

Emotionen – Störfaktor oder Potential?

Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit diesem Thema um?

von Christina Worms, Dipl.-Metall-Des., wiss. Mitarbeiterin im Forschungsprojekt Psychologie und Energologie

Führungskräfte, MitarbeiterInnen und KollegInnen – das sind immer erst einmal Menschen. Als Menschen verfügen sie alle über verschiedene Potentiale und Fähigkeiten und über eine ganz individuelle Emotionalität, d.h. ein persönliches Gefühlsleben. Im Geschäftsalltag wird normalerweise eher darauf geachtet, daß dieses Gefühlsleben nicht in den Vordergrund tritt. Besonders in den Führungsetagen wird gelebtes Gefühl oft als Schwäche ausgelegt. Da hat sich »jemand nicht unter Kontrolle und wird laut«, »wird sentimental« oder »kann nicht sachlich bleiben«. Hier stellt sich die Frage, ob es tatsächlich realistisch ist, zu denken, man könnte sein Gefühl zu Hause lassen, wenn man zur Arbeit geht. Da es offensichtlich ist, daß Sie es nicht zu Hause lassen können, denn es ist ein Teil von Ihnen, ist die Frage berechtigt:

Wie gehen Sie am Arbeitsplatz mit Ihren Gefühlen um?

In der täglichen Beratungsarbeit mit Führungskräften, Teams und Unternehmen wird meistens sehr schnell deutlich, daß in den Organisationen ein großes Emotionspotential eine Rolle spielt, das – zum Teil verdrängt, zum Teil offen gelebt – die Arbeitsprozesse zu einem wesentlichen Anteil mitbeeinflusst, häufig ohne daß dies als solches erkannt und reflektiert wird. Wenn man bedenkt, daß sich ca. 70% einer einfachen Kommunikation nicht auf der rationalen, sondern auf der emotionalen Ebene abspielen, wird die Bedeutung und das Ausmaß dieses Themas deutlicher.

Besonders in Profit-Organisationen können sich im täglichen Umgang miteinander schnell Gefühle von Konkurrenzdruck, Streß und Hektik verbreiten und einen maßgeblich negativ ausgerichteten Einfluß auf die Leistungsfähigkeit und Motivation Ihrer Mitarbeiter haben. Ein so entstandenes Potential von Emotionen kann sich in verschiedener Art und Weise auf ein Team oder gar ein ganzes Unternehmen negativ auswirken. Unterschätzen Sie an dieser Stelle nicht die möglichen Einbußen an Umsatzzahlen und Dienstleistungsqualität. Der Preis des Einzelnen für eine Arbeitsweise auf der Basis destruktiv ausgerichteter emotionaler Zustände, wie z.B. Angst, Wut, Ärger u.ä., kann sehr hoch sein. In der Regel ist das gesundheitliche Risiko von Führungskräften erhöht: Folgeerscheinungen können Erkrankungen wie Magengeschwüre, Herzinfarkt oder Schlaganfall sein. Wenn wir gelernt haben, mit unseren Emotionen umzugehen, könnte uns dies an dieser Stelle erspart bleiben.

Was Sie für sich tun können!

Das bewußte Reflektieren der emotionalen Prozesse bei Mitarbeitern, in Teams und Unternehmen, wie z.B. in der Organisationsentwicklungsberatung, macht es möglich, hier ein neues Bewußtsein zu schaffen und damit die Weichen zu stellen für eine Entwicklung, die Sie Ihren Vorstellungen und Zielen näher bringt. Die Macht der Gefühle läßt sich auch konstruktiv nutzen, vorausgesetzt, Sie haben den Mut zur ehrlichen Auseinandersetzung mit Gefühlen und die Bereitschaft, sich selbst die Chance für eine neue Betrachtungsweise zu gönnen.



Haben Sie Mut und begegnen Sie SICH im Gefühl!

Gerade als Führungskraft in einem Unternehmen entscheiden Sie maßgeblich mit, woher der Wind weht, d.h. welches Gefühl in Ihrem Unternehmen vorherrschend ist.

Ein freundliches Wort, eine echte Anerkennung, ein Gefühl des Vertrauens, das Sie vermitteln, kann der erste Schritt zu einer konstruktiven Ausrichtung sein.

