

Wagner · Besser führen mit Transaktions-Analyse

Abe Wagner

**BESSER FÜHREN
MIT
TRANSAKTIONS
ANALYSE**

GABLER

Titel der Originalausgabe: "THE TRANSACTIONAL MANAGER. How to Solve People Problems with Transactional Analysis"; erschienen bei Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Autorisierte Übersetzung von Christel und Donald Stresing.

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Wagner, Abe

Besser führen mit Transaktions-Analyse / Abe Wagner.

[Autoris. Übers. von Christel u. Donald Stresing]. –

Wiesbaden : Gabler, 1987

Einheitssacht.: The transactional manager <dt.>



© 1981 by Abe Wagner.

A Spectrum book

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form or by any means without permission in writing from the publisher.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1987

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1981

Umschlaggestaltung: Schripf und Partner, Wiesbaden

Satz: Roddert Fotosatz, Mainz

Druck: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Buchbinder: Osswald + Co., Neustadt/Weinstr.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN-13:978-3-409-13323-4

e-ISBN-13:978-3-322-83968-8

DOI: 10.1007/978-3-322-83968-8

Vorwort der Bearbeiter für die deutsche Ausgabe

Die Transaktions-Analyse ist bereits Ende der sechziger Jahre in Kalifornien entwickelt worden. Sehr schnell sahen immer mehr Amerikaner in der Transaktions-Analyse (TA) eine Möglichkeit, vor allem partnerschaftliche Probleme zu lösen. Sehr viel später wurde die TA auch als Führungsmethode entdeckt. Und gerade jetzt, wo mehr Menschlichkeit im Management als wesentliches Element einer Unternehmenskultur gefordert wird, erlebt die TA in amerikanischen Managerkreisen eine neue Blütezeit.

Aus seiner persönlichen Erkenntnis und aus den Erfahrungen seiner Beratungstätigkeit heraus schrieb Abe Wagner sein Buch "The Transactional Manager". Es faßt die neuesten Entwicklungen der Transaktions-Analyse zusammen und richtet sich ganz gezielt an Führungskräfte.

Eine ähnliche, jedoch nicht so weit fortgeschrittene Entwicklung läßt sich in Europa und Deutschland verfolgen. TA hat hier inzwischen viele Anhänger gefunden. Manager und andere Führungskräfte hatten diesen Trend in Deutschland nicht gleich erkannt, als die TA-Welle gegen Ende der 70er Jahre ihren ersten Höhepunkt erreichte. Sie sahen keine Zusammenhänge zwischen TA und ihrer Karriere. Sie glaubten nicht, daß ihr Geschick im Umgang mit Menschen oder ihr Ungeschick ihren beruflichen Erfolg steigern oder beeinträchtigen würde und daß "People Skills", die Fähigkeit, positiv auf Menschen einzuwirken, ein wichtiges Instrument zur Förderung ihrer Laufbahn sein könnte. Was sich leider noch nicht ausreichend verbreitet hat, ist die Erkenntnis einzelner Manager, daß sie, als TA zuerst nach Deutschland kam, einiges versäumt hatten. Obwohl heute die Deutsche Gesellschaft für Transaktions-Analyse, das Gegenstück zur American International Transactional Analysis Association (ITAA), schon sehr viele managementorientierte TA-Spezialisten ausgebildet, geprüft und bestätigt hat, ist TA in Unternehmerkreisen noch immer zu wenig bekannt und wird zu wenig eingesetzt.

Es wird noch einige Zeit dauern, bis man hier bei uns von der Wirksamkeit der TA überzeugt ist. Die Möglichkeit, mit TA die eigene Persönlichkeit zu festigen, besser zu führen und damit auch als Führungskraft mehr Erfolg zu erzielen, stößt beim modernen deutschen Manager heute jedoch auf hohes Interesse. Er kann sich einen Vorsprung vor seinen Managerkollegen sichern, indem er mehr über TA lernt, jetzt. Die hier vorliegende deutsche Fassung von Abe Wagners Buch „Besser führen mit Transaktions-Analyse“ (Originaltitel: *The Transactional Manager — How to Solve People Problems with Transactional Analysis*) bietet vorausschauenden Führungskräften die Gelegenheit, die grundlegenden Begriffe aus der TA jetzt zu erlernen und damit ihr Erfolgspotential voll zu entfalten.

