

Arbeitspsychologie

Die Arbeitspsychologie ist ein Teilgebiet der Psychologie. Es befasst sich mit der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. Sie grenzt sich damit von der verwandten Organisationspsychologie ab, welche primär die organisatorischen Aspekte der Arbeit untersucht. Auch die Ergonomie beschäftigt sich mit der Arbeit, jedoch mehr mit den technischen Aspekten der Mensch-Maschine-Schnittstellen. Die ebenfalls verwandte Betriebspsychologie untersucht hingegen die Beziehungen der arbeitenden Menschen untereinander.

Die Organisationspsychologie ist ein Zweig der Psychologie, der sich mit der Wechselwirkung von Individuum und Organisation befasst. Er beinhaltet die Beschreibung und Veränderung von Erleben, Verhalten und Einstellungen von Menschen in Organisationen und befasst sich mit den Bedingungen, die diese Zustände und Veränderungen beeinflussen.

Psychologische Personalentwicklung

Innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie habe **ich mich schwerpunktmäßig auf die Personalentwicklung spezialisiert.**

Hierfür gibt es verschiedene Ansätze und Methoden. **Mein Ansatz ist der der Prozessberatung.**

Die berufliche und persönliche Entwicklung ist ein Prozess, der langfristig und dauerhaft zur Verbesserung der Arbeitsqualität und Leistungsfähigkeit führt. Das Lernen bleibt hier nicht an der Oberfläche (wie beim Trainieren von Skills), sondern bezieht die Persönlichkeit und das moralische und ethische Bewusstsein des Lernenden mit ein.

Ziel ist die Verbesserung des gesamten Lern- und Arbeitsklimas einer Organisation. Mitarbeiter, die so wertschätzend im Rahmen ihres Geschäftes gefördert werden, zeigen wahrscheinlich eine höhere Loyalität zum Arbeitgeber und identifizieren sich stärker mit dem Produkt.

Dies ist eine klare Gegenposition zur amerikanischen (leider eingedeutschten) Unart des Hire and Fire... und zudem langfristig gesehen wesentlich kostspieliger...

Meine Methoden und Themen innerhalb der Personalentwicklung sind:

- OE-Prozessberatung
- Lernen in Organisationen
- Kommunikation in Organisationen
- Arbeitsanalyse, Personalentwicklung, Coaching
- Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit
- Mobbing, Stress, Innere Kündigung, Burnout
- Menschenbild und Führungsverhalten
- Führungsnachwuchsförderung
- Rollenverständnis und Menschenbild
- Organisationsklima, Organisationskultur

Psychologische Personalentwicklung



1. Weiterbildung & Qualifizierung der Einzelperson

Im Sinne einer Prozessberatung

- a) Coaching
- b) Leitungssupervision
- c) Trainings
- d) Individuelle Zielformulierung und
- e) die Entwicklung eines Qualifikationsplans bestehend aus mehreren Modulen

Theorie + Praxis + Coaching → Kompetenzsteigerung

2. Teamentwicklung

Im Sinne einer Prozessberatung

- a) Gemeinsame Zielformulierung
- b) Gemeinsame Festlegung von Maßnahmen wie z.B.:
 - Teamaufstellung
 - Supervision
 - Förderung der projektbezogenen Zusammenarbeit
 - Trainings
 - Coaching
 - Moderierte Workshops
 - Erlernen von Feedback-Techniken
 - Outdoor-Trainings (z.B. Erlebnispädagogik)

3. Organisationsentwicklung

Im Sinne einer Prozessberatung:

- a) Gemeinsames Problembewusstsein schaffen:
 - Organisationsanalyse
 - Ablaufanalyse
 - Schnittstellenanalyse
- b) Lösungsmöglichkeiten gemeinsam erarbeiten
- c) Strukturelle Veränderungen gemeinsam initiieren
- d) Neue Arbeitsabläufe entwickeln

Konflikte am Arbeitsplatz

„Der Fisch stinkt immer vom Kopfe her“ – so sagt ein altes Sprichwort.

