

## Weg von der Hierarchie – hin zu autonomen Systemen (Teil II)

Impulse für regenerative Unternehmenssysteme der Zukunft – Ein Ausschnitt aus den Personal Master Systems™

Von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

In der am puls Nr. 18 haben wir Ihnen, liebe LeserInnen, versprochen, einen zweiten Teil zu unserem oben genannten Thema zu veröffentlichen. Wir wünschen Ihnen viel Freude und Erkenntnisse damit.

### Impuls 5:

#### »Rund«-Denken heißt, sich selbst zu gestalten

In den bisherigen Organigrammen wird deutlich, daß unten Masse und oben Klasse dargestellt wird. Diese Gestaltungsform wirkt sich aus in vielen »Muß-Mustern« und wenigen oder keinen »Kann-Mustern«. In neuen Organisationsformen jedoch, braucht es einen anderen Umgang und ein neues Verständnis hierzu. Hilfreich ist, das Bewertungsdenken loszulassen. Im »Kreis«-Denken ist Hierarchie nicht möglich. Anstatt »das ist gut«, »das ist schlecht« ist es eher so, daß man sagt »Du bist so, wie Du Dich gestaltest«. Damit wird ein möglicher Weg eröffnet, der zur bewußten Selbstgestaltung und zur bewußten Übernahme von Selbstverantwortung führen kann!

### Impuls 6:

#### Selbstverantwortung entsteht aus Selbstregulierung

Die einseitige Form von fremdbestimmten Ordnungsstrukturen werden ausgetauscht durch austauschfähige Ordnungsstrukturen, die nach dem physikalischen Gesetz des gegenseitigen Austausches stattfinden; so reguliert sich das System selbst.

Jedes Systemmitglied bringt sich mit seinen Fähigkeiten ein. Das setzt voraus, daß das Bewußt-



sein jedes Einzelnen zu seinen Fähigkeiten und der Wille zur Umsetzung seiner Fähigkeiten vorhanden ist.

Fragen wie: »Was tue ich?« »Wie tue ich das?« »Wo bin ich bereit, mehr, anderes, zusätzliches zu tun?« »Warum?« »Welche Ressourcen, im Sinne von umsetzbaren Fähigkeiten und Energieressourcen gibt es noch, die umgesetzt und organisiert werden können?« führen zu einer Ist-Analyse in Bezug zu den individuellen Fähigkeiten.

Jeder ist in diesem Verständnis gefordert, eine eigene Dynamik zu entwickeln. D.h., seine vorhandenen Fähigkeiten einzubringen und sich in seiner Funktionalität permanent selbst zu überprüfen, und sich selbst zu bestätigen. Und das in der Koordination mit den anderen (Gruppen-)Mitarbeitern. So ist jeder Mitarbeiter in einem dynamischen Prozeß und trägt zur Dynamik des Gesamten bei. Dies ist der größte Unterschied zu hierarchischen Systemen: »Da ist niemand über mir, der mich bewertet, in dem, was und wie ich etwas tue, ob positiv oder negativ.« Alleine die Angst bringt in hierarchischen

Systemen die Mitarbeiter dazu, viel mehr Fehler zu machen, als wenn sie entspannt sind.

Die Voraussetzung für diese Form der Selbstregulierung in Systemen ist, daß ein neues Bewußtsein zu Autonomie geschaffen wird.

### Impuls 7:

#### Autonomie ist ein natürlicher Zustand

Das Wort Autonomie kommt aus dem Griechischen von »Autó« = Selbst und Nomoz = (Natur-)Gesetz. Autonomie heißt, »ein neues Gesetz haben« bzw. eigene Naturgesetzmäßigkeiten haben. Autonomie ist ein natürlicher Zustand, der uns Menschen vielfach nicht mehr bewußt ist und nur reaktiviert werden muß. In unserem Zusammenhang bedeutet Autonomie: Selbständigkeit, Selbstverwaltung, Selbstgestaltung und steht für flexible Handlungsfähigkeiten.

