

# FÜHRUNGSKRAFT UND TEAMMITGLIED

Trainerin Gabriela Konrad, MSc.

Edition 02/2021

# INHALTSVERZEICHNIS

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. TEAM .....</b>	<b>5</b>
1.1. Definition von Menschenansammlungen.....	5
1.2. Die Dynamiken einer Gruppe.....	6
1.3. Gruppenentwicklung nach Tuckman.....	6
1.3.1. PHASE I: FORMING .....	7
1.3.2. PHASE II: STORMING.....	7
1.3.3. PHASE III: NORMING .....	9
1.3.4. PHASE IV: PERFORMING.....	9
1.3.5. PHASE V: TRANSFORMING .....	10
1.3.6. WIEDERDURCHLAUFEN DER PHASEN.....	11
1.4. Die Gruppenentwicklung im Überblick.....	12
<b>2. RANGDYNAMIK NACH RAOUL SCHINDLER.....</b>	<b>13</b>
2.1. Alpha $\alpha$ .....	13
2.2. Beta $\beta$ .....	13
2.3. Gamma $\gamma$ .....	14
2.4. Omega $\Omega$ .....	14
2.5. Die Führung aus der Alpha-Position.....	15
2.6. Die Führung aus der Beta-Position.....	16
2.7. Die Führung aus der Gamma-Position .....	17
2.8. Die Führung aus der Omega-Position.....	17
2.9. Die Führung aus der G-Position .....	18
2.10. Rangdynamik und Großgruppe .....	18
2.11. Von der Gruppe zur Institution.....	20
<b>3. GRUNDFUNKTIONEN VON FÜHRUNG .....</b>	<b>22</b>
3.1. WIE GEHT FÜHRUNG?.....	22
3.2. DAS „MAGISCHE DREIECK“ DER FÜHRUNGS-KOMPETENZEN (HAUPTAUFGABEN) .....	23
3.3. DAS MAGISCHE DREIECK.....	24

3.4. MANAGEMENT-REGELKREIS.....	25
3.5. LEADERSHIP-REGELKREIS.....	25
3.6. STRATEGISCH-KONZEPTIONELLE KOMPETENZ.....	26
3.7. WERKZEUGE ZUR VISIONSENTWICKLUNG.....	28
3.8. WERKZEUGE ZUR MISSIONSENTWICKLUNG.....	28
3.9. WERKZEUGE ZUR GESTALTUNG VON ZIELSYSTEMEN.....	29
3.10. WERKZEUGE ZUR STRATEGIEENTWICKLUNG.....	29
3.11. WERKZEUGE ZUR FORMULIERUNG OPERATIVER TAKTIKEN.....	30
3.12. INTERAKTIVE KOMPETENZ - „DIE VORAUS GEDACHTE ZUKUNFT MIT ALLEN BETEILIGTEN KOMMUNIZIEREN“.....	30
3.13. EINFÜHRENDER LEITFADEN ZUR MITARBEITERGESPRÄCHSFÜHRUNG.....	30
3.14. SITUATIONSBEZOGENER FÜHRUNGSSTIL.....	33
3.15. FLEXIBILITÄT.....	33
3.16. DIE 4 STILE BERUHEN AUF 2 VERHALTENSPRINZIPIEN:.....	34
3.17. DIAGNOSE.....	36
3.18. FÜNF SCHRITTE ZUR KOMPETENZ- UND ENGAGEMENT-ENTWICKLUNG DER MITARBEITER.....	40
3.19. ABSPRACHE.....	41
3.20. LEISTUNGSKONTROLLE.....	42
3.21. SMART.....	42
3.22. ABSPRECHEN DES FÜHRUNGSSTILS.....	43
3.23. SPIELTAFEL FÜR DIE GEMEINSAME ABSPRACHE DES FÜHRUNGSSTILS.....	45
3.24. REFLEXIONstafeln - Checkliste zum Führungsverhalten.....	46
<b>4. SYSTEMISCHE PRINZIPIEN und DYNAMIKEN .....</b>	<b>48</b>
4.1. WERTEMODELL GRAVES.....	49
4.2. DIE GRAVES-KONZEPTE.....	50
<b>5. VERSCHIEDENE FÜHRUNGSANSÄTZE UND MODELLE .....</b>	<b>53</b>
5.1. DIE 4 ROLLEN EFFEKTIVER FÜHRUNG.....	53
5.2. 7 WEGE zur EFFEKTIVITÄT.....	55
1. Weg: Pro-aktiv sein.....	55
2. Weg: Schon am Anfang das Ende im Sinn haben.....	55
3. Weg: Das Wichtigste zuerst tun.....	56
4. Weg: Gewinn/Gewinn denken.....	56

5. Weg: Erst verstehen, dann verstanden werden .....	56
6. Weg: Synergien schaffen.....	56
7. Weg: Die Säge schärfen .....	56
<i>5.3. Die 5 Dysfunktionen eines Teams.....</i>	<i>58</i>
Dysfunktion 1: FEHLENDES VERTRAUEN.....	58
Dysfunktion 2: SCHEU VOR KONFLIKTEN.....	59
Dysfunktion 3: FEHLENDES ENGAGEMENT.....	59
Dysfunktion 4: SCHEU VOR VERANTWORTUNG.....	60
Dysfunktion 5: FEHLENDE ERGEBNISORIENTIERUNG.....	60
<i>5.4. 5 SPRACHEN DER WERTSCHÄTZUNG .....</i>	<i>61</i>
<i>5.5. DIENE .....</i>	<i>63</i>
<b>6. LITERATURLISTE .....</b>	<b>64</b>
<b>7. ANHANG .....</b>	<b>65</b>

Im Interesse der Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, in der Wegleitung bei Personenbezeichnungen jedes Mal auch die weibliche Form anzugeben. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter gemeint.



## 1. TEAM



### Exzellente Teams zeichnen sich dadurch aus:

- Die Führungskraft kennt und identifiziert sich mit der Vision und den Zielen des Unternehmens und verfolgt sie kontinuierlich
- Jedes Teammitglied kennt die Ziele des Unternehmens
- Jedes Teammitglied weiß, was es zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen kann.
- Jedes Teammitglied trägt mindestens 80% seiner Arbeitszeit zur Erreichung der Ziele des Unternehmens bei.

(Stephen R. Covey, Der 8. Weg)

### 1.1. Definition von Menschenansammlungen

Wir unterscheiden nach Raoul Schindler und Niklas Luhmann:

**Masse:** Menschen, die mehr oder weniger zufällig zusammengekommen sind, z.B. Menschenansammlung in der U-Bahn.

**Gruppe:** Masse, die ein System bildet, indem sie sich von anderen unterscheiden und diesen Unterschied reproduzieren durch Kommunikation, z.B. Partygäste.

**Team:** Gruppe, die zusätzlich zu oben genannten auch noch andere Ziele verfolgt, z.B. eine Projektgruppe. Die Struktur des Teams ist aufgaben- und zielorientiert beschrieben. Ein Team überprüft periodisch seine Effektivität

## 1.2. Die Dynamiken einer Gruppe

Wir alle haben beruflich oder privat schon nicht funktionierende Gruppen erlebt – und funktionierende.

Wie gelingt es in manchen Gruppen, dass eine Ansammlung von Individuen zu einem einheitlichen, funktionellen Ganzen zusammenwächst?

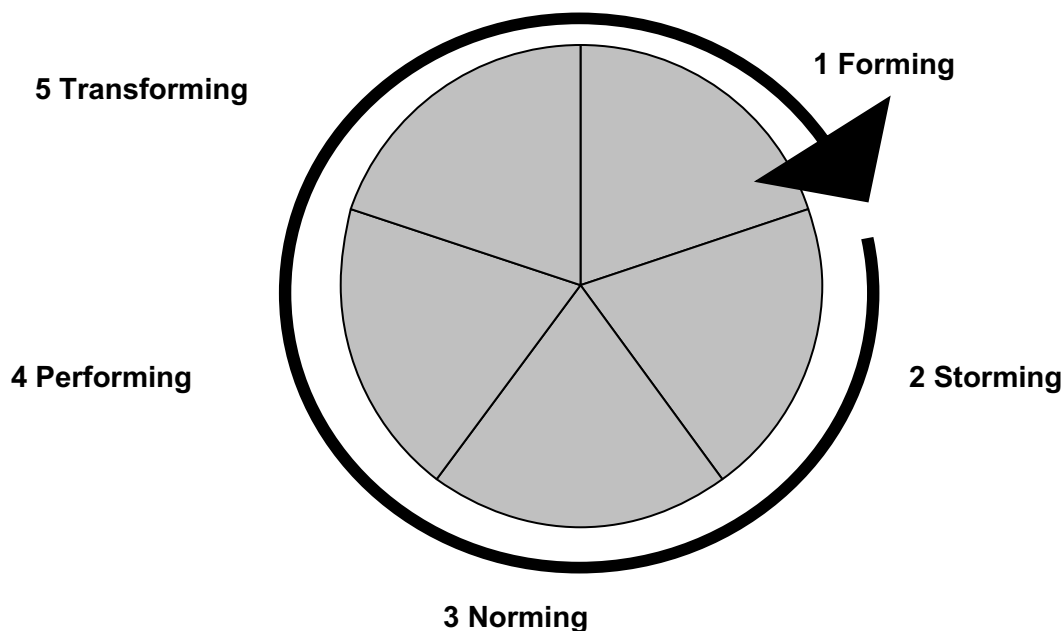
Eine nicht funktionierende Gruppe führen wir zurück auf mangelnde Führungsqualitäten oder fehlende Sympathie der Teilnehmer füreinander, oder auch mangelnde Zeit und Aufmerksamkeit. Eine funktionierende Gruppe hingegen wird oft als „mystische“ Erfahrung beschrieben – irgendetwas macht „klick“. Geschieht das durch göttliche Intervention, sind die Planeten gerade gut aspektiert oder stimmt einfach die „Chemie“?

Auf den ersten Blick ist oft nicht ersichtlich, dass eine Gruppe kein statisches Gebilde ist, das „einfach passiert“. Eine Gruppe ist ein lebender Organismus, der in vieler Hinsicht einem menschlichen Organismus gleicht. Wie entwickelt sich dieser Organismus und wie wächst er? Und was ist eine Gruppe?

## 1.3. Gruppenentwicklung nach Tuckman

Jede Gruppe durchläuft während ihres Bestehens fünf Hauptentwicklungsphasen. Jede Phase bietet eine neue Herausforderung und jede Gruppe unterscheidet sich durch die Erfahrung, die sie in den jeweiligen Entwicklungsphasen sammelt, und dadurch, wie sie diese verarbeitet.

Genauso wie bei der Entwicklung des Menschen sind manche dieser Entwicklungsphasen unangenehm und andere angenehm für uns. Alle Phasen müssen durchlebt werden und wir können sie als Erfahrungen im unausweichlichen Zyklus der Entwicklung schätzen lernen.



Wir unterscheiden bei jeder Entwicklungsphase die Dimensionen: Interpersonelle Ziele, Gruppenverhalten, Gruppenaufgaben und Führungsherausforderungen.

### 1.3.1. PHASE I: FORMING

Egal, welche Ereignisse das Zusammentreffen der Gruppe bedingen, sie muss sich **formen**, um zusammenzukommen. Das Verhalten in der ersten Phase ist höflich und oberflächlich, da jeder nach Gemeinsamkeiten oder gemeinsamen Bedürfnissen Ausschau hält, hier trifft man die Schönwetter-Varianten der Drama-Positionen. Bei der Vorstellung der einzelnen Teilnehmer will jeder herausfinden, inwieweit er eigene Beweggründe, hier zu sein, mit den Beweggründen der anderen Teilnehmer übereinstimmt. Es kann sehr verwirrend und besorgniserregend sein, wenn man feststellt, dass es Empfindungen und Bedürfnisse gibt, die sich stark von den eigenen unterscheiden. Ziel jeden Teilnehmers: sichere Interaktionsmuster schaffen. Gruppenaufgabe: Basiskriterien für die Gruppenmitgliedschaft finden.

Auf der interpersonellen Ebene ist jedes Individuum mehr oder weniger intensiv mit dem Thema der Zugehörigkeit beschäftigt. Einige der Fragen, die in der Kindheit auftauchen, sind:

*„Möchte ich hier sein und zu diesen Menschen gehören?“, „Werden sie mich aufnehmen und akzeptieren, so wie ich bin?“, „Wie hoch ist der Preis dafür, und bin ich bereit, ihn zu bezahlen?“*

Die erste Phase zeigt die **Abhängigkeit** der Gruppe von der Gruppenleitung. Das verunsicherte Individuum sucht nach irgendeiner Form von Führung, gleichgültig ob sie aus der Gruppe oder dem Umfeld kommt. Welche Richtung oder Information auch immer angegeben wird, sie wird sofort als Orientierungshilfe angenommen.

Wenn von der Leitung keine Reaktion kommt, können stellvertretend schon erstellte Instruktionen oder Aufgaben zum Zuge kommen. Wie z.B. *„In der Kursbeschreibung steht, dass...“* Wenn es diese Art von Information auch nicht gibt, dann kann die Abwesenheit einer Richtung selbst als Richtung und Orientierung verwendet werden. Wie z.B. *„Da uns keine Richtung angegeben wurde, wird wahrscheinlich erwartet, dass wir alleine weitermachen und die Verantwortung für... übernehmen.“* Wie frustrierend oder angenehm die erste Phase verläuft, kommt an auf: die Ähnlichkeit der Stile und Bedürfnisse, die es in der Gruppe gibt und das Ausmaß der Vieldeutigkeit, was von der Gruppe toleriert werden kann.

### 1.3.2. PHASE II: STORMING

In der Phase I hat sich ein Grundniveau an Ähnlichkeit und Erwartungen gebildet; die einzelnen versuchen nun durch Machtspiele der Drama-Dynamik ihre Eigenständigkeit wiederzuerlangen und Klarheit über die mögliche Hierarchie in der Gruppe zu bekommen. Hier findet man die Schlechtwetter-Variante der Drama-Positionen samt Drama-Dynamik durch offene Attacken, versteckte „Nicht-Unterstützung“ oder ähnlichem.

Je mehr der Trainer, die Führungskraft hier von Trinergy® - lösungsorientierter Kommunikation versteht, desto besser kann er einen Rahmen dafür schaffen und der Drama-Dynamik kontrolliert Raum geben. Die Gruppe wird sich umso schneller weiterentwickeln, je bewusster sie das, was in dieser Phase erreicht wurde, wahrnimmt.

Die Abhängigkeit, die in Phase I bestanden hat, wird in Phase II durch negative Reaktionen, die sich gegen jede Form von Führung richten, aufgebrochen. Das Führungsproblem beruht also auf einer Gegenabhängigkeit, die Gruppenmitglieder bleiben dabei jedoch erst recht in der Abhängigkeit verfangen, da sie lediglich reagieren und nicht initiieren. Die Individuen werden im Irrgarten der Phase II gefangen bleiben bis sie unabhängiges und interdependentes Verhalten einleiten, und so aus dem frustrierenden Kreislauf der Aktionen ausbrechen.

Wenn die Teilnehmer Entscheidungsfindungsprozesse für die Gruppe schaffen, werden sie sich dadurch zur Phase III weiterbewegen. Die Fertigkeiten, die in dieser Phase erworben werden, sind für das weitere

Bestehen der Gruppe unabdingbar. Wenn die Gruppe versucht, sich den unangenehmen Konsequenzen dieser Phase zu entziehen, wird sie Misserfolg ernten und zur Phase I zurückkehren oder in Phase II verweilen, bis der Prozess beendet ist und Machtprobleme und Entscheidungsfindungsprobleme identifiziert und gelöst sind.

Im Kapitel „Rangdynamik“ sind zusätzlich relevante Modelle für den Umgang mit dieser Phase zu finden.

### Typische Rollen bilden sich

#### Innerhalb der Gruppe

Leiter/in  
Expert/in  
Realisierer/in  
Bremsen/in; Zweiflerin  
Mitschwimmer/in  
Unterhalter/in; Clown  
...

#### Außerhalb der Gruppe

Das Gegenüber, die Gegner: Gruppe  
findet durch Abgrenzung zu eigener Identität  
Zuarbeiter/in

### Rollenübernahme

#### formell oder informell

selbst gewählt, selbstentwickelt  
von der Gruppe übergestülpt  
„zwanghafte“ Rollenübernahme

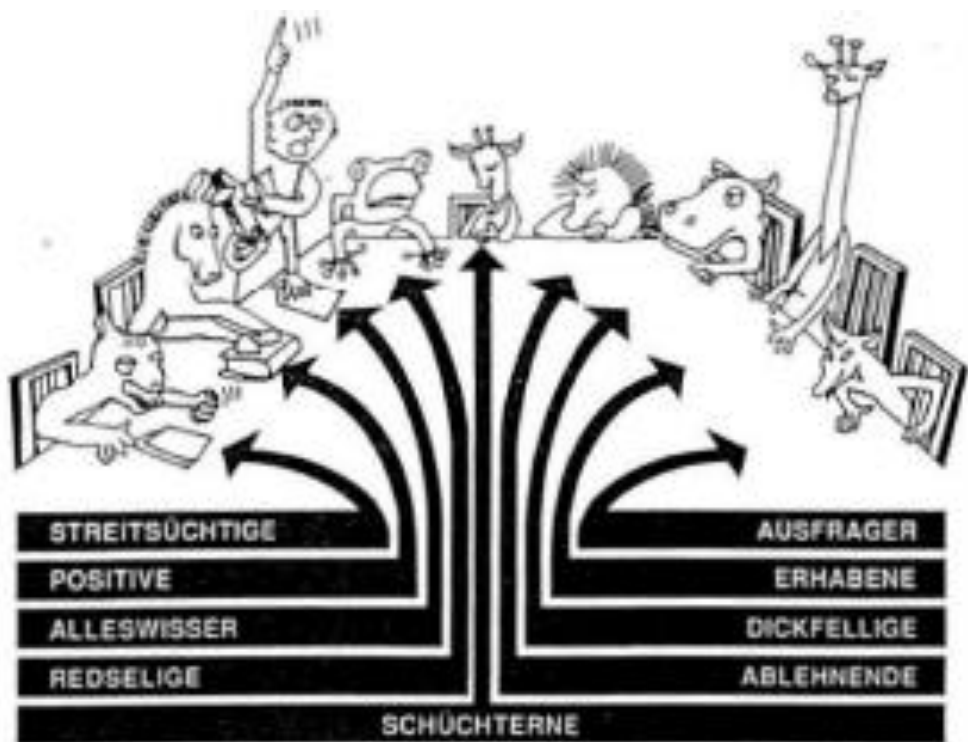


Abb. Storming

### 1.3.3. PHASE III: NORMING

Jetzt, da die Frustrationen der ersten beiden Phasen vorbei sind, können die einzelnen Individuen zu einer wirklichen Gruppe zusammenschmelzen. In dieser Phase werden Rollen verteilt und über die Abläufe verhandelt, die zur Erreichung ihrer Aufgaben nötig sind. Dadurch wird die Gruppe zu einem einheitlichen Ganzen. Funktionelle Beziehungen werden erforscht und ausprobiert und gelingen trotz aller Unterschiede. Die Gruppe ist so weit, dass sie ihre Ziele kooperativ angehen kann. Die Mitglieder gewinnen durch die Erreichung von Teilzielen neue Einsichten darüber, was die Zielerreichung begünstigt oder behindert. Die übernommenen Rollen und Verantwortungen erlauben den Teilnehmern ein von Machtpositionen **unabhängiges** Agieren.

#### Informeller Gruppenvertrag eines Streichquartetts

- ✚ Man siezt sich
- ✚ Keine Witze auf Kosten anderer. Ausnahme: Frau Meier
- ✚ Übungszeit Mi 17:00. Ausnahme: Herr Deng darf sich ungestraft bis zu 15 Minuten verspäten
- ✚ Tabuthemen: Napp's Toupet, Weimers Spielfehler, Deng's Abneigung gegen Napp
- ✚ Konkurrenz ist unerwünscht! Selbstprofilierung ebenso! Ausnahme: Herr Weimer darf ungestraft mit seiner Vergangenheit als Solist protzen
- ✚ Repertoire-Entscheidungen werden einstimmig gefällt. Ausnahme: Weimers „Nein“ darf überhört werden
- ✚ Konflikte werden sachlich ausgetragen

### 1.3.4. PHASE IV: PERFORMING

Interpersonell agieren die Teilnehmer jetzt durch tiefere, weniger oberflächliche Beziehungen und mehr Zuneigung als zuvor. Funktionelle, bedeutende Beziehungen entwickeln sich zwischen den Teilnehmern, und Führungsprobleme werden durch Rollenverhalten gelöst. Gruppenaufgaben werden gelöst durch sinnvolles Einbringen der verschiedenen, in der Gruppe vorhandenen Talente. Es wird dort geführt, wo es angebracht ist, und dort gefolgt, wo es notwendig und produktiv erscheint. Die Teilnehmer erleben, dass die Gruppe mehr leisten kann als der Einzelne, und dass jeder dabei wichtig ist. Zusammenhängendes Agieren wird erlebt, das Vertrauen in der Gruppe verstärkt sich durch diesen Faktor. Die Erfahrung etwas erreicht zu haben – ob es nun gelungen ist, einen Gruppenkonsens zu finden oder ein Gruppenproblem zu lösen – stellt eine stark einigende Kraft dar. Das Gefühl, „eine Gruppe zu sein“, und die Wahrnehmung der Gruppe als etwas Einzigartiges mit all ihren Stärken und Schwächen beginnen in diesem Zeitabschnitt. Die Gruppe hat jetzt ihre eigene Identität, die in keiner Weise dadurch geschmälert wird, dass sie sich durch die gleichen Phasen entwickelt hat wie unzählige andere Gruppen.

#### Gutes Projektmanagement

**Zielformulierung:** Ziel schriftlich festhalten, Unterziele formulieren, (Paten für die Unterziele benennen)

**Aufgabenformulierung:** Gesamtaufgabe ausformulieren, Unteraufgaben ableiten

**Arbeitsteilung:** Unteraufgaben zwischen den MitgliederInnen aufteilen, Vorgehen diskutieren und festlegen

**Zeitplanung:** Meilensteine setzen, Ablaufplan festschreiben

**Feedback routinisieren:** Am Ende jeder Sitzung: „Wo stehen wir?“ „Wollen wir so weiter machen?“ „Muss etwas geändert werden?“ „Ist noch jede/r im Boot?“

### Ineffektivitätsfallen von Gruppenarbeit

- ✚ Verantwortungsdiffusion: Die Einzelnen strengen sich weniger an, wenn der individuelle Beitrag nicht genau festgelegt wird. (Latanés & Darley 1970 in Schwartz 1994)
- ✚ Konformitätsdruck: Der eigene (interessante) Ansatz wird nicht verfolgt, weil die Mehrheit ihn nicht annimmt oder weil man nicht als Außenseiter dastehen will. (Asch 1955 in Schwartz 1994)

### 1.3.5. PHASE V: TRANSFORMING

Sobald der Zweck der Gruppe erreicht ist, oder wenn die zur Verfügung stehende Zeit abgelaufen ist, beginnt die Phase der Transformation. Es gibt zwei Möglichkeiten, die Veränderung zu bewirken:

Neudefinition des Gruppenzwecks oder der Gruppenstruktur

Auflösung, Tod, Beendigung

Gruppenaufgabe: über ihre Zukunft entscheiden

Die natürliche Tendenz jeder Gruppe, die einen vollen Zyklus durchlaufen hat, ist, in irgendeiner Form zusammenzubleiben. Die Gruppenmitglieder haben durch die miteinander geteilten Erfahrungen, mit all ihren Schmerzen und Freuden, mit all ihren Bedeutsamkeiten und Einsichten, ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt.

Wenn sich jedoch der Gruppenzweck geändert hat, oder die Zeit verstrichen ist, muss sich die Gruppe auflösen. Oft wird versucht, den Kontakt durch Korrespondenz oder geplante Treffen aufrechtzuerhalten, um den Schmerz der Auflösung zu entgehen. Wenn die Gruppe sich weigert, sich aufzulösen und zu erkennen, dass das Leben, so wie es bisher war, beendet ist, wird das in Zukunft zu dem Gefühl führen, dass etwas nicht vollendet und fertig gestellt wurde. Sogar wenn die Mitglieder weiterhin in Kontakt bleiben, oder tatsächlich ein Wiedersehen stattfindet (was selten der Fall ist), wird die Erfahrung nie wieder die gleiche sein, weil der Kontext der einzelnen Mitglieder sich inzwischen geändert haben wird.

Genauso wie jeder einzelne Mensch das unausweichliche Ende dieser Form seines eigenen Lebens akzeptieren muss, so müssen auch die Gruppenmitglieder erkennen, dass das Leben einer Gruppe ein Ende hat. Wenn jedoch die Erinnerung genährt wird, kann der Geist der Gruppe weiter bestehen.

#### **Schätzt die Freuden Eurer gemeinsamen verbrachten Zeit!**

Habt ihr den Zyklus vollendet?

Verabschiedet euch ohne Traurigkeit und Bedauern!

Schätzt die Einzigartigkeit eurer Erfahrungen!