Mit Sicherheit steckt darin viel Wahrheit:

Nehmen wir ein Schulkollegium. Der Schulleiter legt größten Wert darauf, für die Kollegen da zu sein, sorgt räumlich und finanziell für deren Arbeitsumfeld, richtet Lehrerarbeitsplätze ein, gewährt den Lehrern individuelle Freiräume der Unterrichtsgestaltung, ist offen für neue Ideen und dient hier auch als Vorbild.

Dieser Schulleiter sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima, die Kollegen empfinden kaum Konkurrenz, sie haben aufgrund ihrer Autonomie Spaß an ihrer Arbeit.

Diesen Spaß am Beruf spüren auch die Schüler. Hoch motivierte Lehrer ermöglichen einen interessanten Unterricht und motivieren somit die Schüler. Dies wiederum schlägt sich auf die Leistungen nieder...

Umgekehrt richtet ein schlecht gelaunter kontrollierender Schulleiter eher Unheil an: Lehrer, die sich ständig kontrolliert fühlen, die kaum Gestaltungsfreiräume haben, neigen zum Dienst nach Vorschrift mit geringer Motivation. Motivierte Lehrer werden in einem solchen Arbeitsklima ausgebremst. Diese sind burnout-gefährdet. Innerhalb der Lehrerschaft entsteht in dieser Schule wahrscheinlich eher eine Kultur von Einzelkämpfern. Kollegialität wird nicht gefördert.

Schüler sind letztlich die Leidtragenden: diese sehen sich konfrontiert mit vielen wenig motivierten Lehrern und verlieren teilweise sehr früh den Spaß an Schule.

Leistungsdefizite sind folgenreich. **Mir ist es daher ein besonderes Anliegen, Menschen, die in eine Führungsposition hineinwachsen wollen, frühzeitig zu fördern und gezielt zu schulen.**

Andere Konflikte am Arbeitsplatz sind z.B. Probleme im Team. Hier kann es zu Störungen der Kommunikation kommen, es können Unklarheiten in der Aufgabenverteilung auftreten, es kann sich um eine Mobbing-Situation handeln u.v.m.

Je nach Problematik können verschiedene Interventionen in Frage kommen:

- ▶ Teamentwicklung
- ▶ Supervision
- ▶ Prozessberatung (Organisationsentwicklung)
- ▶ Mediation (Konfliktmoderation)
- ▶ Psychologisch-kognitive Problembearbeitung
- ▶ Gezielte Trainings

Psychologische Beratungsformen

Im Rahmen der **Prozessberatung** bzw. der Haltung, die sich hinter dieser Beratungsform verbirgt, möchte ich Ihnen ein paar gängige Methoden der Beratung vorstellen.

Diese Methoden biete ich auch unabhängig von einem gesamten Organisations- und Personalentwicklungsprozess an.

Teamentwicklung im Rahmen der Personalentwicklung

Unter **Teamentwicklung** wird zum einen ein quasi automatisch verlaufender Prozess verstanden, den Arbeitsgruppen und Teams im Verlauf ihres Bestehens phasenweise durchlaufen.

Die **Teamentwicklung** als aktiver, gesteuerter Prozess dient auf der anderen Seite der Verbesserung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern, insbesondere bei zeitlich befristeten Projekten. Es sollen Kooperationsbereitschaft und Teamgeist gefördert werden, um die Arbeitseffizienz des Teams zu steigern. Oft werden dabei nicht nur Kompetenzen einzelner Teammitglieder oder der ganzen Gruppe (z.B. Kommunikation) optimiert, sondern auch Strukturen der Zusammenarbeit neu geordnet.

Teamentwicklungsprozess (Tuckman, 1965)

Formierungsphase („forming“) diese ist geprägt durch Höflichkeit, vorsichtiges Abtasten, Streben nach Sicherheit, „Man“-Orientierung und Kennenlernen. In dieser Phase ist es wichtig, dass die Führungskraft das Team führt („ansagt“).