### Impuls 8:

#### Bewußtwerdung ist ein lebenslanger Lernprozeß

Auf dem Weg zur Autonomie, sind einige Bewußtwerdungsprozesse zu initiieren und zu gestalten:

»Aus bewußt wahrgenommener Qualität des Individuums bildet sich die Qualität des Kollektiven.«

by Kapur, Begründer der Energoogie



1. Das Selbst ist als Mensch ein Teil der Natur und eingebunden in die Naturgesetzmäßigkeiten.
2. Es beginnt ein natürlicher Entwicklungsprozeß, der nicht durch externe Einflüsse bestimmt wird, sondern in sich, aus sich selbst heraus reifend, sich gestaltet. Ich folge als Mensch den Naturgesetzmäßigkeiten = **Selbstgestaltung/-verwaltung**.
3. Das eigene Bewußtsein zu den Naturgesetzen, die wir als Veranlagung in uns haben, (wieder-)finden = **Selbstwerdung**. Zentrale Fragen sind z.B.: »Wer bin ich?« »Wo komme ich her?« »Wo will ich hin?« »Was ist Entwicklung?« »Wie gestalte ich Entwicklung?«
4. Mich in meiner eigenen Natur als Mensch verstehen und dieser folgen = **Selbstbewußtwerdung**. Das Selbstvertrauen wächst, die Selbstwertgefühle nehmen zu, die Selbstakzeptanz ermöglicht die Selbstbewußtwerdung. Zentrale Fragen sind z.B.: »Was ist mein Lebens-Motiv?« »Was sind zu erfüllende Aufgaben?« »Was kann mein Beitrag sein?« »Was kann/will ich für einen Beitrag geben?«
5. Ein kontinuierlicher, natürlicher Zustand von Selbstgestaltung und die unverfälschte Wahrnehmung aus dieser stärken mein Vertrauen in die natürlichen Prozesse und deren Dynamik = **Selbst-Bewußt**. Zentrale Aussagen sind z.B.: »Alles was ist, hat seinen Sinn, weil es ist!«, »Ich nehme das Leben an und lerne daraus.«, »Ich gestalte mich kontinuierlich.«
6. Die Fähigkeit, aus der selbstgestalteten Wahrnehmung produktiv zu werden, d.h. diese umzusetzen, führt mich zum **Selbstbewußtsein**.

7. Ziele erreichen, Ergebnisse und Fakten schaffen, sich selbst voranzubringen, expandieren und transformieren = **Sein**. Zentrale Aussage: »Sein« ist real-Sein; heißt, natürlich sein. Die Natürlichkeit kommt aus der Gesetzmäßigkeit der Natur.

So schließt sich der Kreis: das Selbst wandelt sich zum Sein. Das ist ein natürlicher Prozeß, der sich ständig wiederholt.

**Impuls 9:  
Der autonome Mitarbeiter  
in autonomen Systemen**

So wie der Mensch in seinem natürlichen Autonomiebestreben vom Selbst zum Sein im Laufe seines Lebens immer wieder kommen kann, so kann der »normale = genormte« Mitarbeiter zum autonomen Mitarbeiter werden. Eine der größten, noch ungenutzten Ressourcen im Unternehmen ist das Bewußtsein zu sich selbst, sprich, zur eigenen Persönlichkeit: »Wer bin ich denn?« Diese Ressource gilt es, zu organisieren. Immer wieder erlebe ich, daß die meisten Menschen so tun, als wären sie schon vollkommen. Es scheint nichts schwieriger zu sein, als die Stärke zu haben, die eigene Schwäche zuzugeben und zu sagen: »Das kann ich (noch) nicht.«

Sobald dies gelingt, erwächst eine eigene Dynamik des Lernens, des Wissenwollens und der dynamischen Entwicklung, die nach einer Umsetzung sucht. Dieses neue Bewußtsein zu sich und seiner Unvollkommenheit – ohne Selbstbewertungsmuster – macht Strukturen möglich, die zu mehr Eigenständigkeit, Selbstverantwortungsübernahme, Selbstvertrauen und Selbstakzeptanz führen. »Das, was ich bin, bin ich dann durch meine eigene Bestätigung« und es ist nicht mehr so, wie im hierarchischen Verständnis: »Das, was ich bin, muß ich von außen bestätigen lassen«!

**Impuls 10:  
Die autonome Gruppierung in  
autonomen Systemen**

Eine autonome Gruppierung in diesem Verständnis hat eine eigene Energiestruktur. D.h., die Gruppe

kann sich selbst dynamisieren und optimieren. Sie schafft eine eigene Potenz, aus der heraus sie sich selbst und andere nähren, ergänzen und potenzieren kann. Wir betrachten erneut das herkömmliche Organigramm: Hier steht und fällt alles in Abhängigkeit zum Chef. Ist dieser verbraucht, d.h., in seiner Selbstgestaltung nicht mehr lernbereit, flexibel und dynamisch, ist die Funktionalität auch aller anderer Personen dieser Gruppierung beeinträchtigt, weil das System nicht an seine Funktion – im Sinne seiner natürlichen Funktionalität – gebunden ist, sondern an seine Persönlichkeit. Im autonomen System kann das nicht passieren; hier gibt es nur die Funktion, denn dort spielen »Titel« eine Nebenrolle und Fähigkeiten – besonders diese, welche sich dynamisch selbst erneuern, eine Hauptrolle.

