

Michael Lorenz  
Uta Rohrschneider

# Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern

Wirkungsvoll und leistungsorientiert  
führen

*2. Auflage*

 Springer Gabler

---

# Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern

---

Michael Lorenz • Uta Rohrschneider

# Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern

Wirkungsvoll und leistungsorientiert  
führen

2. Auflage

Michael Lorenz  
grow.up. Managementberatung GmbH  
Gummersbach  
Deutschland

Uta Rohrschneider  
grow.up. Managementberatung GmbH  
Gummersbach  
Deutschland

ISBN 978-3-658-03726-0  
DOI 10.1007/978-3-658-03727-7

ISBN 978-3-658-03727-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-Gabler.de](http://www.springer-Gabler.de)

---

## Vorwort

Henry Ford hat einmal gesagt: „Ich wollte eigentlich immer nur zwei Hände, bekommen habe ich immer ganze Menschen“. Wir geben Ihnen mit diesem Buch Methoden und Instrumente, um mit unterschiedlichen und unterschiedlich leistungsfähigen Mitarbeitern im Führungsalltag erfolgreicher zu arbeiten. Wir berichten aus der Praxis für die Praxis. In gemeinsam über 50 Jahren Unternehmensberatungsarbeit sind wenig Wahrheiten und vielleicht einige nützliche Einsichten entstanden. An einigen Stellen bieten wir praxisorientierte Theoriebegründungen. Wenn diese Interesse zu Vertiefungen auslösen, freut es uns sehr.

Wir verwenden in diesem Buch plakative Bezeichnungen. Wie immer haben deutliche Bezeichnungen den Vorteil der Eingängigkeit und den möglichen Nachteil, dass sie polarisieren. Wir sprechen in diesem Buch von unterschiedlich leistungsstarken und -bereiten Menschen und was man als Führungskraft tun kann und sollte, um die Mitarbeiter leistungsfähiger zu machen bzw. zu halten. Obwohl für dieses Buch der Mensch in seiner Rolle als Mitarbeiter und Leistungsträger in einer Organisation im Mittelpunkt steht, wollen wir an einigen Stellen versuchen, Ihnen als Führungskraft auch eine umfassendere Perspektive für Ihre Mitarbeiter zu geben.

Das Buch ist zum Nachlesen und Nachschlagen konzipiert. Wie hoffentlich alle hilfreichen Bücher, darf man es hervorholen, wenn man einen Rat sucht und wenn man ihn gefunden hat, zu anderer Zeit weiterlesen.

Dieses Buch wäre nicht entstanden ohne den Fleiß, die Gründlichkeit und Textsicherheit unserer langjährigen Assistentin Ilona Haselbach. Dieses Buch wäre qualitativ nicht so geworden ohne die gute theoretische Fundierung, die klugen Fragen und die intensiven Überarbeitungen von Carolin Frank.

Gummersbach, Oktober 2010

Uta Rohrscheider  
Michael Lorenz

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Was ist Führung?</b> .....	1
1.1 Führung – aus psychologischer Sicht .....	2
1.2 Die Einschränkung der Selbstbestimmung .....	3
1.3 Unterformen der Macht in Geschichten und Realität .....	4
1.4 Ertrag – der Schlüssel zum Wollen .....	9
1.5 Menschen sind anders – Mitarbeiter auch – das ALM-Modell (Anerkennung, Leistung, Macht) .....	15
Literatur .....	19
<b>2 Was kennzeichnet wirkungsvolle Führung?</b> .....	21
2.1 Die drei wesentlichen Aufgaben .....	22
2.2 Das Rubikon-Modell .....	23
2.3 Die Frage des <b>Wie</b> : Ein Führungskultur-Modell .....	24
2.3.1 Vertikale und horizontale Beziehungsformen .....	25
2.3.2 Zu Besuch auf der Galeere .....	26
2.3.3 Zuhause beim Patriarchen .....	28
2.3.4 In der Kuschelecke .....	30
2.3.5 Die Segelyachtkultur .....	31
2.4 Sinnvolle und weniger sinnvolle Führungsstrategien .....	32
2.4.1 Vorsicht vor zu viel Initiative .....	32
2.4.2 Der Bumerang der Dominanz .....	33
2.4.3 Sinnstiftung – die Lösung des Motivationsproblems .....	33
2.4.4 Sympathie – als Verhandlungsgrundlage .....	34
2.4.5 Nicht nur reden – Seien Sie Vorbild .....	35
2.4.6 Moderation – wenn Sie keine Karten im Spiel haben .....	36
2.4.7 Komplexitätsreduktion – Bewegung muss möglich bleiben .....	36

