

Persönliche versus Unternehmensziele

Die dramatische Auswirkung des Zielkonfliktes «Unternehmens- und persönliche Ziele» ist Führungspersonen oft nicht oder zu wenig bewusst. Dabei haben sie einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele, auf die zwischenmenschliche Stimmung und damit auf die Kommunikations- und Servicekultur in Unternehmen.

VON ANDREAS ZÜRCHER

Betriebswirtschaftlich gesehen ist der Ablauf klar: Von der Geschäftsleitung werden die Unternehmensziele erarbeitet. Daraus werden dann stufengerecht die Bereichs-, die Abteilungs- bis hinab zu den Mitarbeiterzielen abgeleitet, formuliert und entsprechend delegiert. Damit die Ziele auch erreicht werden können, müssen auf allen hierarchischen Ebenen die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen definiert sowie die erforderlichen Fähigkeiten und die benötigten Sachmittel bereitgestellt werden.

Ziele müssen klar formuliert sein

Was bedeutet dies für die Person, die mit der Erfüllung der Aufgabe beauftragt wird?

Nur Ziele, die von den oberen Instanzen verständlich formuliert sind, werden von den Mitarbeitenden als Aufgaben erkannt und lösen bei ihnen ein bestimmtes Verhalten aus. Überträgt ein Vorgesetzter beispielsweise einem Mitarbeitenden die Aufgabe, ein Projektteam zusammenzustellen, muss dieser aktiv werden. Idealerweise führt er Gespräche mit möglichen Kandidatinnen und Kandidaten und klärt deren Bereitschaft und mögliche Rollen ab. Je nach dem fällt die Erledigung der Aufgabe einfacher oder sie wiegt schwerer.

Statische Betrachtung – der einzelne Mensch

Die Frage stellt sich, warum dem so ist. Während Beratungen und Seminaren stelle ich genau diese Frage

immer wieder den Teilnehmenden. In der Regel herrscht auf die Frage zuerst betretenes Schweigen. Nach einer gewissen Zeit kommen dann meist zögernd Antworten wie «Weil ich mich unwohl fühle ...» oder «Weil ich unsicher bin, wie das Gegenüber reagiert ...». Aber woher stammt dieses Gefühl der Unsicherheit?

Der Grund liegt im Zielkonflikt zwischen den persönlichen (psychologische, unterbewusste Ziele) und den übertragenen Unternehmenszielen. Unter persönlichen Zielen werden konkrete und fassbare Ziele des einzelnen Individuums wie «mehr Lohn» oder «Beförderungen» etc. verstanden. Psychologisch gesehen handelt es sich um Grundbedürfnisse wie Anerkennung, Macht, Nähe und/oder Distanz.

■ **Anerkennung** ist in diesem Zusammenhang nicht mit Lob gleich zu setzen. Sondern wie werde ich als Mensch, so wie ich bin, wahrgenommen. Finanzielle Anreize wie Lohn, Provisionen und Prämien aber auch nicht-finanzielle Anreize wie Auszeichnungen, Titel und Lob sind in diesem Zusammenhang lediglich Behelfe zur Befriedigung dieses Bedürfnisses.

■ **Macht** wird oft mit Dominanz und mit der hierarchischen Stellung im Unternehmen gleichgesetzt. Jeder Mensch braucht aber in verschiedenen Situationen ein gewisses Mass an Macht, nur schon um sich gegenüber anderen erfolgreich abgrenzen zu können.

■ **Nähe und/oder Distanz** bedeutet die Balance zwischen psychischer und physischer Nähe und Distanz im Kontakt mit anderen Personen. Optimal wäre es, wenn dieser Punkt bei allen Menschen gleich wäre, aber dem ist leider nicht so.

