

## Manipulation, Motipulation, Motivation Oder: „Wie kriege ich Deine Arbeitskraft?“

*Rolf Balling*

Diese Fragestellung stellt sich jedem Chef oder Arbeitgeber; und an Rezepten zu diesem Thema fehlt es nicht. Ich möchte mit einer „Landkarte“, die sich aus der Transaktions-Analyse ableitet, die Fülle der hierzu praktizierten Strategien strukturieren und vergleichen. Mein Ziel ist dabei, den Blick des Lesers beim Erkennen dieser Strategien zu schärfen und Einwirkungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Diese Landkarte macht extreme Grundmuster deutlich, die im beobachtbaren Geschehen nur vermischt und von anderen Mustern überlagert anzutreffen sind.

### Strategie 1: Zwang/Androhung von Strafe

*Slogan:* „Tu was ich Dir sage, sonst werde ich Dich bestrafen.“

Bei dieser Strategie verläßt sich der Machthaber/Chef bei seinem Ziel, Arbeitsleistung zu erhalten, auf das Androhen negativer Konsequenzen. Ihm ist klar, daß seine Untergebenen darauf mit Angst und Ärger reagieren. Das ist ihm allerdings egal - oder er nimmt das in Kauf -, so lange er ihre Arbeitsleistung erhält. Der Untergebene soll wie eine Maschine zuverlässig und vorhersehbar die nach Qualität und Quantität definierte Arbeitsleistung erbringen. Seine Gedanken und Gefühle sind dabei wenig interessant und insofern „frei“; beobachtbare Furcht wird allerdings als Zeichen von Stabilität gesehen.

In extremer Ausprägung findet man ein solches System auf einer Galeere, wo unter der Peitsche des Aufsehers gerudert wird. Klar ist hier, daß die Ruderer versuchen, möglichst wenig zu arbeiten, und nach Möglichkeit fliehen.

*In Schwierigkeiten kommt ein System, das nach Strategie 1 verfährt, aus zwei Gründen:*

Zum einen, wenn die Möglichkeit zu Flucht oder Umsturz nicht mit Gewalt, Gesetzen, Verträgen oder dem Ausschluß besserer Alternativen verhindert werden kann.

Zum anderen, wenn Verweigerung und passiver Widerstand nicht verhindert werden kann, weil die Arbeitsleistung selbst nicht mehr genau gemessen und/oder einer Person zugeordnet werden

kann. Wie will man die Leistung eines Qualitätssicherungsingenieurs messen, der durch vorausschauende Maßnahmen Fehler erst gar nicht entstehen läßt? Oder wie will man in der Endkontrolle bei der Bildröhrenproduktion feststellen, wer von den zwanzig Personen, die diese angefaßt haben, so geruckelt hat, daß sie unbrauchbar geworden ist?

## Strategie 2: Verführung/Versprechen von Großartigkeit

Slogan: „Tu gerne, was ich sage, denn wir sind besser.“

In diesem System wird zunächst nicht mit Zwang gearbeitet. Sei es, weil Flucht oder geheime Arbeitsverweigerung nicht verhindert werden können, sei es, weil Strategie 2 in jedem Fall mehr Erfolg verspricht. Die Idee ist hier, die eigenen Ziele in die Persönlichkeit des Mitarbeiters einzuschleusen. Sie werden verpackt in Versprechen von Großartigkeit und von Versorgtwerden für den Fall seiner Identifikation mit dem System.

Und tatsächlich, wenn der Mitarbeiter sich selber im Sinne des Chefs/Systems kontrolliert, wird Überwachung von außen entbehrlich. Was hier gewollt wird sind Anhänger, die ihr Selbstwertgefühl über die Zugehörigkeit und Zustimmung zu diesem System stabilisieren möchten.

