

Trendletter-Führung

Für Führungskräfte in Wirtschaft
und Verwaltung

Ausgabe 2016

Psychische Belastung
am Arbeitsplatz



Bausteine zum
Führungserfolg



Entscheidungen



Reiss-Profil-
Motivanalyse



Wo finden Sie kompaktes Fachwissen für Ihr Personalmanagement? Bei PÖS – der Buchreihe für die Praxis!

Unser Blog zum Personalmanagement
www.rehmnetz.de/personalmanagement-blog/



Neu

Bd. 13 – Wiessmann
Psychische Belastungen am Arbeitsplatz
Softcover, 160 Seiten
ISBN 978-3-8073-2388-6
€ 34,99

- Wie psychische Belastungen und Fehlbeanspruchungen entstehen.
- Welche Folgen und Auswirkungen arbeitsbedingte psychische Belastungen mit sich bringen.
- Wie Sie psychische Belastungen und Störungen im Arbeitsumfeld erkennen und Maßnahmen zur Minderung ergreifen.

„... Hier wird Kompaktwissen erfolgreich auf den Punkt gebracht, ... ein uneingeschränkt empfehlenswerter ‚Geheimtipp!‘“
Quelle: A. Weber, Dortmund in ASU – Zeitschrift für medizinische Prävention, Ausgabe 08.2016

Bisher erschienen:

Bd. 12 – Pippke/Dannenberg
Neuroleadership
Erkenntnisse der Hirnforschung für gute Personalführung nutzen

Bd. 9 – Treier
Personalcontrolling für den öffentlichen Sektor
Ein Kompass für wertschöpfungsorientierte Personalarbeit

Bd. 6 – Kniep-Taha
Coaching
Praktische Erfahrungen mit passgenauer Personalentwicklung

Bd. 3 – Busse
Motivieren ohne Geld
Mit knappem Budget Motivation und Leistungsbereitschaft fördern

Bd. 11 – Bäcker/Haag
Derailment
Wenn Führungskräfte aus der Spur geraten

Bd. 8 – Hoffmann
Rechtssichere Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung
Stellen nach dem Bestenprinzip besetzen

Bd. 5 – Lendner/Scholer
Wirksam weiterbilden
Praxishilfen für ein Bildungscontrolling im öffentlichen Sektor

Bd. 2 – Behrens/Zempel
Personalmarketing im öffentlichen Sektor
Was man vom Angler, Köder und Fisch lernen kann

Bd. 10 – Blasweiler
Konfliktmanagement für Führungskräfte
Grundlagen, Strategien und Konzepte für die Praxis

Bd. 7 – Fischer
IT-gestütztes Personalmanagement
Ein Wegweiser durch den Digitalisierungsdschungel

Bd. 4 – Sorgatz
Korruptionsprävention in öffentlichen Institutionen
Vorbeugemaßnahmen und „Erste Hilfe“ für Personalverantwortliche

Bd. 1 – Gros
Anonymisierte Bewerbungen
Ein Konzept zur objektiveren und besseren Personalauswahl

Alle Bände inkl. Online-Arbeitshilfen zum Preis von je 34,99 €.

poes.rehmnetz.de

::rehm

Editorial

Vor Ihnen liegt die 2. Ausgabe des **Trendletter Führung**, den wir Ihnen als Kunden der Dr. Brandenburg Consulting GmbH kostenlos zur Verfügung stellen.

Auch in dieser Ausgabe stellen wir Ihnen aktuelle Themen aus dem immer komplexer werdenden Bereich „Mitarbeiterführung“ kurz und bündig dar.

Der Markt an Informationen zu diesem Thema wird immer unübersichtlicher, deshalb erlauben wir uns, einzelne Themen genauer „unter die Lupe zu nehmen“ und für Sie herauszufiltern: „Was ist dran an den neuen Trends oder aber den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen?“

In diesem Trendletter widmen wir uns zum einen dem Thema „Entscheidungen: Bauch oder Kopf?“ und werden die Entwicklung zu diesem Thema – angefangen bei Platons berühmtem „Wagenlenker-Modell“ über die Kognitionspsychologie bis hin zur aktuellen Gehirnforschung – veranschaulichen.

Außerdem stellen wir Ihnen unser altbewährtes Haus „Bausteine zum Führungserfolg“ vor und werden zeigen, dass man Führung nicht nur erlernen kann, sondern erlernen muss. Muss das Rad hier tatsächlich noch einmal neu erfunden werden? Wir meinen „Nein!“ und fassen hier die wesentlichen Themen für die betriebliche Praxis noch einmal zusammen.

Die Durchführung von Gefährdungsanalysen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) sind seit nunmehr 3 Jahren vom Gesetzgeber vorgeschrieben, auch wenn viele Unternehmen und Organisationen diese Vorgabe noch konsequent „aussitzen“. Wir werden Ihnen in dieser Ausgabe einen Überblick über Hintergründe und Ursachen psychischer Belastung am Arbeitsplatz sowie die Inhalte und Möglichkeiten der Umsetzung von Gefährdungsanalysen im Rahmen des BGM liefern.

Neben allen Innovationen und neuesten (wissenschaftlichen) Erkenntnissen, die in Führungsetagen meist eher zu wildem Aktionismus und zu Verwirrung sowie Überforderung der Mitarbeiter führen, belegen aktuelle Mitarbeiter-Erhebungen sowie auch unsere Erfahrungen aus der Arbeit mit unseren Kunden, dass es den Menschen im täglichen beruflichen Miteinander an banalen grundsätzlichen Dingen wie „Wertschätzung, Respekt und



Anerkennung“ fehlt. Was verbirgt sich eigentlich hinter diesen teilweise inflationär verwendeten Begriffen und was bedeutet das für die Praxis?

Ein ganz wesentlicher Schritt zur Verbesserung des „Miteinander“ sind zunächst das Erkennen und die Selbstreflexion der persönlichen Antriebs- und Motivstruktur. Mit der Reiss-Profil-Motivanalyse stellen wir Ihnen ein Werkzeug zur Selbsterkenntnis vor, mit dem Einzelpersonen sowie nachfolgend auch Teams ein unverwechselbares persönliches Motiv- und Interessensprofil sowie Auskunft über ihre tatsächliche Leistungsplattform erhalten. Freuen Sie sich also in der aktuellen Ausgabe auf folgende Schwerpunktthemen:

- ✓ Bauch oder Kopf? Wie wir entscheiden,
- ✓ Bausteine zum Führungserfolg,
- ✓ Psychische Belastung am Arbeitsplatz,
- ✓ Was heißt es, Wertschätzung, Respekt und Anerkennung zu geben,
- ✓ Reiss-Profil-Motivanalyse als Instrument für die Personal- sowie persönliche Entwicklung.

Last but not least finden Sie auch in dieser Ausgabe des Trendletter unsere Buchbesprechung zum stets aktuellen Thema „Konfliktmanagement“...

