

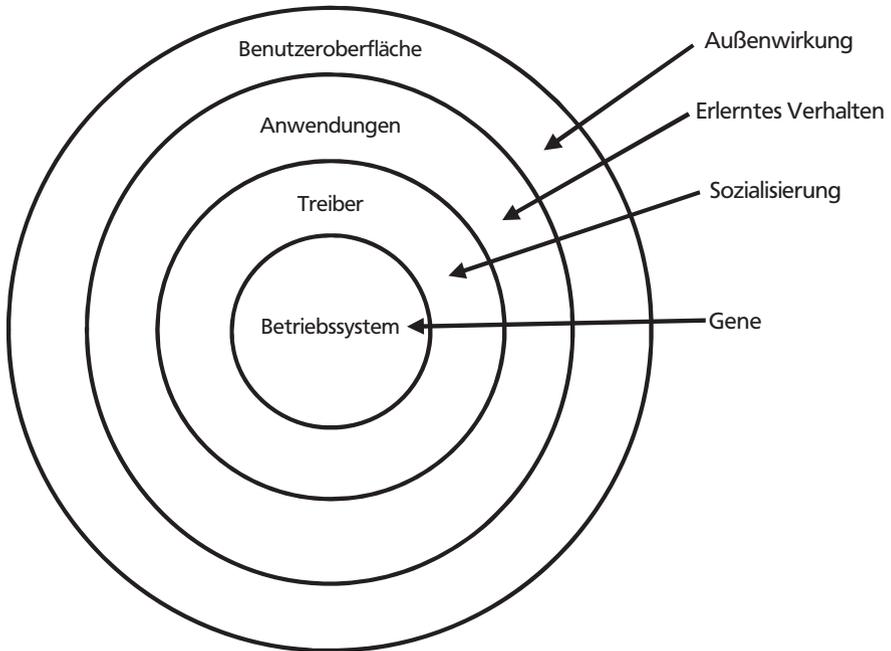
# Einleitung

Als Ingenieur neige ich zu technischer Sprache, Modellen und Strukturen. Sie werden daher in diesem Buch einige Modelle kennenlernen. Diese haben eines gemeinsam: Sie stellen jeweils ein Abbild der Wirklichkeit dar. Der Vorteil liegt darin, dass z. B. eine Modelleisenbahn die wesentlichen Elemente, Strukturen und Abläufe der realen Bahn auf einfache Weise erlebbar macht. Nachteilig ist, dass diese Simulation viele Aspekte nicht berücksichtigt wie z. B. die tatsächlichen Transportleistungen, Kosten oder Umwelteinflüsse. Daher sollen die hier genutzten Modelle Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, einen schnellen Zugang zu einem **Grundverständnis** ermöglichen, wohl wissend, dass die Realität viel komplexer und umfangreicher ist. Sie können dann das modellhafte Verständnis eines Zusammenhangs selbständig erweitern und kommen so der Wirklichkeit immer näher.

Beginnen wir mit einem Modell zur Erläuterung von Verhalten. In meinem Grundverständnis vergleiche ich mein Gehirn mit einer Computer-Festplatte, die meine genetischen Veranlagungen wie ein Betriebssystem als Kern enthält, ergänzt und erweitert durch meine Sozialisierung. In der IT sind dies die Treiberprogramme für Drucker, Grafikkarten, Netzwerkkadaper usw. (► Abb. 2).

Diese Bereiche sind stets präsent (wenngleich meistens unbewusst) und wirken auf mein heutiges Verhalten. Dazu habe ich vieles gelernt, was modellhaft vergleichbar ist mit den Standard-Anwendungsprogrammen zum Schreiben, Rechnen, Zeichnen und Kommunizieren am PC. Bedient werden diese Programme über die Benutzeroberfläche. Diese ist wiederum vergleichbar mit meiner Außenwirkung und der Art und Weise, wie ich kommuniziere und mit anderen Menschen interagiere. So kann ich mich situations- und stimmungsgerecht verhalten und das angemessene »Programm« (vergleichbar einer App) nutzen, sei es in einem Führungsgespräch, einer Vorlesung, einem Workshop zur Strategieberatung oder einfach nur in geselliger Runde.

