

INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung



The magic of change II

Dynamik als Prinzip und Herausforderung

Die Kraft entsteht Dazwischen

Der Dialog als Chance das „Zwischen-Menschliche“ zu erschließen

Biographien als Entwicklungsgestalter

Der Stellenwert von Biographien in individuellen und organisationalen Veränderungs- & Entwicklungsprozessen

Ein Doping der legitimen Art



Mag. Franz Auinger



Mag. Barbara Dressler

Liebe Leserinnen und Leser!

Sie halten gerade den Inovator Nr. 13 in Ihren Händen. Es handelt sich um eine besondere Ausgabe und das nicht nur wegen der Nummer 13.

Wir verraten Ihnen geheime Essenzen, um die Leistungen von Organisationen in wirklich herausfordernden Situationen zu steigern. Allerdings sind die hier beschriebenen Mittel erlaubt und nachhaltig gesundheitsförderlich.

Im Unterschied zu Doping in anderen Disziplinen geht es uns nicht darum, etwas vorzutäuschen was nicht ist. Ganz im Gegenteil, die Zugänge, die wir Ihnen vorstellen, sollen das Potenzial, das in Menschen und Organisationen steckt, erschließen – zum Vorteil des Einzelnen und des Unternehmens.

Mag. Barbara Dressler
Consultant

Mit großer Sicherheit können wir darauf vertrauen, dass genau das zum Erfolg führen wird, gerade in bewegten Zeiten.

Welche Substanzen es braucht, um so zu führen, dass die Veränderungsenergie zu fließen beginnt, verraten wir Ihnen in dem Artikel „the magic of change II“. Für die Kommunikation „Dazwischen“ lassen wir den Werkzeugkoffer diesmal stehen und konzentrieren uns auf Tieferliegendes.

Im letzten Artikel zeigen wir Ihnen, wie Biographien von Menschen und Organisationen zu Quellen für Entwicklung werden können.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen.

Mag. Franz Auinger
Geschäftsführer inoVato GmbH

Inhalt

Strategische Organisationsarbeit

3 | 5

The magic of Change II

Dynamik als Prinzip und Herausforderung

Human Ressource Management

6 | 8

Die Kraft entsteht Dazwischen

Der Dialog als Chance das „Zwischen-Menschliche“ zu erschließen

Personalentwicklung

9 | 11

Biographien als Entwicklungsgestalter

Der Stellenwert von Biographien in individuellen und organisationalen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen

Impressum:

Herausgeber: inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH, Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Austria
Tel.: 07229 / 87029, Fax: 07229 / 87029-31, office@inovato.at, www.inovato.at
Redaktion: InoVato-Team, Fotos: Photocase (www.photocase.com)



The magic of change II

Dynamik als Prinzip und Herausforderung

Kreative Problemlösungen in immer kürzerer Zeit zu produzieren wird zur neuen Kernkompetenz von Menschen in Unternehmen. Diese neue Form von Dynamik erfordert auch alternative Wege für die Führungskräfte der Gegenwart.

Mag. Franz Auinger, Dr. Christoph Zulehner

In Anbetracht der zunehmenden Geschwindigkeit der Veränderungen werden die anzustrebenden Ergebnisse vielfach erst beim Beschreiten des Weges und nicht im Voraus zu erkennen sein. Stabilisierende Faktoren eines Unternehmens, wie die strukturierte Informationsverarbeitung und die Aufbauorganisation, die bisher verlässliche Haltegriffe im Wind der Veränderung darstellten, werden spürbar als wenig geeignete Lösungsfaktoren entlarvt. Diese Rahmenbedingungen stellen ganz besondere Lektio-

nen für das Management dar und sorgen auf allen Ebenen merklich für Verunsicherung.

Es sind nun verstärkt Prozessgestaltungen im Sinne der Transformation, auf die der Managementfokus zu richten sein wird. Transformation als Verwandlungsprozess, als Metamorphose des Unternehmens selbst und somit als Veränderung der Mitarbeitenden. Wie darf dieser Wandel verstanden werden?

