



Mona Spisak
Moreno Della Picca

Führungsfaktor Psychologie

Fragen aus der Führungspraxis –
Antworten der Psychologie

Führungsfaktor Psychologie

Mona Spisak
Moreno Della Picca

Führungsfaktor Psychologie

Fragen aus der Führungspraxis – Antworten der Psychologie

Mit 77 Grafiken von Michael Koritschan

Mona Spisak
Interdisziplinäre Beratergruppe Zürich
Zürich
Schweiz

Moreno Della Picca
Executive Coach & Organisationsberater
Rüschlikon-Zürich
Schweiz

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf <http://extras.springer.com>.

ISBN 978-3-662-53155-6 ISBN 978-3-662-53156-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-53156-3

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017

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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Grafiken: Michael Koritschan
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Einbandabbildung: © Michael Koritschan

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Germany
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Prolog

„Greta hatte andere Vorstellungen, wie ihr Team zusammenspielen sollte. Sie wollte die Aufgaben „kollegial“ und demokratisch angehen und nicht eine verkappte Militärtruppe anführen müssen, die ohne ihren Hauptmann in sich kollabierte! Es war auch nicht ihr Stil, den Kindern das Brot in mundgerechte Stücke zu schneiden und „Bitte, bitte“ zu machen, damit es genommen wird ... Sie wollte erwachsene Männer um sich haben! Auf eine Erziehungsarbeit in der Firma hatte sie eigentlich keine große Lust, aber wenn es unumgänglich sein sollte – zu schade war sie sich dafür nicht! Schließlich brauchte sie die Leute! Die Firma hatte für ihr Wissen bereits gezahlt, und nun war es an ihr, es ins Spiel zu bringen. Dies dürfte doch kein Hexenwerk sein!“

Dieses Buch wurde aus Geschichten geboren, in denen sich die Problematik der Führung spiegelt – wie oben. Vielfältige Fragen kommen auf – gerichtet an die Psychologie. Die Einladung lautet, in den Fundus der Psychologie einzutauchen und nach praktischen Anregungen, Ideen und Möglichkeiten für die Führungspraxis zu suchen, weil psychologisches Wissen im Rahmen der Führung Nutzen stiftet – für Menschen und Organisationen.

Danke an

All jene, denen wir im Rahmen unserer Managementberatungstätigkeit begleitend begegnet sind. Sie waren die Quelle der Inspiration für dieses Buch!

Diejenigen Führungskräfte, die uns im Vorfeld dieses Buches einen vertieften Einblick in ihr Erleben, ihre Gedanken und Fragen erlaubt haben. Sie haben die Protagonisten der Geschichten in diesem Buch zum Leben erweckt und mit ihren Fragen den roten Faden gelegt sowie den Praxisbezug des Buches definiert.

Michael Koritschan, der die Ausführung und Texte illustrativ und kunstvoll ins Bild gefasst hat.

Joachim Coch vom Springer-Verlag, dessen Begleitung bei der Entstehung und Planung des Buches in erfrischender und professionell-tatkräftiger Art und Weise motivierend war. **Judith Danziger** fürs Projektmanagement und **Dr. Marion Sonnenmoser** fürs Lektorat.

Marion Wolff, Sebastian Risi, Michael Nägele, Beat Bläsi, Bea Jucker, Detlof von Oertzen, und Beat Kappeler fürs Gegenlesen, Mitdenken und Reflektieren. Sie haben wertvolle Anregungen eingebracht.

Sebastian Arenas-Schmid, der unseren Führungsgeschichten eine Stimme gab.

Brigitte und Daniel Suter, die ein bezauberndes Schreibrefugium ermöglicht haben.

Mona Spisak/Moreno Della Picca

Zürich / Ascona / Sydney 2016

Präambel:

Aus Gründen der Lesbarkeit haben wir auf die parallele Verwendung von weiblichen und männlichen Formen verzichtet. Wir weisen darauf hin, dass jeweils Frauen und Männer mit gemeint sind und dass wir – wo immer möglich – auf die Verwendung einer neutralen Form für Personenbezeichnungen geachtet haben.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	<i>Mona Spisak & Moreno Della Picca</i>	
	Literatur	6
2	Wie führe ich mich selbst?	7
	<i>Mona Spisak</i>	
2.1	Wie entwickle ich Standing und Einflusskraft?	9
2.1.1	Welche Rolle spielt mein Selbstkonzept für meine Wirkung als Führungskraft?	10
2.1.2	Was fördert wirksam mein Selbstbewusstsein?	11
2.1.3	Wann bin ich eine „Persönlichkeit“?	11
2.1.4	Welchen Sinn hat der Sinn und was leitet mein Handeln eigentlich?	12
2.2	Was muss ich tun, um meine Schaffens- und Innovationskraft zu erhalten?	15
2.2.1	Wie nutze ich meine Ressourcen wirksam und klug?	15
2.2.2	Wie nutze ich die Zeit?	17
2.2.3	Woraus schöpfe ich meine Energie?	19
2.2.4	Kann ich mein Denken kultivieren und trainieren?	20
2.3	Wie gehe ich mit Hürden und Hindernissen um, ohne mich zermürben zu lassen?	26
2.3.1	Welche Schritte sind nötig, um Hürden zu bewältigen?	27
2.3.2	Was tun, um Führungsarbeit lustvoll und gut zu gestalten?	28
2.3.3	Was macht mich als Führungskraft stark?	29
2.4	Wie soll ich mich im Beziehungsnetzwerk der Organisation bewegen?	35
2.4.1	Wie orientiere ich mich im organisationalen Beziehungsdschungel?	36
2.4.2	Wie gestalte ich meine Führungsrolle klug und nachhaltig?	37
2.4.3	Wie gestalte ich meine Beziehungen im Unternehmen?	39
2.5	Wie baue ich Personal Leadership auf?	45
2.6	Fallbeispiele aus der Praxis mit anschließender Reflexion	46
2.6.1	Hector	46
2.6.2	Überlegungen und Impulse zu „Hector“	50
	Literatur	52
3	Was bewegt meine Mitarbeitenden wirklich und dauerhaft – auch aus der Komfortzone heraus?	55
	<i>Moreno Della Picca</i>	
3.1	Welche Anforderungen müssen in der „Führungsbeziehung 3.0“ erfüllt werden?	57
3.1.1	Führungsbeziehungen als „unique selling proposition“ („usp“)?	58
3.2	Wie kann ich die Performance meiner Einheit sichern und steigern?	59
3.2.1	Wie baue ich die Performance meiner Mitarbeitenden auf?	59
3.2.2	Wie sichere und steigere ich die Performance meiner Mitarbeitenden?	64
3.2.3	Wie gestalte ich eine leistungs- und lernförderliche Umgebung?	64
3.3	Wie kann ich andere überzeugen, begeistern und bewegen?	69
3.3.1	Wie gewinne ich Menschen für meine Visionen, Ideen und Ziele?	69
3.3.2	Wie bringe ich Menschen in Bewegung – auch aus ihrer Komfortzone heraus?	75
3.3.3	Was überzeugt die Mitarbeitenden bei meinem Auftritt?	85
3.3.4	Wenn bedachte Argumentation nicht fruchtet – kann ich trotzdem überzeugen?	86

3.4	Aus der Praxis	90
3.4.1	Gianni	90
3.4.2	Überlegungen und Impulse für die Praxis	93
	Literatur	98
4	Wie gehe ich in der Führung mit Emotionen um?	101
	<i>Mona Spisak</i>	
4.1	Wie spielen Emotionen in die Führungsarbeit hinein?	104
4.1.1	Welche Emotion gibt es überhaupt?	104
4.1.2	Wie zeigen sich die Emotionen und wozu sind sie gut?	104
4.1.3	Helfen Emotionen in der Entscheidungsfindung oder sind sie eher hinderlich?	105
4.1.4	Wie beeinflussen Emotionen die Beziehungsgestaltung in der Führung?	106
4.1.5	Wie nutze ich Emotionen in schwierigen Situationen (z. B. Gefahr) und sind sie ein verlässlicher Kompass fürs Verhalten?	106
4.1.6	Welche Emotionen sind insbesondere in der Führung relevant?	107
4.2	Was tun mit all dem Ärger und der Aggression?	108
4.2.1	Was ist das Wesen der Aggression und wie entsteht sie?	108
4.2.2	Ist Aggression angeboren? Wenn ja, was dann?	110
4.2.3	Was ist sonst noch wichtig zu wissen im Zusammenhang mit Aggression?	113
4.2.4	Können Führungskräfte in gegebenem Arbeitskontext gewalttätige und destruktive Aggression reduzieren? Wenn ja, wie?	114
4.3	Warum der Ruf nach Empathie?	117
4.3.1	Was ist das Wesen der Empathie und wie entsteht sie?	118
4.3.2	Wie kann Empathie im Arbeitskontext der Führung wirksam gefördert und eingesetzt werden?	118
4.4	Wie viel Angst darf eine Führungskraft haben?	122
4.4.1	Was ist das Wesen von Angst? Wie macht sie sich breit und warum ist sie gefährlich?	122
4.4.2	Wie kann Angst im Arbeitskontext und in der Führung konstruktiv gehandhabt werden?	126
4.5	Sind Arbeitsfreude und Glück in der Arbeit zu verwirklichen – wie?	129
4.5.1	Was bedeuten Arbeitsfreude und Glück in der Arbeit und wo gedeihen sie am besten?	129
4.5.2	Wie können Arbeitsfreude und Glück im Arbeitsumfeld und in der Führung gefördert werden?	130
4.6	Was tun, um „emotional kompetent“ zu führen?	138
4.6.1	Wie kann ich eigene Emotionen verstehen und nutzen?	138
4.6.2	Darf ich als Führungskraft meine Emotionen zeigen?	139
4.6.3	Sollte ich als Führungskraft besonders emotional bzw. sozial intelligent sein, und wenn ja, dann wie?	140
4.7	Fallbeispiele aus der Praxis mit anschließender Reflexion	142
4.7.1	Hanna	142
4.7.2	Überlegungen und Impulse zur Beantwortung der oben gestellten Fragen	144
	Literatur	148
5	Wie führe ich macht- und vertrauensvoll?	151
	<i>Moreno Della Picca</i>	
5.1	Wo liegen Lust und Last der Macht- und Verantwortungsübernahme?	152
5.1.1	Lust auf Macht – gut oder verwerflich?	152
5.1.2	Wo liegen die Quellen meiner Macht?	155

5.1.3	Wie kann ich meine Machtquellen strategisch einsetzen? Welches sind die konkreten Einflusstaktiken dazu?	161
5.1.4	Und wenn ich mit meiner Macht an die Grenzen stoße?	164
5.1.5	Wie ermächtige ich andere?	168
5.1.6	Was bedeutet Verantwortungsübernahme? Mit welcher Konsequenz?	171
5.2	Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! – Ein Dilemma?	174
5.2.1	Warum sollte ich vertrauen?	174
5.2.2	Wie entwickle und gestalte ich vertrauensvolle Führungsbeziehungen?	177
5.2.3	Wie vereinbare ich mein Kontrollbedürfnis mit Vertrauen?	182
5.2.4	Wie gehe ich mit Vertrauensbrüchen um?	183
5.2.5	Wie wertvoll ist meine Glaubwürdigkeit und wie baue ich sie auf?	187
5.3	Aus der Praxis	189
5.3.1	Hanna	190
5.3.2	Überlegungen und Impulse zu den kritischen Situationen von Hanna	193
	Literatur	195
6	Wie soll ich Mitarbeitende treffend einschätzen?	197
	<i>Mona Spisak</i>	
6.1	Wie optimiere ich meine Urteilsfähigkeit in Bezug auf Mitarbeitende, Kollegen und Vorgesetzte?	199
6.1.1	Worauf soll ich als Führungskraft meinen Fokus richten, wenn ich Mitarbeitende beurteilen will?	199
6.1.2	Wo liegen Fehlerpotenziale in meiner Wahrnehmung?	202
6.1.3	Wie kann ich Mitarbeitende „möglichst“ objektiv und sicher beurteilen?	210
6.2	Gibt es Instrumente, die mir verlässlich helfen, Mitarbeitende einzuschätzen?	216
6.2.1	Muss ich etwa auch ein Psychologe sein?	216
6.2.2	Was bringen all die Psycho-Tests für die Beurteilung von Mitarbeitenden?	218
6.3	Wie beurteile ich „Fremde“ aus anderen Kulturen?	218
6.3.1	Ist eine realistische Einschätzung von Menschen aus „der Fremde“ überhaupt möglich?	219
6.3.2	Was muss ich in der Beurteilung von Menschen aus anderen Kulturen berücksichtigen, um ihnen gerecht zu werden?	219
6.4	Fallbeispiele aus der Praxis mit anschließender Reflexion	224
6.4.1	Hector	224
6.4.2	Gianni	226
6.4.3	Überlegungen und Impulse für die Praxis	227
	Literatur	230
7	Wie schmiede ich ein leistungsfähiges und erfolgreiches Team?	233
	<i>Moreno Della Picca</i>	
7.1	Worin besteht die Kunst, ein Team aufzubauen und zu formen?	236
7.1.1	Was für ein Team führe ich?	237
7.1.2	Worauf sollte ich bei meinem Team achten, um Erfolg zu haben?	239
7.1.3	Was sind die Anforderungen an meine Teamführungsrolle und wie gestalte ich sie?	242
7.2	Wie entwickle und hole ich das Beste aus meinem Team heraus?	244
7.2.1	Worauf muss ich achten bei der Entwicklung meines Teams?	245
7.2.2	Sind Projektteams anders zu führen und zu entwickeln?	248

7.3	Wie wecke ich den Teamspirit und schweiße mein Team zusammen?	251
7.3.1	Wie erreiche ich Identifikation und hohes Commitment in meinem Team?	251
7.3.2	Muss ich mich als Führungskraft um den Wohlfühlfaktor kümmern?	255
7.4	Wie gehe ich mit Konflikten in meinem Team um?	257
7.4.1	Wann, wie und wo muss ich in einem (potenziellen) Konflikt eingreifen?	258
7.4.2	Worauf muss ich in Konfliktsituationen achten, um Eskalation zu vermeiden?	262
7.5	Aus der Praxis	268
7.5.1	Greta	268
7.5.2	Überlegungen und Impulse für die Praxis	269
	Literatur	272
	Serviceteil	275
	Stichwortverzeichnis	276

Mitwirkende

Über die Autoren



Mona Spisak ist wissenschaftliche Psychologin. Sie hat zudem Betriebswirtschaft und Interkulturelle Kommunikation an den Universitäten Zürich und Lugano studiert sowie eine Ausbildung in Psychotherapie und Supervision gemacht. In ihre Arbeit mit Menschen und Organisationen lässt sie neben psychologischem Wissen wirtschaftlich systemische Überlegungen sowie Prinzipien von Ethical Leadership einfließen.

Kontakt: m.spisak@idbz.ch



Moreno Della Picca ist wissenschaftlicher Arbeits- und Organisationspsychologe mit Zusatzausbildung in Coaching und Project Leadership an verschiedenen Schweizer und ausländischen Universitäten. In seine Arbeit mit Menschen und Organisationen fließen fundiertes psychologisches und systemisches Know-how ein, und in der Arbeit mit Führungskräften verfolgt er die Prinzipien des Authentic Leadership.

Kontakt: moreno@dellapicca.ch

Über den Grafiker



Michael Koritschan ist freischaffender Grafiker, Fotograf, Künstler und Kurator. Er hat an den Hochschulen für Gestaltung und Kunst in Zürich und Basel sowie der Rhode Island School of Design (USA) studiert. In seiner gestalterischen Arbeit für Ausstellungen und international tätige Unternehmen ist er ständig auf der Suche nach Einfachheit und Ästhetik.

Kontakt: mail@studio-koritschan.com

Einleitung

Mona Spisak & Moreno Della Picca

Literatur – 6

■ Worum geht es in diesem Buch?

Es geht um den Führungsfaktor „Psychologie“. Die Vielfalt der Management-Bücher, Zeitschriften und Internet-Beiträge zu Führung ist mannigfaltig und breit. In diesem Buch steht **psychologisches Führungswissen und seine Anwendung in der Führungspraxis** im Zentrum. Es wird gezielt auf **zentrale Fragen der Führungskräfte** (Manager und Leader) eingegangen, die sich im Führungsalltag stellen. Ausgewählte Ansätze, Modelle und Konzepte aus der wissenschaftlichen und angewandten Psychologie bzw. organisationspsychologischen Beratung sollen **fundierte und differenzierte Antworten** ermöglichen und zugleich der Erweiterung der Denk- und Handlungsspielräume von Führungskräften dienen. Praxisorientierte psychologische Kenntnisse und Kompetenzen und gesicherte Ergebnisse aus verschiedenen psychologischen Forschungsdisziplinen lassen sich in der Führungspraxis nutzbringend umsetzen. So soll die Lektüre dieses Buches einen Beitrag zur Professionalisierung und Optimierung der Führungsarbeit leisten und Führungskräften sowohl spannende Einblicke in das für sie relevante Führungswissen ermöglichen als auch Handlungsimpulse für die tägliche Führungspraxis vermitteln.