Öffnet euch der Möglichkeit, dass ihr durch die neuen Erfahrungen, die ihr hier gemacht habt, ähnliche, genauso einzigartige Erfahrungen woanders schaffen könnt.

### 1.3.6. WIEDERDURCHLAUFEN DER PHASEN

Manche Gruppen durchlaufen diese fünf Phasen sehr schnell, andere bleiben in der einen oder anderen Phase länger hängen. Wenn eine Gruppe jedoch tatsächlich alle fünf Phasen durchlaufen hat, und ihr noch genug Zeit als Gruppe verbleibt wird sie diese Stufen nochmals durchlaufen, aber meist in einer abgeschwächten, weniger dramatischen Form. Dieser zusätzliche Entwicklungsschritt führt zu tieferen Einsichten, und weitere signifikante Aufgaben können dadurch bewältigt werden. Noch einmal muss sich die Gruppe die Frage der Zugehörigkeit stellen. („Was bedeutet es jetzt für mich, ein Mitglied dieser Gruppe zu sein?“), die Frage der Kontrolle stellt sich ebenfalls („Wer wird jetzt einflussreich sein, und wie wird Einfluss genommen werden?“) und die Frage der Zuneigung („Wie nahe können wir einander kommen und wie weit können wir einander vertrauen?“) Wenn die Gruppe aus den vergangenen Erfahrungen genug gelernt hat, werden die nachfolgenden Phasen um einiges leichter sein.

Einige andere Gründe, die eine Rückkehr zu einer früheren Phase bedingen können:

- Veränderungen in der Zusammensetzung der Gruppe
- Geänderter Zweck der Gruppe
- Unterlassung notwendiger Maßnahmen in vergangenen Phasen

#### Ungünstige Gruppenphasen

Beispiel für:	zu wenig	zu viel
<b>Forming</b>	kein kennen lernen, nie warm geworden	Kaffeerunde statt Arbeitsrunde
<b>Storming</b>	"verkappte Positionen"	Streitforum
<b>Norming</b>	Schlechte Organisation	Überreguliert
<b>Performing</b>	Keine Ergebnisse	Keine Identität, keine Originalität (fleißige Arbeitsbienen)
<b>Transforming</b>	Festhalten	keine Umsetzung



### 1.4. Die Gruppenentwicklung im Überblick

GRUPPENPHASE	INTERPERSONELLE ZIELE	GRUPPENVERHALTEN	GRUPPENAUFGABEN	FÜHRUNGSSHERAUSFORDERUNG
<b>Forming</b>	Zugehörigkeit	Verwirrung, Höflichkeit Matching, Weg-von Schönwetter-Dramapositionen	Zugehörigkeit durch Gemeinsames Orientierung und Einführung	Verantwortung für Abhängigkeit
<b>Storming</b>	Macht	Offene und verdeckte Angriffe Mismatching, Weg-von Schlechtwetter Drama-Dynamik	Hierarchie-Bildung Macht und Einfluss klären	Trinergy®-NLP Für Gegenabhängigkeit
<b>Norming</b>	Ordnung	Einsicht, Vereinbarungen Mismatching, Hin-zu In-Trinergy®	Rollen und Prozesse festlegen Funktionelle Beziehungen	Regeln für Unabhängigkeit
<b>Performing</b>	Gestaltung	Zusammenhalt, Zusammenarbeit Matching, Hin-zu Ex-Trinergy®	Produktivität Gegenseitige Wertschätzung	Pläne für Zusammenhängigkeit
<b>Transforming</b>	Loslösung	Trauer Wachstum Aufbruch	Wertschätzung der gemeinsamen Vergangenheit Aufbruch	Mut für Übergang






## 2. RANGDYNAMIK NACH RAOUL SCHINDLER




In jeder Gruppe kann man vier Positionen unterscheiden, die Einfluss haben auf das Schicksal und das Wohlbefinden der einzelnen Teilnehmer in der Gruppe

### 2.1. Alpha $\alpha$

Alpha bekommt seine Position durch die attraktive Konfrontation mit einem äußeren „Feind“, ist der Führer der Gruppe und repräsentiert sie nach außen.  $\alpha$  ist unabhängig und seine Ziele sind die Ziele der Gruppe. Seine Verpflichtung: er muss mit der Gruppe verbunden sein und nützlich sein für sie. Ist er das nicht, fühlt sich die Gruppe ängstlich und unsicher, ist er es, dann identifiziert sich die Gruppe mit ihm.  $\alpha$  hat drei Erscheinungsformen, die er abwechselnd zeigen muss:

-  empathischer  $\alpha$
-  charismatischer  $\alpha$
-  heroischer  $\alpha$

#### Empfohlene Kommunikations-Settings mit den anderen:




-  Mit  $\beta$  persönlichen Kontakt suchen.
-  Mit  $\gamma$  über das Meeting, zum Schutz von  $\gamma$ .
-  Mit  $\Omega$  über die  $\beta$ , denen sie anvertraut werden.

Abhängig vom gewählten Setting nimmt die Führungskraft häufig die Alpha-Position ein. Die meisten der Mitarbeiter nehmen die Gamma-Position ein, d.h. sie identifizieren sich mit der Führungskraft und leisten einen Beitrag zur Erreichung der Leistungsziele. Die Beta-Position nehmen die Mitarbeiter ein, die Kompetenzen auf einem Teilgebiet haben; sie sind die „Leader“: Rapport-, Ethik- und Wissens-Leader. Sobald man sie erkannt hat, sucht man persönlichen Kontakt mit ihnen und würdigt ihre Kompetenz, auch um sie für die Gruppe verfügbar zu machen.

### 2.2. Beta $\beta$

$\beta$  hat Kompetenz auf einem relevanten Teilgebiet und besitzt dadurch Autorität.

Es ist abhängiger als Alpha und nur indirekt mit der Gruppe verbunden – nämlich über Alpha. Alpha muss  $\beta$  anerkennen.  $\beta$  ist ein Aspirant auf die Alpha-Position.  $\beta$  kann Nachzügler-  $\Omega$  entlasten. Wir unterscheiden drei Unterscheidungsformen von  $\beta$  im Trainingskontext:

-  Ethik-Leader
-  Rapport-Leader
-  Know-how-Leader

Der Ethik-Leader kümmert sich um die Werte der Gruppe. Er achtet zum Beispiel darauf, dass Gerechtigkeit vorherrscht. Der Rapport-Leader kümmert sich um die Stimmung und die Gefühle – wie das Lachen und die gute Laune in der Gruppe. Der Know-How Leader unterstützt die Gruppe und das Alpha mit Wissen.




### 2.3. Gamma $\gamma$

$\gamma$  gehört zum Gros der Gruppe und taucht ganz in deren Kollektivität ein. Er identifiziert sich mit Alpha. Er trägt die Leistung der Gruppe. Sie entlasten die  $\beta$ , indem sie das Tempo limitieren.

### 2.4. Omega $\Omega$

$\Omega$  identifiziert sich mit dem äußeren „Feind“ der Gruppe und repräsentiert ihn. Er kann mit dem Leistungstempo der Gammas nicht mithalten. Er wendet sich gegen Alpha, von dem er sich angegriffen fühlt. Er entlastet die  $\gamma$ , indem er die Repräsentation von Dissonanzen übernimmt.

#### Drei Erscheinungsformen von $\Omega$ in der Gruppe

-  Nachzügler
-  Distanzierter
-  Anarcho

#### Die entsprechenden Reaktionen von $\alpha$ :

Die **Nachzügler** sollte man von den  $\beta$  unterstützen lassen, um sie zu Handelnden zu machen. Oft tun dies die Betas auch ganz von selbst und holen Nachzügler wieder ins Team.

Den **Distanzierten** erreicht man noch indem man über Metaphern oder Geschichten, oder auch Simulieren die Muster im Meeting oder im Gespräch zeigt, um sie mit ihrer ersten Position in Kontakt zu bringen.

Mit dem **Anarcho** ist die einzige Möglichkeit im persönlichen Gespräch die gemeinsame Wertebasis für einen Verbleib in der Gruppe - im Team überprüfen.

#### Beispiel:

*MitarbeiterInnen einer Firma befinden sich im Rahmen eines „Betriebsausflugs“ auf einer Berghütte. Die Idee einer Nachtwanderung kommt auf mit dem Ziel, den Sonnenaufgang auf dem Gipfel zu erleben. Frau Messner ☺ ist davon sofort begeistert, sie malt sich aus, wie eindrucksvoll der Morgen werden wird und reißt auch andere mit. Sie ist am stärksten mit diesem Vorhaben identifiziert, sie hat die für die anderen attraktivste Lösung anzubieten und trägt das Vorhaben mit ihrer Identität – sie besetzt die Alpha-Position. Es kommen noch andere Vorschläge – ein Tennisturnier, ein gemütlicher Tag im Schwimmbad – und auch sie finden Anhänger. Manche KollegInnen begeistern sich ebenfalls für die Nachtwanderung: „Ja, das ist eine einmalige Gelegenheit hier, und wir können den Sonnenaufgang filmen. Am Nachmittag können wir immer noch ins Schwimmbad gehen. Wir richten den Proviant!“ Alle die „mitgehen“ nehmen die Gamma-Position ein. Es gibt aber auch die Stimme von Herrn Flachland, er ist nicht begeistert: „Wir haben gar keine richtigen Bergschuhe dabei. Und wenn ein Gewitter kommt? Wir wollten uns doch ausruhen, jetzt sollen wir uns wieder anstrengen?“ Der/die Schwächste der Gruppe (Nachzügler) bzw. der/die am wenigsten mit der Idee identifizierte (Distanzierte) hält als „Omega“ das G in der Gruppe präsent – den „Aufstieg“, den Berg, die Gefahren, die Anstrengung. Omega ist „das letzte in Bewegungsrichtung der Gruppe mitgehende Mitglied“. Zusätzlich kann sich Alpha beispielsweise in der Person eines Bergführers die Unterstützung durch einen Experten auf der Position von Beta sichern.*

## 2.5. Die Führung aus der Alpha-Position

Die Alphas werden Führer dadurch, dass sie eine Idee haben, die ankommt. Unabhängig von der speziellen persönlichen Ausprägung (siehe dazu „die Alpha-Position“) repräsentiert Alpha die Gruppe in ihrer Dynamik nach außen. Mit ihm ist das Gros der Mitglieder im Sinne der Identifikation verbunden. In ihm erlebt sich die Gruppe als Ganzes.

Seine Ziele sind die Ziele der Gruppe. Er muss schicksalsanteilig mit der Gruppe verbunden sein, er muss „einer von uns“ sein. Bestehen darüber Zweifel, so bemächtigt sich die Angst und Unsicherheit der ganzen Gruppe, die sich bisweilen in revolutionärer Aggression auslebt.

### Das gruppenorientierte Alpha

hat die Fähigkeit sich auf die Gruppe einzulassen, zu spüren, was in den anderen vorgeht, was die einzelnen Gruppenmitglieder brauchen.

Er begleitet den Einigungsprozess der Gruppe auf eine bestimmte Richtung hin.

### Das charismatische Alpha

ist der Gruppe und der Umwelt gegenüber weniger sensitiv. Er behält seine Unabhängigkeit und verhält sich völlig aus sich und zu sich.

Der charismatische Alpha geht seinen Weg, kann ihn auch glänzend präsentieren und dadurch die Gruppe dazu verführen, auf die oft mühsame Auseinandersetzung und Einigung auf eine gemeinsame „Marschrichtung zu verzichten. Er gibt der Gruppe in Zeiten der Not und des Zweifels Orientierung und Sicherheit, sie gibt ihm Sicherheit, indem sie ihn in der Alpha-Position bestätigt.

Er lässt sich weniger von den Ängsten beeinflussen, weil er mehr innen gesteuert ist und oft die Welt um ihn herum gar nicht sieht. Durch diesen scheinbar „souveränen“ Umgang mit der Angst entsteht in der Gruppe ein unangepasstes Machtgefühl. Er verführt vielleicht die ganze Gruppe damit ins Verderben, aber er sieht das nicht. Hitler zB hat sich erschossen, es blieb dann keine andere Konsequenz mehr.

### Das heroische Alpha

wendet sich mit seinem Agieren gegen die Masse der Gammas, als ob er in ihnen den Gegner der Gruppe vor Augen hätte, obwohl man meinen könnte, dass er diesen doch ganz andere Affekte zuwenden würde. Aber die Gruppe, die sich mit ihrem Alpha identifiziert, erlebt sich selbst in dem gegen sie gewandten Affekt und begeistert sich daran. Sie erwartet vielmehr von ihm, die Aggression zu spüren, die sie gegen ihren Feind wenden möchte.

Hat Alpha es nötig, seine Position zu festigen, dann appelliert er an diese Schicksalsverbundenheit, sei es durch feierliche Neuverpflichtung an die Urabsicht der Gruppe, sei es – in tieferer Ebene – durch Betonen eines gewissen Stils.

Die Führung aus der Alpha-Position erfolgt überwiegend dann, wenn sich die Gruppe in günstigen Bedingungen befindet. Der Führende wird dann als beliebtes Vorbild empfunden, das sich nicht besonders anstrengen muss, um seine Richtung einzuschlagen. Er führt die Gruppe aus der Position

dessen, mit dem sich die Gammas identifizieren, dem sie bereitwillig nachfolgen. Er hat es nicht notwendig zu argumentieren; er agiert (siehe dazu auch „Die Alpha-Position“).

Problematisch könnte es allerdings werden, wenn jemand repräsentative Funktionen übernimmt, gewissermaßen Identitätsbildner wird oder das beansprucht, aber aus einer Minderheitsposition kommt und sich die Mehrheit durch ihn nicht gut repräsentiert fühlt. SCHINDLER führt als Beispiel den imperativen Sozialismus an. Die repräsentierenden Persönlichkeiten stammen eigentlich meist aus der Intelligenz und bleiben im Grunde der Mehrheit verdächtig. Sie müssen gewissermaßen die äußeren Kennzeichen der Majorität spielen, z.B. einen besonderen Slang reden. Das wird unterschiedlich angenommen, zum Teil wird ihr Agieren als Rolle empfunden, dann fallen sie durch und werden Omegas und müssen, wenn sie an der Spitze bleiben wollen, ihre Macht einsetzen, um durchhalten zu können (siehe die Entwicklung im Ostern).

## 2.6. Die Führung aus der Beta-Position

Werden die äußeren Bedingungen schwierig, dann nehmen sachliche Erwägungen überhand und die Führung ist besser in der Beta-Position aufgehoben.

Gegenüber der Gruppe nimmt er ja eine relativ flexible und autarke Position ein. Es liegt in seinem Naturell, sich der Realität zuzuwenden und Außenkontakte zu pflegen, das kommt ihm in diesen Situationen dann auch sehr zu Hilfe.

Der Führer aus der Beta-Position ist häufig Spezialist, der irgendetwas speziell kann, was die anderen nicht können, oder was sie nicht interessiert. Er ist zur Stelle, wenn die Gruppe seine Qualifikationen braucht.

Beta hat Sachkenntnis, muss aber gut argumentieren und beweisen, dass er es versteht, klug zu handeln.

Die Führung aus der Beta-Position wird meist diktatorisch empfunden, ohne Rücksicht auf Popularität, und von konsequenter Härte. Er muss so reagieren und handeln, weil die Umweltgegebenheiten, auf die er hinzielt, das verlangen. Er gehört wohl ganz zur Gruppe, ist aber nicht wie Alpha dazu „verpflichtet“, schicksalsanteilig mit der Gruppe verbunden zu sein. Durch seine, in Relation zu den anderen Rangpositionen emotionale Distanz, fällt es ihm leichter, die notwendigen Maßnahmen einzuleiten. Da er, im Gegensatz zu Alpha, nicht so sehr in der Öffentlichkeit steht, machen unpopuläre Lösungen nicht so viel Aufsehen. Der Beta kann sich das auch eher leisten.

Seine Autorität bleibt unangefochten, seine Qualifikation wird nicht angezweifelt, auch wenn er nur auf eng umschriebenem Gebiet Überragendes versteht.

Sehr häufig kommt es vor, dass Alpha aus den gegebenen Umständen einem Beta, der durch seine Sachkenntnis in einer speziellen Situation bessere Voraussetzungen mitbringt als Alpha selbst, einen eng umgrenzten Aufgabenbereich der Führung überträgt.

Als Beispiel führt SCHINDLER die alten römischen Strukturen an, in denen es üblich war, im Kriegszustand einen Diktator (Beta-Position) einzusetzen. Dieser hatte dann für diese begrenzte Zeit die absolute Macht und konnte Notverordnungen erlassen und den Krieg nach seinen Richtlinien führen. War der Krieg beendet, bekam er seinen Triumph, trat wieder ab und wieder in die vorher bestehende Ordnung zurück.

Allerdings kann es auch vorkommen, dass, wie schon die Geschichte von Cäsar überliefert hat, mancher Beta nach Erledigung seines Auftrages im Sinne von Alpha nicht wieder bereit ist, sich in die demokratische Ordnung einzugliedern.

Auf Grund seiner weitgehenden Eigenart und Selbstständigkeit, aber auch durch seine guten Kontakte nach außen, hat er auch günstige Voraussetzungen, um revolutionäre Gegengruppierungen, auch gegen einen „amtierenden“ Alpha, anzuführen und durchzusetzen. Er drängt damit das bisherige Alpha in die G-Position. Das ist dann der Tatbestand der **„Revolution“**.

## 2.7. Die Führung aus der Gamma-Position

Die Führung aus der Gamma-Position wechselt häufig Personen und Richtung. Sie wird bisweilen als Führungslosigkeit empfunden. Erst mit fortgeschrittener Institutionalisierung scheint sie einigermaßen zu befriedigen und wird dann meist als unpersönlich und administrierend erlebt.



## 2.8. Die Führung aus der Omega-Position

Auch aus der Omega-Position heraus ist Führung möglich.

Um sich als Omega durchzusetzen, braucht es Gewalt. Er muss sich Macht anmaßen. Das Omega einer Bergsteigergruppe kann nicht sagen: „Jetzt rasten wir doch, ich bin müde.“ Er muss einen Akzent setzen, gar eine Erpressung, damit er mit seinem Wunsch durchkommt, z.B. „Jetzt dreh ich um!“ oder „Jetzt stürz ich ab!“. Omega braucht ein Machtmittel, um sich Gehör zu verschaffen. Dem Alpha genügt es zu drohen: „Da bin ich dann mit dir böse.“ Das Omega aber muss seine Drohung auch wahr machen. Dadurch gewinnt die Führung aus der Omega-Position tyrannische Züge.

Durch seine Identifikation mit dem Gegner gerät er immer wieder in eine zwiespältige Situation. Vor allem „von außen“ beauftragte Gruppenmitglieder geraten in einen Interessenskonflikt zwischen Auftraggeber und der Gruppe, zu der sie sich zugehörig fühlen, von dieser aber nicht echt als gruppenzugehörig empfunden werden. Es ist dies ein Schicksal vieler formeller Führungskräfte (siehe z.B. das tragische Schicksal von Maximilian, Kaiser von Mexiko).

Wer in die Omega-Position gerät und damit die Gruppe nicht mehr hinter sich weiß, hat 2 Möglichkeiten:

-  entweder er demonstriert seine Macht und macht auch Gebrauch davon oder
-  er lässt Gruppenbildung gar nicht zu und alles läuft über eine kalte Verwaltungsstruktur, die Bürokratie. Jeder erfüllt die erwartete Funktion, niemand hat eine Verantwortung.

Es obliegt allerdings den Fähigkeiten der Person in der Führungsposition, ihre Rangposition zu verändern. Sie ist nicht notwendigerweise an die einmal eingenommene Omega-Position gebunden.

## 2.9. Die Führung aus der G-Position

Gerät die Gruppe aus äußeren oder inneren Gründen in Unselbstständigkeit, dann wird sie von außen „beherrscht“. Der Führer kommt dann nicht aus der Gruppe, gehört auch nicht, quasi schicksalsanteilig, zur Gruppe, er ist nicht „einer von uns“. Dadurch fällt es dem Führer in G-Position oft schwer, die Interessen der Gruppe zu erkennen und zu vertreten.

## 2.10. Rangdynamik und Großgruppe

Die optimale Gruppengröße liegt zwischen drei und sieben Personen. Da nimmt jeder alle persönlich wahr, wenn einer fehlt, ist es allen bewusst. Wird die Teilnehmerzahl größer, so nimmt die Überschaubarkeit ab. Wir merken das nicht gleich, aber ab  $3 \times 7 = 21$  Teilnehmern wird es deutlich, dass die Struktur sich verändert. Ab  $7 \times 7 = 49$  Teilnehmern ist es unvermeidlich eine Großgruppenstruktur.

Natürlich stellt sich nach all den Ausführungen die Frage: Lässt sich das über die Rangdynamik der Kleingruppe (face-to-face Gruppe) auch auf größerer Systeme, wie zB die Großgruppe oder die Gesellschaft übertragen?

Laut SCHINDLER lässt es sich übertragen. Die Gesellschaft baut sich aus vielen kleinen Gruppen auf, die ihrerseits für die Großgruppe, die Funktion der Alpha-, Beta-, Gamma- oder Omega-Position, repräsentiert durch die jeweiligen Alphas (Wortführer), übernehmen kann. Allerdings entwickeln Großsysteme auch eine ganz eigene Dynamik.



Mit den Vielfachen von 7 wird es immer schwieriger, die Gruppe zu übersehen. Die Gruppe zeigt die Tendenz, in Untergruppen zu zerfallen.

Das Erscheinungsbild in Großgruppen wandelt sich grundsätzlich: Vor allem geht der persönliche Bezug verloren, die eingebrachten Beiträge nehmen eine grundsätzliche, allgemein gültigere Bedeutung und Dimension an. Die Sprache verliert ihre feine Differenzierung, verkürzt sich in grelle Betonung und Kontraste, bekommt Pathos als eine Art Trägerfunktion für weitere Wirkung. Wer vor einer Großgruppe von 30 bis 40 Leuten steht, muss schon laut sprechen, um verstanden zu werden. Er muss in seinen Wortmeldungen immer mehr einen appellierenden Stil entwickeln. Es genügt nicht mehr zu sagen: „Es wäre besser, das und jenes zu tun.“. sondern er muss kontrastierend sagen: „Das ist gut und das andere ist schlecht!“

Irgendwann kommt der Punkt, wo die Gruppe in ein anderes Verhalten umschlägt. Die Großgruppe unterscheidet sich von den Kleingruppen dadurch, dass sie eigentlich in ihrem Innenraum eine Kleingruppe bildet, die im Grunde das Gespräch führt. Das sind immer wieder die gleichen Personen, die miteinander reden. Die Großgruppe versucht sofort, sich zu orientieren und bringt für sich, jede Wortmeldung auf irgendeinen Nenner. Sie ordnet jedem Redner sofort ein bestimmtes Klischee zu. Was immer die Einzelne vorbringt, es wird dann hinsichtlich dieser Typik wahrgenommen, er spricht nicht mehr als Herr X sondern als Typus, als Kapitalist, als Proletarier etc... SCHINDLER bringt das Beispiel von einem Mann, der in einer von Frauen dominierten Großgruppe das Wort ergriffen hat, um zu sagen, dass Männer auch etwas wollen. Da heißt es dann sofort: „Pfui, so ein Macho“ obwohl viele gar nicht verstanden haben, was er überhaupt gemeint hat. Er wird auf ein Klischee hin typisiert.

Im Zuge dieser Typisierung, werden von Großgruppen, auch sehr umfangreiche Themen angeschnitten. Die Wortmelder, die diese Typen darstellen, sind meistens auch die Alphas von Untergruppen. Oder sie werden von der Großgruppe dafür gehalten. Die Type ist wahrscheinlich nichts anderes als das Identitätsbild einer Kleingruppe.

In der Großgruppe lassen sich 2 verschiedene Arten von Beiträgen unterscheiden:

-  inhaltliche Beiträge, die kaum von mehr Personen eingebracht werden als einer persönlichen Leingruppe entspräche und
-  affektive Beiträge, in Form bestärkender oder herabsetzender Zurufe oder Verfremdung zur Groteske oder Lächerlichkeit, die von der Majorität der sich nicht inhaltlich engagierten Großgruppenteilnehmer eingebracht werden.

Die kleine Gruppe der Wortführer ist umgeben von der „schweigenden Mehrheit“, die für die Wortführer die Funktion von Claques übernehmen. Diese Claques unterstützen die eigentlichen Wortführer, indem sie nicken, applaudieren. Sie unterstützen mehr durch ihr Verhalten als dadurch, dass sie selbst etwas sagen.

Es ist ein besonderer Artikulationsstil, der von dieser Umfeldgruppe ausgeht, denn letztlich ist sie die bestimmende Gruppe, die „in-group“.