Und nun viel Spaß beim Lesen, wir freuen uns auf Ihr Feedback.

Dr. Julia Strahlendorf
Chefredakteurin

Man kann Führung lernen

Die Führungskräfte aller Ebenen tragen gemeinsam Verantwortung für ihr Unternehmen. Dies setzt entsprechende Führungskompetenzen voraus, z. B. die Fähigkeit interne Konkurrenz in Kooperation zu verwandeln.

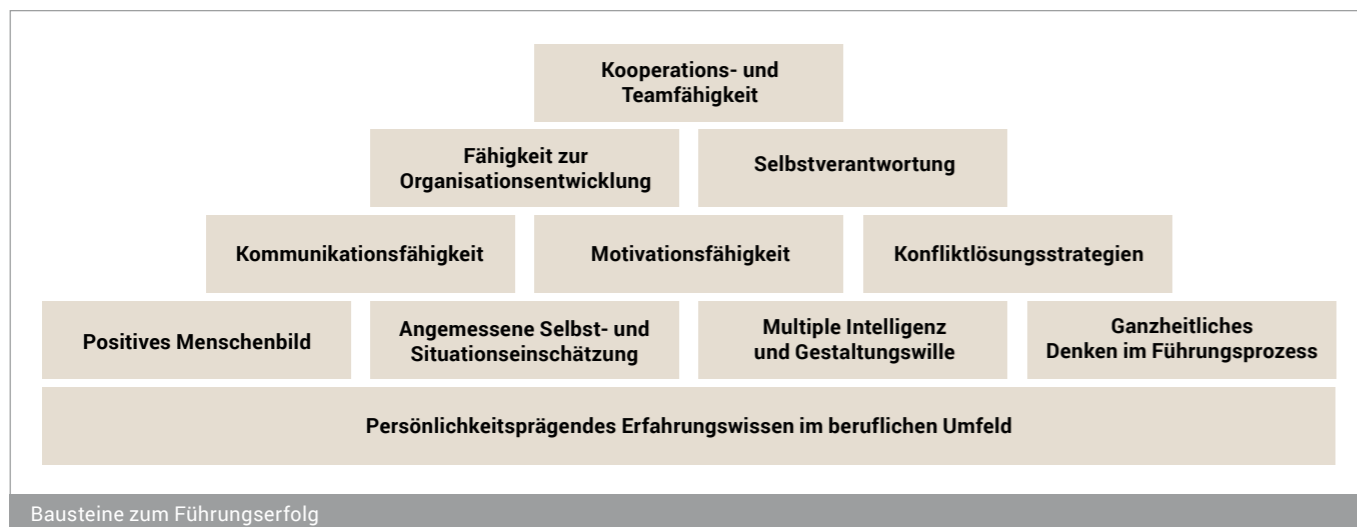
Kann man Führung lernen oder ist die Fähigkeit dazu angeboren? Wie muss man sein und was muss man tun, um eine gute Führungskraft zu werden?

Gibt es einen Königsweg der Führung oder führen auch hier „viele Wege nach Rom?“

Was zeichnet eine ideale Führungskraft aus, ist Kontrolle noch zeitgemäß? Ist Führung ein Beruf, wie trifft man gute Entscheidungen? Kann man Menschen wirklich motivieren? Wie funktioniert laterale Führung, welcher Führungsstil ist wirklich angemessen und erfolgreich? Welche Probleme können in der Kommunikation auftreten, wie löst man professionell Konflikte. Was bedeutet in diesem Zusammenhang soziale / emotionale Kompetenz?

Fragen über Fragen, aber häufig ohne Bedeutung, da eine Vielzahl von Führungskräften noch immer „wie die Jungfrau zum Kind kommt“, d. h. ihre ersten Führungspositionen eher zufällig, d. h. gänzlich unvorbereitet, antreten. Wenn dann der beste Sachbearbeiter oberster Feldherr wird, gilt die Strategie von Versuch und Irrtum, lernen aus den zufälligen Erfahrungen anderer, angesagte Fachliteratur, ausschnittsweise Aufnahme von so genanntem Führungsfachwissen in Seminaren. Mit den Jahren fühlt man sich dann als Profi („Ich bin schon zehn Jahre erfolgreich Vertriebsleiter.“) ohne auch nur zu ahnen, wie erfolgreich man wirklich sein könnte, wie man sich selbst ausnutzt ohne jemals eine effektive und effiziente Führungskraft zu sein.

Führung ist primär verhandeln, entscheiden und motivieren. Führung kann und muss man lernen, der Eigenschaftsansatz der Führungslehre (Führungspersonen benötigen bestimmte – angeborene – Persönlichkeitsmerkmale) ist nicht haltbar und überholt. In der populärwissenschaftlichen Literatur finden sich regelmäßig nur Einzelthemen der Führungsproblematik, in Lehrbüchern wird Führung überkomplex und kompliziert dargestellt, so dass eine Relevanz für die Führungspraxis nicht mehr erkennbar ist.



Führungskräfte sollen Menschen bei ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen und zur Leistung und nicht zur Verzweiflung führen. Wer in einer Organisation etwas gestalten will, muss deutlich mehr können als nur sein Fachgebiet beherrschen. Organisationen sind komplexe soziale Systeme mit vielfältigen Funktions- und Wirkungszusammenhängen, die verstanden werden müssen. Wenn man hier wirkungsvoll gestalten (führen) will, benötigt man nachhaltiges Führungsfachwissen.

Bausteine zum Führungserfolg

Das Fachwissen für Führungskräfte ist hier als ein einheitliches geordnetes System dargestellt. Durch diese Darstellung soll unterstrichen werden, dass der Führungserfolg dauerhaft nur eintreten und erhalten werden kann, wenn sich die Kompetenz der Führungskraft auf alle Ebenen (Bausteine) des Systems bezieht. Die Qualifizierung einer Führungskraft ist mit einem Hausbau vergleichbar. In beiden Fällen handelt es sich um komplexe, zeitaufwendige Vorgänge, bei denen eine Vielzahl von Einzelteilen (Bausteinen) zusammengefügt werden müssen, um ein Haus (eine Führungspersönlichkeit) aufzubauen, das (die) den Qualitätsansprüchen auf Dauer genügt. Das System schützt zudem vor den Hauptfehlerquellen der Führung, nämlich mit wenig bzw. eindimensionalem Führungswissen zu agieren („Wer nur einen Hammer hat, für den ist jedes Problem ein Nagel“) oder jedem „Modetrend“ der Führung zu folgen. Heute steht fest, Führungslehre ist eine interdisziplinäre Wissenschaft, d. h. erst die Verknüpfung von Wissen aus der täglichen Führungspraxis mit Einzelerkenntnissen verschiedener Wissenschaftsrichtungen, ergibt die Basis einer Lehre vom Führen. Es geht konkret darum, durch die Erkenntnisse aus Theorie und Praxis, die Führungstätigkeiten auf allen Ebenen zu erfassen und Möglichkeiten zur Ausbildung, Verbesserung und Anpassung von Führungsleistungen aufzuzeigen. Die Führungswissenschaften unterliegen keinen Modetrends, es gibt einen festen Bestand von notwendigem Führungsfachwissen (Handwerkszeug). Es ist daher nicht angemessen mit abstrusen Themen die Führung dauernd neu erfinden zu wollen.

