

Vom Ich zum Wir: Beziehung schaffen in der Führung von Menschen

Führung ist in den letzten Jahren in einem grossen Wandel, der durch die Corona-Zeit noch verstärkt wurde. Der Kontakt und die Gestaltung von Beziehung zu den Mitarbeitenden stehen mehr und mehr im Zentrum. Wenn Ziele erreicht werden sollen, ist der Einbezug aller Beteiligten notwendig. Die Konzepte der Transaktionsanalyse sind dafür sehr hilfreich und unterstützend



Maya Bentele

dipl. Psychologin FH/SBAP, Lehrende und Supervidierende Transaktionsanalytikerin TSTA in den Bereichen Organisation und Beratung.
Dolderstrasse 24, CH-8032 Zürich,
www.bentele.ch, maya@bentele.ch

Seit vielen Jahren arbeite ich als Coach mit Führungskräften: Mit sehr erfahrenen, mit Personen, die neu eine Führungsaufgabe übernehmen, in ganz unterschiedlichen Branchen. Ausserdem bilde ich ebenfalls schon seit vielen Jahren Führungskräfte aus. Für mich steht da immer, die eigene Persönlichkeit der Führungskraft im Zentrum. Die Auseinandersetzung damit ist der eigentliche Schlüssel in der Führung.

Das hat unter anderem damit zu tun, dass sich seit geraumer Zeit Führung und das Führungsverständnis verändert haben. Eine Führungsperson ist nicht mehr die allwissende Leitfigur, die alles im Griff hat. Durch die Entwicklungen der vergangenen Jahre in Bildung und Wissen, durch den kulturellen Wertewandel sowie die gesellschaftlichen und die technischen Veränderungen hat sich die Komplexität in allen Bereichen des Lebens massiv erhöht. All dies führt dazu, dass sich die Machtverhältnisse in Organisationen gewandelt haben. Führungskräfte haben weniger Macht und weniger direkten Einfluss. Sie sind immer mehr auf

aktive, konstruktive Mitarbeitende angewiesen, die bereit sind Verantwortung zu übernehmen.

Damit dies gelingen kann, wird die Person bzw. die Persönlichkeit der Führungskraft immer wichtiger. Mindestens genauso bedeutsam ist die aktive Gestaltung von Beziehungen. Das bedeutet, dass Führungspersonen einerseits gefordert sind, sich vermehrt mit sich selbst und ihrer Persönlichkeit auseinanderzusetzen und andererseits auch in der Lage sein müssen, Beziehungen mit ihren Mitarbeitenden herzustellen und bewusst zu gestalten.

Dazu benötigen sie neben der Bewusstheit über die Bedeutung dieser Aspekte und deren Reflektion hilfreiche Landkarten. In der Transaktionsanalyse gibt es dazu geeignete Modelle, die auf der einen Seite helfen, die persönlichen Themen zu reflektieren sowie auf der anderen Seite auch die Beziehungsgestaltung unterstützen können.

Ein Modell, das sehr hilfreich ist, persönliche Muster zu reflektieren, sind die Antreiber¹. Dazu ein Beispiel:

Im Rahmen einer Weiterbildung wurde einem CEO eines mittelständischen Unternehmens bewusst, dass bei ihm der Antreiber «Mach's anderen recht» jedes Mal aktiviert wurde, wenn er Entscheidungen treffen musste, von denen er wusste, dass nicht alle Beteiligten diese positiv aufnehmen würden. Damit er sich selbst nicht blockierte, suchte er vor solchen Entscheidungen jeweils den Austausch mit seinem Coach, um sich zu reflektieren und zu überlegen, wie er seine Entscheidungen vertreten konnte. Er überlegte, wo und wie er sich gut abgrenzen konnte. Gleichzeitig half ihm sein Einfühlungsvermögen, mit den Enttäuschungen anderer achtsam umzugehen.

