

Sozialkompetenz II

Dr. Sylvia Börgens

SS 2010

BWL-MM, Gruppe B

Terminplan

31.3.	Einführung, Rückblick SoKo I, Stoffsammlung und -planung	
7.4.	Moderation, Informationsgewinnung in Arbeitsgruppen, Metaplan ® <i>Mind Mapping</i>	Marcel Graf
21.4.	Konflikte und ihre Lösung Moderation von Konfliktgesprächen <i>„30 min zur Konfliktlösung“</i>	Nadine Lubetzki Alma Sehagic
19.5.	Durchsetzung vs. Konfliktscheu <i>„Die Peperoni-Strategie“</i> <i>„Friedlich + höflich = friedhöflich?“</i>	Felix Hofmann Dimitri Wegel Alexander Helfrich Konstantin Wüsthoff
26.5.	Stress und Belastung I <i>Kontrolle und Tätigkeitsspielraum</i>	Julia Bamberger Sandra Bothe Carina Przygodda

2.6.	<p>Stress und Belastung II – Leistungsdruck</p> <p><i>Selbstorganisation der Arbeit</i></p> <p><i>Mobbing</i></p> <p><i>Burnout</i></p>	<p>Dennis Bald</p> <p>Nils Henkel</p> <p>Friedrich Lingemann</p> <p>Tim Schöffmann</p> <p>Christin Gertler</p> <p>Nadja Zschommler</p>
9.6.	<p>Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit</p> <p><i>„Anreize, Incentives, Bonussysteme auf dem Prüfstand“</i></p>	<p>Jan Frederik Kilmer</p> <p>Stefan Haas</p>
16.6.	<p>Führungsverhalten</p> <p><i>„Führungsstile, Führungsmoden“</i></p> <p><i>„Wie verschaffe ich mir Respekt?“</i></p>	<p>Frank Gierlichs</p> <p>Ina Bauer</p> <p>Max Berger</p>
23.6.	<p>9.45 Besuch des Hospizes „Haus Emmaus“, anschl. Reflektion</p> <p>Führen, Fördern, Coachen</p> <p><i>„Exemplarische Situationen der Mitarbeiterförderung und –entwicklung“</i></p>	<p>Alle Kursteilnehmer</p> <p>Simon Birbacher</p> <p>Andreas Klein</p> <p>Tim Völker</p>
30.6.	<p>Selbstmodifikation</p> <p><i>„Die Welt kann ich nicht verändern – nur mich selbst“</i></p>	<p>Dominik Gockel</p> <p>Benjamin Klaus</p>

Literaturverzeichnis

Mogens Kirckhoff: Mind Mapping. Gabal, Offenbach, 1995

Herbert Namokel: Moderation. In: Barth, R. (Hg.): Top in Training und Beratung. Reinhardt, München 2002

Christel Frey: 30 Minuten für wirkungsvolle Konfliktlösungen. Gabal, Offenbach 2000

Jens Weidner: Die Peperoni-Strategie. Campus, Frankfurt/M. 2007

Deborah Tannen: Du kannst mich einfach nicht verstehen. Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden. Goldmann, München 2004

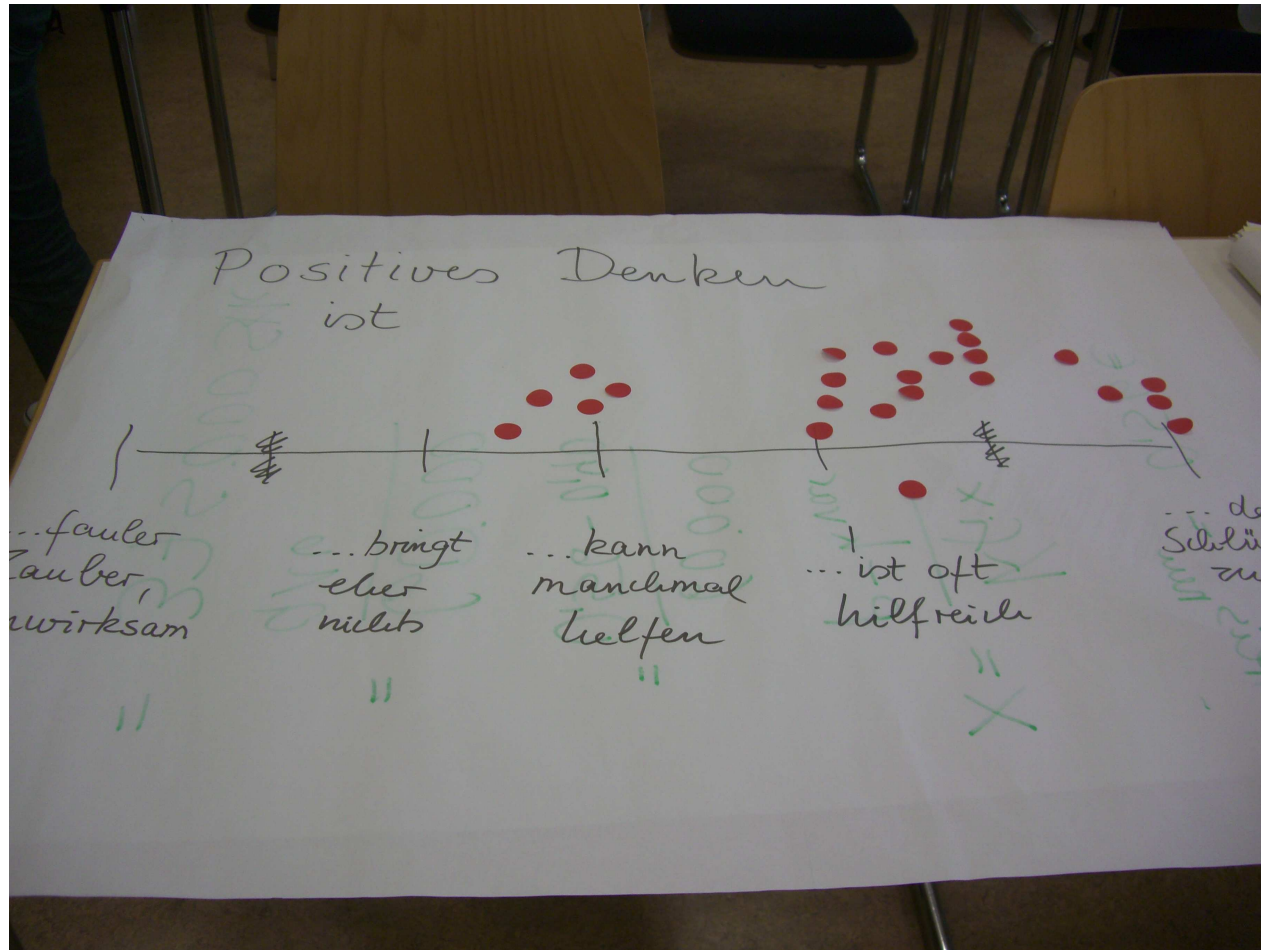
Heinz Leymann: Mobbing. rororo aktuell, Reinbek 1999

Jörg-Peter Schröder: Wege aus dem Burnout. Cornelsen, Berlin 2008

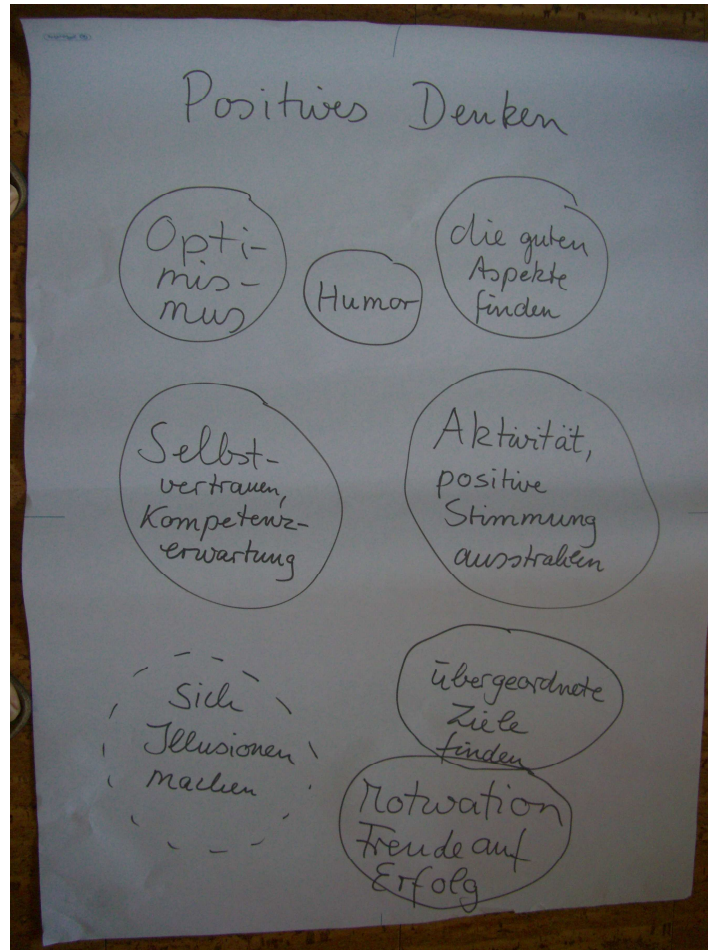
Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler, Robert Ungvari: Führen, Fördern, Coachen. Piper, München 2007

Carna Zacharias: Die Kunst Probleme zu lösen. Delphin, München 1989

Moderation nach Namokel - dokumentiert



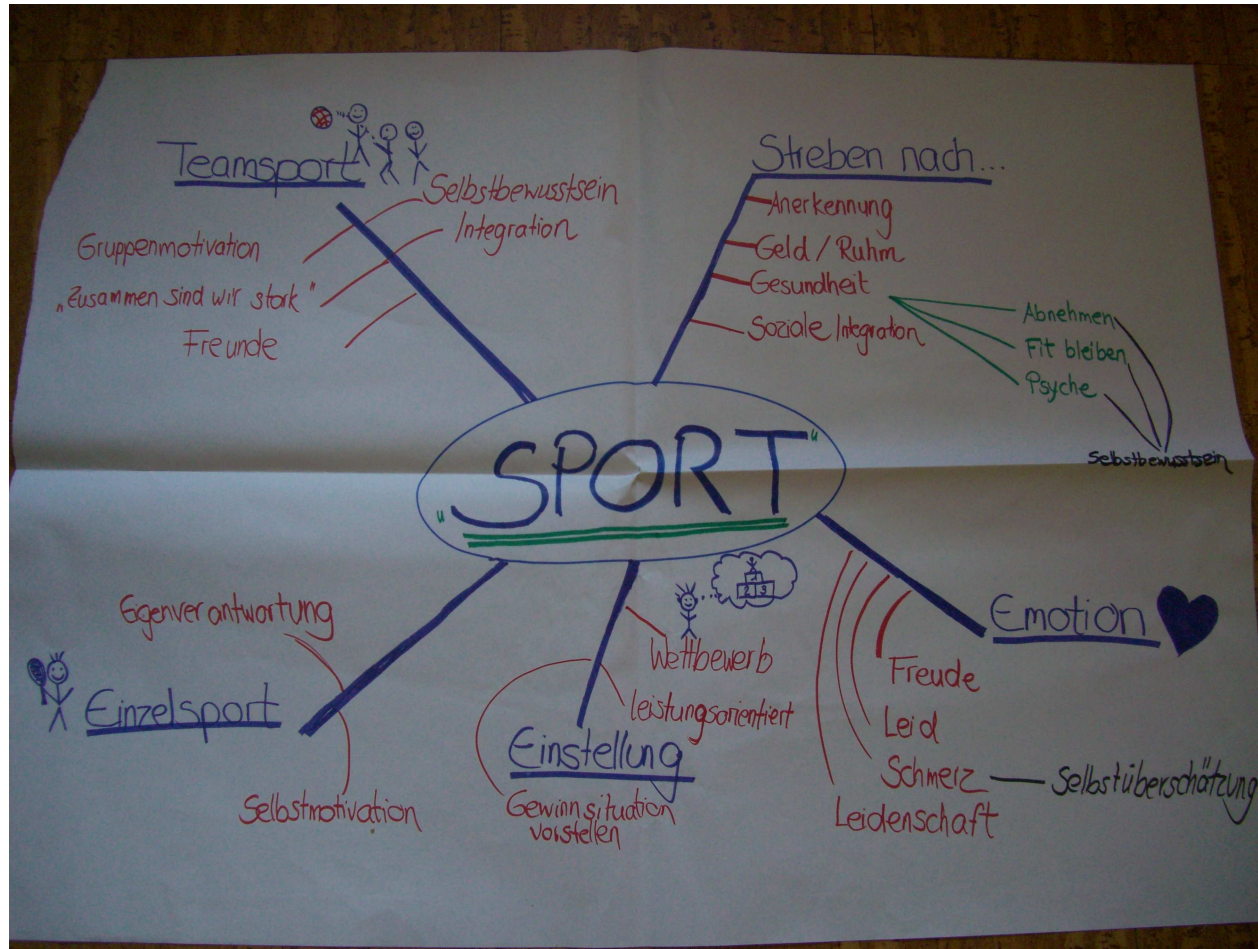
Sammlung von Aspekten des Themas, dann freie Beantwortung (jeder ca. 5)



Beispiele aus den Arbeitsgruppen



... Sport



Konflikt = ??



Beschreibungen von Konflikten:

- Interessengegensatz, Meinungsverschiedenheit, Kampf...
- Wert: erst mal neutral!
- Wortherkunft:
confligere (lat.) = „umeinanderschlingen“, erst als 2. Bedeutung „sich auseinandersetzen“

Unterscheide: Sachkonflikte, Wertkonflikte, Machtkonflikte

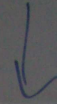
Grundvoraussetzung bei der Moderation/Schlichtung: Finde den basalen Konflikt!

- Bsp.: „Weltgebetstag“
- Bsp.: Teilung der Gruppe durch S+
- Plenum:
Konflikt am Arbeitsplatz aus der
Praxisphase analysieren
*Besondere Fragen: Was sind
eskalierende, was deeskalierende
Verhaltensweisen?*

Konflikte



emotional
zynisch
beleidigend
keine Bereitsch.
z. Kompromiss
Gesprächsregeln
werden verletzt
Zeitdruck, Hektik
mangelnde Sympathie
"Tagesform"
Vermischung v.
Konflikten
"Stille Post"
Parteigenossen suchen



Bereitschaft zu
Zugeständnissen
Die Sicht des
anderen wahrnehmen
+ anerkennen
Sich abregieren
(Sandsack...)
Dritte Meinung
"Abkühlpause"
Klare Herausarbei-
tung der
gegensätzlichen
Standpunkte

Hilfreiche Verhaltensweisen, v. a. in der Konfliktmoderation

- Gesprächsregeln aufstellen und überwachen
- Grundannahme: „Jeder Mensch ist eine Insel“, hat seine eigene Sicht („es gibt keine Gegend, es gibt Landkarten“)
- Paraphrasieren und zusammenfassen, was jeder Beteiligte gesagt hat
- Nicht zu schnell sich zufrieden geben mit der Problemdarstellung, erst wenn die Kontrahenten beide zustimmen
- Gute Technik, wenn möglich: Jeden den Standpunkt des anderen formulieren lassen (oder Sicht eines angenommenen Dritten)
- Wünsche an den anderen formulieren lassen (positiv)
- Kompromiss selbst entwickeln lassen
- Vertagen
- Kompensationen ausdenken lassen
- ...
- Notfalls eine Entscheidung fällen (wenn man befugt ist)

Gruppenauftrag:

Vor Tagungen, Messen etc. geht es, wie üblich, in Ihrer Abteilung hektisch zu. Überstunden werden geleistet, um Präsentationen fertigzustellen, alles zu organisieren ...

Ein Kollege/eine Kollegin, alleinerziehend, entzieht sich gerade in der heißen Phase regelmäßig (so ist der Eindruck). Begründungen: Arztbesuche mit den Kindern, Elternabende mit dringenden Schullaufbahnberatungen usw.

Als Vorgesetzte/r überlassen Sie die Organisation der einzelnen Arbeitsabläufe dem Team. Der Unmut wird an Sie herangetragen, Sie moderieren den Konflikt.

Stress und Belastung:

- Was in der Umwelt sich abspielt, ist die *Belastung* (*Stressor*)
(also: „Ich habe Stress mit meinem Chef“ wäre krumm formuliert)
- Reaktion des Lebewesens ist *Stress* (alternativ auch: *Beanspruchung*)
- Da Forschung in vielen verschiedenen Disziplinen betrieben wird, gehen die Definitionen etwas auseinander
- Stress ist ein Modebegriff und „gestresst“ zu sein gehört fast zum „guten Ton“

Walter B. Cannon: Stress = Emergency Reaction



Notfallreaktion = „Fight or Flight“

- Vorrangig unbewusste Reaktion, gesteuert vom Reptilien- und Säugetiergehirn
- Soll das Individuum auf Weglaufen oder Kämpfen einstellen
- Es überwiegt die Steuerung durch den Sympathicus des vegetativen Nervensystems
- Sympathicus => Aktion, Kontakt, Energieverbrauch
Parasympathicus => Ruhe, Rückzug, Energieaufbau
- Sympathicus = ergotrop, Parasympathicus = trophotrop

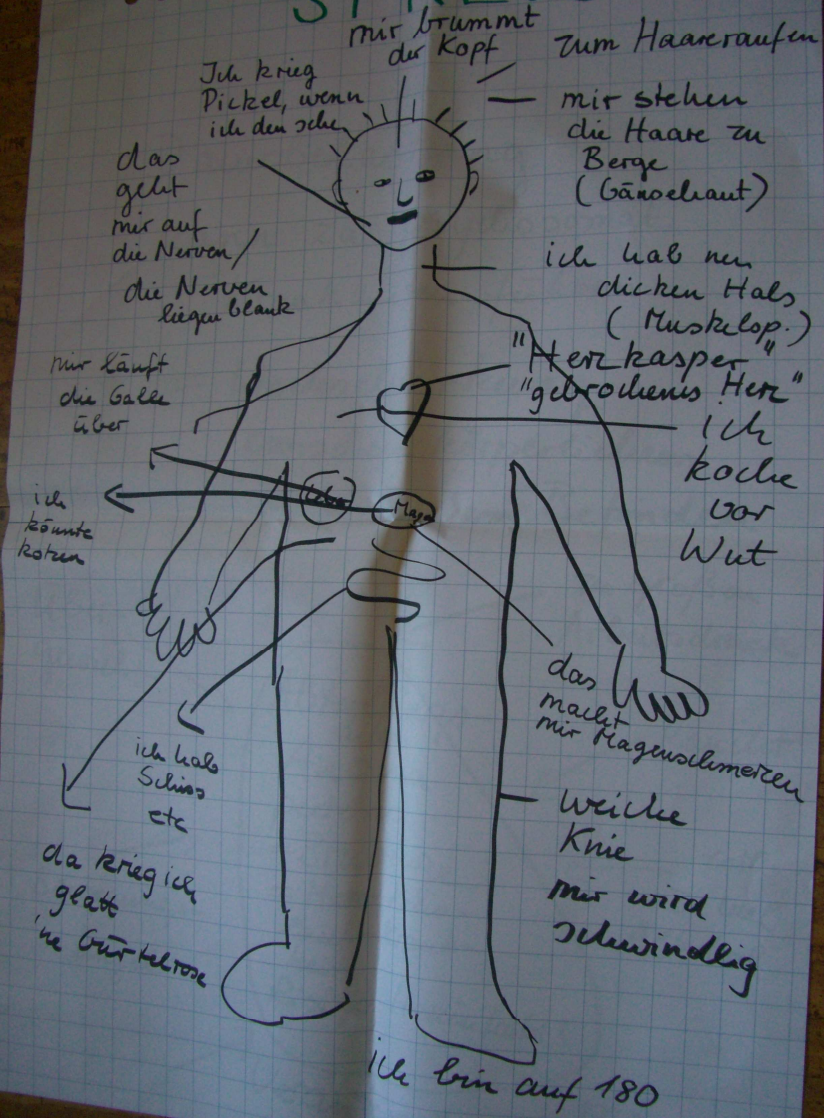
vegetatives Nervensystem

Erfolgsorgan	Funktion des Sympathikus	Funktion des Parasympathikus
Auge	Pupillenerweiterung, Kontraktion des Ziliarmuskels für Nahsicht	Pupillenverengung
Tränendrüse	geringer oder kein Effekt	Sekretion
Speicheldrüsen	dicke, visköse Sekretion	reichliche, wäßrige Sekretion
Herz	Zunahme von Schlagfrequenz und Schlagstärke, Erweiterung der Koronargefäße (indirekt?), Verkürzung der Überleitungszeit	Schlagverlangsamung, Kontraktion der Koronargefäße (indirekt?), Verlängerung der Überleitungszeit
Lunge	Bronchodilatation, Hemmung der Sekretion	Bronchokonstriktion, Stimulation der Sekretion
Verdauungstrakt	Peristaltikhemmung, Vasokonstriktion	Stimulation von Peristaltik und Sekretion
Leber bzw. Gallenblase	Freisetzen von Glucose	Ausstoßen von Galle
Nebennierenmark	Sekretion von Adrenalin	keine Verbindung
Niere	Vasokonstriktion und Hemmung der Urinbildung	kein Effekt (?)
Blase	Harnverhaltung	Harnentleerung
Genitale	Ejakulation	Penis- und Klitoriserektion
Schweißdrüsen	Sekretion	keine Verbindung
periphere Blutgefäße	Konstriktion	außer Dilatation im Genitalbereich keine Verbindung

Beispiele für Wirken der beiden Äste

- Auge: Will ich etwas/jemanden genau sehen, erweitert sich die Pupille: *er/sie ist mir sympathisch*
- Bei Anspannung/Aufregung schlägt das Herz schneller und kräftiger, egal ob *positiv bewertet* (Freude oder Verliebtheit) oder *negativ* (Zorn oder Angst)
- *Erröten* ist eig. Verringerung des Sympathicus (Signal der Hilflosigkeit); bei sehr starker Emotion kann die erhöhte Herzleistung erst einmal zu Blutandrang führen; Vorsicht, wenn jemand *vor Zorn blass* wird = extreme Sympathicus-Reaktion!
- Stress reduziert den Parasympathicus: Nahrungsaufnahme, Verdauung etc. und sexueller Antrieb sind gestört

STRESS



mir brummt der Kopf

zum Haare raufen

Ich krieg Pickel, wenn ich den sehe

mir stehen die Haare zu Berge (Gänsehaut)

das geht mir auf die Nerven / die Nerven liegen blank

ich hab nen dicken Hals (Muskelop.)

mir kauft die Galle über

Herz kasper "gebrochenes Herz"

ich koche vor Wut

ich könnte kotzen

das macht mir Magewollmerzen

ich hab Schiss etc

weil die Knie mir wird schwindlig

da krieg ich glatte / in der Wirbelsäule

ich bin auf 180

Diese rein organischen Betrachtungen sind beim Menschen nur die halbe Wahrheit

- Ob wir uns „gestresst“ fühlen, hängt von unserer Bewertung der Situation ab
- Selye unterscheidet *Eustress* 😊 und *Disstress* ☹️
Beispiele?

Stress als Ergebnis eines Bewertungsprozesses (Richard P. Lazarus)

- Ich nehme die Situation wahr (*Bsp.: Schwarzbär auf dem Appalachian Mountain Trail*)
- Einschätzung: unkritisch, bedrohlich, vielleicht positiv eine Herausforderung?
- Verhalten beginnen und immer wieder rückkoppeln: wahrnehmen, wie kommt das an, was ich tue
- Bei ungünstiger Resonanz steigt die Stressreaktion
- Möglicherweise Wechsel der Strategie (*statt langsam rückwärts gehen vorwärts rennen*) etc.

Der Rückkopplungsprozess hat verschiedene Anteile:

- Gedanklich/kognitiv: Informationen einholen oder aus dem Gedächtnis abrufen
(*„Schwarzbären klettern gern, also ist es sinnlos, auf einen Baum zu klettern“*)
- Emotional: Gefühl wahrnehmen und einschätzen
(*„Wenn ich jetzt Panik bekomme, wird alles noch schlimmer“*)
- Physiologisch: Körperliches spüren
(*„Mein Herz klopft bis zum Hals“*)
- Verhaltensmäßig: Etwas tun
(*„Langsam rückwärts gehen dürfte das beste sein“*)

Beispiel: Immer, wenn Sie vor Kollegen etwas vortragen, zeigt ein Kollege ein demonstrativ gelangweiltes Verhalten und stört Sie damit – wie ist Ihre Stressreaktion mit den vier Anteilen?