Kompaktkurs Führung

Wir bieten hierzu ein kompaktes Führungskräftequalifizierungsprogramm in modularer Form an, ausgerichtet an den wirklichen Bedürfnissen und Anforderungen an Führungskräfte in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung:

Modul 1
Positionsbestimmung und Rolle der Führungskraft

Modul 2
Grundlagen der Motivation und Kommunikation

Modul 3
Gesprächsführung, Bewältigung von Veränderungsprozessen

Modul 4
Konfliktmanagement und Arbeitsrecht

Die Module werden jeweils individuell auf Ihr Unternehmen zugeschnitten. Da wir das Qualifizierungsprogramm bereits in diversen Unternehmen durchgeführt und evaluiert haben, können wir versichern, dass es zur nachhaltigen Verbesserung der Führungsleistung qualifiziert.

Bauch oder Kopf: wie entscheiden wir?

Entscheidungen sind ein elementarer Bestandteil unseres Lebens. Wir treffen täglich eine Vielzahl von Entscheidungen, einige davon sind so klein und unbedeutend, dass wir sie gar nicht als solche wahrnehmen - andere wiederum sind so bedeutungsvoll und komplex, dass es uns scheinbar schwerfällt, diese zu bewältigen. Wir entscheiden uns im Grunde ständig: für etwas, gegen etwas oder auch bewusst nicht und selbst das ist eine Entscheidung.

Entscheiden heißt, eine bewusste Auswahl unter mehreren Möglichkeiten zu treffen, um private und / oder berufliche Ziele zu verwirklichen. Eigentlich ist Entscheiden ganz einfach: Interessen prüfen, Fakten sammeln, Prioritäten setzen und die beste Wahl ableiten- und trotzdem sind sie manchmal hoffnungslos verfehlt, weil unser Gehirn uns unbewusst manipuliert und wir zudem im Entscheidungsprozess verunsichert werden.

Entscheidungen sind gekennzeichnet durch Ungewissheit, Komplexität und sie bergen Konfliktpotential.

Das Treffen von Entscheidungen (der Entscheidungsprozess) ist ein wesentlicher Bestandteil des Führungsprozesses. So wie generell in den letzten 100 Jahren war Management einschließlich dem „Entscheidungsprozess“ auf den sogenannten **Hard Skills** wie Ratio, Vernunft, logisches und systematisches Denken) versus **Soft Skills** wie Intuition, Emotion (= Frauensache, unzuverlässig) ausgelegt. Der Verstand bildete und bildet teilweise noch bis heute das Nonplusultra in der Unternehmenswelt.

Die Undurchsichtigkeit von Entscheidungsprozessen beschäftigte auch die Wissenschaft sehr lange und wie in vielen anderen Bereichen stehen hier am Anfang die Philosophie und Platon. In seinem berühmten **Wagenlenker-Modell** beschrieb Platon das Wagen gespannt, das von Pferden gezogen wird, wobei der Verstand der Lenker sei, der mit den Zügeln in der Hand bestimme, wohin die Pferde liefen; dieser müsse Affekte und Gefühle im Zaum halten. Damit beschrieb Platon einen Konfliktherd, in dem Verstand und Gefühl einander bekämpfen. Der Glaube an die Kraft des Verstandes und den schädigenden Einfluss der Gefühle wurde so über

Jahrzehnte zu einem Grundprinzip in der Philosophie, von der Antike über die Zeit der Aufklärung – durch den Philosophen Rene Descartes, der sich der aus der Antike stammenden **Kritik an den menschlichen Gefühlen** anschloss – bis hin zu Immanuel Kant mit seinem kategorischen Imperativ, der Moral mit Rationalität gleichsetzte. Platons Sichtweise zum menschlichen Geist wurde auch von Sigmund Freud weiterverbreitet. In seiner Psychoanalyse sah er das ES als ein Zentrum blinder Begierden. Darüber stand das ICH, das rationale Denken mit der Aufgabe, das ES im Zaum zu halten. Auch die **Kognitionspsychologie** kam zunächst zu sehr ähnlichen Ergebnissen wie Platon, in dem sie formulierte: Gefühle beeinträchtigen den Erkenntnisprozess, sie sind der Gegenspieler des Verstandes und stören sein reibungsloses Funktionieren. Die logische Konsequenz war, der Mensch käme besser ohne Gefühle aus, da sie die Entscheidungen des Verstandes behindern. Diese Vorstellung blieb so lange bestehen, bis die Neurologie neue Einblicke in das menschliche Gehirn lieferte, die aufzeigten, dass Verstand und Gefühl untrennbare Einheiten sind oder wie es *Jonah Lehrer* in seinem Buch „*Wie wir entscheiden*“ auf den Punkt bringt: „ohne Gefühle gäbe es gar keinen Verstand.“

Bahnbrechende Erkenntnisse lieferte der portugiesische Neurowissenschaftler *António Damásio*: in seinem Buch „*Descartes Irrtum*“ beschreibt er seine These von der Untrennbarkeit von Gefühlen und Verstand und untermauert diese durch Fallbeispiele: hier wurden Betroffenen nach Unfällen bzw. Hirntumoren Teile des Gehirns im Bereich des präfrontalen Cortex entfernt. Nach deren Genesung wurden keinerlei Einschränkungen von kognitiven, motorischen oder sensorischen Fähigkeiten beobachtet; Wahrnehmung, Gedächtnisleistung, Intelligenz, Sprachfähigkeit oder Motorik waren wiederhergestellt. Trotzdem kam es bei den Betroffenen nach den Eingriffen zu auffälligen Persönlichkeitsveränderungen, sie wiesen eine empfindliche Störung in ihrer Entscheidungsfähigkeit und einen Mangel an Gefühlen auf. Bilder von Situationen, die sie einst erregten, lösen nun keinerlei Reaktionen mehr aus. Die Korrelation zwischen Gefühlsarmut und Entscheidungsunfähigkeit führte Damásio zur **Theorie der somatischen Marker**. Er vermutete, dass Gefühllosigkeit die Betroffenen daran hinderte, verschiedenen Handlungsalternativen emotionale Werte beizumessen, die anderen Menschen bei der Entscheidungsfindung helfen. Die somatischen Marker sind also ein automatisches körpereigenes System zur Bewertung von Vorhersagen. Sie wir-

ken oft unbewusst als „Alarmglocke“ oder Startsignal, nehmen einem aber prinzipiell nicht das Denken ab, sondern helfen beim Denken, indem sie Alternativen, die – aufgrund individueller Erfahrung – als günstig oder gefährlich zu bewerten sind, als solche erscheinen lassen.

