

Gisela Engemann

Das Bewegungsverhalten im Management und Möglichkeiten der Einflußnahme

Ein Pilotprojekt

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1993 Diplom.de
ISBN: 9783832402815

Gisela Engemann

Das Bewegungsverhalten im Management und Möglichkeiten der Einflußnahme

Ein Pilotprojekt

Gisela Engemann

Das Bewegungsverhalten im Management und Möglichkeiten der Einflußnahme

Ein Pilotprojekt

**Diplomarbeit
an der Deutschen Sporthochschule Köln
Juli 1993 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

**Hermannstal 119 k
22119 Hamburg**

**agentur@diplom.de
www.diplom.de**

ID 281

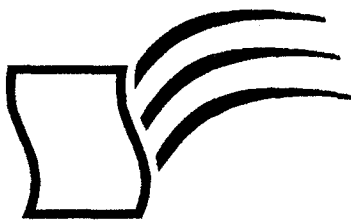
Engemann, Gisela: Das Bewegungsverhalten im Management und Möglichkeiten der
Einflußnahme: Ein Pilotprojekt / Gisela Engemann –
Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1997
Zugl.: Köln, Sporthochschule, Diplom, 1993

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Ich versichere hierdurch an Eides Statt, daß ich diese Arbeit selbständig und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen angefertigt habe. Wörtlich übernommene Einzelsätze oder Teile davon sind als Zitate kenntlich gemacht worden.

Erster Entwurf

Gliederung	Seite
1. Einleitung	1
1.1. Bedeutung des Themas	1
1.2. Methodik und Ziel der Arbeit	2
2. Zum Verhaltensbegriff	3
2.1. Eine Definition zum Verhalten im Sport	3
2.2. Betrachtungsweisen der Psychologie	4
2.3. Körpererfahrung als Grundlage menschlichen Bewegungsverhaltens	7
2.3.1. Zur Definition des Begriffs Körpererfahrung	7
2.3.2. Das Strukturmodell nach BIELEFELD	7
2.4. Das Bewegungsverhalten im Management	9
3. Strukturen und Probleme in Management	10
3.1. Management und Unternehmenskultur	10
3.2. Das Management und die Führung	14
4. Der Wertewandel der Gesellschaft	18
4.1. Aus der Sicht der Unternehmensberatung und des Marketings	18
4.2. Der Wertewandel der Gesellschaft aus der Sicht der Freizeitforschung	19
4.3. Wertewandel und Gesundheit	23
5. Konkurrenzfähigkeit und Führungsstil	24
5.1. Hierarchieabbau im Arbeitsprozeß	24
5.2. Japanische Unternehmen und die Dominanz der Gruppe	25
5.3. Strukturelle Veränderungen durch die Unternehmen mit flachen Hierarchien gekennzeichnet sind	27
5.4. Das Modell der flachen Hierarchien am Beispiel von Ikea	29
6. Unternehmerisches und sportliches Handeln im Vergleich	30

6.1.	Analogien zwischen sportlichem Spiel und wirtschaftlichem Wettbewerb	30
6.2.	Sprachliche Gemeinsamkeiten in Unternehmen und Sport	31
6.3.	Das Management entdeckt das Coaching	33
6.4.	Weitere Gemeinsamkeiten	34
7.	Das Bewegungsverhalten im Management und Möglichkeiten der Einflußnahme	35
7.1.	Das Beanspruchungserleben im Sport und im Management	35
7.2.	Symptome/Indikatoren für das Beanspruchungserleben	36
7.3.	Möglichkeiten der Einflußnahme	38
8.	Der Streßbegriff und die Streßreaktion	44
9.	Zustandsorientierte Maßnahmen	49
9.1.	Darstellung der Verfahren	49
9.1.1.	Das Neurolinguistische Programmieren	49
9.1.2.	Hakomi	51
9.1.3.	Das Psychohygiene-Training	52
9.1.4.	Die Feldenkrais-Methode	53
9.1.5.	Die Bioenergetik-Analyse	54
9.1.6.	Yoga	55
9.1.7.	Die Integrative Bewegungstherapie	56
9.1.8.	Verfahren zur Schulung der Sinneswahrnehmung	57
9.1.9.	Das Bewegungstheater	59
9.2.	Die Begründung der Auswahl der Verfahren	60
10.	Das Bayer-Pilotprojekt	62
10.1.	Die Grundkonzeption des Pilotprojekts	62
10.1.1.	Das Bewegungsbeobachtungssystem nach LABAN/LAMB	62
10.1.2.	Die fünf motorischen Hauptbeanspruchungsformen nach HOLLMANN	64

10.1.3.	Die Bewegungsmerkmale nach MEINEL/SCHNABEL	66
10.2.	Tabellarische Darstellung des Grundkonzepts	69
11.	Der Verlauf des Bayer-Pilotprojekts	70
11.1.	Die Idee	70
11.2.	Erste Annäherungen	70
11.3.	Die Zielgruppe	71
11.4.	Schwierigkeiten in der Vorbereitung des Projekts	72
11.5.	Die Werbung	72
11.6.	Allgemeine Bedingungen	73
11.7.	Zum Pilotprojekt	74
11.8.	Die Projektleitung	75
11.9.	Anwesenheit	76
12.	Die Durchführung und Auswertung der Unterrichtsreihe	78
12.1.	Die Unterrichtsreihe	78
12.2.	Die Unterrichtseinheiten 1 bis 5	80
12.2.1.	Die erste Unterrichtseinheit	80
12.2.2.	Die zweite Unterrichtseinheit	83
12.2.3.	Die dritte Unterrichtseinheit	87
12.2.4.	Die vierte Unterrichtseinheit	90
12.2.5.	Die fünfte Unterrichtseinheit	93
12.3.	Die Auswertung der Unterrichtsreihe	93
12.3.1	Die Auswertung des Fragebogens zum Thema Streß	99
12.3.2.	Die Eigenzustandsskala zur Messung von Motivation und Beanspruchung	100
13.	Abschließende Bemerkungen und Ausblick	105
13.1.	Abschließende Bemerkungen	105
13.2.	Ausblick	106

Anhang /Dokumentation

Literaturliste

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Ein Beispielexemplar der Werbung

Die Führungsgrundsätze der Bayer AG

Der Fragebogen zum Thema Streß

Die Eigenzustandsskala zur Messung von Motivation und Beanspruchung

Die Mitarbeiterwerbung der Ploenske AG

Seminarwerbung zur Fort- und Weiterbildung im Management im Sommer
1992/93

Übungsbeispiele

Tabellarischer Lebenslauf

1. Einleitung

1.1. Bedeutung des Themas

Wie die Arbeit im einzelnen noch aufzeigen wird, hat sich das Anforderungsprofil im Management in den letzten beiden Jahrzehnten sehr gewandelt. Neben der Fachkompetenz ist die Führungskompetenz stark in den Vordergrund getreten.

Durch den Wertewandel der Gesellschaft, der im Zusammenhang mit diesem Thema noch näher beleuchtet wird, hat sich aber auch die Einstellung des Führungsnachwuchses geändert. Es wird mehr Wert auf das Privatleben gelegt, und der Arbeitsplatz soll sich mit diesen Bedürfnissen vereinbaren lassen. Ferner spielt das Betriebsklima und eine hohe Freizeitqualität am Arbeitsort eine große Rolle¹.

Einen dritten Aspekt stellt der Faktor Gesundheit dar. Unternehmen handeln heute weltweit und mittels verbesserter Kommunikationstechniken immer schneller. In immer kürzeren Zeiträumen werden immer größere Distanzen zurückgelegt.

Zeitverschiebungen, Klimaänderung, unregelmäßige und fremde Eßgewohnheiten sowie ständig wechselnde Tagesabläufe belasten den Körper psychisch und physisch. Durch den internationalen Markt nimmt auch die nonverbale, körpersprachliche Kommunikation an Bedeutung zu.

Neben der fachlichen Kompetenz wird es aufgrund dieser Faktoren in Zukunft immer wichtiger werden, die Führungskompetenz differenzierter und komplexer auszubilden. Dies bedeutet:

1. Durch die Fähigkeit zur Streßregulation dem Anforderungsprofil des Managements gewachsen zu sein.
2. Die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit besser einzuschätzen.
3. Das eigene und das bewegungs- und körpersprachliche Verhalten anderer bewußt wahrnehmen und beeinflussen zu können.

¹CAPITAL6/93, 209 ff

1.2. Methodik und Ziel der Arbeit

Das Pilotprojekt „Mehr Motivation und Erfolg durch positiven Streß“ stellt exemplarisch die Anwendung zustandsorientierter Maßnahmen zur Streßregulation mit Hilfe von körperorientierten Verfahren dar. Da im Sport die Möglichkeit der Einflußnahme durch psychovegetative Regulation zur Leistungssteigerung genutzt wird, liegt die Überlegung nahe, eine Übertragungsebene vom Sport auf das Management herzustellen.

Zu diesem Zweck werden zunächst Gemeinsamkeiten des Bewegungsverhaltens im Management und im Sport aufgezeigt. Ferner wird das Beanspruchungsprofil im Management und damit verbundene Probleme näher erläutert. Das Ziel der Arbeit ist, deutlich zu machen, daß es erstrebenswert, wenn nicht sogar nötig ist, Techniken zur Streßregulation, Steigerung der Konzentration, Entspannung und Kommunikation in das Berufsbild zu integrieren.

Im Sport ist das Erlernen, Üben und Anwenden solcher Techniken Bestandteil des Trainings. Auf das Management übertragen bedeutet dies, ein Angebot bereitzustellen, wie es das Pilotprojekt darstellt.

