



Inhalt



Seite 2

Editorial

Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung

Die Kraft der Selbstoffenbarung



Seite 3

Führung in Bewegung



Seite 4

Erkenne dich selbst!



Seite 5

Systemische Spots powered by developo



Seite 6

Neuigkeiten aus Neustadt

Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung

„Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung“! Wie oft haben wir diesen Satz schon gehört? Es steckt viel Wahres darin, allerdings nur, wenn man die folgenden Schritte auch geht, ansonsten ist Selbsterkenntnis ein ggf. schmerzhafter, aber wirkungsloser Prozess.

Bei echter Selbsterkenntnis haben wir folgende Fragen für uns beantwortet:

- Was sind meine typischen Muster und Routinen bezüglich meiner Wahrnehmung und Interpretation?
- Welche meiner Themen wurden in der konkreten Situation durch was aktiviert?
- Welche alternativen, konstruktiven Annahmen und Interpretationen im Hier und Jetzt stehen mir zur Verfügung?
- Welchen Beitrag habe ich (in bester Absicht) zur Situation geleistet und was bedeutet dies für mögliche Lösungsszenarien?

Danach stellt sich die Frage „und was mache ich jetzt damit?“ Die Selbsterkenntnis kann auch als Analyse oder Diagnose bezeichnet werden. Nun gilt es, aus diesen „Daten“ echtes Wissen zu machen, indem wir die Daten auf konkrete Situationen anwenden. Folgende Fragen beantworten wir uns jetzt:

- Welche Emotionen erlebe ich aktuell, auf welche Bedürfnisse von mir, die befriedigt bzw. verletzt wurden, deuten diese Emotionen hin?
- Welche dieser Emotionen und Bedürfnisse gebe ich im Außen, gegenüber anderen Beteiligten preis?
- Welche Wünsche möchte ich äußern und in welcher Form tue ich das?
- Welche Veränderungen würde eine solche „Selbstoffenbarung“ mit sich bringen?

In einer Zeit, in der sich die Rahmenbedingungen immer schneller verändern und die



Komplexität des Umfeldes sich immer weiter erhöht, gibt es eine Konstante, auf die wir immer zurückgreifen können und die uns immer begleitet: Uns selbst!!

Dieser Blick auf den Nutzen der Selbsterkenntnis und Selbstoffenbarung, sollte uns „Wissen“ und „Tun“ integrieren lassen. Konkret: Wir beschäftigen uns mit uns selbst und erkennen, welchen Beitrag wir zu einer bestimmten Situation geleistet haben. Dies kann über unser Handeln und unsere Gefühle, die wir produzieren geschehen oder über unsere Bewertungen und Annahmen, die wir über uns, die Welt und vor allen Dingen Andere treffen. Nach dieser „schonungs-



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

losen“ Analyse oder Diagnose haben wir eine Vielfalt von Möglichkeiten, durch unser Erleben, Interpretieren und Handeln auf diese Situation Einfluss zu nehmen. So können wir unser Wissen über uns dazu benutzen, aktiv in die Selbstoffenbarung im Außen zu treten. Damit verändern wir eine Situation grundlegend, wir geben neue Impulse. Wir sind nicht länger von dem abhängig, was Andere tun oder lassen. Wir sind Gestalter unserer Welt.

Die Beiträge der depeche zeigen aus verschiedenen Blickwinkeln die Bedeutung und die Wirkung von Selbsterkenntnis und Selbstoffenbarung auf:

Konkrete Methoden zur Selbstreflexion, gewissermaßen der Handwerkskoffer für das Individuum, werden von Frau Hoffmann beschrieben. Die vertiefende Wirkung des Erkennens eigener Muster wird am Beispiel von Selbstmanagement von Frau Flamm vorgestellt. Herr Henn schildert eine Seminarsequenz, in der die Teilnehmer bewusst angehalten sind, stärker als „spontan“ üblich, in die eigene Gefühlswelt einzusteigen. Daraus ergeben sich Möglichkeiten in der Steuerung im Außen, die vorher „undenkbar“ waren.

Frau Obst beschreibt in ihrem Beitrag, welche Grenzen Führungskräfte erkennen und überwinden dürfen, um ein gutes „Vorbild“ für ihre Mitarbeiter darzustellen. Die Reflektionsfähigkeit der Führungskräfte wird hier zum „Türöffner“ für ähnliche Prozesse beim Mitarbeiter.

