

# Effiziente Einführung neuer Führungskräfte und Selbstmanagement nach dem Zürcher Ressourcen Modell

Efficient Introduction of Newly Appointed Leaders and Self Management Based on the Neurodynamic Self Management Training

Annette Diedrichs, Dominique Krüsi & Maja Storch

Themenschwerpunkt Coaching und Personalentwicklung

## Zusammenfassung

*Damit neue Führungskräfte rasch effektiv mit einem neuen Team zusammenarbeiten und ihre Leitungsfunktion wahrnehmen können, wird in der Wirtschaft ein eintägiger Workshop, bekannt unter dem Begriff „New Manager Assimilation Program“ (NMAP) durchgeführt. Das Ziel des NMAP beinhaltet das gegenseitige Kennenlernen von Team und Führungskraft sowie die Erarbeitung eines konkreten Maßnahmenplans für die nächsten Monate. Dabei bleiben jedoch die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter unberücksichtigt. Um dieser Schwäche zu begegnen, wurde das NMAP um Elemente des „Selbstmanagementtrainings nach dem Zürcher Ressourcen Modell“ (ZRM) ergänzt. Am Ende dieses neu entwickelten, kombinierten NMAP-ZRM Workshops verfügt das Team sowohl über einen konkreten Maßnahmenplan als auch über ein gemeinsam formuliertes Teammotto, ein so genanntes Haltungsziel für das ganze Team, als Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.*

## Abstract

*To shorten the time required for a new manager and his/her team to function effectively together, a one day workshop, also known as New Manager Assimilation Program (NMAP), has been established in the business world. The aim of the NMAP is on one hand that the manager and his/her team mutually get to know each other and on the other hand to develop an action plan. The weakness of the NMAP lies in the fact that the individual needs of the team members remain unconsidered. For this reason the NMAP has been supplemented with elements of the Neurodynamic Self management (NSM<sup>1)</sup>). At the end of this newly developed combined NMAP-NSM workshop, the team has developed both, an action plan and also a team-motto respectively a motto-goal, and can use them as basis for a successful collaboration.*

## 1. Einleitung und Zielsetzung

Die zunehmende Globalisierung des wirtschaftlichen Umfeldes zahlreicher Unternehmen und die permanente Veränderung der betrieblichen Gegebenheiten vor allem in Krisenzeiten fordern von allen Betroffenen ein ständiges Sich-neu-Ausrichten. Change Management ist eines der Schlagwörter unserer Zeit. Bei Firmenfusionen werden Teams neu zusammengesetzt, sie erhalten andere Vorgesetzte, neue Ziele und es gelten veränderte Spielregeln der Zusammenarbeit.

Die Erwartungen an die Effizienz und Flexibilität der Mitarbeitenden steigen ständig und führen zu erhöhtem Leistungsdruck, der für viele Betroffene eine psychische und physische Belastung darstellt. Entsprechend haben stressbedingte Erkrankungen in den letzten Jahren deutlich zugenommen und bedeuten für die Wirtschaft eine wachsende finanzielle Herausforderung<sup>2)</sup>. Die vor allem mit einem drohenden Arbeitsplatzverlust einhergehende Verunsicherung vieler Beschäftigter und die stressbedingten Erkrankungen in Form von Erschöpfungszuständen, Burnout Symptomen und depressiven Verstimmungen sind im Arbeitsalltag deutlich spürbar und beeinträchtigen die Zusammenarbeit im Team (z.B. Mehrarbeit durch stressbedingten Krankheitsausfall) und haben häufig auch Auswirkungen auf das Privatleben.

Während unserer langjährigen Tätigkeit in der Personalentwicklung in der Wirtschaft hatten wir immer wieder mit Change Prozessen und ihren Konsequenzen zu tun und haben die oben beschriebenen Ereignisse selbst erlebt. Dabei wurden für uns zwei Phänomene immer deutlicher sichtbar. Wir haben zum einen festgestellt, dass Individuen, die an einem Selbstmanagementtraining nach dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) in Phasen der Unsicherheit (z.B. Reorganisationen der Unternehmung mit Stellenabbau) teilgenommen hatten, über ein höheres Kontrollerleben und mehr Handlungsorientierung

verfügten und entsprechend auch in solch schwierigen Zeiten handlungsfähiger und motivierter waren. Zum anderen konnten wir beobachten, dass Teams und neue Vorgesetzte, die ein eintägiges Einführungsprogramm für neue Führungskräfte, ein sogenanntes New Manager Assimilation Program<sup>3)</sup> (NMAP), durchlaufen hatten, als Team schneller zusammen wuchsen und später meist kompetenter geführt wurden. In der Konsequenz konnten diese beiden Mitarbeitergruppen mit Unsicherheiten besser umgehen und die Fluktuationsrate in jenen Teams, in denen ein NMAP durchgeführt worden war, war geringer.

Basierend auf unseren Erfahrungen und vor dem theoretischen Hintergrund des ZRMs und des NMAPs gehen wir davon aus, dass das individuelle, psychobiologische Wohlbefinden von Mitarbeitenden durch ressourcenorientiertes Selbstmanagement nach dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), in Kombination mit einem guten Zusammenhalt im Team und unterstützt durch eine kompetente Führungskraft

erhöht, und somit die beschriebenen negativen Auswirkungen auf das Individuum verringert oder zumindest eingedämmt werden können. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend entstand schließlich das Konzept für einen Workshop, der sowohl die Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und dem Team mithilfe des NMAPs optimiert als auch die individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder unter Einsatz von ZRM Vorgehensweisen berücksichtigt. Vor der konkreten Beschreibung und der praxisbezogenen Diskussion dieses kombinierten NMAP-ZRM Workshops werden die wichtigsten theoretischen Hintergründe beider Ansätze beleuchtet. Eine ausführliche Beschreibung beider Ansätze findet der interessierte Leser bei Storch und Krause (2007) und bei Gabarro (1985; 2007).