**Impuls 11:  
Die autonomen Prozesse in  
autonomen Systemen**

Die Neugestaltung von gruppendynamischen Prozessen, in Form von autonomen austauschfähigen Systemen, fördert ein neues Bewußtsein der Mitgestaltung des Ganzen. Wo heute jeder alleine vor sich hin arbeitet und wenig Verständnis hat für die Arbeit des anderen, werden die regenerativen Unternehmenssysteme der Zukunft Wert darauf legen, die Synergien zu verstärken. In autonomen Systemen sind die Kommunikationsfähigkeit, die Austauschfähigkeit und der Informationsfluß auf allen Ebenen offen und gewollt!

Personal Master Systems™ – Ein Ergebnis aus der Forschung der  Energologie by Kapur, Begründer der Energologie



## Was heißt »Bewußtsein« für Sie?

Bitte antworten Sie uns bis zum 30.09.99!  
In unserer nächsten Ausgabe werden wir  
»Ihr Bewußtsein« und »Unser Bewußtsein«  
gerne veröffentlichen.

## Kreativität – ein Indikator für Entwicklung und Erfolg

### Anregungen für eine zeitgemäße Unternehmens- und Mitarbeiterführung durch Kreativität

Von Martina Kaiser, Kulturpäd., freie Journalistin., wiss. Mitarbeiterin im Forschungsprojekt Kreativität und Energologie, Hannover



☉ Kreativität ist ein unerschöpfliches Potential, das Ihnen helfen kann, in der heutigen Zeit als Mensch im Unternehmen und als Unternehmen mit der allgemeinen Entwicklung, Schritt zu halten. In der letzten Ausgabe der am  puls konnten Sie Kreativität kennenlernen als eine Fähigkeit, neue Wege zu beschreiten und Altes hinter

sich zu lassen; als eine schöpferische Kraft. Sehr häufig ist die individuelle Kreativität ein brachliegendes Potential, das im Unternehmen nicht ausgeschöpft oder gar unterdrückt wird.

Die rasante technologische Fortentwicklung einerseits und die unaufhaltsam fortschreitende Globalisierung andererseits fordern jedoch von uns als Individuen und von Unternehmen verschiedenster Art und Größenordnung immer mehr Fähigkeiten, wenn wir erfolgreich sein wollen. Da jeder Mensch in sich kreative Fähigkeiten trägt, die er in allen Lebenslagen für sich und seine Unternehmungen sinnvoll nutzen kann, – vorausgesetzt er hat sich einen Zugang dazu verschafft, gelernt, sie zu entfalten und konstruktiv für sich und die Gestaltung seines Lebens einzusetzen – stellt sich nun die Frage: »Wie können wir dieses Potential

im Berufsleben nutzen, um Schritt halten zu können und mehr Erfolg und Lebensqualität zu erreichen?«

#### Die Atmosphäre zählt

Ich will hierzu zwei Ebenen ansprechen, die in einer direkten Wechselbeziehung zueinander stehen: Zum einen das Unternehmen, der Betrieb in seiner Gesamtheit und zum anderen der Mensch, das Individuum innerhalb des Betriebs. Beide Ebenen bedingen sich in Bezug zur Entfaltung von Kreativität gegenseitig. Was bedeutet das? In einem Unternehmen, in dem eine Atmosphäre überwiegt, in der Kreativität erwünscht ist, in dem Strukturen vorhanden sind, die kreative Prozesse ermöglichen oder diese sogar potenzieren, in einem solchen Unternehmen wird natürlich die Kreativität der einzelnen Mitarbeiter viel leichter zum Ausdruck kommen können, als in

Je mehr hierarchische Strukturen eine Rolle spielen und je verkrusteter die Strukturen sind, desto weniger ist Kreativität möglich.



*Das Leben ist nicht  
eine Frage des Wissens,  
sondern der Perspektive.*

by Kapur,  
Begründer der Energologie

Nur in einer freundlichen Atmosphäre, einer Atmosphäre gegenseitiger Achtung und Akzeptanz auf allen Ebenen, kann Kreativität sich entfalten.

einem Betrieb, wo das nicht der Fall ist. Umgekehrt ist es auch so, daß kreative Mitarbeiter, deren Engagement nicht verhindert wird, immer auch für eine Veränderung der Strukturen und der Atmosphäre sorgen werden.