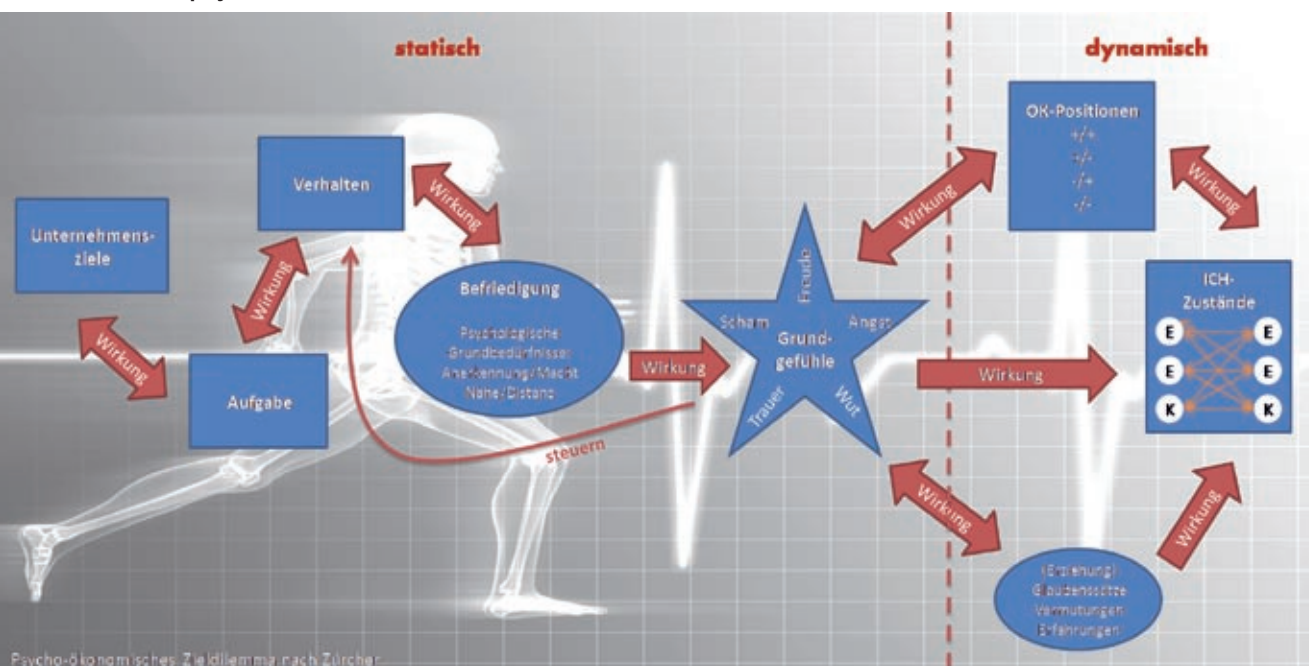
Unterschiedliche Reaktionen bei Zielkonflikten

Zurück zu unserem Beispiel, dem Gespräch mit möglichen Kandidaten für das Projektteam. Im Bezug auf die persönlichen, psychologischen Bedürfnisse für den Gesprächsführenden könnte dies bedeuten, dass er während dem Gespräch keine oder nur geringe Anerkennung erhält. Oder dass er bei der Bewältigung der ihm übertragenen Aufgabe nicht genügend Druck (sprich Macht) ausüben kann und/oder dass ihm die Situation persönlich zu nahe geht. Bei allen Möglichkeiten sind seine aus- oder auch unausgesprochenen, bewussten oder unbewussten persönlichen Ziele gefährdet. Gerade bei Zielkonflikten sind Emotionen und/oder die Reaktionen der Beteiligten unterschiedlich und gehen von Unsicherheit bis Angst. Die einen ziehen sich zurück, die anderen setzen auf Konfrontation. Beide Verhaltensweisen haben einen direkten Einfluss auf die Zielerreichung. Gemeinsam haben sie aber, dass die Zielerreichung gefährdet ist.

Dynamische Betrachtung – Einbezug des sozialen Umfeldes

Bisher wurde nur berücksichtigt, was beim einzelnen Menschen vorgeht. Bei der «dynamischen Betrachtungsweise» geht es zusätzlich um den

Modell des psycho-ökonomischen Zieldilemmas.



Einbezug des menschlichen Umfeldes. Um die Vorgänge zu erkennen und zu deuten, eignet sich die Transaktionsanalyse, die sich wegen der umgangsmenschlichen Sprache sehr gut auch für den Einsatz in Unternehmen eignet. Die «Ok-Positionen» der Transaktionsanalyse sind:

■ Bin ich durch eine Situation eher eingeschüchtert, besteht die Gefahr, dass ich mich – psychologisch gesehen – klein mache. Konkret fühle ich mich unwohl oder eben «nicht ok». In dieser Situation besteht die Gefahr, dass das Gegenüber gestärkt und ihr die «Ok-Stellung» zugestanden wird. Menschen nehmen diese Einladung bewusst oder unbewusst gerne an und verhalten sich entsprechend. Dies führt dazu, dass aufkeimende oder vorhandene Emotionen verstärkt werden und eine Eskalation des Konfliktes droht.

■ In der umgekehrten Situation, wenn ich mich angegriffen fühle und emotional reagiere, gebe ich meinem Gegenüber bewusst oder unbewusst die Schuld an meiner unbehaglichen Situation. Ich fühle mich «ok» und beginne den Urheber zu «bekämpfen». In der Regel fühlt sich dieser seinerseits im Recht, wehrt sich und «schlägt» zurück. Dieses Phänomen wird oft auch mit dem Ausdruck «Haust Du meine Tante, hau ich Deine Tante!» betitelt. Der Ton dabei kann durchaus sachlich, ja sogar freundlich sein. Der Konflikt wird oft «unter dem Teppich» und nicht offen ausgetragen.

In der Kommunikation, beschränkt auf die Ich-Zustände aus der Transaktionsanalyse, bedeutet dies:

■ Fühle ich mich «nicht ok», mein Gegenüber aber «ok», gehe ich in das Kindheits-Ich. Das heisst, ich verhalte mich so, wie ich es als Kind erfahren und gelernt habe. Für mein Gegenüber heisst dies aber – wenn er es nicht merkt – dass er in die Elternrolle gedrängt wird und Eltern sagen nun mal den Kindern wo es lang geht.

