

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 14

Instrument Ich

Das Selbst im Change Management



Immun gegen Change?

Harvard-Professor Robert Kegan im Gespräch

Eine Frage der Haltung

Der Einsatz von Critical Action Learning in Veränderungsprozessen

Mit dem Unbewussten arbeiten

Wie Übertragungsphänomene in Beratungsprozessen wirken

Am Anfang war der Körper

Die Bedeutung des Physischen im Change Management

Metaphern, Visualisierungen und Partizipation

Strategiekommunikation bei der DB Schenker Rail

Holistische Diagnose des Selbst mit dem Organisationskompass

(Genuine Contact™ Ansatz)



Dr. Isabella Maria Klien

holistische Organisationsberaterin,
Salzburg

Kontakt:
isabella@klienundteam.at



Mag. Monika Himpelmann

holistische Organisationsberaterin, Wien

Kontakt:
monika.himpelmann@
gesundeorganisationen.eu

Hintergrund der Übung

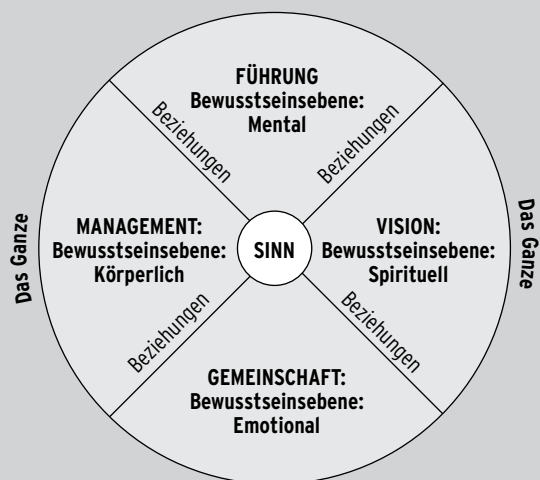
OE-Prozesse verlangen von beteiligten Führungskräften und BeraterInnen innere Stärke. Wie erkennen wir, wie es um diese innere Kraft bestellt ist? Wo gibt es Ansatzpunkte zur persönlichen Stärkung? Genau da setzt die holistische Diagnose des Selbst nach dem Genuine Contact Ansatz an. Der Ansatz basiert unter anderem auf Erfahrungswissen über die Entwicklung von Individuen und Gemeinschaften, das in indigenen Kulturen rund um den Globus gepflegt wird. Ein entsprechendes Modell stellen so genannte «Medizinräder» dar. Birgitt Williams (2001) hat ein solches Modell zum Organisationskompass weiterentwickelt (vgl. Abbildung). Der Kompass umfasst die sieben Bereiche Sinn, Führung, Vision, Gemeinschaft, Management, Beziehungen und das Ganze und bildet eines der Hauptwerkzeuge im Genuine Contact Ansatz für die Entwicklung von Organisationen, Teams, Projekten und Führungskräften.

Beziehungen und das Ganze und bildet eines der Hauptwerkzeuge im Genuine Contact Ansatz für die Entwicklung von Organisationen, Teams, Projekten und Führungskräften.

Durch seine sinngeladene Reihenfolge gibt er Menschen in OE-Prozessen Orientierung und Fokus. Er stellt genau das ins Zentrum, was nach Viktor Frankl (1980) essentiell für die Kraft des Selbst ist: den Sinn. In der aktuellen Forschung wird der Zusammenhang zwischen Vision und Management, oder anders ausgedrückt zwischen Zielsetzung, Motivation und Handlung, in der Zielpsychologie und Motivationsforschung aufgegriffen (Kruglanski & Kopetz 2009). Forschungsergebnisse zu etwa motivationalen Zielen und Extensionsgedächtnis (Kuhl 2001) eröffnen neue Erkenntnisse über die Handlungswirksamkeit von Zielen. Dies untermauert die systematische Vorgehensweise im Organisationskompass.

Wir stellen den Organisationskompass hier als Diagnoseinstrument des Selbst vor.

Abbildung
Der Organisationskompass als holistisches
Diagnoseinstrument des Selbst



Der Organisationskompass (hervorgegangen aus dem Medizinrad)

Quelle: Genuine Contact™

Holistisches Verständnis

Holistisch bedeutet im Genuine Contact Ansatz, vier Bewusstseins Ebenen zu unterscheiden, zu beachten und zu entwickeln. Es sind dies das mentale, das spirituelle, das emotionale und das körperliche Bewusstsein.

