

# Wertschätzende Führung durch Beziehungsgestaltung mit „Landkarten“ aus der Transaktionsanalyse

## 1. Einleitung

Um Führung heute zu meistern, ist der Aufbau wertschätzender Beziehungen essentiell. Dazu müssen Führungskräfte drei Schlüsselherausforderungen berücksichtigen: das Wahren von Autonomie (der eigenen und der anderer Personen), Klarheit über Rollen in der Organisation (vor allem der eigenen) und das Erkennen von und den Umgang mit Grenzen. Für das Eröffnen des Beziehungsraumes, der zur Gestaltung von Kommunikation und Interaktion notwendig ist, beschreiben wir drei Landkarten aus der Transaktionsanalyse: die Grundeinstellung in Beziehungen, die Muster der Beziehung (Strokes) und die persönlichen Antreiber.

Als Basis dafür dient die *Transaktionsanalyse*. Sie ist eine sozialpsychologische Theorie und Methode, die in den USA der 50er-/60er-Jahre des vorigen Jahrhunderts entstand. Sie wurde weltweit (mit starken Impulsen aus Deutschland) bis heute weiterentwickelt. Begründet hat sie der Sozialpsychiater *Eric Berne*. Die Transaktionsanalyse gibt Erklärungsansätze dafür,

- warum Menschen sich so verhalten, denken und fühlen, wie sie es tun,
- wie sie miteinander kommunizieren und interagieren,
- wo und wie dabei Probleme entstehen können: in Einzelpersonen, in menschlichen Beziehungen und in sozialen Systemen,
- wie Menschen, Beziehungen und Systeme diese Probleme konstruktiv lösen und sich gesund weiterentwickeln können.

Dafür bietet sie eine Vielzahl von miteinander verflochtenen *Landkarten* an. Sechs ausgewählte davon werden hier vorgestellt. Psychologische und soziologische „Landkarten“ reduzieren Komplexität und stellen dadurch Arbeitsfähigkeit her. Sie sind nicht als Konkurrenz zu den subjektiven „Wirklichkeiten“ von Menschen und Organisationen zu verstehen, sondern als Modell, um diese zu verstehen und zu erklären. Eine Landkarte ist nicht die Landschaft, sondern stellt sie aus einer bestimmten Perspektive idealisiert dar, um sich in ihr besser zurechtfinden zu können.

Am Fallbeispiel von Jean, einer Führungskraft, und seines Coachingprozesses werden wir unser Konzept erläutern.

## 2. Herausforderung Führen

### 2.1. Führungskraft heute: der Millionensassa

*Jean ist 37, hat multiethnischen Hintergrund und kommt aus dem nicht-deutschsprachigen EU-Raum. Er ist leitende Führungskraft in einem Unternehmen der Tourismus-Branche. Seine Aufgaben sind vielfältig: neben Produktmanagement- und Vertriebsaufgaben ist er für mehrere Teams verantwortlich. Er ist Hauptansprechpartner für Top-Kunden und Qualitäts-Beauftragter. In Abwesenheit des geschäftsführenden Gesellschafters übernimmt Jean dessen Agenda. Dabei bewegt er sich in einem volatilen globalen Markt mit Kunden und Auftraggebern, die höchste Ansprüche stellen. Seine wöchentliche Arbeitszeit liegt selten*

*unter 60 Stunden, oft darüber. So kommt sein Privatleben kommt dementsprechend zu kurz, er lebt geschieden.*

*Jean sucht Hilfe bei einem Coach. Er denkt, den vielfältigen Anforderungen nicht mehr gerecht werden zu können.*

Führen heute ist ungleich komplexer, intensiver, anspruchsvoller und auch anstrengender geworden, als es in der Geschichte jemals war.

- Die Komplexität des Umfeldes war nie so hoch wie heute: die Unvorhersehbarkeit von Entwicklungsprozessen im wirtschaftlichen, politischen und persönlichen Kontext hat rapide zugenommen. So ist es heute für Führungskräfte unmöglich, Entscheidungen in einem halbwegs gesicherten Umfeld zu treffen.
- Kommunikationsprozesse werden immer schneller, sowohl durch die Innovationen in den Bereichen Kommunikations- und Datentechnik als auch im Bereich der Verkehrstechnik.
- Wirtschaften findet heute weitestgehend vor dem Hintergrund globaler Zusammenhänge statt. Entscheidungen, die noch vor wenigen Jahren nur regionale oder nationale Wirkung hatten, haben heute internationalen oder gar globalen Impact.
- Wo in den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts noch die 35-Stunden-Woche gefordert wurde, ist heute der Ruf nach dem „48-Stunden-Tag“ gegenwärtig – und das sieben Tage die Woche.
- Ständige Erreichbarkeit ist für Führungskräfte Normalität.
- Die Organisationen werden immer größer, paradox dazu sollen aber Entscheidungswege immer kürzer werden.
- Wo seit den Zeiten der Industrialisierung klar war, dass der Vorgesetzte den Überblick und damit die Wissensmacht hatte, sind heute immer häufiger die Mitarbeiter diejenigen, die wichtige Informationen und Kompetenzen haben und diese an die Führungskraft weitergeben müssen. Abhängigkeiten haben sich umgekehrt.
- Information ist ubiquitär. Überall werden Daten gesammelt, gespeichert, weitergegeben und verteilt. Von fast überall sind sie abrufbar.
- Sowohl die operativen als auch die Managementaufgaben wachsen ständig. Dadurch schrumpft die Zeit, die die Führungskraft für „echte“ Gespräche mit Mitarbeitern zur Verfügung hat.
- Die Anforderungen von „Oben“ und „Unten“ haben deutlich zugenommen. Die Erwartungen an menschliche, soziale, kommunikative und weitere Kompetenzen der Führungskräfte sind immens gestiegen, und zwar von allen Seiten.
- Die emotionale Bindung an Arbeitsplatz und Unternehmen nimmt drastisch ab. Nach einer Studie des Gallup Institute von 2013 (Gallup 2014) sind nur mehr 16% der Beschäftigten emotional stark an ihren Arbeitsplatz gebunden und arbeiten mit hohem Engagement.
- Klare Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung, wie es sie zu Zeiten der Industrialisierung und auch postindustriell noch gab, sind heute nur noch äußerst selten vorzufinden. Das Bild der Steuerung und Kontrolle durch Führungskräfte weicht auf.

Entsprechend werden von Führungskräften

- betriebswirtschaftliche,
- juristische,
- psychosoziale,

- ⌞ Selbst- und
- ⌞ Fachkompetenzen sowie
- ⌞ Resilienz

gefordert. Für diese menschliche Unmöglichkeit scheint uns der klassische Begriff des ‚Tausendsassa‘ noch ein Understatement zu sein. Eine Führungskraft, die all diese Anforderungen bewältigen könnte, wäre deutlich mehr: ein ‚Millionensassa‘. Kein Wunder, dass Stress am Arbeitsplatz und die Gefahr von Burn-out und Erschöpfungsdepression bei Führenden und Geführten deutlich zunehmen.

Hier von ‚Wertschätzung‘ zu sprechen ist ein Anachronismus. Sie erfordert Zeit und Fokussierung, die Führungskräfte in der Vielfalt von Anforderungen nicht mehr aufbringen können. Der Versuch, auch Kommunikation und Interaktion im Sinne von Effizienz und Effektivität zu „managen“, ist sinnlos. Wir haben es mit Menschen zu tun, und Menschen brauchen Beziehung. So sehr sich die Welt in den letzten Jahrzehnten verändert hat – die Natur des Menschen ist gleich geblieben. Er war, ist und bleibt ein soziales Wesen, das nicht digital, sondern analog funktioniert. Wir brauchen Beziehung, und Beziehung steht und fällt mit Wertschätzung.

Um mit anderen und sich selbst wertschätzend in Beziehung zu sein, sind im Führungszusammenhang drei Aspekte bedeutend, die wir als „Schlüsselherausforderungen“ definieren:

- ⌞ Autonomie der Führungskraft und der Geführten
- ⌞ Klarheit über die unterschiedlichen Rollen, die Menschen in und um Führungsprozesse haben
- ⌞ Klare Grenzen in Strukturen und Prozessen

## 2.2. Die drei Schlüsselherausforderungen

### 2.2.1. Autonomie der Führungskraft und der Geführten

Der Begriff der *Autonomie* (erste Landkarte) ist der zentrale Wert im Menschenbild der Transaktionsanalyse. Damit ist gemeint: der Mensch ist voll und ganz der, der er sein kann. Autonomie ist durch drei Aspekte bedingt (Berne 2002):

- ⌞ *Bewusstheit*. Ich bin mir meines Denkens, Fühlens und Handelns bewusst und nehme andere Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit und ihrer Ähnlichkeit zu mir wahr.
- ⌞ *Spontaneität*. Ich wähle, wie ich meine Gefühle ausdrücke und wie ich angemessen dazu handle.
- ⌞ *Intimität*. Ich stelle echte Nähe zu anderen Menschen her, indem ich mich empathisch in sie hineinversetze und meine Gefühle und Wünsche offen mitteile.