Als neuronales System, das den Erwerb der somatischen Marker erlaubt, glaubte Damásio einen besonders wichtigen Teil im Gehirn lokalisiert zu haben: der orbitofrontale Cortex, der unmittelbar über der Augenhöhle im unteren Bereich des Stirnlappens sitzt. Seine Theorie von den somatischen Markern erklärt den Zusammenhang zwischen den Gefühlsstörungen der Betroffenen und ihrer Unfähigkeit, sich zu entscheiden, und stellt den offenbar unauflösbaren Zusammenhang zwischen rationalen Entscheidungsprozessen und Gefühlen auf.

Hiermit und unterstützt durch die aktuelle neurologische Forschung steht fest, dass uns die Vergrößerung der vorderen Großhirnrinde im Verlauf der Evolution keineswegs in rein rational denkende Wesen verwandelt hat, die ihre Emotionen ausblenden können. **Ein bedeutender Teil unseres Stirnhirns ist zuständig für Gefühle.** „Von der Ebene des Gehirns aus betrachtet, werden wir von allen Kreaturen am stärksten von Gefühlen bestimmt“ (Jonah Lehrer).

Wir stützen uns also in Entscheidungsprozessen hauptsächlich auf zwei fest in unserem Gehirn verankerte Prozesse: **Mustererkennung** und **emotionale Etikettierung**, d. h., unser Gehirn verknüpft Erfahrungen mit Gefühlen und entscheidet, wie es reagieren soll. Bei der Mustererkennung stellt unser Gehirn aufgrund früherer Erfahrungen und Urteile bestimmte Vermutungen an, d. h. es greift auf Muster zurück, die es von früher her kennt. Werden

wir mit scheinbar vertrauten Situationen konfrontiert, suggeriert uns unser Gehirn, dass wir sie durchschauen. Emotionale Etikettierung ist der Prozess, mit dem wir die in unserem Gedächtnis gespeicherten Erfahrungen mit emotionalen Informationen (Erfahrung trifft Gefühl) verknüpfen. Die emotionalen Informationen sagen uns, ob wir bestimmte Tatsachen (Informationen) beachten müssen oder nicht und welche Art von Reaktion angemessen ist. Das Gehirn verknüpft Erfahrungen mit Gefühlen und entscheidet, wie es reagieren soll: gleich oder später, mit Flucht oder Angriff.

Mustererkennung und emotionale Etikettierung helfen uns normalerweise vernünftige Entscheidungen zu treffen, können uns aber auch im Einzelfall total in die Irre führen. Wenn sich unsere Entscheidungen in zurückliegenden ähnlichen Situationen als richtig erwiesen hatten, neigen wir dazu, wichtige Unterschiede schlicht zu übersehen. Mustererkennung und emotionale Etikettierung laufen in Sekundenschnelle und dazu auch noch unbewusst ab. Die dadurch entstehenden Grundprämissen zu hinterfragen oder gar zu revidieren, fällt uns besonders schwer. Zu beobachten ist dagegen

eine selektive Informationsauswahl, nur die die Grundprämisse bestätigende Informationen werden als richtig akzeptiert. Ganz wesentlich im Entscheidungsprozess ist also die **Analyse im Einzelfall**.

Zu weiteren Gefahren, die im Entscheidungsprozess lauern, gehören neben Vorurteilen, verfestigten Erfahrungen und habituellem Verhalten („das haben wir immer schon so gemacht“) natürlich auch Stress sowie das Phänomen der **Kognitiven Dissonanz**, das Mark Foster in seinem Song „Bauch sagt zu Kopf ja, doch Kopf sagt zu Bauch nein, und zwischen den beiden steh´ ich...“ besingt. Kognitive Dissonanz im Entscheidungsprozess ist ein als

„Wir entscheiden uns im Grunde ständig: für etwas, gegen etwas oder auch bewusst nicht und selbst das ist eine Entscheidung.“

unangenehm empfundener Gefühlszustand, der entsteht, wenn der Verstand eine andere Lösung präferiert, als das sogenannte Bauchgefühl vorgibt. In diesem Fall gilt, so wie schon zu Großmutters Zeiten der Satz: „Bloß nicht sofort entscheiden, sondern erst nach reiflicher Überlegung, bei schwierigen Fragen ist es immer hilfreich, eine Nacht darüber zu schlafen, um am nächsten Morgen zu wissen, was man tun muss“ (Lüder Deecke, *Der Spiegel* 34/2016, S.104)

Insgesamt sind Achtsamkeit und Vorsicht geboten beim Heranziehen und Interpretieren neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse zum Thema „Entscheidungen“: das Treffen von Entscheidungen wird nicht, wie aktuell fälschlicherweise als unumstößlicher Fakt von namhaften Neurowissenschaftlern beschrieben, vom Unterbewusstsein erledigt, und somit existiere der freie Wille des Menschen de facto nicht. Vielmehr ist der freie Wille immer vorhanden ist (auch wenn der Mensch sich diesen erst in seinen ersten Lebensjahren selbst erarbeitet), das Unterbewusste bildet bei Entscheidungen lediglich einen Filter, der in Entscheidungsprozessen vorsortiert und „dem Bewusstsein die unterschriftsreife Agenda vorlegt“ (Lüder Deecke, *Der Spiegel* 34/ 2016, S.104).

Lesetipps

António Damásio:
Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn
List bei Ullstein, 2004