Wenn Sie ein positives Gefühl an Ihre KollegInnen und MitarbeiterInnen weitergeben, kann sich dieser Impuls auf das ganze Unternehmen übertragen. Das positive Gefühl der Menschen ist ein mächtiges Potential – eine bisher wenig beachtete Ressource (!) – die, einmal geweckt und in Arbeitsprozesse integriert, ganz neue Horizonte eröffnen kann. Es lohnt sich an dieser Stelle, einen Moment innezuhalten – Ihr Verhalten und das Verhalten Ihrer MitarbeiterInnen, GeschäftsführerInnen oder StellvertreterInnen zu reflektieren und sich die Frage zu stellen: »Wie gehen wir in unserem Unternehmen mit Gefühlen um?« Nutzen Sie die Kraft Ihres Herzens, um die Dinge zu bewegen?

Gerne geben wir unsere Erfahrungen in diesem Bereich an Sie weiter.

Viele Organisationen arbeiten auf der Basis einer emotionalen Unternehmensstruktur, die destruktiv ausgerichtet ist – meistens ohne daß das Bewußtsein hierzu vorhanden ist. Dies kostet nicht nur Zeit und Nerven, sondern auch Energie, die sich, konstruktiv ausgerichtet, viel sinnvoller und effektiver umsetzen kann.

Schöpferische Prozesse in Organisationen

Impulse zur Überprüfung des Selbstverständnisses in Ihrem Unternehmen

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover und Christian Partner, Mag., Salzburg

Wir verstehen unter Organisationen einzigartige, lebendige und faszinierende soziale Systeme menschlicher Gestaltungskraft, die grundsätzlich über die Fähigkeit zur Selbstentwicklung verfügen. Im schöpferischen Zusammenwirken von Körper, Geist und Seele wird produziert, entwickelt und konstruiert, was sich die beteiligten Menschen erträumt und erdacht haben. In unseren Beratungen hat es sich als hilfreich erwiesen, Organisationen drei unterschiedlichen Systemtypen zu-

zuordnen. Hilfreich heißt, daß z.B. bei der Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses (Identität) einer Organisation bzw. Organisationsabteilung die konstruktive Auseinandersetzung der Beteiligten über die folgenden Systemtypen einen wertvollen Beitrag liefern kann:

Die Produktorganisation

Experten in Fertigkeiten

Die Art der Leistung ist in einer Produktorganisation ein Ergebnis der Vergangenheit, und sie kann

gelagert werden (z.B. ein Auto oder ein Computer). Die Leistungen einer Produktorganisation erfüllen in erster Linie materielle Bedürfnisse und sind »greifbar«. Wertschöpfung (Arbeit am Primärprozeß) wird durch sachorientiertes Arbeiten erzeugt. Produktorganisationen haben großes Interesse an Methoden und Techniken. Führen in Produktorganisationen ist eher maschinenorientiert als menschenorientiert (Menschen sind wie Maschinen steuerbar und lenkbar).