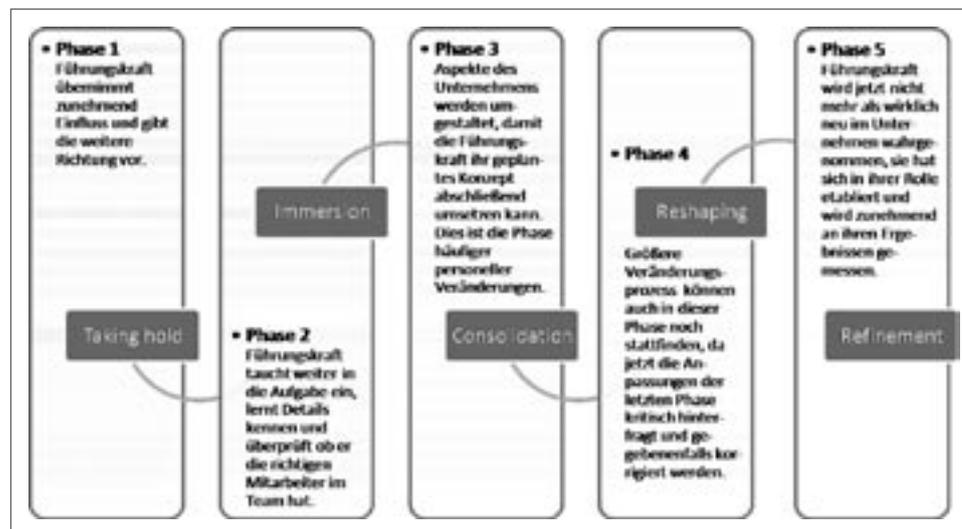
## 2. Theoretischer und empirischer Hintergrund des kombinierten NMAP-ZRM Workshops

### 2.1. Empirischer Hintergrund des New Manager Assimilation Program

Wenn Führungspositionen neu besetzt werden, gibt es sowohl für das Team als auch für den neuen Vorgesetzten eine Zeit des Eingewöhnens und der Neuorientierung. Diese Zeitspanne wurde von John Gabarro (1985; 2007), einem Professor der Harvard Business School, in einer Langzeitstudie empirisch untersucht und in fünf Pha-

sen der Führungsübernahme eingeteilt. Ausgehend von seinen Forschungsergebnissen und Erkenntnissen, entstand das New Manager Assimilation Program (NMAP) als eine konkrete Massnahme in Form eines eintägigen Workshops, die ein Team dabei unterstützt, wesentlich schneller als gewöhnlich eine effiziente und reibungslose Arbeitsfähigkeit zu erreichen. Die fünf Phasen sind nachfolgend in Abb.1 dargestellt.

Abb. 1: Fünf Phasen der Führungsübernahme in Anlehnung an Gabarro (1985; 2007).



Die erste der fünf Phasen der Führungsübernahme bezeichnet Gabarro als taking hold (engl. für etwas ergreifen, sich durchsetzen). Die Führungskraft übernimmt in dieser Phase zunehmend Einfluss und gibt die weitere Richtung vor. Dies ist eine Zeit des intensiven Lernens und Handelns, in der es in der Regel zu ersten Anpassungen kommt und die Führungskraft die bis dahin erkannten kurz- oder mittelfristigen Probleme löst. Nach diesen meist turbulenten 3 bis 6 Monaten der Einarbeitung sind die ersten organisatorischen und personellen Veränderungen abgeschlossen. Es folgt eine ruhigere zweite, von Gabarro (1985; 2007) als immersion (engl. für Eintauchen) bezeichnete Phase, in der die Führungskraft über weitere 6 Monate in ihre Aufgabe eintaucht und insbesondere die Details (z.B. die Arbeitsabläufe in ihrem Team) besser kennenlernt. Sie geht jetzt auch der Frage nach, ob sie die richtigen Mitarbeiter im Team hat. In der dritten, als reshaping (engl. für Umgestaltung) bezeichneten Phase, werden häufig einer oder mehrere Aspekte des Unternehmens umgestaltet, damit die Führungskraft ihr geplantes Konzept abschließend umsetzen kann. In dieser Phase kommt es durchschnittlich zu 32% der personellen und 29% der strukturellen Veränderungen. Wenn diese Veränderungen groß sind, gibt es entsprechend viel für die (verbleibenden) Mitarbeitenden zu tun. Die vierte Phase, consolidation (engl. für Konsolidierung), kann nochmals durch einen größeren Veränderungsprozess gekennzeichnet sein, da die Führungskraft jetzt die Anpassungen der letzten Phase kritisch hinterfragt und gegebenenfalls korrigiert. Kaum

Veränderungen und zunehmende Routine prägen die fünfte und letzte Phase, die Phase des refinements (engl. für Verfeinerung). Die Führungskraft wird jetzt nicht mehr als wirklich neu im Unternehmen wahrgenommen, sie hat sich in ihrer Rolle etabliert und wird zunehmend an ihren Ergebnissen gemessen.

Gemäß den Erkenntnissen von Gabarro (1985; 2007) verstehen sich manche Führungskräfte rasch gut mit ihren Vorgesetzten, Arbeitskollegen und Mitarbeitenden. Sie arbeiten sich zügig ein und haben nach einer gewissen Zeit ihre Aufgabe im Griff. Andere versagen dagegen kläglich. Der Erfolg hängt gemäß Gabarro (1985; 2007) häufig mit der Branchenkenntnis, der Definition von klaren Erwartungen, der Unterstützung von Vorgesetzten und guten zwischenmenschlichen Beziehungen zusammen<sup>4)</sup>. Meist dauert der Prozess der Führungsübernahme aber sehr lange, in den USA zwei bis zweieinhalb Jahre und in Europa teils noch länger. Die Übernahme einer neuen Führungsposition ist für alle Führungskräfte eine Herausforderung. Die erfolgreichen Führungskräfte bemühten sich darum, ihren Auftrag so explizit und klar wie nur möglich zu machen und ihre Vorgesetzten regelmäßig über ihr Vorgehen, vor allem in den frühen Übernahmestadien, zu informieren. Sie waren sich außerdem auch stärker ihrer eigenen Grenzen hinsichtlich ihrer Erfahrung und Fähigkeiten bewusst und versuchten, diese durch gezieltes Lernen oder durch den Einbezug der Fähigkeiten von Kolleginnen und Kollegen auszugleichen (Gabarro, 1985; 2007).

