

Karl Kälin/Peter Mürli

# Sich und andere führen

Psychologie für Führungskräfte,  
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

*Man kann einen Menschen nichts lehren.  
Man kann ihm nur helfen,  
es in sich selbst zu entdecken.*

Galilei

# Inhaltsverzeichnis

	Vorwort .....	11
	Einleitung .....	13
<b>1</b>	<b>Selbstentwicklung</b> .....	17
<b>1</b>	<b>Die situativ-kooperative Führung</b> .....	19
	<i>Karl Kälin</i>	
1.1	Sich und andere besser verstehen .....	19
1.2	Das eigene Führungsverhalten kennenlernen .....	20
1.3	Führen verlangt soziale und technische Fähigkeiten .....	24
1.4	Optimales Führungsverhalten ist situationsgerecht .....	28
1.5	Führungsverhalten und Psychotherapie .....	30
<b>2</b>	<b>Die Transaktionsanalyse (TA) im Führungsalltag</b> .....	31
	<i>Karl Kälin</i>	
2.1	Die vier Bereiche der Transaktionsanalyse .....	31
2.2	Das Persönlichkeitsmodell der Transaktionsanalyse .....	32
2.3	Meine Persönlichkeitsstruktur: das Egogramm .....	37
2.3.1	Fragebogen zur Transaktionsanalyse .....	37
2.3.2	Die Auswertung des Fragebogens .....	45
2.3.3	Egogramm und Führungsstil .....	53
2.4	Die Grundeinstellung zu mir und anderen .....	54
2.5	Führung und Motivation .....	58
2.6	Richtungen der Persönlichkeitsentwicklung .....	60
2.7	Die Analyse von Transaktionen .....	62
2.8	Unser Bedürfnis nach Beachtung .....	68
2.8.1	Die Hierarchie der Beachtung .....	68
2.8.2	Kleben Sie psychologische Rabattmarken? .....	70
2.9	Spiele der Erwachsenen .....	72
2.9.1	Die Verfolger-Rolle .....	73
2.9.2	Die Retter-Rolle .....	73
2.9.3	Die Opfer-Rolle .....	74
2.9.4	Führungsstil und Spiele der Erwachsenen .....	75
2.9.5	Auf manipulative Rollen verzichten .....	76
2.10	Das Skript: der unbewusste Lebensplan .....	79
2.10.1	Die Antreiber in unserem Kopf .....	81
2.10.2	Fragebogen zum Mini-Skript .....	83
2.10.3	Antreiber wandeln sich .....	90

2.11	Kann ich mein Verhalten verändern? .....	91
2.11.1	Ein Vertrag mit sich selbst .....	92
<b>3</b>	<b>Führungskräfte mit Profil</b> .....	95
	<i>Karl Blöchliger</i>	
3.1	Der notwendige Blick über die Grenzen .....	95
3.2	Die kleinen Dinge, die grosse Linien aufdecken .....	96
3.3	Das unternehmerische Risiko, das oft keines mehr ist .....	97
3.4	Die innere Stille, die zu Kreativität führt .....	97
3.5	Das «Gespür» für ungenutztes Potenzial .....	98
3.6	Das ewige Lernen .....	98
3.7	Der Mut zur Klarheit .....	99
3.8	Und die Menschlichkeit? .....	100
<b>2</b>	<b>Teamentwicklung</b> .....	103
<b>1</b>	<b>Funktion und Bedeutung der Gruppe im Unternehmen</b> .....	104
	<i>Karl Blöchliger</i>	
1.1	Die Gruppe als existenzielle Notwendigkeit .....	104
1.2	Die sozialpsychologische Dynamik in Arbeitsgruppen .....	105
1.3	Gruppe und Individuum .....	106
1.4	Vorteile der Teamarbeit .....	107
1.4.1	Die Gruppe weiss mehr .....	107
1.4.2	Die Gruppe regt an .....	107
1.4.3	Die Gruppe gleicht aus .....	107
1.5	Voraussetzungen für die Leistungsvorteile der Gruppe .....	108
1.5.1	Die Gruppe braucht eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung .....	108
1.5.2	Die Gruppe braucht ein Ziel .....	108
1.5.3	Die Gruppe braucht Kommunikation .....	110
1.5.4	Erfolgreiche Gruppenarbeit setzt Führung voraus .....	111
1.6	Das Erfassen von Gruppenprozessen .....	112
1.7	Leistungsstarke und leistungsschwache Gruppen .....	113
<b>2</b>	<b>Die Gruppenprozess-Kontrolle als Führungsmittel</b> .....	116
	<i>Karl Kälin</i>	
2.1	Ein psychologisches Problem .....	116
2.2	Auf zwei Ebenen steuern .....	118
2.3	Analyse der Teamarbeit .....	120

<b>3</b>	<b>Teamentwicklung</b> .....	121
	<i>Peter Müri</i>	
3.1	Grundsätzliches .....	121
3.2	Ziele der Teamentwicklung .....	123
	3.2.1 Einstieg auf der Sachebene .....	123
	3.2.2 Einstieg auf der Methodenebene .....	123
	3.2.3 Einstieg auf der Beziehungsebene .....	123
3.3	Methoden der Teamentwicklung .....	124
3.4	Äusserer Ablauf einer Teamentwicklung .....	125
<b>4</b>	<b>Frühwarnsysteme bei Gruppenproblemen</b> .....	128
	<i>Rolf Fink</i>	
4.1	Konflikte .....	128
	4.1.1 Allgemeine Symptome für Konflikte .....	128
	4.1.2 Mögliche Ursachen dieser Symptome .....	129
4.2	Interesselosigkeit .....	132
	4.2.1 Allgemeine Symptome für Interesselosigkeit .....	132
	4.2.2 Mögliche Ursachen dieser Symptome .....	133
4.3	Unentschlossenheit .....	134
	4.3.1 Allgemeine Symptome für Unentschlossenheit .....	134
	4.3.2 Mögliche Ursachen dieser Symptome .....	135
4.4	Ein Fragebogen zur Problemanalyse in Arbeitsgruppen .....	136
	4.4.1 Antwortblatt für den Fragebogen .....	139
	4.4.2 Interpretation des Fragebogens .....	140
<b>5</b>	<b>Konfliktbewältigung im Führungsalltag</b> .....	141
	<i>Hans Bernhard</i>	
5.1	Einleitung .....	141
5.2	Zwischenmenschliche Beziehungen und Arbeitsproduktivität ..	143
5.3	Konflikte sind unausweichlich .....	145
5.4	Abwehrreaktionen auf Konflikte sind Scheinlösungen .....	146
	5.4.1 Kampf .....	146
	5.4.2 Flucht .....	147
	5.4.3 Sich abfinden .....	147
5.5	Gewinn-Verlust-Denken in der Konflikthandhabung .....	147
5.6	Ein Fall mit Verlierern .....	150
5.7	Gewinn-Gewinn-Denken in Konfliktsituationen .....	151
5.8	Kommunikation als zentrales Instrument der produktiven Konfliktbewältigung .....	155
5.9	Bedingungen, Grenzen und Risiken in der Anwendung von Gewinn-Gewinn-Methoden .....	160