Diesem Buch liegt zum einen ein spezifisches **Organisations-, Rollen- und Führungsverständnis** zugrunde (siehe Ausführung weiter unten und **Abb. 1.1**), das auf die Anforderungen und Herausforderungen der Zukunft ausgerichtet ist. Zum anderen wird hier der **Mensch** als ein selbstverantwortlich handelndes Wesen in steter Interaktion mit seinem komplexen Umfeld betrachtet.

■ Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Den roten Faden dieses Buches bilden verschiedene **Fragen von Führungskräften**. Sie fokussieren auf bestimmte Themen des Führungsalltags wie z. B. Umgang mit sich selbst, mit Emotionen oder mit Macht und Vertrauen etc., die psychologische Relevanz aufweisen. Es sind Fragen, die in Gesprächen mit verschiedenen Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen und hierarchischen Ebenen ausgearbeitet wurden.

Jedes Kapitel beginnt mit einer thematischen Leitfrage. Zu der Leitfrage werden Unterfragen formuliert. Das relevante psychologische Wissen wird

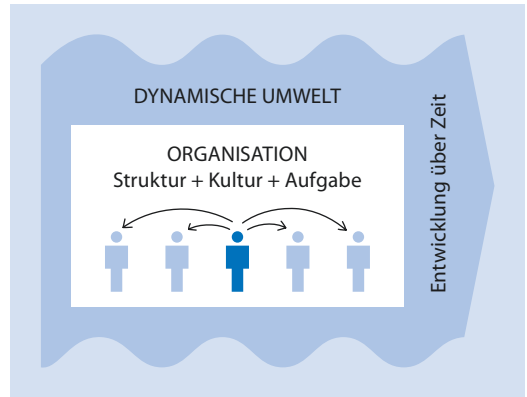


Abb. 1.1 Der Mensch als selbstverantwortlich Handelnder in einem dynamisch-organisationalen Kontext

unter dem Blickwinkel dieser Fragen erörtert und auf die Führungsrealität bezogen.

Einen vertieften praxisbezogenen Teil in jedem Kapitel bilden zunächst Auszüge aus **Geschichten** von vier **Führungskräften**. Für den interessierten Leser bzw. die interessierte Leserin stehen die vollständigen Fassungen unter <http://extras.springer.com/> zum Herunterladen als PDF und zum Anhören als mp3 bereit. Bitte geben Sie im Suchfeld die ISBN dieses Buches an: 978-3-662-53155-6. Die Geschichten basieren allesamt auf Erzählungen von echten Führungspersonen aus unterschiedlichen Branchen und Organisationen, mit denen die Autoren im Vorfeld des Buches Interviews geführt haben. Zudem fließen hier die Erfahrungen und Beobachtungen der Autoren ein, die sie in ihrer langjährigen Beratungstätigkeit als Organisations- und Arbeitspsychologen sowie Coaches in und außerhalb der Schweiz gesammelt haben. In diesem Sinne basieren die Geschichten auf einer **Realitätsgrundlage**. Dennoch – die Protagonisten in diesem Buch sowie der organisationale Kontext sind als Substrate, d.h. als konstruierte Figuren zu verstehen, die keinerlei Rückschlüsse auf konkrete Führungskräfte oder spezifische Vorfälle und Erlebnisse erlauben. Die Unternehmen, die hier aufgeführt werden, sind gleichermaßen als „Substrate“ der Realität zu verstehen. Es handelt sich nicht um „bestimmte“ Firmen in der Schweiz oder im Ausland. Falls Leserinnen und Leser dennoch Assoziationen mit Organisationen und Personen bilden sollten, die ihnen „bekannt“ erscheinen, müsste dies nur als ein Effekt ihres jeweiligen

Referenzsystems betrachtet werden. Die hier aufgeführten Tatsachen und Fakten bzgl. der jeweiligen Organisationen und Personen sind so betrachtet eine **Fiktion**. Die Geschichten im jeweiligen Praxisteil der Kapitel ermöglichen den Leserinnen und Lesern exemplarisch den **Einblick in das konkrete Leben von Führungskräften**. Es wird aufgezeigt, wie Menschen in eine **Führungsrolle** hineinwachsen und wie sie diese gestalten. **Herausforderungen**, denen Führungskräfte begegnen können, und **Strategien**, mit denen sie die Probleme bewältigen, werden darin deutlich und so die „Führung“ erlebbar und fassbar gemacht.

Die **Überlegungen und Impulse der Autoren** im jeweiligen Praxisteil sind nicht im Sinne von simplifizierenden **Rezepten und Ideallösungen**, sondern als begründete **Handlungsoptionen für die Führungspraxis** zu verstehen, die auf dem Wissen der Psychologie bauen. Indirekt und dennoch greifbar führen sie zu den Antworten auf die postulierten Fragen – jeweils situationsspezifisch ausgeprägt. Die Funktion eines solchen Zugangs besteht darin, die Verwertbarkeit und Nutzung des psychologischen Wissens für den Führungsalltag exemplarisch zu demonstrieren mit dem Ziel, den Leserinnen und Lesern die individuelle Umsetzung des Wissens zu erleichtern und ihr Handlungsrepertoire zu erweitern.

■ Wie ist dieses Buch zu lesen?

Die einzelnen Kapitel sind in sich geschlossene Themenkreise. Sie bauen nicht aufeinander auf, so dass es dem Leser möglich ist, sich interessengesteuert bzw. von Neugier geleitet einzelnen Themen- bzw. Fragekomplexen zu nähern und auf andere u.U. zu verzichten.

Die Struktur der Kapitel ist wie folgt:

- **Einleitung**
- **Psychologisches Wissen und seine Anwendung auf reale Fragen der Führungspraxis**
- **Reale Fallbeispiele – reflektiert anhand des psychologischen Wissens**

In der **Einleitung** werden das Thema und die praxisrelevanten Fragen dazu aufgeworfen.

In den Folgeabschnitten des **Wissensteils** werden **Erkenntnisse der Psychologie** und der psychologischen Beratungspraxis zu **praxisrelevanten Fragen**

ausgeführt und vertieft. Der Wissensteil beinhaltet verschiedene Unterkapitel – gegliedert nach Subfragen. Nach jedem Unterkapitel wird das erörterte Wissen in Form von „stimulierenden Handlungsimpulsen für die Führungspraxis“ zusammengefasst.

Der abschließende **Reflexionsteil bzw. Praxisteil** baut auf den **Fallbeispielen** der Protagonisten auf. Diese werden mit dem Wissen der Psychologie reflektiert, so dass Erkenntnisse und Handlungshinweise gewonnen sowie Antworten auf bestimmte Fragen der Führungskräfte abgeleitet werden können.

Leserinnen und Leser, die ausschließlich an „angewandtem psychologischen Wissen“ interessiert sind und die Reflexion für sich bewerkstelligen wollen, können auf die Reflexion der Fallbeispiele verzichten. Umgekehrt wäre es auch möglich, rein aufgrund der Fallbeispiele nach Impulsen fürs Handeln zu suchen – ohne den vorangehenden Wissensüberbau. In diesem Fall wäre nur der jeweils letzte Teil des Kapitels zu fokussieren. Aus der Sicht der Autoren ist die Kombination der beiden Zugänge von Interesse und die damit verbundene Verknüpfung von Wissen, Praxis und Reflexion.

■ Welches Menschenbild liegt diesem Buch zugrunde?

Führung vollzieht sich hier in einem organisationalen Kontext. Führungspersonen sind Menschen, die sich in Unternehmen bewegen und bewähren müssen, welche Dienstleistungen oder Produkte entwickeln, produzieren und vertreiben. Dies geschieht in der Zusammenarbeit mit anderen Kollegen und Mitarbeitenden. Sie bedienen sich der notwendigen Strukturen und Prozesse (Ziele, Aufgaben, Aufbau- und Ablauforganisation, Technologien und vielfältigen Arbeitsmittel) und werden zugleich von diesen bestimmt.

Es sind drei **Handlungsebenen** oder Kontextfaktoren, die hier interagieren:

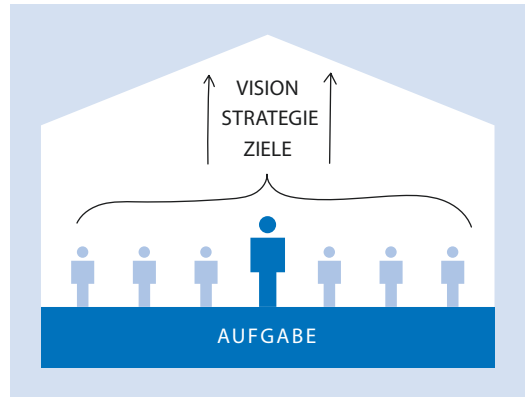
- Jede **Führungsperson** handelt auf der Grundlage ihres jeweiligen persönlichen, sozialen und kulturellen Hintergrunds.
- Die jeweilige **Organisation** beeinflusst durch ihre (Führungs-)Kultur die Möglichkeiten einzelner Führungspersonen sowie des ganzen Kollektivs.

- Die **Umwelt der Organisation** (Markt, Gesellschaft, politische und ökologische Bedingungen) wirken sowohl auf die Organisation als auch auf die darin handelnden (Führungs-) Personen ein. Rückwirkend gestaltet jede Organisation und die darin agierenden Menschen den Kontext mit.

Von Menschen in Unternehmen wird **erwartet**, sichtbare Ergebnisse und Mehrwert für die Unternehmung zu produzieren. Dabei heißt es, sich den immer wieder ändernden Zielen und Aufgaben sowie geltenden **Regeln** und **Normen** anzupassen, die mehr oder minder explizit das Verhalten steuern und modifizieren. Mitarbeitende und Führungskräfte werden stetig vor neue Herausforderungen gestellt, machen Erfahrungen und lernen aus ihnen, d.h. entwickeln neue Verhaltensweisen und Bewältigungsstrategien. Der Mensch wandelt und entwickelt sich, und zwar lebenslang – auch dank seiner **Reflexionsfähigkeit**. Er strebt danach, seine Talente und Ressourcen für übergeordnete **Sinnhaftigkeiten** und Ziele wie auch für die **Gemeinschaft** einzusetzen. Er hat ein genuines **Identifikationsbedürfnis** und ist **loyaltätsfähig**. Leistung und Anerkennung sind für ihn wichtige Motivationsgrundlagen. Jeder Mensch ist in seiner Ausprägung einzigartig und dennoch vergleichbar mit anderen. **Vertrauen, Wertschätzung** und **Würde** des Menschen sind grundlegende Bausteine seiner Kooperation mit anderen, und er vermag die Balance zwischen dem Streben nach eigenen Zielen und den Zielen der Gemeinschaft zu halten.

- Welches Führungs- und Organisationsverständnis liegen diesem Buch zugrunde?

Die organisationale Realität wird seit geraumer Zeit durch die **Veränderung von Organisations- und Führungskonzepten** geprägt. Die rasante Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien („digitale Revolution“) sowie der gesellschaftliche Wandel vor dem Hintergrund einer globalen Wirtschaft, in dem die Komplexität der Funktionsweisen von Organisationen massiv erhöht wird, zeigen hier Wirkung: Lean Management anstelle von umfassenden, vertikalen Strukturen; fraktale Fabriken und virtuelle Organisationen



■ Abb. 1.2 Der Führungskontext getragen vom Primat der Aufgabe

(z. B. Netzwerkstrukturen) anstelle von hierarchischer Koordination; Prozessmanagement anstelle von funktionaler Spezialisierung sind nur einige Beispiele (Wottawa et al. 2011). Nach Weinert (2004) sind wir im Begriff, den Sprung von der industriellen zur postindustriellen Gesellschaft zu machen. Um ihn zu schaffen, müssen wir umdenken.

In der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung und Beratungspraxis bildet die Aufgabe den Ansatzpunkt der Führung und Arbeitsgestaltung. Man spricht vom „**Primat der Aufgabe**“ (Hacker 1997; Volpert 1987; Ulich 2011; ■ Abb. 1.2). In unserem Führungsverständnis im Hinblick auf Veränderungen in Organisationen gestalten kompetente Führungskräfte ihre Führung zudem auf **symmetrischen sozialen Beziehungen**. Abgesprochen mit ihren Mitarbeitenden richtet die Führung die Team-Performance (und darin jedes individuelle Handeln) auf die Verwirklichung der unternehmerischen Ziele und das Gemeinwohl aus. Folglich wird **Führung** in Anlehnung an Wunderer (2001) als **aufgabenorientierte Beziehungsgestaltung** verstanden.

Die Veränderungen beim Sprung von der industriellen zur postindustriellen Gesellschaft ziehen eine **neue und alte Sichtweise der Beziehung zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden** nach sich. Anstatt Führungsbeziehungen detailliert zu regeln und die Einhaltung von Standards sowie die Erreichung von Zielen durch umfassende Kontrolle zu sichern, wird in den Führungskonzepten der Zukunft der Verzicht auf exakte Vorgaben gefordert.

Der Mythos der hierarchischen Machtausübung wird schwinden. Nichtsdestotrotz wird die Überlebensfähigkeit von Unternehmen mehr denn je mit der Qualität und der Wirkung der Führung verbunden bleiben (Pfläging 2009). Hierbei stellt sich die Frage nach der neuen Form und Funktion der Führung und der Entwicklung von Führungspersonen.

Neuere Studien weisen darauf hin, dass das Streben junger Menschen (Generation Y und Z) sich weg von dem Bedürfnis nach Macht und Status entwickelt. Die Vorstellung von „Führungskarrieren“ im klassischen Sinne verliert an Attraktivität (Savage 1997). Des Weiteren geht die Forschung bzgl. der neueren Führungstheorien davon aus, dass die alt-hergebrachte Vorstellung zu Führungskompetenz (klare Zielvorgaben zu formulieren, durchzusetzen und zu kontrollieren) sich verlagert. Die Anforderungen an die Führungskräfte der Zukunft werden komplexer. Die neue Führungskompetenz wird darin bestehen, in jeweils adäquater Weise **Einfluss zu nehmen und andere zu motivieren, aber auch in die Lage zu versetzen**, Beiträge für eine gemeinsame Aufgabe zu leisten. Hierfür werden Fähigkeiten zur **Inspiration** und **Empowerment** (Befähigung) als zentral erachtet. Die Bedeutung von **ethischen Werten** und wie sie (vor)gelebt werden wird in der Führung zunehmen. **Sinnhaftigkeit** und Freude am Tun (**Spaß**) zeichnen sich dabei als wichtige Stützpfeiler ab. Wie aus den Untersuchungen hervorgeht, scheint die „neue“ Führungsgeneration (Generation Y) nicht weniger leistungsbereit zu sein als die aktuell aktive. Aber die Vorstellung eines erfüllten Lebens ist mehrdimensional geworden. Die **Prioritäten** verändern sich. Die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** sowie eine **flexible Lebensgestaltung** (in der die Arbeit nur einen Faktor darstellt) rücken in den Fokus des Interesses. Dies wird eine signifikante Einwirkung auf das **Selbstverständnis** von **Führung und Organisationen** ausüben: Die Idee der **Selbstorganisation**, die im Einklang mit einem **Menschenbild** als selbstverantwortliches und lernendes Wesen steht, wird für die Führung leitend sein müssen.

■ Übersicht der Leitfragen

■ ■ Kapitel 2: Wie führe ich mich selbst?

1. Wie entwickle ich Standing und Einflusskraft?

2. Was muss ich tun, um meine Schaffens- und Innovationskraft zu erhalten?
3. Wie gehe ich mit Hürden und Hindernissen um, ohne mich zermürben zu lassen?
4. Wie soll ich mich im Beziehungsnetzwerk der Organisation bewegen?
5. Wie baue ich Personal Leadership auf?

■ ■ Kapitel 3: Was bewegt meine Mitarbeitenden wirklich und dauerhaft – auch aus der Komfortzone heraus?

1. Welche Anforderungen müssen in der „Führungsbeziehung 3.0“ erfüllt werden?
2. Wie kann ich die Performance meiner Einheit sichern und steigern?
3. Wie kann ich andere überzeugen, begeistern und bewegen?

■ ■ Kapitel 4: Wie gehe ich in der Führung mit Emotionen um?

1. Wie spielen Emotionen in die Führungsarbeit hinein?
2. Was tun mit all dem Ärger und der Aggression?
3. Warum der Ruf nach Empathie?
4. Wie viel Angst darf eine Führungskraft haben?
5. Sind Arbeitsfreude und „Glück“ in der Arbeit „zu verwirklichen“ – wie?
6. Was tun, um „emotional kompetent“ zu führen?

■ ■ Kapitel 5: Wie führe ich macht- und vertrauensvoll?

1. Wo liegen Lust und Last der Macht- und Verantwortungsübernahme?
2. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! – ein Dilemma?

■ ■ Kapitel 6: Wie soll ich Mitarbeitende treffend einschätzen?

1. Wie optimiere ich meine Urteilsfähigkeit in Bezug auf Mitarbeitende, Kollegen und Vorgesetzte?
2. Gibt es Instrumente, die mir verlässlich helfen, Mitarbeitende einzuschätzen?
3. Wie beurteile ich „Fremde“ aus anderen Kulturen?