Angestrebt wird dies meist mit Versprechen von Größe wie: „Wir sind die Nummer eins auf dem Markt, und Du bist auch der Größte, wenn Du Dich mit uns identifizierst.“ Oder: „Unser Produkt ist super, und super bist Du, wenn Du es verkaufst.“ In Richtung Versorgtwerden geht das Versprechen: „Spar Dir Zweifel und Ratlosigkeit, denn wir wissen, was richtig und gut ist.“

Ein solches System bietet Größenidentifikation für ein schwaches Ich und erwartet kreatives Funktionieren in seinem Sinne. Auf der psychologischen Ebene heißt das Angebot: „Folge mir/uns, wir benutzen Dich, aber Du sparst Dir die Mühen des Erwachsenwerdens.“

Die „richtige“ Gesinnung hat in diesem System große Bedeutung, sie entscheidet oft mehr als Fachkompetenz bei der Auswahl und Beförderung von Mitarbeitern. Mit stereotypen Transaktionsmustern wird versucht, diese Gesinnung zu fördern und zu überwachen. Meist wird dabei das Grundthema variiert: „Wir sind toll, die anderen aber sind böse bzw. unfähig.“ Auch Kleidung, Automarke, die Art der Witze können wichtige Zeichen dafür sein, ob einer dem System ergeben ist.

In extremer Ausprägung findet man diese Strategie in einer Sekte, die auf der Basis „Wir sind die Guten, Auserwählten“ die

Außenstehenden als schlecht und ketzerisch abwertet. Und die Opferbereitschaft von Sektenmitgliedern belegt die Funktionsfähigkeit dieser Strategie bei Menschen, die ihrerseits hierfür empfänglich sind.

*Zn Schwierigkeiten kommt ein System, das Strategie 2 verfolgt, aus folgenden Gründen:*

Einmal kommt es vor, daß die versprochene Großartigkeit nicht mehr aufrechterhalten werden kann; etwa weil sich ein Firmenprodukt als Flop erweist oder weil Mitglieder des Vorstandes sich auf Kosten der Firma betrügerisch bereichert haben.

Meistens ist es jedoch die Dysfunktionalität der gemeinsamen, grandiosen Wirklichkeit, die eine Krise unausweichlich macht. Das Gefühl, „toller als die anderen“ zu sein, braucht ständig Nahrung, wie ein Heißluftballon die aufsteigende Heißluft. Skepsis, momentane Ratlosigkeit oder Angst vor Fehlentscheidungen wirken dann bedrohlich, da sie „die Luft abkühlen“ und somit Angst vor einem Absturz auslösen.

Relevante Informationen - etwa über ernsthafte Funktionsstörungen in der eigenen Organisation -, die zu solchen Reaktionen führen könnten, werden dann so lange ausgeblendet und nicht angegangen, bis ihre Wahrnehmung nicht mehr zu vermeiden ist.

Was auch vorkommt ist, daß Mitarbeiter nach anfänglicher Begeisterung für die „Superfirma“ in eine Identifikationskrise geraten. Alleingelassen mit ihren doch nicht ausgemerzten Selbstzweifeln, spüren sie mit einmal, daß deren Größenversprechen auf Dauer nicht tragen. Wenn sie sich dann von der Forderung nach Ergebnis im Stil 2 distanzieren, aber für ihre Arbeit engagiert bleiben, kommt es zu einer Auseinandersetzung im System. Entweder verändert sich dann das System in Richtung auf mehr Autonomie, oder der „Abtrünnige“ wird ausgestoßen. Falls er selber kündigt, rettet er sich direkt, wird aber als Verräter etikettiert und muß mit Rache rechnen. Bleibt er allerdings „treu“, drohen Selbsthaß, psychosomatische Krankheiten und Zynismus.

### Strategie 3: Gegenseitiges Ab- und Einstimmen

*Slogan:* „Mal sehen, ob wir zueinander kommen können.“

In diesem System wird zweiseitig abgestimmt und verhandelt. Es werden Angebote gemacht, kreativ gestaltet und für diese gewonnen. Gesucht wird eine Konstellation, bei der jeder viel gewinnen kann. Beide Seiten beeinflussen und lassen sich beeinflussen. Sie anerkennen vorhandene Hierarchie- und Rollenunterschiede und den Kontext, der den nutzbaren Gestaltungsspielraum beein-

flußt. Dieser Spielraum wird von Faktoren wie persönliche Kompetenz, Erfahrung, Gehaltsgefüge, Tarifverträge, Arbeitsmarktlage und den Erfordernissen der Aufgabe bestimmt.

