

# Sozialkompetenz II

Dr. Sylvia Börgens

SS 2011

BWL-MM/LM

# Terminplan

29.3.	Einführung, Rückblick SoKo I, Stoffsammlung und -planung	
5.4.	Kommunikationsstrategien in der Beratung und Moderation, Metaplan ®	
19.4.	Informationsgewinnung, -verarbeitung und -speicherung <i>Lernstrategien nach Birkenbihl</i> <i>Mind Mapping</i>	Giljohann, Wendorff Rudnick, Wörner
3.5.	Persönlichkeitsunterschiede, Geschlechtsunterschiede  <i>Persönlichkeitstypen nach Fritz Riemann</i>	Brauer, Paul
10.5.	Durchsetzung vs. Konfliktscheu  <i>„Die Peperoni-Strategie“</i> <i>„Das Arroganztraining für Frauen“ (und Männer)</i>	Driesen, Mudersbach Gies, Keßler

17.5.	Stress und Belastung I Kontrolle und Tätigkeitsspielraum <i>Burnout</i>	Brücher, Lauster
24.5.	Stress und Belastung II – Leistungsdruck  <i>Mobbing</i>	Hofmann, Mauring
31.5.	Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit  <i>Anreize, Bonussysteme, Incentives auf dem Prüfstand</i>	Fritsch, Lückhoff
7.6.	Führungsverhalten I <i>Führungsstile, Führungsmoden</i> <i>„Wie erreiche ich in der Kommunikation meine Ziele?“</i>	Schwalm, Taaks Eli, Rausch
21.6.	Führungsverhalten II  <i>„Führen, Fördern, Coachen“</i>	Vogt, Weidner
28.6.	Selbstmodifikation  <i>„Die Welt kann ich nicht ändern – nur mich selbst“</i>	Spillner

# Literaturempfehlungen

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

Peter Modler: Das Arroganz-Prinzip. Krüger, Frankfurt/M. 2009

(dazu: [http://www.youtube.com/watch?v=kd6X-Si\\_t8I&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=kd6X-Si_t8I&feature=related);  
Monika Gruber in „Neues aus der Anstalt“ 22.2.2011)

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

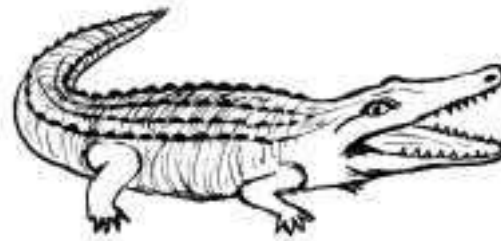
Heinz Leymann: Mobbing. rororo aktuell, Reinbek 1999

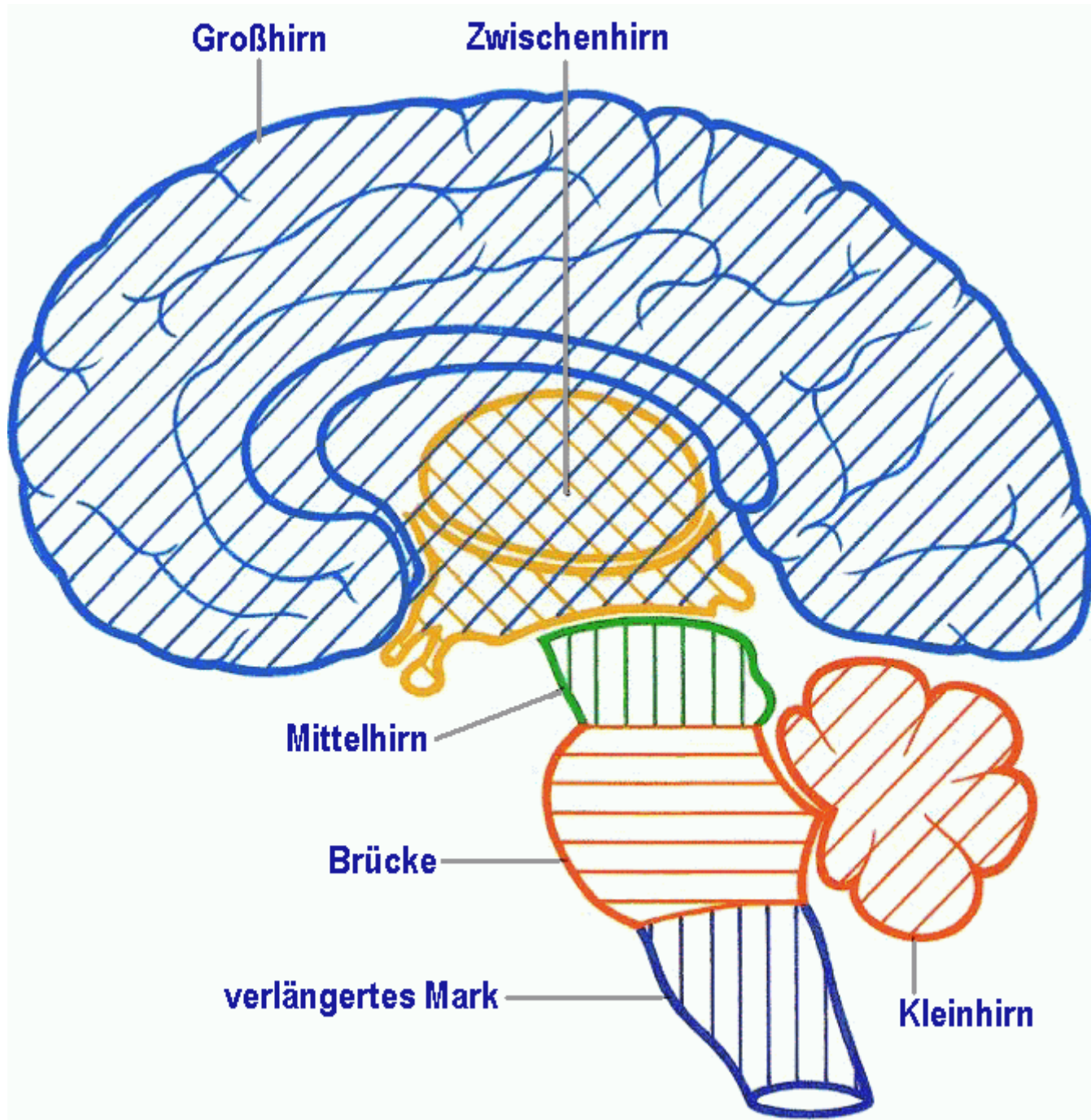
Jörg-Peter Schröder: Wege aus dem Burnout. Cornelsen, Berlin 2008

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

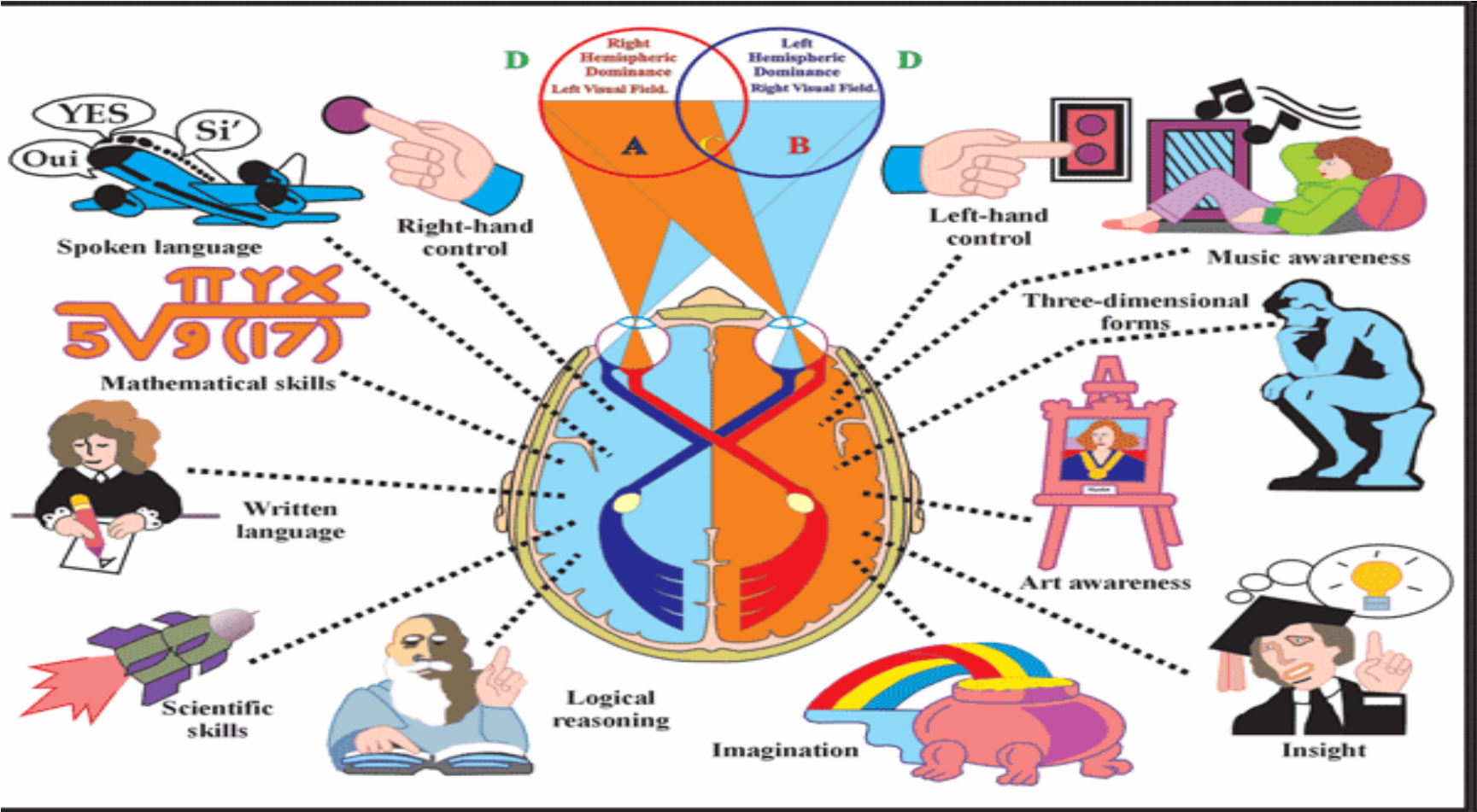
Carna Zacharias: Die Kunst Probleme zu lösen. Delphin, München 1989

