

Wie können Ärzte und Mitarbeiter Prozesse und Strukturen in Krankenhäusern effektiv verändern?

Vortrag Bundesärztekammer 26.11.08 Berlin

Unterschiedliche Verantwortlichkeiten auf unterschiedlichen Führungsebenen



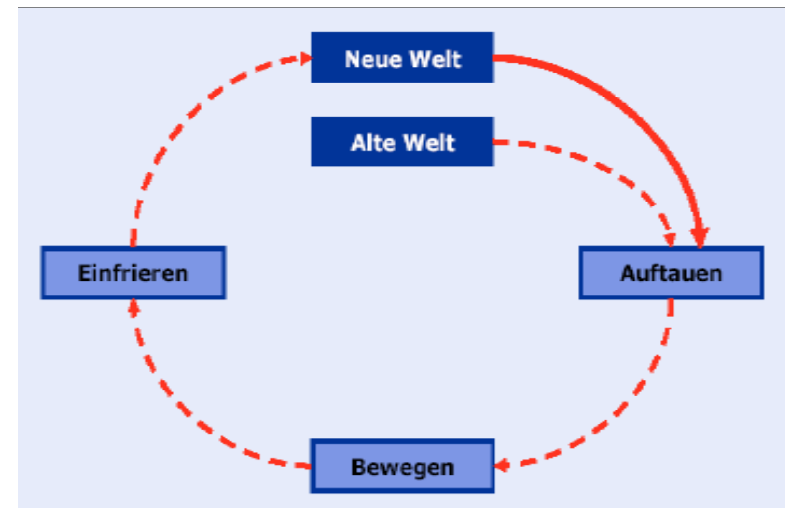


Changemanagement

Change-Management (Lewin)

Um den klassischen Ablauf von Veränderungsprozessen in Unternehmen zu beschreiben, lässt sich das 3-Phasen-Modell von Lewin heranziehen. Veränderungen in Organisationen erfolgen nach diesem Modell in drei Phasen:

- Auftauen (Unfreezing): Unter Auftauen versteht Lewin das Vorbereiten einer Veränderung. In dieser Phase werden Pläne mitgeteilt, die von der Änderung Betroffenen werden in die Diskussion einbezogen, Unterstützung wird entwickelt und es wird ganz allgemein Zeit eingeräumt, sich auf die Veränderung vorzubereiten. Vorbereitende Analysen, werden durchgeführt und die Organisationssysteme werden „weich“ und veränderbar.
- Bewegen (Changing): Diese Phase ist durch die Vorgabe der Veränderungsrichtung sowie das Erlernen und die erste Implementierung neuer Verhaltensweisen charakterisiert; die Änderung wird durchgeführt.
- Einfrieren (Refreezing): Zum Ende des Veränderungsprozesses geht es nach Lewin in der dritten Phase darum, wieder Ruhe und Sicherheit in der Organisation einkehren zu lassen. Das Ziel besteht darin, einen neuen Gleichgewichtszustand auf dem erreichten, höheren Effizienzniveau zu festigen.



Die Veränderungskurve (Phasen-Modell)

wahrgenommene
eigene Kompetenz



Reflektieren Sie Ihre eigene berufliche Erfahrung in Hinblick auf den Satz: „**keine Veränderung ohne vorausgegangene Störung**“. Deckt sich dieser Satz mit Ihren Erfahrungen? Haben Sie ein konkretes Beispiel vor Augen?

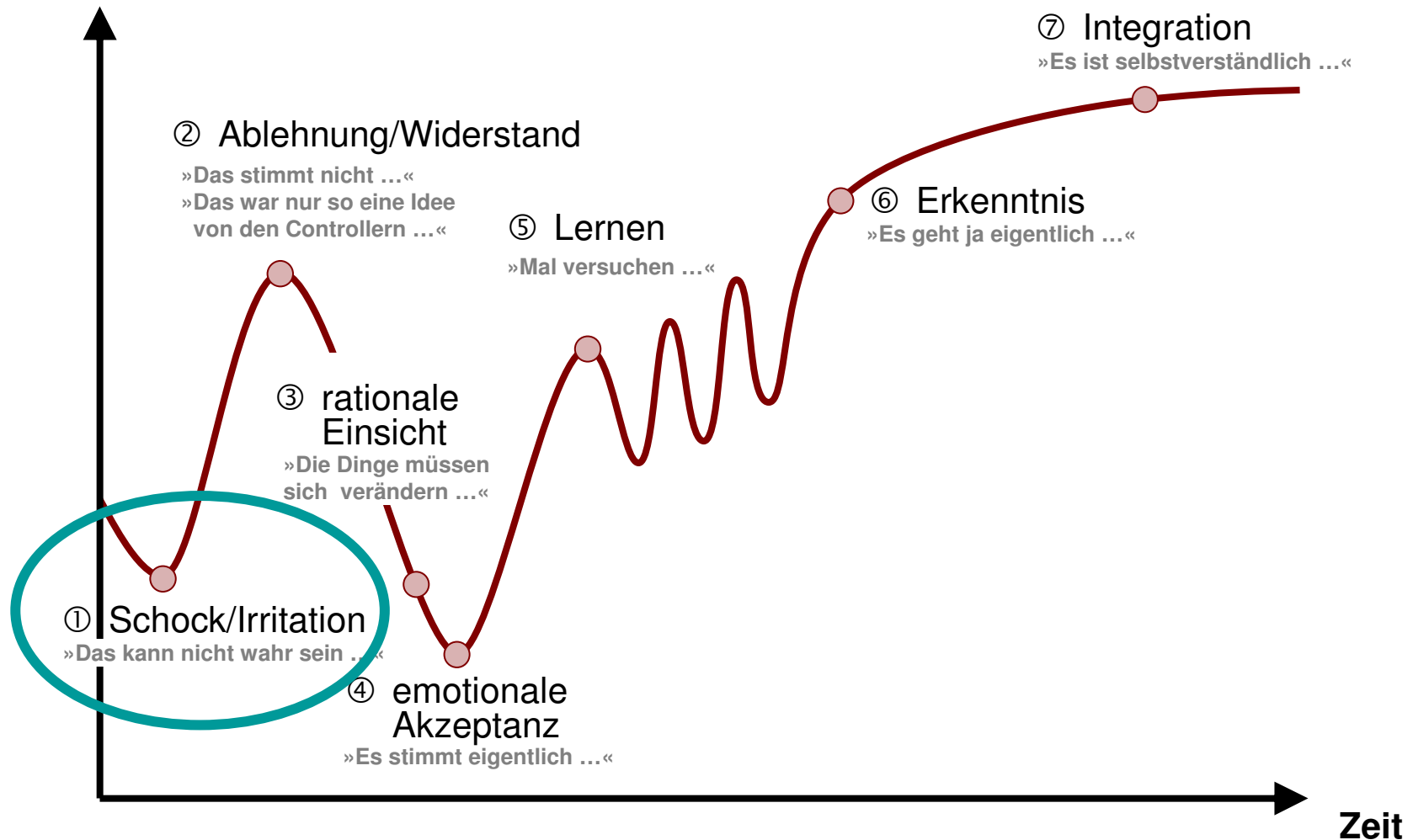
Widerstand gehört zu jedem Veränderungsprozess. Welche **Formen von Widerstand** haben Sie bei Mitarbeitenden erlebt?

Erst nach Überwindung von Widerständen entwickelt sich so etwas wie **rationale Einsicht**. Gibt es Beispiele in Ihrer beruflichen Laufbahn, an denen Sie den Prozess erlebt haben, wie Widerstände in rationale Einsicht „gekippt“ sind?

Rationale Einsicht reicht nicht. Veränderungen brauchen mehr: nämlich **emotionale Akzeptanz**. Dies ist ein genauso feiner, wie wichtiger Unterschied. Erinnern Sie sich an Situationen, in denen Ihnen dieser Unterschied begegnet ist.

Die Veränderungskurve (Phasen-Modell)

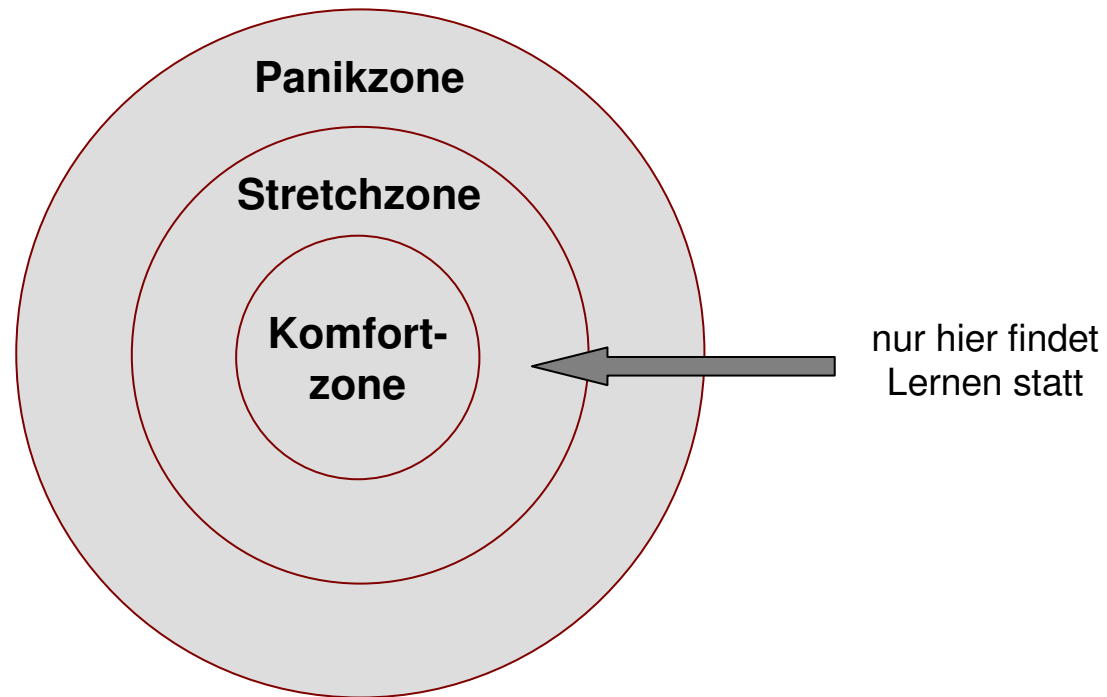
wahrgenommene
eigene Kompetenz



Klassische Techniken zu Irritationen

- Burning Platform: eine Krise ausmalen oder erzeugen
- Evidence: harte Fakten präsentieren, die nicht ignoriert werden können
- Destabilizing: die Mitarbeiter in ihrer Komfortzone erschüttern
- Restructuring: über Umstrukturierungen Verhaltensänderungen erzeugen
- Setting Goals: den Mitarbeitern Ziele setzen
- Visioning: gut erarbeitete Leitbilder können Veränderungen bewirken

Gezielte Irritation



Ein gewisses Angstniveau regt das Gehirn an, neue Muster zu erfinden und auszuprobieren. Überschreitet die Angst aber die Schwelle zur Panik, geht das Gehirn auf besonders alte und fest verankerte Muster zurück. Überleben ist dann das einzige Verhaltensziel.

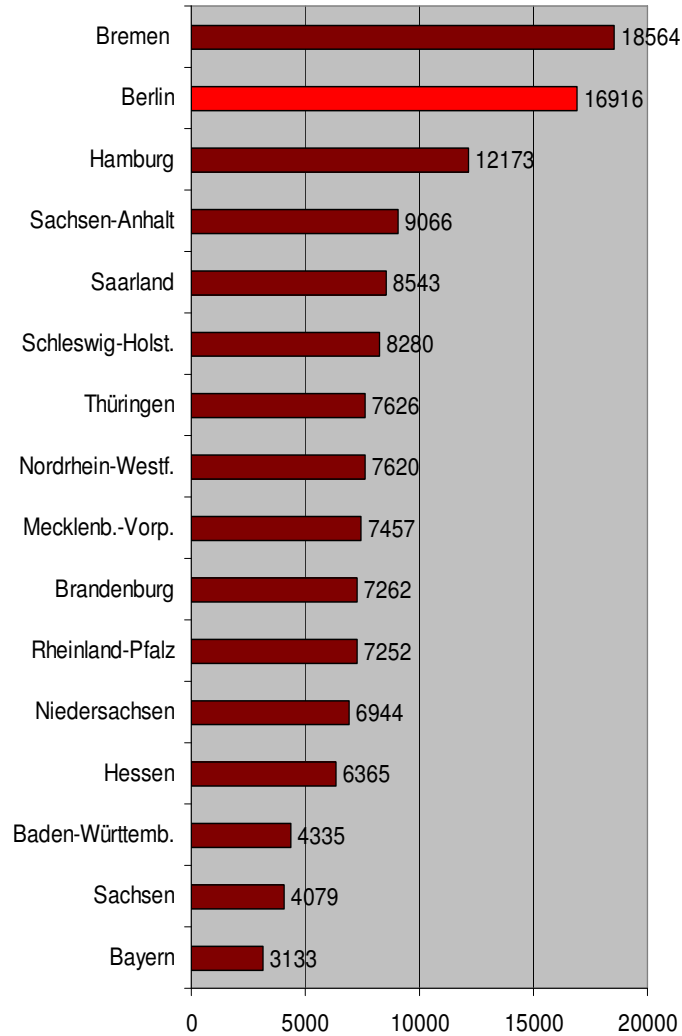
Wowereit hat ein Problem...



Sie sind Bürgermeister von Berlin.
Berlin hat ein Problem.
Leider ist es bisher nur Ihr Problem.
Das würden Sie gerne ändern...

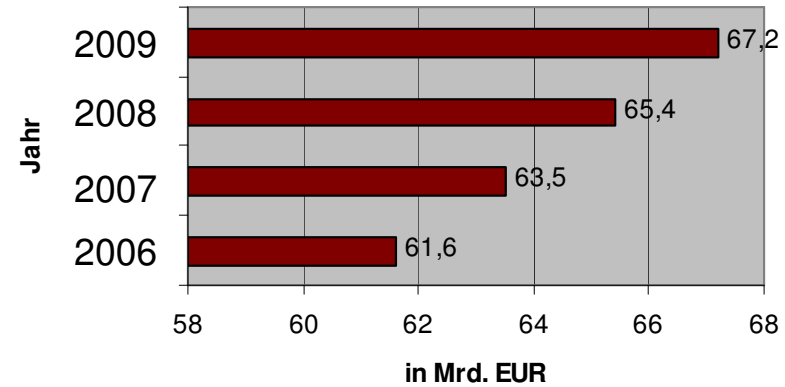
Berlins Schulden im Vergleich

Pro-Kopf-Verschuldung der Länder 2005



Berlins Schulden in den nächsten Jahren

2006/2007 Hochrechnung, ab 2008 Projektion



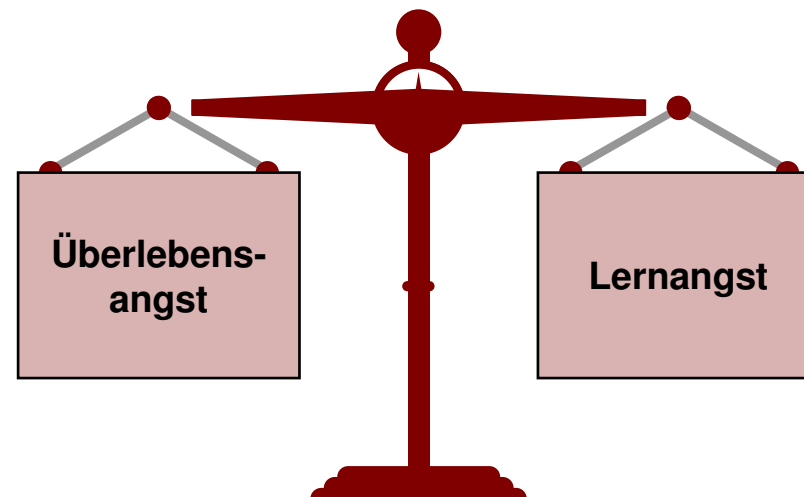
Berlins Ausgaben für Zinsen 2006

Berlins Ausgaben für Zinsen 2006

im Jahr	2,45 Milliarden EUR
im Monat	204 Millionen EUR
am Tag	6,72 Millionen EUR
in der Stunde	279.680 EUR
in der Minute	4661 EUR

Quelle: Stat. BA, Senatsverwaltung für Finanzen

Überlegensangst und Lernangst



Wenn die Daten, die Veränderung notwendig machen, nicht mehr widerlegt werden können, und die Erkenntnis wächst, dass man alte Gewohnheiten und Denkweisen aufgeben/verlernen und gegen neue ersetzen muss, entsteht ÜBERLEBENSANGST.