5.10	Zweiseitige Konfliktbewältigung als grundlegender zwischenmenschlicher Prozess .....	161
5.11	Das eigene Konfliktverhalten verändern .....	163
<b>6</b>	<b>Neurolinguistisches Programmieren im Betrieb</b> .....	165
	<i>Megha Baumeler und Ueli R. Frischknecht</i>	
6.1	Was ist Neurolinguistisches Programmieren (NLP)? .....	165
6.1.1	Modelle für eine ökologische Firmen- und Menschenkultur .....	165
6.1.2	Anwendungsgebiete .....	166
6.1.3	Zu überzeugendem Verhalten gehören kongruente Werthaltungen .....	167
6.2	Anwendungsbeispiele .....	168
6.2.1	Zielbestimmung .....	169
6.2.2	Leadership-Matrix: eine Landkarte für systembewusstes Coaching .....	173
6.2.3	Reframing .....	177
<b>7</b>	<b>Diversity-Management</b> .....	179
	<i>Elisabeth Michel-Alder</i>	
7.1	Breites Themenfeld .....	180
7.2	Vielfalt ist vielversprechend .....	180
7.3	Zwischen Gerechtigkeit und ökonomischem Nutzen .....	181
7.4	Management einer vielfältigen Belegschaft .....	182
7.5	Sowohl Strategie als auch griffige Praxis .....	184
7.6	Zu guter Letzt: Frauen in Führungsfunktionen .....	185
<b>3</b>	<b>Organisationsentwicklung</b> .....	189
<b>1</b>	<b>Organisationsentwicklung</b> .....	190
	<i>Peter Müri</i>	
1.1	Unternehmensentwicklung schliesst Management- und Menschentwicklung ein .....	191
1.2	Der betriebswirtschaftliche und soziale Aspekt von Entwicklung .....	192
1.3	Der erweiterte Organisationsbegriff .....	194
1.4	Das implizite Menschenbild .....	195
1.5	Keine gefährliche Einseitigkeit .....	196
1.6	Entwicklung löst Widerstand aus .....	197
1.7	Das Denken auf zwei Ebenen .....	198

1.8	Aktionsforschung – die Kardinalmethode der Organisationsentwicklung .....	200
1.9	Die Rolle der Beraterin oder des Beraters .....	202
1.10	Organisationsentwicklung ist weder Schulung noch Therapie ..	203
<b>2</b>	<b><i>Selbstreorganisation eines Führungsteams aus eigener Kraft</i></b> .....	<b>205</b>
	<i>Peter Müri</i>	
2.1	Erstes Hindernis: Selbstreorganisation bedeutet Selbstentwicklung .....	206
2.2	Zweites Hindernis: Selbstreorganisation bedeutet innovatives Lernen .....	207
2.3	Drittes Hindernis: Selbstreorganisation bedeutet Teambildung .....	208
2.4	Die Machtfrage ist tabu .....	209
2.5	Fall 1: Kürzung der Kontrollspanne auf höchster Managementstufe .....	211
2.6	Fall 2: Regelung der Nachfolge in der Geschäftsleitung .....	213
2.7	Ist ein Schock erforderlich? .....	213
<b>3</b>	<b><i>Menschen und Aufgaben zusammenführen, sodass es passt. Optimierungsmöglichkeiten mit einem systemischen Ansatz</i></b> .....	<b>215</b>
	<i>Rolf Fink</i>	
3.1	Die ursprünglichen Fragestellungen .....	215
3.2	Vom systematischen Suchen zur systemischen Betrachtung – ein Gedankensprung .....	217
3.3	AMEXEL – ein System, mit dem erfolgreiches «Matching People with Jobs» möglich wird .....	223
3.4	Praktischer Nutzen dieses systemischen Ansatzes anhand von Beispielen .....	236
<b>4</b>	<b><i>Sich in Organisationen kompetent bewegen</i></b> .....	<b>241</b>
	<i>Elisabeth Michel-Alder</i>	
4.1	Organisationen als lebendige Beziehungsgeflechte .....	242
4.2	Was ist in handlungsfähigen Organisationen zu leisten? .....	244
4.3	Personen und ihr Verhalten in Organisationen .....	246
4.4	Systemische Grundmuster .....	247
4.5	Persönliche Muster und Motivationen .....	250
4.6	Führungsrollen in Organisationen .....	251

<b>5</b>	<b>Führen mit Energie</b> .....	254
	<i>Peter Müri</i>	
5.1	Energie, der Rohstoff des Erfolgs .....	254
5.1.1	Falsch verstandenes Energie-Management .....	255
5.1.2	Energie entstammt primär der Gefühlsebene .....	256
5.1.3	Energie hat ein begrenztes Volumen .....	256
5.1.4	Jede Energie ist gesteuert und gebremst .....	258
5.2	Das Energie-Selbstmanagement .....	259
5.2.1	Das Erkennen und Beheben der persönlichen Energieverschwender .....	259
5.2.1.1	Ärger als Energieverschwender .....	259
5.2.1.2	Zwang als Energieverschwender .....	260
5.2.1.3	Blockierung als Energieverschwender .....	260
5.2.1.4	Stress als Energieverschwender .....	261
5.3	Mit Energie aufladen .....	262
5.3.1	Das Energetisieren von Zielen .....	262
5.3.2	Energetisieren nach dem Prinzip der lokalen Theorie .....	263
5.3.3	Energetisieren nach dem Prinzip der Selbstorganisation .....	264
5.4	Auf Energielöcher richtig reagieren .....	265
5.4.1	Falsche Reaktionen .....	265
5.4.2	Richtige Reaktionen .....	266
5.5	Die Tempo-30-Zonen der Führung .....	269
5.6	Fünf Tipps .....	272
<b>4</b>	<b>Anhang</b> .....	273
<b>1</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	274
<b>2</b>	<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	279



## Vorwort

Beim Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches 1985 haben wir auf einen damals beobachtbaren Trend hingewiesen, der sich in den letzten 30 Jahren deutlich verstärkt hat: «Die rasche Anpassung der Unternehmen an die beschleunigten Umfeldveränderungen setzen erhöhte Lern- und Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeitenden voraus». Neben fachtechnischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen werden besonders in den Bereichen Sozialkompetenz und Persönlichkeitsentwicklung in Zukunft höhere Anforderungen gestellt. Es freut uns, dass dieses Buch nun bereits in der 17. Auflage erscheint und so etwas wie ein «Standardwerk» in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitenden geworden ist, welches aufzeigt, was in der Führungskräfteentwicklung über den Tag hinaus Bestand hat.

Nach wie vor sind wir überzeugt, dass echte Veränderungen bei uns selbst beginnen und dass Selbst-, Team- und Organisationsentwicklung voneinander abhängen und sich gegenseitig beeinflussen.

So ist in letzter Zeit das «Denken und Handeln in Systemen» in den Vordergrund gerückt. Wie lerne ich, die Organisation, in der ich arbeite, zu verstehen und mich intelligent und kompetent in ihr zu bewegen, Entwicklungen auszulösen und Impulse zu Veränderungen zu vermitteln? Oder wie berücksichtige ich die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen («Diversity»)?

Ein Kapitel beschäftigt sich insbesondere mit der Frage, wie die Anforderungen an den Job mit dem Profil des oder der Mitarbeitenden optimal in Einklang zu bringen sind.

Die zahlreichen Veränderungen, die durch die Technologie getriebene Geschwindigkeit und ständige Erreichbarkeit erfordern zusätzliche Kompetenzen im Umgang mit der psychischen Energie. Diesem Thema ist ebenfalls ein neuer Beitrag gewidmet.

Die Hälfte des Wissens wird bis in fünf Jahren veraltet sein, hören heute die Studierenden. Leider weiss man nicht, welche Hälfte. Nach wie vor gibt es wesentliche Verhaltensmuster und Grundwerte, die immer gelten. Mitarbeitende wollen respektiert und geachtet werden.

Der soziotechnische Ansatz in der Führung, den wir u.a. auch in der neuen Auflage vertreten, gilt in der Führungskräfteforschung heute als Metakategorie. Beibehalten haben wir auch das Konzept der Transaktionsanalyse als bewährtes Konzept in der Persönlichkeitsentwick-

lung. Sie bringt komplexe Zusammenhänge auf einen einfachen grafischen Nenner und bietet schnelle Einsichten.

Die Fragebogen zur Selbstanalyse, die in der Praxis breite Verwendung finden, haben wir nur minimal verändert, sodass die Auswertungsdaten (z. B. bei Langzeituntersuchungen) nach wie vor vergleichbar sind.

Härtere Wettbewerbsbedingungen fordern die Unternehmen heute besonders heraus. Allerdings kann die Lösung nicht allein in Restrukturierungs- und Redimensionierungsprojekten liegen. Wo der pausenlose Druck auf die Mitarbeitenden zu inneren Kündigungen und Frustrationen führt, stimmen über kurz oder lang die Kundenbeziehungen und damit auch die Zahlen nicht mehr. Untersuchungen haben längst den Wert positiver Stimmungen und Gefühle für erfolgreiches Arbeiten nachgewiesen.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor liegt in der Optimierung des Zwischenmenschlichen im Unternehmen, denn langfristig werden nur Organisationen mit engagierten, selbstständigen und innovativen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wirklich erfolgreich sein.

*Die Autoren und Autorinnen*

## **Einleitung**

Der Erfolg eines Unternehmens ist in einer Zeit des raschen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels stärker von qualifizierten Führungskräften abhängig als in Zeiten des gleichmässigen Wachstums. Viele Unternehmen verfügen heute über hochentwickelte und gut funktionierende Managementsysteme. Datentransparenz und Datenzugriff verbessern sich dauernd. In der Masse aber, wie Führungskräfte mit Führungstechnologien, Planungssystemen und Computerprogrammen immer wirkungsvoller unterstützt werden, spielt sich die Führungsarbeit zunehmend auch im menschlich-sozialen Bereich ab.

Viele Führungskräfte bestätigen, dass sie dort nicht mehr weiterkommen, wo Menschliches ins Spiel gerät, also dort, wo die Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen, Vorgesetzten, im Team, mit den Mitarbeitenden beginnt. Vielen wird mehr und mehr bewusst, dass betriebswirtschaftliches Fachwissen allein nicht mehr genügt. Wir sind überzeugt, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte fortlaufend verändern. Persönliche und zwischenmenschliche Führungskompetenz sind gefragter denn je. Von einer Führungskraft wird verlangt, dass sie sich zum Experten oder zur Expertin in Fragen der zwischenmenschlichen Beziehungen und in Fragen der Veränderung von Organisationen durch Einflussnahme auf den Menschen entwickelt. Unsere Überzeugung stützt sich auf nachvollziehbare Beobachtungen:

- Das Rationalitätsprinzip, dem Organisationen lange huldigten, schützt nicht vor Misserfolgen. Menschen sind die Substanz, die Organisationen leben und wirken lassen. Ihre Ideen, Gefühle, Haltungen und Verhaltensmuster prägen den Alltag, den Erfolg und die Leistung von Organisationen.
- Ein beschleunigter gesellschaftlicher Wandel schafft im Führungsbereich neue Wertvorstellungen und damit neue Arbeits- und Lernformen.
- Die rasche Anpassung des Unternehmens an die Umwelt setzt erhöhte Lern- und Veränderungsbereitschaft voraus, die von Führungskräften bedeutend höhere Flexibilität erfordert.

Das vorliegende Buch möchte Mitarbeitenden und Führungskräften in Organisationen das psychologische Wissen vermitteln, auf dem persönliche und sozialpsychologische Führungskompetenz aufbaut.

Wir bieten kein geschlossenes System an, sondern eher eine Momentaufnahme einer Entwicklung. Das Buch soll Bestätigung und Empfehlung, Herausforderung und Illustration sein, damit psychologische Zusammenhänge erkannt werden.

Das Buch ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit von Fachleuten mit psychologischer Ausbildung und langjähriger Erfahrung in der Management-Schulung, Beratung und im Coaching.

Thematisch gliedert sich das Buch in drei Teile:

## ***1. Selbstentwicklung***

Die Führungskraft als Persönlichkeit im unternehmerischen Prozess.

- Wie kann ich mich und andere besser verstehen?
- Wie überprüfe ich mein eigenes Führungsverhalten?
- Wer bin ich? (Die eigene Persönlichkeitsstruktur kennenlernen)
- Was prägt meine Entscheidungen, mein Verhalten?
- Welches ist mein persönliches Kommunikationsmuster?
- Welche Möglichkeiten der Verhaltensänderung habe ich?

## ***2. Teamentwicklung***

Das Team als Bestandteil des Arbeits- und Entscheidungsgeschehens im Unternehmen.

- Die Dynamik in Arbeitsgruppen
- Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit von Teams
- Gruppenprozesssteuerung
- Teamentwicklung
- Frühwarnsysteme bei Gruppenproblemen
- Konfliktbewältigung
- Die Berücksichtigung der verschiedenen Bedürfnisse unterschiedlicher Ansprechpartner (Diversity)
- Management einer vielfältigen Belegschaft
- Frauen in Führungspositionen

### 3. Organisationsentwicklung

Die Unternehmung in der Wechselwirkung von sozialen, gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen.

- Unternehmungsentwicklung schliesst Management-Entwicklung ein
- Lernen lernen – die Basis der Organisationsentwicklung
- Organisationsentwicklung und Managementschulung
- Veränderung von Organisationen
- Selbstorganisation eines Führungsteams aus eigener Kraft
- Job-Anforderungsprofile und Mitarbeiterprofile in Einklang bringen
- Sich in Organisationen kompetent bewegen
- Führen mit Energie (Psychisches Energie-Management)

Das Buch ist für die Praxis geschrieben worden. Es ist kein wissenschaftliches Buch. Wir möchten die Leser und Leserinnen bitten, mit den Inhalten des Buches kreativ umzugehen. Für die visuell geprägten Menschen unserer Leserschaft hat Bruno Peyer einige Inhalte des Buches bildlich dargestellt.


Unser Dank gilt den vielen Seminarteilnehmern und -teilnehmerinnen, Führungskräften und Arbeitsgruppen, die in Diskussionen dazu beigetragen haben, dass dieses Buch eine Verbindung von theoretischen Problemen und praktischer Erfahrung werden konnte.

# 1

## ***Selbstentwicklung***

---

*Die Führungskraft als Persönlichkeit  
im unternehmerischen Prozess*



*Karl Kälín*

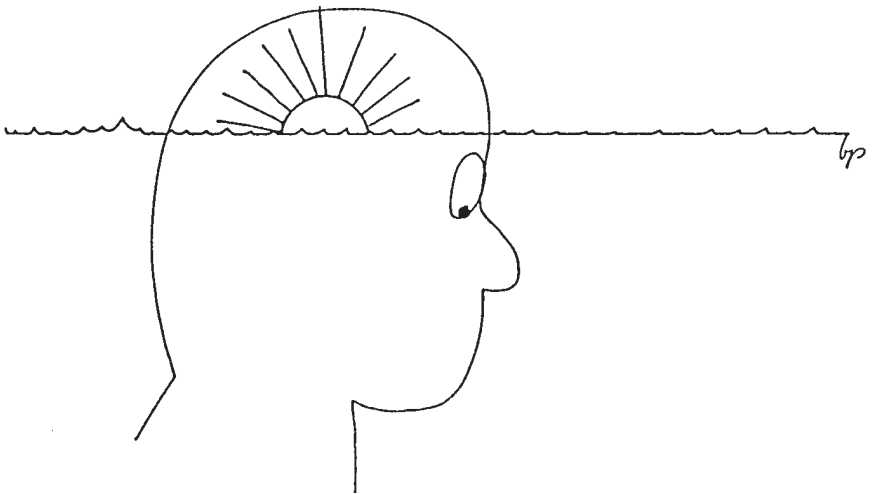
# 1 **Die situativ-kooperative Führung**

## 1.1 **Sich und andere besser verstehen**

Im Laufe unseres Lebens entsteht in uns aufgrund von Erfahrungen ein Bild, das wir von uns selbst und von der Umwelt machen. Wir wollen es «Selbst-Bild» nennen. Dieses Selbst-Bild ist individuell geprägt und deckt sich nicht mit dem Bild, das andere von uns haben. Da wir nun unsere individuelle Welt als «Realität» betrachten, führt dies im Führungsalltag zwangsläufig immer wieder zu Missverständnissen (Parikh, 1994).

Im Allgemeinen nehmen wir an, dass unsere eigenen Vorstellungen von Führung und Autorität «wahr» und «richtig» sind. Viele Führungskräfte fragen sich kaum, welches ihre typischen Verhaltensweisen sind und wie ihr Verhalten auf andere Menschen – z. B. auf die Mitarbeitenden – wirkt.

Sich besser zu verstehen, ist deshalb die Grundlage jeglicher Führungsarbeit. Es ist sogar eine grundlegende Forderung, welche die Griechen mit dem «Erkenne dich selbst» ja nicht nur für Führungskräfte auf ihren Tempel gemeißelt haben.



*Selbsterkenntnis ist der erste  
Schritt zur Veränderung.*

Vieles kann ich bei anderen besser begreifen und akzeptieren, wenn ich mich selbst etwas besser kenne. Wir beginnen daher mit einem Fragebogen zum Führungsverhalten.

## 1.2 **Das eigene Führungsverhalten kennenlernen**

Sie finden auf den folgenden Seiten je vier Aussagen zu sieben elementaren Verhaltensbereichen im Umgang mit Mitarbeitenden.

Lesen Sie zunächst die vier Sätze A bis D unter dem ersten Punkt (Verhalten beim Ziele-Setzen). Betrachten Sie jeden dieser vier Sätze als eine mögliche Beschreibung Ihres eigenen Verhaltens. Setzen Sie eine 4 zu jenem Satz, der am ehesten auf Sie zutrifft, und zwar so, wie Sie Ihrer Meinung nach tatsächlich sind, und nicht, wie Sie sein möchten oder sein sollten. Geben Sie dann jenem Satz eine 3, der Ihr Verhalten am zweitbesten beschreibt. Fahren Sie mit den restlichen Sätzen fort, indem Sie der drittbesten Schilderung Ihres Verhaltens eine 2 und dem Satz, der am wenigsten auf Sie zutrifft, eine 1 zuordnen.

### **Verhalten beim Ziele-Setzen**

- A** Ich stecke das Ziel möglichst hoch und setze kurze Termine. Nur bei starker Herausforderung der Mitarbeitenden entsteht eine gute Leistung.
- B** Der oder die Mitarbeitende soll sich die Ziele möglichst selbst setzen, da er oder sie sich bei selbst gesetzten Zielen mehr anstrengt. Ich gebe höchstens Richtwerte oder sehr grobe Ziele vor.
- C** Wichtiger als eine Zielsetzung durch mich ist es, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben gemäss Stellenbeschreibung pflichtgemäss erfüllen. Ziele, die von der Geschäftsleitung kommen, gebe ich selbstverständlich nach unten weiter.
- D** Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen regelmässig Ziele, sodass sich Unternehmensziele und individuelle Ziele ergänzen. Die Mitarbeitenden sollen diese Ziele verstehen und akzeptieren, aber auch gleichzeitig durch sie herausgefordert werden.



## *Verhalten beim Planen*

- A** Ich mache nur da Pläne, wo es die Situation erfordert. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin soll sich auf seine / ihre eigene Weise «durchbeissen».
- B** Ich stelle die Pläne so auf, dass eine langfristige Entwicklung gesichert und jeder Abschnitt klar umrissen ist. Pläne sollen gut durchdacht sein und die Mitarbeitenden aktivieren.
- C** Ich mache Vorschläge, überlasse aber die Feinplanung den Mitarbeitenden. Ich vertraue ihren Fähigkeiten. Zudem sollen sie einen grossen Handlungsspielraum haben.
- D** In meinen Plänen stehen Gewinn- und Kostendenken im Vordergrund. Ich plane nur so weit, wie ich es aufgrund meiner Erfahrung als nötig erachte, Sorge aber dafür, dass die Pläne konsequent eingehalten werden.

## *Verhalten bei der Ideen- suche*

- A** Bringen andere Ideen ein, so versuche ich, möglichst neutral zu bleiben und nicht Partei zu ergreifen.
- B** Ich höre zu und suche neue Ideen und Meinungen. Ich habe zwar klare Vorstellungen, bin aber jederzeit bereit, bei guten Vorschlägen meine Meinung zu ändern.
- C** Ich ziehe es vor, Ideen anderer Personen zu übernehmen und nicht die eigenen in den Vordergrund zu stellen oder gar durchzusetzen.
- D** Ich stehe für meine Ideen auch dann ein, wenn nicht alle mit mir einig sind und ich gezwungen bin, andere dadurch zu enttäuschen.

## *Verhalten beim Entscheiden*

- A** Ich gehe auf alle Vorschläge ein und komme mit meinen Entscheidungen den Mitarbeitenden möglichst entgegen. So vermeide ich Widerstände, und die Mitarbeitenden reagieren positiv.
- B** Ich schliesse mich wenn möglich den Entscheidungen anderer an, trage jedoch meinen Teil zum Entscheid bei, wenn man dies verlangt.
- C** Ich entscheide so viel wie möglich in eigener Instanz aufgrund meiner Erfahrungen, denn ich trage für die Folgen auch die Verantwortung. Ich lege grossen Wert darauf, Entscheidungen durchzusetzen.

- D** Entscheidungen sollen begründet und vernünftig sein, deshalb arbeite ich mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Entscheidungsfindung, bis die beste Entscheidung gefunden ist.

### *Verhalten beim Realisieren*

- A** Ich setze mich selbst unter Druck, da nur mit Selbstdisziplin schnelle Erfolge möglich sind. Bei Schwierigkeiten verstärke ich meinen Einsatz und versuche, mich durchzusetzen.
- B** Ich ermutige und unterstütze meine Mitarbeitenden, wann immer es möglich ist. Meine Tür ist immer offen. Oft erledige ich eine Arbeit selbst, um die Mitarbeitenden nicht zu überlasten.
- C** Ich überlege mir vor der Durchführung meiner Arbeit, wie ich mit dem geringsten Aufwand am schnellsten vorankomme.
- D** Ich bin über die laufende Entwicklung stets informiert und setze jeweils Prioritäten. Auftretende Schwierigkeiten untersuche ich, um daraus für den Fortgang der Arbeit zu lernen.

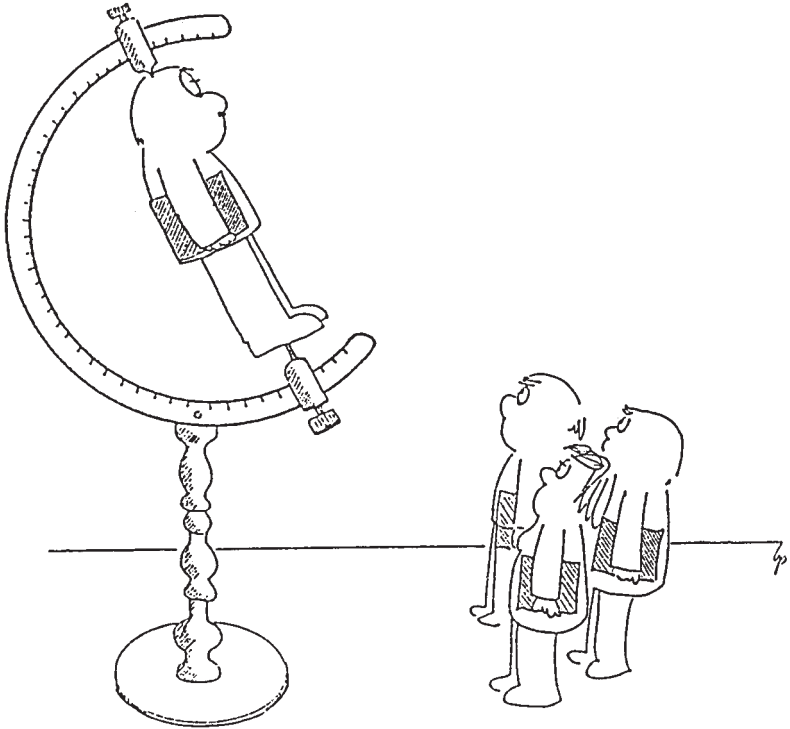
### *Verhalten beim Kontrollieren*

- A** Ich kontrolliere das, was die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter nicht selbst kontrollieren kann. Mehrheitlich konzentriere ich mich dabei auf das Ergebnis. Abweichungen sind Anlass zur Analyse und zu Verbesserungsmaßnahmen.
- B** Meine direkten Stichprobenkontrollen sind streng, aber gerecht. Ich will damit feststellen, ob ich eingreifen oder korrigieren muss oder ob neue Anweisungen erforderlich sind.
- C** Ich kontrolliere auf unauffällige Art. Bei Fehlern hebe ich das Positive hervor. Kritikgespräche sind stets konstruktiv und ermunternd.
- D** Meine Aufgabe ist es, ein Kontrollsystem einzurichten, das «automatisch» funktioniert, das heisst mir die persönliche Kontrolle weitgehend abnimmt.

### *Verhalten bei Konflikten*

- A** Ich möchte von Anfang an verhindern, dass Konflikte entstehen. Treten sie aber trotzdem auf, versuche ich, die Mitarbeitenden zu beruhigen und wieder ein gutes, freundliches Klima herzustellen.
- B** Wenn Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte entstehen, versuche ich, neutral zu bleiben und mich aus der Diskussion rauszuhalten. Meist wächst dann ohnehin Gras darüber.

- C** Wenn Konflikte und Schwierigkeiten entstehen, versuche ich, die Gründe herauszufinden und die Ursachen mit allen Beteiligten zu klären.
- D** Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind meistens nur zu beseitigen, indem man klar die eigene Meinung durchsetzt.



### Auswertung des Fragebogens

Die nachstehende Tabelle hilft Ihnen, die Antwort auf die Frage zu finden: «Welches Verhalten trifft am ehesten auf mich zu?»

Beginnen Sie mit dem Verhaltenselement «Verhalten beim Ziele-Setzen». Übertragen Sie die Werte des Fragebogens in die Tabelle. Fahren Sie anschliessend mit den anderen Verhaltenselementen fort. Zählen Sie schliesslich die Werte jeder Spalte zusammen.

Verhaltenselement	Stil I	Stil II	Stil III	Stil IV
Zielsetzung	C _____	B _____	A _____	D _____
Planung	A _____	C _____	D _____	B _____
Ideensuche	A _____	C _____	D _____	B _____
Entscheidung	B _____	A _____	C _____	D _____
Realisierung	C _____	B _____	A _____	D _____
Kontrolle	D _____	C _____	B _____	A _____
Konfliktlösung	B _____	A _____	D _____	C _____
Summe	_____	_____	_____	_____

## 1.3

### **Führen verlangt soziale und technische Fähigkeiten**

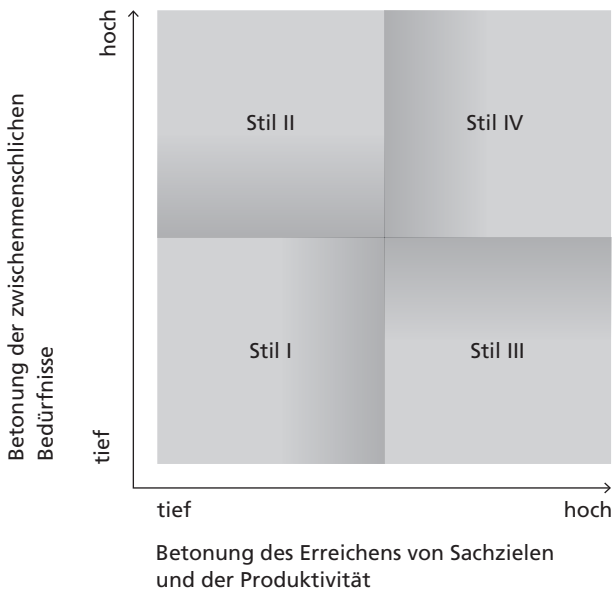
Um Ihnen eine Interpretation Ihrer Daten zu ermöglichen, wählen wir als theoretische Grundlage den soziotechnischen Ansatz zur Mitarbeiterführung (Blake und Mouton, 1978, 1994; Blake und McCause, 1992; Fritsch, 2006; Reddin, 1977; Hersey und Blanchard, 1969). Gary Yukl (2012) spricht bei den aufgaben- und beziehungsorientierten Führungsfunktionen von «Meta-Kategorien».

Dieser Ansatz geht davon aus, dass eine optimale Führung zum einen eine ausgeprägte Fähigkeit voraussetzt, Sachziele zu erreichen. Dazu braucht es vor allem technische Fähigkeiten wie Ziele-Setzen, Planen, Entscheiden, Durchsetzen, Realisieren und Kontrollieren. Zum anderen setzt optimale Führungsarbeit soziale Fähigkeiten voraus wie Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, Zuhören, Vertrauensgewinn, Motivieren usw.

Das Ziel der Führungsschulung ist in der Regel die Förderung sowohl der technischen als auch der sozialen Fähigkeiten der Führungskräfte.



Der soziotechnische Ansatz zur Mitarbeiterführung ermöglicht die Beschreibung verschiedener Verhaltensstile. Wir beschränken uns hier auf vier Stile:



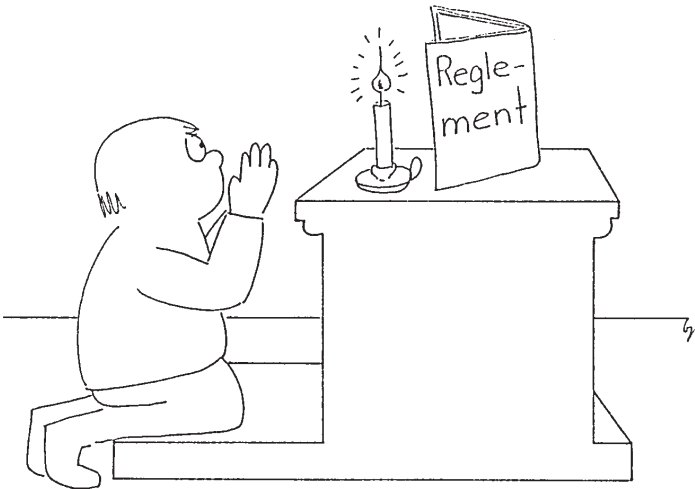
**Stil I**

Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- bevorzugen genaue Richtlinien,
- stellen das Reglement in den Mittelpunkt,
- halten sich möglichst zurück,
- bleiben möglichst neutral,
- halten Vorschriften genau ein,
- nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele,
- nehmen wenig Einfluss auf das Betriebsklima.

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem «Laisser-faire»-Führungsverhalten.

*Stil I:  
Das Reglement  
im Mittelpunkt*



**Stil II**

Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- sehen vor allem das menschliche Element,
- überlegen sich alles in Bezug auf die Zusammenarbeit,
- lassen den Mitarbeitenden grosse Freiräume,
- vertrauen den Fähigkeiten der Mitarbeitenden,
- wirken wohlwollend, ruhig und freundlich,
- ermutigen und unterstützen die Mitarbeitenden,
- nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele,
- nehmen starken Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen.

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem «karitativen» Führungsverhalten.

### **Stil III**

Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- stecken die Ziele möglichst hoch,
- stellen das Gewinn- und Kostendenken in den Vordergrund,
- sind stark leistungsorientiert,
- sind «hart» zu sich selbst,
- vertrauen den eigenen Fähigkeiten mehr als denjenigen der Mitarbeitenden,
- setzen die eigene Meinung durch,
- nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele,
- nehmen wenig Einfluss auf die Befriedigung der zwischenmenschlichen Bedürfnisse.

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem «autoritären» Führungsverhalten.

### **Stil IV**

Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- befassen sich je nach Situation mit dem Zwischenmenschlichen, der Zusammenarbeit, der Motivation bzw. der Leistung, dem Gewinn- und Kostendenken,
- ziehen die Mitarbeitenden für die Lösung sachlicher und menschlicher Probleme bei,
- haben klare Vorstellungen, was sie wollen,
- suchen nach neuen Ideen,
- berücksichtigen vor allem die Priorität,
- suchen nach den Ursachen von Problemen,
- nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele,
- nehmen starken Einfluss auf das Betriebsklima und die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem «kooperativen» Führungsverhalten.

### **Wie steht es bei mir?**

Die Auswertungsdaten des Fragebogens (vgl. Seite 45) ermöglichen Ihnen nun eine erste grobe Standortbestimmung. Führungsverhalten besteht aus Elementen aller vier Stile. In vielen Fällen neigen Führungskräfte aber zu einem der Verhaltensbereiche. Diese Tendenz lässt sich in der Summe ablesen. Der Verhaltensstil mit der höchsten Punktzahl

weist auf den *dominanten Führungsstil* hin. So verhalten Sie sich im Allgemeinen – wenigstens Ihrer Meinung nach. Interessant ist auch die zweithöchste Punktzahl. Sie weist auf Ihren *Ersatzstil* hin, auf den Sie ausweichen, wenn Sie mit dem dominanten Stil keinen Erfolg haben oder wenn sich dieser Stil aus irgendwelchen Gründen nicht eignet.

Befragt man die Mitarbeitenden nach dem Verhaltensstil der Vorgesetzten, nennen diese in der Regel den Ersatzstil. Der Stil mit den tiefsten Werten ist ein Führungsverhalten, das Sie im Allgemeinen ablehnen. Falls Sie diesen Stil bei Ihrem oder Ihrer Vorgesetzten orten, sind Konflikte und Stress programmiert.

Sind die Unterschiede zwischen den summierten Punktzahlen der Verhaltensstile sehr gering, bedeutet dies möglicherweise, dass Sie Ihr Verhalten schnell der jeweiligen Situation anpassen oder dass Ihr Führungsverhalten für andere nicht ausgeprägt und somit schwer zu beurteilen ist.