■ Im umgekehrten Fall, fühle ich mich «ok» und mein Gegenüber «nicht ok». Jetzt falle ich in die Elternrolle und behandle mein Gegenüber entsprechend autoritär.

In der Praxis kann dies dann in etwas so klingen: «Da das Projekt von oberster Stelle angeordnet wurde, Sie müssen hier mitmachen und Sie müssen die benötigten Ressourcen zur Verfügung stellen.» Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass im beruflichen Alltag oft so argumentiert wird und dieses Verhalten entsprechende Emotionen und Reaktionen provoziert. Die persönlichen/psychologischen Ziele beeinflussen in der geschilderten Situation einerseits das Erreichen der Unternehmensziele und stellen andererseits ein starker Zielkonflikt der beiden involvierten Personen dar.

Zwei Lösungsmöglichkeiten

Das Wichtigste ist es, sich diesen Prozessen und Hintergründen überhaupt bewusst zu werden und entsprechende Situationen zu vermeiden. Die

ERKLÄRUNG TRANSAKTIONSANALYSE

Die Transaktionsanalyse bezeichnet eine aus der Psychoanalyse abgeleitete Theorie und ein daraus folgendes psychotherapeutisches Verfahren. Dessen Begründer ist der kanadische Psychiater Eric Berne (1910–1970).

Das Menschenbild der Transaktionsanalyse*

1. Alle Menschen sind ok, was bedeutet: Jeder Mensch hat ein Recht zu leben; jeder Mensch hat ein Recht auf Entfaltung seines Potenzials; jeder Mensch ist einmalig und hat einen grundlegenden Kern, der lebenswert und wichtig ist, unabhängig von seinem Verhalten.

2. Jeder Mensch ist eine Ganzheit im Blick auf seine Person und Gesamtsituation. Die Transaktionsanalyse sieht den Menschen als eine Einheit von Denken, Fühlen und Verhalten.

3. Der Mensch ist im Wesen sozial und auf wechselseitige Unterstützung angewiesen; der Mensch hat Bedürfnisse. Die Transaktionsanalyse betont die Bedürfnisse nach Zuwendung und Beachtung, nach Position, nach Strukturen (z.B. Zeitstrukturierung), und das Bedürfnis «Sinn zu machen» (Lebensskript).

4. Der Mensch ist eingebunden in die implizite Ordnung seiner Ursprungsfamilie. Die systemische Transaktionsanalyse geht davon aus, dass den Menschen neben den individuellen Bedürfnissen auch ein Bedürfnis nach Ordnung und Ausgleich im Familiensystem innewohnt.

5. Der Mensch ist, besonders in seinen Kind-Anteilen, ein verletzliches Wesen.

6. Nach transaktionsanalytischer Auffassung besitzt jeder Mensch eine Freiheit der Entscheidung und Verantwortung für sein Leben. Er ist nicht bloss Opfer seiner Situation und passiver Empfänger von äusseren Einflüssen. Der Mensch ist aktiver Gestalter seines Lebens.

7. Der Mensch hat die Möglichkeit, sich selbst zu verändern. Er hat die Möglichkeit, sein Verhalten, sein Denken und selbst sein Fühlen zu beeinflussen. Er kann, was er früher einmal in einer Situation der Abhängigkeit oder Gefährdung und mit den begrenzten Mitteln des Kindes entschieden hat, als erwachsener Mensch revidieren und korrigieren.

* Quelle: Institut für Transaktionsanalytische Psychologie ITAP Zürich, <http://www.transaktionsanalyse.ch/methode.htm>

Erfahrung zeigt, dass zum einen allein das Bewusstsein hilft, entsprechende Situationen optimal anzugehen, um Konflikte zu vermeiden.

Eine zweite Möglichkeit zur Bewältigung sieht so aus: Mit einem Auge auf die Sachebene schießen. Also auf Punkte, die wir als logisch und sachlich betrachten, etwa die Unternehmensziele. Mit dem anderen auf die Beziehungsebene, also eher auf emotionale Punkte und Themen, die ihren Hintergrund bei den persönlichen/psychologischen Zielen haben – beispielsweise der Umgang mit anderen Menschen. Konkret: Beide Ebenen, also die Sach- wie auch die Beziehungsebene im Auge behalten, ansprechen und berücksichtigen. ■■■■

Andreas Zürcher ist Mitinhaber der Firma Predus AG in Oberentfelden. Als Managementtrainer und Unternehmensberater berät und begleitet er Unternehmen in den Bereichen Organisations- und Teamentwicklung, Konflikt- und Prozessmanagement sowie Prozessoptimierung. Er wirkt zudem als Seminarleiter sowie als Fach- und Buchautor.

www.predus.ch



Quelle: macroman - www.fotolia.com