



Transaktionsanalytische Ansätze der Führungskräfte-Entwicklung



Bernhard SCHIBALSKI, geboren 1938, ist Lehrberechtigter Transaktionsanalytiker (EOPTM) für den Bereich Management und Organisationsentwicklung und 2. Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Transaktions-Analyse. Er arbeitet seit 23 Jahren in der Industrie, war selbst mehrere Jahre Führungskraft und ist seit 1972 Führungskräfte-Trainer und -Berater der IBM-Deutschland.

Fundierte Fachausbildung alleine ist zuwenig für die Arbeit in Organisationen

Die Einstellung, daß menschliches Verhalten sich auch ohne ausdrückliche Aus- und Weiterbildung durch die Erfahrung mit der Umwelt entwickelt, reicht nicht mehr aus. Die gute Fachausbildung allein ist keine zuverlässige Grundlage für produktive Arbeit in Organisationen. Spannungen, ungenügende Kommunikation, Konflikte führen zu Störungen im Arbeitsprozeß, die offensichtlich »aus Erfahrung« nicht vermieden oder konstruktiv bearbeitet werden können. Selbst eine fachlich exzellent ausgebildete und vorbereitete Führungskraft wird ihrer Führungsaufgabe ohne Kenntnisse über die eigenen Verhaltensmuster und die Verhaltensmuster ihrer Mitarbeiter nicht mehr gerecht werden.

Diese Erkenntnisse führen dazu, daß immer mehr Unternehmen bei der Auswahl und Förderung ihrer Nachwuchskräfte mit Hilfe von Assessment-Center sich auf die Suche begeben nach den unverzichtbaren Management-Fähigkeiten, wie Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikations- und Integrationsfähigkeit, der Fähigkeit, andere positiv zu beeinflussen und Gruppen zu einem gemeinsamen Ziel führen zu können.

In mehr als 60 solcher Auswahlseminare, in denen ich als Beobachter und Berater gearbeitet habe, konnte ich feststellen, daß das Beobachter-Gremium — vier bis sechs für diese Aufgabe besonders geschulte Führungskräfte höherer Ebenen — zu erstaunlich präzisen Aussagen über Stärken und Schwächen der Nachwuchskandidaten kommen. So treffen dann die in einem gemeinsam von allen Beobachtern erstellten Abschlußbericht herausgearbeiteten Schwächen häufig nicht nur genau den schwachen Punkt, sondern auch den Kandidaten:

»Die Argumente, die Herr X in die Gruppe einbringt, sind überwiegend sachbezogen und gut fundiert. Wenn die Argumente nicht unmittelbar in der Gruppe anerkannt werden, zeigt er schnell Härte und Aggressivität bei dem Versuch, sich durchzusetzen. Sein Verhältnis zu den Gruppenmitgliedern erscheint konkurrierend und beeinträchtigt die Kommunikation deutlich.«

oder:

»Im Mitarbeitergespräch zeigt Herr Y Schwächen in der Beurteilung anderer Personen.

Seine Beurteilungen sind extrem kritisch, und er kann sie im Gespräch z.T. nicht aufrechterhalten. Auf aggressive Reaktionen des Mitarbeiters reagiert Herr Y empfindlich und belehrend. Obwohl er sie provoziert, scheint er aggressive Reaktionen zu fürchten und weicht interpersonellen Konflikten aus.«

Ich glaube nicht, daß solche Beobachtungen den Kandidaten treffen, weil sie ihm erstmalig offenbar werden. Ich glaube vielmehr, daß er seine Schwäche sehr wohl kennt, aber

- keine Möglichkeit sieht, anders zu reagieren.
- die geheime, naive Hoffnung hat, daß das problematische Verhalten nicht als problematisch erkannt wird.

Wenn Führungskräfte-Entwicklung im Assessment-Center endet, endet wohl auch die Karriere der oben beschriebenen Kandidaten. Nachdem ich gesehen habe, wie der Mitarbeiter im Assessment-Center simulierte Führungssituationen angegangen ist bzw. versucht hat, die ihm gestellten Probleme zu lösen, will ich wissen: Warum entschied er sich für diesen Weg, den andere jetzt als problematisch oder gar als falsch bezeichnen?

Führungskräfteentwicklung kann nicht Training von Verhaltensmustern sein

Als Transaktionsanalytiker und tiefenpsychologisch orientierter Trainer und Berater beginnt, wie ich meine, hier die eigentliche Entwicklungsarbeit mit dem Mitarbeiter; sein Einverständnis für eine solche Entwicklungsarbeit vorausgesetzt. Für mich ist Personalentwicklung daher weitgehend Persönlichkeitsentwicklung, und Persönlichkeitsentwicklung weitgehend Selbsterfahrung. Das setzt voraus, daß ich als Trainer nicht im behavioristischen Verhaltenstraining, dem Einüben von gewünschten Verhaltensweisen, steckenbleibe, sondern den Teilnehmern helfe, mit der emotionalen Realität, der »Innenseite des Verhaltens«, umzugehen. Denn Verhalten läßt sich zwar einüben, aber die inneren Vorgänge folgen nicht immer demselben Lernmodell und gerade sie bestimmen »im Ernstfall« entscheidend mit über die Qualität des Zwischenmenschlichen. D.h., daß Kandidaten, die Kommunikations- und Konfliktverhalten eingeübt haben, ohne es jedoch zu internalisieren, ohne mit dem Verhalten emotional übereinzustimmen, unter der besonde-

ren Herausforderung des Assessment-Center oder der realen Konfliktsituation zurückfallen auf alte, früher gelernte »Problemlösungen«, von denen sie sich nicht so leicht verabschieden können.

