

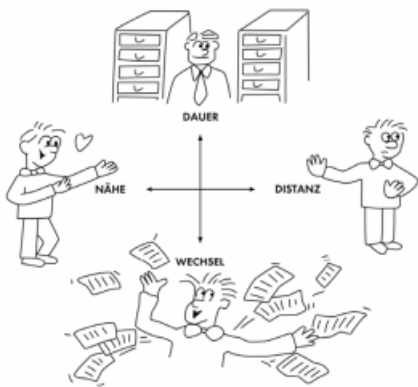


GRUNDFORMEN DER ANGST (22/3)



Für **Fritz Riemann** kann ein Mensch auf vier verschiedene Weisen ‚in-der-Welt-sein‘ – zwei jedoch dominieren zumeist. Ein Mensch lebt so entweder Nähe oder Distanz und Dauer oder Wechsel. Bei jeder Kombination sind zwei Seins-Formen also individuell unterentwickelt. Tritt eine Situation ein, die aber eben diese Kombination erfordern würde, dann findet sich der Mensch in ihr nicht zurecht – es kommt zur ‚Angst‘. Die Empfehlung ist ‚einfach‘: Es gilt, alle vier Aspekte ausreichend stark zu entwickeln, um so auch schwierigen Belastungssituationen gewachsen zu sein.

Sie wollen Ihre persönliche Verteilung ermitteln? Mit Hilfe unserer Selbsteinschätzung **hier** → **o** finden Sie Ihre aktuelle Tendenz heraus. Und Sie entwickeln Ihr Gespür für Besonderheiten im Verhalten von Menschen in Ihrem Umfeld. Wie immer bei solchen Verfahren gilt: Ein Mensch ist stets weit mehr als Ergebnisse aus Fragebögen; es wäre unangemessen, ihn darauf zu reduzieren.



Die vier Strebungen des Menschen

Nähe: ANGST VOR LIEBESENZUG. Kontaktreiches, harmonisches Arbeitsklima wichtig – informelle Begegnungen und Teamarbeit günstig – in Besprechungen eher situativ als geplant – Anweisungen bedeuten für ihn Wahrnehmung – sucht Rollen, in denen er ‚vermitteln‘ kann – psychische Belastung führt zu Leistungsblockaden – muss lernen, Ärger nicht in sich hineinzufressen. *In der Führungsrolle:* Anweisungen oft unklar und ‚durch die Blume‘ – Delegation wird vermieden, um Mitarbeiter nicht zu belasten – Beziehungen und Verständigung wichtiger als Sachstände – motiviert durch Lob – das Wohl des Mitarbeiters oft wichtiger als das der Organisation – Kritik und Konflikt sind schwierig – zuweilen zu vertrauensselig zu anderen.

Distanz: ANGST VOR GEFÜHLEN. Arbeitet ungern in einer rein abhängigen Position – sucht einen Platz als ‚rechte Hand‘, ‚graue Eminenz‘ oder gleich als ‚Chef‘ – Anweisungen geben oder Meetings leiten sind mehr Last als Lust – Arbeitsaufträge knüpft er an Bedingungen – Unzufriedenheit zeigt er mit zynischen oder sarkastischen Bemerkungen, die oft anders gemeint sind als sie wirken – zuweilen kontaktscheu, misstrauisch, beratungsresistent – muss lernen, emotionale Intelligenz zu entwickeln. *In der Führungsrolle:* Eigenes Büro wichtig – flüchtet sich mehr in die ‚Sache‘ als dass er Menschen führt – delegiert ungern, aber sachlich und um Effizienz bemüht – Meetings nur, wenn es nötig ist – Motivation setzt er voraus – Ausbleiben von Kritik heißt Lob – Konflikte sind Energievergeudung – Kontakte mit seiner Umwelt sind ihm eher lästig – scheut nicht, ‚nach oben‘ für Mitarbeiter einzustehen

Dauer: ANGST VOR KONTROLLVERLUST. Termine und Fristen werden im Blick behalten – Dokumentation, Routine und Fehlerrecherche – gegenseitige Kontrolle ist selbstverständlich – Aufträge und Anweisungen werden erst verstanden, eingeordnet und dann erledigt – starke Identifikation mit der Organisation – bei Unzufriedenheit sammelt er Beweise, prüft diese lange Zeit, beschwert sich mündlich oder schriftlich und ist überrascht, was er damit auslöst – im ungünstigen Fall nutzt er den Hinterhalt oder den ‚Bypass‘. *In der Führungsrolle:* Erteilt gern Aufträge und gibt Anweisungen – delegiert gut, aber nicht nur Inhalt sondern auch die Form – Meetings leitet er klar und übersichtlich – entscheidet nicht schnell – sichert ab – fördert Mitarbeiter nutzenbasiert – Konflikte stressen und ihre Ursachen werden aufgeklärt – Kontakte nach außen sollten mit Prestigegewinn verbunden sein.

