

Kontrollfragen und Falkos

Senf dazu

1. **Im Zusammenhang mit »Führungsmodellen« wird häufig von der Gefahr einer »Ideologisierung« gesprochen. Erläutern Sie dieses!**

Jeder findet sein (oder sein erwähltes) Modell am besten. Es existiert nicht das eine universelle Modell und diese sind wenn dann auch nicht für jeden "logisch" oder sinnvoll. Die Wahrnehmung einzelner ist schlichtweg unterschiedlich. Wichtiger wäre es hierbei, verschiedene Modelle und die zugrunde gelegten Konzepte zu verstehen, und situativ bestimmte davon anzuwenden.

2. **Weshalb handelt es sich bei dem »Laisser-faire-Stil« um keinen Führungsstil im engeren Sinne, wie ihn beispielsweise BRÖCKERMANN verwendet?**

Beim Laisser-faire-Stil wird das "einfach laufen lassen" zu Grunde gelegt. Man hat als "Anwender" somit eigentlich außer nichts tun nichts zu tun. Führung lässt sich allerdings als gezielte Einflussnahme und Kanalisierung des Verhaltens andere definieren. Hieraus lässt sich ableiten, dass der Laisser-faire-Stil kein Führungsstil ist.

3. **Welche grundsätzliche Bedeutung hat die Konditionierung für die Personalführung heute?**

Konditionierung ist eine Methode, die wissenschaftlich fundiert und als wirksam anerkannt ist. Dennoch sollte sie nicht ohne Reflexion verwendet werden. Eine Belohnung von Positiven verhalten mit Boni oder ähnlichen können sinnvoll und in Ordnung sein, allerdings kann eine - dem Konditionierten unbekannte - Manipulation durchaus als unmoralisch angesehen werden. Das kann beim "auffliegen" zu mehr Schaden als Nutzen führen

4. **Weshalb sind gelernte beziehungsweise konditionierte Programme für die Bewältigung von Alltagssituationen so bedeutsam?**

Es gibt Dinge, denen wir uns manchmal einfach stellen "müssen". Die Methode der Konditionierung kann uns hierbei helfen, insbesondere Unliebsame Aufgaben zu bewältigen.

Ich hasse Staubsaugen? -> Nach dem Staubsaugen darf ich mir mein Lieblings-Eis gönnen.

5. **Nennen Sie zwei Beispiele für »angeborene Reaktionstendenzen«!**

6. **Was meint NEUBERGER damit, wenn er im Zusammenhang mit der Konditionierung**

sagt: "Individualität gerät zum schönen Schein, zur Fassadenkosmetik"?

7. **Stellen Sie den Bezug zwischen Konditionierung, innerer Autorität, den von Milgram in den 60-er Jahren durchgeführten Experimente sowie der Personalführung her!**

Trotz der Lücken des Experiments..... lässt sich der Folgende Bezug herstellen. Innere

Autorität und Individuelle Ausprägungen des Eltern-Ichs können uns unterbewusst beeinflussen und taten hervorrufen, die uns bei klarer Betrachtung als unverhältnismäßig vorkommen. Während die Befragungen rund um das Milgram Experiment ergaben, dass niemand so weit gegangen wäre, ist es in dem Experiment dennoch zu starken Umbrüchen gekommen. Auch konditioniertes Verhalten prägt sich somit unterbewusst in unser Verhalten ein, und kann sich somit negativ auswirken. Es bleibt insgesamt: "Jeder Mensch agiert vor dem Hintergrund seiner persönlichen Prägungen und Erfahrungen!" hier lässt sich meines Erachtens hinzufügen "- auch unterbewussten, negativen Prägungen"

8. Was verstehen THALER und SUNSTEIN verstehen unter »Nudge«? Welche Chancen

und welche Risiken sind mit diesem Konzept verbunden?