Es muß die individuelle Situation verbessert werden

Die Verbesserung der individuellen Situation und der interpersonellen Beziehungen bedeutet für mich daher, im ersten Schritt den Führungskräfte-Entwicklungs-Kandidaten zu vermitteln, daß klare, authentische Kommunikation die Selbstklärung voraussetzt und daß Führung damit anfängt, sich selbst kennenzulernen, und daß es wenig sinnvoll und effektiv ist, ein Idealverhalten anzustreben, das durch innere Prozesse nicht gedeckt ist.

Anhand von drei Beispielen aktuellen Verhaltens und der transaktionsanalytischen Erklärungsmodelle will ich den Entstehungshintergrund beleuchten und entsprechende Entwicklungsschritte, hin zu einem günstigeren Verhalten, ableiten.

Kehren wir zurück zu dem Mitarbeiter X und der Frage: Warum entscheidet sich ein Mitarbeiter für ein Verhalten, das andere als problematisch oder gar als falsch bezeichnen? Scheidepunkt von guter und schlechter Kommunikation ist häufig eine auftauchende Konfliktsituation. Das Problem ist häufig ein Beziehungsproblem. Wie löst man ein solches Problem? Stellen wir uns zusammen mit dem Mitarbeiter die Frage: »Wie habe ich gelernt, Probleme zu lösen?«

1. Aus welchem Persönlichkeitsanteil?

- festgefügt und normiert bis dogmatisch? oder
- ausschließlich rational, emotionale Beteiligung verdrängend, abwertend? oder
- emotional und spontan? oder
- gelingt es mir, alle drei Anteile meiner Persönlichkeit integriert und progressiv zu benutzen?

2. Aus welcher Grundeinstellung gegenüber anderen?

- aus einer überheblichen Position heraus, die die anderen abwertet und mich größer erscheinen lassen soll?
- aus einer unterwürfigen Position heraus, die den anderen schmeicheln soll?
- aus einer Position heraus, die weder mich noch andere Personen abwertet und die damit geeignet ist, zu einer Konfliktlösung beizutragen?

3. In welchen Verhaltensweisen habe ich gelernt, am stärksten akzeptiert zu werden?

- wenn ich keinerlei Fehler mache, d.h. aber auch unbedingt Recht behalten muß?
- wenn ich der Stärkste bleibe, d.h. ich triumphieren muß?
- wenn ich mich hilflos und schwach gebe, d.h. ich meine Fähigkeiten abwerten muß?



SIE SOLLTEN SICH KEINEN LEISTEN, DER WENIGER LEISTET.

Der Trend heißt Diesel. Die umweltfreundliche und wirtschaftliche Diesel-Technologie gewinnt weltweit immer neue Freunde. Starke Impulse gehen dabei von Österreich aus. Vor 5 Jahren stellte BMW der staunenden Welt erstmals moderne 6-Zylinder-Triebwerke vor, die mit anderen Dieselmotoren nur noch Namen und Wirtschaftlichkeit gemeinsam hatten, aber nicht mehr Schall und Rauch. BMW hob Dynamik und Fahrkultur der Selbstzünder auf die Höhe der Zeit. Eine unverwechselbare

neue Generation von Dieselautomobilen – made by BMW in Österreich – steht für Sie bereit: Vergleichen Sie Leistung mit Leistung, Laufruhe mit Laufruhe, Ausstattung mit Ausstattung und Dynamik mit Dynamik. Ob Diesel pur oder Turbodiesel: Wenn Sie kritisch prüfen, werden Sie früher oder später zu BMW finden. Von der Freude am Fahren ganz zu schweigen.

Herzlich willkommen! Ihre BMW Partner.



- wenn ich hilfreich hinspringe, wann immer sich auch nur die Chance einer Hilfestellung bietet? Auch wenn die Hilfe gar nicht gewünscht ist, d.h. ich andere in ihren Fähigkeiten abwerte?
- oder, wenn ich mit anderen zusammen mich und sie akzeptierend an Lösungen kreativ arbeite, die die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigen?