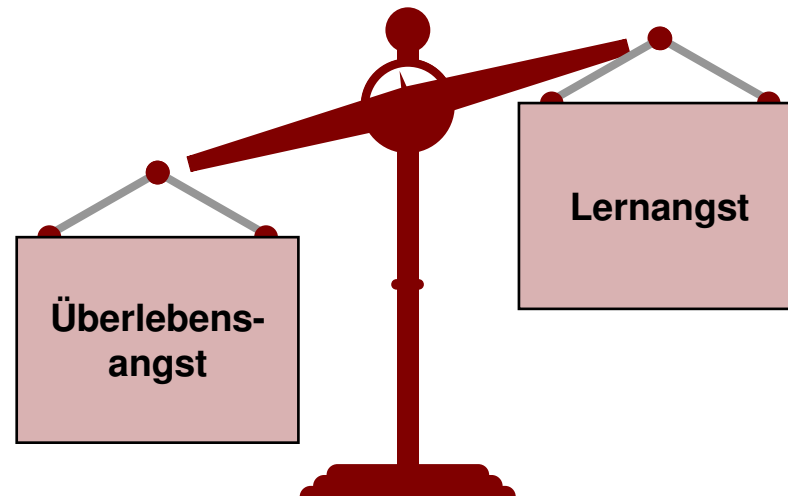
Auch wenn die Notwendigkeit zur Veränderung akzeptiert wird, geht sie oft mit LERNANGST einher:

Angst vor Inkompetenz, Angst, wegen Inkompetenz bestraft zu werden, Angst vor Identitätsverlust, Angst vor Gruppenzugehörigkeitsverlust.

Psychologische Grundlagen der Lernangst

- **Angst vor vorübergehender Inkompetenz**
Destabilisierung bestehender Zustände sind immer mit Leistungseinbrüchen verstanden.
- **Angst, wegen der Inkompetenz bestraft zu werden**
Wenn es lange dauert, bis man neue Denk- und Arbeitsweise erlernt hat, entsteht Angst, die mangelnde Produktivität könne bestraft werden.
- **Angst vor dem Verlust der persönlichen Identität**
Wenn das alte Denken ein wichtiger Teil der Identität ist, will man vielleicht nicht so werden, wie es die neue Kultur verlangt.
- **Angst vor dem Verlust der Gruppenzugehörigkeit**
Die gemeinsamen Annahmen, aus denen eine Kultur besteht, bestimmen auch, wer zur Gruppe gehört und wer Außenseiter ist. Entwickelt man ein neues Denken, wird man zum Abweichler in der eigenen Gruppe. Das kann zur Ablehnung oder sogar zum Ausschluss führen.

Das Verhältnis von Überlebensangst und Lernangst

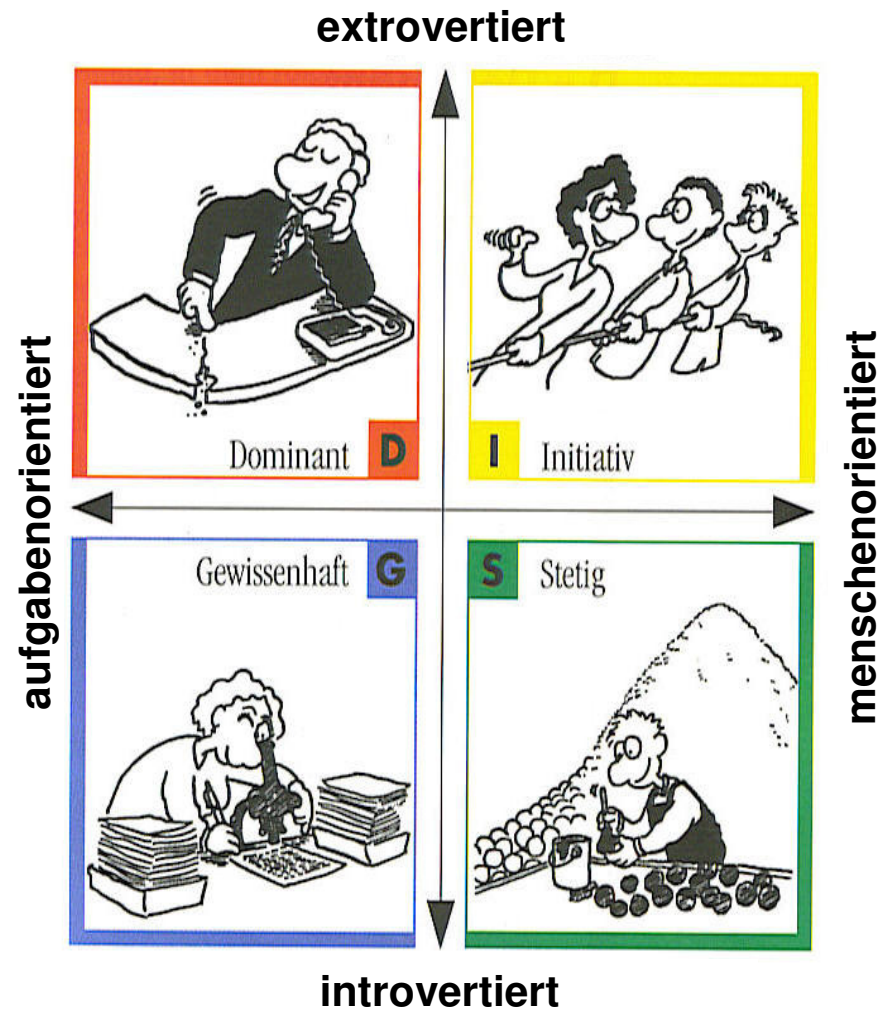


Die Überlebensangst oder das Schuldgefühl muss größer sein, als die Lernangst.



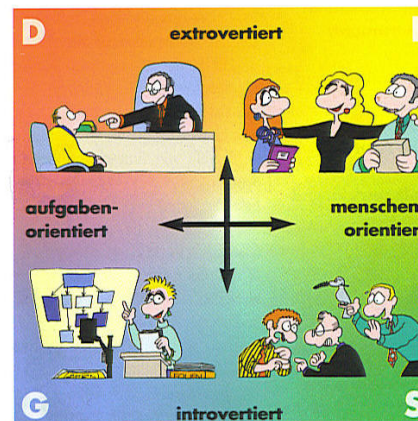
DISG-Modell

Verhaltensstile



Dominant – Initiativ – Stetig – Gewissenhaft

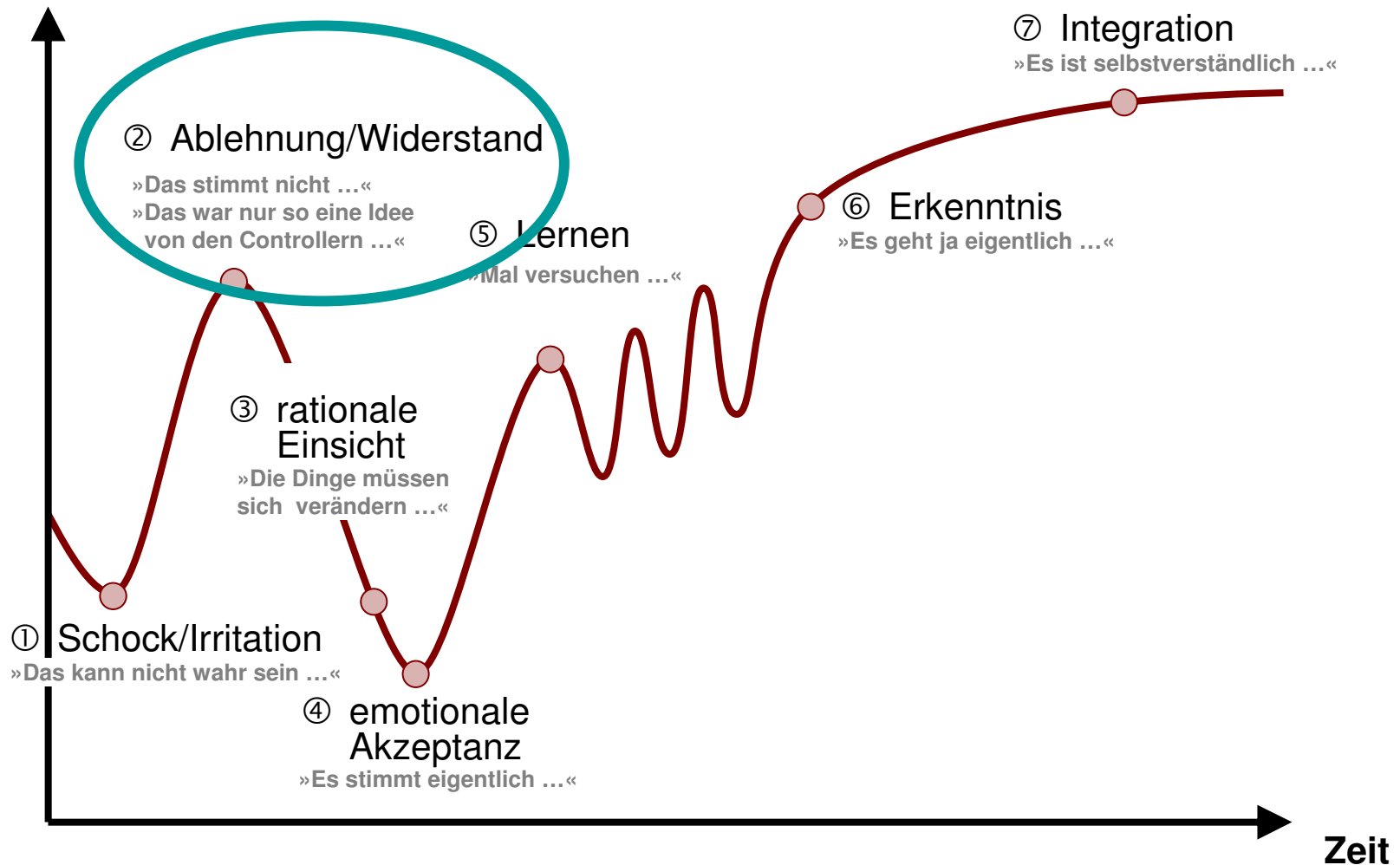
Dominant:	<i>extrovertiert und aufgabenorientiertes Verhalten</i> will Herausforderungen annehmen und siegen
Initiativ:	<i>extrovertiert und menschenorientiertes Verhalten</i> will Andere überzeugen und beeinflussen
Stetig:	<i>introvertiert und menschenorientiertes Verhalten</i> will Andere unterstützen und für gute Beziehungen sorgen
Gewissenhaft:	<i>introvertiert und aufgabenorientiertes Verhalten</i> will Ärger vermeiden und achtet auf Präzision und Genauigkeit



Jeder Mensch zeigt generell Verhaltensweisen aus jedem dieser vier Stile. Wir neigen jedoch dazu, einen dieser Stile öfter an den Tag zu legen als die Verhaltensweisen der anderen drei Stile.

Die Veränderungskurve (Phasen-Modell)

wahrgenommene
eigene Kompetenz





Wie äußert sich Widerstand generell?

Auf betrieblicher oder Unternehmensebene sind folgende Phänomene typische Anzeichen für Widerstand:

- Hoher Krankenstand, hohe Fehlzeiten- und Fluktuationsraten;
- Unruhe, Intrigen, Gerüchtebildung;
- Papierkrieg, interner Verkehr per Memo mit ellenlangen Verteilern;
- Hoher Ausschuss, Reibungsverluste, Pannen.

Dies sind typische Indizien für Widerstand: eine diffuse Problemlage – und die Schwierigkeit, das Problem zu „orten“.

Wie äußert sich Widerstand bei Einzelnen und in Gruppen?

Widerstand ist nicht immer leicht zu erkennen. Typische Zeichen für Widerstand bei Einzelnen oder in Gruppen sind:

- Es „rollt“ plötzlich nicht mehr. Die Arbeit kommt nur noch mühsam und zähflüssig voran. Sitzungen werden lustlos geführt. Entscheidungsprozesse geraten ins Stocken.
- Es wird geblödel; es wird endlos über nebensächliche Fragen debattiert; man gerät vom Hundertsten ins Tausendste; keiner hört dem andern zu; der „rote Faden“ geht verloren.
- Es entstehen peinliche Schweigepausen. Man sieht betretene Gesichter. Auch Mitarbeiter, die sich sonst engagieren, halten sich auffallend zurück. Es herrscht allgemeine Ratlosigkeit.
- Auf klare Fragen erhält man unklare Antworten. Das eine oder andere erscheint vordergründig plausibel, aber vieles lässt sich auch bei genauem Zuhören nicht richtig „einordnen“.

Erscheinungsformen von Widerstand

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

(aus: Doppler 1994, S. 205)

Gründe für Widerstand

Es gibt verschiedene Gründe für Widerstände:

- **Sachlogische Gründe** für Widerstände. Hierbei handelt es sich strenggenommen nicht um Widerstände, sondern um diskutierbare Einwände.
- **Emotionale Gründe** für Widerstände:
 - eigene Interessen
 - Ängste
 - Reaktanz

Dabei gehen ca. 80 Prozent der Widerstände gegen Veränderungen auf Angst und Reaktanz zurück.

Umgang mit Widerständen – Eine Strategie

Für den Umgang mit Widerständen empfiehlt sich die folgende Strategie:

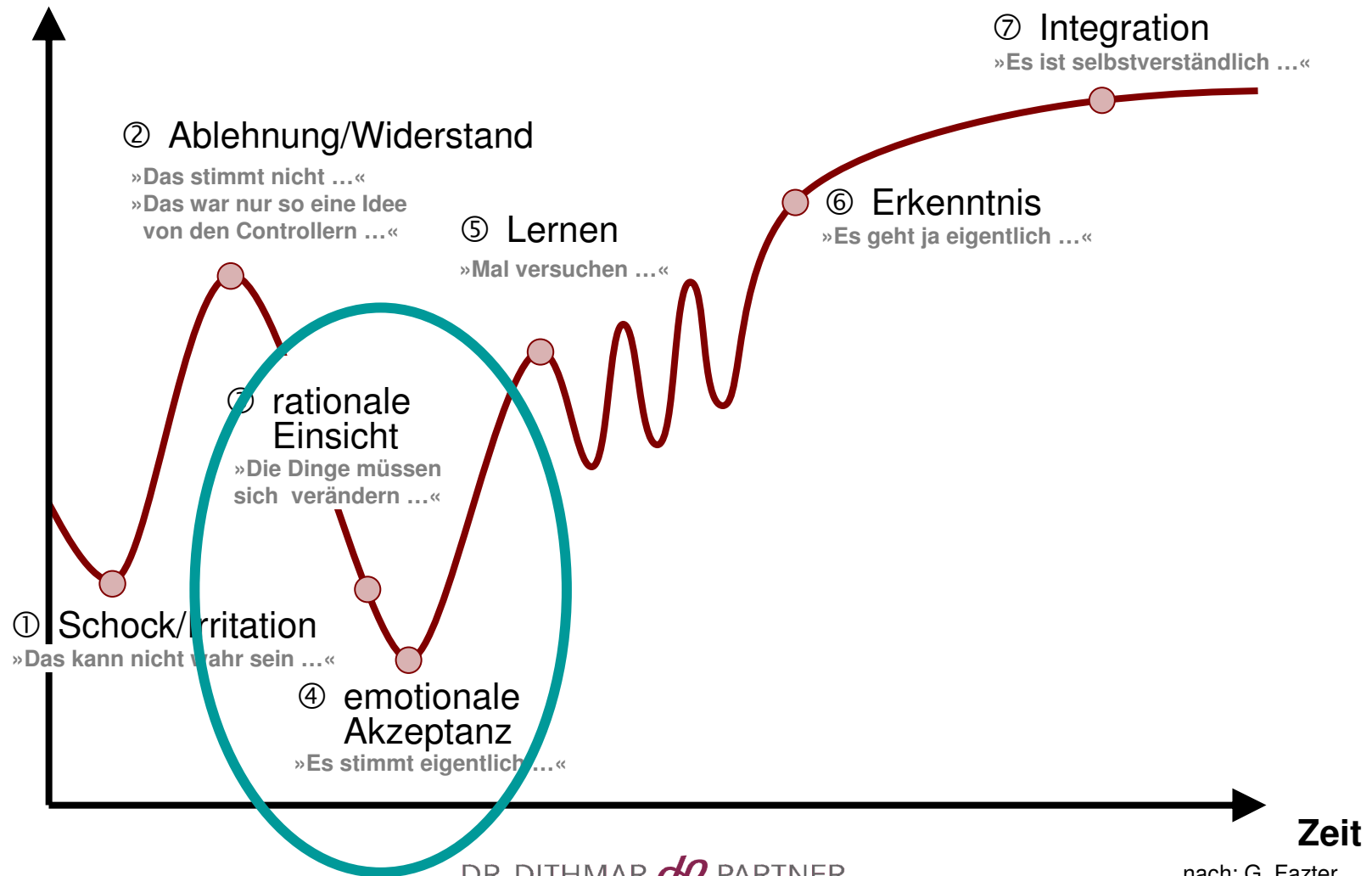
1. Merke: Widerstände aufgrund persönlicher Interessen tarnen sich als Sachargumente.
2. Faustregel: Je hartnäckiger ein Problem sich hält, desto wahrscheinlicher ist es kein Sachproblem.
3. Empfohlen: Zunächst argumentative Auseinandersetzung mit Widerständen. Dies ist sinnvoll, falls es sich wirklich um Sachargumente handelt.
4. Test zur Identifizierung von Sachargumenten: Sachargumente lassen sich inhaltlich klären, Widerstände nicht. Widerstände blockieren, entmutigen, verhindern.
5. Empfohlen wird ein sensibler Umgang mit emotionalen Widerständen: aufmerksames und geduldiges Zuhören
6. Tipp: Behandeln Sie jeden Widerstand zunächst einmal so, als ob es sich um einen emotionalen Widerstand (aufgrund von Angst, Reaktanz oder Rache) handelt.
 1. Begründung: 80 % der Widerstände gehen auf Angst und Reaktanz zurück
 2. Sollten Sie falsch liegen: kein Problem. Interessengeleiteter Widerstand reagiert weder positiv noch negativ auf Zuwendung, Einfühlung und Ermutigung. Man richtet also keinen Schaden an.
 3. Noch zu beachten: Die Art des Widerstands hängt vom Typ der Veränderungsvorhaben ab: Bei Umstrukturierungen und Kostensenkungsprogrammen dominiert eher die Angst, bei Projekten, die Verhaltensänderungen erfordern (Qualitätsmanagement, Veränderung der Unternehmenskultur) dominiert eher die Reaktanz.