PRODUKTORGANISATION	GEISTIGE ORGANISATION	DIENSTLEISTUNGSORGANISATION
<i>Die Art der Leistung ist ... (hängt ab von...):</i>		
<ul style="list-style-type: none"> die Qualität des Arbeitsergebnisses, d.h. ein gutes Ergebnis ist ein brauchbares Mittel für den Kunden ein fertiges Produkt lagerfähig und kann gezeigt werden ein Ergebnis der Vergangenheit 	<ul style="list-style-type: none"> die Qualität der Ideen und Fähigkeiten für künftige Tätigkeiten und Ergebnisse ein guter Anfang, eine vielversprechende Perspektive ein potentielles »Produkt« ein Entwurf, der gezeigt werden kann und sich erst später beweist in der Zukunft 	<ul style="list-style-type: none"> der Qualität des Geschehens und der Begegnung mit dem Kunden ein gutes Geschehen (sowohl für Dienstleister als auch für Kunden) ein Produkt im Entstehen in der Gegenwart und muß im Tun bewiesen werden.
<i>Die Leistung befriedigt/erfüllt an erster Stelle bzw. zusätzlich...:</i>		
<p>äußere materielle Bedürfnisse/ Aspekte</p> <ul style="list-style-type: none"> z.B. Auto – sichtbar und herzeigbar, mit den Händen faßbar Status Sicherheit: »Wir sorgen für Ihre Sicherheit. Nur ein Mercedes ist ein Mercedes« 	<p>geistige Bedürfnisse/Aspekte</p> <ul style="list-style-type: none"> bewußtes Lernen, Experimentieren, Forschen, Gestalten, Kreieren Wissen erwerben, erfahren Erkenntnisprozesse Orientierung gebend konstruktive Ausrichtung 	<p>seelische Aspekte</p> <ul style="list-style-type: none"> innere Haltung – wertschätzend ohne Bewertung Herzensqualitäten Gefühl, Liebe Verbindung, Kontakt Harmonie, Zufriedenheit
<i>Die Art der Arbeit am Primärprozeß ist vor allem:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Dinge herstellen und fertigen sachorientiert arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Ideen, Entwürfe, Verfahren, Fähigkeiten, Konzepte, Systeme, Strukturen entwickeln fähigkeitsorientiert arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Prozesse erkennen, analysieren, versorgen, pflegen, dienen, handreichen etc. prozeß- und menschenorientiert arbeiten
<i>Führen bedeutet:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> mechanisches Führen, Standardisierung von Arbeitsabläufen Automatisierung maschinenorientiertes Arbeiten Mensch als Hilfsmittel für die Funktionalität Ziel: Null-Fehler-Prinzip Quantität zählt: TQM, ISO-Zertifizierung Führung wird gelebt im Input-Output-Verständnis, alles ist steuerbar und kontrollierbar 	<ul style="list-style-type: none"> themen- und projektorientiertes Führen Arbeiten in Netzwerkstrukturen starke Rahmenorientierung (Budget, Gesetze...) auftraggeberorientiert Blick nach vorne, ständig Neues bringen Führung wird gelebt im Dreieck <div style="text-align: center;"> </div>	<ul style="list-style-type: none"> prozeßorientiertes Führen, d.h. situationsbezogen und flexibel führen im Zusammenspiel von Leistungsprozessen und Veränderungsprozessen Führen im Tertiärprozeß, d.h. eher unterstützend, coachend, entwickelnd, geben und nehmen im bewußten Austausch Führung wird gelebt als ständiger Lernprozeß.
<p>Experten in Fertigkeiten</p>	<p>Experten in Wissen</p>	<p>Experten in menschlichen Fähigkeiten/Menschenkunde</p>

Die geistige Organisation

Experten in Wissen

Die Art der Leistung ist in einer geistigen Organisation ein Ergebnis der Zukunft, d.h. ein potentielles Produkt oder eine Leistung, von dem ein Entwurf gezeigt werden kann (z.B. ein Buch oder eine Werbekampagne). Die Leistungen einer geistigen Organisation erfüllen eher geistige Bedürfnisse wie Lernen, Experimentieren, Wissen erwerben, Gestalten usw. und haben wünschenswerter Weise eine konstruktive Ausrichtung. Geistige Organisationen sind neugierig auf die Welt, sie entwickeln und verkaufen oftmals Ideen, Entwürfe, Konzepte und Verfahren. Zeit und Fähigkeiten werden eher großzügig eingesetzt. Führen in geistigen Organisationen ist themen-, projekt- und auftraggeberorientiert mit einer meist starken Rahmenorientierung (Zeit, Budget).

Die Dienstleistungsorganisation

Experten in Menschenkunde

Die Art der Leistung entsteht hier im »Augenblick der Wahrheit«, d.h. im Kontakt und in der Begegnung mit dem Kunden. Dienst-

leistung entsteht immer im Hier und Jetzt, d.h. in der Gegenwart. Die Leistungen einer Dienstleistungsorganisation orientieren sich eher an seelischen Bedürfnissen wie Zufriedenheit, Harmonie, Herzlichkeit und Kontakt. Dienstleistungsorganisationen orientieren sich an den Primärprozessen der Leistungserstellung mit dem Kunden. Ein menschen- und prozeßorientiertes Arbeiten steht daher im Vordergrund. Führen in Dienstleistungsorganisationen ist eher prozeßorientiert, d.h. situationsbezogen, coachend, unterstützend und entwickelnd.

