



## Wegweiser zum Wesentlichen Nr. 32     Januar 2013

### Tabuthema Macht

Guten Tag,

mit diesem Rundbrief möchte ich Ideen und Impulse weitergeben, die mir persönlich geholfen haben - zum Nachdenken, zum Ausprobieren, zum Weitersagen, .....

Frühere Ausgaben des Wegweisers finden Sie auf meiner Internetseite unter „[Wegweiser](#)“.

### Inhalt

1. Tabuthema Macht
2. Praxis –Tipp
3. Aktuelle Termine
4. Für Sie aufgelesen

©...nur zum privaten Gebrauch

### 1. Macht

Führung ist ohne Macht nicht denkbar. Wenn wir führen, üben wir Macht aus. Der richtige und bewusste Einsatz von Macht dient dem Unternehmen und den Menschen. Macht meint, nach Max Weber, die Fähigkeit den eigenen Willen durchsetzen zu können. Bert Hellinger sagt, Macht hat derjenige, der etwas besitzt, was der andere braucht. Beide Aspekte sind im Kontext von Führung hilfreich, da es zum einen immer wieder notwendig ist, etwas durchzusetzen, zum anderen geht es auch darum, sich bewusst zu machen, dass ich als Vorgesetzter über etwas verfüge, was der andere braucht.

Jeder Mensch braucht Zuwendung, Anerkennung und zur Orientierung auch Korrekturhinweise. Letzteres nennen wir Kritik oder in der stärkeren Form Strafe. Macht zeigt sich somit als Belohnungsmacht und Bestrafungsmacht und macht Führung sehr effizient und leicht, wenn wir beides bewusst und verantwortungsvoll nutzen. Wir folgen dabei einem einfachen, uralten Prinzip: Erwünschtes, d.h. zieldienliches Verhalten wird belohnt und unerwünschtes Verhalten bestraft. Wir nutzen dabei ein zentrales Grundmuster der menschlichen Psyche, Menschen wollen ihre Lust, ihre Glückgefühle vermehren und Leid vermeiden. Erforderlich sind drei Schritte:

1. Das erwünschte Verhalten muss bekannt und vereinbart sein in Form von Leitbild, Zielvereinbarungen, Geschäftsplan, Führungsgrundsätzen oder ähnlichem.
2. Der Vorgesetzte braucht Informationen über die Leistung und über das Verhalten seiner Mitarbeiter. Controlling liefert die Zahlen, wichtig sind aber auch weiche Informationen über Sozialverhalten, Umgangsformen und die vielen "Kleinigkeiten", die im Alltag wichtig sind. Denkt der Mitarbeiter von sich aus mit, ergreift er Initiative u.ä.?

3. Die "Belohnung" bzw. die "Bestrafung" erfolgt in Form der Rückmeldung durch den Vorgesetzten, indem die Richtigkeit, bzw. die Abweichung auf der Sachebene kommuniziert wird. Außerdem muss der Vorgesetzte, und das ist entscheidend, auch die bei ihm ausgelösten Gefühle mitteilen, wie Freude, Enttäuschung, Ärger, usw..

Sinnvoll ist es, die Begriffe "Lob" und "Bestrafung", die die meisten Menschen als problematisch erleben, durch zeitgemäße Bezeichnungen zu ersetzen. Wir sollten uns nur bewusst machen, dass wir Macht ausüben, wenn wir jemanden Anerkennung zollen, ihn kritisieren oder ein Fehlverhalten mit Konsequenzen ahnden. Diese Dreiteilung ist nützlich und praxistauglich:

1. Was gut gemacht worden ist, wird gewürdigt. Ein gutklingendes Wort dafür ist Anerkennung.
2. Was verbessert werden muss, erfährt in sachlicher Form eine Kritik.
3. Erst dort wo schuldhaft, unverantwortlich oder mutwillig folgenschwere Fehler gemacht werden, muss nicht nur der Fehler benannt werden, sondern es müssen auch Konsequenzen aufgezeigt und dann auch realisiert werden.

Das eigentliche Problem ist das fehlende Bewusstsein, genauer, die fehlende Achtsamkeit. Es ist uns gar nicht bewusst, dass wir andere Menschen durch Nicht-beachten, Nicht-sagen, Nicht-würdigen sehr verletzen. Dies ist sogar die schlimmste Form von "Bestrafung", sie führt zu Enttäuschung, Resignation und erzeugt großes Leid. Wenn wir in der Führung etwas mehr darauf achten, was andere leisten und öfters mal sagen: "Ich habe es gesehen und es war gut.", dann werden wir mit wenig Aufwand viel bewirken. Manchmal ist ein "richtig" oder "prima" völlig ausreichend und hin und wieder sollten wir auch sagen, was im Detail uns gut gefallen hat.

