

Der Impulzirkel - Aktionen und Reaktionen in der Organisationswelt

Der Impulserhaltungssatz gilt als einer der wesentlichen Grundsätze der Physik, und als Kind lernen wir in der Schule, seine Auswirkungen in der klassischen Mechanik zu erläutern. Welche Bedeutung und Auswirkungen Impulse in Organisationen haben, ist dagegen den wenigsten Menschen bewusst.

Das Ziel dieser Übung liegt in der Sensibilisierung der Teilnehmer für Auswirkungen unterschiedlicher Impulse in verschiedenen Situationen und der Ermöglichung des Transfers in die Organisationswelt. Die Übung zeigt, dass durch Führungskräfte oder Teammitglieder bewusst oder unbewusst gesetzte Impulse Auswirkungen im System haben, wenngleich diese ggf. auf den ersten Blick nicht sichtbar sind.

Bei der **Übung zum Impulzirkel** werden aus einer Gruppe von 20 bis maximal 40 Personen vier Personen vor der Durchführung der Übung angesprochen und zwar in der Form, dass es die übrigen Gruppenmitglieder möglichst nicht bemerken (z.B. in der Pause). Bei kleineren Teams ist auch eine Beschränkung auf nur zwei ausgewählte Teammitglieder, z.B. die Impulse "grün" und "blau" (siehe unten) möglich. Diese erhalten die nachfolgenden Hinweise:

Teilnehmer Impuls grün: Sie bewegen sich im Kreis, so wie alle Mitglieder des Teams. Wenn der Moderator die grüne Karte zeigt, treten Sie aus dem Kreis heraus und beobachten die Gruppe interessiert von außen.

Teilnehmer Impuls gelb: Sie bewegen sich im Kreis, so wie alle Mitglieder des Teams. Wenn der Moderator die gelbe Karte zeigt, bleiben Sie zuerst stehen und gehen dann langsam in die Hocke. Mit dem Kopf nach unten bleiben Sie dort hocken.

Teilnehmer Impuls blau: Sie bewegen sich im Kreis, so wie alle Mitglieder des Teams. Wenn der Moderator die blaue Karte zeigt, bleiben Sie zuerst stehen. Dann drehen Sie sich um 180° und breiten langsam die Arme auf Brusthöhe aus. So bleiben Sie stehen.

Teilnehmer Impuls rot: Sie bewegen sich im Kreis, so wie alle Mitglieder des Teams. Wenn der Moderator die rote Karte zeigt, bleiben Sie zuerst stehen und gehen dann langsam und vorsichtig entgegen der Laufrichtung.

Die Gruppe erhält die Aufforderung, langsam im Kreis hintereinander her zu gehen mit dem Hinweis, dass sie sich in einem Veränderungsprozess befinden und daher sehr aufmerksam, konsequent und zugleich flexibel Ihren Weg gehen sollen. Diese Information sollte den vier Impulsgebern bereits vorab mit auf den Weg gegeben werden.

Nach der Durchführung des Impulzirkels bilden sich Kleingruppen, die Ihre Eindrücke und das Erleben der Situation beschreiben. Das kann in freier Diskussion oder anhand vorgegebener Fragen geschehen. Die Ergebnisse werden auf Karten geschrieben und im Anschluss von einem Sprecher der Gruppe kurz vorgestellt.

Nach dem Erleben der nonverbalen Impulse des Impulzirkels werden in den Gruppen anschließend verbale Impulse unter gleichen Gesichtspunkten diskutiert.

Zum Schluss kann noch eine Zusammenfassung durch den Moderator erfolgen.

Beispiele für verbale Impulse zur Diskussion in den Untergruppen

1. Eine Kurzmeldung in der Mitarbeiterzeitschrift: „Aufgrund der in den letzten Monaten gesunkenen Besucherzahlen muss die Betriebskantine zum 1.1.2015 geschlossen werden.“

Was löst diese Mitteilung bei den Mitarbeitern aus?

2. Der 63-jährige Vorstand beendet seine Tätigkeit im Unternehmen sechs Monate vor dem Auslaufen seines Vertrages. 14 Tage später eröffnet die Staatsanwaltschaft ein Verfahren wegen der Vermengung dienstlicher und privater Interessen. Nach drei Monaten wird das Verfahren, nach einer außergerichtlicher Einigung über die Zahlung von 3.000 Euro, eingestellt.

Wie sollte der Bereich Unternehmenskommunikation reagieren?

3. a) Im Jour Fix des Vertriebsteams verkündet die Führungskraft: „Durch die Veränderungen im Markt und die Umsatzrückgänge werden wir uns in einem Offsite-Meeting zwei Tage gemeinsam über unsere Visionen und Ziele austauschen.“

Welche Arten der Reaktion einzelner Vertriebsmitarbeiter des Teams sind im JF und danach im informellen Kreis denkbar?

b) Ein Vertriebsmitarbeiter meldet sich unmittelbar zu Wort und sagt: „Ich halte das für eine/keine gute Idee.“

Was geschieht in den Köpfen der Kollegen, was bei der Führungskraft?

4. In der regionalen Wochenzeitung liest eine Führungskraft eine Mitteilung, dass einer seiner Mitarbeiter zum neuen Vorstand des Tennisvereins gewählt wurde. In den letzten Mitarbeitergesprächen hat dieser Mitarbeiter sich immer wieder bzgl. starker Arbeitsüberlastung geäußert.

Welche Gedanken und Reaktionen der Führungskraft sind denkbar?

Welche Beispiele kennen sie aus Ihrem persönlichen Umfeld zu bewusst oder unbewusst gesendeten Impulsen? Differenzieren Sie auch zwischen verbalen und nonverbalen Impulsen!

Ein Sprecher der Gruppe stellt die wesentlichen Erkenntnisse kurz im Plenum dar. Für die Arbeit in den Kleingruppen und die Präsentation vor dem Plenum kann der Moderator unterschiedliche, aus seiner Sicht geeignete Methoden auswählen.