Menschen werden in die Abhängigkeit hinein geboren. Sie brauchen andere Menschen zum Überleben. In gesunder Entwicklung werden dann die Stadien wechselseitiger Abhängigkeit und (scheinbarer) Unabhängigkeit durchlaufen, um dann Autonomie zu erreichen: die Freiheit zu verschiedenen Beziehungsarten, je nach Situation und Bedürfnissen (Symor 1977; Lenhardt 1992).

Jedes menschliche und zwischenmenschliche Problem in der Führungsarbeit hat mit Autonomie oder einem Mangel daran zu tun. Schwierigkeiten haben oft mit Abhängigkeit, wechselseitiger Abhängigkeit oder (falsch verstandener) Unabhängigkeit zu tun.

Sehen wir uns das näher an Jeans Beispiel an.

*Jean: So viele Menschen erwarten von mir, dass ich Höchstleistungen bringe. Ich muss immer für sie da sein.*

**Coach:** Was sind Ihre Erwartungen an sich selbst?

**Jean:** Dass ich all diese Erwartungen auch erfülle. Das ist ja auch das, was mich erfolgreich macht.

**Coach:** Womit Sie bei den Erwartungen der anderen sind.

**Jean:** Stimmt. Wenn ich so nachdenke, eigene Erwartungen an mich habe ich eigentlich gar keine.

In dieser Sequenz wird deutlich, wie Jean seine Autonomie einschränkt: er blendet die Bewusstheit über seine eigenen Bedürfnisse und Erwartungen aus. Indem er sich an anderen ausrichtet, limitiert er seine Spontaneität und hat dadurch auch keinen echten Beziehungskontakt zu anderen (Intimität). Selbstverständlich bedeutet das Führen in einer Organisation, in soziale, wirtschaftliche, politische und ökologische Zusammenhänge eingebunden zu sein. Daher ist es für Führungskräfte wichtig, ihre Bezogenheit und (temporäre) Abhängigkeit zu erkennen. Das ist die Basis für Bewusstheit über die entsprechende Situation und dementsprechendes angemessenes spontanes Handeln.

**Coach:** Wenn Sie keine Erwartungen an sich selbst haben, wie sind Sie dann dorthin gekommen, wo Sie jetzt sind?

**Jean:** Als ich damals nach Deutschland gekommen bin, war alles viel schwieriger, als ich mir gedacht habe. Obwohl ich einen Universitätsabschluss habe, musste ich zuerst in einem Restaurant jobben. Aber ich habe mir geschworen: ich komme da raus, ich kann das!

**Coach:** Wie ist das mit Ihren Erwartungen? Keine?

**Jean (lächelt):** Doch. Erfolg zu haben! Meinen eigenen Weg zu gehen!

**Coach:** Inwiefern gelingt Ihnen das?

**Jean:** Im Kundenkontakt zu 100 %. Ich bin der erfolgreichste Verkäufer im Unternehmen.

**Coach:** Und erreichen Sie das, in dem Sie alle Erwartungen der Kunden an Sie erfüllen?

**Jean:** Nein, natürlich nicht. Das beginnt mit den Preisvorstellungen oder damit, dass nicht an jedem Ort der Erde Fünfsterne-Komfort möglich ist.

**Coach:** Wie schaffen Sie es dann, erfolgreich zu sein?

**Jean:** Indem ich das den Kunden glaubhaft erkläre und attraktive andere Lösungen finde.

**Coach:** Was denken Sie, weshalb Sie glaubhaft rüberkommen?

**Jean:** Ich kann mich in den Kunden hineinversetzen und mir eine Vorstellung davon machen, was für ihn interessant ist. Ich kenne mich gut in den Destinationen aus und kann ein realistisches Bild von den verschiedenen Möglichkeiten zeichnen.

**Coach:** Das klingt nach einem guten Kontakt zu den Kunden.

Im Kundenkontakt kann Jean offensichtlich in der Bewusstheit seiner realen geschäftlichen Abhängigkeit autonom agieren: er bringt seine Fachkenntnis spontan und flexibel zur Geltung und kann tragfähige Beziehungen eingehen. Das hängt auch damit zusammen, dass er sich seiner Rolle als Kundenberater klar ist und sie für beide Seiten vorteilhaft zum Einsatz bringen kann. Möglicherweise haben seine als belastend erlebten Abhängigkeiten damit zu tun, dass andere Rollen seines professionellen Lebens nicht geklärt sind.

### 2.2.2. Klarheit über Rollen in Führungsprozessen

Der sozialpsychologische Begriff der „Rolle“ kommt ursprünglich aus dem Theater. Rolle wird verstanden als die Summe der Erwartungen an eine bestimmte, festgelegte soziale

Position in Bezug auf das dazugehörige Denken, Fühlen, Verhalten sowie auf die dementsprechende Beziehungsgestaltung der Beteiligten.

Menschen bewegen sich in unterschiedlichen Rollen. Führungskräfte einer Organisation haben in den meisten Fällen auch die Rolle des Mitarbeiters inne. Gleichzeitig sind sie Tochter oder Sohn, Mutter oder Vater, Freund, Partner, Nachbar oder Kollege. Sie haben durch berufliche Ausbildungen und Abschlüsse definierte und bescheinigte Rollen.

Bei genauer Betrachtung kann man drei verschiedene „Rollenwelten“ (*zweite Landkarte*) unterscheiden: die „Organisationswelt“, die „Professionswelt“ und die „Privatwelt“ (vgl. hierzu Abb. 1).



Abb. 1: Das Drei-Welten-Modell (in Anlehnung an Schmid 1994)

Die *Organisationswelt* wird bestimmt durch alles, was die Organisation strukturell, prozessual und inhaltlich ausmacht. Dazu gehören Positionen, die dazugehörigen Stellenbeschreibungen, Seniorität, die Kultur der Organisation und vieles mehr. Ziele, Werte, Standards, Erfahrungen und Logiken werden von der Kultur der Organisation implizit und explizit an die in ihr arbeitenden Menschen herangetragen und sind sowohl durch Stabilität als auch durch Veränderung charakterisiert. Die Rollen bestimmen die Organisationsidentität und fordern immer wieder in der Art und Weise, wie sie ausgefüllt werden, Erneuerung und Beständigkeit.

Die *Professionswelt* bildet professionelle Entwicklung, Herkunft, Aus- und Weiterbildungen ab. In der Professionswelt werden ebenfalls Werte, Standards, Erfahrungen und Logiken definiert, die durch die Professionskulturen bestimmt sind. Alle Rollen, die in der Professionswelt erarbeitet werden und die zugefallen sind, bestimmen die professionelle Identität. Auch in der Professionswelt fordert jede der Rollen Rollentreue. Einmal eingenommene Rollen sind oft schwer zu überwinden.

Die *Privatwelt* wird durch alle persönlichen Bezugfelder bestimmt, die ein Mensch im Laufe seines Lebens durchläuft und durchlaufen hat. Das ist zuerst die Ursprungsfamilie, die die privaten und persönlichen Wurzeln bildet. Dazu kommen Kulturen und Subkulturen, die Gruppen, Vereine, Schule usw. Aus dieser Rollenbasis heraus werden alle weiteren privaten Rollen entwickelt.

Im Führungszusammenhang ist es wichtig, seinen Rollen treu zu sein und sich gut abzugrenzen. Gut abzugrenzen bedeutet in Bezug auf das Rollenmodell immer, dass es gilt, klare Grenzen zu setzen. Nicht nur innerhalb der einzelnen Rollenwelten ist es von Bedeutung, sich seiner verschiedenen Rollen bewusst zu sein und sie klar zu trennen. Auch und vor allem zwischen den Welten und den Rollen darin sind gute und klare Grenzen wichtig für eine positive Führungsarbeit.

Jean ist in vielen Rollen:

- ☞ In der Organisationswelt ist er leitende Führungskraft, die dem geschäftsführenden Gesellschafter unterstellt ist, verantwortlich für mehrere Teams. Gleichzeitig vertritt er diesen.
- ☞ In der Professionswelt ist er in der Rolle des Top-Kundenberaters und des Qualitätsfachmanns. Gleichzeitig ist er Produktmanager.
- ☞ Seine Rollen in der Privatwelt sind (vor allem nach seiner Scheidung) begrenzt. Durch sein hohes berufliches Engagement hat er nur wenige Freunde, seine hauptsächlichen Netzwerke pflegt er in seiner ursprünglichen Heimat. Mit einigen Kunden verbindet ihn eine lose private Freundschaft.

*Jean: Die meisten meiner Mitarbeiter sind viel länger im Unternehmen sind als ich. Für die bin ich immer noch der Quereinsteiger, der eigentlich Tierarzt werden wollte. Sie sehen zwar, dass ich große Umsätze bringe, aber dass auch das Produktmanagement in meiner Zuständigkeit liegt, nehmen sie nicht zur Kenntnis.*

*Coach: Das heißt, dass sie in einer Ihrer beiden professionellen Rollen akzeptiert werden, in der anderen nicht.*

*Jean: Ja. Noch deutlicher ist das mit meinen Führungsaufgaben. Immer wieder höre ich: ‚Das muss ich mir von dir nicht sagen lassen, ich bin schließlich viel länger im Unternehmen als du.‘*

*Coach: Ist das in allen Teams so, die Sie führen?*

*Jean: Unterschiedlich, aber als Tendenz gibt es das überall. Manche nennen mich hinter meinem Rücken ‚Schlitzauge‘ und geben mir zu verstehen, dass ich nicht gut genug Deutsch spreche.*

*Coach: Sie haben ja noch eine zweite definierte Rolle in der Organisation: neben der Leitung Ihrer Teams vertreten Sie auch den Geschäftsführer in seiner Abwesenheit. Wie oft ist denn das der Fall?*

*Jean: Ziemlich häufig. In Summe sicher eine Woche pro Monat.*

*Coach: Und wie geht es Ihnen da?*

*Jean: Ich glaube, an den Mitarbeitern ist vorbeigelaufen, dass ich diese Funktion einnehme. Sie warten mit Fragen, bis der Chef wieder da ist. Oder sie entscheiden eigenmächtig mit der Begründung ‚Der Chef war ja im Ausland.‘*

*Coach: In einer von zwei professionellen Rollen haben Sie zu wenig Akzeptanz, in beiden Organisationsrollen ebenfalls. Wie gehen Sie damit um?*

*Jean: Ich versuche, noch härter zu arbeiten. Ich verbessere mein Deutsch laufend. Ich hoffe, das wird eines Tages gewürdigt werden!*

*Coach: Gibt es etwas, das Ihnen bei der Klärung Ihrer Rollen von Seiten der Organisation her helfen würde?*

*Jean: Ich sage es immer wieder, dass das eben meine Zuständigkeiten sind.*

*Coach: Wie viel Rückendeckung haben Sie dabei von Ihrem Chef?*

*Jean: Er hat mir immerhin diese Arbeit übertragen!*

*Coach: Wurden diese Rollen und Funktionen auch an die Mitarbeiter kommuniziert?*

*Jean: Vielleicht nicht ausreichend. Das kann sein.*

Jean ist in der Organisationswelt nicht nur Führungskraft in zwei verschiedenen Rollen, er ist auch Mitarbeiter, der seinem Vorgesetzten unterstellt ist. An dieser Stelle wird deutlich, dass der geschäftsführende Gesellschafter seine Organisationsrolle nicht klar genug einnimmt. Er hat zwar Jeans Aufgaben an ihn delegiert, sorgt aber nicht ausreichend für Rahmenbedingungen (in diesem Fall entsprechende Kommunikation), unter denen Jean seine Aufgaben erfolgreich wahrnehmen kann. Rollenbewusstheit bedeutet auch Klarheit darüber, welche Rollen im eigenen Einflussbereich liegen und wo Vorgesetzte in der Organisation aktiv werden müssen. Hier sehen wir, wie die drei Schlüsselherausforderungen sich gegenseitig beeinflussen: Wenn Jean seine Rollen nicht klar einnimmt, behindert er damit seine Möglichkeiten, autonom zu handeln. Von Seiten des Geschäftsführers gibt es Unklarheiten über die Grenzen: er kommuniziert die Unterschiede zwischen Jean und den anderen Mitarbeitern zu wenig. Jean erkennt zwar die subjektiven Grenzen seiner Möglichkeiten, glaubt aber, sie im Alleingang verändern zu können.

### 2.2.3. Klare Grenzen

Grenzen sind aus zwei Blickwinkeln eine wichtige Stellschraube für wertschätzendes Führen: aus dem der organisatorischen, strukturellen Grenzen und aus dem der Rollengrenzen. Wenn Grenzen nicht klar oder gar nicht zu erkennen sind, werden sie leicht überschritten. Einerseits aus Unachtsamkeit, weil sie eben nicht ersichtlich sind, andererseits auch aus „gutem Grund“: um sich zu vergewissern, *ob* sie da sind und *wo* sie sind. Berne (1986) sprach in diesem Zusammenhang von „Agitation“ gegen die Grenzen. Wir finden dieses Phänomen auch in der Gruppendynamik, wenn sich Gruppenmitglieder in der „Storming-Phase“ grenzüberschreitend verhalten (Tuckman 1965). Sinn dieser Überschreitungen ist auch, die Grenzen abzustecken. Hier verhalten sich die Teammitglieder gemäß der Fragen „Wie weit kann ich gehen?“ und „In welchem Rahmen werden Grenzüberschreitungen zugelassen?“.

Neben den festen räumlichen und strukturellen gibt es auch *imaginäre Grenzen*. Darunter verstehen wir das Vorstellungsbild, das Menschen von den inneren Verhältnissen einer Gruppe, eines Teams oder einer Organisation haben. Das transaktionsanalytische Konzept des „Imago“ von Eric Berne (1986) bietet dafür eine hilfreiche (dritte) Landkarte.

Im Imago der Mitarbeiter einer Organisation oder von Teammitgliedern bildet sich die unbewusste Strukturierung, die „verborgene Gruppenstruktur“, ab. Es entsteht unbewusst bei Menschen, sobald sie sich in Beziehungszusammenhänge begeben und sich in Gruppen und Teams verorten. Die Orientierung liegt vor allem auf den anderen Mitgliedern der gleichen Stufe (Peers) und auf Personen, die Führungsrollen innehaben oder innehaben sollten. Drei beispielhafte Imagines sind in Abbildung 2 dargestellt.

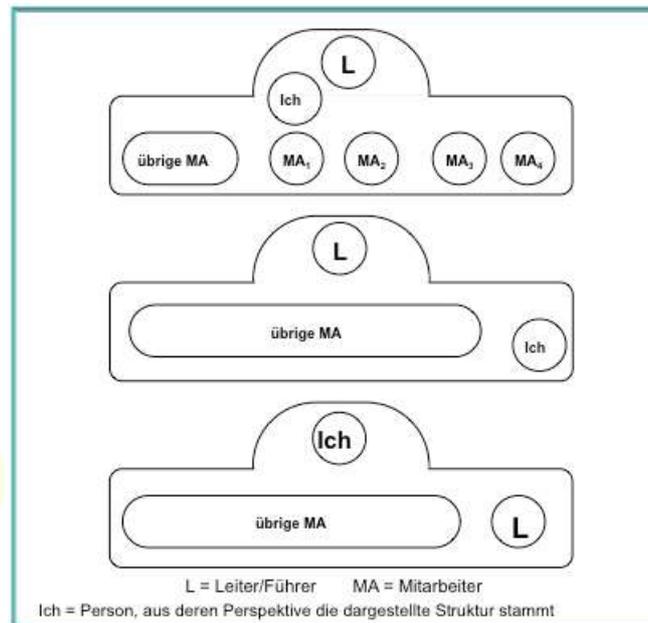


Abb.2: Gruppenimago – Beispiele (in Anlehnung an Berne 1986, S.64)

Die drei dargestellten Imagines zeigen unterschiedliche Situationen in Bezug auf die betrachtete Gruppe und die von der betrachtenden Person („Ich“) aus imaginierten Grenzen. Wir können zwei Bereiche in dem Imago unterscheiden: den Leitungsbereich und den Bereich der Gruppenmitglieder. Ersterer ist im oberen Teil der Imagines verortet. Hier wird derjenige „gesehen“, der die tatsächliche Leitung der Gruppe innehat.

Die im ersten Imago dargestellte Situation ist stabil. Die Mitarbeiterschaft ist aus der Perspektive des betrachtenden Mitarbeiters weitgehend differenziert. Er stellt sich selbst in die Nähe der Führungskraft, ohne jedoch in den Führungsbereich einzudringen.

Die zweite Situation ist instabil. Der betrachtende Mitarbeiter sieht sich am Rand der Gruppe, weit weg von der Führungskraft. Es ist zu vermuten, dass er aktiv wird und gegen die Gruppengrenzen angeht, um mehr Aufmerksamkeit zu bekommen. Eine andere Option ist, dass er sich von der Gruppe entfernt und damit ebenfalls zu deren Schwächung beiträgt.

Das dritte Imago zeigt eine Situation, in der der Mitarbeiter sich selbst im Führungsbereich sieht (obwohl er keine formelle Führungsrolle innehat). Der Betrachtende ist der Meinung, dass es keiner so gut machen könnte wie er selbst. Der Kampf um die Grenzen in der Gruppe dürfte hier sehr groß sein.

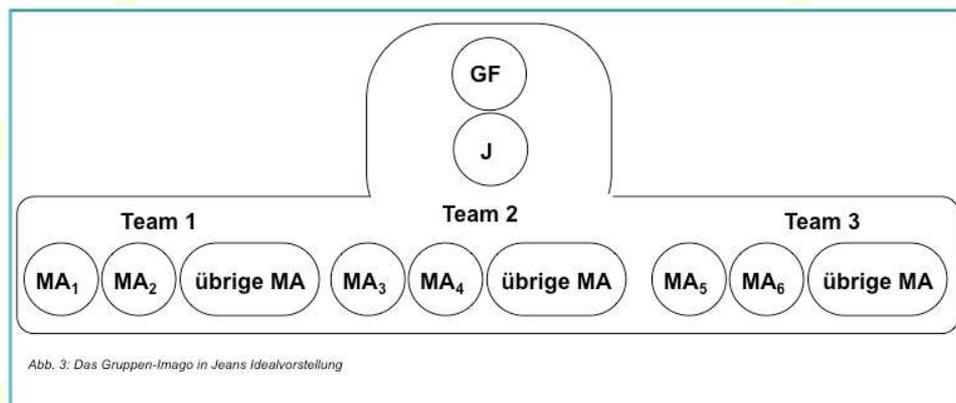
Jedes der Gruppenmitglieder hat ein eigenes Imago. Das Setzen von deutlichen Grenzen, das „Präsent-Sein“ in der Gruppe, ist für die Führungskraft von zentraler Bedeutung. Je präsenter sich die Person in leitender Stellung als Führer versteht und damit auch in der geführten Gruppe zeigt, desto wahrscheinlicher ist es, dass ihr die Leitungsrolle in den Imagines der Mitarbeiter zugestanden wird. (*Ende Landkarte*)

Jean ist mit mehreren objektiven und subjektiven Grenzen konfrontiert, auf die er achten muss:

- ☞ Er ist an die strukturellen Grenzen seiner Organisation hinsichtlich der Entscheidungsmöglichkeiten gebunden.

- Der für ihn verantwortliche Geschäftsführer setzt seinen Handlungsmöglichkeiten dadurch eine subjektive Grenze, dass er Jeans Führungsrolle nicht klar kommuniziert. So stößt Manfred an die Grenze zwischen Organisations- und Professionswelt: er wird mehr in der professionellen als in der organisationalen Rolle wahrgenommen.
- Dadurch kann er keine klare Grenze zu den Mitarbeitern ziehen.
- Gleichzeitig kann er durch die imaginierten Grenzunterschiede zu wenig zwischen den Mitarbeitern differenzieren. Er nimmt sie zum Großteil als indifferentes, gegen seine Führungsrolle gerichtetes Konglomerat wahr.
- Möglicherweise muss er manchmal Grenzen zwischen seinen privaten Beziehungen zu Kunden und seiner professionellen Rolle ziehen.

Die Grenzkonflikte innerhalb der Organisation lassen sich an den verschiedenen Imagines verdeutlichen (Abb. 3).



Jeans Imago entspricht hinsichtlich der Führungsstruktur der Organisation der Realität: er ist dem geschäftsführenden Gesellschafter unterstellt, den er auch vertritt, und er leitet drei Teams. In der Führung dieser Teams ist sein Imago zu wenig ausdifferenziert: er nimmt nur wenige Teammitglieder als Einzelpersonen wahr.

Im Gespräch mit Jean wird diese seine Sichtweise mit der der Teammitglieder und des Geschäftsführers verglichen. Dabei ist natürlich zu beachten, dass es sich wiederum nur um Jeans Vermutung darüber handelt – also gewissermaßen ein Imago des Imagos.

**Coach:** *Wie sehen denn Ihre Mitarbeiter diese Struktur?*

**Jean:** *Vom Papier her müssten Sie sie kennen, auch von meiner Kommunikation her. Ich habe das immer wieder betont.*

**Coach:** *Und in den Köpfen?*

**Jean:** *Da sieht es anders aus. Ich glaube, ihnen ist nicht einmal wirklich bewusst, dass ich Teamleiter bin, und schon gar nicht, dass ich den Chef vertrete. Sie sehen mich eigentlich auch nicht als Teammitglied, irgendwie komme ich mir außen vor. Der Chef ist die einzige Führungskraft, die sie akzeptieren.*

**Coach:** *Womit könnte das zusammenhängen?*

**Jean:** *Vielleicht muss ich es noch öfter betonen und durch meine Arbeit beweisen. Eines Tages werden sie es dann vielleicht verstehen.*

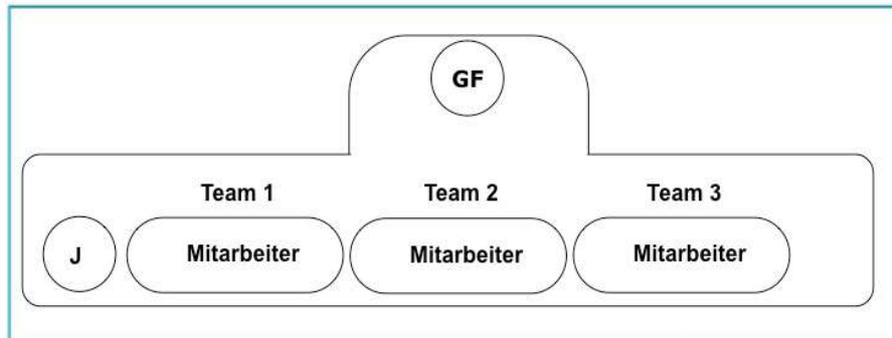


Abb. 4: Jeans Imago vom Imago der Mitarbeiter

Hier wird ein weiteres Grenzproblem sichtbar, das es Jean erschwert, seine Führungsrolle einzunehmen: er nimmt sich selbst einerseits außerhalb der Grenzen der einzelnen Teams wahr, andererseits sieht er die Grenzen der Individuen innerhalb der Teams zu wenig.

*Coach: Mein Eindruck ist, dass Sie die Teams als homogene Einheiten begreifen, zu denen Sie nicht dazugehören. Sehen Sie Ihre Mitarbeiter auch als einzelne Individuen, als Personen?*

*Jean: Da könnten Sie recht haben. In Wirklichkeit unterscheiden Sie sich natürlich.*

*Coach: Dann könnte Ihre Sichtweise Einfluss auf die Perspektive der Mitarbeiter haben: wenn Sie sich nicht als Einzelpersonen gesehen fühlen, nehmen sie Sie auch nicht ausreichend wahr.*

*Jean: Dann könnte ich das verändern, indem ich mehr Gespräche mit den Einzelnen führe? Sie besser kennenlernen?*

*Coach: Das halte ich für eine gute Idee. Wobei könnte Ihnen das helfen?*

*Jean: Die Mitarbeiter in den Teams als eigene Menschen zu sehen. Dann kann ich sie individuell führen. Und sie werden sich vielleicht besser führen lassen, auch dann, wenn ich den Geschäftsführer vertrete.*

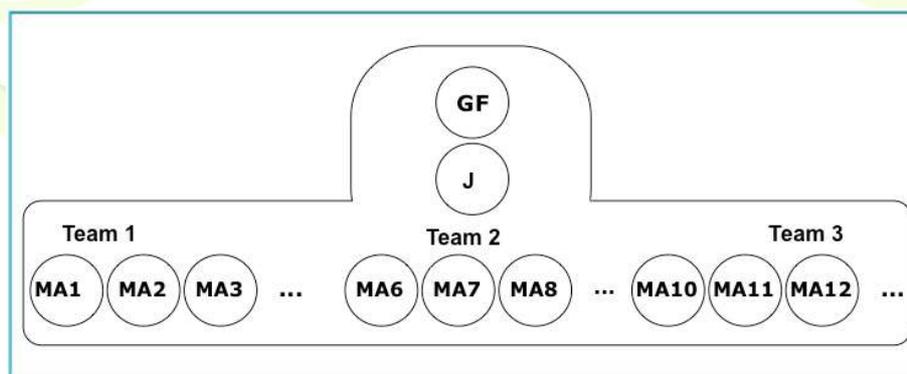


Abb. 5: Jeans ideales Imago seiner Führungssituation

Jean ist sich der Unterschiedlichkeit seiner Führungsrollen noch nicht vollständig bewusst. In seinem idealen Imago sieht er sich hauptsächlich als Vertreter des geschäftsführenden Gesellschafters, der über den Teams steht. Tatsächlich sind seine Rolle aber verschieden: es

gibt nicht nur Grenzen zwischen der Funktion des Teamleiters und der des Stellvertreters, er muss auch in den unterschiedlichen Teams unterschiedliche Rollen einnehmen.