2.5	Psycho-Logik und Emotionale Intelligenz .....	37
2.5.1	Emotionale Intelligenz beeinflusst den beruflichen Erfolg stärker als der IQ .....	38
2.5.2	Emotionale Intelligenz ist erlernbar .....	38
	Literatur .....	39
<b>3</b>	<b>Mitarbeiter individuell und leistungsorientiert führen .....</b>	<b>41</b>
3.1	Verteilung der Leistungsfähigkeit: Häufig gilt 20–70–10 .....	41
3.1.1	Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im eigenen Bereich einschätzen .....	44
3.2	Können und Wollen – die Dimensionen der Leistungsfähigkeit .....	45
3.3	Die Stars .....	46
3.3.1	Hochleister richtig führen .....	47
3.3.2	Was kennzeichnet Stars? .....	48
3.4	Die Workhorses .....	49
3.4.1	Workhorses richtig führen .....	49
3.4.2	Was kennzeichnet Workhorses? .....	49
3.5	Die Problems .....	50
3.5.1	Problems richtig führen .....	51
3.5.2	Was kennzeichnet Problems? .....	51
3.6	Die Deadwoods .....	52
3.6.1	Deadwoods richtig führen .....	52
3.6.2	Nicht können ist nicht schlimm – nicht wollen ist nicht akzeptabel .....	53
3.6.3	Der Preis, den Sie bezahlen, wenn Sie nichts tun .....	53
3.7	Teambuilding .....	54
3.7.1	Phasen der Teamentwicklung .....	59
3.7.2	Den Teamentwicklungsprozess fördern und unterstützen .....	62
3.7.3	Stärken untereinander kennen – Synergien optimal nutzen .....	63
	Literatur .....	64
<b>4</b>	<b>Führungsverhalten bei den Stars .....</b>	<b>65</b>
4.1	Führungsziel: Motivieren .....	66
4.1.1	Führungsmodell: Anschluss-, Leistungs- und Machtmotiv .....	67
4.1.2	Anschlussmotivierte Stars und die anderen .....	67
4.1.3	Ziele: Der Schlüssel zu den Leistungsmotivierten .....	68
4.1.4	Nutzen: Das Motiv der Machtmotivierten .....	69
4.2	Führungsziel: Binden – durch die Vermeidung von Demotivation .....	70
4.2.1	Führungsmodell: Das Aufwand-Ertrag-Balance-Modell .....	72
4.2.2	Wann binden sich Menschen? .....	75
4.2.3	Was bindet Anschlussmotivierte? .....	80
4.2.4	Wann binden sich Leistungsmotivierte? .....	81

4.2.5	Warum binden sich Machtmotivierte? .....	83
4.2.6	Bindung als Führungsaufgabe .....	84
4.3	Führungsinstrument: Zielvereinbarung .....	87
4.3.1	Entstehung der Zielvereinbarung – eine Zeitreise .....	87
4.3.2	Von Push zu Pull .....	90
4.3.3	Die Zielableitungskaskade .....	90
4.3.4	MBO – Management by Objectives .....	91
	Literatur .....	94
<b>5</b>	<b>Führungsverhalten bei den Workhorses</b> .....	<b>95</b>
5.1	Führungsziel: Qualifikation .....	95
5.2	Qualifikation durch Herausforderung: Von der Komfort- in die Gefahrenzone .....	100
5.2.1	Nie vom Gas gehen .....	104
5.2.2	Wasser schlucken lassen .....	106
5.2.3	In den Wind drehen .....	106
5.2.4	Stärken stärken .....	107
5.3	Führungsinstrument: Mitarbeitergespräche .....	107
5.3.1	Ziele des Mitarbeitergesprächs .....	108
5.3.2	Inhalte des Mitarbeitergesprächs .....	109
5.3.3	Ablauf .....	110
5.3.4	Wer fragt, der führt .....	112
5.4	Lernen und wachsen lassen .....	113
5.4.1	Die ganzheitliche Perspektive – die Arbeit mit Insights® Discovery .....	114
5.4.2	Die acht Verhaltenstypen des Insights®-Discovery-Systems .....	115
5.4.3	Der Nutzen des Insights®-Discovery-Systems für das Gesamtunternehmen .....	117
	Literatur .....	118
<b>6</b>	<b>Führungsverhalten bei den Problems</b> .....	<b>119</b>
6.1	Führungsziel: Reaktivierung .....	120
6.2	Führungsmodell: Das Menschenmodell – die vier Typen .....	123
6.2.1	Der Analytiker/Denker .....	125
6.2.2	Der Macher/Umsetzer .....	126
6.2.3	Der Initiator/Überzeuger .....	127
6.2.4	Der Teamplayer/Verbindliche .....	128
6.3	Problems richtig führen .....	130
6.3.1	Demotivation und die Überzeugung, selbst wirksam zu sein .....	131
6.3.2	Kontrollverlust auffangen und Mitarbeiter stärken .....	133
6.4	Führungshandeln: Individuell vorgehen und selektiv agieren .....	134
6.4.1	Was steckt denn nun dahinter? .....	134