Die Wurzeln unseres Verhaltens liegen in der Kindheit

Wohlgermerkt, die Frage, wie wir gelernt haben, Probleme zu lösen, bezieht sich nicht auf unser heutiges Lernen in »Problemlösungsseminaren« in »Durchsetzungs- und Kommunikations-Trainings«, sondern auf das Lernen in unserer Kindheit. Zu einem Zeitpunkt als uns Konfliktlösungsstrategien unbekannt waren, haben wir bereits die »Lösung« von Konfliktproblemen erlebt und gelernt. Wenn z.B. in unserer Ursprungsfamilie der Vater immer wieder Konflikte mit dem lautstarken Hinweis darauf, »daß immer noch er hier der Herr im Hause sei«, »auflöste«, und die anderen Konfliktpartner betreten schwiegen, können wir gelernt haben, dieses Verhalten als eine erfolgreiche Konfliktlösung zu betrachten. Selbst wenn wir das dumpfe Gefühl hatten, daß er zu dieser »Lösung« griff, weil er, mit dem Rücken an der Wand, keine andere Möglichkeit mehr sah, werden wir gerade für solche »hoffnungslosen Fälle« das Modell aufbewahren.

In einer Zeit erfahren, in der wir uns selbst als eher macht- und hilflos erlebten und von der Beherrschung anderer und der Durchsetzung

unserer Bedürfnisse träumten, haben diese »machtvollen Lösungen« höhere emotionelle Bedeutung als spätere verstandesmäßige Lösungen.

Natürlich wird ein Kandidat im Assessment-Center nicht brüllen: »Ich bin der Herr im Hause!« Aber er wird versuchen, »recht zu behalten«, »das letzte Wort zu haben«, andere »mundtot zu machen«, über andere »triumphieren zu wollen«, auch wenn es für die Sache und die Beziehungen besser wäre, einzugestehen, daß der Vorschlag eines Kollegen erfolversprechender sei.

Ein Teilnehmer mit einem solchen Verhalten kann in Entwicklungsgruppen, in denen er gefahrlos neues Verhalten ausprobieren kann, den Ursprung seines problematischen Verhaltens identifizieren und als eine damals kreative Entscheidung anzunehmen lernen. In weiteren Schritten wird er lernen, wie alte und mögliche neue Verhaltensweisen von den anderen Teilnehmern gesehen und bewertet werden. Er wird Schritt für Schritt lernen, selbst Kraft und Selbstvertrauen zu entwickeln und nicht mehr der Trübung zu verfallen, daß Aggressivität vor Niederlagen schütze, bzw. daß es eine Niederlage ist, wenn man nicht Recht behält. Mir geht es nicht um die Anpassung des Entwicklungs-Kandidaten an die Erwartungen seines Mangement, sondern um die Verbesserung seiner individuellen Arbeitssituation, seines Wohlbefindens und seiner Arbeitswirksamkeit. Wenn er das auch will und das mit einer Entwicklung seiner Persönlichkeit — und jede Entwicklung ist auch eine Veränderung — verbunden ist, wird er diese Veränderung leisten wollen und können: Er wird sich ändern können, wenn er es will. Er

wird es wollen, wenn er seine Bedürfnisse, sein Verhalten und seine Umwelt ungetrübt betrachten kann. Bei dieser Enttrübung werden die Gruppenmitglieder und ich ihm helfen.

Die vier Grundpositionen als Ursachen für unser Verhalten

Die Ursachen für ein rechthaberisches, überhebliches, aggressives Verhalten können aber noch woanders zu finden sein. Die Transaktions-Analyse kennt das Modell der Grundpositionen, das durch das Buch von Th. Harris »Ich bin o.k. — Du bist o.k.« starke Verbreitung gefunden hat. Dieses Konzept geht davon aus, daß wir mit einer positiven Einstellung zu uns selbst wie auch zu anderen geboren werden, uns aber im Verlauf der frühen Kindheit durch die Erfahrung und Frustrationen uns eine Einstellung zu eigen machen, die sich negativ gegen uns selbst, gegen andere oder gegen uns und andere richtet.

Verdeutlicht werden die vier Positionen durch folgendes Modell (Abb. 1).

Wesentlichstes Merkmal in diesem Modell ist das Vertrauen. Vertrauen in uns selbst, als Selbstvertrauen und Vertrauen in das Verhalten, die Fähigkeiten unserer Mitmenschen. Dabei wird deutlich, daß die Dimensionen Selbstvertrauen und Vertrauen in andere im Zusammenhang gesehen werden müssen. **Bei hohem Selbstvertrauen und hohem Vertrauen in andere ist unser Verhalten autonom und unabhängig sowie offen für andere.** Wir nehmen unsere eigenen Bedürfnisse wie auch die Bedürfnisse anderer wahr und sind bestrebt, sie in unseren Handlungen zu berücksichtigen. Wir streben Vereinbarungen und Konsens mit anderen an. Wir empfinden uns und andere als o.k.

In Verbindung mit Mißtrauen gegen andere wird das Selbstvertrauen zur Überheblichkeit. Wenn die Mißbilligung der anderen dazu dient, das »Selbstvertrauen« hoch zu halten, empfinden wir dieses Verhalten als arrogant-aggressiv. Ich muß den anderen klein machen, um mich ihm überlegen fühlen zu können. Tatsächlich ist in dieser Kombination das Selbstvertrauen so in Frage gestellt, daß wir zu dieser Selbstlüge greifen. Wir empfinden uns als o.k., die anderen als nicht o.k.

Die Gegenposition ergibt sich aus der Kombination von Selbstzweifeln und Vertrauen in andere bzw. Hoffnung auf andere. Aus dieser Position des »Ich bin nicht o.k. — Du bist o.k.« werten wir uns selbst ab und empfinden uns abhängig von anderen und ihrer Hilfe. Wir machen uns selbst klein, um anderen zu gefallen bzw. ihre Zuneigung zu bekommen. Die Hoffnung liegt in den anderen, die Selbstbetrachtung zeigt uns ein depressives Opfer. In der Kombination von Selbstzweifeln und Mißtrauen in andere empfinden wir uns in einer hoffnungslosen Situation, in der uns alles sinn- und nutzlos erscheint. Hoffnung ergibt sich weder aus der Selbstbetrachtung noch aus der Betrachtung der Umwelt.

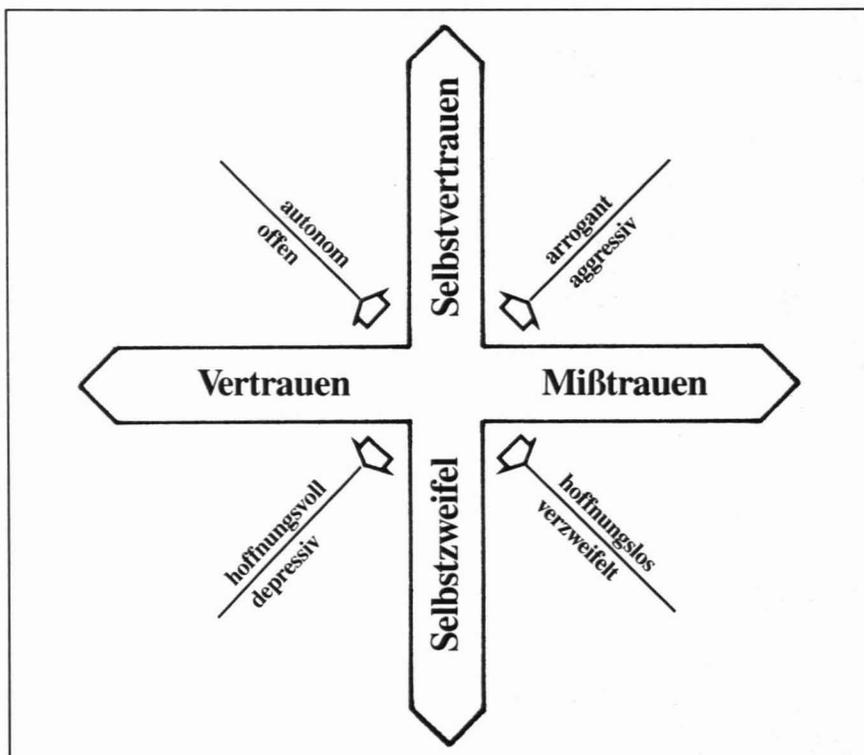


Abb. 1: Modell der Grundpositionen



Im Konfliktfall wird die vertrauteste Position eingenommen

Wenn wir uns zeitweilig in allen vier Grundpositionen erleben können, so werden wir doch herausfinden, daß uns eine der Positionen vertrauter erscheint, wir diese Position häufiger bzw. intensiver einnehmen als die anderen Positionen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden wir diese Position im Konfliktfall einnehmen, wenn das Selbstvertrauen und das Vertrauen in andere in Frage gestellt wird. Welche Auswirkungen diese Grundeinstellungen auf das Führungsverhalten haben, wollen wir näher untersuchen.

Nehmen wir eine Führungskraft, die im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs einem selbstbewußten Mitarbeiter eine in einigen Punkten kritische Leistungsbewertung zu vermitteln hat. Möglicherweise beschleicht die Führungskraft schon in der Vorbereitung ein Unbehagen. Vielleicht gibt sie sich selbst gegenüber zu, Angst zu haben vor aggressiven Reaktionen des Mitarbeiters und seiner Ablehnung, Angst zu haben vor insistierenden Fragen und schwer zu konterndenden Gegenargumenten, Angst zu haben vor der Möglichkeit, daß der Mitarbeiter auf Dauer sauer ist, seine Leistung reduziert oder gar kündigt. Es fällt auf, daß sie dem Mitarbeiter in ihrer Phantasie nur mit Mißtrauen begegnet. Sie unterstellt ihm nur aggressive, feindliche Reaktionen und schließt verstehende, akzeptierende Reaktionen aus. Es fällt auch die Abwertung der eigenen Fähigkeiten auf, den Mitarbeiter in

einem klaren und fairen Gespräch überzeugen zu können. Diese Position ist von Mißtrauen und Selbstzweifeln gekennzeichnet. **In dieser hoffnungslosen Position flieht die Führungskraft nach vorn, da eine Flucht nach hinten im Rollenbild des Managers nicht enthalten ist.** Die Flucht nach vorne bedeutet aggressives, dominantes Verhalten, was in dieser Situation mit Sicherheit den Widerstand des Mitarbeiters herausfordern wird. Der Widerstand bestätigt die Führungskraft möglicherweise in ihrem ursprünglichen Mißtrauen und — wenn sie den Widerstand als bedrohlich erlebt — auch in ihren Selbstzweifeln. Damit wäre eine Grundposition in der Konfliktauseinandersetzung bestätigt und gefestigt worden. Der Mitarbeiter fühlt sich durch die ihm entgegengebrachte Haltung abgewertet und hat nun seinerseits eine Tendenz, aus der Position »Ich bin o.k. — Du bist nicht o.k.« zu reagieren. Die beste Lösung zu diesem Zeitpunkt wäre ein Abbruch dieser schlechten Kommunikation und ein neues Gespräch unter besseren Bedingungen. Aber selbst diese Notlösung wird wahrscheinlich nicht zustande kommen, da für eine solche Entscheidung, und erst recht für die Durchführung, eine Portion Selbstvertrauen notwendig ist und entsprechendes Vertrauen in den anderen, auch an einer konstruktiven Lösung interessiert zu sein. Im Laufe dieser Analyse wird das Verhalten des Kandidaten Y im Assessment-Center verständlich. Verständlicher werden auch die Erkenntnisse ei-

niger Studien, daß autoritäre Handlungen zurückzuführen sind auf:

1. Geltungsdrang (Überlegenheitsgefühl),
2. Vertrauensmangel,
3. Angst vor Schwäche-Image, Positionsangst.

Wobei bei genauer Betrachtung auch das Streben nach Überlegenheit auf der Angst vor der Unterlegenheit und der Vertrauensmangel auf der Angst vor dem Übervorteiltwerden, wachsen können. Aktionen und Reaktionen aus den drei kritischen Grundpositionen sind immer realitätsfern, da das Gewebe alter Phantasien und Befürchtungen über die Realität gedeckt wird und diese trübt und schwer wahrnehmbar macht. Die Diagnose der Realität erfordert u.a. ein hohes Maß an Bewußtsein seiner selbst, Bewußtsein der Wirkung seiner selbst auf andere und der Wirkung anderer auf einen selbst. Sie erfordert ferner ein geringes Maß an Defensivität, damit man in sein Kognitivfeld so viele Faktoren einläßt, wie in der spezifischen Situation wesentlich sind, und sich selbst (Bedürfnisse, Ängste) von der Situation differenzieren kann und damit Wahrnehmungen weniger verzerrt oder wenigstens sich bewußt ist, daß Verzerrungen vorhanden sind.

Seminarteilnehmer, die ihre Grundposition sehen, sind oft geschockt

In Entwicklungsseminaren erleben sich Teilnehmer, den Blick geschärft durch dieses Mo-

ADLER

Wir zählen zu den führenden Lackherstellern Österreichs.
Für die Position des künftigen

Produktionsleiters

suchen wir einen jungen Wirtschaftsingenieur. Zunächst werden Sie als Assistent der Technischen Leitung Projektaufgaben im Bereich der Produktion und Logistik übernehmen und umsetzen.

Für diese Aufgabe stellen wir uns einen dynamischen Herrn mit Kreativität und Organisationstalent vor.

Wenn Sie sich angesprochen fühlen und Tirol zu Ihrer zweiten Heimat machen möchten, senden Sie uns bitte Ihre Bewerbungsunterlagen mit handgeschriebenem Lebenslauf. Wir werden gerne einen unverbindlichen Gesprächstermin vereinbaren.

ADLER-Werk Lackfabrik
A-6130 Schwaz, Postfach 124, Tel. 05242/44 22 / DW 201



dell, im Konflikt und sind z.T. geschockt. Wichtig ist es, den Teilnehmern zu diesem Zeitpunkt zu helfen, ihre Grundeinstellung anzunehmen und zu verstehen. Das kann schmerzen, beinhaltet aber auch die Möglichkeit der Ergänzung und Veränderung. Die Bedeutung des Feedbacks der anderen Gruppenmitglieder als »helfendes Verhalten« ist hier besonders wichtig. Weit bedeutungsvoller als die Rückmeldung über problematisches Verhalten ist aber das Erleben von selbstentschiedenen Verhaltensänderungen. Z.B. wenn Teilnehmer mehr Offenheit probieren und statt der erwarteten Geringschätzung die Hochachtung ihrer Kollegen spüren.

Zwei Dinge sind in diesem Lernprozeß von veränderungsentscheidender Bedeutung:

- Die Aufhebung der die Realität verwischenden Trübung in der Einschätzung seiner selbst, anderer und der Situation,
- Hilfe bei der Suche und Auswahl von Verhaltensalternativen.

D.h. auf den obigen Fall bezogen, die Führungskraft lernt die realistischen eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten sowie die realistische Bereitschaft des Mitarbeiters zur Konfliktlösung unterscheiden von den gefürchteten, phantasierten Einschätzungen seiner selbst und des anderen. **Erst dann, wenn er die realen Gegebenheiten und Probleme ungetrübt einschätzen kann, wird er bereit sein, erfolgversprechende Verhaltensalternativen auszuprobieren und zu internalisieren.** Er wird mit Freude seine zunehmende Führungskompetenz und mit ihr zunehmende Führungserfolge wahrnehmen. Sein Selbstwertgefühl wird steigen und mit höherem Selbstvertrauen wird auch seine Bereitschaft steigen, sein eigenes Verhalten zu betrachten und wenn sinnvoll zu verändern.

Wie soll der Trainer vorgehen?

Wie in Nordfriesland die Landgewinnung vom Festland ausgeht, kommen wir wahrscheinlich am besten voran, wenn wir uns auf die schon vorhandene Substanz besinnen. So beginne ich beispielsweise, wenn ich mit Führungskräften arbeite, häufig mit einer Phantasieübung, in der ich Teilnehmer all die Dinge konzentriert erleben lasse, die ihnen besonders gut gelingen. Es ist erstaunlich, wie aktiv selbst resignierte Führungskräfte von diesem »Festland« aus ihre »Landgewinnung« abstecken. Das wird jedoch gleichzeitig davon abhängen, ob ich an ihre Stärken glaube oder sie von vornherein abwerte, indem ich ihnen unterstellte, bis jetzt alles falsch gemacht zu haben. D.h. ich glaube, daß die Grundposition, aus der heraus ich beginne, entscheidend für den Trainingsverlauf sein wird.

Stellen wir uns einmal die Frage: »In welchen Verhaltensweisen habe ich gelernt, am stärksten akzeptiert zu sein?«

Dabei geht es um die erwartete Zuwendung bzw. um Verhaltensweisen, mit denen wir versuchen, die notwendige Zuwendung zu erreichen. Bei der Zuwendung können wir nach den Quellen unterscheiden »Internale« Zuwendung und »Externale« Zuwendung, d.h. Zuwendung, die wir uns selbst geben, und Zuwendung, die wir von anderen erwarten. Wir

alle haben eine ganz bestimmte Mischung von internaler und externaler sowie ganz individuelle Formen von Zuwendung bzw. Anerkennung, die die Quelle unseres Selbstwertgefühls ausmacht. **Wir fühlen uns wohl und sind voller Selbstvertrauen, wenn unser »Zuwendungstopf« voll ist;** oder wir fühlen uns frustriert und voller Selbstzweifel, wenn unser »Zuwendungstopf« leer ist, d.h. wir länger nichts bekommen bzw. uns selbst gegeben haben.

Das individuelle, internale Zuwendungsmuster wird durch die Übung: »Ich mag an mir...«, die ich in Entwicklungsseminaren mache, verdeutlicht. Ein Teilnehmer erzählt den beiden anderen Teilnehmern einer Dreiergruppe zwei Minuten lang, was er an sich mag. Die beiden anderen hören zu und schreiben mit, was der Teilnehmer berichtet. Danach überreichen sie ihm das Protokoll seines Berichtes und der nächste Teilnehmer berichtet, was er an sich mag. Nach dieser kurzen Übung liegt eine Vielzahl von Hinweisen zu der Frage: »In welchen Verhaltensweisen habe ich gelernt, am stärksten akzeptiert zu sein?« vor.

So können die Teilnehmer prüfen, welche der nachfolgenden Wertsysteme sie besonders häufig in ihrem Protokoll wiederfinden.

- Leistungsfähigkeit
- soziale Fähigkeiten
- gutes Denken/Verstand
- Körper/Aussehen
- Gefühl

Es zeigt sich z.B., daß Nennungen zum eigenen Körper/Aussehen relativ selten sind und sich bei Männern häufig auf Körperertüchtigung bzw. Fitness beziehen und darüber eher der Leistungsfähigkeit zuzuordnen sind. Das entspricht ganz der Rolle des Mannes in unserer Gesellschaft, zeigt aber auch, daß sie gelernt haben müssen, daß Freude am Körper von der Umwelt ignoriert oder sogar mißbilligt wurde. Dafür gab es keine Zuwendung. Die daraus resultierende geringe Wahrnehmung des eigenen Körpers kann aber auch bedeuten, Nichtwahrnehmung von körperlicher Überforderung und Streß sowie von Entspannung und Wohlbehagen. Eine für das persönliche Streßmanagement einer Führungskraft u.U. lebenswichtige Erkenntnis.

Was bedeutet starke Konzentration auf einzelne Wertsysteme

Die Person, die das Wertsystem »Leistungsfähigkeit« favorisiert (z.B. durch Erst- und Mehrfachbenennungen), wird sich selbst am stärksten akzeptieren, wenn sie Leistungen erbringt. Sie wird auch die Zuwendung von anderen am besten akzeptieren, wenn sie sich auf vollbrachte Leistungen bezieht. Zuwendungen für andere Fähigkeiten oder Eigenschaften können u.U. als wertlos ignoriert werden oder sogar als Provokation empfunden werden. Die favorisierten Wertsysteme sind darüber hinaus die Basis in unseren Beziehungen und natürlich auch die Basis in der Erziehung unserer Kinder. Wenn in den Ursprungsfamilien der Teilnehmer die gleichen Wertsysteme favorisiert waren, wird die Focu-

sierung auf diese Zuwendungsquellen verständlich. Eine Person, die das Wertsystem »soziale Fähigkeiten« favorisiert, wird leistungsorientierte Menschen möglicherweise als »kapitalistische Ausbeuter« bezeichnen, während umgekehrt, Menschen, die soziale Fähigkeiten nicht als Wertsystem schätzen, Sozialorientierte als »Sozialromantiker« abtun. **Das Unverständnis des anderen ist dann die Basis für interpersonale Konflikte.** Dieser Konflikt wird sichtbar in Diskussionen zwischen Managern und Alternativen, in denen mitunter völliges Unverständnis für die Wertsysteme der anderen Seite demonstriert wird.

Zuwendung über Leistung anzustreben, d.h. eine entsprechend hohe Leistungsmotivation zu haben, ist sicher eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg als Führungskraft. Da, wo die Zuwendung über Leistungserfolge die stärkste oder gar die einzige Quelle darstellt, besteht die Gefahr, daß Führungspositionen nicht zur Führung anderer, sondern zur Erhöhung der eigenen Leistung mißbraucht wird. Der »Schrittmacher« unter den Verhaltensstypen ist ein solcher Manager.

Der Begriff beschreibt bereits das Verhalten des Managers. Der klassische »Schrittmacher« ist der Hochleistungsverkäufer, der zum Verkaufsleiter befördert wird, aber weiterhin das übrige Verkaufspersonal übertrifft oder der »hochkarätige« Spezialist, der die personelle Leitung übertragen bekommt, aber weiterhin die schwierigsten Fachaufgaben für sich reserviert.

Der Schrittmacher hat durchwegs eine hohe Leistungsmotivation. Das kommt zum Ausdruck in seiner Bereitschaft, hohe Zielverpflichtungen einzugehen und diese Ziele mit Energie zu verfolgen. Da er die hohen Zielverpflichtungen nur für sich eingeht, fällt ihm jede Form der Delegation schwer. Da er nicht delegieren mag, versucht er, alles Wichtige selbst zu machen. Unwichtige Aufgaben, die er notgedrungen delegiert, müssen seinen Vorstellungen entsprechend ausgeführt werden; auch dann bedauert er noch, daß er sie nicht selbst ausführen konnte.

Die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung hält er für eine Verzögerung. Außerdem glaubt er, daß die Qualität der Entscheidung leide, wenn viele daran beteiligt sind.

Er glaubt, daß die meisten Mitarbeiter ein Vorbild brauchen, an dessen Leistungen sie sich orientieren können und erwartet, daß seine Mitarbeiter seinem Beispiel folgen und ihren Anteil an der Erreichung seiner Ziele leisten. Er setzt hohe Normen, belohnt gute Leistungen, aber schafft keine Atmosphäre und gibt seinen Mitarbeitern keine Unterstützung in kritischen Situationen.

Der »Schrittmacher« ist der »große Siegfried«, der »kleine Siegfrieds« um sich sammelt. Da er kein Verständnis hat für eine eigene Motivation bei seinen Mitarbeitern, führt das im Extremfall zum Ausstieg der Nonkonformisten und auf Dauer zu einer Häufung von »kleinen Siegfrieds« in seiner Abteilung. Der »Führungserfolg« des Schrittmachers basiert auf seinen persönlichen Leistungen und



auf den Leistungen seiner »Zuarbeiter«. Bei kurzfristigen »Out-of-Line«-Situationen ist er erfolgreich, wenn er mit seinen Hilfskräften »bis zum Hals im Wasser stehend« große Leistungen vollbringt. In seiner Abwesenheit sinkt die Leistung rapide ab.

Langfristig ist er wenig erfolgreich, da er es nicht fertigbringt, die Gruppe bei der Erreichung gesetzter Ziele zu unterstützen, sondern seine Leistungen durch die Gruppe unterstützen läßt.

Letztendlich sieht auch diese Führungskraft die Realität sehr eingeschränkt durch die hastige Jagd nach ganz bestimmten, und nur diesen, Zuwendungen. Das erzeugt hohen Stres, nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch bei ihm selbst.