Auf der letzten Seite gibt uns Frau Damm Einblick in ihre „ersten Eindrücke“ in das System developo.

Viel Spaß beim Lesen der depeche 🌀

Ihr developo Team!



Vom Ausdienen alter Rollenbilder

Führung heißt in Bewegung setzen, leiten. Aus der Perspektive der Führungskräfte bezieht sich dies in erster Linie auf die Anderen, auf die, für die die Führungskraft disziplinarisch oder fachlich verantwortlich ist. Woran wird diese schließlich gemessen? Daran, ob sich ihre Mitarbeiter bewegt haben. Nun beinhaltet aber dieses „In-Bewegung-Setzen“ zunächst die Voraussetzung, etwas in *uns* in Bewegung zu setzen, *uns* zu leiten. Wenn wir bereits an dieser Aufgabe scheitern, wird Führen schwer. Es beginnt immer mit der eigenen Wahrnehmung und der Führung der eigenen Person. Sie ist die Voraussetzung für alles Weitere. Damit nehmen Führungskräfte immer auch die Erfahrung vorweg. Die Erfahrung, was es heißt, in Bewegung gesetzt zu werden, die inneren Reaktionen auf die Anforderung, sich zu bewegen. Dies ist ein Erfahrungsvorsprung, den Führungskräfte für ihre Ziele sinnvoll einsetzen können. Je mehr sie über die inneren Konsequenzen einer Entscheidung wissen, desto mehr können sie diese durch eigene Selbstoffenbarung legitimieren und damit die Bewegung ihrer Mitarbeiter erleichtern. Dies wird Führungskräften gelingen, die die Fähigkeit zur Selbstreflexion besitzen, die

sich selbst wahrnehmen, ihre Stärken und Schwächen erkennen und sich trauen, diese zu offenbaren, sich trauen, fehlbar zu sein. Führungskräfte, die glauben, eine gute Führungskraft muss stark sein, unfehlbar, zu jeder Zeit die richtige Lösung parat haben, ein richtiger Macher sein, denen wird es schwer fallen, die eigenen Schwächen wahrzunehmen, geschweige denn, sie zu offenbaren. Diese Bilder sind mit professionellem Führen, modernen „In-Bewegung-Setzen“ inkompatibel.

In einer Führungskräfteentwicklungsreihe eines jungen, dynamischen, modernen Unternehmens erlebe ich Führungskräfte mit einer enormen Neugierde und Lust zu lernen. Sie beginnen durch die eigene Selbstwahrnehmung, Stärken und Entwicklungsfelder zu erkennen und Dynamiken zunächst ausschließlich durch die Veränderung, die Steuerung des eigenen Verhaltens zu beeinflussen.

Doch selbst in dieser Atmosphäre treten immer wieder alte Rollenbilder zutage, die das professionelle „In-Bewegung-Setzen“ unterbinden. Auf die Äußerung von Unsicherheiten wird in diesem Fall mit Zynismus, Lachen und Witzen reagiert. Unsicherheiten machen verletzlich. Zynismus



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Katharina Obst
obst@develoop.de

schaft in diesem Fall genügend Distanz, sich nicht mit sich selbst auseinanderzusetzen zu müssen, das eigene Bild des Unfehlbaren, Starken anzutasten.

Doch genau dieses Antasten ist erforderlich. Das Infrage-Stellen der inneren Bilder, die unser Verhalten prägen. Das Verstehen, dass alte Bilder ausgedient haben und nicht mehr zu den heutigen Erwartungen an die Rolle der Führungskräfte passen. Aufgaben sind komplexer geworden, Mitarbeiter autonomer, Motivation erfolgt mehr über Sinn, denn über Incentives usw..