Stressbewältigung = COPING läuft ebenso in diesen vier Bereichen ab:

- Tu etwas an deiner Informationsverarbeitung!
Bsp. 1: Um einen Vortrag vorzubereiten, informiere ich mich über die Fakten
Bsp. 2: Wenn ich die Diagnose „polytraumatische Hypoxämie“ erhalte, schlage ich die Begriffe nach
- Beeinflusse selbst deine emotionale Verarbeitung!
Bsp. 1: „Ich habe zwar etwas Bammel vor dem Vortrag, aber das ist ja auch eine interessante neue Erfahrung.“
Bsp. 2: „Der Kollege war ja ganz schön unangenehm – vielleicht hat er Ärger zu Hause.“

- Beeinflusse deine physiologischen Reaktionen!
Bsp. 1: „Erst mal durchatmen, ehe ich antworte.“
Bsp. 2: „Ich muss jetzt erst mal fünf Minuten raus.“
- Plane das angemessene Verhalten und führe es aus!
Bsp. 1: „Ich überlege, was unbedingt heute noch erledigt werden muss.“
Bsp. 2: „Wenn ich jetzt zurückbrülle, eskaliert die Situation; lieber antworte ich, dass sich unser Vorgesetzter mit diesen Konflikt beschäftigen soll.“

Die Bewertung wird durch das Bewusstsein von Kontrolle verändert:

- *Beispiel MRT*
- Relativ überdauernd bei Personen: Kontrollüberzeugung
 - stabil (so verhält es sich immer) oder labil (momentan)
 - intern (ich selbst bewirke Änderungen) oder extern (die Änderungen werden von außen bewirkt)
- Kontrollüberzeugung kann, wie jede andere Einstellung, durch Lebenserfahrung verändert werden!
- *Sprichwörter: „Jeder ist seines Glückes Schmied“ oder „Doch mit des Geschickes Mächten ist kein ew'ger Bund zu flechten“*

Psychologische Grundregeln von KONTROLLE

1. Personen sind bestrebt, Zustände und Ereignisse in sich und in ihrer Umwelt zu kontrollieren, d.h. sie sich zu **erklären**, sie **vorherzusagen** oder sie zu **beeinflussen**.

2. Nimmt eine Person wahr, dass sie über Kontrollmöglichkeiten verfügt, reduziert bzw. eliminiert dies durch negative Ereignisse hervorgerufenen Stress. Denkt eine Person, dass sie Ereignisse und Zustände mit ihren negativen Folgen nicht kontrollieren kann (Kontrollverlust), beeinträchtigt dies Erleben und Verhalten negativ.

3. Die Art der Reaktion auf Kontrollverlust ist abhängig von der subjektiven Bedeutung des nicht kontrollierbaren Ereignisses, von der Sicherheit der Überzeugung, keine Kontrolle ausüben zu können, sowie der Art der Ursachen des Kontrollverlusts.

Berühmtes Experiment von Glass & Singer, 1972

- Der Stressor war Lärm (90 – 100 dB), entsprechend Schwerlastverkehr in 1 m Abstand
- Experimentelle Variablen:
 - vorhersagbar: abwechselnd 15 sec Stille und Lärm
 - unvorhersagbar: Lärmintervalle zufällig, gleiche Lärmmenge
 - beeinflussbar: „Leiser“-Knopf („*bitte nicht bedienen!*“)
 - unbeeinflussbar: kein solcher Knopf
- Abhängige Variablen (Messgrößen):
 - subjektive Skala der Beeinträchtigung (1 – 7)
 - Leistung in einem Konzentrationstest
 - Frustrationstoleranz bei einem unlösbaren Rätsel
- Ergebnisse:
 - Gruppe V+B+: Beeintr. bei 3, V-B+, V+B- bei 5, V-B- bei 7
 - Leistung und Frustrationstoleranz: gleiche Reihung

Wesentlich ist das **Bewusstsein** von Kontrolle:

- Auch bei Tieren: Versuchsratten, denen elektrische Schläge mit einer Warnlampe angekündigt wurden, zeigten weniger Stressreaktionen (körperliche Schäden, z.B. Magengeschwüre)
- Eigenes Beispiel: Einführung einer neuen Klimaanlage in einem Großraumbüro führte zu einer Vielzahl von Beschwerden; Installation von „Dummy“-Reglern ließ die Beschwerden substantiell absinken
- Viele Untersuchungen aus der Med. Psychologie belegen, dass ausreichende (nicht exzessive) Information vor Operationen die Komplikationsrate senkt

Diskussionsgrundlage:

- Was bedeuten diese Erkenntnisse für den Informations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess in einem Betrieb?
- Danach: Präsentation „Kontrolle und Tätigkeitsspielraum (Bamberger, Bothe, Przygodda)

Ergebnisse der Gruppenarbeiten: Zwei Gruppen vorstrukturiert („tayloristisch“ bzw. „teilautonom“), die 3. Gruppe frei in der Gestaltung des Turms. Diese war die zufriedenste.



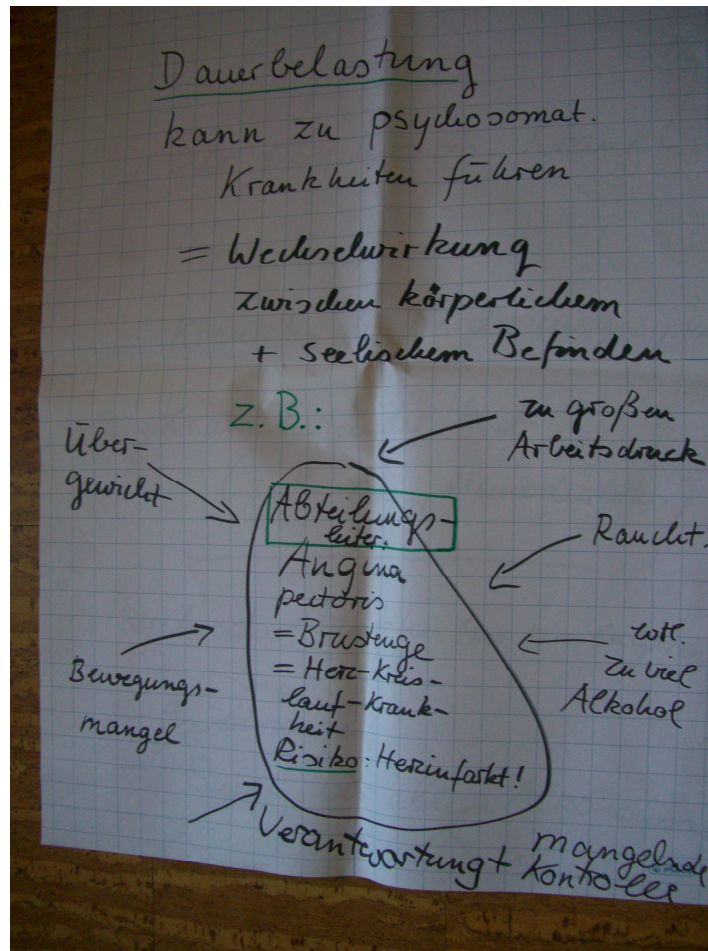
Spezielle Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz



Aktuelle Ergebnisse

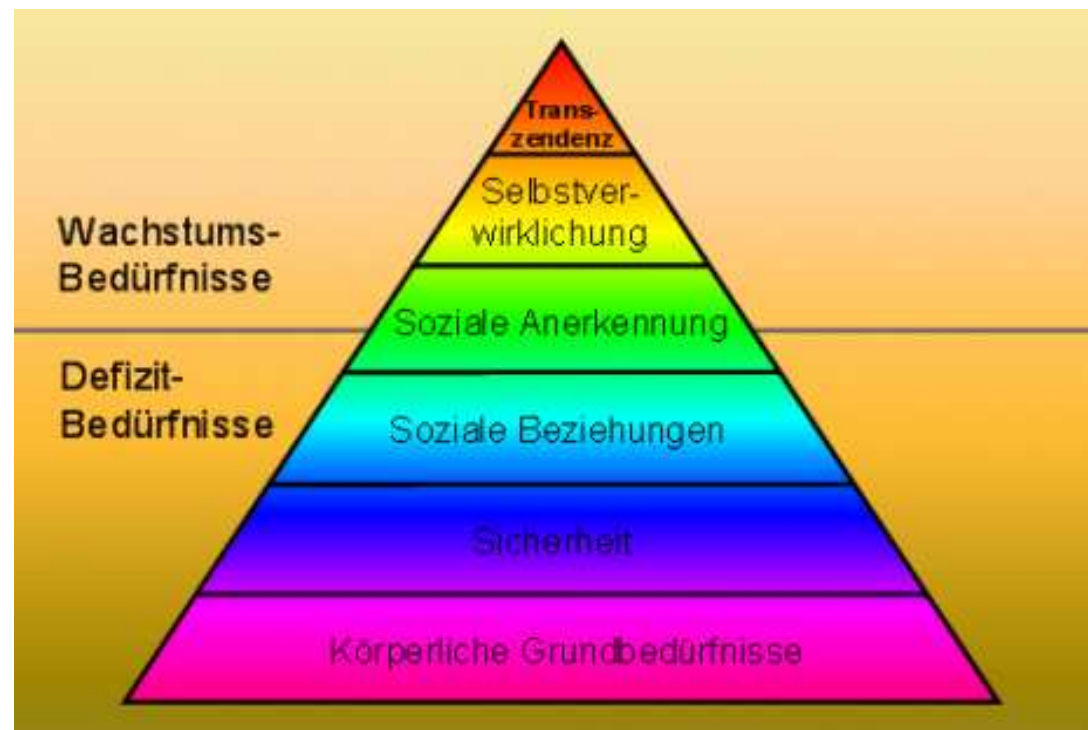


Stressfolgen:



Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit:

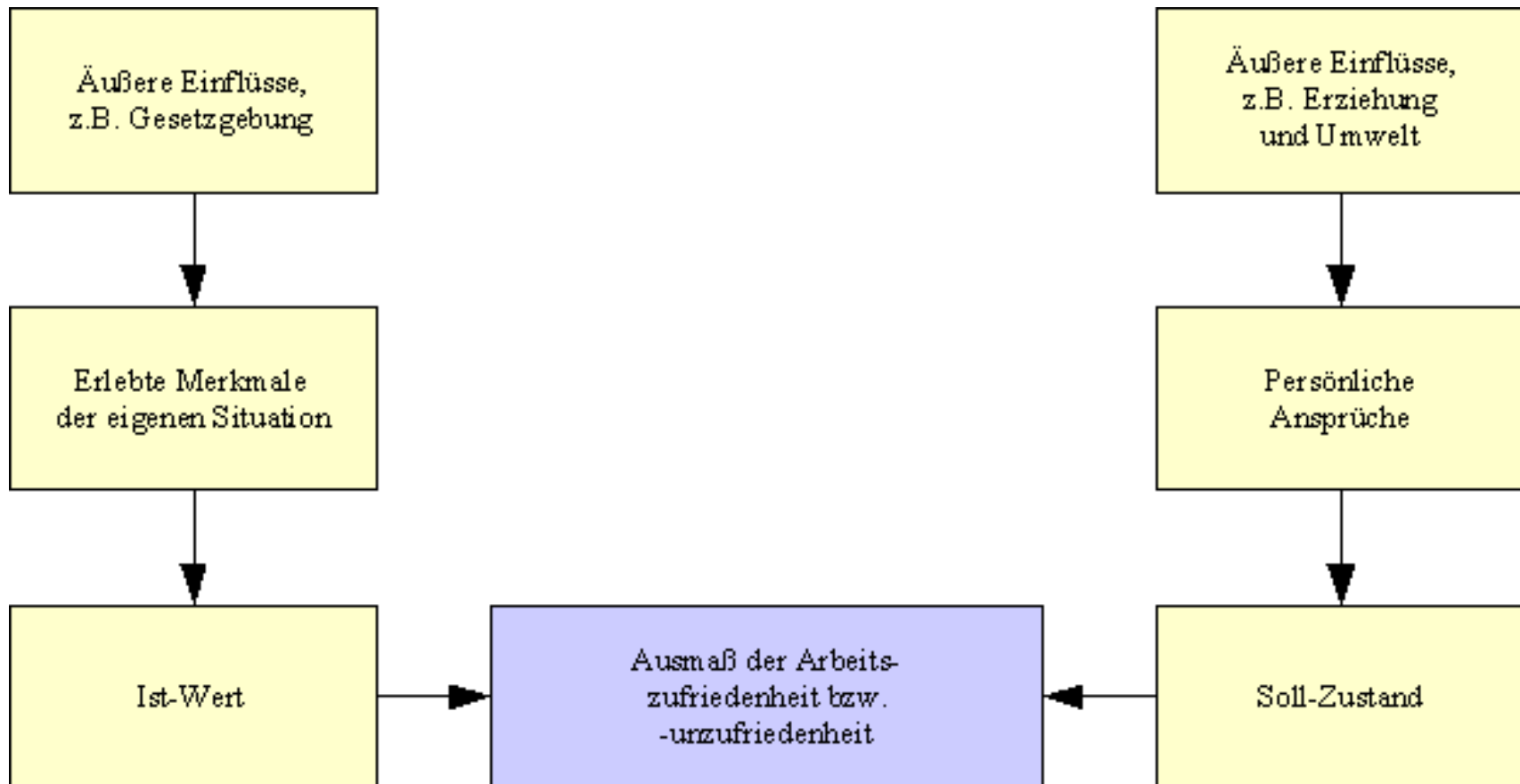
Die allgemeine Bedürfnishierarchie nach A. Maslow



Frederick Herzbergs Theorie der Arbeitsmotivation und –zufriedenheit (1959)

- Herzberg befragte Tausende von Arbeitnehmern, welche Bedingungen ihrer Arbeit sie zufrieden oder unzufrieden machten
- Eine mathematische Analyse der Antworten (Faktorenanalyse) ergab zwei Bündel von Fakten:
 - solche, deren Vorhandensein Unzufriedenheit verhinderte („Hygiene-Faktoren“) = notwendig für Arbeitszufriedenheit
 - solche, die effektiv zufrieden machten („Motivatoren“)
= hinreichende Bedingung für Arbeitszufriedenheit
- Einwand für alle derartigen Studien: Es kann nur das verarbeitet werden, was die Teilnehmer von sich aus äußern. Vermuten könnte man z.B., dass die Überforderung durch die Anforderungen der Arbeit selten ausgedrückt wird (sog. „Peter-Prinzip“: Jemand wird so lange befördert, bis er überfordert ist!)

„Arbeitszufriedenheit“ nach Agnes Bruggemann



Sechs Typen von Zufriedenheit/Unzufriedenheit:

1. **Progressive Arbeitszufriedenheit:** $IST > SOLL$, aber das Anspruchsniveau steigt dadurch.
2. **Stabilisierte Arbeitszufriedenheit:** $IST > SOLL$ und das Anspruchsniveau bleibt unverändert.
3. **Resignative Arbeitszufriedenheit:** $SOLL > IST$ und zur Kompensation sinkt das Anspruchsniveau.
4. **Pseudo-Arbeitszufriedenheit:** $SOLL > IST$ und das Anspruchsniveau bleibt unverändert, dafür wird die Situation verfälscht (geschönt) wahrgenommen.
5. **Fixierte Arbeitsunzufriedenheit:** $SOLL > IST$ und das Anspruchsniveau bleibt unverändert und auf Lösungsversuche wird verzichtet.
6. **Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit:** $SOLL > IST$ und das Anspruchsniveau bleibt unverändert, aber man arbeitet an Lösungsversuchen.

Führungsverhalten

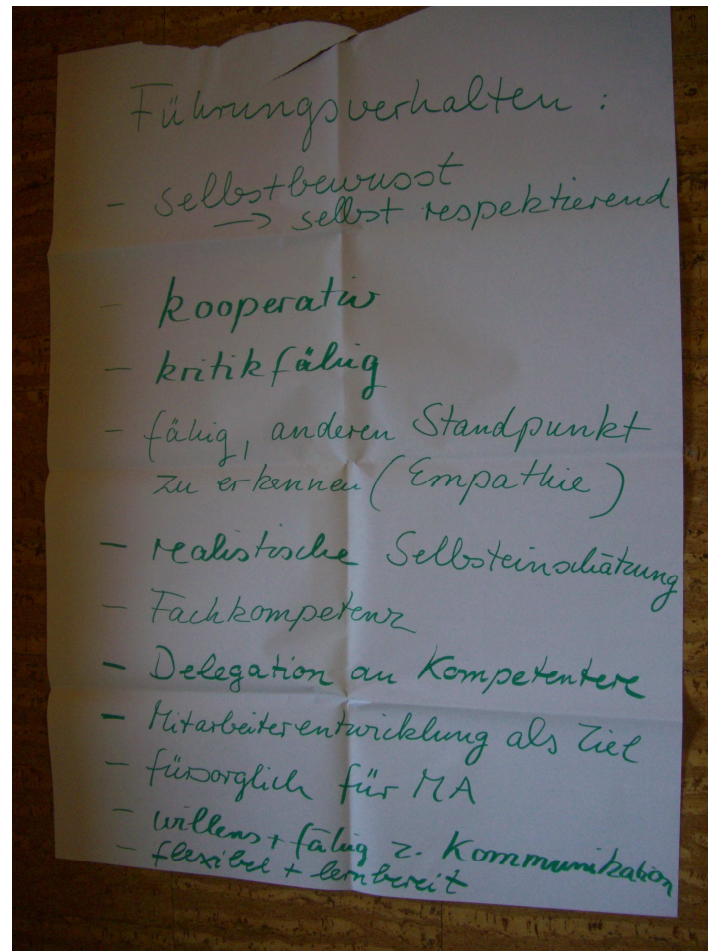
- 3 Formen der Herrschaft nach Max Weber:
 - autokratisch/patriarchalisch; Medium „Unterwerfung“
 - charismatisch; Medium „Begeisterung“
 - bürokratisch; Medium „Befolgen von Regeln“
- 3 Führungsstile nach Kurt Lewin (Sozialpsychologe)
 - autoritär
 - kooperativ
 - Laissez-faire, d.h. die Gruppe organisiert sich selbst
 - Experimentelle Ergebnisse zeigten, dass Laissez-faire meist zu schlechten Resultaten führt

Praktisches Beispiel

- „Kein Ostdeutsch“



Stoffsammlung Führungsverhalten

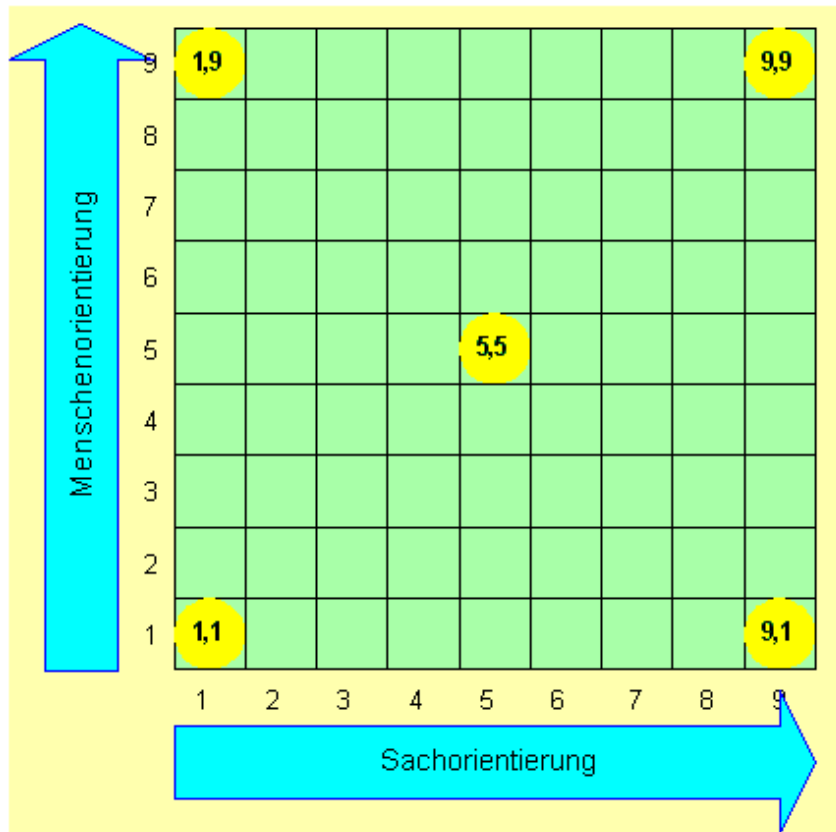


Abstufungen des autoritären und kooperativen Führungsstiles nach Tannenbaum & Schmidt (1959)

Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten		Entscheidungsspielraum der Gruppe				
autoritär	patriarchalisch	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch	
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an	Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen.	Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigte Entscheidung; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.	Die Gruppe entscheidet; der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.

nach: Bea/Dichtl/Schweitzer, Allg. Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 6. Auflage, 1995, S. 10

Zweidimensionales Modell nach Robert Mouton & Jane Blake: Managerial Grid



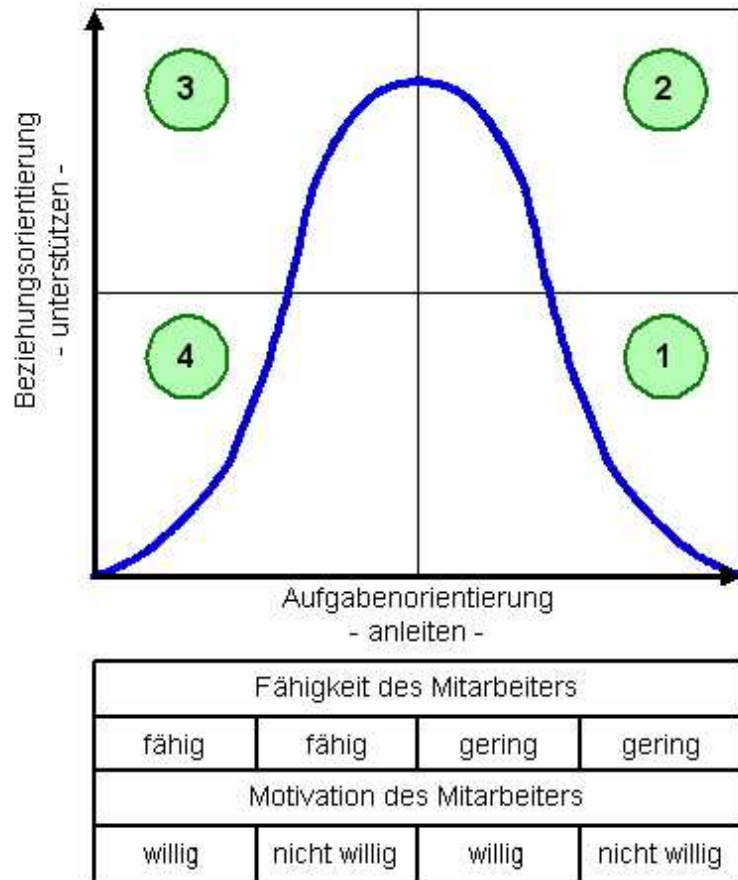
- 1,1 katastrophal
- 9,9 eig. ideal, aber in einer Person unrealistisch
- 9,1 „Autist“
- 1,9 „Country Club Management“
- 5,5 „Middle of the road“

W.J. Reddin erweiterte das Grid-Modell durch die Dimension „Effektiv – Ineffektiv“ entsprechend den speziellen betrieblichen Bedingungen

- Die vier Grundtypen der Sach- bzw. Menschenorientierung heißen:
 1. sich heraushalten (separated)
 2. sich den Aufgaben widmen (dedicated)
 3. in Verbindung bleiben (related)
 4. alles integrieren (integrated)

- Je nach Situation können diese relativ ineffizient bzw. effizient sein:
 - Bürokrat oder Verwalter
 - Autokrat oder Macher
 - Gefälligkeitsapostel oder Förderer
 - Kompromissler oder Integrierer

Situative Führungstheorie nach Hersey & Blanchard



- 1. *Anweisen*, wenn Fähigkeit und Motivation gering
 - 2. *Argumentieren*, wenn Fähigkeit gering, Motivation hoch
 - 3. *Partizipieren*, wenn Motivation gering, Fähigkeit hoch
 - 4. *Delegieren*, wenn Fähigkeit und Motivation hoch
-
- Der Erfolg des Führungsverhaltens muss ständig überprüft werden! Ggf. muss engmaschiger überwacht werden.

Kritik zu Hersey & Blanchard:

- Tatsächlich gibt es beliebig viele Abstufungen, nicht nur vier
- „Anweisen“ sollte nur die Verhaltensweise im Notfall sein (z.B. Zeitdruck, unkündbarer Mitarbeiter etc.)
- Motivation ist ein Prozess, kein unveränderliches Faktum
- Motivierend ist in jedem Fall die *Einsicht* des Mitarbeiters
- Wenn unter Zeitdruck keine ausführlichen Erläuterungen gegeben werden können, hilft auch schon die Ankündigung, diese nachzuholen (immer realisieren!!)