Immer wieder ist es überraschend, eigenes Verhalten oder das Verhalten anderer Menschen – egal ob sie erst kürzlich in mein Leben getreten oder schon lange sehr vertraut sind – aus verschiedenen **Perspektiven** zu betrachten und Antworten zu finden auf Fragen wie z. B.: Warum diese Wortwahl? Diese Betonung und Lautstärke? Diese Mimik und Körperhaltung? Diese Argumentation? Oft gelingt es im Gespräch, hinter das aktuell wahrgenommene »Anwendungsprogramm«, also das erlernte Verhalten zu schauen und etwas vom Kern einer Person zu erkennen. Dies



**Abb. 2:** Schalenmodell

ist wichtig, weil Menschen in besonderen Situationen (extrem hohe Belastung, Erschöpfung, Stress, Überforderung) auf diesen Kern zurückgreifen und das Erlernete in den Hintergrund tritt.

Als Manager habe ich in Kenntnis dieser persönlichen Eigenschaften die Möglichkeit, Menschen optimal zu führen – übrigens auch mich selbst. Verhalten und vor allem dessen Änderungen wahrzunehmen, sehe ich als elementare Aufgabe einer Führungskraft an. Nur dann ist sie in der Lage, die richtigen Maßnahmen im Sinne von Wertschätzung, Motivation und Erfolgsorientierung zu ergreifen. Wenden wir uns im ersten Themenblock also der Frage zu, wodurch Verhalten in bestimmten Situationen geprägt ist.

# 1 Analyse: Situatives Verhalten

Führung bedeutet Kommunikation, und diese wird wesentlich geprägt durch das Verhalten der Führungskraft. Ob es Ihnen gefällt oder nicht: Als Führungskraft sind Sie Vorbild. Sie setzen Maßstäbe, und mit einiger Wahrscheinlichkeit trachten Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen danach, sich Ihrem Verhalten anzupassen und – soweit möglich – es Ihnen recht zu machen. Die Kenntnis der eigenen Persönlichkeit ist für Sie als Führungskraft extrem wichtig, damit Sie Ihre Wirkungen auf andere einschätzen können und wissen, welches Vorbild Sie abgeben.

Gute Vorgesetzte haben ein realistisches **Selbstbild**. Sie wissen aber auch um die Persönlichkeiten der Geführten und kennen die Wege zur gemeinsamen Zielerreichung. Solche Manager werden daher Gespräche derart gestalten, dass Ergebnisse nicht nur geschluckt, sondern positiv aufgenommen werden, die betreffenden Personen dahinterstehen und mit Engagement an der Umsetzung arbeiten.

Das ist Ihnen zu allgemein? Dann wird es anhand des folgenden Beispiels sicherlich klarer: Um situatives Verhalten mit seinen Aktionen und Reaktionen besser verstehen zu können, stellen wir, liebe Leserin und lieber Leser, uns praktischerweise ein Gespräch vor, in dem wir beruflich oder privat mit anderen Menschen diskutieren. Wie wir uns dort einbringen, hängt von zahlreichen Einflussfaktoren ab.

## 1.1 Einflussfaktoren

Umfangreiche Literatur von Psychologen und Beratern zu Gesprächsanalysen ist über geeignete Recherchen leicht zu finden, wissenschaftliche Hintergründe sind sorgfältig durchleuchtet und publiziert. Stark vereinfacht, aber dafür übersichtlich und leicht zu verstehen ist ein empirisches Modell **situativen Verhaltens**, welches nachfolgend erläutert wird und einige Kernelemente zeigt. Richten wir unsere Aufmerksamkeit auf die Wichtigsten: Stärken, Persönlichkeit (Mentalität), Motivationen und Werte (► Abb. 3). Hiermit bekommen wir ein Grundverständnis für Ursachen und Wirkungen von situativem Verhalten. Die Detaillierung erfolgt dann in den weiteren Kapiteln dieses Buches.

Hier werden zuerst die Begriffe definiert und in den situativen Kontext gebracht, danach geht es um die Wahrnehmung als solche und den praktischen Nutzen.

