

Wie Sie die Kraft der Dynamik in Veränderungsprozessen für sich nutzen können Innovative Impulse aus dem energologischen ABS-Krisenmanagement

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

Der Mensch gestaltet sein Leben in individuellen Strukturen, die sich aus Beruf, Familie, Hobbys, Meinungen, Vorlieben u.ä. zusammensetzen. Tritt ein unvorhergesehenes oder nicht mehr abwendbares Ereignis in unser Leben, das uns in der gewohnten Struktur erschüttert oder uns in dieser Existenz gefährdet, bezeichnet man dieses als eine Krise (gr. »entscheidende Wendung«). In einer Unternehmensstruktur spricht man dann von einer Krisensituation, wenn es z.B. zu einer Umstrukturierung, einer Fusion, einem Abbau von Stellen o.ä. kommt.

Betrachtet man die »entscheidende Wendung« bewertungsfrei, stellt sich heraus, daß dies ein notwendiges Ereignis ist, das einen statischen Zustand in eine neue Dynamik bringt. Daraus entsteht ein Veränderungsprozeß, der sich autodynamisch gestaltet. Im Sinne einer Kettenreaktion führt eine Veränderung zu weiteren Veränderungen. Wie schnell und in welchem Umfang die Veränderungen zur Umsetzung kommen, hängt u.a. von der Dynamik des Prozesses ab. Wie sich diese Dynamik letztlich umsetzt – ob zu unserem Vorteil oder zu unserem Nachteil – hängt vor allen Dingen davon ab, ob wir in der Lage sind, einen bewußten Umgang mit dieser für uns zu gestalten. Dies setzt voraus, dass wir das Bewußtsein zu dem Prozeß haben und gelernt haben, mit solchen Krisensituationen fertig zu werden.

Gestaltet man sich als Betroffener selbst passiv (z.B. statisch in seinen Ansichten) und gerät in den Fluß einer Dynamik, die man nicht steuern kann, dann



✦ Energologie by Kapur™, Germany, Hannover, 1999

fühlt man sich oft unwohl, bestimmt oder vom Schicksal betrogen, weil sich die eigenen Erwartungen in der Zukunft nicht mehr erfüllen. Emotionale Zustände wie Angst, Wut, Ohnmacht und Stagnation bilden einen Widerstand zu der Dynamik des Prozesses. Ist das der Fall, sträubt sich der Betroffene in der Regel krampfhaft gegen eine Veränderung und ist bemüht, das Gewohnte und Vertraute festzuhalten. Dieser Zustand ist vergleichbar mit dem Versuch, in der reißenden Wasserströmung eines Flusses stehen zu wollen: Es kostet sehr viel Energie, Kraft, Zeit etc., sich gegen die Strömung zu stemmen und führt trotz aller Anstrengung letztlich nicht zum gewünschten Erfolg, weil man in der Regel feststellen muß, dass man diese Position nicht halten kann.

An dieser Stelle haben Sie die Möglichkeit, auch eine andere Entscheidung zu treffen, z.B. zu schwimmen. Die Vorteile, die sich daraus ergeben, werden sehr bald sichtbar: Man kann die vorhandene Kraft des Stromes für das eigene Vorankommen nutzen. Die Dynamik, die Sie zuvor bestimmt hat, wandelt sich dann in eine Dynamik, die Sie in Ihrer eigenen Umsetzung bestätigt und beschleunigt. Eine Voraussetzung für diese Form

der Nutzung ist, sich selbst dynamisch, also aktiv zu gestalten und das zu verändern, was man selbst verändern kann. Dies bedeutet, die Fähigkeit zur Flexibilität zu erlernen, gewohnte Positionen, Funktionen, Beziehungen usw. gegebenenfalls loszulassen, um kraftvoll zu neuen Ufern aufzubrechen. Die Voraussetzung hierfür ist das notwendige Bewußtsein für die Möglichkeit zur Selbstbestimmung. Sich bewußt zu werden und bewußte Entscheidungen zu treffen, bedeutet immer Veränderung. Der Beginn dieser Veränderung gestaltet sich in einem selbst, z.B. mit der Entscheidung, die Zweifel loszulassen und sich dynamisch zu gestalten. Damit beginnt ein individueller Veränderungsprozeß, der sich schematisch wie folgt darstellt:



✦ Energologie by Kapur™, Germany, Hannover, 1999

Um auch in einer Krisensituation handlungs- und entscheidungsfähig zu sein, ist eine wesentliche Voraussetzung, sich selbst dynamisch zu gestalten.