Jonah Lehrer:
Wie wir entscheiden
Piper München Zürich, 2009



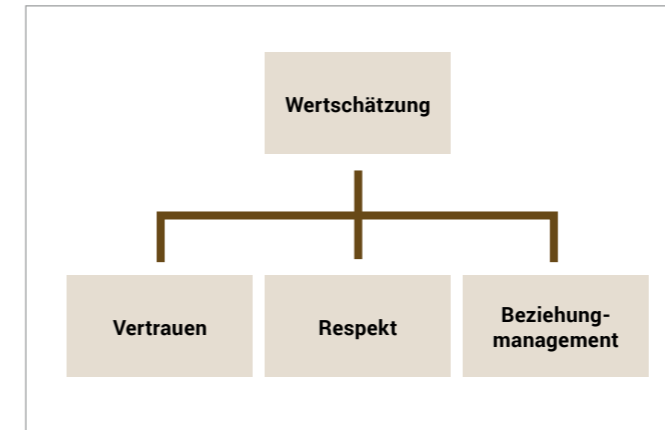
Wertschätzung, Respekt und Anerkennung

In diversen Studien zur Zufriedenheit und Motivation beklagen sich die Mitarbeiter immer wieder über Führungsfehler, die sie zur Verzweiflung treiben. Die Liste der subjektiv empfundenen Führungsfehler ist lang, aber insofern aufschlussreich, dass seit Jahren immer wieder die gleichen Fehler (kein Feedback, keine Beteiligung, fehlende Transparenz, etc.) genannt werden. Neu hinzugekommen ist eine These, die ein „Alarmsignal“ sein müsste. „Unsere Führungskräfte machen viele Fehler, aber das Schlimmste ist, dass sie uns nicht einmal mit Wertschätzung, Respekt und Anerkennung begegnen können (wollen)?“ Ein neues Thema ist geboren und schon stürzt sich eine Schar von selbsternannten Fachleuten darauf und das Chaos ist perfekt. Aussagen wie: „Es handelt sich um synonyme Begriffe, die die Höflichkeit betreffen“, bringen den Führungskräften keinen Erkenntnisgewinn und sind zudem falsch. Es gibt hierzu eine klare Struktur und sehr praktische Hinweise. Wertschätzung ist demnach ein Oberbegriff, der drei Unterpunkte hat, die sehr praxisnah erläutert werden können.

1. Führungskräfte müssen Vertrauen schaffen

Vertrauen ist dabei zunächst ein Schritt ins Ungewisse und birgt Risiken. Die Bedingungen unter denen Vertrauen entsteht hat J. K. Butler 1991 darstellt:

- ✓ Konsistenz im Verhalten (Verlässlichkeit)
- ✓ Erfüllung von Versprechen
- ✓ Fairness
- ✓ Loyalität
- ✓ Integrität (Ehrlichkeit)
- ✓ Diskretion
- ✓ Offenheit (für Ideen und Meinungen)
- ✓ Ansprechbarkeit
- ✓ Kompetenz
- ✓ Anwesenheit.



2. Führungskräfte müssen einen respektvollen Umgang vorleben

Respekt ist eine Einstellung eines Menschen einem anderen gegenüber, bei welcher er in diesem einen Grund erkennt, ihn zu beachten und so zu agieren, dass dieser in seiner Bedeutung und seinem Wert (an)erkannt wird.

Der Organisationsforscher N. Quaquebeke hat eine Skala zur respektvollen Führung entwickelt und führt u. a. auf:

- ✓ Vertrauen in die Fähigkeit der Anderen eigenständig zu arbeiten
- ✓ Die Arbeit des Anderen anerkennen
- ✓ Kritik auf konstruktive und an objektiven Kriterien ausgerichtete Art und Weise vorbringen
- ✓ Den Anderen als erwachsenen Menschen behandeln
- ✓ Jemanden höflich behandeln
- ✓ Jemanden gegen ungerechtfertigte Kritik verteidigen.

3. Führungskräfte müssen ein Beziehungsmanagement etablieren

Organisationen suchen Personal, aber Persönlichkeiten kommen. Menschen wollen an ihre Einzigartigkeit glauben und individuell als Persönlichkeit wahrgenommen werden. Das heißt für Führungskräfte, sie müssen ihre Mitarbeiter vertieft kennenlernen und individuell wahrnehmen und behandeln. Das setzt voraus, dass ihre Organisation die Bedingungen dafür schafft, denn eine direkte Führung (Leitungsspanne) von mehr als 20 Personen schafft Führung de facto ab.

Was Führungskräfte wissen können, aber nicht wissen müssen ...

Inkompetenz-kompensations-kompetenz

Mit diesem dreiköpfigen Wortungeheuer hat der Philosoph Odo Marquard ausgedrückt, was die Zuständigkeit der Philosophie zu sein habe: „Eigentlich für nichts mehr zuständig und auch nirgendwo richtig bewandert, aber Philosophie ist, wenn man trotzdem denkt.“ Was dem Philosophen bleibt, ist die Kompetenz für das Eingeständnis der eigenen Inkompetenz (Inkompetenzkompensationskompetenz). Wie wichtig diese Kompetenz ist, zeigen die Psychologen David Dunning und Justin Kruger mit ihrem „Dunning-Kruger-Effekt“ auf. Dieser beschreibt die ausgeprägte Neigung inkompetenter Menschen das eigene Können zu überschätzen und gleichzeitig die Leistung kompetenter Personen zu unterschätzen.

Prof. Hans R. Strahlendorf



Psychische Belastung am Arbeitsplatz

Arbeitsverdichtung, Leistungsdruck, ständige Veränderungsprozesse kennzeichnen heute die Arbeitswelt. Daraus resultieren viele Anforderungen an die Beschäftigten, die in den Arbeitswissenschaften als Belastung definiert werden. Wie diese Belastungen tatsächlich wirken, ist jedoch von den Personen abhängig (was A als Herausforderung sieht, ist für B eine beängstigende Situation). Deshalb muss beachtet werden, welche belastungsbedingten Reaktionen der Einzelne zeigt (Beanspruchung). Dieses Belastungs-Beanspruchungskonzept ist in die DIN EN ISO 10075 eingearbeitet worden und wird dort wie folgt definiert: „eine psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Ereignisse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“ In Fachveröffentlichungen hat es sich inzwischen etabliert, negative Beanspruchungen (Fehlbeanspruchungen) als psychische Belastungen zu bezeichnen. Seit 2013 ist in §5 des Arbeitsschutzgesetzes explizit normiert, dass der Arbeitgeber Gefährdungsbeurteilungen über die psychische Belastung der Beschäftigten vornehmen muss. Die Gefährdungen können sich insbesondere ergeben aus:

- ✓ Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation)
- ✓ Über- und Unterforderung
- ✓ Kommunikation
- ✓ Führung
- ✓ Besonderen Stresssituationen
- ✓ Traumatischen Erlebnissen.

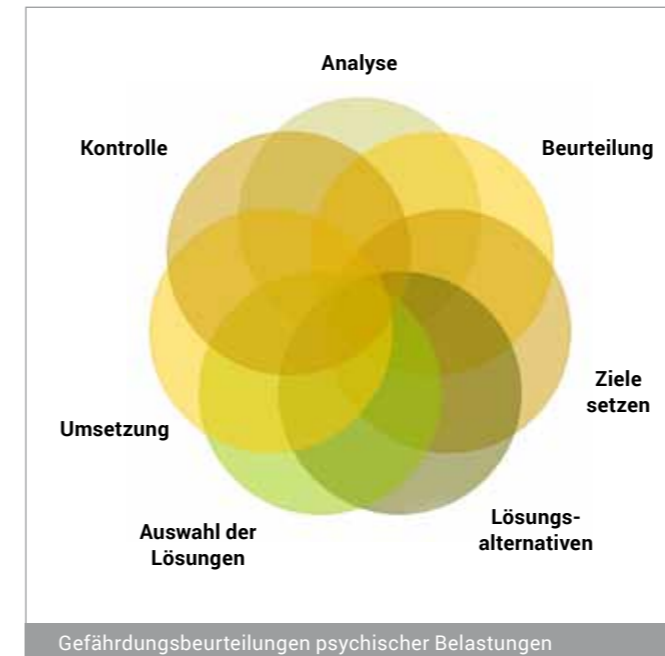
In der Praxis zeigt sich hier eine gewisse Zurückhaltung bis Ignoranz, denn bisher war der Arbeitsschutz historisch eher technisch orientiert und es besteht aus Unkenntnis der Materie eine Abwehrhaltung gegen das Thema „Psyche.“ Da den Organisationen hier bewährte Standards fehlen, wird das Thema schlicht ausgesessen. Aber Behördenleitungen können auf Dauer eine gesetzliche Vorgabe nicht aussitzen und es muss in ihrem Interesse liegen, Fehlbeanspruchungen der Beschäftigten zu vermeiden. Es ist ihnen freigestellt, welchen Weg und welches Verfahren sie anwenden, aber es muss etwas geschehen!

Die Zahlen des aktuellen DAK-Psychoreports sprechen für sich, danach war jeder 20. Arbeitnehmer im vergangenen Jahr wegen eines psychischen Leidens krankgeschrieben. Daneben gibt es ein erhebliches Dunkelfeld, weil die Studie die Arbeitnehmer nicht erfasst, die trotz einer Krankheit zur Arbeit gehen (Präsentismus). Das Institut für Gesundheit und Arbeit (iga) hat in seinem Report 2016 neun besondere Risikofaktoren für psychische Belastungen am Arbeitsplatz identifiziert:

- ✓ Hohe Arbeitsintensität
- ✓ Geringer Handlungsspielraum
- ✓ Aggressives Verhalten am Arbeitsplatz
- ✓ Geringe soziale Unterstützung (Bindungen)
- ✓ Hohe Leistungsanforderungen bei geringer Wertschätzung
- ✓ Arbeitsplatzsicherheit
- ✓ Überstunden
- ✓ Veränderungsprozesse/ Rollenstress
- ✓ Schichtarbeit.

Auch wenn sich bestimmte Bedingungen (z. B. Schichtarbeit) nicht verändern lassen, kann man Maßnahmen ergreifen sie erträglicher zu gestalten und insbesondere dafür sorgen, dass es hier nicht zu Mehrfachbelastungen kommt. Ein besonderes Phänomen mit zunehmender Bedeutung ist das aggressive Verhalten am Arbeitsplatz, 2015 sind allein in Niedersachsen über 100 Fälle bekannt geworden, in denen Notärzte und Rettungskräfte der Feuerwehr im Einsatz angegriffen wurden. Aus Jobcentern wird seit langem berichtet, dass die Kunden zunehmend aggressiver auftreten, die Mitarbeiter von Ordnungsämtern begegnen diesem Phänomen täglich. Auch viele andere Bereiche des öffentlichen Dienstes (Bürgerämter, Sozialeinrichtungen etc.) müssen sich dieses Problems annehmen.

Aggressive Handlungen gegenüber Beschäftigten des öffentlichen Dienstes haben insgesamt deutlich zugenommen. Dabei handelt es sich nicht nur um körperliche Gewalt, sondern zunehmend auch um nicht-körperliche Grenzüberschreitungen (psychische Gewalt), die die Beschäftigten extrem belasten können. Körperliche Gewalt äußert sich in tätlichen Angriffen, Schlägen, Bedrohungen mit Waffen, das Werfen mit Gegenständen, ebenso Kratzen, Spucken oder Beißen. Psychische Gewalt wird einem angetan, wenn man angepöbelt, beleidigt, beschimpft, angeschrien oder bedroht wird.



Zunächst müssen die psychischen Belastungen ermittelt werden; dazu stehen verschiedene Methoden zur Auswahl, z.B. strukturierte Interviews, moderierte Workshops, Mitarbeiterbefragungen. Anschließend müssen die Daten ausgewertet und beurteilt werden, daraus sind die Ziele abzuleiten. Dann sind die Lösungsalternativen (baulich-technisch, organisatorisch oder mitarbeiterorientiert) zu bewerten und die Lösungen auszuwählen. Nach der Umsetzung erfolgen eine ständige Evaluierung sowie Dokumentation der Ergebnisse. Entsprechende Hilfestellungen bieten die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und die Unfallversicherungsträger für den öffentlichen Sektor.

Lesetipp

Wiessmann, Fritz in Gourmelon (Hrsg.):
Psychische Belastungen am Arbeitsplatz
 Rehm 2016



Auszug aus unserem Seminarprogramm

- ✓ Bausteine zum Führungserfolg
- ✓ Die Fähigkeit zum Miteinander
- ✓ Umgang mit aggressivem Verhalten am Arbeitsplatz
- ✓ Die VEM-Strategie der Führung
- ✓ Umgang mit schwierigen Mitarbeitern- Konfliktmanagement
- ✓ Führungsfachwissen für Naturwissenschaftler und Ingenieure
- ✓ Vom Wert des „WIR-Gefühls“ – Bindungen und Vertrauen aufbauen
- ✓ Mitarbeitergespräche- im Dialog gewinnen
- ✓ Führung in Veränderungsprozessen
- ✓ Wie schütze ich mich und meine Mitarbeiter vor Überlastungen
- ✓ Führungskräftequalifizierungsprogramm in 4 Modulen

Alle Seminare werden als Inhouse- Seminare oder als offene Seminare in Berlin und Hamburg sowie nach individueller Absprache auch in anderen deutschen Städten angeboten. Zu den Inhalten und Terminen nehmen Sie bitte Kontakt zu uns auf unter mail@dr-brandenburg-gmbh.de. Einige dieser Seminare werden in Zusammenarbeit mit dem Kommunalen Bildungswerk Berlin e.V. (www.kbw.de) angeboten.

Die Reiss-Profil-Motivanalyse: Wer bin ich? Was treibt mich an?

Sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Kontext sind psychologische Testverfahren zur Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften von nicht abreißendem Interesse, allein Google birgt mehr als 822.000 Einträge zu „Persönlichkeitstest“. Privatpersonen sowie Unternehmen versprechen sich Aufschluss und Informationen zur eigenen Persönlichkeit sowie zur Eignung von Bewerbern für bestimmte Positionen.

Dabei fußen diverse Persönlichkeitstests auf Befragungen bzw. der Bewertung von Aussagen zur eigenen Person bzw. zum eigenen Verhalten in bestimmten Situationen.