#### Erproben Sie neue Wege

Mit dem Bewußtsein zu diesen beiden Ebenen kann schon einiges erkannt und bewirkt werden: Wenn wir zunächst die Ebene des Betriebes in seiner Gesamtheit für sich betrachten, dann kann man deutlich sagen: Je mehr hierarchische Strukturen eine Rolle spielen und je verkrusteter die Strukturen sind, desto weniger ist Kreativität möglich. Das Resultat lautet dann oftmals »Stagnation«. Die wirtschaftliche Situation zeigt zur Zeit deutlich, daß es elementarer Veränderungen bedarf, damit Unternehmen in dieser Zeit lebensfähig sind und bleiben und sich in die Lage versetzen, neue Strukturen zu schaffen, die regenerierungsfähig sind. Ein erster Schritt in Richtung Auflockerung kann hier z.B. getan werden, indem man durch themenorientierte Projektgruppen, in denen alle Ebenen gleichberechtigt vertreten sind, hierarchiefreie Räume schafft und sich in diesen erprobt.

#### Angst verhindert Kreativität

Wo überwiegend Angst herrscht (was Hierarchien häufig kennzeichnet), ist Kreativität nicht wirklich möglich. In einer freundlichen Atmosphäre, einer Atmosphäre gegenseitiger Achtung und Akzeptanz auf allen Ebenen, kann

Kreativität sich leichter entfalten. Wenn ich befürchten muß, meinen Job zu verlieren, verurteilt oder auch nur nicht ernst genommen zu werden, wenn ich neue Ideen, kreative Ansätze zur Verfügung stelle, dann habe ich wenig Möglichkeiten, Kreativität zu entfalten.

Verkrustete Strukturen verhindern die der Kreativität innewohnende Dynamik. Ein kreativer Prozeß ist immer ein sehr dynamischer Prozeß, der sich in einem festgefahrenen hierarchischen System naturgemäß nicht ohne weiteres entwickeln kann.

#### Was Sie für sich tun können

Wenn Sie in Ihrem Betrieb überwiegend mit vergleichbaren Strukturen konfrontiert sind und sich Veränderungen wünschen, empfiehlt es sich sehr, daß Sie zunächst etwas für sich tun (und damit sind wir bei der zweiten Ebene: Das Individuum im Unternehmen). Die Chancen auf Erfolg sind erheblich größer, wenn Sie zunächst mit Veränderungen bei sich beginnen, als wenn Sie das ganze Unternehmen umkrepeln wollen oder versuchen, Ihre Mitarbeiter zu verändern – das ist meist ein hoffnungsloses Unterfangen, wenn Sie die Veränderung nicht zuvor sichtbar vorleben; denn die Kreativität des Einzelnen nährt die Kreativität des Unternehmens!

Angst ist auch hier der größte Feind der Kreativität und Ihr schlechtester Berater. Die Ängste, die wir leben, werden genährt durch eine Kraft in uns, die allem Schöpferischen entgegenwirkt, eine destruktiv ausgerichtete Kraft. Die Wissenschaft der Energologie benennt sie als »Destrudo«<sup>1</sup>. Sie spricht mit der »Stimme der irreführenden Kritik«<sup>1</sup> zu uns – wie sie in der modernen Kreativitätsforschung der Psychologie genannt wird. Diese Stimme wirkt im kreativen Prozeß vernichtend. Wenn Sie gerade dabei sind, eine neue, ganz besondere Idee zu entwickeln, dann spricht diese Stimme: »das ist unrealistisch«, »ich mache mich lächerlich«, »keiner glaubt, daß das von mir ist«, »alle werden denken, ich will mich hervortun«, »das

schaffe ich nicht«, »wer bin ich schon, daß ich so etwas vorschlagen könnte« etc. Das zarte Pflänzlein der kreativen Idee verkümmert auf der Stelle.

#### Kreativität bewußt gestalten

Wenn Sie das verändern wollen, dann ist es wichtig, daß Sie einen bewußten Umgang mit Ihren Ängsten erlernen, um nicht von ihnen unbewußt beherrscht zu werden. Üben Sie ruhig, alleine kreative Prozesse bewußt zu gestalten. Dazu empfiehlt es sich zunächst, »Die Stimme der irreführenden Kritik« aufzufordern, zu schweigen. Nun haben Sie die Möglichkeit, alle (!!!) Ideen und Gedanken, die Ihnen zu Ihrer Themenstellung in den Sinn kommen, zu sammeln. Ausnahmslos! Nichts ist verboten! Wenn sich der Destrudo doch einmischt, dann sollten Sie ihn freundlich registrieren, erneut auffordern, zu schweigen und vor allem nicht auf ihn hören. Dann haben Sie gute Chancen, Ihren kreativen Prozeß fortzuführen.