Je mehr die Großgruppe von den Typen im Vordergrund beherrscht wird, desto mehr ähnelt sie einem vernünftigen Gespräch, desto größer wird aber auch der respektvolle Abstand zu diesen Superklugen. Je mehr sie auf die Ebene der Zurufer absinkt, desto chaotischer und unverständlicher hört es sich an, desto eher kommt es aber auch zu kreativen Wendungen und überraschender Innovation. Allerdings lässt die ansteigende Anspannung es oft nicht dazu kommen. Zentrifugale Zerreistendenzen nähren paranoide Vorstellungen, manipuliert zu werden, Gefühle depressiver Hilflosigkeit folgen auf euphorische Einheitsphantasien, die wieder leicht in regressive Panik umschlagen, ein Phänomen, das unter dem Begriff „Massenpsychologie“, Thema der entsprechenden Studien (LeBON 1982, TARDE 1901. u.a.) im 19. Jahrhundert war. Großgruppen zerfallen daher relativ leicht, falls sie nicht Gegenkräfte von außen anbieten, wie Eingreifpolizei oder sonstige Ordnungsstifter. Es entsteht der Ruf nach dem starken Mann, der die chaotischen und respekt-losen Zurufer unterdrückt und Ordnung von innen her errichtet (SCHINDLER 1992 S. 110 f...).

Eine in unserer Kultur sehr häufige Konstruktion, um eine große Anzahl von Menschen zu organisieren und arbeitsfähig zu machen, ist die Institutionalisierung. Die bewusste Definition von Merkmalen und Regeln macht die Organisation sozialer Körper ohne Begrenzung der Teilnehmer zumindest theoretisch möglich. Dabei geht allerdings die spontane Beweglichkeit (Gruppendynamik) verloren, wie sie für die Kleingruppe charakteristisch ist. Diese wird dann, wenn überhaupt, in den informellen Teil (zB die Pause) zurückgedrängt. In institutionalisierten Großenheiten, in denen zahlreiche kleine Gruppen nach Aufgaben oder Teams organisiert sind, ist aber auch die Dynamik der Großgruppe nicht mehr zu spüren.



## 2.11. Von der Gruppe zur Institution

Wenn eine dynamische Gruppe beginnt, ihre Rollen, Symbole, Ränge und ihren Stil mit bewussten Mitteln (zB Abzeichen, Titeln usw.) zu fixieren, erstarren die dynamischen Verhältnisse, die Gruppe institutionalisiert sich.

SCHINDLER (in HEIGL-EVERS 1971 S. 22) stellt fest, dass die Gruppe dazu tendiert, weil sie daraus Sicherheit gewinnt, oder anders ausgedrückt: aus Widerstand gegen die Unsicherheit der dynamischen Verhältnisse.

SCHINDLER 1992 S.111) beschreibt die Institution als regressive, vorpubertäre Organisationslösung für soziale Gebilde. Sie ist aber eine der beiden Möglichkeiten einer Großgruppe, ihr Organisationsproblem zu bewältigen. Es entwickelt sich dabei ein Funktions- oder Verwaltungsapparat, der die Beziehungen der Teilnehmer oder Untergruppen regelt, ihre Spontaneität aber auch im Ausmaß seiner Schwerfälligkeit hemmt, was zur Belastung für jene führt, die sich in er Schwerfälligkeit einfügen müssen. Dabei ist es nicht selten der Fall, dass die dynamische Kleingruppenbildung, zum Teil auch bewusst, möglichst eingeschränkt wird.

Das kann vom Interesse der Bürokratie her gesehen, von Vorteil sein, weil die **Gruppen sind auch immer eigenwillige Wesen**, die irgendwelche Intensionen haben und damit oft schwer oder nicht kontrollierbar sind. Die Rangdynamik wird dann in den informellen Teil (zB Pausen) verlagert. Wird eine Gruppe stark strukturiert und von außen gelenkt, ist es allerdings fraglich, ob es überhaupt zur Gruppenbildung und damit zur Rangdynamik kommt oder ob jeder einzelne seine Aufgabe erfüllt, und sie im Sinne SCHINDLERS eine „Menge“ bleiben.

In der Institution gerinnt die Rangordnung zur Hierarchie und der spontane Ablauf von Entwicklungen zur „ewigen Wiederkehr“, zum „Wiederholungszwang“. Die persönliche Kultur der Gruppen aller Größenordnungen verwandelt sich zur Zivilisation. Wir unterliegen der typischen Dominanz der Abhängigkeit, der Abstraktion und der ihr innewohnenden Chance reißbrettartiger Lösungen (SCHINDLER 1992 S. 111).

Die Institution erweist sich nur mehr als erstarrtes Gerüst, das die rivalisierenden Kleingruppen durch die Schwerfälligkeit, der von ihr getragenen Kommunikation auf undurchsichtige Ferne distanziert und dadurch in eine paranoide Grundstimmung bringt. Die ausgehöhlte hierarchische Struktur dieses Systems reduziert den Informationsablauf auf Formalgehalte mit absichernder Anpassungsgesinnung – es wird nicht gesagt, was ist, sondern (was man glaubt,...Anm. d. V.) was der andere hören will. Die gefühlte Unglaubwürdigkeit nährt die Gerüchte, die Größen- und Impotenzphantasien. Es ist durchaus legitim, hier von einer Kommunikationsstörung zu sprechen.

Vom Inhaltlichen her artikulieren sich Kommunikationsprobleme zwischen Gruppen überraschend oft und schnell als Probleme der Macht oder der Potenz, und zwar um so rascher und sicherer, je größer die Differenzen zwischen Groß- und Kleingruppen werden. Allzu oft ist zu beobachten, dass dort, wo das Verständnis nicht mitkommt, Machtmittel eingesetzt werden. Diese Phase löst sich erst in dem Maße, als jeder den Teil seiner ungenützten Chance, man kann es auch Schuld und Versagen nennen, anzuerkennen beginnt.

Bleibt die Frage, ob es zumindest theoretisch, eine lebbare Alternative zu der letztlich in die Erstarrung mündende Institutionalisierung gibt.

SCHINDLER (1976 S. 21) führt dafür den Begriff der **Verschränkung** ein, um eine verständliche Form der Kommunikation zu kennzeichnen, in der Gruppen einander durchdringen, ohne zu verschmelzen.



Dieser Zustand setzt Kräfte voraus, die den Sog der Fusion entgegenwirken und die separierte Gruppenidentität erhalten. Diese sind in der Alpha-Position repräsentiert. SOLSCHENYZIN beschreibt in seinem Werk eine Reihe von Verschränkungen zwischen der Gruppe der kriminellen und der politischen Häftlinge in den Lagern. Dabei entsteht durch Druck auf die Alpha-Persönlichkeiten bei den politischen Häftlingen ein Fusionsdruck, unter dem diese besonders leiden. Der Druck auf die verschiedenen Untergruppen, sich in eine gemeinsame Großgruppenbeziehung einzufügen aber führt, außer beider dynamischen Persönlichkeit, zu einer Identitätsschwäche und letztlich in die Institutionalisierung.

Die andere Möglichkeit, angewachsene Gruppen zusammenzuhalten, geht über das Pathos. Die Gruppe betont ihre Identität durch Herausheben der Alpha-Position, indem sie den Gegner dramatisiert. Auch antiautoritäre Parolen dienen dabei durchaus der Entwicklung einer Autorität, zu deren „höhere Ebene“ sich die Arbeit der Gruppe immer mehr vollzieht. In einer solchen Rolle finden sich bisweilen junge engagierte Führungskräfte, wenn zB ihr Kampf mit einer konservativen Leitung aus dem Pionierstadium zu erfolgen führt. Je kritikwürdiger der Kampfpartner dabei ist, desto eher bleibt eine solche Konstellation in ihrem Rahmen. Trifft sie aber auf eine liberale Offenheit im Laissez-faire-Stil oder auch auf Unsicherheit, dann ist der Übergang in ideologische Gesellschaftskritik nahe liegend. Der unmittelbare Kampfpartner wird dann nämlich nicht als Alpha einer Gegen-Gruppe erlebt, sondern als Omega der gesellschaftlichen Großgruppe (SCHINDLER 1976 S. 22).

Wird auch in Institutionen die Kleingruppen-Dynamik durch Strukturierung und Normen oft stark kontrolliert und eingeengt, behält sie doch ihre hohe Wirksamkeit, auch über die Grenzen der informellen oder der Gleichrangigen-Gruppe hinaus.



### 3. GRUNDFUNKTIONEN VON FÜHRUNG

Zusätzlich zu den beiden Leitungsfunktionen

- a. **Koordinationsfunktion** zur kausalen, finalen und temporalen Verknüpfung der Beitragsarbeit von Mitarbeitern
- b. **Organisationsfunktion** zur kausalen, finalen und temporalen Ordnung der Beitragspotenziale von Mitarbeitern hat Führung die beiden Grundfunktionen
- a. **Lokomotionsfunktion** zur Erreichung von Zielen (lösungsorientiert)
- b. **Kohäsionsfunktion** in der Gruppe, für Gruppenerhalt und Gruppenstärke

Mit diesen Grundfunktionen werden sich die folgenden Kapitel im Wesentlichen befassen.

#### 3.1. WIE GEHT FÜHRUNG?

Ab von aller Theorie bleibt die **Montagsfrage**:

“What shall I do on Monday morning?” Wie gestalte ich meinen Führungsalltag?

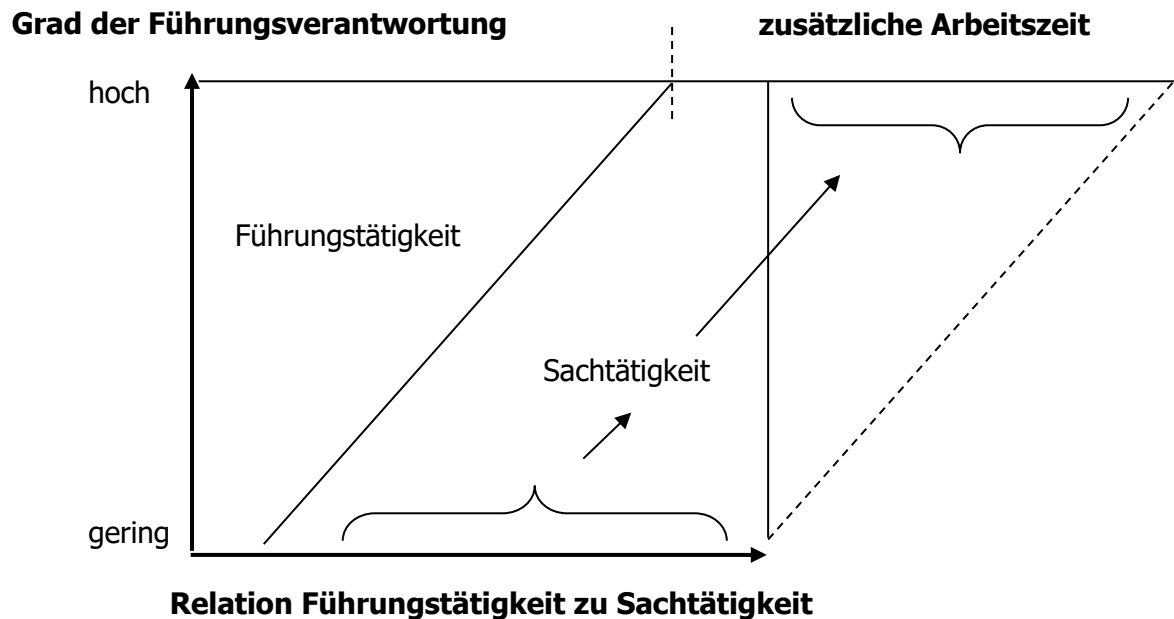
Was ist der **Kernauftrag** des Führens?

Kaum jemand ist am Anfang seiner Berufskarriere in einer Führungsposition. Im Gegenteil, man beginnt mit Sachaufgaben ohne Führungsverantwortung und mit der Zeit kommt schrittweise Führungsverantwortung hinzu.

z.B. „Bankkarriere“: Kundenberater > Firmenkundenberater > Kreditabteilungsleiter > Vorstand...

Dabei sollte mit Erhöhung des Anteils der Führungstätigkeit die Sachstätigkeit sinken. Hier passiert jedoch ein großer Fehler: In den Führungsebenen werden bisher ausgeübte Sachstätigkeiten nicht delegiert, sondern im vollem Umfang weitergeführt. Beispiele sind, Kunden intensiv weiter zu betreuen, bei monatlichen Abteilungsleiterrunden anwesend zu sein, uvm.

Wenn Führungskräfte jammern: „Vor lauter Mitarbeitergesprächen, Teamsitzungen, Workshops und Öffentlichkeitsauftritten (Führungsaufgaben) haben ich keine Zeit für die eigentliche Arbeit (bisherige Sachstätigkeit)“ sind sie in der „**Zeitfalle des Managers**“.



Um alles zu bewältigen wird die Arbeitszeit erhöht, Arbeit mit nach Hause genommen. Familienstreit, Burnout und Herzinfarkt und andere gesundheitliche Probleme sind bereits programmiert.

### 3.2. DAS „MAGISCHE DREIECK“ DER FÜHRUNGS-KOMPETENZEN (HAUPTAUFGABEN)

1. **Strategisch-Konzeptionelle Kompetenz** „Die Zukunft voraus denken“
2. **Interaktive Kompetenz** „Die voraus gedachte Zukunft mit den Beteiligten kommunizieren“
3. **Authentizitätskompetenz** „Die voraus gedachte Zukunft glaubhaft vorleben“

ad 1:

- Ableiten von Missionen aus einer Vision
- Formulierung von visions- und missionsadäquaten Zielen
- Entwicklung von zielkonformen Strategien
- Umsetzung der Strategie in operative Taktiken

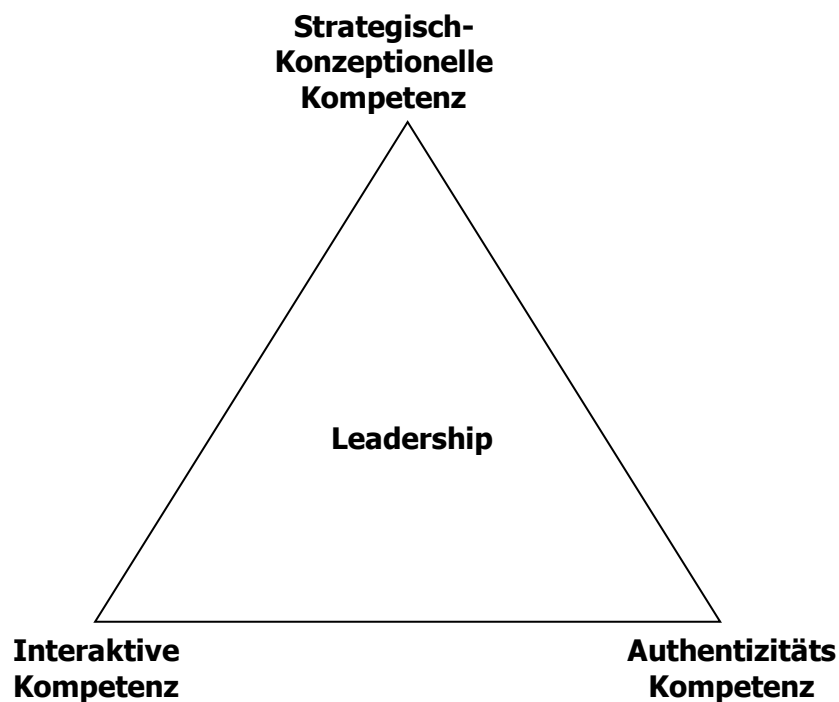
ad 2:

- Kommunikation im Dialog (Mitarbeiter, Kunde, Wettbewerber, Öffentlichkeit, ...)
- Kommunikation im Team (Teamentwicklung und Moderation)
- Konfliktkommunikation
- Rhetorische Kommunikation

ad 3:

- Realistische Selbsteinschätzung der eigenen Führungspersönlichkeit („Self Assessment“)
- Wollen von positiven Verhaltensänderungen für sich selbst und nachhaltige Anwendung von Methoden der Persönlichkeitsentwicklung für sich selbst („Self Development“)

### 3.3. DAS MAGISCHE DREIECK



Der Kristallisationspunkt, der alle Kompetenzen miteinander verbindet, ist der „**Leadership**“. Dieser bringt die „Denke“, sprich die Geisteshaltung einer Führungskraft zum Ausdruck. Sie unterscheidet sich in einem wesentlichen Punkt zu herkömmlichem Managementdenken.

Managementdenken orientiert sich am Problem als Ausgangspunkt eines Handlungsablaufes. Es wird analysiert, Handlungsziele werden formuliert, Strategien zur Problemlösung werden abgeleitet. Danach folgt die Kontrolle. Wenn ja, o.k.! Wenn nein, folgt nach neuerlicher Problemanalyse ein neuer Regelkreis.

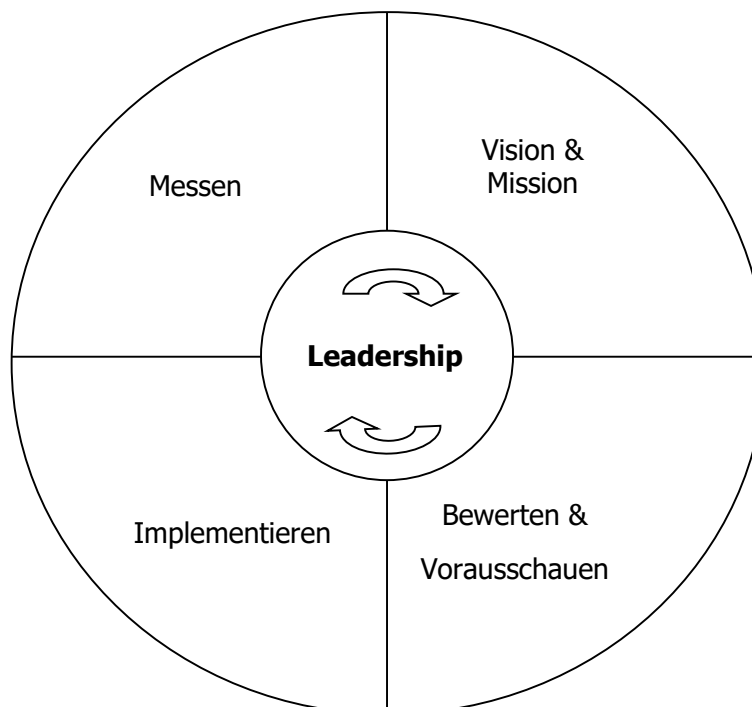
Beim Leadership ist der Ausgangspunkt nicht ein Problem, sondern ein Bild von einer gewünschten Zukunft (Vision) und Überlegungen über Wege in diese Zukunft (Mission). Alle möglichen Entwicklungen werden vorweg gedacht (Vorwegnehmen Vorausdenken) und bewertet (Bewerten). Ähnlich dem Managementdenken folgt dann eine Strategieformulierung und –umsetzung („Implementieren“) und am Ende eine Erfolgskontrolle („Messen“).

Diese Geisteshaltung – Leadership – entspricht auf diese Weise sehr gut dem Magischen Dreieck.

### 3.4. MANAGEMENT-REGELKREIS



### 3.5. LEADERSHIP-REGELKREIS



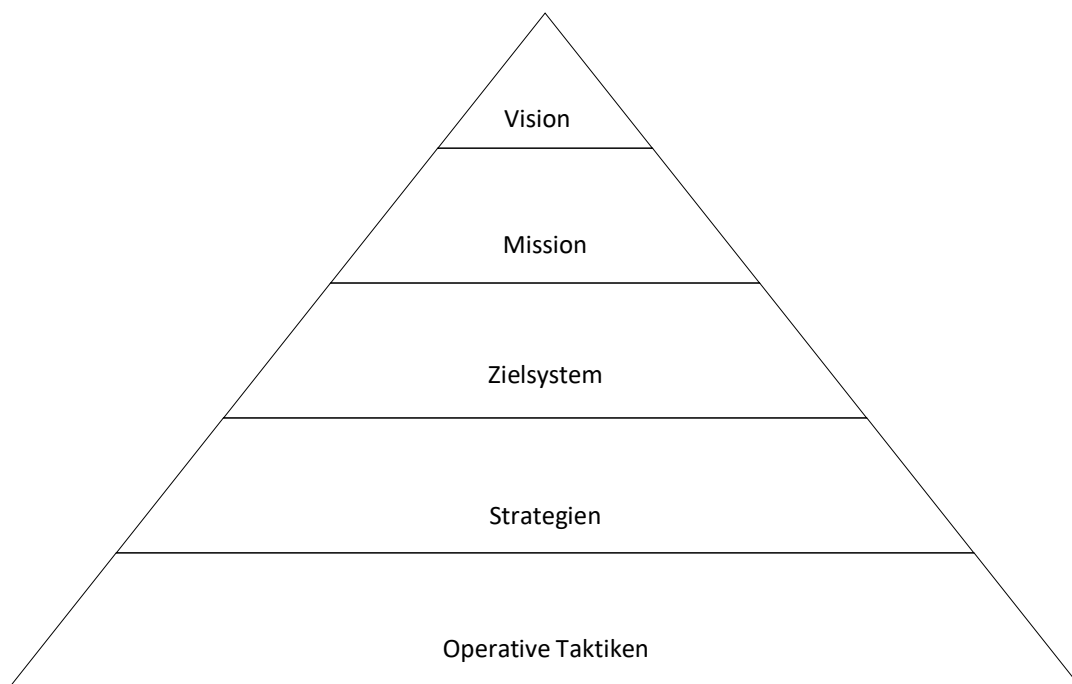
### 3.6. STRATEGISCH-KONZEPTIONELLE KOMPETENZ

#### „Die Zukunft voraus denken“

*Es soll nicht genügen, dass man Schritte tue, die einst zum Ziele führen, sondern jeder Schritt soll Ziel sein und als Schritt gelten. (Goethe)*

In die Zukunft zu denken heißt meist Strategien machen. Aber wie macht man Strategien? Strategien zu machen ist eingebettet in einen mehrstufigen Gesamt-Entwicklungsprozess:

#### DIE PYRAMIDE DES STRATEGIE-ENTWICKLUNGSPROZESSES



**Vision:** Anders als von Franz Vranitzky und Helmut Schmidt kolportiert, „Wer eine Vision hat braucht einen Arzt“, ist eine Vision grundlegend, da sie Menschen nicht nur motiviert, sondern begeistern und faszinieren (vgl. die Vision der Mondlandung in der 1960er Jahren).

*„Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, so fern, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber auch schon nahe genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken.“  
(Boston Consulting Group)*

Wenn eine Vision nicht klar formuliert ist, wie z.B. „Wir wollen, dass unser Unternehmen stark und erfolgreich bleibt“, kann sogar ein gegenteiliger Effekt eintreten.

**Visionen sollen immer folgende Kennzeichen aufweisen:**

- Eine Vision muss neben dem Verstand ausdrücklich auch die Emotionen der Menschen ansprechen
- Eine Vision muss Ziele zum Ausdruck bringen, die von den beteiligten Menschen als herausfordernd und wünschenswert gesehen werden
- Eine Vision soll leicht zu verstehen und leicht zu kommunizieren sein („Wir wollen zum Mond“)
- Aus einer Vision soll sich der Beitrag jedes einzelnen Beteiligten klar ableiten

**Mission:** Die Mission ist der Weg zu Erfüllung der Vision. Sie stellt eine erste Konkretisierungsstufe der Vision dar und dient dazu die eher abstrakt gehaltene Vision in einen deutlichen Auftrag zu übersetzen.

Eine Mission hat immer einen fest umrissenen zeitlichen Rahmen.

**Zielsysteme:** Zielsysteme sind die Summe der formulierten Ziele, die aus der Mission abgeleitet werden.

**Strategien:** Aufbauend auf dem griechischen Ursprung („die Art und Weise, das Heer ins Feld zu führen“) ist die Strategie die „Art und Weise das Unternehmen in die Märkte zu führen“. Die Strategie ist das Bündel an Maßnahmen, Zwischenzielen, auf dem Weg zum Zielsystem – also ein rational geplantes Maßnahmenbündel.

Strategie als Schaffen von strategischen Erfolgspotenzialen:

- Schaffen: planvolles aktives Handeln
- Strategisch: Ausloten aller Alternativen
- Erfolg: steht in unmittelbarem Bezug zu den Zielen im Zielsystem
- Potenzial: Möglichkeiten

**Operative Taktiken:** Operative Taktiken sind das „Runterbrechen“ der formulierten Strategien in den beruflichen Alltag unter Berücksichtigung der situativen Momente.

### 3.7. WERKZEUGE ZUR VISIONSENTWICKLUNG

Diese 3 Techniken helfen bei der Visionsentwicklung

#### a. W-Fragen Technik

„Wo wollen wir hin?“

„Wohin wollen wir uns weiterentwickeln?“

„Wie wollen wir unser Wachstum sicher?“

„Wie wird unsere Situation in 5, 10, und 15 Jahren sein?“

#### b. Retropolieren

Man stellt sich das Unternehmen in der Zukunft vor. Aus dieser Perspektive betrachtet und bewertet man die gegenwärtige Situation. Damit wird klarer, wo das Unternehmen jetzt steht und wohin es sich bewegen sollte bzw. möchte.

#### c. Holistisches Visionsentwickeln (ähnlich der „Wunderfrage“)

Man richtet seinen Blick auf die gegenwärtige Situation und gelangt zu einem Wunschbild, in dem alle Probleme gelöst sind. Man konzentriert sich auf ein bis zwei Kernelemente dieses Wunschbildes (Vision), um es einfach und klar formulieren zu können. Dann erdenkt man alle Feinabstufungen, die es ermöglichen zum Wunschbild zu kommen.