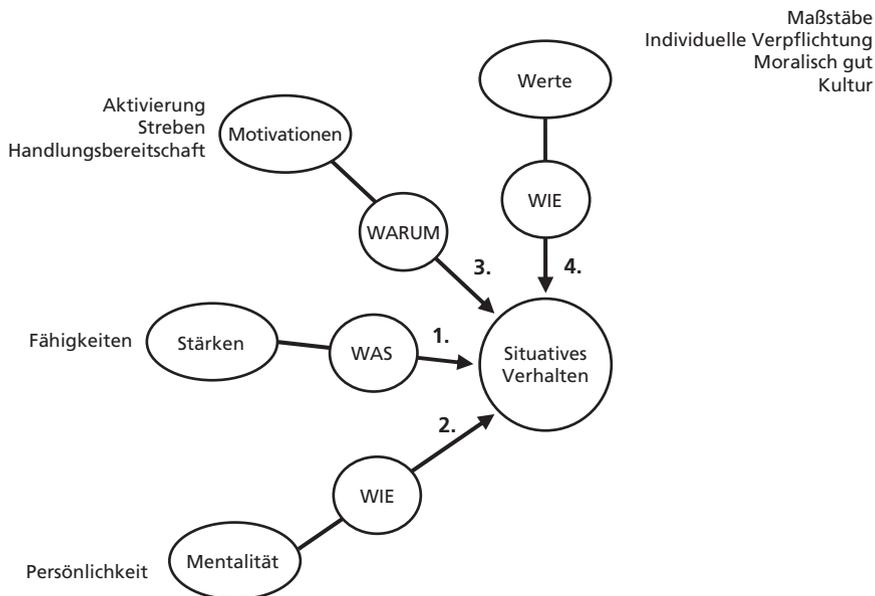


Abb. 3: Situatives Verhalten und Einflussfaktoren

## Stärken

Beginnen wir mit dem Einflussfaktor Nr.1 in Abbildung 3, der über die Frage des »WAS« (spricht oder tut jemand) individuelle Stärken und Fähigkeiten adressiert. Menschen zeigen bei angeregter Diskussion ihre Stärken. Ist jemand sprachlich begabt, wird er oder sie diese Fähigkeit nutzen, um mit angemessenen Worten, lupenreiner Grammatik und einem Satzbau zu überzeugen, dem die Zuhörer gut folgen können. Kommt dazu eine weitere Stärke wie z. B. Empathie, d. h. das Erspüren von Stimmungen der anderen Teilnehmer, fühlen sich diese besonders gut eingebunden. Stärken im logischen Denken führen zu überzeugenden Argumentationen, während die kreativ Begabten eher durch neue Ansätze überraschen. Näheres dazu erfahren Sie in Kapitel 2.

Zur Verdeutlichung möchte ich Sie, liebe Leserin und lieber Leser, in den nächsten Abschnitten mitnehmen in eine kleine gedankliche Übung: Stellen Sie sich bitte vor, dass Sie und ich genau die gleichen Stärken haben. Dennoch wird unser situatives Verhalten sehr wahrscheinlich unterschiedlich sein.

## Mentalität

Ein Grund dafür könnte die Mentalität sein, also der Einflussfaktor Nr. 2 in Abbildung 3, der den Einfluss unserer Persönlichkeit darstellt: »WIE« wirken Sie? Welche Mentalität haben Sie? Sind Sie der sozialorientierte kommunikative Typ, der für eine gute Gesprächsatmosphäre sorgt, dem die Diskussionsgruppe menschlich wichtig ist und der die eigene, möglicherweise konträre Meinung zugunsten der Stimmung im Team eher zurückhält? Oder sind Sie deutlich strategisch veranlagt und bringen nach reiflicher Überlegung einen überzeugenden Plan ein, dem niemand widersprechen kann? Hier wird klar, dass es nicht nur auf das WAS (Einflussfaktor Nr. 1) ankommt, sondern auch darauf, WIE etwas in eine Diskussion eingebracht wird (► Kap. 3).

## Motivationen

Doch damit nicht genug, wie unsere kleine Übung zeigen wird. Stellen wir uns weiterhin vor, dass Sie und ich sowohl über ähnliche Stärken als auch über ähnliche Mentalitäten verfügen (was bei Ingenieuren durchaus wahrscheinlich ist). Gleichwohl könnten wir von den anderen Gesprächspartnern sehr unterschiedlich wahrgenommen werden.

