

Modellierung von Führung in Organisationen – bedürfnisausgleichende und emotionenbasierte Führung zur Erzielung von nachhaltigem betrieblichen Erfolg

**DVNLP-Kongress 2009
Modellierung – Von den Besten Lernen!
Hamburg 25.10.2009**

Prof. Dr.-Ing. Franz J. Heeg
NLP-Lehrtrainer und Lehrcoach, DVNLP
lehrender Supervisor, lehrender Coach (SG)

Vortrags-Übersicht

- 1 Ausgangssituation – Soft skills/Hard skills und Führung
- 2 Theoretischer Rahmen/Modelle zur Lösung des Problems
- 3 Methoden/Methodik zur Problemlösung
- 4 Anwendungsbeispiele und Ergebnisse
- 5 Zusammenfassung

Hard facts im Projektmanagement (Auszug)

Projektstrukturplanung

- Projektstrukturplan
- ABC-Analyse

Termine

- Projektphasen
- Meilensteine
- Netzplan
- ...

Kosten

- Nutzwertanalyse
- Budget
- ...

Soft facts im Projektmanagement (Auszug)

Projektorganisation

- Lenkungsausschuss
- Projektleiter
- Entscheidung
- ...

Berichtswesen

- Statusbericht
- Jour-Fixe
- Projektreview
- ...

Konflikt/Krise

- Konfliktmanagement
- ...

Projektdokumentation

- Pflichtenheft
- Lastenheft
- ...

Quelle: Wikipedia, Wiki: Projekt, Projektmanagement, PM-Sachkatalog, 22.10.2009

Soft skills

Soft skills is a sociological term relating to a person's „EQ“ (Emotional Intelligence Quotient), the cluster of personality traits, social graces, communication, language, personal habits, friendliness, and optimism that characterize relationships with other people.

Soft skills complement hard skills (part of a person's IQ), which are the technical requirements of a job and many other activities.

Examples of interpersonal skills

- participate in a team
- teach others
- provide services
- lead a team
- negotiate
- ...
- ...
- employ decision making skills
- employ problem-solving skills
- ...
- ...
- neutralize arguments with timing, instructions and polite, concise language
- ...
- ...

Wikipedia, the free encyclopedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/soft-skills>, 22.10.2009

Soft skills

Der Begriff Soft skills umfasst eine nicht genau definierte Reihe von menschlichen Fähigkeiten und Persönlichkeitszügen, die für das Ausüben eines Berufes, in dem der Kontakt mit Kunden oder Menschen allgemein stattfindet, besonders wichtig und manchmal (z. B. beim Vorstellungsgespräch) sogar ausschlaggebend für den Erfolg sind. Ein anderer Ausdruck für Soft Skills, „Heart skills“ macht deutlich worum es geht ...

Zu den Soft skills gehören:

- Persönlichkeit und Charisma
- Vertrauenswürdigkeit
- ...
- Urteilsvermögen
- ...
- ...
- Selbstreflexionsbereitschaft
- Offenheit
- Kreativität
- ...
- ...
- ...
- Selbstbewusstsein
- Positiver Kampfgeist
- ...
- ...
- Neugier
- ...
- ...
- ...
- Fleiß & Ehrgeiz
- ...
- ...
- Organisationstalent

http://www.ecosign.net/html/__de/studium/soft_skills.php

Was ist das Fazit? – Erster Teil

Soft skills sind eine weiche, schwammige Angelegenheit – nicht richtig fassbar, im Detail widersprüchlich und ungeordnet definiert und nicht „so richtig“ vermittelbar

aber

von enormer Wichtigkeit.

Alle diesbezüglichen Studien belegen die Bedeutung für beruflichen Erfolg, für die erfolgreiche Bearbeitung von Aufgaben oder Problemen

und

belegen eine noch zunehmende Bedeutung.

Was ist das Fazit? – Zweiter Teil

Die gesamte diesbezügliche Literatur belegt darüber hinaus, dass die Soft skills für Führungs- und Leitungsaufgaben eine wesentlich höhere Bedeutung haben als Hard skills (Fachwissen usw.)

- Aber es geht nach wie vor das Gerücht um, das sei nicht (oder nur im geringem Maße) erlernbar
- Und nach wie vor ist in weiten Teilen der Wirtschaft die Berücksichtigung von Gefühlen/Emotionen verpönt („hier gelten nur Sachaspekte ,Sachgründe““)