Dabei fühlen sie sich als Menschen ebenbürtig und stimmen einer persönlichen Beziehung zu. Im Falle einer Einigung wird vom Mitarbeiter Engagement für die Aufgabe und für die Firma, aber keine Identifikation im Sinne von „Ich bin die Firma“ oder „If right or wrong, my Company“, erwartet.

Der gute Ruf einer Firma ist dabei ein wichtiger Faktor in ihrer Gesamtattraktivität für einen Mitarbeiter und ist Teil ihres Angebotes. Dasselbe gilt für ein in der Firma lebendiges Wertesystem, für das sich ein Mitarbeiter gerne engagiert, wenn er in ihm viele Ideen, Werte und Visionen wiederfindet, die ihm selber wichtig sind.

*Zn Schwierigkeiten kommt ein System, das nach Strategie 3 vorgeht, typischerweise aus folgenden Gründen:*

Zum einen, wenn persönliche oder sachliche Konflikte unter den Teppich gekehrt werden, möglicherweise um sich nicht weh tun zu müssen. Die ungelösten Fragestellungen belasten dann die Gesamtatmosphäre, worunter wiederum die Problemlösungs- und Lernkompetenz des Systems leidet.

Zum anderen, wenn aus einem falschen Demokratieverständnis heraus angemessene Führung vernachlässigt wird. Dies kann geschehen, etwa weil ein Vorgesetzter Angst davor hat, als autoritär angesehen zu werden, wenn er z.B. die Befugnisse seiner Gruppenleiter regeln würde. Oft wird dann deren Gerangel zu einem kräfteverschleißenden Dauerthema; oder deren Stellung wird von der Sekretärin bestimmt, was dann diese als Funktionsträger und damit als Person überfordert.

Weiterhin muß gesehen werden, daß bei extremen Machtunterschieden der Verhandlungspartner - etwa im Fall von Massenarbeitslosigkeit - der Zwang zur Zustimmung zu einem als unfair empfundenen Angebot eine Situation nach Strategie 1 konstituiert.

## Wie können die Trends bei der Verwendung dieser Strategien eingeschätzt werden?

Welcher Trend mittelfristig vorherrschen wird, ist nicht prognostizierbar; vermutlich werden sich die einzelnen Teilbereiche der Arbeitswelt sehr unterschiedlich und diskontinuierlich entwickeln.

Für einen Rückgang bei der Verwendung von Stil 1 spricht das gestärkte Bewußtsein der Öffentlichkeit für eine humane Arbeitswelt und deren wachsende Komplexität, die eine direkte Arbeits-

Überwachung bei kreativen, problemlösenden Prozessen unmöglich macht. Auf der anderen Seite begünstigen wachsende Arbeitslosigkeit und vermehrte Kontrollmöglichkeiten in vernetzten Computersystemen die Anwendung dieses Stils bei ausführenden Tätigkeiten.

Als Beispiel für die Differenzierung in der weiteren Entwicklung mag ein Manager auf mittlerer Ebene stehen, der, mit Hypotheken und Abschreibungsmodellen hochverschuldet und von Neuorganisationen -die ganze Führungsebenen wegrationalisieren- bedroht, harte Zahlenvorgaben erfüllen muß und sich dabei sehr in einem Zwangssystem fühlt.

*Stil 2* kennen wir in Deutschland in extremer Form aus unserer faschistischen Vergangenheit, auch mit den kurz beschriebenen Konsequenzen. Vielleicht ist das der Grund, weshalb deutsche Unternehmen seit 1945 mit diesem Stil eher verhalten operiert haben.

