

Eine kurze Beschreibung von *Human Dynamics*

von Jens Hennings

erschienen im Reader "TZI und Wirtschaft" Band 4

Human Dynamics ist eine umfangreiche Forschungsarbeit, die fundamentale Unterschiede herausgefunden hat in der Art und Weise, wie Menschen Begegnungen, Ereignisse und Dinge verarbeiten. Sie haben quer durch Alter, Kultur, Rasse und Geschlecht Gültigkeit.

Human Dynamics, ein Instrument, um menschliches Zusammenwirken in wertschätzender Weise zu verbessern.

Human Dynamics schaut auf die zugrundeliegenden Prozesse und Strukturen. Diese werden von den jeweiligen Personen durch einen Prozess der Selbstentdeckung identifiziert.

Geniale Dinge sind häufig ganz einfach und passen auf schlichte Weise zu den komplexesten Formen und Umgebungen. Ich zähle das Instrument Human Dynamics zu solchen genialen Dingen.

Vorwort

Umgang mit Komplexität ist eine der großen Herausforderungen in unserer Zeit. Durch die Veränderungen, die in immer kürzeren Zeitabständen eintreffen, und die Interdependenzen, die uns in immer größere Systeme einbinden, wird der Handlungsrahmen unschärfer. Wir haben es mit mehr und unübersichtlicheren Einflussfaktoren zu tun. Unsere Handlungen beeinflussen andere und das häufig mit größeren zeitlichen Verzügen, so dass wir diese Wirkung unseren Handlungen gar nicht mehr direkt zuschreiben können, weil halt in der Zwischenzeit so viel anderes passiert ist.

Wenn wir unseren Blick auf soziale Systeme richten, dann wächst die Komplexität dieses Systems mit jedem Menschen, der dazugehört. Menschliches Verhalten ist nicht vorhersagbar, da jeder Mensch prinzipiell selbst und frei über sein Verhalten entscheidet und auch darüber, wie er auf das Verhalten von anderen reagiert. Die Komplexität steigt sozusagen exponentiell mit jeder Person, die zu einer vorhandenen Gruppe dazustößt.

Um uns in einer solchen komplexen Situation überhaupt zurecht zu finden und handlungsfähig zu bleiben, ist eine sinnvolle Reduktion der Komplexität notwendig. Das tun wir ganz automatisch, seitdem wir erfolgreich unser Leben bewältigen. Dazu bildet unser Gehirn Muster; erst ganz schlichte, die sich zu immer komplexeren Mustern verweben, die dann als mentale Modelle abgelegt und immer wieder aufgerufen werden. So ein mentales Modell wirkt wie ein Filter, der nur das durchlässt, was im Rahmen dieses Modells sinnvoll (erklärbar) ist. Damit wird auf wundervolle Weise die Komplexität der Umwelt reduziert. So schützen wir uns vor zu vielen Informationen, deren Verarbeitung immer schwieriger würde. Manche mentalen Modelle sind sinnvoll, andere vielleicht weniger. Sinnvoll sind sie dann, wenn die Komplexitätsreduktion Verstehen ermöglicht, ohne Vielfalt einzuschränken. Beispiele: Die Reduzierung der Vielzahl

möglicher Kehllaute auf Worte, ermöglicht die wundervolle Fülle einer Sprache. Die Reduzierung der unendlichen Möglichkeiten von Kritzeleien auf 26 Buchstaben eröffnet die Reichhaltigkeit und Vielfalt der Literatur. Erst durch die Reduzierung auf Normen wurde die Komplexität unserer Technik möglich.