*Coach: ich habe den Eindruck, dass Sie sich eher als außerhalb der Teams begreifen. Das sind Sie aber nur, wenn Sie den Geschäftsführer vertreten.*

*Jean: Sie meinen, als Leiter bin ich Teil der Teams?*

*Coach: Natürlich, und zwar jeweils anders in jedem Team. Es macht einen Unterschied, ob Sie das Produktmanagement leiten oder das Team für die Top-Kundenbetreuung. Und die Teams sind ja nicht alle gleich aufgestellt. In einem werden die Mitarbeiter näher oder ferner mit Ihnen zusammenarbeiten, in einem anderen werde welche eine nähere Zusammenarbeit haben, in einem anderen nicht.*

*Jean: Das heißt, wir müssten jedes Team gesondert für sich betrachten. Und mich als Teil des Teams sehen.*

Die verschiedenen Teams arbeiten in verschiedenen Professionswelten, was wiederum von Jean eine unterschiedliche Definition seiner jeweiligen Führungsrolle verlangt. Sobald er sich als Teil eines Teams mit unterschiedlichen Menschen begreift, kann er sein Imago und damit auch sein Führungsverhalten verändern: er kann das unspezifische Gesamt-Imago in unterschiedliche spezifische Team-Imagines zerlegen. Als Beispiel hier sein neues Imago des Teams 1:

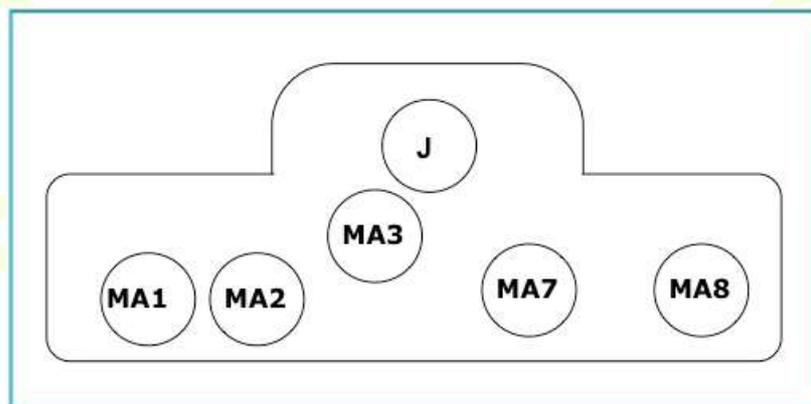


Abb. 6: Jeans Imago von Team 1

Mitarbeiterin 3 ist Jeans Assistentin im Team, mit der er eng zusammenarbeitet. Eins und zwei teilen sich eine Stelle als Kundenbetreuer, 7 und 8 arbeiten als vollzeitbeschäftigte Kundenbetreuer weitgehend eigenständig. Ähnlich werden auch die Teams 2 und 3 aufgeschlüsselt.

Jean hat durch die ausführliche Analyse seine Grenzen klar abgesteckt respektive erweitert, seine Führungsrollen in der dreifachen Teamleiter-Funktion neu definiert und so deutlich an Autonomie gewonnen.

*Coach: Nun bleibt uns noch die Führungsrolle als Stellvertreter des geschäftsführenden Gesellschafters.*

*Jean: Genau. Ich habe den Eindruck, das ist immer noch nicht klar genug. In der Rolle habe ich ja eine übergreifende Funktion und muss meine Teams und noch zwei andere mit ihren Leitern koordinieren.*

*Coach: Ach, da gibt es noch zwei weitere? Von denen war ja bisher überhaupt nicht die Rede.*

*Jean: Stimmt. Das ist mir nicht so wichtig vorgekommen.*

*Coach: Das liegt vermutlich daran, dass Sie selbst bisher Ihr Schwergewicht auf die Teamleiter-Rolle gelegt haben.*

Jean hat eine weitere Grenze „übersehen“ oder genauer gesagt sie zu eng gesteckt und damit seine Führungsrolle als Stellvertreter limitiert. Im Coaching kann daher eine neues Zielimago definiert werden, das alle Teams einschließt. Dabei sind seine verschiedenen Führungsfunktionen spezifiziert: als Teamleiter in seinen Teams und als Stellvertreter unter dem Geschäftsführer.

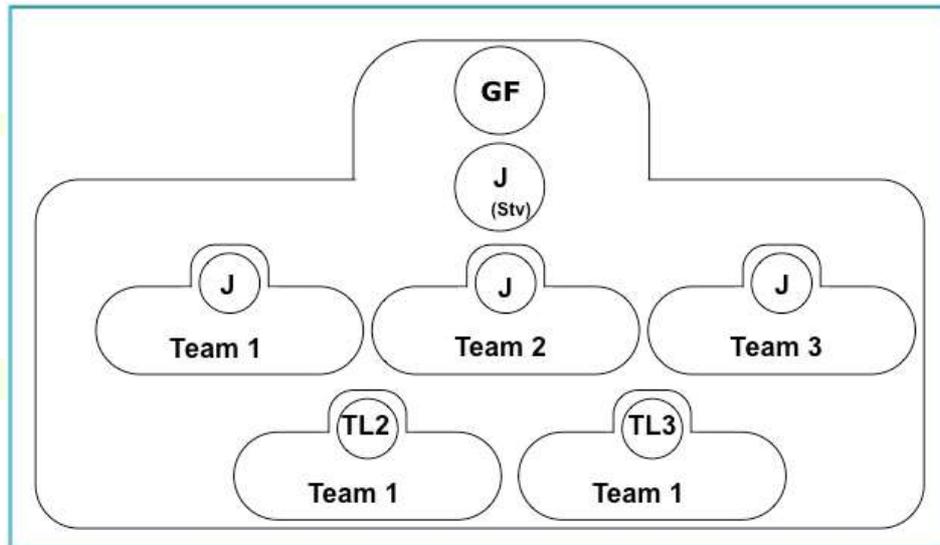


Abb. 7: Jeans Zielimago der Gesamtorganisation

#### **Team 4 und 5**

*Coach: Deckt sich diese Ihre Zielvorstellung auch mit der Sichtweise des Geschäftsführers?*

*Jean: Da bin ich mir nicht sicher. In seinem Kopf wahrscheinlich schon, aber vielleicht nicht in der Art, wie er das den Mitarbeitern kommuniziert. Da gibt es Aussagen wie „Donnerstag und Freitag bin ich nicht da, da ist dann Jean zuständig.“*

*Coach: Das klingt nicht sehr deutlich.*

*Jean: Nein, das ist es auch nicht. So entsteht der Eindruck, dass ich das irgendwie mitmache.*

*Coach: Nicht nach der dezidierten Delegation einer vollverantwortlichen Führungsaufgabe.*

Das Imago des Geschäftsführers und dementsprechend das der Mitarbeiter sieht (zumindest in Jeans Vorstellung) daher so aus:

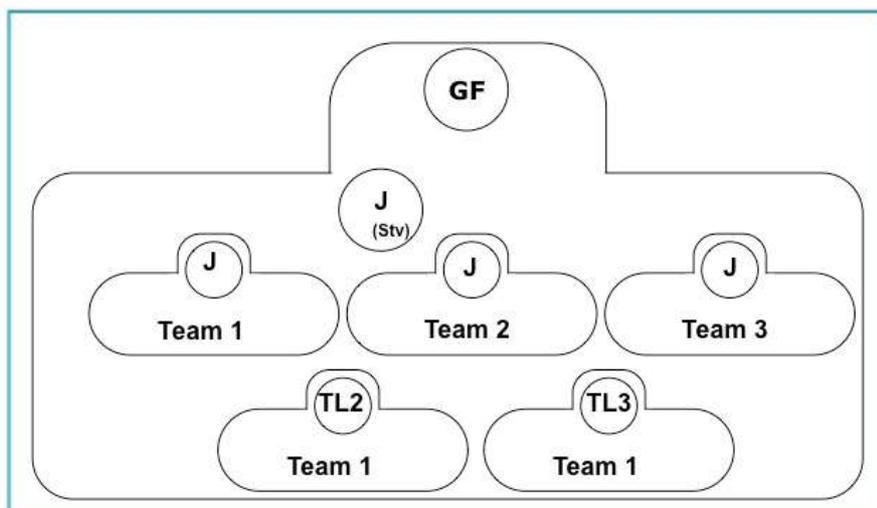


Abb. 8: Jeans Imago vom Imago des Geschäftsführers

*Coach: Was können Sie tun, um das Bild des Geschäftsführers dem Ihren anzugleichen?*

*Jean: Ich muss das Gespräch mit ihm suchen. Ich werde ihm meine Situation erklären und ihn bitten, den Mitarbeitern meine Rolle klar zu kommunizieren.*

Erst auf der Basis der drei Schlüsselherausforderungen ist wertschätzende Kommunikation wirklich möglich: Autonomie als Folge eines schlüssigen Rollenverständnisses und klarer Grenzen ermöglicht es, anderen Menschen respektvoll und zielorientiert zu begegnen.

### 3. Herausforderung Beziehungsgestaltung

Wertschätzung spielt sich im Innerpsychischen und im Sozialen ab: was geschieht tatsächlich in und zwischen Menschen, jeweils beziehend auf die 3 Schlüsselherausforderungen. Dabei geht es weniger um Tools und Techniken, sondern um das Öffnen eines *Beziehungsraumes* durch die Führungskraft.

#### 3.1. Grundeinstellungen

##### *Vierte Landkarte aus der Transaktionsanalyse: Grundeinstellungen*

Ausgehend vom Wert der Autonomie („Ich kann der Mensch sein, der ich bin“) definiert die Transaktionsanalyse ihren zweiten Grundwert: Menschen sind grundsätzlich in ihrem *Menschsein* in Ordnung. Das bedeutet nicht, dass auch jedes *Verhalten* in Ordnung wäre. Die Grundeinstellung bezieht sich auf das Sein, nicht auf das Tun. Der andere Mensch wird in seiner Persönlichkeit akzeptiert. Seine Handlungen können konstruktiv und wertschätzend kritisiert werden. Es geht um die grundsätzliche Position sich selbst und anderen gegenüber. In der TA wird dieser Wert „o.k.-Sein“ genannt. Menschen können sich selbst gegenüber zwei mögliche Positionen einnehmen:

- ⌞ Ich bin o.k., so wie ich bin.
- ⌞ Ich bin nicht o.k., so wie ich bin.

Das Gleiche gilt für andere Personen:

- ⌞ Du bist o.k., so wie du bist.
- ⌞ Du bist nicht o.k., so wie du bist.

Daraus ergeben sich vier zwischenmenschliche Positionen, die die grundlegende Haltung von Menschen zu Beziehungen definieren. Die Transaktionsanalyse spricht von vier Grundeinstellungen:

- ⌞ Ich bin o.k. – du bist o.k. (ich +/ du +): kooperative Position
- ⌞ Ich bin nicht o.k. – du bist o.k. (ich -/ du +): demütige Position
- ⌞ Ich bin o.k. – du bist nicht o.k. (ich +/ du -): arrogante Position
- ⌞ Ich bin nicht o.k. – du bist nicht o.k. (ich -/ du -): aussichtslose Position

Diese auch *existenzielle Positionen* genannten Haltungen werden in der Kindheit verinnerlicht und zeigen sich im erwachsenen Leben in der sozialen Interaktion wieder. Echte Wertschätzung und damit konstruktive Beziehungen sind nur von der Haltung „Ich bin o.k. – du bist o.k.“ aus möglich. (*Ende Landkarte*)

Jean lebt im Kern die Position „ich-/du+“: er erlebt sich (auch in Zusammenhang mit seinem Migrationshintergrund) immer wieder als weniger wert und versucht, das durch Anstrengung wettzumachen.

*Jean: Eines Tages werden sie akzeptieren müssen, dass ich besser bin als sie.*

*Coach: Besser? In welcher Hinsicht?*

*Jean: In jeder! Fachlich, als Führungskraft...*

*Coach: Auch als Mensch?*

*Jean: Das klingt vielleicht hart, aber: ja. Weil ich einfach besser weiß, was Arbeiten und Zusammenarbeiten heißt.*

*Coach: Das hört sich an, als ob Sie zwischen zwei extremen Positionen schwanken würden: die anderen sind besser als ich, ich muss mich ihnen unterordnen auf der einen Seite. Auf der anderen: im Grunde weiß ich aber, dass ich besser bin. Das klingt nach einer Konkurrenzsituation.*

*Jean: Sie haben recht, wenn ich Sie das so sagen höre.*

*Coach: Wie läuft da die Kommunikation, wenn Sie da keine Gleichwertigkeit erleben?*

*Jean: One up – one down. Mal in der einen Richtung, mal in der anderen. Mal wollen die Mitarbeiter mir sagen, was ich tun und lassen soll, mal ich ihnen.*

*Coach: Wie geht es Ihnen dabei?*

*Jean: Ehrlich gesagt, ist es manchmal zum Verzweifeln. Aber dann reiße ich mich zusammen und mache weiter.*

*Coach: Wie können Sie das verändern?*

*Jean: Die anderen als die Menschen akzeptieren, die sie sind?*

*Coach: Akzeptieren Sie sich selbst denn als den Menschen, der Sie sind?*

Die Fragestellung läuft auf einen entscheidenden Punkt hinaus: es ist unmöglich, anderen gegenüber eine ok-Haltung einzunehmen, wenn sie nicht mit einem ok sich selbst gegenüber korrespondiert. Das würde wieder auf die ursprüngliche „ich-/du+“-Position hinauslaufen, die Jean mit dem gegenteiligen „ich+/du“ nur zu kompensieren versucht. Auf den scheinbar ausgeweglosen Punkt der Verzweiflung, von dem er berichtet, werden wir im Abschnitt über *Antreiber* noch zu sprechen kommen.

Wertschätzung bedeutet immer auch Wertschätzung gegenüber sich selbst. Erst dann kann der akzeptierende Beziehungsraum zu anderen hin geöffnet werden.

*Jean: Ja, aber soll man sich denn nicht immer verbessern?*

*Coach: Die Frage ist: will ich mich verbessern, damit ich endlich als Mensch ok sein darf – oder bin ich das und verbessere mich, weil ich erfolgreich sein möchte.*

*Jean: Wahrscheinlich ist das bei mir meistens der erste Anspruch.*

*Coach: Und warum denken Sie, dass Sie als Mensch nicht ok sind?*

*Jean: Das hat viele Hintergründe. Weil ich nicht aus Deutschland stamme, weil ich ein Quereinsteiger bin, weil ich als Führungskraft nicht ankomme.*

*Coach: Das alles bedeutet, dass Sie als Mensch nicht in Ordnung sind?*

*Jean: Nein, bedeutet es nicht. Ich bin als Mensch so, wie ich bin!*

*Coach: Und das gilt für andere genauso.*

### 3.2. Strokes

#### *Fünfte Landkarte aus der Transaktionsanalyse: Strokes*

Menschen kommunizieren miteinander entsprechend ihrer Fähigkeit zur Autonomie und ihrer Grundposition. Dabei tauschen sie nicht nur Informationen über Inhalte aus, sondern auch Energie: anderen Menschen werden explizit oder implizit Gedanken und Gefühle über sie mitgeteilt. Über z.B. Lächeln, finstere Blicke, geflüsterte Liebesbotschaften, Schreien oder Schweigen, Information, Diskussion ... werden Botschaften übermittelt. So wird der Andere wahrgenommen – positiv oder negativ. Menschen brauchen es, wahrgenommen zu werden. Eric Berne nennt das „Wiedererkennen“ und meint, alle Menschen hätten ein grundlegendes Bedürfnis danach. Dieses Bedürfnis nennt er „Hunger“ nach Wiedererkennung; dieser Hunger wird durch „Strokes“ gestillt. Dieser englische Begriff „“ bedeutet sowohl „Streicheln“ als auch „Schlagen“. Damit wird der Doppelbedeutung Rechnung getragen, dass Beachtung *positiv* und *negativ* erfolgen kann. Deswegen ist der Begriff im Grunde unübersetzbar. Jede kommunikative Aktion und Reaktion, verbal oder nonverbal, ist ein Stroke. Neben positiven und negativen wird zwischen *bedingten* (an eine bestimmte Leistung oder ein Verhalten geknüpfte) und *bedingungslose* (an die ganze Person gerichtete) Strokes unterschieden. Es gibt daher vier Arten von Strokes:

- ⤵ bedingungslos positive (Annahme): „Ich liebe dich so, wie du bist!“, „Schön, dich zu sehen!“
- ⤵ bedingt positive (Lob): „Mir gefällt das, was du da machst!“
- ⤵ bedingt negative (Kritik): „Diesen Standpunkt finde ich kontraproduktiv!“
- ⤵ bedingungslos negative (Ablehnung): „Ich hasse dich!“, „Geh doch dorthin, wo der Pfeffer wächst!“

(vgl. Abb. 9) Menschen brauchen Strokes. Wenn sie keine erhalten, erleben sie das als Mangel und lernen, sie sich zu organisieren. Dabei gelten die Prinzipien:

- ⤵ Negative Strokes sind besser als gar keine.
- ⤵ Bedingt negative sind besser als bedingungslos negative.
- ⤵ Wenn es keine bedingungslos positiven gibt, sind bedingt positive besser als bedingt negative.

Menschen entwickeln eigene persönliche Stroke-Muster entsprechend ihrer Beziehungserfahrung.

*(Ende Landkarte)*

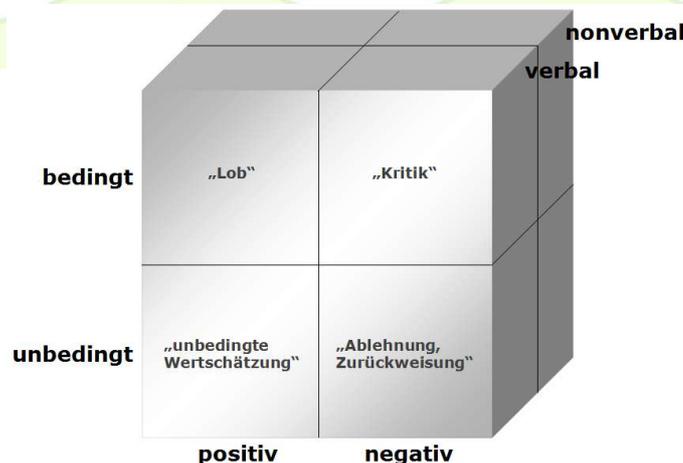


Abb. 9: Der Stroke-Cube. Quelle: Schulze/ Sejkora 2015

Jean kann als weitgehend strokearm beschrieben werden. Er wird als ablehnend und hochnäsiger empfunden (was auf bedingt und vor allem bedingungslos negative Strokes hinausläuft). Im Annehmen von Strokes nimmt er bedingungslos positive nicht wahr oder definiert sie zu Kritik um („Wenn jemand freundlich ist, dann will er was von mir.“) Zugleich ist er hungrig nach Lob, wertet diesen Wunsch aber als bedeutungslos ab. Überall wittert er Ablehnung (bedingungslos negative Strokes).

*Jean: Ich bin der Meinung, ich brauche kein Lob, und andere auch nicht.*

*Coach: Sie brauchen tatsächlich kein Lob?*

*Jean: Zumindest nicht so sehr. Mir reicht der Erfolg.*

*Coach: Den andere nicht so wahrnehmen, wie Sie es brauchen würden.*

*Jean: Sie haben recht. Das ist ein Widerspruch.*

*Coach: Menschen sind da unterschiedlich. Tatsächlich ist es beim Führen sehr wichtig, Lob und Kritik präzise zu formulieren. Daraus lernen die Mitarbeiter, was sie gut machen und was sie verbessern können. Und sie fühlen sich als Menschen in ihrer Leistung wahrgenommen.*

*Jean: Das gehört also zu meiner Rolle dazu?*

*Coach: Genau. Und noch mehr: achten Sie auf die alltäglichen Rituale, die einem Menschen das Gefühl geben, akzeptiert zu werden: ein Lächeln, ein freundlicher Gruß, eine persönliche Frage.*

*Jean: Wirklich? Das klingt kompliziert.*

*Coach: Vielleicht. Und es öffnet die Türen zu einer sinnvollen und zielorientierten Kommunikation*

### 3.3. Antreiber

#### *Sechste Landkarte aus der Transaktionsanalyse: Antreiber*

Antreiber werden als Kompensation entwickelt. Sie sollen helfen, mit der destruktiven Grundeinstellung besser zurechtzukommen. Der „Grundgedanke“ dahinter ist: Ich habe herausgefunden, dass ich nicht o.k. (nicht liebenswert) bin, so wie ich bin. Wenn ich aber eine bestimmte Art von Leistung erbringe, erreiche ich, doch noch ok sein zu dürfen. Antreiber haben grundsätzlich eine positive Komponente, da sie aber stereotyp eingesetzt werden, bestätigen sie schlussendlich die ursprüngliche nicht-ok-Grundposition.. Durch die damit verbundene Leistung wird ein Übergewicht auf bedingt positive Strokes gelegt. So bleibt die ursprüngliche Sehnsucht nach bedingungsloser Liebe ungestillt. Die fünf Antreiber heißen:

- Ich muss immer stark sein und alles ertragen!
- Ich muss mich ständig anstrengen!
- Ich muss mich ständig beeilen!
- Ich muss immer perfekt sein!
- Ich muss es den anderen ständig recht machen!

Bei den meisten Menschen finden sich mehr oder weniger Anteile von jedem von ihnen, aber in der Regel steht einer im Vordergrund (manchmal können es auch zwei sein, in manchen Fällen sogar drei). Hier ihre Beschreibung im Einzelnen:

- „Ich muss immer stark sein und alles ertragen!“ Menschen mit diesem Antreiber können zwar wirklich viel aushalten, tun sich gleichzeitig aber schwer, etwas loszulassen oder eine Niederlage zu ertragen. Es ist schwer für sie, Hilfe anzunehmen, denn für sie bedeutet wirkliche Stärke, alles allein schaffen zu müssen.

- ☞ **„Ich muss mich ständig anstrengen!“** Dies ist das Lebensmotto von Menschen, die aus allem eine Leistung machen. Sie können sehr diszipliniert sein (das ist die konstruktive Seite dieses Antreibers), kommen aber so gut wie nie zur Ruhe und können kaum genießen, weil sie sich stereotyp immer anstrengen müssen, auch wenn es gar nicht nötig ist. Auf andere können sie sich nur schwer verlassen, lieber ist es ihnen, Dinge selbst zu erledigen.
- ☞ **„Ich muss mich ständig beeilen!“** Menschen, deren Hauptantrieb so heißt, fühlen sich laufend unter Termindruck. Sie leiden chronisch unter Zeitmangel, weil es so viele Dinge gibt, die erledigt werden müssen. Auch andere Menschen werden von ihnen zur Pünktlichkeit getrieben. Sie sind äußerst zuverlässig, andererseits im Kontakt und in Beziehungen schwer erreichbar, weil sie ständig die tickende Uhr im Hinterkopf haben.
- ☞ **„Ich muss immer perfekt sein!“** Mit diesem Antrieb im Vordergrund ist alles, was angefangen wird, nie gut genug und nie fertig. Er lässt Menschen sehr umsichtig und achtsam sein, gleichzeitig aber auch übervorsichtig und nie zufrieden mit sich und der Welt.
- ☞ **„Ich muss es den anderen ständig recht machen!“** Dieser Antrieb hat die konstruktive Seite, einfühlsam, aufmerksam und zuvorkommend zu sein. Gleichzeitig sind solche Menschen oft in großen Schwierigkeiten, wenn es darauf ankommt, Grenzen zu ziehen. Im Gespräch werden sie oft als mühsam erlebt, weil sie keinen klaren Standpunkt einnehmen, sondern darauf aus sind, herauszufinden, was der andere gerne hören möchte.

Jean können wir bei den Antreibern „stark sein und alles ertragen“ und „immer perfekt sein“ wiederfinden: *„Ich versuche, noch härter zu arbeiten. Ich verbessere mein Deutsch laufend. Ich hoffe, das wird eines Tages gewürdigt werden“*; *„Es ist es manchmal zum Verzweifeln. Aber dann reiße ich mich zusammen und mache weiter.“* Hier wird auch das Dilemma des Antreiberverhaltens deutlich: sie haben eine konstruktive Seite – wenn sie aber stereotyp eingesetzt werden, um sich (endlich) ok fühlen zu können, führen sie immer wieder zu dem angesprochenen Punkt der Verzweiflung. Um ihm zu entgehen, werden wieder die Antreiber eingesetzt, und der Kreislauf beginnt von Neuem.

Als Führungskraft braucht Jean andere Menschen, um seine Antreiber umzusetzen. Daher rührt auch seine anfängliche Sichtweise der Mitarbeiter als ein Konglomerat, nicht als Einzelpersonen. Weil sie diesen Wunsch nicht erfüllen, nimmt er die kompensatorische „ich+/du-“-Position ein.

*Jean: Das heißt also, ich muss diese Antreiber überwinden. Wie kann ich sie denn zum Verschwinden bringen?*

*Coach: Wollen Sie gerade wieder perfekt sein?*

*Jean(lächelt): So schnell geht das!*

*Coach: Ich empfehle die genau gegenteilige Strategie: lernen Sie, Ihre Antreiber zu mögen. Sie können sehr nützlich sein und haben Sie dorthin gebracht, wo Sie jetzt sind. Probleme entstehen erst dann, wenn Antreiber stereotyp eingesetzt werden.*

*Jean: Das heißt, ich bin ok – samt meinen Antreibern. Aber ich hinterfrage sie, ob sie gerade nützlich sind oder nicht.*

*Coach: Genau. Wann sind sie denn nicht so nützlich?*

*Jean: Wenn ich mir unsicher bin, ob ich als Führungskraft akzeptiert werde. Dann fange ich an, mich und andere anzutreiben.*

*Coach: Gute Überlegung! Wie könnten Sie stattdessen mit Ihren Mitarbeitern umgehen?*

*Jean: Sie nicht antreiben?*

*Coach: Und Ihre Unsicherheit?*

*Jean: Wenn ich sehr mutig wäre, würde ich sie eingestehen.*

*Coach: Und sind Sie sehr mutig?*

*Jean(überlegt): Wenn ich mir ansehe, was ich alles erreicht habe in diesem fremden Land – ja!*

#### 4. Umsetzung

Als Ergebnis des Coachings führt Jean ein Gespräch mit dem Geschäftsführer, in dem er ihn um aktive Unterstützung bittet. In einem Meeting mit allen Mitarbeitern des Unternehmens stellt dieser Jeans Rolle als sein Vertreter klar und erläutert seine Verantwortlichkeiten. Einige Tage danach findet eine Besprechung Jeans mit den beiden anderen Teamleitern durch, in der es um die konkrete Umsetzung der Erläuterungen des Geschäftsführers geht.