Konfliktphase („storming“) ist durch unterschwellige Konflikte, Selbstdarstellung der (neuen) Teammitglieder, dem Kampf um (informelle) Führung, „Ich“-Orientierung und Cliquenbildung geprägt. Die Führungskraft muss Ziele aufzeigen.

Regelphase („norming“) ist geprägt durch Entwickeln von neuen Gruppenstandards und neuen Umgangsformen, Feedback und Austausch zwischen den Teammitgliedern, so wie einer „Wir“-Orientierung. Die Führungskraft koordiniert die einzelnen Aufgaben und Personen.

Arbeitsphase („performing“) ist geprägt durch Arbeitsorientierung, Flexibilität, Offenheit der Teammitglieder, Solidarität, Leistungsausrichtung und zielgerichtetes Handeln des Teams. Die Führungskraft benötigt wenig Energie, da das Team sich größtenteils selbst steuert und gibt lediglich Globalziele (Visionen) vor.

Prozessberatung

Der Begriff der **Prozessberatung** ist eng mit dem Namen Edgar H. Schein verbunden, der diese Beratungsform entwickelt und seit 1969 in diversen Veröffentlichungen geprägt hat.

Im Gegensatz zu einer Fachberatung, in welcher der Berater dem Klienten genau vorgibt, was zu tun ist (und ggf. dem Klienten die dazugehörigen Aufgaben sogar abnimmt), liefert die Prozessberatung keine direkten oder vorgefertigte Lösungsvorschläge. Bei der Prozessberatung wird der Klient vielmehr als Experte in eigener Sache gesehen, der mit Hilfe der Prozessberatung in die Lage versetzt wird, seine Anliegen eigenständig zu bewältigen. Der Prozessberater fragt mehr, als Antworten zu geben, er regt an, eigene Lösungen zu entwickeln und er begleitet den Klienten, ohne ihm Verantwortung abzunehmen.

Die **Prozessberatung** ist auch ein wesentliches Charakteristikum des **Coachings**.

In diesem Sinne ist ein Organisationsentwicklungsprozess eine Veränderung der Strukturen und Abläufe von Innen heraus. Wenn Mitarbeiter selbst maßgeblich an Veränderungsprozessen beteiligt werden, stehen sie entsprechend dahinter – anders als bei Vorgaben von Außen. Es ist eine Frage der Nachhaltigkeit, die man erreichen möchte.

Hinter dem Beratungsmodell von Edgar Schein steckt ein bestimmtes Menschenbild, das sich im Veränderungs- und Lernprozess auf die Mitarbeiter überträgt.

Supervision

Supervision bietet einen Reflexionsraum unter professioneller Anleitung.

Alle Berufsgruppen, die verantwortlich mit Menschen Umgang haben wie Lehrer, Sozialpädagogen, Krankenhauspersonal, Psychologen u.a.m., können von diesem Reflexionsraum profitieren.

Supervision dient zudem der eigenen Qualitätskontrolle und fördert die eigene berufliche und persönliche Entwicklung. Es wird ein Lernprozess in Gang gesetzt. Supervision ist somit ein wichtiger Baustein der eigenen Weiterbildung.

Supervision wird auch eingesetzt zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Teams. Konflikte können unter Anleitung angesprochen und gelöst werden.

Supervision richtet sich an Einzelpersonen und Gruppen oder Teams aller Hierarchiestufen, die ihr berufliches Handeln reflektieren wollen. Sie befasst sich mit konkreten Fragestellungen aus dem Berufsalltag der Supervisanden.

Ziel der Supervision ist die Verbesserung der Arbeitssituation, der Arbeitsatmosphäre, der Arbeitsorganisation und der aufgabenspezifischen Kompetenzen. In einem lösungsorientierten Ansatz ist der Supervisionsprozess darauf angelegt, praxisnahes Lernen und die Qualität der Zusammenarbeit sowie die berufliche und persönliche Entwicklung zu fördern.