Die Arbeit mit dem eigenen Antreiber hilft zu verstehen, was in einer Situation geschieht, die verunsichernd wirkt und dadurch Stress verursacht. Ausserdem entsteht Bewusstheit, welche positiven Qualitäten in einem Antreiber sind und wie sich diese auswirken. Es sind also gleichzeitig Stärken und Schwächen darin enthalten, die gut ausbalanciert werden wollen. Dies ist nur möglich, wenn eine Person den bewussten Zugang dazu hat und weiss, wie sich sein Antreiberverhalten auf die Beziehungsgestaltung auswirkt. Dann kann es auch gelingen, mit diesen inneren Stressoren umzugehen und Stolpersteine zu vermeiden. Im obigen Beispiel wird beschrieben, wie dies durch Austausch entwickelt werden kann.

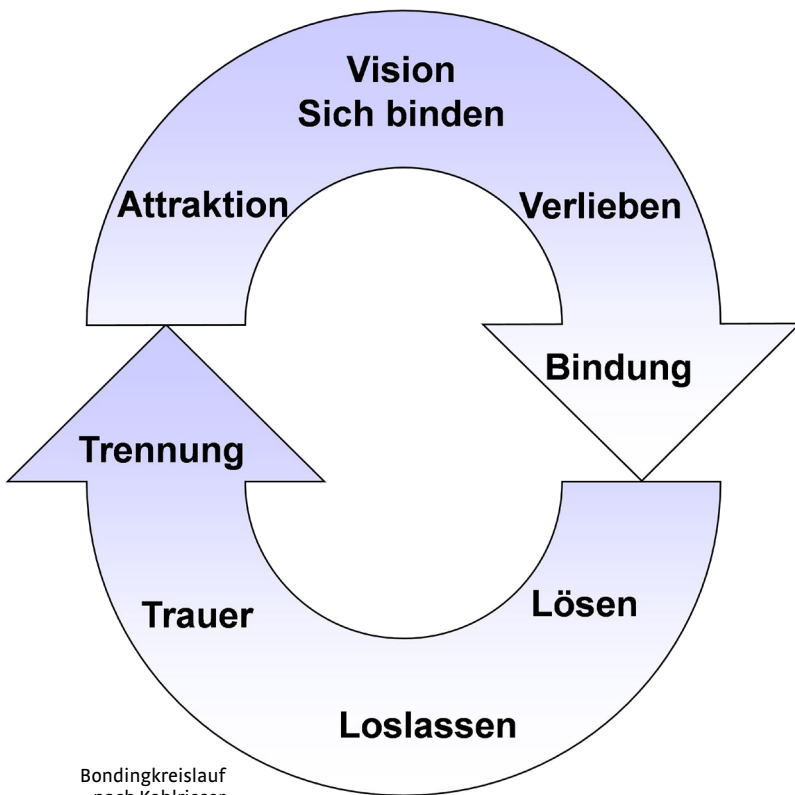
In der Führung von Organisationen und Menschen ist auch ein anderer Ansatz sehr hilfreich: Das Bonding-Modell von Georg Kohli². Es beschreibt eindrücklich den Kreislauf zwischen Bindung und Trennung, der uns Menschen immer

und überall begleitet. Dazu gehört auch, dass es einen Prozess der Ablösung oder der Trauer braucht, um sich aus Bindungen zu lösen. Dabei entstehen emotionale Prozesse, die eine angemessene Begleitung benötigen, um einen nächsten Schritt machen zu können. Insbesondere in Veränderungsprozessen ist diese Landkarte sehr hilfreich, damit sich Führungskräfte im Prozess selbst reflektieren können und gleichzeitig in der Lage sind, in der Begleitung ihrer Mitarbeiter/innen bewusst und angemessen die Beziehung zu gestalten.

Ein Beispiel: Seit einiger Zeit begleite ich ein Führungsteam von fünf Personen einer sozialen Institution. Fast alle haben Weiterbildungen besucht, in denen sie sich mit den Konzepten der Transaktionsanalyse auseinandergesetzt haben. Als Coach erlebe ich sie sehr reflektiert. Bei einem Treffen taucht ein Thema auf, von dem sich zeigt, dass dies alle gleichermaßen beschäftigt und betrifft. Immer wieder erleben sie, dass Trennungen von langjährigen Mitarbeitenden ungut verlaufen. Entweder gehen diese, weil sich ein Konflikt nicht lösen lässt oder nach der Kündigung entstehen Unstimmigkeiten über die Austrittsmodalitäten, die sich nicht auflösen lassen. In der Reflektion von verschiedenen derartigen Situationen verdeutlicht sich ein Muster: In Konfliktsituationen wird oft lange zugewartet, bis von der Führung klar Stellung bezogen wird. Die daraus entstehenden Konflikte auf beiden Seiten eskalieren dann so, dass es zu einer ungunstigen Trennung kommt.