Führen als „Fördern + Coachen“ (nach Haberleitner, Deistler & Ungvari)

Grundannahmen:

- Starke Führung fördert starke Mitarbeiter
- Die Führungsperson ist wie ein „Dirigent“ ihre Orchesters (*vielleicht eher: der 1. Geiger?*)
- Ausschöpfung der „Human Resources“ macht nicht nur alle zufriedener, sondern ist ein wesentlicher betrieblicher Erfolgsfaktor
- Führung lässt sich nicht auf Coachen reduzieren, aber die veränderte Perspektive hilft bei allen Führungsaufgaben
- Kommunikation besteht darin, die „Landkarten“ der Beteiligten einander bekannt zu machen und anzunähern
- „Coaching ist ein Prozess, bei dem die Führungskraft dem Mitarbeiter hilft zu lernen, wie er Aufgaben/Probleme selbst lösen kann“

(=> „Hilf mir, es selbst zu tun“ von Maria Montessori)

Wichtig beim betriebsinternen Coaching:

- Transparenz der Rolle: agiere ich als weisungsbefugter Vorgesetzter oder als „Mentor, Lehrer“
- Vertraulichkeit
- Klarheit über Zielvorgaben der Unternehmensführung, die nicht umgestoßen werden können
- Coaching soll nicht zum „Seelenklempnern“ werden, sondern ist immer auf konkrete Arbeitssituationen bezogen

Grundannahmen des Coaching

- Ein Problem ist, was jemand als solches definiert
- Menschen können sich nur selbst verändern (... und aus der Veränderung können dann auch beim anderen Verhaltensänderungen entstehen...)
- Jede Veränderung hat erst mal ihren Preis
- Jeder Mensch ist nicht „defizitär“, sondern hat ein Potential
- Menschen neigen dazu, sich entsprechend den Erwartungen anderer zu verhalten, dadurch können Teufelskreise entstehen. Indem man sich den Teufelskreis bewusst macht, kann er durchbrochen werden

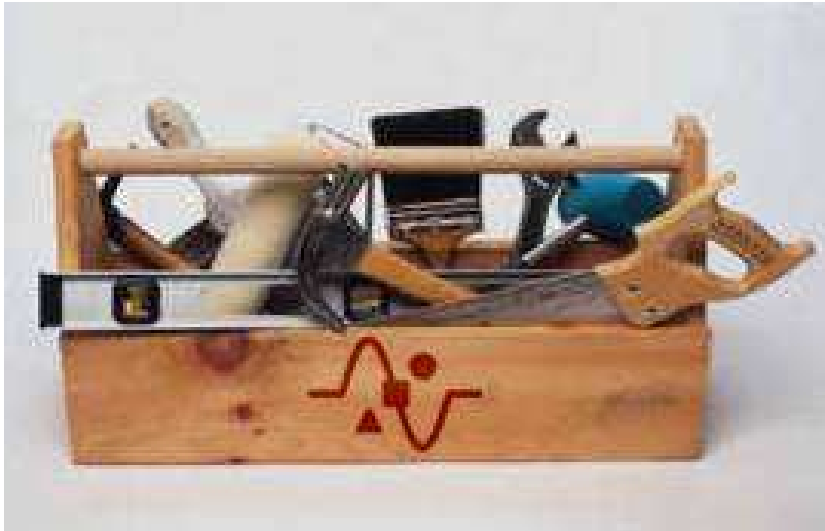
- Jeder Mensch hat zu jedem Zeitpunkt Handlungsspielräume, die er verantwortlich nutzen kann
- „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“
- Jeder hat das Grundbedürfnis nach Anerkennung
- Hinter allem steht eine positive Absicht + ein Nutzen
- Jeder weiß (*kann wissen*), was für ihn gut ist

„Wo kämen wir hin, wenn jeder sagte, wo kämen wir hin, und keiner ginge, um zu sehen, wohin wir kämen, wenn wir gingen.“ (Kurt Marti)

Grundhaltungen beim Coaching

- Empathie
- Akzeptanz (d.h. freundliches Wertschätzen, nicht alles Gutheißen)
- Kongruenz (d.h. echt und authentisch sein)
- Zutrauen in die Fähigkeiten des anderen
- Interesse für die „innere Landkarte“ des anderen

Werkzeuge beim Coaching



- Beziehung gestalten
- Fragen:
offene, hypothetische, zirkuläre („wenn Sie ..., wie würde X reagieren?“), keine Suggestivfragen, Alternativfragen sparsam
- Aktives Zuhören
- Klarstellen
- Zusammenfassen
- Informieren
- Erwartungen austauschen
- Feedback geben und nehmen
- Emotionen ansprechen
- Reframing, Muster unterbrechen

Mentaltechniken des Coachs

- Visualisierung, allgemeiner: Vergegenwärtigung des angestrebten Prozesses
- Vergegenwärtigen der eigenen Stärken, um in einen positiven, „ressourcenvollen“ Zustand zu gelangen
- Entspannungstechniken

Beispiele

Gesprächstaktik „Pacing & Leading“

(wie eine Lokomotive, die einen außer Kontrolle geratenen Zug „einfängt“ und dann manövrieren kann)

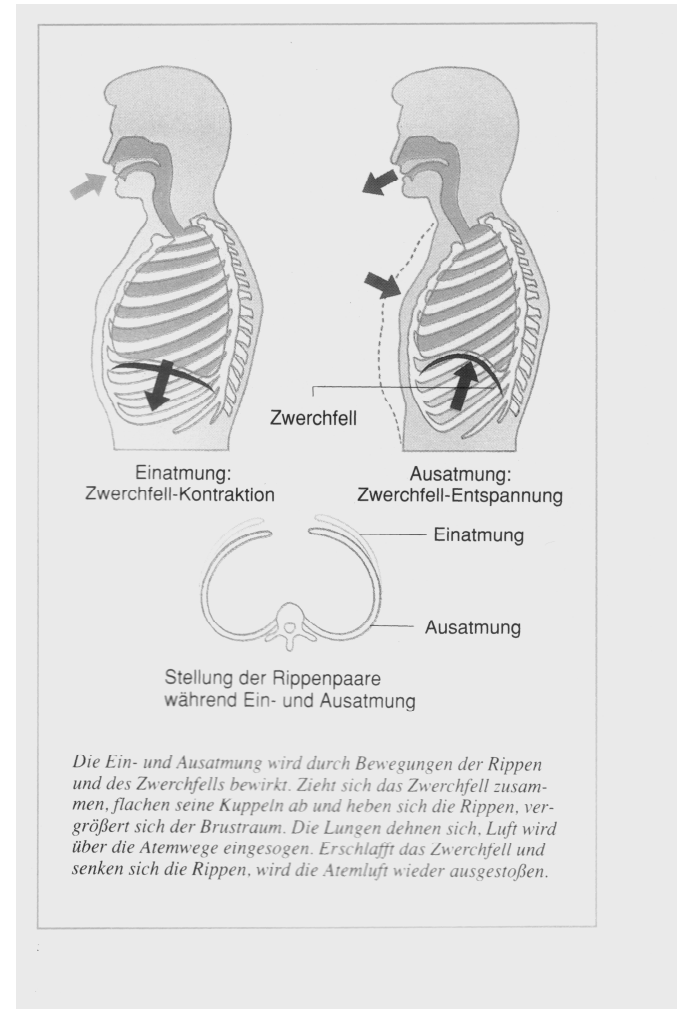


Beeinflussung bewusster durch unbewusste Prozesse:

- Der „Königsweg“ in den meisten Entspannungs- und Meditationsverfahren ist die Atmung, da diese sowohl dem Bewusstsein zugänglich ist, als auch ständig unbewusst abläuft

=>

Atemübungen





Konfliktlösung

Sozialkompetenz II
Frau Dr. Börgens

Agenda



1. Konflikt oder Problem
2. Konfliktarten zwischen Menschen
3. Drei Schritte zur Lösung von Konflikten
4. Sprache der Konflikte
5. Ent-ärger-Kompetenz
6. Drei Möglichkeiten zur Konfliktlösung
7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz
8. Ermittlung von Konflikten
9. Analyse von Konflikten
10. Bereinigung/Handlungsmöglichkeiten
11. Prävention

Testergebnis



- „Sanftes Lämmchen“
- „Skeptischer Erbsenzähler“
- ★ „Rollende Dampfwalze“
- ▲ „Jonglierender Konfliktlösekünstler“

1. Konflikt oder Problem



1. Konflikt o. Problem

2. Konfliktarten zw.
Menschen

3. 3 Schritte zur
Lösung

4. Sprache d.
Konflikte

5. Ent-ärger-
Kompetenz

6. 3 Möglichkeiten
zur Konfliktlösung

7. Konfliktlösung
am Arbeitsplatz

8. Ermittlung von
Konflikten

9. Analyse von
Konflikten

10. Bereinigung/
Handlungsmöglich-
keiten

11. Prävention

Problem

- Aufgabe oder Sachfrage

- Die im Moment nicht befriedigend gelöst werden können
- Die aus verschiedenen Gründen sofort gelöst werden muss
- Zu deren Lösung zusätzliche Informationen benötigt werden

Konflikt

- Streit zwischen Menschen
- Unterschiedliche Zielvorstellungen
- „Fressen“ Energie
- Rauben Selbstwertgefühl

2. Konfliktarten zwischen Menschen



1. Konflikt o.
Problem

2. Konfliktarten zw. Menschen

3. 3 Schritte zur
Lösung

4. Sprache d.
Konflikte

5. Ent-ärger-
Kompetenz

6. 3 Möglichkeiten
zur Konfliktlösung

7. Konfliktlösung
am Arbeitsplatz

8. Ermittlung von
Konflikten

9. Analyse von
Konflikten

10. Bereinigung/
Handlungsmöglich-
keiten

11. Prävention

Sachkonflikt

- Kosten
- Produktqualität
- Methode

Wertkonflikt

- Religion
- Politik
- Bildung

2. Konfliktarten zwischen Menschen



1. Konflikt o. Problem

2. Konfliktarten zw. Menschen

3. 3 Schritte zur Lösung

4. Sprache d. Konflikte

5. Ent-ärger-Kompetenz

6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung

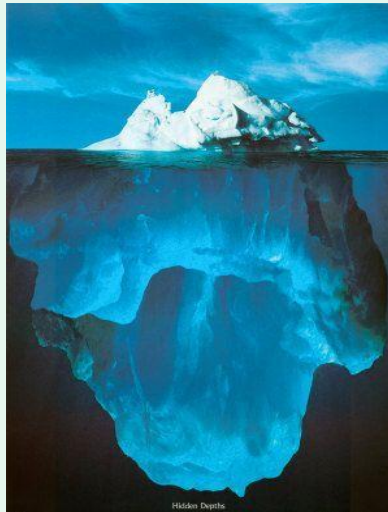
7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz

8. Ermittlung von Konflikten

9. Analyse von Konflikten

10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten

11. Prävention



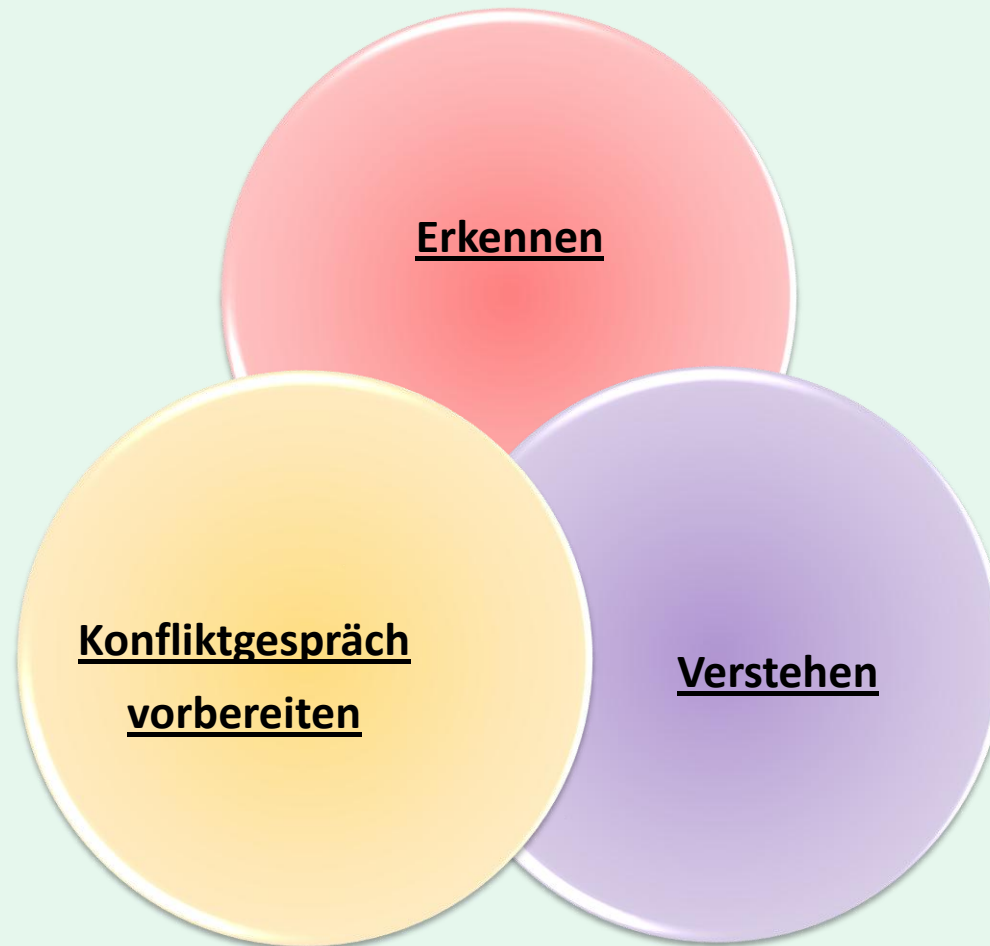
Eisbergmodell:

Wertkonflikt → Sachebene

3. Drei Schritt zum Lösen von Konflikten



- 1. Konflikt o. Problem
- 2. Konfliktarten zw. Menschen
- 3. 3 Schritte zur Lösung**
- 4. Sprache d. Konflikte
- 5. Ent-ärger-Kompetenz
- 6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung
- 7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz
- 8. Ermittlung von Konflikten
- 9. Analyse von Konflikten
- 10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten
- 11. Prävention



4. Sprache der Konflikte



1. Konflikt o. Problem

2. Konfliktarten zw. Menschen

3. 3 Schritte zur Lösung

4. Sprache d. Konflikte

5. Ent-ärger-Kompetenz

6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung

7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz

8. Ermittlung von Konflikten

9. Analyse von Konflikten

10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten

11. Prävention

I-Sprache

- „Ich finde“
- „Ich bin der Meinung“

A-Sprache

- „Was denken Sie darüber?“
- „Was hat Sie an meinem Verhalten geärgert?“

S-Sprache

- „Du schaffst es!“
- „Tu es einfach!“

4. Sprache der Konflikte



1. Konflikt o. Problem

2. Konfliktarten zw. Menschen

3. 3 Schritte zur Lösung

4. Sprache d. Konflikte

5. Ent-ärger-Kompetenz

6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung

7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz

8. Ermittlung von Konflikten

9. Analyse von Konflikten

10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten

11. Prävention

Schmutzige Sprache:

- Manipuliert
- Sie arbeitet mit Zynismus und Drohungen
- Sie ist rechthaberrisch und verletzend

Merkmale Schmutziger Sprache:

- Rechthaberei – „Nein ich...!“ – „Du nicht...!“
- Sie klagt an - „Du bist...!“ – „Sie sind...!“
- Sie ist zynisch
- Sie arbeitet mit taktischer Manipulationsködern z.B. mit falschen Lob

„Das können Sie doch viel besser als ich, nicht wahr, mein Hochverehrtester!“

5. Ent-ärger-Kompetenz



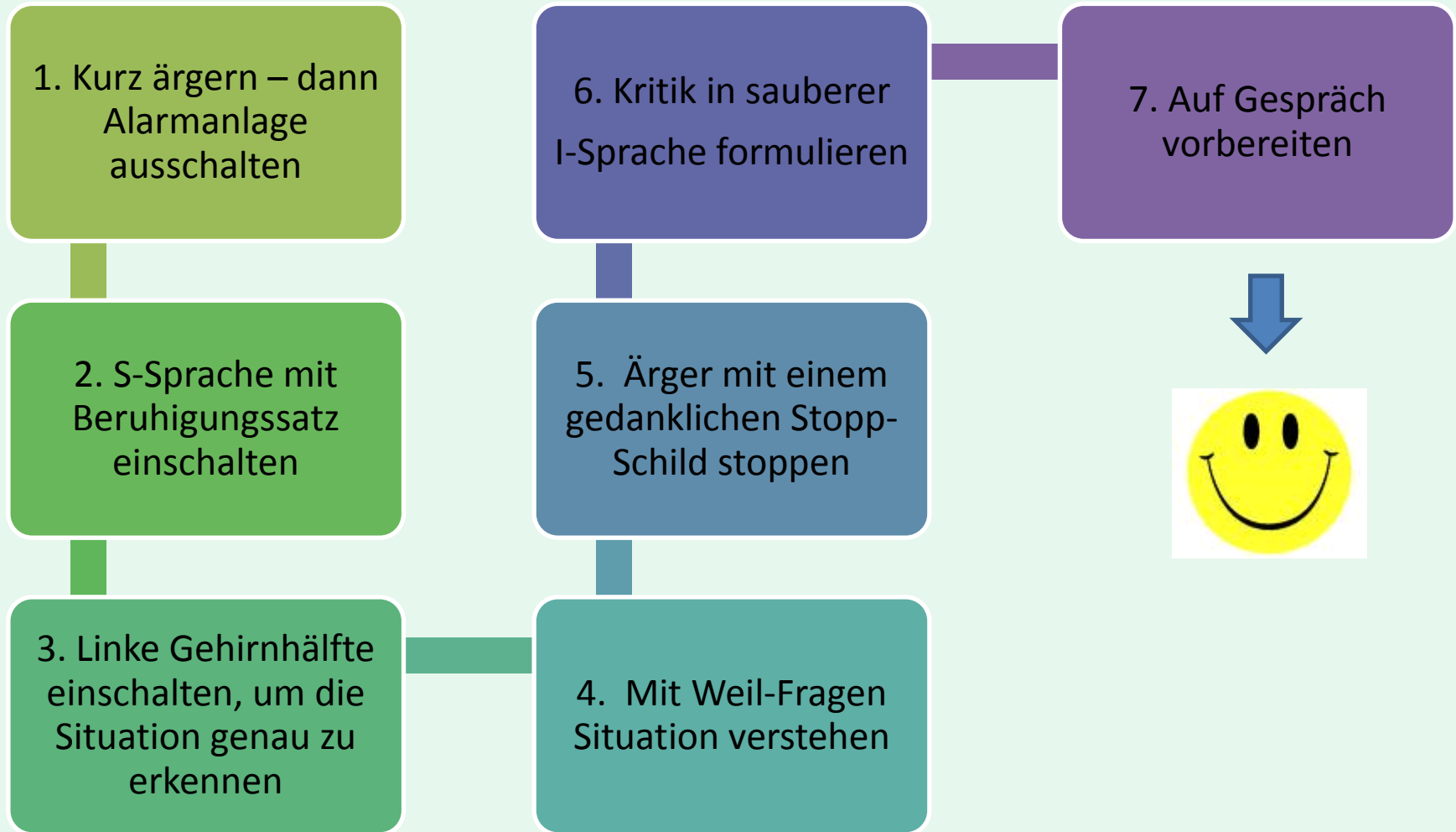
1. Konflikt o. Problem
2. Konfliktarten zw. Menschen
3. 3 Schritte zur Lösung
4. Sprache d. Konflikte
5. Ent-ärger-Kompetenz
6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung
7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz
8. Ermittlung von Konflikten
9. Analyse von Konflikten
10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten
11. Prävention

- Ärger → Alarmanlage
- Lösen von Konflikten → schwer

7-Schritte Ent-ärger Programm



7. Schritte Ent-ärger-Programm



6. Drei Möglichkeiten zur Konfliktlösung



1. Konflikt o. Problem

2. Konfliktarten zw. Menschen

3. 3 Schritte zur Lösung

4. Sprache d. Konflikte

5. Ent-ärger-Kompetenz

6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung

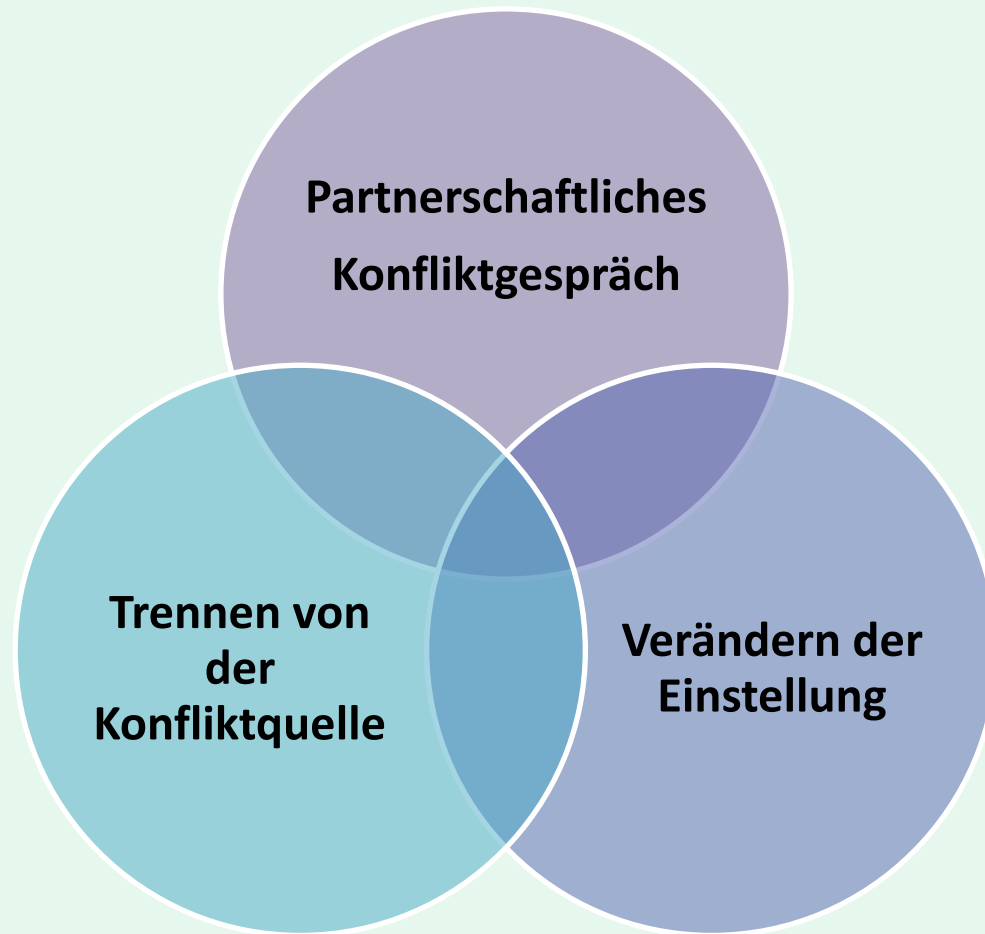
7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz

8. Ermittlung von Konflikten

9. Analyse von Konflikten

10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten

11. Prävention



7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz



„Konflikte sind im betrieblichem Alltag normal“

Ermittlung von
Konflikten

Analyse von Konflikten

Bereinigung /
Handlungsmöglichkeiten

Prävention

1. Konflikt o.
Problem

2. Konfliktarten zw.
Menschen

3. 3 Schritte zur
Lösung

4. Sprache d.
Konflikte

5. Ent-ärger-
Kompetenz

6. 3 Möglichkeiten
zur Konfliktlösung

7. Konfliktlösung
am Arbeitsplatz

8. Ermittlung von
Konflikten

9. Analyse von
Konflikten

10. Bereinigung/
Handlungsmöglich-
keiten

11. Prävention

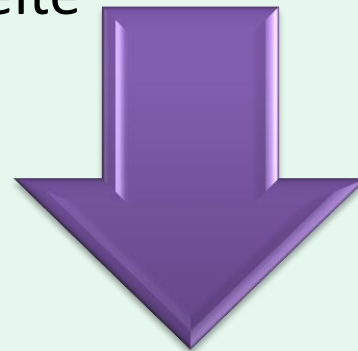
8. Ermittlung von Konflikten



- 1. Konflikt o. Problem
- 2. Konfliktarten zw. Menschen
- 3. 3 Schritte zur Lösung
- 4. Sprache d. Konflikte
- 5. Ent-ärger-Kompetenz
- 6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung
- 7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz
- 8. Ermittlung von Konflikten**
- 9. Analyse von Konflikten
- 10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten
- 11. Prävention