*Jean: Danke für euer Kommen. Ich möchte heute mit euch drei inhaltliche Themen im Anschluss an die Besprechung von letzter Woche durchgehen, die meine Vertretung des Chefs betreffen. Zuerst möchte ich aber etwas Persönliches ansprechen. Ich bin sehr froh, dass der Chef die Situation klar gestellt hat. Und ich fühle mich etwas unsicher in dieser Rolle.*

*Elke (2. Teamleiterin): Unsicher? Du?*

*Jean: Ja. Das hat nichts mit der Arbeit zu tun, die ich als Vertretung übernehme, Da weiß ich, was zu tun ist. Mir ist aber klar geworden, dass ich euch brauche, um das wirklich gut zu machen.*

*Dieter (3. Teamleiter): Wie meinst du das genau?*

*Jean: Die Situation ist ja etwas kompliziert. Einerseits bin ich einer von euch, genauso Teamleiter wie ihr. Mit dem Unterschied, dass ich drei Teams zu führen habe, aber im Prinzip in der gleichen Rolle wie ihr. Andererseits bin ich euch aber übergeordnet, wenn ich den Chef vertrete. Das ist eine andere Rolle. Ich möchte sie aber nicht autoritär ausfüllen, sondern in Kooperation mit euch. Was ich von euch brauche ist, dass ihr mich auch in dieser Rolle seht. Ich bitte euch um eure Wertschätzung dafür.*

*Elke: So habe ich das noch gar nicht gesehen. Dann ist es aber für mich wichtig, zu wissen, in welcher Rolle du gerade auftrittst.*

*Dieter: Ja, für mich auch.*

*Jean: Gerne. Und ich bitte euch, das auch in euren Teams deutlich zu machen. Da gibt es manchmal Unsicherheit darüber, ob ich etwas zu sagen habe oder ob nicht ihr die zuständigen Ansprechpartner seid.*

*Elke: Und wo sind wir das, und wo nicht?*

*Jean: In Angelegenheiten, die das Team betreffen, natürlich ihr. In Angelegenheit der gesamten Firma ich – in Absprache mit euch.*

*Dieter: Einverstanden.*

*Elke: Ich auch. Lass' uns im einzelnen darüber im Gespräch bleiben.*

*Jean: Natürlich. Gerne.*

Anhand dieses Gesprächs lässt sich verfolgen, wie Jean mit den drei Schlüsselherausforderung umgeht: er wahrt seine Autonomie, indem er sich seiner Gefühle und seiner Ziele bewusst ist und offen auf die Kollegen zugeht. Er verdeutlicht seine Rollen und die Grenzen innerhalb der Organisation. Er gestaltet die Beziehung wertschätzend, nimmt eine „ich bin ok – du bist ok“-Position ein, gibt angemessene positive bedingte und bedingungslose Strokes und geht mit seinen Antreibern konstruktiv um.

## 5. Zusammenfassung

In dem Artikel wird mit Hilfe von sechs ausgewählten *Landkarten* aus der *Transaktionsanalyse* ein Zugang zu wertschätzender Beziehungsgestaltung beim Führen dargestellt. Die überaus komplexe Situation des Führens in Organisationen wird beschrieben und daraus abgeleitet drei Schlüsselherausforderungen definiert:

- ⌞ Autonomie der Führenden und der Geführten
- ⌞ Klarheit über die unterschiedlichen Rolle in und um Führungsprozesse
- ⌞ Klare Grenzen in Strukturen und Prozessen

Auf der Grundlage der Bewusstheit über diese Schlüsselherausforderungen werden drei Modelle zum Verstehen innerpsychischer und zwischenmenschlicher Prozesse beim Führen in Beziehungen erläutert:

- ⌞ Die vier *Grundeinstellungen* zu sich selbst und zu anderen Menschen
- ⌞ *Strokes* als Landkarte für den Energieaustausch zwischen Menschen
- ⌞ Das Konzept der *Antreiber* als Erklärung innerpsychischer Dynamik

Anhand eines Fallbeispiels wird der Umgang mit den erwähnten sechs Landkarten demonstriert.

## Quellenverzeichnis:

- Berne, E. (2002): Spiele der Erwachsenen: Psychologie der menschlichen Beziehungen. 22. Auflage, Reinbek: Rowohlt.
- Berne, E. (1986). Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen. Reinbek: Rowohlt.
- Lenhardt, V. (1992). Ein Stufenmodell zur Entwicklung der Autonomie. In: Kottwitz, G.; Lenhardt, V. (Hrsg.). Integrative Transaktionsanalyse. Bd. 1: Wege zur Orientierung und Autonomie. Berlin: Inst. f. Kommunikationstherapie, S.75-98.
- Gallup (2014). Gallup Engagement Index 2013. In: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/168167/gallup-engagement-index-2013.aspx>. abgerufen 30.07.2014.
- Symor, N.K. (1977). The dependency Cycle: Implications for Theory, Therapy, and Social Action. In: Transactional Analysis Journal 7, No.1, S.37-43.
- Schmid, B. (1994). Wo ist der Wind, wenn er nicht weht: Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junferman.
- Tuckman, B. W. (1965): Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin 63, S. 384-399.

## Die Autoren:

**Dr. Klaus Sejkora** ist Klinischer Psychologe und Psychotherapeut, lehrender Transaktionsanalytiker (CTA-P).

**Dr. Henning Schulze** ist Professor an der Technischen Hochschule Deggendorf, lehrender Transaktionsanalytiker (TSTA-O) sowie Präsident der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse, DGTA e.V.

Beide sind Lehrsupervisoren (EASC) sowie Trainer und Coaches für Führungskräfte und leiten das DICTA Institut - Donau Campus für Transaktionsanalyse.

Zusammen leiten sie am DICTA Institut die Weiterbildung in Positiver Transaktionsanalyse.

**Hauptforschungsinteressen:** Beziehungen in Organisationen, Visionen und strategische Prozesse, Paartherapie. Div. Buch- und Zeitschriftenveröffentlichungen.



## Ausgewählte Veröffentlichungen

- Schulze, H.; Sejkora, K.: Positives Führen: Wertschätzende Beziehungsgestaltung mit „Landkarten“ aus der Transaktionsanalyse. In: Au, C. von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie; Band 2: Struktur und Kultur einer Leadership Organisation. Wiesbaden: Springer 2016. In Vorbereitung.
- Sejkora, K.: Trennung oder Neubeginn: Hilfe für Paare in der Krise. Munderfing: Fischer & Gann 2015
- Schulze, H.; Sejkora, K.: Positive Führung: Resilienz statt Burnout. München: Haufe-Lexware 2015
- Schulze, H.S.; Sejkora, K. (2015): Das DICTA Resilienz Inventory. In: Ries-Berger, D. (Hrsg.): Zukunft denken Wandel gestalten - Perspektiven zu persönlicher Entwicklung, gesellschaftlicher Veränderung und ökonomischem Erfolg. Reader zum 36. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse. Lengerich: Papst; S.180-204
- Schulze, H.S., Sejkora, K. (2015): Burnout: Psychodynamik und Arbeitsansätze. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 32.Jg. (2015), Nr.1; S.38-59
- Schulze, H.S.: Zur Identität und Arbeitsweise von Transaktionsanalytikern in der Mediation. In: Weigel, S. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Transaktionsanalyse im Kontext der Mediation. Ein Handbuch. Baden Baden: Nomos. 2014, S. 65-78
- Schulze, H.S.: Die Arbeit mit der Abwertungsmatrix – Perspektivenwechsel im Mediationsprozess. In: Weigel, S. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Transaktionsanalyse im Kontext der Mediation. Ein Handbuch. Baden Baden: Nomos. 2014, S. 429-438
- Schulze, H.S.; Sejkora, K. (2014): Strokes: Geschichten von Liebe und Nicht-Liebe. In: Schultz-Wallenwein, U.: Geschichte & Geschichte: Einflüsse auf Leben und Gesellschaft. Reader zum 35. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse. Lengerich: Papst; S.197-215
- Schulze, H.S.: Die Psychodynamik von (Un)-Zufriedenheit. In: Hofbauer, G.; Pattloch, A.; Stumpf, M. (Hrsg.): Marketing in Forschung und Praxis. Berlin: Uni-edition 2013; S.1085-1102
- Sejkora, K.; Schulze, H.: Die Kunst der starken Führung: persönliche Potentiale kraftvoll nutzen, Ressourcen der Mitarbeiter stärken. Munderfing: Fischer & Gann, 2016
- Sejkora, K.; Schulze, H.: Bringen Sie Ihren Lebensplan auf den richtigen Weg: Bewusste Gestaltung mit der Transaktionsanalyse statt Macht des Schicksals. Munderfing: Fischer & Gann. In Vorbereitung