### 3.8. WERKZEUGE ZUR MISSIONSENTWICKLUNG

Nach Collins und Porras (Stanford University, USA) gibt es zur Missionsformulierung die Auswahl zwischen 4 Normvorgaben:

#### a. Gezielte strategische Vorgaben

Formulierung eines klar definierten Auftrags mit zeitlichem Rahmen

#### b. Gemeinsamer Feind

Man misst sich an einem starken Mitbewerber.

(z.B.: Nike gegen Adidas, Nike gegen Reebok, Honda gegen Yamaha, uä.)

#### c. Modellhaftes Vorbild

Diese Methode eignet sich sehr gut für kleinere und mittlere Unternehmen durch Orientierung an einem erfolgreichen großen Unternehmen. (z.B.: „Wir wollen der Mercedes unter den ... sein.“)

#### d. Innere Verwandlung

Diese Methode wird von alteingesessenen Unternehmen verwendet, die sich dringend verändern wollen bzw. müssen. (z.B.: Aus einem alten Dienstleistungsbetrieb wird ein „Unternehmen Zukunft“ fokussiert.)



### 3.9. WERKZEUGE ZUR GESTALTUNG VON ZIELSYSTEMEN

Bei der Formulierung von Zielen macht es zur besseren Orientierung Sinn zu unterscheiden zwischen:

- a. **Monetärer Zielen und**
- b. **Nicht-Monetäre Zielen**

Monetäre Kernziele sind Rentabilität, Aufrechterhaltung der Liquidität und Vermeidung von Überschuldung.

Nicht-Monetäre Ziele können formuliert werden als Imagegewinn und –ausbau, Erhöhung der Marktmacht, Sicherung der Arbeitsplätze, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, Verbesserung der Mitarbeitergesundheit, Unabhängigkeit, uä.

### 3.10. WERKZEUGE ZUR STRATEGIEENTWICKLUNG

Normstrategien als Checklist:

<b>Geschäftsbereichsstrategie</b> Konzentration auf die Wettbewerbsituation eines einzelnen Geschäftsbereichs		<b>Funktionsbereichsstrategie</b> Konzentration auf Ziele und Maßnahmen einzelner Funktionsbereiche.
<b>STRATEGIEARTEN</b>		
<b>Gesamtunternehmensstrategie</b> In welches Produkt/ DL investiere ich? Auf welchen Märkten biete ich diese an?		<b>Wettbewerbsstrategie</b> Definition einer Wettbewerbssituation
<b>Kernkompetenzstrategie</b> Kernkompetenzen fokussieren, entwickeln und damit neue Märkte erschließen		<b>Kostenführerschaft</b> Entscheidung über breiten Marktauftritt um damit Senkung der Kosten zu erreichen.
<b>Kooperationsstrategie</b> Zwei oder mehr Unternehmen kooperieren (Kostenteilung, Leistungssteigerung, Marktaufteilung, uä.)		<b>Nischenstrategie</b> Wettbewerbsvorteil durch Konzentration auf ein Marktsegment / Zielgruppe
<b>Lokale, nationale, internationale Strategien</b> Produkt- und Dienstleistungsentwicklung im Ausland, Marktdurchdringung		<b>Differenzierung</b> Wettbewerbsvorteil durch Produkte / DL mit sehr kundenfreundlichen Merkmalen („Delightful Requirements“)

### 3.11. WERKZEUGE ZUR FORMULIERUNG OPERATIVER TAKTIKEN

In einer Tätigkeitsliste werden die Aufgaben nachfolgenden Fragen verteilt:

<b>Wer?</b> macht <b>Was?</b> bis <b>Wann?</b>
--

### 3.12. INTERAKTIVE KOMPETENZ - „DIE VORAUSS GEDACHTE ZUKUNFT MIT ALLEN BETEILIGTEN KOMMUNIZIEREN“

Eine Führungskraft wird besonders gefordert durch 3 Arten der Kommunikation, wobei den ersten beiden besonderes Gewicht in der täglichen Arbeit zufällt:

- a. **Kommunikation mit Einzelpersonen**  
(alle Arten des Mitarbeitergesprächs)
- b. **Kommunikation im Team zum Aufbau und Förderung der Teamentwicklung**  
(Befähigung des Teams zur selbstständigen Aktion, Steuerung und Konfliktlösung)
- c. **Kommunikation mit und vor größerem Publikum**

### 3.13. EINFÜHRENDER LEITFADEN ZUR MITARBEITERGESPRÄCHSFÜHRUNG

#### A. Instruktionsgespräch Gesprächsverteilung FK – MA: 80:20

1. Initiative liegt bei der Führungskraft.
2. Grund für das Gespräch nennen.
3. Klar mitteilen, was und wie etwas gemacht werden muss und wann es erledigt sein soll.
4. An Beispielen erklären bzw. vormachen.
5. Kontrollieren, ob der Mitarbeiter alles verstanden hat.
6. Nach der Ausführung kontrollieren, ob alles richtig gemacht wurde.
7. Fortschritte loben. Neue Tätigkeiten erklären.
8. Gespräch beenden.

#### B. Problemlösegespräch Gesprächsverteilung FK – MA: 20:80

1. Initiative liegt beim Mitarbeiter. Führungskraft ergreift Initiative, wenn er Signale vom Mitarbeiter wahrnimmt.
2. Sorge um den Mitarbeiter im Rahmen seiner Funktion ausdrücken.
3. Dem Mitarbeiter Raum geben für Gefühle, Probleme und Wünsche. Offene Fragen stellen!
4. „Trichterfragen“ (Problem-Auswirkungs-Fragen) stellen bis zum eigentlichen Problem. Nicht werten.
5. Aktiv zuhören, paraphrasieren, zusammenfassen, ordnen.
6. Gemeinsam Bedingungen suchen, die für die Problemlösung wichtig sein werden.
7. Lösungsvorschläge sollen vom Mitarbeiter kommen! Eigene Vorschläge nur dann bringen, wenn Mitarbeiter dazu ausdrücklich nicht in der Lage ist.

8. Die vorgeschlagene Lösung soll die Aufgaben und Kompetenzen des Mitarbeiters nicht überschreiten.
9. Klare Vereinbarungen treffen, am besten in schriftlicher Form.
10. Gespräch beenden

**C. Delegationsgespräch**

Gesprächsverteilung FK – MA: 50:50

1. Initiative kann bei der Führungskraft wie auch beim Mitarbeiter liegen
2. Zusammen mit dem Mitarbeiter Zielsetzung klären und bestimmen.
3. Eigene Erwartungshaltung an den Mitarbeiter klar ausdrücken und Erwartungshaltung vom Mitarbeiter abfragen.
4. Themenrelevante Hintergrundinformationen geben.
5. Prüfen, ob Verhalten von der Führungskraft bzw. vom Mitarbeiter geändert werden muss.
6. Rahmenbedingungen klären.
7. Prüfen, ob Mitarbeiter weiterführende Unterstützung benötigt.
8. Vertrauen aussprechen.
9. Vereinbarungen treffen über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.
10. Gespräch beenden.

**Reflexion** der Führungskraft bzgl. eigener Glaubenssätze, die das Delegieren hemmen:

- Delegierte Arbeit wird schlechter gemacht und dies schadet meinem Ruf.
- Keiner kann die Aufgabe so gut und so schnell erledigen wie ich.
- Zeit geht verloren durch das Erklären der Aufgaben und Rahmenbedingungen.
- Es könnte jemand denken, dass meine „Untergebenen“ die Aufgaben genauso gut erledigen können wie ich.
- Es gibt keinen, an den man delegieren kann.

**D. Überzeugungsgespräch**

Gesprächsverteilung FK – MA: 50:50

1. Initiative liegt bei der Führungskraft.
2. Grund für das Gespräch mit dem Mitarbeiter abklären.
3. Erwartungshaltung klar aussprechen.
4. Dem Mitarbeiter Raum geben, um Fragen zu stellen.
5. Meinung und Feedback des Mitarbeiters einholen.
6. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter hemmende und fördernde Faktoren identifizieren und abklären.
7. Kontrollieren, ob der Mitarbeiter alles verstanden hat.
8. Den Mitarbeiter um Lösungsvorschläge bitten. Eigene Vorschläge nur dann bringen, wenn vom Mitarbeiter keine kommen.
9. Liegen mehrere Lösungsvorschläge vor, mit dem Mitarbeiter den besten auswählen.
10. Den Mitarbeiter fragen, ob die Lösung von ihm akzeptiert und durchführbar ist.
11. Fragen, ob der Mitarbeiter bei der Durchführung noch weitere Unterstützung benötigt.
12. Klare Vereinbarungen treffen.
13. Gespräch beenden.

**E. Disziplin- bzw. Kritikgespräch**      Gesprächsverteilung FK – MA: 80:20

1. Initiative liegt bei der Führungskraft.
2. Grund für das Gespräch und dessen Ablauf nennen.
3. Fakten und Konsequenzen aufzeigen. Was ist passiert und was sind die Folgen.
4. Die Meinung, Interpretation und Darstellung des Mitarbeiters einholen.
5. Dem Mitarbeiter Raum geben für Erklärungen.
6. Dem Mitarbeiter sagen, wie sie seine Erklärung beurteilen.
7. Eventuell Strafe androhen.
8. Dem Mitarbeiter Raum geben für Widerstand gegen ihr Urteil.
9. Wenn Mitarbeiter das Urteil der Führungskraft nicht akzeptiert, Urteil und Strafandrohung wiederholen.
10. Dem Mitarbeiter klar seinen Veränderungsbedarf mitteilen.
11. Fragen, ob Mitarbeiter dies realisieren kann bzw. will.
12. Wenn er das nicht kann, nachdenken, ob Erfordernisse der Führungskraft angepasst werden können.
13. Anerkennung bei Bereitschaft zur Verhaltensänderung.
14. Klare Vereinbarungen treffen.
15. Gespräch beenden.

**F. „Schlechte Nachricht“-Gespräch**

Rahmenbedingung: Die Nachricht ist richtig, begründet und unwiderruflich.

Nachricht-Teil:

1. Initiative liegt bei der Führungskraft. Gute Vorbereitung und ungestörtes Gespräch gewährleisten.
2. Sofort zur Kernaussage kommen. Detaillierte Informationen dringen wahrscheinlich nicht durch.
3. Dem Mitarbeiter Raum geben, Dampf abzulassen. Reaktion zusammenfassen, schlechte Nachricht anhängen, die Unwiderruflichkeit klarstellen, nicht diskutieren, nicht böse werden, nicht trösten und keinen (noch) keinen Rat geben.
4. Nach dieser Phase detaillierter Informationen geben, wenn der Mitarbeiter dies wünscht.

Problemlösender Teil:

1. Wenn der Mitarbeiter die schlechte Nachricht akzeptiert hat, zusammen mit ihm nach seiner Lösung für sein Problem suchen.
2. Klare Vereinbarungen treffen.

**Reflexion** der Führungskraft bzgl. eigener Vermeidungsreaktionen:

- „Was man aufschiebt wird nichts“. (Man wagt es nicht zu sagen)
- „Häng dich selbst Methode“. (Den Mitarbeiter selbst entdecken lassen)
- „Die verzuckerte Pille“. (Die Nachricht schön einpacken)
- „Sich das Problem vom Hals schaffen“. (Überbringung durch Andere oder Brief)
- „Fahrerflucht“ (Nach der Mitteilung schnell weg sein)

### 3.14. SITUATIONSBEZOGENER FÜHRUNGSSTIL

*Exzellente Führung heißt, Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Geführten koordiniert, freiwillig und dauerhaft zu ihrer besten Leistung im Sinne der vom Führenden vorgegebenen Ziele kommen. (Rolf Mohr)*

Mit dem „Situationsbezogene Führungsstil“ stimmt die Führungskraft ihren Führungsstil auf die Situation und die Person ab.

Damit wird die Diskussion beendet, welcher Führungsstil der beste sei. Vielmehr sind die Art und der Erfolg des Führungsstils von Situation und Person abhängig. Eine leicht verständliche und alltagstaugliche Form des situationsbezogenen Führungsstils wurde von Paul Hersey und Kenneth Blanchard (1986, Center of Leadership, Univ. San Diego, USA) entwickelt:

**„Das Reifegradmodell“:** Jeder Mitarbeiter muss nach seinem Reifegrad geführt werden, um seine Potenziale für das Unternehmen frei zu setzen. Nicht die Führungskraft führt in erster Linie mit ihrem eigenen Stil, sondern passt ihren Stil im Idealfall in den Grenzen der eigenen Persönlichkeit weitgehend an den Bedarf des Mitarbeiters an.

#### Voraussetzungen dafür sind

**a. Flexibilität**

Lernen verschieden Führungsstile flexibel zu handhaben

**b. Diagnose**

Lernen die Bedürfnisse der MA zu diagnostizieren

**c. Absprache**

Vereinbarung mit Mitarbeiter finden, welcher Führungsstil für ihn der angemessene ist

### 3.15. FLEXIBILITÄT

#### Die 4 fundamentalen Führungsstile:

**1. Lenken**

Der Leiter gibt präzise Anweisungen und beaufsichtigt gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe

**2. Anleiten**

Der Leiter lenkt und überwacht auch weiterhin gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe, bespricht aber seine Entscheidungen mit den MA, bittet sie um Vorschläge und unterstützt ihr Fortschritte.

**3. Unterstützen**

Der Leiter fördert und unterstützt die MA der der Durchführung der Aufgabe und teilt die Verantwortung für die fälligen Entscheidungen mit ihnen.

**4. Delegieren**

Der Leiter überträgt den MA die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und die zu lösenden Probleme.

### 3.16. DIE 4 STILE BERUHEN AUF 2 VERHALTENSPRINZIPIEN:

#### a. **Dirigierendes Verhalten**

Strukturieren - Supervidieren - Kontrollieren

#### b. **Sekundierendes Verhalten**

Anerkennen – Zuhören - Fördern

Dirigierendes Verhalten ist autokratischer Führungsstil. Im vorliegenden Fall ist es Stil 1 „Lenken“ (siehe Beispiel 1, Kap. 4.1). Es ist eine „Einbahnstraße“: Wann, Wo, Wie etwas zu tun ist, ist vorgegeben. Arbeit wird anschließend kontrolliert und überwacht. Ziel, Plan, Zwischenziele, Vorgehensweise und Lösung sind vorgegeben. Die Entscheidungen sind alle schon getroffen.

Sekundierendes Verhalten ist demokratischer Führungsstil. Im vorliegenden Fall ist es Stil 3 „Unterstützen“ (siehe Beispiel 2, Kap. 4.1). Vorschläge werden beachtet, Rücken der Mitarbeiter wird gestärkt; die Zusammenarbeit mit anderen wird erleichtert. Durch Ermutigung und Lob wird Selbstvertrauen aufgebaut und Motivation erzeugt. Die Führungskraft hilft beim Problemlösen durch Fragen stellen, neue Wege aufzeigen, ermutigen Risiken einzugehen.

***Ungleiche Wesen gleich zu behandeln ist nicht Gerechtigkeit, sondern Gleichmacherei.***

Beispiele zu den genannten 4 Führungsstilen, die in jeder Situation angewendet werden können: „Im Vorzimmer des Büros ist Unruhe, die uns stört...“

#### ▪ **Dirigieren (Lenken)**

„Sagen sie zur Sekretärin sie solle die Leute in die Halle schicken und dort weiterreden lassen. Dann kommen sie bitte wieder zu mir und erstatten Bericht.“

#### ▪ **Sekundieren (Unterstützen)**

„Der Krach da draußen stört uns ziemlich – was meinen sie, dass wir dagegen tun könnten?“

#### ▪ **Trainieren (Anleiten)** = Mischung aus obig erwähnten

„Der Lärm ist sehr störend. Ich finde, wir sollten der Sekretärin sagen, sie solle die Leute in die Halle schicken. Was meine sie dazu? Haben sie dazu irgendwelche Fragen oder Vorschläge?“ Hier kommen a) neue Ideen von außen dazu und b) man stärkt die Initiative des Mitarbeiters, hört ihm zu und ermutigt ihn.

#### ▪ **Delegieren:**

Der Lärm da draußen stört uns. Würden sie sich bitte darum kümmern? Hier wird Verantwortung abgegeben.

### Situationsbezogen ist der richtige Führungsstile

Der beteiligend-unterstützende oder partizipativ-sekundierende Führungsstil kann in einer Situation genau richtig sein, in einer anderen nicht.

Der autokratisch-dirigierende Stil (Direktiven) ist dann angebracht...

- a) wenn Entscheidungen schnell getroffen werden müssen und viel auf dem Spiel steht. (Feuer im Haus, ...)
- b.) Mitarbeiterbezogen: Wenn ein Mitarbeiter noch unerfahren ist, aber das Zeug hat, eines Tages weitgehend selbstständig zu arbeiten.
- c.) Wenn ein MA über bestimmte Fertigkeiten verfügt, aber Unternehmen, Unternehmensziele, Geschäftspolitik, Abwicklungsmethoden nicht gut kennt.

Dieser Stil wird am Anfang auch nicht vom Mitarbeiter übelgenommen, sondern wird vielmehr als Hilfe und Unterstützung gesehen.

„Jeder Mitarbeiter will gute Leistung bringen“. Außer er hat zu Beginn seiner Tätigkeit die Erfahrung gemacht, dass es nichts bringt, ob er gute Leistung bringt oder nicht. Dann geht die Leistungsbereitschaft verloren.

Beispiel 1: Gute Leistung wird nicht gelobt, schlechte rasch getadelt:

Beispiel 2: Der „**Möwen-Stil**“: Der Chef kommt angerauscht, macht großes Geschrei, „mistet“ alle an und flattert wieder weg.

Wenn jemand sich innerlich nicht mehr engagiert, reicht direkter Stil bei unerfahrenen Mitarbeitern nicht mehr. Jetzt ist ein Trainingsstil (Anleiten) gefragt, besonders dann, wenn die Desillusionierung anfängt.

Desillusionierung kommt immer – früher oder später – abhängig von der Anerkennung durch den Chef und wie sehr er für die Mitarbeiter ansprechbar ist. Auslöser sind meist:

- Aufgabe ist schwieriger als erwartet
- Zweifel, ob sich Mühen am Ende lohnen
- Zu wenig Lenkung
- Zu viel Kritik von oben

Dienliche Führungsstile für unterschiedliche Reifegrade von Mitarbeitern:

Begeistert Anfänger	>	dirigierender Führungsstil
Desillusionierte Fortgeschrittene	>	trainierender Führungsstil
Erfahrende Mitarbeiter	>	sekundierender Führungsstil
Kompetente engagierter Topleute	>	delegierender Führungsstil

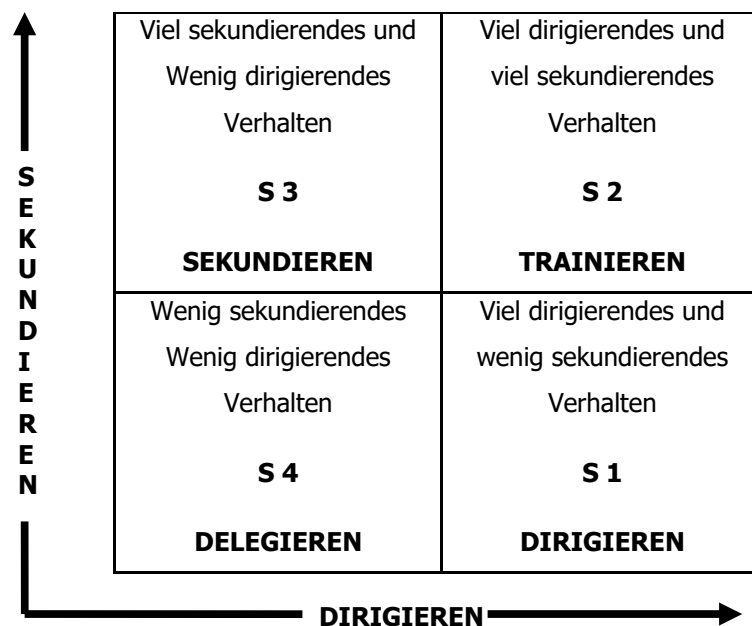
Erfahrene Mitarbeiter brauchen das Zuhören. Man soll ihnen Hilfestellung geben, weil sie oft zögerlich sind. Sie haben viele Ideen aber wenig Zutrauen zu sich selbst. Sie brauchen Anerkennung und Unterstützung in der Entscheidungsfindung.

Topleute brauchen wenig Anerkennung und Kontrolle, solange es ihnen bewusst ist, dass sie gut sind.

Der „Sekundierende Führungsstil“ ist jedoch nur in allen Situationen, Problemen und Herausforderungen gut, die von Mitarbeitern aus eigener Kraft gelöst werden können. Anderenfalls ist ein dirigierender Stil besser, um Lösungen aufzuzeigen und Richtungen vorzugeben. Den optimalen Führungsstil für die Gruppe gibt es nicht.

**Dirigierendes Verhalten** bedeutet, dass ich den anderen klar sage, was zu tun ist, wo es zu tun ist und wann es zu tun ist. Anschließend überwache ich gewissenhaft ihre Arbeit.

**Sekundierendes Verhalten** bedeutet, dass ich den anderen zuhöre, sie in ihren Bemühungen unterstütze und ermutige und dann ihre Beteiligung an Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen fördere.



### 3.17. DIAGNOSE

*Langsamer vorgehen heißt oft schneller vorankommen.*

Flexibilität sehr wichtig, aber nur mit vorhergehender Diagnose!

Die Fähigkeit, eine Situation zu diagnostizieren, bevor sie Handeln, ist der Schlüssel zum situationsbezogenen Führen. Eine Minute innehalten, überlegen, was zu tun ist, dann handeln.



**DIAGNOSE-FAKTOREN UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER BISHERIGEN LEISTUNGEN****a. Kompetenz:** Kenntnisse und Fertigkeiten

Erworben durch Übung, Ausbildung und Erfahrung

(Unterscheidung Kompetenz-Fähigkeit: Fähigkeit kann angeboren sein, Kompetenz ist erworben durch Dirigieren und Sekundieren)

**b. Engagement:** Selbstvertrauen und Motivation

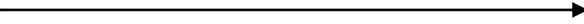
*Selbstvertrauen* ist Maß der Selbstsicherheit – Das sich Zutrauen eine Aufgabe zu bewältigen.

*Motivation* ist Interesse an der Aufgabe und die Begeisterung an die Aufgabe heranzugehen.

z.B. Mitarbeiter hat Kompetenz und Selbstvertrauen aber kein Interesse, weil Aufgabe zu mühsam, zu langweilig oder zu wenig Anerkennung

Das Mischverhältnis zwischen Kompetenz und Engagement ist unterschiedlich und bestimmt den **Entwicklungsstand** (E2 – E4) eines Mitarbeiters:

Wenig Kompetenz Hohes Engagement	Einige Kompetenz Wenig Engagement	Hohe Kompetenz Schwankendes Engagement	Hohe Kompetenz Hohes Engagement
E 1	E 2	E 3	E 4

Entwicklungsfähig  Entwickelt

E3 und E4 MA haben genügend bzw. hohe Kompetenz.

Der Unterschied besteht im Grad des Engagements:

- wenn wenig Selbstvertrauen: Anerkennung, Unterstützung und Ermutigung
- wenn wenig Motivation: Zuhören und Lösung für das Problem des Mitarbeiters suchen

E4 haben alles. Man muss ihnen nur noch gegebenenfalls die Ziele des Unternehmens erklären.

Topleute / Könnner sind dünn gesät: Meist muss man sie selbst heranziehen (durch diagnostische Fähigkeiten):

*Potenziell sind alle Menschen Spitzenkönnner – man muss nur herausfinden, wo sie gerade stehen, und von dort aus weiterhelfen.*

E1 und E2 Mitarbeitern fehlt es an Kompetenz.

Der Unterschied besteht auch am Grad des Engagements.

- E1 ist motiviert, wegen der Anfangsbegeisterung etwas Neues zu lernen. Hat oft großes, wenn auch nicht gerechtfertigtes Selbstvertrauen.
- E2 steigen die Kompetenzen, Selbstvertrauen und Motivation nimmt ab. Sie erkennen, dass sie noch viel lernen müssen, um gut zu sein:  
*„Je mehr ich weiß, desto klarer erkenne ich, dass ich nichts weiß.“*

Hier helfen Training und positives Feedback.

### **Beispiele für fehlerhafte Diagnosen:**

Ich delegiere eine Aufgabe an einen E1 MA: Dieser hat großes Selbstvertrauen aber kaum Kompetenz und wird mit großer Vehemenz danebenhauen.

Ich delegiere eine Aufgabe an einen E2 MA: Ohne weitere Anweisungen wird es ihm an Selbstsicherheit und Motivation fehlen ein Wagnis einzugehen.