Übergreifend gelangte Gabarro (1985; 2007) zu dem Schluss, dass der Übernahmeprozess dadurch erleichtert und verkürzt werden kann, dass ein Unternehmen so genannte Assimilation Meetings für die neue Führungskraft und ihre Hauptmitarbeitenden anbietet. Unter der Leitung eines qualifizierten internen oder externen Beraters bzw. einer Beraterin sprechen in diesen Meetings alle Beteiligten frühzeitig über ihre Annahmen und Befürchtungen und können dadurch die gegenseitigen Erwartungen schneller als gewöhnlich klären und die zukünftige Zusammenarbeit rascher definieren. Diese Vorgehensweise wird seither vor allem in amerikanischen, aber auch in europäischen Unternehmen einer neuen Führungskraft als Unterstützung während der ersten 6-12 Arbeitsmonate, also während der Einarbeitungszeit, angeboten. Das Ziel dieses Programms besteht zudem darin, den Mitarbeitenden zu ermöglichen, dass sie ihren neuen Vorgesetzten in kurzer Zeit kennenlernen, schnell eine gute Arbeitsbeziehung aufbauen und eine gemeinsame Basis für Problemlösungen und die Arbeitsplanung zu schaffen (Gabarro, 1985; 2007).

## 2.2. Ablauf des NMAP und Kritik

Der NMAP-Workshop dauert einen Tag. Im ersten Teil (s. Abbildung 2) bearbeiten die Mitarbeitenden ohne den Vorgesetzten unter Anleitung eines Moderators bzw. einer Moderatorin vier Fragestellungen (s. unter Punkt 3). Die Inputs aller Teammitglieder werden auf Flipcharts

festgehalten. Während der Mittagspause bespricht die Leitung die gesammelten Aussagen alleine mit dem Vorgesetzten. Im zweiten Teil beantwortet und diskutiert der Vorgesetzte schließlich die Fragen und Erwartungen des Teams, wobei idealerweise ein offener Dialog zwischen dem Team und dem neuen Vorgesetzten entsteht. Abschließend erarbeitet das Team zusammen mit dem Vorgesetzten einen Maßnahmenplan (engl. action plan). Dabei wird klar festgehalten, welche Arbeiten bis wann, von wem erledigt werden müssen.

Das NMAP ist als Maßnahme für das schnelle Kennenlernen von Führungskraft und Team, den raschen Abbau gegenseitiger Vorurteile und die zügige Definition gemeinsamer Ziele sehr geeignet. Die Bearbeitung der Fragen des NMAP, die zunächst nur mit dem Team, dann mit dem oder der Vorgesetzten und schließlich mit allen Beteiligten erfolgt, ermöglicht die Wahrung der Anonymität der Teammitglieder und trägt so zu einer offenen Kommunikation bei. Wenn wir aber davon ausgehen, dass jegliches menschliches Verhalten sowohl vom bewussten Verstand als auch vom Unbewussten beeinflusst wird (Storch & Krause, 2007), so zeigt sich, dass das NMAP nur auf die Verarbeitung der bewussten Informationen seiner Teilnehmenden ausgerichtet ist. Das, was bei jedem Einzelnen unbewusst abläuft, wird nicht thematisiert, obwohl es beispielsweise für die Entwicklung individueller und gemeinsamer Ziele eine sehr zentrale Rolle spielt<sup>5)</sup>.

Storch und Krause (2007) erläutern die grundlegenden Unterschiede zwischen bewusstem Verstand und adaptiven Unbewussten, den beiden Verarbeitungssystemen im menschlichen Gehirn, die unser Verhalten steuern folgendermaßen: alles, was wir über unsere Wahrnehmungskanäle aufnehmen, gelangt ins adaptive Unbewusste und wird dort sehr schnell über Assoziationen, Erinnerungen und Ähnlichkeiten zu bisherigen Erfahrungen verarbeitet. Jeder Mensch eignet sich so im Laufe seines Lebens einen persönlichen Erfahrungsspeicher an, dessen Inhalte sich über diffuse Körperempfindungen, Emotionen oder eine Mischung aus beidem, bemerkbar machen. Das adaptive Unbewusste ist dauernd im Einsatz und wenig störungsanfällig durch äußere Reize oder innere Bedürfnisse. Es bewertet jeden Input danach, ob er für das Individuum gut oder schlecht ist, und bezieht dieses implizite Wissen meistens unbemerkt, in das individuelle Verhalten ein (Storch & Krause, 2007). Der bewusste Verstand dagegen erhält seine Informationen aus dem adaptiven Unbewussten nur dann, wenn der Mensch aufmerksam ist, und seine Basisbedürfnisse befriedigt sind. Der bewusste Verstand befasst sich mit der Bedeutung der Informationen, und seine Inhalte sind gemäß den Regeln der Logik verbunden. Die Bewertung von Information erfolgt durch rationale Überlegungen und darauf basierend wird in richtig oder falsch eingeteilt. Mit dem bewussten Verstand können beispielsweise Gedankengänge jederzeit beliebig unterbrochen und auch langfristige Ziele formuliert werden. Basierend auf diesen Erkenntnissen, werden im ZRM beide Verarbeitungssysteme bei der Zielformulie-

rung berücksichtigt (Storch & Krause, 2007).