Anzeichen von Konflikten auf der Individuellen und betrieblichen Seite

Wichtig
Aufmerksamkeit der Führungskräfte



-Individuum-
Stresssymptome,
Stressreaktionen,
Ausfälle

STÖRUNG DES GLEICHGEWICHTS + BETRIEBSKLIMA

-Betrieb-
Qualitätsrückgang,
Produktivitätsrückgang



9. Analyse von Konflikten



- 1. Konflikt o. Problem
- 2. Konfliktarten zw. Menschen
- 3. 3 Schritte zur Lösung
- 4. Sprache d. Konflikte
- 5. Ent-ärger-Kompetenz
- 6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung
- 7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz
- 8. Ermittlung von Konflikten
- 9. Analyse von Konflikten
- 10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten
- 11. Prävention

Oberste Priorität:

„VERÄNDERUNG IM UNTERNEHMEN
AUFMERKSAM BEOBACHTEN“



9. Analyse von Konflikten



Entstehung von Konflikten durch schwierige Vorgesetzte

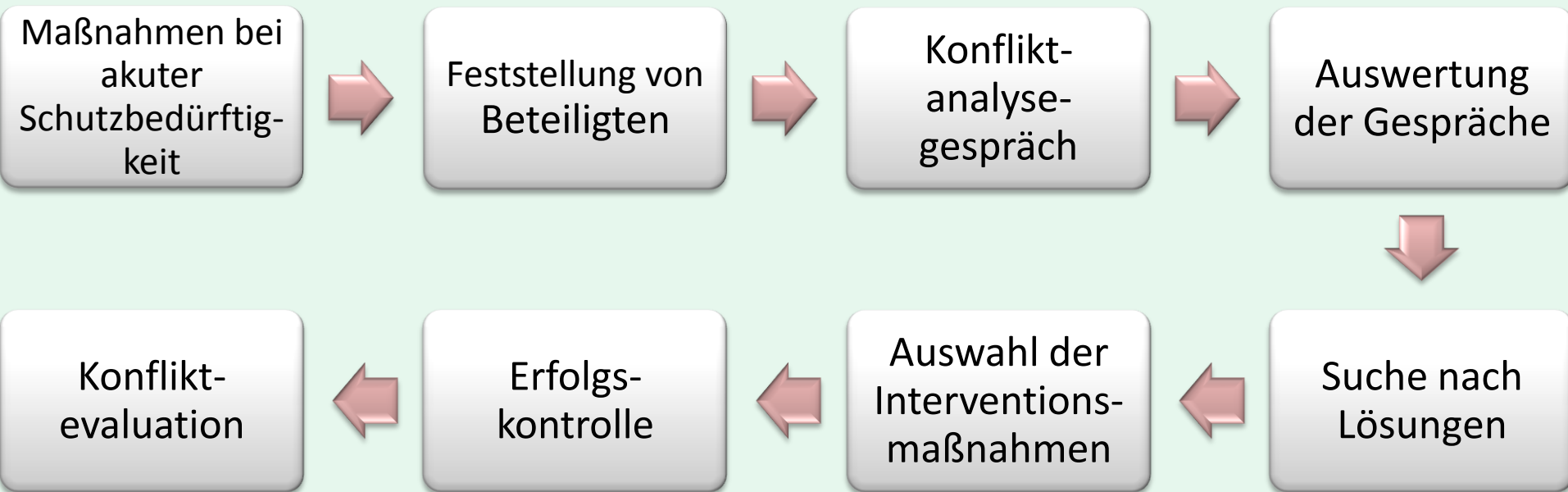
Führungsstil	Arbeitsorganisation	Betriebsklima	Konfliktmanagement
<ul style="list-style-type: none">• Entscheidungs- und Handlungsfreiheit• Einbeziehung• Kritisieren in Gegenwart von Dritte• Bevorzugen von einzelnen Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none">• Kompetenz und Zuständigkeit transparent gestaltet• Abstimmung• Entscheidungsbegründung• Beachtung von Gefühlen	<ul style="list-style-type: none">• Leistung und/oder Betriebsklima• Soziale Ereignisse• Anteil an privaten Ereignissen der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">• Unterstützung bei der Bewältigung von Konflikten• Offenes Ohr• Kontakt und Konfrontation von sich aus suchen

- 1. Konflikt o. Problem
- 2. Konfliktarten zw. Menschen
- 3. 3 Schritte zur Lösung
- 4. Sprache d. Konflikte
- 5. Ent-ärger-Kompetenz
- 6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung
- 7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz
- 8. Ermittlung von Konflikten
- 9. Analyse von Konflikten**
- 10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten
- 11. Prävention

10. Bereinigung / Handlungsmöglichkeiten



- Fürsorgepflicht der Führungskräfte
- 8 Modul Interventionsprozess





10. Bereinigung / Handlungsmöglichkeiten

- Konfliktgeschichte
- Wahrnehmung der Konfliktsituation durch Kontrahenten
- Streitpunkt
- Beweggründe

Kommunikations-
-analysegespräch

- Entschärfen des Konfliktes
- Beiträge leisten seitens des GF
- Gemeinsame Erarbeitung der Lösung
- GF nur unterstützend wirken

Suche nach
Konfliktlösungen

- Organisatorische Abläufe im Unternehmen anpassen
- Strukturen und Rahmenbedingungen festlegen

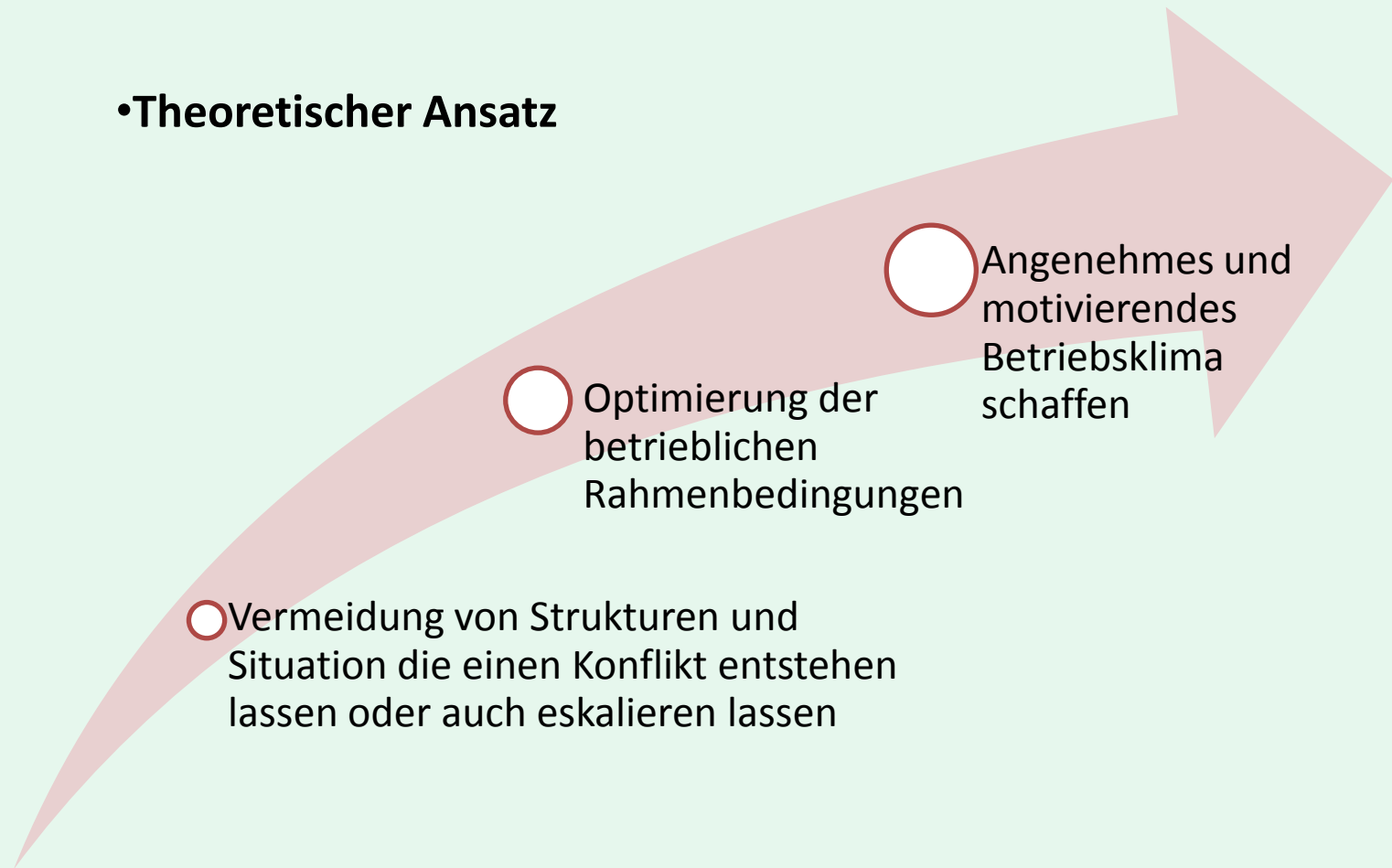
Interventions-
beispiele

11. Die Prävention



1. Konflikt o. Problem
2. Konfliktarten zw. Menschen
3. 3 Schritte zur Lösung
4. Sprache d. Konflikte
5. Ent-ärger-Kompetenz
6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung
7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz
8. Ermittlung von Konflikten
9. Analyse von Konflikten
10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten

•Theoretischer Ansatz



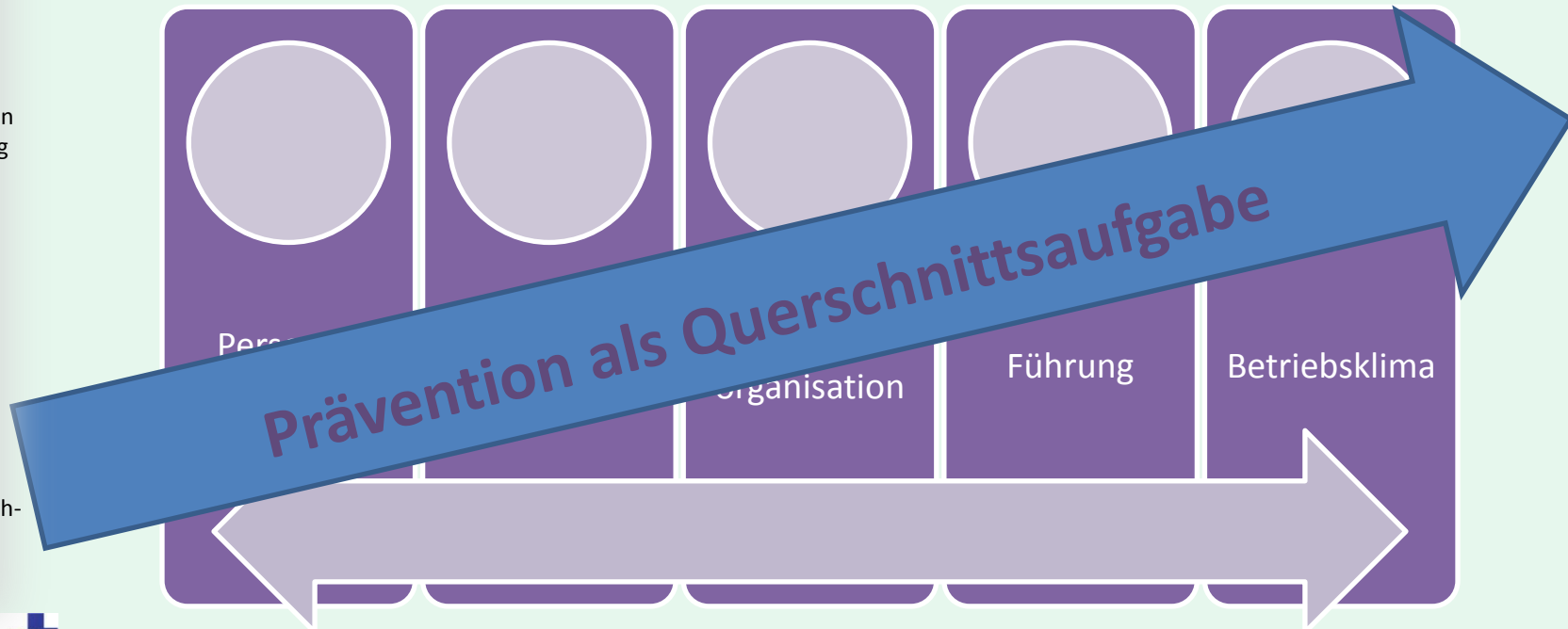
11. Prävention

11. Die Prävention



1. Konflikt o. Problem
2. Konfliktarten zw. Menschen
3. 3 Schritte zur Lösung
4. Sprache d. Konflikte
5. Ent-ärger-Kompetenz
6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung
7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz
8. Ermittlung von Konflikten
9. Analyse von Konflikten
10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten

- Was bedeutet das praktisch?
„ Eine erfolgreiche Konfliktprävention setzt an zentrale betriebliche Gestaltungsbereiche an“

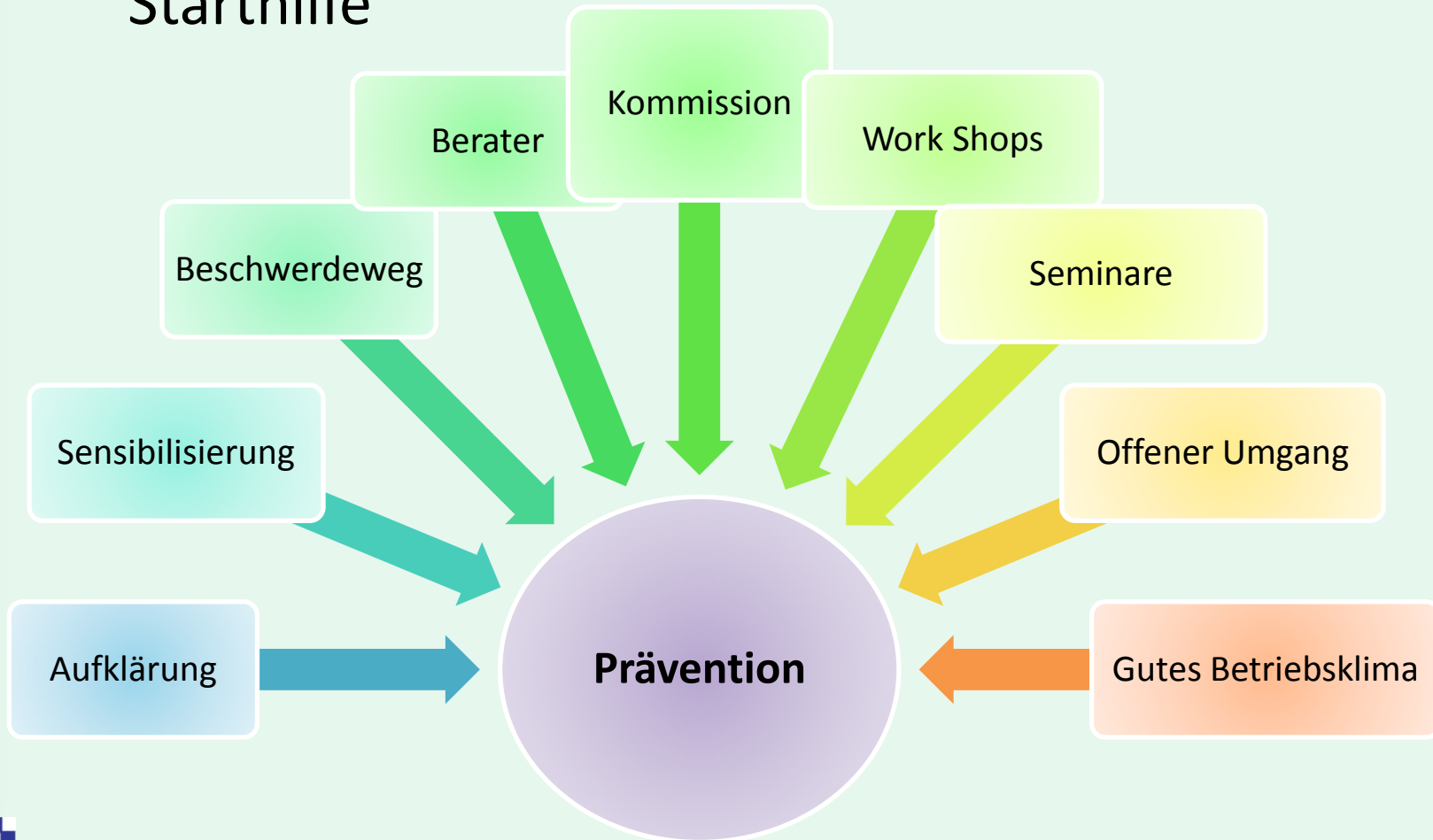


11. Prävention

11. Die Prävention



- Konzepte gegen Konflikteskalation – eine Starthilfe



1. Konflikt o. Problem
2. Konfliktarten zw. Menschen
3. 3 Schritte zur Lösung
4. Sprache d. Konflikte
5. Ent-ärger-Kompetenz
6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung
7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz
8. Ermittlung von Konflikten
9. Analyse von Konflikten
10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten

11. Prävention



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



3.1 Erkennen von Konflikten



1. Konflikt o. Problem

2. Konfliktarten zw. Menschen

3. 3 Schritte zur Lösung

4. Sprache d. Konflikte

5. Ent-ärger-Kompetenz

6. 3 Möglichkeiten zur Konfliktlösung

7. Konfliktlösung am Arbeitsplatz

8. Ermittlung von Konflikten

9. Analyse von Konflikten

10. Bereinigung/ Handlungsmöglichkeiten

11. Prävention

- Neutrale Rollen
- Fakten und Daten sammeln

Fragen:

- Worum geht es in dem Konflikt?
- Wie heißt der Konflikt?
- Wer oder was ist am Konflikt beteiligt?
- Wer hat welchen Anteil?
- Wo hat sich der Konflikt ereignet?
- Wie war das Verhalten von mir?
- Wie war das Verhalten des Beteiligten?



3.2 Verstehen von Konflikten



1. Konflikt o.
Problem

2. Konfliktarten zw.
Menschen

**3. 3 Schritte zur
Lösung**

4. Sprache d.
Konflikte

5. Ent-ärger-
Kompetenz

6. 3 Möglichkeiten
zur Konfliktlösung

7. Konfliktlösung
am Arbeitsplatz

8. Ermittlung von
Konflikten

9. Analyse von
Konflikten

10. Bereinigung/
Handlungsmöglich-
keiten

11. Prävention

- Weil-Fragetechnik

Beispiel:

- „Ich reagiere wütend, weil?“
 - „Weil ich mich missachtet fühle.“
- „Mein Konfliktpartner schreit mich an, weil?“
 - „Weil er von meinem Verhalten enttäuscht ist.“
- Weiterführende Fragetechnik



3.3 Konfliktgespräche vorbereiten



1. Konflikt o.
Problem

2. Konfliktarten zw.
Menschen

3. 3 Schritte zur Lösung

4. Sprache d.
Konflikte

5. Ent-ärger-
Kompetenz

6. 3 Möglichkeiten
zur Konfliktlösung

7. Konfliktlösung
am Arbeitsplatz

8. Ermittlung von
Konflikten

9. Analyse von
Konflikten

10. Bereinigung/
Handlungsmöglich-
keiten

11. Prävention

- „Was spreche ich aus?“
- „Was kläre ich ab?“
- „Womit halte ich mich sicher?“
- „Worauf achte ich bei meinem Partner?“
- „Welche Zielvereinbarung bin ich bereit zu treffen?“
- „Welche wünsche möchte ich äußern?“



Die Peperoni Strategie



Gliederung



1. Wie scharf bist du?

3. Sinn der Aggression

5. Dem Erfolg auf der Spur

7. Nützliche Strategien

2. 80% Süße / 20% Stärke

4. Die acht Grundregeln

6. Das Umfeld

Wie scharf bist du



Bitte füllt den Fragebogen aus und zählt wie häufig ihr **JA** bzw. **NEIN** angekreuzt habt!

Wie scharf bist du ?



41-50 mal JA → Gnadenlos scharf:
Du bist ein Machtvampir und übertreibst

26-40 mal JA → Extrem scharf:
Du bist bissig und aggressiv, aber mit Herz

16-25 mal JA → Schon schärfer:
Du hast bissiges Potential, und musst es aktivieren

1-15 mal JA → Mild - Mittel: Nett &
freundlich. Du kommst gut an, aber nicht weiter

0 mal JA → Unscharf: Zu gut für diese Welt

80% Süße / 20% Stärke



- Alltag besteht aus Wettbewerb
- 100% Gütherzigkeit nachteilig
- Gefahr der Ausbeutung und Opferrolle
- Daher Durchsetzungsstärken fördern

80/20

Sinn der
Aggression

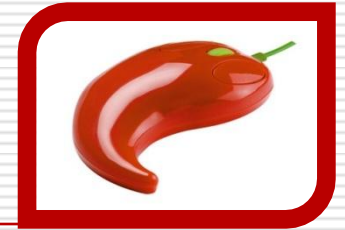
Die acht
Grundregeln

Dem Erfolg
auf der
Spur

Das Umfeld

Nützliche
Strategien

Sinn der Aggression



□ Jeder Mensch verfügt über Aggressionen

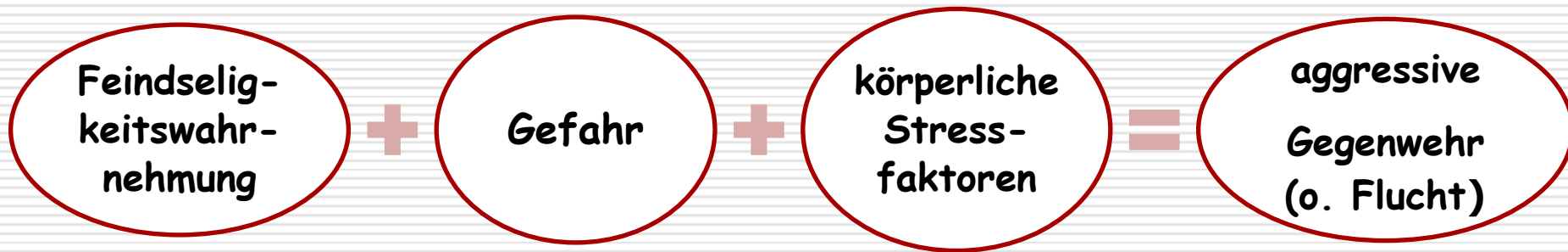
- Explizit destruktive
- Explizit negative
- Implizit destruktive
- Implizit negative



Sinn der Aggression



- Aggressionen haben Überlebensfunktion



Sinn der Aggression



- Grundgruppen führen zum Handeln
 - Aggressionen im Berufsalltag
 - Spontane Aggression
 - Frustrationsaggression
 - Rachsucht
 - Kompensatorische Aggression
 - Autoaggression
 - Positive Aggression
-

Die acht Grundregeln



1.
Durchsetzung mit
Power, um Gutes
zu tun

2.
Unterlassung
chancenloser
Kraftproben

3.
Sich selbst
positionieren

4.
Meidung von
Losern und
Bedenkenträgern

5.
"Einstecker-
qualitäten"
pflegen

6.
Abwehrrhetorik
perfektionieren

7.
Sofortiges
Reagieren auf
negative Gerüchte

8.
Regelmäßige
Gegenspieler-
analyse

80/20

Sinn der
Aggression

Die acht
Grundregeln

Dem Erfolg
auf der
Spur

Das Umfeld

Nützliche
Strategien



Dem Erfolg auf der Spur

- ❑ Beide Geschlechter sind positiv gegenüber Macht eingestellt
- ❑ Man muss seine Gegner kennen
- ❑ Zerrissenheit zwischen Erfolgsträumen und Verlustängsten
- ❑ Bereitschaft zur:
 - Strukturellen Aggression
 - Feindselige Aggression

80/20

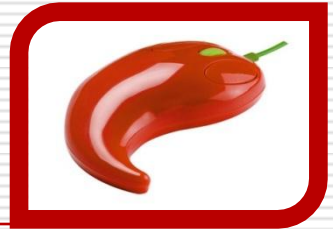
Sinn der
Aggression

Die acht
Grundregeln

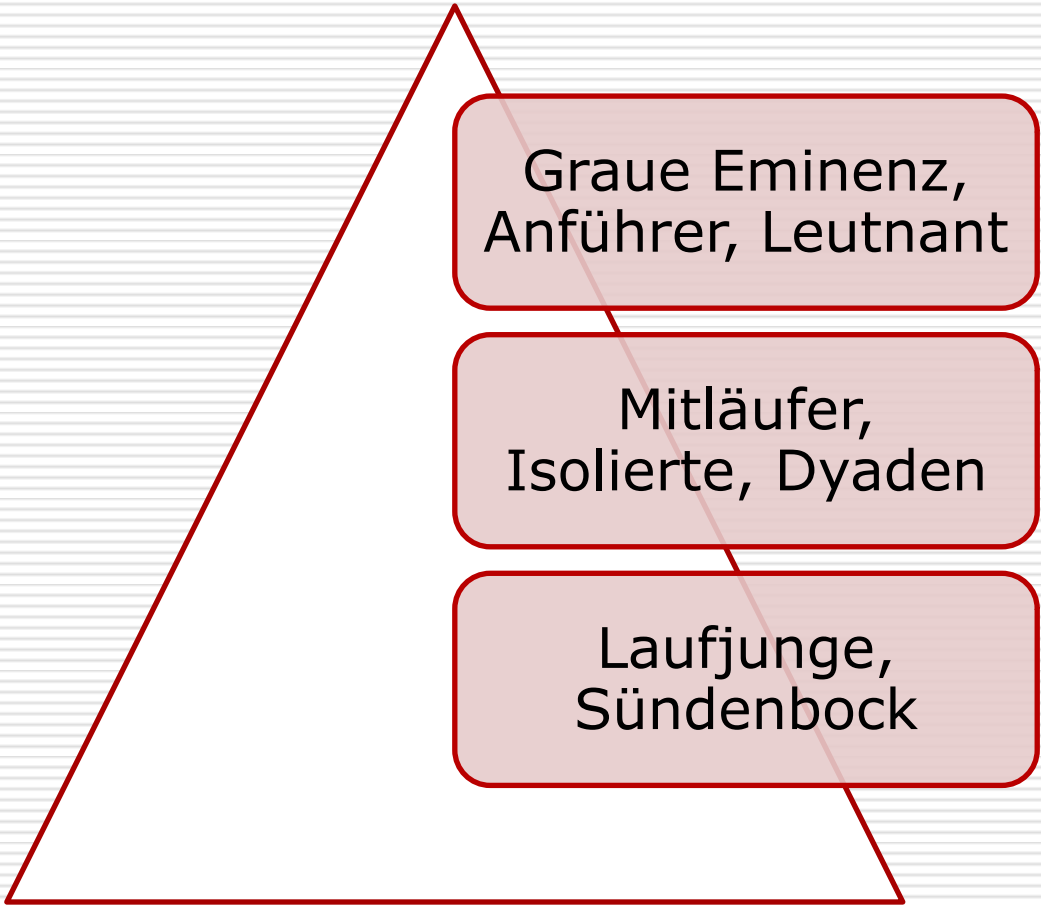
Dem Erfolg
auf der
Spur

Das Umfeld

Nützliche
Strategien



Das Umfeld



80/20

Sinn der
Aggression

Die acht
Grundregeln

Dem Erfolg
auf der
Spur

Das Umfeld

Nützliche
Strategien

Nützliche Strategien



Aufgaben, die quantitativ nicht zu schaffen sind

Aufgaben, die man nicht lösen kann

Konzentration auf das 3% Defizit

Die Innovationsfalle

Schmerzhaftes Feedback Timing

Die Cholerische Inszenierung

Die Frauen - Aggressivitätsfalle

Die Arbeitsgruppe als Bermuda Dreieck

80/20

Sinn der Aggression

Die acht Grundregeln

Dem Erfolg auf der Spur

Das Umfeld

Nützliche Strategien

Vielen Dank für eure
Aufmerksamkeit!





Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Inhalt

1. Einleitung
2. „Friedhöfliche Konfliktlösung“
3. Gruppenarbeit
4. Konfliktverhalten der Geschlechter
5. Fazit



Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Einleitung

- Konflikte entstehen Tag für Tag
- Konflikte vor allem durch Innovationen, Entwicklung und Zielstrebigkeit



Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Friedhöflichkeit

- Probleme werden nicht angesprochen
- Aufgetretene Konflikte werden umgangen
- Erfahrungen haben zu dieser Eigenschaft beigetragen



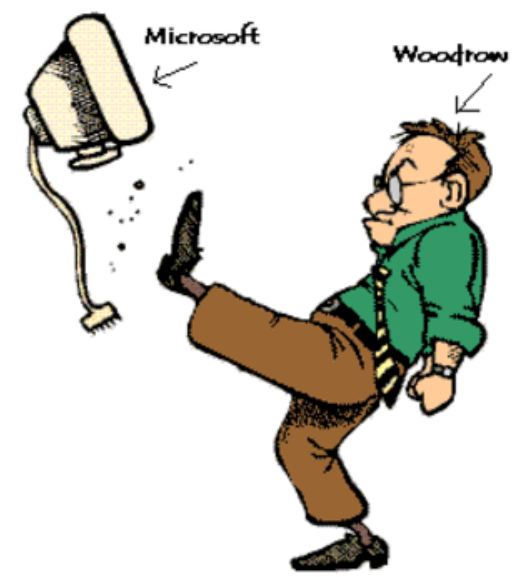


Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Die verdeckte Konfliktbewältigung

- Nicht alle Konflikte können umgangen werden
- Die Folge: sogenannte verdeckte Bestrafungen
=> Vorsicht bei der vermeintlichen Erkennung
- Frustration Dritter verschärft die Situation





Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Ein weiterer falscher Weg

- Hinter den Rücken anderer sich Luft machen
- Nur kurzfristig eine Lösung
- Dringend zu lösende Probleme bleiben ungelöst, bei gleichzeitig sinkender Moral der Beteiligten



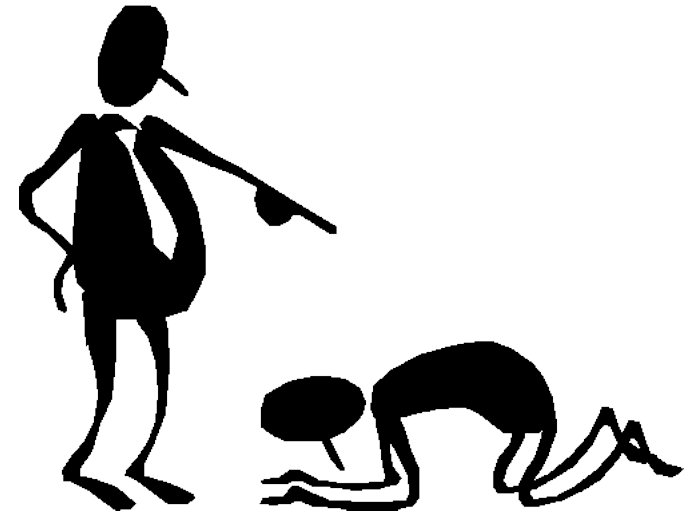


Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Von „friedhöflich“ zu „fertigmachen“

- Zur Auseinandersetzung mit Konflikten gezwungen
- Falsches Maß aus Angst vor einer Niederlage
- Gegenseitige Wertschätzung sinkt
- Aus „Mitdenken“ wird „Gegen-Denken“





Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Ein Teufelskreis





Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Was tun?

- Konfliktlösung bedeutet nicht zwangsläufig aggressive Auseinandersetzung
- Konflikte dürfen nicht personalisiert werden



Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Gruppenarbeit

- Bitte in vier Gruppen eintreffen
- Fall analysieren und erarbeiten
- Anschließend erklären oder vorspielen und erläutern

- Zeitrahmen: 20 Minuten



Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Konfliktverhalten der Geschlechter

- Zwei Menschen können nicht zu einer Einheit verschmelzen



Machtkämpfe



Konflikte



Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Konfliktverhalten der Geschlechter



Konflikt	Notwendiges Mittel der Statusaushandlung	Bedrohung von Bindungen
Leben	Wettstreit, Freiheitskampf	Kampf gegen die Gefahr, von einer Gemeinschaft abgeschnitten zu werden



Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Konfliktverhalten der Geschlechter



Sprachgebrauch	Sprache als Mittel der Selbstdarstellung	Gemeinsamkeiten ausdrücken
Mitteilungsebene	Mitteilungsebene	Meta-Ebene



Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Konfliktverhalten der Geschlechter: Kinder



Spiele und deren Inhalt	Sport- und Wettkampfspiele, Konkurrieren, Leistung	Gemeinschaftliche Aktivitäten, Bindung stärken, <i>Klatsch</i> als Form des Wettbewerbs
Typische Redewendung zu- und untereinander	"Mach...!" Forderungen kämpferischer Charakter	"Lass uns..." Vorschläge "Wir machen..." "Vielleicht..." → Möglichkeit für Gegenvorschläge → keine Konfrontation



Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Konfliktverhalten der Geschlechter: Kinder



Sprachgebrauch bei Konflikten	Direkt: Beschimpfen, Bedrohen	Indirekt: Lästern, offene Konfrontation vermeiden, hinter dem Rücken anderer reden
Organisation bei Spielen	Anführer	Gruppe Gleichgestellter mit gleichzeitiger Unterwerfung mehrerer
Eigenschaften von Spielen	Komplexe Regeln, Rollen und Aktivitäten	Komplex im sprachlichen Umgang und in zwischenmenschlichen Beziehungen



Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Fazit

"Von mehr Flexibilität könnten sowohl Männer als auch Frauen profitieren. Für Frauen, die Konflikte um jeden Preis vermeiden, wäre es besser, wenn sie lernen würden, dass ein kleiner Konflikt sie nicht umbringt. Und für Männer, die gewohnheitsmäßig in Opposition gehen, wäre es besser, wenn sie sich von ihrer Streitsucht befreien würden."

Deborah Tannen



Friedlich + Höflich = Friedhöflich?



Friedlich + Höflich ≠ Friedhöflich

- Aus Friedhöflichkeit wird mit der Zeit versteckte Aggressivität, Frust und sinkende Moral zur Konfliktlösung
- Konflikte gleich ansprechen ist besser als sie aufzuschieben



... aber bitte nicht so!



Friedlich + Höflich = Friedhöflich?

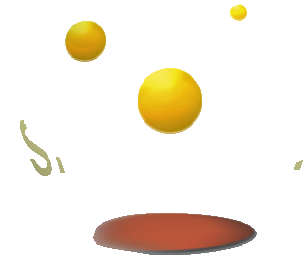


Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

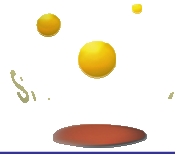
Fragen?

Zusammenfassung der Unterschiede

	Männer / Jungen	Frauen / Mädchen
Konflikt	Notwendiges Mittel der Statusaushandlung	Bedrohung von Bindungen
Leben = ?	Wettstreit, Freiheitskampf	Kampf gegen die Gefahr, von der Gemeinschaft abgeschnitten zu werden
Spiele (bes. bei Kindern) und deren Inhalt	Sport- und Wettkampfspiele, Konkurrieren, Leistung	Gemeinschaftliche Aktivitäten Stärke der Bindung KLATSCH als Form des Wettbewerbs (wer weiß es als 1.?)
Typische Redewendung zu- und untereinander	"Mach...!" Forderungen kämpferischer Charakter	"Lass uns..." Vorschläge "Wir machen..." "Vielleicht..." --> Möglichkeit für Gegenvorschläge --> keine Konfrontation
Sprachgebrauch bei Konflikten - Kinder	Direkt: Beschimpfen, Bedrohen	Indirekt: Lästern, offene Konfrontation vermeiden, hinter dem Rücken anderer reden
Organisation (v. a. Kinder)	Anführer	Gruppe Gleichgestellter mit gleichzeitiger Unterwerfung mehrerer
Eigenschaften von Spielen bei Kindern	Komplexe Regeln, Rollen und Aktivitäten	Komplex im sprachlichen Umgang und in zwischenmenschlichen Beziehungen
Sprachgebrauch	Sprache als Mittel der Selbstdarstellung	Gemeinsamkeiten ausdrücken
Mitteilungsebene (häufig)	Mitteilungsebene	Meta-Ebene



Kontrolle und Tätigkeitsspielraum



Inhalt

- Kontrolle
 - Definition
 - Folgen von Nichtkontrolle
- Tätigkeitsspielraum
 - Definition
 - Taylorismus
 - Formen der Erweiterung
- Übung
- Fazit

1. Kontrolle
- 1.1. Definition
- 1.2. Folgen von Nichtkontrolle
2. Tätigkeitsspielraum
3. Übung
4. Fazit

Kontrolle

Definition

- Regeln, die lernbar sind
- System muss zur Ausübung von Kontrolle transparent sein
- Bereiche: Transparenz, Vorhersagbarkeit, Kompetenz

1. Kontrolle
- 1.1. Definition
- 1.2. Folgen von Nichtkontrolle
2. Tätigkeitsspielraum
3. Übung
4. Fazit

Kontrolle

- Nichtkontrolle in den Bereichen Stress, Leistung und Persönlichkeit
- Reaktion auf Stress und Nichtkontrolle:
 - Passivität und (gelernter) Hilflosigkeit
 - Praxis: bei geringer Kontrolle über eigene Tätigkeit und Stressoren ausgesetzt ist, trägt dies zu Beschwerden bei

1. Kontrolle
- 1.1. Definition
- 1.2. Folgen von Nichtkontrolle
2. Tätigkeitsspielraum
3. Übung
4. Fazit

Kontrolle

Kontrolle und Leistung

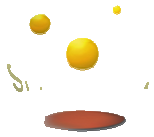
- Ziel (Singer und Glass 1972):
Leistungsverbesserung durch Erweiterung des Tätigkeitsspielraums
- Mitbestimmungsmöglichkeiten einräumen

1. Kontrolle
- 1.1. Definition
- 1.2. Folgen von Nichtkontrolle**
2. Tätigkeitsspielraum
3. Übung
4. Fazit

Kontrolle

Nichtkontrolle und Persönlichkeit

- Ineffiziente Handlungsstile
 - Wenig eigenständige Plan- und Zielsetzungsmöglichkeiten
- Verringerung der kognitiven Leistungsfähigkeit
 - Als Folge: Intelligenzleistung wird vermindert
- Entstehung von Passivität
 - Durch geringe Einflussmöglichkeiten

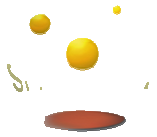


1. Kontrolle
2. **Tätigkeitsspielraum**
 - 2.1. **Definition**
 - 2.2. Taylorismus
 - 2.3. job rotation
 - 2.4. job enlargement
 - 2.5. job enrichment
 - 2.6. TAG
3. Übung
4. Fazit

Tätigkeitsspielraum

Definition

- Verbindung mit Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung
 - Positiv: selbst gestaltet, vielseitig und teamorientiert
- Drei Dimensionen:
 - Handlungsspielraum
 - Gestaltungsspielraum
 - Entscheidungsspielraum

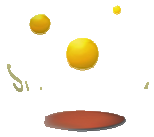


1. Kontrolle
2. **Tätigkeitsspielraum**
 - 2.1. **Definition**
 - 2.2. Taylorismus
 - 2.3. job rotation
 - 2.4. job enlargement
 - 2.5. job enrichment
 - 2.6. TAG
3. Übung
4. Fazit

Tätigkeitsspielraum

Definition





1. Kontrolle
2. **Tätigkeitsspielraum**
 - 2.1. **Definition**
 - 2.2. Taylorismus
 - 2.3. job rotation
 - 2.4. job enlargement
 - 2.5. job enrichment
 - 2.6. TAG
3. Übung
4. Fazit

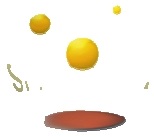
Tätigkeitsspielraum

Definition



Gestaltungsspielraum

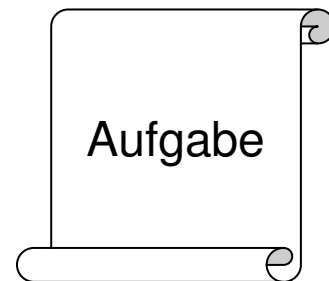


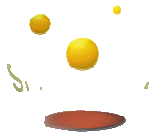


1. Kontrolle
2. **Tätigkeitsspielraum**
 - 2.1. **Definition**
 - 2.2. Taylorismus
 - 2.3. job rotation
 - 2.4. job enlargement
 - 2.5. job enrichment
 - 2.6. TAG
3. Übung
4. Fazit

Tätigkeitsspielraum

Definition





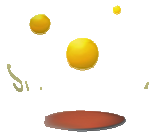
1. Kontrolle
2. **Tätigkeitsspielraum**
 - 2.1. Definition
 - 2.2. **Taylorismus**
 - 2.3. job rotation
 - 2.4. job enlargement
 - 2.5. job enrichment
 - 2.6. TAG
3. Übung
4. Fazit

Tätigkeitsspielraum

Taylorismus

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit
 - Management: Arbeitsplanung und –kontrolle
 - Arbeiter: Ausführung der geplanten Arbeit
- Hochspezialisierte Arbeitsabläufe
 - Maximaler Wirkungsgrad
- Festlegung des Arbeitspensums
 - Basierend auf Spitzenleistungen
- Bezahlung nach Leistung (Akkord)



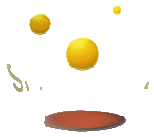


1. Kontrolle
2. **Tätigkeitsspielraum**
 - 2.1. Definition
 - 2.2. Taylorismus
 - 2.3. job rotation**
 - 2.4. job enlargement
 - 2.5. job enrichment
 - 2.6. TAG
3. Übung
4. Fazit

Tätigkeitsspielraum

Job rotation

- Planmäßiger Arbeitswechsel
 - Wechsel der Tätigkeiten in vorgegebenem Rhythmus
 - Vorteil: Verminderung von Monotonie und Arbeitsunzufriedenheit
 - Nachteil: Erhöhung der Belastung durch Einarbeitung

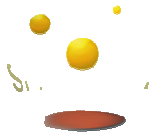


1. Kontrolle
2. **Tätigkeitsspielraum**
 - 2.1. Definition
 - 2.2. Taylorismus
 - 2.3. job rotation
 - 2.4. **job enlargement**
 - 2.5. job enrichment
 - 2.6. TAG
3. Übung
4. Fazit

Tätigkeitsspielraum

Job enlargement

- Arbeitserweiterung
 - Vergrößerung des Arbeitsumfangs
 - Zusammenfassung gleichartiger oder ähnlicher Arbeitsaufgaben
 - Vorteil: Verminderung der Monotonie
 - Nachteil: keine Qualifikation für höherwertige Tätigkeiten möglich

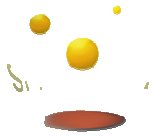


1. Kontrolle
- 2. Tätigkeitsspielraum**
 - 2.1. Definition
 - 2.2. Taylorismus
 - 2.3. job rotation
 - 2.4. job enlargement
 - 2.5. job enrichment**
 - 2.6. TAG
3. Übung
4. Fazit

Tätigkeitsspielraum

Job enrichment

- Arbeitsbereicherung
 - Vergrößerung des Arbeitsumfangs
 - Zusammenfassung verschiedener Arbeitsaufgaben
 - Ersetzen der Fremdkontrolle durch Selbstkontrolle
 - Vergrößerung von Tätigkeits- und Kontrollspielraum
 - Quantitative und qualitative Ausweitung

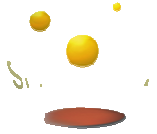


1. Kontrolle
2. **Tätigkeitsspielraum**
 - 2.1. Definition
 - 2.2. Taylorismus
 - 2.3. job rotation
 - 2.4. job enlargement
 - 2.5. job enrichment
 - 2.6. **TAG**
3. Übung
4. Fazit

Tätigkeitsspielraum

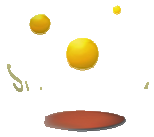
Teilautonome Arbeitsgruppe

- Übertragung eines zusammenhängenden Aufgabenbereichs
 - Sachlicher und zeitlicher Spielraum
 - Steigerung von Qualität und Flexibilität
 - aber: Gruppendynamische Probleme
 - z.B. Mangelnde Teamfähigkeit, Konfliktscheue
 - In der Praxis wenig umgesetzt



1. Kontrolle
2. Tätigkeitsspielraum
- 3. Übung**
4. Fazit

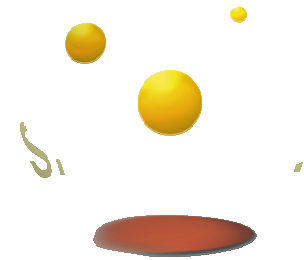
ÜBUNG



1. Kontrolle
2. Tätigkeitsspielraum
3. Übung
4. **Fazit**

Fazit

- Höhere Arbeitszufriedenheit und –motivation
 - Kontrolle und erweiterter Tätigkeitsspielraum
 - Selbstgestaltung, Vielseitigkeit, Teamorientierung
- Abhängig von der Persönlichkeit



**Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit!**

Selbstorganisation der Arbeit

Nils Henkel, Dennis Bald

Inhalt

- ◉ Einleitung
- ◉ Bedeutung im beruflichen Alltag
 - > „Aufschieberitis“
 - > Grundregeln gegen das Aufschieben
- ◉ Lösungsansätze
 - > Selbst- und Zeitmanagement
 - > „Zen To Done“ und weitere Ansätze
- ◉ Selbsttest
- ◉ Fazit

Einleitung

- Selbstorganisation kann nötig sein im
 - > Beruflichen Alltag
 - > Privaten Alltag
 - > Studium
- Vorgesetzte müssen zudem die Arbeit anderer organisieren

Bedeutung im beruflichen Alltag

- ◉ Organisation einer Aufgabe hat maßgeblichen Einfluss auf Erfolg
- ◉ Problem des Aufschiebens
 - > Aufgaben werden immer weiter vertagt
 - > Bei jedem vierten tritt dieses Problem chronisch auf
- ◉ Beispiel:
 - > Ehepaar schiebt die Klärung von Problemen vor sich her → Folge: Scheitern der Beziehung

Bedeutung im beruflichen Alltag

- ◎ Vier Formen des Aufschiebens:
 - > Über die Priorität
 - > Über das wünschenswerte Optimum
 - > Durch fehlenden Überblick
 - > Lernen Aufschieben
- ◎ Aufschieben nicht grundsätzlich problematisch:
 - > Beispiel Konsumwünsche

„Aufschieberitis“

- Psychologisches Problem
 - Tritt bei 70% aller Studenten zumindest gelegentlich auf
- Lässt sich jedoch durch Gegenmaßnahmen effektiv bekämpfen
- „Die lange Bank ist des Teufels liebstes Möbelstück!“

Grundregeln gegen das Aufschieben

- ◉ Instrumente gegen das eigene Aufschieben
 - > Zeitplanbuch
 - > Systematisches Vorgehen
 - > Vereinbarungen mit sich selbst
 - Bestrafungen
 - Belohnungen

Grundregeln gegen das Aufschieben

- ◉ Instrumente gegen das Aufschieben von Arbeit durch Mitarbeiter
 - > Zielvereinbarungen
 - > Prämien
 - > Motivationsseminare

Selbstmanagement

- ◉ Die Kompetenz, die persönliche und berufliche Entwicklung selbstständig zu gestalten
- ◉ Teilkompetenzen:
 - > Motivation
 - > Zielsetzung
 - > Planung
 - > Organisation
 - > Lernfähigkeit
 - > Erfolgskontrolle durch Feedback

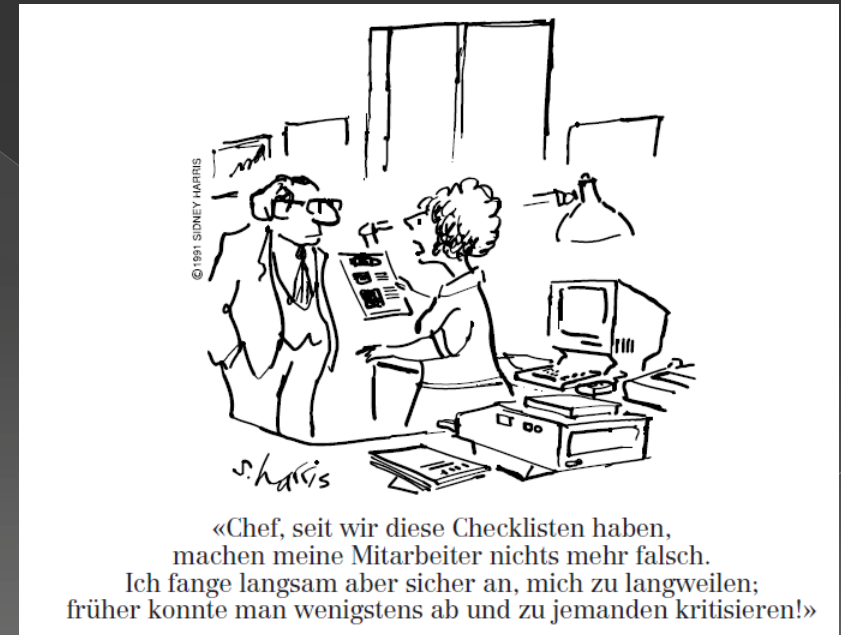
Zeitmanagement

- ◉ Die Kunst, seine Zeit optimal zu nutzen
 - > Aufgaben und Termine innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit bewältigen
- ◉ Enger Zusammenhang zum Selbstmanagement
 - > Anwendung der Kompetenzen



Zeitmanagement

- ◉ Ansätze / Prinzipien des Zeitmanagements z.B.
 - > ALPEN Methode
 - > Eisenhower – Prinzip
 - > „Zen To Done“
 - > Mind Map
 - > Priorisierung
 - > To – Do Liste



„Zen To Done“

- ◎ Wofür „Zen To Done“?
 - > Produktivere Gestaltung des Lebens
 - > Aneignung verschiedener Gewohnheiten
 - > Effektivere Erledigung der Aufgaben
 - > Erledigung ALLER Aufgaben

„Zen To Done“

- ◉ Worum geht es bei „Zen To Done“?
 - > 10 Gewohnheiten als Hilfe das Leben zu vereinfachen
 - > Nicht alle Gewohnheiten müssen übernommen werden
 - > Gewohnheiten über 30 Tage trainieren
 - > Empfehlung:
 - Immer nur eine Gewohnheit aneignen, maximal zwei bis drei

„Zen To Done“ - Gewohnheiten

- ◎ 1. Gewohnheit „Sammeln“
 - > Informationen des Tages aufschreiben
 - > Niedergeschriebene Notizen sofort wieder aus dem Kopf streichen
 - > Dafür Notizbuch anschaffen und IMMER mit sich tragen
 - > Notizen immer in sein Organisationssystem übertragen
 - > Besser Papier statt Digital

„Zen To Done“ - Gewohnheiten

- ◎ 2. Gewohnheit „Durcharbeiten“
- ◎ 3. Gewohnheit „Planen“
- ◎ 4. Gewohnheit „Handeln“

„Zen To Done“ - Gewohnheiten

- ◎ 5. Gewohnheit „Das einfache vertrauenswürdige System“
 - > Einfache Listen führen
 - Einkäufe
 - Büro
 - Etc.
 - > Keine komplexen Systeme erschaffen

„Zen To Done“ - Gewohnheiten

- 5. Gewohnheit „Das einfache vertrauenswürdige System“
 - > Verzicht auf die neuesten Tools



„Zen To Done“ - Gewohnheiten

- ◎ 6. Gewohnheit „Organisieren“
- ◎ 7. Gewohnheit „Der Wochenrückblick“
- ◎ 8. Gewohnheit „Vereinfachen“

„Zen To Done“ - Gewohnheiten

◎ 9. Gewohnheit „Routinen“

> Entwurf eigener Routinen

- Beispiel Morgenroutine:
 - 1. Kalender checken
 - 2. Listen checken
 - 3. Tag planen
 - Etc.
- Tagesroutinen ebenso entwerfen wie Wochenroutinen
 - Einkaufs- oder Washtag

„Zen To Done“ - Gewohnheiten

◎ 10. Gewohnheit „Finde deine Leidenschaft“

- > Die Aufgabe finden, die am meisten Spaß macht
- > Aufgaben die begeistern werden mehr geachtet
- > So wird das Chaos vermieden, da man mit Begeisterung an viele Sachen geht

Alternativen

◎ ALPEN - Methode

- > Aktivitäten und Aufgaben notieren
- > Länge abschätzen
- > Pufferzeiten reservieren
- > Entscheidungen über Weglassen, Prioritäten
- > Nachkontrolle

Alternativen

○ Eisenhower - Prinzip

		Dringlichkeit	
		nicht dringend	dringend
Wichtigkeit	wichtig	Aufgabe exakt terminieren und persönlich erledigen	Sofort selbst erledigen
	nicht wichtig	Nicht bearbeiten? Papierkorb	An kompetente Mitarbeiter delegieren

Selbsttest



Selbsttest

◉ Auswertung

> 0 – 17 Punkte:

- Sie haben keine Zeitplanung und lassen sich von anderen treiben. Sie brauchen dringend mehr Zeitmanagement

> 18 – 24 Punkte:

- Sie versuchen Ihre Zeit in den Griff zu bekommen, sind aber noch nicht konsequent genug. Sie können Ihr Zeitmanagement verbessern

Selbsttest

◉ Auswertung

> 25 – 36 Punkte:

- Ihr Zeitmanagement ist sehr gut. Entscheiden Sie selbst, ob Sie noch mehr über das Thema Zeitmanagement erfahren möchten.

Fazit

- Selbstorganisation wichtiger Erfolgsfaktor
- Viele Methoden stellen effektive Lösungsansätze dar
 - > Kein Patentrezept zu identifizieren
 - > Auswahl der Vorgehensweise typabhängig

Vielen Dank für Ihre/Eure
Aufmerksamkeit!

Fragen?

Quellen

- ⦿ <http://www.methode.de/am/zm/amzm004.htm>
- ⦿ <http://imgriff.com/serien/zen-to-done/>
- ⦿ <http://de.wikipedia.org/wiki/Zeitmanagement>

„Mobbing“



- Psychoterror am Arbeitsplatz -

Begriff

Ursachen

Beteiligte

Arten

Folgen

Maßnahmen

„Mobbing“



- Psychoterror am Arbeitsplatz -

Begriff

Ursachen

Beteiligte

Arten

Folgen

Maßnahmen

Der Mobbingbegriff

- Aus dem englischen (von "to mob" = anpöbeln, angreifen, sich stürzen auf)
- Handlungen hinter dem Tatbestand sind weitaus **länger** bekannt als der Begriff selbst
- Erst die Einführung des **neuen** Begriffs führte zu **wissenschaftlicher** Definition
- In den achtziger Jahren durch Arbeitswissenschaftler **Heinz Leymann** erste Untersuchungen im Bezug auf die Arbeitswelt

Begriff

Ursachen

Beteiligte

Arten

Folgen

Maßnahmen

Heinz Leymann:

„ Der Begriff Mobbing beschreibt **negative** kommunikative **Handlungen**, die gegen **eine** Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen **längeren** Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehungen zwischen Täter und Opfer kennzeichnen.“

Begriff

Ursachen

Beteiligte

Arten

Folgen

Maßnahmen

Der Mobbingbegriff

- Mobbing stellt also einen **sozialen Konfliktprozess** dar
- Im Verlauf zunehmende **Personifizierung** von Streitpunkten
- Ursprung des Konfliktes liegt primär in **strukturellen** und **sozialen** Faktoren
- **Systematische** feindselige Handlungen gegen **eine** bestimmte Person, welche dem Konflikt auf Dauer **unterliegt**

Betriebliche & außerbetriebliche Ursachen

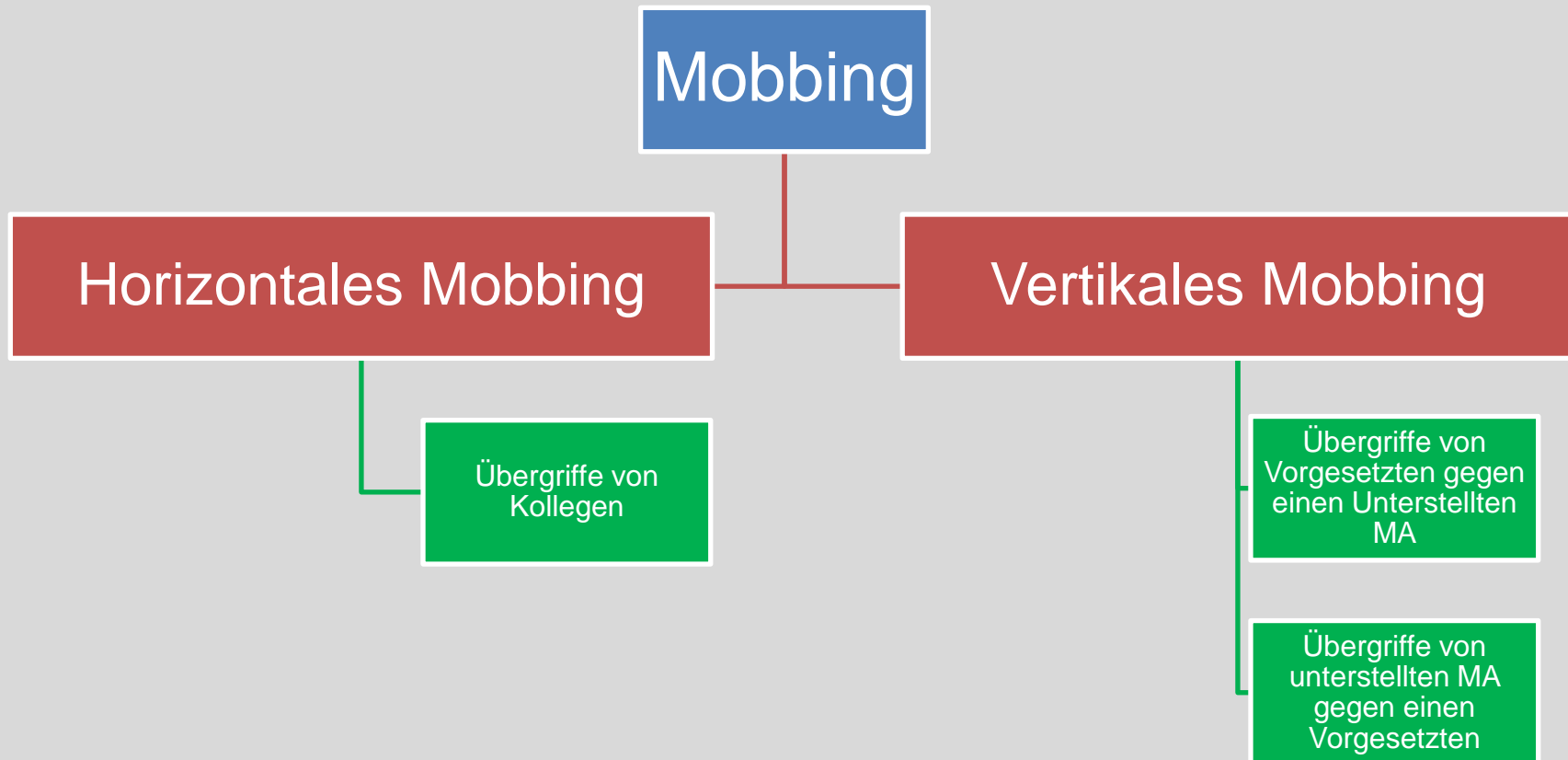
- Die 3 Betrieblichen Hauptursachen:
 - Die Organisation der Arbeit
 - Die Aufgabengestaltung der Arbeit
 - Die Leitung der Arbeit

- Außerbetriebliche Ursachen:
 - Vorhergegangene „schlechte Beziehungen“
 - Stress, Unzufriedenheit, Angst

Aus welchen Gründen entwickelt sich Mobbing ?

- Betrieb/Verwaltung strebt nach normalen Arbeitsverhältnissen
- Probleme jeglicher Art verlangsamen die Prozesse
- Konflikte können durch Meinungsverschiedenheiten entstehen
- Spitzt sich die Situation zu, so entfallen Kompromissbereitschaft, Problemlösungsfähigkeit und z.T. Realitätsprüfung
- Risiko: Probleme werden personifiziert
- Einzelne Personen werden zu Sündenböcken
- Solche Situationen können nach und nach den gesamten Betrieb „lahmlegen“

Wer greift wen an und warum ?



Wer greift wen an und warum ?

1. Übergriffe von Kollegen

- Gruppe versucht ein Mitglied zur Anpassung zu zwingen
- Persönliche Unzufriedenheit oder Feindschaften
- Reiner Zeitvertreib
- Spottlust oder Unwillen sozial Schwächeren gegenüber
- Aufgrund Andersartigkeit

Begriff

Ursachen

Beteiligte

Arten

Folgen

Maßnahmen

Wer greift wen an und warum ?

2. Übergriffe eines Vorgesetzten gegen Untergebene

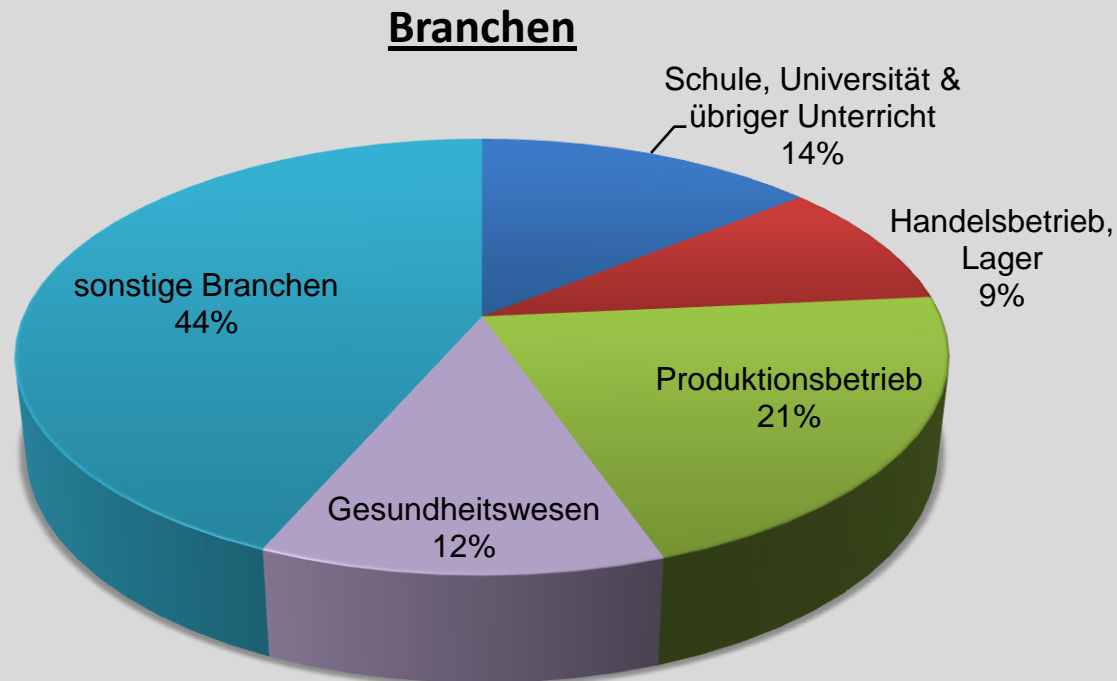
- Unangemessene oder unzeitgemäße **Machtausübung**
- Einschränkung des **Einflusses** von Angestellten
- Grobe Beschimpfungen oder Drohungen, welche auf **Unterwerfung** abzielen
- Unterdrückung von **Meinungsäußerung**
- Kräftemessen / Machtbesessenheit

Wer greift wen an und warum ?

3. Übergriffe von Untergebenen gegen einen Vorgesetzten

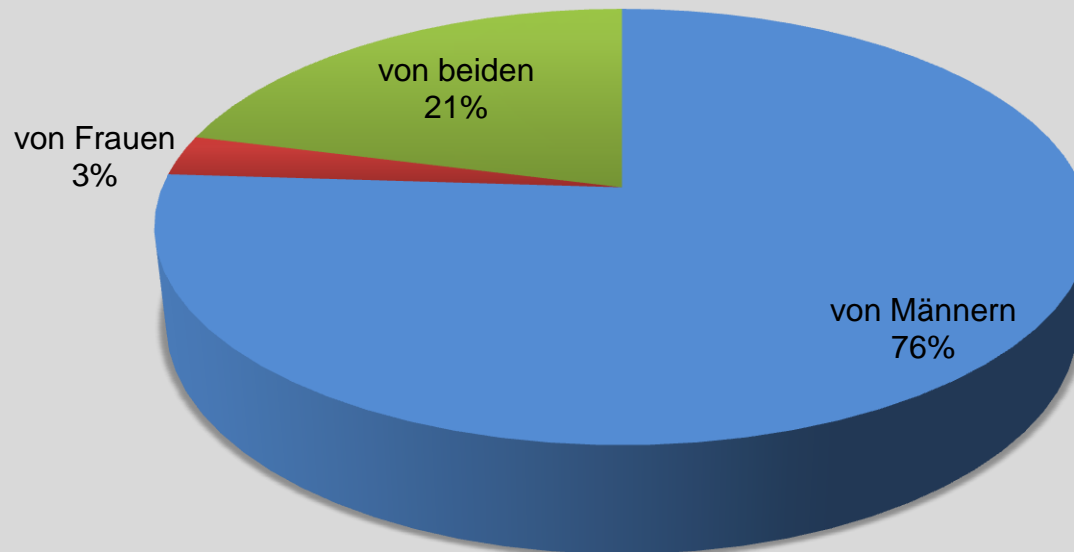
- Vorgesetzter, welcher vom **Arbeitgeber** ernannt wurde, wird **nicht** akzeptiert
- Protest richtet sich gegen den **Vorgesetzten** selbst, aufgrund dessen kränkenden, ungerechten oder autoritären **Verhaltens**

Wer greift wen an und warum ?



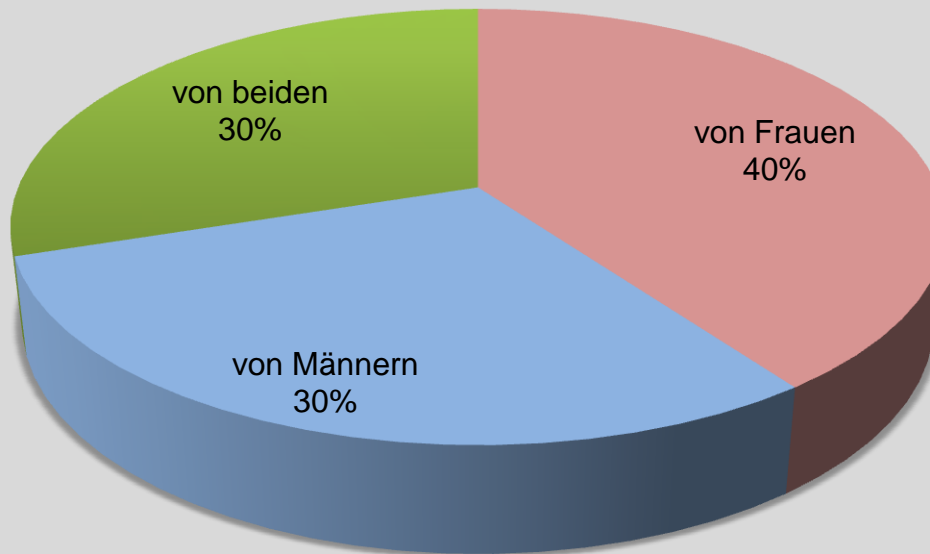
Wer greift wen an und warum ?

Männer werden angegriffen :



Wer greift wen an und warum ?

Frauen werden angegriffen:



Arten des Angriffs – von kleinen Sticheleien zum Mobbing

1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen
3. Angriffe auf das soziale Ansehen
4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
5. Angriffe auf die Gesundheit

Aktuell: Angriffe Online, über soziale Netzwerke

Betriebliche Folgen

Direkte Kosten

- Durch Fehl- und Krankheitszeiten
- Kostenaufkommen für innerbetrieblichen Stellenwechsel sowie Neu- und Ersatzeinstellungen

Indirekt bilanzierbare Folgen

- Geringe Leistungsmotivation bedingt niedrige Produktivität
- Mangelndes Kostenbewusstsein (Material, Maschinen etc.)
- Geringe Lern- und Veränderungsbereitschaft
- „Innere Kündigung“

Außerbetriebliche Folgen

Auswirkungen für den Betroffenen

- Stresssymptome
(Magenschmerzen, Kopfschmerzen, Schlafprobleme, usw.)
- Bei fortwährendem sozialen Druck können diese Symptome **chronisch** werden und zu psychiatrischer Krankheit führen
- Darüberhinaus sind schwere Depressionen, Suchtverhalten bis hin zu Suizid möglich

Außerbetriebliche Folgen

Auswirkungen für die Gesellschaft

- Kosten, welche den Sozialversicherungsträgern und sozialen Einrichtungen entstehen
- Renten- und Krankenversicherung (Frührente, Krankengeld etc.)
- Arbeits- und Sozialämter (Arbeitslosengeld, Sozialhilfe usw.)
- Kosten werden schlagen sich letztlich in erhöhten Beitragssätzen nieder, welche wiederum in die **Verkaufspreise** miteinkalkuliert werden

Begriff

Ursachen

Beteiligte

Arten

Folgen

Maßnahmen

Vorbeugen

- Meinungsumfragen im Betrieb
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Selbstreflektion (als Führungskraft)
- Mobbing als Thema Ansprechen (Gruppendiskussionen, Seminartag)
- Vertrauensperson anbieten

Begriff

Ursachen

Beteiligte

Arten

Folgen

Maßnahmen

Selbsthilfe

- Kollegen unter 4 Augen Ansprechen
- Warum werde ich gemobbt? Was kann ich ändern?
- Freundeskreis, Partner, Verwandtschaft
- Selbsthilfegruppen
- Unternehmenswechsel

Begriff

Ursachen

Beteiligte

Arten

Folgen

Maßnahmen

Professionelle Hilfe

- Psychologische Beratung
- Juristische Beratung
- Beschwerde beim Arbeitgeber
- Beschwerde beim Betriebsrat

Vielen Dank
für die
Aufmerksamkeit !



Burnout-Syndrom



*„Ich fühle mich wie gerädert“
„Ich habe an nichts mehr Spaß“
„Nachts kann ich kaum mehr schlafen“
„Mir kommt alles so sinnlos vor“
„Ich bin absolut am Ende meiner Kräfte“*

INHALT

- Was ist Burnout?
- Ursachen und Hintergründe
- Verlauf des Burnouts
- Lösungsansätze für die einzelnen Burnoutphasen
- The Way Out
- The Firewall
- Fazit
- Diskussion

WAS IST BURNOUT?

- engl.: to burn out = ausbrennen
- Begriffsprägung durch Herbert J. Freudenberger (1974)
- Initiator der wissenschaftlichen Burnoutdiskussion
- Keine anerkannte Krankheit

- **Definition nach Freudenberger**
- Ausbrennen, durch chronische Belastungen und Dauerstress in Hochpotenz
- Schwinden von Kräften
- Emotionale Erschöpfung, reduzierte Leistungsfähigkeit
- Permanente Anspannung mit zu hoher Energieabgabe ohne Energienachschub

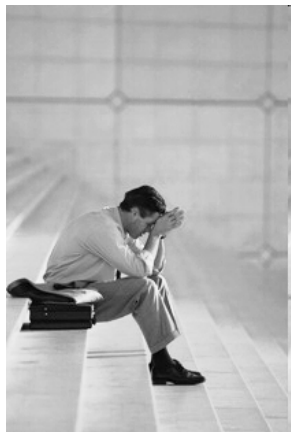


URSACHEN UND HINTERGRÜNDE



Häufig betroffene Gruppen:

- Menschen in sozialen, kommunikativen und medizinischen Berufen
- Krankenschwester, Ärzte, Psychologen, Call-Center-Mitarbeiter, Sozialarbeiter, Lehrer, Selbstständige Freiberufler
- Frauen und Männer mit Doppel- und Dreifachbelastung
- „Look like a lady, act like a man, work like a dog“



URSACHEN UND HINTERGRÜNDE

Einfluss durch eigene Person

Persönlichkeitsmerkmale:

- Geringes Selbstvertrauen
- Übersteigter Perfektionismus und Zwanghaftigkeit
- Sehr hohe Leistungsansprüche an sich selbst und andere
- Starr und dogmatisch
- Tätigkeitsausübung unter maximaler Anspannung
- Können nie „Nein“ sagen
- Wollen alles selbst machen
- Definieren sich nur über Arbeit
- Steigerung des Selbstwertgefühls durch Lob und Anerkennung



Verminderte Fähigkeit zur Stressbewältigung

URSACHEN UND HINTERGRÜNDE

Einfluss durch Externe Faktoren

- Quantitative und qualitative Arbeitsbelastung
- Routinetätigkeit ohne persönliche Weiterentwicklung
- Übermäßige Kontrolle durch Vorgesetzte
- Hoher Arbeitsdruck, mangelnde Unterstützung
- Instabile Partnerschaft
- Stress in der Familie
- Keine Freunde



URSACHEN UND HINTERGRÜNDE



VERLAUF DES BURNOUTS

Schleichend einsetzender und langwierig, kumulativer Prozess

- Gekennzeichnet durch psychische und physische Warnzeichen

Schweregrad des Burnouts abhängig von:

- Komplexe Lebensdimension
- Wille und Fähigkeit momentane Situation zu bewältigen
- Einstellung
- Selbstbild
- Persönlichkeit
- Erfahrung



VERLAUF DES BURNOUTS

7-Phasen-Modell (nach Burich)

1. Vermehrte idealistische Begeisterung

Schwierigste Phase, schlecht erkennbar

Ambivalenz zwischen hyperaktivem Engagement und flammender Begeisterung

Gefühle: Unentbehrlichkeit, Zeitmangel, Erschöpfung, chronische Müdigkeit, Energiemangel, Zwanghaftigkeit

2. Reduziertes Engagement

Positive Einstellung geht verloren. Reduzierung der Arbeitswut.

Folgen: Fehlzeiten und höhere Arbeitspausen, Priorität auf private Aktivitäten,

Vermeidung von Kontakten

Gefühle: Verflachung der Emotionen, Zynismus

VERLAUF DES BURNOUTS

3. Emotionale Reaktionen

- Eigene Bedürfnisse werden vernachlässigt
- Verdrängung von Konflikten, Versagensängste
- Stimmungsschwankung, Reizbarkeit, Wut, innere Leere, Abstumpfung, Selbstmitleid
- Bis hin zum körperlichen Zusammenbruch

4. Abbau der Leistungsfähigkeit

- Erschöpfung der Energiereserven, Sparflamme
- Veränderung des Wertesystems und der Wahrnehmung
- Keine Unterscheidung zwischen Wichtigem und Unwichtigem
- Verflachung der Kreativität und Initiative
- Motivation sinkt



VERLAUF DES BURNOUTS

5. Verflachung

- Emotionen auf Nullpunkt, Rückzug auf allen Ebenen
- Desinteresse an privaten Aktivitäten
- Verflachung der Persönlichkeit, Verhaltensauffälligkeit
- Schwer erreichbar, keine Kontakte
- Funktionieren auf Knopfdruck, Gefühllosigkeit

6. Psychosomatische Reaktionen

- Verlust der Persönlichkeitswahrnehmung
- Körperliche Erkrankungen, sexuelle Probleme
- Essstörungen
- Neigung zur Drogensucht



VERLAUF DES BURNOUTS



7. Verzweiflung: Rien ne va plus

- Phase des totalen Zusammenbruchs
- Starke Suizidgefährdung
- Schwere Depression, Sinnlosigkeit
- Hoffnungslosigkeit, Angst
- Existenzelle Bedrohung
- Ausweglosigkeit aus Situation

VERLAUF DES BURNOUTS

„...auf der Stelle durchdrehen..“

„...unmöglich sich selbst aus dem Sumpf zu ziehen...“

„...Dauer-Vollgas-Zustand kostet maximale Energie...“

„...das Verschließen eines Briefes wird zur olympischen Höchstleistung...“

„...Lebensenergie kann nicht mehr für wesentliche Aufgaben im Leben verwendet werden...“



Ausweg professionelle Hilfe!!!



LÖSUNGSANSÄTZE FÜR DIE EINZELNEN BURNOUTPHASEN

Phase 7: Rien ne va plus

Zusätzlich: Professionelle Hilfe durch Burnout-Experten

Phase 6: Depersonalisation und körperliche Symptome

Zusätzlich: Arzt zu Rate ziehen

Phase 5: Desinteressierte Gleichgültigkeit

Zusätzlich: Achtsamkeit im Hier und Jetzt; Meditation

Phase 4: Abbau

Zusätzlich: Ressourcen aufbauen und körperlich in Bewegung kommen;
Körper-Energiemanagement

Phase 3: Emotionalisierung

Zusätzlich: Loslassen; Seele baumeln lassen, Vision des eigenen
Lebens entwerfen, Coach oder Supervision einbeziehen

Phase 2: Distanz

Zusätzlich: Klären der eigenen Wege und Rolle; Reflexionsfähigkeit stärken;
realistische Entwicklungsziele setzen; Verleugnungen zurücknehmen;
Zeit für Hobbys und Kontakte

Phase 1: Vermehrte idealistische Begeisterung

Realistische Ansprüche und Erwartungen; Work-Life-Integration;
Entspannungsmethoden; Selbstmanagement und Zeitmanagement;
Dinge tun, die Spaß machen

THE WAY OUT

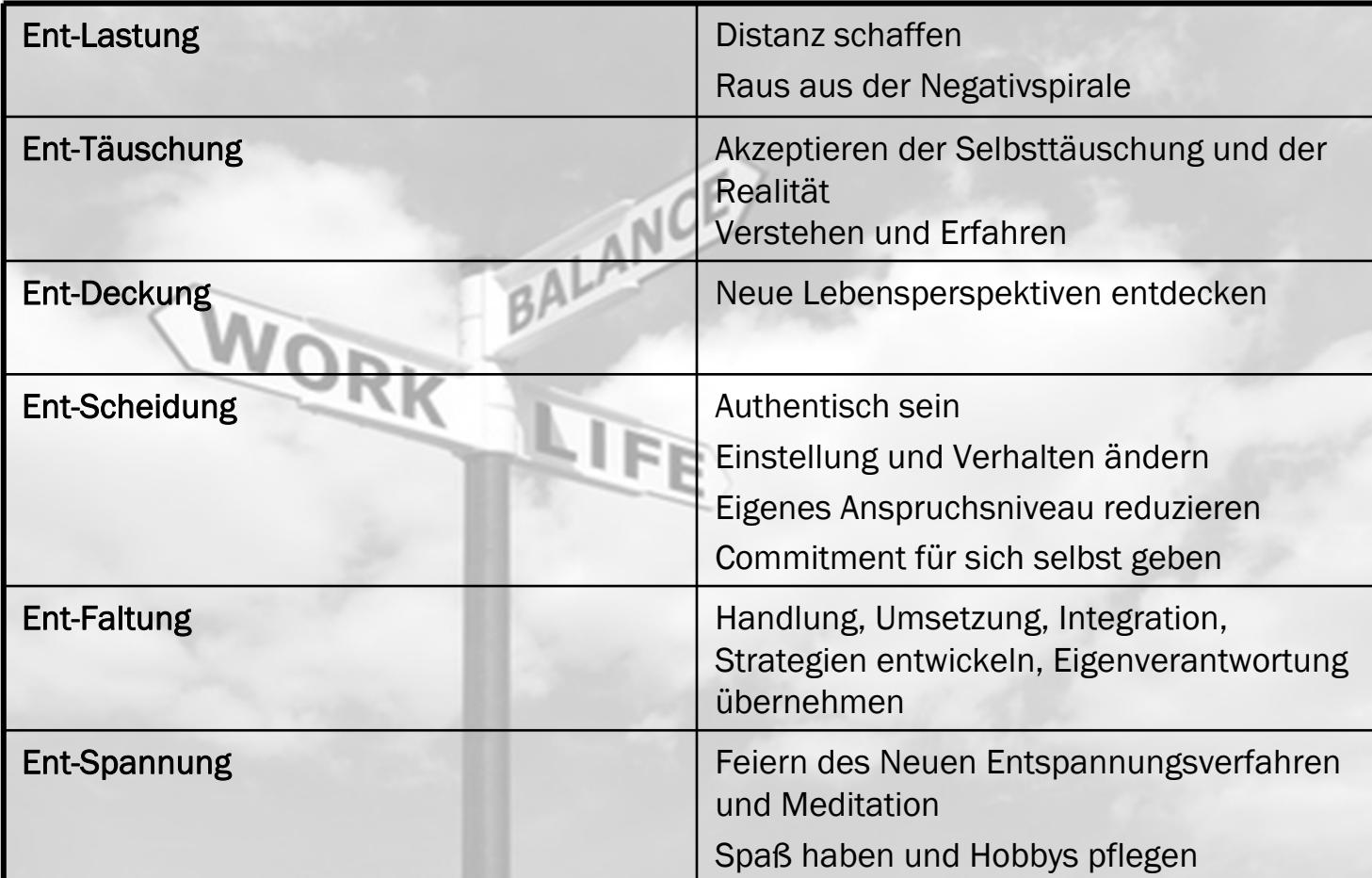
„Unser Leben ist das, was unsere Gedanken aus ihm machen“ (Marc Aurel)

- Es gibt keine „Anti-Burnout-Pille“
- Individuell geschneiderte Bewältigungsstrategie und Maßnahmenbündel



THE WAY OUT

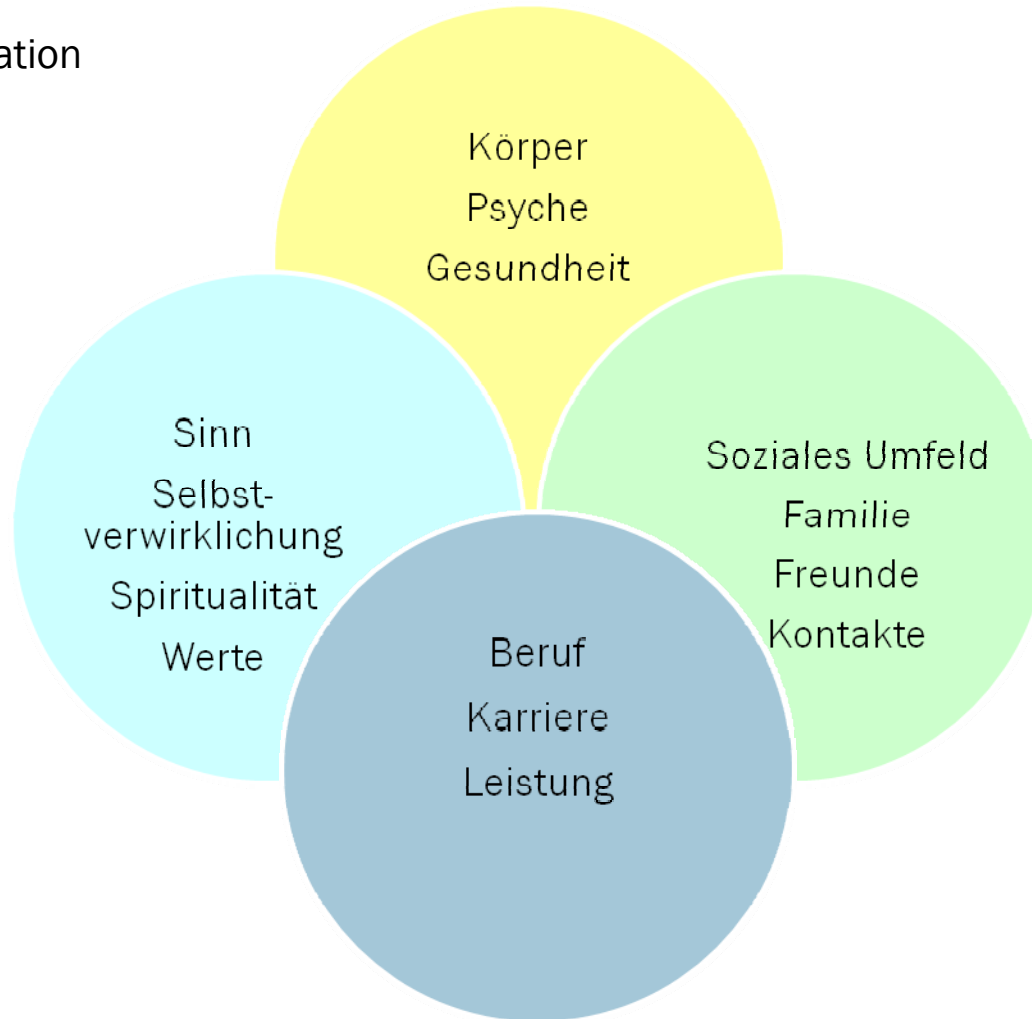
Re-Balancing-Integrations-Konzepte (Sechs- Phasen- Modell)



Ent-Lastung	Distanz schaffen Raus aus der Negativspirale
Ent-Täuschung	Akzeptieren der Selbsttäuschung und der Realität Verstehen und Erfahren
Ent-Deckung	Neue Lebensperspektiven entdecken
Ent-Scheidung	Authentisch sein Einstellung und Verhalten ändern Eigenes Anspruchsniveau reduzieren Commitment für sich selbst geben
Ent-Faltung	Handlung, Umsetzung, Integration, Strategien entwickeln, Eigenverantwortung übernehmen
Ent-Spannung	Feiern des Neuen Entspannungsverfahren und Meditation Spaß haben und Hobbys pflegen

THE FIREWALL

Work- Life- Integration



THE FIREWALL

Gesundheitsförderung und Energiequellen

- Gesundheit aktiv und regelmäßig fördern
- Körperbewusstsein
- Vertrauen auf Intuition
- Lernen „Nein“ zu sagen
- Ausreichende Pausen
- Zeit für Beziehungen und soziale Kontakte
- Umstellen auf das Jetzt und das Hier
- Zeit für Weiterentwicklung reservieren
- Sinnvoller Umgang mit Zeit



THE FIREWALL

Gesundheitsförderung und Energiequellen

- Ausreichend Schlaf
- Gesunde Ernährung
- Körper Fit halten
- Lachfaktor
- Atem- und Entspannungsübungen
- Drogen sind keine Lösung



FAZIT

- Verschiedene Mechanismen der Verleugnung
- Je tiefer in Abwärtsspirale desto stärker körperliche Symptome
- Rechtzeitige Erkennung der Warnsignale
- Prozess der Bewältigung abhängig von Persönlichkeitsmerkmalen
- Die Bewältigung ist ein Prozess und kein An-aus-Schalter, d.h. geduldig mit sich selbst sein, kein Zeitdruck

„Brenne ohne auszubrennen!!!“

DISKUSSION

Ist Burnout eine ernst zu nehmende Krankheit?

Kennt Ihr Work-Life-Balancing Konzepte aus Euren Unternehmen?

Würdet Ihr als Führungskraft Verständnis für Burnout- Erkrankte aufbringen?

Kennt Ihr Präventivkonzepte?

VIELEN DANK FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT

Christin Gertler, Nadja Zschommler

ARBEITSMOTIVATION UND ARBEITZUFRIEDENHEIT

**Anreize,
Incentives,
Bonussysteme
auf dem Prüfstand**



09.06.2010

Stefan Haas & Jan F. Killmer



Gliederung

- ▣ **Was sind...**
 - Anreize
 - Incentives
 - Bonussysteme
- ▣ **Hintergrund**
 - Verhaltenswissenschaftliche Fundierung
 - Ökonomische Fundierung
- ▣ **Anwendungsgebiete**
- ▣ **Wirkungsweise**
- ▣ **Erfahrungsbericht / Praxisbeispiel**
- ▣ **Gruppenarbeit**
- ▣ **Fazit**



Was sind...

▣ Anreize

- Allgemein: verhaltensbeeinflussende Reize, die inner- oder außerhalb der Person liegen
- Intrinsisch: „von Innen“
(z.B. Spaß)
- Extrinsisch: „von Außen“
(z.B. Anerkennung)

Was sind...

▣ Incentives

- Allgemein: Anreize um Einzelpersonen (z.B. Kunden, Mitarbeiter) zu beeinflussen
- Arten von Incentives:
 - ▣ Geldprämien
 - ▣ Sachprämien
 - ▣ Incentive-Reisen (freizeitorientiert ≠ Geschäftsreise)
 - ▣ Incentive-Events (z.B. Betriebsausflug)

Was sind...

▣ **Bonussysteme**

- Allgemein: Leistungsorientiertes Gehaltssystem mit einem erfolgsorientiertem variablen Anteil (Bonus)
- Vergütung des variablen Anteils bei Erreichung operativer und / oder persönlicher Ziele
- Wertvolles Mittel in der Wirtschaft

Hintergrund

▣ **Verhaltenswissenschaftliche Fundierung**

■ Inhaltstheorien

Fragestellung: „**Was** motiviert (zur Arbeit)?“

- ▣ Bedürfnispyramide nach Maslow (1954)
- ▣ Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959)

■ Prozesstheorien

Fragestellung: „**Wie** kann motiviert werden?“

- ▣ Rubikon-Modell (Heckhausen, Gollwitzer)

Hintergrund

▣ **Ökonomische Fundierung**

▪ **Principal Agency-Theorie**

- ▣ Komplexität und Fülle der Aufgaben und Entscheidungen führt zur Delegation an Mitarbeiter

▣ **Begriffe**

- Principal Auftraggeber
- Agency Auftragnehmer



Anwendungsgebiete

Materielle Anreize		Immaterielle Anreize
Direkt finanzierte Anreize	Indirekt finanzierte Anreize	
Festgehalt	Altersversorgungen	Anerkennung
Variables Gehalt	Sonderurlaub	Arbeitsplatzsicherheit
Bezahlung von Überstunden	Betriebliche Sozialleistungen	Arbeitsinhalt (Aufgabe)
Erfolgsbeteiligung	Dienstwagen	Arbeitszeitregelung
Treueprämien	Dienstreisen	Standort

Wirkungsweise

- ▣ **Vereinzelung und Unterlaufen von Teamgeist**
 - Anreizsysteme belohnen i.d.R. Einzelleistungen
 - Anreizsysteme wirken! Aber wie?

- ▣ **Unerwünschte Nebeneffekte**
 - Ablenkung von eigentlicher Aufgabe
 - Tendenziös diskussionswürdige Kundenberatung
 - Verhinderung der Weitergabe von Lernerfahrungen

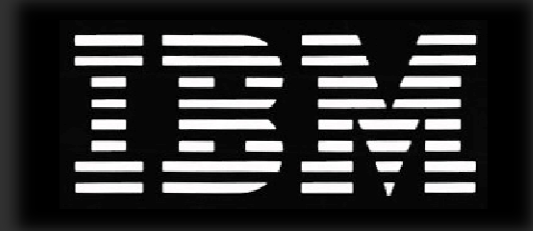
Wirkungsweise

- ▣ **Motivation nicht hinreichend**
 - Aktives Verkaufen ist „Knochenarbeit“
 - Ständige Überwindung von Angst und innerem Widerstand

- ▣ **Vermeidung aversiver Aufgaben**
 - Risiko von Ablehnung, Kränkung und Entwertung

Erfahrungsbericht / Praxisbeispiel

▣ IBM Credit



- Ausgangssituation:
 - ▣ IBM Credit finanziert den Kauf von IBM-Produkten in den USA
 - ▣ Kerngeschäft geprägt durch traditionelle Arbeitsorganisation
 - ▣ Bearbeitung Finanzierungsanfragen in fünf Schritten:
 - Entgegennahme von Anfragen
 - Prüfung der Bonität
 - Erstellung eines Vertrags
 - Berechnung des Zinssatzes für den Kunden
 - Versendung des Angebots

Erfahrungsbericht / Praxisbeispiel

▣ **IBM Credit**

- Ausgangssituation:
 - ▣ Einzelne Schritte wurden jeweils von Spezialisten aus unterschiedlichen Abteilungen übernommen
 - ▣ Als einziger Arbeitsanreiz war ein Akkordlohn vorgesehen, der sich nach der Anzahl der abgearbeiteten Anfragen orientierte

- Probleme:
 - ▣ lange Durchlaufzeiten
 - ▣ keiner fühlte sich für die Anfrage verantwortlich
 - ▣ häufig Übergabefehler
 - ▣ geringe Arbeitsmotivation

Erfahrungsbericht / Praxisbeispiel

▣ IBM Credit

■ Folgen:

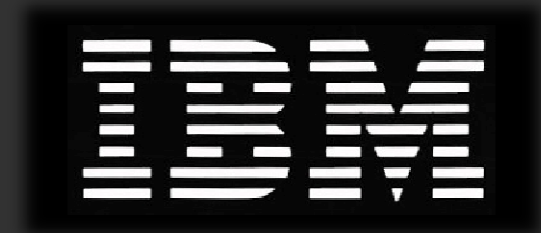
- ▣ sinkender Umsatz
- ▣ Verlust von Marktanteilen
- ▣ IBM Credit kämpfte um seine Existenz(-berechtigung)



Erfahrungsbericht / Praxisbeispiel

▣ **Folgerung**

- Ein effizientes Arbeitsanreizsystem muss neben der Gewährleistung eines gewissen Lebensstandards (Entgelt) auch den Wunsch der Arbeitspersonen nach
 - ▣ Selbstverwirklichung,
 - ▣ Vereinbarkeit der Arbeitstätigkeit mit familiären Belangen,
 - ▣ Anerkennung,berücksichtigen.



Gruppenarbeit

▣ Szenario „Odenwald“

■ Ausgangssituation:

- ▣ Mittelständischer Hersteller von medizinischen Produkten
- ▣ Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden bzw. an das Unternehmen zu binden
- ▣ Unattraktiver Standort in verkehrsunünstiger Lage



Gruppenarbeit

▣ Szenario „Odenwald“

▪ Ziel:

- ▣ Erstellen Sie ein Anreizsystem, welches vor allem Hochschulabsolventen dazu motivieren soll, sich für eine Tätigkeit bei dem Unternehmen zu bewerben.

▪ Dauer / Gruppen / Präsentation:

- ▣ ca. 15 min. / 3-5 Personen / Overhead-Folien

Fazit

▣ **Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit**

- Unterscheidung von intrinsisch / extrinsisch, personen- und tätigkeits- und auftragsabhängigen Aspekten bzw. Zielsetzungen
- Förderung von Team- oder Einzelleistungen
- Anreize, Incentives und Bonussysteme als wichtige Instrumente der Arbeitszufriedenheit und -motivation
- Immaterielle Anreize gewinnen immer mehr an Bedeutung

Fazit

- ▣ **Antriebskraft – Was uns motiviert**
 - Eine sinnvolle Arbeit / Notwendigkeit
 - Teamarbeit / Teamgeist
 - Fairness / Gerechtigkeit
 - Beachtung / Anerkennung
 - Wachstum / Weiterentwicklung
 - Autonomie / Selbständigkeit

**VIELEN DANK FÜR DIE
AUFMERKSAMKEIT!**



09.06.2010

Stefan Haas & Jan F. Killmer



Führungsstile

1

VIDEOCLIPS

GEWINNSPIEL



Führungsstile

➤ Führungsstil ...

... ist die Grundhaltung und das sich daran orientierende Verhaltensmuster, mit denen jemand seine Führungsaufgaben, bezogen auf andere Einzelpersonen oder Gruppen, wahrnimmt.

(Birker, Führung. Entscheidung)



Führungsstile

➤ Tradierende und klassische Führungsstile

Tradierende FS (drei Idealtypen) :

- traditionale
 - charismatische
 - bürokratische Herrschaft

Klassische FS :

Zusammenhang von FS und Produktivität, Zufriedenheit, Gruppenzusammenarbeit und Effizienz



Führungsstile

➤ Tradierende Führungsstile

Autokratischer Führungsstil :

- unumschränkte Alleinherrschaft
- Mitarbeiter werden an Entscheidungen nicht beteiligt
- streng hierarchisch
- unbedingter Gehorsam

Patriarchatischer Führungsstil :

Alleinherrschaft basiert auf Autorität und Güte



Führungsstile

➤ Tradierende Führungsstile

Charismatischer Führungsstil :

- starke persönliche Ausstrahlung
- In Krisenzeiten kann die charismatische Führung Zuversicht vermitteln und mitreißen

Bürokratischer Führungsstil :

Führungsanspruch leitet sich aus den bürokratischen Regeln ab. Die Funktion ist nicht an Personen gebunden, sondern auf Zeit verliehen und übertragbar. Richtlinien, Stellenbeschreibungen, Dienstanweisungen.



Führungsstile

➤ Klassische Führungsstile

Autoritärer Führungsstil :

- Klare Trennung : Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert; Mitarbeiter führen aus
- Folge ist ein distanzierendes Verhältnis

Laissez-faire-Führungsstil :

- Mitarbeiter haben volle Freiheit
- Entscheidung und Kontrolle liegt bei der Gruppe



Führungsstile

➤ Klassische Führungsstile

Kooperativer Führungsstil :

- Fremdkontrolle wird durch Eigenkontrolle ersetzt (z.T.)
- Vorteile : besseres Verständnis über die Zusammenhänge -> Motivation
- Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen
- Delegation ist möglich



Führungsstile

➤ Führungsmodelle

1. Management by Objectives

-> „Führung durch Zielvorgabe

2. Management by Exception

-> „Führung nach dem Ausnahmeprinzip

3. Das Harzburger Führungsmodell

4. Lean Management



Führungsstile

Management by Objectives

- Ziele :
- Entlastung der Vorgesetzten
 - Mitarbeiter haben große Freiheiten
 - Hohe Identifikation und Kreativität
 - partnerschaftliche Zusammenarbeit der Mitarbeiter
 - Erleichterung gerechter Beförderung und Entlohnung

- Methode :
- Vorgesetzte und Mitarbeiter erarbeiten gemeinsames Zielsystem
 - Regelmäßige Zielüberprüfung und -neufestlegung
 - Aufbau eines Kontrollsystems
 - Festlegung des Entscheidungsspielraums

- Probleme :
- Zielkonflikte sind leicht möglich
 - Exakte Planung nötig – Ungenaue Zielformulierung führen zu Konflikten



Führungsstile

Management by Exception

- Ziele :
- Entlastung der Vorgesetzten von Routineaufgaben durch Delegation von Entscheidungen und Verantwortung auf die jeweils nachfolgende Ebene
 - Erhöhung der Motivation und Leistungswillen bei den MA

- Methode :
- Delegation von Routineaufgaben
 - Vorgesetzte greifen nur ein wenn starke Zielabweichungen auftreten
 - Definition der Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz
 - Festlegung von Normen

- Probleme :
- Eingreifen nur bei starken Abweichungen von der Norm -> Demotivation der MA
 - Unklarheit, wo der kritische Weg liegt



Führungsstile

Die Lean-Managementmethode

Ziele : - Nicht Wettbewerber schlagen, sondern Kunden gewinnen
- Führung: nicht Boss, sondern Vorbild-, Vaterfigur

Methode : - Organisations-und Arbeitsprinzipien, die auf Optimierung aller Ressourcen zielen
- MA nicht Kostenfaktor, sondern Potential

Probleme : - geringes Kontrollsystem -> flache Hierarchie

Beispiel : TOYOTA



Führungsstile

Das Harzburger Führungsmodell

- Ziele :
- die Autoritäre Führung zu überwinden: Auf Befehl beruhendes Prinzip der Führung von MA wird abgelehnt
 - Verantwortung delegieren: Der Vorgesetzte soll von Routinearbeiten entlastet werden -> Delegation

Methode : Der Vorgesetzte greift nur ein, wenn starke Abweichungen vom Ziel auftreten. Funktionierende Verfahrensvorschriften werden erarbeitet und ein Informations- und Kontrollsystem eingeführt.