» Bewegte Umwelten bedingen, dass Unternehmen ihre dynamischen Elemente aufbieten. «

Navigieren in stürmischer See

Man vergegenwärtige sich ein Schiff auf hoher See, welches zusehends in die Unruhen eines herannahenden Sturms gerät. Als nur wenig hilfreich kann in dieser Situation das Kommando des Kapitäns bewertet werden, wenn er die Matrosen dazu anweist, sich möglichst fest an Mast und Reling zu klammern. Womöglich in der Hoffnung, dass ein Festhalten an der stabilen Struktur des Frachters, die Lage des Hochseeschiffes in der Unbeständigkeit der See verbessern könnte. Vielmehr wird der erfahrene Schiffsführer seine Mannschaft dazu veranlassen, der Ruhelosigkeit des Meeres zu folgen. Der Gärung dadurch zu trotzen, indem das Boot sich diesem Getriebe anpasst. Die Mannschaft demnach in Bewegung kommt, die Stellung der Segel kontinuierlich verändert, um den Kahn richtig in den Wind zu stellen. Den Kurs kurzfristig zu verlassen, der einen oder anderen Böe zu widerstehen, um in der Folge den vereinbarten Kurs wieder aufzunehmen.

Wie kann dieses Bild im unternehmerischen Sinne interpretiert werden? Stabilität verspricht Sicherheit, dieser Verlockung steht aber ein Trugbild vor. Soll das Schiff nicht mit Mann und Maus versinken, dann gilt es, die dynamischen Faktoren des Unternehmens in Bewegung zu setzen. Sich nicht an die stabilen und vermeintlich sicheren Strukturen fest zu klammern, sondern sich den geschmeidigen, flexiblen, veränderlichen und agilen Komponenten zu widmen. Bewegte Umwelten bedingen, dass Unternehmen ihre dynamischen

Elemente aufbieten, sich das Management also zusehends der Prozessorientierung widmet. Diese Dynamisierung heiße demnach, dass weniger Strukturen vorzugeben sind und vielmehr jene Rahmenbedingungen zu schaffen wären, welche Prozessorientierung zulassen.

Gerade, wenn die bisher gültigen Paradigmen in Frage gestellt werden, dadurch Verunsicherung und Ängste in den Vordergrund treten, ist es das sichere Beherrschen der Dynamik, die Führungskräften und Mitarbeitenden, aber auch wichtigen Systempartnern (Eigentümer, Kunden, Lieferanten usw.) Vertrauen und Zuversicht geben. Damit sind die Führungskräfte in einem besonderen Maße gefordert: „Ich bin vom Kurs, den wir segeln (müssen), voll überzeugt. Ich habe klare Hypothesen über die Auswirkungen auf unsere zukünftige Entwicklung, ich weiß die wesentlichen Meilensteine und Prozessschritte. Ich vertraue in unsere Kraft und unsere Kenntnisse, in unsere Dynamik und unsere MitarbeiterInnen. Das konkrete Ergebnis aber kenne ich auch noch nicht!“ Eine Aussage, welche auf den ersten Blick alles andere als Sicherheit vermittelt.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche die dynamisierenden Elemente eines Unternehmens sein können, wie diese zur Entwicklung kommen und wie trotz Dynamik Sicherheit vermittelt werden kann.

Dynamisierung durch Transformation

Entscheidend für die Transformation ist, dass die Energie (das Kreativ- und Veränderungspotenzial der Organisation, die Stärken und Talente der MitarbeiterInnen, das Zutrauen in eine Novation der bisherigen Identität) ins Fließen

kommt. Auf der Strukturebene gilt es, Rahmenbedingungen so zu setzen bzw. zu verändern, damit dies gut gelingen kann. (siehe Abbildung unten)

Strukturelle Rahmenbedingungen

- Ablaufprozesse auf den Unternehmensprozess ausrichten – Prozessownership anstelle von Positionownership; gemeinsam wirksame bereichsübergreifende Netzwerke entwickeln.
- Tradierte Strukturen mutig hinterfragen und bedarfsweise auch auf den Kopf stellen.
- Vertrauen als Vorschuss und nicht als Verdienst erkennen.
- Herstellen von Vertrauen zwischen den Hierarchieebenen.
- Die Führungssysteme so gestalten, dass sie diesen Prozess unterstützen.
- Das Anreizsystem der Organisation darauf ausrichten.
- Die „Unternehmung“ in die Organisation holen – die Eigenständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Selbststeuerung im Leitkorridor der angestrebten Entwicklung (innerhalb des strategischen und normativen Rahmens) fördern.

Von zentraler Bedeutung ist, dass transformationale Führungsprinzipien in der Philosophie, dem Führungsverhalten und den Methoden verankert werden.