Ideen und Gedanken sammeln können Sie in einem Brainstorming oder z.B. in Form von einem »Cluster«<sup>2</sup>, (s. Abbildung auf S. 5) einer Methode aus dem kreativen Schreiben, die der kreativen Ideenbildung sehr entgegenkommt.

Wenn Sie alle Gedanken und Ideen gesammelt haben, ist nun eine kritische Analyse als nächster Schritt durchaus sinnvoll, allerdings sollten Sie sich hier auch von einer konstruktiven Ausrichtung leiten lassen und keinesfalls von Angst. Mit Hilfe der »Stimme der Vernunft«<sup>3</sup> können Sie schauen, welche Schritte – vom aktuellen Ist-Zustand ausgehend – tatsächlich realisierbar sind, um neue Entwicklungen einzuleiten.

(1) Kapur, Adem: »Die Symbiose Mensch«, Archiv des Instituts für Energologie, Hannover 1994.

(2) Goleman, Daniel/Kaufman, Paul/Ray, Michael: »Kreativität entdecken«, dtv, München 1999.

(3) Rico, Gabriele: »Garantiert schreiben lernen: Sprachliche Kreativität methodisch entwickeln – ein Intensivkurs auf der Grundlage der modernen Gehirnforschung«, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 1996.



# Kommunikation in Projekten

## Aspekte einer konstruktiven Kommunikationsstruktur in Projekten

Von Markus Zerres, Diplom-Ökonom, Hannover

### Schuldzuweisung

*Die Mitverantwortung des Einzelnen für die bestehenden Mißstände wiegt schwer. Gewissen und Handeln klaffen auseinander. Diese Schuld wird verdrängt, indem sie delegiert wird. Indem auf andere verwiesen wird, braucht man sich selbst nicht zu hinterfragen.*

Peter Fahr

Vielleicht gibt es auch in Ihrem Unternehmen zur Zeit Formen von Wandel, die durch die Schaffung von Projekten und den dazugehörenden Teams gestaltet werden. Ich möchte Ihnen in diesem Artikel einige Grundparameter für die Kommunikation in Projekten zur Verfügung stellen, damit Sie Ihre Projektarbeit erfolgreich gestalten können.

In der betrieblichen Praxis kommt es oft vor, daß Projekten, insbesondere in der Startphase, zu wenig Projektarbeitszeit zur Verfügung gestellt wird. Gerade innerhalb der Anfangsphase, wenn es um den Aufbau einer effektiven und effizienten Kommunikations- und Führungsstruktur geht, ist es wichtig, daß den Projektteammitgliedern eine Entlastung von ihrer Funktion innerhalb der betrieblichen Organisation gewährt wird. Die am Anfang mehr investierte Zeit macht sich »bezahlt«, da durch funktionierende Strukturen ein schnelleres Arbeiten möglich wird.

### Geben und Nehmen in der Kommunikation

Wie ist Kommunikation eigentlich zu verstehen? Viele Menschen sehen Kommunikation als Dialog, in Form von verbalen Äußerungen. Kommunikation sollte aber auch immer ein Austausch, ein Geben und Nehmen sein, in dem beide oder auch mehrere Menschen einen »Gewinn« erlangen, in der Form, daß durch die Kommunikation ein erweitertes Bewußtsein für die Aufgabe entsteht, die zu bearbeiten ist. Das heißt konkret: Nach einer Kommunikation sollte

es keine Gewinner und Verlierer geben, sondern Menschen, die aktiv an einem Austausch teilgenommen haben, der für alle einen Fortschritt bringt.

### Überzeugen ist aufoktroizieren

Ein Überzeugen sollte dabei nicht stattfinden. Das Wort »Überzeugen« besagt schon durch den Wortteil »über«, daß es einen geben wird, der etwas über das »Zeug« des anderen legt. Hier wird deutlich, daß so kein wirklicher Austausch stattfinden kann, da es immer eine oder auch mehrere Personen gibt, denen etwas aufoktroiziert wird bzw. die es sich aufoktroizieren lassen.