6.4.2	Überforderung und Unterforderung oder das Belastungs-Beanspruchungs-Modell .....	135
6.4.3	Veränderungen ermöglichen .....	137
6.4.4	Wenn der Aspekt Geld zu Demotivation führt .....	139
6.4.5	Geld als Motivator? – Linear- und Decken-Effektler .....	142
6.4.6	Compensation-Regeln .....	144
6.4.7	Vorsicht vor Schmerzensgeld .....	145
6.5	Führungsinstrument Kritik- und Feedbackgespräche .....	145
6.5.1	Ziele .....	146
6.5.2	Grundsätzlich zu beachten .....	147
6.5.3	Inhalt – unterschiedliche Arten von Feedback .....	149
6.5.4	Ablauf eines Feedbackgesprächs .....	150
6.5.5	Muster – wie führen Sie ein Kritikgespräch? .....	152
6.6	Das 4-L-Modell der Konfliktlösung .....	153
6.7	Lernen und wachsen als Führungskraft .....	156
	Literatur .....	158
<b>7</b>	<b>Führungsverhalten bei den Deadwoods</b> .....	<b>159</b>
7.1	Führungsziel: Schadensminimierung und Desinvestition .....	159
7.2	Von der Aufwandsreduktion zum Deadwood .....	161
7.2.1	Deadwoods und ihre untragbaren Kosten .....	161
7.2.2	Wenn Demotivation destruktiv wird .....	162
7.2.3	Das öffentliche Leiden .....	163
7.2.4	Innerlich gekündigt .....	164
7.3	Von der klaren Vorgabe bis zur Kontrolle .....	166
7.3.1	„Ich sehe dich“ .....	166
7.3.2	Klare Erwartungen formulieren .....	166
7.3.3	Führungsinstrument: Kontrolle .....	167
7.3.4	Es wird jetzt unbequem ... ..	169
7.3.5	Aufgabenverteilung und andere Repositionierungen .....	170
7.3.6	Führungsinstrument: Sanktion .....	172
7.3.7	Wenn es nicht mehr geht – Trennung .....	175
7.3.8	Die Scharfrichter-Methode .....	176
7.4	Die Führungskraft im psychologischen Spannungsfeld .....	176
	Literatur .....	179
<b>8</b>	<b>Schlusswort</b> .....	<b>181</b>

---

## Die Autoren

Uta Rohrschneider und Michael Lorenz sind Diplom-Psychologen und führen die grow.up. Managementberatung GmbH. Sie verfügen über umfassende und langjährige Erfahrung in Fragen der Human Resources Strategy, der Personalentwicklung, der Management-Diagnostik und -Qualifikation. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind die Prozessbegleitung und Moderation von strategischen Neuausrichtungs- und Umstrukturierungsprozessen sowie die Ausrichtung von Servicebereichen. Weitere Schwerpunkte liegen in Trainings und Workshops für Manager und Führungskräfte in den Themenfeldern Management, Führung, Persönlichkeitsentwicklung und Vertrieb sowie in der Konzeption, Implementierung und Projektleitung bei Personalentwicklungsprojekten. In individuellen Coachings begleiten sie Manager und Führungskräfte bei persönlichen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Führungs- und Positionierungsfragen. Beide Autoren haben zahlreiche Artikel und Bücher zum Themenfeld Management, Führung und Human Resources veröffentlicht.

grow.up. Managementberatung GmbH

Quellengrund 4

51647 Gummersbach

02354/7089-0

info@grow-up.de

www.grow-up.de

- ▶ Fundiertes Wissen für den Umgang mit Mitarbeitern ist in jeder Führungssituation von Bedeutung. Führen findet jedoch nicht nur in Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern statt – auch in Situationen, in denen wir Führung gar nicht direkt als solche erkennen oder benennen, ist es von Vorteil zu wissen, welche Faktoren den Umgang mit Mitarbeitern beeinflussen.

Um für alle Leser einen gemeinsamen Ausgangspunkt zu schaffen, beginnen wir in diesem Kapitel mit einer Beschreibung von Führung aus psychologischer Sicht, sowie den relevanten Merkmalen, die Führungssituationen bestimmen.

Ein Bestandteil von Führungsverhalten ist Macht, die zum einen nicht unterschätzt, aber zum anderen auch im richtigen Kontext gesehen werden muss. Um dies zu erleichtern, verdeutlichen wir anhand eines einfachen Beispiels, welche Rolle Macht in sozialen Gefügen spielt und wie sie begründet werden kann. Abschließend geben wir Ihnen in diesem ersten Kapitel zwei Modelle an die Hand, um Ihnen einen grundlegenden Eindruck zu vermitteln, worin die Motivation Ihrer Mitarbeiter begründet liegt und was Sie sowohl allgemein, als auch individuell beachten sollten.

Wenn wir uns mit Psychologie für Führungskräfte beschäftigen, ist es sinnvoll, zu Beginn die Führungskraft und ihr Führungshandeln in den Vordergrund zu stellen. Damit meinen wir die Auseinandersetzung mit der Aufgabe und Rolle als Führungskraft. Diese beginnt mit der Frage: *Was ist Führung überhaupt?*

Zu reflektieren, was der Begriff Führung meint und impliziert, erklärt in weiteren Schritten viele der Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden. Versuchen wir im ersten Schritt eine Definition des Begriffs Führung. Dafür beginnen wir exemplarisch mit der Definition eines weniger komplexen Begriffs: *mit Wurst*. Wurst kennen wir alle, und es fällt uns auf den ersten Blick auch nicht schwer, sie zu definieren. Etwas schwieriger wird die Sache dadurch, dass eine Begriffsdefinition bestimmte Anforderungen stellt. Für die Definition benötigen wir einen Oberbegriff oder eine Kategorie, in welche die zu defi-

nierende Sache grundsätzlich einzuordnen ist. Und wir brauchen eine Spezifikation, durch die sich die eine Sache von den anderen in der Kategorie unterscheidet.