■ ■ Kapitel 7: Wie schmiede ich ein leistungsfähiges und erfolgreiches Team?

1. Worin besteht die Kunst, ein Team aufzubauen und zu formen?
2. Wie entwickle und hole ich das Beste aus meinem Team heraus?
3. Wie wecke ich den Teamspirit und schweiße mein Team zusammen?
4. Wie gehe ich mit Konflikten in meinem Team um?

Literatur

- Hacker, W. (1997). *Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Pfläging, N. (2009). *Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Savage, C. (1997). *Fifth Generation Management. Mensch, Technik, Organisation* (Bd. 12). Zürich: Vdf Hochschulverlag AG, ETH Zürich.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Volpert, W. (1987). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In U. Kleinbek & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Arbeitspsychologie* (S. 1–42). Göttingen: Hogrefe.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Wottawa, C., Monteol, C., Mette, C., Zimmer, B. & Hiltmann, M. (2011). Berufliche Lebensziele und Leistungspotenziale junger Hochschulabsolventen. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 85–11.
- Wunderer, R. (2001). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (4. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.

Wie führe ich mich selbst?

Mona Spisak

- 2.1 Wie entwickle ich Standing und Einflusskraft? – 9**
 - 2.1.1 Welche Rolle spielt mein Selbstkonzept für meine Wirkung als Führungskraft? – 10
 - 2.1.2 Was fördert wirksam mein Selbstbewusstsein? – 11
 - 2.1.3 Wann bin ich eine „Persönlichkeit“? – 11
 - 2.1.4 Welchen Sinn hat der Sinn und was leitet mein Handeln eigentlich? – 12
- 2.2 Was muss ich tun, um meine Schaffens- und Innovationskraft zu erhalten? – 15**
 - 2.2.1 Wie nutze ich meine Ressourcen wirksam und klug? – 15
 - 2.2.2 Wie nutze ich die Zeit? – 17
 - 2.2.3 Woraus schöpfe ich meine Energie? – 19
 - 2.2.4 Kann ich mein Denken kultivieren und trainieren? – 20
- 2.3 Wie gehe ich mit Hürden und Hindernissen um, ohne mich zermürben zu lassen? – 26**
 - 2.3.1 Welche Schritte sind nötig, um Hürden zu bewältigen? – 27
 - 2.3.2 Was tun, um Führungsarbeit lustvoll und gut zu gestalten? – 28
 - 2.3.3 Was macht mich als Führungskraft stark? – 29
- 2.4 Wie soll ich mich im Beziehungsnetzwerk der Organisation bewegen? – 35**
 - 2.4.1 Wie orientiere ich mich im organisationalen Beziehungsdschungel? – 36
 - 2.4.2 Wie gestalte ich meine Führungsrolle klug und nachhaltig? – 37
 - 2.4.3 Wie gestalte ich meine Beziehungen im Unternehmen? – 39
- 2.5 Wie baue ich Personal Leadership auf? – 45**

2.6 Fallbeispiele aus der Praxis mit anschließender Reflexion – 46

2.6.1 Hector – 46

2.6.2 Überlegungen und Impulse zu „Hector“ – 50

Literatur – 52

2.1 · Wie entwickle ich Standing und Einflusskraft?

■ Worum geht es in diesem Kapitel?

Die Leitfrage dieses Kapitels zielt sowohl auf die (effektive) **Leistungserbringung** als auch auf die **Lebensqualität von Führungskräften** ab, und zwar nachhaltig und nicht im Sinne eines „Kurzstreckenlaufs“. Wir sprechen hier von „Personal Leadership“.

Bezogen auf den **Arbeitskontext** ist unsere Zeit gekennzeichnet durch das **Schwinden von Stabilität und Berechenbarkeit** sowie durch zunehmende **Dynamik und Wandel**. Für Leistungsträger und Führungskräfte ergibt sich so die Notwendigkeit zu mehr Selbstverantwortung und Proaktivität im Tun – man spricht von der **Subjektivierung der Arbeit**. Sie öffnet zwar Türen für mehr Selbstverwirklichung, geht aber mit einem erhöhten Anforderungsniveau und Konfliktpotenzial einher und verstärkt das Phänomen der Entgrenzung zwischen der Arbeits- und Privatwelt. Letztere ergibt sich aus der Flexibilisierung von Raum und Zeit im Arbeitsalltag sowie dem Umstand, dass zunehmend mehr Aufgaben einen Projektcharakter haben (Hausamann 2007, S. 33–35). So ist es einleuchtend, dass der Ruf nach effektiven Formen der Selbstführung und Erhaltung der eigenen Schaffenskraft laut wird.

Viele Menschen bringen Anlagen und Talente mit, um vor dem Hintergrund unserer Zeit eine „starke“ Führungskraft zu sein. Dennoch gelingt es nicht allen, in der Führungsrolle erfolgreich und mit gutem Gefühl zu bestehen. Warum? Um die eigenen „PS auf den Boden zu bringen“ braucht es offenbar mehr als Wille und Talent. Führungskräfte, mit denen wir sprachen, stellen zu diesem Thema Fragen, die weitere Fragen nach sich ziehen:

■ Die Fragen der Führungskräfte:

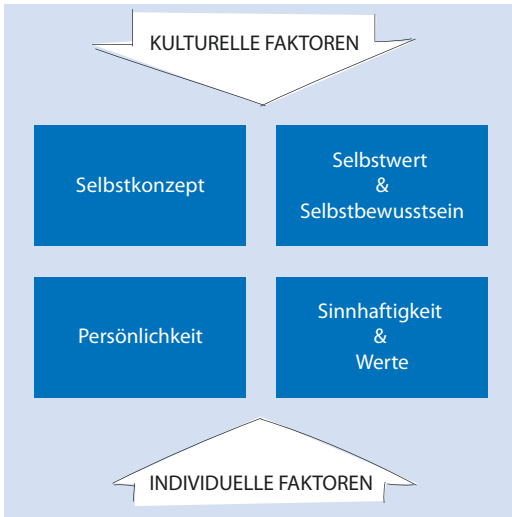
- **Wie entwickle ich Standing und Einflusskraft?**
 - Welche Rolle spielt mein **Selbstbild** für meine Wirkung als Führungskraft?
 - Was fördert wirksam mein **Selbstbewusstsein**?
 - Wann bin ich eine „**Persönlichkeit**“?
 - Welchen Sinn hat der **Sinn**, und was leitet mein Handeln eigentlich?
- **Was muss ich tun, um meine Schaffens- und Innovationskraft zu erhalten?**
 - Wie handhabe ich **meine Ressourcen** wirksam und klug?
 - Wie nutze ich die **Zeit**?

- Woraus schöpfe ich meine **Energie**?
- Kann ich mein **Denken** kultivieren und trainieren? Wie?
- **Wie gehe ich mit Hürden und Hindernissen um, ohne mich zermürben zu lassen?**
 - Welche **Schritte** sind nötig um Hürden zu bewältigen?
 - Was tun, um **Führungsarbeit** lustvoll und gut zu gestalten?
 - Was macht mich als Führungskraft **stark**?
- **Wie soll ich mich im Beziehungsnetzwerk der Organisation bewegen?**
 - Wie orientiere ich mich im **organisationalen Beziehungsdschungel**?
 - Wie gestalte ich meine **Führungsrolle** klug und nachhaltig?
 - Wie gestalte ich meine **Beziehungen** im Unternehmen?
- **Wie baue ich Personal Leadership auf?**

2.1 Wie entwickle ich Standing und Einflusskraft?

Standing und Einflusskraft in der Führungsrolle bauen u.a. auf **Autorität** der Führungskraft. Diese impliziert **Stärke** und eine natürlich **Macht** bzw. **Kraft**, die in der Person begründet ist. Persönliche Autorität beeinflusst die Wirkung der Führungskraft in ihrer Rolle und wird als Grundlage für die nachhaltige Akzeptanz und den Erfolg betrachtet. Neben der **persönlichen Autorität**, die u.a. auf sozialen Kompetenzen basiert, kommen zwei weitere Autoritätsquellen ins Spiel: die **Wissensautorität** (Expertenautorität) sowie die auf **Hierarchie** gründende **Autorität** (► Kap. 5). Das Autoritäts-Dreieck steckt eine stabile Grundlage für das eigene **Standing** ab (Spisak 2002).

Als Basis der persönlichen Autorität bzw. Einflusskraft wird aus psychologischer Sicht ein klares und differenziertes **Verständnis für die eigene Person** erachtet (Wer bin ich wirklich?). Dafür sind Bereitschaft und Fähigkeit nötig, sich selbstkritisch zu betrachten, aber auch letztendlich zu **akzeptieren**. Zudem bedeutet es, **Verantwortung** für die eigene Entwicklung wahrzunehmen. Ein erarbeitetes **Selbstbewusstsein** sowie Persönlichkeitsarbeit sind dafür nötig. So plausibel dies zunächst klingen



■ **Abb. 2.1** Die psychologischen Bausteine von Standing und Einflusskraft

mag, es werden dabei psychologische Themen und Konzepte aufgeworfen, die keineswegs trivial sind (■ **Abb. 2.1**):

- Selbstkonzept: das Bild, das ich von mir habe
- Selbstwertgefühl
- Persönlichkeit
- Sinnhaftigkeit, Leitmotive und Werte, Motivation und Bedürfnisse, Lebensplan
- persönliche Kraft und Ausdauer

2.1.1 Welche Rolle spielt mein Selbstkonzept für meine Wirkung als Führungskraft?

Obwohl es im Leben aller Menschen – nicht nur in dem von Führungskräften – Momente gibt, in denen man sich „kaum wiedererkennt“ bzw. das eigene Tun „nicht mehr versteht“, leben die meisten mit einem konsistenten Gefühl, „man kenne sich selbst gut“ und „wisse, wie man ganz persönlich tickt“. Interessanterweise weisen psychologische Untersuchungen nach, dass man sich diesbezüglich durchaus täuschen kann (Asendorpf und Neyer 2012, S. 206). Nichtsdestotrotz, höchst selten und nur in Extremfällen (z. B. in der Psychopathologie) liegt man mit dem Bild seiner „selbst“ völlig falsch. Das intuitive Gefühl, zu wissen, wer man ist, hängt (psychologisch

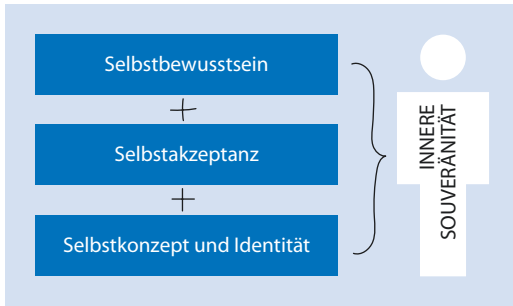


■ **Abb. 2.2** Selbstkonzept

gesehen) mit dem **Selbstkonzept** zusammen. Das Spannende am Selbstkonzept ist sein dualer Charakter: Wir sind im gleichen Moment das Subjekt, d.h. der Betrachter und das Objekt, d.h. derjenige, der betrachtet wird. Ein „Ich“ (engl. „I“) lenkt dabei die Aufmerksamkeit auf sich „selbst“ (engl. „me“) (■ **Abb. 2.2**). In diesem „dualen“ Zusammenspiel bildet sich ein kohärentes **Identitätsgefühl**, und wir sind in der Lage, uns selbst zu erkennen (Aronson et al. 2004). Das Selbstkonzept bildet sich bereits relativ früh heraus und ist zeitlich gesehen zwar ziemlich stabil, dennoch bis ins hohe Alter wandelbar (entgegen früheren Annahmen der Psychologie, die davon ausgegangen sind, dass dieser Teil der Persönlichkeit bereits in der frühen Kindheit ausgebildet wird und dann so bleibt; Asendorpf und Neyer 2012, S. 206–208 und 271). So bleibt die Kontinuität des eigenen Identitätsgefühls gewahrt, und zugleich ist es möglich, die eigene Identität stetig zu entwickeln, zu adaptieren und zu erweitern.

Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstkonzept und der Identität erlaubt es, sich differenziert kennen zu lernen und (echtes) **Selbstbewusstsein** zu entwickeln (bewusst seiner selbst zu sein). Sie bildet einen Grundstein der **Selbstakzeptanz** und hat aus unserer Sicht einen klaren Einfluss auf die „**innere Souveränität**“ (■ **Abb. 2.3**; Petzold 2003). Diese führt dazu, dass man von anderen als Persönlichkeit (im nichtwissenschaftlichen Sinne) gesehen und akzeptiert wird.

2.1 · Wie entwickle ich Standing und Einflusskraft?



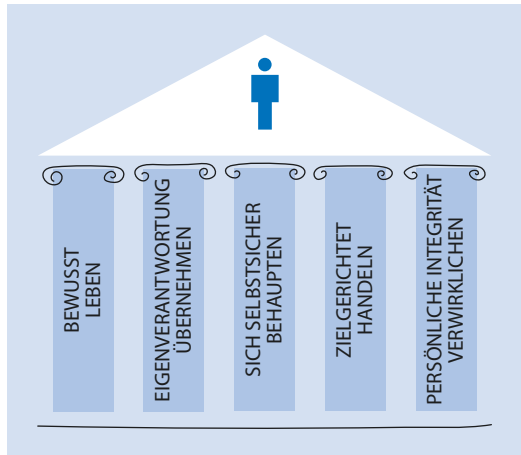
■ Abb. 2.3 Die Bausteine der inneren Souveränität

2.1.2 Was fördert wirksam mein Selbstbewusstsein?

Selbstbewusstsein erfordert ein positives und echtes **Selbstwertgefühl** und bildet einen wichtigen Stützpfeiler des Standings einer Führungskraft. Asendorpf und Neyer (2012) sprechen von der „subjektiven Bewertung der eigenen Persönlichkeit und der Zufriedenheit mit sich selbst“ als Basis eines gesunden Selbstbewusstseins. Das Selbstwertgefühl ist zeitlich weniger stabil als das Selbstkonzept und unterliegt Stimmungsschwankungen und Situationsinflüssen. Das Selbstwertgefühl hängt einerseits davon ab, wie man sich selbst betrachtet, andererseits beeinflusst es im Gegenzug die Selbstbetrachtung. Es wird zudem von der „sozialen Spiegelung“, d.h. dem Feedback, das man erhält, und dem „sozialen Vergleich“ beeinflusst (Asendorpf und Neyer 2012, S. 219). Wird einem der eigene „Wert“ positiv gespiegelt, hat er die Tendenz, zu steigen. Wähnt man sich im Vergleich zu anderen in einer guten Position, fördert dies das Selbstwertgefühl ebenfalls. Die Dynamik ist zwar komplex und die Forschung noch nicht so weit, dass sie praxisrelevante Aussagen machen könnte. Nichtsdestotrotz sind gerade Führungskräfte aufgefordert, darüber nachzudenken, wie man sowohl das eigene Selbstwertgefühl erhalten als auch das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden pflegen kann, weil es schlichtweg „tragend“ für die Arbeits-, Führungs- und Lebensqualität ist.

Nach Branden besteht das **Selbstwertgefühl** aus zwei Komponenten (Branden 2009, S. 41ff; ■ Abb. 2.4):

- **Selbstwirksamkeit:** Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des eigenen Verstandes,



■ Abb. 2.4 Die Säulen des Selbstwertgefühls (nach Branden 2009)

Denkens und Wissens, so dass man entscheiden, handeln und Dinge „eigenmächtig“ beeinflussen kann

- **Selbstachtung:** Sich der eigenen Wertigkeit bewusst sein; das Gefühl von Ein-Recht-Haben aufs Leben und Glücklich-Sein sowie auf Freude und Erfüllung; Anerkennung eigener Gedanken, Wünsche und Bedürfnisse

Branden postuliert Praktiken im Sinne von Schritten auf dem Weg zum starken Selbstwertgefühl. Er bezeichnet sie „**Säulen**“, die klare Hinweise auf die Handlungsausrichtung beim Aufbau eines „gesunden“ Selbstwerts geben (■ Abb. 2.4).

2.1.3 Wann bin ich eine „Persönlichkeit“?

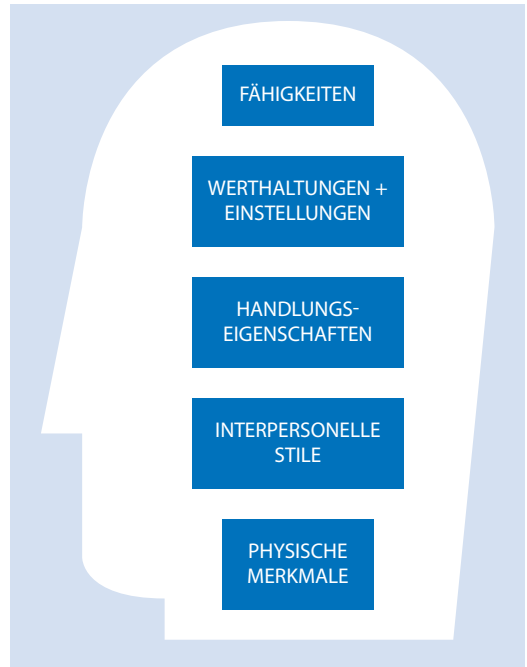
Wenn **Persönlichkeit** als ein „einzigartiges und relativ stabiles **Muster von Verhaltensstilen, Denkprozessen und Emotionen** einer Person“ (Weinert 2004, S. 131) betrachtet wird, sind Selbstkonzept und Selbstwertgefühl tief darin verankert. In der Alltagspsychologie bezieht sich der Begriff der „Persönlichkeit“ auf die „**Individualität**“ einzelner, auf ihren „**Charakter**“. Eine Persönlichkeit in diesem Sinne kann „stark“ oder „schwach“ sein, „Ecken und Kanten“ haben oder aber „ohne jegliches Profil“ sein.