### Wertschätzung und Akzeptanz bewirken Konstruktivität in Kommunikationsstrukturen

In einer Kommunikation, in der vor allem Wertschätzung und Akzeptanz als Basis geschaffen werden, kann sich eine Kommunikationsstruktur entwickeln, die sich konstruktiv auf den Verlauf des Projektes auswirkt. Die beiden Begriffe möchte ich Ihnen im Folgenden kurz vorstellen.

### Akzeptanz

Akzeptanz bedeutet, sein Gegenüber ohne Vorurteil oder Bewertung anzunehmen. Es ist wichtig, das zu akzeptieren, was ist. Eine konstruktive Ausrichtung bei sich selbst ist förderlich, um dem anderen Menschen so in einer wertschätzenden Haltung zu begegnen. Das kann in der Praxis durch ein gegenseitiges »Abholen« voneinander geschehen. D.h., durch die Hinzunahme der Wahrnehmung

des anderen und deren Akzeptanz, wird die eigene Wahrnehmung bereichert. Befreien Sie sich von jeglicher Bewertung oder Interpretation, und geben Sie sich selbst die Chance, davon profitieren zu können.

### Wertschätzung

Die gegenseitige Wertschätzung in der Projektarbeit ist der Bestandteil der persönlichen konstruktiven Ausrichtung, welche einem Menschen erst die Möglichkeit gibt, sich selbst und andere so anzunehmen, wie sie sind. D.h., es ist wesentlich, nach den »wahren« Werten zu streben und nicht nach der Be-Wertung. Sogenannte »dumme« Fragen z.B. sind häufig sehr hilfreich. Einerseits, um zu verstehen, wo sich die fragende Person befindet und andererseits, um zu erkennen, ob es noch irgendwo »Stolpersteine« gibt, die entfernt werden wollen. Es gilt, die Idee in ihrem individuellen Wert mit in die Arbeit einfließen zu lassen. Erst wenn ich zu mir selbst eine wertschätzende Haltung einnehme, kann ich anderen diese geben.

### Fähigkeiten entwickeln lernen

Auf der Basis der vorgenannten Ausrichtung können dann die Menschen, z.B. ohne langwierige und energiefressende Diskussionen, im Vorfeld ihr persönliches Potential gemeinsam optimieren. Alle Mitarbeiter bringen unterschiedliche Fähigkeiten mit in ein Team, die sie den anderen zur Verfügung stellen und umgekehrt. Das fördert das gemeinsame Lernen voneinander und führt zu einer echten Weiterentwicklung der Teammitglieder.

Durch das beschriebene Vorgehen wird es möglich, daß das Wissen der Mitarbeiter umfassend erschlossen werden kann. Die Menschen entwickeln in dieser Struktur Vertrauen und bringen sich offen ein; das dient dem Projekt-Erfolg!

Kommunikation ist ein Austausch, der ein Geben und Nehmen darstellt, bei dem die Menschen einen »Gewinn« erlangen, der ein erweitertes Bewußtsein für die Aufgabe ist.

Zwei Bausteine einer konstruktiven Kommunikationsstruktur: Akzeptanz und Wertschätzung bedingen die Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten.

# Mit Moderation Gruppenprozesse gestalten

Erfolgreiche Wege in der Arbeit mit Gruppen beschreiben

Von Seda Akgül, Mitarbeiterin im Forschungsprojekt Erwachsenen-Pädagogik und Energologie, Hannover

*Jede Fähigkeit ist  
sinnlos, solange der Wille  
zur Umsetzung fehlt.*

by Kapur,  
Begründer der Energologie

Sicher kennen Sie die Situation von endlosen Diskussionen in Besprechungen: Es existieren viele Meinungen, die im Raum stehen, jedoch nicht bearbeitet werden, lautlose Zurückhaltung bei den einen Teilnehmern und energisches Beharren bei den anderen und am Ende der Sitzung ist kein zufriedenstellendes Ergebnis zu erkennen. Ein möglicher Ablauf in Sitzungen, der sowohl viel Zeit und Energie kostet, als auch Unzufriedenheit und Demotivation hervorrufen kann. Gerade bei wichtigen Entscheidungs- und Veränderungsprozessen in Organisationen ist bei allen Gruppenteilnehmern Konzentration, Präsenz und eine klare konstruktive Ausrichtung, sowohl in den Gedanken als auch im Gefühl gefragt.

Moderation ist ein Element zur Optimierung der Organisation und Gestaltung von Gruppenprozessen, welches Ihren Sitzungen, Besprechungen oder Konferenzen mit klaren Strukturen und Hilfsmitteln eine neue Qualität und einen »frischen Wind« bringen kann.