Die Supervision wird vor allem da sinnvoll und nutzbringend eingesetzt, wo verantwortungsbewusstes Handeln, effektive Arbeitsorganisation, Verbindlichkeit in der Arbeitsausführung, Kooperationsfähigkeit und die bewusste Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen für den optimalen Ablauf der Arbeit von Bedeutung sind. Supervision fördert die berufliche Handlungskompetenz durch angeleitete Reflexion. Dieser Prozess unterstützt die Supervisanden im Überdenken ihrer beruflichen Handlungen und in der Selbsteinschätzung der eigenen Person und Rolle. Sie erkennen die Wechselwirkungen in den sie betreffenden Arbeitsbeziehungen und vertiefen das Wissen um ihre Organisation als System.

Supervision hilft Distanz schaffen zu den Abläufen und der Dynamik von Gruppen und Systemen. Sie schützt dadurch vor Überforderung, destruktivem Konfliktverhalten und spezifischer ‚Blindheit‘ im eigenen Arbeitsumfeld. Supervision ist ein wirkungsvolles Instrument der beruflichen und persönlichen Weiterbildung.

Moderation

Der Begriff der Moderation wird heute vor allem als Synonym für „**Prozessgestaltung**“ verwendet.

Inhaltlich geht es bei der Moderation im Allgemeinen um die Gestaltung von Kommunikationsprozessen und im engeren Sinne um die Gestaltung von Gruppengesprächen. Vom Moderator wird erwartet, dass er sich aus der inhaltlichen Arbeit heraushält und sich auf die Gestaltung bzw. Lenkung des Kommunikationsprozesses konzentriert. Dabei muss er ggf. mäßigend auf die Gesprächsteilnehmer einwirken, damit es nicht zum Streitgespräch kommt. Er muss darauf achten, dass nicht einzelne Teilnehmer das Gespräch dominieren. Inhaltlich ist der Moderator dafür verantwortlich, dass alle Aspekte eines Problems angesprochen und auf den Punkt gebracht werden. Ergebnisse werden schriftlich festgehalten und mit allen Teilnehmern abgestimmt.

Weitere Moderationsformen

Die **Problemlösemoderation** ist eine Methode innerhalb der Organisationsentwicklung. Hier ist z.B. die *psychologisch-kognitive Problembearbeitung* erwähnenswert. Mit Hilfe dieser Moderationstechnik und dem Wissen aller, die mit dem Problem etwas zu tun haben, kann ein scheinbar nicht lösbares Problem innerhalb von 1-2 Tagen kognitiv gelöst werden. Es handelt sich um ein stark strukturiertes Vorgehen und es erfordert ein hohes Maß an Disziplin für alle Teilnehmenden.

Eine weitere Form der Moderation ist die **Konfliktmoderation** oder auch als **Mediation** bekannt. Hier ist das Ziel, Konflikte ohne die Hinzuziehung von mehreren Anwälten im Sinne der *win-win-Methode* zu lösen. Der Mediator ist entweder ein Anwalt mit einer Zusatzqualifikation in psychologischer Konfliktmoderation oder er ist Psychologe mit einem Anwalt im Hintergrund, der die juristische Seite des Konfliktfeldes abdeckt. Je nachdem, wie viel zwischenmenschliche Streiddynamik vorhanden ist, wählen sich die Konfliktparteien ihren Mediator gezielt aus.

Coaching

Coaching gehört zu den **Prozessberatungs-Modellen**.

Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund stehen die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende aktuelle Anliegen des Klienten.

„*Interaktiv*“ bedeutet, dass im Coaching keine Dienstleistung am Klienten vollzogen wird, sondern Coach und Klient gleichermaßen gefordert sind und auf gleicher „*Augenhöhe*“ zusammenarbeiten. Dem Klienten wird keine Verantwortung abgenommen.

Zielgruppe sind Personen mit Leitungsaufgaben oder solche, die lernen Leitungsaufgaben zu übernehmen.

Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie

Coaching ist keine Psychotherapie, bedient sich aber teilweise durchaus der Techniken, wie sie auch in verschiedenen psychotherapeutischen Schulen eingesetzt werden. Entscheidender Unterschied zwischen Coaching und Psychotherapie ist dabei, dass Coaching sich prinzipiell an „*Gesunde*“ richtet, die ihre Probleme durchaus noch alleine lösen könnten, dies aber mit Hilfe der Beratung effektiver angehen wollen.