Die Betrachtung der „Persönlichkeit“ im wissenschaftlichen Sinne ist anders. Sie ist primär auf das Aufdecken bzw. Erforschen einer Vielfalt von **Aspekten des menschlichen Handelns und Seins sowie ihrer Dynamik gemäß wissenschaftlicher Regeln und Paradigmen** ausgerichtet. Um sich mit der eigenen Persönlichkeit und in einem zweiten Schritt auch mit der Persönlichkeit von Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Peers auseinandersetzen zu können, ist es für Führungskräfte hilfreich, sich für den Persönlichkeitsbegriff eine Art Vorlage („template“) aus der Wissenschaft zu leihen und spezifische Dimensionen der Persönlichkeit abzustecken (■ Abb. 2.5). Eine solche Betrachtung hilft, den Facettenreichtum einer Person zu erfassen, ihn zu betrachten und zu vergleichen (► Kap. 6). Asendorpf und Neyer postulieren neben dem **Selbstkonzept** (s.o.) fünf weitere Bereiche der Persönlichkeit, die im Rahmen der Persönlichkeitspsychologie erforscht werden (Asendorpf und Neyer 2012, S. 131–223; ■ Abb. 2.5):

1. **physische Merkmale** wie Körperbau und physische Attraktivität
2. **Temperamente und interpersonelle Stile** wie Extraversion, Neurotizismus und Kontrolliertheit
3. **Fähigkeiten** wie Intelligenz (IQ und andere Intelligenzaspekte, Kreativität, soziale Kompetenz, emotionale Kompetenz)
4. **Handlungseigenschaften** wie Bedürfnisse, Motive und Interessen, Handlungsüberzeugungen und Problembewältigungsstile
5. **Werthaltungen und Einstellungen** im Sinne von Bewertungsdispositionen

Solche „Dimensionen“ formen sich in ihrer Summe zu individuellen **Profilen**. In der organisationalen Welt finden sie ihren Niederschlag z. B. in den verschiedenen (firmenspezifischen) **Management-Kompetenz-Modellen**, die als Grundlage für Führungsselektion und -entwicklung dienen. An ihnen kann das eigene Führungsprofil reflektiert werden. Entsprechend entstehen Hinweise auf den persönlichen Entwicklungsbedarf.

Es gibt in der Psychologie andere, bekannte Persönlichkeitsmodelle, wie z. B. das psychoanalytische Modell von Freud (drei Persönlichkeitsbereiche: Ich, Es, Über-Ich; Freud und Bayer 2013) oder das Modell



■ Abb. 2.5 Die Dimensionen der Persönlichkeit (Asendorpf und Neyer 2012, S. 131–223)

der **Transaktionsanalyse** (Instanzen der Persönlichkeit: Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich, Kindes-Ich), die sich selektiv ebenfalls für eine differenzierte (Selbst- bzw. Fremd-)Betrachtung eignen (Harris 2015). Je nach Modell entsteht eine andere Sichtweise auf sich selbst (und auf andere). Es geht in der Führungspraxis nicht um die Suche nach dem „richtigen“ Persönlichkeitsmodell. Vielmehr bedarf es des Einbezugs verschiedener Vorstellungen, um dem Facettenreichtum der realen Persönlichkeiten im Arbeitskontext Rechnung zu tragen.

2.1.4 Welchen Sinn hat der Sinn und was leitet mein Handeln eigentlich?

Die größten Krisen im menschlichen Leben werden häufig ausgelöst bzw. gehen einher mit dem Verlust von **Sinnhaftigkeit**. Wenn der Sinn verloren geht, schwindet sowohl die Lust aufs Schaffen als auch die Kraft. Dem, was man ist und macht, einen Sinn abzugewinnen, ist für Führungskräfte existenziell.

2.1 · Wie entwickle ich Standing und Einflusskraft?

Es überrascht nicht, dass „Sinnvermittlung“ bzw. Sinnkopplung als ein wirksamer Hebel in der Führung zunehmend mehr ins Bewusstsein der Führungskräfte rückt. Pfläging sieht in ihr das weitaus größere Potenzial für die Führung der Zukunft als die Professionalisierung des Managements mit Instrumenten und Tools, Prozessen und Informationssystemen (Pfläging 2009, S. 30–33). Das schwierige und zugleich Schöne dabei ist, dass man den Sinn von Aufgaben und Tätigkeiten, von Ausrichtungen und Zielen weder „überstülpen“ noch verordnen kann. Man muss vielmehr dafür sorgen, dass er gefunden wird. Eine Führungskraft kann also nur die **Bedingungen für die individuelle Sinnstiftung** schaffen (Pinnow 2012, S. 223) – vorschreiben kann sie den Sinn jedoch nicht.

„Sinn zu vermitteln“ gelingt nur, wenn man den Sinn selber sieht. Daher stellt sich für jede Führungskraft die Schlüsselfrage: Wo liegt für mich die Sinnhaftigkeit dessen, was ich tue? Die konkrete Suche danach erfolgt, indem man sich den **Warum- und Wozu-Fragen** stellt und die Gründe hinter den Gründen zu erfassen sucht (Frey und Osterloh 2002). Generelle Antworten gibt es hierzu nicht. Es braucht solche, die einen überzeugen. Zweifelsohne hängt die Sinnfindung mit inneren **Sehnsüchten, Bedürfnissen und Motivationen, Werten und übergeordneten Zielen** sowie **Glaubenssätzen** zusammen. Überlegungen zu den **Leitmotiven im Leben** (s.u.) dürften hierbei klärend sein. Sie sind der Schlüssel zu den Quellen der persönlichen Kraft und Ausdauer und wirken „sinnstiftend“. Auf die von Figliuolo gestellte Frage „Why do you get out of bed every day?“ (frei übersetzt: Warum stehen Sie jeden Tag auf und gehen arbeiten?) ist die Antwort weiter zu suchen als „weil der Wecker klingelt“ oder „weil man Lohn dafür bekommt“ (Figliuolo 2011, S. 33). Nach Senge (2011) und Hausammann (2007) gehört es zur „Personal Mastery“ von Führungskräften, dass man seine persönliche Vision kontinuierlich klärt und vertieft, seine Energien bündelt, Geduld entwickelt und sich entschlossen der Realität stellt. Die Einladung lautet, sich darauf einzulassen, z. B. indem man

1. sich das eigene **Werte-Portfolio** vor Augen führt (explizite und implizite Werte),
2. zu verstehen trachtet, wie die Werte entstanden sind (worin ihr **Ursprung** liegt und wodurch sie geprägt wurden),

3. eine individuelle (aktuelle) **Gewichtung** der Werte zu bestimmen sucht (persönliche Wertehierarchie bzw. Werte-Baum),
4. analysiert, wie sich die Werte im Handeln/Führen zeigen (können) und wie man als Führungskraft die Werte konkret **(vor-)lebt**,
5. **Hürden** identifiziert, die es einem erschweren, sich gemäß den eigenen Werten zu verhalten,
6. untersucht, inwiefern die einzelnen Werte **kompatibel** zueinander sind und wo Konfliktpotenziale liegen,
7. nach verhaltenswirksamen **Lösungen** für sich sucht, die sich aus der Analyse ergeben.

Der Frage „Was leitet mich eigentlich?“ auf den Grund zu gehen bedeutet mitunter einen langen Weg. Ein kritischer Blick auf sich selbst, die eigenen Annahmen, Einstellungen und Theorien über die Welt ist dabei angesagt. Wie die psychologische Forschung zu Einstellungen aufzeigt, haben Menschen einen leichten Zugang zu ihren „**expliziten**“ **Einstellungen**, Annahmen und Theorien, d.h. solchen, die sie wählen und zu denen sie sich bewusst bekennen. Zugleich wirken in uns **implizite Einstellungen** und innere Triebfedern, die in subtiler Art das Verhalten steuern. Sie zeigen sich vornehmlich in spontanem Verhalten, z. B. unter Druck (Asendorpf und Neyer 2012, S. 199–203; Aronson et al. 2004, S. 481–527). Solche „critical incidents“ in der eigenen Führungsbioografie zu reflektieren, wäre z. B. ein Weg, um sie zu ergründen.

Persönliche Leitmotive und Werte sind zum einen **kulturell** geprägt. So ist es für viele von uns erstrebenswert und handlungssteuernd, „das Leben auf Selbstverwirklichung und Autonomie ausgerichtet zu führen“. Für Menschen, die z. B. in orientalischen Kulturen sozialisiert sind bzw. in Japan, hat diese Vorstellung nicht dieselbe Kraft. Zum anderen sind hier **persönlichkeitsspezifische** Akzente und Visionen im Spiel. Im Laufe der eigenen Biographie entstehen **Leitmotive** und „Sinnanker“ die auf spezifische Ereignisse („critical incidents“) oder (Erziehungs-)Personen und andere Einflüsse aus der Umwelt des Betreffenden zurückzuführen sind. „Innere Idole“, mit denen man sich identifiziert, spielen ebenfalls eine Rolle (Amelang und Bartussek

2001). Die Theorie der Transaktionsanalyse postuliert beispielsweise sog. „Antreiber“, d.h. übernommene Appelle von Erziehungspersonen (z. B. „sei stark“, „bemüh’ dich“, „sei zu allen nett“ etc.; Schlegel 1995), welche das Verhalten im Erwachsenenalter bestimmen. In der psychologischen Forschung werden unterschiedlichste Motive und Bedürfnisse analysiert wie beispielsweise Leistungsmotiv, Machtmotiv sowie Zuneigungs- und Zugehörigkeitsbedürfnis oder das Bedürfnis, Verantwortung zu übernehmen, (beruflich) voranzukommen, sich geistig-seelisch zu entwickeln, das Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit etc. Die Ausprägung dieser Motive ist individuell, so dass jeweils ein spezifisch gewobenes Motivations- und Bedürfnisunikat entsteht (s.a. ► Kap. 5). Um sich selber (z. B. bezogen auf die eigene Laufbahngestaltung) treu sein zu können und auch aus der Führungsrolle heraus andere in ihrem jeweils einzigartigen Antriebssystem erfassen zu können, ist eine bewusste und kontinuierliche Auseinandersetzung mit den eigenen und fremden Motiven und Bedürfnissen vonnöten (Weinert 2004, S. 169–244).

Als ein weiterer psychologischer Aspekt, der mit dem Selbstkonzept eng verknüpft ist, wäre der **Lebensplan** bzw. die **Architektur der eigenen Biographie** (Sennett und Hoeckel 2012) einzuführen. Zu der Frage „**Wer bin ich?**“ gesellt sich damit die Frage „**Wohin will ich?**“. Die Transaktionsanalyse präsentiert hierzu das Konzept vom Lebensskript (Schlegel 1995). Hausammann spricht vom Lebensprojekt bzw. von Lebensprojekten (Hausammann 2007, S. 27–33). Eine explizite Auseinandersetzung mit den eigenen Lebensprojekten und -plänen im Rahmen von „Personal Leadership“ birgt die Chance einer differenziert reflektierten proaktiven und bewussten **Karrierestaltung**. Zugleich könnte ein rigides Haften an einmal festgelegten „Lebensplan“ bzw. „Karrierplan“ Verengung und Sackgasse bedeuten – die Leichtigkeit und die Geschmeidigkeit eines unbekümmerten „Spaziergangs“ durch das berufliche Leben, bei dem man dann auf Chancen aufspringt, wenn sie sich bieten – intuitiv und „mit Risiko“ kann durchaus zu gelungenen Karrieren und subjektivem Erfolgsempfinden führen. Generell gilt: Die eigenen (oft verborgenen) „Lebenspläne“ zu entdecken bewirkt „Aha-Momente“ und macht frei für die Neugestaltung der eigenen Karriere.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Wie baue ich mein Standing und meine Einflusskraft auf?“

- Stellen Sie sich der Auseinandersetzung mit sich selbst. Betrachten Sie die dafür aufgebrauchte Zeit und das eingesetzte Geld als Investition in Ihr **Standing** und Ihre **echte innere Souveränität**.
- Achten Sie darauf, dass das Konzept Ihres Selbst **nicht statisch** bleibt und zu einem Korsett verkommt, das mit der Zeit nicht mehr passt. Wenn Sie Ihrer **Wandelbarkeit** im Prozess des Älterwerdens gerecht werden wollen hört Ihre Arbeit nicht auf.
- Überlegen Sie sich, wie Sie Ihre **Selbstwirksamkeit** sowie die Ihrer Mitarbeitenden fördern und Ihre **Selbstachtung** stützen. Ihre Maßnahmen können auf die Gestaltung der Aufgabenportfolios von Mitarbeitenden abzielen. Ein solches muss zum einen bewältigbar sein und zum anderen Raum für autonomes Entscheiden und Handeln offen lassen.
- Ein bewusster **Umgang mit den Erfolgen und Misserfolgen** – den eigenen und denen der Mitarbeitenden – ist gefragt. Sie müssen klar zugeordnet und sichtbar gemacht werden. Heben Sie diejenigen Erfolgsaspekte hervor, die auf die Person und den Leistungsbeitrag der Mitarbeitenden zurückzuführen sind. Stellen Sie bei Misserfolgen klar, was durch die Situation und kontextuelle Faktoren (d.h. für die der Mitarbeitende nichts kann) bedingt ist.
- Nutzen Sie „die Säulen des Selbstwertgefühls“ (► Abb. 2.4) als **Raster**, um das eigene Führungshandeln zur **reflektieren** und zu **konkretisieren** – die Palette der individuellen Umsetzungsmöglichkeiten ist breit!
- Lassen Sie sich nicht auf Simplifikationen ein. Versuchen Sie vielmehr, dem **komplexen Charakter** der Menschen gerecht zu werden, um ein vertieftes

2.2 · Was muss ich tun, um meine Schaffens- und Innovationskraft zu erhalten?

Verständnis für sich selbst und Ihre Mitarbeitenden zu gewinnen.

- Es ist unabdingbar, dass Sie Ihrer Führungsaufgabe und Ihrem Führungshandeln einen **Sinn** abgewinnen, den Sie auch vermitteln können. Überlegen Sie sich, wie Sie dies konkret tun können, und nutzen Sie auf jeden Fall Ihr verbal-rhetorisches Können. Dienen Sie aber vor allem als **Vorbild**, indem Sie das, was Sie für sinnvoll halten, vorleben. Vermeiden Sie „Lippenbekenntnisse“!
- Reflektieren Sie Ihre **Werte**, und richten Ihr Handeln nach ihnen aus! Sich an (rigiden) **Prinzipien** zu orientieren genügt nicht und macht Sie eng bzw. unbeweglich. Wenn Ihre Werte den Werten Ihrer Organisation nicht entsprechen, dann setzen Sie sich mit diesem **Konflikt** auseinander und handeln Sie **konsequent**! Setzen Sie sich auch mit den **Werten** und **Motiven Ihrer Mitarbeitenden** auseinander. Kultivieren Sie den **Wertedialog**, der bis auf die **Praxisebene** heruntergebrochen wird.

2.2 Was muss ich tun, um meine Schaffens- und Innovationskraft zu erhalten?

Um die Frage nach der Erhaltung der eigenen **Schaffens- und Innovationskraft** zu beantworten, ist psychologisch betrachtet eine differenzierte Auseinandersetzung mit den eigenen Ressourcen und ihrer Handhabung von Nöten. Die Vielfalt der internen Ressourcen, mit denen Menschen ausgestattet sind, ist groß (■ Abb. 2.6): Unser **Körper** und **Geist** werden von **Kraft** und **Energie** getragen. Wir können **denken** – sind erfinderisch. Wir haben **Zeit** zur Verfügung. Wir verfügen über **Talente** und **Fähigkeiten**, **Wissen** und **Fertigkeiten**, die unsere **persönliche Qualifikation** ausmachen. Diese Schätze zu nutzen und zu pflegen ist nicht nur eine Chance – es ist auch eine Pflicht.

Die selbstkritische und umfassende **Analyse** der eigenen Ressourcen ist dabei der erste Schritt. In



■ Abb. 2.6 Persönliche (innere) Ressourcen

einem zweiten heißt es, den **Vergleich** zu den Anforderungen des Führungskontextes zu machen und die relevanten **Lücken** aufzudecken. Im dritten Schritt beginnt die **Gestaltungsarbeit**, also der Aufbau bzw. die Optimierung der einzelnen Ressourcensektoren, was lustvoll und hart zugleich sein mag. Damit eröffnet sich ein Ressourcenkreislauf, der den Karriereverlauf einer jeden Führungskraft zeichnen müsste: die **Spirale des individuellen Ressourcenmanagements** im Rahmen von Personal Leadership.

2.2.1 Wie nutze ich meine Ressourcen wirksam und klug?

Die Frage nach einem Qualifikationsrucksack bzw. „**Qualifikations-Portfolio**“ stellen sich viele Führungskräfte häufig dann, wenn es um andere (Mitarbeitende und Kollegen) geht. Vergleichend wird der Fokus immer wieder auch auf sich selber gerichtet, meist aber nur selektiv. Um die Frage zu klären (z. B. in Vorbereitung auf einen nächsten Schritt auf der Führungsleiter), „Welche Qualifikationen sollte ich pflegen und welche ausbauen?“, ist zunächst eine Art Referenzgröße notwendig, also ein explizites „**SOLL-Anforderungsprofil**“. Diese ist (mehr oder minder explizit) jeder Führungsposition und Führungsrolle immanent.

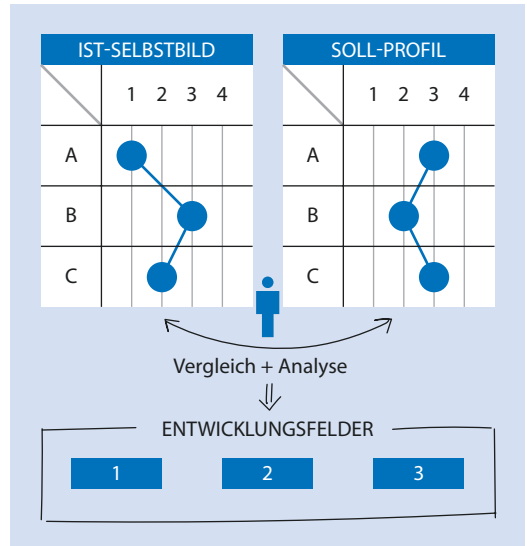
In der Management-Selektion und -Entwicklung werden aus den Anforderungsprofilen von Führungsrollen Qualifikations- bzw. Kompetenz-Portfolios abgeleitet. Dabei wird mit übergeordneten „Kompetenzbereichen“ gearbeitet, die jeweils durch konstituierende Teilkompetenzen beschrieben werden. So kann der Kompetenzbereich „**fachliche Fähigkeiten**“ z. B. durch bestimmtes Fachwissen, betriebswirtschaftliches Wissen, Branchenkenntnisse etc. beschrieben werden. Unter „**sozialen Kompetenzen**“ können z. B. Kommunikation, Verhandlungsfertigkeiten, Beziehungsmanagement und Netzwerke haben/bilden etc. subsummiert werden. Zu „**personalen Kompetenzen**“ könnte man z. B. Wirkung im Auftreten, Durchsetzungskraft, Erfahrungswissen, Sprachfertigkeit, Lernfähigkeit etc. zählen. Solche Kategorisierungsraster werden in Organisationen häufig auch nach Prinzipien der pragmatischen Logik aus den deklarierten **Management-Kompetenz-Modellen** und diese wiederum aus den **Führungsleitsätzen/Unternehmensleitbildern** abgeleitet. Wichtig für die Selbsteinschätzung des eigenen Qualifikations-Portfolios ist ein organisationsrelevantes Kompetenzraster und Klarheit darüber, was unter dem jeweiligen „Kompetenzbegriff“ gemeint ist.

a. IST-Selbstbild und SOLL-Profil

Die Gegenüberstellung zwischen einem differenziert abgesteckten **IST** und **SOLL** ergibt signifikante Hinweise, in welche Richtung die Entwicklungsarbeit an den eigenen Qualifikationen erfolgen soll und wie. Die 360°-FB-Systeme, die in der Führungsarbeit immer bedeutender werden, unterliegen z. B. diesem Prinzip (Werther 2015; ■ Abb. 2.7).

b. Zukunftsrelevante Kompetenzen und Fähigkeiten für die Führung (Pfläging 2009; Weinert 2004)

Wenn man den Blick auf das eigene Qualifikationsprofil weiter öffnet, stellt sich für Führungskräfte die Frage nach dem **Qualifikationsbedarf der Zukunft**, der sich aus den veränderten Arbeitsweltbedingungen (► Kap. 1) ableiten lässt. Verschiedene Autoren sehen die Organisationen der Zukunft als „**lateral**“ (flach und teamorientiert), **global handelnd**, im



■ Abb. 2.7 Die Suche nach den persönlichen Entwicklungsfeldern

stetigen **Wandel** begriffen und **innovationsbereit**, durch „**Zellen**“ statt „**Strukturen**“ geprägt. Es verschwinden in ihr die Mauern (der Wettbewerb kommt nicht nur von der Konkurrenz, sondern kann sich dank vernetzter und digitaler Information überall entwickeln; Weinert 2004, S. 3–39; Pfläging 2009). Um sich darin zu bewähren, werden neben technischen Kompetenzen folgende Fähigkeiten besonders wichtig, die bereits heute eine bedeutende Rolle spielen:

- Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, **Innovationsbereitschaft** und -fähigkeit
- **Selbstverantwortung** für die eigene **Marktfähigkeit**
- **Lernfähigkeit** und Interesse an Kompetenzerweiterung
- **Ambiguitätstoleranz** (Aushalten von Widersprüchen, die nicht aufgelöst werden können, Aushalten von Unklarem und Diffusem)
- Fähigkeit, **Werte** zu beeinflussen
- Fähigkeit und Bereitschaft, ein **Rollenmodell** zu sein (in Rollenkonzepten denken und handeln zu können, **Vorbildwirkung** erzeugen können)
- **Überzeugungskraft**
- Fähigkeit, **Entscheidungen** zu fällen und kollektive Entscheidungen zu beeinflussen (auch unter Unsicherheit)

- Fähigkeit zur **Helikoptersicht** und zur Vernetzung (kognitive Fähigkeiten)
- **persönliche Integrität** und **Glaubwürdigkeit**, gepaart mit **Selbstvertrauen**

c. Charakterstärken als Grundlage von Glück und Wohlbefinden nach Peterson und Seligmann (2004)

Als ein spannendes Vergleichs- und Ergänzungsraster zu den zukunftsrelevanten Führungskompetenzen sind die von Peterson und Seligmann klassifizierten **Charakterstärken bzw. Kerntugenden** beizuziehen. Sie werden im Rahmen der positiven Psychologie (Peterson und Seligman 2004, S. 29–30) fokussiert und sind gemäß den Autoren in allen Kulturen und Epochen anerkannt (Frey und Bierhoff 2011, S. 88ff; Peterson und Seligman 2004, S. 29–30):

1. **Weisheit und Wissen** (Kreativität, Neugier, Aufgeschlossenheit des Denkens)
2. **Mut** (Tapferkeit, Beharrlichkeit, Integrität, Vitalität)
3. **Humanität** (Liebe, Freundlichkeit, soziale Intelligenz)
4. **Gerechtigkeit** bzw. die Fähigkeit, dem Gemeinwesen zu dienen (Citizenship, Fairness, Führungsbereitschaft und -fähigkeit)
5. **Mäßigung** (Verzeihen können, Bescheidenheit, Besonnenheit im Sinne eines guten Risikomanagements, Selbstregulation)
6. **Transzendenz** (Anerkennung und Sinn für Schönheit und Exzellenz, Dankbarkeit, Hoffnung, Humor, Spiritualität)

Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person „alle Stärken und Kompetenzen“ in sich vereint, ist begrenzt. Die Empirie legt nahe, dass beispielsweise die Stärken „des Herzens“ wie Dankbarkeit oder Liebe seltener zusammen mit den Stärken „des Kopfes“ wie Kreativität und Neugier auftreten (Frey und Bierhoff 2011, S. 91).

Auf den ersten Blick entsprechen die aufgestellten Qualifikationslisten (die „zukunftsrelevanten Kompetenzen der Führung“ und die „Charakterstärken“) nur bedingt den geltenden Vorstellungen von „erfolgreichen Managern“. Sie lassen sich nur zum Teil in den gängigen Management-Kompetenz-Modellen

finden. Dennoch dürften zwischen der Profilausprägung von Führungskräften, die sich durch Personal Leadership auszeichnen, und den genannten Kompetenzen signifikante Zusammenhänge bestehen. Zukunftsbezogen gedacht wäre es sehr wohl möglich, dass der Erfolg von Führungskräften deutlich stärker auf Qualifikationen wie „Weisheit“ oder „Mäßigung“ aufbauen wird. Sich selber vor einem Spiegel zu betrachten, der auf die Qualifikationen der Zukunft abzielt, bringt zweifelsohne neue Erkenntnisse und Impulse für die persönliche Ausrichtung als Führungskraft (Personal Leadership) und kann der Neuausrichtung der eigenen Schaffenskraft dienen.

2.2.2 Wie nutze ich die Zeit?

„Die Zeit“ ist ein prominentes Thema in der Führung. Der Wunsch nach „mehr Zeit“ ist omnipräsent, denn man hat „nicht genug von ihr“. Viele Führungskräfte „jagen ihr nach“, und sie rennt ihnen davon. Sie ist meist „prall gefüllt“, und die „Zeitfenster werden immer knapper“. Man versucht, sich „die Zeit frei zu schaufeln“, was selten gelingt. Auch machtvollen Führungskräfte stehen ihr hilflos gegenüber. Der Wunsch von vielen ist, mit der Zeit besser umgehen zu können.

Nach Malik (2013) gehört **„Zeitproduktivität“** der Kopfarbeiter“ zu den vier wichtigsten **Produktivitätsfaktoren** im unternehmerischen Kontext. Unter dem Begriff der Zeitproduktivität wird hier das Verhältnis der **Erledigungsdauer** bestimmter Aufgaben bzw. Produktion eines individuellen Outputs **pro Zeiteinheit** verstanden.

Die eigene Zeitproduktivität zu erfassen ist für eine sinnvolle Zeitgestaltung zweifelsohne ein wichtiger Grundbaustein. Zu wissen, wie viel Zeit ich für die Vorbereitung eines (qualitativ überzeugenden) Konzeptes, einer Strategie oder eines Antrags brauche, ist die Grundlage jeder individuellen Planung. Allerdings – je nach Aufgabe, Konzept, Strategie oder Antrag und je nachdem, welche Qualität notwendig ist, fällt der Zeitbedarf unterschiedlich aus. Dennoch, durch kritische Selbstbeobachtung entstehen Erfahrungswerte und zugleich Impulse für konkrete Optimierungspotenziale via Delegation oder Qualitätsabstriche etc.

Auch das Grundmodell der **Zeitstruktur** und **Zeitinvestition** von Eck (2002) dürfte für die eigene Zeitanalyse und Zeitplanung hilfreich sein. Eck unterteilt die zur Verfügung stehende Zeit in fünf Hauptkategorien (Eck 2002).

Zeitkategorien in Anlehnung an Eck (Eck 2002)

- **Arbeitszeit**, z. B. Erwerbsarbeitszeit, Weiterbildungszeit und Subsistenzarbeitszeit (Erziehung, Haushalt, Pflege anderer)
- **Regenerationszeit**, z. B. Schlafen, Essen, Körperpflege
- **Transferzeit** bzw. „die Zeit der Übergänge“ z. B. Arbeitswege oder Phasen der Transition zwischen verschiedenen Tätigkeiten
- **Sozialzeit**, z. B. Partnerschaft, Familie, Freunde, Gemeinwesen
- **Privatzeit**, z. B. Pflege eigener Interessen, Zeit für sich selbst (für Besinnung und Reflexion)

Aus Modellen wie diesen sind entsprechende Analyseinstrumente bzgl. Zeitplanung schnell und problemlos zu generieren. Sie dienen letztendlich der Erfassung eines persönlichen **IST-Zustandes** bzgl. **Zeitnutzung**. Zugleich bieten sie die Option, im Sinne eines **SOLL-Zustandes** eine Umverteilung der Gegebenheiten und Gewohnheiten zu definieren und nach Wegen zu suchen, wie die Abweichungen zwischen IST und SOLL überbrückt werden können. Erfolgsentscheidend ist hier die **Umsetzung**. Diese hängt zum einen von der eigenen **Disziplin** und **Konsequenz** und zum anderen (gerade bei Führungskräften) von der individuellen **Handlungsfreiheit** und der **unternehmerischen Realität** ab.

Zeit ist im „westlichen Weltbild“ eine physikalische Größe. Sie ist gegeben bzw. wurde als solche definiert. Man kann sie sich wie einen Faktor vorstellen, entlang dem sich die Menschheit bewegt – Minute um Minute. Die oben erwähnten Konzepte und Optimierungsansätze beziehen sich auf die objektive „physikalische Zeit“, die den Führungskräften zur Verfügung steht. Die physikalische Zeitachse des eigenen (Berufs-)Lebens darf als ein kostbares Gut betrachtet werden, welches aus verschiedenen (Lebens-)Phasen besteht und unterschiedliche **Entwicklungsaufgaben** mit sich bringt (Oerter und Montada 1998). Eine solche Sichtweise ist eine mentale Möglichkeit, die es erlaubt, sich selber aus der Distanz zu betrachten und beispielsweise

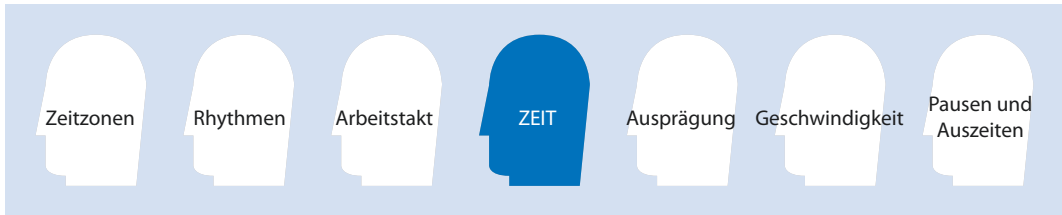
„**schwierige**“ Zeiten zu **relativieren** oder zu korrigieren. In jedem Falle kann sie Führungskräften helfen, **die Gestaltung der eigenen Zeit nicht aus der Hand zu lassen** – sich nicht „verplanen zu lassen“ bzw. ahnungs- und willenlos mitreißen zu lassen von Strömen des Führungsalltags.

Im menschlichen Handeln spielt zudem eine andere Zeitdimension eine Rolle. In Anlehnung an Norbert Bischoff (1992) nennen wir sie „**psychologische Zeit**“ (Ψ -Zeit). Es ist die **mentale Fähigkeit**, mit der Menschen sich sowohl in die (ferne) Zukunft als auch in die Vergangenheit begeben können. Mit dieser **denkerischen Bewegungsfreiheit** sind einerseits weitgreifende Erinnerungen, andererseits Antizipationen möglich, die das Lernpotenzial der Menschen signifikant erhöhen. Auf der Ψ -Zeit-Achse können wir die Zeit anhalten und Momente ausdehnen oder aber Zeiten überspringen. Sie dürfte für die persönliche Auseinandersetzung mit der Zeit im Rahmen der Führungsarbeit ebenfalls von Bedeutung sein – zu nutzen für Planung und Reflexion.

Die Bewältigung der Zeitmenge in **quantitativer** Hinsicht ist für den erfolgreichen Umgang mit der Zeit zwar elementar, aber ohne die Berücksichtigung der qualitativen Zeitbetrachtung nicht ausreichend. Hierfür ist die Kenntnis gewisser „**Zeiteigenschaften**“ vonnöten (Hatzelmann und Held 2010, S. 62ff und 74ff; ■ Abb. 2.8):

- der **menschlichen Rhythmen**, insbesondere aber auch des eigenen circadianen Rhythmus (z. B. Morgenmensch, Abendmensch)
- des **Arbeitstaktes** (Synchronisierung und Gleichförmigkeit) und wie dieser auf einen selber wirkt
- der individuellen Handhabung von **Pausen und Auszeiten**
- der **Eigengeschwindigkeit** (bzw. der eigenen Geschwindigkeitsmuster)
- der eigenen Ausprägung auf der Achse „**simultan – sequenziell**“
- der eigenen Vorliebe für **Zeitzone**n (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft)

Die Möglichkeiten und Chancen einer bewussteren Auseinandersetzung mit den eigenen Strategien im Umgang mit den Zeitachsen bestehen darin, dass man eigene Tendenzen erkennt und diese wenn nötig korrigiert. Auch könnte man so in einer Zeit,



■ Abb. 2.8 Die verschiedenen Gesichter der Zeit

deren organisatorische Wirklichkeit durch „Quartalsdenken“ und kurzfristige Ziele bzw. Erfolgswachstum geprägt ist, der Gefahr entgegensteuern, den Blick für die „ferne Zukunft“ zu verlieren, so dass das Denken für Innovation und Nachhaltigkeit erhalten bleibt. Des Weiteren wäre es möglich, bei Bedarf bewusst und willentlich in der Gegenwart (im Hier und Jetzt) zu verweilen, um so der eigenen **Achtsamkeit und Aufmerksamkeit** einen besseren Boden zu bieten (Hanson und Mendius 2013).