Wesentlich erscheint es, darauf hinzuweisen, daß in einer Organisation oftmals zwei oder alle drei Kategorien Platz finden (müssen). Bei einem Flugverkehrsunternehmen in England konnten wir in diesem Sommer sehen, daß die Wartung der Flugzeuge der Kategorie Produktorganisation zugehörig ist, die Marketingabteilung der Kategorie der geistigen Organisation entspricht und die FlugbegleiterInnen der Kategorie Dienstleistungsorganisation zuzuordnen sind. In der Diskussion mit den LeiterInnen

der jeweiligen Organisationseinheiten wurde klar, daß die Unterschiede oftmals zu wenig beachtet werden und es deshalb zu Unstimmigkeiten kommt. Beispielsweise entwickelt die Marketingabteilung aus ihrem geistigen Verständnis heraus neue »Dienstleistungen«, die dem Kunden angeboten werden, ohne die Art der Arbeit am Primärprozeß der Dienstleistungserstellung wirklich zu kennen bzw. sich mit denjenigen, die die Dienstleistungen erstellen, auseinanderzusetzen.

Zum Abschluß möchten wir Ihnen jetzt vier Fragen zum Nachdenken zur Verfügung stellen:

- In welchem Systemtyp bzw. Einheit arbeiten Sie?
- Lassen sich Spannungen und Unklarheiten in Ihrer Organisation anhand der drei Systemtypen beschreiben?
- Angenommen, Ihre internen und externen Kunden würden Ihre Organisation beschreiben. Wie hört sich, fühlt sich das an?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Sie, was sollte geklärt werden?

Keine Zeit

Anwendungsorientiertes Zeitmanagement für Projektleiter

von Seda Akgül, wiss. Mitarbeiterin im Forschungsprojekt Erwachsenen-Pädagogik und Energologie



Mehr Leistung, mehr Anforderungen, weniger Zeit. Ein Bild, das häufig Unzufriedenheit und Unmut im Unternehmensalltag erzeugt. Viele Versuche der Planung und die Anwendung von starren Techniken zeigen meistens auch nicht den gewünschten Erfolg, denn Planung muß nicht heißen, einen minutengenauen Zeitplan zu erstellen, dem man unter Druck und zwanghaft versucht, gerecht zu werden. Planung bedeutet ins-

besondere, bewußte Entscheidungen zu treffen, um das Handeln bewußt und verantwortungsvoll organisieren und gestalten zu können.

Wie kommt es eigentlich zu Zeitdruck?

Häufig habe ich beobachtet, daß der zeitliche Rahmen von Projekten, der zur Umsetzung eines Auftrags vorgegeben ist, nicht eingehalten wird. Ich frage dann, wie es zu so einem enormen Zeitdruck und zur Nichteinhaltung des geplanten Zeitrahmens kommt. Die Antwort lautet dann meistens, daß es zu viele Aufgaben zu bearbeiten und erledigen gibt, daß uneingeplante Vorgänge dazwischen gekommen sind oder, oder, oder. Dabei liegt es zum großen Teil

auch daran, daß viele Menschen Verhaltensmuster in Bezug zu ihrer Arbeit leben, die sie unbewußt sehr viel Zeit kosten. Dafür kann es verschiedene Ursachen geben, z.B., daß kein Interesse für die Arbeit und für das Projekt besteht, daß der Arbeitsauftrag gar nicht verstanden wurde und die Arbeit gar nicht begonnen werden kann oder um Aufmerksamkeit zu bekommen, weil man immer soooo viel zu tun hat – und letztlich, weil aus der Gewohnheit heraus unreflektiert und unorganisiert agiert wird. Manchmal ist es auch so, daß aus Angst, die anstehenden Dinge nicht erledigen zu können, viele Aufgaben gleichzeitig begonnen werden, so daß man die Übersicht verliert und die Arbeitsprozesse nicht zu Ende geführt und nicht

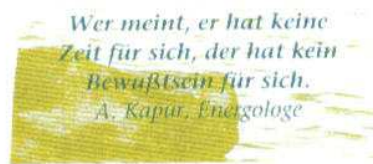
Wir beraten und begleiten Sie als Einzelperson, Team und als Unternehmen. Unser Angebot bietet dazu unterschiedlichste Möglichkeiten, um Ihnen im Rahmen Ihrer Entwicklungsprozesse als kompetenter externer Partner zur Verfügung zu stehen.

abgeschlossen werden können. In der praktischen Umsetzung im Arbeitsalltag kann es dann so aussehen, daß Projektmitglieder in Sitzungen vom letzten Wochenende ausführlich und wiederholt berichten oder jeder informiert wird, was gerade der Kollege von nebenan getan oder gesagt haben soll. Es ist nicht nur die Zeit, die durch Gespräche dieser Art, die mal eben so fünf Minuten andauern, verloren geht, sondern auch die Konzentration auf den Arbeitsprozeß, der immer wieder unterbrochen und von Neuem aufgebaut werden muß. Unrealistische Selbsteinschätzung, fehlende Reflexion der eigenen Muster in der Umsetzung im Berufsalltag und mangelnde Organisation führen dann häufig zu Arbeitsbergen, die immer größer werden und immer mehr Zeitdruck verursachen.