Wagners Buch ist einzigartig und beginnt nicht wie viele Managementbücher mit dem Analysieren von Führungsproblemen. Am Anfang wird die besondere Bedeutung der TA-Grundsätze hervorgehoben, aus deren Kenntnis jedermann für seine eigene Person und für sein eigenes Leben Nutzen ziehen kann. Später bringt der Autor diese Grundsätze mit dem Berufsleben in Verbindung und benutzt Beispiele, um deutlich zu machen, wie TA am Arbeitsplatz funktioniert. Auch wenn einige Manager noch nicht davon überzeugt sind: Es ist eine Tatsache, daß sie nicht erfolgreich sein können, wenn es in ihrem Privatleben nicht stimmt und wenn sie es vermeiden, die privaten, menschlichen Seiten ihres Lebens unter die Lupe zu nehmen. Wagners Methode hilft dem vielbeschäftigten Manager, dieses Hindernis zu nehmen. Er führt den Leser Schritt für Schritt zu nützlichen Einsichten und Erkenntnissen über sich selbst, durch die auch die Hindernisse auf seiner Berufslaufbahn weggeräumt werden können. Das Buch geht davon aus, daß der Leser die entsprechenden betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten einer Führungskraft besitzt, bereits entsprechende Kurse besucht und alle einschlägigen Fachbücher gelesen hat, ohne die unsichtbare Schwelle bezwungen zu haben und den ihm eigentlich zustehenden, verdienten Erfolg verzeichnen zu können. Was Abe Wagner hier präsentiert, ist ein neuer Angriff auf ein altes, oftmals unerkanntes Problem. Er macht das auf eine humorvolle, leicht verständliche Weise, die bereits Tausende von US-Managern angesprochen hat, die daran interessiert waren, ihre Kollegen und sich selbst besser verstehen zu lernen.

Wagner war nacheinander Manager und Therapeut und ist nun erfolgreicher Unternehmensberater in Denver, Colorado, USA. Als Therapeut konnte Wagner beobachten, daß viele seiner Managerklienten exzellente Berufskennntnisse und -fähigkeiten besaßen. Sie wußten alles über Bilanzen, Verkaufsplanung, Werbekonzepte, Betriebsführung, Produktionstechniken, Kosteneinsparungsmaßnahmen. Sie waren in der Lage, wichtigste Entscheidungen zu treffen, weittragende Geschäftssituationen zu beurteilen und komplizierte technische Probleme aufzudecken und zu lösen. Trotzdem ging es ihnen wie so vielen Managern: Sie waren nicht so erfolgreich, wie sie aufgrund ihrer Kenntnisse und Erfahrungen hätten sein müssen und gern sein wollten. Diese Manager hatten in ihren persönlichen Beziehungen zu anderen Menschen Probleme, die sich hemmend auf ihre Karriere auswirkten und durch die sie unzufrieden wurden. Unter anderen Techniken benutzte Abe Wagner hauptsächlich die Transaktions-Analyse (TA), um die persönlichen Schwierigkeiten seiner Klienten im privaten wie im beruflichen Umgang mit anderen zu behandeln, und er war von den Ergebnissen begeistert.

Wagner konnte eine andere Beobachtung machen: Viele seiner Klienten hatten zwar von TA gehört und das bekannte Buch „Ich bin okay — Du bist okay“ von Dr. Thomas A. Harris gelesen, jedoch keinen Zusammenhang zwischen der Aussage des Buches und ihren eigenen Problemen gesehen. Die Botschaft des Buches war ihrer Meinung nach für „leicht verrückte“, therapiebedürftige Menschen bestimmt. Bei ihrem geschäftigen, gedrängten Tagesablauf hatten diese Manager wenig Zeit oder Neigung, sich eingehender mit einer, wie sie es betrachteten, psychologischen Modemasche zu befassen. In der Therapie gaben viele von ihnen zu, den Zug in puncto TA verpaßt zu haben, weil sie Transaktions-Analyse als wichtiges Instrument verkannt hatten, um in der heute so hektischen Geschäftswelt erfolgreich zu sein.