Wechsel: ANGST VOR VERGÄNGLICHKEIT. Chaotische Arbeitsweise – Dinge werden sofort und schnell angeschoben – Unangenehmes wird charmant delegiert – blüht unter Zeitdruck auf – Hierarchie steht er locker gegenüber, sie gibt es, aber sie ist nicht wichtig – reagiert empfindlich auf Macht – fristgebundene Aufträge nimmt er nur ungern an – bei Unzufriedenheit oft undiplomatische Kommunikation, jedoch kein Freund von Intrigen – werden seine Ideen angehört, dann sehr leistungs- und veränderungsstark. *In der Führungsrolle:* Rolle ermöglicht Umsetzung von spannenden Vorhaben – will nicht direktiv-autoritär führen – delegiert eher unverbindlich und willkürlich – Controlling wird kaum genutzt – Meetings gelten als zu formal, Vereinbarungen trifft man ‚nebenbei‘ – verursacht durch sein Führungsverständnis oft Verwirrung der Mitarbeiter, Inkonsequenz oder Misstrauen.



STRESSOREN (36/3)



[ig] Berufliche Aufgabenerfüllung und Stress sind voneinander kaum zu trennen. Nicht jeder erlebt eine Situation jedoch als gleich belastend, schwierig oder stressauslösend. Reaktionen auf Stress reichen dabei von *leicht irritiert* bis *vollkommen erstarrt*. Im Laufe des Lebens entwickelt jeder Mensch sogenannte Copingstrategien [Bewältigungswege], um als schwierig erlebte Situationen oder Lebensphasen zu meistern. Der rasante Wandel der Arbeitswelt, die zunehmende Komplexität und Abhängigkeiten, unübersichtliche und zeitkritische Situationen wollen gemanagt werden. Und das erfordert eine gute Fähigkeit, um dem mit ihnen entstehenden Stress zu begegnen.

Förderlicher und belastender Stress

Jede Form von Stress ist mit einem Spannungszustand verbunden. Ein wenig Stress gestaltet das Leben interessanter und fördert als ‚positiver‘ Stress die Leistungsfähigkeit und erhöht die Aufmerksamkeit, ohne dem Organismus oder der Psyche zu schaden. Dieser Stress tritt bei Situationen auf, in denen ein Mensch stark zu einer bestimmten Leistung motiviert ist – wie zum Beispiel bei einem sportlichen Wettbewerb – und dabei auch Glücksgefühle empfindet.

Völlig anders ist der negative Stress zu bewerten. Er entsteht, wenn eine bevorstehende Aufgabe als unlösbar oder besonders bedrohlich empfunden wird. Die betroffene Person wird versuchen, diese Situation zu vermeiden, weil deren Kontrolle als nicht mehr in der eigenen Kompetenz liegend wahrgenommen wird. Werden solche Situationen öfter erlebt und ist ihre Abwehr nicht möglich, dann kann es zu gesundheitlichen Folgen kommen, sofern neue Bewältigungsstrategien nicht erlernt werden oder die bestehenden nicht auf die Stresssituationen angepasst werden können.