Angemessene Kritik im Sinne von Verhaltenskorrektur ist keine Bestrafung. Erst wenn wir den Uneinsichtigen Konsequenzen aufzeigen oder zu harten Maßnahmen wie Abmahnung, Versetzung, schlechte Beurteilung oder Entlassung greifen, wird das zur Strafe. Sachliche, differenzierte Kritik ist vielmehr auch eine Form der Beachtung, sie besagt nämlich, deine Arbeit wird gesehen und auf dich kommt es an.

Noch etwas Wichtiges: Ein Fehler ist ein Fehler und er muss als solcher benannt und ggf. geahndet werden, auch wenn der Fehler von einem "lieben Freund" gemacht worden ist. Ein Mensch bleibt immer ein Mensch mit Würde und Integrität, auch wenn er einen Fehler gemacht hat. Der hl. Benedikt schreibt in seiner Regel für den Abt: Er hasse die Fehler und liebe die Brüder. Diese Grundhaltung, die Menschen zu lieben, ist das beste, was wir als Führungskraft entwickeln können.

## 2. Praxistipp:

1. Definieren Sie für sich konkrete Ziele für einen reichlichen Umgang mit Anerkennung und auch mit Kritik: Z.B. ich gebe jedem Mitarbeiter, den ich führe, pro Woche mindestens ein differenziertes Lob.
2. Geben Sie Lob und Kritik getrennt und immer zeitnah, häufig und so konkret wie möglich.
3. Zeigen Sie bei Lob und Kritik Ihre Gefühle, Freude aber auch Ihren Ärger.
4. Üben Sie sich darin, zu beobachten, was richtig läuft und nutzen Sie besonders Besprechungen um Erfolge heraus zu stellen. Große Erfolge sollte man angemessen feiern, z.B. zusammen essen gehen oder etwas unternehmen, auch auf den Erfolg "anstoßen".
5. Lernen Sie durch Selbstbeobachtung, was tut mir gut, was erlebe ich als unangenehm oder ärgerlich. Legen Sie sich ein wachsendes Repertoire zu an guten Formulierungen: Gefällt mir / Sie werden immer besser / weiter so / ich bin richtig begeistert / ich bin ziemlich sauer / ich weiß nicht, was ich jetzt tun soll ..... Erweitern Sie laufend diesen

Fundus an guten Beschreibungen, vor allem Ihres emotionalen Erlebens.

### **Das bekommen Sie dafür:**

Häufige Anerkennung von Leistung und klare, konsequente Kritik verbessern das Betriebsklima ganz wesentlich. Als Vorgesetzter üben Sie für sich wichtige Fähigkeiten, wenn Sie lernen zu beobachten und wenn Sie Gefühle zulassen und zeigen. Sie trainieren sich zu überwinden, wenn Sie etwas tun, was Sie für richtig halten, was Ihnen aber schwer fällt, z.B. jemanden zu kritisieren. Ihre Mitarbeiter bekommen jedoch dadurch mehr Orientierung und damit mehr Freude an der Arbeit. Sie kommen durch ihre häufigen Rückmeldungen mehr Kontakt zu Ihren Mitarbeitern und über das Beobachten ein besseres Bild von den Menschen, mit denen Sie zusammen arbeiten.

## **3. Aktuelle Termine:**

### **3.1. Curriculum Mut zum Führen**

#### **Teil 1: "Mut zum Führen"**

Mo. 14.01.13 ( 13 Uhr ) - Mi. 16.01.13 ( 16:30 Uhr )

**Es sind zwei Plätze für Kurzentschlossene frei geworden.**

#### **Teil 2: "Wieder Zeit haben"**

Mo. 22.04.13 ( 13 Uhr ) - Mi. 24.04.13 ( 16:30 Uhr )

#### **Teil 3: "Umgang mit schwierigen Emotionen"**

Mo. 24.06.13 ( 13 Uhr ) - Mi. 26.06.13 ( 16:30 Uhr )

Weitere Themen und Termine unter [www.asslaender.de](http://www.asslaender.de).

Sie können jedes Seminar einzeln buchen, oder vier Seminare als Curriculum oder sechs Seminare als Mastercurriculum.

### **3.2 Curriculum Gut aufgestellt**

#### **Teil 4: Gelassenheit, Balance, Perspektiven (TEAM BENEDIKT - Schwanberg)**

Mo. 11.03.13 ( 13 Uhr ) - Mi. 13.03.13 ( 16:30 Uhr )

Das Seminar kann einzeln gebucht werden.