Stellen Sie sich vor, Sie müssten jemandem *Wurst* erklären, jemandem, bei dem dieser Begriff nicht zu seinem Sprachgebrauch gehört. Wie würden Sie jemandem verständlich machen, was der Begriff Wurst bedeutet, der überhaupt nicht weiß, was das ist? Was fällt Ihnen auf Anhieb dazu ein? *Nahrungsmittel* oder *Salami* oder *zerkleinertes Fleisch* tauchen bestimmt in Ihrer Definition auf. Kann aber der Ahnungslose mit diesen Begriffen genug anfangen, um zu wissen, was Wurst ist? Wahrscheinlich nicht oder nur zum Teil. Unser wissbegieriges Gegenüber braucht eine Kategorie, in welche er den neuen Begriff einordnen kann. In diesem Fall könnte das zum Beispiel *Nahrungsmittel* sein. Erst im nächsten Schritt spezifizieren Sie den Begriff weiter, indem Sie überlegen, was macht die Wurst denn eigentlich zur Wurst und unterscheidet sie beispielsweise von Käse? Eine Möglichkeit, Wurst zu definieren, wäre: *Nahrungsmittel, welches aus zerkleinertem, gewürztem Fleisch besteht und geformt ist* – eine kurze, zackige und prägnante Definition mit übergeordneter Kategorie und Spezifikation. Das Wurstbeispiel können wir anwenden, um eine Definition von Führung zu gewinnen. Welcher Kategorie könnte man Führung zuordnen und welche besonderen Kennzeichen würden Sie benennen, um jemandem verständlich zu machen, was Führung genau ist?

---

## 1.1 Führung – aus psychologischer Sicht

Stellen wir diese Frage den Teilnehmern in unseren Seminaren, erhalten wir viele Anregungen und gute Ideen. Eine Sammlung könnte zum Beispiel so aussehen: Motivieren, Ziele vereinbaren, andere steuern, Ergebnisse erreichen, Mitarbeiter fördern. Alle genannten Begriffe beschreiben Verhaltensweisen, die zur Führungsaufgabe gehören, sie definieren Führung aber noch nicht.

Beginnen wir mit der Frage, in welche Kategorie Führung denn gehört. Hilfreich ist hier zu überlegen, wo wir Führung überhaupt finden. Führung ist ein Verhalten, welches dem Formenkreis der sozialen Beziehungen entstammt, das heißt es bedarf mindestens zweier Lebewesen, damit wir Führung erleben können. Damit ist die Kategorie, entsprechend der des *Nahrungsmittels* für das Beispiel Wurst, für Führung die *soziale Beziehung*. Genau wie oben geht es jetzt um die Frage, was Führung von anderen sozialen Beziehungen wie Freundschaft oder Liebe unterscheidet.

Führung ist ein richtungweisendes und steuerndes Einwirken auf den anderen, um eine bestimmte Zielvorstellung zu erreichen. Ein weiteres besonderes Kennzeichen ist, dass zwischen den Beteiligten eine Ungleichheit besteht. In der Führungsbeziehung gibt es ein oben – *Chef* – und ein unten – *Mitarbeiter*, also eine Hierarchie. Durch diese hierarchische Beziehung kann eine der beiden oder mehreren Parteien bestimmen, was getan wird, und den eigenen Willen durchsetzen. Ob es der Alpha-Rüde im Wolfsrudel, der Silberrücken bei den Berggorillas oder der Leiter der Projektgruppe ist – Führung begegnet uns überall. Die Vertikalität beziehungsweise Hierarchie ist das wesentliche und nicht wegzudisku-

tierende Merkmal der Führungsbeziehung. Sie ist wichtig für Ihre Rollendefinition und Positionierung und damit für Ihr Selbstverständnis als Führungskraft. Sie sind sozusagen immer *oben* und Ihre Mitarbeiter immer *unten*. Die Aussage, die einige Führungskräfte gerne treffen, *ich bin Gleicher unter Gleichen*, kann somit nicht zutreffen. Wie stark Sie die gegebene Vertikalität leben, ist eine andere Frage, auf die wir später eingehen.

---

## 1.2 Die Einschränkung der Selbstbestimmung

Die beschriebene Vertikalität bedeutet auch, dass wir uns bei der Beschäftigung mit Führung mit Macht auseinander setzen müssen. Als Führungskraft sind Sie durch Ihre Position, Ihre Verantwortung und Ihr Aufgabenfeld gezwungen, auf andere Menschen einzuwirken. Macht ist ein Instrument, das wir nutzen, um andere dazu zu bewegen, etwas zu tun, was wir möchten. Die Selbstbestimmung des anderen geht hierbei zum Teil verloren, vor allem, wenn wir die Fähigkeit nutzen, Menschen auch gegen ihren Willen dazu zu bringen, unseren Wünschen entsprechend zu handeln.