Dies wird sicher ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess für alle die, die sich auf den Weg machen. Eine Ahnung, was es bedeutet zu einem echten „In-Bewegung-Setzen“ zu kommen, gibt uns Otto Scharmer in seiner Theorie „U“. Er beschreibt drei Widerstände, die häufig verhindern, dass wir echte Grenzen überschreiten (nach Scharmer eines der Bedeutungen des Wortes Leith, auf welches das englische Wort für Führen „Leadership“ zurückgeht.) Der erste Widerstand ist die Stimme der Bewertung. Wir urteilen permanent aufgrund unserer alten eingefahrenen Muster. Dadurch kommen wir gar nicht dazu, unser Herz so zu öffnen, dass wir uns und andere Blickwinkel verstehen könnten. Der zweite Widerstand ist die Stimme des Zynismus. Bevor wir uns wirklich unserem authentischen Willen öffnen, der Neues entstehen lässt und den Mut haben, Altes loszulassen, distanzieren wir uns über Zynismus, wie meine jungen, dynamischen Führungskräfte. Der letzte Widerstand, die Stimme der Angst. Die Unsicherheit, was passiert, wenn wir uns so zulassen, wie wir wirklich sind.

Vielleicht haben wir erst dann die Möglichkeit etwas wirklich in Bewegung zu setzen, wenn wir uns trauen, in uns echte Grenzen zu überschreiten. ☺





Erkenne dich selbst!

Selbsterkenntnis und Selbstoffenbarung – Voraussetzungen für gute Lösungen

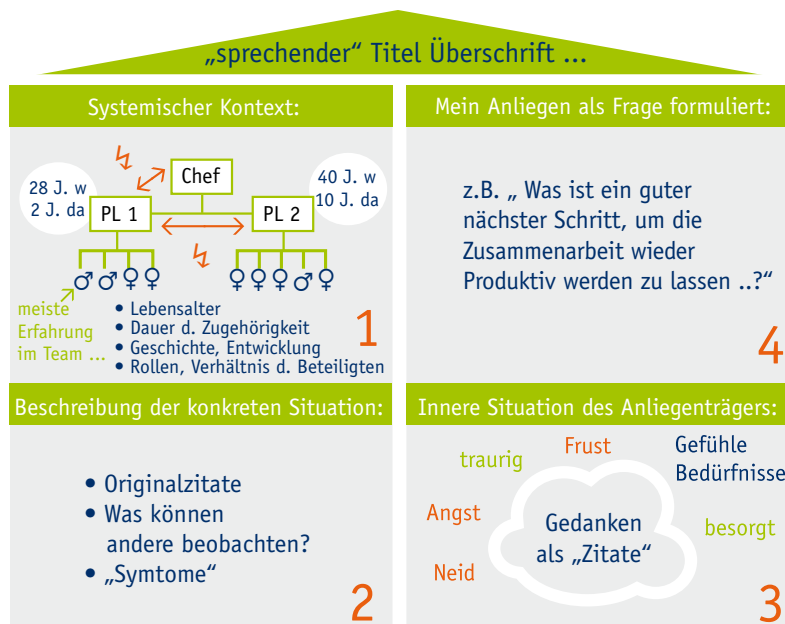


Ihr Ansprechpartner
für inhaltliche Fragen
Sepp Henn
henn@develop.de

Der Überlieferung zufolge soll am Eingang des Tempels von Delphi die Inschrift „Erkenne Dich selbst“ angebracht gewesen sein. Die Aufforderung deutet an, die Auflösung individueller Probleme und Fragestellungen durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit zu suchen. Die Erkenntnis der „Innenwelt“ dient als Zugang zur Problemlösung in der „Außenwelt“.

Welche Rolle spielen diese Betrachtungen in meiner täglichen Arbeit als Trainer, Berater und Coach? Wo und wie setze ich diese Thematik des „inneren Auseinandersetzens“ ein und um?

Ich möchte Ihnen das Ganze an der Methodik der „kollegialen Fallberatung“, die wir zum Beispiel bei der Führungskräfteentwicklung oder beim Seminar „Konfliktmanagement“ einsetzen, näher erklären. Alle Teilnehmer des Seminars werden in die Suche nach praktikablen Lösungen für anstehende Konflikte eingebunden. Als Voraussetzung im Sinne einer Klärung des „Problems“ biete ich den Teilnehmern das sogenannte „Thomann-Schema“ (siehe Abbildung) an. Die vier Hauptüberschriften lauten hier „Systemischer Kontext“, „Beschreibung der konkreten Situation“, „Innere Situation des Anliegen-Trägers“ und „Mein Anliegen als Frage formuliert“. Teilgruppen der Teilnehmer arbeiten jetzt am Flip mit den jeweiligen „Konfliktinhabern“ und füllen mit diesen zusammen – anhand von gezielten Fragestellungen – das noch leere Häuschen. Die Schritte 1, 2 und 4 werden relativ schnell umgesetzt. Auch beim Schritt 3 werden meistens ziemlich zügig oberflächliche Aussagen wie Frustration, Stress oder nicht befriedigte Bedürfnisse festgehalten. Ich versuche dann den Fallgeber/die Fallgeberin etwas aus der Reserve zu locken und frage ganz gezielt nach.