Zeitdruck verursacht Streß im Berufsalltag

Die verschiedenen Ängste, die dann als ein dauernder Zustand gegenwärtig sind, schnüren den ohnehin engen Zeitraum noch weiter ein und verursachen das, was man dann Streß nennt. Streß, das ist die sogenannte Erkenntnis, die immer mit Angst behaftet ist, daß man den Auftrag bzw. die Arbeit wie geplant nicht mehr schaffen kann. Also ist, so betrachtet, Streß nicht nur die Erkenntnis der fehlenden Zeit, sondern auch ein diffuser psychischer und emotionaler Zustand

aus der Betroffenheit heraus. Dieser Zustand ist überflüssigerweise auch ansteckend. Mit anderen Worten: Ihre unmittelbare Umgebung am Arbeitsplatz oder privat hat darunter zu leiden und entwickelt ähnliche Verhaltensformen bzw. kommt auch in Streßsituationen.



Eine Möglichkeit, aus dem Kreis der alten Planungsmodelle und Entscheidungsvorgänge auszuweichen, ist die bewußte Überprüfung dieser, z.B. mit einer realistischen Selbsteinschätzung bzw. Schaffung der Möglichkeit zur Reflexion meiner gesamten Leistungsfähigkeit:

1. psychische Verfassung
 2. emotionale Verfassung
 3. physische Verfassung
- Habe ich grundsätzlich die Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen?
 - Wenn nein, muß die Basis für die Schaffung dieser Bereitschaft gestaltet werden?
 - Wenn ja, welche Entscheidung kommt an erster Stelle (Prioritäten setzen)?
 - Wieviel Zeit steht mir real zur Verfügung, um diese Aufgabe zu realisieren?
 - Wenn nicht genug Zeit vorhanden ist, muß ein realistischer Zeitrahmen geschaffen werden?

Unsere Angebote 1998

Themen der Impulsabende:

- Neue Rechtsprechung für GmbH-Geschäftsführer
Informationen, Tips, Auswirkungen
28.10.98, 18.00 Uhr
- Umgang mit Veränderungen
23.11.98, 18.00 Uhr

Offene Seminare '98:

- FRAUEN UND MÄNNER IN DER FÜHRUNG**
- Frauen und Männer im Management
 - Doppelführung in Unternehmen
 - Jung und Alt in Familienunternehmen
 - Prozeßorientiertes Führen

ENTWICKELN DER (FÜHRUNGS-) PERSÖNLICHKEIT

- Nimm Dir mal Zeit für UNS – Ein Workshop für (Ehe-)Partner
- Ich bin!

ARBEITEN MIT GRUPPEN

- Moderieren und Projekte leiten II

Handlungsförderndes Coaching:

- Einzelberatung für Führungskräfte, Trainer, Moderatoren, Projektleiter
- Beratung für Teams



Impressum

Herausgeber:
Sonja Herzog-Lang und Partner GbR
Beratung für Organisations- und Personalentwicklung
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang
Bödekerstraße 84, D-30161 Hannover
fon 0511/390 75 59, fax 0511/390 75 48
sonja.herzog-lang@t-online.de

Druck: Buchdruckwerkstätten, Hannover
Gestaltung: Anna Bakalovic, Berlin

Erscheinungsweise: Vierteljährlich
Grundlegende Richtung:
Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung

Wenn Sie mehr Informationen wünschen, rufen Sie uns an (0511/390 75 59) oder faxen Sie uns (0511/390 75 48) diese Seite zu!

- Ich wünsche mehr Informationen über Ihre Beratungsangebote.
- Bitte senden Sie mir Ihr offenes Seminarangebot zu.
- Senden Sie Ihre Kundenzeitung **am puls** regelmäßig an:

Name:

Firma:

Adresse:

Fon/Fax: