

Abstract

Titel: Reorganisation eines Kaderentwicklungsprozesses: Handlungsempfehlungen zu emotionalen Kompetenzen

Kurzzusammenfassung: Stress? Runterschlucken von negativen Gefühlen? Burnout? Dass emotionale Belastungen keine Seltenheit mehr sind, zeigt alleine schon Google. Gibt man dort das Wort „Stress“ ein, werden 144'000'000 Treffer in gerade einmal 0.07 Sekunden angezeigt. Heute zählen nicht mehr allein fachliche sondern auch emotionale Kompetenzen. Wie solches Selbstmanagement funktionieren kann, zeigen beispielsweise das Zürcher Ressourcenmodell sowie das Training von emotionalen Kompetenzen. Wie diese beiden Trainings in einem Kader- und Managemententwicklungsprozess verwendet werden könnten, zeigt die vorliegende Bachelorthesis.

Autorin: Sandra Dünnenberger

Herausgeberin: Claudia Kropiunig, MMag.

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2010

Sprache: deutsch

Zitation: Dünnenberger, S. (2010). *Reorganisation eines Kaderentwicklungsprozesses: Handlungsempfehlungen zu emotionalen Kompetenzen*. FHS St. Gallen – Fachhochschule St. Gallen: Bachelor Thesis.

Schlagwörter (Tags): Banking, Führung_Leadership, Personalmanagement_HRM, Prozessmanagement

Ausgangslage

Eine Schweizer Bankgesellschaft reorganisiert ihren Kader- und Managemententwicklungsprozess. Die Neuerung soll evaluieren, was zu einer erfolgreichen Kader- und Managemententwicklung zwingend gehört. Im Fokus stehen insbesondere die persönlichen Fähigkeiten, die der eigenen Ausrüstung im Hinblick auf zukünftige Herausforderungen dienen sollte. Der amerikanische Psychologe Daniel Goleman hat es vorgemacht. So braucht es heute nicht mehr nur ein Intelligenzquotient. Erfolgreich in ihrer Berufskarriere sind diejenigen Leute, die emotional intelligent sind. Das ist aber eine schwierige Aufgabe in unserer Wirtschaftswelt, in der Gefühle als störend und deplatziert betrachtet werden. Tatsächlich gebrauchen heute immer noch viele Menschen mehr die linke als die rechte Hirnhälfte. Sie können ihre eigenen Gefühle nicht verstehen und auch nicht richtig im Entscheidungsprozess einsetzen. Die Hirnforschung hat gerade in den letzten Jahren entscheidende neue Erkenntnisse gebracht. Gefühle sind lebenswichtig und sie greifen wesentlich in den Entscheidungsprozess eines Individuums ein.

Ziel

Das Ziel dieser Bachelorthesis besteht darin, neueste Erkenntnisse der Hirnforschung in Verbindung mit zwei von der Kundschaft ausgewählten Selbstmanagementtrainings so zu analysieren, dass am Ende Handlungsempfehlungen für die Reorganisation des Kader- und Managemententwicklungsprozesses abgeleitet werden können.

Methodisch hat die Studentin sich zuerst mit den neuesten Erkenntnissen der Hirnforschung zum Thema Emotionen auseinandergesetzt. Diese bilden die Grundlage für das Verständnis der Selbstmanagementtrainings. Danach analysierte sie die beiden Trainings *das Zürcher Ressourcenmodell [ZRM]* sowie *das Trainings von emotionalen Kompetenzen [TEK]*. Die Arbeit wird mit Handlungsempfehlungen für die gegenwärtige Reorganisation abgerundet.

Als **Literaturquellen** sind neben den Büchern zu den erwähnten Selbstmanagementtrainings auch Literatur des bekannten Neurobiologen Gerald Hüther konsultiert worden. Da er insbesondere im ZRM oft zitiert ist, war es sehr informativ seine eigene Ansicht zu ergründen. Auf Ratschlag einer befreundeten Ärztin hat sich die Studentin ausserdem mit dem Lernvideo *Vom Neuron zur geistigen Landkarte* des deutschen Psychologen Manfred Spitzer auseinandergesetzt.

Erkenntnisse

Die wichtigsten Erkenntnisse **aus dem Bereich der Hirnforschung** sind anno dato:

1. Das Gehirn ist ein **dynamischer, selbstorganisierender Erfahrungsspeicher** → Informationen werden im Gehirn landkartenförmig gruppiert. Häufige Inputmuster erhalten viel Platz in der Outputschicht der Neuronen. Diese wiederum stellen die Informationsverarbeitungseinheit unseres Gehirns dar und sind wesentlich daran beteiligt, wie Informationen in unserem Gedächtnis abgespeichert werden.

2. **Wie ein Gedächtnis auf neuronaler Ebene entsteht** → Jede Neurone verfügt über eine Synapse, die mittels Übertragung von chemischen Botenstoffen andere Neuronen zum feuern bringen kann. Wenn eine Neurone ihre Leistung steigert, findet Lernen statt und Inhalt wird ins Gedächtnis gespeichert.
3. **Welche Rolle Gefühle und körperliche Signale bei Bewertungs- und Entscheidungsprozessen spielen** → Eine Entscheidung ist erst dann als gut einzustufen, wenn der Verstand und die Gefühle zusammenspielen.
4. **Entscheidendste Erkenntnis: Gehirn ist zeitlebens lernfähig** → Neuronen steigern ihre Leistung durch häufige Aktivierung und unabhängig vom Alter des Organismus

Die beiden konsultierten Selbstmanagementtrainings

Da sowohl das ZRM wie auch das TEK in ihren Abläufen in der Bachelorthesis ausführlich beschrieben sind, werden nachfolgend die wichtigsten Eckpunkte dargestellt.

Das **Zürcher Ressourcenmodell** hat zum **Ziel**, die Ressourcen seiner Teilnehmenden zu aktivieren und damit Änderungsmotivation für aktuelle Lebensthemen des Einzelnen hervorzurufen. Auf der Grundlage der persönlichen Ressourcen wird im Gehirn des Trainingsteilnehmenden ein neues neuronales Netz gebildet und gestärkt, indem die folgenden **fünf Phasen** durchlaufen werden:

1. Phase: Mein aktuelles Thema klären
2. Phase: Vom Thema zu meinem Ziel
3. Phase: Vom Ziel zu meinem Ressourcenpool
4. Phase: Mit meinen Ressourcen zielgerichtet handeln
5. Phase: Integration, Transfer und Abschluss

Die **erste Phase** befasst sich mit dem Abklären der „current concerns“. Dabei sollen sowohl unbewusste wie bewusste Inhalte zum Vorschein gebracht werden, da ein grosser Teil des menschlichen Fühlens und Handelns von unbewusst verlaufenden Prozessen gesteuert wird. Die **zweite Phase** leitet aus dem in Phase eins herangereiften Motiv ein Ziel ab. Das ZRM stützt sich dabei auf drei definierte Kernkriterien, wie ein Ziel zu bilden ist. In der **dritten Phase** wird das gebildete Ziel als neues neuronales Netz im Hirn betrachtet. Da dieses Netz noch störungsanfällig ist, muss es vom expliziten ins implizite Wissenssystem überführt werden. Dazu werden aktiv Primingprozesse vorbereitet, indem die Ressourcen herangezogen werden. Mit diesen wird sodann ein Ressourcenpool gebildet. In der **vierten Phase** wird das neuronale Netz noch weiter in die das implizite Wissenssystem überführt. Das geschieht durch die Bildung von Ausführungsintentionen. Dazu werden die Trainierenden mit drei möglichen Situationen konfrontiert, die sie bei der Zielumsetzung antreffen könnten. Die **letzte Phase** befasst sich schlussendlich mit der Integration, dem Transfer und dem Abschluss.

Das **Training von emotionalen Kompetenzen** hat als Ziel die Stärkung der emotionalen Kompetenzen ihrer Trainingsteilnehmenden. Dazu möchte es ihren Teilnehmenden vor allem ein Instrument zur sofortigen Anwendung im Berufsalltag offerieren. Es stützt sich auf sieben definierte Basiskompetenzen.

1. Muskelentspannung
2. Atementspannung
3. Bewertungsfreie Wahrnehmung
4. Akzeptieren und Tolerieren
5. Selbstunterstützung
6. Analysieren
7. Regulieren

Die **erste Basiskompetenz** arbeitet mit der progressiven Muskelentspannung nach Jacobson und in der zweiten Basiskompetenz wird eine spezielle Atemtechnik erlernt. Da der menschliche Organismus infolge eines emotionalen Reizes zu sehr erregt werden kann, sollen die beiden Kompetenzen helfen, unbewusst ablaufende Automatismen zu stoppen. Damit kann das erhöhte Erregungsniveau herunter reguliert und die Ausschüttung von Stresshormonen gehemmt werden. Die **dritte Basiskompetenz** möchte raus aus dem Modus des Denken, Bewertens und Reagierens und hinein in den Modus der bewertungsfreien Wahrnehmung. Durch Anwenden dieser Kompetenz können Gefühle, die in uns auftauchen einen Namen erhalten. Durch diese kognitive Repräsentation kann dann in der Folge mittels der Gedanken und dem Bewusstsein das Gefühl beeinflusst werden. Die **vierte Basiskompetenz** möchte vor allem den Umgang mit Gefühlen lernen, die nicht sofort verändert werden können. Darauf baut auch die **fünfte Basiskompetenz** auf. Da viele Menschen sich für die eigenen emotionalen Reaktionen innerlich kritisieren oder abwerten, soll diese Basiskompetenz genau das Gegenteil lernen. In einem inneren Dialog lernen die Teilnehmenden, sich aufzumuntern und für sich selber Sympathie, Hoffnung sowie Optimismus zu aktivieren. Die **sechste Basiskompetenz** setzt beim Verstehen der eigenen Gefühle an. Viele fühlen sich den eigenen Gefühlen ausgeliefert und orientierungslos. Durch genaues Analysieren der Stressauslöser können Veränderungsmöglichkeiten eruiert werden. Die **letzte Basiskompetenz** setzt sich sodann mit dem aktiven Regulieren von Gefühlen auseinander. In fünf Schritten wird ein Plan entworfen, der helfen soll ein neues realistisches Zielgefühl zu finden und damit das problematische Gefühl zu beeinflussen.

Beide Trainings geben Inputs zum Stoppen von Automatismen, die unbewusst ablaufen und dem gesundheitlichen Wohlbefinden abträglich sein können. Beide können entscheidend dazu beitragen, dass eine Führungskraft Ruhe, Gelassenheit, Erholung oder Stressmanagement erlernen und die eigene Lebensqualität erhöhen kann.