„Hard- und Software“: das Gehirn: Es besteht aus mind. drei „Untergehirnen“: Reptilien, Säugetier- u. Primatenhirn

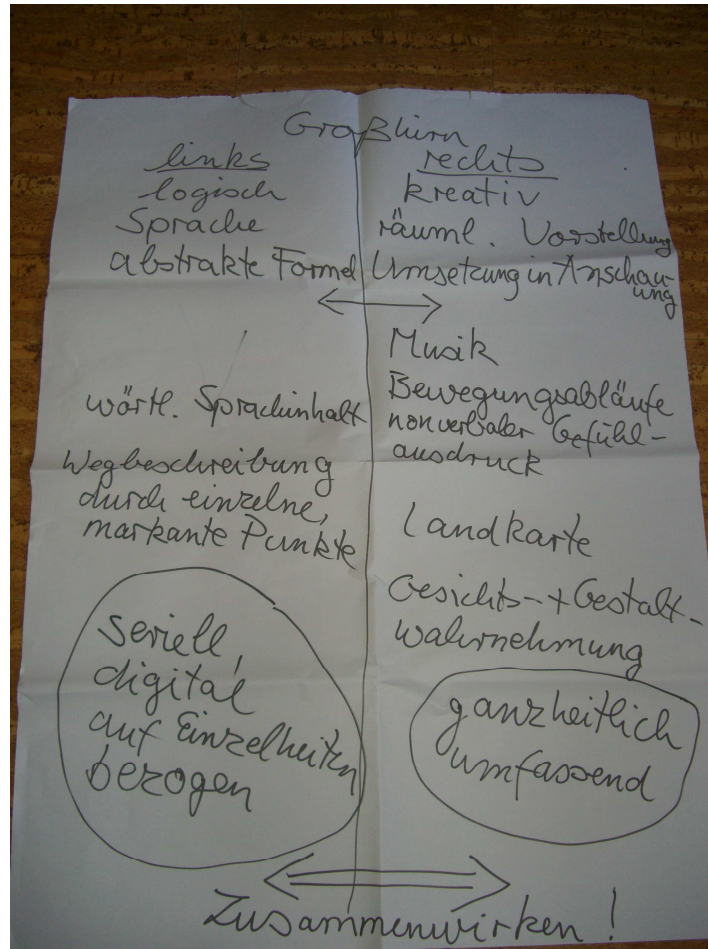




Die Spezialisierung der 2 Gehirnhälften wurde erkannt durch die sog. Split-brain-Patienten (Sperry, Nobelpreis 81)



# Das Wichtigste:



# Kommunikationsstrategien in Beratung und Moderation

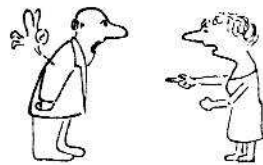
- **Grundsatz:** „Gelingende Kommunikation ist der Glücksfall, nicht die Regel!“
- Kommunikation läuft auf mehreren Ebenen (s. „Vier Ohren“), die so heißen:
  - T** – Sachinhalt = **Thema**
  - A** – Selbstkundgabe = **Ausdruck**
  - L** – Appell = **Lenkung**
  - K** – Beziehung = **Kontakt**
- Was ist die Hauptbotschaft, gibt es Nebenbotschaften?
- Wenn die verbale Botschaft und der Ausdruck nicht übereinstimmen (Inkongruenz), halten wir den Ausdruck für bedeutsamer
- Bei der Wertung des Ausdrucks den Dreierschritt beachten:
  - Wahrnehmung (z.B. „Vorgesetzter runzelt die Stirn“)
  - => Interpretation (z.B. „Ihm gefällt nicht, was ich sage“)
  - => Gefühl (z.B. „Ich bin enttäuscht, dass ich ihn nicht überzeugen kann“)
- Gegen Kommunikationsblockaden, **Missverständnisse** ist ein gutes Mittel die **Metakommunikation**



Dies ist Meta.  
Sie soll uns ...



... in verfahrenen Situationen



und angespannten Lagen  
daran erinnern,



uns selbst einmal über die Schulter  
zu schauen und darüber zu reden,  
wie wir miteinander umgehen:  
Metakommunikation

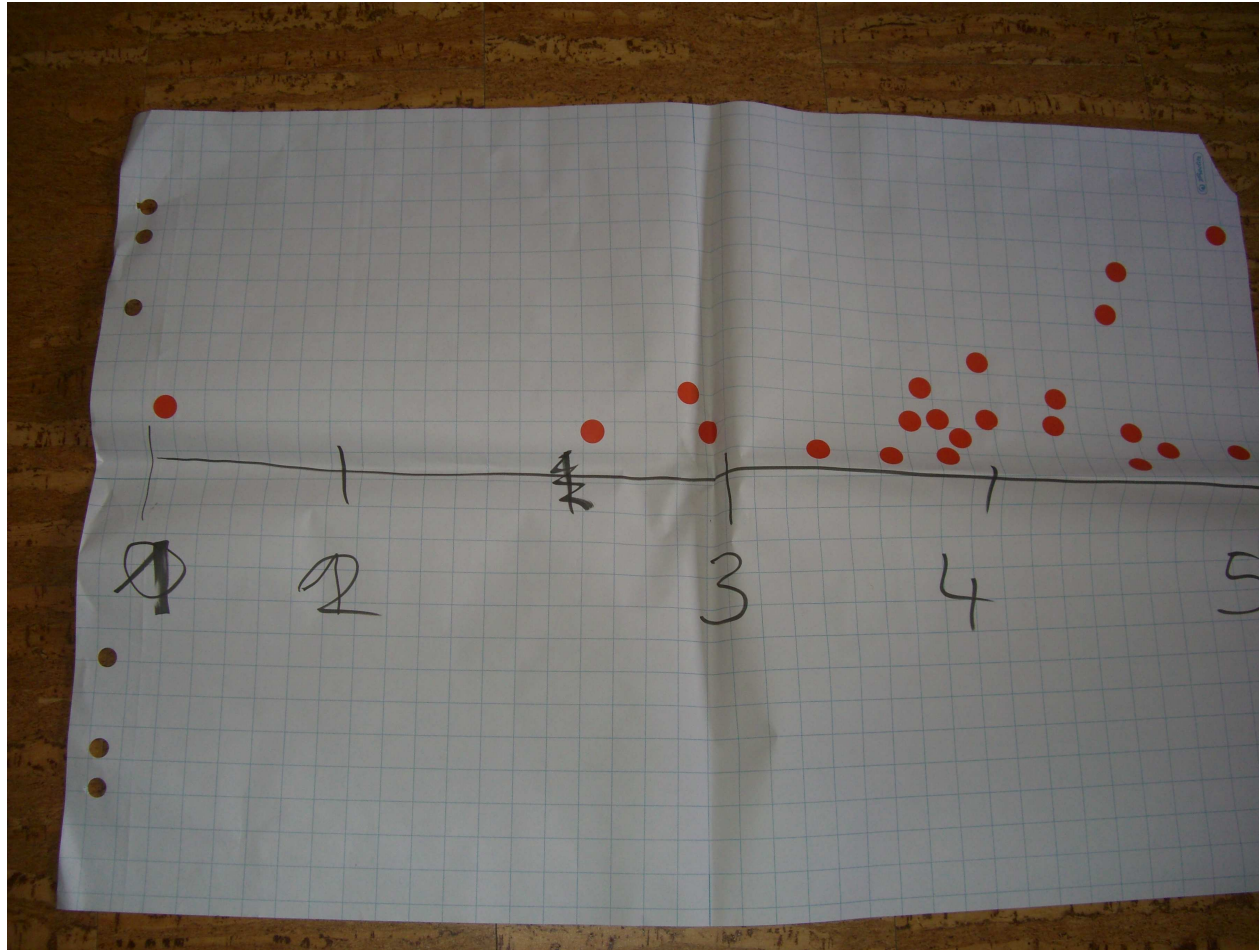
## Was hat „die gute Fee Meta“ in ihrem Köcher?

- Verständnisfragen
- Begriffsklärungen
- Vor-Urteil, den „ersten Eindruck“ auf den Prüfstand stellen
- Das „Ungesagte“, aber „Mitschwingende“ aussprechen (aber Vorsicht vor Psychologisieren!!!)
- Die verfahrenere Situation von außen betrachten und eine PAUSE anregen
- .....

## Arbeit in Dreier- bis Vierergruppen

- Bearbeiten Sie einen Fall von „mislungener Kommunikation“ aus Ihrer beruflichen Praxis, evtl. auch Ihrem Privatleben, und machen Sie eine Fehleranalyse:
- Welche inkongruenten Botschaften sind ggf. aufgetreten?
- An welchem Punkt ist das Gespräch unproduktiv geworden?
- Wie hätte das Gespräch besser laufen können?
- Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie für das nächste Gespräch mit der betreffenden Person/Gruppe von Personen?