- In Zeiten der Veränderung sind es einzelne Führungspersonen, die den Menschen Zuversicht und Orientierung geben. Veränderungsprozesse benötigen mehr Leadership und weniger Management.
- Nachhaltige Innovationen bedürfen einer Veränderung der Identitäten – von Mensch und Organisation. Führungskräfte der oberen Hierarchieebene haben diesbezüglich oft Ängste (Angst vor Kompetenz- und Kontrollverlust).
- Es braucht Mut und Ermutigung, je später man sich dem Veränderungsdruck stellt, umso geringer sind meist die Optionen und Gestaltungsspielräume.
- Vision und Realität spannen einen kreativen Bogen – es gilt den “strukturellen Konflikt” aufrechtzuhalten. Bedeutungsvolle Ereignisse schaffen, die für die Antriebspole Mangel (Defizitempfinden) und Vision (sinnstiftendes Idealbild) Bedeutung haben. Es gilt Ereignisse zu “inszenieren”, die Anschlussenergie nach sich ziehen, bis sich ein neues selbstreferentielles System bildet, bis die neuen Werte und Normen ausreichend verinnerlicht sind.
- Führungskräfte in Transformationsprozessen müssen ihre eigenen persönlichen Mängel sehen, die Realität kompromisslos wahrnehmen und die eigene Vision für den nächsten Abschnitt erarbeiten.
- Die Wandlung von Systemen erfolgt wesentlich auch über die Wandlung seiner EntscheidungsträgerInnen und Schlüsselkräfte.
- Auch die transformationale Führung beruht (wie die transaktionale) auf Austausch. Sie spricht jedoch höhere Bedürfnisse an – Identität, Sinnstiftung, Selbstverwirklichung.
- Sie erfährt ihre Erdung über konkrete Vereinbarungen, Ziele und Strategien - also transaktional.

Die Bedeutung der Führungskräfte nimmt in dynamisierten Umwelten zu. Wenn die Strukturen flexibilisiert werden, Resultate schwieriger zu prognostizieren sind und die Prozessorientierung wächst, dann sind es die Verantwortungsträger, die Leadership zeigen müssen.

Stabilität auf der normativen Ebene ist die Basis für Dynamik. Die Führungskraft muss mit ihrer Navigationskunst steuern oder driften – je nach dem, was die Prozessdynamik der hohen See erfordert.

» Stabilität auf der normativen Ebene ist die Basis für Dynamik. «

» Die Führungskraft muss mit ihrer Navigationskunst steuern oder driften - je nach dem, was die Prozessdynamik der hohen See erfordert. «





Die Kraft entsteht Dazwischen

Der Dialog als Chance das „Zwischen-Menschliche“ zu erschließen

Geht es um die Kunst der richtigen Kommunikation, so richtet sich der Blick zumeist Richtung „Werkzeugkoffer“, der mit zielführenden Kommunikationswerkzeugen gefüllt werden soll. Sind es wirklich „Werkzeuge“ und Methoden, die uns zu erfolgreicher Kommunikation verhelfen? Nein, es geht vielmehr um die innere Haltung. Diese ist verantwortlich dafür, was ich wahrnehme, wie ich meine Wahrnehmungen interpretiere und mich dem entsprechend verhalte.

Dr. Maria Ertl

Habe ich die innere Einstellung, dass es nur schwarz oder weiß gibt, so wird es mir schwer fallen, mich auf einen der vielen möglichen Grautöne dazwischen einzulassen. Lasse ich aber das Dazwischen zu, so ermögliche ich, dass sich hier eine Kraft entfaltet, die Neues möglich macht, die Raum für Vielfältigkeit und Lebendigkeit schafft.

Erst dieser Zwischenraum lässt zwischenmenschliche Begegnung wirklich zu. Bereits Martin Buber, einer der Väter des Dialoges, definierte einen Dialog als jenes Gespräch, in dem jeder Gesprächspartner den anderen in seinem Sosein wirk-

lich meint und sich ihm mit der Offenheit zuwendet, dass zwischen ihnen lebendige Gegenseitigkeit entstehen kann. So können sich ganz neue Erfahrungs- und Gedankenwelten eröffnen.