Im NMAP wird am Ende des Programms ein Aktionsplan mit konkreten Zielen für das gesamte Team definiert. Zum Beispiel, ein Mitarbeitender erhält die Aufgabe, ein zweistündiges Informationsmeeting mit derjenigen Abteilung, mit der das Team häufig Probleme in der Zusammenarbeit hat, zu organisieren. Solche Ziele sind nach dem Muster der in Unternehmen häufig auch in der Mitarbeiterbeurteilung eingesetzten S.M.A.R.T. Ziele formuliert. Die zugrundeliegende Goal-Setting-Theorie der Arbeitspsychologen Locke und Latham (1990) geht davon aus, dass ein Ziel dann erfolgreich umgesetzt wird, wenn es die Kriterien „S“pecific, „M“easurable, „A“tttractive, „R“ealistic, „T“erminated erfüllt (Storch, im Druck).

Bei dieser Art der Zielformulierung werden die bewussten Erkenntnisse der Teilnehmenden genutzt und eine Umsetzung derselben in den Arbeitsalltag wird vorbereitet. Die unbewussten Anteile sowie emotionale Aspekte werden bei der Formulierung dieser Ziele, die nach dem ZRM Handlungsziele genannt werden, jedoch vernachlässigt. Dies kann bedeuten, dass die Teilnehmenden bestimmte Handlungsziele rational für notwendig und sinnvoll halten. Zum Beispiel, ist es ihnen nachvollziehbar wichtig, dass die Zusammenarbeit zwischen beiden Teams reibungslos läuft, damit es keine Kundenreklamationen gibt. Unbewusst jedoch können sie sich evtl. nicht mit diesem Ziel identifizieren, weil sie beispielsweise besser dastehen wollen als das andere Team, um mehr Anerkennung zu bekommen. Eine Zielerreichung kann daher sehr schwierig sein, da die notwendige Motivation nicht wirklich aufgebracht wird. Um diesen unbewussten Anteilen bei der Zielformulierung und Erreichung gerecht zu werden, ergänzen wir das NMAP in seiner bisherigen Form um einige zentrale Komponenten des Zürcher Ressourcen Modells. Nach der Erstellung des Maßnahmenplans mit seinen konkreten Handlungszielen, werden in einem ersten Schritt so genannte individuelle Handlungsziele, auch Mottoziele genannt, formuliert. Darunter versteht man nach Storch (im Druck) einen neuen Zieltyp, der die innere Haltung im Visier hat. Ein solches Ziel lautet beispielsweise „Ich genieße meine Freiheit“ und wird so lange bearbeitet, bis die Person es für sich persönlich akzeptiert und damit intrinsische Motivation und Goal-Commitment zeigt<sup>6)</sup>.

Mit dieser Vorgehensweise können auch unbewusste und emotionale Einflussfaktoren, die das Verhalten jedes einzelnen Teammitglieds beeinflussen, berücksichtigt werden. In einem weiteren Schritt werden dann Aspekte aus allen individuellen Zielformulierungen, die jeweiligen Mottoziele der einzelnen Teilnehmenden schließlich zu einem übergreifenden Teamziel, einem Teammotto, zusammengefügt.

Nachfolgend werden nun zum einen die wesentlichen Elemente des ZRMs in Kurzform und zum anderen der kombinierte NMAP-ZRM Workshop ausführlicher vorgestellt.

### 2.3. Theoretischer Hintergrund des Zürcher Ressourcen Modells

Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) wurde vor gut zehn Jahren von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause entwickelt. Es ist ein Selbstmanagement-Training das Menschen dazu befähigt, immer öfter so zu handeln, wie es diese selbst wollen. Das ZRM basiert auf einem ressourcenorientierten Ansatz. Dabei wird wie in der humanistischen Psychologie davon ausgegangen, dass der Mensch die meisten Ressourcen, die er zur Problembewältigung benötigt, bereits in sich trägt und nur dabei unterstützt werden muss, diese zu aktivieren (s. Ressourcenforschung von Bandura, 1981 und Storch & Krause, 2007, S. 23).

Im ZRM wird zudem ein neurobiologisch fundierter Ressourcenbegriff verwendet, d.h. als eine Ressource wird all das bezeichnet, was gesundheitsfördernde neuronale Netze im Gehirn aktiviert und dabei hilft, das neu gebildete sogenannte Handlungs- oder Mottoziel einer Person in erwünschtes Verhalten umzusetzen<sup>7)</sup>. Wie bereits in der Kritik am NMAP beschrieben, sind Körpersignale und Emotionen aus dem adaptiven Unbewussten im ZRM ebenfalls sehr zentral und werden in Gestalt sogenannter somatischer Marker (s. Damasio, 1994; Storch & Krause, 2007) berücksichtigt. In Entscheidungssituationen spielen somatische Marker eine wichtige Rolle, da das adaptive Unbewusste jede neue Erfahrung blitzschnell mit ähnlichen Situationen aus dem persönlichen Erfahrungsspeicher vergleicht und danach bewertet, ob sie gut oder schlecht für das Individuum sind. Jeder Mensch kann das Ergebnis dieser Bewertung anhand eines positiven oder eines negativen somatischen Markers wahrnehmen.

Der Ablauf eines ZRM Trainings und auch des ZRM Teils unseres kombinierten Workshops orientiert sich am Rubikon Prozess. Dieser basiert auf dem von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1990) entwickelten motivationspsychologischen Rubikon-Modell, das später von Grawe (1998) erweitert wurde. Die fünf Phasen (Bedürfnis, Motiv, Intention, präaktionale Vorbereitung, Handlung) beschreiben den Weg eines Wunsches bis zu seiner Umsetzung in konkrete Handlung. Es müssen zwingend alle fünf Phasen durchlaufen werden (Storch & Krause, 2007).