## **WELCHER FÜHRUNGSSTIL ZU WELCHER ENTWICKLUNGSSTUFE PASST**

Entwicklungsstufe	Angemessener Führungsstil	Führungsverhalten
<b>E 1</b>  Niedrige Kompetenz Hohes Engagement	<b>S 1</b>  DIRIGIEREN  Strukturieren, kontrollieren, supervidieren	Lenkung und Überwachung, um sich in die Arbeit hineinzufinden
<b>E 2</b>  Einige Kompetenz Wenig Engagement	<b>S 2</b>  TRAINIEREN  Dirigieren und sekundieren	Lenkung und Überwachung wegen der relativen Unerfahrenheit. Lob, Unterstützung, in Entscheidungen miteinbinden für das Selbstvertrauen und die Motivation
<b>E 3</b>  Hohe Kompetenz Schwankendes Engagement	<b>S 3</b>  SEKUNDIEREN  Anerkennen, zuhören und fördern	Wegen hoher Kompetenz kaum Lenkung erforderlich. Jedoch Unterstützung für das Selbstvertrauen und die Motivation
<b>E 4</b>  Hohe Kompetenz Hohes Engagement	<b>S 4</b>  DELEGIEREN  Verantwortung für Routine-Entscheidungen übertragen	Sind fähig und willens zur selbständigen Problemlösung und Arbeit. Lediglich Unternehmensziele weitergeben

Mitarbeiter verharren jedoch nicht ewig in einer Entwicklungsstufe, sondern sie entwickeln sich weiter. Der Führungsstil, der einmal angebracht war, ist zu einem anderen Zeitpunkt nicht mehr zielführend.

Darüber hinaus sind Mitarbeiter in verschiedenen Tätigkeitsbereichen verschieden weit entwickelt. Der Entwicklungsstand eines Mitarbeiters ist abhängig von einer bestimmten Aufgabe und von einem spezifischen Ziel. Hat ein Mitarbeiter mehrere unterschiedliche Aufgaben, werden unterschiedliche Führungsstile notwendig sein.

*Einzelne MA sind je nach anstehenden Aufgaben oder Zielen unterschiedlich weit. Der Leiter muss tun, was seine Mitarbeiter allein zurzeit noch nicht tun können.*

E 1 gibt der Leiter Arbeitsdirektiven, da er engagiert aber nicht kompetent ist.

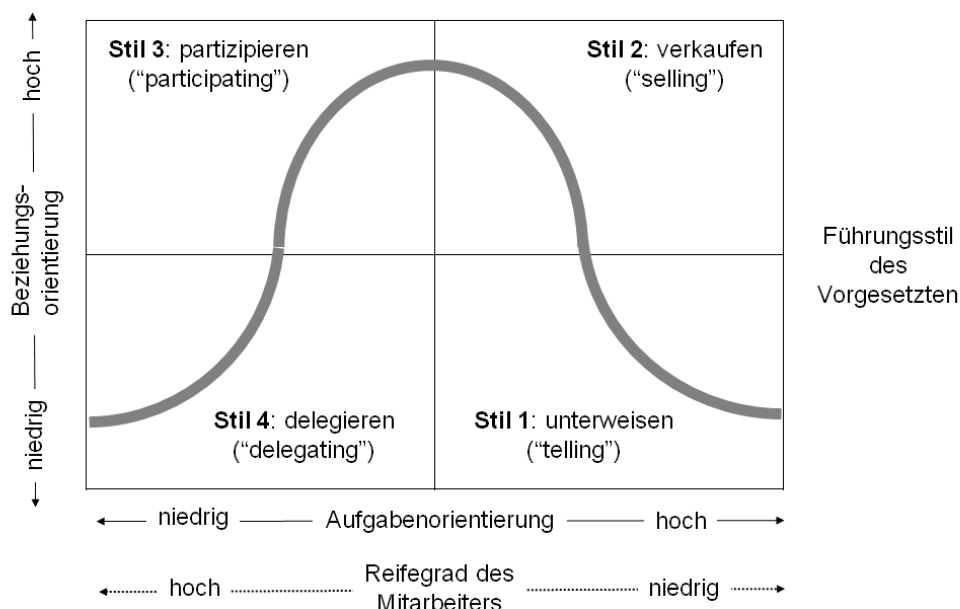
E 2 muss der Leiter dirigieren und sekundieren (trainieren), da E 2 weder ausreichend engagiert noch kompetent ist.

E 3 ist kompetent aber ungleichmäßig engagiert und braucht deshalb Hilfestellung (sekundieren)

E 4 braucht weder Direktiven noch Hilfestellungen, da er ausreichend kompetent und engagiert ist.

## VERHALTENSSTIL DES LEITERS IN ABHÄNGIGKEIT VOM ENTWICKLUNGSSTAND DES MITARBEITERS

Der Manager dirigiert immer weniger, während der Mitarbeiter seine Tätigkeit erlernt. Er gibt auch zu Anfang mehr Hilfestellung und verringert diese dann schrittweise.



Hoch	Mäßig		Niedrig
E 4	E 3	E 2	E 1

### 3.18. FÜNF SCHRITTE ZUR KOMPETENZ- UND ENGAGEMENT-ENTWICKLUNG DER MITARBEITER

1. **Sagen, was zu tun ist**
2. **Vorzeigen, was zu tun ist**
3. **Selbst versuchen lassen**
4. **Beobachten der Leistung**

Dieser Schritt wird oft vernachlässigt. Dem MA wird gesagt, was zu tun ist und dann wird er sich selbst überlassen. Es wird aber Leistung erwartet, die nicht im zufriedenstellenden Maß kommen kann. Dies ist nicht Delegieren von Verantwortung, sondern ein „im Stich lassen“.

*„Wenn der Chef sich oft blicken lässt, kann sich die Leistung bald sehen lassen.“*

#### 5. Fortschritte des MA loben

Wenn es keinen Grund für Lob gibt, dann eine Stufe in der Zielsetzung zurückkehren: „Ich habe einen Fehler gemacht, da ich Ihnen eine Aufgabe gegeben habe, die sie noch nicht richtig verstehen können. Fangen wir noch mal von vorne an.“

Wenn auch das nichts bringt, muss ein Gespräch über Entwicklungsmöglichkeiten bzw. Stellungswechsel geführt werden. Ziel ist es den Führungsstil gemäß der Leistungsverbesserung der Mitarbeiter schrittweise anzupassen:

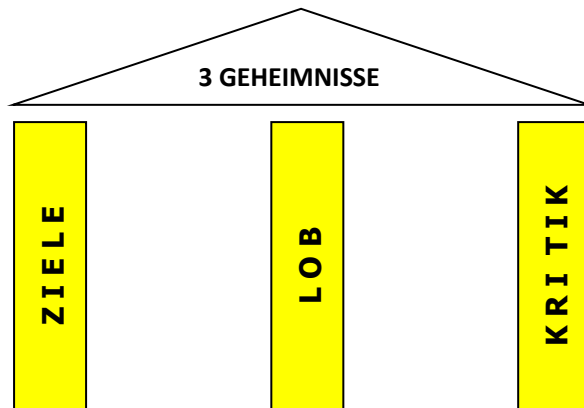
Kritik ist nur den E 4, E 3 und gegebenenfalls den E 2 vorbehalten.

Kritisieren kann man nur jemanden, der bereits einmal gezeigt hat, dass er kompetent und engagiert ist.

Kritik kann Menschen leicht demotivieren. Ergo Kritik am besten bei Menschen einsetzen, die kompetent sind, aber das Interesse an der Aufgabe verloren haben, sprich leistungsstarke Mitarbeiter wieder auf Vordermann bringen.

Wenn jedoch die Leistung aufgrund von mangelndem Selbstvertrauen zurückgeht, weil z.B. die Aufgabe schwieriger ist als erwartet, ist es besser zu unterstützen und zu ermutigen als zu kritisieren.

Situationsspezifisches Führen ist ein dynamischer Prozess, der auf 3 Säulen ruht:



- **Ziele** lenken die Arbeit der Mitarbeiter in die gewünschte Richtung. Sie lassen die Führungskraft erkennen auf welcher Entwicklungsstufe sich der Mitarbeiter befindet.
- **Lob** hilft den Mitarbeitern, ihren Entwicklungsstand zu verbessern und dient der Führungskraft dazu seinen Führungsstil schrittweise anzupassen (von Dirigieren zu Trainieren zu Sekundieren und schließlich zu Delegieren).
- **Kritik** soll schlechter Leistung entgegenwirken. Hier kann es für eine Führungskraft notwendig sein schrittweise rückwärtszugehen, von delegierendem zu sekundierendem Verhalten etc.

### 3.19. ABSPRACHE

Ohne Absprache funktioniert das System Situationsbezogene Führung mit Flexibilität und Situationsdiagnose nicht.

*Die ABSPRACHE ist das Herzstück eines effektiven Managements*

Beispiele von Missverständnissen bei mangelnder Absprache:

Neuer Mitarbeiter steht auf E 4, also bekommt der den Leiter kaum mehr zu Gesicht. Der Mitarbeiter würde sich sorgen, ob irgendetwas nicht stimmt.

Ein anderer neuer Mitarbeiter steht auf E 1 und bekommt die volle Aufmerksamkeit des Leiters und nur Direktiven. Der Mitarbeiter würde sich jämmerlich vorkommen und glauben, der Leiter traue ihm nichts zu.

Wenn diese beiden Mitarbeiter sich nun treffen, sagt der eine, der Leiter kümmere sich nicht um ihn, der andere würde antworten, dass dies nicht verwunderlich sei, da er ja die ganze Zeit bei ihm wäre.

Es käme zu einem groben Missverständnis!

Deshalb ist es wichtig, dass Führungskraft und Mitarbeiter sich zusammensetzten und gemeinsam über die Art und Weise der Führung entscheiden und den Mitarbeiter in Kenntnis setzen über delegierenden bzw. einen anfangs Direktiven Führungsstil.

*Situationsbezogenen Führung ist nicht etwas, was die Mitarbeiter passiv hinnehmen, sondern etwas, was sie aktiv mitgestalten*

Aufbau der gemeinsamen Absprache:

### 3.20. LEISTUNGSKONTROLLE

#### 1. Leistungsvorgabe

#### 2. Alltägliches Anleiten und beraten

#### 3. Leistungsbewertung

Allgemeine Praxis leider ist es, bei der Leistungsbewertung zu beginnen. Die PE-Abteilung entwirft einen Beurteilungsbogen und danach geht man schnurstracks zur Leistungsplanung über. Aufgabenbereiche der Mitarbeiter werden aufgelistet und ellenlange Arbeitsplatzbeschreibungen verfasst. Dabei ist es besser dem MA einige wenige Ziele zu setzen.

Das alltägliche Anleiten und Beraten fällt meist unter den Tisch.

Sobald die Mitarbeiter über die Ziele der Aufgaben Bescheid wissen, ist es die Aufgabe der Führungskraft alles zu tun, um den Mitarbeiter beim Erreichen des Ziels zu helfen auf das sie am Ende erfolgreich sind.

Bei der Absprache kommt immer zuerst die Zielfestlegung. 2-5 Ziele werden festgesetzt und es wird ein Leistungsmaßstab festgesetzt für die nächsten 3-6 Monate. Je nachdem, welche Kompetenzen der Mitarbeiter hat, werden Art und Weise der Zielerreichung abgesprochen oder vorgegeben.

Gemeinsam wird bestimmt, wie im gegebenen Fall gute Arbeit aussehen kann und dann wird jedes Ziel so formuliert, dass es den 5 großen Zielkriterien genügt, sie sollten **SMART** sein:

### 3.21. SMART

**S = Spezifisch, konkret** heißt, dass wir genau formulieren müssen, um welchen Erfolgsparameter es geht. An welcher ‚Schraube‘ wollen wir drehen? Was genau soll sich verändern? Was soll genau erreicht werden – Wofür ist der Mitarbeiter verantwortlich und wofür nicht. Wenn Mitarbeiter von Ihren Vorgesetzten hören: ‚Machen Sie mal‘ oder ‚das machen Sie schon‘, dann ist es nicht weiter verwunderlich, dass diese entweder in die falsche Richtung laufen oder erst gar nicht anfangen zu laufen. Spezifische Ziele zu vereinbaren heißt, Klarheit darüber herzustellen, was Sie wollen. Bei unspezifischen Zielen kommt es leicht zu Missverständnissen und Ärger. Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter das gleiche verstehen und Ihre Kräfte in die gleiche Richtung fokussieren.

**M = Messbar**, bedeutet die Ziele in messbaren Parametern zu definieren, denn dann können Sie auch feststellen, wie weit Ihre Mitarbeiter sich dem Ziel schon genähert haben. Die Messbarkeit zeigt sozusagen an, wie weit der Weg noch ist beziehungsweise was der Mitarbeiter schon erreicht hat. Ein Ziel messbar zu machen bedeutet Werte festzulegen, an denen man sich orientieren kann. Oftmals sind Ziele auch längerfristig angelegt, dann ist es entscheidend, sich dem großen Ziel über Zwischenschritte zu nähern, bei denen man schnell und frühzeitig Abweichungen vom Plan feststellen kann, um rechtzeitig eine Kurskorrektur vornehmen können.

**A = Akzeptiert, Relevanz.** Akzeptanz schafft die Basis dafür, dass der Mitarbeiter auch hinter der Zielerreichung steht und das Ziel für sich annimmt. Nichts ist demotivierender, als wenn man Mitarbeiter immer wieder in Richtung ihrer Ziele ‚schieben‘ muss. Klar ist, dass die vereinbarten Ziele

den persönlichen Wertvorstellungen des Mitarbeiters nicht widersprechen dürfen, wenn er sich an sie binden soll. Hilfreich für die Akzeptanz ist auch, dass die Ziele positiv formuliert werden. Es sollte also nicht darum gehen, was nicht getan oder vermieden werden soll, sondern das Zielbild soll positiv beschrieben werden. Darüber hinaus wissen wir das 80% einer erwarteten Leistung eines Mitarbeiters auf nur 20% seiner Tätigkeit zurückgehen. Ein Ziel ist dann relevant, wenn es sich in der Gesamtleistung eines Mitarbeiters bemerkbar macht.

**R = Realistisch**, erreichbar. Über das Ausmaß der Zielerreichung gibt es durchaus unterschiedliche Meinungen. Ob Ziele erreichbar sind, können nur Erfahrungen aus der Vergangenheit zeigen. Hohe Ziele zu stecken, die uns fordern, die uns einen leichten Schauer über den Rücken treiben, die uns dann aber umso motivierter an die Arbeit gehen lassen, das ist die eine Seite. Andererseits dürfen Ziele nicht unrealistisch sein, denn dann, und das wissen wir alle, demotivieren sie uns und wir starten erst gar nicht durch. Ein Ziel ist nur dann realistisch, wenn wir es mit den verfügbaren Ressourcen auch erreichen können.

**T = Terminiert**, nachprüfbar. Ein Ziel zu terminieren heißt, das Ziel in einen Zeitbezug zu bringen und festzulegen, wann genau der Soll-Zustand erreicht sein soll. Hier unterscheidet man die taktische, operative und strategische Zielsetzung. ‚Taktisch‘ umfasst die Zeitspanne bis ein Jahr, der mittelfristige, ‚operative‘ Zeithorizont umfasst ein bis drei Jahre und der strategische Zeithorizont beginnt ab drei Jahren. Zur Vervollkommenheit eines Zieles gehören klare Zeitangaben hinsichtlich der Dauer und der Terminierung von Zwischenterminen beziehungsweise die Festlegung, bis wann welches Teilziel zu erreichen ist. Darüber hinaus muss sich Leistung kontinuierlich messen lassen, sprich, nachprüfbar sein.

Die Amerikaner sagen: ‚Nothing succeeds more than success!‘ und die Voraussetzung für Ihren Erfolg als Führungskraft ist es, dass Sie Ziele ‚smart‘ setzen und formulieren. Dies dient der Erreichbarkeit und der Klarheit von Zielen und gibt Ihren Mitarbeitern die Orientierung für ihr Handeln und Tun. Sie können so gemeinsam feststellen, ob Ihre Mitarbeiter sich noch auf dem Weg zum Gipfel befinden, oder ob sie einen Seitenpfad auf dem Erfolgsweg eingeschlagen haben.

### 3.22. ABSPRECHEN DES FÜHRUNGSTILS

Jeder, die Führungskraft und der Mitarbeiter analysieren den jeweiligen Entwicklungsstand für jeden der festgelegten Zielbereiche: Wie hoch ist die fachliche Kompetenz und das Engagement bzgl. der Ziele.

Die Analyse wird vom anderen gehört und wiederholt. Erst dann beginnt dieser mit der eigenen Einschätzung, die dann vom Gegenüber angehört und wiederholt wird. Dies soll garantieren, dass nicht der Redegewandtere das Gespräch dominiert.

Sollte es hier zu Meinungsunterschieden kommen, gilt nicht die „Goldene Regel“, sondern bei der Einschätzung des persönlichen Entwicklungsstandes entscheidet am Ende der Mitarbeiter.

z.B. Mitarbeiter meint, er sei auf E 4 oder E 3, aber die Führungskraft der Meinung ist, er würde noch Aufsicht brauchen (E1 oder E2) dann wird gemeinsam festgelegt wann in einem kürzerem Zeitabstand (1 Monat) die Leistung zu messen sei. So ist der MA motiviert alles zu geben und Recht zu behalten. Und genau das will die Führungskraft: dass der MA Recht behält.

Nachdem der Entwicklungsstand geklärt ist, wird der dazugehörige Führungsstil besprochen. Erwähnt werden muss, dass der vereinbarte Führungsstil möglicherweise ein vorübergehender ist und sich dem Kompetenzerwerb des Mitarbeiters anpassen wird.

Der vereinbarte Führungsstil bestimmt die Häufigkeit, die Anzahl und die Art der Zusammenkünfte:

Delegieren: Der Mitarbeiter entscheidet, wann es das nächste Treffen mit der Führungskraft gibt. Regel ist, dass das Signal dazu rechtzeitig gegeben wird.

Sekundieren: Führungskraft fragt, wann es denn am besten wäre, die ersten Fortschritte zu sehen und zu würdigen. Zum Beispiel einmal in der Woche beim Essen.

Trainieren: Führungskraft schlägt Häufigkeit, Art Zeitpunkt und Dauer der Treffen vor. Zum Beispiel zweimal die Woche, montags und mittwochs um 15:00, für 2 Stunden, um konkrete Hilfestellungen zu geben.

Dirigieren: Führungskraft schlägt Häufigkeit, Art Zeitpunkt und Dauer der Treffen vor, jedoch werden die Treffen noch häufiger stattfinden.

Der Mitarbeiter kann aufgrund der Veränderung des Führungsstils seine eigene Entwicklung ablesen.

Beim situationsbezogenen Führungsstil wird stark getrennt zwischen der gefühlsmäßigen Einstellung der Führungskraft zu seinen Mitarbeitern und seinem Verhalten. Die Führungskraft dirigiert nicht, weil sie die Mitarbeiter grundsätzlich für wenig verlässlich und faul hält – sie delegiert nicht, weil sie die Mitarbeiter grundsätzlich für verantwortungsbewusst und selbstmotiviert einstuft. Es ist die positive Grundeinschätzung der Mitarbeiter, die es erlaubt, situationsbedingt den Führungsstil anzupassen.

*Potenziell steckt in jedem ein Könner. Aber manche brauchen Geburtshelferdienste.*

#### **Zusammenfassung:**

**Zu aller Anfang klare Ziele setzen.**

**Mit den Mitarbeitern prüfen, ob sie ausreichend Kompetenz und Engagement besitzen, um alle Ziele ohne Kontrolle von oben zu erreichen**

**Mit den Mitarbeitern die verschiedenen Aufgabenbereiche mit dem dazu passenden Führungsstil absprechen.**

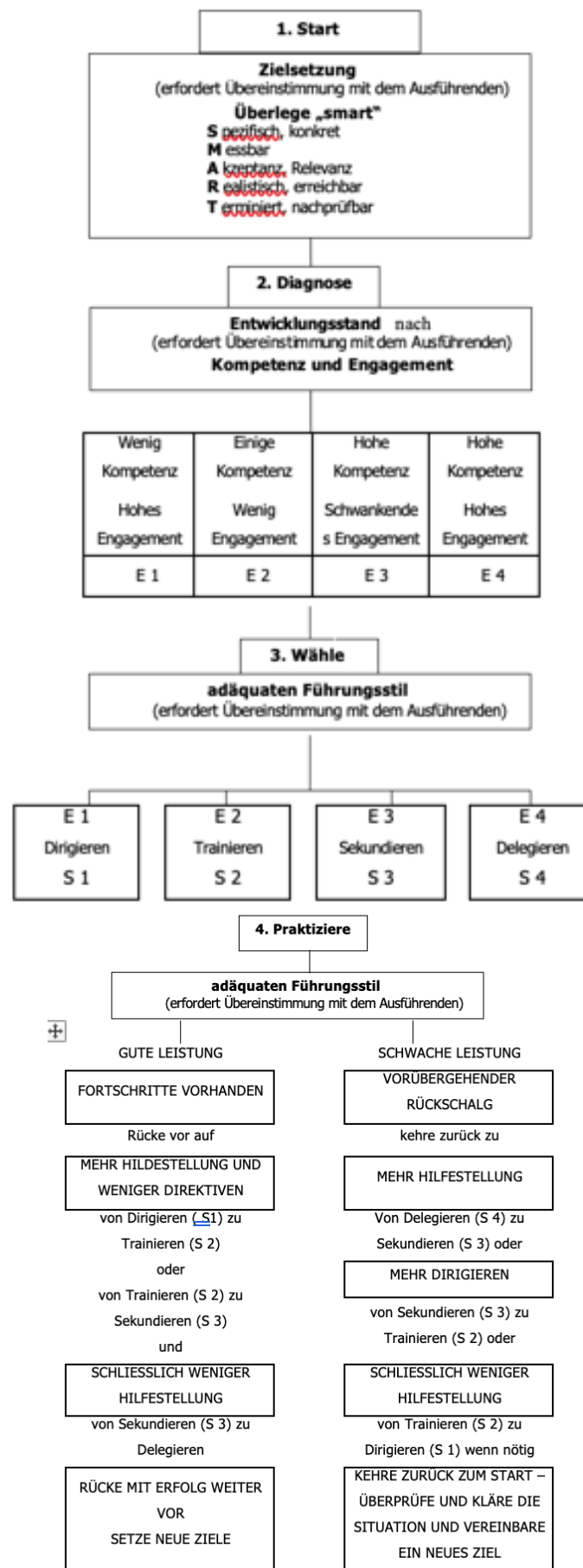
**Den verabredeten Führungsstil anwenden bis der Mitarbeiter sich so weit weiterentwickelt, bis ein neuer Führungsstil angebracht ist.**

Wichtig ist, situationsbezogene Führung nicht nur zu wissen, sondern sie umzusetzen, frei ach der buddhistischen Weisheit:

*„Wissen und nicht handeln heißt: noch nicht wissen.“*



### 3.23. SPIELTAFEL FÜR DIE GEMEINSAME ABSPRACHE DES FÜHRUNGSSTILS



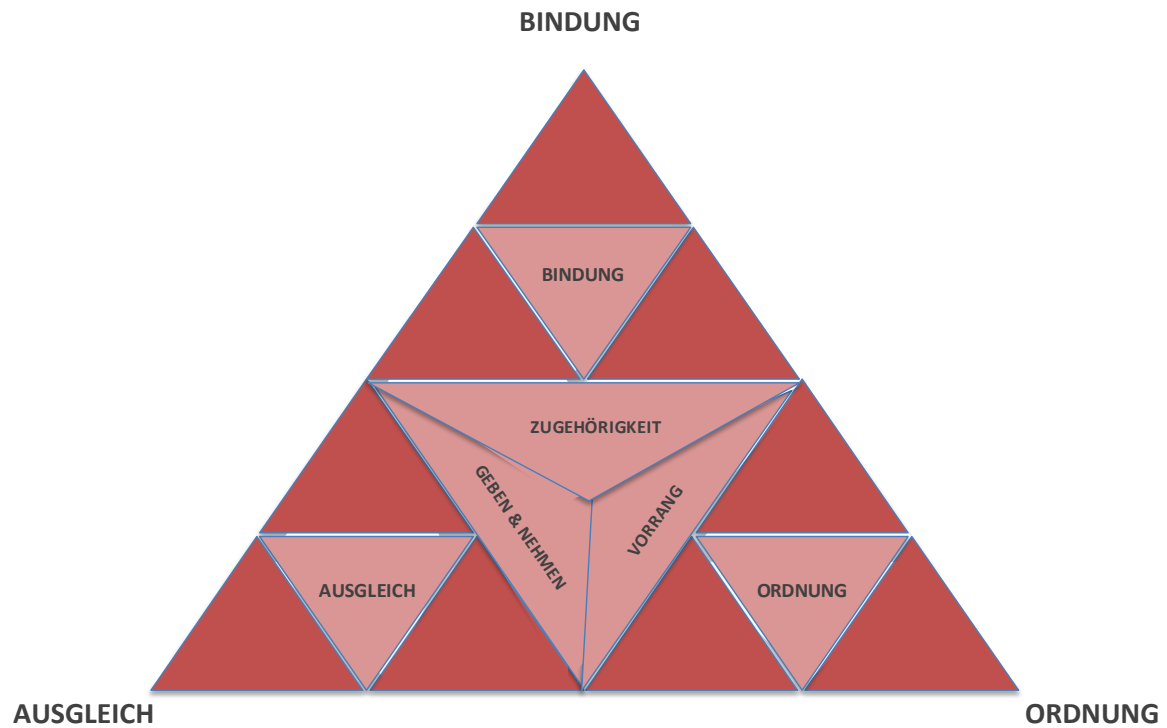
### 3.24. REFLEXIONstafeln - Checkliste zum Führungsverhalten

1. Delegieren Sie in sich geschlossene Aufgabenpakete mit entsprechenden Teilkompetenzen und der dazugehörigen Verantwortung?
2. Sind die Aufgaben und Kompetenzbereiche ihrer Mitarbeiter klar umrissen und abgegrenzt?
3. Sind Sie um gegenseitiges Vertrauen als Basis für die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern bemüht?
4. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei „neuartigen“ Aufgaben?
5. Geben Sie Ihren Mitarbeitern „Rückendeckung nach oben“?
6. Verstehen Sie es, Ihre Mitarbeiter zu motivieren und für ihre Aufgaben und Ziele zu engagieren?
7. Kennen Sie auch die Probleme Ihrer Mitarbeiter?
8. Führen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern Besprechungen durch?
9. Sind Sie bereit und in der Lage, Konflikte mit und zwischen Ihren Mitarbeitern kooperativ zu analysieren und konstruktiv zu lösen?
10. Versuchen Sie ungleiche Arbeitsbelastungen abzubauen und leistungsstarke Mitarbeiter nicht generell noch mehr zu beanspruchen?
11. Helfen Sie leistungsschwächeren Mitarbeitern in der Weise, dass diese mehr Selbstständigkeit, Sicherheit und eine höhere Effektivität erreichen?
12. Respektieren Sie den Delegationsbereich Ihrer Mitarbeiter?
13. Ziehen Sie Ihre Mitarbeiter im Entscheidungsprozess hinzu, wenn diese bessere Detailkenntnisse besitzen?
14. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an Entscheidungen, die deren Arbeits- und Aufgabenbereich betreffen?
15. Legen Sie Wert darauf, Ihre Mitarbeiter von Ihren Anweisungen zu überzeugen?
16. Setzen Sie und vereinbaren Sie in periodischen Abständen mit Ihren Mitarbeitern für deren Aufgabenbereich klar formulierte, erreichbare und damit akzeptable aber dennoch herausfordernde Ziele?
17. Kennen Ihre Mitarbeiter die Standards, an denen Ihre Leistungen gemessen und beurteilt werden?
18. Geben Sie Ihren Mitarbeitern alle für die Erfüllung ihrer Aufgaben und Erreichung ihrer Ziele erforderlichen Informationen?
19. Können Ihre Mitarbeiter sich für ihren Aufgabenbereich notwendigen Informationen direkt von anderen Stellen beschaffen?
20. Verlangen Sie von Ihren Mitarbeitern nur die für Ihre eigenen Entscheidungen wichtigen oder auch für den Gesamtüberblick erforderlichen Informationen?