Meiner Einschätzung nach wird *Stil 2* in Zukunft eher vermehrt angewendet werden, da er davon begünstigt wird, daß kreatives, professionelles Engagement von Mitarbeitern nicht mit Zwang zu erreichen ist. Hinzu kommt die noch weit verbreitete, eher pessimistische und mechanistische Sicht, daß man einen Mitarbeiter ganz haben muß - und das ist hier wörtlich zu nehmen -, damit er wirklich arbeitet.

Dementsprechend wird *Stil 2* vermehrt in der Hülse verbreitet: „Wir bieten den Mitarbeitern Orientierung in einem Firmenwertesystem, das ihnen Lebenssinn und Zugehörigkeitsgefühl vermittelt“ (z. B. „Wir sind dem Technischen Fortschritt verpflichtet“, „Wir sind überall auf der Welt“ oder „Wir strengen uns noch mehr an“). Zwar ist es begrüßenswert, daß sich mehr und mehr Unternehmen der Forderung nach Wertorientierung und nach ökologischer Verantwortung auch in ihrer Firmenpolitik stellen. Doch absurd wird ein Vorgehen, bei dem Werbeagenturen „Wertesysteme“ für Unternehmen nach dem Kriterium ihrer Marktgängigkeit kreieren und nicht danach, was dort beobachtbar geschieht oder zumindest in einem Organisationsentwicklungsprozeß angestrebt wird. Dazu kommt, daß die Tragfähigkeit mancher dieser Werte auch durchaus zu hinterfragen wäre.

Erfreulich ist, daß nach meinen Beobachtungen *Stil 3* im Ansteigen begriffen ist. Das liegt vermutlich daran, daß viele Produktentstehungsprozesse in Unternehmen einen Komplexitätsgrad angenommen haben, der nur noch von hochqualifizierten Profis gesteuert werden kann. Diese wiederum entwickeln ein professionelles Selbstverständnis, mit dem sie selbstbewußt Verhandlungen über individuelle Arrangements bei den Modalitäten ihrer Arbeitsleistung ansteuern.

Wenn diese Profis für grandiose Aufblähungen nach Stil 2 empfänglich sind, dann eher für solche, die sie als Spezialisten irgendeiner Sorte ausweisen (z. B. Wir sind die Experten für Expertensysteme und da redet uns niemand rein) - und das querbeet durch alle Firmen.

Oft sind inzwischen selbst auf Sachbearbeiterniveau langjährige Einarbeitungszeiten in komplexe Firmensysteme erforderlich. Dies verleiht den Eingearbeiteten Verhandlungsspielraum - und reduziert die Konkurrenz durch die Draußenstehenden.

### Der Bezug dieser drei Strategien zu transaktions-analytischen Konzepten und Modellen

*Transaktions-analytisch*, im Funktionsmodell der Ich-Zustände, kann man Stil 1 als Symbiose zwischen dem Angepaßten-Kind-Ich-Zustand und dem Kritischen-Eltern-Ich-Zustand sehen, wenn dem Chef oder der Firma Macht bei Verzicht auf individuelle Autonomie gegeben wird. (Spiele: „Kick me“/„Da hab ich Dich“ oder „Wenn du nicht wärst“). Auf seiten des Chefs liegt die Abwertung meist in der Idee, daß ohne ständiges Drohen die Mitarbeiter schlecht arbeiten werden. Und genau diese Haltung ist es, die letztendlich Stil 1 begründet, denn das alleinige Vorhandensein von Zwängen und auch das Ankündigen von Konsequenzen für den Fall, daß z.B. Verträge nicht eingehalten werden, ist sehr wohl im Stil 3 möglich.

Stil 2 kann als Symbiose zwischen Angepaßtem-Kind-Ich-Zustand und dem Nährenden-Eltern-Ich-Zustand gesehen werden, wenn das persönliche Wachstum der beteiligten Menschen behindert wird. (Spiele: „Laß mich das für Dich tun“/„Sind sie (wir) nicht wundervoll“). Ein gesundes Wir-Gefühl, bei dem andere nicht abgewertet werden, ist nicht symbiotisch und ist damit dem Stil 3 zuzuordnen.

Oft wird im Stil 1 fortgefahren, wenn die Anfangsverführung im Stil 2 nicht mehr nötig ist; etwa weil es inzwischen - tatsächlich oder vermeintlich - keine guten Alternativen für den Mitarbeiter mehr gibt und/oder dessen erreichte hierarchische Position die Arbeitsleistung wieder meßbarer macht. Dann wird aus dem Retter mit einmal ein Verfolger, wie es im Karpman-Dreieck treffend beschrieben wird.

Stil 3 ist offen, Transaktionen von jedem Ich-Zustand zu jedem Ich-Zustand sind möglich, es wird nicht abgewertet und dementsprechend gibt es auch keine Symbiosen.

Wie unterscheiden sich nun Manipulation, Motipulation und Motivation?

Stil 1 und 2 sehe ich als *Manipulative Strategien*. In ihnen werden Menschen im Scheinwerfer einer mechanistisch/technokratischen Sichtweise gesehen. Und konsequent für eine solche Einstellung wird versucht, Menschen zu „behandeln“, zu schablonisieren und in ihren Reaktionen möglichst vorhersehbar zu machen. Lebendiger Kontakt, der eher als kreativer Austausch- und Einschwingungsprozeß zwischen autonomen Systemen beschrieben werden kann, der Beziehungen entstehen läßt und der häufig zu neuen, überraschenden Resultaten führt, soll hier eher vermieden werden.

Im Stil 2 geht das so weit, daß versucht wird, Menschen auch in ihren Einstellungen und damit in Gefühlen und im Verhalten kontrollierbar und vorhersehbar zu machen. Es gilt hier die Überzeugung, daß man nur die richtige Schraube beim Mitarbeiter finden muß, um dessen Motivation, den eigenen Vorstellungen entsprechend, justieren zu können - und daß derjenige ein schlechter Chef ist, der das nicht hinkriegt.

Mit einer solchen Haltung kann man übrigens auch ein TA-Buch lesen und dann versuchen, seine Kollegen ins Erwachsenen-Ich (oder wohl doch eher das AK?) „hineinzukatapultieren“.

*Motivation* als Prozeß heißt Einstimmen, Abstimmen, Verhandeln und Werben, Grenzen abstecken und kreativ nach Konsens suchen. Der Motivationsprozeß ist eine Zweibahnstraße im persönlichen Kontakt; er entspricht Stil 3.

Und letztendlich ist Motivation, über die Ebene von Werten (EL) und Vernunft (ER) hinaus, eine Funktion des Kind-Ichs (K), das persönliche Energiequellen in einem autonomen Prozeß an bestimmte Ziele und/oder Beziehungen koppelt. Diese Funktion kann stimuliert, aber nicht kontrolliert werden - genauso, wie man nicht jemanden sich verlieben lassen kann.

*Motipulation* nenne ich den Stil, der beobachtet werden kann, wenn ein Vorgesetzter, mit einer inneren Haltung, die noch weitgehend den Stilen 1 oder 2 entspricht, anfängt, Mitarbeitergespräche zu führen, die den Anspruch einer echten Auseinandersetzung nach Stil 3 haben.

Einer falsch verstandenen „Neuen Kooperativen Welle im Management“ folgend, wird dann oft noch mehr Nebel und stickige Luft erzeugt, als das in einem „klaren“ Stil 1 der Fall wäre.

Zum Beispiel werden dann Mitarbeiter ermutigt, Ideen zu Fragestellungen zu entwickeln, die geheim schon längst entschieden sind. Oder das „Motivationsgespräch“ gleicht eher einem Aufklärungsmanöver, bei dem auf alle Büsche geklopft wird, um heraus-

zukriegen, an welcher Motivationsschraube man beim Mitarbeiter drehen kann.

Was sind nun mögliche Konsequenzen für Chefs, Mitarbeiter und Organisationsberater, die in ihrer Arbeitssituation viel von den Stilen 1 oder 2 entdecken?