Auch hier zeigt sich wohl der Antreiber «Mach's allen recht». Mit diesem kann erklärt werden, warum Konfrontation schwierig ist – wie oben beschrieben. Ein anderer Erklärungsansatz ist die Theorie von Nähe und Bindung sowie deren

- 1. Antreiber:** Mit diesem Modell wird beschrieben, wie Erwachsene elterliche Botschaften umsetzen, teilweise sind diese unterstützend, teilweise einschränkend und behindernd. Die Antreiber lassen sich über beobachtbares Verhalten erschliessen. Sie zeigen sich in einer typischen Kombination von Äusserungsformen, wie Wortwahl, Sprechweise, Gesten, Körperhaltung und Gesichtsausdruck. Antreiber sind verinnerlichte Anweisungen, denen vor allem in belastenden und schwierigen Situationen unbewusst gefolgt wird. Dies geschieht in der Hoffnung, dass es dies problemlösend ist. Leider zeigt sich zumeist, dass sich die Situation nicht löst, sondern eher verschlimmert, der Druck noch zunimmt. Es werden fünf Antreiber definiert:
 - **Sei perfekt / Mach keine Fehler**
 - **Mach schnell / Beeil dich**
 - **Streng dich an**
 - **Mach es allen recht / Sei liebenswürdig**
 - **Sei stark / Zeig keine Gefühle**
- 2. Bonding-Modell:** Der Bonding-Kreislauf hilft uns zu verstehen, was uns motiviert, wie wir Bindungen eingehen und wieder auflösen, wie wir mit Trennung, Enttäuschung, Ablehnung und Misserfolg umgehen. Ausserdem unterstützt er dabei, uns Trauer bewusst zu werden und diese angemessen auszudrücken, um danach frei zu werden wieder erneut Bindungen einzugehen. Dabei lassen sich verschiedene Phasen beschreiben: Zu Beginn einer Beziehung wird Nähe hergestellt, verspüren wir ein Wohlbefinden, das sich mit der Qualität des «Verliebense» vergleichen lässt. In der Bindung ist emotionaler Austausch möglich, der uns viel Energie gibt und von echtem Interesse begleitet wird. In der Ablösung wird der Bindungsprozess unterbrochen, entweder als Ergebnis einer natürlichen Weiterentwicklung oder durch einen inneren oder äusseren Konflikt. Der Trauerprozess beginnt damit und ist die natürliche Reaktion auf den Verlust von Bindung, es sind Phasen von Abschied und Loslassen notwendig, um gesunde Entwicklung zu ermöglichen.



Bondingkreislauf
nach Kohlrieser

Ablösung, die George Kohlrieser im Bonding-Kreislauf beschreibt. Bindung oder Beziehung ist ein grundlegendes Bedürfnis von Menschen und die Grundlage für erfolgreiches gemeinsames Arbeiten und Gestalten von Menschen und Organisationen.

Das oben beschriebene Führungsteam und die Organisation zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr gut darin sind, Beziehungen zu gestalten und Nähe herzustellen. Das macht die Organisation erfolgreich und führt auch dazu, dass es viele langjährige Mitarbeitende in der Organisation hat.

Etwas weniger geübt sind sie im Umgang mit Störungen. Wenn es Enttäuschungen, Ablehnungen oder Misserfolge gibt, dann stoßen sie an eine Grenze und versuchen oft etwas aufrecht zu erhalten oder zu retten, wo es eigentlich Veränderung braucht. Das Team versteht durch die Reflektion, wie wichtig die Akzeptanz ist, dass Bindungen auch zu Ende gehen können. Die dann entstehenden Trauerreaktionen von allen Beteiligten sind wichtig wahrzunehmen und entsprechend einzuordnen. Es braucht eine Aufarbeitung dieser emotionalen Reaktionen, um sich weiterentwickeln zu können, als Menschen und als Organisation. Eine hilfreiche Orientierung gibt der Trauerprozess³, wie er zum Beispiel von Elisabeth Kübler-Ross beschrieben wird.