Stephen R. Covey (2006) nennt diese vierdimensionale Betrachtungsweise das «Paradigma der ganzen Person». Seiner Auffassung nach schaffen es die meisten Organisationen nicht, wahrhaft groß und überdauernd zu werden. Es gelingt ihnen nicht, das Talent, den Einfallsreichtum und die Kreativität ihrer MitarbeiterInnen wirklich auszuschöpfen. Er sieht den Grund dafür in der noch unvollständigen Sichtweise über die Natur des Menschen.

Holistisch bedeutet aber auch, ein Individuum, eine Organisation, ein Projekt, ein Thema vollständig – also mit all seinen Bereichen – zu betrachten. Der Organisationskompass zeigt die sieben Bereiche auf, die auch die vier Bewusstseins Ebenen umfassen (vgl. Abbildung).

Übung

Vorbereitung

- Finden Sie einen ruhigen Raum und sorgen Sie für eine ungestörte Atmosphäre.
- Lesen Sie die ganze Übung einmal durch. Notieren Sie die Fragen auf ein Blatt Papier und lassen Sie dazwischen etwas Platz für Ihre Antworten.
- Nehmen Sie sich insgesamt ca. 30 Minuten Zeit.

Durchführung

«Ist mein Selbst ganzheitlich stark?» Die holistische Diagnose Ihres Selbst erfolgt anhand der sieben Bereiche des Organisationskompasses. Kriterium für die Bestandsaufnahme ist die Stärke im jeweiligen Bereich. Sie wird an zwei Aussagen festgemacht. Wenn Sie beiden Aussagen zustimmen, geben Sie diesem Bereich ein «stark». Stimmen Sie einer Aussage oder beiden Aussagen nicht zu, dann bekommt dieser Bereich ein «nicht stark». Wichtig dabei ist, dass Sie bewusst «schwarz oder weiß malen» und sich eindeutig für «stark» oder «nicht stark» entscheiden. Notieren Sie Ihre Antworten auf dem vorbereiteten Bogen.

1. «Sinn»

- «Ich kenne meine aktuelle Lebensaufgabe und habe sie niedergeschrieben.»
- «Meine aktuelle Lebensaufgabe gibt meinem privaten und beruflichen Leben täglich aufs Neue Sinn.»

2. «Führung»

- «Ich übernehme Führung für mein privates und berufliches Leben.»
- «Ich kenne meine Werte und habe sie aufgeschrieben. Sie leiten mein Denken, Fühlen und Tun.»

3. «Vision»

- «Ich habe ein klares Zukunftsbild und habe es in Text und Bild festgehalten.»
- «Meine Vision inspiriert mich und richtet mich auf das aus, was mir wirklich, wirklich wichtig ist.»

4. «Gemeinschaft»

- «Ich weiß, wer die Menschen sind, die mich beim Erreichen meiner Ziele unterstützen.»
- «Ich begegne diesen Menschen in einer wertschätzenden Haltung, auch wenn sie mich herausfordern.»

5. «Beziehungen»

- «Die Beziehungen zu den für mich wichtigsten Menschen sind sowohl für mich als auch für die anderen klar.»
- «Diese Beziehungen sind unterstützend für mich.»

6. «Management»

- «Ich habe Klarheit darüber, welche Ressourcen und nächsten Schritte es braucht, um meinen Sinn zu erfüllen, meine Werte zu leben, meine Vision zu erreichen und meine Beziehungen zu gestalten.»
- «Ich halte nicht starr an meinen Vorstellungen fest und bin offen für das Ergebnis.»

7. «Das Ganze»

- «Ich sehe mein Leben als zusammenhängendes Ganzes und nicht nur seine Bestandteile.» (z. B. Wechselwirkung Berufs- und Privatleben)
- «Ich vertraue und nehme mich als Teil eines größeren Ganzen wahr.»

Als Ergebnis wissen Sie nun, in welchen Bereichen Ihr Selbst stark ist und in welchen nicht. Dadurch zeigt sich das Entwicklungspotenzial für Ihr Selbst. In den Aussagen sind bereits Hinweise auf mögliche Maßnahmen zur Stärkung der Bereiche enthalten. Jeder Bereich des Organisationskompasses baut auf den davor liegenden auf. Daher ist es wichtig, die Bereiche in der beschriebenen Reihenfolge zu entwickeln.

Es empfehlen sich dafür sowohl intuitive Mittel wie zum Beispiel Meditation, Aufenthalt in der Natur oder Achtsamkeitstechniken, als auch kognitiv-orientierte Maßnahmen.