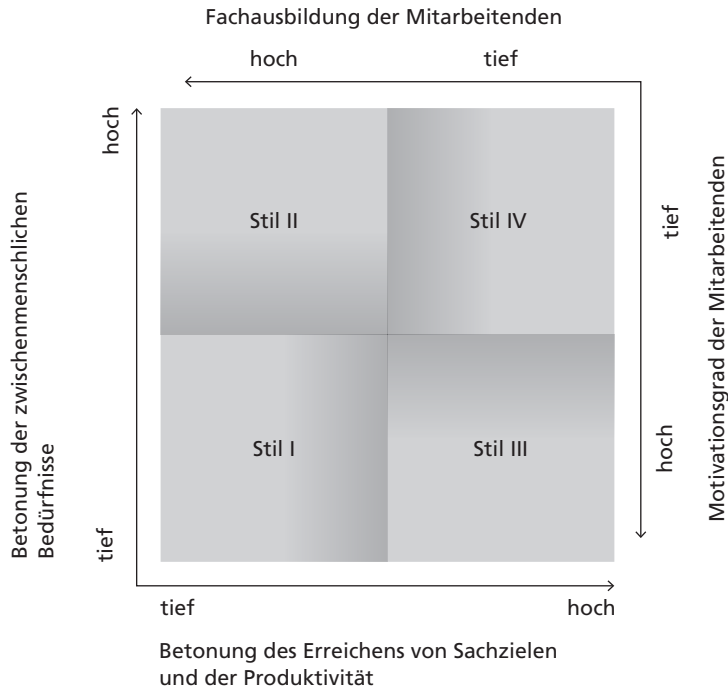
## 1.4

### ***Optimales Führungsverhalten ist situationsgerecht***

Dem soziotechnischen Ansatz zur Mitarbeiterführung entsprechend, beschreibt der Stil IV im Sinne des kooperativen Stils ein optimales Führungsverhalten, denn es zielt darauf ab, dass beste Leistungen erbracht werden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden möglichst gross ist. In der Praxis jedoch wird sich einmal eine stärkere Betonung der zwischenmenschlichen Dimension, ein andermal, z.B. in einer Krisensituation, eine stärkere Betonung der Sachziel-Dimension aufdrängen.

Führungsverhalten wird durch sehr viele Faktoren aus der technologischen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Umwelt beeinflusst. So beeinflussen u. a. auch die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeitenden das Führungsverhalten (Hersey, Blanchard, 1969, Hersey, Blanchard, Dewey, 2012).





Aus dem Verhaltensgitter können wir ableiten, dass bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit hoher Fachausbildung und gleichzeitig tiefer Motivation der Verhaltensstil II meistens erfolgreicher ist als etwa der Verhaltensstil III; Motivationsprobleme können wohl kaum mit dem Verhaltensstil III gelöst werden. Andererseits würde es eher wenig nützen, stark motivierte Mitarbeitende, denen für die Erledigung einer Aufgabe aber das notwendige Fachwissen fehlt, im Sinne des Verhaltensstils II Mut und Trost zuzusprechen. Hier ist der Verhaltensstil III situationsgerechter. Unser Schema zeigt auch, dass bei hochmotivierten Fachleuten sogar der Verhaltensstil I «erfolgreich» sein kann. So werden sehr gute Arbeitsergebnisse erzielt, ohne dass die Führungskraft starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele und auf die menschliche Dimension zu nehmen braucht: Der «Laden läuft von selbst», die Führungskraft wird überflüssig oder frei für neue Aufgaben.

In der aktuellen Führungsforschung (Yukl, 2012) werden die beiden Metakategorien «task-oriented» und «relation-oriented behavior» noch ergänzt durch die Kategorien «change-oriented behavior» und «external leadership behavior» (z.B. firmeninternes und firmenexternes «Networking») (Stiefel, 2013). Malik (2006) bringt es auf den Punkt. Für ihn umfassen Führungsaufgaben: für Ziele zu sorgen, zu

organisieren, zu entscheiden, zu kontrollieren, Mitarbeitende zu fördern und in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Für ihn bedeutet Führen auch: delegieren, motivieren, kommunizieren (nach oben und nach unten, nach innen und nach aussen), beurteilen, innovativ sein sowie lernen und sich selbst weiterentwickeln.

Diese erste, recht allgemeine Standortbestimmung möchten wir nun etwas weiter vertiefen. Wir verbinden dabei den soziotechnischen Ansatz zur Mitarbeiterführung mit einem Konzept aus der Psychotherapie.

## **1.5 Führungverhalten und Psychotherapie**

Befragt man die psychologische Forschung nach Versuchen, das zwischenmenschliche Verhalten zu erklären, so findet man heute eine Fülle von Denkmodellen und Methoden (Pawlik, 2006). In der Führungsschulung ist die Transaktionsanalyse seit vielen Jahren auch in Europa stark verbreitet (Hablitz und Stingelin, 1990; Hagehülsmann und Hagehülsmann, 2007), während sie in den USA – anfänglich in der Astronautenausbildung – die Bewährungsprobe bereits hinter sich hat. Diese vom amerikanischen Psychoanalytiker Eric Berne entwickelte Methode ist ein psychotherapeutisches Verfahren, das Patientinnen und Patienten eine bessere Einsicht in die unterschiedlichen Beziehungen zu anderen Personen und zu sich selbst gibt. Eric Berne war ein Schüler von Paul Federn, der seinerseits Schüler Sigmund Freuds war. Bei der Transaktionsanalyse handelt es sich also um psychoanalytisches Gedankengut, das mit Elementen der humanistischen Psychologie verbunden wird. Seit ihren Anfängen wird die Transaktionsanalyse vor allem zu therapeutischen Zwecken ständig weiterentwickelt (Hennig und Pelz, 2007; Schmid, 2003, 2004).

Mitte der sechziger Jahre haben Verhaltenswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen erkannt, dass die Transaktionsanalyse (TA) auch in nicht-therapeutischen Situationen zum besseren Verständnis der zwischenmenschlichen Beziehungen beitragen kann. Die TA wird heute nicht nur in der Psychotherapie, ihrem zentralen Anwendungsgebiet, eingesetzt, sondern auch in der Pädagogik, der Erwachsenenbildung, in Organisationen und vor allem auch in der Ausbildung von Führungskräften und im Coaching (Barnes, 1979, 1980, 1981; Kälin, 1995; Kälin, Michel-Alder, Schmid-Keller 2003, Rüttinger, 1996; Schlegel, 1979, 1993, 1995; Schmid, 2007; Stewart und Joines, 2010; Wagner, 1987).