Was ist das Fazit? – Dritter Teil

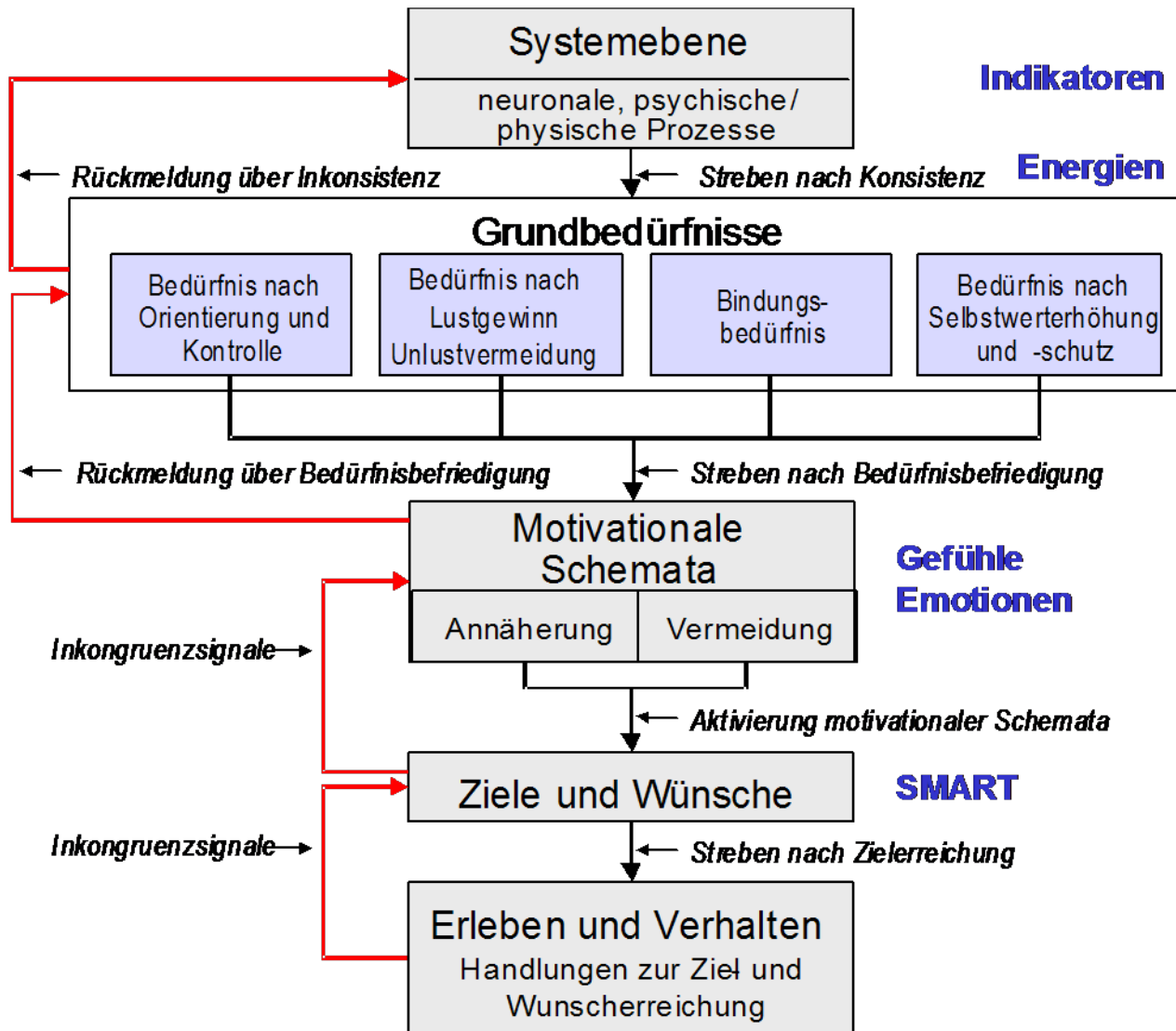
Soft facts zu Hard facts
machen

Soft skills zu Hard skills
umwandeln

über Verfahren der Modellierung

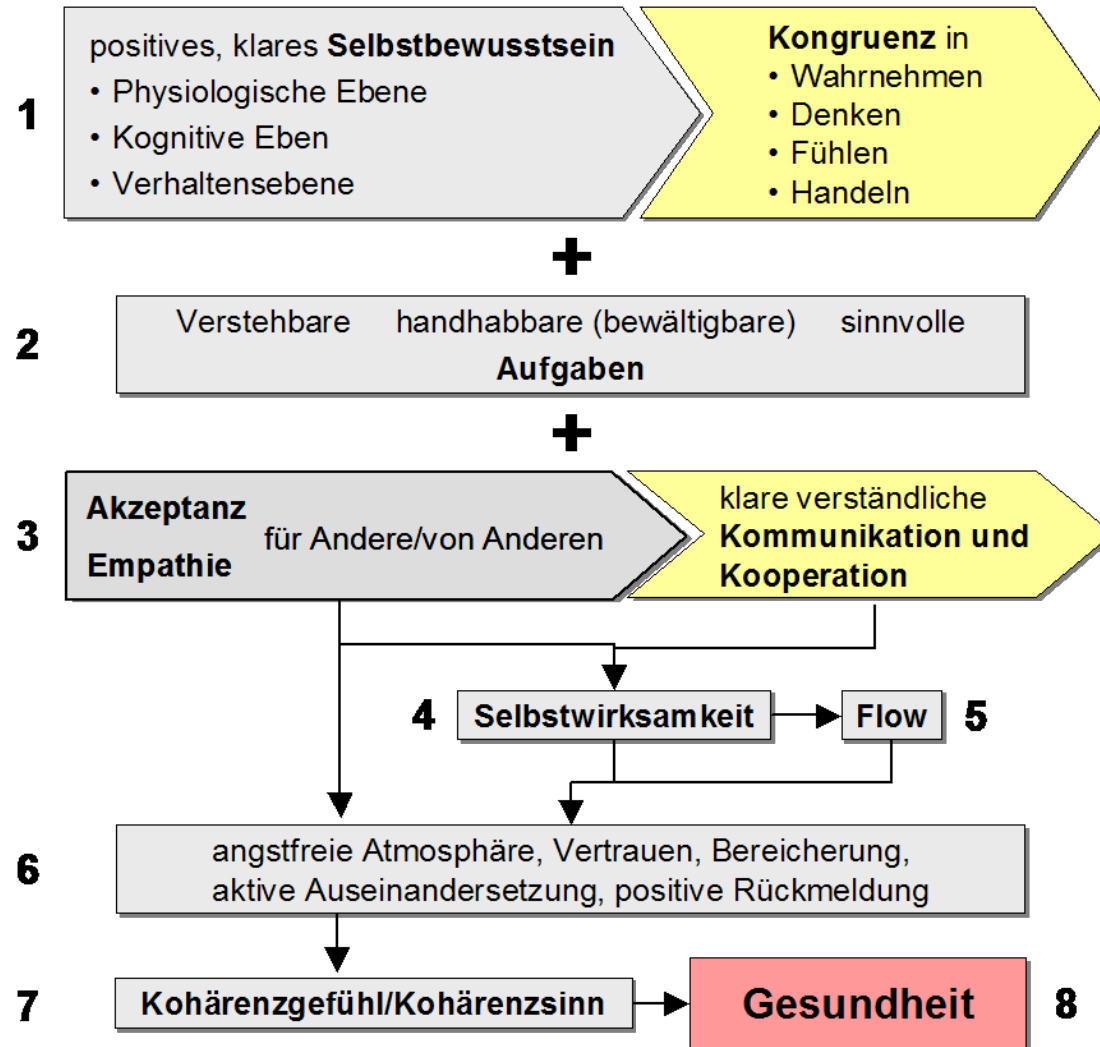
Definition ,Meßgröße ,-vorschrift ,Sollwert