Demo der Methode Metaplan® nach Namokel:  
Einpunktabfrage: „Positives Denken ist hilfreich“  
(1=„stimme gar nicht zu“ bis 5=„stimme völlig zu“)



## Weiteres Vorgehen:

- Verdeckte Stichwortabfrage: Jeder erhält und beschriftet 5 – 8 Zettel „In welchen Lebensbereichen kann positives Denken hilfreich sein?“
- Zettel werden eingesammelt und vom Moderator in Rücksprache mit dem Plenum geklumpt; daraus ergeben sich die Hauptbereiche:  
Leistung, Sport, Krankheit, zwischenmenschliche Probleme, Verluste, negative Ego-Erfahrungen
- In Kleingruppen wird besprochen, was mögliche günstige und ungünstige Folgen des Positiven Denkens sind. Die Arbeitsergebnisse werden visualisiert.

# Ergebnisse:



# Forts.

## KRANKHEIT

- Das Glas ist halb voll
- ⊕ Drücken vor unangenehmen Dingen
- ⊕ Sicherung der Aufmerksamkeit & Nächstenliebe
- ⊕ Isolation
- Humor
- ⊕ gute Laune
- ⊕ innere Leichtigkeit
- ⊖ Verdrängung

## • Optimismus

- ⊕ Glauben an Genesung
- ⊕ Innere Stärke ⇒ Gesundheitsfördernd
- ⊖ Überschätzungsgefahr (Krankheitsfördernd)

## • Selbstwirksamkeit

- ⊕ Vorbeugungsmaßnahmen (z.B. Ernährung)
- ⊕ Auskurieren
- ⊕ Zeit nehmen

# Forts.

Herausforderung

- Positives Denken ist eine Herausforderung an sich!
- Positives Denken macht ein Problem zur Herausforderung

ABER:

P.D. hilft nicht allein.  
↳ Kann zur Selbstüberschätzung / Arroganz führen.

ich schaffe das schon → Stress  
ich kann das eh nicht → Beruhigung

PRO	CONTRA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zielerreichung</li><li>• Freisetzung v. Glückshormonen und Kraftreserven</li><li>• Positive Ausstrahlung ↳ Einschüchterung der Kontrahenten</li><li>• Rückhalt für das Team</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verletzungsgefahr</li><li>• Depression ↳ Burn-Out</li><li>• Doping</li></ul>

neuland

## Große Lebensveränderungen

- (+) • Mut erzeugen
  - Selbstvertrauen stärken
  - bereit sein, Verantwortung zu übernehmen
  - mentale Stärke durch Optimismus

- (-) • Selbstüberschätzung
  - Realitätsverlust
  - „wird schon funktionieren“ <sup>Mentalität</sup> statt selbst handeln

## Negative Ego-Erfahrung

- (-) • naiv
  - eingebildet
  - Selbstüberschätzung
  - sieht keine Fehler ein
  - nicht selbstkritisch

- (+) • vom Gegenteil überzeugen
  - hinnehmen
  - Selbstschutz
  - gelassen sein
  - Misserfolg als Chance
  - aus Fehlern lernen
  - kritikfähig

## Wichtigste Gefahren von undifferenziertem Positiven Denken („Jeder ist seines Glückes Schmied“):



# Grundformen des Lernens

- Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Lernen von „Weltzusammenhängen“, Erfahrungswissen (biographischem Wissen) durch
  - Klassische Konditionierung (siehe „Pawlows Hund“)
  - Belohnungs-/Bestrafungslernen (Operante Konditionierung)
  - Lernen am Vorbild oder Modell

Lernen als „Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten“ setzt ein funktionierendes Gedächtnis voraus

- Ultra-Kurzzeitgedächtnis („sensorischer Speicher“)  
UKZG: eine Art Puffer, Speicherkapazität wenige Sekunden
- Kurzzeitgedächtnis KZG: Speicherkapazität max. wenige Tage
- Langzeitgedächtnis LZG: unbegrenzte Speicherung!

## Einige allgemeine Regeln zur Funktion des Gedächtnisses

- UKZG + KZG funktioniert „elektrisch“, im LZG finden tatsächliche chemische Veränderungen der Nervenzellen statt
- Für die Stoffwechselfvorgänge zur Einspeicherung ins LZG wird ZEIT benötigt
- Wechsel des Materials, Ruhepausen und SCHLAF erleichtern die Einspeicherung ins LZG
- Starke, aber nicht extreme Begleitung durch Gefühle erleichtert die Speicherung
- Ausnahmezustände des Gehirns verhindern die Speicherung  
*(Beispiele?)*
- Jeder Mensch nimmt sowohl sprachlich-symbolisch-sequenziell (LINKS) als auch räumlich-anschaulich-ganzheitlich (RECHTS) auf, aber die meisten haben einen bevorzugten Modus  
*Beispiel: Wie merken Sie sich Telefonnummern?*
- „Verbildlichung“ und „Versprachlichung“ des jeweils anderen Materials funktionieren nicht vollständig  
*Beispiele*

## **Gedächtnisregel:**

„Doppelt genäht hält besser“ oder – optimal - „Genäht, geklebt,  
getackert und gestickt hält besser“  
(Gespeichertes wird an verschiedenen Orten abgelegt!)



## ***Führung* durch Erkennen und Eingehen auf die Persönlichkeit des Kollegen oder Mitarbeiters**

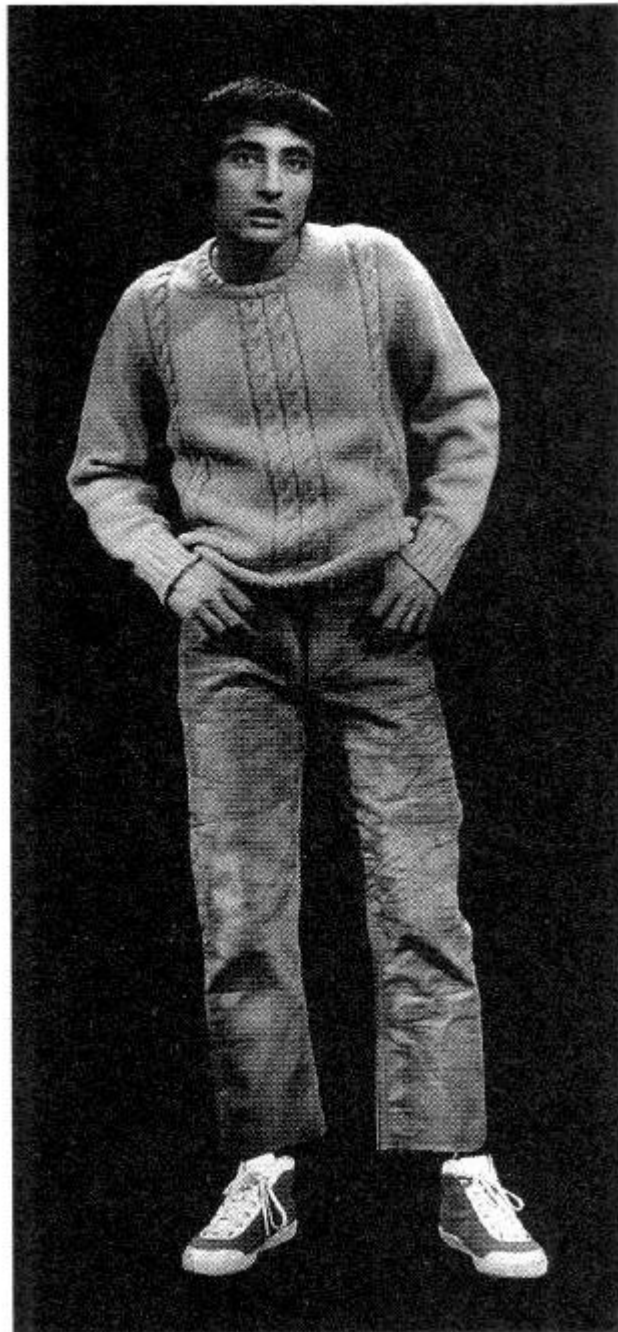
- Persönlichkeitstheorien gibt es viele. Anfängen hat es mit der antiken Temperaments-Lehre:
  - cholertisch
  - melancholisch
  - phlegmatisch
  - sanguinisch