Damit diese Idee nachvollziehbar wird, stellt die Arbeit in ihrem weiteren Verlauf, die körperorientierten Verfahren sowie die Planung, Durchführung und Auswertung des Pilotprojekts dar.

Abschließend erfolgt eine Stellungnahme zum Projektverlauf und eine Dokumentation. Da diese Arbeit sich mit dem Bewegungsverhalten beschäftigt, gilt es zunächst, den Verhaltensbegriff zu klären.

2. Zum Verhaltensbegriff

2.1. Eine Definition zum Verhalten im Sport

Das Verhalten im Sport wird als motivierendes Verhalten verstanden. Es wird durch die Eigenschaften des Subjekts bestimmt und ist abhängig von den Situationsbedingungen. Es wird hierbei von einer Reizsituation ausgegangen, in der sich das Verhalten zeigt und ist von Motiven und Zielvorstellungen bestimmt.

„Aus diesem komplexen Gefüge von Bedingungen ergeben sich viele Verhaltensmöglichkeiten, deren konkrete Ausformung in einer best. Aktions- und Reaktionsweise sich zufällig oder gezielt, bewußt oder unbewußt, vollziehen kann und m.o.w. vermischt, sowohl kognitive, motorische, emotionale als auch soziale Bestandteile enthält. Das konkrete Verhalten hängt von der individuellen Bedeutsamkeit der Situation ab, wobei jeweils die Erfahrung eine große Rolle spielt.“²

In der sportpraktischen Situation wird das Verhalten von physischen und psychischen Fähigkeiten wie z. B. Kraft, Ausdauer, Aufmerksamkeit und Handlungsantizipation etc., beeinflusst. Sie stellen die Voraussetzung für den Erfolg dar, sind lern- und trainierbar.

„Da Wahrnehmung und Aufmerksamkeit selektiv subjektiv und nicht objektiv aufgefaßt werden, geht eine best. Selektion von den Motiven und Bedürfnissen der Persönlichkeit aus, welche aus früheren Reiz- und Lernsituationen resultieren.“³

Die Fähigkeit zur Konzentration ist abhängig von der Lenkung der Aufmerksamkeit. Sie wird im Training oder Wettkampf zur notwendigen Verhaltenskomponente. Je nach Sportart wird das Verhalten durch ein erhöhtes Risiko und Entscheidungsverhalten bestimmt (Mannschaftsspiel/Drachenfliegen).

Wird die Bewegungspräzision zum qualitativen Merkmal, so wird ein Teil des Bewegungsablaufs zum Stereotyp, d. h. zum halbautomatischen Bewegungsmuster.

²LEXIKON DER SPORTWISSENSCHAFT 1983, 444

³LEXIKON DER SPORTWISSENSCHAFT 1983, 444

Sportlicher Erfolg ist immer von emotionalen, als auch von kognitiven Anteilen eines Individuums abhängig. Das Aktivitätsniveau (Im Sport auch als Vorstartzustand bezeichnet) ergibt sich aus der optimalen Relation dieser beiden Verhaltensanteile.

Eine Dysbalance kann die Hoffnung auf Erfolg oder die Angst vor Mißerfolg bestimmen.

Der Sportler nutzt hier die Möglichkeit der Selbstregulation, um überschießende Stimmungen oder mangelnde Aktivierung im erwünschten Sinne situationsadäquat zu modifizieren.

Um eine Verhaltensoptimierung im Hinblick auf Erfolg zu erreichen, werden hierbei Erfahrungen der Trainings- und Bewegungslehre mit sportmedizinischen und psychologischen Erkenntnissen verbunden.⁴

Sportliches Verhalten ist also geprägt von der Konstitution der gesamten Persönlichkeit. Damit liegt die Schlußfolgerung nahe, daß auch das Verhalten im Management von emotionalen, kognitiven und motorischen Komponenten bestimmt ist. Lediglich die Gewichtung verschiebt sich. Somit besteht die Möglichkeit der Selbstregulation zur Verhaltensoptimierung im Hinblick auf Erfolg auch im Management.

2.2. Betrachtungsweisen der Psychologie

„Das Verhalten wird durch eine Reihe von Faktoren bestimmt, die teils biologisch, teils anthropologisch, teils soziologisch und teils psychologischer Herkunft sind.“⁵

„Die Psychologie betrachtet sich als Wissenschaft vom Verhalten der Lebewesen.

Mit Verhalten sind vor allen Dingen Aktivitäten und Prozesse gemeint, die objektiv beurteilt werden können – d. h., also sowohl die isolierten Reaktionen von Muskeln, Drüsen und anderen Teilen des Organismus, wie auch die organisierten

⁴LEXIKON DER SPORTWISSENSCHAFT 1983, 444

⁵PSYCHOLOGIE + VERHALTEN 1983, 26