## Der Moderator

Der Moderator macht sich zur Aufgabe, die Veranstaltung in erster Linie auf der Ebene der Koordination zu führen. Die Struktur gibt der Moderator vor. Er überlegt sich offene Fragen, die den Teilnehmer in einen Prozeß der Auseinandersetzung und Reflexion in Bezug zu dem aktuellen Thema führen soll. Wichtig ist, daß der Moderator eine möglichst konstruktive, bewertungsfreie und

wertschätzende innere Ausrichtung zu sich selbst und zur Gruppe hat, denn er bestimmt mit seinen Gefühlen, Gedanken und Handlungen maßgeblich den Prozeßverlauf in der Gruppe.

## Moderieren bedeutet...

- zuhören, wer wann was sagt und was das für die Gruppe bedeuten kann
- sich selbst, die Gruppe und ihre Entwicklung wichtig nehmen
- keinen vorgefertigten Weg anbieten, sondern der Gruppe Impulse geben, damit sie ihren eigenen Weg findet
- die Gruppe aktivieren, den eigenen Lernprozeß in die Hand zu nehmen
- die Gruppe an Lösungsprozessen und deren Umsetzung beteiligen
- die Teilnehmer in einen individuellen Entscheidungsprozeß führen
- die Individualität jedes Einzelnen respektieren und einen konstruktiven Umgang damit gestalten.

## Die Gruppe

Die Moderation ist auf interaktives Lernen und Arbeiten ausgerichtet. Bei einem Thema, das moderiert wird, sind alle Teilnehmer aktiv beteiligt mit Wortbeiträgen im Plenum, Kleingruppen und/oder mit Beiträgen, die schriftlich auf einer Pinnwand, Flip-Charts oder Karten etc. visualisiert und veröffentlicht werden. Dadurch, daß **alle** Teilnehmer den Prozeß mitgestalten, wird die Ideen- und Gedankenvielfalt als Ressource wirklich nutzbar gemacht. Parallel zu der Bearbeitung des Themas, hat jeder die Chance, sich selbst in seiner Teamfähigkeit, Umsetzungsfähigkeit und Kreativität in den jeweiligen Gruppenprozessen zu erproben, zu reflektieren und zu erweitern.

## Nicht nur hören, sondern auch sehen

Die Visualisierung ist die optische Sprache in der Gruppenarbeit und wesentliches Hilfsmittel in der Moderation. Eine Studie hat erge-

ben, daß dann die meisten Informationen aufgenommen und dauerhaft abgespeichert werden, wenn man sie sowohl hört, als auch sieht und schließlich die Inhalte selbst erarbeitet. Die Voraussetzungen hierfür erfüllt die Methode der Moderation. Das bedeutet auch, daß diese Art der Gruppenprozessgestaltung insgesamt weniger Zeit kostet und man damit schneller zu Ergebnissen kommen kann. Mittels der Visualisierung können auch ständige Wiederholungen von Wortbeiträgen vermieden werden, Mißverständnisse reduziert und die Konzentration der Teilnehmer eher Aufrecht erhalten werden.

Ergebnisse, die ermittelt und Vereinbarungen, die getroffen worden sind, können mit Hilfe der Visualisierung sofort klar und deutlich und für alle Teilnehmer sichtbar zur Verfügung gestellt werden.

Die Anwendung der Moderationsmethode kann in Unternehmen ein erster Schritt sein, sich auf hierarchiefreier Ebene zu begegnen und damit eine neue Dimension in die Organisation bringen.

## Freiwillige Wahl

*In jeder Lebenssituation ist der Mensch zur freien Wahl gefordert. Wer lebt, ohne zu wählen, hat aufgehört, ein freier Mensch zu sein; er überläßt sich äußeren Einflüssen wie Gehorsam, Pflicht und Gewohnheit, die nichts mit seinem Selbst zu tun haben. Eine Seele, die nicht mehr wählt, liegt in den letzten Zügen.*

## Erkenntnis

*Ich begreife: Indem ich auf gewisse Dinge verzichte, beeinflusse ich die Situation. Eine einzige Wirklichkeit wiegt tausend Möglichkeiten auf. Möglich ist alles, wirklich beinahe nichts. In diesem Sinn ist wenig viel und alles nichts. Es kommt einzig und allein auf die Wirkung an. Ein winziger Verzicht bewirkt mehr als tausend Einsichten.*  
Peter Fahr

Führungskräfte und Mitarbeiter, die Teams und Gruppen leiten, können durch den Einsatz der Moderationsmethode neue Erfahrungen u.a. in gruppendynamischen Prozessen machen und ein erweitertes Bewußtsein sowie einen neuen Umgang mit Führung erfahren.