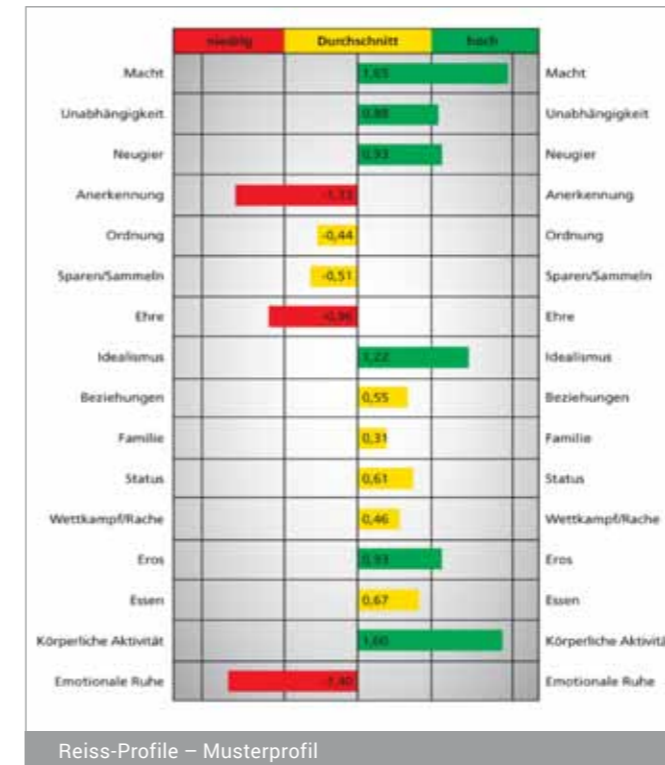
Persönlichkeitsdiagnostische Instrumente erfassen dabei die Persönlichkeitsstruktur, d. h., individuelle Persönlichkeitseigenschaften wie Motivstruktur, Verhaltensstil, persönliches Wertesystem oder aber die Wirkungskompetenz der Testpersonen.

In der Vielzahl Persönlichkeitsanalyseinstrumenten am Markt ist die Reiss-Profil-Motivanalyse das bislang einzige, das nach den Ursachen und dem „Warum“ des menschlichen Handelns fragt und somit die wesentlichen und unveränderlichen Aspekte der Persönlichkeit, die Motivstruktur des Menschen, ergündet. Die Reiss-Profil-Motivanalyse ist das Ergebnis langjähriger wis-

senschaftlicher, kulturübergreifender und internationaler Studien von Dr. Steven Reiss, Professor für Psychologie und Psychiatrie an der Ohio State University. Er gilt als Pionier der Motivationsforschung und belegte auf der Grundlage umfassender Forschungsarbeiten die Theorie der 16 Lebensmotive. Unsere Lebensmotive bilden den Kern unserer Persönlichkeit und sind die tiefste Ebene der menschlichen Identitätsstruktur und relativ unveränderlich. Auf Basis dieser 16 Lebensmotive wird die individuelle Motiv- und Antriebsstruktur des Menschen ermittelt und trennscharf abgebildet. Sie erhalten ein unverwechselbares persönliches Motiv- und Interessenprofil und bekommen Auskunft über Ihre tatsächliche Lebensplattform.

Im Gegensatz zu den meisten traditionellen Methoden hebt die Reiss-Profil-Motivanalyse die Individualität und Einzigartigkeit des Einzelnen hervor, anstatt zu typologisieren.

Andere Verfahren versuchen die Verhaltensebene des Menschen zu erklären, ohne sich mit den konkreten Motivstrukturen zu beschäftigen. Das wäre, als wollte man von den sich verändernden Blättern eines Baumes auf dessen Wurzeln schließen. Hier dagegen wird von der Wurzel ausgehend gefragt, warum und wie sich die Blätter verändern können. Erst wenn man seine Wurzeln kennt (und reflektiert hat!), kann man konstruktiv und produktiv über Veränderungen nachdenken. Je größer die Übereinstimmung von Persönlichkeit und Lebensumständen ist, desto einfacher erreichen und halten Menschen ein hohes Leistungsniveau. In der Regel löst das Reiss-Profil einen intensiven Selbstreflexionsprozess aus und ermöglicht es, sich selbst und im weiteren



andere besser zu verstehen, es wird deutlich, warum andere Menschen anders ticken. Aus der Psychologie wissen wir, dass Menschen, die sich ähnlich sind, sich gegenseitig sympathisch finden und geneigt sind, sich mit eben diesen Menschen zu umgeben. Werden Lebenswelten geteilt, verstehen sich Menschen meist gut miteinander und sind sich sympathisch. Sind diese zu verschieden, erschweren sich Menschen in der Regel gegenseitig das Leben. Das Wissen um die unterschiedlichen Motivstrukturen ist für das Miteinander also von wesentlicher Bedeutung.

Anwendungsgebiete in der Personal- und Organisationsentwicklung und persönlicher Nutzen:

- ✓ Führungskräfteauswahl und -Entwicklung
- ✓ Teambildung und Teamentwicklungsprozesse
- ✓ Individuelle Leistungssteigerung sowie Erweiterung der Leistungspotenziale des Einzelnen und des Teams
- ✓ Entwicklungs- und Karriereberatung (Mentoring, Coaching)
- ✓ Vertriebsschulung und Vertriebsentwicklung
- ✓ Selbsterkenntnis bezüglich der persönlichen Motivstruktur
- ✓ Verbesserung der Interaktion mit anderen (im Team sowie in Beziehungen)
- ✓ Organisationsinnovationen

Als erfahrener Diagnostiker und Psychologe achtete Reiss besonders darauf, dass sein Testverfahren den wissenschaftlichen Gütekriterien entspricht. Anhand unterschiedlicher Erhebungen konnte er sowohl die Objektivität (Unabhängigkeit der Messung von den durchführenden Personen), die Reliabilität (Messgenauigkeit des Instruments) als auch die Validität (Gültigkeit der Ergebnisse) seines Instruments belegen. Die soziale Erwünschtheit – die Tendenz von Testpersonen, mit den Testantworten einen anderen / erwünschten, besseren Eindruck von sich zu schaffen – ist dabei für weniger als drei Prozent der Gesamtvarianz verantwortlich.

Ein wesentlicher Teil kommt der Auswertung des Reiss-Profiles im anschließenden persönlichen Dialog mit dem Probanden zu, in dem Motivkonstellationen analysiert und im Entwicklungsdialog individuell ausgewertet werden.

Gründlichkeit bzw. sogar gewisse Vorsicht sind nun bei den Personalverantwortlichen geboten, die mit persönlichkeitsdiagnostischen Verfahren in ihren Organisationen nachhaltig Lösungen generieren wollen, die der Vielfalt und Komplexität der Zielstellung gerecht werden. Selbst wenn Trainer oder Coaches Zertifikate für das jeweilige Testverfahren vorweisen, heißt das noch lange nicht, dass entsprechende Kompetenzen in der Persönlichkeitsdiagnostik vorhanden sind (siehe dazu Beitrag von Martin Kersting in Managerseminare Heft 218, Mai 2016, S.18f).