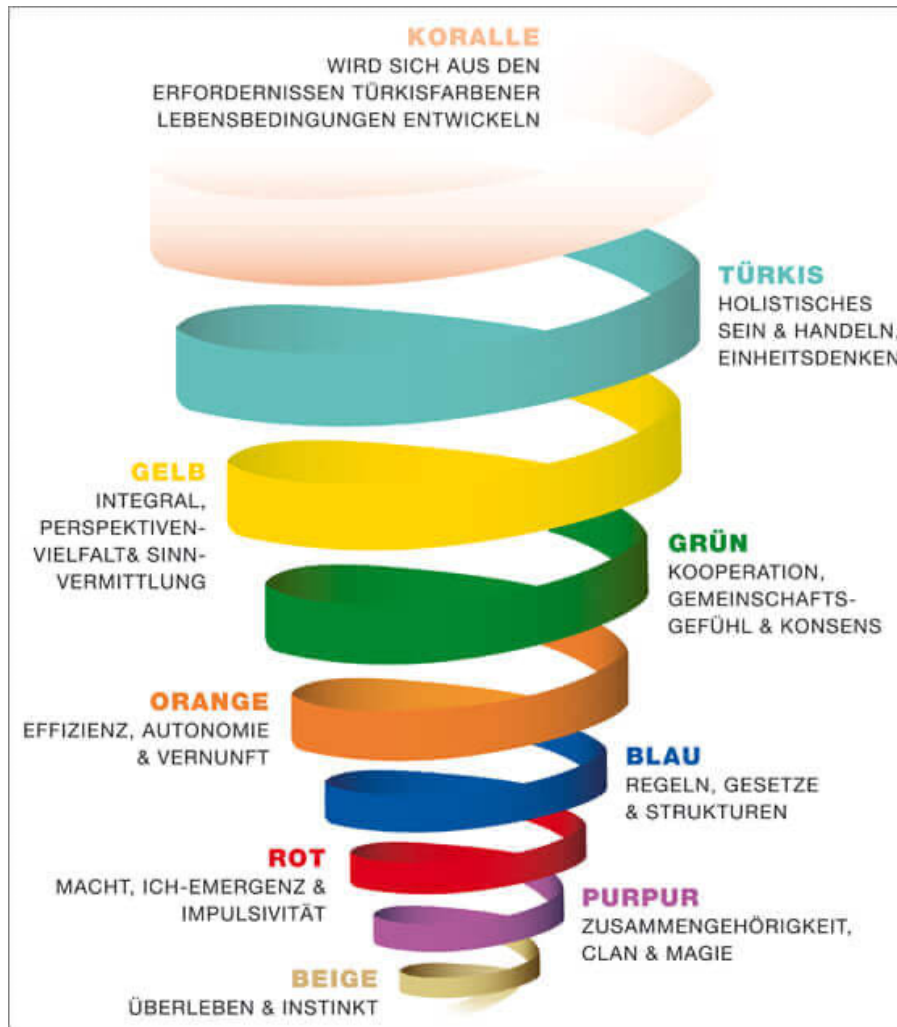
21. Lassen Sie sich regelmäßig über den Stand der Aufgabenerfüllung und Grad der Zielerreichung berichten?
22. Verlangen Sie von Ihren Mitarbeitern eine ständige Eigenkontrolle neben der von Ihnen periodisch durchgeführten Fremdkontrolle?
23. Geben Sie Ihren Mitarbeitern unverzüglich eine Rückkopplung über Leistungsergebnisse?
24. Sprechen Sie eine Anerkennung für herausragende Leistungen eines Mitarbeiters auch vor Kollegen aus?
25. Setzen Sie sich dafür ein, dass Ihre Mitarbeiter ihrer Leistung entsprechend bezahlt werden?
26. Kritisieren Sie Leistungen Ihrer Mitarbeiter im Einzelgespräch als Korrektur und konstruktive Hilfe für Verbesserungen für die Zukunft?
27. Vertragen Sie selbst in angemessener Weise geäußerte, berechtigte und begründete Kritik von Seiten Ihrer Mitarbeiter und verstehen Sie es, diese konstruktiv umzusetzen?
28. Besprechen Sie mit jedem Ihrer Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen, in welcher Weise dessen Fähigkeiten und Kenntnisse zukünftig gefördert und entwickelt werden können?
29. Setzen Sie sich dafür ein, dass qualifizierte Mitarbeiter so weit als möglich höherwertige Aufgaben bekommen und auch befördert werden?
30. Planen Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern und erarbeiten und vereinbaren Sie die Ziele gemeinsam mit ihnen?
31. Erkennen Sie gute Leistungen der Mitarbeiter an?
32. Regen Sie Ihre Mitarbeiter zu selbstständigen Arbeit an?
33. Schafen Sie laufend Leistungsanreize?
34. Fördern Sie die berufliche Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter?
35. Fördern Sie das betriebliche Vorschlagwesen?

(nach K. Haberkorn, 1999)

## 4. SYSTEMISCHE PRINZIPIEN und DYNAMIKEN



#### 4.1. WERTEMODELL GRAVES



Graves nennt sein Modell **das emergente, zyklische Doppelhelix-Modell** des **reifen, erwachsenen biopsychosozialen Verhaltens**. Graves machte die Entdeckung, dass sich bis jetzt acht verschiedene Wertesysteme auf diesem Planeten entwickelt haben. Jedes dieser Wertesysteme ist als Antwort auf eine Klasse von Problemen bzw. Herausforderungen entstanden, die die jeweilige Existenzweise aufgeworfen hat. Wertesysteme sind in diesem Sinne Mechanismen, die die Psyche entwickelt hat, um mit bestimmter Umweltsituationen angemessen umgehen zu können. Wertesysteme entstehen als Lösungsansätze für bestimmte Probleme. Daraus folgt, dass die Veränderung von Problemen und Herausforderungen, denen sich ein Mensch oder eine Gesellschaft gegenübersteht, zu einer Veränderung ihres Wertesystems führen muss. Wertesysteme werden bewertet in Hinsicht auf ihre Fähigkeit, mit bestimmten Problemen angemessen umgehen zu können. D.h. sie sind angemessen, wenn sie ein kongruentes Problemlösungsverhalten ermöglichen. Es ist nicht angemessen, Wertesysteme unabhängig vom Kontext miteinander zu vergleichen. Wertesysteme repräsentieren die Tiefenstruktur von Bevorzugen und Ablehnen und sind als solche nur in Bezug auf die vorhandenen Wahlmöglichkeiten aufschlussreich.

Graves nannte sein Modell "emergent", d.h. "entstehend", da es postuliert, dass neue Wertesysteme durch Veränderung des Milieus immer wieder neu entstehen. Es ist eine zyklische Doppelhelix, da jedes Wertesystem am Schnittpunkt zweier Kräfte entsteht, nämlich dem Problem und dem jeweiligen Problemlösungsansatz der Menschen. Jedes Wertesystem

reflektiert, wie Menschen denken (d.h. ihre Werte oder Glaubensstrukturen). Im Gegensatz dazu steht, **was** Menschen denken (d.h. Der Inhalt ihrer Werte und Glaubenssätze). Wertesysteme können als ein Schema oder eine Art und Weise des Denkens betrachtet werden und sind nicht mit dem Thema oder des jeweiligen Inhalts des Denkens zu verwechseln. Häufig sind Wertesysteme, die inhaltlich diametral entgegengesetzt sind, wie z.B. eine fundamentalistische Religion und der sogenannte "atheistische Kommunismus", nur Ausformungen ein und desselben Wertesystems.

Das Modell kann einerseits auf erwachsene Menschen angewandt werden und zeigt andererseits den Weg der Reife. Ähnlich wie andere Modelle, die sich mit der Tiefenstruktur menschlichen Verhaltens beschäftigen, hat dieses Modell einen enormen Erklärungs- und Vorhersagewert. Es kann auf alle Aspekte des biologischen, psychologischen und soziologischen Verhaltens angewandt werden. Es erklärt sowohl individuelles Verhalten als auch internationale politische Interaktionen. Menschen mit unterschiedlichen Wertesystemen denken unterschiedlich über Religion, den Sinn der menschlichen Existenz, Ökonomie, Politik, Familie, Ausbildung, Gesundheit und Freizeit und haben unterschiedliche Muster in ihrer Tiefenstruktur bezüglich der Ziele, Ethik, Motivation, des Lebensstils und der Organisation. Des Weiteren hat jedes Wertesystem seine eigene Veränderungstechnologie, und das Eintreten bzw. Verlassen des jeweiligen Systems wird ausgelöst durch Kräfte aus dem Milieu, in dem das jeweilige System existiert.

Graves betont, dass die Tiefenstrukturen seines Modells Arten des Denkens charakterisieren, nicht aber Typen von Menschen. Diese Muster bilden biopsychosoziale Systeme ab und sind weder eine Typologie von Menschen noch diskrete Entwicklungsstufen von Menschen. Vielmehr reflektieren sie Systeme im Repertoire menschlicher Verhaltensmöglichkeiten. In diesem Sinne besitzt jeder Mensch bestimmte mentale Muster, die durch unterschiedliche Kontexte und Situationen aktiviert werden können.

## 4.2. DIE GRAVES-KONZEPTE

- Menschen bewerten verschiedene Dinge unterschiedlich, da sie auf unterschiedliche Weise denken. Und sie denken auf unterschiedliche Weise, weil sie unterschiedliche Gehirne haben.

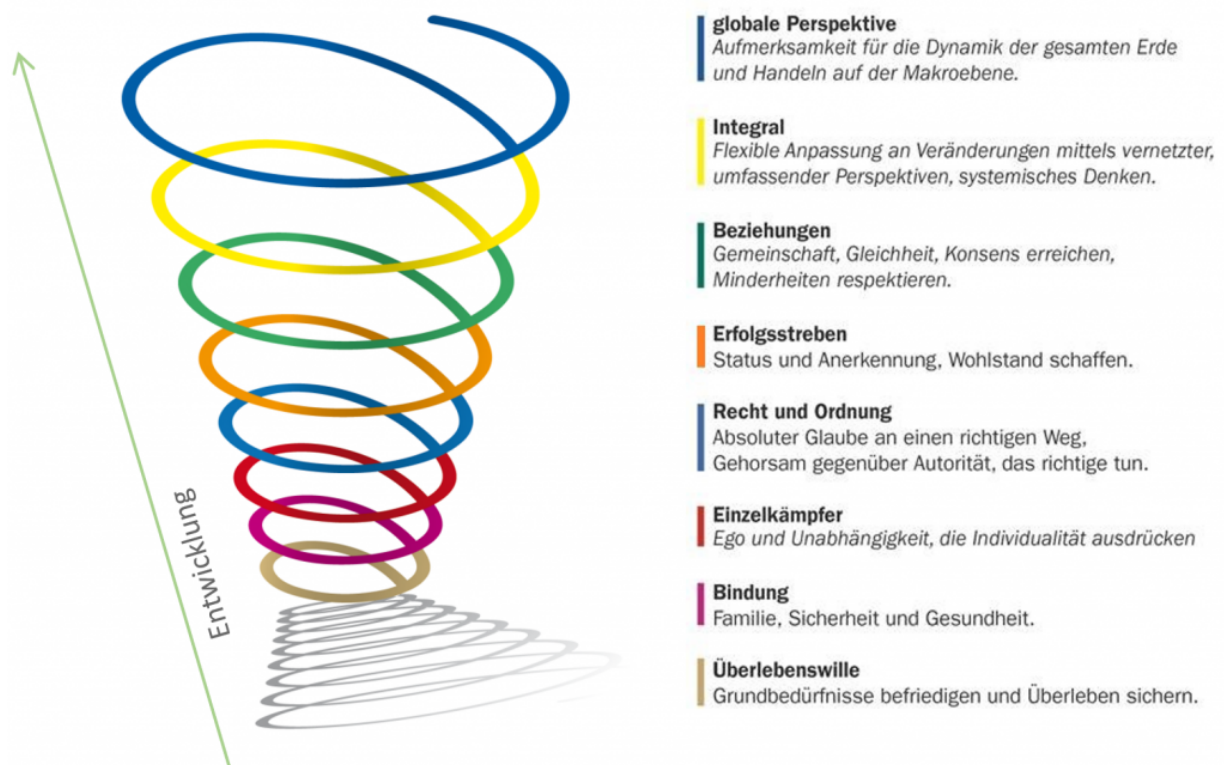
Unterschiedliche Organisationen nehmen unterschiedliche Positionen auf der Psychologischen Landkarte ein, und es ist daher für sie wichtig, unterschiedliche Management-Strategien zu entwickeln, die zu ihren Mitarbeitern und deren Tätigkeitsbereichen passen.

Manager sollten einen konsistenten und systematischen Ansatz für alle Probleme im organisatorischen Bereich entwickeln, den sie von der Personalsuche über die Auswahl, die Platzierung, das Training, die Personalführung bis zum Marketing durchhalten, so dass alle Teile miteinander "zusammenhängen".

- Organisationen sollten, was das Managementsystem betrifft, von unten nach oben organisiert sein und nicht von oben nach unten, um auf die Mitarbeiter so einzugehen, wie sie tatsächlich sind.

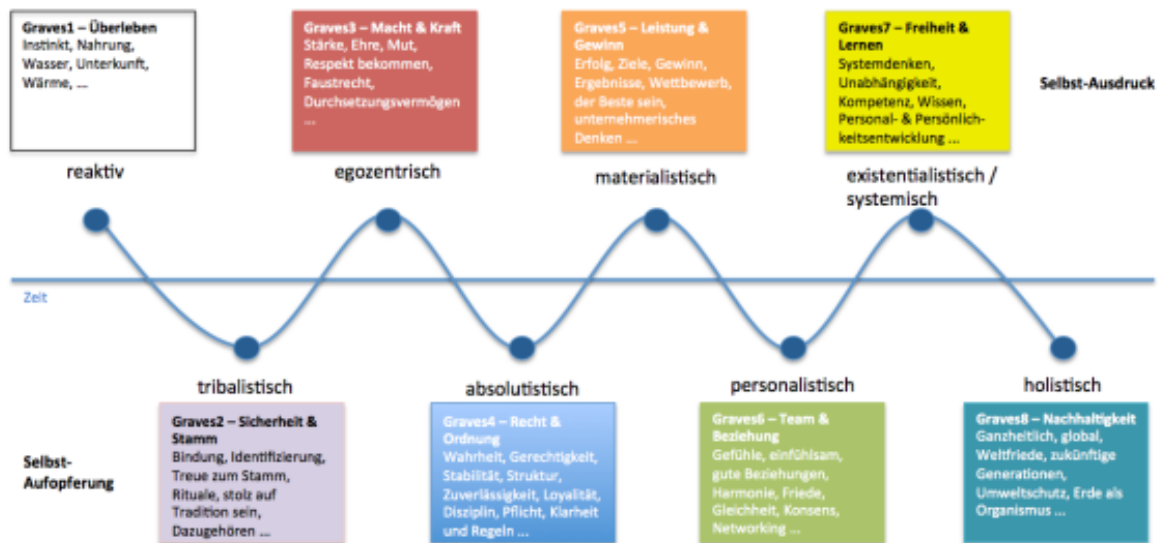
Erfolgreiche Organisationen sind in Gefahr zu scheitern, wenn sie ihre Leute weiterhin in der Art führen, die sie am Anfang zum Erfolg geführt hat.

- Viele Leute müssen heute anders geführt werden, weil sie sich auf der Psychologischen Landkarte schneller und weiterbewegt haben als viele ihrer Manager.
- Marketing-Strategien versagen häufig, da die Entwerfer der Strategien ihre "Marketing-Spiegel" verwenden und annehmen, dass das Publikum, das sie erreichen wollen, dasselbe Wertesystem hat wie sie selbst.
- Die Frage ist also nicht, wie man Menschen motivieren kann, sondern, wie ich das, was ich tue, in Beziehung zu ihrem natürlichen Motivationsfluss setze.
- Das gegenwärtige Produktivitätsproblem ist ein Zeichen für Wachstum und Kultur und nicht ein Zeichen für ihren Verfall. Und das wird uns dazu zwingen, neue und innovative Wege zu finden, mit Menschen umzugehen, und zwar auf der Grundlage dessen, was wir nun geworden sind.
- Da Menschen auf unterschiedliche Weise von unterschiedlichen Lehrern/Trainern lernen, besteht die Aufgabe in der Aus- und Weiterbildung darin, die Lernenden, die Trainer und die Unterrichtsstrategien aufeinander abzustimmen.



## DAS GRAVES-MODELL

In jeder Stufe der menschlichen Existenz ist der erwachsene Mensch auf der Suche nach dem heiligen Gral, der Art, wie er zu leben, wünscht. C. W. Graves



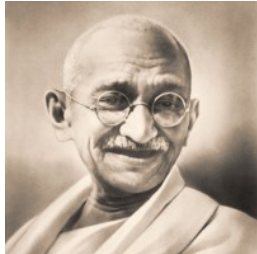
Quelle: Zusammenstellung aus C.W. Graves, übers. clarewgraves.com und Werte im NLP und anderswo, Klaus Grochowiak



## 5. VERSCHIEDENE FÜHRUNGSANSÄTZE UND MODELLE

### 5.1. DIE 4 ROLLEN EFFEKTIVER FÜHRUNG

#### Zusammenfassung von Dr. Stephen Covey



Die Person auf dem Bild ist unschwer zu erkennen Mahatma Gandhi. Einer meiner Lieblingsautoren, Dr. Steven Covey, erwähnt ihn immer wieder in seinen Büchern, und präsentiert ihn als einen echten Held, der wirklich die Welt verändert hat.

Eines der großartigsten Dinge an Gandhi war sicher seine Menschlichkeit. Gandhi hatte keine formale Autorität, keine Position. Er entwickelte eine (unglaublich starke) moralische Autorität und damit einen Führungsanspruch außerhalb der Systeme.

Der Weg von Gandhi war geprägt von den 4 Rollen eines effektiven Führers, der letztendlich zur Unabhängigkeit Indiens führte.

#### WAS SIND NUN DIESE 4 ROLLEN

##### 1. Vorbild (Einzelner/Team)

Vorbild zu sein, inspiriert zu Vertrauen, ohne es zu erwarten. Wenn wir uns an die im 8.Weg verkörperten Prinzipien halten, blüht Vertrauen, der Kitt des Lebens; Vertrauen entsteht nur aus Vertrauenswürdigkeit. Kurz gesagt: Als Vorbild erzeugt man *persönliche moralische Autorität*.

##### 2. Visionär

Die gemeinsame Visionsentwicklung produziert Ordnung, ohne sie zu fordern. Das bedeutet: Wenn die Leute sich mit den strategischen Entscheidungen – besonders mit jenen über die Werte und die Ziele von hoher Priorität – identifizieren und in sie einbezogen werden, kommt es zu einer emotionalen Verbindung; das Management und die Motivation verlagern sich dann von außen nach innen. Als Visionär erzeugt man *visionäre moralische Autorität*.

##### 3. Koordinator

Die Strukturen, Systeme und Prozesse auszurichten bedeutet, das Gemeinwesen und den Geist des Vertrauens, der Vision und der Befähigung zu fördern. Als Koordinator erzeugt man *institutionalisierte moralische Autorität*.

##### 4. Coach

Die Befähigung ist die Frucht der drei anderen Führungsrollen. Sie setzt ohne Motivation von außen das menschliche Potential frei. Als Coach erzeugt man *kulturelle moralische Autorität*.

**Man sollte immer daran denken, dass der wichtigste Part des Vorbild-Seins der ist, dass eine Führungskraft die drei anderen Rollen effektiver Führung vorlebt. Mit anderen Worten:**

Visionär zu sein bedeutet, einerseits den Mut zur Bestimmung eines Kurses vorzuleben, andererseits auch die Bescheidenheit und den gegenseitigen Respekt vorzuleben, andere in die Entscheidung, was am wichtigsten ist, einzubeziehen.

Koordinator-Sein heißt, die Bereitschaft vorzuleben, Strukturen Systeme und Prozesse zu etablieren, die im Einklang mit den strategischen Entscheidungen über das, was am wichtigsten ist, stehen, sodass die Organisation ständig auf ihre höchstrangigen Ziele fokussiert bleibt.

Coach-Sein schließlich ist das Vorleben (Prozesse der Co-Mission) eines wirklich tiefen Glaubens an die Fähigkeit der Leute, ihre Freiheit zu wählen auszuüben und an die vier Dimensionen ihrer Natur.

Quelle: Der 8. Weg: Von der Effektivität zur wahren Größe

<http://www.hafawo.at/beruf-und-karriere/4-rollen-effektiver-fuehrung-zusammenfassung-von-dr-stephen-covey/>



## 5.2. 7 WEGE zur EFFEKTIVITÄT

Die 7 Wege verkörpern die Essenz davon, eine ausgewogene, redliche, starke Person zu werden und ein sich untereinander ergänzendes Team aufzubauen, dessen Grundlage gegenseitiger Respekt ist. Sie sind die Prinzipien des persönlichen Charakters.

### 1. Weg: Pro-aktiv sein

Pro-Aktivität bedeutet nicht nur, die Initiative zu ergreifen. Es beinhaltet auch, anzuerkennen, dass wir für unsere Entscheidungen selbst verantwortlich sind, dass wir die Freiheit haben zu wählen – auf Grundlage von Prinzipien statt unserer Stimmungen und Launen oder der Umstände. Pro-aktive Menschen treiben Veränderungen voran und entscheiden sich, kein Opfer zu sein, nicht reaktiv zu sein und die Schuld nicht bei anderen zu suchen.

### 2. Weg: Schon am Anfang das Ende im Sinn haben

Individuen, Familien, Teams und Organisationen gestalten ihre eigene Zukunft, indem sie für alle Projekte – große wie kleine, persönliche wie zwischenmenschliche – zunächst eine mentale Vision schaffen. Sie leben nicht einfach in den Tag hinein, ohne ein klares Ziel vor Augen zu haben. Sie erklären die Prinzipien, Beziehungen und Ziele, die ihnen am wichtigsten sind und verpflichten sich innerlich auf sie.

### 3. Weg: Das Wichtigste zuerst tun

Wir müssen unsere Aktivitäten um unsere wichtigsten Prioritäten herum organisieren und umsetzen. „Das Wichtigste zuerst tun“ bedeutet, ungeachtet der Umstände nach jenen Prinzipien zu leben, die wir am meisten wertschätzen und uns von ihnen antreiben lassen, nicht von äußeren Dringlichkeiten.