Abe Wagner stellte bald fest, daß er mehr Managern helfen konnte, wenn er in Gruppen mit ihnen arbeitete. Er entwickelte verschiedene Therapie-Gruppenkurse und begann damit, Managern und Führungskräften die TA-Grundlagen beizubringen. Er hielt jedoch nicht nur Kurse für solche Gruppen ab, die schon größere Probleme

hatten, sondern überraschenderweise auch für solche, die Problemen vorbeugen wollten oder die schon frühzeitig erkannten, daß sich Schwierigkeiten in ihrer Karriere ankündigten. Der Erfolg, der sich während dieser Kurse bei den meisten Teilnehmern einstellte, bewog Abe Wagner, seine dritte Karriere zu starten, nämlich die eines Unternehmensberaters, der Führungskräften "People Skills" mit Hilfe von TA vermittelt. Heute beschränkt sich Wagner auf diese Unternehmensberatungstätigkeit und verdient damit ein beachtliches Einkommen. Er hält Seminare und Workshops in allen Teilen der USA und Kanadas ab und in vielen anderen englischsprachigen Ländern der Erde.

Der Anlaß zur Übersetzung des Buches lag in dem Umstand, daß ich (Donald Stresing) als Amerikaner mit langjähriger Management-erfahrung in deutschen und amerikanischen Unternehmen täglich die Notwendigkeit von TA-Training für Führungskräfte beobachten und Vergleiche zwischen Amerika und Deutschland anstellen konnte. Ich kenne fähige Mitarbeiter, die in ihrem Karriereverlauf durch ihre falsche Einstellung zum Chef, zu Kollegen und Untergebenen und durch ihren Mangel an "People Skills" gehemmt sind. Diese sonst hochqualifizierten Führungskräfte sind häufig völlig ratlos, wenn sie erleben müssen, daß andere in die Position befördert werden, nach der sie strebten und die ihnen ihrer Meinung nach eigentlich zusteht. Die Antwort auf dieses Übergangenwerden kann "People Skills" sein. Wagners Buch gibt Aufschlüsse und ermöglicht Einsichten, mit deren Hilfe viele amerikanische Manager ihre Probleme lösen konnten, Probleme, die andere Manager überall in der Welt mit ihnen gemein haben. Zugegeben, der europäische Hintergrund, vor dem sich das Wirtschaftsleben abspielt, ist etwas anders als der amerikanische, aber die Methoden, wie man "People Problems", menschliche Probleme, angeht und die in diesem Buch beschriebenen Lernmethoden für "People Skills" haben weltweite Gültigkeit.

Da wir das reale Bedürfnis nach "People Skills" in Deutschland erkannt haben, wollten wir mehr Managern TA näherbringen, und deshalb entschlossen wir uns, dieses Buch zu übersetzen und in Deutschland zu veröffentlichen. Wir widmen es den vielen tausend strebsamen, sich abrackernden Führungskräften, die weise genug sind, sich

nach Hilfe umzusehen, bevor sie den Punkt in ihrer Laufbahn erreichen, an dem ihre Probleme ernste Ausmaße annehmen und außer Kontrolle geraten.

Wir haben bis auf einige wenige Textstellen die englisch-amerikanische Anredeform beibehalten, da sie vertraulicher und persönlicher erscheint, und weil man sich an den Gebrauch des „trauten Du“ zwischen den eigenen „Persönlichkeiten“ und Personen des täglichen Umgangs (in diesem Buch wenigstens) leicht gewöhnen kann.