Buchbesprechung Karl Heinz Blasweiler: Konfliktmanagement für Führungskräfte



Konflikte sind alltäglich und treten in sämtlichen Lebensbereichen auf. Sie signalisieren eine Störung des eigenen Wohlbefindens, setzen negative Emotionen frei und entwickeln sich dynamisch. Konflikte werden regelmäßig als unangenehm, störend und schädlich empfunden. Deshalb gilt insbesondere für Führungskräfte: „Gehen Sie zeitnah mit Konflikten in Ihrem Bereich um und suchen Sie nicht nach Wegen sie zu umgehen!“ Vielfach fehlt den Führungskräften hier das „Handwerkszeug, ein roter Faden“ für den Umgang mit Konflikten. In der einschlägigen Literatur finden sich neben populärwissenschaftlichen Ratgebern, die das Thema unzulässig verkürzt darstellen, viele Lehrbücher, die das Konfliktmanagement überkomplex und kompliziert bearbeiten, so dass eine Relevanz für die Führungspraxis oft nicht mehr erkennbar ist. Hier hebt sich das vorgestellte Buch von Blasweiler eindeutig ab, es ist wissenschaftlich kompetent und trotzdem absolut praxistauglich. Zunächst beugt der Autor dem inflationären Gebrauch des Konfliktbegriffes dadurch vor, dass er eindeutig definiert, was konkret unter einem Konflikt zu verstehen ist und grenzt dies ab gegen Differenzen, Streitigkeiten, Konkurrenz- und Wettbewerbssituationen u.a. Dabei werden die zentralen Grundlagen aus der allgemeinen Konfliktforschung anschaulich vermittelt (Erkennen, Verstehen und Analysieren von Konflikten). Danach beschäftigt sich der Autor umfangreich und mit vielen praktischen Beispielen mit den Strategien zum Umgang mit Konflikten und zeigt konkrete Verfahren der Konfliktbearbeitung auf, die mit ihren Vor- und Nachteilen diskutiert werden. Dabei macht der Autor zu Recht immer wieder deutlich, dass er keine Patentrezepte vermitteln will, sondern Anregungen zur eigenständigen Auseinandersetzung mit diesem Themengebiet. Im letzten Abschnitt wird die Einrichtung eines eigenen Konfliktmanagementsystems thematisiert und zwar unter besonderer Berücksichtigung der Besonderheiten verschiedener Organisationen. Der Leser erwirbt umfangreiches Grundlagenwissen über Konflikte, deren Verlauf

und den Umgang mit ihnen. Auf dieser Grundlage kann er sein eigenes Konfliktverhalten analysieren, weiterentwickeln und seine persönliche Konfliktkompetenz stärken. Daneben hat der Leser auch umfangreiches Wissen über Betriebliche Konfliktmanagementsysteme erworben, dies versetzt ihn in die Lage, selbständig die Rahmenbedingungen für ein funktionstüchtiges und auf seine Organisation zugeschnittenes Konfliktmanagementsystem zu entwickeln. Der Autor, Dr. Karl Heinz Blasweiler, ist ausgewiesener Experte im Bereich des betrieblichen Konfliktmanagements. Er ist Beigeordneter der Stadt Lüdenscheid und verantwortet hier u. a. den Personalbereich. Das Buch ist insgesamt sehr empfehlenswert, durch eine klare Struktur gut lesbar und garantiert einen hohen Erkenntnisgewinn zum Konfliktmanagement.

Prof. Hans R. Strahlendorf



Verlagsgruppe
Hüthig Jehle Rehm

ISBN-10:
3807304088
ISBN-13:
978-3807304083

FORT- UND WEITERBILDUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

|| Seminare für Führungskräfte, Personalverantwortliche, Mandatsträger/innen sowie Politiker/innen

Tel.: 030-293350-0
Fax: 030-293350-39
Mail: info@kbw.de

- Zielbestimmung
- Auswahl des Bildungsangebots
- Weiterbildungsbesuch
- Praxistransfer
- Erfolgskontrolle und Evaluation

KOMMUNALES BILDUNGSWERK E. V.

- seit mehr als 25 Jahren im Bildungsmarkt aktiv
- 24.000 Fortbildungsteilnehmer/innen jährlich
- mehr als 2.000 Seminartermine, über 1.000 verschiedenen Themen
- circa 450 hochkarätige Dozentinnen und Dozenten aus der Praxis

www.kbw.de

SEMINARE | INHOUSE-TRAININGS | TAGUNGEN | COACHINGS

Herausgeber



Dr. Brandenburg Consulting GmbH

Institut für Wissenstransfer und Führungsforschung (IWF)
Mansfelder Str. 29, 10709 Berlin
mail@dr-brandenburg-gmbh.de
www.dr-brandenburg-gmbh.de

Chefredakteurin

Dr. Julia Strahlendorf (V.i.S.d.P.)

Erscheinungsweise

jährlich

Gestaltung

eMotivo GmbH, Jesteburg

Sollten Sie diese Ausgabe nicht direkt als Kunde der Dr. Brandenburg Consulting GmbH bezogen und Interesse an weiteren Ausgaben haben, bestellen Sie diese kostenlos unter mail@dr-brandenburg-gmbh.de



Prof. Hans R. Strahlendorf erreichen Sie persönlich unter

Mobil: 0170 83 43 835

Dr. Julia Strahlendorf erreichen Sie persönlich unter

Mobil: 0163 42 98 216

In der nächsten Ausgabe beschäftigen wir uns mit folgenden Themen:

- ✔ Mitarbeitergespräche
- ✔ Neuroleadership

u. a.

Wir bieten ein kompaktes Führungskräftequalifizierungsprogramm in modularer Form an, ausgerichtet an den konkreten Bedürfnissen unserer Kunden in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. In enger Zusammenarbeit mit dem Kommunalen Bildungswerk e.V. Berlin werden sowohl offene Seminare als auch Inhouse-Seminare nach individueller Vereinbarung angeboten. Für spezielle Seminare und Workshops arbeiten wir eng mit ausgewählten qualifizierten Dozenten und Trainern mit entsprechender Reputation auf dem Fachgebiet zusammen.

Inhaltsübersicht

- ✔ **Führungskräfte trainings (Basiswissen und Vertiefungsgebiete)**
- ✔ **Konfliktmanagement in Unternehmen und Organisationen**
- ✔ **Unterstützung bei der Personalauswahl und -Entwicklung**
- ✔ **Unterstützung von Organisationsinnovationen**
- ✔ **Begleitung von Veränderungsprozessen**
- ✔ **die Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (z. B. RTSC-Konferenzen)**
- ✔ **Durchführung von Mediationsprozessen, Mentoring, Coaching**
- ✔ **Organisationsaufstellungen**
- ✔ **Unterstützung bei der Implementierung von Gesundheitsmanagementkonzepten (BGM)**