### 4. Weg: Gewinn/Gewinn denken

Gewinn/Gewinn-Denken ist eine mentale und emotionale Einstellung, die bei allen Interaktionen den gegenseitigen Vorteil und Respekt sucht. Es bedeutet, im Sinne von Überfluss und Chancen zu denken, nicht von Mangel und von auf Gegnerschaft ausgerichteten Wettbewerb; nicht selbstsüchtig (Gewinn/Verlust) oder wie ein Opferlamm (Verlust/Gewinn); im Sinne von „wir“, nicht von „ich“.

### 5. Weg: Erst verstehen, dann verstanden werden

Wenn wir mit der Absicht zuhören, andere zu verstehen, statt mit der Absicht zu antworten, beginnen wir mit wirklicher Kommunikation und dem wahren Aufbau von Beziehungen. Dann gibt es mehr Chancen, offen zu sprechen und verstanden zu werden und sie ergeben sich wie von selbst. Verstehen zu wollen erfordert Rücksicht; verstanden werden zu wollen verlangt Mut. Effektivität liegt darin, beides in eine Balance zu bringen oder miteinander zu verschmelzen.

### 6. Weg: Synergien schaffen

Synergie ist die dritte Alternative – weder meine Lösung noch Ihre, sondern die dritte, die besser ist als unsere beiden ursprünglichen Vorschläge. Sie ist die Frucht, die wir ernten können, wenn wir die Unterschiede zwischen uns respektieren und wertschätzen. Synergie bedeutet, gemeinsam Probleme zu lösen, Möglichkeiten zu ergreifen und Meinungsverschiedenheiten beizulegen. Sie entsteht und wirkt bei kreativer Kooperation, sodass  $1+1=3$  sein kann, aber auch 11, 111 oder noch mehr. Außerdem ist Synergie der Schlüssel zur Effektivität von Teams und Beziehungen. Ein synergetisches Team ist eines, das sich untereinander ergänzt, das so organisiert ist, dass die Stärken des einen die Schwächen des anderen ausgleichen. So kann man die Stärken optimal nutzen und die individuellen Schwächen irrelevant machen.

### 7. Weg: Die Säge schärfen

Beim 7. Weg geht es darum, dass wir uns in den vier Grunddimensionen unseres Seins – der physischen, sozialen/emotionalen, mentalen und spirituellen – ständig erneuern müssen. Dieser Weg vergrößert unsere Kapazität, alle anderen Wege zur Effektivität in unserem Leben umzusetzen.

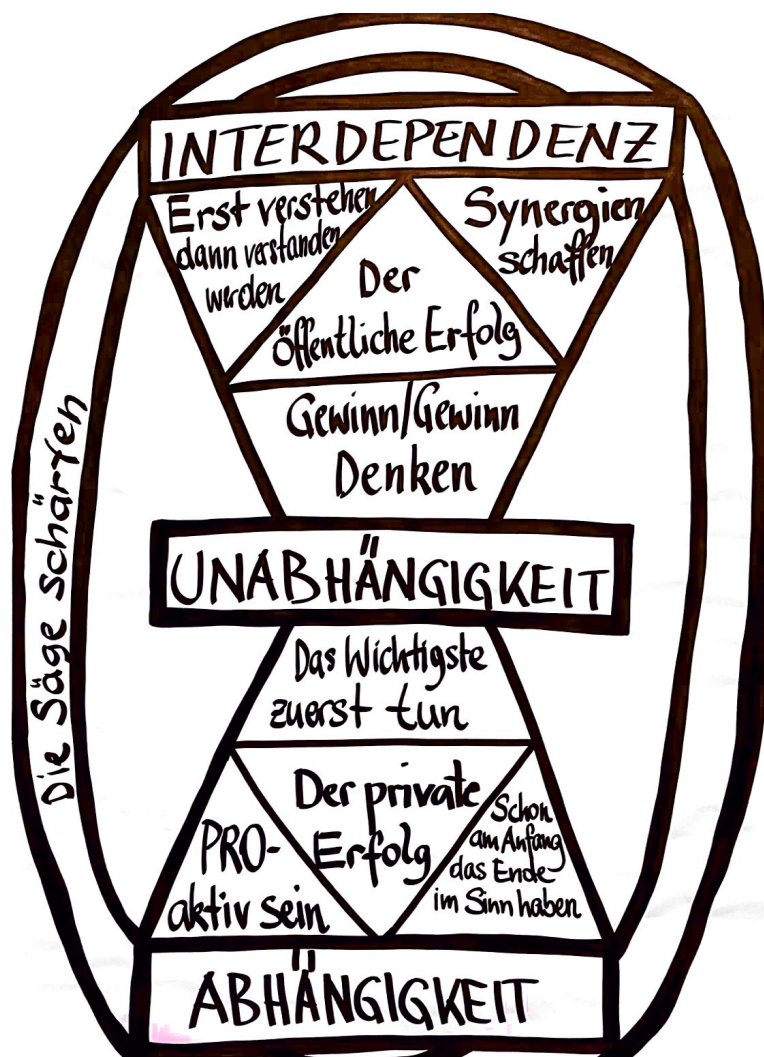
Die drei ersten Wege kann man mit vier Worten zusammenfassen: *Versprechen geben und halten*. Die Fähigkeit, ein Versprechen zu geben, ist die Pro-Aktivität (1. Weg). Der Inhalt des Versprechens ist der 2. Weg und es zu halten der 3. Weg.

Die drei nächsten Wege, bei denen es um Teams geht, die sich untereinander ergänzen, kann man so zusammenfassen: *Die Leute in das Problem einbeziehen und gemeinsam eine Lösung ausarbeiten*. Das erfordert gegenseitigen Respekt (4. Weg), gegenseitiges Versprechen (5. Weg) und kreative Kooperation (6. Weg). Der 7. Weg, „die Säge schärfen“, vergrößert unsere Kompetenz in den vier

Grunddimensionen unserer Natur: Körper, Verstand, Herz und Geist. Er führt uns zur Erneuerung unserer persönlichen Integrität und Sicherheit (1. und 3. Weg) und des Geistes und Charakters des sich untereinander ergänzenden Teams.

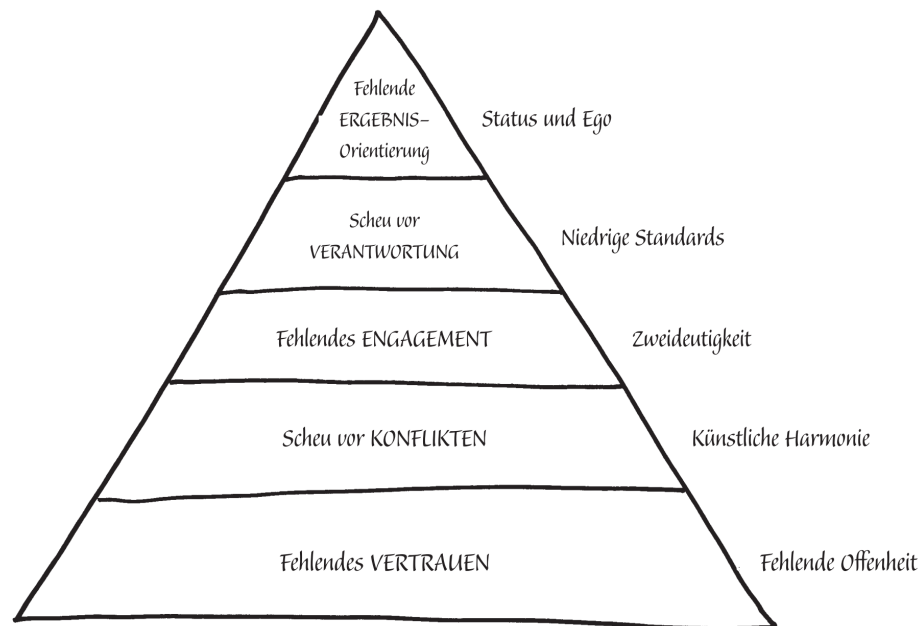
Quelle: "Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg."

"This image was originally posted to Flickr by Abras2010 at <http://flickr.com/photos/50924847@N07/4725216907>. It was reviewed on 3 August 2010 by the FlickreviewR robot and was confirmed to be licensed under the terms of the cc-by-2.0."



### 5.3. Die 5 Dysfunktionen eines Teams

BY PATRICK LENCIONI



#### Dysfunktion 1: FEHLENDES VERTRAUEN

##### FOLGEN:

- Hohe Kosten: Zeit und Energie wird verschwendet, die eigenen Verhaltensweisen und Interaktionen innerhalb der Gruppe zu kontrollieren
- Abneigung gegenüber Teambesprechungen
- Scheu davor andere um Unterstützung zu bitten
- Arbeitsmoral niedrig und Fluktuation hoch

##### WAS KANN MAN TUN?

- Übung: persönliche Geschichten
- Übung zur Teameffizienz
- Profile zur Persönlichkeit und Verhaltenspräferenz
- 360° Feedback
- Teamerfahrungsübungen (outdoor/indoor)

##### ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

- Offenheit demonstrieren
- Risiko eingehen, dass vor dem Team die eigene Fassade bröckeln könnte
- Atmosphäre schaffen, in der Offenheit nicht bestraft wird
- Offenheit der Führungskraft muss ECHT sein!

## Dysfunktion 2: SCHEU VOR KONFLIKTEN

### FOLGEN

- Umfeld, indem Taktieren im Rücken des Anderen gedeihen
- Keine konstruktiven Auseinandersetzungen und somit langweilige Meetings/Besprechungen etc.
- Kritische Themen werden nicht auf den Tisch gelegt

### WAS KANN MAN TUN?

- Erkenntnis, dass Auseinandersetzung konstruktiv ist, und viele Team die Neigung haben, Konflikte zu vermeiden
- Initiative „Bergbau“
- Thomas Kilman Modell der Konfliktlösung oder GFK oder Lösungskreislauf

### ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

- Sich zurückhalten, wenn Teammitglieder in Konflikt geraten und erstmal abwarten. Dem Team Lösungsfähigkeit zugestehen.
- !!Selber ein angemessenes Konfliktverhalten zeigen!!

## Dysfunktion 3: FEHLENDES ENGAGEMENT

Die 2 wichtigsten Ursachen:

- 1) Wunsch nach Konsens
- 2) Bedürfnis nach Gewissheit

### FOLGEN

- Die Uneinigkeit überträgt sich auf die gesamte Organisation
- Im Team entsteht Unklarheit über Richtungen und Prioritäten
- Sorgt für einen Verlust an Zuversicht
- Fördert Besserwisserei unter den Teammitgliedern

### WAS KANN MAN TUN?

- Am Ende eines Meetings/Workshops wichtigsten Entscheidungen zusammenfassen
- Analyse von Eventualitäten und worst case szenario
- Therapie bei geringem Risiko: Demonstration von Entschlossenheit in einer Situation von relativ geringem Risiko

### ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

- Muss sich bei dem Gedanken wohlfühlen, dass eine getroffene Entscheidung sich schließlich auch als falsch herausstellen könnte
- Muss die Gruppe ständig drängen, Themen abzuschließen und sich an beschlossene Zeitpläne zu halten
- Darf nicht zu viel Wert auf Gewissheit und Konsens legen

## Dysfunktion 4: SCHEU VOR VERANTWORTUNG

### FOLGEN

- Team erzeugt negative Gefühle zwischen Teamkollegen mit unterschiedlichen Leistungsstandards
- Mittelmaß wird forciert
- FK wird zur einzigen Quelle für Disziplin

### WAS KANN MAN TUN?

- Bekanntmachung von Zielen und Standards
- Einfache und regelmäßige Überprüfungen des Fortschrittes. Feedback zu Verhalten und Leistungen geben.
- Teambelohnungen

### ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

- Zulassen, dass das Team als erster und hauptsächlicher Mechanismus für Verantwortung fungiert
- Muss dazu bereit sein, als letzter Schiedsrichter in Punkto Disziplin zu fungieren, wenn das Team damit keinen Erfolg hat

## Dysfunktion 5: FEHLENDE ERGEBNISORIENTIERUNG

### FOLGEN

- Team stagniert, wächst nicht
- Setzt sich selten gegen Konkurrenten durch
- Verliert leistungsorientierte MA
- Ermuntert Teammitglieder, sich auf eigene Karriere zu konzentrieren

### WAS KANN MAN TUN?

- „Öffentliche Bekanntgabe der Ergebnisse“. Bei Teams ist dann die Wahrscheinlichkeit höher, sich dafür auch richtig einzusetzen
- Ergebnisabhängige Belohnung

### ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

- Muss für die Konzentration auf die Ergebnisse den Ton vorgeben
- Muss selbstlos und objektiv sein und Belohnung für diejenigen reservieren, die echten Beitrag zum Erreichen für die Gruppenziele leisten
-



## 5.4. 5 SPRACHEN DER WERTSCHÄTZUNG

1. Lob und Anerkennung
2. Sich Zeit nehmen
3. Hilfsbereitschaft
4. Geschenke
5. Körperkontakt

### 1. LOB UND ANERKENNUNG

Ist die erste Sprache der Wertschätzung. Ein Lob bezieht sich idealerweise auf eine bestimmte Leistung. Dann wirkt es besonders effektiv, oder eine bestimmte Charaktereigenschaft gibt Anlass für ein Lob. In jedem Fall sollte die Führungskraft die Persönlichkeit im Blick haben und sich dann für eine, dem Mitarbeiter gerecht werdenden Form, entscheiden. Schriftlich, unter vier Augen, vor der Gruppe oder öffentlich.

Mail mit Danke

Jemand sagt Danke für die Mitarbeit oder für die gute Arbeit

Nicht selbstverständlich nehmen - dass die Arbeit wahrgenommen wird

Danke - F2F einzeln oder in einer Gruppe ansprechen, dass jemand gute Leistung erbracht hat oder einen tollen Beitrag leistet

Erwähnung im Mitarbeitermagazin

(Führungs-)Verantwortung geben – schafft Vertrauen

...

### 2. SICH ZEIT NEHMEN

Ist die zweite der fünf Sprachen der Wertschätzung, die von den Autoren vorgestellt wird. Indem man sich Zeit für einen Menschen nimmt, schenkt man ihm seine ungeteilte Aufmerksamkeit. Zuhören ist grundsätzlich eine hohe Form der Wertschätzung mit gewaltiger Wirkung. Bei der Umsetzung steht die Persönlichkeit des Mitarbeiters im Mittelpunkt.

Gespräch mit "wichtigen" Personen

Zeit nehmen für Betas - Reflexionsgespräche

Zeit für Kaffee am Morgen ermöglichen

für intern Marketing Profi

Weiterempfehlungen und Gegengeschäfte

Zeit für jemanden, dem es nicht gut geht

Privates, persönliches Gespräch ermöglichen

Persönliches auch abfragen

Von Erfolgen berichten lassen

WIRKLICH ZEIT NEHMEN UND ZUHÖREN UND SICH MERKEN

Mal in die Kaffeeküche gehen, zuhören und wieder GEHEN

### 3. HILFSBEREITSCHAFT

Die dritte Sprache der Wertschätzung ist Chapman und White zufolge, die **HILFSBEREITSCHAFT**

Es gibt Mitarbeiter, die motiviert werden können, indem man ihnen Hilfe bei besonderen Projekten oder bei einer größeren Menge Arbeit anbietet. Auch in diesem Bereich gibt es Spielregeln zu beachten. In der Regel macht eine solche Kollegialität am Arbeitsplatz eine Organisation noch erfolgreicher.

Ausflüge

Familie und Beruf vereinbar

Homeoffice

Teilzeitjobs während Studium

Gesundheitsvorsorge

Ausstattung - ergonomische Arbeitsplätze

...

### 4. GESCHENKE

Neben den bisher genannten Sprachen der Wertschätzungen spielen **GESCHENKE** eine große Rolle. Finanzielle Anreize sind als Belohnung für gute Leistungen für viele Unternehmen nicht realisierbar. Geschenke, die an den Interessen des Mitarbeiters ausgerichtet und persönlich ausgesucht sind, kommen gut an. Sie motivieren mindestens genauso gut, wie ein finanzieller Bonus.

Ausflüge

Weihnachtsfeiern

Betriebsausflug

Alkoholfreies Bier nach der Arbeit

Zeit für Kaffee am Morgen

Wettkämpfe - Läufe - Sponsoring

Gesundheitsvorsorge - Yoga, Pausen- und Ruheräume

Kantine mit gutem und gesundem Essen

Geburtstagsaufmerksamkeit

Rabatte bei anderen Unternehmen

Weihnachtsgeschenke

Weiterbildung

Prämien

Veranstaltungen

Ehrungen

Erwähnung im Mitarbeitermagazin

Firmentelefon

Firmenwagen

Räumlichkeiten nutzen dürfen

Computer privat nutzen können

Drucker

Essensrechnung

## 5. KÖRPERKONTAKT

Die wohl am schwierigsten umzusetzende Sprache der Wertschätzung ist der **KÖRPERKONTAKT**.

Gary Chapman und Paul White betonen in ihrem Buch, dass dies ein heikles Gebiet ist und mit größter Sorgfalt behandelt werden muss. Dennoch gibt es Kollegen, denen ein ermunternder Klaps auf die Schulter oder ein fester Händedruck als Dankeschön mehr bedeuten als Worte. Für die Führungskraft gilt es, dies herauszufinden und gezielt als Wertschätzung einzusetzen.

Schulterklopfen

Fester Händedruck während Blickkontakt - positiven Zunicken

Tanz bei der Mitarbeiterfeier

Umarmung

High Five

online - es ansprechen - fühl dich umarmt, gedrückt, ge-hi5t, auf die Schultergeklopft - oder fordere auf, dass er sich selbst auf die Schulter klopft

### 5.5. DIENE

Ken Blanchard, Mark Miller, Das Geheimnis großer Leader

**D** Die Zukunft denken

**I** Interessiere, engagiere und entwickle andere Menschen

**E** Erfinde und definiere dich ständig neu

**N** Niemals Ergebnisse, Anstrengungen und Beziehungen  
geringschätzen

**E** Ein Leader muss die Werte verkörpern & Leben,  
die wichtig sind

## 6. LITERATURLISTE

ANTONS, K.: Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Göttingen: Hogrefe, 1996 (1973)

ARDELT-GATTINGER, E., LECHNER, H.: SCHLÖGL, W. (Hrsg.): Gruppendynamik. Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1998.

BRAUN, R., CHARISMA, Seminarunterlage

FLIEDL, R., KÖLBL, D. (Hrsg.): Visionen und Wege. Wie heilt die Gruppe? Innsbruck, Wien: Studien-Verlag, 1998.

FLIEDL, R., KÖLBL, D., DOLANSKY-LENZ, W., LEHNER, L. (hrsg.): Visionen und Wege. Symposien zum 75. Geburtstag von Raoul Schindler. Innsbruck, Wien: Studien-Verlag, 1999.

GOLDMANN, F., WIRNSCHIMMEL, K.: Die Beobachtung in Gruppen. Wien: Eigenverlag der Autoren, 1994.

GRUPPENDYNAMIK. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. Opladen: Leske und Budrich, seit 1969; Internetadresse: [www.fernuni-hagen.de/sozpsych/gruppen-dynamik](http://www.fernuni-hagen.de/sozpsych/gruppen-dynamik)

KÖNIG, O. (Hrsg.): Gruppendynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung: München: Profil, 1995.

KÖNIG, O.: Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. München: Pfeiffer, 1996.

KÖNIGSWIESER, R., KEIL, M. (Hrsg.): Das Feuer großer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta, 2000.

MAJCE-EGGER, M., TROTZ, R. (Hrsg.): Die Macht begehren – Politische Haltungen in der Gruppendynamik. Innsbruck: Studien Verlag, 2000.

MAJCE-EGGER, M. (Hrsg.): Gruppentherapie und Gruppendynamik – Dynamische Gruppenpsychotherapie. Theoretische Grundlagen, Entwicklungen und Methoden. Wien: Facultas-Univ.-Verl., 1999.

SCHINDLER, RAOUL, Schriften, persönliches Interview, Gabriela Konrad 2004

SVOBODA, W.: Das Rangdynamik-Modell nach Raoul Schindler aus der gruppen- und organisationsdynamischen Sicht. Wien: unveröffentlichtes Manuskript, 1993.

## 7. ANHANG

### Krise der Gruppe – Beratung durch die Gruppe

von Raoul Schindler

Es geht mir heute um die Krise der Gruppe, jener kleinen, überschaubaren Einheit menschlicher Vielzahl, die wir alle kennen. Wir begegnen ihnen allenthalben im Leben, und wo immer dies sein mag, übt sie einen eigenartigen Anreiz auf uns aus: Wir registrieren aufmerksam, ob wir ihr zugehören oder nicht. Ihr zuliebe folgen wir der Mode, achten wir, die rechte Kleidung zum rechten Anlass anzulegen. Eine Gruppe von außen macht Angst, sie ist wie eine Anballung des Fremden. Wir weichen ihr aus, oder wir versuchen ihr zuzugehören. Gelingt dies, so fühlen wir uns leichter und stärker, wir nehmen an einer größeren Potenz teil. Aber wir fühlen uns auch von der Gruppe beeinflusst, spüren Erwartungen auf uns gerichtet, merken einen oft schwer formulierbaren Willen. Je mehr engagiert wir diesem Willen sind, desto näher fühlen wir uns dem Mittelpunkt der Gruppe.

Auch eine Gruppe hat Reifungsphasen, wie eine Person, wir sprechen geradezu von Personalisierungsphasen. Eine Anzahl von Menschen, die sich ohne Bezug nur gerade in einem Raum befinden, ist noch keine Gruppe. Wir nennen das eine Menge. Der andere in der Menge ist uns unbekannt, was wir von ihm halten, entspricht unserer Projektion, das heißt, es sind unsere eigenen Einfälle und Gedanken, die wir ihm zuordnen. Aber bereits eine projektive Beschäftigung miteinander stellt einen unsichtbaren Kontakt her, der erst fühlbar wird, wenn etwas Neues geschieht, dass uns alle betrifft, etwas das Hereintreten eines Neuen. Dann fühlen wir uns plötzlich hinsichtlich dieses Fremden zusammengehörig, wir sind schon da, und er ist neu, noch außerhalb unserer Gemeinsamkeit. Es ist das erste Erscheinen von Gruppe, eine uns gemeinsam umgreifende Kontur, ein Wir-Gefühl. Es geht wieder verloren, wenn der Anlass von außen, der uns gegenübersteht, wieder verschwindet. Es entsteht ein Bedürfnis, einen Anlass von innen zu bilden: Eine Aktivität, an der wir alle teilhaben, die uns ein dauerhaftes Gegenüber, ein Ziel gibt. Kontaktannahmen und Vorschläge tauchen auf, aber es zeigt sich meist, dass es recht verschiedene Ziele gibt und wenig Lust, dem Vorschlag des anderen zu folgen. In dieser Personalisierungsphase fühlen sich die Gruppenmitglieder meist recht weit entfernt voneinander, in eine aggressive Konkurrenz verstrickt, wer wem nachfolgt. Wir nennen diese Phase daher noch prä-gruppal, ohne innere Struktur, ein Kampf jedes gegen jeden um die Richtung der Gruppe. Kinder pflegen in dieser Phase sich laut zu gebärden, sie schreien und imponieren durcheinander, suchen sich zu übertrumpfen; Erwachsene schweigen, oder nehmen sich zurück, suchen sich keine Blöße zu geben, lassen dem anderen den Vortritt und verweigern die Nachfolge. Die Darstellung der Potenz bei den Kindern entspricht wohl der Darstellung der Impotenz bei den Erwachsenen.

Aber dann findet einer die Initiative, die unserer gemeinsamen Stimmung entspricht. er lacht zum Beispiel, oder entspannt sich, sagt etwas Herzliches oder ganz Treffendes, und die anderen folgen ihm darin nach. Die Gruppe hat die von ihm angeschlagene Richtung akzeptiert und gewinnt damit Bewegung und innere Struktur. Letztere nennen wir Rangordnung. Wir unterscheiden vier Rangpositionen, die wir mit griechischen Buchstaben kennzeichnen: Alpha, das durch sein Engagement die Richtung bestimmt und repräsentiert, gewissermaßen voran geht; Gamma, die Position derer, die ihm darin nachfolgen, sich mit seiner Initiative identifizieren; Omega, das als letzter nachfolgt, zögernd oder gehemmt, vielleicht ängstlich und Beta, die Position am Rande, die sich ihre Unabhängigkeit durch nützliche Leistung erhält. In der Bewegungsrichtung der Gruppe, ihr gegenüber, merken wir den Widerstand des Gegners, des Alpha der Gegengruppe, respektive der Personifizierung der uns entgegenwirkenden Kräfte. Omega, das die Gruppe durch sein relativ langsames Mitgehen zu bremsen

scheint, wirkt notwendig als innerer Repräsentant dieser Gegenkräfte und wird daher in die Identifikation mit dem Gegner gedrängt.

