



„Nur wer sein inneres Gefängnis kennt, kann es verlassen.“ (Unbekannt)

Inhalt



Seite 2

Editorial

Ressource und Begrenzung – Unsere Persönlichkeit!!!

Ein-Blick in den Spiegel



Seite 3

Am Ende fängt es immer bei uns an!



Seite 4

Enneagramm: Die Persönlichkeit in der Arbeitswelt



Seite 5

Die Führungskraft als Coach



Seite 6

Reflexive Auseinandersetzung im Konfliktmanagement

Ressource und Begrenzung – Unsere Persönlichkeit!!!



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Ute Waidelich
waidelich@develoop.de

Jeder von uns kennt die folgende Situation: Viele Anforderungen prasseln auf mich ein, ich müsste andere dazu bringen, etwas anders zu machen, ich habe wenige Ressourcen, noch weniger Zeit und das Umfeld „spurt“ nicht.

In solchen Situationen stehen uns die unterschiedlichsten Bewältigungsmechanismen zur Verfügung: Purer Aktionismus, Projektion von Schuld nach Außen, Flucht in Themen, mit denen wir uns wohlfühlen, Verzweiflung und Antriebslosigkeit, mit möglichst vielen Menschen das eigene Leid teilen usw. und so fort.

Sie werden jetzt vielleicht sagen: „Das sind doch keine Bewältigungsmechanismen!“, und haben damit auf einer äußeren Ebene der echten Problemlösung auch sicher Recht. Auf einer subtileren Ebene, der uns eigenen Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern, können jedoch all diese Strategien sehr wohl Sinn machen: Sie folgen unseren Mustern, unseren erlernten Automatismen und persönlichen Präferenzen. Entsprechend der Systemlogik sozialer Systeme organisiert sich unser inneres System auch „autopoetisch“, das heißt nach ganz eigenen, unverwechselbaren Kriterien selbst. Und beileibe nicht immer bewusst.

Wir stoßen bei vielen Aufträgen immer wieder auf das Phänomen, dass bei Seminaren, bei Workshops, bei Veränderungsprozessen und Coachings, die Einsicht der Menschen, das heißt das Verstehen auf einer kognitiven Ebene, vorhanden ist. Das Verhalten und vor allem das Erleben bestimmter Situationen sich aber daraufhin mitnichten verändert. Es scheint, als gäbe es etwas Größeres, ein Drehbuch oder eine Gesetzmäßigkeit, die auf andere Qualitäten achtet, nach eigenen Prinzipien den Menschen „steuert“.



Je stärker wir uns von dem Außen, das „was passiert“ lösen und uns stärker mit den inneren Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern beschäftigen, desto eher kommen wir uns „auf die Schliche“. Was bewegt uns die Umgebung wie wahrzunehmen? Woher kommen unsere Bewertungsmuster? Welche Emotionen, gekoppelt an welche „alten“ Situationen werden aktualisiert? Zu wem werden wir in diesen Momenten? Wer (welcher Teil in uns) interpretiert da was und vor allem warum, in was hinein? Welche Alternativen gäbe es und warum sind diese so unattraktiv für uns? Mit welchen veränderten Annahmen über mich, die anderen und die Welt könnte ich Varianten des Verhaltens erzeugen, die eine echte Problemlösung auch im Außen ermöglichen?

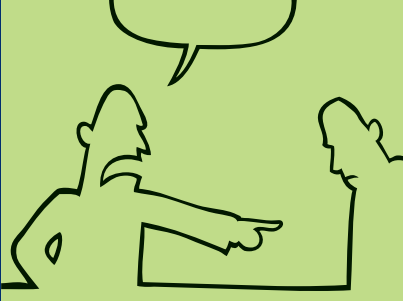
All diese Fragen sind Elemente einer klassischen Persönlichkeitsentwicklung (und noch einige mehr). Unsere Herausforderung besteht nun darin, die Menschen in Kontakt mit diesen Fragen zu bringen, obwohl wir in der Regel keinen expliziten Auftrag zur Persönlichkeitsentwicklung haben. Die Auseinandersetzung mit den Fragen bzw. Antworten ist

jedoch die Voraussetzung für die Erfüllung unseres Auftrages.