Kommentar der Autorinnen

Wir wenden den Organisationskompass seit mehr als elf Jahren als Diagnoseinstrument an und setzen ihn sehr gerne ein

- *mit Führungskräften zu Beginn von OE-Prozessen:* In der dargelegten Vorgehensweise bildet die Diagnose das Fundament und ist gleichzeitig der erste Schritt im Entwicklungsprozess. Hier bewährt es sich, über die Organisationsperspektive hinauszugehen und mit den Führungskräften eine Diagnose des Selbst vorzunehmen. Dieses Vorgehen zeigt den Führungskräften auf, wie bedeutend ein starkes Selbst für den OE-Prozess ist. Sie bekommen ein klares Bild über den Zustand ihres Selbst. Das hilft ihnen dabei, auf dem

anschließenden persönlichen Entwicklungsweg fokussiert unterwegs zu sein und auf das Wesentliche zu schauen.

- *mit BeraterkollegInnen:* Wir bilden BeraterkollegInnen aus und starten im ersten Modul mit einer Diagnose und darauf aufbauenden Entwicklung des Selbst. Wenn die TeilnehmerInnen im letzten Modul erneut ihr Selbst mit dem Organisationskompass beurteilen, wird auf eindrückliche Art und Weise klar, welchen Entwicklungsweg sie zurückgelegt haben.
- *mit uns selbst:* Wenn wir OE-Prozesse in Organisationen gestalten, sehen wir uns selbst als wichtigstes Werkzeug an. Unser Selbst in einem starken und kraftvollen Zustand zu halten, ist genauso wichtig wie unser Fach- und Prozesswissen wirksam zum Einsatz zu bringen. Tägliche Praxis ist daher unerlässlich. So nehmen wir uns einmal jährlich – in der Regel zu Jahresbeginn – Zeit, um diese Übung zu machen und aus den Ergebnissen die Schwerpunkte für unsere persönliche Jahres-Entwicklung abzuleiten.

Literatur

- **Covey, S. R. (2006).** Der 8. Weg, Gabal.
- **Grosse-Holtforth, J. & Grawe, K. (2003).** Der Inkongruenzfragebogen (INK) – Ein Instrument zur Analyse motivationaler Inkongruenz. Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie, 32, 315–323.
- **Frankl, V. E. (1980).** Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, Piper.
- **Kruglanski, A.W. & Kopetz, C. (2009).** The role of goal-systems in self-regulation. In E. Morsella, J.A. Bargh, & P.M. Gollwitzer (Eds.), The psychology of action (pp 350). Oxford University Press.
- **Kuhl, J. (2001).** Motivation und Persönlichkeit. Hogrefe.
- **Williams, B. (2001).** Individuelle Gesundheit und Balance, Trainings-Skriptum.

Internet

- **Himpelmann, M. & Klien, I.** <http://www.holistisch-beraten.net/ressourcen.html>

Umgang mit einer störenden Person aus der Prozessorientierten Psychologie

Hintergrund der Übung

Sie kennen das Phänomen sicher: Eine Person in Ihrem Umfeld agiert auf eine bestimmte Art und Weise und Sie reagieren mit besonderer Sensibilität, die Sie sonst gar nicht von sich kennen. In der Regel suchen wir dann nach einer Lösung, um die durch eine Person ausgelöste Störung zu umgehen oder diese aus dem Weg zu räumen. In der nachfolgenden Übung schlagen wir einen anderen, kontra-intuitiven Ansatz vor: Wir vertiefen und verstärken die Qualität der Störung, um zu einer Erkenntnis zu gelangen, die uns im Kontakt mit der störenden Person dauerhaft dabei unterstützt, das innere Gleichgewicht zu halten. Arnold Mindell (1997), der Begründer der Prozessorientierten Psychologie – auch als Deep Democracy bekannt – formuliert es in aller Kürze so: «Wir amplifizieren die Störung».