Das liegt am Einflussfaktor Nr. 3. Dieser führt uns über die Frage des »WARUM?« zu den Motivationen. Was streben wir im Gespräch an? Warum beteiligen wir uns aktiv oder auch genau andersherum gefragt: Warum beteiligen wir uns nicht?

Den Schlüssel für die Antworten finden wir bei den Kernmotiven, die jeder Mensch in sich trägt. Geht es um Geld, wird sich der Sparsame engagieren. Geht es um Familie oder andere soziale Bindungen, können Sie als Führungskraft schwerlich mit Überstunden in den nächsten Wochen argumentieren. Sollte jemand nach Anerkennung streben, wird sie oder ihn ein Lob vor versammelter Mannschaft beflügeln. Sie erkennen: Motivationen sind trennscharf von Stärken und Mentalität abgrenzbar. Kapitel 4 ist diesem Bereich gewidmet.

Zurück zur Abbildung 3. Dort erkennen Sie den 4. Einflussfaktor »Werte«. Aufgrund seiner Bedeutung finden Sie dazu im Rahmen der Analyse im Kapitel 1.3 sowie ausführlich im Hauptkapitel 9 nähere Erläuterungen.

## 1.2 Wahrnehmung

Voraussetzung für das gezielte Erkennen von Stärken, Mentalitäten und Motivationen ist die Schärfung der Wahrnehmung. Daher empfehle ich Ihnen, sich in geeigneten Situationen in der Wahrnehmung zu üben und die Beteiligten sowie den Gesprächsverlauf aus den verschiedenen Perspektiven zu analysieren. Vermeiden Sie Beurteilungen oder gar Bewertungen, auch wenn das **Unterbewusstsein** oftmals sehr schnell in diese Mechanismen hineinführt. Forschungen zeigen, dass der Schritt von der Wahrnehmung zur Bewertung mit 100 ms Dauer (das sind 0,1 Sekunden) eine gedanklich-bewusste Reaktion glatt unterläuft. Versuchen Sie also, sich selbst in diesem Prozess wie in einer Video-Sequenz in Zeitlupe zu beobachten, zwischen den einzelnen Schritten der Verarbeitung anzuhalten und auch mal »zurückzuspulen«.

Ergänzend oder alternativ hilft es, den Gesprächsverlauf aufzuschreiben. Dabei geht es nicht um die Inhalte wie in einem **Protokoll**, sondern um das eigene Verhalten sowie das der Gesprächsteilnehmer mit den jeweiligen Emotionen. Mit etwas Training ist es möglich, bei der reinen Wahrnehmung zu bleiben und diese bewusst zu speichern. Sodann werden Sie in der Lage sein, das Verhalten von anderen Personen besser zu verstehen, Bindungen zu intensivieren und die Führungsenergie im beruflichen Umfeld zu verstärken. Selbstverständlich dürfen Sie auch beurteilen und bewerten – wenn dies klar getrennt ist von der Wahrnehmung und als eigenständiger Prozessschritt bewusst abläuft.

Schauen wir uns den Ablauf genauer an (► Abb. 4). Hier ist der »Normalfall« dargestellt, in dem eine Person während einer Besprechung die

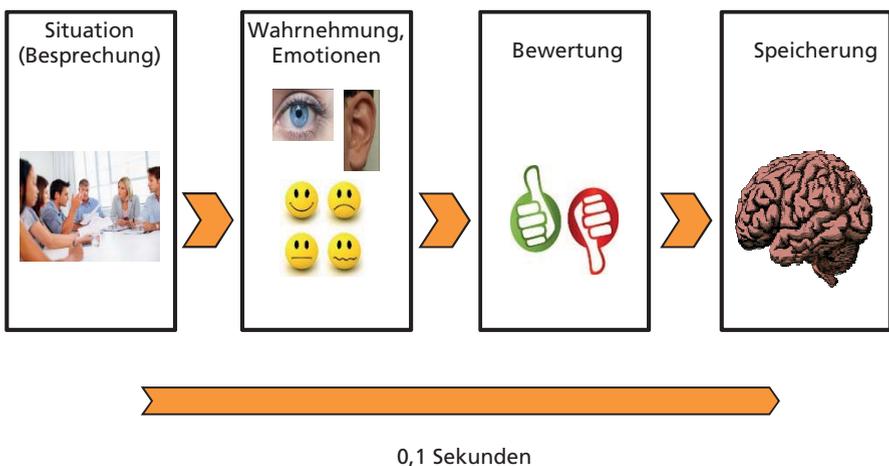


Abb. 4: Wahrnehmung (Normalfall)