Im ZRM Training starten die Teilnehmenden mit der Bearbeitung eines persönlich bedeutsamen Themas (z.B. Balance zwischen Beruf und Familie, mehr Sport zu treiben, Gewichtsreduktion etc.), wobei zunächst das mehr oder weniger unbewusste Bedürfnis in ein bewusstes Motiv übergehen sollte. Dieser Schritt wird durch den Einsatz einer ressourcenorientierten Bildkartei aus der sich jeder Teilnehmende ein Bild aussucht, das bei ihm oder ihr positive somatische Marker auslöst, vollzogen. Sodann werden über das freie Assoziieren, der Technik des sogenannten Ideenkorbs, so lange Ideen zum Bild und zum Thema gesammelt, bis alle Teilnehmenden erneut mit Hilfe positiver somatischer Marker diejenigen Ideen ausgewählt haben, aus denen jeder/

jede ein individuelles Mottoziel formulieren kann. Dies entspricht der Intentionsbildung im Rubikon Prozess. In der präaktionalen Vorbereitung erarbeitet sich jeder/ jede Teilnehmende mit Unterstützung der Leitung und der anderen Teilnehmenden einen persönlichen Ressourcenpool, der ihm/ihr dabei helfen soll, das Mottoziel jederzeit bewusst und unbewusst zu aktivieren und in Handlung umzusetzen. Ressourcen sind unter anderem Erinnerungshilfen, wie Bilder, Farben, Gegenstände, Gerüche oder Körpermerkmale, die mit dem Mottoziel in Verbindung gebracht werden. Am Ende eines jeden ZRM Trainings bereiten die Teilnehmenden den Einsatz ihres Mottoziels in Alltagssituationen über die Planung konkreten Verhaltens in bestimmten Situationen vor.

### 3. Der kombinierte NMAP-ZRM Workshop

An dieser Stelle möchten wir (den von uns entwickelten) kombinierten NMAP-ZRM Workshop, der sowohl die Vorgehensweise und Vorteile des NMAPs als auch zentrale Elemente und Vorgehensweisen des ZRM integriert und kombiniert, in seinen einzelnen Schritten darstellen.

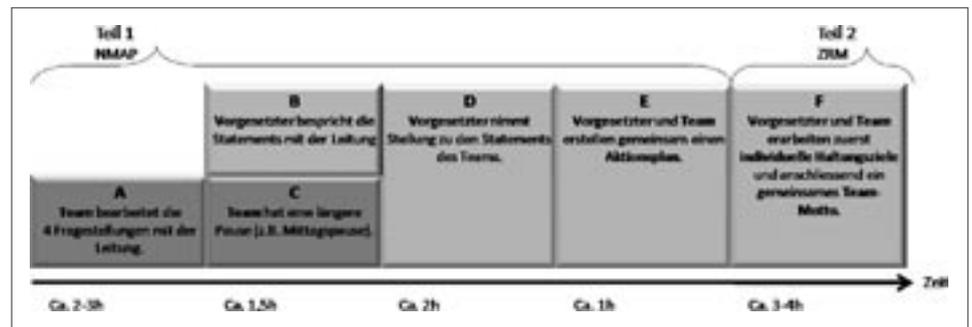
Bevor der NMAP-ZRM Workshop durchgeführt wird, werden zuerst die Führungskraft und später auch das Team idealerweise von einem Mitarbeitenden der Personalabteilung des Unternehmens oder einer externen Leitung über den Sinn und Zweck sowie über das Vorgehen informiert und es wird ein externer Veranstaltungsort organisiert<sup>8)</sup>. Der kombinierte Workshop dauert eininhalb Tage und besteht aus fünf aufeinanderfolgenden Elementen (Abbildung 2, Elemente A-F). Im ersten Teil des Workshops (Abbildung 2, Teil 1), dem NMAP-Teil, bearbeitet die Leitung zunächst nur mit den Mitarbeitenden (A) die folgenden vier Fragen bezogen auf ihre neue Führungskraft:

1. Was wisst ihr bereits über mich? (persönlich und beruflich)
2. Was wisst ihr noch nicht und möchtet es gerne erfahren?
3. Was benötigt ihr als Team von mir?
4. Was muss ich unbedingt über euch als Team wissen?

Die Leitung notiert alle Antworten, Statements und Fragen der Teilnehmenden auf Flipcharts und garantiert ihnen persönliche Anonymität bezüglich ihrer Aussagen, wenn diese später (B) mit der Führungskraft alleine besprochen werden. Die Mitarbeitenden wollen meist Dinge wissen wie, warum eine Führungskraft eingestellt wurde, was er oder sie dem Unternehmen bringt, wie er oder sie führt oder kommuniziert etc. Im Anschluss an die Bearbeitung der Fragen haben die Mitarbeitenden eine längere Pause (C). In dieser Zeit macht sich die Füh-

rungskraft Gedanken zu den Aussagen der Mitarbeitenden, stellt Verständnisfragen an die Leitung und bereitet sich auf den Dialog mit den neuen Mitarbeitenden vor.

Abb. 2: Ablauf des kombinierten NMAP-ZRM Workshops.



Jetzt ist die Plattform für einen Austausch im gesamten Team geschaffen (D) und es kommen alle Beteiligten zusammen. Meist beantwortet die Führungskraft in diesem Teil viele der gestellten Fragen direkt und im Idealfall entsteht ein wirklicher Dialog (und kein Vortrag) zwischen Chef und Mitarbeitenden. Manche Vorgesetzte sind über die offenen und persönlichen Fragen ihrer Mitarbeitenden (z.B. „was bringt dich auf die Palme“) überrascht, gestehen aber im Nachhinein ein, dass dieser Prozess zur wechselseitigen Kommunikation, zu vermehrtem Engagement, größerem Vertrauen und besserem Teamgefühl beigetragen hat. Durch die Stellungnahme des Vorgesetzten, den gemeinsamen Dialog, müssen die Mitarbeitenden nicht mehr ihre Zeit für Spekulationen über den neuen Chef vergeuden und dieser bekommt das Gefühl, seine Mitarbeitenden mit ihren Stärken, Schwächen sowie ihrem persönlichen Hintergrund, schon lange zu kennen. Manchmal decken die Fragen der Mitarbeitenden auch Kritisches auf. Etwa die Tatsache, dass sie im Vorfeld nicht über die Ernennung eines oder einer neuen Vorgesetzten informiert wurden. Teilweise kann der Inhalt dieser Fragen die Führungskraft auch darauf vorbereiten, welche Herausforderungen (z.B. firmenpolitische Aspekte, Ressourcenengpässe im Team etc.) auf ihn oder sie zukommen.