*Der Choleriker*



*Der Melancholiker*

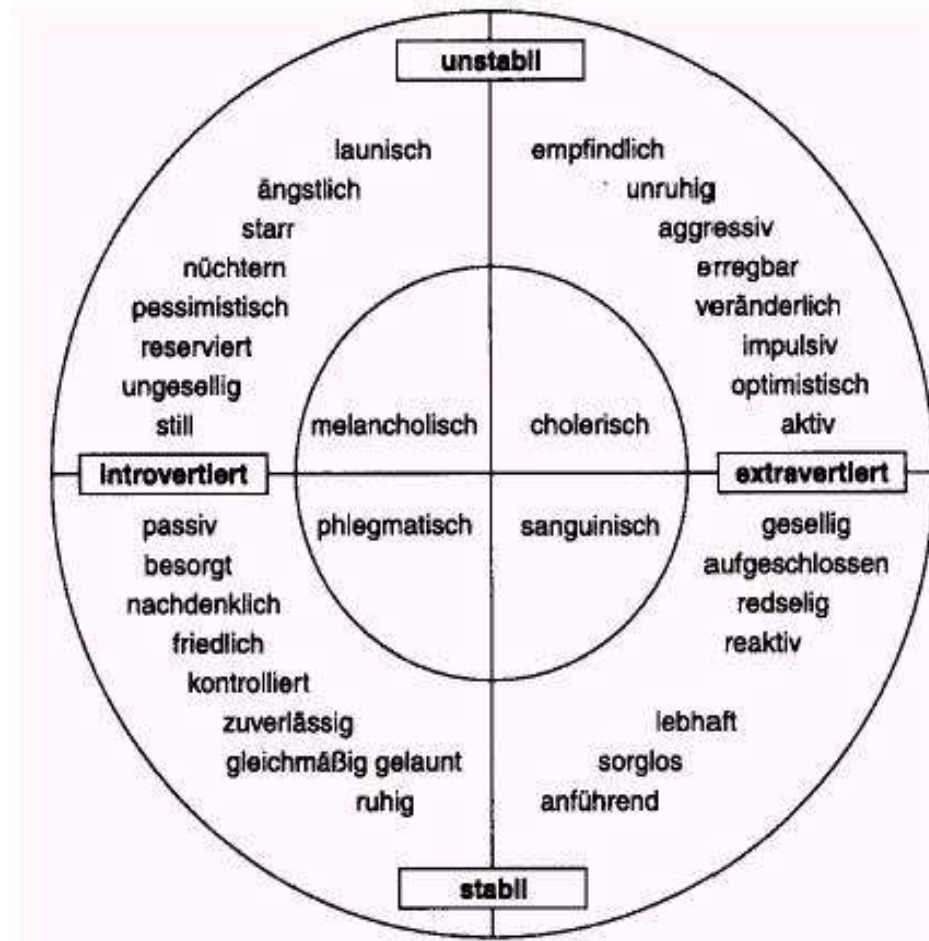


*Der Phlegmatiker*



*Der Sanguiniker*

Wie lässt sich diese alte Typologie exakter beschreiben?  
(Modell von H.-J. Eysenck)



## Zum Selbst-Durchführen:

- HANES = Hamburger Neurotizismus-Extraversions-Skala
- „Neurotizismus“ = Empfindliche Veranlagung, die bei Vorliegen von äußerer Belastung zur Neurose = seelischer Störung führen kann
  - Beispiele für Neurosen: Phobien, Zwangshandlungen oder – gedanken
  - Hoher N-Wert: instabil; niedriger Wert: stabil
- Extra-/Introversion: Geselligkeit ⇔ Zurückhaltung
- „Lügenskala“: Hoher Wert schränkt Aussage des ganzen Fragebogens ein

# Eine dritte Beschreibung: Persönlichkeitstypen nach Fritz Riemann

Der „Depressive“	Der „Schizoide“	Der „Zwanghafte“	Der „Hysterische“
Wunsch nach menschlicher Nähe	Wunsch nach Unabhängigkeit u. Entfaltung seines Potenzials	Wunsch nach Sicherheit und Ordnung	Wunsch nach Spontaneität und Wechsel
vermeidet Konflikte	vermeidet Emotionen und menschliche Nähe	vermeidet unstrukturierte Situationen	vermeidet Festlegungen
Angst vor Vereinsamung	Angst vor Vereinnahmung	Angst vor dem Chaos	Angst vor der Erstarrung
hilfsbereit, einfühlsam, altruistisch	zielsicher, willensstark, konfliktfähig	zuverlässig, korrekt, ordentlich, fleißig	lebhaft, spontan, charmant
zu nachgiebig, kultiviert die „Opferrolle“	aggressiv oder zynisch	detailverhaftet, kleinkariert	oberflächlich, inkonsequent, Belohnungsaufschub wird schlecht ertragen
Selbstwertgefühl durch Bindung und Liebe anderer	Selbstwertgefühl durch Leistung und Durchsetzung	Selbstwertgefühl durch Gewissenhaftigkeit	Selbstwertgefühl durch Unterhaltsamkeit

## Auftrag zur Gruppenarbeit:

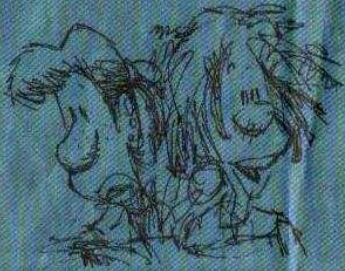
- Wie gehe ich mit den verschiedenen „Typen“ um im Hinblick auf:
  - Lob und Ermutigung
  - Kritik
  - Erteilung von Arbeitsaufträgen
  - Teambildung
  - Verabredung von Karrierezielen
  - Konflikte schlichten
  - meine eigenen Interessen durchsetzen

## Zwei Illustrationen zu Geschlechtsunterschieden in der Kommunikation:



# Zits

von JERRY SCOTT und VIM BORGMAN



# Geschlechtsunterschiede

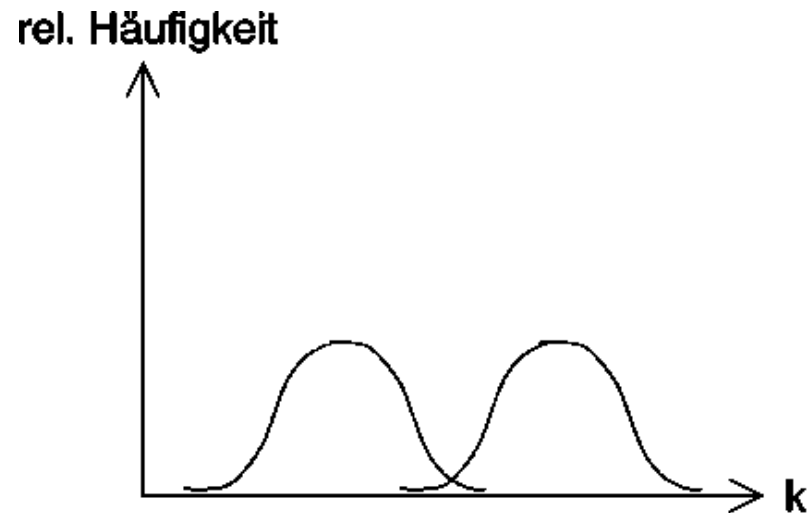
- Alle Unterschiede beziehen sich auf statistische Tendenzen, nie auf den Einzelfall!! (*dies gilt für alle Beschreibungen von Gruppenunterschieden, z.B. auch für die zwischen Rassen, selbst wenn es „politisch unkorrekt“ ist*)
- Was davon anlagebedingt ist, was die Erziehung hervorbringt, lässt sich kaum exakt festlegen: vermutlich mehr anlagebedingt, als die „Milieutheoretiker“ glauben – nie so viel anlagebedingt, dass Förderung, Motivation, günstige Umgebungsbedingungen sich nicht „lohnen“ würden!

*Pestalozzi: „Unsere jungen Menschen sind wie Bäumchen, die wir gießen, hegen, pflegen, an einen Stock binden. Ob es Birnen-, Pflaumen- oder Nussbäume sind, haben wir nicht in der Hand.“*

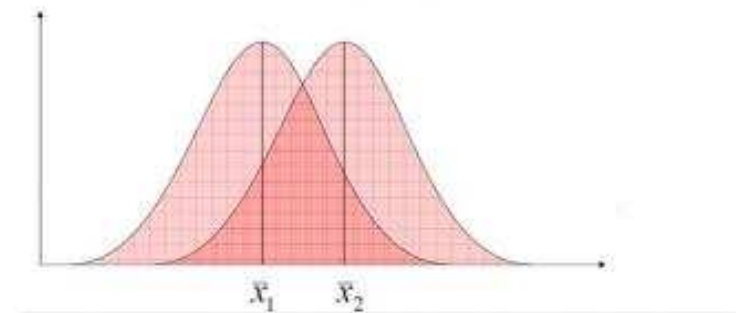


# Gruppenunterschiede – statistisch betrachtet:

Englischkenntnisse bei Hauptschülern + Dolmetschern (Engl.)



Räumliche Orientierung bei Frauen und Männern



## Zum „Fragebogen zur Geschlechtsorientierung des Gehirns“ nach Pease & Pease

- Die Fragen beruhen auf den Ergebnissen neuerer Untersuchungen, die statistisch bedeutsame Unterschiede zwischen den Geschlechtern in diesen Punkten fanden
- Dies ist wiederum keine Entweder-Oder-Zuordnung!
- Nicht so „tierisch ernst“ nehmen!
- Punktwerte im mittleren Bereich (150 – 180) sprechen dafür, dass Sie sich mit Personen beider Geschlechter ohne größere Probleme verständigen können

## Einige wichtige Befunde:

- Frauen sind biologisch die „Default-Version Mensch“: läuft in der Entwicklung im Mutterleib die Entwicklung der männlichen Organe nicht störungsfrei, entwickelt sich ein Mädchen
- Frauen sind gesünder und widerstandsfähiger (schon im Mutterleib!), leben länger auch bei gleichen äußeren Bedingungen (Nonnen vs. Mönche)
- Frauen finden sich weniger am Rand der Verteilungen aller Fähigkeiten
- Frauen haben die bessere gestreute Aufmerksamkeit, Männer die bessere fokussierte Aufmerksamkeit