Leitfragen zum Umgang mit Widerstand

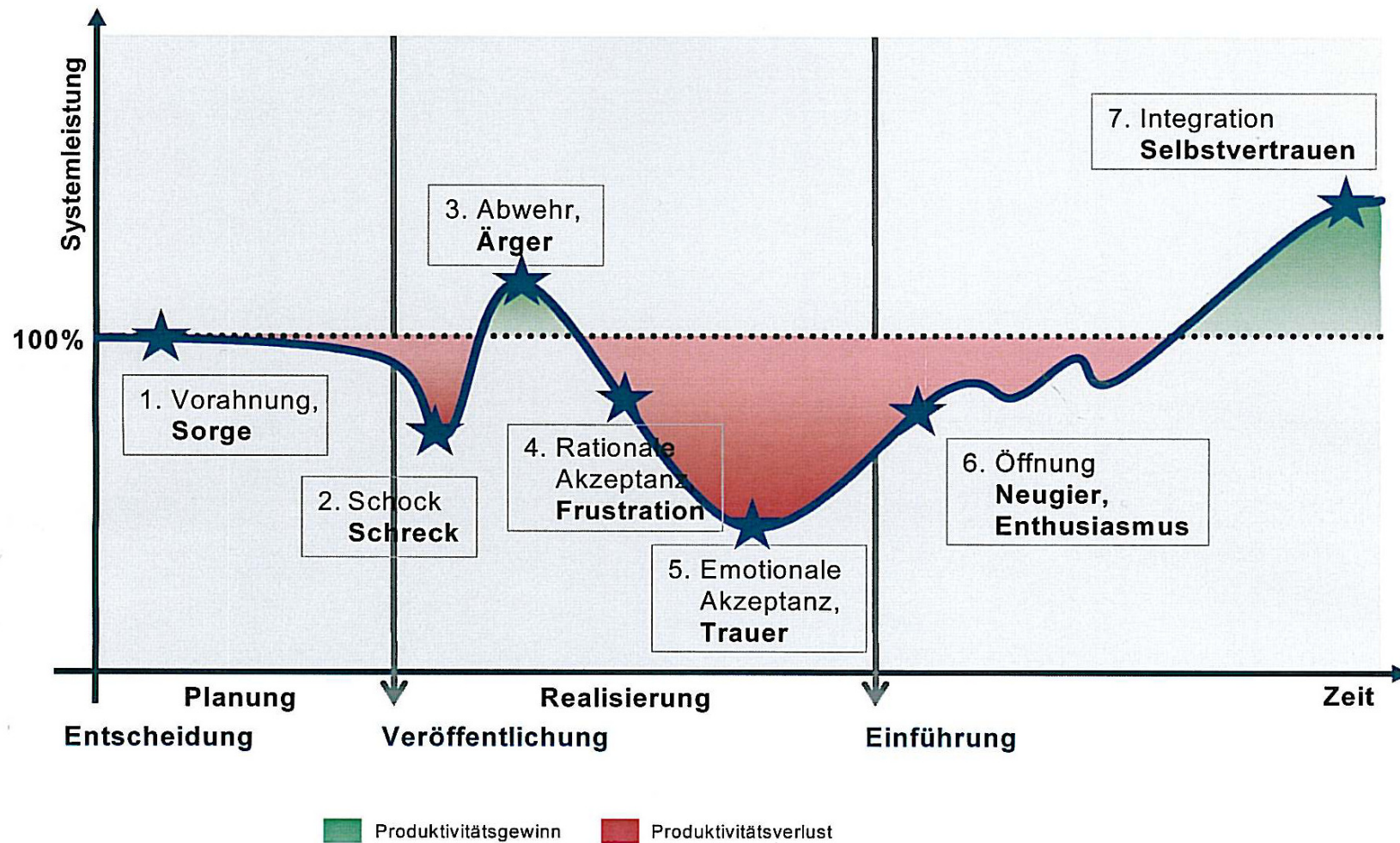
- Wer hat Nachteile von der Veränderung? Wer muss sich am meisten verändern? Wer muss sich am wenigsten verändern?
- Wer wird am meisten Widerstand gegen die Veränderung mobilisieren – warum?
- Was ist für die Betroffenen besonders wichtig? Welches sind ihre Interessen, Bedürfnisse, Anliegen?
- Was für Alternativen sehen die Betroffenen selbst? Wie müsste ihrer Ansicht nach vorgegangen werden, um das Problem zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu lösen?
- Wo sind Ressourcen? Wer / Was kann die Veränderung unterstützen? Welche Ressourcen sind schon da und müssen nur noch in den richtigen Zusammenhang gebracht werden? Wo existieren schon andere Lösungen, und in welcher Form können sie nutzbar gemacht werden?

Die Veränderungskurve

wahrgenommene
eigene Kompetenz



Phasenmodell nach Cevey & Prange



Mögliche Wege zu emotionaler Akzeptanz (I)

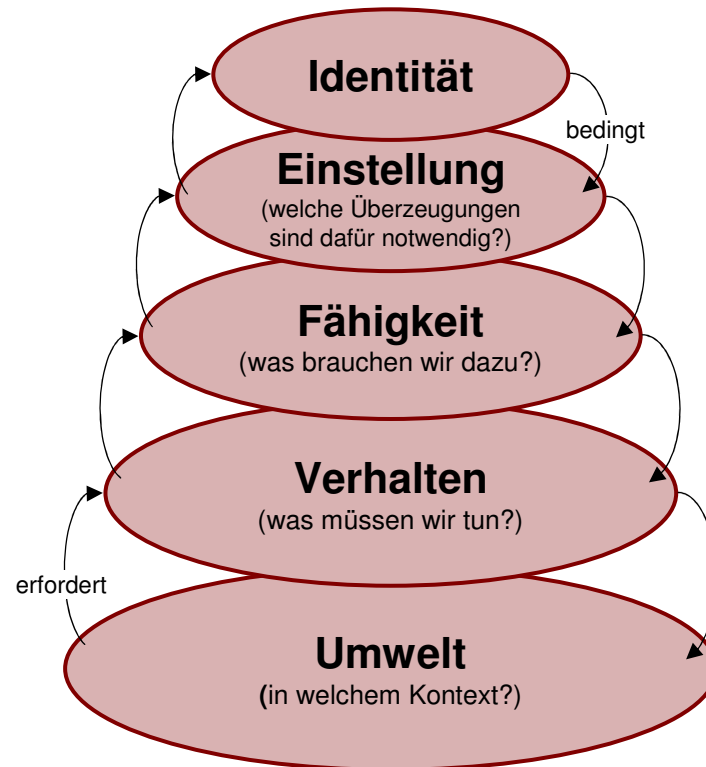
Die emotionale Akzeptanz ist ein kritischer Punkt, der manchmal erst nach einschneidenden Maßnahmen (Versetzen, Entlassungen, ...) kommt. Dieser Übergang kann unterstützt werden durch zum Beispiel:

- **Vorleben der Führungskräfte:** Führungskräfte, die mit klarer eigener Überzeugung vorangingen, die negativen Aspekte dabei durchaus ansprachen, aber den Blick nach vorne richteten, waren immer hilfreich.
- **“Nachholen” der Partizipation:** Häufig fehlt den Betroffenen jegliche Antwort auf die Frage: „Warum eigentlich?“ und „Wohin wollen wir?“ Hier braucht es die Kenntnis der zugrunde liegenden unternehmerischen Ziele, der (oft im stillen Kämmerlein einer kleinen Projektgruppe erarbeiteten) Ist-Diagnose, aber auch der persönlichen Auseinandersetzung mit den Stärken, Schwächen und Zukunftsoptionen der eigenen Abteilung. Wichtig dabei ist, dass sinnvolle und kreative Lösungsvarianten der MitarbeiterInnen auch aufgegriffen werden und die Partizipation nicht ein bloßes „Friss oder stirb!“ beinhaltet.
- **Tempo verlangsamen,** Zeit und Raum für Emotionen bereitstellen („Jammerklausur“)
- **Betrachtung der Situation aus verschiedenen Positionen** zum Abbau von Ärger und Angst und Generierung von Verständnis

Mögliche Wege zu emotionaler Akzeptanz (II)

- **Bewusster Umgang mit Abschied und Aufbruch:** Beispielaussage eines Mitarbeiters: „Wir waren ein super Team, haben unter hohem Einsatz Umsatzzuwächse gestemmt, und zum Dank werden wir jetzt auseinander gerissen!“ Hier ist die Wertschätzung des bisher Erreichten wichtig, und zwar sowohl durch die MitarbeiterInnen selbst, als auch durch die Führungskräfte. Gleichzeitig muss der Abschied von Liebgewonnenem (Zimmer, Kollegen, Aufgaben, Abläufe) vollzogen werden. Hier haben sich entsprechende Rituale gut bewährt. Als nach vorn gerichtete Kraft wirkt die bewusste Bildung des neuen Teams. Die Gestaltung der künftigen Zusammenarbeit und Leistungserbringung weckt die positiven und kreativen Energien.
- Das Bisherige, Alte muss genügend gewürdigt werden (**Abschieds-/Trauerprozess**); klar Herausarbeiten, was vom Bestehenden mitgenommen wird
- **Besinnung auf eigene Stärken:** Hoffnungslosigkeit und Schwäche führen zu Lähmung und Apathie. Den Blick gezielt auf die eigenen Stärken zu richten, sich an frühere, erfolgreich bewältigte Veränderungen zu erinnern gibt das Selbstbewusstsein, sich der neuen Herausforderung zu stellen und neue Abläufe und Methoden zu erlernen.
- **Den positiv Gestimmten Gehör verschaffen:** Kritische Stimmen äußern sich bisweilen sehr vehement, diejenigen, die die Neuerungen befürworten, tun das (etwa aus Rücksicht auf „Verlierer“ oder Gruppendruck) nur hinter vorgehaltener Hand. Es kann sehr hilfreich sein (auch für die Selbstmotivation der Berater), aussprechen zu lassen, welche Verbesserungen wahrgenommen werden, welche Probleme inzwischen gelöst wurden usw. Damit ist nicht „Schönreden“ gemeint, aber eine ungeschminkte, weder gehübschte noch verzerrte Bestands- und Stimmungsaufnahme.

Veränderung auf unterschiedlichen Ebenen



Veränderungen finden auf unterschiedlichen Ebenen statt und stehen in Abhängigkeit zueinander bzw. beeinflussen sich in der Rangfolge nach unten. Eine Veränderung auf einer niedrigeren Ebene beeinflusst nicht notwendigerweise die oberen Ebenen, umgekehrt beeinflusst aber die obere Ebene die darunter liegende. Je höher die Ebene ist, umso größer sind die Auswirkungen einer Veränderung, umso länger kann allerdings der Veränderungsprozess dauern.

Die logischen Ebenen

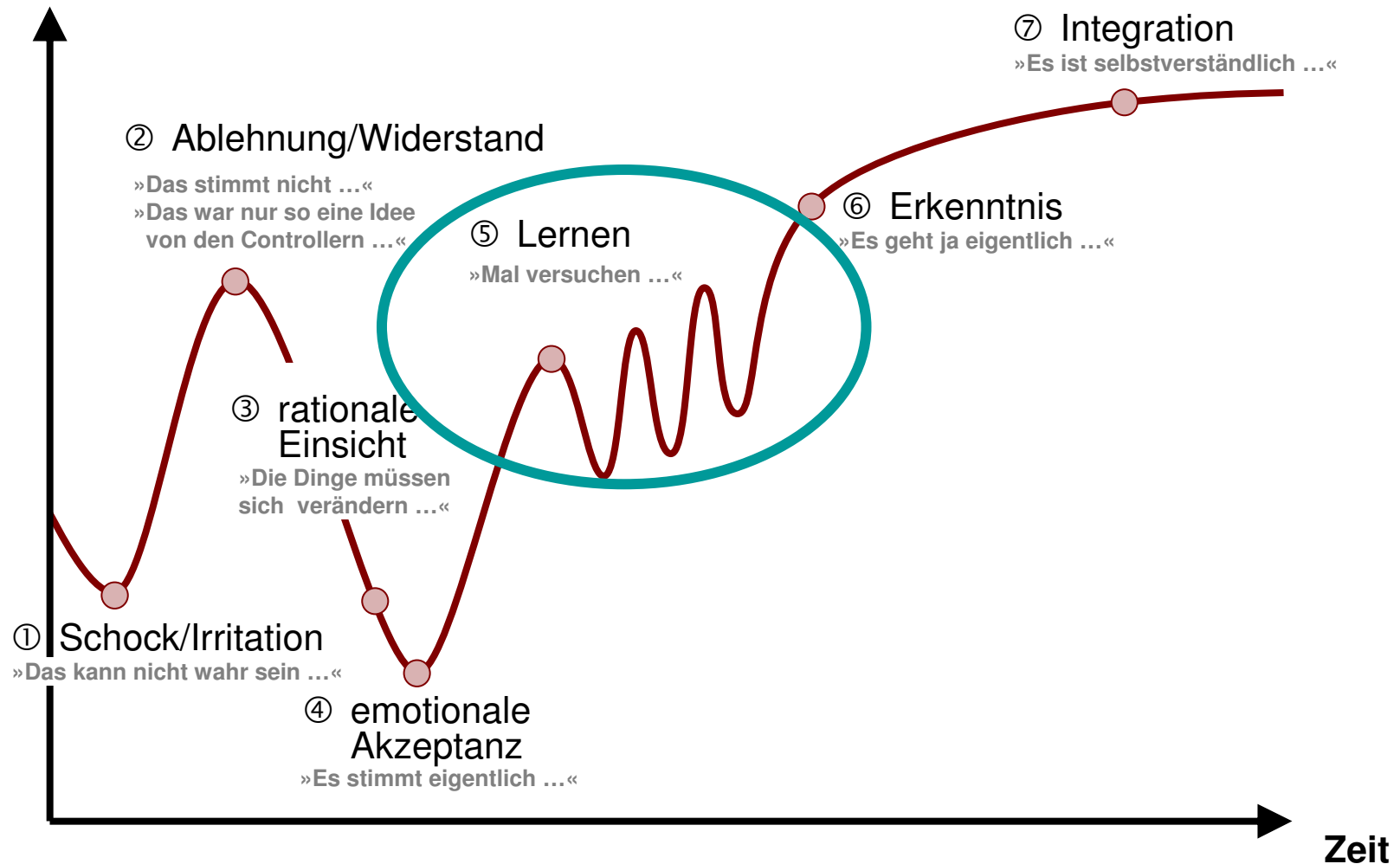
Die Neurologischen Ebenen (auch logische Ebenen) sind ein Beschreibungsmodell, das von Robert Dilts ins NLP eingeführt wurde. Anhand dieses Modells kann man verschiedene Abstraktionsebenen unterscheiden:

- **Umwelt:** In welchem Kontext wird etwas getan? Wo befindet sich jemand?
- **Verhalten:** Was (genau) wird getan? Wie verhält sich die Person?
- **Fähigkeiten:** Welche Fähigkeiten braucht man dafür?
- **Einstellung/Grundhaltung:** Was denkt jemand über sich, die anderen und die Welt? Was ist jemandem wichtig? Warum macht jemand etwas, was sind meine Überzeugungen?
- **Identität:** Als was sieht sich eine Person?