Auf dieser Basis entwickelt das Führungsteam gemeinsame Strategien, um eine angemessene Begleitung des Ablösungsprozesses zu etablieren. Dazu gehört unter anderem, bewusster und aktiver die entstehenden Konflikte anzugehen. Sie überlegen, wie sie sich gegenseitig unterstützen können, wenn solche Situationen entstehen. Dabei zeigt es sich, dass es für sie wichtig ist, gemeinsame Ziele zu haben. Diese beinhalten unter anderem wie sie die Zukunft der Organisation gestalten wollen und was die Anforderungen sind, die sie an künftige Mitarbeitende haben. Ausserdem einigen sie sich darauf, dass sie festlegen, wie sie künftig damit umgehen, wenn Trennungen von Mitarbeitenden anstehen. Damit sie eine einheitliche und klare Haltung einnehmen können.

In dieser Arbeit wird nochmals sehr deutlich, wo die Ressourcen und Qualitäten der einzelnen Mitglieder des Führungsteams sind. Auch zeigt sich, wer sich wie gegenseitig unterstützen kann.

3. Trauerprozess: Elisabeth Kübler-Ross beschreibt 5 Trauerphasen:

- Verleugnen / Nicht-Wahrhaben-Wollen
- Wut
- Verhandeln / Feilschen
- Schmerz / Depression / Trauer
- Akzeptanz / Blick aufs Neue

Wichtig ist es, diese Phasen jeweils zu durchlaufen und nicht in der einen oder anderen stecken zu bleiben. Den Schmerz und die Trauer zu durchleben ist notwendig, um danach wieder neue Bindungen aufbauen zu können.



© Michael Weber

Es gelingt ein beispielhaftes Bonding innerhalb des Führungsteams zu entwickeln für die Bewältigung dieser Herausforderung. Dies ist möglich durch grosse Offenheit über persönliche Stärken und Schwächen. Ausserdem sind die Diskussionen geprägt durch eine $+/-$ -Haltung⁴, die eine der wichtigsten Grundlagen für gelingende Bindung ist. Damit gelingt es vorbildhaft einen Prozess in Gang zu setzen, der in die Organisation wirken kann.

Dies ist ein eindrückliches Beispiel wie Führungskräfte an ihren eigenen Themen arbeiten und selbst als Personen wachsen können. Das ist für mich die Zukunft der Führung!

Die Beispiele zeigen deutlich, wie wichtig die Selbstreflexion von Führungspersonen ist. Je besser sie sich selbst kennen, desto authentischer und klarer sind sie in der Gestaltung ihrer Führungsrolle. Und das wirkt sich unmittelbar auf die Beziehungsgestaltung und den Führungsalltag aus. Zusammenfassend heisst dies: Die Erforschung des eigenen Ichs erlaubt einen guten Zugang zum Wir, zu den gemeinsamen Themen und den Anforderungen an gelingende Beziehung und Bindung.

Literatur

- Bentele M. (2019): Halt und Haltung in der Führung: Der reflektierte Umgang mit sich selbst. In: Scheurenbrand (Hrsg.): Halt und Haltung – Reader zum 39. Fachkongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse, 10.- 12. Mai 2019, Lindau. Lengerich: Pabst Science Publishers. (Seite 179 – 183).
- Bentele M. & Weber M. (2015): Macht und Komplexität – Führung verändert sich. DSGTA info eins 15, S. 28 – 31.
- Hüther G. (2015): Etwas mehr Hirn bitte – Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht
- Kaduk S., Osmetz D., Wüthrich H. & Hammer D. (2013): Musterbrecher – Die Kunst das Spiel zu drehen. Hamburg: Murmann Publisher.
- Kübler-Ross E., (1970): On Death and Dying. London: Tavistock.
- Kohlrieser G., (2008): Gefangen am runden Tisch – Klarheit schaffen - Entschlossen verhandeln – Leistung freisetzen. Weinheim: WILEY-VCH
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zu Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen
- Senge P. (1996): Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weber M. (2017): Die Welt im Umbruch – Folgerungen für das Management von Organisationen. DSGTA info eins 17, S. 17 – 21.
- Wüthrich H. (2018): Führen als Profession. Referat anlässlich des DSGTA Kongresses 2018 in Luzern.
- Zeuch A. (2015): Alle Macht für Niemand – Aufbruch der Unternehmensdemokraten. Hamburg: Murmann Publishers.