In der vorliegenden depeche stellen wir deshalb verschiedene Varianten dar, wie dies gelingen kann. Zum einen reflektiert Frau Obst über die Versuchung, die Schuld im Außen zu sehen und damit den eigenen Wirkungsraum zu verringern. Frau Hoffmann gibt dem Enneagramm als einem möglichen Persönlichkeitsmodell Raum, das helfen kann, die Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter z. B. in einem Projektteam besser zu nutzen und damit sinnvoller mit der persönlichkeitsorientierten Diversity umzugehen. Zum anderen beschreibt Herr Henn die Möglichkeiten durch einen inneren Beobachter die eigenen Prozesse besser zu verstehen und im Außen eine Mitarbeiter entwickelnde Führungskraft zu werden. Am Ende stellt Frau Flamm ganz konkret vor, wie wir Persönlichkeitselemente in ein klassisches Konfliktseminar integrieren.

Viel Spaß beim Lesen der depeche 

Ihr develoop Team!



Unschuldig?

Es ist Mittag. Ich sitze mit meinen Seminar-
teilnehmern im Hotel beim Mittagessen.
Es gibt Buffet. Das ist gut. Nicht nur, weil
es schneller geht als á la Carte, sondern
auch, weil es vielfältig und lecker ist.
Nur ein kleines Bisschen von allem, zum
Probieren, denke ich und genieße das
gute Essen.

Ein wenig später höre ich mich im Seminar-
raum, kurz bevor ich eine Aktivierungs-
übung anmoderiere, sagen: „Das Essen hier
ist viel zu gut!“

Erstaunlich, ich habe zu viel gegessen, aber
meine Formulierung will dieser Verantwor-
tung nicht so recht gerecht werden.

Kennen Sie das?

Sie wollen Ihren Tag effizient gestalten.
Zur Anreise wählen Sie einen Zug, der
Ihnen unter normalen Bedingungen genü-
gend Zeit einräumt, Ihr Meeting rechtzei-
tig zu erreichen. Zugegeben, normale
Bedingungen sind bei der Bahn selten,
aber wenn alles nach Plan läuft, haben Sie
genug Luft.

Einige Bahnkilometer später, beim Betreten
des Konferenzzimmers, hören Sie sich
sagen: „Entschuldigt bitte, dass ich zu spät
komme, aber mein Zug hatte Verspätung!“

Erstaunlich, als könnten Sie nichts dafür!

Die Unschuld ist ganz offensichtlich ein
äußerst komfortabler Zustand! Keiner kann
uns verantwortlich machen. Wir können uns
gemütlich zurücklehnen und über die
wettern, die es hätten richten müssen.

Dies ist Ausdruck einer Haltung. Unproble-
matisch, wenn es um Verspätungen geht.

Aber was passiert, wenn wir mit einer für
uns bedeutungsvollen ungünstigen Situa-
tion konfrontiert sind? Ein Mitarbeiter, der
uns zur Weißglut bringt, ein Vorgesetzter,
der uns nicht beteiligt hat, ein Geschäft-
sführer, dessen Entscheidungen wir nicht
nachvollziehen können ...?

Dies wäre problematisch. Denn die Unschuld
kennt keinen Einfluss, sie hat die Macht
abgegeben. Wir wären der Situation hilflos
ausgeliefert. Die Anderen müssten sich
verändern. Der Mitarbeiter gefälligst sein
Verhalten, der Vorgesetzte seinen Fehler
eingestehen, die Geschäftsführung zu
Kreuze kriechen ...

Kennen Sie das etwa auch?

Die Unschuld ist ein äußerst attraktiver
Verführer! Wir können doch auch in diesem
Falle nichts dafür. Es ist zwar nicht mehr
ganz so gemütlich, aber mehr als zurück-
lehnen können wir uns ja nicht. Die Ande-
ren müssen es schließlich richten.



*Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Katharina Obst
obst@develop.de*

Häufiger als es uns lieb ist, schleicht sich
die Unschuld in unsere Haltung. Wir
verleugnen unseren Einfluss, geben
Macht ab, obwohl wir zu jeder Zeit ver-
antwortlich wären. Dies heißt nicht,
dass wir auf alles Einfluss haben. Im
Gegenteil – wir sind häufig mit Situa-
tionen konfrontiert, die wir nicht beeinflus-
sen können, mit Restriktionen, wie das
Verhalten des Mitarbeiters, die Fähigkeit
unseres Vorgesetzten, die Entschei-
dungen unserer Geschäftsführung. Aber wir
haben die Wahl, wie wir uns zu diesen
Restriktionen positionieren:
Love it, change it or leave it!

Natürlich könnten wir uns über das Verhal-
ten des Mitarbeiters aufregen, ärgern, aus
unserer Sicht sogar mit Recht, aber dann
günstiger Weise mit dem Bewusstsein,
dass dies eine Entscheidung ist. Eine
Entscheidung, die dem eigenen zu kurz
gekommenen Bedürfnis sehr wohl gerecht
wird, aber am Ende lediglich Energie ohne
jegliche Veränderung verbraucht.

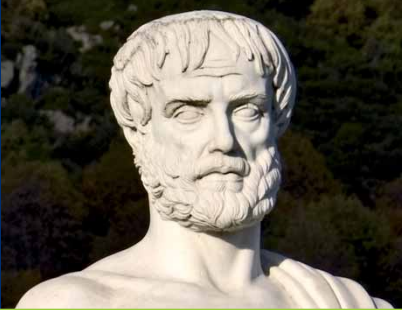
Kennen Sie das auch noch?

Wir haben die Wahl. Wir können uns
entscheiden, was uns zur Weißglut bringt
und anfangen, daran zu arbeiten, Verant-
wortung zu übernehmen. Wir können dem
Vorgesetzten Feedback geben und unsere
Vorschläge für Beteiligung begründen
und einfordern, wir können nach dem
Sinn von Entscheidungen fragen und im
Falle keiner Antwort sogar konstruktiv
mit ihnen leben.

Am Ende fängt es immer bei uns an!

Und wer weiß, vielleicht sind beim näch-
sten Mal weder der Koch noch die Bahn
Schuld! ☺





Unterschiedlichkeiten erkennen und würdigen



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Bettina Hoffmann
bettina.hoffmann@
develop.de

Enneagramm – was ist das? Es stellt ein sehr umfassendes, komplexes und lange eingeführtes Persönlichkeitsmodell dar. Betrachtet man das Modell näher, stellt man rasch fest, dass es dem Enneagramm gelingt, die individuellen Facetten eines Menschen abzubilden und zu würdigen.

Welchen Mehrwert hätte ein Unternehmen, das mit dem Enneagramm seine Mitarbeiter persönlich entwickelt?

Das Enneagramm beschreibt neun Persönlichkeitstypen in großer Präzision: Ihren spezifischen Blick auf Arbeitsthematiken, ihr typisches Denken, Fühlen und Handeln, ihre Entwicklungsmöglichkeiten hin zu einer integrierten Persönlichkeit. Durch die Unterschiedlichkeit der Einzelnen, entstehen in der Interaktion unter den Typen Reibungsverluste, die ein Unternehmen viel Energie und Zeit kosten. Unnötige Konflikte und Widerstände entstehen und sind wenig hilfreich für ein konstruktives Arbeiten.

Das Enneagramm eröffnet die Möglichkeit, eine Haltungs- und Verhaltensänderung einzuleiten. Durch das Wahrnehmen und Erleben des eigenen Typs und der anderen Typen entsteht eine Erweiterung des Horizonts, sowohl für die eigene Persönlichkeit, als auch für die der Anderen. Der daraus resultierende Effekt: Verständnis für die differente Wirklichkeit von Kollegen und Mitarbeitern und das Wissen, dass jeder eine andere Sicht hat und jede okay ist. Wissen die Mitarbeiter erst einmal, dass ihre größte Gabe gleichzeitig ihre größte Einschränkung sein kann, können sie eine reflektierte Sicht auf das eigene Verhalten im Arbeitsumfeld nehmen. Je ungestörter Menschen ihre Potentiale entfalten können, umso störungsfreier können sie miteinander arbeiten. Durch die Wahrnehmung und Würdigung der Unter-

schiedlichkeiten, können die miteinander agierenden Typen voneinander lernen.