Eindrücke aufnimmt (Kasten »Wahrnehmung, Emotionen«), diese bewertet und das Gemenge daraus automatisch im Gehirn speichert.

Gute Beobachter können im Nachgang zur Besprechung Wortbeiträge personenbezogen wiedergeben oder die Mimik und Gestik einzelner Teilnehmer zu bestimmten Zeitpunkten beschreiben. Meist ist damit jedoch eine Bewertung verbunden, die sich z. B. in Sätzen äußert wie: »Das hat sie aber gut gemacht« oder: »Darüber hätte er sich doch nicht aufregen müssen«. Beide Sätze enthalten Bewertungen. Die reinen Wahrnehmungen würden vielleicht lauten: »Sie hat so und so argumentiert und damit überzeugt«, oder: »Darüber hat er sich aufgeregt«. Die Sätze klingen nach dem ersten Eindruck recht ähnlich, enthalten aber grundlegend andere Aussagen.

### Übung:

Sie können das testen, indem Sie nach einem beliebigen Meeting verschiedene Teilnehmer nach ein und demselben konkreten Ausschnitt befragen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass Sie unterschiedliche Schilderungen bekommen werden: Manche vielleicht ohne, die meisten aber inklusive Bewertungen.

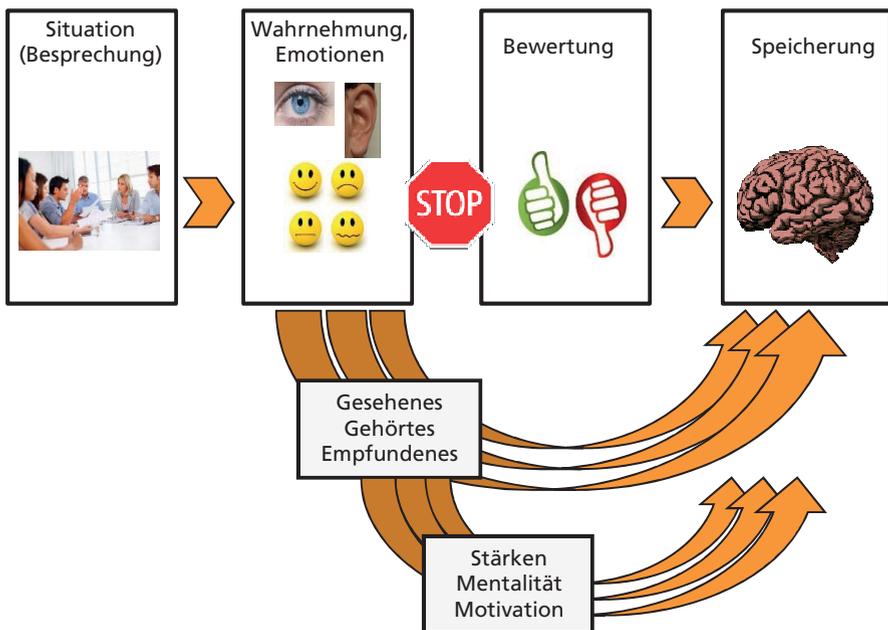


Abb. 5: Bewusste Wahrnehmung

Als Führungskraft tun Sie gut daran, Bewertungen präzise von reinen Feststellungen abzutrennen und gedanklich bewusst zu verarbeiten (► Abb. 5).

Trainieren Sie, beim »STOP«-Schild gedanklich blitzschnell innezuhalten und das Gesehene, Gehörte und Empfundene OHNE Bewertung aufzunehmen. Nach dieser kleinen Pause, die Sie als gewissenhafter Autofahrer an jedem Stopp-Schild selbstverständlich einlegen, dürfen Sie die bewusste Bewertung speichern.