Zuletzt sei hier darauf verwiesen, dass die Zeit als eine Größe in verschiedenen **Kulturen** auf unserem Globus äußerst unterschiedlich gesehen und gehandhabt wird. Für Führungskräfte, die sich in verschiedenen Kulturkreisen bewegen dürfen, ist daher die Kenntnis des jeweiligen Zeitverständnisses bzw. des Umgangs mit der Zeit im Sinne der interkulturellen Kompetenz elementar (Erll und Gymnich 2014, S. 39).

2.2.3 Woraus schöpfe ich meine Energie?

Führung braucht Kraft und kostet Energie. Zugleich vermag die Übernahme einer Führungsrolle Energien zu aktivieren und die inneren Kräfte zu erwecken.

Energie und Kraft sind dem menschlichen Sein immanent. Sie bedeuten Leben in sich. Es ist jedoch von Mensch zu Mensch unterschiedlich, wie die innere Kraft zum Ausdruck gebracht wird. „**Drive und Dynamik**“ als gefragte Merkmale von Führungskräften zielen häufig auf die sprühende, vorwärts gerichtete Energie ab, welche auf **Aktivitätsbereitschaft, Schnelligkeit und Freude am Tun** ausgerichtet ist. Es gibt aber auch Führungskräfte, die äußerlich fragil und in ihrem „Bewegungsdrang“ und

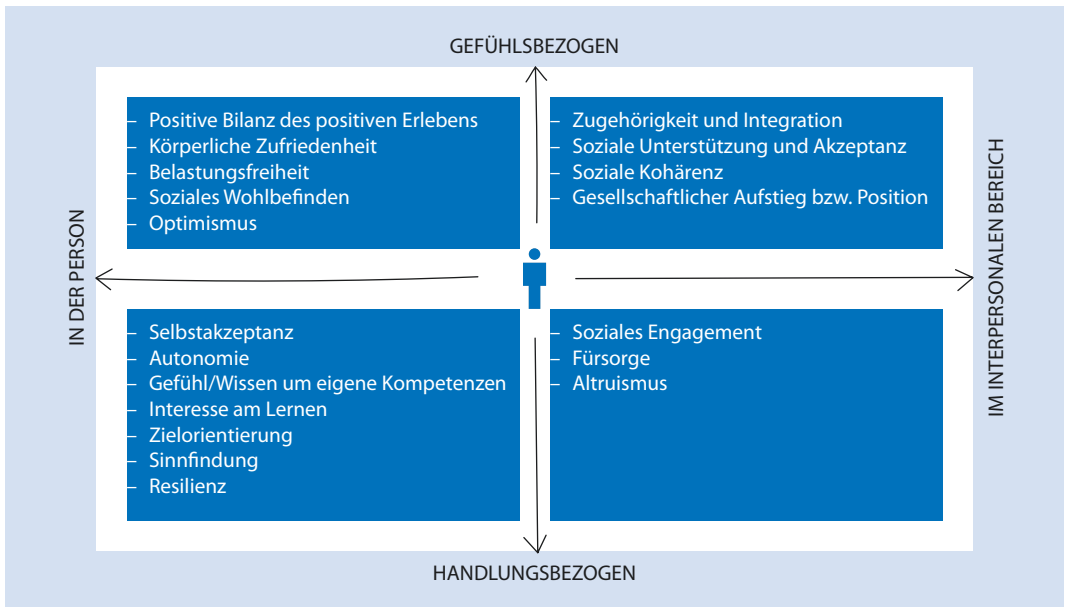
ihrer „Lautstärke“ zunächst unscheinbar wirken, durch ihre „**Marathonqualitäten**“ beeindrucken und sich im **Stillen** zäh und entschlossen **durchzubeißen** wissen. Die Kraft und Energie des Einzelnen verändern sich im Verlauf der Lebenszeit. Absolut gesehen und statistisch betrachtet sind sicherlich Jugend und frühes Erwachsenenalter die „kraftvollsten“ Abschnitte. Der Umgang mit der eigenen Energie wird allerdings im Verlauf der Lebenslinie bei kluger Handhabung **effizienter und effektiver**. Ähnlichkeiten mit dem Konstrukt der Intelligenz fallen hier auf. Im „Alter“ werden Menschen möglicherweise langsamer und schwächer in Bezug auf bestimmte Denkprozesse, aber generell betrachtet keineswegs „dümmer“ und kraftloser. In diesem Sinne lohnt sich die Investition in ein sorgsames und durchdachtes **persönliches Energiemanagement**.

Wie immer die eigene Kraft ausgeprägt sein mag, zwei Fragen sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung:

- Was sind meine persönlichen **Energiequellen**?
- Worauf muss ich achten, damit mir die **Kraft** nicht geraubt wird und ich sie **erhalten** kann?

a. Persönliche Energiequellen

Um den persönlichen Energiequellen auf den Grund zu gehen, ist ein Einblick in die **Forschung zum Wohlbefinden** sowie zur **Lebens- und Arbeitszufriedenheit** hilfreich. Interessanterweise kann empirisch nachgewiesen werden, dass das **Wohlbefinden** nur sehr eingeschränkt von der äußeren Lebenssituation und den objektiven Umständen abhängt und vielmehr im Sinne einer **Persönlichkeitseigenschaft** zu betrachten sei (Asendorpf und Neyer 2012, S. 220–223). Umso bedeutender ist die Aufgabe für den Einzelnen, die eigenen Energiequellen, aus denen nicht nur **Wohlbefinden** und **Zufriedenheit**,



■ Abb. 2.9 Übersicht persönlicher Energiequellen

sondern auch **Leistungsfähigkeit** und **Innovationspotenzial** gespeist werden, zu identifizieren, um so die Grundlage für ein produktives und erfüllendes (Arbeits-)Leben zu schaffen (► Kap. 3).

Aus den verschiedenen Modellen und Forschungsergebnissen zum Thema haben wir in Anlehnung an Renate Frank (2011) eine Übersicht der **zentralen Faktoren** ausgearbeitet, die wir zugleich als wichtige **Energiequellen** erachten, wenn es darum geht, den Ansprüchen einer Führungsrolle gerecht zu werden. Sie liegen einerseits in der Person selbst, andererseits im interpersonalen Bereich (■ Abb. 2.9; ■ Tab. 2.1).

Wie aus ■ Abb. 2.9 und ■ Tab. 2.1 ersichtlich wird, ist die Palette möglicher persönlicher Energiequellen breit. Einige Aspekte davon (z. B. Sinnfindung und Selbstakzeptanz) werden in anderen Abschnitten spezifisch erörtert (► Abschn. 2.2.1, und 2.2.4). Zweifelsohne unterscheiden sich Menschen in Bezug auf ihr **Energiequellen-Repertoire**. Die einen verfügen über eine breite Palette, die anderen stützen sich allenfalls auf wenige, die dafür aber stark sind. Die Aufstellung legt nahe, dass diesbezüglich **Kompensationsmöglichkeiten** bestehen. Wichtig ist aber festzuhalten, dass man sich grundsätzlich breit abstützen kann – sei es auf die **emotionalen Lebensbereiche**,

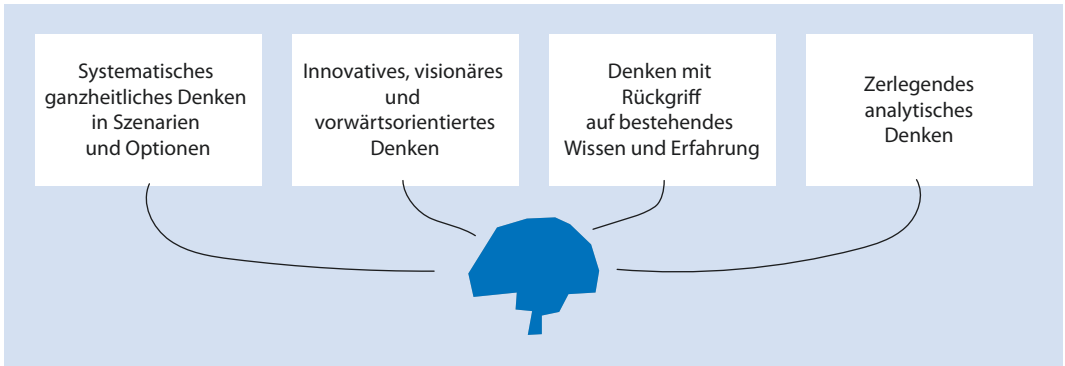
sei es auf **das Körperliche**. Des Weiteren stehen das **Zwischenmenschliche** und **der gesellschaftliche Bezug** als Kraftsäulen zur Verfügung. Zum Vorschein kommt auch die Bedeutung einer positiven sinnorientierten **Lebenseinstellung** begleitet von Neugier und Interesse. Die Kunst auf der individuellen Ebene wird es sein, einerseits die eigenen relevanten Energiequellen zu identifizieren und andererseits Wege zu finden, um neue aufzubauen und anzuzapfen.

2.2.4 Kann ich mein Denken kultivieren und trainieren?

Eines der zentralsten Kriterien für den Erfolg als Führungskraft ist die Fähigkeit, (innovative) Ideen und Lösungen zu generieren, die umgesetzt werden und einen signifikanten, sichtbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. In der Führungsrolle wird von einem verlangt, sowohl ein **Denker** als auch ein **Macher** zu sein. Je höher man als Führungskraft in der Hierarchie steigt, desto mehr wird die Kapazität gewichtet, umfassend, stringent und innovativ zu denken sowie die eigenen Visionen und Ideen für alle sichtbar umzusetzen.

■ **Tab. 2.1** Die Beschreibung der Energiequellen

Energiequellen – Ebene Person	
Positive Bilanz der emotionalen Erlebnisse	das Überwiegen von Freude, Begeisterung und Glücksmomenten im (Arbeits-)Leben, Gelassenheit und Erfüllung
Körperliche Zufriedenheit	Gefühl von Vitalität und körperlicher Ruhe/Konzentrationsfähigkeit, Entspanntheit und Kraft, gepaart mit Genussemfinden und positivem Körpergefühl
Belastungsfreiheit	Gefühl von „frei von schweren Lasten/Beschwerden“, konstruktiver Umgang mit gegebenen Belastungen
Soziales Wohlbefinden	Geborgenheitsgefühle in sozialen Gemeinschaften: akzeptiert sein, sich integriert und in warmherzige soziale Beziehungen eingebettet fühlen; fähig sein, sich solche zu verschaffen
Optimismus	Geisteshaltung, die sich dadurch auszeichnet, auch in schwierigen Situationen Positives zu sehen, kombiniert mit einer generell guten Erwartung für die Zukunft (Frey und Bierhoff 2011, S. 123)
Selbstakzeptanz	positive Einstellung zu sich selbst, sich kennen und die eigenen Persönlichkeitsfacetten mögen
Autonomie	Möglichkeit und Fähigkeit, sich von eigenen, sozial akzeptierten inneren Maßstäben und Werten leiten zu lassen; Gestaltungsraum und Gestaltungsfreiheit
Gefühl und Wissen um eigene Kompetenzen	Bewusstheit der eigenen Fertigkeiten und Skills; subjektive Sicherheit, dass man weitere Fertigkeiten und Fähigkeiten erwerben kann und wie
Interesse am Lernen	Lust und Spaß am Neuen und Unbekannten; Neugier und Offenheit für Andersartiges
Zielorientierung	Visionen in Ziele und Teilziele herunterbrechen können, so dass realistisches, intentionales Handeln möglich wird
Sinnfindung	Richtung und Bedeutung im Leben sehen, die einem Orientierung geben, ordnungsstiftend und zugleich verpflichtend sind
Resilienz (als Gegenpol zur Vulnerabilität)	geistige und seelische Widerstandsfähigkeit, für die auch der Körper eine Rolle spielt; Fähigkeit, persönliche Rückschläge zu verkraften und Krisen unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu bewältigen; Eigenschaften wie Anpassungsfähigkeit, Belastbarkeit, Aufmerksamkeit, Tüchtigkeit, Geschwindigkeit, Neugier und hohes Selbstvertrauen (Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse 2011)
Energiequellen - Interpersonale Ebene	
Zugehörigkeit und Integration	sich als Teil einer Gemeinschaft/mehrerer Gemeinschaften fühlen und entsprechend als „Mitglied“ behandelt werden
Soziale Unterstützung und Akzeptanz	Gewissheit bzw. Vertrauen haben, dass man von anderen getragen und unterstützt wird; in Krisenzeiten auf die Hilfe von anderen zählen können; Erleben von sozialer Unterstützung
Soziale Kohärenz	interessiert sein an der Gesellschaft und dem sozialen Leben allgemein; beide als bedeutungsvoll und verständlich erachten
Gesellschaftlicher Aufstieg bzw. Position	Fähigkeit und Freude, sich mit anderen zu vergleichen und die Optimierung der eigenen Position im sozialen Gefüge anstreben; die erreichten Erfolge sehen und stolz auf sich sein können
Soziales Engagement	mit den eigenen Aktivitäten nützlich für andere Menschen bzw. die Gesellschaft als Ganzes sein
Fürsorge	sich um andere kümmern. Verantwortung für andere übernehmen
Altruismus	sich selber/die eigenen Vorteile zugunsten anderer zurücknehmen; Unterstützungsbereitschaft und Hilfestellung



■ Abb. 2.10 Kategorien der Denkdisziplin

Das eigene Denken als eine Disziplin zu betrachten, die es zu pflegen und zu trainieren gilt, erachten wir daher gerade bei Führungskräften als substanziell. Gemäß Figliuolo führt „leading the thinking“ dazu, dass man frühzeitig neue Trends, Chancen und Risiken sieht und dass man sowohl innovativ als auch aktiv handeln kann (Figliuolo 2011, S. 83–85).

In der Psychologie und in der arbeitspsychologischen Beratungspraxis wird auf vier Teilbereiche/Kategorien der Denkdisziplin referiert, die im Sinne der Kultivierung des eigenen Denkpotenzials systematisch gepflegt werden müssen (■ Abb. 2.10) und von denen innovatives Denken eine ist:

- a. Denken mit **Rückgriff auf bestehende Erfahrungen und Wissen**
- b. **innovatives, visionäres und vorwärtsorientiertes Denken**
- c. **analytisches Denken vs. synthetisches Denken**
- d. **systematisches Denken in Szenarien, Optionen, Konsequenzen und Nebenwirkungen**

a. Denken mit Rückgriff auf bestehende Erfahrungen und Wissen

Wenn Lösungen für eine neue Herausforderung gefragt sind (z. B. „Wie werde ich den strategischen Schwerpunkt dieser Abteilung verändern?“), greifen die meisten automatisch auf bestehende Erfahrungswerte zurück – sei es auf eigene oder auf die von anderen. Häufig wird **Expertenwissen** eingeholt, das zweifelsohne eine wichtige und nützliche Grundlage bildet und zudem das Gefühl von **Sicherheit** gibt, weil das Vorgehen, die Methode oder die Lösung

bereits „erprobterweise“ funktioniert hat. Bestehen- des wird so auf eine neue Realität transferiert. Figliuolo spricht bei dieser Art des in der Führung weit verbreiteten Denkens von „Wiederkäuen von Ideen“, das zwar zu schönen und effektiv wirkenden Lösungen führen, aber dessen **Innovationspotenzial** relativ gering bleibt (Figliuolo 2011, S. 84). Dies soll nicht bedeuten, dass ein solches „Denken“ unerwünscht oder gar verachtenswert wäre. Vielmehr soll damit zum Ausdruck gebracht werden, dass Führungskräfte zusätzlich zur Analyse und Wiederverwertung des Bestehenden noch weitere Denkkategorien ins Visier nehmen und trainieren müssen.

Gerade weil Erfahrungswissen eine wertvolle Grundlage der eigenen Denk- und Handlungsfähigkeit darstellt, sind die eigene **Gedächtnisleistung und Gedächtniskapazität** im Rahmen von Personal Leadership bewusst zu kultivieren. Mit dem Gedächtnis bezeichnet man in der Psychologie die Fähigkeit des Menschen, **Informationen zu verarbeiten und zu speichern** (zu behalten) und sie dann bei Bedarf **abzurufen**, sei es durch Reproduzieren oder durch Wiedererkennen (Altenthan et al. 2013, S. 139). Die Gedächtniskapazität verändert sich im Verlauf des Lebens. Im weit verbreiteten Spiel „Memory“, in dem es ums Wiederfinden von abgedeckten Bildern geht, werden die meisten Erwachsenen von Kindern geschlagen. Dies ist auf die hohe Kapazität des mittleren Kurzzeitgedächtnisses im jungen Alter zurückzuführen. Sie lässt mit dem Älterwerden nach. In vielerlei Hinsicht wird aber das Gedächtnis im Verlaufe des Lebens „stärker“. Mit Arbeit und Disziplin bleibt es trainier- und optimierbar (Figliuolo 2011; Lieury 2013).