Jede Ebene organisiert die Informationen und Erfahrungen der darunter liegenden Ebene. Sie bilden die Hierarchie im Lern- und Kommunikationsprozess. Auf jeder Ebene gelten andere Regeln der Veränderung. Veränderung auf einer höheren Ebene wirkt in der Regel in die tieferen Ebenen hinein, was umgekehrt nicht zwingend zu erwarten ist.

Die Veränderungskurve (Phasen-Modell)

wahrgenommene
eigene Kompetenz



Darf man Fehler machen? (I)

Von Fredmund Malik (aus: Manager-Magazin.de)

"Aus Fehlern wird man klug", lautet ein weit verbreiteter Irrglaube unter Managern. Unternehmen, die ihren Führungskräften großzügig Verfehlungen zugestehen, verfolgen allerdings die falsche Strategie. Denn Fehler sind nicht nur dumm, sondern auch verantwortungslos und unprofessionell.

Immer wieder treffe ich Manager - auch hochrangige - die mir mit offenkundigem Stolz berichten, dass man in ihrer Firma Fehler machen dürfe. Sie tun es mit der sichtbaren Überzeugung, dass das ein Beweis besonderer Fortschrittlichkeit sei.

Früher habe ich mit solchen Leuten ernsthaft diskutiert. Heute stelle ich ihnen ein paar Fragen: Würden Sie in ein Flugzeug steigen, wenn sie wüssten, dass diese Airline stolz darauf ist, dass die Piloten Fehler machen? Würden Sie Ihre Frau, Ihre Kinder oder Eltern in ein Krankenhaus bringen, in dessen Leitbild steht, dass man Fehler machen darf? Und würden Sie die Medikamente eines Pharmaunternehmens kaufen, das das Fehlermachen hochhält?

Die Antwort darauf ist ausnahmslos: Ja, so habe ich das nicht gemeint. - Nun, wie denn dann? Es ist bemerkenswert, wie viel Unsinn sich in den letzten Jahren in die Managementlehre einschleichen konnte, und wie unkritisch Führungskräfte sein können - immerhin Leute, denen volkswirtschaftliche Ressourcen anvertraut sind und das Schicksal von Menschen.

Darf man Fehler machen? (II)

Von Fredmund Malik (aus: Manager-Magazin.de)

Ein Freibrief ist gefährlicher Schwachsinn

Manche kommen sich dann ganz weise vor, wenn sie differenzieren: Fehler darf man machen, aber nie denselben zweimal. Das ist - zugegeben - schon etwas besser. Aber es ist noch immer Unsinn. Es gibt Fehler, die man überhaupt nicht machen darf, auch nicht ein einziges Mal. Wie oft darf ein Apotheker ein falsches Medikament aushändigen?

Häufig wird eine andere Variante bemüht: Fehler darf man machen, aber man muss aus ihnen lernen. Nach allem bisher Gesagten kann man auch das nicht gelten lassen. Es nützt dem Patienten wenig, wenn eine Krankenschwester aus ihrem Fehler lernt, nachdem sie ihn mit einer verwechselten Spritze umgebracht hat.

Dass in einer Welt, in der es Menschen gibt, immer Fehler vorkommen werden, ist eine Tatsache, mit der man leben muss. Daraus aber einen Freibrief zu machen, darauf stolz zu sein und das als besonderen Managementfortschritt anzusehen, ist gefährlicher Schwachsinn. Fehler darf man nicht machen - das ist die Maxime, die im Management zu gelten hat, und das ist die Basis, von der prinzipiell auszugehen ist.

Selbstverständlich muss man in einem Unternehmen experimentieren dürfen, Das hat aber mit dem "Fehler machen dürfen" im vorherigen Sinne überhaupt nichts zu tun. Man tut es unter kontrollierten Bedingungen. Ebenso ist klar, dass Fehler dort in Kauf genommen werden müssen, wo man es mit Anfängern zu tun hat, wo Leute ausgebildet und eingearbeitet werden. Aber auch das geschieht in aller Regel abgesondert vom laufenden Geschäft, unter Aufsicht und Anleitung, bis man einigermaßen sicher sein kann, dass eben keine Fehler mehr vorkommen

Darf man Fehler machen? (III)

Von Fredmund Malik (aus: Manager-Magazin.de)

Für alle Berufe einer modernen Gesellschaft, vom Herzchirurgen über den Wirtschaftsprüfer bis zum Busfahrer gilt, dass Fehler nicht vorkommen dürfen. Nur eine bestimmte Sorte von scheinbar hochmodernen und trendigen, in Wahrheit aber einfach dummen Managementgurus glaubt offenbar, dass das alles für sie nicht gelte, dass sie sich die Sorglosigkeit ihrer kindlichen Sandkastenphase ein Leben lang leisten könnten.

Fehler darf man nicht machen

Sie scheinen in einer Welt zu leben, in der es weder Professionalismus noch Sorgfaltspflicht gibt. Sie haben wohl auch noch nie von Haftung und Schadenersatz gehört. Und leider gibt es Manager, denen es entweder an Verstand oder an Zivilcourage fehlt, solchen Leuten das Handwerk zu legen. Ja, schlimmer, sie machen diesen Unfug auch noch nach und führen ihn in ihren Unternehmungen ein.

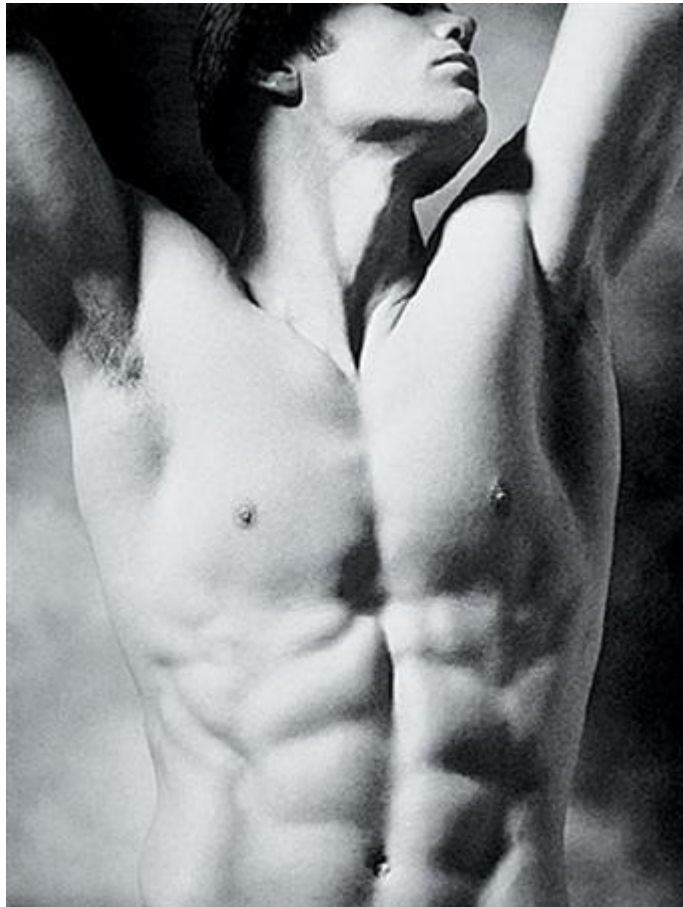
Fehler darf man nicht machen - das muss die Grundlage sein. Von hier aus kann man dann den Grundsatz zu lockern beginnen und differenzieren: Wann, wo, von wem und unter welchen Umständen dürfen Fehler gemacht werden und welche dürfen überhaupt nicht vorkommen? Alles andere ist die Verdrängung von verantwortungsbewusstem Management durch Zeitgeist, Mode und Einfalt.

Aus: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/mzsg/0,2828,271772,00.html>

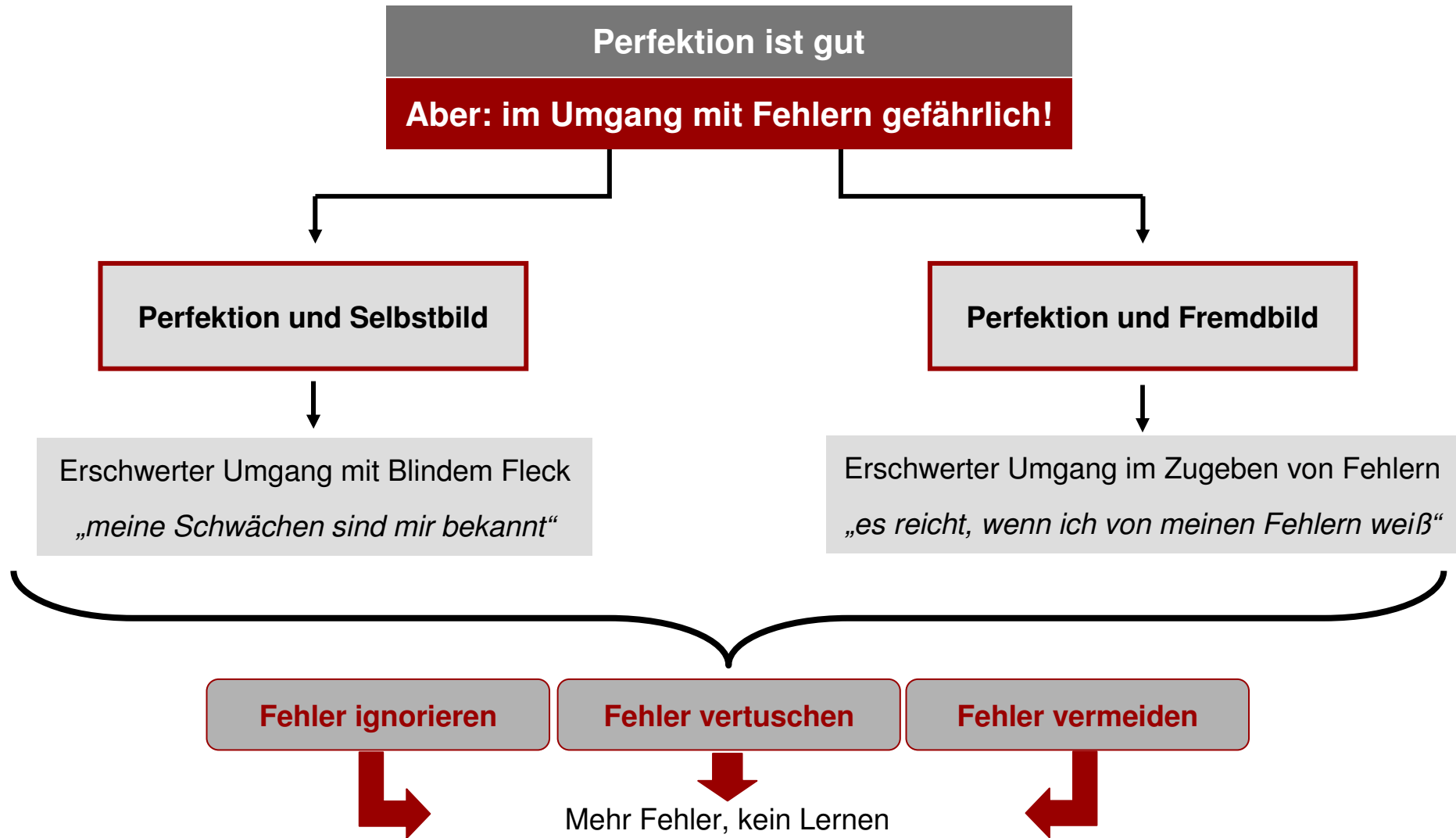
Der perfekte griechische Körper



... bis heute aktuell



Perfektion und Fehler



Die Ungeduldigen

Schwächen zuzugeben und dabei noch zu glänzen ist eine Kunst.
Lesen Sie hier die originellsten Antworten auf die Frage:

Welcher ist Ihr größter Fehler?

Eine Sammlung
von Christiane Sommer

Roland Koch, Ministerpräsident: „Ungeduld“

Roland Berger, Unternehmensberater: „Ungeduld, schwer ‚Nein‘ sagen zu können“

Rolf Peffekoven, Finanzwissenschaftler: „Ungeduld“

Marcel Reich-Ranicki, Literaturkritiker: „Ungeduld“

Donna Leon, Schriftstellerin: „Ungeduld“

Leander Haußmann, Theaterintendant: „Ungeduld“

Til Schweiger, Schauspieler: „Ungeduld“

Margot Käßmann, Bischöfin: „Ungeduld“

Vural Öger, Unternehmer: „Alles jetzt und sofort – Ungeduld“

Heiner Lauterbach, Schauspieler: „Ungeduld“

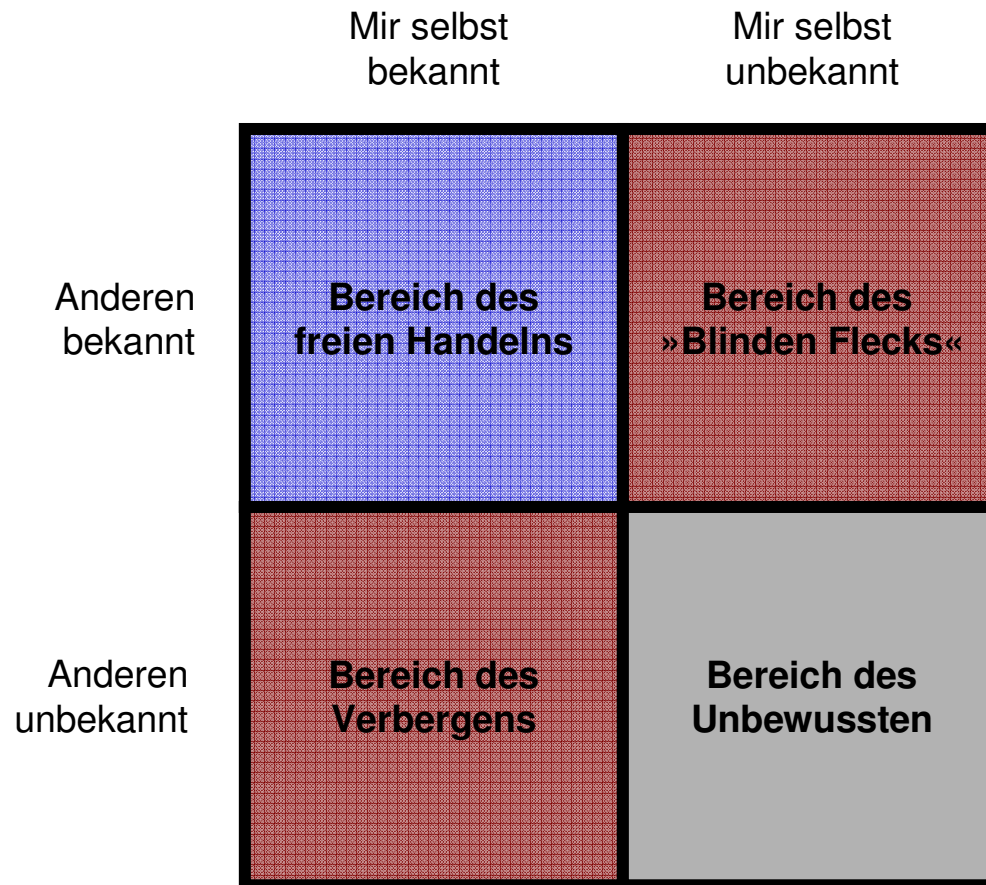
Nina Ruge, Moderatorin: „Immer alles zu wollen. Und das sofort“