- Dies zeigt sich auch bei bildgebenden Verfahren des Gehirns
- Fähigkeiten: Männer sind besser in der räumlichen Orientierung (u.a. auch deshalb, weil sie sich mehr im Dreidimensionalen bewegen), Frauen besser in allen sprachlichen Disziplinen
- Männer sind häufiger unangepasst, aggressiv, kriminell
- Für Frauen hat das Motiv „Einbindung in eine Gemeinschaft“ einen höheren Stellenwert als für Männer, dafür sind Männer stärker am Wettbewerb, dem Ausfechten einer Hierarchie interessiert  
=> Männer tun sich schwerer, Hilfe anzunehmen
- Bei den Problembewältigungsstrategien „Emotionale Anpassung durch Austausch mit anderen“ und „Zielorientierte Lösungsansätze finden“ tendieren Frauen mehr zum ersten

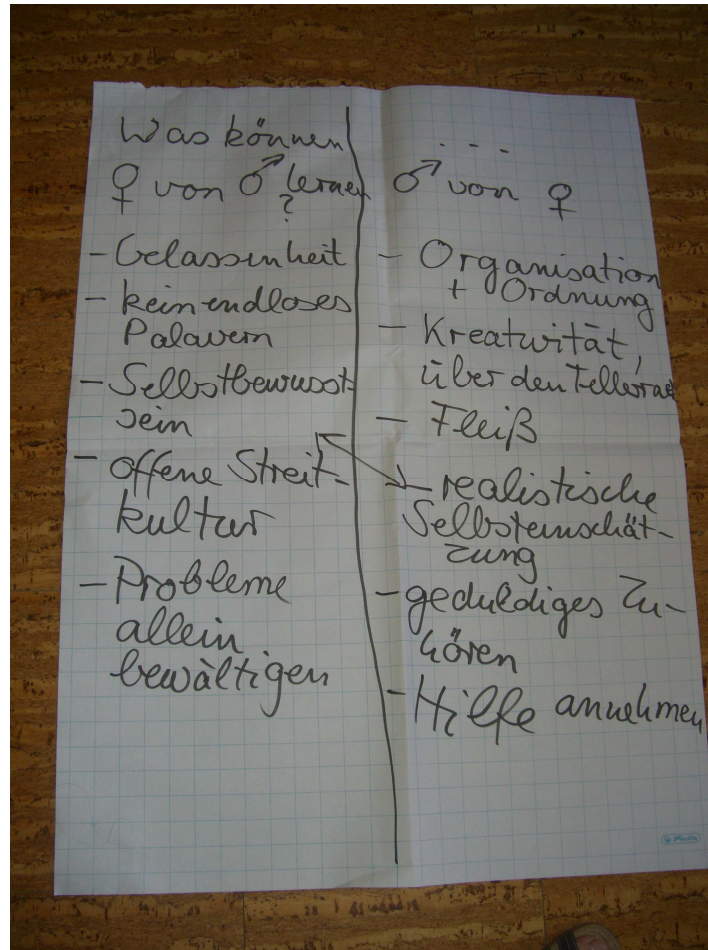
# Zusammenfassung Persönlichkeits- und Geschlechtsunterschiede: wo sind die Schwerpunkte bei Männern und Frauen?



# **Gruppenarbeit: Was können in der betrieblichen Zusammenarbeit Männer von Frauen lernen, Frauen von Männern?**



# Ergebnisse



## 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, Schutz (z.B. Pupillenverengung)

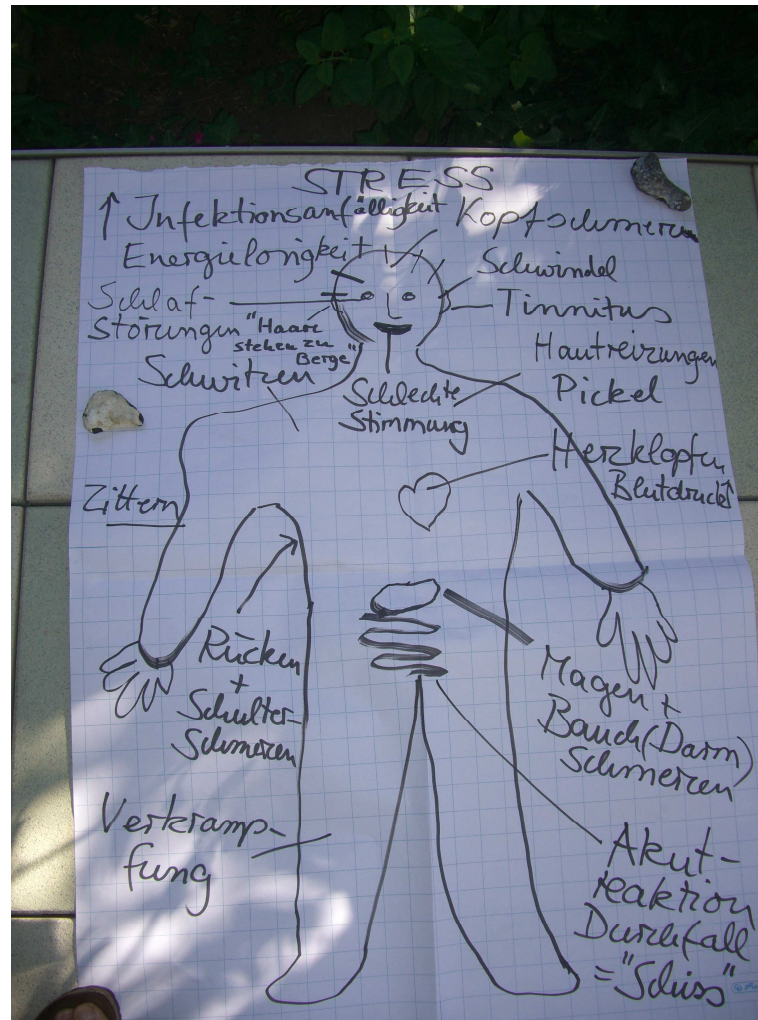
## vegetatives Nervensystem

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

# Körperliche Stresszeichen



## **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 „posttraumatische 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**.

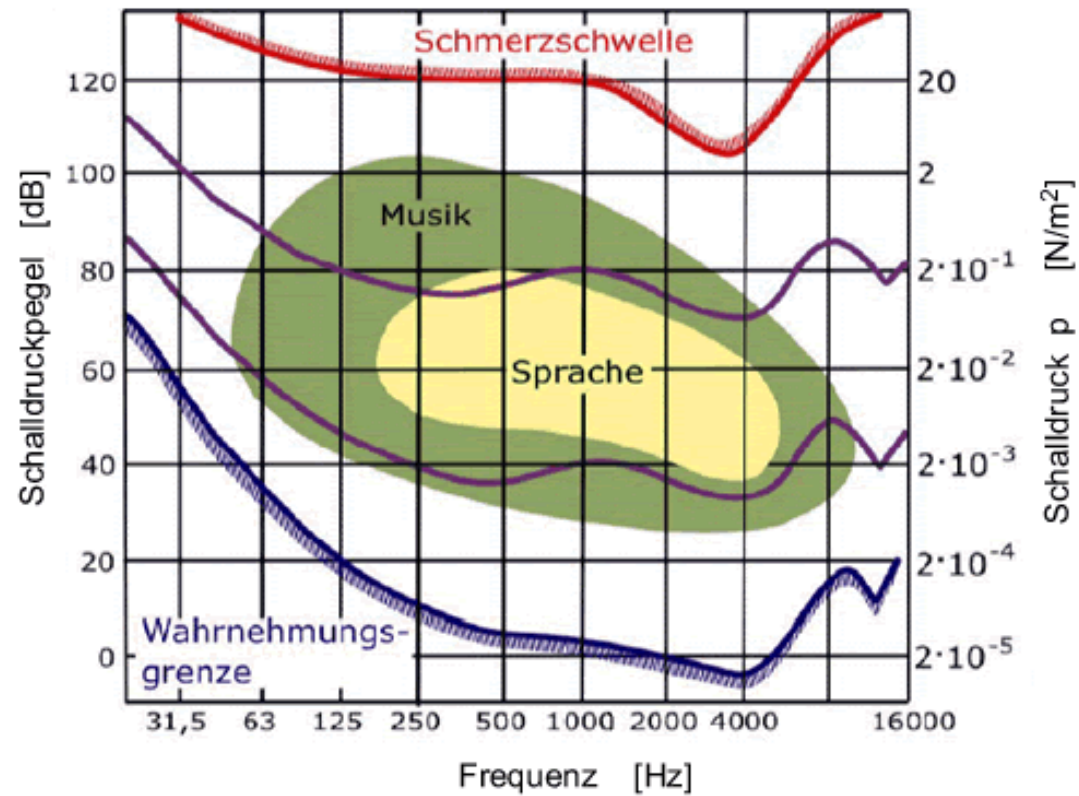
2. Nimmt eine Person wahr, dass sie über Kontrollmöglichkeiten verfügt, verringert bzw. verhindert dies durch negative Ereignisse hervorgerufenen Stress. Denkt sie, dass sie Ereignisse und Zustände mit ihren negativen Folgen nicht kontrollieren kann (Kontrollverlust), beeinträchtigt dies Erleben und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

**Lärm** wurde als Stressor oft untersucht, da er im Alltag eine der häufigsten Belastungen ist

- Man kann ihn nicht ausblenden, „Ohren zuklappen“
- Oft unvorhersagbar, unmodifizierbar, nicht abzustellen  
=> Erleben von Kontrollverlust
- Bei höheren Dauerschallpegeln droht  
Lärmschwerhörigkeit
- Stressreaktion bei niedrigeren Pegeln hängt ab von der  
Bewertung des Schallereignisses  
*Beispiele?*
- Verkehrslärm (v.a. Straßenverkehr, Flugverkehr) ist für  
Millionen von Bundesbürgern ein Problem