Man unterscheidet ferner, ob die betroffene Person den Stress selbst erzeugt, dieser sozusagen ‚von innen‘ kommt [innerer Stressor], oder ob die Person Umwelteinflüssen ausgesetzt ist, die einzeln oder in ihrer Gesamtheit Stress erzeugen [äußerer Stressor]. Stressoren können Ereignisse, Situationen, Personen oder Umweltreize sein, die entsprechend der eigenen Bewertung Stress erzeugen. Ein Techno-Fan wird seine Musik womöglich als entspannend empfinden, während ein Klassik-Liebhaber diese Art von Musik als ‚stressig‘ wahrnehmen wird. Die eigene Bewertung als auch die gefühlte Intensität, mit der ein Stressor auf eine Person einwirkt, entscheiden darüber, wie belastend dieser der betroffenen Person erscheint. Innere Stressoren werden vor allem durch die Erziehung und Erfahrungen in frühen Jahren beeinflusst. Hohe Ansprüche, Erwartungen, unerfüllte Wünsche, Perfektionismus, geringe Belastbarkeit können mögliche Ursachen für Stress sein. Den Anforderungen zu entsprechen kann ein Antrieb sein, sich zu engagieren und Stolz auf das Gelingen erzeugen. Ebenso kann aber auch Lähmung entstehen aus der Angst, es nicht zu schaffen.

Ein Selbsttest über bestehende Stressoren finden Sie **hier** → [o](#)

Anregungen für Führungskräfte, um Stressoren zu minimieren

Ruhezeiten: Achten Sie darauf, dass Pausen eingehalten werden und geben Sie Hinweise, sobald Mitarbeiter regelmäßig über Gebühr Arbeitszeiten überschreiten.

Überstunden: Kalkulieren Sie realistische Projektzeiten oder Aufgabenzeiten ein, so dass keine Überstunden notwendig sind. Stimmen Sie Überstunden nur in Sonderfällen ab, nicht als Routine. Und holen Sie Mitarbeiter nur in Ausnahmefällen aus der Freizeit zurück an den Arbeitsplatz.

Heimarbeitplätze: Auch Mitarbeiter, die von zu Hause arbeiten, sind nicht rund um die Uhr verfügbar. Bei Kontakten zu Kollegen in anderen Ländern sorgen Sie für abgestimmte, für die Beteiligten sinnvolle Kontaktzeiten.

Urlaube: Initiieren Sie eine Urlaubsplanung, die eine vertretbare zusätzliche Belastung der daheim Gebliebenen erlaubt. Und regeln Sie frühzeitig Vertretungen, so dass keine oder wenig Engpässe entstehen. Zusätzliche Aufgaben können mit gleicher Qualität nur begrenzt zugemutet werden.

Arbeitsmittel: Nehmen Sie die Rückmeldungen über fehlende Arbeitsmittel, unzureichende Versorgung mit Ressourcen oder störungsanfällige Prozesse ernst und organisieren Sie Abhilfe.

Sicherheitsbestimmungen: Prüfen Sie, ob alle Sicherheitsbestimmungen bekannt sind und eingehalten werden.

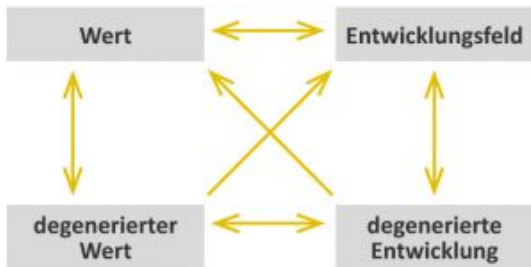
Zuhören: Entwickeln Sie ein Ohr für formulierte Belastungssituationen, die auch im privaten Bereich entstehen können. Lieber eine Frage stellen, wo eventuell Probleme sein könnten als Signale beharrlich zu überhören, manchmal aus Diskretion gegenüber dem Mitarbeiter.



FÜHREN MIT DEM WERTEQUADRAT (50/3)



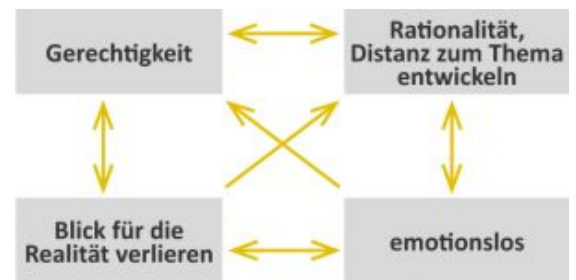
Mit jeder neuen Aufgabe, jedem Feedback, jeder Krise, jeder neuen Kollegenkonstellation, jeder neuen privaten Beziehung entwickeln sich Menschen ein Stückchen weiter. Entweder in Richtung Verfestigung ihrer Einstellungen und Verhaltensweisen oder in Richtung ihrer ‚Verflüssigung und Flexibilisierung‘. Dieser Prozess wird durch ein Verfahren zum Ausdruck gebracht, das aus der Feder **Nicolai Hartmanns** stammt, von **Paul Helwig, Friedemann Schulz von Thun** und **Ralph Schlieper-Damrich** [attributiv-adjektivische Variante] weiterentwickelt wurde: dem Wertequadrat.



Seine Grundidee ist, dass jeder Wert [verstanden als eine dem Wesen einer Person zutiefst entsprechende und in deren Verhalten sich zeigende, positive Persönlichkeitsakzentuierung] nur dann seine volle konstruktive Wirkung entfaltet, wenn er durch eine zusätzliche positive Haltung derart balanciert wird, so dass er nicht zu einer sich selbst *entwertenden* Übertreibung verkümmert. Diese bereichernde Qualität wird Ausgleichshaltung, Schwestertugend oder Entwicklungsfeld [wenn dieses balancierende Verhalten erst noch zu erlernen ist] genannt.

Das Wertequadrat in der Führung

Für jeden Wert kann man ein Wertequadrat entwickeln, und für jeden Wert lässt sich eine Ausgleichshaltung entdecken, die ihrerseits dann dahingehend geprüft werden kann, ob sie sich bereits im Verhalten einer Person zeigt oder sich bislang als ‚Lippenbekenntnis‘ darstellt. Spannend wird die Anwendung in der Führung, dann vor allem bei Anerkennungs- oder Kritikgesprächen.



Wird zum Beispiel [siehe Grafik] ein Mitarbeiter kritisiert, notwendige Arbeiten nicht zu Ende zu führen und wohl ‚den Ernst der Lage nicht zu erkennen und den Blick für die Realität zu verlieren‘, so könnte dieser entgegen, dass er sich doch nur dafür helfend einsetze, dass ein anderer Kollege entlastet wird, ‚wo diesem doch so viel aufgehalst wird‘. Er wolle doch lediglich, dass die Lasten gerechter verteilt werden.

Erkennt er nun im Gespräch jedoch, dass er sich dabei verrennt, weil er seine eigenen Aufgaben vernachlässigt, so wäre ihm zu empfehlen, etwas mehr ‚Distanz zu diesem Problem‘ des Kollegen herzustellen. Würde er Distanzierung nun seinerseits als Ausdruck von Gefühllosigkeit deuten und sich so auf keinen Fall verhalten wollen, dann wäre sein Wert ‚Gerechtigkeit‘ dafür ‚gut‘, eben nicht als ‚kalt und ohne Emotionen‘ angesehen zu werden. Vielleicht reflektiert er sogar, dass er in seinem Leben diese Form der Gefühlskälte bereits auf belastende Weise erlebt hat und seither ‚ausgleichender Gerechtigkeit‘ [attributiv-adjektivische Variante] große Bedeutung beimisst.

Besteht nun nach wie vor die Kritik der Führungskraft darin, dass der Mitarbeiter sich mehr in Distanz üben müsse, dann wird sich der Mitarbeiter leichter tun, diese Kritik anzunehmen, wenn ihm zuvor auf positive Weise seine auf Ausgleich und Gerechtigkeit gerichtete, kollegiale Haltung gespiegelt wird. Ohne einen solchen Hinweis besteht das Risiko, dass der Mitarbeiter die Führungskraft ihrerseits als ‚emotionslos‘ ansieht und dies um so mehr dazu beiträgt, die an sich ‚gesunde‘ Erweiterung der Verhaltensoptionen nicht vorzunehmen.

Sie möchten selbst einmal ein Wertequadrat erstellen?

1. Benennen Sie einen Ihrer Werte [z.B. Offenheit oder Genauigkeit] und formulieren Sie die kritisch-negative Übertreibung dieses Wertes.
2. Dann die Ausgleichshaltung, mit der Sie verhindern können, so erlebt zu werden, wie Sie es beim übertriebenen Wert notiert haben.
3. Dann die negative Übertreibung dieser Haltung.

4. Dann, wie Ihr Wert in der Lage ist, zu verhindern, dass Sie so erlebt werden, wie Sie es in der übertriebenen Ausgleichshaltung beschrieben haben. Nur wenn dieser vierte Schritt plausibel für Sie ist, dann ist das Wertequadrat komplett stimmig.
5. Zum Schluss, wie Sie konkret das zur Ausgleichshaltung passende Verhalten für andere beobachtbar zeigen können.