Bei Führung, im Management, im Vertrieb und beim Flirten geht es darum, die Selbstbestimmung des Gegenübers etwas aufzuweichen und zumindest phasenweise einzuschränken. Mein Gegenüber soll anfangen zu tun, was ich gerne möchte, nicht was er oder sie will. Hierfür nutzen wir in unterschiedlichen Beziehungen oder Situationen lediglich unterschiedliche Methoden. Manche Vorgehensweisen werden als akzeptabel empfunden, andere erleben wir als inakzeptabel. Folgende Verhaltensweisen betrachten wir gemeinhin als akzeptable Methoden, unser Gegenüber dazu zu bringen, seine Selbstbestimmung aufzugeben:

- Werben
- Überzeugen
- Argumentieren
- Verhandeln
- Vorteile aufzeigen
- Verkaufen
- Verführen (hier steckt übrigens schon *Führung* drin)

Gemeinhin als inakzeptabel betrachtete Verhaltensweisen sind:

- Erpressen
- Drohen
- Sanktionieren
- Unterdrücken
- Bestrafen

Unsere Sichtweise, was wir für akzeptabel und was für inakzeptabel halten, ist sehr von der Kultur, dem jeweiligen Zeitgeist und dem Grad der Kultivierung geprägt. Die Wikinger hatten zum Beispiel eine völlig andere Vorstellung von akzeptabel und inakzeptabel. Die Fähigkeit, andere Menschen mit Hilfe von Worten dazu zu bringen, etwas anderes zu denken und zu tun, mussten wir im Lauf der Jahrhunderte mühsam lernen. Einige Griechen haben zu diesem Prozess nachhaltig beigetragen, indem sie viel darüber nachdachten, wie man klug vorgeht, um den anderen davon zu überzeugen, besser etwas zu tun oder zu lassen, was dieser vorher (so) nicht wollte.

Für die nachfolgenden Überlegungen ist es hilfreich, Macht wertfrei zu definieren und diese Fähigkeit einmal neutral anzuschauen. Im Moment haben Sie bei diesem Wort vielleicht unterschiedliche Gefühle und Assoziationen. Das ist ganz normal. Denn es ist nicht einfach, wertfrei zu denken. Sie erleben Macht auf der Ebene der Phänomene, haben sie irgendwie erlebt, gespürt oder ertragen. Sicher haben Sie schon Macht ausgeübt, indem Sie andere dazu gebracht haben, Ihrem Willen zu folgen. Und wahrscheinlich mussten Sie auch schon Macht erdulden, das heißt, andere haben ihre (in der Situation) größere Macht dazu angewendet, damit Sie tun, was der oder die andere wollte.

Auf einer offiziellen Definitionsebene resultiert unsere Macht aus (diese sind in Tab. 1.1 beschrieben):

- Person/Persönlichkeit
- Funktion
- Sache/Information/Expertise
- Festlegung/Position.

---

### 1.3 Unterformen der Macht in Geschichten und Realität

Die nachfolgenden Überlegungen wollen versuchen, das Thema Macht – und wie wir sie im Alltag nutzen – von einer anderen Seite aufzuzeigen. Um Ihnen eine gut nachvollziehbare Grundlage zu bieten, bedienen wir uns bei der Beschreibung der Macht eines Modells, welches – wie Sie gleich sehen werden – die Phänomene gut abbildet und verständlich macht: das Kasperletheater. Neben dem Kasperletheater übertragen wir unsere Überlegungen auch noch auf eine im Moment sehr publikumswirksame Geschichte: Harry Potter. Sie werden sehen, auch hier lassen sich die unterschiedlichen Formen der Macht wiederfinden.

In dem Modell nutzen wir zwei Kriterien, um die abgebildeten Phänomene zu sortieren:

*Sortierung 1:* In der Welt geht es um gut (konstruktiv) und böse (destruktiv).

*Sortierung 2:* Nicht alle Wesen sind gleich mächtig.

Anhand der Figuren des Kasperletheaters lassen sich die unterschiedlichen Quellen der Macht beziehungsweise Formen, sie auszuüben, gut erklären. Dabei unterscheiden wir so-

**Tab. 1.1** Woher bekomme ich Macht und wie funktioniert sie?

Machtbasis	Machtausübung durch ...	Vorteile und Risiken
Person	Ausstrahlung und Persönlichkeit sowie den Aufbau von Abhängigkeiten (etwa durch Erpressung).	Macht durch Persönlichkeit und Ausstrahlung erfordert hohen, persönlichen Einsatz, hat oft aber auch einen hohen Wirkungsgrad. Machtausübung durch den Aufbau von Abhängigkeiten geht oft mit Schwierigkeiten einher, z. B. kann Erpressung zu Gegenerpressung führen
Funktion	Status (z. B. einen Titel oder die Funktion, die zum Gebrauch von Machtmitteln, wie Anordnungen, berechtigt) sowie Einsatz von Belohnungen.	Vom Status abhängige Macht ist relativ schwach, wenn sie nicht mit entsprechender Persönlichkeit einhergeht; wird nämlich der Status entzogen, ist die Machtbasis dahin. Auch Machtausübung durch Belohnung (etwa Gehaltserhöhung) ist nicht immer wirksam; manche wollen z. B. gar nicht mit Geld oder Status belohnt werden. Der Zugang zur Funktionsmacht ist allerdings leicht und die Machtmittel sind kurzfristig einsetzbar
Sache	Informationszugang und -nutzung sowie Expertise.	Wer auf diese Machtquelle setzt, muss Informationen schnell nutzbar machen und sein Wissen ständig up-to-date halten, was sehr aufwändig ist. Expertenwissen kann zwar langfristig die Machtposition sichern, es kann aber auch schnell überflüssig werden, z. B. wenn es von außen zugekauft wird. Informationen können zudem falsch oder unvollständig sein
Festlegung	Zwang, Regeln, Tabus sowie das Recht, auf das Verhalten anderer einzuwirken (sprich: Legitimation).	Zwang (z. B. in Form von Anweisungen) kann ignoriert oder sabotiert werden und muss ständig aufrechterhalten werden, da er bei mangelnder Konsequenz unwirksam wird. Zwang und Regeln allein ändern das Verhalten zudem nicht nachhaltig. Werte müssen vielmehr auch vorgelebt werden. Spielregeln haben jedoch den Vorteil, dass sie jederzeit einforderbar sind. Die Legitimation durch höhere Stellen wiederum kann zwar eine solide <i>Hausmacht</i> sichern, wenn sich aber die Beziehung zu den eigenen Vorgesetzten verschlechtert, ist die Basis weg