Im NMAP-Teil steht vor allem das Sich-besser-Kennen-Lernen von Team und Führungskraft im Vordergrund. Dies mit dem Ziel, allfällige gegenseitige Vorurteile abzubauen, Erwartungen aneinander zu verbalisieren und als Team arbeitsfähig zu werden. Es wird ein gemeinsames Verständnis für die anzugehenden Aufgaben geschaffen und die erfolgreiche Zusammenarbeit wird dann mit der Definition eines Maßnahmenplanes (E) vorbereitet. Dieser enthält die absehbaren Aufgaben, die von einzelnen Teammitgliedern oder vom Team als Ganzes zu bestimmten Zeitpunkten erledigt sein sollten (z.B. Systemmigrationen, Überarbeitung interner Richtlinien etc.) und wird ebenfalls für alle sichtbar auf Flipchart festgehalten.

Wie bereits angesprochen, beinhaltet dieser Aktionsplan jedoch konkrete Handlungsziele, die auf bewussten und rationalen Überlegungen aufbauen und einen direkten Bezug zu den Anforderungen der Arbeitswelt

haben. Die unbewussten Bedürfnisse oder die jeweilige Gefühlslage der einzelnen Teammitglieder bleiben, wie bereits erwähnt, unberücksichtigt. Ein Team arbeitet unserer Auffassung nach aber nur dann wirklich gut zusammen, wenn nicht nur die gestellten Aufgaben und Herausforderungen, sondern auch die Stimmung, der Zusammenhalt und andere emotionale Aspekte und Befindlichkeiten im Team stimmen. Gute Teams verfügen nach unserer Erfahrung über einen gewissen Teamgeist, ein Wir-Gefühl. Deshalb schlagen wir im ZRM Teil (Abbildung 2, Teil 2) vor, dass über die Konstruktion individueller Haltungsziele, sogenannter Mottoziele, den unbewussten Bedürfnissen der einzelnen Teammitglieder ebenfalls Rechnung getragen wird, um darauf aufbauend ein gemeinsames Teammotto zu entwickeln (Abbildung 2, Teil F).

Dazu werden zunächst die wichtigsten Erkenntnisse und Methoden des ZRMs erläutert und im Anschluss daran sucht sich jeder Teilnehmende ein Bild aus der ZRM Bildkartei aus. Dies mit der Überlegung: „Was brauche ich, dass es mir in diesem Team gut geht?“. Anschließend erhalten alle Teilnehmenden einen Ideenkorb (Storch & Krause, 2007, S. 162) zu ihrem Bild. Jeder Teilnehmende sucht aus seinem/ihrer Ideenkorb die vier Wörter („Dessertwörtli“) aus, die ihm/ihr am besten gefallen, schreibt diese auf Kärtchen und hängt sie an die Pinnwand. Diese „Dessertwörtli“ werden später für die Entwicklung des Teammottos benötigt. Davor erarbeitet sich jedoch jeder/jede ein individuelles Mottoziel, dieses wird solange umformuliert, bis es die drei Kernkriterien<sup>9)</sup> eines handlungswirksam formulierten Ziels gemäß ZRM erfüllt (Storch & Krause, 2007). Wenn jeder Teilnehmende sein individuelles Mottoziel bezogen auf das Team gefunden hat, zum Beispiel „ich lebe Klarheit!“ werden die „Dessertwörtli“ beispielsweise „Klarheit“, auf der Pinnwand von den Teilnehmenden mit Punkten bewertet. Aus den am höchsten bewerteten „Dessertwörtli“ werden schließlich in Kleingruppen Vorschläge für ein Teammotto erarbeitet. Dies in Bezug auf die Frage: „Was brauchen wir als Team, damit es uns allen gut geht und wir den Maßnahmenplan erfolgreich umsetzen können?“ Die Vorschläge für das Teammotto aus den Kleingruppen werden anschließend im Plenum so lange diskutiert und angepasst, bis sich das Team auf ein Motto einigen kann, das allen gefällt. Auch das Teammotto muss die drei Kernkriterien für ein handlungswirksam formuliertes Ziel erfüllen. Dieser Formulierungsprozess dauert unterschiedlich lange und es ist daher ratsam, für diesen Teil ausreichend Zeit einzuplanen. Mithilfe dieses gemeinsam definierten Teammottos legt das Team den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf der emotionalen Ebene und ist dadurch auch stärker motiviert, den im NMAP-Teil definierten Maßnahmenplan, gemeinsam umzusetzen. Sobald das Teammotto steht, kann das ganze Team noch geeignete Erinnerungshilfen zum Teammotto suchen. Wenn die Zeit reicht, soll das Team noch versuchen, das Teammotto gemeinsam darzustellen. So kann sich ein Team, welches sich beispielsweise als Motto „wir ziehen am selben Strick“ formuliert

hat, im Seminarraum oder auch draußen so aufstellen, dass alle Teammitglieder gemeinsam an einem imaginären Strick ziehen. Diese „Verkörperung“ des Teammottos wird dann von der Leitung fotografiert. Das Foto kann dann im Büro aufgehängt oder von den Teammitgliedern auf dem Computer als Hintergrundbild installiert werden und dient so als eine weitere Erinnerungshilfe. Alternativ kann das Team auch gemeinsam ein Bild malen oder eine Collage erstellen. Dies hängt von der verbleibenden Zeit und den Präferenzen des Teams ab. Der kombinierte Workshop endet mit einer Feedbackrunde schließt mit einem gemeinsamen Abendessen.

Nach dem Workshop wird von der Leitung ein zusammenfassendes Protokoll zum NMAP-Teil, d.h. über die beantworteten Fragen und den Maßnahmenplan, erstellt und dieses zuerst an den Teamleiter und dann an die Mitarbeitenden verschickt. So kann sichergestellt werden, dass alle den Maßnahmenplan vorliegen haben und der Vorgesetzte diesen zusammen mit seinem Team weiter verfolgen kann. Zur Unterstützung des ZRM-Teils kann die Workshopleitung das Team von Zeit zu Zeit an ihr Teammotto erinnern, indem sie dem Team beispielsweise eine E-Mail mit dem Teammotto bzw. dem Teamfoto zusendet.