Der erste positive Effekt einer Psychologischen Landkarte ist, daß wir mit ihrer Hilfe einen Zustand benennen und erklären können, der vorher oft ein eher diffuses Gefühl von Irritation, Unwohlsein - meist verbunden mit Fremd- und Selbstvorwürfen - hervorgerufen hatte. Die neue Klarheit beim Einschätzen der Situation macht Energie zur Veränderung frei, die vorher in kreisenden Gedanken und Gefühlen von Ohnmacht gefangen war.

Diese Landkarten zum „Entlarven“ zu benutzen, indem man anderen ihre Skriptgebundenheit vorwirft, während man selber beim Gefühl der Entrüstung verweilt, macht eine positive Entwicklung eher unwahrscheinlich - und paßt dann seinerseits in die Landkarte „Gefühlsmasche“.

Da die drei Stile nur vermischt vorkommen, besteht weiterhin die Gefahr, daß der Erkennende seine Aufmerksamkeit dermaßen auf sichtbare Elemente von Stil 1 und 2 konzentriert, daß er die ebenso vorhandenen, positiven Elemente im Stil 3 kaum noch sieht und dann in seiner Veränderungsstrategie zuwenig berücksichtigt. Er kommt in Versuchung, gegen Wände zu kämpfen, statt offene Türen zu benutzen.

Was kann nun ein Chef oder Mitarbeiter konkret tun?

1) Besprechen Sie sich mit einem oder mehreren Kollegen ihres Vertrauens und fragen Sie diese, ob sie eine ähnliche Wahrnehmung haben.

2) Reden Sie mit einem Freund oder Berater, der nicht Teil dieses Systems ist, der aber ein gutes Gefühl für soziale Kontexte hat. Erfragen Sie dessen Einschätzung und Ideen für Veränderungsstrategien.

3) Überlegen Sie sich, was Sie eigentlich anders haben wollen, was Ihre Wünsche und Visionen sind, auf die Sie hinarbeiten wollen.

4) Stellen Sie sich - eventuell mit einem Berater oder Freund - der Fragestellung, welchen persönlichen Anteil Sie daran haben, daß Sie gerade in diesem System arbeiten, und wie Sie es möglicherweise selber aufrechterhalten oder fördern.



5) Sprechen Sie Personen an, die Sie für Repräsentanten dieses Systems halten, und erfragen Sie, was diese für Vorstellungen und Ideen haben. Häufig stellt sich nämlich dabei heraus, daß diese weit mehr, als von Ihnen eingeschätzt - inzwischen, oder schon immer - innerlich im Stil 3 aufgehoben sind. (In TA-Sprache wäre das ein Klären der eigenen Überanpassung.)

6) Fangen Sie schrittweise an zu verhandeln - im Stil 3 -, vorsichtig, wertschätzend und den Rollenkontext ihrer Gesprächspartner berücksichtigend. Dabei ist es gut, hin und wieder den Verlauf ihres Vorgehens mit dem externen Berater (siehe 2) zu besprechen.

7) Wenn Ihre ersten Bemühungen fruchten, sehen Sie sich nach Unterstützung für den Veränderungsprozeß um. Vielleicht können andere Kollegen, Vertreter des Personalwesens oder der Trainingsabteilung dabei hilfreich sein.

Wenn Sie sich allerdings auch nach einigen Monaten eher wachsenden Widerständen gegenübersehen, ist es an der Zeit, das eigene Hinausgehen aus diesem System in Erwägung zu ziehen.

#### Mögliche Konsequenzen für Trainer und Berater von Organisationen

Ich will mich hier auf einige wenige Hinweise beschränken, die sich insbesondere auf vom Stil 2 geprägte Situationen beziehen.

1) Klären Sie bei der Vorbesprechung eines Seminars oder Workshops, ob Sie mit Ihrem/Ihren Klienten eine Vertragsbasis finden können (im Stil 3), die eine Vorgehensweise und eine Zieldefinition in diesem Stil möglich macht. Wie groß der Schritt zunächst wird, ist dabei sekundär.