zial akzeptierte Macht (konstruktive Macht) und sozial nicht akzeptierte Macht (destruktive Macht). Wenn wir uns dieses Schema, die Welt des Kasperletheaters, als verkleinertes Abbild der realen Welt und der darin auftauchenden Rollen vor Augen halten, so finden wir verschiedene Figuren, die alle auf ihre eigene Weise Macht nutzen, in dem Grad, der ihnen zugestanden wird.

Als zentrale Figur finden wir den Kasper. Er ist dadurch gekennzeichnet, dass er zwischen der Guten und der bösen Welt wandert und zu beiden Seiten Beziehungen aufnehmen kann. Solche Figuren gibt es in jeder Form von Mythologie, denken Sie zum Beispiel an Hermes, den Götterboten.

Der Kasper gewinnt seine Macht zum einen aus dieser Fähigkeit, zwischen beiden Welten zu wandern. Dies gelingt ihm aufgrund seiner Persönlichkeit. Er versteht es, eine Sprache zu sprechen, die beide Seiten verstehen. So kann er zum Beispiel auch kritische Dinge so ansprechen, dass sie von anderen akzeptiert werden. Ein weiterer Machtgewinn für ihn ist seine Schlaueit. Aber er hat nicht nur gute Ideen, sondern weiß immer auch, wie diese umzusetzen sind. Darüber hinaus ist er mutig, also er traut sich, kritische Aspekte aufzuzeigen und anzusprechen. Seine Quellen der Macht sind demnach Persönlichkeit, Intelligenz, Mut sowie eine hohe Handlungsorientierung.

Als Nächstes unterscheiden wir die anderen Figuren des Kasperletheaters anhand der Kriterien gut (konstruktive Machtnutzung) und böse (destruktive Machtnutzung).

Beginnen wir mit der guten Seite der Macht. Die am wenigsten mächtige Person ist der Seppel. Bei Harry Potter übernimmt diese Rolle Ron. Seppel und auch Ron sind eher durch Bauernschläue als durch wirkliche Intelligenz gekennzeichnet. Sie verfügen nicht über viele, aber ein paar ganz besondere Talente, die in bestimmten Situationen für den Erfolg entscheidend sind. Ihre Macht leitet sich aus der Freundschaft und der Loyalität zu Kasper beziehungsweise Harry ab.

Die nächste mächtige Person im Kasperletheater ist Gretel, die erste weibliche Figur, die erscheint. Ihr Pendant findet sich bei Harry Potter in Hermine. Sie ist mächtiger als Ron, da sie deutlich schlauer ist. Sie verfügt nicht nur über eine hohe Intelligenz, sie hat auch eine schnelle Auffassungsgabe und kann daraus einen höheren Einfluss durch Ideenreichtum und Lösungsgenerierung gewinnen. Darüber hinaus zeigen Gretel und Hermine eine ausgeprägte Lernfähigkeit. Sie lernen aus bereits gelösten Problemen und übertragen die erarbeiteten Lösungen auf neue Problemstellungen. Was Gretels und Hermines Macht schmälert oder klein hält ist, dass sie zwar viele Ideen haben, aber nicht unbedingt den Weg zur Umsetzung wissen.

Die nächste mächtige Figur ist der Polizist. Ihr Pendant findet sich bei Harry Potter in Hagrid. Der Polizist und auch Hagrid leiten ihre Macht aus der Einhaltung des bestehenden Regel- und Ordnungssystems ab und haben eine funktionsbezogene Macht. Sie reicht aber nur so weit, diese Regeln einzuklagen und auf deren Einhaltung zu achten. Was ihnen nicht obliegt ist, an den Regeln etwas zu verändern. Das Regelsystem und dessen Ausübung geben ihnen formale Macht.

Noch etwas mächtiger als der Polizist oder Hagrid ist die Figur der Großmutter verkörpert durch Prof. McGonagall bei Harry Potter. Im Unterschied zu Gretel oder Hermi-

ne, ziehen diese Personen ihre Macht aus einer Kombination von Wissen und Erfahrung, welche deutlich wertvoller ist, als pures Wissen oder Intelligenz. Die Erfahrung erlaubt ihnen, Schlussfolgerungen zu ziehen und diese auf neue Situationen zu übertragen, ohne vielleicht alle Informationen zu haben. Sie brauchen zum Teil an den auftretenden Entwicklungen gar nicht mehr teilzunehmen, sie lösen die Probleme durch Kombinatorik und Intuition.