Grävenwiesbach, im September 1986 Christel und Donald Stresing

Vorwort

Einige Theorien der Transaktions-Analyse (TA), die in diesem Buch vorgestellt werden, unterscheiden sich von den gegenwärtig akzeptierten TA-Theorien. Und das ist Absicht. Ich habe vereinfacht, ohne in Widerspruch zu Eric Berne und späteren Theoretikern zu geraten, um TA verständlicher und brauchbarer für die Leute zu machen, die Transaktions-Analyse noch nicht kennen. Jene Leser, die mehr über traditionelle TA-Theorien wissen wollen und worin diese sich von den hier vorgestellten Konzepten unterscheiden, mögen das Literaturverzeichnis am Ende des Buches zu Rate ziehen. Eric Berne selbst glaubte an die Einfachheit seiner Theorie, und in diesem Sinne modifizierte ich die traditionellen Lehrmeinungen, um etwas zu erreichen, das mir und meinen Klienten gute Resultate bringt.

Ich habe festgestellt, daß einige TA-Konzepte überladen und für den Laien verwirrend sind. Dieses Buch gibt wieder, wie ich TA-Konzepte sehe und zu wertvollen Erkenntnissen in Beziehung bringe, die ich auf anderen Gebieten und in anderen Disziplinen und aus meiner persönlichen Erfahrung als Ehemann, Junggeselle, Vater, Vorgesetzter, Angestellter, Therapeut, Berater, Freund und Mensch gewonnen habe. Diese Darstellung der TA ist für Leute zugeschnitten, die TA-Prinzipien praktisch anwenden wollen am Arbeitsplatz und in ihrem persönlichen Leben.

Ein Hauptunterschied zwischen mir und vielen Autoren besteht in meiner Art, das Ich-Zustand-Material darzustellen (nebenbei gesagt habe ich keine Bedenken, mich von den Patriarchen der TA zu unterscheiden). Auf jeden Fall haben sich die in diesem Buch beschriebenen sechs funktionellen Persönlichkeiten so wirkungsvoll erwiesen, daß sie ausreichendes Verständnis der TA vermitteln, um sie praktisch anwenden zu können. Der Gebrauch aller Ich-Zustände ist eine absolute Notwendigkeit in der Kindheit. Bestimmte Ich-Zustände bezeichne ich als „ineffektiv“, schädlich, obwohl sie während der Kindheit notwendig und nützlich waren. Und ich messe der Benutzung solcher Ich-Zustände großes Gewicht bei, die effektiver sind und mehr Freude in ein Erwachsenenleben bringen.

Zusätzlich zu Eric Bernes Theorie behandelt dieses Buch viele von Transaktions-Analytikern beigeuerte Theorien. Vor allem richtet sich mein Dank an Jacqui Schiff und ihre Mitarbeiter vom Cathexis Institut für ihren Beitrag über Passivität, an Robert und Mary Goulding für ihre Arbeit über destruktive Grundgebote und Neuentscheidungen, an Stephen Karpman für das Material über das Drama-Dreieck, an John Dusay für Egogramme, an Taibi Kahler für das Mini-Drehbuch und an Claude Steiner für Lebenspläne. Die bedeutendsten Werke dieser Autoren sind im Anhang aufgeführt.

Mein besonderer Dank gilt John Weiss, der mich in die TA eingeführt hat. Er und Laurie Weiss haben mir sehr viel beigebracht. Ich danke Donna Jara, die dieses Buch redigiert hat. Ich weiß die besondere Kritik und ständige Inspiration meines Kollegen Bill Krieger zu schätzen. Dank auch an Barbara Rothstein für ihre Ermutigung und Unterstützung.

Meinen besonderen Dank zolle ich auch meinen Söhnen Doug, Dave und Dan dafür, daß sie sich als Versuchskaninchen zur Verfügung stellten, an denen ich meine Ideen ausprobieren konnte, und dafür, daß sie mir eine ständige Quelle der Liebe sind. Ich danke meiner liebevollen, hübschen Schwester Rosalie dafür, daß sie sich stets fürsorglich meiner annahm und immer sie selbst blieb; und meinen Freunden Mort Leiser, Larry Siegel, Jay Gegenberg und Dave Pells für ihren hochgeschätzten Humor. Ein großes „Dankeschön“ und meine hohe Anerkennung spreche ich jedoch auch Christel und Donald Stresing aus, die mein Werk durch ihre einfühlsame Bearbeitung und Übersetzung dem deutschsprachigen Leser erschlossen haben.