Gehe ich also mit dialogischer Haltung in die Begegnung mit meinen Mitmenschen, so empfinde ich andere oder auch konträre Ansichten nicht als Herausforderung mein Bild zu verteidigen oder durchzusetzen, sondern ich verstehe diese Ansichten vielmehr als Ergänzung meiner eigenen Sichtweise und damit als Erweiterung meines momentanen Blickfeldes.

Die Hauptvoraussetzung zur Entstehung eines echten Gesprächs ist, dass jeder seinen Partner als diesen, als eben diesen Menschen meint.

Martin Buber

Zentrale Kernfähigkeiten für eine dialogische Kommunikationsqualität In Anlehnung an Johannes und Martina Hartkemeyer

- **Eine lernende Haltung einnehmen**
Ehrliches Interesse an den Bildern, Gedanken, Meinungen meines Gegenübers zeige ich vorrangig dann, wenn ich mich von meinen eigenen Bildern zu lösen vermag und damit in mir Raum für andere Zugänge schaffe. Ich muss den anderen verstehen wollen.
- **Radikaler Respekt**
Eine respektvolle Haltung einzunehmen bedeutet, den anderen so zu akzeptieren, was ihn in seinem Wesen grundsätzlich ausmacht. Wirklicher Respekt zeigt sich in ehrlicher Wertschätzung des Andersartigen.
- **Von Herzen sprechen**
Anstatt brillianter Rhetorik, um den anderen zu beeindrucken, das vermitteln, was einem wirklich am Herzen liegt. Erst wenn das, was ich zu sagen habe, mich mehr beschäftigt, als meine Wirkung auf den anderen, bin ich dort angelangt, wo ich „beim Denken auch fühle“.
- **Generatives zuhören**
Neues entstehen zu lassen gelingt nur dann, wenn ich beim Zuhören Raum lasse und diesen nicht mit meinen eigenen Gedanken zum Gehörten bereits wieder blockiere. Aufmerksam aufnehmen und bewusst in die eigene Gedankenwelt einordnen schafft die Möglichkeit, Neues zu generieren.
- **Annahmen & Bewertungen in der Schwebelage halten**
Indem wir uns unsere eigene konstruierte Wirklichkeit in Form unserer Annahmen und Bewertungen bewusst machen, kann es auch gelingen, diese sozusagen zur Seite zu schieben, sie laut David Bohm zu „suspendieren“. Dies bedeutet nicht, sie zu verleugnen oder zu vergessen, sondern vielmehr Platz zu schaffen für ein vorbehaltloses Aufnehmen einer anderen Wirklichkeit als unserer eigenen.
- **Das Bild des anderen erkunden**
Will ich das Bild des anderen wirklich verstehen, so muss ich dieses in einer Haltung der Achtsamkeit hinterfragen. Dies sollte mit Neugierde und Forscherdrang erfolgen, ohne den Anspruch, sich dabei selbst in Szene zu setzen.
- **Das eigene Bild produktiv vermitteln**
Ist es mir ein Anliegen, dem anderen mein eigenes Bild wirklich zu vermitteln, so biete ich ihm zu meinen Gedanken und Meinungen auch Informationen über den Weg an, wie diese entstanden sind. Damit mache ich die Beweggründe für meine Sichtweisen verständlich und werde besser begreifbar. Ich vermittele damit kein Denkprodukt, sondern einen Denkprozess.
- **Offenheit**
Offenheit ist die grundsätzliche Haltung, welche oben beschriebene Prozesse der Vermittlung und Aufnahme von persönlichen Sichtweisen überhaupt erst ermöglicht.
- **Verlangsamung zulassen**
Wirkliche dialogische Qualität bedarf der Verlangsamung der Kommunikation, nur so ist es möglich, den Denkprozess bewusst zu halten und auch „sichtbar“ zu machen. Dies ist wohl eine der größten Herausforderungen in unserer Zeit der Schnelligkeit und Dynamik.
- **Die eigene Meta-Ebene stärken**
Wenn es uns gelingt, unsere eigenen Bilder beim Zuhören zurückzustellen, wird es uns möglich, unsere eigenen Reaktionen zu beobachten. Diese meta-kognitive Kompetenz setzt voraus, dass wir grundsätzlich bereit sind, uns selbst immer wieder zu hinterfragen.

Was sind nun die Einsatzfelder in Unternehmen, wo der Dialog Entscheidendes leisten kann?

