



**Profi-ler Institut**

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

[www.Horst-Bertsch.de](http://www.Horst-Bertsch.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

# Arbeit. Macht. Gesund ?!

## [www.Horst-Bertsch.de](http://www.Horst-Bertsch.de)

Präsentation für den  
Lionsclub Hohenloher Land  
20.1.2014



**Profi-ler Institut**  
für professionelle Entwicklung  
Leitung: Horst E. Bertsch

[www.PROFI-LER.de](http://www.PROFI-LER.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

# Verantwortung bei der Arbeit, Macht zu ... und Gesundheit bei und durch...

- Selbstwirksamkeit und Integrität
- Seinen Platz finden und einnehmen
- Motivation zur Macht, Herrschen und dienen wem und wozu?
- Begegnung und Zeit verwesentlichen
- Sinn empfinden und Sinn gestalten



**Profi-ler Institut**

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

[www.PROFI-LER.de](http://www.PROFI-LER.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601



*Integrierte Macht-  
ausübung: Übereinstimmung  
von Verantwortung, Macht  
und Können*



**Profi-ler Institut**

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

[www.PROFI-LER.de](http://www.PROFI-LER.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

# 4 Dimensionen eines Verantwortungssystems





**Profi-ler Institut**

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

[www.PROFI-LER.de](http://www.PROFI-LER.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

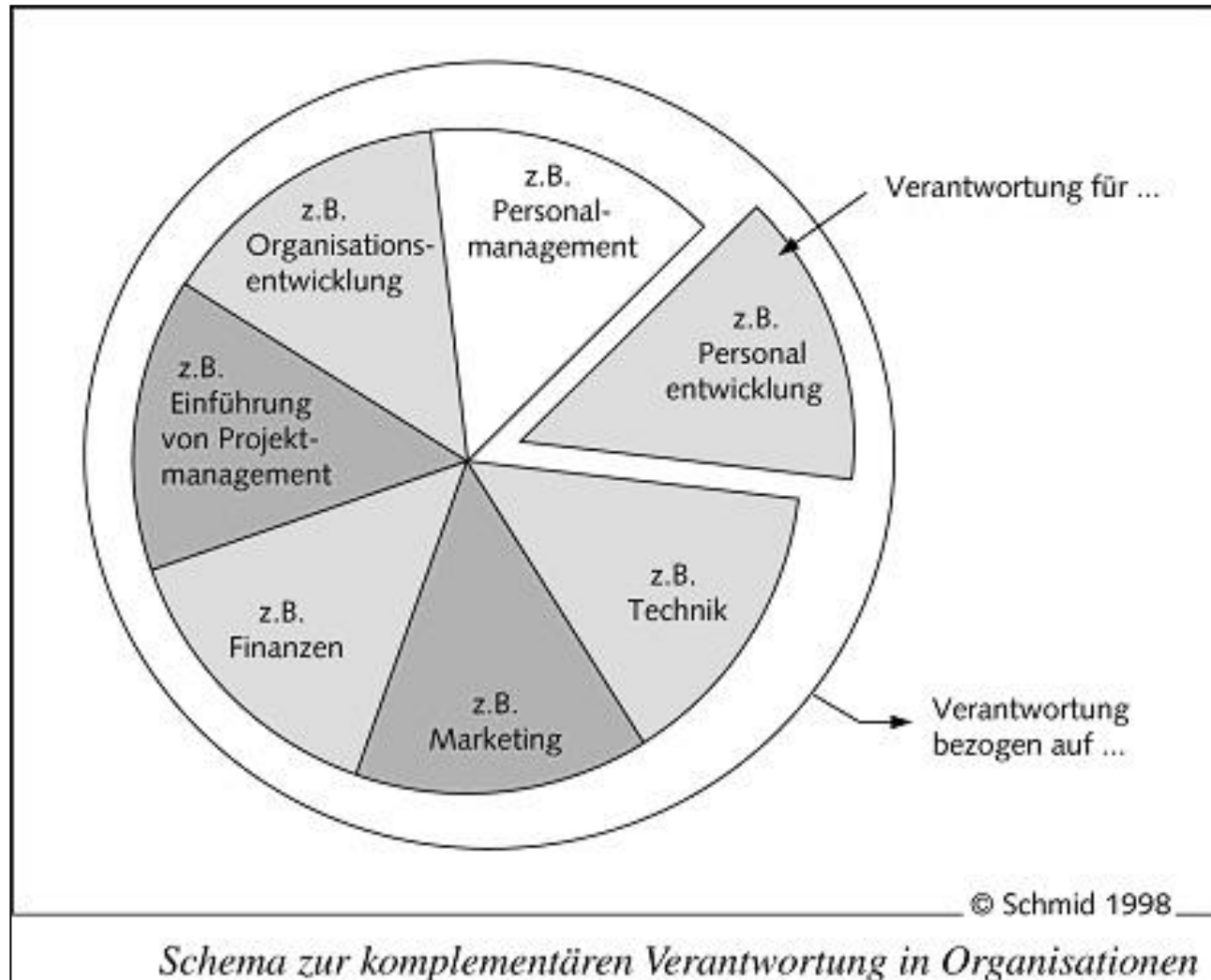
Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