- Probleme :
- nur für Routinefälle
 - verhindert flexible Organisation
 - Starres Kontrollsystem -> Hierarchie



Führungsstile

- Moderne Führungsstile -
Orientierungshilfe oder Zustandsbeschreibung ?

☠ Management by Ping-Pong

Jeden Vorgang sofort zurück- oder weitergeben, bis er sich von selbst erledigt

☠ Management by Champignon

Die Mitarbeiter im Dunkeln lassen, mit Mist bestreuen, wenn sich Köpfe zeigen, sofort absägen



Führungsstile

- Moderne Führungsstile -
Orientierungshilfe oder Zustandsbeschreibung ?

- 👤 Management by Helikopter

Über allem Schweben, von Zeit zu Zeit auf den Boden kommen,
viel Staub aufwirbeln und dann wieder ab nach oben

- 👤 Management by Jeans

An den wichtigsten Stellen sitzen die größten Nieten

- 👤 Management by Robinson

Alle warten auf Freitag





Video 1

Video 2



Die Lösung



„Führung heißt, Menschen zur Selbstverantwortung zu befähigen“

Je flacher die Unternehmens-Hierarchien, je innovativer, flexibler, vernetzter und komplexer die Tätigkeiten, desto eigenständiger und selbstverantwortlicher die Mitarbeiter, desto anspruchsvoller die Unternehmensführung. Die Wirtschaftswelt verändert sich und mit ihr die überkommenen Profile von Chef und Angestelltem



Wie verschaffe ich mir Respekt?

Präsentation Sozialkompetenz 2

Ina Bauer und Max Berger

Gliederung

- Definition
- Horizontaler / Vertikaler Respekt
- Beispiele Auftreten
- Beispiele Respekt im Berufsleben
- Praxisbeispiele

Wie verschaffe ich mir Respekt?

Definition

- Achtung bzw. Wertschätzung
- Einstellung zwischen einem Subjekt und einem Objekt.
- Zeigt Haltung über Anerkennung und Wert einer Person in beruflicher und soziale Stellung.
- Beeinflusst das Verhalten
- Entsteht nicht durch Forderung

Wie verschaffe ich mir Respekt?

- Angst vor Verhalten, Auswirkungen.
 - „Ich habe Respekt vor dem Kampfhund.“
- Höflichkeit anderen Person gegenüber
 - „Ich behandle jede Dame/ältere Menschen mit Respekt.“
- Gehorsamkeit
 - „Ich fordere Respekt“

Wie verschaffe ich mir Respekt?

- *Achtung der anderen Person gegenüber.*
 - *„Ich sehe jeden Menschen als gleichwertig an.“*
- *Anerkennung der anderen Person.*
 - *„Respekt für eine Fähigkeit“*

Wie verschaffe ich mir Respekt?

Horizontaler Respekt

- *Achtung der anderen Person gegenüber.*
 - *„Ich sehe jeden Menschen als gleichwertig an.“*

Vertikaler Respekt

- *Anerkennung der anderen Person.*
 - *„Respekt für eine Fähigkeit“*



So mancher glaubt, ein schicker Thron, verschafft Respekt vor der Person.

Wie verschaffe ich mir Respekt?

- Durch Fähigkeiten
- Durch Auftreten



DAS OFFENRECHER
MAGAZIN FÜR
KULTUR
GESELLSCHAFT
WIRTSCHAFT
WISSENSCHAFT
SPORT

01/2008

Prof. Bernd Kracke
HFG Präsident

Porträts & Interviews Prof. Bernd Kracke Manfred Vater Eric, Jörg & Gusti Münch
Hans-Georg Ruppel Hermann Nuber Volker Rebell Prof. Günther Kieser Ulrich Jung

Wie verschaffe ich mir Respekt?

Stand

- Aufrechte, lockere Haltung mit geraden Schultern und etwas angehobenem Kinn
- Hüftbreiter Stand

Wie verschaffe ich mir Respekt?

Sitz

- Aufrechte, gemütliche Sitzhaltung
- Sitz an der vordersten Stuhlkante und Umklammern der Handlehne wirkt gehetzt, nervös oder unsicher
- Um den Stuhl umschlungene Beine bedeuten Unsicherheit

Wie verschaffe ich mir Respekt?

Lächeln

- Natürliches Lächeln
- Gequältes Lächeln wirkt unsicher

Wie verschaffe ich mir Respekt?

Augen

- Blickkontakt halten
- Eine Ebene (nicht über Einem stehen)
- Häufiges Blinzeln bedeutet Unsicherheit
- Gesenkter irrender Blick, hin und her flirrende Augen bedeuten Unsicherheit oder Ignoranz

Wie verschaffe ich mir Respekt?

- Junger Chef älterer Mitarbeiter
- Kumpelhaftes Verhältnis
- Teamvergrößerung

- Lösungsansatz
 - ? dem Mitarbeiter Wertschätzung gegenüberbringen
 - ? Feedback geben, Kommunizieren, eigene Ziele deutlich machen
 - ? Positionieren
 - ? Klare Ansagen, Themen auf den Tisch bringen

Wie verschaffe ich mir Respekt?

- Respektierter Vorgesetzter
 - ? Keine Angst Entscheidungen zu treffen
 - ? Mitarbeiter motivieren
 - ? Gut kommunizieren
 - ? Verantwortung übernehmen
 - ? Mitarbeitern Impulse und Freiraum geben
 - ? Strategisch planen
 - ? „Soft Skills“ und „Hard Skills“

Quellenangabe

- http://www.respectresearchgroup.org/respekt_1145_Die_erste_Stunde_Die_Entstehung_von_Respekt_in_der_Lehrer-Schueler-Beziehung.htm

Praxisbeispiele

FÜHREN, FÖRDERN, COACHEN

Exemplarische Situationen der
Mitarbeiterführung

Simon Birbacher, Andreas Klein, Tim Völker

Gliederung

- ▣ Theoretische Grundlagen
- ▣ Situation 1
- ▣ Situation 2
- ▣ Situation 3
- ▣ Situation 4
- ▣ Situation 5
- ▣ Situation 6
- ▣ Fazit
- ▣ Diskussion

Theoretische Grundlagen

- ▣ Vorbereitung
- ▣ Phase 1
 - Beziehungen herstellen
 - Ist Analyse
- ▣ Phase 2
 - Soll- Phantasie
 - Konkretes Ziel

Theoretische Grundlagen

- Phase 3
 - Hürden entfernen
 - Ressourcen wecken
- Phase 4
 - Durchführung
- Nachbearbeitung
 - Wie verlief das Gespräch?
 - Welche Aktivitäten waren erfolgreich?
 - Welche Aktivitäten haben behindert?

Situation 1

Ein Mitarbeiter hat ein Problem und kommt damit zur Führungskraft:

- ▣ „Normale Führungskraft“:
 - Stellt Diagnose über die Ursache
 - Kennt schon die Lösung des Problems
 - Weist Mitarbeiter an, die Lösung umzusetzen und Problem abzustellen

Situation 1

Ein Mitarbeiter hat ein Problem und kommt damit zur Führungskraft:

- ▣ „Coach“:
 - Führt Coachinggespräch
 - Versucht das Problem zu identifizieren
 - Dieses liegt oftmals im Verborgenen
 - Unterstützung des Mitarbeiters bei Lösung des Problems
 - Suche nach der optimalen Kombination aus...
 - ▣ Zielen und
 - ▣ Rahmenbedingungen

Situation 2

Führungskraft ist unzufrieden mit den Leistungen des Mitarbeiters:

- ▣ „Normale Führungskraft“:
 - Herkömmliches Vorgesetztenverhalten setzt ein
 - Führungskraft kritisiert Mitarbeiter
 - Gibt Anweisungen
 - Mitarbeiter soll sich ändern und dies einhalten

Situation 2

Führungskraft ist unzufrieden mit den Leistungen des Mitarbeiters:

- ▣ „Coach“:
 - Führungskraft gibt Feedback
 - Stellt konkret heraus was vom Mitarbeiter erwartet wird
 - Im Vorfeld: Selbstreflektion was Führungskraft falsch gemacht haben kann
 - Tritt dem Mitarbeiter mit Akzeptanz gegenüber
 - Finden eines gemeinsamen Wegs

Situation 3

Ziele vorgeben und vereinbaren:

- ▣ „Normale Führungskraft“:
 - Klare Vorgaben der Führungskraft
 - Nur vorgespeltes Mitspracherecht
 - Nur schwer fairer und offener Umgang miteinander

Situation 3

Ziele vorgeben und vereinbaren:

- ▣ „Coach“:
 - Fairer und offener Umgang
 - Ziele können (teilweise) vom Mitarbeiter mitbestimmt werden
 - Gemeinsames Festlegen von Zielen und Entwicklungsmöglichkeiten
 - Herausstellen von Möglichkeiten der Unterstützung

Situation 4

Mitarbeiter ist überfordert:

- ▣ „Normale Führungskraft“:
 - Feststellen eines Bedarfs (für ein Gespräch)
 - Klären welche Ziele sind offen
 - Darstellen von Lösungswegen
 - Arbeitsanweisungen
 - Mitarbeiter wird weiter unter Druck gesetzt

Situation 4

Mitarbeiter ist überfordert:

- ▣ „Coach“:
 - Selbstreflektion der Führungskraft
 - Gemeinsames herausfiltern der Gründe
 - Unterstützung anbieten
 - Diskussion der Probleme
 - Ermittlung eines gemeinsamen neuen Wegs
 - Arbeitsanweisungen (Erholungsurlaub)

Situation 5

Mitarbeiter unzufrieden mit seiner Arbeit

- ▣ „Normale Führungskraft“:
 - Gibt Anweisungen
 - Muss sich an die Vorgaben halten
 - Termindruck
 - Nimmt Bedürfnisse des Mitarbeiters nicht wahr
 - Mitarbeiter wird unter Druck gesetzt

Situation 5

Mitarbeiter unzufrieden mit seiner Arbeit

- ▣ „Coach“:
 - Gespräch mit dem Mitarbeiter
 - Auf Wünsche des Mitarbeiters eingehen
 - Evtl. andere Arbeit zuteilen
 - Mitarbeiter entlasten
 - Unterstützung anbieten
 - Gemeinsame Problemfindung und -lösung

Situation 6

Mitarbeiter hat Probleme sich in Gruppe zu integrieren

- ▣ „Normale Führungskraft“:
 - Gespräch mit dem Mitarbeiter unter 4 Augen
 - Verhaltensanweisungen für den Mitarbeiter
 - Offenes Gespräch mit der ganzen Gruppe / Ermahnungen für restliche Gruppe
 - Gefühl nicht Ernstgenommen zu werden beim Mitarbeiter verstärkt = Gefühl von Hilflosigkeit erschaffen

Situation 6

Mitarbeiter hat Probleme sich in Gruppe zu integrieren

- ▣ „Coach“:
 - Offenes Gespräch mit dem entsprechenden Mitarbeiter
 - Analyse des Probleme mit Beratung für den Mitarbeiter
 - Gespräch mit anderen Gruppenmitgliedern unter 4 Augen
 - Situationsanalyse mit der kompletten Gruppe und Lösungsfindung
 - Situation im Auge behalten ggf. Versetzung anstreben

Fazit

- „Coaching“ stellt die ideale Kombination aus Führen/ Anweisen und Fördern dar.
- Mitarbeiter erhält mehr Mitspracherecht
- Mitarbeiter fühlt sich verstanden
- Gemeinsames Festlegen von Zielen
- Mitarbeiter fühlt sich wohl an der Arbeitsstelle
- Fehler des Mitarbeiters werden reduziert
- Konsequente Umsetzung von Zielen / Maßnahmen


Diskussion

- ▣ Kennt ihr ähnliche Situationen?
- ▣ Seit ihr schon mal (un)bewusst gecoacht worden?
- ▣ Würdet ihr als „Coach“ oder als „normale Führungskraft“ auftreten wollen?
- ▣ Ist ein „Coach“ keine echte Führungskraft?
- ▣ Wo liegt nach eurer Meinung der optimale Mix aus „Coach“ und „Führungskraft“?



DIE SELBSTMODIFIKATION ODER VERHALTENSMODIFIKATION

**Von Dominik Gockel und
Benjamin Klaus**





*Ich will so bleiben
wie ich bin.*

- Wirklich??
- versch. Faktoren
 - Die Umwelt (Kollegen, Vorgesetzte, ...)
 - Man selbst
 - Wie fühle ich mich in meiner Haut

GLIEDERUNG

1. Definition
2. Einstieg in das Thema
3. Die Schritte zur Selbstmodifikation
4. Praxisbeispiel
5. Techniken & Verfahren
6. Beispiele

DEFINITION

- systematische Anwendung der Prinzipien der operanten Konditionierung zur Veränderung gelernter Verhaltensweisen bzw. Verhaltensstörungen
- Ziel: Selbstkontrolle

EINSTIEG IN DAS THEMA

- Wie schäle ich eine Kartoffel?
 - Wir haben gelernt:
 - mit dem Messer
 - Manche machen es vielleicht:
 - mit den Fingern

...aber es gibt noch eine andere Methode...

EINSTIEG IN DAS THEMA

- Video: Kartoffel schälen in 5 Sekunden

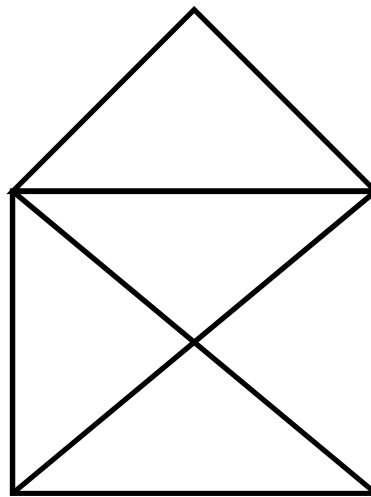


- Diese Technik kennt man nun für den Rest seines Lebens
 - Jemand zeigt, wie es geht und man beherrscht es
 - Kein Nachdenken, kein Üben
 - Lernen auf Anhieb

EINSTIEG IN DAS THEMA

- Leider lassen sich nicht alle Dinge so schnell erlernen...

...ein Freiwilliger bitte vortreten...



EINSTIEG IN DAS THEMA

„95% des Lernens ist wie Klavierspielen – man kann es Ihnen zeigen, aber Sie **müssen erst üben**, bevor Sie es wirklich selbst beherrschen!“

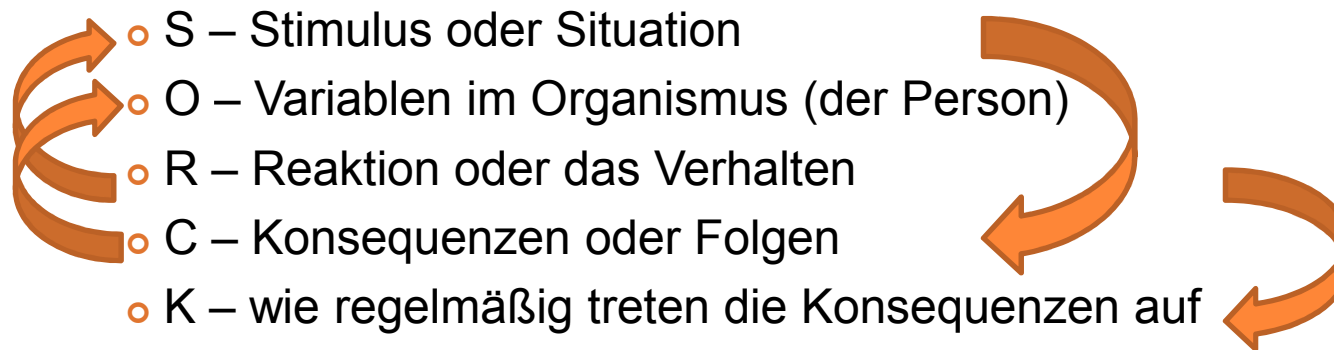
Matthias Pöhm

- Wir müssen neues Verhalten trainieren, wenn wir Fortschritte machen wollen
 - Fortschritte passieren nicht über „KENNEN“, sondern über „**KÖNNEN**“

DIE SCHRITTE ZUR SELBSTMODIFIKATION

1. Analyse des auffälligen Verhaltens

- SORCK



DIE SCHRITTE ZUR SELBSTMODIFIKATION

2. Beschreibung des gewünschten Verhaltens
 - Verhaltenswunsch Festlegen

3. Zusammenführen von Analyse und Ziel
 - Wie komme ich an mein Ziel!?
 - Verhaltensabbau
 - Verhaltensaufbau

DIE SCHRITTE ZUR SELBSTMODIFIKATION

4. Durchführen der Maßnahmen

- Positive Reize - Belohnungen

5. Evaluation

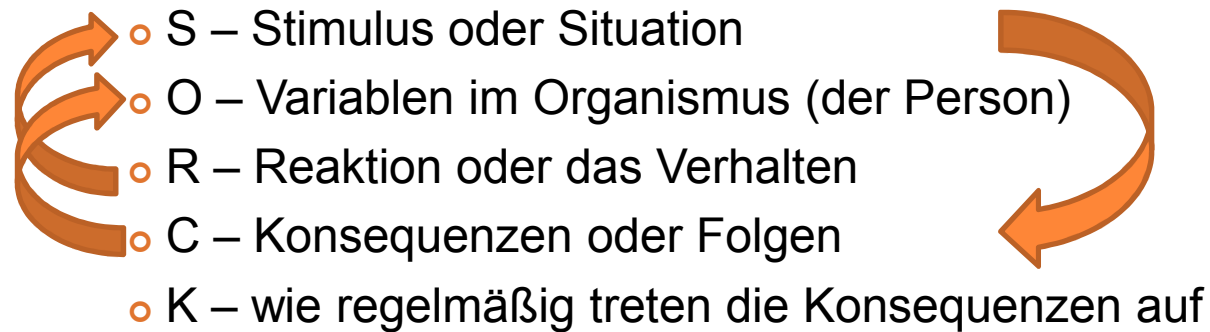
- Vorher- Nachher Vergleich
- Zielerreichung Belohnen

PRAXISBEISPIEL

- Kontroverse Diskussion
 - Thema:

Muss der Mann Hausarbeit verrichten?

- SORCK – Analyse

- S – Stimulus oder Situation
 - O – Variablen im Organismus (der Person)
 - R – Reaktion oder das Verhalten
 - C – Konsequenzen oder Folgen
 - K – wie regelmäßig treten die Konsequenzen auf
- 
- The diagram illustrates the SORCK model as a cyclical process. It consists of five orange curved arrows arranged in a circle, each pointing to the next element in the sequence: S (Stimulus or Situation) points to O (Variables in the organism), O points to R (Reaction or behavior), R points to C (Consequences or consequences), C points to K (How regularly consequences occur), and K points back to S, completing the cycle.

PRAXISBEISPIEL

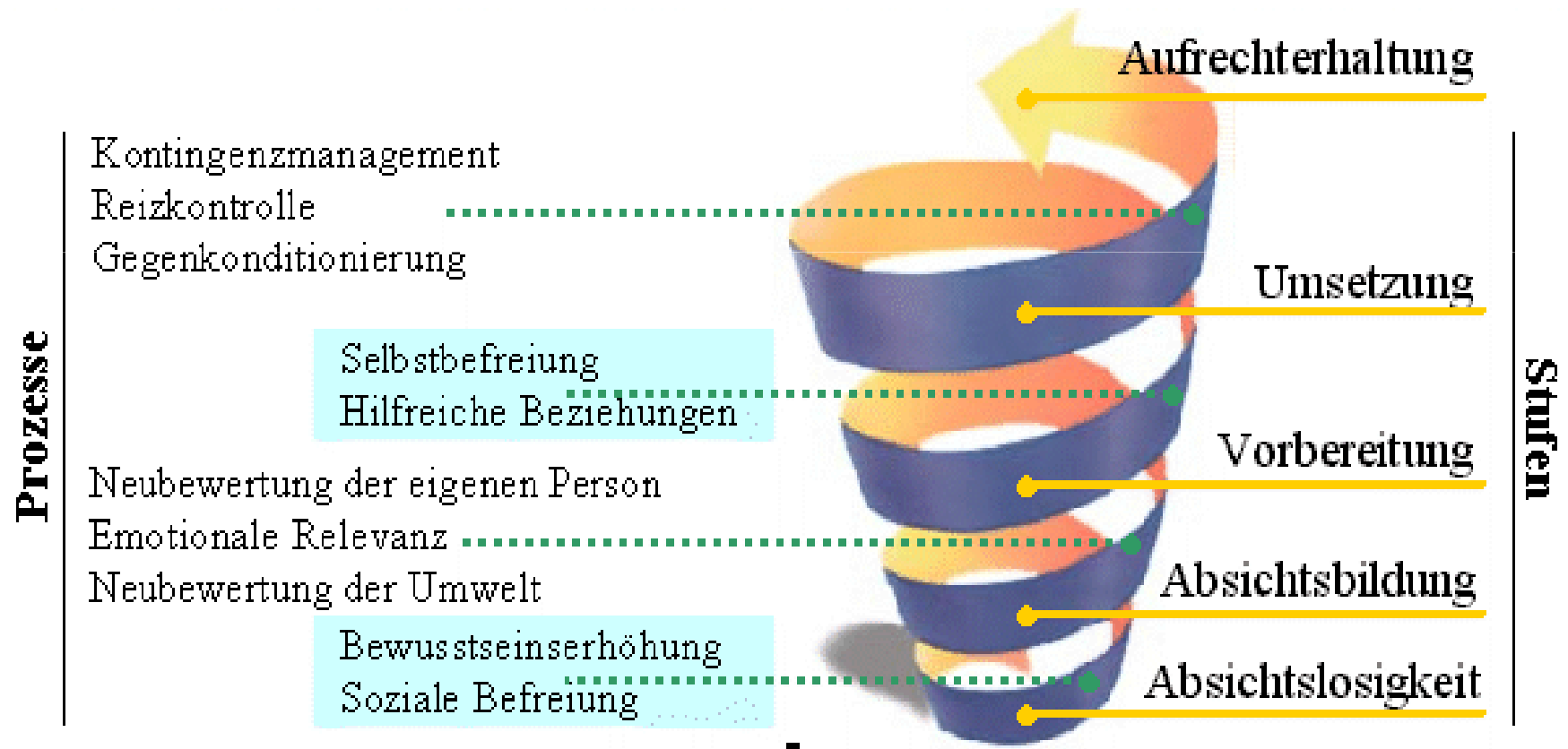
„Erstaunlicherweise haben [...] verschiedene Menschen ganz und gar unterschiedliche Meinungen zu ein und derselben – scheinbar „objektiven“ – Tatsache:

Jeder hat seine eigene Wirklichkeit!“

Carna Zacharias

TECHNIKEN UND VERFAHREN

Bsp. Selbstmodifikation zur Raucherentwöhnung



BEISPIELE

- Wer Angst hat sich zu äußern
 - Nach dem Befinden erkundigen
 - Mindestens drei Redebeiträge in Meetings
 - Seinen Standpunkt vertreten

- Probleme bei der Zeiteinteilung
 - Üben, „NEIN“ zu sagen
 - auch Zeit für`s „Nichtstun“ reservieren





**VIELEN DANK FÜR DIE
AUFMERKSAMKEIT!**