Mit Nudges sind alle Maßnahmen gemeint, mit denen jemand das Verhalten von Menschen auf vorhersagbarer Weise verändern kann. Nudges sollen somit Verhalten von Menschen steuern. Chancen hiervon sind, das Verhalten von Menschen ins Positive zu lenken (Abbild einer Fliege im Pissoir). "Anstoßen" Fraglich an diesem Konzept ist aber, ob die Absichten des Manipulierenden "Entscheidungsarchitekten" tatsächlich positiv sind. Auch ist das "Nudgen" eine unterbewusste und heimliche einflussnahme auf andere Personen, und kann somit nicht nur als moralisch verwerflich angesehen werden.

9. Was wird im Allgemeinen unter der »selektiven Wahrnehmung« verstanden und welche Bedeutung hat diese im Zusammenhang mit dem Thema Führung?

Jeder hat seine eigenen Raster und betrachtet und interpretiert Situationen darauf basierend. Hieraus resultiert, dass nicht alle Informationen richtig aufgefasst werden. Insbesondere gilt dies auch, wenn bekanntes (bekannte Muster) damit in Kontext gebracht wird. Eine aussage wie "Zur einreise wird ein Corona-Test benötigt" können unter dem Einfluss der sonst aktuell geltenden Regel "es wird ein negativer Corona-Test" benötigt, missinterpretiert werden. Aus dem Test wird ein negativer Test und somit eine durch selektive Wahrnehmung entstandenen Falsche Wahrheit.

10. Was wird im Allgemeinen unter »Manipulation« verstanden?

Die heimliche Beeinflussung von Verhalten. In unserem Sachkontext sei hier festzuhalten, dass jeder aufgrund seiner äußeren Einflüsse immer Manipuliert und somit unterbewusst beeinflusst wird. Ein in der NS-Zeit herangewachsener Mensch kann beispielsweise unter der Manipulation des Nationalsozialismus (z.B. HJ) gestanden haben, und noch heute nicht von der "Falschheit" derer Taten überzeugt sein. Ebenso könne man aber auch grundsätzlich unsere Sozialisierung als Manipulation ansehen. Beispielsweise auch die Auffassung, dass die Nazitaten Gräueltaten sind. Auch wenn dies, so betrachten wir es heute, positive Manipulation ist.

11. Weshalb erscheint es hilfreich, hinsichtlich der Zielerreichung das Ergebnis zu »visualisieren«?

Es gibt unterschiedliche Arten Dinge aufzufassen und Wahrzunehmen. Visualisierung kann hier neben der auditiven Wahrnehmung auch das Sehen mit ansprechen und somit zu besseren Verständnis führen. Wir können uns somit - wie es interessanter weise auch oft formuliert wird - ein Bild davon machen und uns dies besser vorstellen.

12. Beschreiben Sie BERNES »Grundmodell« der menschlichen Psyche!

Bernes beschreibt die Menschliche Psyche mit seinem Modell der drei Ich-Zustände. Ihm zufolge besitzt der Mensch drei Denkmodelle die je nach Situation und Gefühlslage zum Tragen kommen.

Das Eltern Ich gilt als die Aufzeichnung der in der ersten fünf Lebensjahren aufgefassten Verhalten und Denkweisen von tragenden Autoritätspersonen (beispielsweise Eltern usw.) Das Kind Ich sind durch die kindlichen Erfahrungen und Impulse geprägt. Hierzu gehören unter anderem Neugierde Freude Traurigkeit und Instinkte. Es insbesondere auch die kindlichen Reaktionen auf die Reize der Autoritätspersonen.

Das Erwachsenen Ich als Schiedsrichter zwischen den Zwängen oder Ansprüchen des Eltern-Ichs und den Wünschen des Kind-Ichs. Hierfür ist die kognitive Wahrnehmung und insbesondere das bewusste denken/reflektieren zugrunde gelegt.