Endlich Dank all den großartigen Menschen, die den Weitblick hatten, dieses Meisterwerk zu erwerben.

Denver, im September 1986

Abe Wagner

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Bearbeiter für die deutsche Ausgabe	V
Vorwort	XI
Einleitung	XIX
Kapitel 1	
Was kannst du tun, damit hier alles besser klappt?	1
Die sechs verschiedenen Persönlichkeiten oder Ich-Zustände ..	1
Wie vermeidest du Verständigung auf Umwegen?	2
Ich rede über dich, was ist mit den anderen?	3
Was ist Transaktions-Analyse?	7
Wie kannst du durch das Lernen von TA ein besserer Manager oder Chef werden?	8
Kapitel 2	
Warum sind menschliche Reaktionen so leicht und auch wieder so schwer voraussehbar?	11
Was ist ein Ich-Zustand?	11
Soll das heißen, daß jeder Mensch sechs verschiedene Persönlichkeiten besitzt?	12
Woher weiß man, daß es Ich-Zustände wirklich gibt?	12
Was kannst du tun, wenn du einen Teil von dir nicht magst? ..	13
Wie kannst du einen Ich-Zustand erkennen?	14
Wer sind diese sechs Leute in deinem Kopf?	14
Woher kommen die Ich-Zustände und was tun sie?	17
Wie pflege ich und fördere ich Okay-Transaktionen?	30
Wie kann ich meine eigenen Ich-Zustände wechseln?	46
Kapitel 3	
Weshalb braucht der Mensch Streicheleinheiten?	49
Es gibt vier Arten von Streicheleinheiten	49

Warum sind die Menschen auf negatives Streicheln aus, und warum nehmen sie es an?	51
Warum lehnen die Menschen positives Streicheln ab?	54
Wie kann ich positives Streicheln akzeptieren und andere dazu bringen, es von mir anzunehmen?	56
Wie kann ich mehr positives Streicheln erhalten?	56

Kapitel 4

Warum tun die Menschen immer und immer wieder das gleiche?	63
Was ist ein Lebensdrehbuch oder Skript?	63
Wie werden mir meine Kenntnisse über Lebensdrehbücher als Manager oder Vorgesetzter helfen?	65
Was sind die häufigsten Einschärfungen?	66
Wie erscheinen diese Einschärfungen im Skript eines Menschen?	75
Soll das heißen, ein fünfjähriges Kind kann mein Leben dirigieren?	77
Meine Eltern waren großartig. Warum sollte ich destruktive Skriptentscheidungen getroffen haben?	78
Warum geben die Leute ihre Drehbücher nicht einfach auf, wenn sie erwachsen werden?	80
Mir gefällt mein Drehbuch nicht, wie kann ich es ändern?	80
Wie kannst du deine wirksamen Ich-Zustände entwickeln?	85

Kapitel 5

Wie geht das Psychospiel? Wie spielt man „Krumme Tour“?	87
Du hast von Psychospielen gehört, die die Leute spielen. Im folgenden werden sie erklärt	87
Was kann ich tun, wenn ich nicht mitspielen will?	93
Was passiert, wenn ich einfach aufhöre, mitzuspielen?	95
Heißt das, daß es gefährlich ist, Spiele zu stoppen?	97
Vielleicht fange ich Spiele an, ohne mir dessen bewußt zu sein. Wie kann ich das vermeiden?	98

Kapitel 6

Wirst du die Regeln brechen müssen?	101
Du hast die Macht, deine Kindheitsentscheidungen zu ändern! ...	102
Grundregeln der Transaktions-Analyse	103

Kapitel 7

Wie können wir uns miteinander verständigen

und besser verstehen?	119
Wie verständigst du dich in dir selbst?	120
Gibt es etwas, das diese Angelegenheit vereinfacht?	120
Was ist mit authentischer Verständigung gemeint?	121
Stimmt denn dann aber überein, was ich sage und was ich wirklich fühle?	121