■ Tab. 2.2 Faktoren, die das Lernen (Behalten von Informationen) fördern (Altenthan et al. 2013, S. 156ff)

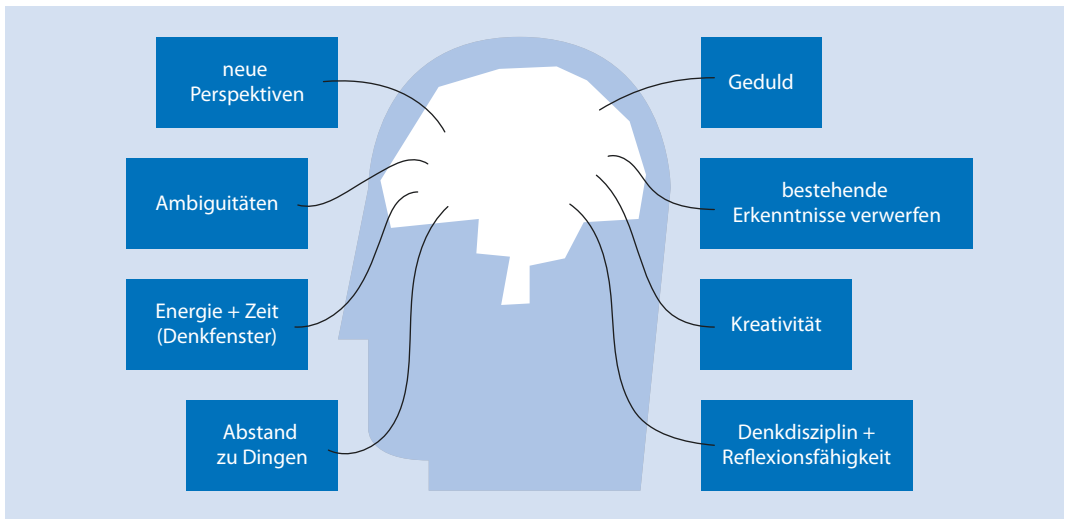
Effektive Lernstrategien	Beschreibung in Stichworten
Selbstmotivierung	<ul style="list-style-type: none"> • Wille/Interesse, Informationen aufzunehmen • positive emotionale Verfassung (angenehme Gefühle) im Zusammenhang mit der Informationsaufnahme • Belohnung (intern/extern) nach der Informationsaufnahme
Nutzen von Lerntechniken	<ul style="list-style-type: none"> • Loci-Technik: Verknüpfung von Information mit Bildern • Schlüsselworttechnik: ein fremder Begriff wird mit einem vertrauten Begriff (dem Schlüsselbegriff) verknüpft; die Bilder/Bedeutungen der beiden Begriffe werden miteinander verknüpft • Assoziationstechnik: Informationen werden zu einer Kette von Vorstellungen verbunden • Geschichtentechnik (Story Telling): Informationen werden zu Geschichten oder Episoden verknüpft • Bildung von Rhythmen und Reimen
Organisation von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion aufs Wesentliche, priorisieren • Ordnung und Gliederung herstellen • Zusammenhänge aufzeigen und sie verbildlichen (z. B. Mindmap oder hierarchische Abrufpläne)
Effektives Lesen	<ul style="list-style-type: none"> • Survey: Text überfliegen • Question: Welche Fragen soll mir der Text beantworten? • Read: Text genau lesen (in Hinsicht auf Fragen) • Recite: Text zusammenfassen • Review: Text wiederholen
Zeitplanung und Pausen	<ul style="list-style-type: none"> • Spacing-Effekt: größere Informationsmengen verteilt aufnehmen • persönlichen Tagesrhythmus nach Möglichkeiten beachten
Gestaltung der Kontextbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • ergonomische Kontextbedingungen sichern (Sauerstoff, Licht, Temperatur, Ruhe) • Vermeidung von starken Gefühlen vor, bei oder unmittelbar nach der Informationsaufnahme • Vermeidung von Multitasking (z. B. Mails erledigen und gleichzeitig zuhören) • unterschiedliche Informationen nicht unmittelbar nacheinander aufnehmen; Pausen dazwischenschalten

Die Gedächtnisleistungen sind eng mit dem **Lernen** (Behalten und Vergessen) verknüpft. Die Erforschung der Funktionsweise vom Gedächtnis erlaubt einige Aussagen zu **effektiven Lernstrategien**. Letztere erweisen sich gerade in Führungsrollen, bei denen es darum geht, Informationen effektiv zu verarbeiten und neues Wissen zu generieren, als unterstützend (■ Tab. 2.2):

b. Innovatives, visionäres und vorwärtsorientiertes Denken

Für den „**Macher**“ stehen **Antworten** auf bestehende Probleme sowie Lösungen für die tagtäglichen Aufgaben im Vordergrund. Für den „**Denker**“ rücken **Fragen** in den Fokus der Aufmerksamkeit, um zu

neuen Ideen und Ansätzen zu kommen. Um sich in der **innovativen Denkfertigkeit** zu üben, muss zunächst **Abstand zu den Dingen** eingenommen werden („step back“). Dies braucht (geistige) **Energie und Zeit** (Denkfenster). Die Bereitschaft und Fähigkeit, **Ambiguitäten** aushalten zu können (d. h. Situationen, in denen man weder falsch noch richtig liegt und es unklar bleibt, ob ein Entscheid gut oder schlecht sein wird), gehört ebenfalls zu den Bausteinen des innovativen Denkens (Figliuolo 2011, S. 83–88). Es bedarf zudem immer wieder **neuer Perspektiven** sowie der **Geduld**, um nach den „richtigen“ Fragen zu suchen. Bestehende **Erkenntnisse** müssen dabei allenfalls **verworfen** werden, und man darf nicht der Versuchung unterliegen, vorschnell Antworten zu generieren, nur weil man



■ Abb. 2.11 Innovatives Denken

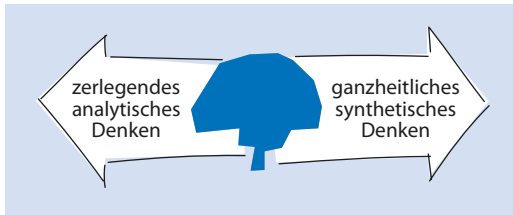
den Suchprozess nicht aushält. Sich **Kreativität** und „Erfindungslust“ zu erlauben ist ebenfalls wichtig. Dabei ist den Gedanken freier Lauf zu lassen (bis ins Absurde hinein). Dieses sollte zugleich aufmerksam verfolgt sowie ernst genommen werden, auch wenn die Richtung der Gedanken überraschende oder gar „unerhörte“ Flugbahnen einnimmt (Meta-Perspektive). So gesehen sind gerade beim innovativen und visionären Denken bewusste **Denkdisziplin** und ausgeprägte **Reflexionsfähigkeit** gefragt (■ Abb. 2.11).

c. Zerlegendes (analytisches) Denken vs. ganzheitliches (synthetisches) Denken

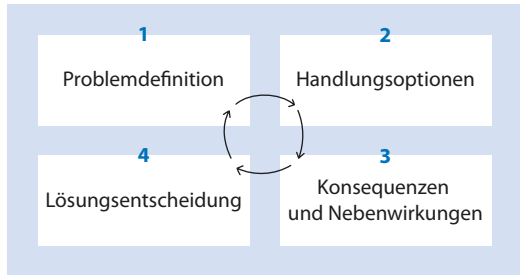
Wenn Führungskräfte mit Problemen konfrontiert werden und sie „verstehen wollen“, besteht häufig der erste (Denk-)Schritt darin, „das Problempaket“ in seine Bestandteile aufzuteilen und es so einer genaueren Betrachtung zu unterziehen. Hier spiegelt sich die analytische Vorbildung vieler Führungskräfte, die einen wissenschaftlichen bzw. technischen Ausbildungshintergrund mitbringen. Sie sind in der Regel im zerlegenden **analytischen Denken** geschult. Der Zugang an sich ist ein guter und wichtiger. Hierbei laufen Einzelne jedoch Gefahr, den **Blick fürs Ganze** zu verlieren. Man beschäftigt sich

mit einzelnen Fragmenten der eigenen Führungsrealität und stürzt sich mitunter auf Details. Gestellt vor einen „Wald“ beschränkt man sich auf die Erkundung der Bäume und der Flora. Dass es sich dabei um einen Wald handelt, der als einziger in einem steinernen Gebirge wächst und u.U. „schützenswertes Welterbe“ darstellt, fällt außer Betracht. Gerade in der Führung ist es wichtig, die Aufmerksamkeit sowohl auf Teile (z. B. Projekte, Team- oder Abteilungsergebnisse) zu fokussieren als auch das übergeordnete Ganze (langfristiger Markterfolg oder Arbeitgeberimage) im Auge zu behalten, um das eigene Tun im Sinne eines Beitrags zu einer **Synthese** zu sehen und es entsprechend auszurichten.

Dem Persönlichkeitsmodell von Carl Gustav Jung (2015), das seinen Niederschlag in verschiedenen Testverfahren fand (z. B. Myers Briggs Test Inventory MBTI, Wildenmann 2000; Visual Questionnaire VIQ, Scheffer und Loerwald 2008), wird entnommen dass Menschen unterschiedlich „geeicht“ sind, wenn es um das Denken bzw. Wahrnehmen geht. Vergleichbar mit der Handpräferenz (rechts- oder linkshändig) ist in der **Persönlichkeitsstruktur** meist eine Präferenz zu beobachten, entweder den **Blick auf das große Ganze** oder auf seine **Bestandteile** zu richten. Die jeweils andere Funktion ist allerdings in jedem angelegt und kognitiv-denkerisch



■ Abb. 2.12 Zwei komplementäre Denksysteme: das analytische und das synthetische



■ Abb. 2.13 Problemlösungszyklus in 4 Schritten

trainierbar bzw. durch bewusste Aufmerksamkeitslenkung beeinflussbar (■ Abb. 2.12).

d. Systematisches und ganzheitliches Denken in Problemlösungszyklen: Szenarien, Optionen, Konsequenzen und Nebenwirkungen

Die Notwendigkeit, im Führungsalltag schnelle und messbare Ergebnisse zu liefern (lösungsorientiert zu denken), schützt davor, dass man sich denkerisch in der Problemanalyse verliert. Schnelle und zufällige bzw. „intuitive“ Lösungen können zudem überzeugend und durchaus „elegant“ sein. Bei näherer Betrachtung läuft man so aber Gefahr, dass sie nur unzureichend hinsichtlich ihrer **Konsequenzen und Nebenwirkungen** durchdacht sind. Die Reichweite (z. B. wer ist wie von bestimmten Lösungen oder Schritten betroffen), die lateralen Auswirkungen (z. B. auf die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden oder die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit der Führung) und die **Nachhaltigkeit** der Entscheidung kommen so u. U. zu kurz. Um zu vermeiden, dass die Entscheidungsfindung auf der Führungsebene einseitig und kurzsichtig geschieht, heißt es, vernetzt und zirkular zu denken – allerdings in systematischer Art und Weise. Hier bietet sich die Anwendung von **Problemlösungszyklen** an, wie z. B. dem folgenden 4-Schritt-Problemlösungszyklus (in der Praxis werden unterschiedlich detaillierte Problemlösungszyklen angewandt; Elbracht-Hülseweh 1985; Puppe 1990; ■ Abb. 2.13).

Beispiel eines Problemlösungszyklus in vier Schritten

1. **Problemdefinitionen** prüfen, auch auf ihre Ursachen hin
2. **Handlungsoptionen** (Szenarien) entwickeln und den **Lösungsspielraum** aufwerfen
3. Lösungen auf ihre **Konsequenzen und Nebenwirkungen** hin prüfen, dabei systematische **Kriterienraster** anwenden
4. **Lösungsentscheidungen** treffen (allenfalls einen nächsten „Loop“ initiieren)

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Was muss ich tun, um meine Schaffens- und Innovationskraft zu erhalten?“

- Machen Sie eine **systematische Analyse** Ihres eigenen **Qualifikationsrucksacks**. Nutzen Sie dafür **praxisrelevante Kompetenzmodelle**, sei es das Management-Kompetenz-Modell Ihrer Organisation oder seien es Kompetenzraster, die auf die Schlüsselkompetenzen der Zukunft abzielen. Wagen Sie die Gegenüberstellung Ihres **Selbstbildes** mit einem **Fremdbild**, sei es im Rahmen von 360°-FB-Methoden oder sei es im Rahmen individueller Kompetenz- und Potenzialanalysen. Leiten Sie daraus konkrete Entwicklungsziele und Maßnahmen für sich ab – und setzen Sie diese konsequent um!
- Unterstützen Sie **Ihre Mitarbeitenden** dabei, sich mit ihrem Qualifikations- und

Kompetenzrucksack auseinanderzusetzen. Interessieren Sie sich für die Kompetenzprofile Ihrer Mitarbeitenden, und führen Sie einen Dialog zum Thema. Belohnen Sie die Bemühungen Ihrer Mitarbeitenden, ihr Kompetenzportfolio zu pflegen und weiterzuentwickeln. Regen Sie Ihre Mitarbeitende an, sich ihren **Talenten „zu verpflichten“**, und schaffen Sie so eine fruchtbare **Motivationsquelle!**

- Analysieren Sie Ihren **Umgang mit der Zeit**. Führen Sie sich so die „**Zeitgewohnheiten**“ und „**Selbstverständlichkeiten**“ explizit vor Augen. Überlegen Sie sich, wo **Veränderung** angebracht und möglich ist – ziehen Sie diese **konsequent** durch! Achten Sie neben der Planung der **Zeitquantität** auch auf die Gestaltung der **Zeitqualität**! Bauen Sie Aspekte in Ihr (Arbeits-)Leben ein, die Ihre Zeit qualitativ aufwerten.
- Erkennen Sie Ihren **Typus** bzgl. verschiedener Zeitdimensionen (Ihren Rhythmus und Arbeitstakt, Ihren Umgang mit Pausen und Auszeiten, Ihre Eigengeschwindigkeit, Ihre Präferenz für simultane oder sequenzielle Ausprägung und Ihre Vorliebe für Zeitzonen). **Gestalten Sie** diesen bewusst und authentisch!
- Prüfen Sie, welche der genannten Strategien und zentralen Energiequellen (▣ Abb. 2.9, ▣ Tab. 2.1) für Sie **nährend** sind und inwiefern Sie diese auch entsprechend nutzen. Beachten Sie, dass Ihre Mitarbeitenden möglicherweise ganz andere Konfigurationen der Energiequellen haben, die Sie entsprechend eruieren, akzeptieren und fördern müssen.
- Gehen Sie in der **Problemlösung** zirkular-**systematisch** vor. Nutzen sie **Problemlösungszirkel** als Methode, insbesondere wenn es darum geht, Probleme in Teams zu lösen.
- Wenn Sie erschöpft und „ausgepumpt“ sind, wird innovatives Denken schwierig sein. Um innovativ denken zu können,

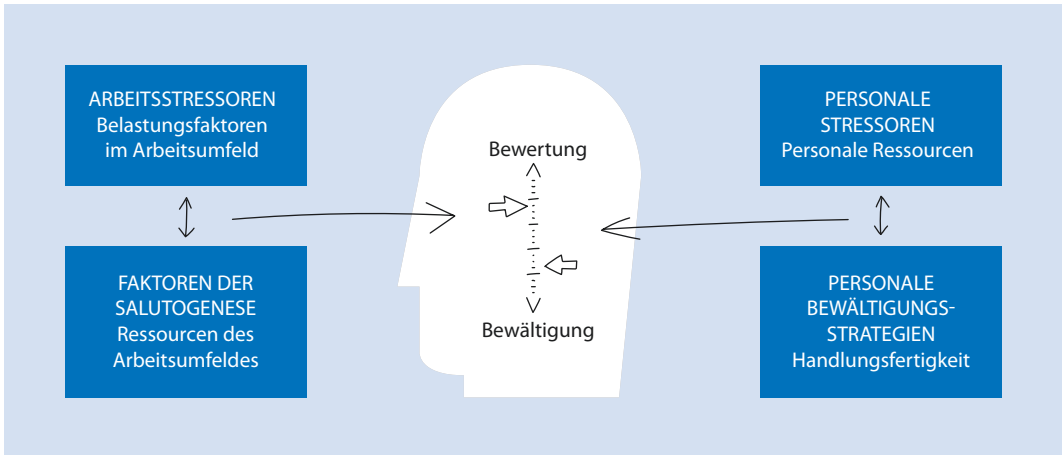
brauchen Sie **Kraft** und **Energie**. Zudem müssen Sie **Abstand zu den Dingen** einnehmen und sich **Zeit** lassen. Unter Druck geht Ihre Kreativität in der Regel zurück. Sie müssen ihr zudem **Raum** lassen und sie „laufen lassen“. Ihre **Geduld** ist gefordert – sei es, um auszuhalten, dass man etwas weder richtig noch falsch bzw. weder gut noch schlecht machen kann, sei es, wenn es darum geht, Antworten auf Fragen zu geben. Seien Sie nicht vorschnell – forschen Sie nach Perspektiven und Möglichkeiten, ohne sich darin zu verlieren. Betrachten Sie **Reflexion als eine Disziplin** und nicht als Zeitverschwendung.

- Nutzen Sie verschiedene **Ansätze des Denkens** – den **analytischen** und den **synthetischen** – bewusst. Dafür müssen Sie allenfalls wissen, wo Ihre persönliche **Denkpräferenz** liegt, damit Sie diese bei Bedarf kompensieren.