Die Fähigkeit, sich selbst aus sich selbst heraus dynamisch zu gestalten, sprich sich zu verändern, ist

eine grundsätzliche Voraussetzung für innovative Entwicklung und Wachstum. Ohne diese vergeuden wir oft viel Energie, ohne Wesentliches zu erreichen. Wer sich eine bewußte dynamische Selbstgestaltung ermöglicht hat, kann auch dynamische Prozesse um sich herum gestalten und hat damit einen wesentlichen Schritt in Richtung Autonomie getan.

So betrachtet beinhalten Krisensituationen, wenn Sie sich zu einem bewußten Umgang damit befähigen, ungeahnte Möglichkeiten der Expansion und Transformation.

Einige Fragen für Sie als Anregung zur möglichen Analyse Ihres Umgangs mit Krisensituationen:

- In welchen Bereichen Ihres Lebens bahnt sich eine »entscheidende Wende« an, in welchen nicht?
- Welche Gefühle können Sie bei sich in Bezug dazu wahrnehmen?
- Wie gehen Sie mit diesen Gefühlen um?
- Welche Auswirkungen hat das?
- Was bedeutet für Sie Macht?
- Was bedeutet für Sie Ohnmacht?
- Wie gehen Sie damit um?
- Haben Sie eine Ausrichtung in Ihrer Selbstgestaltung?
- Wenn ja, welche und wie setzen Sie diese um?
- Nutzen Sie die Dynamik von Veränderungen?

Wenn Sie Ihren Umgang mit Krisensituationen und Veränderungen optimieren wollen, beraten wir Sie gerne persönlich.

Alles ist eine Frage der Perspektive Wie Sie fremde Sichtweisen verstehen lernen können

Von Silke A. Hannover, Personalfachkauffrau, Personalentwicklerin, Braunschweig

☀ Geht es Ihnen auch manchmal so, dass Sie etwas, aus Ihrer Sicht, klar und deutlich in Auftrag geben und dann verwundert darüber sind, dass etwas anderes ausgeführt wird? Und fragen Sie sich dann auch, warum das so ist? Eine Ursache dafür könnte sein, dass Menschen individuell sind, d.h. dass jeder Einzelne eine eigene Wahrnehmung zu den Dingen und dem Gesagten sowie eine eigene Denkweise aus den unterschiedlich erlebten Erfahrungen und Wissen heraus hat. Ich möchte Ihnen den Hintergrund kurz anhand eines Beispiels verdeutlichen:

Individuelle Wahrnehmung

Geben Sie einigen Personen folgende Aufgabe: »Stellen Sie sich einen »Berg« vor und zeichnen Sie diesen, jeder für sich, auf ein Blatt Papier.« Sie werden überrascht sein von dem Ergebnis, denn obwohl alle das gleiche Wort (hier »Berg«) benutzt haben, hat jeder eine andere Zeichnung/Vorstellung von »Berg«. Der eine malt einen Berg mit einem herausragenden Gipfel, der andere eine Hügelkette mit mehreren Höhepunkten, wieder ein anderer bizarres Gestein oder einen Berg mit Bäumen bepflanzt etc.

Individuelle Perspektive

Ebenso können wir feststellen, dass, wenn wir z.B. 20 Personen unabhängig voneinander auf einen Berg schicken und sie bitten, uns ihre Erfahrungen mitzubringen, die sie gemacht haben, jede der 20 Personen aus ihrer individuellen Perspektive mit unterschiedlichen Erfahrungen zurückkehren wird. Der eine erzählt von wildwachsenden Pflanzen, der andere von dem Zustand der Wege, jemand anders von der Frische der Luft, von den Tieren, die sich dort befinden oder auch von den Farben der Landschaft etc. Alle haben sie auf ihre Art und Weise ihre eigenen Erlebnisse gemacht und jeder von ihnen sagt die Wahrheit – seine individuell erlebte Wahrheit.