Das konsistenztheoretische Modell des psychischen Geschehens

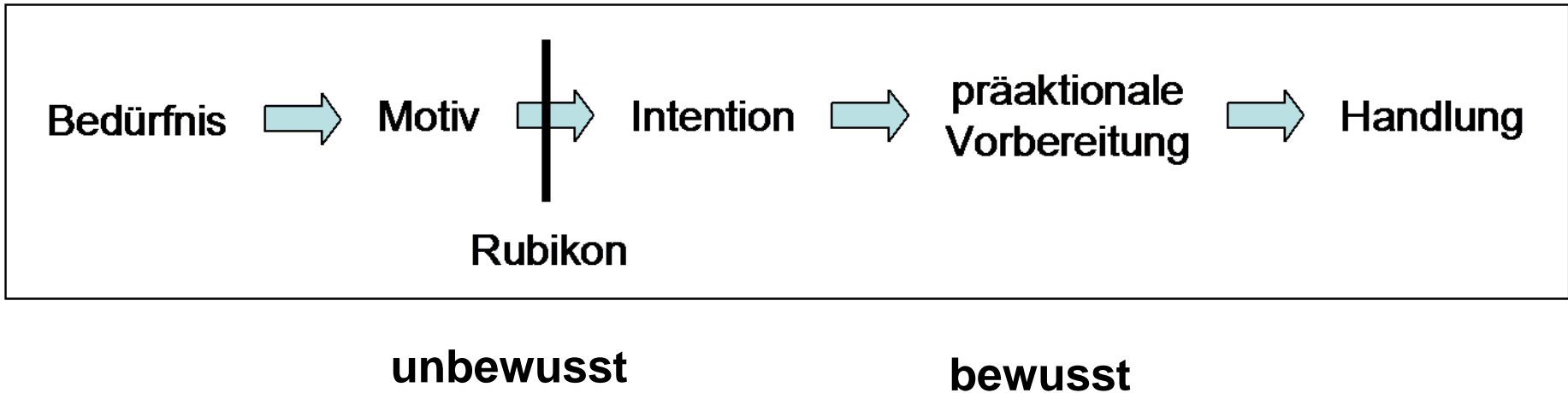


(in Anlehnung an GRAWE, 2004, S. 189)