13. **BERNE beschreibt das Verhalten und Erleben als Ausdruck wechselnder »Ich-Zustände«! Erläutern Sie dieses!**

Verhalten und Kommunikation kann sich bei einer Personen Situationsbedingt stark ändern. Hierfür sollen die Ich-Zustände verantwortlich sein, durch die der Mensch ständig wechselt. So kann ich in einem Gespräch durch das "nieder gemacht werden" durch eine Autoritätsperson(eltern-Ich) auf die Gegenreaktion in Kind-Ich ebene gebracht werden. Hierfür ist aber auch maßgeblich, dass in einer Person das Eltern-Ich äquivalent ausgeprägt ist. Wenn ich beispielsweise noch nie "nieder gemacht wurde" und somit das Eltern-Ich erlebt habe kann ich nicht dieses Schuldig programm in der Kind-Ich ebene hervorrufen. Eine direkte Ansprache von Ich eben ist somit nicht nur auf die exklusive ausprägung angewiesen, sondern auf das Vorhandensein bestimmter "Programme" und somit insbesondere beider (Kind und Eltern) Ebenen.

14. **Welche drei »Ich-Zustände« unterscheidet die »Transaktionale Analyse« und wodurch werden diese determiniert?**

Siehe 12.

15. **In welchem »Ich-Zustand« befindet sich jemand BERNE zufolge, wenn er ein Vorurteil wiedergibt?**

Eltern-Ich

16. **In welchem »Ich-Zustand« befindet sich jemand BERNE zufolge, wenn er Triebe, Instinkte, Neugier, Freude, Traurigkeit, Intuition usw. ausdrückt?**

Kind-Ich

17. **In welchem »Ich-Zustand« befindet sich der Vorgesetzte BERNE zufolge, wenn er als »elternähnlicher Ankläger« auftritt?**

Eltern-Ich

18. **Welcher »Ich-Zustand« beinhaltet nach BERNE den »rationalen« Teil einer Persönlichkeit?**

Erwachsenen-Ich

19. **Stellen Sie den Zusammenhang her zwischen der »Transaktionalen Analyse« sowie der »Struktur des Emotionssystems: Stimulanz, Dominanz, Balance«**

20. **Erläutern und diskutieren Sie das Konzept der sogenannten »intrinsischen« und »extrinsischen« Motivation!**

Dem Konzept zufolge kann in intrinsische und extrinsische Motivation unterschieden werden. Intrinsische Motivatoren sind die durch innere Bedürfnisse hervorgerufenen Motivatoren. Hierzu können beispielsweise eine grundlegende Neugier und ein "Puzzle-Bedürfnis" aber auch (soziale) Zugehörigkeitsgefühl eine Rolle spielen. Extrinsische Motivation sollen durch äußere und teils bewusste Motivation Motivierend wirken. Kritisch betrachten wird aber angebracht, dass extrinsische Motivatoren auf intrinsische Motivation triggern und somit gar nicht wirklich extrinsische Motivatoren existieren

sollen.

21. **Welche Bedeutung hat das so genannte »Menschenbild« innerhalb Organisationslehre und -psychologie?**

Das Menschenbild nach McGregor beschreibt wie eine Führungskraft seine Menschen wahrnimmt und wie sich dies auf Führungsentscheidungen auswirkt. Ihm zufolge lassen sich zwei extreme Festhalten. Der Mensch, der eine fehlende Eigenmotivation aufweist und "gegängelt" werden muss. Auf der anderen Seite steht der Mensch, der von innen heraus motiviert ist und seine Selbstverwirklichung anstrebt. Auch wenn das zweite Modell als realistisches Menschenbild anzusehen ist, hat sich in der Organisationslehre das erste Bild eingeprägt. Dies hat zur Folge, dass gelehrt "Managementmethoden" auf eine Person des ersten Typs ausgelegt sind und Zwänge, strenge Regeln und Strafen zur Folge hat. Dies kann zu einer zirkulären Kausalität führen, und somit Menschen des zweiten Typs in den ersten Typen zwingen.

22. **HARRIS beschreibt die Ausbildung einer Persönlichkeit von der zellbiologischen Befruchtung bis zum 6. Lebensjahr. Skizzieren Sie die seiner Auffassung nach typische Entwicklung!**

23. **Worin besteht ADLER zufolge das »zentrale« Lebensproblem?**

24. **Wie definiert BERNE den Begriff »Spiel«?**

25. **Verhaltensspiele:**

- a) Welches Verhaltensspiel kann HARRIS zufolge bei vielen Menschen beobachtet werden, mit dem Ziel ihre Minderwertigkeitsgefühle zu kompensieren?
- b) Erläutern Sie, weshalb HARRIS die Auffassung vertritt, dass derartige Verhaltensspiele zu keiner nachhaltigen Zufriedenheit bei den Betroffenen führen können!
- c) Weshalb kann man HARRIS zufolge aus einer derartigen Transaktion nur als »Verlierer« hervorgehen?

26. **BERNE und HARRIS unterscheiden insgesamt vier Erlebens- und Verhaltensmuster.**

- a) Welchem Verhaltensmuster entspricht die folgende Aussage: "Es ist die Gier nach Anerkennung und Streicheleinheiten, die das Management treibt."
- b) HARRIS beschreibt zwei Varianten, wie Menschen versuchen mit dieser Grundanschauung das Leben zu bewältigen. Erläutern Sie diese!
- c) BERNE vertritt die Auffassung, dass es sich bei dieser Lebensanschauung um ein so genanntes »Verlierer-Skript« handelt. Erläutern Sie dieses!

27. **Was meint HARRIS mit der Aussage: »Die meisten Menschen seien auf lebenslanges »Bergsteigen« programmiert«?**

28. **Innerhalb der »Transaktionalen Analyse« wird das Konzept des »inneren Dialogs«**

verwendet. Beschreiben und erläutern Sie ein konkretes Gespräch zwischen zwei

Kollegen, an dem die Bedeutung und Wirkungsweise dieses Konzepts des »inneren Dialogs« deutlich wird!

Die direkte Ansprache von zum Beispiel Eltern-Ich an Kind-Ich funktioniert nicht direkt. Wenn der Chef aus dem Eltern-Ich heraus "Sie haben mal wieder nicht Ihre Arbeit gemacht" das Kind-Ich anspricht, passiert dies nicht direkt. Die Aussage des Chefs passiert erst durch das eigene Eltern-Ich. Dort muss dieses "vorwurfsvolle" Programm

überhaupt vorhanden sein, damit dies im inneren Dialog an das Kind ich übertragen werden kann. Gleichwohl muss das Kindliche "schuldig" Programm verinnerlicht sein, damit die erwartete Kontra-Antwort generiert werden kann.

29. **In einer Kommunikationssituation kommt es zu einer Überkreuzung des »Transaktions-Stimulusses« und der »Transaktions-Reaktion«. Was ist die Folge für den weiteren Gesprächsverlauf?**

Gespräche mit solchen Überkreuzungen führen entweder zu einem Konfliktgespräch und somit wahrscheinlich zum Ende des Gespräches oder dazu, dass einer seinen Ichzustand wechselt und somit wieder eine komplementäre Transaktion ermöglicht wird.

30. **Wie verlaufen der »Transaktions-Stimulus« und die »Transaktions-Reaktion« in einem Konfliktgespräch?**

Wenn sich Stimulus und Reaktion überkreuzen führt dies in der Regel zu einem Konfliktgespräch.

31. **BERNE und HARRIS vertreten die Auffassung, dass Menschen versuchen ihr zentrales Lebensproblem (die Minderwertigkeitsgefühle im Sinne von ADLER) dadurch zu**

mildern bzw. zu kompensieren, dass Sie ein bestimmtes Verhaltensspiel zum Einsatz bringen, welches wir in vielfältiger Form in ganz alltäglichen Kommunikationssituationen immer wieder beobachten können.

a) Wie nennt HARRIS dieses Verhaltensspiel?

Meins ist besser als deins

b) Erläutern Sie die Aussage: »Es ist unmöglich, aus diesem Verhaltensspiel als Gewinner hervorzugehen«!

Selbst wenn sich aus dem Spiel ergibt, dass das eigene besser als das des anderen ist, führt das zu einem dazu der anderen Person "Schaden" zuzufügen. Ebenso ist es aber auch so, dass das nächste Spiel bereits bevorsteht und eine Niederlage den vorherigen Sieg noch mehr zu nichte machen würde.

c) Wenn die in Punkt b) getroffene Überlegungen zutreffend ist, welche Konsequenzen sollten daraus hinsichtlich der Mitarbeiterführung abgeleitet werden?

Insbesondere aus der Sicht einer Leitungsperson, macht dieses Spiel einfach keinen Sinn. Es gibt vllt einen temporären, persönlichen Gewinn, aber dieses überträgt sich insbesondere nicht auf das Unternehmen und verschlechtert zudem das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

d) Kommt es zu einer Eskalation dieser Verhaltensspiele, so sind häufig Krankheiten, Selbstmordgedanken und ähnliches die Folge. Wie lautet der von LEYMANN geprägte Fachbegriff für dieses »Phänomen«?

Sind diese eskalierten Verhaltensspiele auf ein "Opfer" konzentriert, spricht man häufig schnell von Mobbing

e) Wie kommt HARRIS zu der Aussage, dass Verhaltensspiele keine nachhaltige Zufriedenheit bewirken?

Es kommen immer neue Spiele und sie bekämpfen nur die Wirkung, nicht die Ursache

32. **Im so genannten »KARPMAN-Dreieck« bzw. »Drama-Dreieck« werden insgesamt drei Rollen unterschieden. Nennen Sie die drei Rollen und erläutern Sie, wo für die Beteiligten der jeweilige Spielgewinn liegen könnte!**

Täter, Opfer Retter; Meins ist besser als deins

Gewinn von.... Opfer: Selbstbestätigung und Aufmerksamkeit, Kontinuität;
Täter: Überlegenheit, Macht ;
Retter: Überlegenheit "Karma" Anerkennung, Macht
INSGESAMT: Zugehörigkeit

33. **BERNE vertritt die Auffassung, dass Personen, welche Ihre Mitmenschen als gleichberechtigte Individuen akzeptieren und behandeln sowie bewusst auf Verhaltensspiele verzichten, über ein so genanntes »Gewinner-Skript« verfügen. Erläutern Sie dieses!**

Sie sind aus dem endlosen Spiel "Meins ist besser als deins" ausgestiegen, und können somit nicht mehr verlieren. Wer nicht verliert kann nur gewinnen.

34. **Was bedeutet aus dem Blickwinkel der »Transaktionalen Analyse« die Aussage: »Jeder Mensch agiert vor dem Hintergrund seiner persönlichen Programmierung und Erfahrungen!«?**

Gleiche Transaktionen können unterschiedliche Reaktionen hervorrufen. Das Bewusstsein über die Hintergründe der anderen Personen können hierdurch hilfreich bei der Transaktion sein.

35. **»Der geschlagene Hund liebt seinen Herrn« ist eine Beobachtung aus der Sozialpsychologie. Welche Bedeutung hat diese Aussage im Rahmen der Personalführung?**

Negative Aufmerksamkeit ist auch Aufmerksamkeit -> Wiederholverhalten; Fehler wiederholen für Aufmerksamkeit. Klöppelspiel -> Autoritär

36. **Erläutern und diskutieren Sie das Konzept MASLOWSCHE Bedürfnispyramide.**

Der Maslowschen Bedürfnispyramide zufolge, strebt der Mensch immer nach einer aktuellen Bedürfnisbefriedigung. Begonnen bei den Physiologischen Bedürfnissen folgen die Sicherheitsbedürfnisse, Sozialen Bedürfnisse, die Wertschätzungsbedürfnisse und abschließend die Selbstverwirklichung. Die höheren werden erst mit der Erfüllung der vorherigen relevant. Kritisch zu betrachten ist aber, dass bei diesem Modell nur ein Bedürfnis zu zeit angestrebt wird. Auch wenn dies vereinfachend wirkt, ist dies in der Praxis nicht so. Experimente zeigten beispielsweise, dass auch soziale Bedürfnisse schon früher benötigt werden, nicht erst mit der vollständigen Erfüllung der vorherigen.