4. **$+/-$ -Haltung:** Eric Berne beschreibt Grundhaltungen oder Grundpositionen, in denen Menschen früh Überzeugungen über sich selbst und ihre Umgebung entwickeln. Wahrscheinlich behalten Menschen diese Überzeugungen ein Leben lang. Sie lassen sich folgendermassen zusammenfassen: *«Mit mir ist alles in Ordnung oder mit mir stimmt etwas nicht; Mit dir hat es schon seine Richtigkeit oder mit dir ist etwas nicht in Ordnung.»*

Daraus ergeben sich verschiedene Kombinationen und Stellungen von Menschen zu sich selbst und anderen:

1. Mit mir hat es seine Richtigkeit, und du bist mir recht, so wie du bist ($+/+$);
2. Mit mir stimmt etwas nicht, du bist in Ordnung ($-/+$);
3. Ich bin in Ordnung, aber mit dir stimmt etwas nicht ($+/-$);
4. Mit mir stimmt etwas nicht, und mit dir ist auch etwas nicht in Ordnung ($-/-$).

Diese vier Ansichten sind bekannt als Grundhaltungen. Sie stellen die grundlegende Haltung dar, die jemand einnimmt, wenn es um den wahren Wert geht, der er sich und anderen zuschreibt. Diese Haltungen werden benutzt, um Entscheidungen oder Verhalten zu rechtfertigen.

Wir im Kontakt

Professionalisierung in Transaktionsanalyse
Organisation und Beratung
Ausbildung auf allen Stufen



Leitung
Maya Bentele TSTA-OC

BEWEGEN
B.WEG
www.b-weg.ch

+41 44 253 23 36
www.bentele.ch

Wir im Kontakt

Professionalisierung in Transaktionsanalyse
Organisation und Beratung
Ausbildung auf allen Stufen

AUSBILDUNGEN AUF ALLEN STUFEN

- ▶ Einführungskurs in die Transaktionsanalyse 101
jeweils im Frühjahr
 - ▶ Grundausbildung Start jeweils
nach den Sommerferien
 - ▶ Fortgeschrittenentraining Start
jeweils im Januar
- ▶ PTSTA-Training dreimal pro Jahr

Leitung
Maya Bentele TSTA-OC

BEWEGEN
B.WEG
www.b-weg.ch

+41 44 253 23 36
www.bentele.ch



**ERIC
BERNE
INSTITUT**
für angewandte
Transaktionsanalyse

EINFÜHRUNG IN TRANSAKTIONSANALYSE (TA101)

Beziehung – Kommunikation – Persönlichkeit

- Ichzustände und Transaktionen
 - Psychologische Spiele
 - Lebensskript
- 2.5 Tage

LEHRGANG IN TRANSAKTIONSANALYSE

Für Menschen, die mit Menschen arbeiten in Beratung, Führung, Pflege, Bildung, Leitung...

- Grundlagen und praktische Anwendung der TA
 - Entwicklung von persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen
 - Training in Coaching, Beratung und Gesprächsführung
- 20 Tage pro Ausbildungsjahr
→ in Zürich und Winterthur

**Aktuelle Daten und Informationen unter www.ebi-zuerich.ch.
Besuchen Sie uns!**

WWW.EBI-ZUERICH.CH

cornelia willi

töa
bildung und beratung gmbh

IntrovisionCoaching
geniale Methode
achtsam Alarme löschen
Imperativ suchen Satz finden
wirkungsvoll

Introvision-Einblickstage
Supervision zur Methode Introvision
101 Einführungskurse in TA
Grundausbildung Start jeweils im August
siehe www.cornelia-willi.ch