#### 4. Diskussion und Ausblick

Wie in diesem Artikel vorgestellt, verfolgt der kombinierte NMAP-ZRM Workshop einerseits die Absicht, eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen einem neuen Vorgesetzten und dem Team durch frühzeitige Klärung der gegenseitigen Erwartungen zu etablieren und konkrete Maßnahmen zu definieren. Andererseits werden die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder durch die Formulierung individueller Mottoziele berücksichtigt und darauf aufbauend, die Zusammenarbeit im Team durch die Erarbeitung einer gemeinsamen Haltung, in Form eines Teammottos auch auf der emotionalen Ebene nachhaltig unterstützt.

Nach unserer Erfahrung und Einschätzung, lässt sich der kombinierte NMAP-ZRM Workshop für die Entstehung und Konsolidierung verschiedener Arten von Teams nutzen. So können beispielsweise Projektteams, die über einen definierten Zeitraum ein gemeinsames Ziel erreichen sollen, mit Hilfe dieses Workshops, rascher arbeitsfähig werden. Der Workshop kann zum Beispiel im Rahmen des Projekt-Kick-Offs<sup>10)</sup> stattfinden und damit der Grundstein für die gemeinsame Zusammenarbeit gelegt werden. Aber auch Teams, die durch Umstrukturierung ihrer Abteilung oder durch eine Fusion ihres Unternehmens mit einem anderen zusammengelegt werden, finden erfahrungsgemäß schneller zusammen, wenn sie einen solchen Workshop durchlaufen. Schließlich, so unsere Erfahrung, bleiben auch bestehende Arbeitsgruppen eher intakt, wenn sie einen neuen Vorgesetzten bekommen. Nach unserer Einschätzung und gemäß dem Feedback ehemaliger Teilnehmender, hat die Durchführung des Workshops<sup>11)</sup> zu einer besseren Stimmung im

Team und einer erhöhten Arbeitsmotivation beigetragen und die Fluktuationsrate eines Unternehmens positiv beeinflusst. Letzteres weil das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team die Mitarbeitenden weniger schnell kündigen lässt, wenngleich ihnen beispielsweise die Unternehmenskultur nicht mehr gefällt.

Einleitend wurde bereits darauf hingewiesen, dass es in Unternehmen zunehmend zu strukturellen und organisatorischen Veränderungen kommt und dass die interkulturelle Diversität in den einzelnen Teams im Zuge der Globalisierung immer größer wird. Es wird für das Individuum zunehmend schwieriger, Stabilität und Harmonie im eigenen Arbeitsumfeld und Team zu erleben. Wir sind davon überzeugt, dass wenn es einem Team so wie hier dargestellt gelingt, eine gemeinsame Haltung, klare Regeln der Zusammenarbeit und realisierbare Ziele zusammen zu definieren, dann wird dadurch auch der wahrgenommene Handlungsspielraum sowie die Arbeitsplatzzufriedenheit der einzelnen Teammitglieder erhöht werden.

Erfahrungsgemäß sollte der beschriebene Workshop allerdings relativ bald (idealerweise innerhalb der ersten 6 Monate) nach der Einführung eines neuen Vorgesetzten oder einer Veränderungsmaßnahme mit Führungswechsel durchgeführt werden, damit sich vorgefasste Meinungen nicht schon festigen können oder Mitarbeitende bereits frustriert kündigen. Gerade in Phasen der Veränderung und Neuausrichtung gibt es in Unternehmen aber viel zu tun und die Arbeitsbelastung ist hoch, sodass es häufig an Zeit und Ressourcen für die Organisation einer solchen Maßnahme fehlt. Hier sind der Einfluss und die Unterstützung der Personalabteilung bzw. der Personalentwicklung in Bezug auf Kommunikation und Organisation einer solchen Maßnahme entscheidend.

Ein weiterer Aspekt sind die anfallenden Kosten, wenn der Workshop nicht von einem Mitarbeiter der Personalabteilung moderiert werden kann. Da ein neuer Vorgesetzter häufig solche Maßnahmen noch nicht budgetiert hat, sollte dies möglichst von einer zentralen Kostenstelle, etwa von der Personalabteilung, finanziert werden.

Abschließend stellt sich die Frage der Nachbetreuung eines Teams, das diesen Workshop erfolgreich durchlaufen hat und voller Elan an die Arbeit geht. Nach einiger Zeit wird das Teammotto, trotz der installierten Erinnerungshilfen, eine Auffrischung brauchen, und es kann sein, dass der Maßnahmenplan aus dem NMAP-Teil überarbeitet und angepasst werden muss. Es ist von zentraler Bedeutung, dass das Team hier nicht selbst überlassen wird, sondern dass von kompetenter Stelle ein Folgetreffen vorgeschlagen und gegebenenfalls organisiert und durchgeführt wird.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte bleibt von unserer Seite jetzt nur noch die Ermunterung, den kombinierten NMAP-ZRM Workshop mit möglichst vielen Teams durchzuführen, ganz nach dem Motto: Just do it!