Hans-Olaf Henkel, ehemaliger BDI-Präsident: „Bestimmt nicht Ungeduld, wie die meisten Feiglinge hier antworten, eher Selbstgerechtigkeit, Egozentrik und Narzissmus“

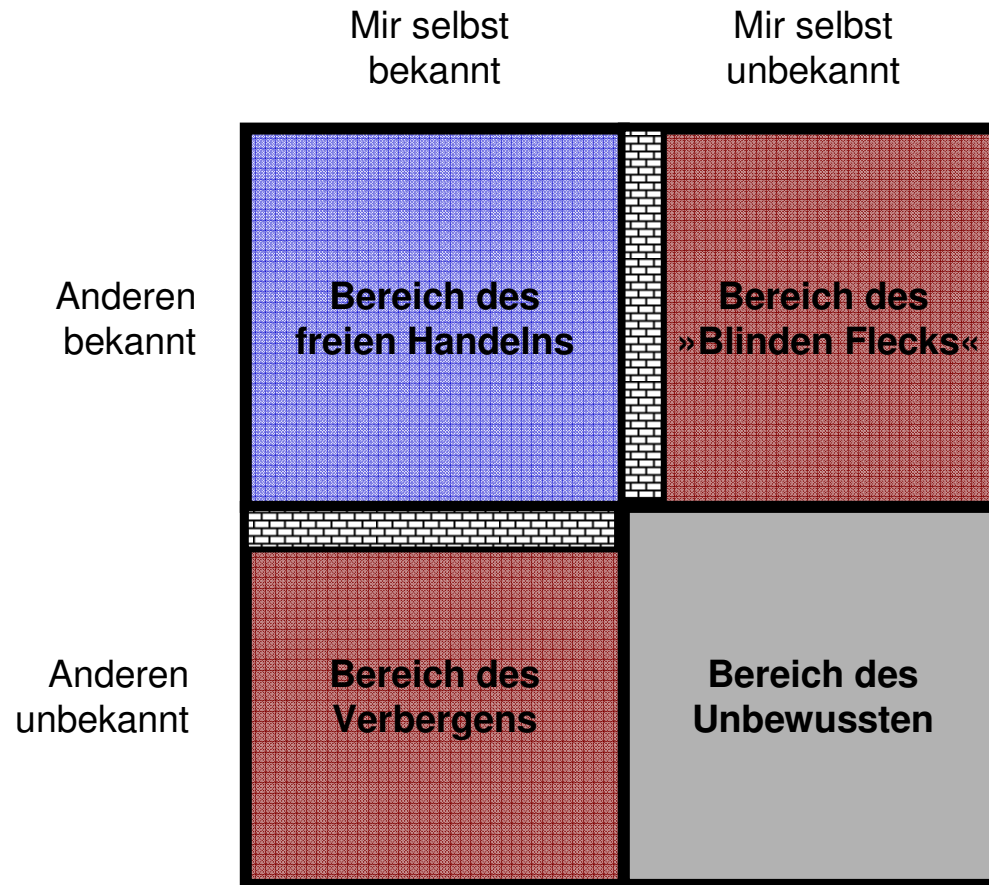
Quellen:

Fragebögen aus der »Frankfurter Allgemeinen Zeitung«, dem »FAZ Magazin«
und der »Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung«

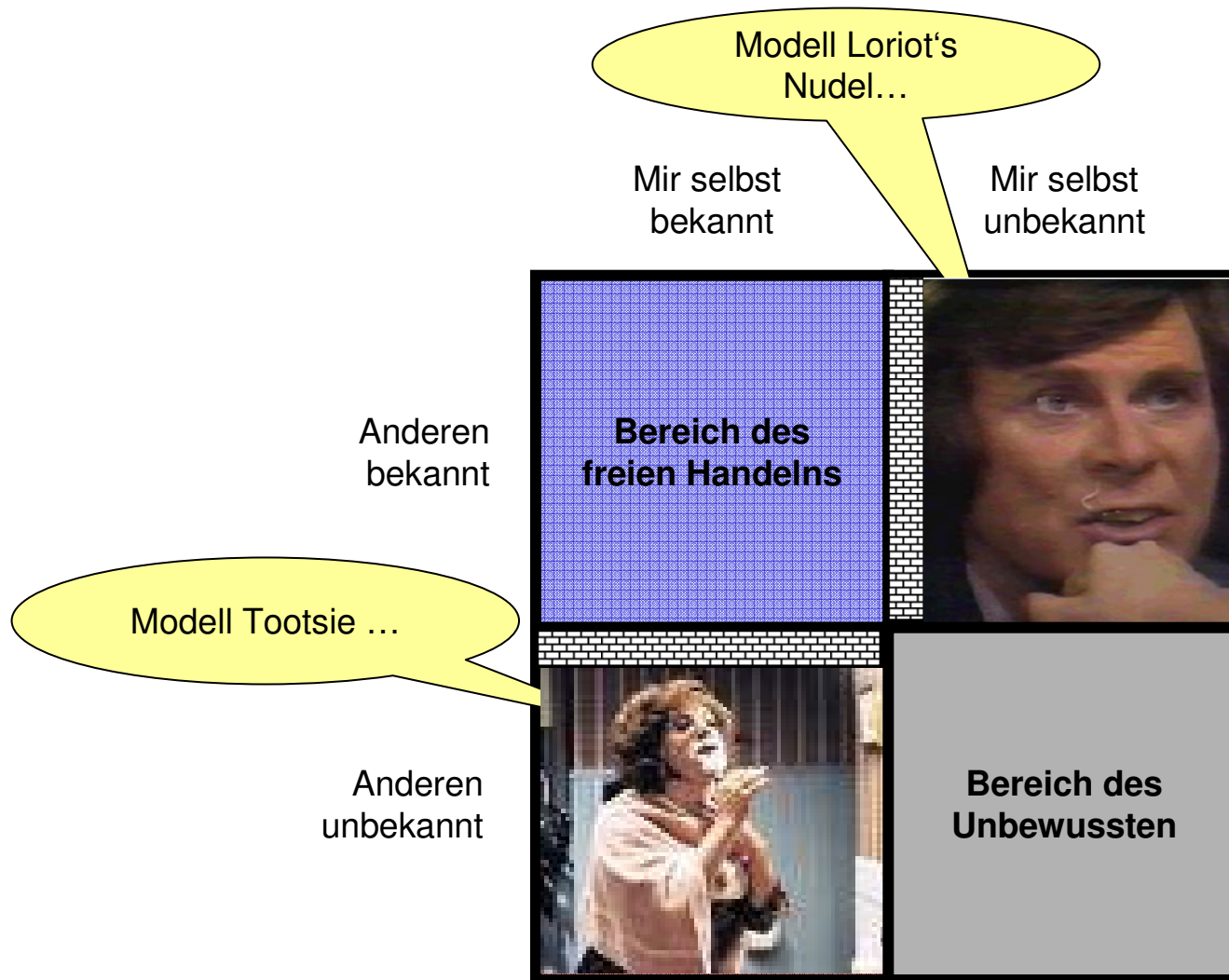
Das Johari Fenster



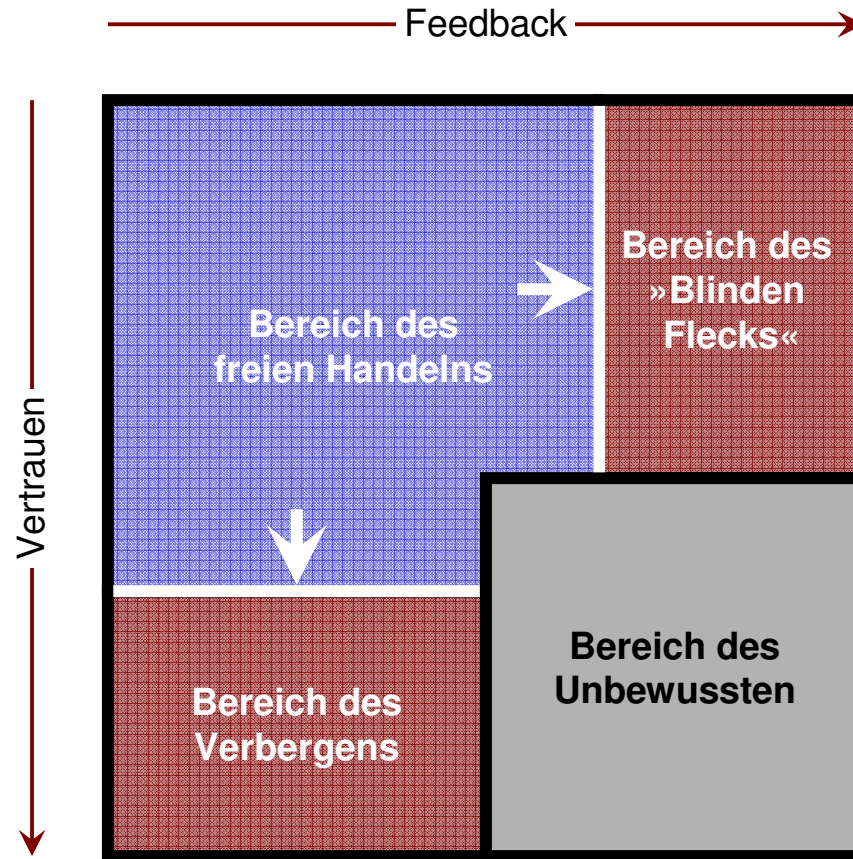
Das Johari-Fenster



Das Johari-Fenster



Das Johari-Fenster im Prozess

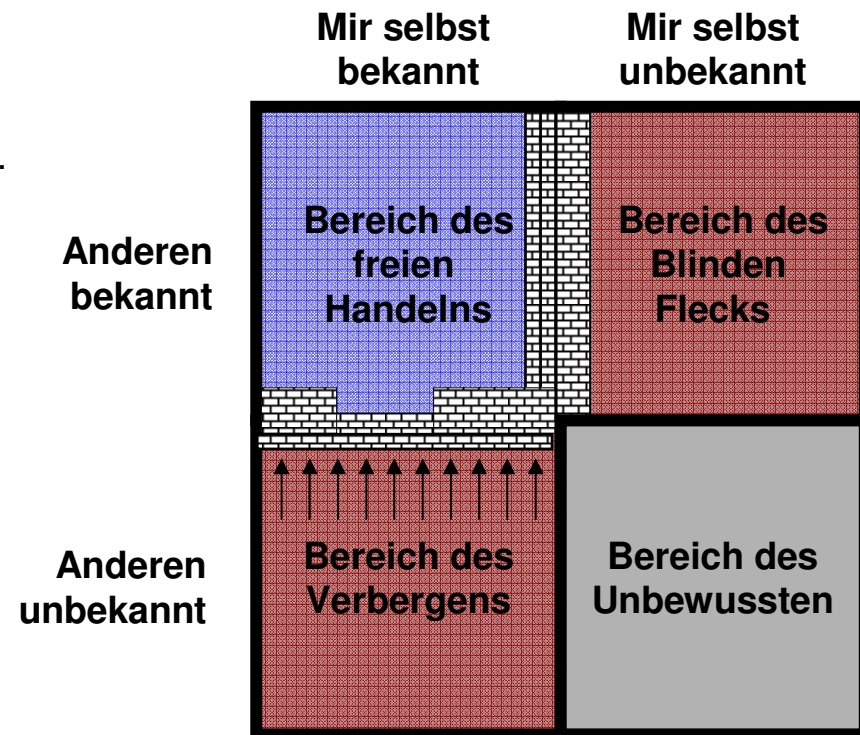


Die Dynamik des Johari-Fensters

Der Bereich des freien Handelns ist nicht statisch, bleibt also ohne Feedback und Vertrauen nicht gleich groß, sondern wird zunehmend eingeschränkter.

Dies liegt zum einen daran, andere Menschen einem nach und nach Kompetenzen und Handlungsspielräume entziehen, wenn wir nicht professionell mit unseren Fehlern umgehen (nach dem Motto: „Der hat x falsch entschieden, sieht seinen Fehler aber nicht und will ihn auch nicht hören, daher entscheiden wir das nächste mal lieber gleich selbst.“).

Die „Mauer“ vor dem Bereich des Verbergens aufrechtzuerhalten indem bspw. immer neue Geschichten und Erklärungen für (Fehl-)Verhalten aufgebaut werden, kostet unglaublich viel Energie. („Ich möchte x gar nicht entscheiden, da ich viel wichtigere Dinge zu tun habe.“)

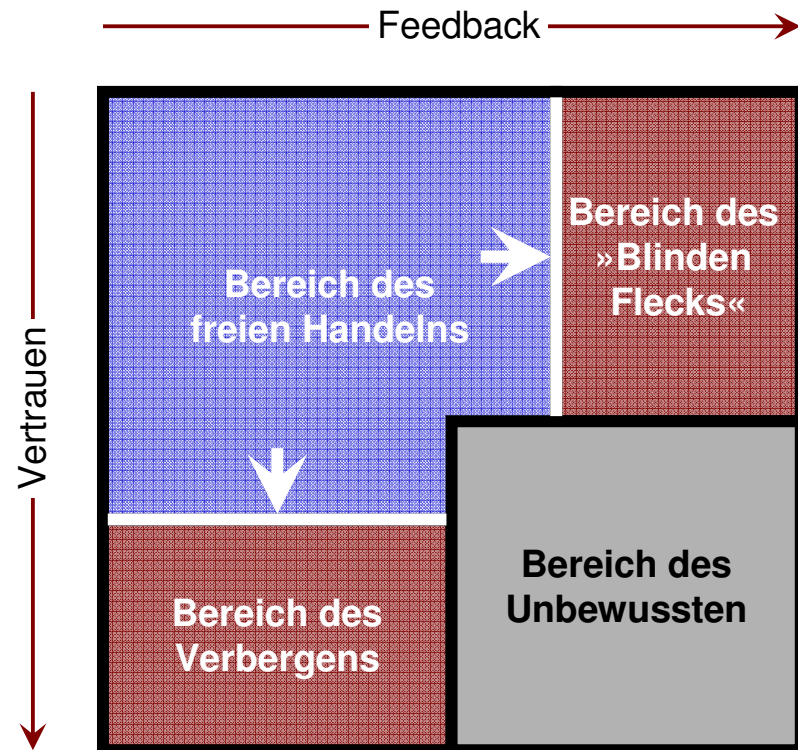


Feedback und Vertrauen als Voraussetzung für freies Handeln

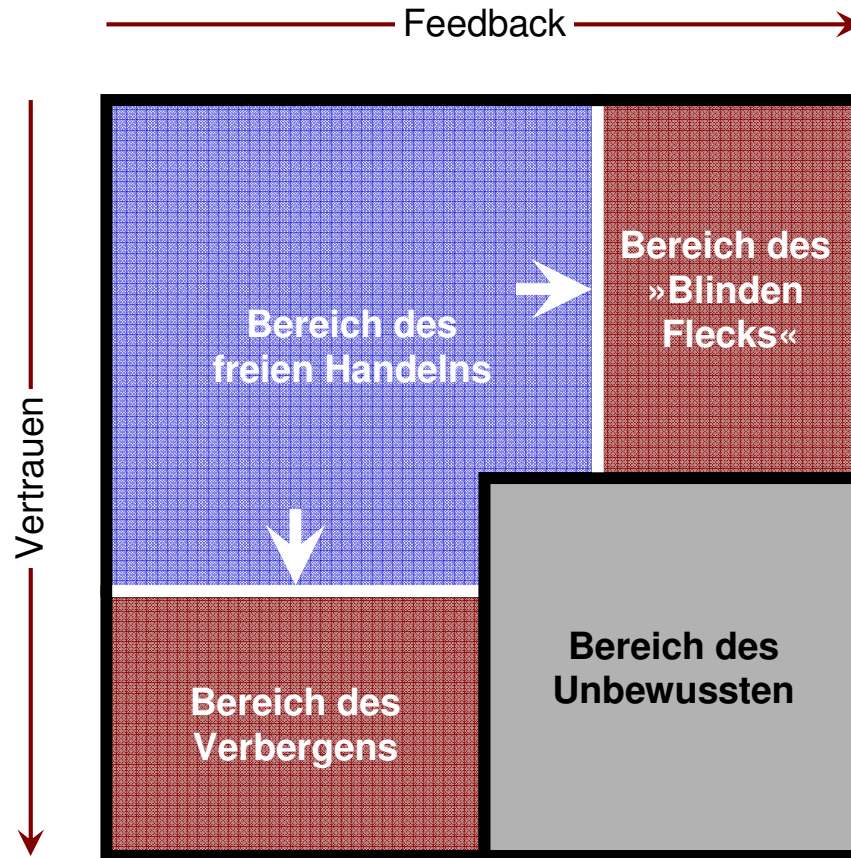
Feedback und Vertrauen sind Voraussetzung für freies Handeln.