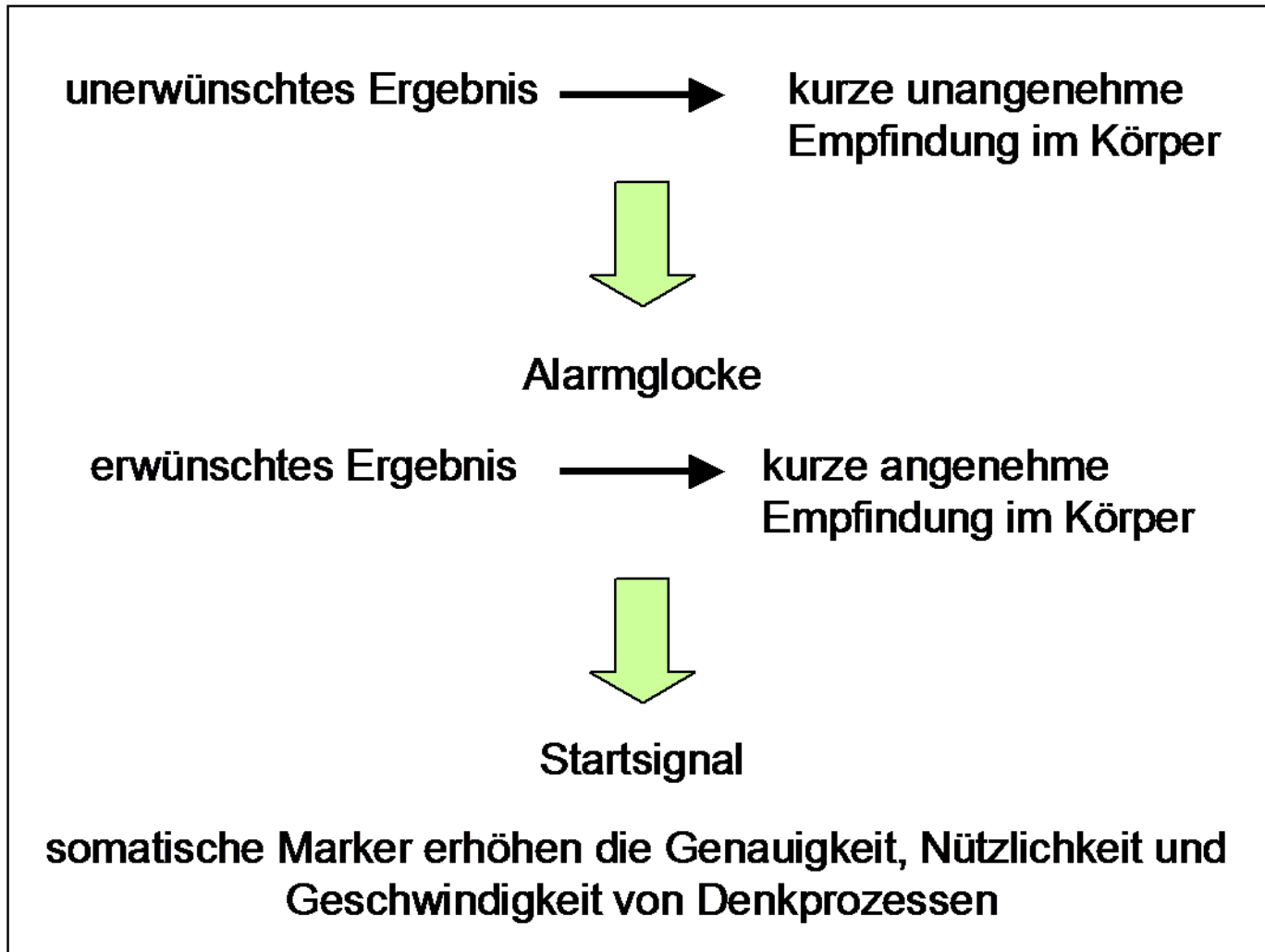
Ein Gesundheitsmodell



(in Erweiterung des Modells von ANTONOVSKY, 1993, 1997, zitiert in SCHIFFER, 2001)



(nach HECKHAUSEN (1989), GOLLWITZER (1990), GRAWE (1998))



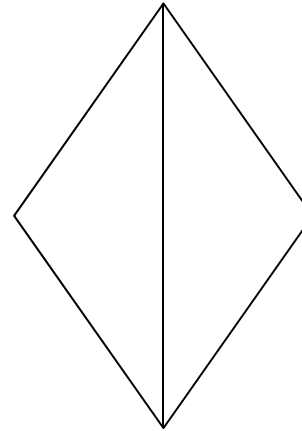
(nach Damasio (1997))

Denken, Fühlen und Handeln als Einheit (nach Ciompi (1997))

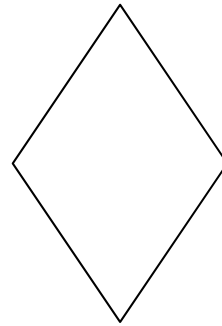
Time line

Denken	Handeln	<u>Start</u>	Fühlen
O	O		O
O	O		O
O	O		O
O	O		O
O	O		O
O	O		O
		↓	
<i>Ergebnis- erreichung</i>			

