

# Transaktionsanalyse und Macht. «Was macht Macht?»

Adrian Lichtin, Transaktionsanalytiker PTSTA-O

# Erfahrungen mit Macht

---

Was kommt dir beim Begriff „Macht“ in Organisationen in Sinn und welche Erfahrungen hast du selber gemacht?

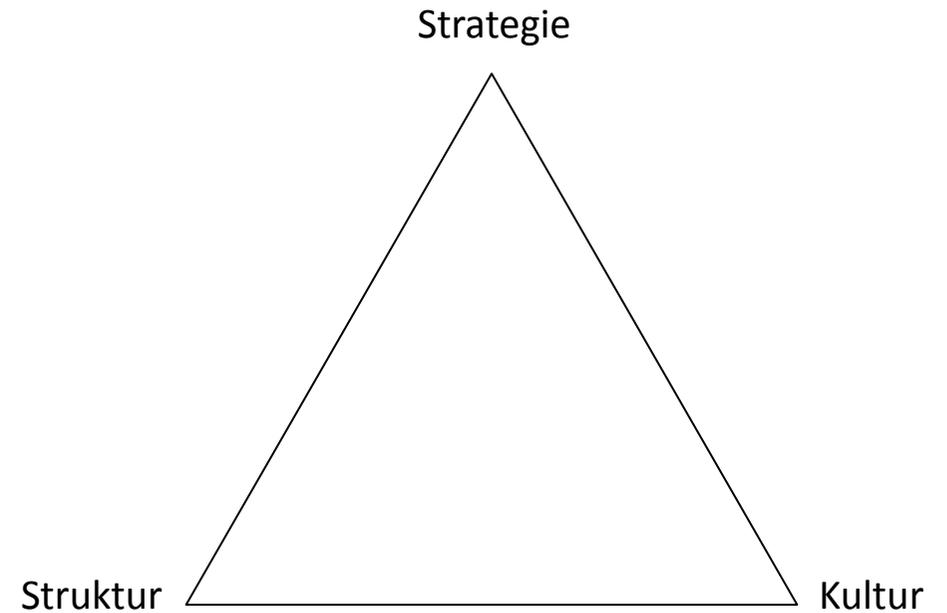
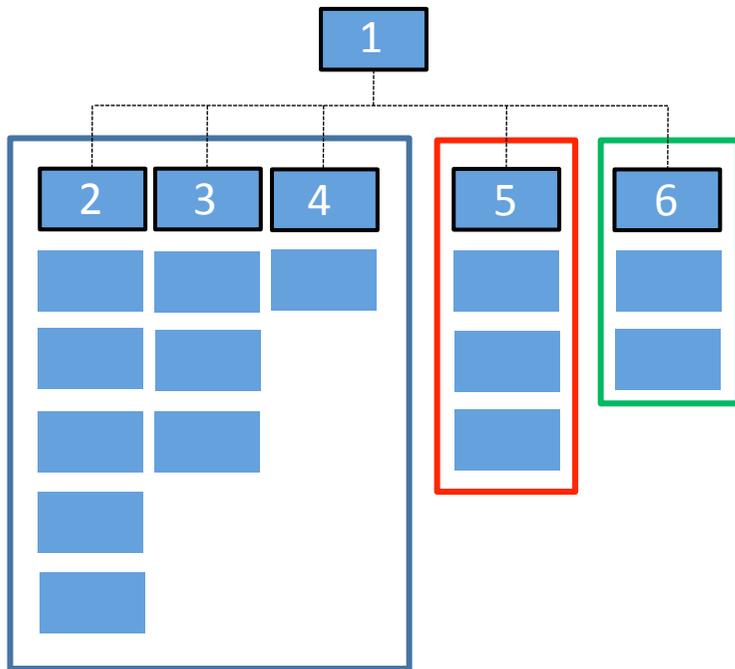
## **Definition «Macht»:**

Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichwohl, worauf diese Chance beruht. (Weber M. 1980)

## **Definition «Führung»:**

„Staehele (1999) versteht unter Führung die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.

# Die «Klientin» und die Ausgangslage



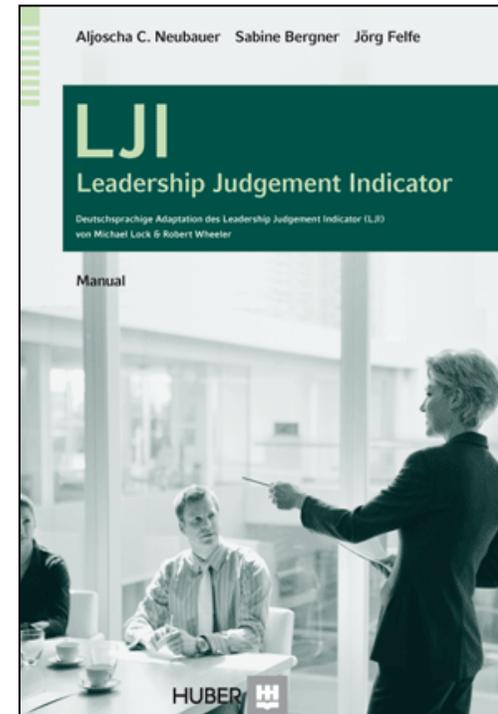
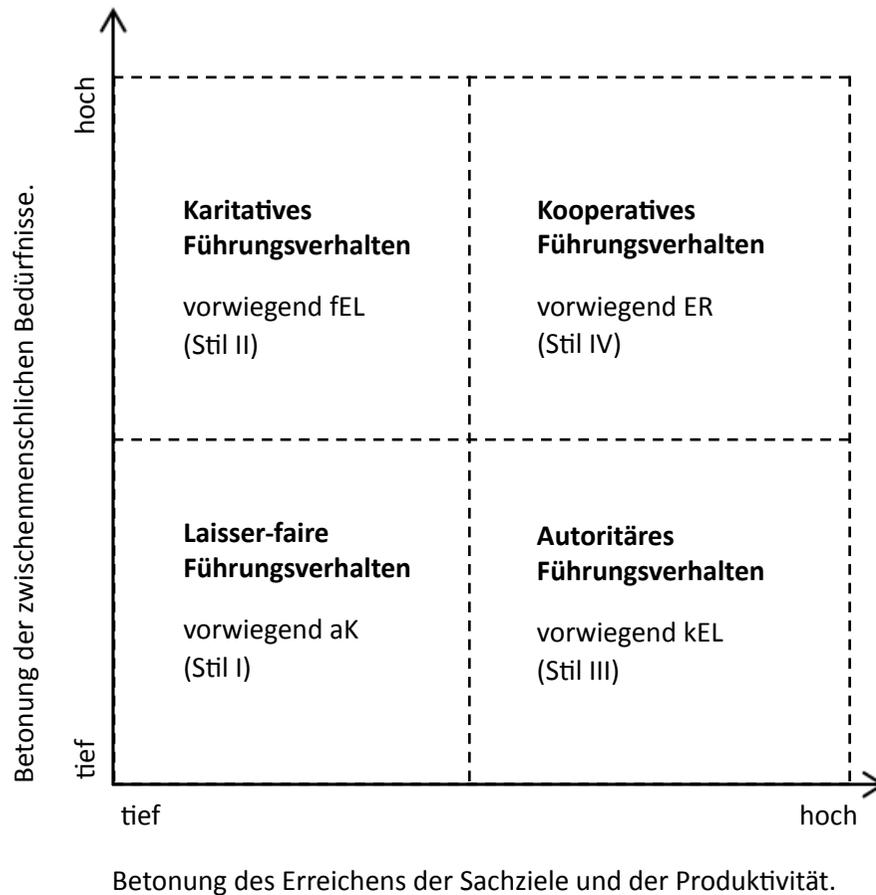
Produktion- und Dienstleistungsapparat: 640 MA

Supportapparat: 120 MA

Verwaltungsapparat: 105 MA

Indices/ Anzeichen	Erklärung und Hintergrund der Anzeichen	Gefühle/ Themen	TA-Konzepte	Was vermutet ihr als dysfunktional?
Anreizsystem <b>47</b>	Anerkennung guter Leistung Einen fairen Lohn erhalten			
Team <b>47</b>	Gegenseitiges Helfen bei der Arbeit Offene Problemansprache Voneinander lernen Gegenseitig mit Respekt behandeln Angenehmes Arbeitsklima			
MAG <b>37</b>	Vereinbarung konkreter Ziele im MAG Orientierung an den vereinbarten Zielen bei der Arbeit MAG eignet sich zur Leistungsbeurteilung MAG liefert nützliche Informationen zur beruflichen Entwicklung			
Kommunikation/ Feedback <b>47</b>	Vorgesetzte ... .. gibt konstruktiv Rückmeldung zur Arbeit und Leistung ... gibt alle notwendigen Informationen ... kenne die Erwartungen meiner/meines Vorgesetzten			
Entwicklung/ Innovation <b>49</b>	Vorgesetzte ... .. ist offen für Veränderung ... fördert die berufliche Entwicklung ... nutzt Spielräume für Neuerungen/Innovation			
Arbeitseinsatz/ Motivation <b>43</b>	Vorgesetzte ... .. anerkennt gute Leistungen ... setzt Mitarbeitende entsprechend Fähigkeiten ein ... motiviert zu hohen Leistungen ... unterstützt kompetent bei Problemen			
Konflikt/ Integration <b>40</b>	Vorgesetzte ... .. erkennt Konflikte frühzeitig ... sucht bei Konflikten mit allen Parteien angebrachte Lösungen ... fördert das bereichsübergreifende Verständnis			
Geschäftsleitung <b>48</b>	Sorgt für eine klare Kommunikation ihrer Entscheide Vertrauen in Entscheid der Geschäftsleitung Verbindlichkeit der Entscheide			

# Führungsverhalten nach sozio-technischem Ansatz



Messung der Präferenz und Güte von Führungsentscheidungen

Sozio-technischer Ansatz nach Blake und Mouton, 1978  
Kälin K., Müri P., **Sich und andere Führen**, 2005

Sozio-technischer Ansatz nach Blake und Mouton, 1978  
Neubauer A., Bergner S., Felfe J., **Leadership Judgement Indicator**, 2012

# Vertrag

---

## Zielvereinbarungen auf ...

- ... persönlicher Ebene: z. Bsp. Weiterentwicklung Führungs- und Entscheidungsstil
- ... Teamebene: z. Bsp. Förderung Kommunikation und Zusammenarbeit
- ... Engagement im Prozess: Übernahme Patenfunktion für Entwicklungsthema

## Unterstützung

Vereinbarung mit Peer aus derselben Hierarchieebene

Coaching bei Bedarf

3 P (P. Crossman) zur Weiterentwicklung und Perspektivenwechsel

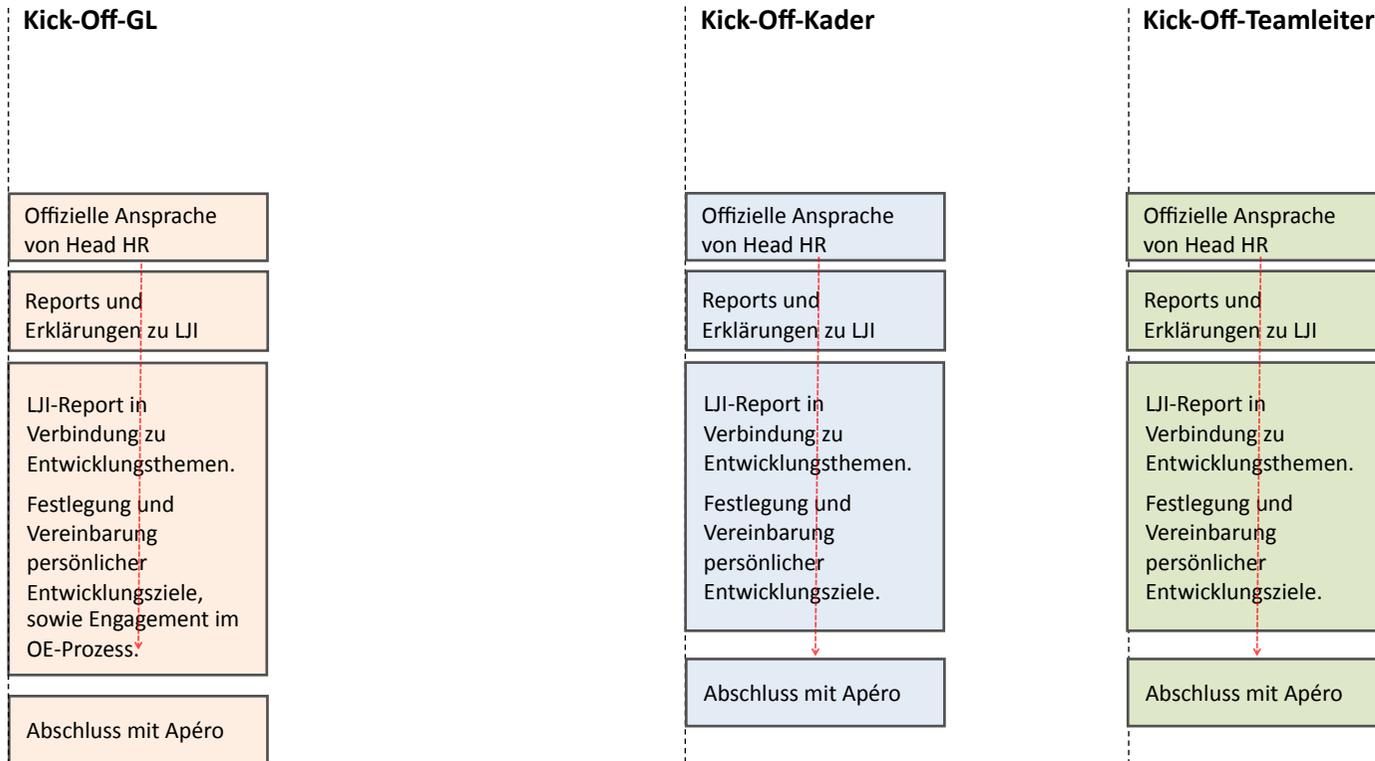
Werkzeuge zur Erarbeitung von Führungs- und Verantwortungsentscheide