Das heißt, freies Handeln setzt das Angewiesensein auf Andere voraus, die einem Feedback insbesondere auf eigene Fehler geben bzw. denen man gerade auch seine schwachen Seiten anvertrauen kann.

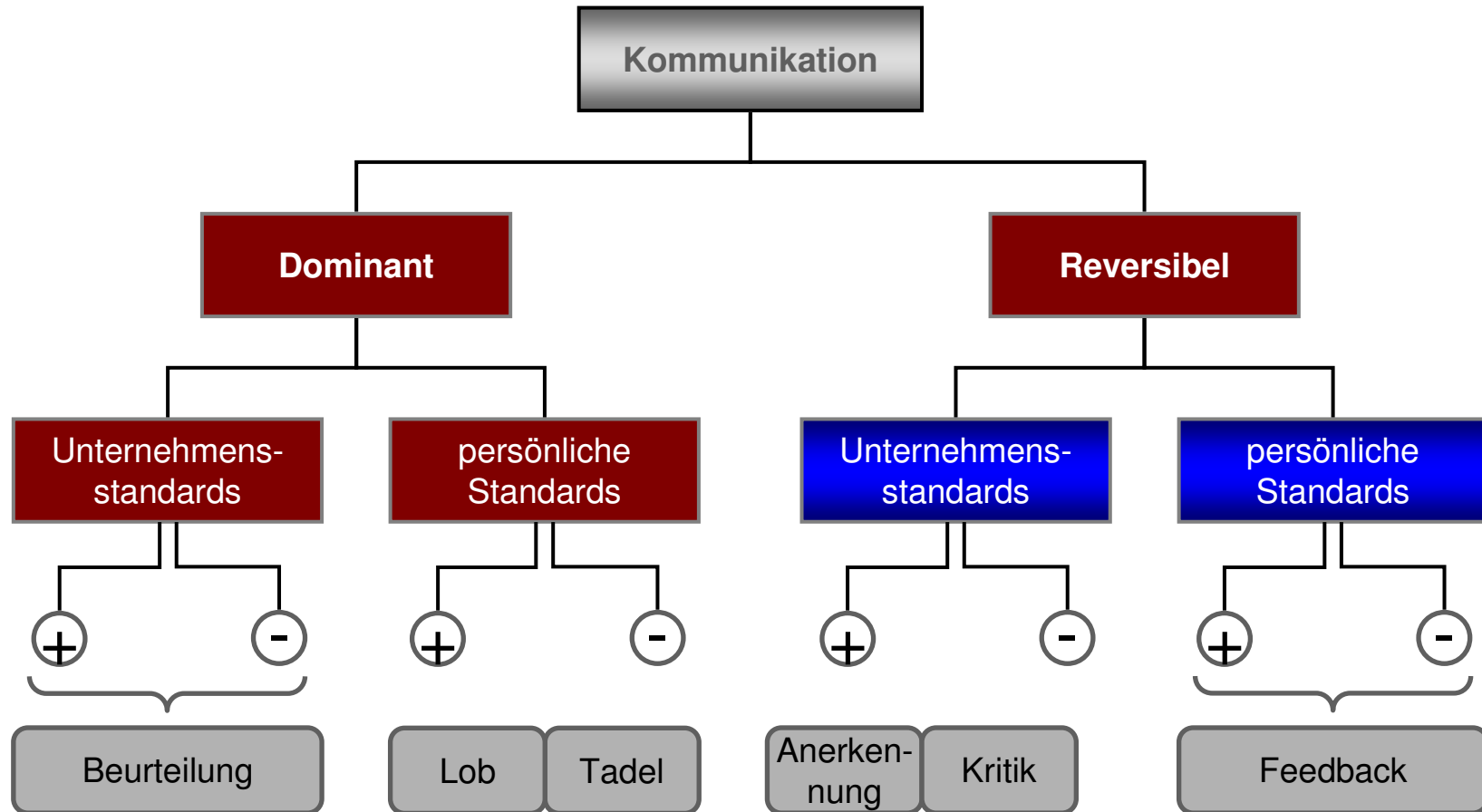
Anders formuliert: nur ein transparenter Umgang mit den eigenen (und anderen) Schwächen ermöglicht freies Handeln.



Das Johari Fenster im Prozess: Feedback geben



Was ist Feedback?



Wie gebe ich Feedback?

Das 3-Stufen-Modell

1. Beobachtung (Tatsache)

→ Was beobachte ich?

- beschreiben, nicht bewerten
- rechtzeitig
- konkret, bezogen auf begrenztes Verhalten in einer bestimmten Situation in der Gegenwart

2. Bewertung (Gefühl)

→ Was löst dies in mir aus?

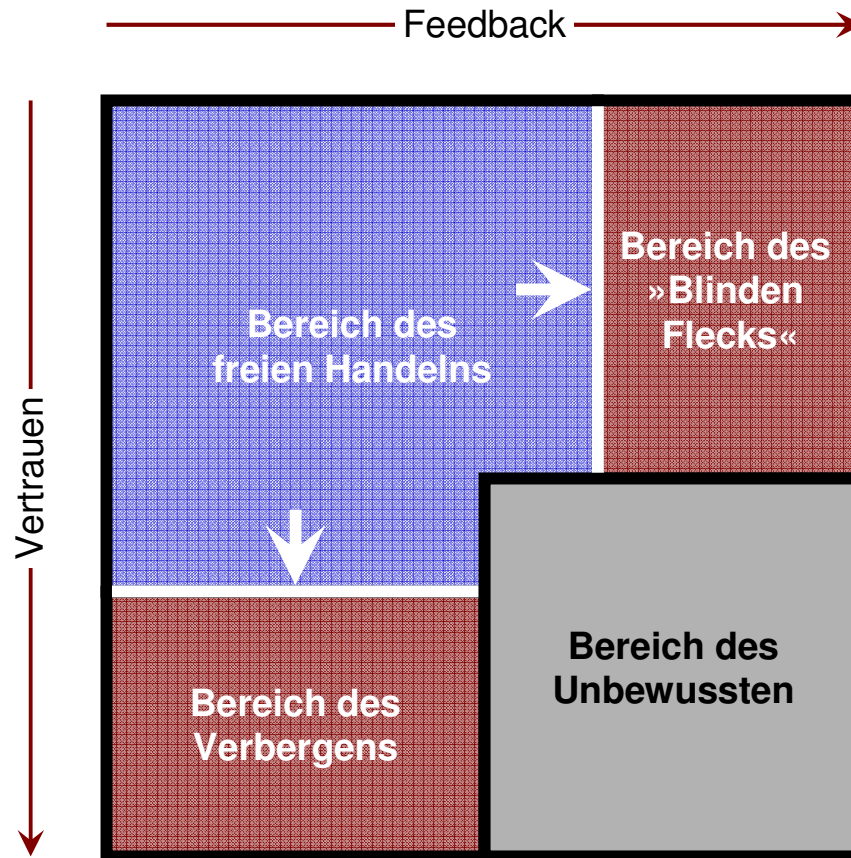
- persönliche Gefühle und Empfindungen
- Ich-Botschaften (Du-Botschaften unterstellen)

3. Schlussfolgerung (Bitte um Veränderung)

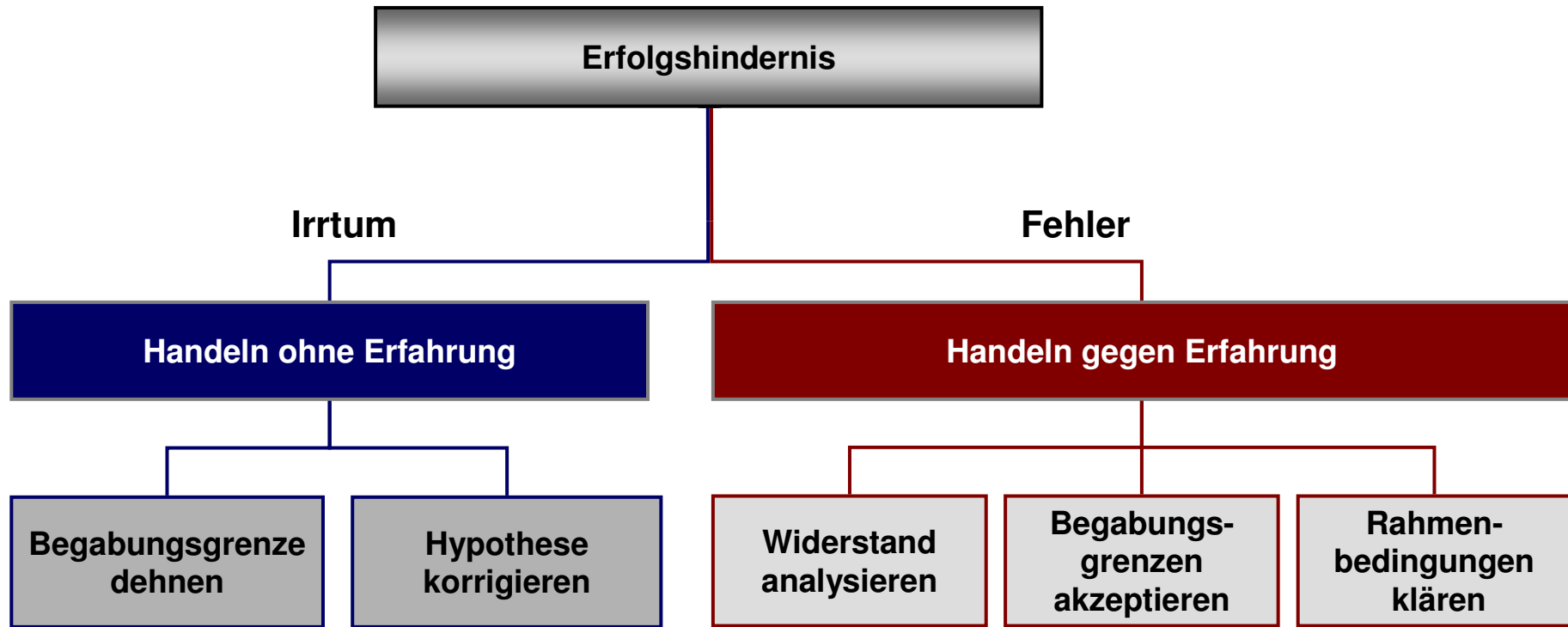
→ Was wünsche ich mir für die Zukunft?

- konkret und verhaltensnah
- umsetzbar, realistisch

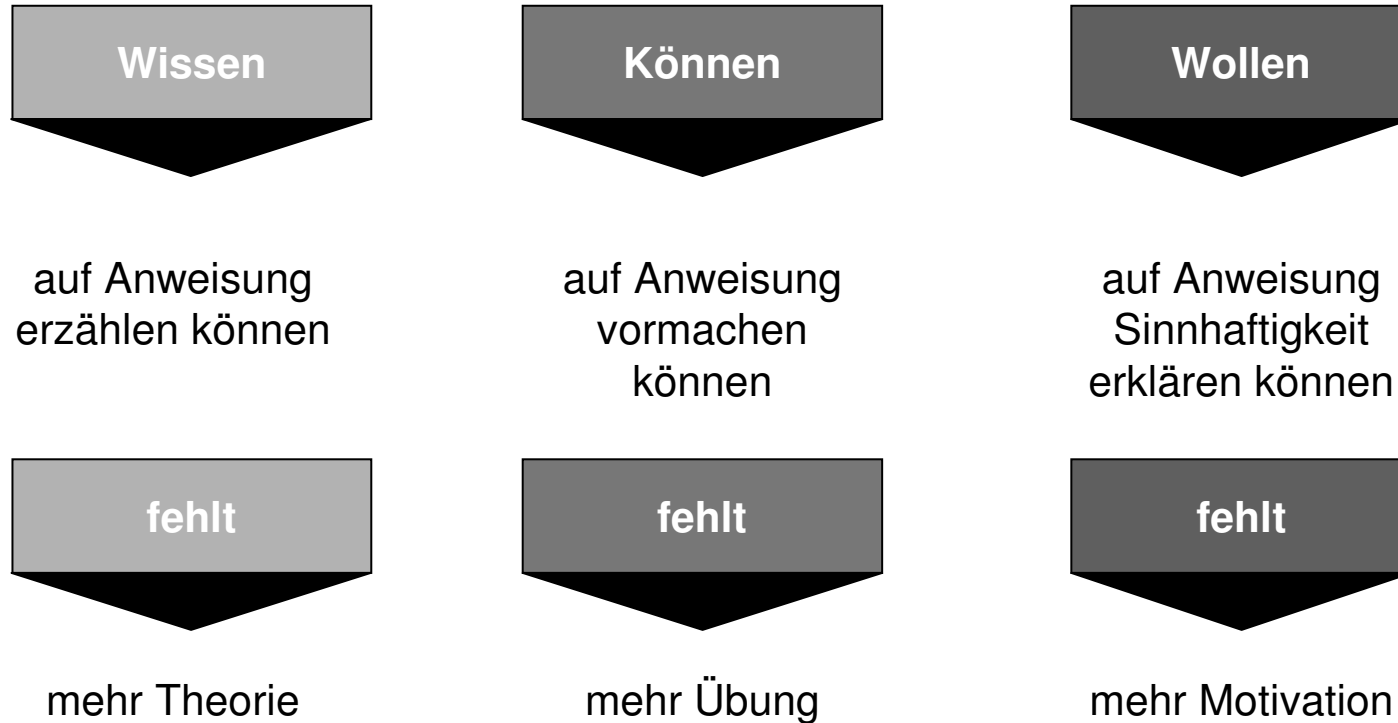
Das Johari-Fenster im Prozess: Vertrauen aufbauen



Fehleranalyse I: Unterschied Fehler von Irrtum



Fehleranalyse II: Bei Fehlern ist zu unterscheiden, was fehlt.



Fehleranalyse III: Ein Lernexperiment – Archäologie des Scheiterns

Manchmal kann es Sinn machen, etwas als gescheitert anzuerkennen: Nur so treten bestimmte Erfahrungsaspekte scharf in den Vordergrund. Nicht an der Oberfläche, sondern in der Tiefe finden sich dann manche Lernnuggets. Dieses Experiment soll Sie darin unterstützen, das „Gute im Schlechten“ zu finden und so eine schwierige Erfahrung bestmöglich zu nutzen.

Anleitung:

Setzen Sie sich in einer Kleingruppe zusammen. Überlegen Sie sich eine gemeinsame „Scheitererfahrung“ (d.h. ein misslungenes Projekt, ein gescheiterter Auftrag,...). Vergegenwärtigen Sie sich die Scheitererfahrung – vielleicht kleinen und mittleren Schwierigkeitsgrades.

Machen Sie sich zu jedem der folgenden Aspekte Notizen.

Fehleranalyse III: Ein Lernexperiment – Archäologie des Scheiterns

Meine Scheitererfahrung:

- Was ist genau passiert?
- Wer war beteiligt?
- Was habe ich empfunden?

Die andere Seite: Jede Erfahrung hat viele Seiten. Wenn wir etwas als fehlerhaft oder gescheitert erleben, neigen wir manchmal dazu, Teilerfolge auszublenden.

- Was mir trotz des Scheiterns gelungen ist...
- Auf was ich trotz des Scheiterns stolz sein kann...

Fehleranalyse III: Ein Lernexperiment – Archäologie des Scheiterns

Fähigkeiten: Herausfordernde Situationen bringen uns dazu, brachliegende oder zu wenig genutzte Fähigkeiten zu aktivieren.

- Welche Fähigkeiten musste/konnte ich durch diese Erfahrung entwickeln?

Die schwachen Signale: Kaum ein Scheitern fällt vom Himmel. Meist kündigt es sich auf leisen Sohlen an. Schwache Signale weisen auf ein Risiko hin. Wenn wir freundlich untersuchen, wie wir schwache Signale überhört haben, schärfen wir für die Zukunft unsere Wahrnehmungsfähigkeit.

- Welche inneren oder äußeren Signale kündigten das Scheitern an?
- Was habe ich getan, um diese Signale zu überhören?