Psychische Erkrankungen und Abhängigkeitsprobleme sind daher nicht das Tätigkeitsfeld eines Coachs. Hier muss auf entsprechende Therapiemaßnahmen und -einrichtungen verwiesen werden.

Wichtige Aspekte von Coaching:

Coaching ist *individuelle Beratung auf der Prozessebene*, d.h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Klienten und regt dabei an, wie eigene Lösungen entwickelt werden können.

Coaching ist *keine Beratung „von der Stange“*, sondern richtet sich nach den individuellen Bedürfnissen des Klienten. Als Prozessberater ist der Coach kein Besserwisser, sondern hilft dem Klienten, eigene Lösungen zu finden.

Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, *freiwillig* gewünschten Beratungsbeziehung statt, d.h. der Klient geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert ihm *Diskretion* zu.

Diskretion: Die im Coaching thematisierten Inhalte bleiben vertraulich und dienen auf keinen Fall zur Beurteilung des Gecoachten zum Zwecke Dritter. Dies sollte dem Gecoachten klar bewusst gemacht werden, damit er sich offen in den Prozess einbringen kann. Ohne diese Offenheit können im Coaching nicht die Bereiche behandelt

werden, welche eben besonders heikel sind und sonst eher verschwiegen werden. Der Coach ist daher angehalten, dem Gecoachten Vertraulichkeit zuzusichern bzw. andersartige Aufträge grundsätzlich abzulehnen.

Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so *Hilfe zur Selbsthilfe* zu geben.

Die *Selbstwahrnehmung* des Klienten soll gefördert werden, d.h. blinde Flecken und Betriebsblindheit werden abgebaut, neue Gesichtspunkte werden erkannt und in der Folge ergeben sich auch neue Handlungsmöglichkeiten, die vorher nicht gesehen wurden.

Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt *keine manipulativen Techniken*, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.

Das *Arbeits-Konzept* des Coachs ist sein Handwerkszeug. Der Klient muss über dieses Konzept aufgeklärt werden. Ansonsten kann er nicht verstehen, wie die Beratung funktioniert, was wiederum keine Förderung des Klienten darstellen würde.

Coaching kann durchaus über einen längeren Zeitraum stattfinden. Da es aber immer das Ziel eines Coachs ist, sich überflüssig zu machen, muss ein Coaching logischerweise auch zeitlich begrenzt sein.

Der Coach ist zuständig für den Coaching-Prozess, der Gecoachte ist zuständig für sein Fachgebiet. Er stellt dem Coach alle erforderlichen Informationen in die Zusammenhänge seiner Tätigkeit zur Verfügung, die für den Coaching-Prozess erforderlich sind.

Ziel ist immer die Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeiten des Gecoachten, d.h. der Coach soll sein Gegenüber derart beraten bzw. fördern, dass der Coach letztendlich nicht mehr benötigt wird.

Der Coach macht nicht abhängig, sondern unabhängiger. Dies kann jedoch nur unter klaren Spielregeln funktionieren, die vom Klienten verstanden und als sinnvoll akzeptiert werden. Dieser „psychologische Vertrag“ klärt die *ideologische Orientierung* (Coach und Klient sollten bezüglich ihrer ideologischen Ausrichtung „zusammenpassen“): die Kritikfähigkeit des Klienten, die Bereitschaft zum kritischen Hinterfragen der eigenen Werte, das Ausmaß des Problembewusstseins, die Erwartungen, Vorannahmen, Befürchtungen, die Gesamtdauer und mögliche Ziele, Vorgehensweisen und verwendete Methoden, das Ausmaß der gewünschten Veränderung, Grenzen und „Tabuzonen“ u.v.m.

Quellen: Coaching. *Innovative Konzepte im Vergleich.*

Coaching. *Serie Praxis der Personalpsychologie.*

Handbuch Coaching.