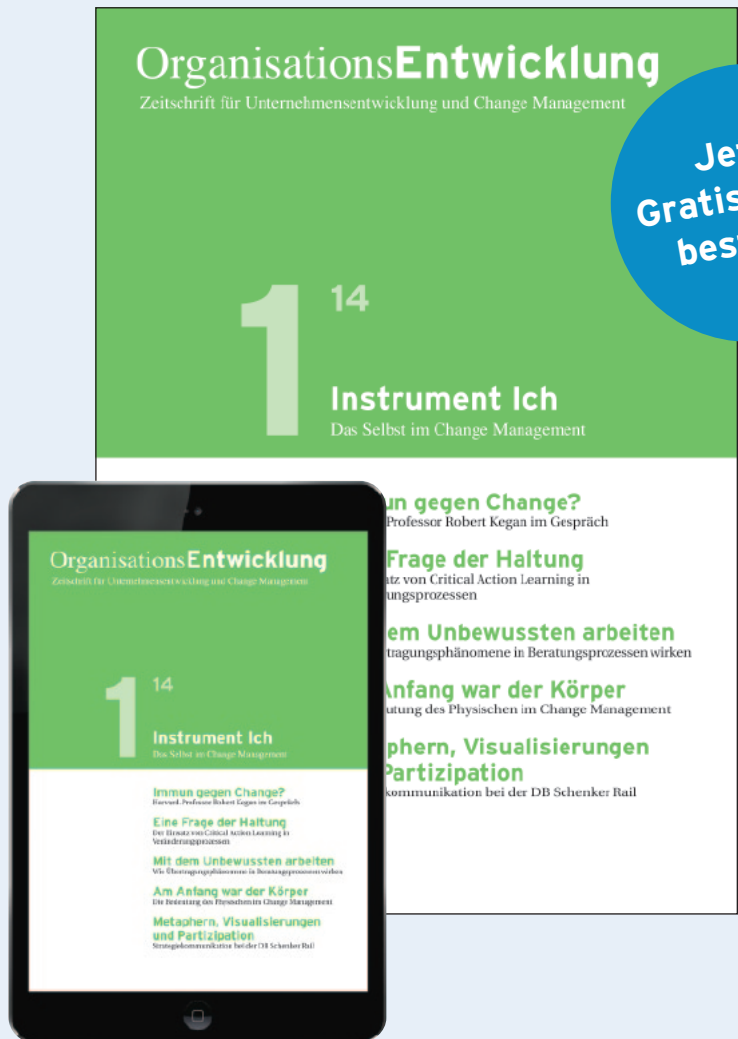
Die Übung basiert auf einer typischen Vorgehensweise in der Prozessorientierten Psychologie: Wir befassen uns vor allem mit der individuellen Erfahrung einer Störung. Im ersten Schritt suchen wir nach einer Person, die viel Nerven kostet. Idealerweise jemand, der schlaflose Nächte oder Alpträume beschert. Nicht jemand, der Sie persönlich verletzt oder beschämt hat, aber jemand, der Sie dermaßen ärgert, dass Ihnen bereits heiß wird, wenn Sie schon nur an diese Person denken.

Damit die Übung den gewünschten Effekt erzielen kann, ist es unerlässlich, dass Sie im zweiten Schritt das Verhalten der störenden Person ausagieren. Auch wenn Ihnen noch nicht ganz einleuchtet, was der Gewinn davon sein sollte: Sie können diese Übung nicht denken, Sie müssen sie tun. Nur so wird sich Ihre Erfahrung der Störung verändern.

Natürlicherweise werden Sie einen Widerstand dagegen haben, das Verhalten einer störenden Person auszuagieren: «Ich

Fachwissen Change Management

Bestellen Sie jetzt das Gratis-Paket
der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung



Jetzt
Gratis-Paket
bestellen

Wer Veränderungen gestaltet, braucht tragfähige Konzepte, kreative Ideen und wirksame Tools. Die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung unterstützt Sie professionell in allen drei Bereichen: Anhand von Fallstudien, Analysen und Methoden-Checks liefert sie das entscheidende Fachwissen aus Forschung und Praxis.

- Ihre Vorteile im Gratis-Paket:**
- ▶ Gratis-Heft mit aktuellem Themenschwerpunkt
 - ▶ Gratis-Zugriff auf das Online-Archiv unter www.zoe-online.org mit über 1.200 nützlichen PDF-Artikeln zum Change Management
 - ▶ Gratis-Download von zwei digitalen Heften per App für iOS und Android

Handelsblatt
FACHMEDIEN

Jetzt direkt per Fax bestellen: 0800/0002959 • aus dem Ausland: +49 211/8873670
Oder Coupon per Post an: Handelsblatt Fachmedien GmbH • Kundenservice • Postfach 9254 • 97092 Würzburg

Ja, ich bestelle das Gratis-Paket aus Heft, App und Online-Archiv der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung.

Wenn mich das Angebot überzeugt, beziehe ich die Zeitschrift viermal jährlich im Abonnement für € 119,00 (Studenten mit Immatrikulationsnachweis für € 59,50*) inkl. MwSt. zzgl. € 10,00 Versandkosten (europaweit). Andernfalls melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Gratis-Heftes bei der Handelsblatt Fachmedien GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf. PA OENK0190

* Ich bin Student und habe meinen Immatrikulationsnachweis beigefügt. PA OENK0189

Firma Privat

Name, Vorname

Telefon (für evtl. Rückfragen)

Firma (nur bei Firmenanschrift angeben)

E-Mail (für evtl. Rückfragen)

Beruf/Funktion/Abteilung

Straße, Nummer

PLZ, Ort

Datum/Unterschrift

Weitere Infos:

Tel.: 08 00/000 16 37

E-Mail: kundenservice@fachmedien.de

E-Shop: www.fachmedien-shop.de

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Handelsblatt Fachmedien GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachmedien.de, Fax: 0800/0002959.