Kaum eine Organisations- oder Teamanalyse, die nicht dasselbe Ergebnis beinhaltet: Es sind immer wieder die Kommunikationsprozesse, die als stark verbesserungswürdig erlebt werden.

Ich sehe den Dialog hier nicht als Kommunikationsinstrument – als welches er ja punktuell auch genutzt werden kann – sondern als grundlegende Haltung, welche die Kommunikationskultur einer Gemeinschaft prägt. Eine Haltung, die Unternehmen hilft, sich zu einer lernenden Organisation zu entwickeln.

Unter diesem Gesichtspunkt eröffnet der Dialog in Unternehmen folgende Möglichkeiten:

- Der Dialog unterstützt Veränderungs- und Entwicklungsprozesse. Die ehrliche Offenheit für Neues und die Bereitschaft, die eigenen Zugänge und Gefühle zu reflektieren, schaffen Raum für Kreativität und Innovation und fördern gleichzeitig den bewussteren Umgang mit den eigenen Ängsten und Widerständen.
- Der Dialog verbessert die Gesprächskultur nachhaltig. Vor allem bei der Lösung vorhandener Konflikte erweist sich eine dialogische Gesprächshaltung als zentrales Erfolgsgeheimnis. Das respektvolle Erkunden des Bildes des Kontrahenten und das Verständlichmachen der eige-

nen Zugänge stellen die wesentlichste Basis für die Entwicklung gemeinsamer Lösungen dar.

- Im Bereich der Teamentwicklung eröffnet die dialogische Haltung in der Kommunikation die Chance, dass jeder seinen individuellen Platz in der Gemeinschaft einnehmen kann und dementsprechend auch mit seinen persönlichen Stärken und Potenzialen wahrgenommen und geschätzt wird.
- Einen besonderen Wert kann eine dialogische Kommunikationskompetenz auch in der Führungsarbeit bieten. Sei es bei der Lösung von Problemen oder bei der Erforschung und Entwicklung von Mitarbeiterpotenzialen. In jedem Fall bedarf es der Fähigkeit, sich als Führungskraft vom eigenen, vorgeprägten Bild loszulösen und das Bild oder Potenzial des Mitarbeiters mit Offenheit und ehrlichem Interesse zu erkunden.

Schaffen wir in der Kommunikation miteinander also Raum – und im Sinne der Entschleunigung auch Zeit – um das Zwischen-Menschliche zu einem Energiefeld für ein besseres gegenseitiges Verständnis werden zu lassen. Damit legen wir die Basis für neue Einsichten und Erkenntnisse sowie die gemeinsame Gestaltung notwendiger Schritte und Veränderungen.



„Nur in der Stille kann die Wahrheit eines jeden Früchte tragen und Wurzeln schlagen.“

Antoine de Saint Exupery



Biographien als Entwicklungsgestalter

Der Stellenwert von Biographien in individuellen und organisationalen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen

Alles, was für uns Bedeutung hat, ist zwangsläufig gekoppelt mit persönlichen Erinnerungen und Erfahrungen aus unserer Lebensgeschichte. Wie wir bestimmte Ereignisse wahrnehmen, was unsere Aufmerksamkeit weckt, was wir in bestimmten Situationen empfinden und fühlen ist meist gekoppelt mit bereits Erlebtem. Die Lebensgeschichten von Menschen und Organisationen können damit als ein zentraler Hebel für Veränderungen genutzt werden.

Mag. Peter Hofer

In unserer Persönlichkeitsentwicklung starten wir laufend Lernprozesse, in denen unsere lebensgeschichtlichen Erfahrungen eine zentrale Rolle spielen. Wonach wir streben, was wir herausfordernd und beglückend erleben, wonach wir uns sehnen, was uns beängstigend oder bedrohlich erscheint. Die Triebkraft der sich dahinter verbergenden emotionalen Empfindungen ist groß. Wir entwickeln eine Art „Bedeutungs-Landkarte“, die festhält, was für uns wichtig ist und was nicht, welche Dinge viel Aufmerksam-

keit bekommen und welche wenig. Diese „Bedeutungs-Landkarte“ wirkt einerseits wie ein starker Filter, der unseren Blickwinkel und unsere Wahrnehmungsfähigkeit selektiv einschränkt und andererseits wie eine starke Lupe oder ein Verstärker, der alles was im Blickwinkel liegt besonders stark hervorhebt, die Konturen schärft, unsere Wahrnehmungssensibilität erhöht und nicht selten auch stark überzeichnet.