Arbeitsfähigkeit bedeutet heute nicht nur physische Präsenz, sondern in zunehmendem Maße persönliche Initiative, Weitblick, Verantwortung, Selbstvertrauen und Erfindergeist. In dem Maße, wie diese Fähigkeiten zunehmend gefragt sind, wird nicht nur eine starre Arbeitsorganisation, sondern auch der Neurotizismus der arbeitenden Menschen als Sperre für diese Fähigkeiten deutlich.

Warum ist die Transaktionsanalyse besonders geeignet?

Warum ich die Transaktionsanalyse für besonders geeignet halte, den Führungskräfte-Entwicklungs-Prozeß zu unterstützen?

Die der Transaktionsanalyse eigene plastische und prägnante Sprache und die graphi-

sche Darstellbarkeit von Strukturen und Prozessen ermöglicht es, eine Problemsituation rasch zu verstehen. Das Erkennen und Verstehen persönlichkeits- und systembedingter Konflikt- und Störquellen erlaubt dann gezielte Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsklima, beruflicher Wirksamkeit und persönlichem Wohlbefinden. D.h., Sprache und Logik der Transaktionsanalyse sind geeignet, Mitarbeiter und Führungskräfte »am Arbeitsplatz abzuholen«.

Im Wirtschaftsbereich gibt es viele Menschen, die ihre Stärke im Bereich des Verstandes haben und die zunächst ihre »Verstandesfühler« vorstrecken, bevor sie sich mit dem »Rest« ihrer Person auf ein neues Gelände vorwagen. Eine Stärke der transaktionsanalytischen Praxis besteht nun darin, daß sie die Verstandeskkräfte aktiv am Prozeß beteiligt, zugleich aber Erlaubnis gibt, auch den »Rest der Person«, die Gefühle und Empfindungen, die Wünsche und Hoffnungen, miteinzubeziehen.

Charakteristisch für die Transaktionsanalyse ist, daß sie auf die Entscheidungsfähigkeit des Klienten baut und ihn aktiv und selbstverantwortlich an der Problemlösung beteiligt. Das wiederum kann dazu genutzt werden, eine verhängnisvolle Symbiose zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern, dem Vorgesetzten und dem Untergebenen aufzuheben. Denn gerade eine symbiotische Haltung »die da oben — wir da unten« sabotiert jeden Versuch eines Dialo-

ges, weil beide Seiten die Bedürfnisse und Fähigkeiten der anderen Seite abwerten.

Des weiteren ist die Transaktionsanalyse mit der Skript- und Spielanalyse in der Lage, verständlich zu machen, was zwischen Menschen vorgeht, wenn sie miteinander in Kontakt treten, und warum Menschen destruktiv miteinander umgehen. Diese Kenntnisse jedoch sind Voraussetzungen für eine effektive Teamentwicklung und die Fähigkeit und Bereitschaft, Arbeits- und Führungsprobleme zu begreifen und sie konstruktiv zu bearbeiten.

Und schließlich ist die Vertragsorientierung der Transaktionsanalyse geeignet, den Seminarteilnehmern seinen Schritt in der beruflichen Sozialisation selber bestimmen zu lassen. Er bestimmt Zeitpunkt und Umfang seiner beruflichen Verhaltensmodifikation.

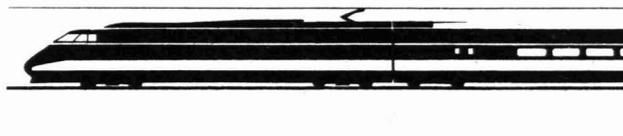
Literatur:

HARRIS, Thomas A.: Ich bin o.k. — Du bist o.k., Rowohlt Verlag, Hamburg 1977.

SCHIBALSKI, B.: Persönlichkeitsentwicklung und Organisationsziele: ein Widerspruch? — Überlegungen aus der Sicht eines Transaktionsanalytikers, Zeitschrift für Transaktionsanalyse (1984) 1, S. 33 — 42.



BITTE EINSTEIGEN.



Unser Zug fährt Richtung Zukunft. Die Weichen sind gestellt.

Das Semperit-Werk Wimpassing ist heute die modernste kautschukverarbeitende Produktionsstätte Mitteleuropas. Dort arbeiten wir schon heute an den Produkten von übermorgen.

Vielleicht arbeiten SIE morgen schon mit. Als

WIRTSCHAFTSINGENIEUR FACHRICHTUNG MASCHINENBAU

erwarten Sie bei uns interessante, ausbaufähige Positionen in

Industrial Engineering • Produktion • Entwicklung Qualitätssicherung

Wenn Sie innovativ denken, Ihre Ideen schlagkräftig durchsetzen und als Führungsnachwuchs entsprechend belastbar sind, dann steigen Sie ein.

Ihr Platz ist reserviert. Das Ticket liegt bei unserer Personalabteilung. Wenden Sie sich an Herrn Dr. Lautsch.

Semperit Technische Produkte Ges. m. b. H.
2632 Wimpassing, Triester Straße 26
Tel.: 02630/8355 Durchwahl 285

SEMPERIT