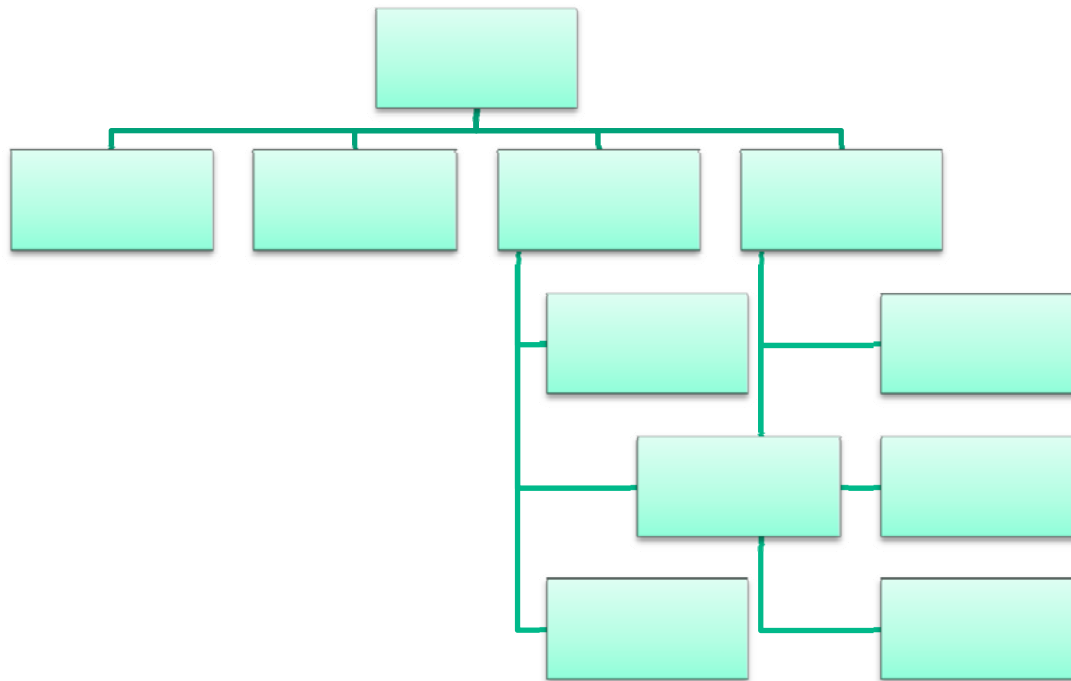
Modellierung im NLP



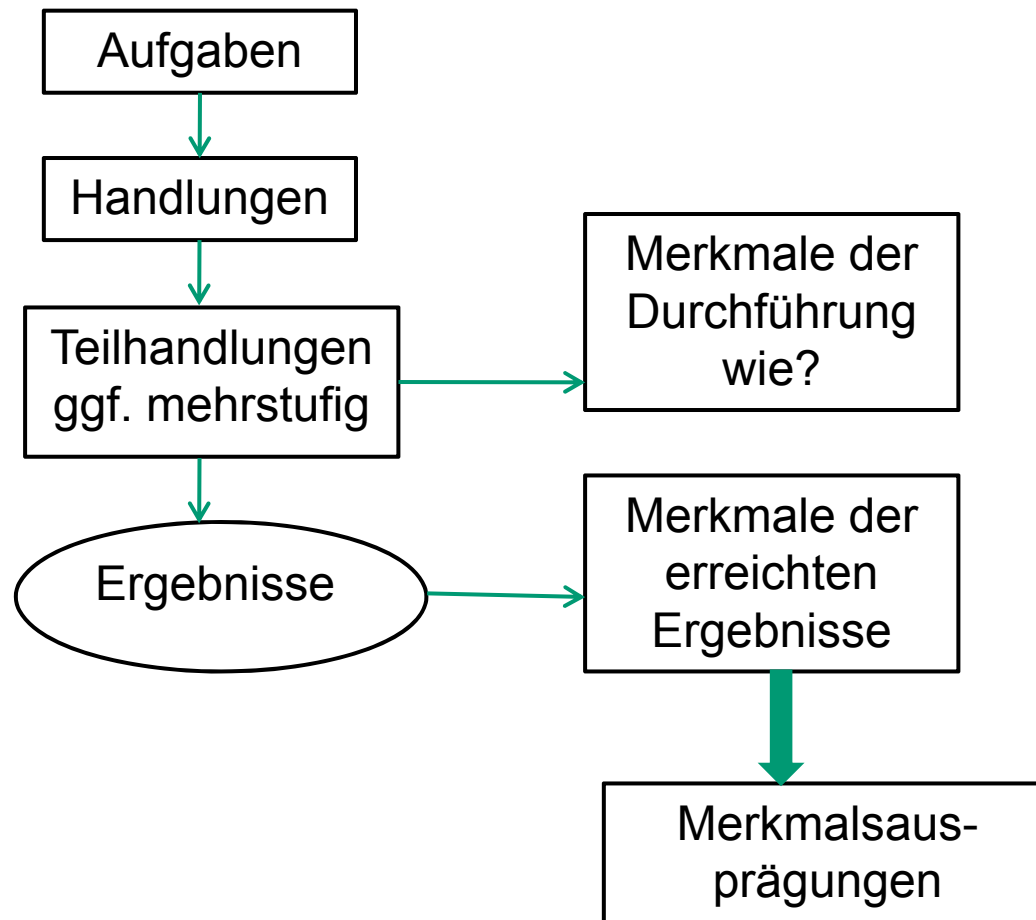
V **e**
A **i**
K **er**
O **k**
G



Aufgaben-/Tätigkeitsanalyse in der Arbeitswissenschaft



**Gute Führung zeigt sich nicht in
Führungseigenschaften, sondern in
Handlungen und Ergebnissen
der Handlungen.**



Führungs- und Leitungsaufgaben (Auszug)

Fördern und Fordern einer klar strukturierten, transparenten, effektiven und effizienten Aufgabenerledigung durch die zugeordneten Mitarbeiter/innen und Durchführung bzw. Initiierung von Maßnahmen zur Sicherstellung

Sicherstellen, dass die Abläufe (Prozesse), die dem jeweiligen Aufgabenbereich der Führungskraft zugeordnet sind, bzw. in denen Mitarbeiter dieses Verantwortungsbereiches Aufgaben übernehmen, effektiv und effizient sind

Sicherstellen, dass die Schnittstellen, an denen die zugeordneten Mitarbeiter tätig sind, effektiv und effizient ausgestaltet sind

Sicherstellen, dass die eigene Zusammenarbeit mit den zugeordneten Mitarbeitern und deren Zusammenarbeit untereinander effektiv und effizient sowie vertrauensvoll verläuft als auch von Klarheit, Verbindlichkeit und Konfliktfreiheit (Reibungslosigkeit) geprägt ist