Gelebte und nicht gelebte Potenziale

Das ist auch der Grund, warum wir oft wesentliche Dinge nicht ausreichend wahrnehmen können oder wahrnehmen wollen. Andererseits bewerten wir manchmal unwichtige Dinge und Nebenschauplätze viel zu hoch.

Zwei dabei häufig auftretende Phänomene sind:

- Wir bilden Glaubenssätze ab, wie beispielsweise, „gehöre zu den Besten“, „sei beliebt“, „sei perfekt“, „du darfst nicht schwach sein“, „Arbeit muss anstrengend sein“. Damit bekommen jene Dinge in unserer persönlichen „Landkarte“ besondere Bedeutung, die stark fremdbe-

stimmt sind. Den tatsächlichen persönlichen Bedürfnissen folgen diese Glaubenssätze nur wenig. Sie sind häufig geprägt von den Sichtweisen sehr nahestehender Bezugspersonen.

- Zutiefst persönliche Bedürfnisse, Neigungen und Anliegen, die mit Genuss, Spaß, Freude, Glück, persönlicher Zufriedenheit und Lebensqualität zu tun haben, sind in unserer Bedeutungslandkarte oft unterrepräsentiert und bekommen oftmals nur wenig Aufmerksamkeit und Beachtung.

Was in Organisationen mit ihren historisch gewachsenen „Bedeutungs-Landkarten“ in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen zu beachten ist

Nicht nur Menschen haben Lebensgeschichten, sondern auch das Umfeld hat seine biographische Geschichte: Kulturen, Organisationen, Unternehmen, Abteilungen, Jede organisierte Gruppe und Gemeinschaft gestaltet im Laufe ihrer Entwicklung ihre eigenen zentralen Werte, Normen, Spielregeln und nicht selten sogar ihre eigene Sprache. Themen die Bedeutung haben, Auftritts- und Ausdrucksformen, Umgangsformen, bis hin zum Betriebsklima, zentralen Werthaltungen und Traditionen werden in oft jahrelangen und sogar über Generationen gehenden Entwicklungsgeschichten geformt. Sie hinterlassen ihre Spuren, ihre Wirkung und bilden den zentralen Unterbau jeder Organisations-, Unternehmens- und Gruppen-Kultur.

Daher ist gerade in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen ein wertschätzender und achtsamer Umgang mit

Traditionen angesagt und eine ausreichende Würdigung der erbrachten Leistungen in der Geschichte einer Organisation, insbesondere aber jener „besonderen Besonderheiten“ (sprich Kernkompetenzen), die als Wesensmerkmale für eine Organisation, ein Unternehmen typisch sind, außerordentlich wichtig. Eine Missachtung oder Unterbewertung solcher zentraler traditionsgebundener Werthaltungen und „Bedeutungs-Landkarten“ führt bei tiefgreifenden Entwicklungs- oder Veränderungsprozessen nicht selten zu schweren, in der Situation oft unerklärlichen und wenig nachvollziehbaren Krisen. Es entsteht „Widerstand“. Bis dato gut funktionierende Einheiten werden träge, scheinbar gut geklärte Prozesse gehen nur schleppend voran. Vereinbarungen, die getroffen wurden, scheinen plötzlich wieder unklar zu sein.



Warum der Schlüssel für nachhaltige und gesunde Entwicklung oftmals in Biographien zu suchen ist und was es dabei zu berücksichtigen gilt

Dies gilt gleichermaßen für Personen und Organisationen.

- Wichtig und bedeutungsvoll werden all jene Dinge erachtet, die vor dem Hintergrund der biographischen Erfahrungen wertvoll und sinnvoll erscheinen. Daher ist es notwendig, Biographien zu kennen bzw. wieder bewusst zu machen.
- Die größte Triebkraft und das größte Motivationspotenzial liegt dort, wo
 - A) der subjektive Lustgewinn, die Befriedigung persönlicher Grundbedürfnisse, das persönliche Neigungs- und Leistungspotenzial am größten ist.
 - B) die fachlich-inhaltliche Kompetenz, die Integrations-, Innovations- und Markt- und Kunden-Kompetenz am größten ist.
 Nicht selten sind diese Potenziale auch für die Betroffenen selbst nicht gleich erkennbar, sie gehören daher ins Bewusstsein gerückt.