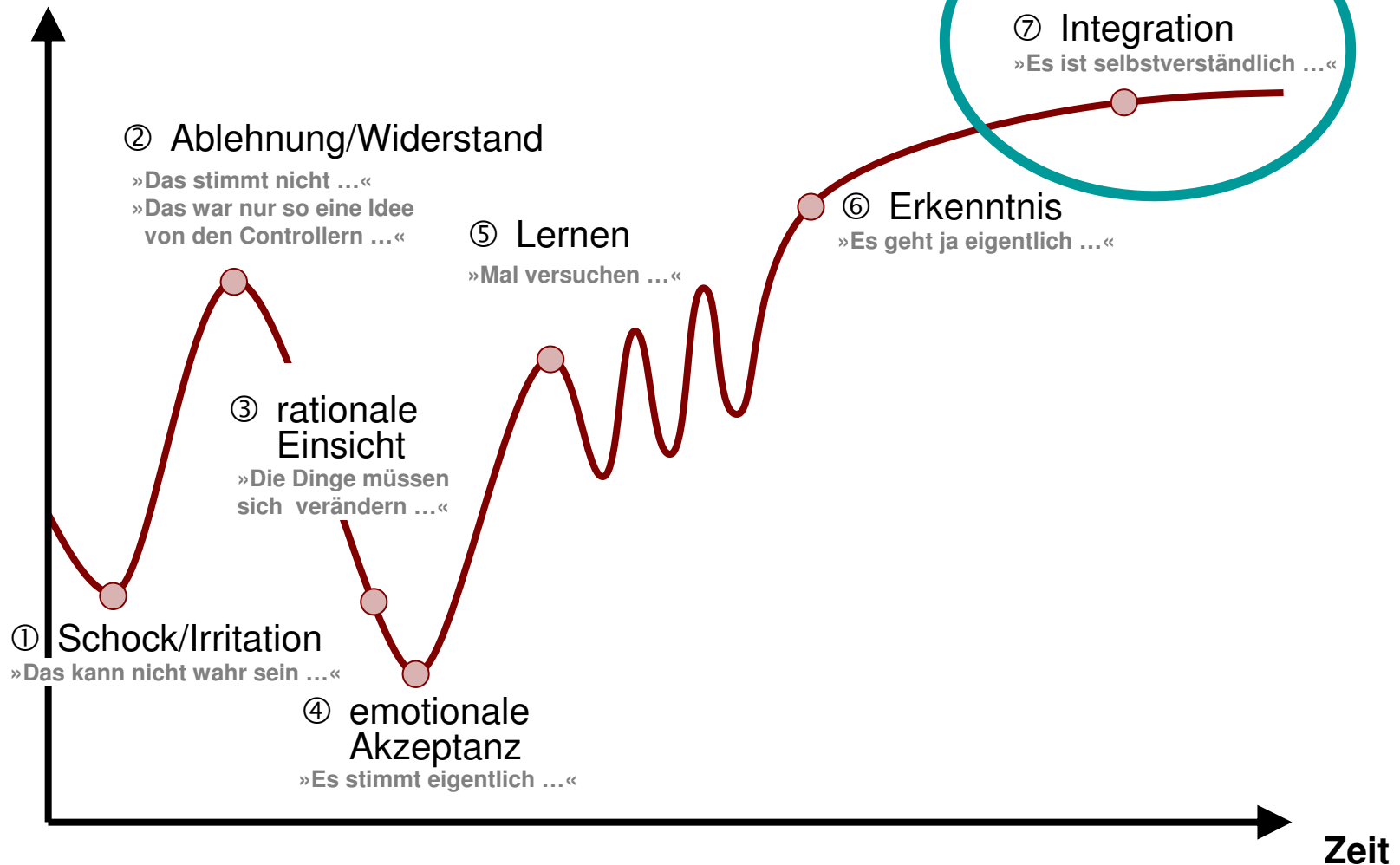
Fehleranalyse III: Ein Lernexperiment – Archäologie des Scheiterns

Das unerreichte Ziel: Scheitern impliziert, dass etwas nicht erreicht wurde. Ein vielleicht implizites, latentes oder zu hohes Ziel. Die damit verbundene Enttäuschung ist wertvoll, verweist sie doch auf eine vorangegangene Täuschung.

- Was wollte ich ursprünglich erreichen?
- Was will ich jetzt erreichen?

Die Veränderungskurve (Phasen-Modell)

wahrgenommene
eigene Kompetenz



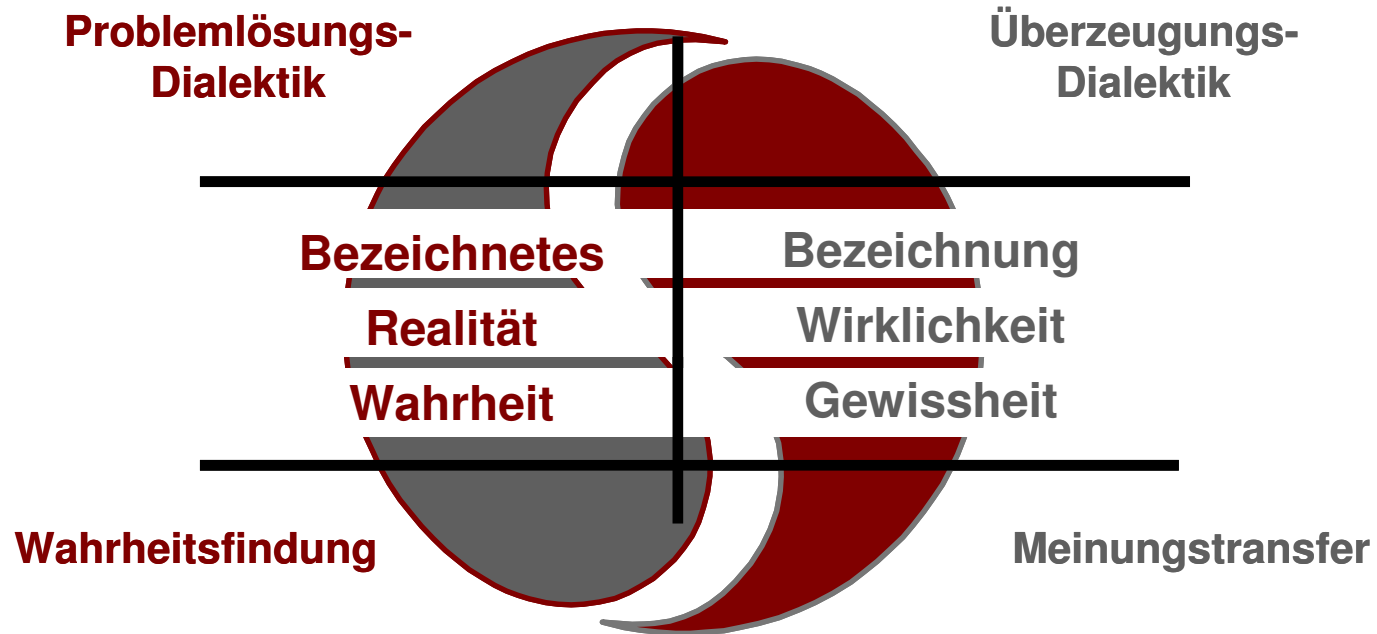
Integration

Innovation



Integration

Sokratische Differenz



Vom Missverständnis zum Konflikt

Missverständnis

Meinungs-
verschiedenheit

Problem

Konflikt

Vom Missverständnis zum Konflikt – Merkmale

Missverständnis

Es fehlen Informationen.

Meinungs- verschiedenheit

Differenzen trotz
kompletter Informatio-
nen. Jeder will recht
haben.

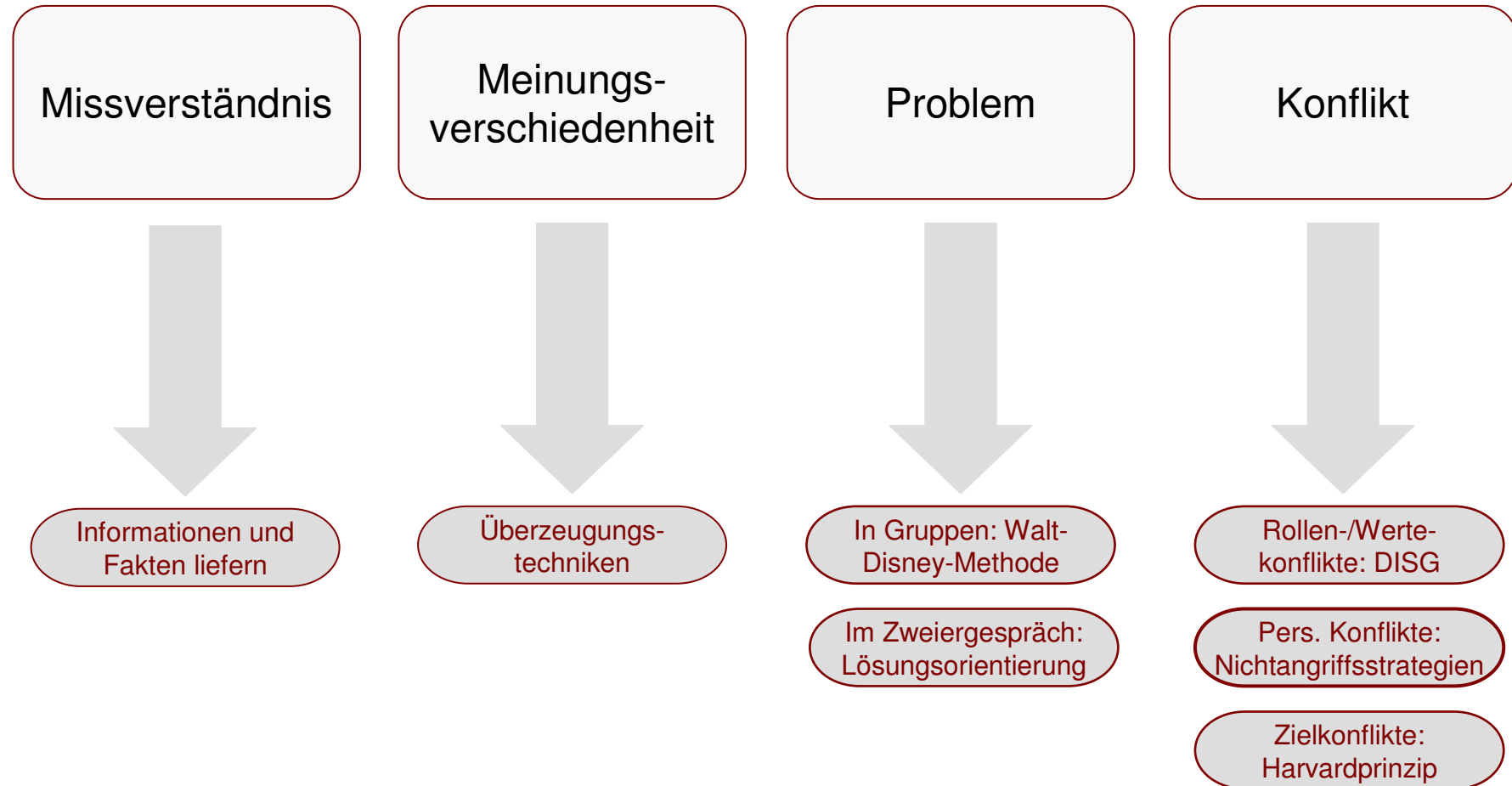
Problem

Eingeschränkter
Handlungsspielraum.
Lösungswille vorhanden.

Konflikt

Jeder will gewinnen.
Hoher Beziehungs-
anteil.

Vom Missverständnis zum Konflikt



Die Walt-Disney Strategie

TRÄUMER, der enthusiastisch ist, viele Ideen hervorbringt, Ziele formuliert und glaubt, dass zunächst alles machbar ist. Er ist ein Visionär der nicht hinterfragt.

- Was ist möglich?
- Was werden wir tun?

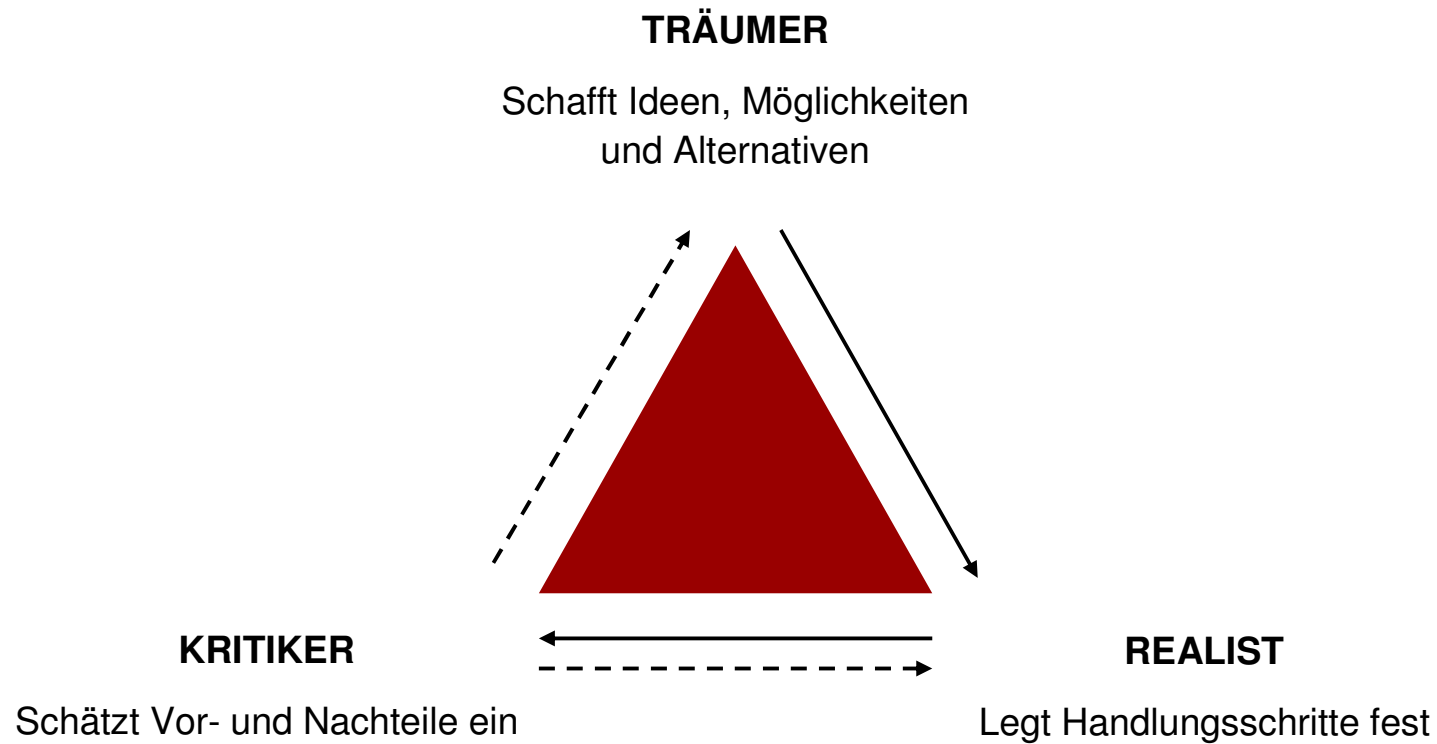
REALISTEN, der einen pragmatisch- praktischen Standpunkt einnimmt, notwendige Arbeitsschritte untersucht und so handelt, dass die Umsetzung des Traumes möglich wird. Er ist ein Praktiker oder Macher der nicht fragt „ob“, sondern „wie“.

- Was muss getan werden?
- Was wird für die Umsetzung benötigt ? (Material, Menschen, Wissen, Techniken, etc.)
- Welche Grundlagen sind bereits vorhanden?
- Wie lauten die Erfolgskriterien?
- Woran werden wir merken, dass wir das Ziel erreicht haben?