Mit Ausbildung dieser Rangstruktur hat die Gruppe ihre volle, personale Reife erreicht. Sie agiert und reagiert jetzt wie ein Organismus, als eine Ganzheit. Die Bewusstheiten der Mitglieder haben ein neues, gemeinsames Bewusstsein gebildet, in dem jeder seine Rolle spielt. Die Rolle ist der Schnittpunkt zwischen individuellem und kollektivem Bereich; in ihr haben die Wünsche und Fähigkeiten des Individuums ihren Ausgleich mit den Erwartungen der Gruppe hergestellt. Kein Wunder, dass die Psychologen vom Phänomen der Rolle zuvörderst angetan waren, den auch die Psychologie der Gruppe ging zunächst von der Psychologie des Individuums aus. Noch heute macht es uns immer wieder Schwierigkeiten, zu verstehen, dass die Gruppe ein eigener Organismus ist, etwas anderes als die Summe ihre Mitglieder, so wie auch der Mensch etwas anderes ist als die Summe seiner Organe oder Zellen. Die Formulierung „mehr als die Summe seiner Teile“ ist suspekt, ich wüsste nicht, wie sich das mehr oder weniger hier messen ließe; der Umschlag ist nicht ein quantitativer sondern ein qualitativer. In der Formulierung „mehr“ steckt wohl eine mitgemeinte Propagierungsabsicht, eine beschönigende Bewertung, die vielleicht verdecken soll, dass noch immer quantifizierend – summierend gedacht wird. Wer sich Ganzheit nicht vorzustellen vermag, der redet mit diesem Begriff im Meinungsgehalt einer schöneren oder besseren Summe.

Dies sei vorausgeschickt, denn wenn ich nun auf die Krisenerscheinungen der Gruppe eingehe, so meine ich eben nicht die Krise des Individuums, obgleich dieses in die Krise seiner Gruppe notwendig und wechselwirksam verflochten ist.

Eine solche Krise der Gruppe entwickelt sich fast notwendigerweise, geradezu physiologisch, sie kommt wie ein Alterungsvorgang: Ich meine das Phänomen der Institutionalisierung. Ihre Symptomatik ist meist recht leicht zu erheben. Die vorher oft nur wenig bewussten, lebendigen Traditionen und Stilelemente, die jede Gruppe entwickelt, werden zu erstarrten Verhaltensregeln, einem Zeremoniell, von dem nicht abgewichen werden darf, ohne dass die Gruppe in Angst und abwehrende Aggressivität gerät; die innere Struktur, die Rangordnung, wechselt nicht mehr zwischen den Individuen in lebendiger Fluktuation, je nach der dynamischen Zielrichtung, in der die Gruppe beschäftigt ist, sondern sie erstarrt in willkürlichen Fixierungen, die durch Titel und Abzeichen markiert werden.

Man denke an die Familie, dem wichtigsten und ursprünglichsten Prototyp einer Gruppe: Als gesunde, lebendige Familiengruppe wechseln ihre Mitglieder locker zwischen den Rangpositionen: Mag sein, dass beim Hereintreten fremder Einflüsse und Personen, also in Verteidigung nach außen, der Vater in Alpha-Position gerät und sich alles geistig um ihm sammelt, dass beim Essen aber die Mutter diesen Mittelpunkt einnimmt und beim Ausflug oder Spiel eines der Kinder, vielleicht gerade das kleinste, das in den meisten Ausrichtungen des Tagesablauf in Omega-Position hinter den anderen her bummelt. Die Gruppe vermag übergangslos Wechsel zwischen Spiel und Ernst zu vollziehen, der Vater überlässt z.B. im Zuge irgendeiner Verrichtung einem der Kinder seine Funktion, Rolle und Position, um sie im gegebenen Moment ebenso reibungslos wieder zu übernehmen. Nehmen wir an, er macht gerade irgendeine handwerkliche Reparatur als das Kind dazukommt, und überlässt nun diesem, die interessierte Bereitschaft wohl spürend, die Sache weiter zu machen, also die Funktion, aber mehr als das, auch die gewichtige Art, es zu tun, also seine Erwachsenenrolle, die es z.B. rechtfertigt, einen ruhig dominierenden Rhythmus vorzulegen, mit Pausen und Besinnungen; mehr noch, er überlässt ihm auch seine Alpha-Position, folgt bereitwillig absichtsverändernden Initiativen und unterstützt vielleicht sogar den frevelhaften Wunsch, noch fertig zu machen, obwohl die Mutter bereits zur Suppe ruft und nun ihrerseits die Alpha-Position beansprucht. Aber der Vater übernimmt auch ebenso reibungsfrei

wider seine ursprüngliche Position, Rolle und vielleicht auch Funktion, wenn er spürt, dass das Kind auf Schwierigkeiten stößt, an denen es zu scheitern droht.

Anders, wenn die Familiengruppe institutionell erstarrt ist. Schon der persönliche Stil der Familie legt sich dem sensitiv registrierenden Gast wie etwas Gewalttätiges, Zwanghaftes auf. Er merkt, dass es zwar ihm als Fremdling gestattet bleibt, sich den hier geltenden, ungeschriebenen Vorschriften bisweilen zu entziehen, dass er sich damit aber stets fühlbar als Fremder betont; keiner der Familienangehörigen würde ihm darin folgen, denn, täte er es, so würde es als deutliche Abwendung und Verrat am Gemeinsamen der Familie empfunden werden. Jedes der Gruppenangehörigen hat seine fixierte Rangposition, die ihm nur wenige Rollen zu übernehmen möglich macht. Die Funktion „Vater“ bekommt zB dadurch einen starren Beiklang von Chef, Boss, Präsident, „Schuldiger vom Dienst“; in letzterem Fall dürfte er sich institutionalisiert in der Omega-Position befinden. Es ist klar, dass die Institutionalisierung eine Gruppe beengt, ihren Austausch mit anderen Gruppen erschwert und die Entwicklung ihrer Mitglieder behindert, respektive in einseitiger Weise bestimmt.

Wieso kommt es zur Institutionalisierung? Nun, der gewöhnliche Lauf der Dinge sieht so aus: Eine Gruppe bildet sich an einer gemeinsamen Aktivität. Sie bleibt zusammen, weil diese Aktivität Teil einer tragenden Idee ist, aus der sich laufend weitere gemeinsame Aktionen ableiten. Sie ist nun eine Minorität, eine von vielen Gruppen, die sich berühren und konkurrieren, durch ihre Attraktivität sich auch gegenseitig Mitglieder abziehen. Die Gruppe braucht Potenz, um innerhalb der Gesellschaft bestehen zu können, sonst wird sie durch die Potenz anderer Gruppen aufgesogen. Hat sie diese Potenz, dann erweitert sie ihren Mitgliederstand, und damit entsteht ein Problem der Übersicht, das mit jedem Vielfachen von sieben deutlicher ihre Identität herzustellen, respektive zu bewahren. Alpha, in dem sich die Gruppenmitglieder repräsentiert fühlen, bedarf eines immer größeren Pathos, um sichtbar zu sein, das Leben der Gruppe dramatisiert sich. Man kann es als eine Regel ansehen, dass jede Gruppe ihren Gegner so potent erlebt, wie es ihrem eigenen Potenzanspruch entspricht.

Bei sich zuspitzenden Übersichtsproblem tritt ein uns wohlbekanntes Symptom auf: Alpha wird oder wirkt autoritär. er verlangt vorgreifendes Vertrauen und vollzieht aufgrund dessen Entscheidungen für die Gruppe statt mit ihr. Das ist keineswegs unnatürlich: Autorität ist immer dann erforderlich, wenn Entscheidungen vollzogen werden müssen und der dafür erforderliche Informationsaustausch mangels Zeit oder mangels Kohäsion nicht stattfinden kann. Auch in individuellen Entscheidungen, deren Voraussetzungen über das von mir einsehbare Feld logischer Informationen hinausführen, bin ich gezwungen, gläubig zu werden. (so mag zB eine Operation ein bestimmtes, geringes Risiko haben; da ich aber nicht abschätzen kann, ob ich unter den wenigen Prozent gerade sein werde, die laut Statistik daran sterben müssen, bleibt mir nur gläubiges Vertrauen in die Fähigkeit des Chirurgen, auf Grund dessen ich ihm die Autorität über meinen Leib einräume.)

Die anwachsende Autorität eines Alpha ist ein Ausdruck der sich fixierenden Verhältnisse. Sie ist nur durchzuhalten, wenn die Gruppe ihre Mündigkeit aufgibt und in eine kindliche Einstellung regrediert. Dann freilich gibt sich eine verzerrte Perspektive, und die Erwartungen an Alpha reichen in die Annahme seiner Omnipotenz. Regrediert die Gruppe nicht, so wird sie die Entscheidungsgewalt als Funktion in einem bewussten Akt delegieren, das heißt, sie wird ihre Rangposition in Funktionäre umwandeln. Sie muss sich dafür eine Art Verfassung geben, in der Regel die Fixierung ihrer Traditionen; manchmal geraten auch übernommene Schablonen mit herein.

In jedem Fall wird die eben geschilderte Institutionalisierung zwar dem Organisationsproblem der Gruppe besser gerecht, so dass sie nun fast beliebig anwachsen kann, sie verhindert jedoch dynamische Veränderungen in Anpassung an die Außen- und Gesamtsituation, sie wird leicht zur

Wirklichkeit unstimmig, und es entstehen dann Spannungen, die zu neuen Untergruppenbildungen führen, die eines Tages die institutionalisierte Gruppe sprengen werden. Das wäre also der natürliche Lauf der Dinge, eine Art Generationswechsel.

Was für die Gesellschaft lebenserhaltende Bewegung ist, ist für den Mikrokosmos der Familie eine Katastrophe, die sich am deutlichsten am Problem der Alten spiegelt. Man kann den Eintritt der Involution gruppendynamisch bestimmen, nämlich in dem Moment, wenn die Eltern ihre Familiengruppe zu institutionalisieren beginnen. Es zeigt sich darin eine zunehmende Angst, eine gute Rangposition bei vorübergehender Aufgabe derselben nicht wiedergewinnen zu können. Der Prozess setzt früher und intensiver ein, je größere Altersdifferenzen zu den Kindern bestehen oder bei großen Altersunterschieden zwischen den Ehepartnern selbst. Die präpubertäre Reife der Kinder führt denn entweder zur Sprengung der Familiengruppe überhaupt oder akzentuiert in unserer Kultur meist die Vaterrolle zu einer Fixierung: etwa in der Position des Gegners, in der Rolle des Patriarchen der Familie, gegen den sich die ödipalen Kräfte organisieren. Er gibt der jungen Generation ein Ziel, sich in Abhebung von der alten Generation neu zu definieren. Die Potenz der Patriarchenvorstellung liegt in seiner, bis an Jenseitiges anknüpfenden Erfahrung; er war gewissermaßen immer schon da. Das stark entwickelte historische Bewusstsein unserer Zeit hat diese Vorstellung allerdings zusammenschmelzen lassen. Unsere Jugend sieht im Alter nicht den Gipfel des Lebens, sondern einen sehr ephemeren Abschnitt einer persönlichen Geschichte. Dadurch geraten die Alten an das Ende der Familiengruppe, werden in Omega-Positionen fixiert und erscheinen in der Rolle des Greises, sei es mehr rührend oder mehr lächerlich, Bremser und Mahner wider den Gang der Entwicklung, als solche, die selbst nur mehr ambivalent zum Leben stehen. Vielleicht mehr denn je versuchen sich daher alternde Männer in Alpha zu fixieren, ihr Vorbild aufzudrängen. Dazu bietet die Berufsgruppe, besonders wenn eine altersgestufte Karriereleiter institutionalisiert ist. Das ergibt Pensionierungsprobleme. Die von Geriatern beschriebene Dekompensation nach der Pensionierung betrifft ganz überwiegend Persönlichkeiten, die beruflich in Alpha ihrer Berufsgruppe standen. Sie spielt daher rein quantitativ auch nicht ganz diese große Rolle, wie aus dem nachhaltigen Eindruck des Schicksals dieser hervortretenden Persönlichkeiten oft zu vermuten wäre. Heute finden wir relativ häufig die Fixierung des alternden Vaters in seiner Familiengruppe in Beta-Position, mit dem Rollencharakter des sachlich betonten Familienvorstandes, was emotionell nur einen lockeren Zusammenhalt für die Familie ergibt, aber oft in sachlichen Entscheidungen und Ordnungsfragen sehr starre, zB die finanzielle Abhängigkeit unterstreichende Haltung darstellt.

Die Institutionalisierung der Familiengruppe bindet natürlich auch die Kinder in fixe Rangpositionen. Setzt dieser Vorgang früh ein, so ist er nicht ohne Auswirkung auf die Ich-Entwicklung. Unser Material weist darauf hin, dass das Durchleben der früh-infantilen und der Entwicklungsjahre in einer fixierten Omega-Position eine deutliche Disposition zur Ich-Schwäche ergibt. Bei vielen unserer schizophrenen Patienten, vor allem des abwehrlosen, versandend hebephrenen Verlaufs, ergeben sich solche Jugend-Konstellationen. Dagegen steigert eine Fixierung der Gegner-Position die Aggressionsentwicklung; wir begegnen dieser Konstellation typisch bei immer wieder herumversetzten Heim- und Pflegekindern. Eine andauernde Fixierung in Beta-Position scheint Reaktionsbildung zu fördern, wie zynische oder depressive Lebenshaltungen. In Gamma-Position fixierte Kinder stehen meist unter dem starken Druck, dem Vorbild des Alpha-Vaters nachzueifern, und entwickeln ein sehr zwingendes, nicht unbedingt auch strengen Über-Ich. Das hat früher sicher Familientraditionen bei der Berufswahl unterstützt und die konservative Konstanz der Gesellschaft begünstigt. Heute macht sich mehr der Aspekt der Zurückhaltung der Kinder in überlebten Formen und Anschauungen geltend; der Eindruck der sehr konservativen Familie entsteht. Das gibt Anlass zur gesellschaftlichen Isolierung solcher Kinder, die dann ihrerseits ihre Familien rasch abkapseln und institutionalisieren, so dass im Sinne



eines Circulus vitiosus eine Verschärfung der Spannung zur Umwelt mit jeder Generation erfolgt. Keineswegs gar so selten kommt es zur frühen Fixierung eines Kindes in der Alpha-Position der Familie. Das tritt dann ein, wenn eines der Eltern ausfällt, sei es durch Tod oder durch Untreue oder durch menschliches Versagen, zB bei Trinkerfamilien. Beim Kind führt diese frühe Fixierung in Alpha zu einer Art Ich-Aufblähung mit überhöhten Ansprüchen gegen sich selbst und das Verhältnis zur Umwelt, sie finden in keinen Gruppenkontakt mehr herein, wenn man ihnen dort nicht die Alpha-Position einräumt. Als Rollenanspruch finden wir hier häufig eine Tendenz zum Künstlertum. Tatsächlich kann man die Stellung des Künstlers gruppenspezifisch mit einer massiven Alpha-Qualität gleichsetzen, denn von ihm erwarten wir ja, dass es ihm durch sein Werk oder sein Agieren gelingt, eine unverhältnismäßig große, amorphe Menge „durch die Glut der Begeisterung zu einer Gemeinschaft zusammenzuhauchen“. wie Carossa so schön sagt. Auch diese Konstellation finden wir häufig bei schizophrenen Patienten, doch neigen diese mehr zum katatonen Verlauf, zu wahnhaften Vorstellungen des Berufen-Seins, zur Verstiegtheit im Sinne Binswangers. unsere künstlerische Beschäftigungstherapie schließt übrigens an diesen Untergrund an und führt oft zu recht bedeutenden Ergebnissen.

Wir haben schon allenthalben während unserer Überlegungen gesehen, dass die Institutionalisierung nicht nur als Alterserscheinung der Gruppe auftritt, gewissermaßen als letzte Personalisationsphase, als Höhepunkt der Verbewusstheitlichung und Fixierung für die Geschichte. Wir begegnen ihr auch vorgreifend, eine institutionalisatio praecox, aus dem Grunde der Angstbewältigung. Diese vorgreifende Institutionalisierung erfolgt auf vollkommenen Bewusstseinsniveau; ihr Merkmal ist die Fixierung im Wiederholungszwang. Die psychopathologische Erforschung der Gruppe lässt alle Varianten erkennen: Die Teilfixierung formaler Strukturen, zB der Rangpositionen oder von Rollencharakteren einzelner oder aller Teilnehmer oder von Stilformen, die zur notwendigen Etikette entarten, die Kombinationen von Teilfixierung oder Gesamtfixierung. Die Ursache dieser Erscheinungen kann wiederum in der Angst einzelner Gruppenglieder liegen, die von der Gruppe nicht abgedeckt und bewältigt werden kann. Dies trifft zB bei kranken Mitgliedern zu, man denke etwa an eine Familie mit einem schwachsinnigen oder sonst wie chronisch gestörten Kind. Die Angst wird dabei umso mehr zunehmen, je mehr die Gruppe die Möglichkeit erwägt, sich ihres Problems durch Ausstoßen des belastenden Mitgliedes zu entledigen, ohne dies aber zu vollziehen, die als Problem ihrer Familiengruppe ständig in der Angst des Verstoßenwerdens leben und in wiederkehrende Angstkrisen diese Verstoßung im Sinne der Einweisung in ein psychiatrisches Spital provozieren, was zu Krisen des Schuldgefühls in der Familiengruppe führt, die alsbald, ebenso unangepasst an die Realität, alles daran setzt, ihr verlorenes Kind wiederzuerhalten, so, als wäre die psychotische Krise selbst ein sekundäres Artefakt.

Die institutionalisatio praecox kann aber auch durch die Angst der Gruppe bedingt sein, die ihr Identitätsproblem nicht zu bewältigen vermag. Wir bemerken solche Tendenzen am Beginn jeder Therapiegruppe, wenn Vorschläge auftauchen, den schwierigen Prozess des Zueinanderfindens durch äußerliche Formalismen zu entschärfen, zB durch Bestimmen von Funktionären und von verpflichtenden Spielregeln.

Oder die Gruppe scheitert an ihrem Potenzproblem. Wir kennen diese Problematik unter dem Titel Minoritätenprobleme. Wir sagten schon einmal, dass eine Gruppe in der Gesellschaft eigentlich immer eine Minorität darstellt. Aber sie fühlt sich nicht so, wenn ihre Erwartungen an die eigene Gruppenpotenz, an ihre gesellschaftliche Wirksamkeit also, im Einklang mit der Realität stehen. Fühlt sie sich aber als verschlagenes Partikelchen einer großen Gemeinschaft oder auch als Bannerträger einer besonders potenten Idee, so entstehen notwendige Ängste und das Gefühl, allein, einem

Übermaß fremder Gruppeneinflüsse ausgesetzt, bestehen zu müssen. Die Gruppe verteidigt sich gegen den Fremdeinfluss durch Überbetonen ihrer Eigenart, so dass jeder Gruppenfremde sich deutlich abhebt, da er ihre Sitten nicht kennt oder nicht so ernst nimmt, durch Überbetonen ihres Alpha, dem Repräsentanten der eigenen Identität, wodurch meist autoritäre Strukturen entstehen und durch abschwächen der Berührung mit den umgebenden Gruppen, deren Potenz in Frage gestellt wird. So entsteht das Phänomen der Orthodoxie mit ihrem Effekt der Fixierung und Isolierung.

Wir haben hier ein Stück Gruppenpathologie entwickelt und die Aufmerksamkeit von der Krise des Individuums auf die Krise der Gruppe gelenkt. Es ist nahe liegend, dass wir diesen Krisen nur wiederum mit den Mitteln der Gruppe begegnen können. Diesbezüglich sieht der Arzt erst auf eine sehr junge Erfahrung zurück, während dem Seelsorger Jahrtausende alte Erfahrungen zur Verfügung stehen. Allerdings war auch der Blick des Priesters, der sich ja immer im Bewusstsein des Besitzes einer überragend potenten Idee fühlte, sehr stark auf die Großgruppe gerichtet; die Kleingruppe geriet in den Geruch des Sektenwesens. Mag sein, dass die kritische Erfahrung der Gegenwart die Bedeutung der Kleingruppe auch hier in den Vordergrund gerückt hat. Sicher scheint mir zu sein, dass die Not der Gruppe in unserer Gesellschaft erkannt werden muss, wo immer sie erscheint, in der Ordination des Arztes, in der Beratung des Seelsorgers oder bei uns selbst.

Ärzte und Psychologen haben eine Reihe von Methoden entwickelt, durch die die Gruppe zum Therapeutischen oder psychohygienisch wirksamen Medium gemacht werden kann. Sie nur theoretisch zu besprechen, ist eher unanschaulich, wie immer, wenn man nicht mit seelischen Zuständen, sondern seelischen Prozessen befasst ist. Wer sich genauer damit beschäftigen will, sollte die Gelegenheit nützen und an einer der sich immer in größeren Umfang anbietenden Selbsterfahrungsgruppen oder einem Sensitivity-Training teilnehmen. Erstere sind Veranstaltungen, die sich meist in wöchentlichen Sitzungen durch längere Zeiten fortsetzen und damit Gelegenheit geben, gewisse Probleme wieder aufzunehmen und durcharbeiten. Die Sensitivity-Trainings oder gruppodynamischen Laboratorien sind konzentrierte Veranstaltungen von zwei Tagen bis zwei Wochen Dauer, in denen Gruppensituationen und –prozesse durchlebt werden, wobei gleichzeitig das Bewusstsein mit diesen Vorgängen befasst und für sie sensitiv gemacht werden soll. Sie stehen im Zeichen des Experimentierens, aber kaum Chance, die persönlich aufgerissene Problematik durcharbeiten. Sie fühlen sich auch gar nicht dazu berufen, sie wenden sich an gesunde Menschen, möchten dem Teilnehmer eine größere Sensibilität für Probleme der Gruppe und nicht zuletzt seine Probleme mit der Gruppe geben, erachten ihn aber für mündig, für die Bewältigung des ansichtig gewordenen selbst zu sorgen, falls notwendig auch durch Aufnehmen einer Psychotherapie. Sie sind aber nicht selbst psychotherapeutisch gedacht, eher psychohygienisch im Sinne einer Selbstklärung. Das setzt eine gewisse Selbstkritik voraus.

Psychisch labile Personen sollten sich daher dem Selbstexperiment nicht aussetzen und die ruhigere Form, der sich langsam durch die Zeit erstreckenden Selbsterfahrungsgruppen wählen. Da nicht vorausgesetzt werden kann, dass jeder genügend kritische Selbstkenntnis besitzt, ja gerade die gefährdetsten Persönlichkeiten keine Einsicht für die eigene Schwäche haben, muss im Prinzip bei den gruppodynamischen Laboratorien mit psycho-reaktiven Krisen gerechnet werden; die Auslösung psychischer Schübe ist vorgekommen. Ich glaube nicht, dass damit den betreffenden Personen geschadet worden ist, die Krise wäre etwas später über eine andere Auslösung auch zu Tage gekommen, ich glaube aber, dass die Erfahrung solche Veranstaltungen verpflichten sollte, immer einen Psychiater im Team zu beschäftigen, der gegebenenfalls konsultiert werden kann, damit der diagnostischen Klärung auch die therapeutische Konsequenz folgt und gefährliche Zwischenzeiten vermieden werden. Die mit amerikanischem Pragmatismus sich derzeit stürmisch entwickelnden

Trainings-Veranstaltungen übersehen wohl vielfach diese Vorsichtsmaßnahme, was ich für äußerst bedenklich halte; ich meine, dass es nicht nur den Teilnehmern, sondern auch der Sache in der Zukunft Schaden bringen könnte.

Die meisten therapeutischen Gruppentechniken schreiben dem Gruppenleiter Passivität in der Initiative vor, er begleitet die Gruppe bei ihrer Bemühung durch Hinweise, wodurch sie sich zu hemmen scheint. Mit der Durchformulierung der Beiträge deutet er der Gruppe wohl auch ihre Erwartungen und Ansprüche. Dadurch wird der Vorgang der so genannten Übertragungsbildung stark angeregt und die Anstrengung zur Identitätsbildung werden unterstützt und trainiert, Fixierungstendenzen kommen zur Ansicht und können zunächst im Modell der eigenen Therapiegruppe überwunden und unter Umständen in ihren Voraussetzungen bewältigt werden.

In neuer Zeit gewinnt die so genannte Familientherapie große Bedeutung, vor allem in den USA und England und den skandinavischen Staaten. Sie ist keineswegs so expansiv aufwendig, wie es scheint. Der Therapeut wendet sich hier konsequent an die Familie als Gruppe, er analysiert mit ihr das Erscheinen der Krankheit des Einen in ihrer Bezogenheit zum Problem des Ganzen. Auch psychische Krankheit ist zunächst eine persönliche Angelegenheit, die wenig auffällt und kaum jemanden stört. Dass sie zum sozialen Problem wird, zur lauten Krise, die eine Entfernung aus dem sozialen Bezug und Einweisung in eine Station verlangt, ist weitgehend und vielleicht überhaupt der Ausdruck einer Gruppenkrise. Ich würde denken, dass hier dem Seelsorger, mit seinem guten Kontakt zur Familiengruppe, oftmals ein viel besserer Zugang offensteht als dem Psychiater, dessen Erscheinen bereits Symbol eines geschehenen Misserfolgs für die Familie ist. Hier scheinen große Möglichkeiten im Sinne einer geeigneten Familienberatung unter Zusammenarbeit von Arzt und Seelsorger zu liegen.



...und vielleicht sehen wir uns auf...

[www.kompliment.co](http://www.kompliment.co)

[www.gabrielakonrad.com](http://www.gabrielakonrad.com)