### **3.3. Klosterzeit**

**Mo. 29.07.13 - Sa. 03.08.13 auf dem Schwanberg, 97348 Rödelsee**

### **3.4 Organisations- und Systemaufstellungen**

#### **Ihr eigenes Anliegen aufstellen?**

Bei allen Seminaren können Sie als Tagesgast ein eigenes Thema bearbeiten. Oder Sie nutzen die Gelegenheit, die Methode der Systemaufstellungen einfach mal kennen zu lernen.

#### **Intensivseminar IV "Themenaufstellungen"**

Do. 21.02.13 ( 10 Uhr ) - Sa. 23.02.13 ( 18 Uhr ) Kloster Oberzell bei Würzburg

#### **Praxisseminar "Die Macht im System"**

Do. 11.04.13 ( 10 Uhr ) - Sa. 13.04.13 ( 18 Uhr ) Hotel Markushof Veitshöchheim-Gadheim

#### **Intensivseminar I "Grundlagen"**

Do. 13.06.13 ( 10 Uhr ) - Sa. 15.06.13 ( 18 Uhr ) Hotel Markushof Veitshöchheim-Gadheim

**Sie können jederzeit in meine flexible und zertifizierte Ausbildung zum Aufsteller einsteigen.**

**Ablauf und nähere Informationen finden Sie unter [www.asslaender.de](http://www.asslaender.de),  
nähere Auskünfte auch unter 09324-9784780 oder [mail: buero@asslaender.de](mailto:buero@asslaender.de)**

### **3.5 Kongress-Empfehlung**

#### **Corporate-Happiness-Kongress**

Am 2. Februar 2013 9.00 - 18.00 Uhr

findet der Corporate Happiness® Kongress an der Hochschule München statt. In zahlreichen Workshops und Plenumsveranstaltungen werden die Instrumente der positiven Psychologie im Management diskutiert.

**Mit einem Vortrag und einem Workshop bin ich als Referent auf diesem Kongress dabei.**

Ausführliche Informationen unter [www.corporate-happiness.de/forschung-kongresse](http://www.corporate-happiness.de/forschung-kongresse)

#### **Kongress Heiligenfeld**

**Bewusstsein: Bewusstseinsforschung-Bewusstseinskultur-Bewusstseinsentwicklung**

Vom 06. - 09. Juni 2013 in Bad Kissingen.

Ausführliche Informationen unter [www.akademie-heiligenfeld.de](http://www.akademie-heiligenfeld.de)

### **3.6 Workshop in Würzburg**

**Werte machen Ihr Unternehmen wertvoll - der ehrbare Kaufmann als Erfolgsmodell**

Am 08. Mai 2013 von 14 Uhr bis 18 Uhr in der IHK Würzburg

Gefördert vom BStMwIVT

Ausführliche Informationen unter: [www.wuerzburg.ihk.de/weiterbildung/weiterbildungsangebot/kategorien](http://www.wuerzburg.ihk.de/weiterbildung/weiterbildungsangebot/kategorien)

### **3.7 Seminar in Österreich**

**Klartext reden: Sag, was du willst, und du bekommst, was du möchtest!**

Vom 13. - 15. Mai 2013 im Hotel Aviva in St. Stefan am Walde

Ausführliche Informationen und Buchung unter: [www.hotel-aviva.at/klartext-reden](http://www.hotel-aviva.at/klartext-reden)

## **4. Für Sie aufgelesen:**

Wir können Menschen nicht motivieren, wir brauchen sie auch nicht zu motivieren, es genügt, wenn wir aufhören sie zu demotivieren. (Reinhard Sprenger)

#### **©...nur zum privaten Gebrauch**

alle Rechte bei Dr. Friedrich Assländer, Würzburg

Weitergabe unter Angabe der Quelle (Autor plus Internetseite) erwünscht,  
gewerbliche oder firmeninterne Nutzung der Texte nach Rücksprache.

Wenn Sie diese E-Mail (an: unknown@noemail.com) nicht mehr empfangen möchten, können Sie diese [hier](#) abbestellen.

Dr. Friedrich Assländer  
Hans-Löffler-Straße 23  
97337 Dettelbach  
Deutschland

<http://asslaender.de/>

info@asslaender.de  
Fon: +49-9324-9784780  
Fax: +49-9324-9784781

Geschäftsführer: Dr. Friedrich Assländer

Ust.Ident.Nr.: DE 1340 58 155