Doch es geht weiter: Die »hohe Schule« besteht darin, die Wahrnehmungen zu sezieren und personenbezogen die Stärken, Mentalitäten (Verhalten) und die dahinterstehenden Motive zu erkennen. Die hohe Anforderung ist leicht zu erklären: Wenn Sie ganz simpel die Abbildungen 4 und 5 vergleichen, stellen Sie fest, dass im ersten Bild nur 1 Pfeil Richtung Speicherung im Gehirn zeigt, im zweiten Bild sind es dagegen gleich 7 Pfeile. Damit ist bezüglich der Verarbeitungs- und Aufnahmegewindigkeit ein Quantensprung gefragt wie beim Übergang auf das jeweils nächste Mobilfunknetz für Smartphones. Ihr Gewinn besteht darin, dass Sie über bessere, weil strukturiertere Kenntnisse über Personen verfügen. Dieses Wissen erlaubt Ihnen, wirkungsvoller zu führen.

### Übung:

Nutzen Sie Gesprächssituationen, in denen Sie nicht voll gefordert sind. Das können z. B. Meetings mit mehreren Tagesordnungspunkten sein, von denen Sie nur wenige betreffen. Gute Möglichkeiten bieten sich auch in Form von Gesprächen, an denen Sie gar nicht beteiligt sind, z. B. in der Bahn oder im Wartebereich eines Flughafens. Versuchen Sie jeweils, die Menschen zu analysieren und in den Dimensionen Stärken, Verhalten und Motivationen wahrzunehmen. Stellen Sie sich vor, dass Sie die handelnden Personen ab Morgen zu führen haben: Wie würden Sie mit den jeweiligen Persönlichkeiten umgehen? Und warum würden Sie sich beim einen so und beim anderen anders verhalten?

Nach einiger Zeit werden Ihnen solche Wahrnehmungen in Fleisch und Blut übergehen. Sie schaffen »Autobahnen« im Gehirn und erkennen dankbar, dass der nötige Energieaufwand für diese Leistungen geringer wird. Das motiviert!

Eine weitere Verstärkung Ihrer Führungsenergie werden Sie erleben, wenn Sie den drei oben erwähnten Einflussfaktoren (► Kap. 1.1) noch die Dimension »Werte« hinzufügen. Diese haben einen starken Einfluss auf menschliches Verhalten und verdienen besondere Beachtung.

### 1.3 Werte

Führen ist umso einfacher, je näher die Wertesysteme von Personen und von Organisationseinheiten beieinanderliegen. Solche Einheiten sind z. B. Unternehmen, Arbeitsteams, Vereine oder einfach nur Nachbarschaften.

Kommen wir zurück auf unser Beispiel: Sie und ich stimmen in unseren Stärken, unserer Mentalität und unseren Lebensmotiven weitgehend überein. Der Grund für unterschiedliches Verhalten in derselben Situation könnte dann in unseren Werten liegen, also im Einflussfaktor Nr. 4 in Abbildung 3.

Worin unterscheiden sich unsere Maßstäbe? Welche kulturellen Hintergründe haben wir? Was haben Sie und ich als »moralisch gut« gelernt?

Hier sehen wir den vierten, wiederum trennscharfen Einfluss, der vor allem im Hintergrund stets mitschwingt und nur selten direkt und offen angesprochen wird. Seine Bedeutung ist allerdings sehr groß, wie wir im Kapitel 9 erkennen werden. Das Wörtchen »WIE« in Abbildung 3 wird dem Einfluss der Werte nur teilweise gerecht: Werte beeinflussen auch die Motivation und somit das »WARUM«. Wenn Ihre Führungskraft Sie bittet, eine Aufgabe gegen Ihre persönlichen Wertvorstellungen zu erledigen (z. B. jemanden anlügen oder verleumden), wird sich Ihr Chef oder Ihre Chefin möglicherweise über Ihr Zögern oder Ihren Unmut wundern und den Grund nicht bei den Werten, sondern in fehlender Motivation suchen. Das liegt zwar nahe, ist aber ein Irrtum. Daher ist es wichtig, in Führungspositionen und bei der Delegation von Aufgaben Klarheit über Werte zu haben oder zu schaffen.