# Komplementäre Verantwortung in Organisationen





**Profi-ler Institut**

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

[www.PROFI-LER.de](http://www.PROFI-LER.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

# Verantwortung für und bezogen auf....

- Verantwortung für Aufgaben
- Verantwortung bezogen auf die Schlüssigkeit des ganzen Verantwortungssystems
- Verantwortungsdiallog mit den Autorisierten im mittleren Management
- „Störungen“ im Verantwortungssystem minimieren



**Profi-ler Institut**  
für professionelle Entwicklung  
Leitung: Horst E. Bertsch

[www.PROFI-LER.de](http://www.PROFI-LER.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

# Herausforderungen

## (Rück-) Aneignung der Verantwortung

Insgesamt wird die oft weg delegierte Verantwortung wieder dorthin zurückkehren müssen, wo die Macht und die Zuständigkeiten angesiedelt sind. D. h.

1. Rückverschiebung von Verantwortung von den Projekten in die Hierarchie, deren Selbstverständnis allerdings neu zu fassen sein wird
2. Rückverschiebung von Externen zu Internen.
3. Rückverschiebung von Verantwortung von den Stabs- zu den Führungsfunktionen bzw. in die Begegnung Führer-Untergebener



**Profi-ler Institut**

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

[www.PROFI-LER.de](http://www.PROFI-LER.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

# Was gesund hält...

- Zugehörigkeit
- Verlässlichkeit
- Integrität von Intimität, Struktur und Neugier
- Würde und Selbstwirksamkeit
- Emotionale Intelligenz
- Vertrauenskultur vor Kontrollkultur
- Kulturell gestützte Selbstkontrolle
- Vertrauen, Leistung und Fehler
- Kultur erzeugt Kultur und Beispiel macht Schule





**Profi-ler Institut**

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

[www.PROFI-LER.de](http://www.PROFI-LER.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

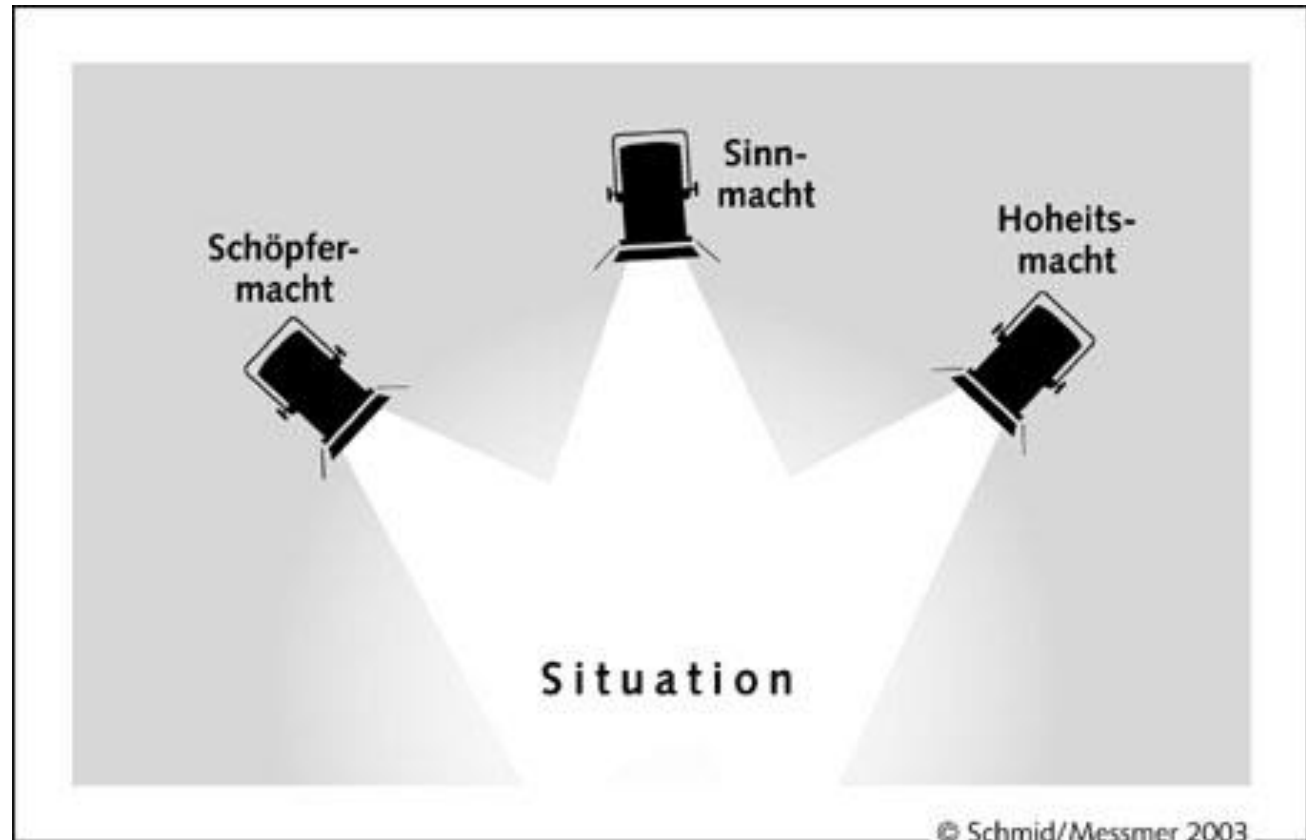
Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