Bewußtsein schaffen für die individuellen Wahrnehmungen

Wollen wir nun diese Erkenntnisse auch für uns in der beruflichen Arbeit nutzen, ist es erforderlich, ein Bewußtsein dafür zu schaffen, dass jeder Mensch individuell ist und eine individuelle Wahrnehmung (hören, sehen, fühlen, riechen...) sowie individuelle Gefühle dazu hat. Wie können wir das tun?

Möchten wir z.B., dass ein Arbeitsauftrag, den wir geben, auch in unserem Sinne ausgeführt wird, ist es wesentlich, uns an die individuelle Wahrnehmung zu erinnern und dieses Wissen umzusetzen. In der Praxis könnte das bedeuten, dass wir dem anderen klar vermitteln, was wir wahrnehmen, wie wir etwas wahrnehmen, wie die Zielausrichtung ist und wie der Weg dorthin gestaltet werden kann. Als besonders hilfreich erweist es sich, dem Auftragnehmer das Gesagte ggf. wiederholen zu lassen, um im Dialog das abzugleichen, was wir vermittelt haben mit dem, was der Auftragnehmer verstanden hat. Dies hat den Vorteil, dass dadurch die Beteiligten ein »ähnliches Bild« vom Auftrag bekommen.

Wahrnehmung heißt, wahrnehmen ohne zu bewerten

Ein weiterer Schritt ist, die eigene Wahrnehmung und die von den anderen nicht zu bewerten. D.h., sie zu erfassen, zu akzeptieren, zu respektieren und dann damit bewusst umzugehen. Ein Grundbaustein hierfür ist das Vertrauen in die eigene Wahrnehmung. Denn alles, was wir fühlen und über unsere

Sinnesorgane aufnehmen, ist ein Fakt – für jeden individuell und unabhängig davon, ob die Wahrnehmungen von anderen Menschen ähnlich sind.

Folgende Schritte können Sie in eine erweiterte Wahrnehmung führen:

- Meistens verknüpfen wir eine Wahrnehmung mit einer Interpretation, einer Erfahrung aus der eigenen Vergangenheit und zahlreichen Bewertungsmustern! Lernen Sie, zu differenzieren zwischen den Fakten und dem, was hineininterpretiert ist. Fakten sind sachliche Aussagen ohne Attribute wie schön, hässlich, nett etc. – z.B. »heute scheint die Sonne« (Fakt) anstelle von »heute ist schönes

Wetter« (Interpretation):

- Von den Wahrnehmungen der anderen kann ich lernen! Klären Sie das, was für Sie unverständlich ist.
- Wahrnehmung ist immer individuell! Um diese verstehen zu lernen, ist es hilfreich, die Perspektive Ihres Gesprächspartners wahrzunehmen.
- Das Gefühl gestaltet sich aus dem, was ich wahrnehme! Fühlen Sie in sich hinein und erkennen Sie, aus welchem Gefühl heraus Sie handeln und aus welchem Gefühl heraus der andere handelt (z.B. Freude, Stolz, Ärger, Angst, Vertrauen).
- Geben Sie sich die Chance, Ihr Wissen zu erweitern, indem Sie

offen sind für Neues.

- Indem Sie neue bzw. andere Wahrnehmungen mit in Ihr bereits bestehendes Wissen einbinden, haben Sie die Möglichkeit, sich ein ganzheitliches Bild zu gestalten sowie eine Erweiterung Ihres Handlungsspielraumes daraus zu gewinnen.

Weitere Impulse zur Wahrnehmung und dem Umgang damit, z.B. für eine offene, vertrauensvolle und wertschöpfende Unternehmens- bzw. Kommunikationskultur, erhalten Sie in unseren Seminaren »Führen Sie mit Gefühl« oder führt Sie das Gefühl- und »Gespräche führen lernen«. Oder sprechen Sie uns einfach an.



In Bildern wird die Individualität der Menschen und die individuelle Wahrnehmung visuell sichtbar.