## Unsere Angebote 1999

### Personal Master Systems® – regenerative Unternehmenssysteme

Nationale oder globale Entwicklungs- und Veränderungsprozesse fordern uns auf, wenn wir nicht nur Spielball der Umstände sein wollen, eine rasche Reaktions- und Organisationsfähigkeit sowie eine hohe Entscheidungskompetenz. Viele konventionelle Unternehmens- und Wirtschaftssysteme haben sich im Laufe der Zeit erschöpft, verbraucht oder sind einfach aufgrund verschlafener Evolutionsmöglichkeiten überholt.

Unsere Welt ist noch reich an wertvollen Energieressourcen, es kommt nur darauf an, sie zu organisieren, um sie nutzbar zu machen. Die Wirtschafts- und Unternehmenssysteme der Zukunft sind regenerative Systeme, die so ressourcenorientiert arbeiten, daß sie sich aus sich selbst heraus regenerieren und damit eine fortwährende Funktionalität gewährleisten sowie eine kontinuierliche Expansion ermöglichen. Ein derart natürliches System wächst mit dem Menschen und dem Unternehmen. Es ist damit kein aufgesetzter Fremdkörper, sondern eine elementare dynamische Struktur, die in ihrer Ordnung die Basis bildet für eine konstruktiv ausgerichtete Expansion und Transformation.

Gemeinsam mit Ihnen eine erfolgreiche Zukunft zu gestalten, dieses Ziel haben wir uns zur Aufgabe gemacht!

Personal Master Systems™ – Ein Ergebnis aus der Forschung der  Energologie by Kapur, Begründer der Energologie

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.

### Unsere offenen Seminare und Workshops

#### • Projektmanagement Intensivtag für Schnelleinsteiger

Sonja Herzog-Lang, Seda Akgül, Markus Zerres  
5. Oktober 1999  
Hannover

#### • Veränderungsprozesse anstoßen und gestalten

Sonja Herzog-Lang, Christina Worms  
19.–21. Oktober 1999  
Hannover

#### • Gespräche führen lernen

Seda Akgül, Martina Kaiser  
15.–16. November 1999  
Hannover

#### • Führen Sie mit Gefühl oder führt Sie das Gefühl

Sonja Herzog-Lang, Christina Worms  
30. November – 1. Dezember 1999  
Hannover

#### Neuer zusätzlicher Termin!

#### • Moderieren und Projekte leiten II

Sonja Herzog-Lang, Seda Akgül  
7.–8. Dezember 1999  
Hannover



### Unsere Beratungsarbeit

Unser Tun ist darauf ausgerichtet, Entwicklungs- und Veränderungsarbeit von Menschen, Teams und Unternehmen zu initiieren und zu begleiten. Die Selbstentwicklung als Fähigkeit eines jeden Menschen ist Voraussetzung für Evolution und Transformation. Jeder Mensch ist für sein Denken, Wahrnehmen, Fühlen und Handeln verantwortlich.

### Unsere Beratungsfelder im Überblick sind:

- Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozesse u.a. in Dienstleistung, Produktion, Handel, Versicherungen, Non-Profit-Organisationen
- Beratung von sozialen Dienstleistungsorganisationen
- Organisationsentwicklungsberatung von berufsständischen Organisationen und Kammern (Regional-, Landes- und Bundesebene)
- Marketing für soziale Dienstleistungsorganisationen
- Nachfolge in Familienbetrieben
- Führungskräfte-Entwicklung
- Personalauswahl und Personalentwicklung
- Situationsklärungs- und Standortbestimmungs-Beratungen
- Moderation von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen
- Beratung in Konfliktsituationen
- Wirtschaftsmediation
- Coaching von Einzelpersonen und Teams
- Beratung in Konfliktsituationen
- Entwicklungsarbeit in Großgruppen
- Supervision von Leitungsteams, Personalentwicklungs-Abteilungen

### 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 Bakalović, Berlin  
© by Sonja Herzog-Lang, Hannover, Germany, 1999

Erscheinungsweise: Vierteljährlich  
Grundlegende Richtung:  
Beiträge zur Menschen- und Unternehmensentwicklung  
Nummer H 25926

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 Ihre Seminarangebote '99 und 1. Halbjahr 2000.
- Senden Sie Ihre Kundenzeitung am **puls** regelmäßig an:

Name: .....

Firma: .....

Adresse: .....

Fon/Fax: .....