Gehen wir z. B. mal davon aus, dass in einer Projektgruppe drei verschiedene Typen miteinander arbeiten:

Ein Projektalltag einer solchen Typ-Konstellation könnte folgendermaßen aussehen:

Der Fokus der 1 liegt auf: „Wo liegt der Fehler“, dabei kann es passieren, dass die 1 sich verzettelt, die eigentliche Aufgabe wird immer komplexer und unüberschaubarer. Weil, wirklich „Perfekt“ ist es in den Augen der 1 selten. Durch den ständigen Drang die Dinge zu perfektionieren und auch noch zu glauben, dass es keiner so gut machen kann, wie sie selbst, leiden die beiden anderen Projektmitglieder u. U. maximal. Die 2, weil sie sich nicht mehr als Persönlichkeit wahrgenommen fühlt, sondern nur noch als Fehlerquelle, was leicht passieren kann, wenn sie nicht genügend Beziehung bekommt. Die 6, deren höchste Profession es ist zu sehen, wo die Gefahren liegen und was alles schief gehen könnte. Sie sieht sofort, wie, aufgrund der Detailversessenheit der 1 der Zieltermin nicht eingehalten werden kann.

Vertraut die 1 darauf, dass die 6 einen ausgezeichneten Blick auf alle Gefahren des Projektes hat und die 6 darauf, dass die 1 diejenige ist, die sofort jeden Fehler sehen und ausmerzen wird, können die beiden optimal voneinander partizipieren. Sobald die Situation zwischen Fehler- und Gefahrensucher entschärft ist, kann die 2 in Entspannung gehen und hervorragende und fehlerfreie Arbeit leisten, weil die Beziehungen wieder hergestellt wurden. Nutzt diese Projektgruppe die Ressourcen der einzelnen Typen, haben sie gute Voraussetzungen gemeinsame Aufgaben erfolgreich zu lösen. Sie profitieren von ihrer Unterschiedlichkeit und können voneinander lernen.

Unternehmen, die an ganzheitlichem Wachstum interessiert sind, haben einen besonderen Fokus, auf ihre wertvollste Ressource – ihre Mitarbeiter. Erhalten Menschen innerhalb eines Unternehmens die Möglichkeit, neben ihrer fachlichen Qualifizierung auch persönliches Wachstum zu generieren, ist ein nahrhafter Boden für ausgeglichene und zufriedene Mitarbeiter, die ihrem Arbeitgeber loyal gegenüber stehen, geschaffen. Hat die Individualität des Menschen in einer Organisation Raum, können in der Würdigung der Unterschiedlichkeiten und dem angemessenen Umgang damit, die Mitarbeiter Einfluss auf die Steigerung der Unternehmensziele nehmen. Dieses Potential sollte jedes Unternehmen heben. 🌀



Der innere Beobachter als persönliche Ressource

Am Ende des Seminars „Die Führungskraft als Coach“ bei einem unserer Kunden frage ich die Teilnehmer nach den Inhalten, die bei diesen ein besonderes „Aha-Erlebnis“ ausgelöst haben. Die Antwort verblüfft mich immer wieder. Ein kleines Rollenspiel zu Beginn der zwei Tage zeigt den Teilnehmern in einer ganz einfachen Form die Unterschiede zwischen „Anweisen“, „Beraten“ und „Coachen“ auf.

Sie merken – unabhängig von ihrer Generationszugehörigkeit und somit von der jeweiligen Führungskultur, durch die sie geprägt wurden – wie „leicht“ eine Anweisung oder Beratung „von der Hand geht“. Den Unterschied zum „Coachen“ eines Mitarbeiters erkennen sie sofort. Es wird Ihnen klar, dass sie nicht als „herkömmlicher“ Lösungsanbieter agieren dürfen, sondern dass sie – mit gutem Blick auf den jeweiligen Mitarbeiter – eher Hilfe zur Selbsthilfe anbieten sollten.

Dazu braucht es einen inneren „Entschleuniger“, der den schnellen, reflexhaften Zugriff zu den bestehenden Lösungs-Automatismen unterbricht: es braucht einen inneren Aufpasser, sozusagen einen inneren Coach. Wenn ich an meine Ausbildung zum Coach am Institut für systemische Beratung in Wiesloch denke, dann fällt mir dazu immer die nachstehende Abbildung ein:

Die herkömmliche Interaktion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft besteht häufig aus „Anweisen“ und „Beraten“. Diese Art kennen wir. Aber wie sieht dieser innere Coach aus, der hilft, mich selbst als Führungskraft zu steuern? Und wie funktioniert er? Und vor allem, wie kann ich ihn in mir etablieren? Bevor ich eine Antwort auf alle Fragen gebe, beginne ich mit der Vorstufe des inneren Coaches, nämlich der des inneren Beobachters.

Wenn wir die oben genannten etablierten Automatismen als solche wahrnehmen, können wir mit einer Veränderung beginnen. Dies wahrzunehmen ermöglicht uns unser innerer Beobachter. Sobald dieser eine „musterhafte“ Reaktion (Hinweis auf ein sich wiederholendes Muster) erkennt, kann ich mich für etwaige Alternativen entscheiden – aber, erst dann. Hat mich der Beobachter befähigt, eine automatische Reaktion zu unterbrechen, stellt sich jetzt die Frage, was mein innerer Coach als Alternativen zur Verfügung stellt.

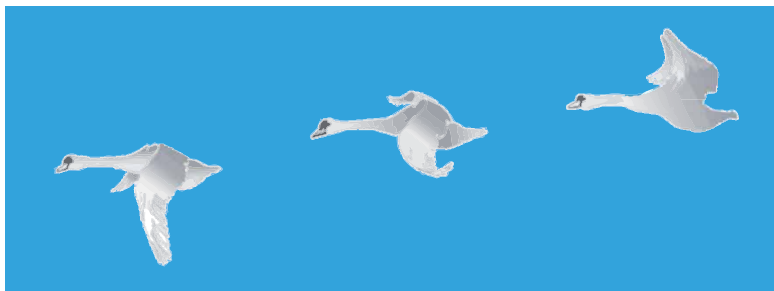
Oft würde auch schon „Kollegiale Beratung“ helfen. Kollegen tauschen sich zu einem Thema aus und können sofort unmittelbar feststellen, wie viele Hypothesen (mögliche Ideen, warum ein „Problem“ existiert) und Lösungen es „eigentlich“ zu einem



Ihr Ansprechpartner
für inhaltliche Fragen
Sepp Henn
henn@develop.de

„Problem“ gibt. Das hilft, die eigene Einbahnstrasse zu umgehen. Und mein innerer Coach übt sich dabei im Perspektivenwechsel. Ein Nebeneffekt dieser „Perspektivenvielfalt“ ist auch, dass wir unseren persönlichen „Lösungsvorlieben“ und Bewertungsmustern – auf Basis unserer Persönlichkeit – auf die Spur kommen. Je reflektierter ich auf die Situation, die Belange des Mitarbeiters und der speziellen Ziele agiere, desto bewusster kann ich meine und die Persönlichkeit des Anderen wahrnehmen und weiter entwickeln.

Und das könnte für Ihre persönliche Zukunft als „Führungskraft als Coach“ schon der erste Einstieg sein. Dort wo sich im Tagesgeschäft die Chance zeigt, bieten Sie nicht immer sofort Ihre „eigene erstbeste Lösung“ an. Reden Sie mit Ihrem Mitarbeiter, seien Sie eher „Lösungs-Kellner“ mit dem Modell der drei Schwäne im Hinterkopf. Animieren Sie Ihren Mitarbeiter, mit Ihnen zusammen eine kraftvolle Lösung aus Sicht des Mitarbeiters zu entwickeln. Ganz am Ende werden Sie dann merken, ob der Wurm nun auch dem Fisch oder immer noch nur dem Angler schmeckt. 🌀



Mitarbeiter

Führungskraft, der den
Mitarbeiter beobachtet/führtInnerer Beobachter
der Führungskraft



Persönlichkeit und Konfliktmanagement – Sie bedingen sich gegenseitig!



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Silke Flamm
flamm@develop.de

Die Stimmen der Teilnehmer klingen zu Beginn eines Konfliktseminars immer wieder ähnlich. „Wir wollen Werkzeuge und Strategien, um besser Konfliktgespräche führen zu können“, „Wir wollen sicherer in Konflikten werden“!

Viele Teilnehmer glauben, dass dies allein durch die Anwendung von „Konfliktwerkzeugen“ wie z.B. dem Konfliktleitfaden oder den Ich-Botschaften zu bewerkstelligen ist. Die Ausrichtung eines Seminars auf Werkzeuge und Übungen funktioniert natürlich aus unserer Sicht, der Fokus auf die eigene Person intensiviert jedoch das Seminar.

Um nun die Integration neuer Techniken in das Verhaltensrepertoire von Menschen zu gewährleisten, braucht es eine echte Verankerung der Sinnhaftigkeit und der Annahmen hinter den Techniken in die Person/Persönlichkeit. Dies anzustoßen, war mein Motiv, reflexive Elemente zu ergänzen.

Daher startet das Seminar am 1. Tag mit einer wichtigen Fragestellung an die Teilnehmer:

„Wie erlebe ich mich in Konflikten?“

Nach der Vorstellung der Ergebnisse der Teilnehmer, wird das Potential der jeweiligen Aussagen mit folgender Fragestellung untersucht:

„Wenn Ihr Euch bewusst entscheiden würdet, Euch gegen Eure Präferenz (entsprechend der gesammelten Aussagen) zu verhalten (z.B. Präferenzaussage = Dominanz/ Gegenbewegung = Zurückhaltung)

a.) Was ist zu Euren individuellen Aussagen die Gegenbewegung?

b.) Was passiert im „Innen“, wenn Ihr Euch in die Gegenbewegung hineinführt?




c.) Was braucht Ihr von Euch selbst und von anderen, um tatsächlich die Gegenbewegung als alternatives Konfliktverhalten zu nutzen?“

Die Ergebnisse der Übung bringen dabei schon wesentliche Erkenntnisse für jeden einzelnen Teilnehmer! Bei der ersten Frage wird deutlich, wie groß die Varianz des Erlebens in Konflikten ist (von ängstlich, emotional, laut, unbeherrscht, bis kontrolliert). Schaut man sich die Antworten auf die Fragen a.) – c.) an, dann ist die Überlegung, wo das eigene Entwicklungspotential liegt und was im „Innen“ passiert, für die Teilnehmer schon herausfordernd.

Im nächsten Schritt probieren die Teilnehmer genau dies in einem neu entwickelten Rollenspiel aus. Sie erleben entgegen ihrer bisherigen Präferenz etwas „Neues“ und versuchen sich in der Gegenbewegung. Das „Neue“, andere Verhalten bürstet die Teilnehmer sozusagen erst einmal „gegen den Strich“! Das Verhalten, das sie sonst zeigen, hat in ihrer Persönlichkeit die größte Präferenz. Diejenigen, die sich einlassen, haben das Gefühl, dass etwas „anders“ ist und sich gut anfühlt.

In den restlichen Tagen (meist 3) haben die Teilnehmer immer wieder die Chance, den Blick auf ihre eigene Persönlichkeit zu richten. So können „Blindflüge“ („Ich weiß nicht so genau, warum ich immer wieder diese Dynamik mit meinem Konfliktpartner habe!“) künftig vermieden werden bzw. bewusst sehend erlebt werden.

Am Ende sind die Stimmen: „Ich habe verstanden und auch gespürt, dass es definitiv einen Unterschied macht, nicht nur beim anderen zu suchen, sondern vor allem mich im Konflikt zu beobachten“ oder „Konfliktmanagement kann nur in der Kombination mit dem Blick auf mich funktionieren!“

Wenn wir es schaffen, unsere Dynamiken und Muster zu erkennen, können wir uns und unsere Persönlichkeit weiter entwickeln. 

Impressum

Redaktion: Alla Busse, Sepp Henn
Martin-Luther-Str. 63-65,
67433 Neustadt/Weinstraße
Telefon 06321-18-99-92-0;
e-mail: depesche@develop.de
Layout: POZZI7, 0621-33-61-72-6
Erscheint dreimal jährlich

Für Feedback, Anregungen oder Kritik
sind wir Ihnen jederzeit dankbar.
Zum Abmelden des Infobriefes senden
Sie uns eine kurze Mail.