- Entwicklungsprozesse verlangen von den Beteiligten Mut sich auf Neues einzulassen, Respekt und Achtung vor anderen Sichtweisen, Wert- und Bedeutungs-Vorstellungen und Wertschätzung für das bisher Geleistete.
- Entwicklungen und Veränderungen müssen aus der Geschichte heraus als sinnvoll und machbar erkannt werden und der Veränderungsprozess muss nachvollziehbar sein. Progressive, wie auch konservative Kräfte sind daher in Entwicklungsprozessen möglichst frühzeitig einzubeziehen, um kontinuierliche gemeinsame Lernprozesse und Bedeutungsverschiebungen zu ermöglichen.
- Persönliche, wie auch organisationale Veränderungs- und Entwicklungsprozesse sind von Unsicherheit geprägt, sie durchlaufen oftmals viele Höhen und Tiefen und brauchen daher stabilisierende Eckpunkte, Zeit und Begleiter.

Welche Fragen man sich vor dem Hintergrund biographischer Erfahrungen in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen stellen sollte

- Was ist mein / unser USP und wie ist er gewachsen?
- Über welche Potenziale verfüge ich / verfügen wir und wo haben sie ihre Wurzeln?
- Welche gewachsenen Potenziale nutze ich / nutzen wir und welche liegen brach?
- Wo tue ich mir / tun wir uns besonders leicht und welche Aufgaben und Herausforderungen erlebe ich / erleben wir als motivierend?
- Bei welchen Aufgaben und Herausforderungen bin ich in meinem / sind wir in unserem Element, wo fühle ich mich / fühlen wir uns so richtig stark, sicher und kraftvoll und welche konkreten Erfahrungen gibt es dazu?
- Was muss ich tun / müssen wir tun, damit wir mit Sicherheit an meine / unsere Grenzen der Belastbarkeit stoßen, ich mich / wir uns überfordert fühlen?
- Wer oder was sind meine / unsere besonderen Stützen, Kraft- und Energiequellen und wo in der Biographie haben sich diese als förderlich und unterstützend erwiesen?

Was Auseinandersetzungen mit Biographien leisten sollen

Dieser Beitrag sollte nicht der Aufruf an die Führungskräfte sein, verstärkt in der Vergangenheit zu grübeln und akribisch die Biographien ihrer MitarbeiterInnen zu analysieren. Sehr wohl sollte allerdings das Bewusstsein geschärft werden, dass Verhaltensweisen von Menschen und kulturelle Phänomene ihre Wurzeln immer in ihren Biographien haben und dass erfolgreiche Entwicklungen und Veränderungsprozesse wesentlich von deren Mitberücksichtigung abhängen. Denn Entwicklungsgeschichten sind

Träger der Basis jeder Persönlichkeit, jeder Kernkompetenz und jeder kulturellen Ausprägung mit allen positiven aber auch negativen Seiten. Die Schärfung des biographischen Bewusstseins ist eine Art „Bilanz ziehen“. Dieser Schritt macht es oft erst möglich, alte, festgefahrene Muster und Glaubenssätze wirklich los zu werden und neue fruchtbare Entwicklungen auf der Grundlage der vorhandenen Ressourcen und Kernkompetenzen entstehen zu lassen.



(c) Copyright. Sämtliche Inhalte und bildliche Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit der ausdrücklichen Zustimmung von InoVato - auch nicht in veränderter Form - wiedergegeben, veröffentlicht und verbreitet werden.

INOVATO

Unternehmensentwicklung

Strategische Organisationsarbeit	Human-Resource-Management-Systeme	InoVato Akademie
<p>Prozesse Strategien Kulturen</p>	<p>zielorientiert wertorientiert ganzheitlich</p>	<p>Kompetenzen Fertigkeiten Instrumente</p>
<p>Prozessbegleitung Strategieentwicklung Wertorientierte Unternehmensführung Kultur- und Teamentwicklung</p>	<p>Human-Resource-Management-Systeme Führungssysteme Management by Objectives Mitarbeitergesprächssysteme</p>	<p>Selbstführung und Lebensenergie Zusammen wirken Führung Veränderung & Innovation Coaching Potenzialdiagnostik</p>



InoVato. Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH
 Dorfweg 2, 4052 Ansfelden
 07229/87029

www.inovato.at
office@inovato.at