# Die menschliche Hörfläche



# 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

# Rangfolge von Kontrolle

- Informiertheit ohne weitere Handlungsoption  
*Beispiele: Aufklärung über notwendige med. Therapie*  
*Verkehrsstau: Überblick über die Strecke*
- Vorhersagemöglichkeit  
*Beispiel: Wenn Stauwarnung ausgegeben wird, wähle ich eine alternative Route*
- (Theoretische) Möglichkeit des Eingreifens  
*Beispiel: Alarmknopf beim MRT*
- Tatsächliche Eingriffsmöglichkeit
- Tatsächliche Gestaltungsfreiheit

## Wesentlich ist das **Erleben** 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?

## Bezug zur Arbeitsstrukturierung

- „Taylorismus“ = Fließbandarbeit, extrem arbeitsteilig, kleines Repertoire, getaktet, Lohn oft nach Stückzahl = Akkord
- Job rotation = verschiedene Arbeitsschritte werden alternierend ausgeführt
- Job enlargement = gleichartige Arbeitsschritte werden zusammengefasst
- Job enrichment = Arbeitsschritte werden zusammengefasst, dazu kommt Kontrolle und Bewertung
- (Teil-)autonome Arbeitsgruppen (z.B. in der Autoindustrie (Toyota, Volvo))

**SS 10: 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



# **Betriebliche Bedingungen, die Mobbing von Kollegen untereinander begünstigen**

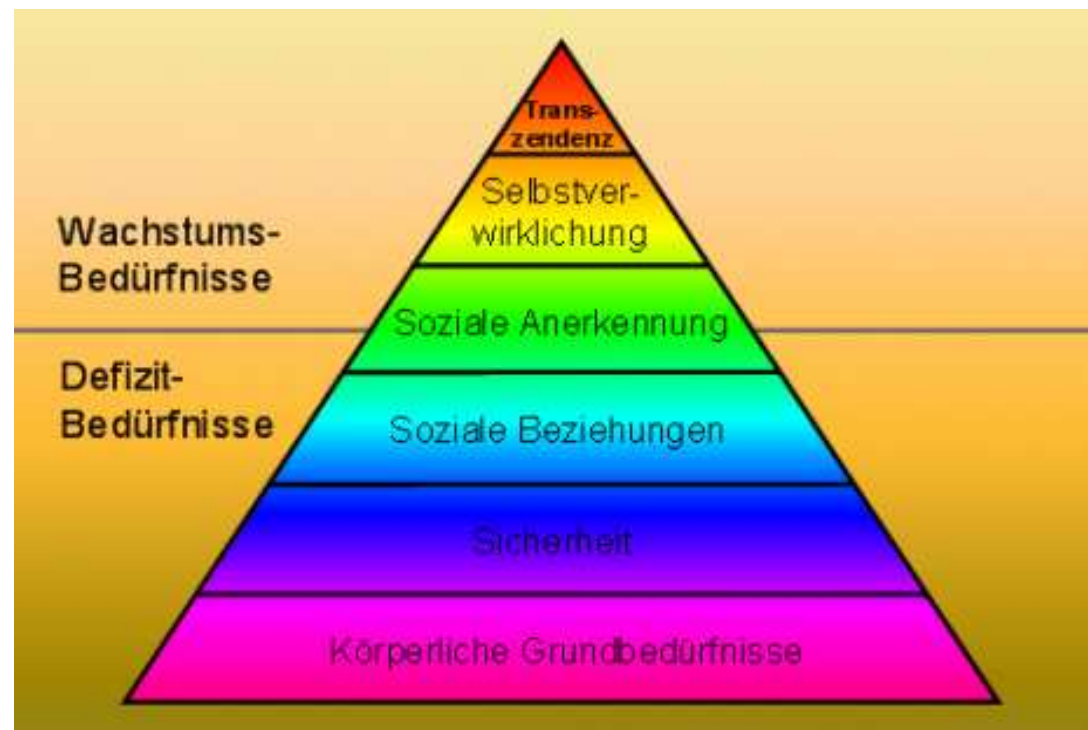
- Unklare Strukturen, Arbeitsabläufe und Kompetenzen
- Hoher Arbeitsdruck durch mangelnde Anzahl von Mitarbeitern oder schlechte wirtschaftliche Lage
- Bildung von Untergruppen, die Vorbehalte/Vorurteile gegeneinander haben
- Mangelnde Kommunikationskultur
- Schüren von Rivalitäten durch die Führungspersonen
- Bedingungen, die die Arbeitsmotivation schwächen
- ...

# Verbesserung der Kommunikationskultur z.B. durch Gewaltfreie Kommunikation (GfK) nach Rosenberg

- Es wird die **Beobachtung** einer **konkreten Handlung** oder Unterlassung beschrieben, möglichst ohne sie mit einer Bewertung oder Interpretation zu vermischen.
- Es wird das **Gefühl** ausgedrückt, das mit der Beobachtung in Verbindung steht.
- Das hinter dem Gefühl liegende **Bedürfnis** wird formuliert. Dies ist häufig nicht auf den ersten Blick erkennbar. Besonders bei negativen Gefühlen ist es für den empathischen Kontakt zum Kommunikationspartner notwendig, die dahinter liegenden eigenen Bedürfnisse zu verstehen.
- Es wird die **Bitte** um eine konkrete Handlung geäußert. Es wird zwischen Bitten und Wünschen unterschieden. Bitten beziehen sich auf aktuelle Handlungen, Wünsche auf Ereignisse in der Zukunft.
- Rosenberg fasst die Schritte der GfK in folgendem Satz zusammen:
  - „Wenn ich **a** sehe, dann fühle ich mich **b**, weil ich **c** brauche. Deshalb möchte ich jetzt gerne **d**.“

# Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit:

## *Die allgemeine Bedürfnishierarchie nach A. Maslow*



# Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit

- Es gibt sehr viele Verfahren, die nicht immer gut standardisiert und vergleichbar sind
- Gut zum Zwecke der Erforschung von möglichen Problemfeldern:

Fragebogen aus dem Verlag für Wirtschaft

<http://www.bwr->

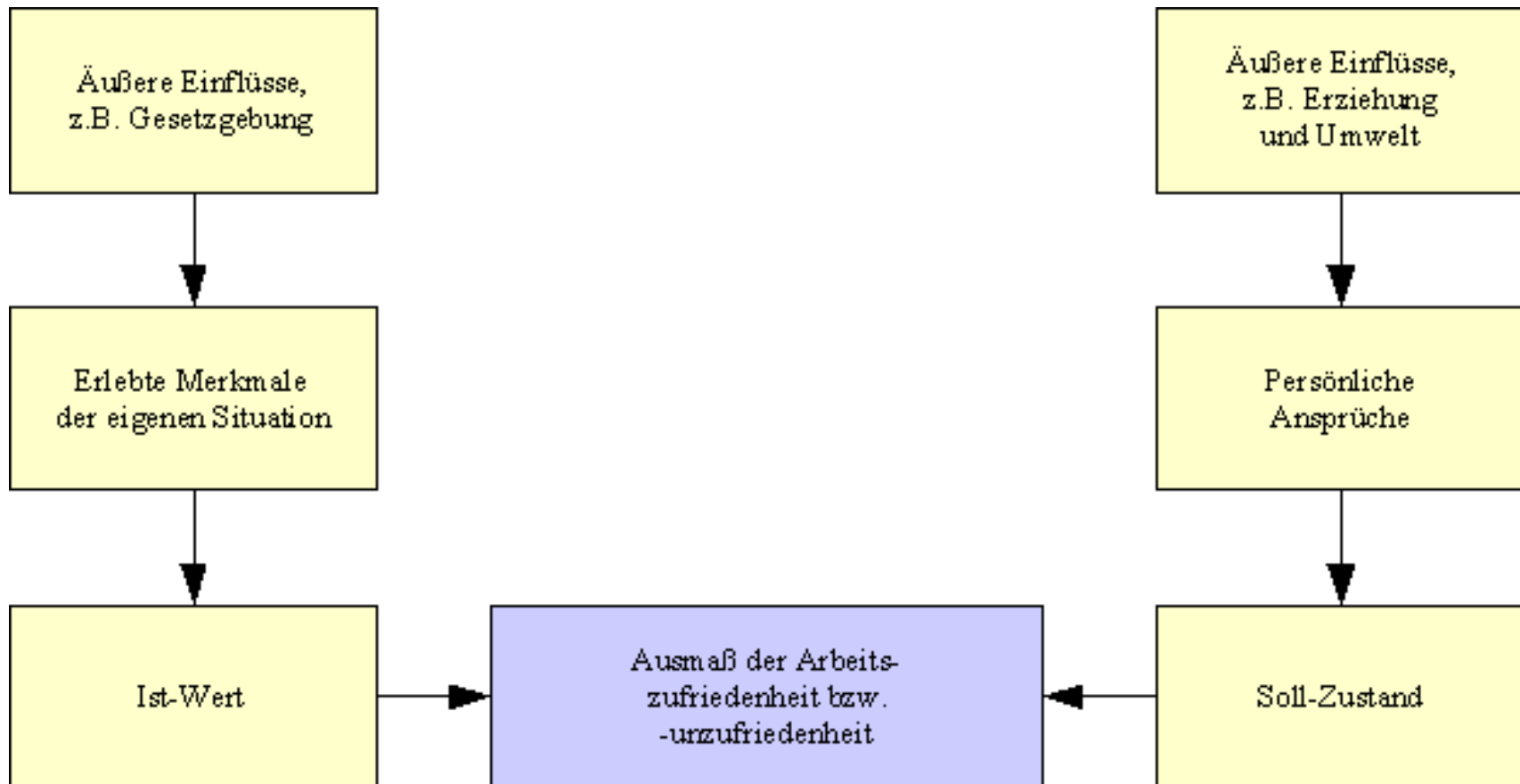
[media.de/Praemien/Fragebogen\\_Arbeitszufriedenheit.pdf](http://www.bwr-media.de/Praemien/Fragebogen_Arbeitszufriedenheit.pdf)

# 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!)



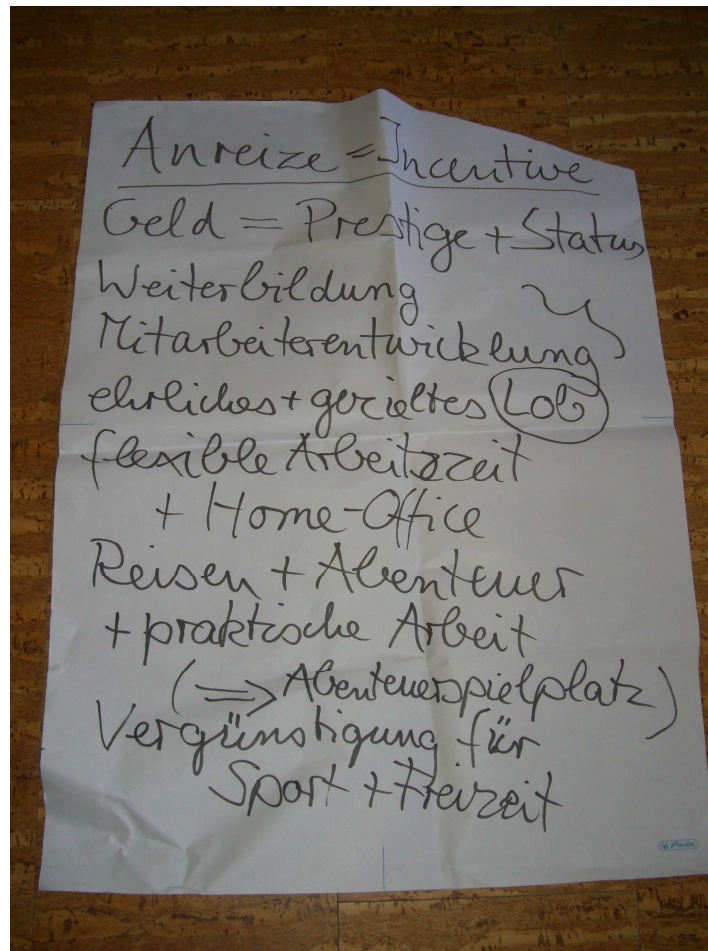
# „Arbeitszufriedenheit“ nach Agnes Bruggemann



# 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.

## Ergänzung zu „Anreizen und Boni“



# 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“ (frz.: Lasst sie machen), d.h. Arbeitnehmer organisiert sich selbst, auch aus der Erziehung bekannt
  - Experimentelle Ergebnisse zeigten, dass Laissez-faire meist zu schlechten Resultaten führt

# Praktisches Beispiel


- „Kein Ostdeutsch“



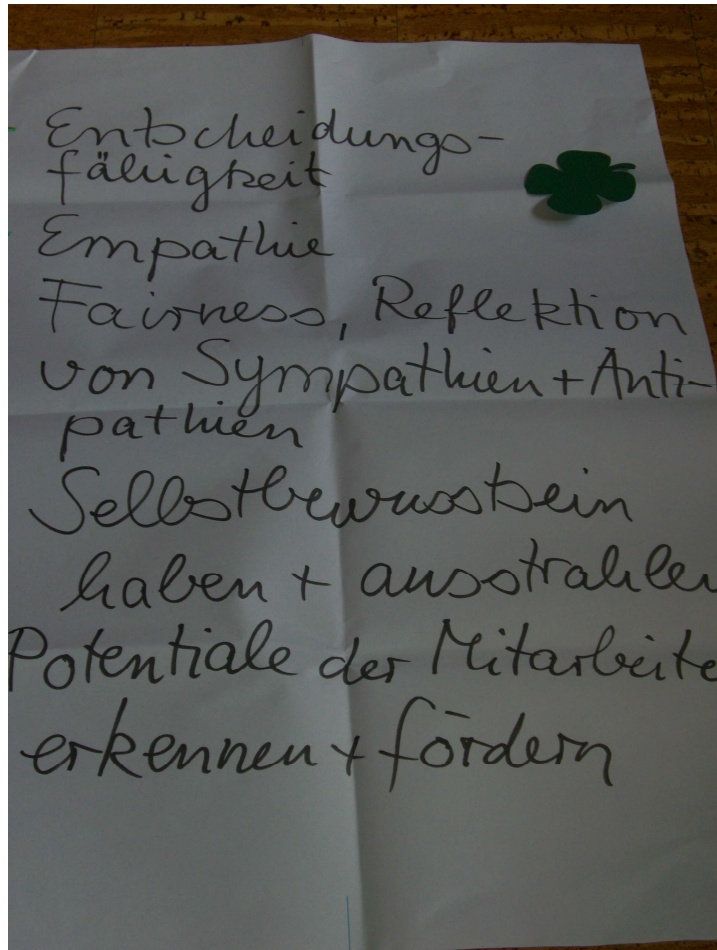
# Stoffsammlung Führungsverhalten

Was wünschen wir uns von einer Führungsperson? 

- regelmäßiges Feedback
- offen, gute Stimmung
- klare Anweisungen
- verständliche Sprache
- breites Fachwissen
- möglichst wenig impuls
- gute Menschenkenntnis  
(→ Persönlichkeitstypen)
- transparente Ziele

- kooperativ,  aber: Entscheidungen müssen getroffen werden
- management by objectives, d. h. regelmäßige Zielgespräche von MA + Vorgesetzten mit Feedback in beide Richtungen; Fähigkeit + Motivation fördern

## Forts. Stoffsammlung Führungsverhalten



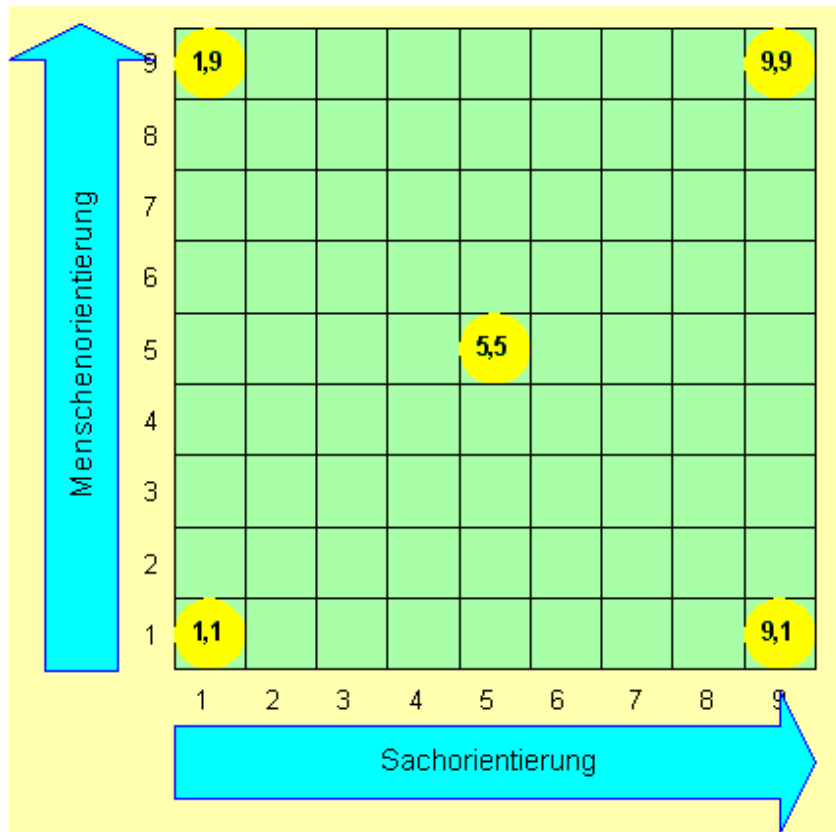
Entscheidungsfähigkeit  
Empathie  
Fairness, Reflektion  
von Sympathien + Antipathien  
Selbstbewusstsein  
haben + ausstrahlen  
Potentiale der Mitarbeiter  
erkennen + fördern

# 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

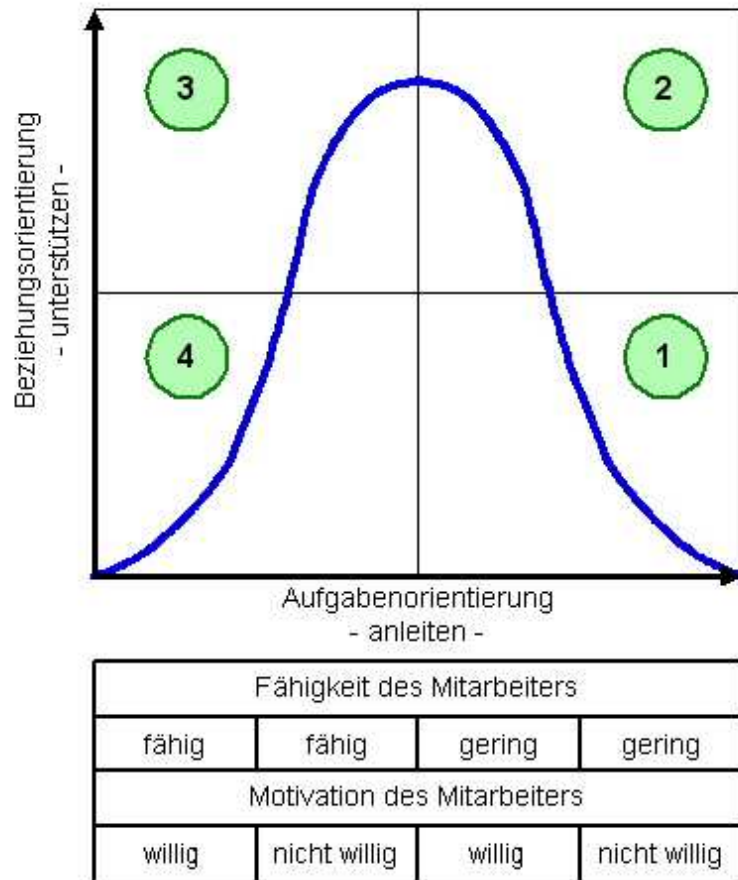


- 1,1 katastrophal
- 9,9 eig. ideal, aber in einer Person unrealistisch
- 9,1 „Autist“
- 1,9 „Country Club Management“
- 5,5 „Middle of the road“

**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

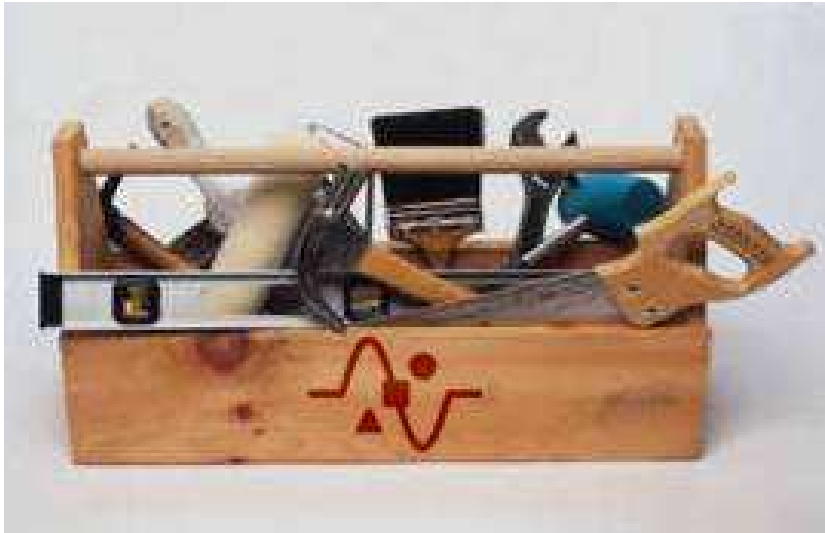
- Jeder Mensch hat zu jedem Zeitpunkt Handlungsspielräume, die er verantwortlich nutzen kann
- „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“
- Jeder hat das Grundbedürfnis nach Anerkennung
- Hinter allem steht eine positive Absicht + ein Nutzen
- Jeder weiß (*kann wissen*), was für ihn gut ist

*„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 (auch über Sitzposition, äußere Bedingungen)
- 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

## *Einige Reframing-Techniken (wörtlich: ein Bild anders einrahmen)*

- Statt „Ich kann das nicht“ => „ich kann das *noch* nicht“
- Satz „Wer weiß, wozu es gut ist“ *Beispiele*
- **Körperhaltung ändern (wie ein Sportler oder Model)**
- „Wie könnte das, was gerade geschieht, ein Anstoß zur Veränderung sein?“
- „Wie könnte ich die jetzige Situation anders betrachten?“
- **Gegen Ärger einen positiven Impuls setzen (z.B. jemanden einen kleinen Gefallen tun)**
- Mimik ändern („lächle, und deine Laune bessert sich!“)
- *Literaturempfehlung: Wolfgang Berger: Business Reframing, Gabler Verlag*

# Gesprächstaktik „Pacing & Leading“

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



# *Mentaltechniken des Coachs*

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

*Beispiele*

# Beeinflussung bewusster durch unbewusste Prozesse:

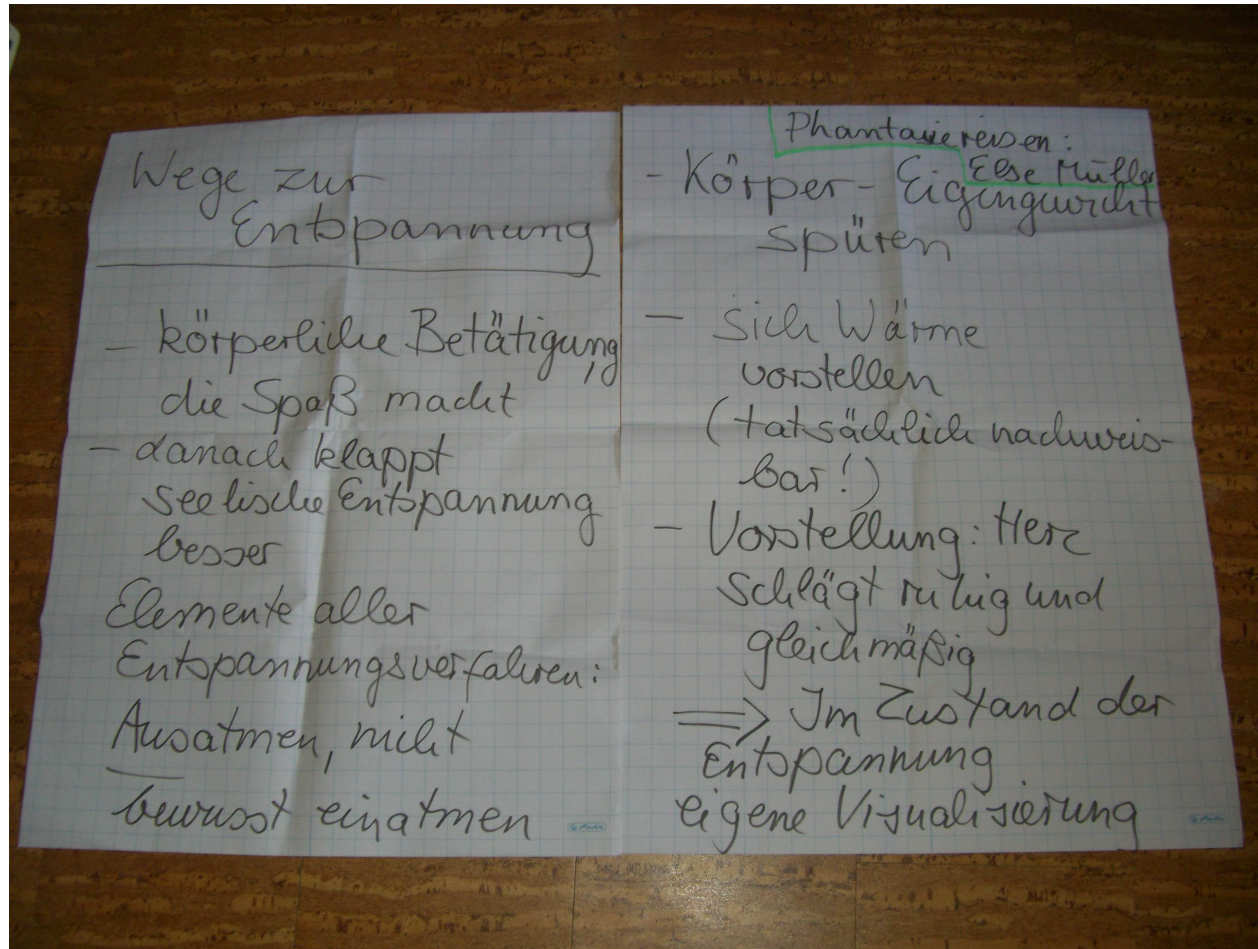
- Der „Königsweg“ in den meisten Entspannungs- und Meditationsverfahren ist die Atmung, da diese sowohl dem Bewusstsein zugänglich ist, als auch ständig unbewusst abläuft

=>

*Atemübungen  
(gut über Vorstellung von  
Wellen)*



# Einführung Entspannungsmethoden



# Phantasiereise: Puig d'Alaró

- Ich bin auf dem Gipfel angelangt  
inmitten der Reste der alten Maurenburg  
Ich bin ein wenig atemlos und sehr froh  
Ich erinnere mich, wie von der Chaussee im Tal aus  
der Fels drohend und abweisend vor mir lag  
Ich bin stolz, dass ich es geschafft habe  
Der Wind hat die Wolken weggeschoben  
Er fächelt mir willkommene Kühlung zu  
Ich lasse mich vor der kleinen Kapelle nieder  
Wohlig schwer sind meine Glieder  
Die Sonne bescheint mich und die Bucht in der Ferne  
Grün und braun gewürfelt liegt die Insel unter mir  
Hinter mir die Kette der hohen Berge  
Am Puig Mayor ziehen noch Wolken vorbei –  
langsam, bedächtig, ruhig  
Über dem Nachbargipfel kreist ein großer Vogel  
ein Adler vielleicht – ich breite meine Schwinge aus wie er  
Ich bin ganz gelöst und ruhig  
im Einklang mit mir und der Welt*



# Themenbaum: **Grün** die grundlegenden Fähigkeiten, **gelb** u.a. die Präsentationsthemen