So haben wir uns auch Muster für die Einschätzung und Wahrnehmung von uns selbst und anderen Menschen gebildet. Diese Muster oder mentalen Modelle werden geformt aus Erziehung, Kultur, Erfahrungen, Projektionen, Übertragungen, Vorbildern und, und, und - Ihnen werden sicherlich sofort noch einige Einflussfaktoren einfallen. Diese Muster haben die Eigenschaft, sich immer wieder selbst zu bestätigen, und damit ihre Richtigkeit viele Male unter Beweis zu stellen. Sie sind nicht starr, sondern passen sich in gewissem Umfang auch den neuen Erfahrungen - wenn sie denn unterschiedlich zu den bisherigen erzeugt werden - an. Sie verändern sich in Richtung steigender Komplexität. Sie lesen richtig: die Muster zu Komplexitätsreduzierung tendieren in Ihrer Entwicklung zu steigender eigener Komplexität. Da uns viele dieser Einzelmuster, die unserer Gehirn bildet, unbewusst sind, können wir nicht vollständig erklären, wie unser Menschenbild entstanden ist. Und manchmal ist es sinnvoll, ein reflektiertes Menschenbild zu haben.

Ich habe mit Human Dynamics ein wirkungsvolles Modell kennengelernt, mit dem

ich eine sinnvolle Reduktion der Komplexität im Zusammenhang mit menschlichem Verhalten vornehmen kann, ohne die Einzigartigkeit und Individualität eines jeden Menschen auszublenden. Ich kann mich und andere besser verstehen.

Was mich an diesem Modell im Vergleich zu vielen andern, die ich kenne, anspricht, ist die wertschätzende Weise, in der es aufgebaut ist und vermittelt wird, die praktische Handhabbarkeit und die vielen Felder, in denen es anwendbar ist. Mit dem Erkennen und Wissen der unterschiedlichen Persönlichkeitsdynamiken wächst viel Verstehen und Akzeptanz für die eigene Person und die Unterschiedlichkeit Anderer, so dass in konstruktiver und effektiver Weise miteinander umgegangen werden kann. Ich glaube, dass dies für unsere gemeinsame Zukunft eine der wesentlichen Fähigkeiten sein wird, die wir in hohem Maße brauchen werden. Stichworte sind: "global village", Globalisierung der Wirtschaft, zusammenwachsendes Europa.

Die nachfolgende Beschreibung habe ich weitgehend einem Artikel entnommen, den die Begründerin von Human Dynamics, Sandra Seagal, und David Horn, der seit vielen Jahren die Entwicklung von Human Dynamics unterstützt, in der Zeitschrift „The System Thinker“ veröffentlicht haben.

Human DynamicsTM eine Grundlage für die lernende Organisation¹

Peter Senge fragt in seinem Buch **Die 5. Disziplin**, wie kann es passieren kann, dass ein Team von engagierten Managern, die alle einzeln einen IQ von über 120 haben gemeinsam einen IQ von 63 aufweisen?

Ein Grund hierfür ist, dass jedes Teammitglied fundamentale Unterschiede in seiner Art des Arbeitens und Betrachtens einbringt, die normalerweise nicht beachtet oder wahrgenommen werden. Diese Unterschiede können Unbehagen oder Konflikte hervorrufen, die Energie verbrauchen, die dann nicht für

¹ Die Society for Organizational Learning, Cambridge, Massachusetts zählt das **Human Dynamics** Seminar zu den 10 von ihr empfohlenen Bausteinen zur erfolgreichen Umsetzung einer **lernenden Organisation**.

Kreativität und neues Lernen zur Verfügung steht. Wenn aber diese Differenzen bekannt sind und verstanden werden, können sie genutzt werden für überragende Teamarbeit und -ergebnisse.

Stellen Sie sich zum Beispiel ein 4-Personen-Team vor, das die Aufgabe erhält, ein Personalentwicklungs-Training für die eigene Organisation zu entwerfen. Es wird von Anfang an klar, dass jedes Teammitglied einen sehr unterschiedlichen Blickwinkel hat. Bevor sie mit der eigentlichen Aufgabe starten können, möchte ein Mitglied Definitionen - es möchte präzise wissen, was unter dem Begriff Personalentwicklung zu verstehen ist und was der langfristige Zweck des Trainings sein soll. Eine andere Person glaubt, dass es wichtiger sei, was in der Vergangenheit gemacht worden ist - sie möchte mehr Daten haben, um den Rahmen zu haben, und um die nächsten Schritte zu erwägen. Sie fragt, was in der Vergangenheit gut funktioniert hat und welche messbaren Ergebnisse es gegeben hat. Die dritte Person hat besonders die Beachtung und Förderung des Wohlbefindens der Teammitglieder einschließlich ihrer selbst im Blick. Sie möchte fühlen, dass die Gruppe in einem harmonischen Zustand ist, bevor die Aufgabe diskutiert wird. Sie legt Wert auf die individuelle Relevanz in dem vorgesehenen Programm und die persönlichen Auswirkungen für die Leute, die teilnehmen werden. Und schließlich das vierte Teammitglied, dieser Mensch möchte einfach loslegen. Er kann nicht verstehen, warum das Team nicht einfach anfängt mit etwas Innovativen noch nicht Probiertem. Es ist vollkommen klar für ihn, dass Personal nachhaltige Entwicklung braucht, und so denkt er: "Was soll die ganze Diskussion? Lasst uns einige Ideen entwickeln und etwas ausprobieren."

Wenn jedes Mitglied damit beschäftigt ist, nach seinen Bedürfnissen an die Aufgabe heranzugehen, wird Konflikt in der Gruppe aufkommen. Kein Teilnehmer kann verstehen, warum die anderen ihn nicht "hören". Langsam wird sich Frustration aufbauen, bis sie einen Punkt erreicht, an dem die Gruppe

ihre Aufgabe nicht mehr effektiv anpacken kann.

Zwischen den hier beschriebenen Dynamiken gibt es fundamentale Unterscheidungen in der Art, wie Menschen "funktionieren". Die Untersuchungen der Human Dynamics, die 1979 begannen und inzwischen etwa 50.000 Menschen aus über 25 Kulturen umfassen, ist dem Verstehen dieser Unterschiede gewidmet. Sie haben zu einer neuen Wahrnehmung geführt - sowohl in den individuellen einzigartigen persönlichen Systemen, als auch der Interaktion dieser Systeme im größeren Zusammenhang der Familie, des Klassenzimmers, des Arbeitsplatzes und der Gemeinde/Gesellschaft. Mit diesem Verständnis können wir die Synergie von unterschiedlichen Lernprozessen nutzen, um unseren Dialog zu verbessern und effektivere Teams und Organisationen zu schaffen.

Human Dynamics richtet den Blick auf die Erforschung des Zusammenspiels von drei universellen Prinzipien: dem mentalen Prinzip, dem emotionalen (oder Beziehungs-) Prinzip und dem physischen (oder praktischen) Prinzip. Jedes dieser drei Prinzipien ist wichtig in der Entwicklung zu einer ganzheitlichen und ausgeglichenen Person. Das mentale Prinzip im menschlichen System hat Bezug zum Verstand (Geist) - zu Denken, Werten, Struktur, Fokus, Objektivität und Perspektive.

Das emotionale Prinzip ist eher subjektiv. Es kümmert sich um Beziehungen - mit Kommunikation, Organisation, Gefühlen und dem Verbinden von Dingen in einer neuen Art (Kreativität)

Das physische Prinzip ist pragmatisch. Es ist der machende, handelnde und ausführende Teil in uns.

Diese drei Prinzipien kombinieren sich in 9 möglichen Variationen, um unterschiedliche Arten des Seins zu formen, die hier Persönlichkeitsdynamiken genannt werden. 5 dieser Persönlichkeitsdynamiken sind in westlichen Kulturen vorherrschend, und zwei sind in Fernost vorherrschend. Jede Persönlichkeitsdynamik stellt eine vollständige Art des Seins dar, ein von anderen unterschiedliches ganzheitliches Funktionssystem. Jede Per-

sönlichkeitsdynamik wird charakterisiert durch unterschiedliche Art des Lernens, des Kommunizierens, Problemlösens, der Beziehung zu anderen und des Beitrags zu einem Team. Sie ist auch darin unterschiedlich, wie Wohlbefinden erzeugt und erhalten wird; ebenso darin, wie auf Streß reagiert und mit Veränderungen umgegangen wird. Jede hat einen eigenen Entwicklungsweg.

Die Persönlichkeitsdynamik tritt in jeder Kultur auf, charakterisiert Männer und Frauen gleichermaßen und kann in jedem Alter beobachtet werden. Eine der Besonderheiten der Human Dynamics Perspektive besteht darin, dass es möglich ist, die Persönlichkeitsdynamik in der Kindheit zu identifizieren, ja sogar im Babyalter. Dies gibt unschätzbare Informationen für Eltern und Lehrer für die Erziehungs- und Entwicklungsbedürfnisse Ihrer Kinder und Schüler. Ein Teil der Forschung beinhaltet die Begleitung der Entwicklung von Kindern über einen Zeitraum von vielen Jahren. Die Persönlichkeitsdynamik blieb die gleiche über die Zeit, wurde aber immer reifer. Es ist ganz wichtig zu verstehen, dass Human Dynamics ein Entwicklungs-Paradigma ist. In jeder Persönlichkeitsdynamik ist die Fähigkeit zur Reifung enthalten, dabei ist der Entwicklungsweg zur Ganzheit für jede unterschiedlich. Eine spirituelle Dimension, das höhere Ziel genannt, kann ebenfalls erkannt werden. Reife schließt die Integration und Entwicklung des mentalen, emotionalen und physischen Aspekts in jeder Persönlichkeitsdynamik ein.

Eine andere deutlich unterschiedliche Ausprägung des Human Dynamics Ansatzes ist, dass kein Test notwendig ist. Menschen identifizieren ihre eigene Persönlichkeitsdynamik in einem Prozess der Entdeckung, und ihnen wird geholfen, die Persönlichkeitsdynamik von anderen zu erkennen durch sensible Beobachtung und Teilnahme. Es ist wichtig festzuhalten, dass jede Persönlichkeitsdynamik von gleichem Wert ist. Jeder Mensch in jeder Persönlichkeitsdynamik kann mehr oder weniger intelligent, mitfühlend, fähig oder begnadet sein. In jeder Per-

sönlichkeitsdynamik gibt es bekannte Schauspieler, bedeutende Wissenschaftler, Nobelpreisträger, Künstler und charismatische Persönlichkeiten. Es ist die Art in der jede Dynamik funktioniert, die sie gänzlich voneinander unterscheidet.

Die Auswirkung, die das Erkennen dieser Unterscheidungen auf die Entwicklung lernender Gemeinschaften hat, ist ganz grundlegend. Menschen lernen, kommunizieren, gestalten Beziehungen und entwickeln sich auf verschiedene Weise. Wahrnehmen und Verstehen dieser Unterschiedlichkeit bieten neue Möglichkeiten

- des Selbst-Verstehens und Wachstum,
- zu verbesserter Kommunikation und konstruktiven Beziehungen,
- für eine Form der Teamarbeit, die die Talente und Begabungen, die jedes Mitglied einbringt, für eine bewusste Synergie nutzt.

Jedes ganze System (Persönlichkeitsdynamik) ergänzt potentiell die anderen, indem es die Gesamtfunktion eines Teams oder einer Organisation steigert.

Nachfolgend sollen die fünf überwiegenden Persönlichkeitsdynamiken mit besonderer Betonung auf ihre Bedeutung für Teamarbeit beschrieben werden.

Mental zentriert. Menschen mit einer mental zentrierten Persönlichkeitsdynamik planen von oben nach unten, vom Abstrakten zum Spezifischen und wieder zurück. Sie haben normalerweise eine Begabung für langfristige Perspektiven und logische Planung, um Langfristziele zu erreichen. Sie stellen wichtige Fragen, oft mit einem *Warum* am Anfang. Ihre Sensibilität für zugrundeliegende Prinzipien und Regeln befähigt sie, Kurskorrekturen anzubieten, wenn eine Gruppe sich von ihrem Ziel oder ihrer Vision abweicht. Wegen ihrer natürlichen Objektivität und ihrer Fähigkeit zur Vorschau, sind sie oft in der Lage, Prinzipien oder die grundlegenden Überlegungen zu artikulieren, die scheinbar unvereinbare Standpunkte vereint. Häufig sind sie eher still in den Gruppen. Ein Grund hierfür ist, dass für

sie typischer Weise keine Notwendigkeit besteht, sich zu einem Punkt zu äußern, wenn jemand anders ihn ausgesprochen hat. Da sie vieles in sich verarbeiten, logisch denken und ihren Standpunkt sehr präzise artikulieren wollen, haben sie möglicherweise Schwierigkeiten, Raum zu finden für ihren Beitrag in einem weniger geordneten Gruppenprozess. Ihr Schweigen sollte nicht als (hochmütige) Zurückhaltung oder Nicht-Beteiligung interpretiert werden. Fragen helfen ihnen, ihren Beitrag zu liefern.

Redewendungen, wie sie mental zentrierten Personen allgemein verwenden, sind: "Was genau ist die Absicht?" "Was sind die langfristigen Auswirkungen?" "Was genau meinst Du mit...?"

Emotional-mental. Menschen mit einer emotional-mentalenen Persönlichkeitsdynamik sind emotional in Bezug auf ihre Ideen, die sie häufig in einer großen Intensität ausdrücken. Eine der Hauptfunktionen dieser Gruppe ist, zu initiieren. Sie können für neue Aufgaben begeistern. Bewegung ist ein inneres Bedürfnis. Sie wollen gern eine Ausrichtung für die Aufgabe schaffen, ihr Ziel und ihren Wert bestimmen, und dann so schnell wie möglich in Aktion treten, um beim Gehen zu lernen. Sie möchten gern Start-Strukturen schaffen, die einen Prozess ermöglichen. Brainstorming ist Ihre Sache, ein offener Suchprozess, in dem Möglichkeiten und „Entdeckungsreisen“ angeboten werden. Die Ausrichtung geht typischerweise auf die nahe Zukunft. Es kann oft beobachtet werden, dass Menschen dieser Gruppe Verantwortung übernehmen wollen. Es ist gleichsam ihre natürliche Art, neues Terrain zu beschreiten. Die Arbeitsweise der emotional-mentalenen Menschen ist primär external - sie denken auf ihren Füßen. In Teams beginnt diese Gruppe häufig die Diskussion, moderiert die Entstehung von Ideen und möchte den Prozess vorantreiben. Redewendungen, die Sie von emotional-mentalenen Menschen hören können: "Lassen Sie uns die Ideen an die Tafel bringen und priorisieren." „Die Details können warten, lassen Sie uns erst mal eine generelle Struktur schaf-

fen.“ „Das ist gut genug.“ „Lassen Sie uns weitergehen.“

Emotional-physisch. Menschen mit einer emotional-physischen Persönlichkeitsdynamik reagieren auf Aufgaben (wie auf alles im Leben) auf persönliche Weise. Sie fühlen die persönlichen Bezüge in jeder Aufgabe, sowohl für sich selbst als auch für andere, die betroffen oder davon tangiert sind. Um diese Bezüge herauszufinden, zu verstehen und mit ihnen vertraut zu werden, brauchen sie Zeit, um sich ausführlich mit zwischenmenschlichen und innerpersönlichen Prozessen zu befassen. Sie brauchen das Gespräch, das die Beschäftigung mit den eigenen Gefühlen und denen der anderen ermöglicht und das die persönliche Erfahrungen in diesen Zusammenhang einschließt, während sie sich mit dem Problem oder der Aufgabe auseinandersetzen. Sie lernen am liebsten durch Austausch mit anderen. Eine der Kernanliegen der emotional-physischen Menschen ist, Harmonie zu schaffen und zu erhalten. In Teamsituationen haben sie deshalb eine doppelte Aufgabe - die Gruppenharmonie aufrecht zu erhalten, während sie gleichzeitig auf die Teamziele und -themen achten. Emotional-physische Menschen sind normalerweise hoch sensibel für „menschliche Themen“, die auftauchen. Sie sind hoch intuitiv, aber nicht immer in der Lage, die Gefühle sofort rational zu erklären. Wenn ihnen Zeit gegeben wird, werden emotional-physische Personen gewöhnlich ihre Intuition rational verstehen, woraus dann sinnvolle Handlungsvorschläge entstehen. Diese intuitiven Möglichkeiten und kreativen Fähigkeiten der emotional-physischen Persönlichkeiten sind natürliche Ressourcen, die Organisationen oft vergeuden.

Gängige Redewendungen, der emotional-physische Menschen sind: „Ist Ihnen das angenehm?“ „Ich brauche Zeit zum Verarbeiten, bevor ich den nächsten Schritt machen kann.“ „Mein Bauch sagt mir...“

Physisch-emotional. Menschen mit physisch-emotionaler Persönlichkeitsdynamik sind natürliche systemische Denker. Bei je-

der Aufgabe brauchen sie die längste Zeit zum Datensammeln, sie aufzunehmen und zu verarbeiten. Ein organischer Prozess, der meistens internal abläuft und seine eigene Zeit braucht. Das Ergebnis, wenn genügend Zeit vorhanden war, ist ein Plan oder ein Produkt - detailliert, umfassend und systemisch verknüpft.

Im Team sind physisch-emotionale TeilnehmerInnen oft Menschen mit sparsamen Worten, die eine Kommunikation bevorzugen, die sachlich, auf dem Boden bleibend und pragmatisch ist. Manchmal ist es schwierig für sie, dem Teamprozeß zu folgen, wenn das Tempo nicht hinreichend bedächtig ist. Weil sie das Gesamtsystem sehen und bedenken, haben sie möglicherweise eine Menge zu jedem einzelnen Thema zu sagen, wenn ihnen die Gelegenheit gegeben wird. Sie nehmen eine Riesensmenge sachlicher Informationen auf, und ihre Fähigkeit, sich an Details zu erinnern, ist erstaunlich. Sie sind fähig, den Inhalt jedes Meetings zusammenzufassen, denn sie sind natürliche Recorder von allem, was gesagt wurde. Jedoch sind sie möglicherweise erst zu einem späteren Zeitpunkt in der Lage, ihre Zusammenfassung bezüglich des Meetings zu geben, wenn sie Zeit hatten, alles aufzunehmen, was sich ereignet hatte.

Redewendungen, die sie von physisch-emotionalen Personen hören können: "Ich brauche ein Gefühl für die Einflussgrößen."
„Können Sie mehr über den Zusammenhang sagen?“ „Wir müssen es wirklich ausprobieren, nicht nur darüber reden.“

Physisch-mental. Die physisch mentale Gruppe teilt viele Charakteristika mit der physisch-emotionalen Gruppe. Sie sind ebenfalls pragmatisch, brauchen viele Zusammenhänge und nehmen eine große Menge Informationen auf. Jedoch selektieren sie die Daten, die sie aufnehmen, stärker und fangen schneller an, auf ein Ziel hin zu strukturieren, das sie gleich am Anfang abklären wollen. Wie die Physisch-emotionalen planen und denken sie systemisch, aber weniger detailliert. Deshalb neigen sie dazu, schneller in Aktion zu treten.

Wie die mental zentrierten haben sie die natürliche Gabe der Objektivität, der Strukturierung und der langfristigen strategischen Planung. Anders als die mental zentrierten neigen sie jedoch dazu, vom Konkreten zum Abstrakten hinzuarbeiten - von der gegebenen Realität zu zukünftigen Ergebnissen - deshalb sammeln sie mehr sachliche Details. Redewendungen, die Sie von einer physisch-mental Person hören können: "Was ist das Ziel? Der Zweck?" „In welcher Situation befinden wir uns im Augenblick?“ „lassen Sie uns ein Modell entwickeln um dies... zu klären.“

Soweit die kurze Beschreibung der einzelnen Persönlichkeitsdynamiken.

Wenn Sie mehr erfahren wollen, empfehle ich das Buch: **Human Dynamics**; A New Framework for Understanding People and Realizing the Potential in Our Organizations von Sandra Seagal & David Horne; Pegasus Communicatons Inc.

Human Dynamics™ Seminare in deutscher Sprache werden angeboten von:

Jens Hennings

Organisationsberatung - Coaching
als Deutsche Vertretung von

Human Dynamics International

Stolzenberggring 20,

30657 Hannover,

fon +49 (0)511 6042626,

fax +49 (0)511 6062626

e-mail jens@hennings-coaching.de

www.hennings-coaching.de