37. **Erläutern Sie inwieweit das so genannte „JOHARI-Fenster“ sinnvoll im Rahmen der Personalführung eingesetzt werden kann.**

Gesamtausleuchtung der Felder und Fenster -> besserer Überblick;; Insbesondere Feedback holen und Informationen geben (Intimsphäre erörtern); Je mehr ich jemanden kenne desto Reibungslosere Arbeit möglich -> Integriert

38. **Welche charakteristischen Merkmale werden im Allgemeinen »autoritären« Führungspersonen zugeschrieben?**

39. **Wodurch wird ein Mensch zur »Autorität« und eine »Führungskraft« zur Führungspersönlichkeit?**

40. **Im Rahmen der Transaktionsanalyse werden vier Ausprägungen der Zuwendung unterschieden. Nennen und erläutern Sie diese vier Grundsätze und stellen Sie den Bezug zur Personalführung her.**

41. **SCHULZ VON THUN schreibt: "Die Wahrheit beginnt zu zweit. Nicht zufällig sind alle Weisheitsphilosophien dialektisch formuliert." Erläutern Sie diesen Ansatz und stellen Sie den konkreten Bezug zur Personalführung bei.**

Dialektik: These - Antithese -> Synthese; Balance der Werte; Kompromiss oder Situativ ein Extremum/eine Tendenz; "Die Mitte fühlt sich leicht an" (das ist eine 6 <--> das ist eine 9 -> Perspektive) Es gibt nicht die eine Wahrheit und nicht die eine richtige Methode

42. **»Führungsethik« wird von ULRICH als "... die Bereitschaft zur wahrhaftigen und unvoreingenommenen Bemühung um einen für alle Beteiligten akzeptablen Konsens oder Kompromiß ..." (Quelle: PETER ULRICH, (1981), Seite 68) verstanden. Nehmen Sie hierzu kritisch Stellung!**
vollständige Demokratie kann im Unternehmen hinderlich sein; Es wird immer jemanden geben, der dagegen ist. (Interessenskonflikten und Reibungsverlust) Gehalt vs Profit; Geben und Nehmen nicht unendlich; vgl. ABWL Ethisch-Normativ
43. **KÖNIGSWIESER und HILLEBRANDT beschreiben ein mechanistisches und systemisches Weltbild. Bitte erläutern Sie diesen Denkansatz.**
44. **Erläutern und kritisieren Sie HERZBERGS Zwei-Faktoren-Modell.**
45. **NEUBERGER beschreibt das sogenannte »Dilemmata der Führung«. Bitte erläutern Sie, was er mit diesem gedanklichen Konstrukt auszudrücken versucht.**
46. **Stellen Sie den Zusammenhang her zwischen NEUBERGER'S Paradigma der Objektivität, Scientific Management, den Hawthorne-Experimenten, dem Human Relation Ansatz sowie dem Human Resource Management.**
47. **Welche Erklärungsansätze beschreibt Corinna Schöps in ihrem Beitrag „Warum uns Veränderungen so schwerfallen“ hinsichtlich des Wiederholungsverhaltens und der Rituale von Menschen und Gemeinschaften? Stellen Sie bitte auch den Zusammenhang zum Thema „Change-Management“ her**
48. **Erläutern und diskutieren Sie das »Kontinuum des Führungsverhaltens & Situative Führung« nach TANNENBAUM & SCHMIDT.**
49. **Erläutern und diskutieren Sie die »Theorie X und Y« von MCGREGOR.**
Kategorisierung X und Y (X = Lauterbach-Opfer); Y braucht Freiheiten usw.. Es geht um die Sichtweise der Führungskräfte.