Die mächtigste Person auf der guten Seite der Macht ist im Kasperletheater der König, sein Pendant bei Harry Potter ist Dumbledore. Beide ziehen ihre Macht aus Weisheit (extrem schwer zu erlangen), als Essenz aus Erfahrung und Güte. Beide haben die Macht, Regeln (Gesetze) zu erlassen. Dies ist also die höchste Form der Macht, die wir auf der guten Seite finden können.

Nun kommen wir zur bösen (destruktiven) Seite der Macht. Hier wird die Macht im Gegensatz zur guten Seite genutzt, um zu zerstören. Die Person mit der geringsten Macht auf der destruktiven Seite ist der Räuber. Ihm entspricht bei Harry Potter Draco Malfoy. Die Macht des Räubers oder die von Draco Malfoy resultiert daraus, dass sie etwas wegnehmen, verstecken oder kaputtmachen können. Sie haben mechanische Macht. Sie sind auch nicht wirklich intelligent, denn sonst – übertragen auf das Kasperletheater – wären sie keine Räuber geworden. Ihre Macht resultiert letztendlich nur aus der Angst der anderen, ihnen etwas wegnehmen oder zerstören zu können.

Die nächstmächtige Person der destruktiven Seite ist die Hexe. Bei Harry Potter ist dies der Hausmeister. Sie verfügen über gewisse magische Fähigkeiten (Mächte, von denen wir nicht wissen, wie sie funktionieren). Sie können etwas verhexen, verwünschen, anhexen oder verschwinden lassen. Sie haben Macht über Form, Aussehen und Gestalt. Aber sie bleiben an der äußeren Hülle der anderen Wesen und können nicht in sie eindringen. Dies beschränkt ihre Macht.

Deutlich mächtiger als die Hexe ist der Zauberer. Bei Harry Potter ist dies Snape. Beide sind mächtiger als eine Hexe, weil sie Macht über etwas haben, zu dem die Hexe keinen Zugang hat – den Geist, die innere Welt des Gegenübers. Die Macht des Zauberers ergibt sich daraus, dass er durch die äußere Hülle dringen und die Wahrnehmung, Sichtweise und Vorstellungen von Menschen verändern kann. Er kann sie *verzaubern*. Noch mächtiger ist der Teufel. Er zieht seine Macht letztendlich daraus, dass er Inbegriff des Bösen und in unserem Verständnis auch des Todes ist. Die Angst davor nutzt er, um seine Macht auszuüben. Bei Harry Potter entspricht Voldemort dem Teufel.

Am mächtigsten ist der Tod, er ist Herr über Leben und – seinem Namen entsprechend – Tod.

Jetzt haben wir anhand von Kriterien eine einfache Ordnung erstellt und können prüfen, ob wir uns mit ihrer Hilfe erlebte Phänomene erklären können, um die Nützlichkeit einer solchen Ordnung zu begreifen. Hierfür haben wir sie auf Ausschnitte der Welt, wie sie zum Beispiel in Filmen und Büchern wie *Harry Potter* dargestellt werden, übertragen. Abbildung 1.1 und 1.2 machen dies noch einmal deutlich.