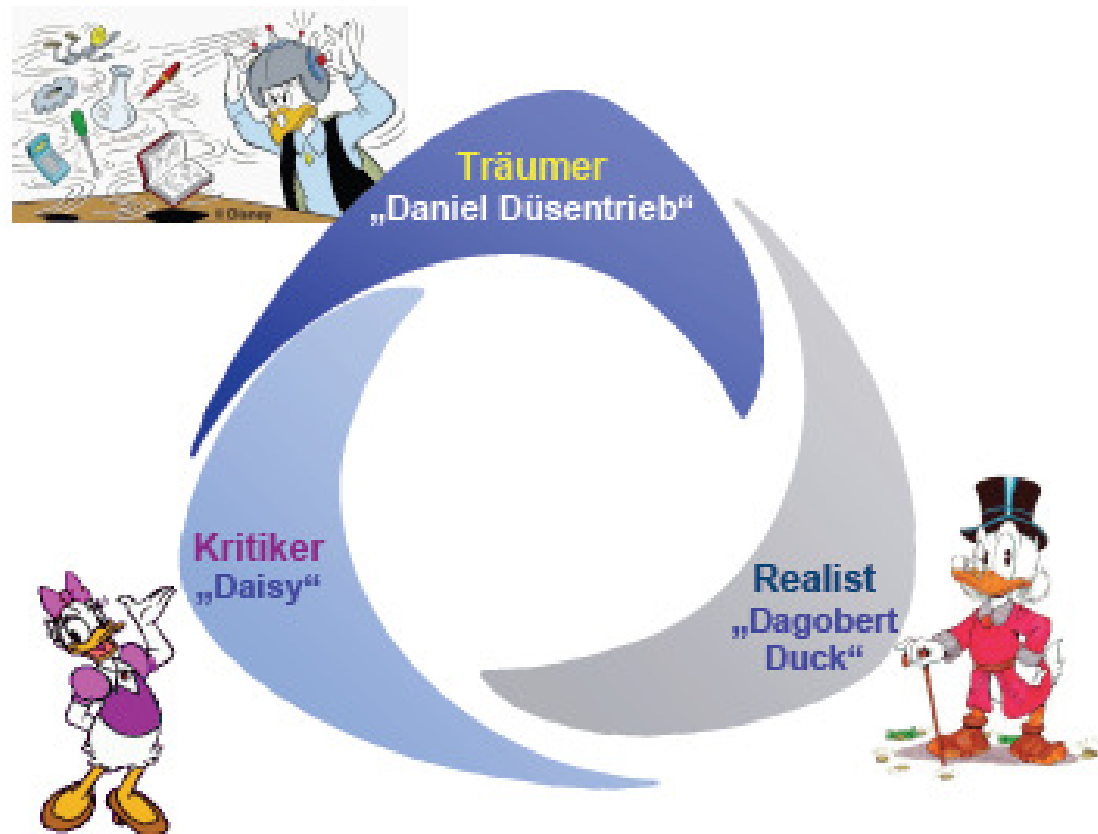
KRITIKER/ (SPIEL)VERDERBER, der die Vorgaben der anderen aus der Distanz (Meta- Position) prüft und bewertet, Fehlerquellen und Probleme identifizieren hilft. Er ist der logisch Denkende oder Qualitäts- Manager.

- Was könnte verbessert werden?
- Was sind Risiken/Chancen?
- Was wurde übersehen?
- Unter welchen Bedingungen werden Sie diese neuen Ideen nicht umsetzen wollen?

Die Walt-Disney Strategie



Die Walt-Disney Strategie



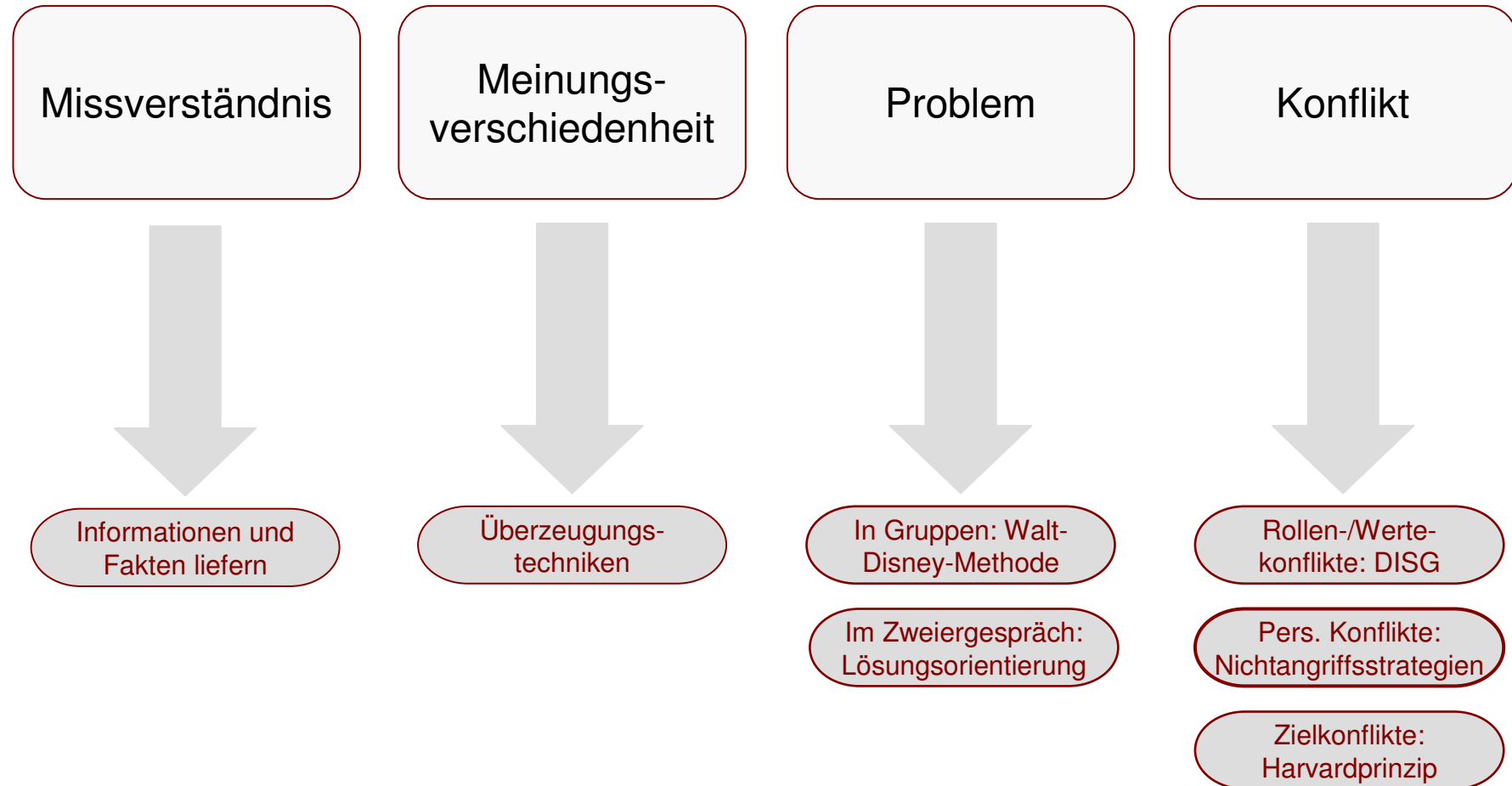
Quelle: http://www.kreativ-sein.de/d/d/dltechniken_files/Walt-Disney-Methode.pdf

Der kreative Prozess zur Lösungsfindung

1. Beginnen Sie mit der **Träumer- Phase**. Die Umsetzbarkeit ist momentan egal. Auch ob die Lösung sich lohnt oder klappen kann. Phantasieren Sie!
2. Werden Sie in der **Phase des Realisten** zu einem Betrachter des Traumes. Beschäftigen Sie sich nur mit der Umsetzbarkeit. Fragen Sie dabei nicht danach ob die Lösung realisierbar ist, sondern „wie“! Machen Sie einen Plan. Der Prozess der Umsetzung lässt sich in zwei Teilphasen untergliedern:
 - die konzeptionelle Phase
 - die operationale Phase
3. In der **Phase des Kritikers** betrachten Sie den Plan, finden Sie Schwachpunkte, Fehler und Illusionen. Der Kritiker kann blockieren, negieren, „Sand ins Getriebe streuen“, Widerstand leisten. Doch wenn der Kritiker die Idee akzeptiert, kann er all jene problematische Prozesse in eine andere Richtung lenken und Sie dann schätzen, unterstützen und ermutigen. Der Träumer und der Realist vermögen diese Funktion nicht zu erfüllen.

Ziel der **Kritiker-Phase** des kreativen Prozesses ist, Ihre Erfindung aus so vielen unterschiedlichen Perspektiven wie möglich zu evaluieren.

Vom Missverständnis zum Konflikt



Der Zitronen-Konflikt

Stellen Sie sich vor, Sie befinden sich kurz vor Ladenschluss in der Obstabteilung eines Supermarktes.

Zwei Personen steuern energisch auf die Auslage zu, in der sich eine letzte Zitrone befindet. Der eine will gerade nach der Zitrone greifen, da schnappt sie ihm der andere weg. Es kommt zum Streit.

Person A sagt, er bräuchte die Zitrone unbedingt für seine Frau, die schwer erkrankt ist.

Person B sagt, dass die Schwiegermutter zu Besuch kommt und einen Zitronenkuchen erwartet. Das sei so Tradition bei Ihnen, andernfalls wäre die Schwiegermutter beleidigt.

Wie lösen Sie den Konflikt?

Sachbezogenes Verhandeln

	Hart	Weich
Sachebene	Argumente offensiv	Harmonie defensiv
Beziehungsebene	Entwerten Angreifen Verletzen	Verstehen Akzeptanz unterschiedlicher Ausgangslagen

Grundelemente des Harvard-Prinzips

Das Harvard-Prinzip ist durch folgende Grundelemente gekennzeichnet:

Menschen: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!

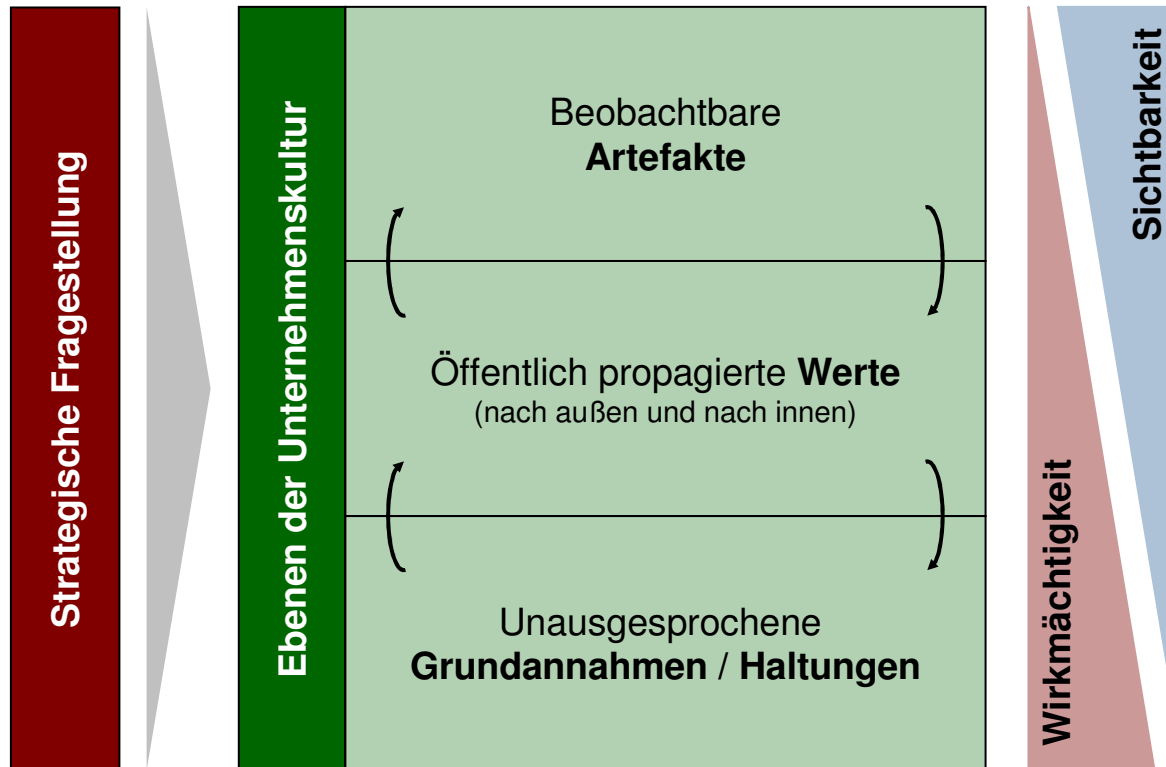
Interessen: Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!

Möglichkeiten: Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln!

Kriterien: Das Ergebnis auf intersubjektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen!

Alternative: Die beste Alternative suchen!

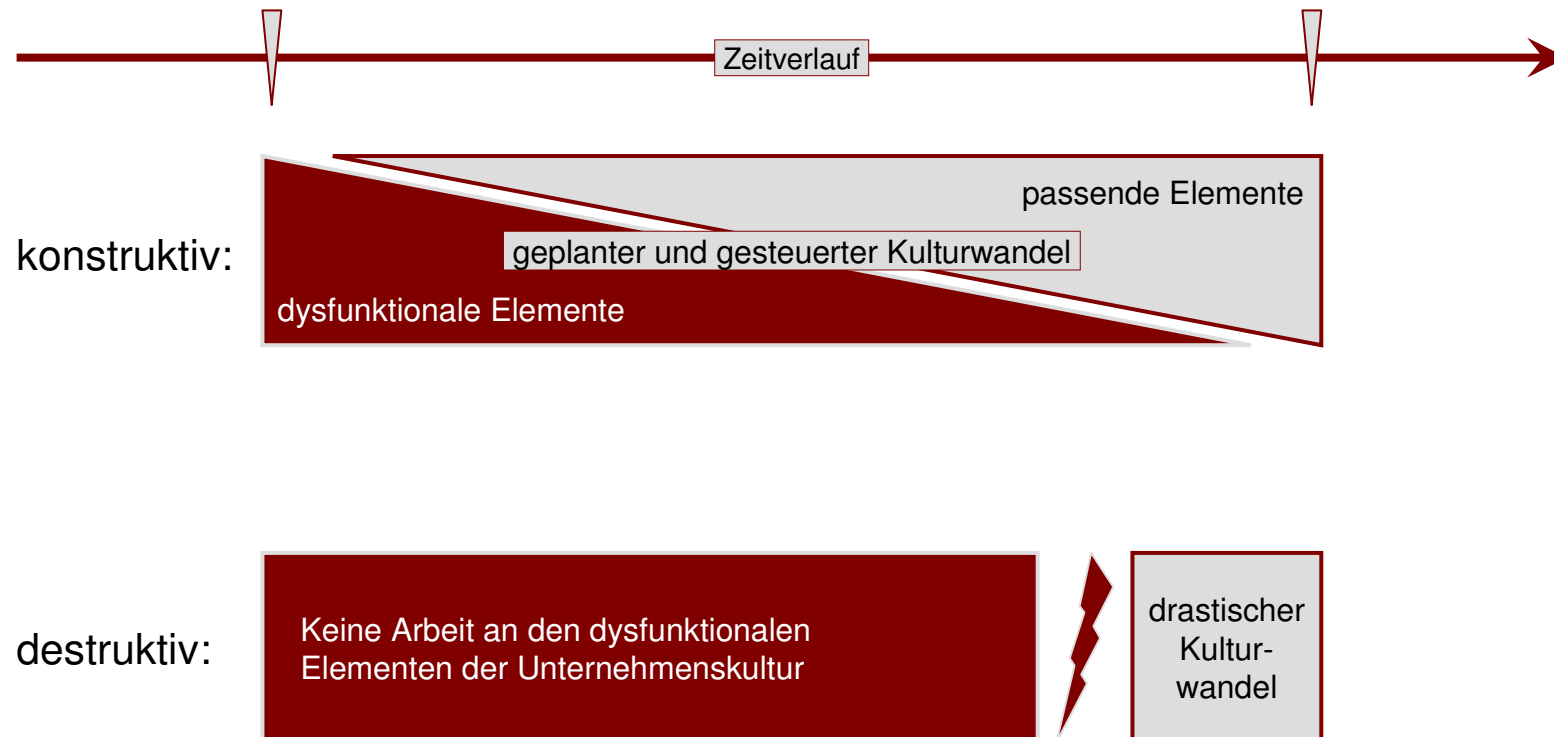
Kulturanalyse nach Edgar Schein



Kulturanalyse nach Edgar Schein

Die Kulturelemente passen nicht mehr zu den neuen Umfeldbedingungen des Unternehmens

Spätestens zu diesem Zeitpunkt müssen die Kulturelemente zu den neuen Umfeldbedingungen passen



Wie lernt man Veränderung?