Kapitel 8

Wie kann ich helfen, eine Veränderung herbeizuführen?	137
Was ist eine Konfrontation?	137
Welches Verhalten konfrontiere ich?	138
Konfrontation — ja oder nein	146
Wie konfrontiere ich?	147
Ist Ärger wirklich okay?	150
Warum wird Ärger in dieser Weise aufgestaut?	151
Kann Ärger denn nicht einfach vermieden werden?	152
Wie konfrontiere ich wirksam, wenn ich ärgerlich bin?	153
Welche Reaktionen erwarte ich von jemandem, den ich konfrontiert habe?	154
Was ist, wenn meine erste Konfrontation nichts bringt?	155
Wann höre ich auf zu konfrontieren?	160
Auf welche Hauptschwierigkeiten, welche heimlichen Fallen muß ich achten?	160
Auf welche andere Weise kann ich Menschen einladen, nicht defensiv zu sein?	164
Wie vermeide ich, defensiv zu sein, wenn ich konfrontiert werde?	164
Wie kann ich andere ermutigen, wirksam zu konfrontieren? ...	166

Kapitel 9

Wie wende ich als Vorgesetzter die Transaktions-Analyse an? .	167
Was ist ein Okay-Unternehmen?	167
Es klingt so, als ob dein Betrieb kein Okay-Unternehmen ist.	
Was kannst du dagegen tun?	168

Was ist das Wichtigste bei der Personalführung?	168
Wer bist du als Vorgesetzter?	170
Auf welche heimtückischen und gefährlichen Fallen muß man beim Leiten von Mitarbeitern achten?	172
Was ist mit den Arbeitgebergesprächen?	177
Welcher Unterschied besteht zwischen Einzelgesprächen und Gruppenbesprechungen?	177
Was sollte alles in einer Gruppenbesprechung behandelt werden?	178
Wer soll was entscheiden?	181
Welche Rolle fällt dem Chef bei Umstimmigkeiten zwischen seinen Mitarbeitern zu?	182
Ist es irgendwann auch einmal okay, jemanden zu übergehen?	183
Wie kann ich die Annahme neuer Rollen, neuer Pflichten und neuer Verantwortungen leichter machen?	183
Wie entscheide ich, wen ich einstelle?	185
Worauf muß man sonst noch achten?	187
Wie steht es mit Referenzen?	188
Welche besonderen Bedürfnisse haben Leute in neuen Positionen?	188
Gibt es überhaupt eine „gute“ Methode, jemanden zu entlassen?	189
Was ist zum Streicheln am Arbeitsplatz zu sagen?	189
Wie kannst du die Wirksamkeit deiner Mitarbeiter- besprechungen oder Abteilungskonferenzen erhöhen?	192
Wie setzt du diese Ideen in die Tat um?	195

Kapitel 10

Was hat das mit meinem Privatleben zu tun?	197
Wie kann ich dieses Material in meinen engeren persönlichen Beziehungen anwenden?	197
Ist es unrealistisch, sich Vertrautheit zu wünschen?	203
Was ist Symbiose?	206
Soll das heißen, Liebe ist symbiotisch?	209
Warum haben wir es nicht alle geschafft, die Symbiose der Kindheit zu brechen?	210

Wie kann ich feststellen, ob meine Beziehungen symbiotisch sind?	212
Sind Menschen nur in engen persönlichen Beziehungen symbiotisch?	213
Wie kann ich aufhören, symbiotisch zu sein?	217
Kapitel 11	
Wie geht es weiter?	219
Leitlinien	229
Qualitäten erfolgreicher Chefs	229
Du bist sechs verschiedene Personen in einer	230
Aktiviere die drei wirksamen Ich-Zustände!	232
Verständige dich wirksam mit anderen	233
Prüfliste für Personaleinstellungen	234
Zwei Chefs sind manchmal einer zuviel	234
Pflichten und Vollmachten	235
Rahmenrichtlinien führen zum Erfolg	236
Schließe TA-Verträge und halte sie	237
Richtlinien für das Treffen und Weiterleiten von Entscheidungen	238
Schlüssel für erfolgreiche Besprechungen	240
Konfrontation ist kein Schimpfwort	240
Jeder will sich wichtig fühlen	242
Kann ich jemanden einfach übergehen?	243
Den Kündigungsgrund liefern die Mitarbeiter selbst	244
Tips für ein glückliches Leben	245
Literaturverzeichnis	247
Stichwortverzeichnis	249