Das trifft insbesondere auf Projektarbeit zu, bei der ein Projektleiter oder eine Projektleiterin selten über Macht verfügt, die Projektteams zur Erledigung der Aufgaben zu bewegen, also etwas anzuordnen. Vielmehr geht es hier verstärkt über die Wege der Motivation und der Werte. Auf diesen Gebieten erfahren und damit sicher zu sein, ist für eine Projektleitung ungleich wichtiger als die Kenntnis der fachlichen Details.

### 1.4 Analyse: Wollen – Können – Dürfen

Diese drei Verben beschreiben ein weiteres einfaches Modell. Wir nutzen dieses für eine andere schnelle und aufschlussreiche Analysemöglichkeit. Diese erschließt sich über die Begriffe »Wollen, Können, Dürfen«, die gut geeignet sind, zu erkennen, warum etwas geschieht oder – oftmals viel wichtiger – warum etwas NICHT geschieht. Das Bild zeigt, wie diese Begriffe zugeordnet sind (► Abb. 6).

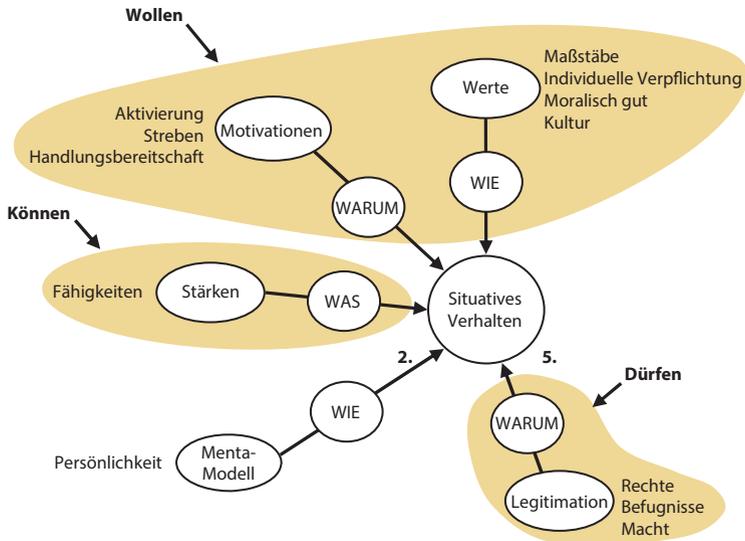


Abb. 6: Wollen – Können – Dürfen

Ausgehend vom situativen Verhalten und den Einflussfaktoren (► Abb. 3) können wir uns diese Herangehensweise vorstellen wie eine zweite Ebene, die wir über das bereits bekannte Modell legen. In dieser zweiten Ebene ist z. B. das ist das Feld »Können« farbig unterlegt und offensichtlich eindeutig den Stärken und Fähigkeiten zuzuordnen. Gute Manager wissen, wozu sie selbst und die ihnen anvertrauten Menschen in der Lage sind, wo im besten Fall Stärken eingesetzt werden können oder wo notwendige Fähigkeiten erst durch Schulung aufgebaut werden müssen. In beiden Fällen haben die Personen dann die Sicherheit und das Selbstvertrauen, anstehende Aufgaben meistern zu können. Meist entsteht daraus intrinsische Motivation.

Das »Wollen« besteht aus einer Kombination von Motivationen (Einflussfaktor Nr. 3 aus Abbildung 3) und passenden Werten (Einflussfaktor Nr. 4). Wenn eine Aussage oder Handlung einmal nicht wie erwartet stattfindet, kann es aufschlussreich sein, genauer in diese Felder einzusteigen und die Ursachen zu erarbeiten.

Ein anderer Grund für eine ausbleibende Aktion könnte hingegen das »Dürfen« sein, also die fehlende **Legitimation**. Daher finden Sie in Abbildung 6 ergänzend den Einflussfaktor Nr. 5, der zu der Frage führt: »Darf die Person das überhaupt? Hat sie die Befugnis, z. B. andere Menschen zu führen, das Arbeitsergebnis eines Teams zu präsentieren oder Bestellungen über 10.000 Euro zu unterschreiben?« Diese Erlaubnis kann durch die Unternehmensorganisation geregelt sein oder sich in vielen