Festlegung der Methoden und Werkzeuge zur Optimierung und Qualitätssicherung von Aufgaben und deren Ergebnissen (auch zur Einbindung der Ergebnis-Messgrößen), Abläufen (Prozessen), Information und Kommunikation (z. B. auch IT-Werkzeuge) Dokumentation und Zusammenarbeit

Umsetzung der Konformität der rechtlichen Rahmenbedingungen (Compliance) und regelmäßige Überprüfung und Verbesserung

Sicherstellen, dass eigene Ideen und Ideen der zugeordneten Mitarbeiter/innen zur Optimierung von Aufgaben, Abläufen, Strukturen, Beziehungen und Ergebnissen und Ideen zur Erweiterung und Verbesserung der Tätigkeits-/Geschäftsfelder geprüft und bei positivem Ergebnis weiter verfolgt werden

Aufgabe: effektive und effiziente Zusammenarbeit



Handlungen (Auszug)

- Gespräche unterschiedlicher Art mit den zugeordneten Mitarbeitern koordinieren und führen und sicherstellen, dass die Gespräche entsprechend den vereinbarten Regeln geführt werden
- Mitarbeiter/-innen an Verhandlungen mit internen und externen Partnern beteiligen und mit ihnen den Verlauf und die Ergebnisse sowie die Einhaltung der vereinbarten Regeln reflektieren
- Mitarbeiter/-innen anleiten und coachen bei der Durchführung eigener Gespräche und Verhandlungen mit Kollegen/-innen, internen und externen Partner
- ...
- ...
- ..

Handlung: Gespräche mit Mitarbeiter/-innen führen



Teilhandlungen (Auszug)

Vorbereitung
eines Gespräches

- Festlegung der Gesprächspartner
- Planung von Zielen, Inhalten, Ablauf
- Terminvereinbarung
- Beschaffung der benötigten Sach-Informationen
- Ermittlung der Erwartungen/Interessen/Bedürfnisse der Gesprächspartner
- ...
- ...

Durchführung
eines Gespräches

- Anlass und Ziel des Gespräches erörtern und vereinbaren
- Erwartungen/Interessen/Bedürfnisse aller Gesprächspartner klären und im Gespräch berücksichtigen
- ...
- ...
- konkrete zielkongruente Ergebnisse erreichen und Konsens hierüber herbeiführen (Vereinbarungen treffen)
- Folgerungen zur Sicherstellung der Ergebnisse abklären und konkret vereinbaren
- ...
- ...

Teilhandlungen: Erwartungen/Interessen/Bedürfnisse aller Gesprächspartner klären



Merkmale (Auszug)

- Erwartungen auf der Sachebene (Bedarf/-e) sind klar, transparent
- Interessen sind klar, transparent
- Bedürfnisse sind klar, transparent
- Erwartungen, Interessen, Bedürfnisse werden berücksichtigt
- Argumentation erfolgt klar und verständlich
- Einstellung der Führungskraft (Haltung) gegenüber den Erwartungen/Interessen/Bedürfnissen (Haltung)
- ...
- ..

Klare, transparente Erwartungen auf der Sachebene (Bedarfe)



Merkmalsausprägungen (Auszug)

1	2	3	4	5
Sicht der FK auf Bedarfe wird im Gespräch thematisiert; Sicht der Teilnehmer , Gesprächspartner wird nicht angesprochen				Bedarfe alle Gesprächspartner werden benannt, erörtert und für alle transparent gemacht

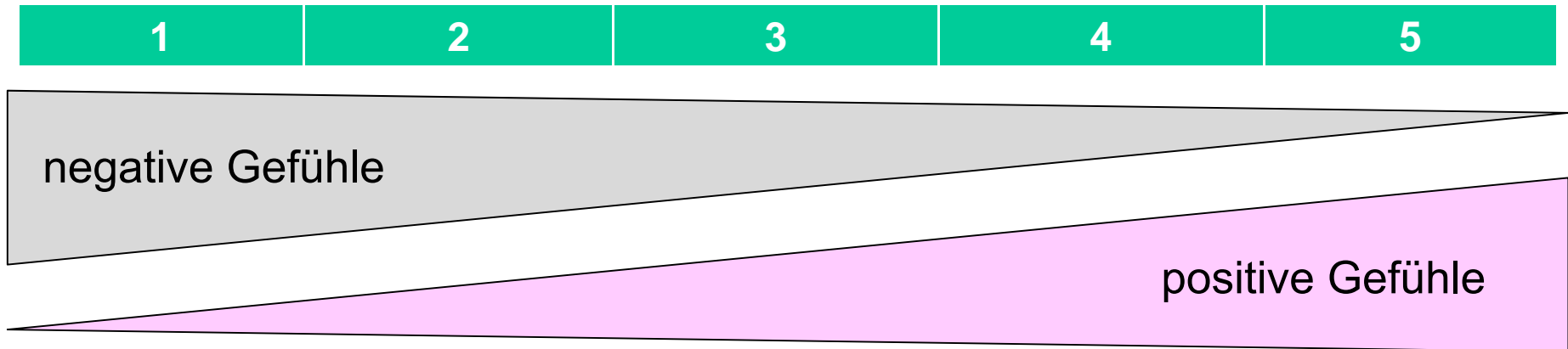
Argumentation erfolgt klar und verständlich



Merkmalsausprägungen (Auszug)