Einleitung

Die schwierigsten und langwierigsten Probleme, die in einem Unternehmen vorkommen, entstehen nicht durch Mangel an Mitteln und Hilfsgütern wie Geld, Maschinen, Material, Zeit, Ideen oder Sachkenntnissen. Wenn wir bestimmte Probleme zu ihren Wurzeln zurückverfolgen, stellen wir häufig fest, daß es eigentlich menschliche Probleme (People Problems*) sind. Irgendwo im Ablauf der Dinge treffen wir Menschen, die ärgerlich, unzufrieden, passiv, gedankenlos sind; die sich gegen etwas sträuben, sich selbst im Weg stehen oder Schmerzen haben. Das Problem kommt von der wirkungslosen Art und Weise, in der ein solcher Mensch (oder eine Gruppe von Menschen) eigene Gefühle, Konflikte und Streß behandelt. Viele Unternehmen versuchen, ihre menschlichen Probleme lieber dadurch zu lösen, daß sie Änderungen im Betrieb vornehmen, zum Beispiel durch Kauf von Maschinen, Einlegen von Sonderschichten, Hinzufügen oder Weglassen eines Produktes, anstatt darauf zu achten, was mit den Beschäftigten dieses Unternehmens los ist. Kurz, sie behandeln die Symptome statt die Ursachen. Wenn eine Änderung im Unternehmen zufällig den betroffenen Leuten hilft, ist das Problem vielleicht gelöst; wenn nicht, wird es weiterbestehen oder schlimmer werden oder einfach eine andere Form annehmen. Es liegt auf der Hand, daß es wirkungsvoller wäre, zuerst das unterschwellige menschliche Problem zu untersuchen, bevor Zeit, Geld und Energie eingesetzt werden, um eine zweifelhafte Lösung zu finden, die die gewünschten Resultate bringt — oder auch nicht.

Viele dieser menschlichen Probleme sind ziemlich heimtückisch. Wenige Untergebene sind gewillt, sich auf offene Meinungsverschiedenheiten mit ihren Vorgesetzten einzulassen, und noch weniger wollen als öffentliches Hindernis gelten. Statt dessen machen diese Leute Fehler, verursachen Unfälle, mißverstehen etwas, können nicht, treten auf der Stelle, trödeln, machen blau, werden krank oder bringen

* Schwierigkeiten, die durch das Nichtverstehen menschlichen Verhaltens und falsches Reagieren darauf entstehen.

keine Zusammenarbeit untereinander zustande. Vorgesetzte versuchen oft, mit dem Streß in der gleichen wirkungslosen Weise fertigzuwerden. Viele wollen gegen das unangemessene Benehmen ihrer Untergebenen gar nicht erst einschreiten.

Die meisten menschlichen Probleme sind eigentlich Verständigungsprobleme. Wir Menschen sind gesellige Lebewesen, der Mensch ist ein Herdentier. Er neigt zur Gruppenbildung, arbeitet mit anderen zusammen auf ein bestimmtes Ziel hin. Wir binden uns aneinander und finden unser Glück oder Unglück miteinander. Die Grundlage für all dies ist Verständigung. Wir verständigen uns dauernd miteinander durch Worte, Gesten, Körperhaltung, Gesichtsausdruck, Klang der Stimme oder auf manche andere Art. Ehe wir zivilisiert wurden, war unsere Verständigung der jeweiligen Situation angepaßt, klar und eindeutig. Wir signalisierten auf allen Verständigungskanälen das gleiche. Wenn ein unzivilisierter Mann böse wurde, dann sah er böse aus, hörte sich böse an, stand böse da und benutzte böse Worte. Man achte einmal darauf, wie ein kleines Kind seinen Zorn mitteilt. Nun, da wir zivilisiert sind und uns besser beherrschen, ist unsere Verständigung nicht länger in Übereinstimmung mit unseren Empfindungen. Wir lächeln vielleicht, wenn wir traurig, benutzen höfliche Worte, wenn wir verärgert sind und benehmen uns selbstsicher, wenn wir Angst haben. Mit anderen Worten, wir senden einander entstellte Botschaften, und das führt zu Verständigungsproblemen. Wir neigen auch dazu, unsere Gefühle vor uns selbst zu verstecken, was ebenfalls dazu führt, daß wir entstellte Botschaften senden. *Wenn wir nicht deutlich und gerade sagen, was wir empfinden, werden wir es auf krumme Weise zeigen*, denn ein Teil von uns selbst bringt es immer fertig, die wahre Botschaft zu senden, egal wie sorgfältig wir uns im Griff haben.