# Drei Begriffe zur Fokusbildung



*Verschiedene Machtdimensionen als Scheinwerfer*



**Profi-ler Institut**  
für professionelle Entwicklung  
Leitung: Horst E. Bertsch

[www.PROFI-LER.de](http://www.PROFI-LER.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

## **Hoheitsmacht**

*meint, über Gestaltungsmöglichkeiten so verfügen zu können, dass anderen für ihre Wirklichkeitsmöglichkeiten einseitig Vorgaben gemacht werden.*

## **Schöpfermacht**

*meint die Fähigkeit, kokreative Inszenierungen zu schaffen.*

## **Sinnmacht:**

*Damit ist eine Fügung gemeint, Sinn zu finden und Sinn zu schöpfen in dem, was man erlebt und gestaltet.*



**Profi-ler Institut**  
für professionelle Entwicklung  
Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

# Autorisierung (Schwester der Macht)

## UNSERE DEFINITIONEN FÜR VERSCHIEDENE ARTEN VON AUTORISIERUNG

---

**Autorisierung durch Ermächtigung.** Darunter verstehen wir Autorität (siehe »Hoheitsmacht«), die von Macht-Inhabern verliehen wird, z.B. eine Vollmacht vor Gericht.

---

**Autorisierung durch Kontrakt.** Darunter verstehen wir Autorität, die durch Vereinbarung unter den Betroffenen verliehen wird, z.B. eine vereinbarte Gesprächsleitung in einer Gruppe.

---

**Autorisierung durch komplementäres Verhalten.** Darunter verstehen wir eine Autorität, die durch komplementäres Verhalten zur persönlichen Wirkungsweise eines Menschen verliehen wird. Ein Beispiel: Vorschläge von als erfahren geltenden Menschen werden eher befolgt.

*Abb. 19: Verschiedene Arten von Autorisierung*



**Profi-ler Institut**

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

[www.PROFI-LER.de](http://www.PROFI-LER.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

# Engpässe, Spiele, Antreiber...

Machtspiele haben in emotional besetzten Situationen manchmal etwas damit zu tun, wie man sich als Kind seinen Eltern gegenüber durchsetzen und behaupten wollte (biografische Wurzeln der „Führung von unten“)

Im **Begegnungsprozess** und in der inneren Selbststeuerung gibt es **de-potenzierende Vorgänge**, hier hilft Selbsterkenntnis und Achtsamkeit:

z.B. für dysfunktionale ...

- Antreiber: z.B. sei Stark, sei perfekt, mach´s recht etc.
- Mini-Skript: Auslöser -> Antreiber -> Engpass
- Passivität und Agitation vs. kraftvoll ratlos aber prozesssteuernd in Dilemmasituationen

Kreative Vorwärtssteuerung von Prozessen und Strukturen ist aber allemal besser als zu viel Aufmerksamkeit für Psychologisierung von verhakten Begegnungen.



**Profi-ler Institut**

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

[www.PROFI-LER.de](http://www.PROFI-LER.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

# Fragen

- Wo sind mir Macht, Gesundheit und Verantwortungszusammenhänge in meinem Umfeld relevant und gestaltungsbedürftig?
- Wie nutze(n) ich / wir Schöpfer- und Sinnmacht?
- Welchen Stil habe ich / welche meine macht-autorisierten Mitarbeiter, wie sie mit Spielverstrickungen umgehen sollen?
- Was verkörpern wir als Person, als Team in Bezug auf Macht und Verantwortung und welche Organisationsregeln haben wir neben persönlicher Anständigkeit für unsere Machtkultur?
- Auf welchen weiteren Bühnen des Lebens passen bei mir / bei meinen Führungskräften unsere Schöpfer-, Gestaltungs- und Sinnkonzepte?



**Profi-ler Institut**

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

[www.PROFI-LER.de](http://www.PROFI-LER.de)

[info@horst-bertsch.de](mailto:info@horst-bertsch.de)

Trainings  
Schulungen  
Coaching  
Teamentwicklung  
eventmanagement  
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13  
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon  
07942-941202fax

Bankverbindung:  
Volksbank  
Hohenlohekreis  
Kto.: 135 535 000  
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:  
76105/15601

# Danke für Interesse und Aufmerksamkeit