## Literatur

- BRUNSTEIN, J. C. (2003). Implizite Motive und motivationale Selbstbilder: Zwei Prädiktoren mit unterschiedlichen Gültigkeitsbereichen. In J. Stiensmeier-Plster & F. Rheinberg (Hrsg.), Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept (S. 59-88). Göttingen: Hogrefe.
- DAMASIO, A. (2003). Ich fühle also bin ich: Die Entschlüsselung des Bewusstseins. München: List.
- GABARRO, J. (1985). When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*, May-June, 110-123.
- GABARRO, J. (2007). When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*, January, 104-117.
- GOLLWITZER, P. M. (1990). Action phases and mind-sets. In E.T. Higgins & R.M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of Motivation and Cognition. Foundations of Social Behaviour* (Vol. II, 53-92). Guilford Press: New York.
- GRAWE, K. (1998). *Psychologische Psychotherapie*. Hogrefe: Göttingen.
- HANSEL, J. & LOMNITZ, G. (2003). *Projektleiter-Praxis: optimale Kommunikation und Kooperation in der Projektarbeit*. Berlin: Springer.
- HECKHAUSEN, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Springer: Berlin.
- HECKHAUSEN, J. & HECKHAUSEN, H. (2006). *Motivation und Handeln* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- HÖGL, M. & GMÜNDEN, H. G. (Hrsg.). (2005). *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. Wiesbaden: Gabler.
- LOCKE, E. & LATHAM, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Perntice Hall.
- McCLELLAND, D. C. & BRUNHAM, D.H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Manager*, 81, 117-126.
- ROTH, G. (2003). *Fühlen, Denken, Handeln: Wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- STORCH, M. & KRAUSE, F. (2007). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell* (4. Aufl.). Bern: Huber.
- STORCH, M. (im Druck). *Mottoziele, s.m.a.r.t. Ziele und Motivation*. In B. Birgmeier (Hrsg.). *Coachingwissen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- VETTER, H. (2004). *Projektmanagement*. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 219-254). Heidelberg: Springer.

## Online-Quellen

Die Kosten des Stresses in der Schweiz: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/01511/index.html?lang=de> [21.5.2009]

## Autorinnen

### Annette Diedrichs

Diplompsychologin mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie, Zertifizierte «ZRM®»-Trainerin, Mehrjährige leitende Funktion im internationalen Personalmanagement, Organisations-, Team- und Personalentwicklung, Talent Management, Managementdiagnostik, Einführung neuer Führungskräfte und Führungsausbildung, Coaching



### Dominique Krüsi

Lehrerin, Psychologiestudium FHNW mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie, Zertifizierte «ZRM®»-Trainerin, Personalentwicklung in internationalen Unternehmen, Talent Management, Einführung neuer Führungskräfte, Lehrlingsbetreuung



### Dr. Maja Storch

Inhaberin und Gründungsmitglied, Studium der Psychologie, Philosophie, Pädagogik, Projektleiterin am Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie der Universität Zürich, Psychoanalytikerin DGaP, Psychodramatherapeutin PDH, Autorin, Trainerin, Erfinderin



[www.majastorch.de](http://www.majastorch.de)

<sup>1)</sup> In German the Neurodynamic Self Management Training (NSM) is known as: Selbstmanagement nach dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM).

<sup>2)</sup> Die finanziellen Kosten von Stress betragen in der Schweiz gemäß einer Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) für die erwerbstätige Bevölkerung ca. 4,2 Milliarden Fr. oder ca. 1,2% des BIP (Medizinische Kosten: 1,4 Milliarden Fr., Selbstmedikation gegen Stress: 348 Millionen Fr. und Kosten im Zusammenhang mit Fehlzeiten und Produktionsausfall: 2,4 Milliarden Fr.). Gemäß der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, belaufen sich die Kosten für Österreich auf schätzungsweise 2,6 Milliarden Euro (1,4% des BIP) und in Deutschland auf 45 Milliarden Euro (2,4% des BIP). (online: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/01511/index.html?lang=de> [21.5.2009])

<sup>3)</sup> In der Wirtschaft wird für dieses eintägige Einführungsprogramm für neue Führungskräfte, in gewissen Unternehmen der Begriff New Manager Assimilation Programm (NMAP) verwendet.

<sup>4)</sup> Diese Erkenntnisse decken sich weitgehend mit neueren Forschungsergebnissen etwa zum Zusammenhang von Führungserfolg und Führungsstil oder Führungserfolg und Persönlichkeitsaspekten (u. a. Bass, 2002; Högl & Gmünden, 2005 u. a.).

<sup>5)</sup> Ausführlichere Informationen zur bewussten und unbewussten Informationsverarbeitung sind bei Storch und Krause (2007) oder bei Roth (2003) zu finden. Informationen zu impliziten und expliziten Motiven, die das individuelle Verhalten ebenfalls beeinflussen, findet der interessierte Leser unter anderem bei McClelland (1985), McClelland und Brunham (2003), Heckhausen und Heckhausen (2006) oder Brunstein (2003).

<sup>6)</sup> Zur genaueren Erläuterung dieser Zusammenhänge wird an dieser Stelle auf Storch (im Druck) verwiesen.

<sup>7)</sup> Für eine ausführlichere Beschreibung und Begründung des neurobiologischen Ressourcenbegriffs im ZRM sei der interessierte Leser an dieser Stelle auf Storch & Krause (2007) verwiesen.

<sup>8)</sup> Es hat sich gezeigt, dass sowohl die Teammitglieder wie auch die Vorgesetzten effizienter arbeiten, wenn der Workshop nicht in den Büroräumlichkeiten, sondern an einem externen Veranstaltungsort durchgeführt wird, da alle Beteiligten weniger abgelenkt sind.

<sup>9)</sup> Die drei Kernkriterien eines handlungswirksam formulierten Ziels sind im ZRM:

- Das Ziel muss als Annäherungsziel formuliert sein
- Die Umsetzung des Ziels muss unter der eigenen Kontrolle stehen
- Das Ziel muss von einem starken positiven somatischen Marker begleitet sein.

Weitere Informationen hierzu findet der interessierte Leser in Storch & Krause (2007, S. 98 ff.).

<sup>10)</sup> Mehr über Projektmanagement und die Bedeutung des Kick-Offs ist etwa in Hansel und Lomnitz (2003) oder bei Vetter (2004) zu finden.

<sup>11)</sup> Bis dato konnte der kombinierte NMAP-ZRM Workshop erst einmal durchgeführt werden. Das sehr positive Feedback der Teilnehmenden stützt jedoch unsere Annahme, dass die Ergänzung des klassischen NMAP durch Elemente des ZRM sinnvoll und willkommen ist.