Offensichtlich würde ein Unternehmen zusammenbrechen, wenn Verständigung auf der Basis kleiner Kinder stattfände, mit Zornesausbrüchen, Wut, Tränen, ungezügelter Freude und dem Daraufpochen „ich zuerst und sofort“. Firmen brechen jedoch auch zusammen, wenn die Gedanken und Gefühle der Beschäftigten nicht offen ausgedrückt und ihre Bedürfnisse und Wünsche nicht erfüllt werden. Es ist daher sinnvoll, daß Firmenmitarbeiter und Gruppen — und

ganz besonders Manager und Vorgesetzte — die Kunst der Menschenführung (People Skills*) erlernen; daß sie lernen, anderen zu helfen, sich wirkungsvoll mitzuteilen.

Ein Hauptfaktor, auf dem das Peter-Prinzip¹ beruht, ist der, daß von Leuten mit hervorragenden technischen Fähigkeiten oft erwartet wird, daß sie — ohne Training — auch hervorragende People Skills besitzen. Nach der Beförderung in eine beaufsichtigende oder leitende Position versagt oft ein guter Techniker, weil er die besonderen Eigenschaften, wie Feinfühligkeit, Bestimmtheit, Sachlichkeit, Besonnenheit, die erfolgreiche Manager unter anderem auszeichnen, nicht besitzt. Er leitet und beaufsichtigt seine Mannschaft so, wie er von seinen Eltern, Lehrern und bisherigen Vorgesetzten beaufsichtigt und geleitet wurde. Leider sind das oft ungeeignete Modelle für den eben Beförderten, denn viele der Vorbilder besitzen nicht das Verständigungsgeschick, das in einer erfolgreichen Führungsposition erforderlich ist.

Bevor wir uns über dieses Verständigungsgeschick näher unterhalten, ist es wichtig, das Fundament, das ihm zugrunde liegt, zu untersuchen, denn ohne dieses Fundament aus Empfindsamkeit und Feinfühligkeit, aus Respekt vor allen menschlichen Wesen und aus der Bereitschaft, sein eigenes Verhalten zu ändern, würde das ganze Gerüst der Verständigung zusammenbrechen. People Skills, die in diesem Buch beschrieben werden, sind ein Werkzeug, mit dem das eigene Verhalten geändert wird, sie sind kein Werkzeug zur Manipulation anderer. Ich besitze keine Kontrolle über dein Verhalten; ich kann dich nicht zwingen, etwas zu tun. Wenn ich jedoch mein Verhalten in bestimmter Weise ändere, kann ich dich damit *einladen*, als Erwiderung dein Verhalten zu ändern. Wenn meine Botschaften ehrlich, klar, deutlich und gerade und somit wirksam sind, kann ich oft Besserungen in meinen persönlichen Beziehungen herbeiführen, in meiner Familie, meiner Abteilung, meinem Betrieb und sogar in meiner Nachbarschaft. Wenn ich mich darauf konzentriere, mich selbst zu ändern und ein wirkungsvoller Mitteilender und Zuhörer

* Fähigkeit, menschliches Verhalten zu verstehen und durch wirksame Reaktionen in positive Bahnen zu lenken.



Abb. 1: Darstellung der Ich-Zustände: Diese sechs Persönlichkeiten sind in dir enthalten.