## Auswertung

Feedbackgespräch mit Peer sowie im Team

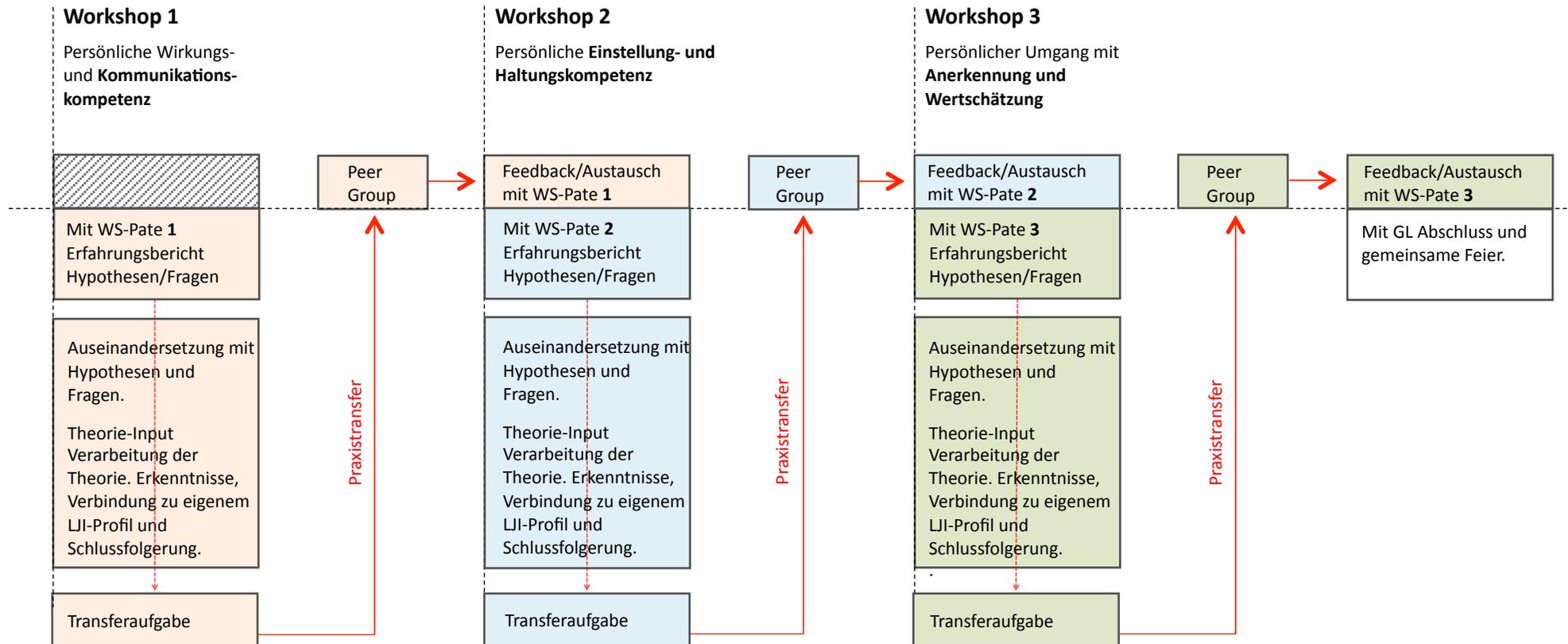
Erneute Durchführung und Abgleich des Leadership Judgement Indicators

# Kick-Off: Erkenntnisgewinnung mit Resultaten des LJ



- Inhalte:** Theorie zu Führungsverhalten / Situatives Führen  
Auseinandersetzung mit Report des eigenen Führungs- und Entscheidungsstils.
- Ziele:** Vereinbarung persönlicher Entwicklungsziele  
Vertrag mit Peer

# Entwicklungsprozess mit Rückkopplungsschleifen



# Fragen, Literatur und Links

---

## Fragen?

## Literatur

Lippmann E., Steiger T., Handbuch Angewandte Psych. für Führungskräfte, 2013. Springer-Verlag, Berlin.

Kälin K., Müri P.: Sich und andere Führen, 2005. Ott-Verlag, Bern.

Neubauer A., Bergner S., Felfe J.: Leadership Judgement Indicator, 2012. Hans Huber-Verlag, Bern.

## Links

Nordwestschweizer Institut für systemische Transaktionsanalyse

[www.tanw.ch](http://www.tanw.ch)

Testzentrale der Schweizer Psychologen AG

[www.testzentrale.ch](http://www.testzentrale.ch)

SHAPING CHANGES

[www.shapingchanges.com](http://www.shapingchanges.com)

# Vielen Dank für die Teilnahme!