2) Nehmen Sie sich viel Zeit zu studieren, wie die Transaktionsmuster in diesem Team verlaufen; Psychologische Spiele und Verhaltensweisen, die nicht direkt verletzend sind, werden - insbesondere während der ersten Sitzung - besser ignoriert als konfrontiert.

3) Wenn Sie einengende Muster transparent machen, würdigen Sie die guten Absichten der daran Beteiligten, soweit diese plausibel darstellbar sind; zeigen Sie, wie diese im vorgefundenen Kontext sinnvoll gemeint sind oder zumindest waren.

4) Falls Sie Transaktionsmuster deutlich machen, welche die Funktion im Team haben, grandiose „Heißluftballons“ aufzublasen, so wird das Team wahrscheinlich in eine depressive Phase kommen, wenn es das Wissen darüber zuläßt. Dies ist für die Teammitglieder unangenehm und kann auch Aggressionen gegen den Trainer freisetzen. In solchen Situationen bewährt sich eine gute Vertrauensbasis und die Verfügbarkeit von mindestens einem weiteren Tag, damit die Teilnehmer noch Zeit haben, bessere Alter-

nativen zu erkennen, und nicht in dieser Stimmung nach Hause fahren müssen.

5) Nutzen Sie den positiven Aspekt der „Motipulation“ durch das Üben im „So tun, als ob“. Mit dem offenen Verhandeln im zweiseitigen Gespräch, selbst wenn dieses zunächst eher als leeres Ritual erlebt wird - da es von der inneren Haltung noch nicht getragen wird -, kann auf die Dauer eine andere Qualität des Kontakts entstehen. Und mit den dann gemachten positiven Erfahrungen können sich dann auch die Einstellungen der Beteiligten ändern.

Mancher Chef merkt zum ersten Mal beim „So tun, als ob“, daß es für ihn bereichernd und für die Abteilung förderlich ist, wenn die Vertiefung des Kontakts zu seinen Mitarbeitern nicht dadurch abgeblockt wird, daß er sich bei Situationen, die tieferen menschlichen Austausch möglich machen könnten, auf seine Funktion als Organisator - wie das Verteilen und Kontrollieren von Arbeit - zurückzieht.

Mancher Manager entdeckt dabei, wie schlecht er fährt, wenn er seine Leute wie Uhrwerke sieht und sich selbst als jemanden, der versuchen muß, diese mit Manipulation zu schmieren und zum Laufen zu bringen. Und er macht positive Erfahrungen, wenn er sein Kontrollbedürfnis ein Stückweit zurücknimmt; wenn er sich darauf konzentriert, funktional und menschlich angemessene Strukturen zu setzen, Beziehungen mitzugestalten und die Kompetenz seiner Mitarbeiter individuell im abstimmanden Kontakt herauszufordern und zu fördern.

Rolf Balling ist Diplom-Kaufmann und Lehrberechtigter Transaktions-Analytiker unter Supervision für den Bereich Organisation (EOPTM). Seine Arbeitsgebiete sind Führungstraining, Teamentwicklung und Trainerweiterbildung.

#### Zusammenfassung

Der Autor stellt drei verschiedene Führungsstrategien zur Erhaltung der menschlichen Arbeitsleistung in Organisationen vor. Er zeigt potentielle Schwierigkeiten der jeweiligen Strategie und Trends in ihrer Entwicklung auf. Sie werden in Bezug gesetzt zu den Begriffen Motivation, Motipulation, Manipulation und den transaktions-analytischen Konzepten von Ichzuständen und Symbiose. Abschließend werden mögliche Konsequenzen für Chefs, Mitarbeiter und Organisationsberater zur Erzielung motivierenderer Arbeitsbedingungen dargelegt.

#### Summary

The author presents three different management strategies in order to obtain human workforce in organizations. He points out potential difficulties and trends of all stra-

teges. They are related to terms like motivation, motipulation, manipulation as well as to transaction-analytical concepts of ego states and symbiosis. Finally possible consequences for chiefs, stuff and organizational consultants in Order to obtain more motiving working conditions are represented.

Anschrift des Autors:  
Rolf Baling  
Hölderlinstraße 25  
7261 Simmozheim