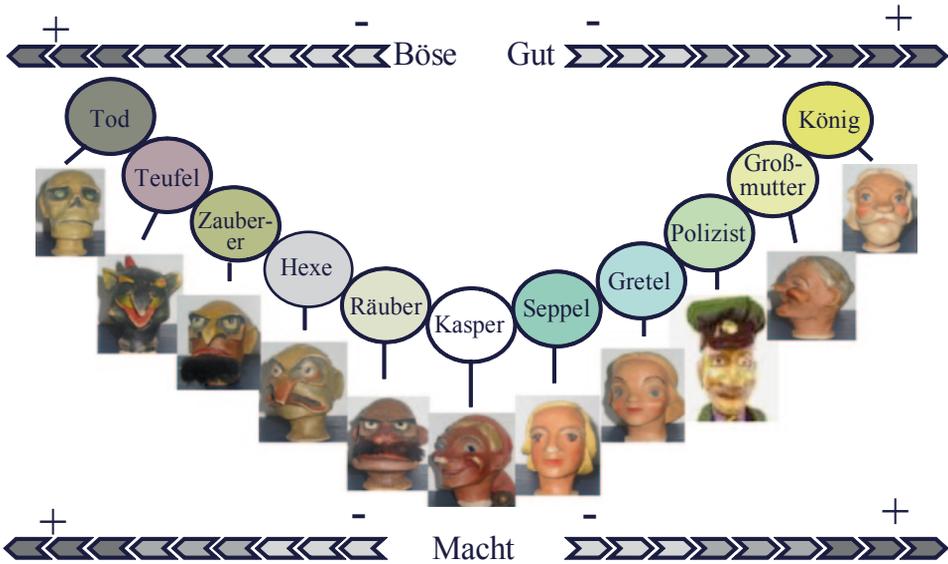


Abb. 1.1 Kasperletheater-Schema

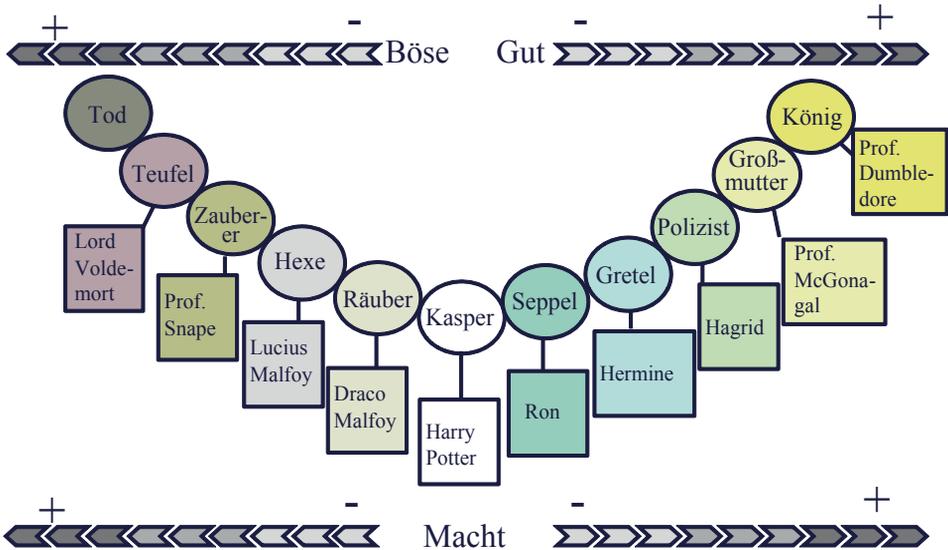


Abb. 1.2 Kasperletheater-Schema

Auch hier sind die besprochenen Rollen vorhanden und unserem Modell entsprechend identifizierbar. Ein anderes Beispiel ist der Herr der Ringe, wo die Rollenverteilung analog aufgeht, oder *Star Wars* – auch hier sind alle Grundrollen vorhanden.

Auch andere bekannte Dramaturgien werden mit Hilfe dieses Modells verständlicher: In *Das Schweigen der Lämmer* geht Gretel (Jodie Foster) in der Rolle der jungen Kommissa-

rin Claris Darling eine Beziehung zu Hannibal Lector, dargestellt durch Anthony Hopkins, ein. Lector ist zweifellos eine Mischung aus einem Zauberer (er ist ein erstklassiger Psychiater, also auch jemand, der in den Geist der Menschen eintaucht und Veränderungen der Wahrnehmungen vornimmt beziehungsweise vornehmen kann) und einem Teufel. Denn leider hat er auch eine teuflische Seite, er frisst Menschen und zeigt ein Verhalten, was wir gemeinhin als teuflisch bezeichnen.

Sie können auch ausprobieren, ob unser Modell auf altes deutsches Kulturgut passt. Im *Faust* treten die Figuren fast in der Reinzeichnung auf.

Das kleine Machtmodell des Kasperletheaters ermöglicht uns, bestimmte Zusammenhänge des Lebens und Phänomene der Wirklichkeit besser zu erkennen, zu verstehen und einzuordnen. Dazu übertragen wir unser Modell auf die Welt, in der wir leben. Die unterschiedlichen Figuren des Modells beschreiben, je nachdem, wo sie auf der Skala *gut/böse* und *Macht* stehen, unterschiedliche Formen und auch Strategien, Menschen dazu zu bewegen, ihre Selbstbestimmung aufzugeben – also Macht auszuüben.

Auch Sie können überlegen, welche Formen der Macht Sie bislang nutzen, mit welcher Strategie Sie bei wem etwas erreichen können oder wer Ihnen gegenüber welche Strategie anwendet.

---

## 1.4 Ertrag – der Schlüssel zum Wollen

Andere Menschen zu beeinflussen ist auf verschiedene Art und Weise möglich. Die Figuren im Kasperletheater machen dies deutlich und sind letztendlich ein Abbild der Wirklichkeit.

Am liebsten ist es uns – und dieser Weg ist auch sozial und gesellschaftlich akzeptiert –, wenn Mitarbeiter das, was sie tun, aus freien Stücken tun, also eine eigene Motivation dafür haben.

Mitarbeitermotivation ist für Führungskräfte immer wieder eine Herausforderung. Warum tut der eine etwas mit Freude und der andere nur schleppend oder auch gar nicht, wenn kein Druck erfolgt?

Um zu verstehen, wie Sie als Führungskraft die Motivation Ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen können, bietet nachfolgendes Modell den Rahmen und die Ausgangsbasis: das Aufwand-Ertrag-Balance-Modell. Wir werden es in diesem Buch immer wieder aufgreifen und vertiefen.

Dieses Modell geht von der Annahme aus, dass wir alle, wenn wir arbeiten gehen, einen gewissen Aufwand haben. Aufwand meint alle Aspekte, die wir auf der negativen Seite verbuchen. Es sind die Dinge, die uns keine Freude machen, die wir lästig finden. Überlegen Sie kurz, was Ihr Aufwand ist. Beispiele, die wir immer wieder hören, sind: Kraft, Anstrengung, Nerven, Gesundheit, Herzblut oder das Getrenntsein von Menschen, die wir gerne mehr sehen würden.

Der erlebte Aufwand ist von Person zu Person unterschiedlich. Nehmen Sie einmal Ihre Mitarbeiter: Wer erlebt ganz individuell für sich welchen und wie viel Aufwand?