1	2	3	4	5
Argumente werden unverbunden vorgebracht; Fragen, Hinweise der Gesprächspartner werden ignoriert oder in gleicher Art wie vorher beantwortet				Argumente werden für alle Gesprächspartner klar und verständlich vorgebracht; durch Nachfragen wird das Verständnis sichergestellt; Anknüpfen an die Argumente der übrigen Gesprächspartner; es wird sichergestellt, dass alle Argumente berücksichtigt werden ;falls Argumente nicht nachvollziehbar sind, werden Verständnisprobleme geklärt und Argumente anders (ggf. mit Erläuterungen) vorgebracht

Gefühle als Indikatoren



- bei Beteiligten
- bei Beobachtern
- bei Gesprächspartnern von Beteiligten

Zu Hard facts existieren

- messbare Bewertungsmerkmale
- Messvorschrift für diese Merkmale
- Sollwert für diese Merkmale
- Definition (= Vereinbarung)

Zu Soft facts existieren (über die vorstehend skizzierte Methodik)

- messbare Bewertungsmerkmale
- Messvorschrift für diese Merkmale
- Sollwerte für diese Merkmale
- Vereinbarung (=Definition)

Konkrete Rollenklärung in Projekten

(Projektleiter, Lenkungsausschuss, ...)

Führungskräfte-Entwicklung *

Personalentwicklung *

Potentialanalyse *

Kompetenzanalyse *

Entwicklung von Fort-/Weiterbildungsmaßnahmen

Ermittlung von Best practices und Vermittlung deren breiterer Nutzung

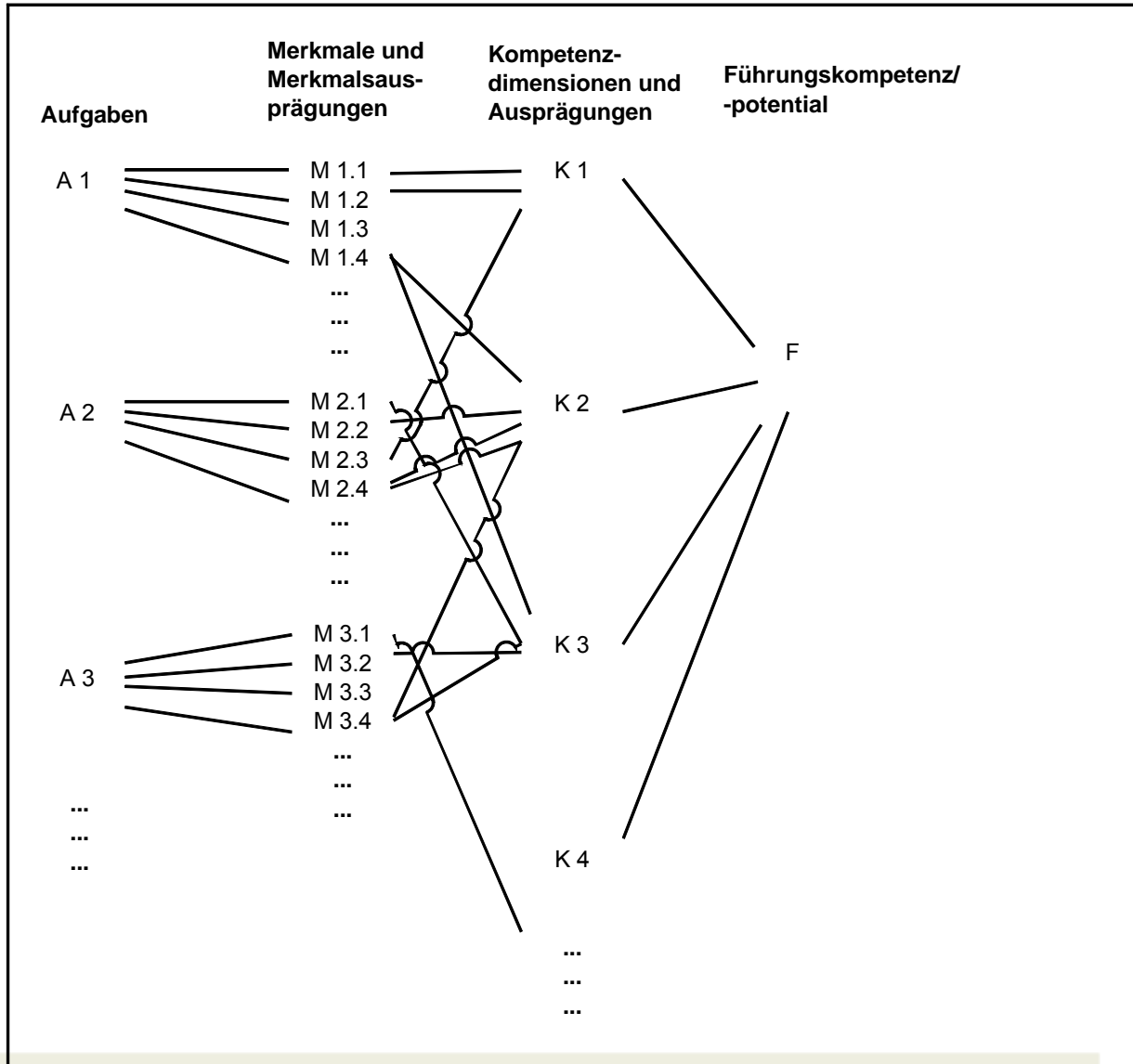
* Merkmale werden Kompetenzen zugeordnet (Performanzen)

Anwendung führt zu

- intensiver Reflexion des eigenen Handelns und des der Anderen durch die Beteiligten
- Standardisierung, Normierung des Handelns
- insgesamt präziserer Aufgabenerledigung
- insgesamt wesentlich stärkerer Berücksichtigung des eigenen und fremden Beziehungshandelns
- insgesamt besserer Kommunikation und Kooperation aller Ebenen (ebenenübergreifend)

Anwendungsbeispiel

Kompetenz-/ Potentialanalyse



Auswertungsmerkmale Rollenspiel (1)

1. Gesprächseröffnung					
1.1. Begrüßung					
.....	
1	2	3	4	5	
1.2. Einleitung in das Gespräch					
<i>Der Gruppenleiter macht Vorwürfe.</i>	<i>Der Anlass wird vom Gruppenleiter genannt, ohne den Rahmen zu erläutern.</i>	<i>Der Anlass und Rahmen werden vom Gruppenleiter erläutert, wichtige Informationen fehlen.</i>	<i>Der Anlass und Rahmen werden vom Gruppenleiter erläutert</i>	<i>Der Anlass und Rahmen werden mit Bezug auf den Brief vom Gruppenleiter erläutert.</i>	<i>Wertebezogenheit, ganzheitliches / komplexes Denken</i>
2. Problemanalyse					
.....	
1	2	3	4	5	
2.4. Umfang der Analyse					
<i>Es werden nur die direkten Informationen analysiert, keine Zusammenhänge, keine Vorgeschichte (Beleidigungen, Lügen,...).</i>	<i>Nicht alle für das Problem relevanten Informationen und Zusammenhänge werden analysiert.</i>	<i>Alle für das Problem relevanten Informationen und Zusammenhänge werden analysiert.</i>	<i>Zusätzlich werden einige Aspekte der Beziehungen oder des Umfeldes analysiert</i>	<i>Ganzheitliche Analyse von Inhalt, Umfeld und Beziehungen der Beteiligten.</i>	<i>Analysekompetenz / Synthesekompetenz, ganzheitliches / komplexes Denken, Perspektivenwechsel.</i>

Auswertungsmerkmale Rollenspiel (2)

.....
1	2	3	4	5	
3. Problemlösung					
3.1. Mögliches Vorgehen					
<i>Deutliche Vorgabe eines Vorgehens. Äußerungen des Mitarbeiters werden nicht gehört und nicht berücksichtigt.</i>	<i>Deutliche Vorgabe eines Vorgehens. Äußerungen des Mitarbeiters werden gehört aber nicht berücksichtigt.</i>	<i>Vorgehensalternative wird gemeinschaftlich erarbeitet.</i>	<i>Vorgehensalternative wird gemeinschaftlich erarbeitet. MA wird zur Lösungsfindung aufgefordert.</i>	<i>Mehrere Vorgehensalternativen werden gemeinschaftlich erarbeitet und bewertet</i>	<i>Problemlösen / Entscheiden, Ambiguitätstoleranz, Selbstorganisationsfähigkeit</i>
4. Gesprächsende					
.....	
5. Allgemeine beobachtbare Merkmale					
.....	
1	2	3	4	5	
5.6. Gefühlsmäßige Gesamtbeurteilung des/der Beobachters/in					
<i>• überwiegend schlechtes (negatives) Gefühl über den gesamten Zeitraum</i>	<i>• überwiegend negatives Gefühl (deutlich größer als 60% der Zeit) mit wenigen gefühlsmäßig positiven Zeiten</i>	<i>• positive und negative Gefühle ungefähr gleichverteilt</i>	<i>• überwiegend positives Gefühl (deutlich größer als 60% der Zeit) mit wenigen negativ gefühlten Zeiten</i>	<i>• gutes (positives) Gefühl über den gesamten Zeitraum</i>	

Auswertungsmerkmale Rollenspiel (3)

.....
1	2	3	4	5	
5.7. Emotionen bei den beobachteten Personen					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>ungeduldig, ärgerlich (leicht gereizt bzw. reizbar), gelangweilt, aggressiv, beleidigende Aussagen (schlecht drauf sein), verschlossene Haltung (Gesichtsausdruck), negative Ausstrahlung</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>teilweise werden negative Gefühle gezeigt bzw. geäußert</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>emotional neutrale Haltung, zeigt wenig Gefühle, gibt sich sachorientiert</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ansätze von positiven Gefühlen werden sichtbar und (teilweise) geäußert</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>begeistert und andere begeisternd, „frohgemut“ (gut drauf sein), mit-reißende Art, geduldig, nachsichtig, freundlich zu den Anderen, offene Haltung (Gesichtsausdruck), Spaß, positive Ausstrahlung</i> 	

Soft facts können in Hard facts verwandelt werden.

Dies erfordert:

- einen geeigneten Theorie-/Modellrahmen
- eine geeignete Vorgehensweise
- eine sehr präzise Wahrnehmung und Dokumentation und sehr saubere Modellierung
- eine Einbeziehung der Betroffenen bzw. deren Vertreter und von methodisch erfahrenen Personen

Führungshandeln geht hierüber – wie von selbst – in eine bedürfnisausgleichende und emotionenbasierte Form über.