Selbstmanagement in Teams

Feedbackschleifen als Impuls für die Teamarbeit

Von Markus Zerres, Dipl.-Ökonom, Hannover

☺ Selbstmanagement ist ein Begriff, der für die natürlichen Prozesse eines Organismus stehen kann. Was hat das jetzt mit Teams zu tun, die in Unternehmen agieren, werden Sie sich fragen. Wie kann ein Team sich selbst managen? Selbstmanagement ist vor allem, aus sich selbst heraus schöpfen, in Interaktion mit anderen Personen. Es gibt zwei zentrale Begriffe, die als Hauptcharakteristika von Selbstmanagement gelten. Das sind Selbstbestimmung und Entwicklung. Selbstbestimmung ist ein Wesenszug, der schon immer in unserer neuzeitlichen Geschichte wahrgenommen wurde. Die klassische Idee der selbstbestimmten Persönlichkeitsentwicklung wird schon von einem Vertreter der Pädagogik in der Epoche der Spätromantik aufgenommen. Friedrich Fröbel schreibt bereits 1832 dazu, dass Arbeit als Einglie-

derung in eine Gemeinschaft nur möglich ist, wenn sie eine sinngebende Lebenseinigung darstellt. Es kommt darauf an, dass sich Tun und Wirken, Geist und Natur in der Arbeit verbinden. Diese Anforderungen sind in unserem heutigen, sehr dynamischen Wirtschaftsleben in meinen Augen hoch aktuell.

In jedem Menschen steckt das Potential zur Entwicklung. Nur wenn Menschen bewusst ein Raum für die eigene selbstbestimmte Persönlichkeitsentwicklung zugestanden wird bzw. sie ihn sich selbst zugestehen, können sie sich mit allen ihren Fähigkeiten für die Primäraufgabe des Unternehmens, welches sie mit anderen Menschen als soziales System bilden, umsetzen. Damit diese Fähigkeiten eines Einzelnen sich auch in einer Gruppe von Menschen, z.B. einem Team, verwirklichen können, ist eine geistige

Ausrichtung erforderlich, die sich am ehesten so umschreiben lässt:

- Die Mitglieder eines Teams agieren miteinander in Wertschätzung.
- Über die Hauptziele und Werte kann Einigkeit erreicht werden.
- Konflikte bestehen nur kurz und werden aus der Sicht der Beteiligten konstruktiv gelöst und dienen der individuellen und kollektiven Weiterentwicklung.
- Die Zusammenarbeit ist kooperativ.
- Das Team hat gelernt, effizient und selbstorganisiert zu arbeiten (soziale und technische Kompetenzen sind vorhanden und werden wahrgenommen).
- Das Team sieht sich selbst als konstruktive Einheit.

Wenn Sie mehr zu diesem Thema wissen wollen, senden wir Ihnen gerne den Artikel in der Gesamtfassung zu. Rufen Sie uns bitte an.

Unsere Angebote für offene Seminare und Workshops

Unsere offenen Seminare und Workshops im 1. Halbjahr 2000

• **Moderieren und Projekte leiten I**

Sonja Herzog-Lang, Markus Zerres
14.-16. März 2000 (3 Tage)
Hannover

• **Führen Sie mit Gefühl oder führt Sie das Gefühl?**

Sonja Herzog-Lang, Christina Worms
6.-7. April 2000 (2 Tage)
Hannover

• **Veränderungsprozesse anstoßen und gestalten I**

Sonja Herzog-Lang, Christina Worms
11.-13. April 2000 (3 Tage)
Hannover

• **Projektmanagement - Intensivtag für Schnelleinsteiger**

Seda Akgül, Markus Zerres
9. Mai 2000 (1 Tag)
Hannover

• **Gespräche führen lernen**

Seda Akgül, Martina Kaiser
10.-11. Mai 2000 (2 Tage)
Hannover

• **Moderieren und Projekte leiten II**

Sonja Herzog-Lang, Seda Akgül
19.-21. Juni 2000 (3 Tage)
Hannover

• **Veränderungsprozesse anstoßen und gestalten II**

Auf Anfrage
Sonja Herzog-Lang, Christina Worms

Unsere offenen Seminare und Workshops in 1999

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

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

Zusätzlicher Termin!!

• **Moderieren und Projekte leiten II**

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

Was heißt »Bewußtsein« für Sie?

Auf Wunsch unserer Kunden und Interessenten haben wir die Möglichkeit, auf diese Frage eine persönliche Rückmeldung zu geben, bis zum 15. Januar 2000 verlängert.

Nutzen Sie die Gelegenheit, Ihre Gedanken zu veröffentlichen.

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

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.

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
Email: sonja@herzog-lang.de
Homepage: www.herzog-lang.de
Druck: Printshop Druckmedien GmbH, Hannover
Gestaltung: B. Biermann-Schickling, Hannover
© 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: