

Führungskräfte und ihr Sozialkapital im Arbeitsalltag stärken

**Bielefelder BGM-Fachtagung 2012
„Betriebliches Gesundheitsmanagement:
Fokus Führungskräfte“
Bielefeld, 30. Oktober 2012
Eckhard Münch**

Das erwartet Sie

- Vorspann
- 5 Thesen zur Ausgangssituation
- Zwischenstopp
- Graves Value System: Ein Modellvorschlag zum Verstehen und Gestalten wertorientierten Handelns in Organisationen
- Empfehlungen zur Stärkung von Führungskräften und deren Sozialkapital
- Abspann

Vorspann

- Über **wen** rede ich,
wenn ich hier über Führungskräfte rede?
- Als **wer** rede ich,
wenn ich hier über Führungskräfte rede?
- Wer **sagt** überhaupt, dass Führungskräfte
ihr Sozialkapital gestärkt haben möchten?

5 Thesen zur Ausgangssituation

These 1:

*„Führungskräfte befinden sich – in sozialer Hinsicht –
oftmals in „prekären“ Beschäftigungsverhältnissen!“*

Ausgangssituation: *These 1*

- Kontakt zu den MA ist (oftmals) nur bis zu einer bestimmten (qualitativen) Grenze gewünscht / sinnvoll / ... (FK kann nicht zugleich FK und gleichwertiges Teammitglied sein)
- Zugleich geringe bis kaum vorhandene (wirkliche soziale) Vernetzung innerhalb der eigenen Reihen/FK-Kollegen/Kader
- Robert S. Kaplan: *Raus aus der Isolationsfalle* (Personalmagazin 08/2012): Führungskräfte klagen, dass mit der Höhe in der Hierarchie die Chance abnimmt, konstruktives Feedback zu bekommen
- => *Lonely Wolf-Symptom*



5 Thesen zur Ausgangssituation

These 2:

„Führungskräfte sind in erster Linie (auch) Menschen!“

Ausgangssituation: *These 2*

- FK werden in aller Regel in „nur“ als Funktionsträger gesehen – und nicht als das, was sie in erster Linie sind - und was ihr Handeln bestimmt: als Menschen!
- Soziale und psychische Grundbedürfnisse (z.B. Wunsch nach Zugehörigkeit, positiv erlebte und unterstützende soziale Kontakte, Anerkennung und Wertschätzung jenseits erreichter Ziele) finden kaum bis keine Beachtung.
- => Aufforderung, sich um die sozialen und psychischen Grundbedürfnisse der MA zu kümmern, führt zu Fragen wie:
*Um was soll ich mich denn sonst noch kümmern?
(Und wer kümmert sich um mich?)*



5 Thesen zur Ausgangssituation

These 3:

„Menschen handeln nie ohne Motive und Werte – und nie gegen sich.

Und: Man kann andere Menschen nicht motivieren, irgendetwas zu tun!“

Ausgangssituation: *These 3*

- Menschliches Handeln beruht immer auf Motiven. Motive sind zielgerichtet und streben nach Befriedigung eines Bedürfnisses oder Vermeidung eines Schadens.
- Lebende Systeme (u.a. Menschen) sind autopoetische Systeme (sich selbst organisierende Systeme, autonom in ihrer Wahrnehmung und selbst-referenziell offen gegenüber Impulsen aus ihrer Umwelt, sie wählen aus den „Angeboten“ das aus, was sie für sich brauchen).
- Werte sind: Leitlinien des Verhaltens und übergeordnete Orientierungseinheiten; Zustände des individuellen oder gesellschaftlichen Lebens, die als besonders wichtig oder erstrebenswert erachtet werden; wesentliche Motivatoren (Duncker, C., 2000).
- => was bewegt/motiviert FK zu handeln, wie sie handeln? Welche Motive und Werte kommen hier zum Zuge (z.B. Streben nach Zugehörigkeit, Erfolg und Anerkennung, Konfliktvermeidung, Angst vor Ablehnung, Kontrollverlust, Gesichtverlust etc.)?

Grundmotive nach McClelland*

(mit besonders starkem Einfluss auf das Verhalten)

Motive, Wünsche, Hoffnungen	Ängste, Befürchtungen
Zugehörigkeit (Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft) ↳ Beitrag beachten und integrieren	... unbeliebt, zurückgewiesen, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen Gefühl: Wertlosigkeit
Macht (Kontrolle, Dominanz, Bedeutung, Status, Einfluss, Kampf, Wettbewerb) ↳ in Entscheidungen einbinden	... Kontrollverlust, unwichtig, abhängig, unbedeutend, missachtet Gefühl: Ohnmacht
Leistung (Erfolg, Fortschritt, Kreativität, Abwechslung, Neugier, Fantasie) ↳ Leistungen anerkennen	... unfähig, schwach, erniedrigt, nutzlos, dumm, „Verlierer“, „Versager“ Gefühl: Versagen

*McClelland, D. C., Human Motivation, Cambridge, 1987

Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

5 Thesen zur Ausgangssituation

These 4:

„Menschen tun in jeder Situation das, was sie in diesem Moment am besten können.

Und: In sozialer Hinsicht „prekäre“

Beschäftigungsverhältnisse begünstigen einen Mangel an Ressourcen und Handlungsoptionen!“

Ausgangssituation: **These 4**

- *„Menschen reagieren nicht auf die Realität, sondern auf ihr Abbild der Realität.“*
(A. Korzybski)
Menschen schaffen sich (jeweils individuell) ein "Modell der Welt" – eine Art „geistige Landkarte“. (Diese spiegelt nicht punktgenau „die Welt“ wieder, sondern vielmehr individuell relevante Strukturmerkmale.)
- Jedes menschliche Verhalten ergibt einen (positiven) Sinn, wenn es im Kontext der "geistigen Landkarte" der betreffenden Person gesehen wird.
- Die Schwierigkeit besteht i.d.R. nicht darin, dass Menschen die falsche Wahl treffen, sondern dass ihnen (zumindest temporär) nicht genügend (Handlungs-) Möglichkeiten/Alternativen zur Verfügung stehen.
Sie treffen - innerhalb ihres „Modells der Welt“ - zu jedem Zeitpunkt, die beste, ihnen mögliche Wahl auf Basis der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen und Möglichkeiten (persönliche und soziale Ressourcen).

Ausgangssituation: *These 4*

- Subjektiv erlebter und potenzieller Stress führen zu Ressourcenarmut – und einem Rückfall auf Basis-Elemente/-Funktionen des eigenen (inneren) „Betriebssystems“ (vgl. „Tunnelblick“ oder Windows im „Abgesicherten Modus“).
- In sozialer Hinsicht „prekäre“ Beschäftigungsverhältnisse begünstigen einen Mangel an (individuellen und sozialen) Ressourcen – und damit: ausreichend Handlungsalternativen.
- *„If men define situations as real, they are real in their consequences!“*
„Wenn die Menschen Situationen als wirklich definieren, sind diese wirklich in ihren Konsequenzen.“ (Thomas-Theorem, W.I. Thomas & D.S. Thomas, 1928)

5 Thesen zur Ausgangssituation

These 5:

„Verhalten ist angemessen nur durch den (jeweiligen) Kontext zu verstehen.

Und: Die (subjektiv als real definierte) Unternehmenskultur bildet den Kontext für Führungsverhalten!“

Ausgangssituation: *These 5*



„If a thing is not recognized as true, then it does not function as true in the community.“
„Wenn eine Sache nicht als wahr anerkannt ist, dann fungiert sie nicht als wahr innerhalb der Gemeinschaft.“ (G.H. Mead)

Zwischenstopp

Was assoziieren Sie mit Sozialkapital?

Sozialkapital <i>(allgemein im betrieblichen Kontext)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • 5 spontane • Assoziationen/ • Gedanken/ • Gefühle/ • Impulse/ 	

Was assoziieren Sie mit Sozialkapital?

Sozialkapital <i>(allgemein im betrieblichen Kontext)</i>	Sozialkapital <i>(für/bezogen auf Führungskräfte)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • 5 spontane • Assoziationen/ • Gedanken/ • Gefühle/ • Impulse/ 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 spontane • Assoziationen/ • Gedanken/ • Gefühle/ • Impulse/

Graves Value System– Ein Modellvorschlag zum Verstehen und Gestalten werteorientierten Handelns in Organisationen



Graves Value System

Clare W. Graves (1914-1986)

- Professor für Psychologie am Union College in Schenectady, New York und Zeitgenosse von A. Maslow (Bedürfnispyramide).
- Mitte der 50er-Jahre begann er mit Untersuchungen auf dem Gebiet der psychischen Gesundheit und der Psychologie der reifen Persönlichkeit.
- Er erforschte in den 60er bis 80er-Jahren Wertebewusstsein bei Menschen & Systemen (sog. Weltbilder, „Schwerpunkt des Denkens“) und „entdeckte“ 8 verschiedene „Muster“ auf einer Entwicklungslinie (entspricht der Bewusstseinsentwicklung der Menschheit seit 100.000 Jahren); Basis: 50.000 Menschen weltweit.

Spiral Dynamics

- Weiterentwicklung des Modells und Umbenennung durch D. Beck und C. Cowan (Schüler von C.W. Graves)
- Verwendung von Farben statt Buchstaben und Zahlen (siehe Grafik)

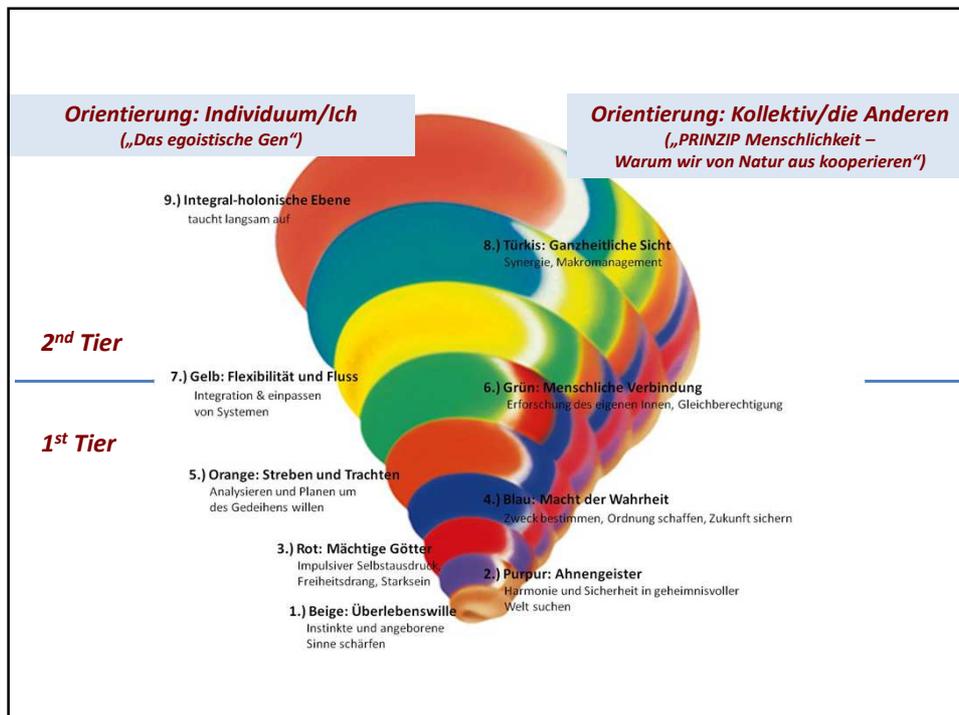


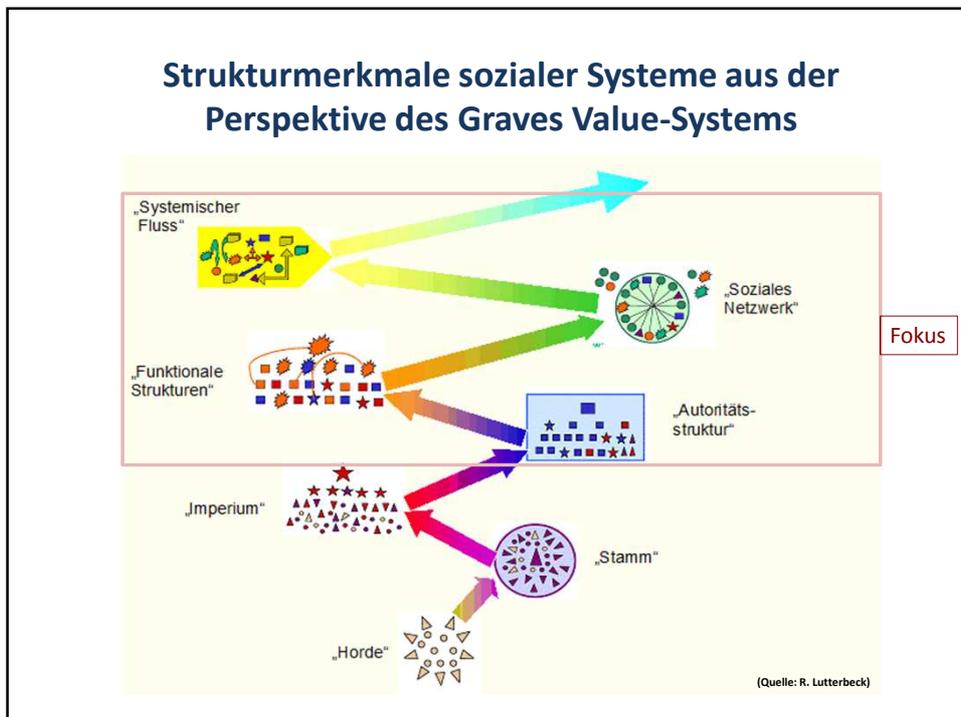
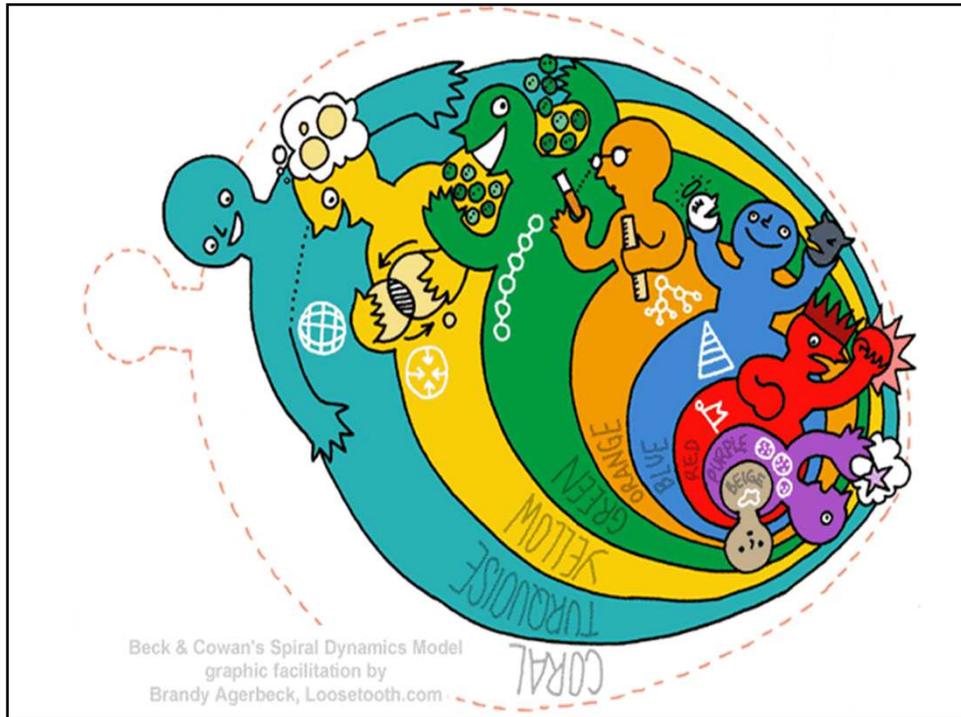
Graves Value System

Grundregeln:

- Postulat: „Die menschliche Natur ist nicht festgeschrieben, sondern befindet sich in einem **stetigen Wandel**, sie ist ein offenes, kein geschlossenes System.“
- Das Modell beschreibt, wie Menschen/Systeme denken, fühlen, handeln und was sie antreibt – **nicht** wie sie sind !
- Alle Phasen sind **gleichwertig** – nicht besser oder schlechter !
- Jede Phase entsteht aus **Reaktionen** in der und auf die vorherige Phase!
- Jede Phase definiert sich in der **(kybernetischen) Wechselbeziehung** zu Ihrem Kontext!
- Jede Phase besteht aus einer **Anfangs-, Kern- und Ausgangs-/Übergangsphase!**
- Jede Phase enthält die Informationen aller vorangegangenen und
- im Keim bzw. als Potential - die der nachfolgenden Phasen!

21

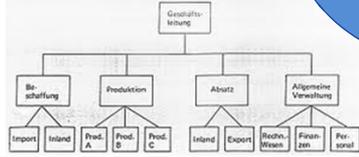




Graves Value System




(Erfolgssucher)

Beginn:
vor ca. 4.000 Jahren

WERTE / MOTIVE

Stabilität & Ordnung / Disziplin /
Ehre / Moral /
Rechtschaffenheit / Treue /
Loyalität / Titel / Status / Sicherheit
/ Kontinuität /
Versprechen in die Zukunft/ „die
Renten sind sicher“ /
Zuverlässigkeit

(Loyal)er



**Orientierung: Kollektiv/
die Anderen**

Erscheinungsform/Ausgestaltung:

- Klare, starre Hierarchie, funktionale Gliederung
- Autorität „von oben“
- Feste Zuständigkeiten
- Moralische Richtungsweisung
- Möglichkeit verzögerter Belohnungen in der Zukunft
- Statussymbole (Ränge/Titel/Orden)
- Bürokratie, Regeln
- DIN-ISO-Normen, Zertifizierungen, GMP-Prozesse, ...

(Helden & Einzelkämpfer)

Graves Value System




(Teammensch)

Orientierung: Individuum/Ich

Erscheinungsform/Ausgestaltung:

- Strategien entwickeln und umsetzen
- Supply Chain-Organisation, Prozess-Organisation
- Leistungsorientierte Vergütung, Bonussysteme,
- Steuerung mit Kennzahlen (KPIs, BSC, FZ-Quoten, ...)
- Effizienzsteigerung
- quantitatives Wachstum / höher, größer, schneller, weiter, ...
- Ressourcen nutzen, so lange es sie gibt
- Merger & Akquisitionen
- Shareholder Value, Public Private Partnership
- Ich lebe HEUTE!
- Burnout, Zunahme psychischer Erkrankungen



Beginn:
vor ca. 400 Jahren

WERTE / MOTIVE

techn. & wissenschaftl. Innovationen/
individ. Freiheit / Ziele verfolgen /
erfolgreich sein /
Besitz & materieller Status /
jeder ist seines Glückes Schmied“ /
neoliberale Orientierung/
„Leistung muss sich
(wieder) lohnen“ /
win-win-Strategien

(Erfolgssucher)





"Die Gefährdung der heutigen Menschheit entspringt nicht so sehr ihrer Macht, physikalische Vorgänge zu beherrschen, als ihrer Ohnmacht, das soziale Geschehen vernünftig zu lenken."
(Konrad Lorenz)

Graves Value System



(Möglichkeitssucher)

Beginn:
vor ca. 40 Jahren

WERTE / MOTIVE

Toleranz / Gemeinsamkeit /
Wertschätzung / Gleichwertigkeit / Humanismus /
Partizipation / Konsens /
Kooperation / Integration /
Verständigung / anti-hierarchisch /
Gewaltlosigkeit

(Teammensch)









Erscheinungsform/Ausgestaltung:

- sich selbst zurücknehmen im Interesse der Gemeinschaft
- Teamkultur/-entwicklung
- Matrix-Organisation
- Kooperativer/partnerschaftlicher (Führungs-)Stil
- Anreize für gemeinsamen Erfolg
- Abschaffung von Titeln, Statusdenken, etc.
- Multi-Kulti, Diversity
- Ökologie / Öko-Bewegung
- qualitatives Wachstum
- Betriebliches Gesundheitsmanagement



2nd tier

**Wechsel zum
systemischen Denken**

Graves Value System





Erscheinungsform/Ausgestaltung:

- Big Picture, Übersicht
- Gemeinsames, einvernehmliches Ziel, das die einzelne Person/Gruppe übersteigt, jedoch für alle gut ist
- Integrative Strukturen & kompetenzbasierte Netzwerke organisieren und flexibel nutzen
- lebendige Systeme, Chaos & Veränderung sind natürlich
- Unterschiedliche Strukturen zielgerichtet einsetzen
- Vorteile aller vorangegangen Phasen/Ebenen schätzen und nutzen
- Jeder hat Recht – aus seiner Perspektive
- Virtuelle Teams



(Möglichkeitssucher)






Wenn es nur eine einzige Wahrheit gäbe, könnte man nicht 100 Bilder dazu

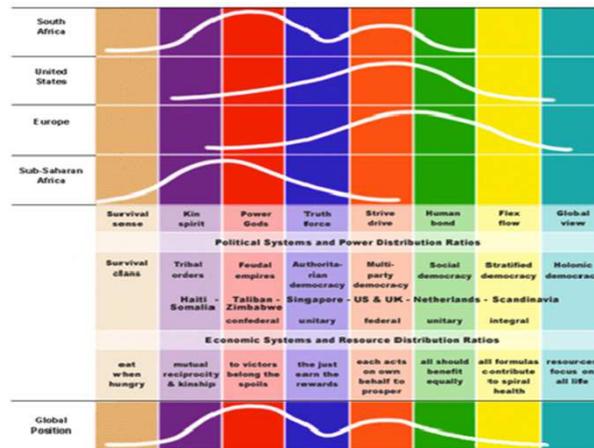
Aktuell dominanter Werte-Mix in großen Unternehmen

Blau	Orange	Grün
bewährte Abläufe Zuverlässigkeit, Disziplin bewährte Qualität Stabilität, Tugend Regeln, Kontrolle Obrigkeit beachten	neue Wege, Best practice Effektivität, Effizienz Schnelligkeit wirtschaftl. Erfolg Leistungsprinzip	Wir-Gefühl Gemeinsamkeit Partnerschaft Vertrauen, Offenheit Menschlichkeit menschl. Wachstum Mitgefühl

Und alle dahinter stehenden Menschen / Führungskräfte haben die gleichen Bedarf, Motive, Werte etc. bezüglich BGM und der Stärkung ihres Sozialkapitals ?

"Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedes mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch." (George Bernard Shaw)

Aktuelle globale Werte-Verteilung



(Quelle : Alan Tonkin (2008): Values & Development - the Key to the 21st Century)

Empfehlungen zur Stärkung von Führungskräften und deren Sozialkapital

Empfehlungen

- bevor Sie loslegen -

- Sorgen Sie für einen klaren Auftrag !
(u.a.: soll tatsächlich das Sozialkapital der FK gefördert werden? Wer will das überhaupt, warum und wozu?)
- Klären Sie, mit welcher Zielgruppe (Kunden) Sie es zu tun haben!
(-> welche Werte/Motive/Treiber dominieren deren Alltag der FK und der Organisation? (Und nicht nur die Ihres Ansprechpartners))
- Klären Sie Ihr Selbstverständnis und Ihre Rolle als Berater/-in, Trainer/-in, etc.: Als WER stehen Sie vor den Menschen?
(Fachexperte, Berater, Coach, Hebamme, Entwicklungshelfer, Realitätenkellner, Hermes, ...?)



Empfehlungen

- wenn Sie aktiv werden -

- Betrachten Sie Ihre Kunden als autonome, autopoetische, selbstreferenziell operierende Systeme => sie nehmen nur das an, was aus der Logik ihres Systems heraus „richtig“ und „passend“ ist!
 - => Achten Sie auf Anschlussfähigkeit Ihrer Themen, Anliegen, zu vermittelnden Werte etc.
 - => Senden Sie (adressatengerecht -> Graves Value) über „Radio WII-FM“ (What's In It For Me?)
 - => schaffen Sie (Lern)Kontexte, in denen die erwünschten Veränderungen wie von allein „geschehen“ können.
- „Lernen heißt, einen Unterschied zu machen, wo vorher keiner war.“ (G.Bateson) und:
Es ist leichter, durch Handeln/Erfahren zu einer neuen Denkweise zu gelangen, als durch Denken eine neue Art des Handelns zu entwickeln!
=> sorgen Sie für (unmittelbare) positive Erfahrungen/Effekte mit Alltagsrelevanz

Empfehlungen

- wenn Sie aktiv werden -

- Gehen Sie nicht davon aus, dass alle FK „Hurra, endlich“ rufen, wenn Sie mit „grünen“ Werten konfrontiert werden und diese auf Kollisionskurs mit den dominierenden (persönlichen u./o. kontextuellen) Werten liegen!
 - > Vorsicht: Druck erzeugt Gegendruck!
- Im Zweifel haben FK „gute Gründe“, Ihre gut gemeinten Empfehlungen, Ratschläge etc. nicht anzunehmen!
 - > Nicht selten liegen diese „guten Gründe“ im emotionalen Bereich – und sind daher allenfalls begrenzt einer noch so bestechenden Sachlogik zugänglich.
 - => Hinhören! Hinhören! Hinhören! (*„Einer der häufigsten Fehler in der Kommunikation ist die Einbildung, genau zu wissen, was der andere denkt.“* (R. Schramm))
- Vermeiden Sie „ACTIMEL-Aktivitäten“



Empfehlungen

- wenn Sie aktiv werden -

- Ausmaß und Qualität von Sozialkapital sind das Ergebnis sozialer Beziehungen
 - => schaffen Sie Raum, Zeit und Gelegenheit für die Entwicklung und Pflege sozialer Beziehungen (auch über sachlich-fachliche, aufgabenbezogene Notwendigkeiten hinaus!)
 - => schaffen Sie Begegnungs-/Erfahrungsmöglichkeiten und -räume für Menschen - und nicht nur für Funktionsträger, Potenzialträger, Rote Laterne-Träger, ...!
- Schaffen Sie Aufgabenstellungen (z.B. in Form von Projekten, Arbeitsgruppen etc.) bei denen übergreifendes, vernetztes Denken und Handeln zwingende Voraussetzung für den Erfolg sind (ideal mit "gelber" Führungsqualität)!
- Fördern Sie **prozessorientiertes** Denken und Handeln und fördern Sie konsequent das Bewusstsein für den eigenen TEIL-Beitrag im großen Ganzen!

Empfehlungen

- wenn Sie aktiv werden -

- Fördern Sie die Entwicklung "gelber" Werte (insbes. im Top- und Mittleren Management) und Organisationsmerkmale!
- Implementieren/Fördern Sie eine systematische und angstfreie* 360°-Feedback-Kultur! (*Angst beeinträchtigt Prozesse im Großhirn & begünstigt „Dummheit“)
- Fördern Sie konsequent kooperativ und nicht nur individuell erbrachte Leistungen!
- Sorgen Sie für Vergütungs-/Bonussysteme, die in stärkerem Maße Team-/Gruppenleistungen honorieren und auf langfristigen Erfolg ausgerichtete Zielvereinbarungssysteme!
- Sorgen Sie für konsistente Personalauswahl-, Personalbewertungs- und Beförderungskriterien!

Empfehlungen

- wenn Sie aktiv werden -

- Sorgen Sie für „niedrigschwellige“ Beratungs- und Unterstützungsangebote (insbes. psychosoz. Themen, Burnout etc.)!
- Kommunizieren Sie Beispiele/Effekte erfolgreicher „Trendwenden“, „Muster-Unterbrechungen“, etc.!
- Sensibilisieren Sie, sensibilisieren Sie, sensibilisieren Sie – für die immateriellen und materiellen Folgekosten der derzeit dominanten Handlungsorientierungen auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene!
- (Und: Bereiten Sie sich zugleich auf die „Post-Grünen“ Werte vor!)

Abspann

Was assoziieren Sie mit Sozialkapital?

Sozialkapital <i>(allgemein im betrieblichen Kontext)</i>	Sozialkapital <i>(für/bezogen auf Führungskräfte)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • 5 spontane • Assoziationen/ • Gedanken/ • Gefühle/ • Impulse/ <p style="text-align: center;"><i>Was ist jetzt anders als zuvor ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • 5 spontane • Assoziationen/ • Gedanken/ • Gefühle/ • Impulse/

Kluge Sprüche

- „The major problems in the world are the results of the difference between how nature works and the way people think (about it).“ (Gregory Bateson)
- "Wenn der Mensch falsche Ansichten bezüglich seiner eigenen Natur hegt, wird er dadurch in Handlungsverläufe geführt, die in einem tiefen Sinn unmoralisch und hässlich sein werden." (Gregory Bateson)
- „Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.“ (Albert Einstein)
- „Das Geheimnis des Erfolges ist es, den Standpunkt des anderen zu verstehen.“ (Henry Ford I.)
- „Zum Leben gehört mehr als nur eine Erhöhung seiner Geschwindigkeit.“ (Mohandas K. Gandhi)

Herzlichen Dank

für Ihre

Aufmerksamkeit

und:

bleiben Sie mir gesund!

Literaturhinweise

- **G. Bateson** (1985):
Ökologie des Geistes. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft (stw 571). Frankfurt/M.
- **C. Duncker** (2000):
Verlust der Werte? Wertewandel zwischen Meinungen und Tatsachen. Wiesbaden
- **D.E. Beck / Chr. C. Cowan** (2007):
Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel. J. Kamphausen Verlag, Bielefeld.
- **M. Bär / R. Krumm / H. Wiehle** (2007):
Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis. Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- **K. Wilber** (2001):
Ganzheitlich handeln. Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. Arbor Verlag, Freiamt.

- *Internet:*
www.clarewgraves.com
www.spiraldynamics.org
www.spiraldynamics.net
www.spiraldynamics.eu
www.graves-systeme.de

Kontaktdaten:

Eckhard Münch
Friedrich-Ebert-Str. 134a
D-42117 Wuppertal

Tel.: +49-(0)202-94631405
Mob.: +49-(0)172-6548573
Email: muench.eckhard@t-online.de