◀ **Vorbereitung für die Analyse von Konflikten**

„Was verstehst Du denn unter Frustration?“ „Naja – ich ärgere mich schon etwas in dieser Konfliktsituation“. „Was heißt denn nun, Du ärgere Dich? Wie verspürst Du diesen Ärger? Was löst das in Dir aus?“ „Ich ärgere mich halt!“. „Ein bisschen oder viel?“ „Ja, manchmal ärgere ich mich schon sehr“. „Was heißt das: sehr?“ „Ich bin innerlich wütend, ja manchmal sogar sehr wütend!“ Weiß denn Dein Konfliktpartner wie wütend Du bist?“ Und darauf folgt meistens ein leise gemurmelter „Nein“.

Ich frage dann daraufhin den Teilnehmer: „Stelle Dir vor, Du öffnest Dich dem Konfliktpartner, Du offenbarst Dich ihm gegenüber, wären dann andere Lösungen für Dich möglich?“ „Das glaube ich schon, aber soll ich mich so schutzlos machen, meine Gefühle in diesem Moment preisgeben – das geht doch nicht, das macht „man“ nicht?“ Daraufhin antworte ich: „Klar ist der Preis in einer solchen Situation vermeintlich hoch, aber der Gewinn der daraus entstehen könnte, wäre doch immens. Die andere Partei wüsste dann

eindeutig, wie es Dir in diesem Moment geht und somit wären neue, gemeinsame Lösungen möglich.“

Die Teilnehmer bestätigen am Ende dieser Seminare, dass die Idee der Selbstoffenbarung in ihnen etwas ausgelöst hat. Einen Reflexionsprozess, der in ihnen im Umgang mit Konflikten oder Fragestellungen neue Wege aufzeigt. Vor ein paar Monaten hatten wir einen „gestandenen“ Teilnehmer, der bei seiner Falldarstellung seine innere Situation – nachdem wir immer gezielter nachgefragt hatten – mit „ich fühlte in diesem Moment diese Verachtung“ schilderte. Bei der kollegialen Beratung hat dann einer der Teilnehmer, der diesbezüglich reichliche Erfahrungen hatte, seinem Kollegen die Hypothese „post-traumatisches Erlebnis“ angeboten. Man hätte in diesem Moment die berühmte Stecknadel fallen hören können. Es gab Tränen, gemischt mit einem lachenden Gesicht. Der Betroffene kam über die Selbstoffenbarung zur Selbsterkenntnis und daraufhin für sich zu neuer Selbststeuerung. In diesen Momenten liebe ich meinen Beruf! ☺



Bewusst mit mir selbst

Oft fällt es schwer, den Blick auf sich selbst zu richten. Im Alltag stehen wir unter vielfältigen Einflüssen – gedrängt und getrieben durch eng getaktete Termine, gefordert von vielen Seiten, erfahren wir oft mehr Belastung, als eigentlich verträglich. Es bleibt kaum Zeit zum Durchatmen – manchmal geraten selbst die essentiellen Grundbedürfnisse wie Hunger und Durst aus dem Blick. Wir suchen Entlastung in automatisiertem Denken und Handeln. Im Hamsterrad unseres Daseins, können wir kaum den Blick auf: „Was passiert hier gerade?“ richten. Im Kontakt mit anderen gibt ein Wort das andere, es entstehen Missverständnisse und Konflikte – wir erleben Ärger und Unverständnis, sind ratlos und frustriert. Um sich selbst wahrzunehmen und einen Bewusstseinsprozess zu starten, würde helfen:

Achtsamkeit üben – bewusst innehalten und sich selbst beobachten. Beim alltäglichen Tun, richte ich meine ganze Aufmerksamkeit auf das, was ich gerade tue.

Entschleunigen – Zeit nehmen für sich selbst und andere. Ich nehme mir einmal am Tag uneingeschränkten Raum für mich, in Stille und ohne jede Störung. Mit anderen nehme ich mir Zeit zum Zuhören und Verstehen.

Verständnis und Empathie – für sich selbst und andere. Ich versuche mich und andere in vollständiger Annahme, ohne Bewertung zu verstehen.

Annehmen – uns selbst und andere. Ich nehme mich achtsam und wohlwollend an. Ich nehme andere an und verzichte auf den Anspruch sie verändern zu wollen.

Verantwortung – für sich selbst übernehmen. Ich trage meine Entscheidungen und

übernehme Verantwortung für mein Handeln und die daraus entstehenden Konsequenzen.

Überprüfen – für wen und was muss ich wirklich sorgen. Ich frage bewusst: „Habe ich heute gut für mich gesorgt? Habe ich ungefragt Sorge für andere übernommen?“

Leben im „Hier und Jetzt“ – das Vergangene ist nicht änderbar und die Zukunft nicht vorhersehbar. Ich konzentriere mich immer wieder darauf: „Wie ist es gerade jetzt mit/in mir?“

Es geht darum, einen Bewusstseinsprozess zu starten. Am Anfang erfordert das ein wenig Geduld und viel Empathie mit sich selbst. Ist Bewusstheit erst mal etabliert, geht Blindheit nicht mehr so einfach :-)

Bettina Hoffmann

Nähere Informationen erhalten Sie unter bettina.hoffmann@deloop.de

Ich und mein Selbstmanagement

Wie Trivialität bei Methoden verhindert wird

„Ich kenne so viele Methoden, wieso habe ich dennoch Schwierigkeiten, das Gelernte umzusetzen? Wieso lasse ich mich von anderen zu sehr fremdbestimmen? Aus Angst, die Beziehung zu gefährden? Wieso kann ich nicht nein sagen?“

Um sich selbst erfolgreich zu managen, braucht es neben funktionierenden Methoden vor allem den Blick auf sich selbst, die eigene Dynamik und erlernte Muster! Eine Einheit in meinem Selbstmanagement-Seminar beschäftigt sich intensiv mit den typischen Dynamiken unterschiedlicher Selbstmanagement-Typen. Auf Basis des Wertequadrats von Schulz von Thun und des Enneagramms ist eine Übung entstanden, die eine intensive Auseinandersetzung mit sich, seinen Mustern und Dynamiken

erlaubt. Meine Teilnehmer erleben diese als sehr hilfreich. Jeder entwickelt für sich selbst sein ganz persönliches Wertequadrat. Die Stärke, die Schwäche, die Entwicklung, die Befürchtung und jeweils die Konsequenzen daraus.

Spätestens nach dem Aufdecken der Konsequenzen ist klar, warum es an manchen Stellen schwierig ist, eigene Vorsätze umzusetzen.

Ziel ist es, die Balance zwischen der Stärke und der Entwicklung zu halten und die Befürchtung ernst zu nehmen und vorzubeugen. Daraus entstehen dann Entwicklungsschritte für jeden Einzelnen.

Ein schöner Nebeneffekt: Die Teilnehmer sehen, dass sie nicht allein sind mit dem täglichen Kampf ums eigene Selbstmanagement und sie verstehen, dass jeder Einzelne ganz unterschiedliche Entwick-

lungswege gehen kann, um effizienter und effektiver zu sein.

Silke Flamm

Nähere Informationen erhalten Sie unter flamm@deloop.de

Stärke	Entwicklung
Ich bin sehr geduldig und zäh. Flexibilität zeichnet mich aus.	Ich habe klare Prioritäten und tue zum richtigen Zeitpunkt genau das Richtige. Meine Gedankensprünge halten mich nicht von der eigentlichen Arbeit ab.
Schwäche	Befürchtung
Ich verzettele mich in Nebensächlichkeiten. Gedankensprünge können mich von der eigentlichen Arbeit abhalten.	Ich werde unflexibel, weil diese starren Strukturen mich am Denken und Arbeiten hindern. Ich werde wütend und diese Wut will ich keinem zumuten.



Die „Neue“ mit dem externen Blick

Unternehmen nutzen das Expertenwissen von Beratern – gleichzeitig bringen Berater eine unverstellte Sicht von außen mit, die der Organisation hilfreiche Impulse geben kann. Jeder kennt das: Man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht, weil man Teil des Systems ist. Außenstehende haben eine andere Perspektive und können den Fokus auf Aspekte lenken, die Betroffene übersehen.

Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu in einer Organisation, haben sie für kurze Zeit eine ähnliche Position und ähnliche Ressourcen, wie ein externer Berater – die oft ungenutzt bleiben. Sie sind noch nicht wirklich Teil des Systems und dadurch eine wertvolle Quelle für Impulse von außen. Diesen (noch) externen Blick von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu nutzen ist etwas, was wir als Beraterinnen und Berater Führungskräften empfehlen. Dies bedeutet, sehr genau hinzuschauen, wie der oder die „Neue“ das Unternehmen erlebt. In den ersten Wochen und Monaten immer wieder zu fragen: Wie wirken wir auf Sie? Wie erleben Sie unsere Zusammenarbeit? Wo sehen Sie Stärken oder Entwicklungsbedarf?

Nun bin ich selbst genau in dieser Rolle. Seit dem 1. März 2011 gehöre ich als Trainerin und Beraterin zu developeo. Als ich die Depesche zu Gesicht bekam, wuchs in mir die Idee, meine Eindrücke als „Neue“ aufzuschreiben ...

... das Büro von developeo wirkt auf mich hell, großzügig und freundlich. In Erinnerung ist mir von meinem ersten Gespräch mit Ute Waidelich vor allem das rote Sofa, auf dem ich Platz nehmen durfte. Dieses Rot fand ich mutig, ungewöhnlich – und gemütlich.

Die Räume erzählen mir von der Arbeit von developeo. Große Regale mit Büchern ste-



hen an den Wänden, nach Themengebieten sortiert. Hier sorgt jemand für Strukturen, ging es mir durch den Kopf. Und: Weiterentwicklung spielt offenbar eine große Rolle, dieses Beratungsunternehmen will am Puls der Zeit sein.

Auf der Homepage lese ich: „Unsere außergewöhnlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser Potenzial.“ Nach Begegnungen mit neuen Kolleginnen und Kollegen gewinne ich mehr und mehr den Eindruck, hier ist nicht nur ein Team, was zusammen arbeitet, sondern das sich auch über die Arbeit hinaus füreinander interessiert. Vielleicht glauben sie, dass dies zu einer guten Zusammenarbeit dazugehört und Qualität ermöglicht? Sollte dies so sein, bin ich hier richtig!

Später erhalte ich Einblick in die Fotoprotokolle der Teamsitzungen, nehme selbst an Besprechungen teil. Aus meiner Erfahrung weiß ich, dass es für ein Beratungsunternehmen, dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hauptsächlich beim Kun-



*Ihre Ansprechpartnerin für inhaltliche Fragen
Cordula Damm
damm@developeo.de*

den vor Ort sind, eine besondere Herausforderung ist, miteinander ein Wir-Gefühl zu entwickeln. Umso mehr gefällt mir die Routine bei developeo, in jedem zweiten Monat eine 2-tägige Teamsitzung zu organisieren. Hier werden – neben organisatorischen Fragen – Fälle aus der Praxis besprochen, Konzepte gemeinsam vorangebracht oder auch externe Beratung/Weiterbildung in Anspruch genommen. Wir sind eine lernende Organisation, habe ich gehört – und schon erlebt. Der regelmäßige Austausch im Team ermöglicht aus meiner Sicht den Blick über den Tellerrand – und damit Weiterentwicklung.

Von einer Firma, die Beratung in Fragen der Führung anbietet, erwarte ich intern natürlich eine professionelle Führungskultur – und bin bisher nur positiv überrascht worden. Regelmäßige Teamsitzungen, Mitarbeitergespräche, klare Zielvereinbarungen, die Chefin als Modell – ich fühle mich hier gut aufgehoben und freue mich auf die Zusammenarbeit! 🌀

Impressum

Redaktion: Alla Busse, Sepp Henn
Martin-Luther-Str. 63 – 65,
67433 Neustadt/Weinstraße
Telefon 06321-18-99-92-0;
e-mail: depesche@developeo.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.