2.3 Wie gehe ich mit Hürden und Hindernissen um, ohne mich zermürben zu lassen?

„Führen“ ist bezahlte Erwerbsarbeit. In unserem gesellschaftlichen Kontext ist bezahlte **Erwerbsarbeit** weitgehend mit **Mühsal** und Last assoziiert – als das Gegenteil von **Freizeit**, die in der Vorstellung wiederum mit **Entspannung und Wohlfühl** einhergeht. Zugleich gilt es als erwiesen, dass der Mensch in seiner Natur auf Aktivität ausgerichtet ist. Nur in der „Arbeit“, die schwierig und mit Anstrengung verbunden ist, erleben wir die **Flow-Erlebnisse**, die eine besondere Form des Glücksgefühls nach sich ziehen (Csikszentmihalyi 2001; Kern 2005). Arbeit (auch Führungsarbeit) kann und soll auch Spaß machen (► Kap. 4).

Die Anforderungen an die Professionalität und Kapazität der Führungsarbeit verändern sich stetig. Die Bedeutung und der **Wert der Führung** bleiben bzw. steigen kontinuierlich, sowohl für den Unternehmenserfolg als auch die Menschen, die hier involviert sind. In der Psychologie werden Zusammenhänge erforscht, die aufzeigen, wann oder wie das



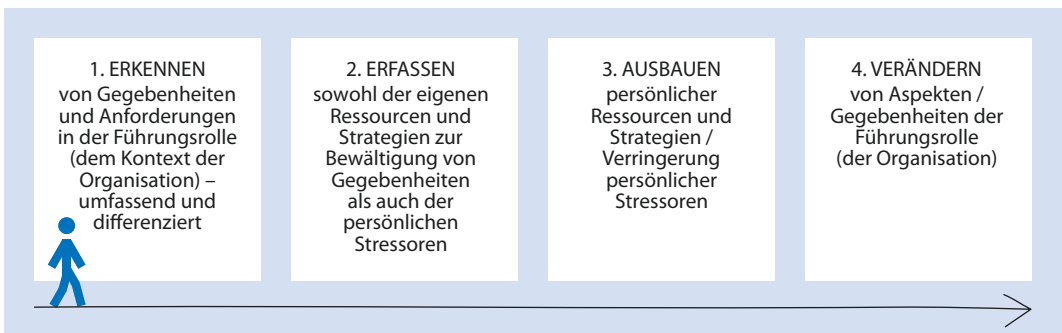
■ Abb. 2.14 Die Dynamik des Umgangs mit Hürden und Hindernissen

Führen als lustvoll erlebt werden kann – trotz oder gerade wegen der Anstrengung und der Schwierigkeit (► Kap. 3). Zusammengefasst werden sie in Anlehnung an verschiedene Ausführungen und Modelle der Arbeitspsychologie in folgender Grafik dargestellt (Steiger und Lippmann 2013, S. 123ff; Weinert 2004, S. 277–298; Ulich 1994, S. 397–406; Pines et al. 1993, S. 121–139; ■ Abb. 2.14):

Die Frage nach dem Umgang mit Hürden und Hindernissen richtet sich (u. a.) auf die **psychologische Stressforschung**. Vor diesem Hintergrund gilt es in der Führungspraxis, das Zusammenspiel von Faktoren in der **Organisation** (sowohl der belastenden und Druck erzeugenden als auch der stützenden und stabilisierenden) und Faktoren bzw. Ressourcen, die in der **Person** der Führungskraft liegen, zu gestalten.

2.3.1 Welche Schritte sind nötig, um Hürden zu bewältigen?

In Führungsrollen werden Menschen vor **Herausforderungen** gestellt. Diese liegen einerseits in der **Aufgabenebene** (Projekte koordinieren, Visionen und Zielen entwickeln, sichtbare, numerische Erfolgsnachweise generieren, Veränderungen gestalten, Mitarbeitende führen etc.), andererseits sind sie in der **sozialen Ebene** zu positionieren (Beziehungen pflegen, Konflikte austragen, sich taktisch geschickt in der „Politik“ der Firma bewegen, im Fluss der schnellen Veränderungen schwimmen etc.). Um sie erfolgsversprechend anzugehen, sind folgende Schritte zu beachten (■ Abb. 2.15):



■ Abb. 2.15 Schritte im Umgang mit Hürden und Hindernissen

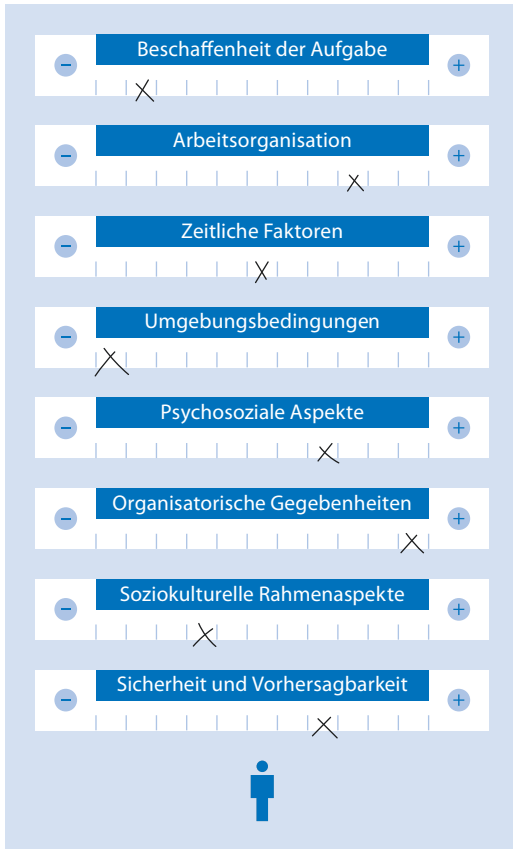
In einem **ersten Schritt** heißt es, die **Anforderungen** und **Gegebenheiten** des unternehmerischen **Arbeitsumfeldes** sowie der **Führungsrolle** in ihrer Vielfalt zu erfassen und zu priorisieren. Der **zweite Schritt** besteht darin, zu überprüfen, inwiefern man selber über die Ressourcen und Möglichkeiten verfügt, um sie zu bewältigen, bzw. ob man sich diese in nützlicher Frist aneignen oder sie ausbauen kann. Dies bedeutet, sich des eigenen Ressourcenprofils und der Bewältigungsstrategien bewusst zu sein und diese zu pflegen und auszubauen (**Schritt drei**). Parallel dazu muss an **Belastungsfaktoren** im Sinne von Abbau bzw. Verringerung gearbeitet werden. Sofern dies gelingt, besteht eine große Chance, den Schwierigkeiten der Führungsrolle zu trotzen und Erfolge zu generieren, die das persönliche Selbstvertrauen stützen und Freude am Führen garantieren. Übersteigen jedoch die Anforderungen die eigenen Möglichkeiten bzw. vermag man die Gegebenheiten nicht zu ertragen, wird das **Herausfordernde zum Überfordernden** und zermürbt den Einzelnen. Dies macht (langfristig gesehen) krank und führt zu psychosomatischen Erkrankungen wie Verspannungen, Magen-Darm-Beschwerden, Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder Schlafstörungen. Die persönliche Leistungsfähigkeit wird reduziert. Immunsystemerkrankungen, Erschöpfungsdepression sowie Suchterkrankungen etc. machen sich dann bemerkbar. Solche „Zeichen“ (Symptome) ernst zu nehmen wäre klug. Aber häufig stören sie die eigenen Pläne und Vorstellungen – und dürfen deshalb nicht sein. Allzu einladend und verständlich ist dann die Entscheidung, „sie zu ignorieren“ bzw. das Symptom als solches zu bekämpfen, solange es geht. Kurzfristig geht es manchmal auch. Der totale Zusammenbruch wird aber umso wahrscheinlicher, je länger sie dauern. Man kann und muss natürlich im Sinne eines weiteren (**vierten**) **Schrittes** auch versuchen, die Anforderungen und Gegebenheiten, die vom Unternehmen kommen (Faktoren des Arbeitsumfeldes) zu verändern. Diesbezüglich dürften sogar auf individueller Ebene gewisse Möglichkeiten gegeben sein. Hier signifikant Einfluss zu nehmen gelingt

Führungskräften vor allem dann, wenn die Verantwortung für die Gesundheit der Menschen in der Unternehmung (auch der Führungskräfte) vom Gesamtsystem (der Firmenleitung, der Politik und Judikative, dem Versicherungswesen, den Arbeitgeberverbänden etc.) übernommen wird. Im Rahmen von Personal Leadership bleibt daher der Fokus auf den ersten drei Schritten.

2.3.2 Was tun, um Führungsarbeit lustvoll und gut zu gestalten?

Die Beantwortung dieser Frage impliziert die Fokussierung auf Gegebenheiten und Ressourcen, die für das Arbeiten förderlich sind und kraft- bzw. gesundheitserhaltend wirken. Die Ergebnisse der arbeitspsychologischen Stressforschung widmen sich vermehrt denjenigen Anforderungen des heutigen Arbeits- und Führungsumfeldes, die im Sinne von bedrohlichen **Belastungsfaktoren des Arbeitsumfeldes** wirken (Kernen 2005, S. 66–71). Diese liegen insbesondere im Bereich der **psychischen und sozialen Belastungen** und kaum im Bereich der physikalischen Belastungen (Altenthan et al. 2013, S. 199). Ebenso werden **personale Stressfaktoren** erforscht, die je nach Individuum unterschiedlich wirken. Sie zu eruieren, wirkungsvoll zu bekämpfen und allenfalls zu vermeiden wäre ein möglicher Zugang, um den Stress in der (Führungs-)Arbeit zu reduzieren. Neuerdings rückt aber ein anderer Ansatz in den Fokus. Sich den **Faktoren der Salutogenese** zuzuwenden erscheint in der Praxis vielversprechend (Kernen 2005, S. 72–76; ► Kap. 3).

Um die Führungsarbeit lustvoll und gut zu gestalten bedarf es im Endeffekt des beidseitigen Zugangs. Die Auseinandersetzung mit und Handhabbarkeit sowohl der Belastungsfaktoren als auch der gesundheitsfördernden Faktoren in der Führungsrolle dürften Synergien garantieren. In der Folge wird eine psychologisch erforschte Übersicht der beiden Faktorengruppen präsentiert und ihre Relevanz bzgl. Führung kurz beschrieben (■ Abb. 2.16, 2.17, und ■ Tab. 2.3).



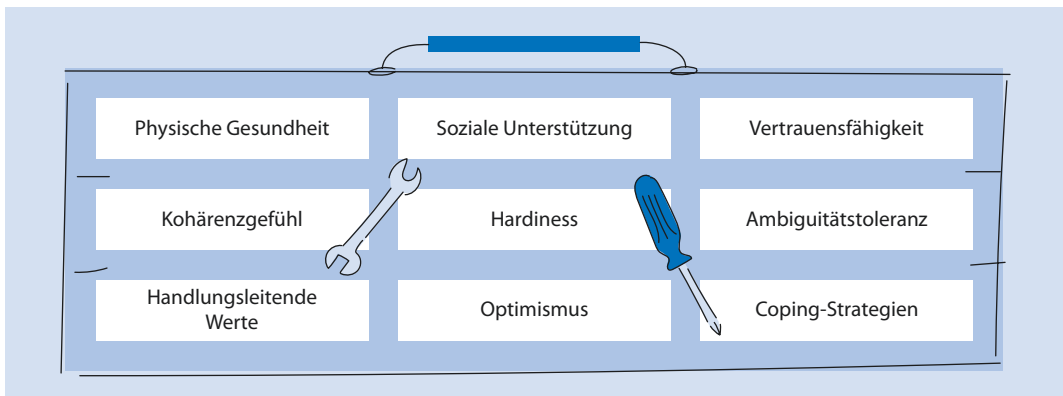
■ Abb. 2.16 Organisatorische Aspekte, an denen Salutogenese in der Führung gestaltet werden kann

2.3.3 Was macht mich als Führungskraft stark?

Wie sehr die potenziellen Bedrohung und Stressoren aus dem Arbeitsumfeld einer Führungskraft als solche empfunden werden und ihre (schädigende) Wirkung entfalten können, hängt von der einzelnen Führungskraft ab. Je nachdem, wie man ist und was man kann, werden Schwierigkeiten als **bewältigbar** oder aber als **überfordernd** eingeschätzt.

Im Wissen um die Bedeutung der personalen Ressourcen rückt die Arbeit am eigenen **Ressourcenprofil** und an konstruktiven **Coping-Strategien** auf personaler Ebene in den Vordergrund. Die arbeitspsychologische Forschung hat eine Reihe von individuellen Ressourcen und Coping-Strategien ausgearbeitet, die für eine kraftvolle und effiziente Bewältigung von Belastungen in der Arbeit generell und in der Führungsarbeit speziell ausschlaggebend sind. Sie liegen zum Teil in der **Person** selbst, oder aber im **sozialen Bereich**, d.h. im Umfeld einer Person (■ Abb. 2.17).

Um ein vertieftes Verständnis der einzelnen Faktoren zu vermitteln, werden diese in tabellarischer Übersicht beschrieben und hinsichtlich ihrer Führungsrelevanz erläuternd reflektiert (■ Tab. 2.4).



■ Abb. 2.17 Führungsrelevante personale Ressourcen zur Bewältigung von Belastungen

■ Tab. 2.3 Gegenüberstellung der Stressoren und Salutogenesefaktoren im Arbeitsumfeld und in der Führung (Kernen 2005, S. 67)

Stressoren oder aber Kraft und Leistung fördernde Faktoren	Ausprägung und Führungsrelevanz
<p>Beschaffenheit der Aufgabe</p> <p>quantitative und/oder qualitative Überforderung durch Aufgaben</p> <p>versus</p> <p>Übereinstimmung der Aufgaben zu den Kompetenzen und Ressourcen der Führungskraft</p>	<p>Unterforderungsstressoren sind in der Führung wenig wahrscheinlich. Vielmehr ist die Führungsrolle durch Überforderung (sowohl quantitativ als auch qualitativ) bedroht, z. B. bezogen auf die Aufgabenmenge und -dichte, Intensität, Dauer und Schwierigkeit. Komplexität, die mit Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeiten einhergeht, zieht emotionale Belastungen nach sich.</p> <p>Hier ist in Hinsicht auf Salutogenese darauf zu achten, dass der eigene Ehrgeiz und Machbarkeitsphantasien einen nicht in die Negativspirale ziehen. Realistische Selbsteinschätzung und Demut sind gefragt.</p>
<p>Arbeitsorganisation</p> <p>hohe Arbeitsintensität, Daueraufmerksamkeit, mangelhafte Infrastruktur bzw. Werkzeuge, Mangel an Unterstützung, Mangel an Handlungsspielraum, geringe Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten</p> <p>versus</p> <p>„richtige“ Arbeitsintensität, förderliche und machbare Aufmerksamkeitserfordernis, genügend Unterstützung, genügend großer Handlungsspielraum, Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten</p>	<p>Insbesondere die hohe Arbeitsintensität, bei der Daueraufmerksamkeit verlangt ist, dürfte den Arbeitsalltag von Führungskräften zeichnen. Führungskräfte müssen sich durch Selbstständigkeit legitimieren. Ihnen wird eher wenig Unterstützung geboten bzw. gewährt. Insbesondere in den unteren Führungsebenen dürfte der subjektiv wahrgenommene Handlungsspielraum vieler Führungskräfte als eng und die Mitgestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten als gering empfunden werden.</p> <p>Um die Arbeitsorganisation „gesund“ zu gestalten, muss die Führungskraft Disziplin und Können entwickeln (kluge Gestaltung der Arbeitsintensität, förderliche Infrastruktur und Werkzeuge, bewusster Einsatz von Entscheidungsstrategien etc.). Gute Selbstorganisation heißt aber auch, Hilfe einzufordern und Grenzen zu setzen, wenn die Überforderung von außen zu groß wird.</p>
<p>Zeitliche Faktoren</p> <p>lange Arbeitszeiten, Nachtarbeit, geringe Planbarkeit des Tagesablaufs</p> <p>versus</p> <p>Arbeitszeit und Planbarkeit der Zeit (Autonomie) sind gegeben</p>	<p>Lange Arbeitszeiten sowie Nachtarbeit mögen zwar zur Realität vieler Führungskräfte gehören, ihr Charakter ist jedoch anders als bei der klassischen Schicht- oder Nachtarbeit. Des Weiteren sind die Tagesabläufe von Führungskräften durchaus planbar bzw. die meisten Führungsrollen verfügen über Planungsautonomie. Daher gehen wir davon aus, dass dies nicht à priori als ein zentraler Belastungsfaktor im Rahmen der Führungstätigkeit bezeichnet werden kann – Ausnahmen ausgeschlossen.</p>
<p>Umgebungsbedingungen</p> <p>belastendes Raumklima, Hitze, schlechte Beleuchtung, mangelnde Ergonomie</p> <p>versus</p> <p>förderliches, angenehmes Klima, Berücksichtigung ergonomischer Aspekte</p>	<p>Diese Aspekte können in Einzelfällen auch im Führungsalltag eine Rolle spielen. Dennoch gehen wir davon aus, dass schädliche Umgebungsbedingungen das Arbeitsleben der meisten Führungskräfte kaum bedrohen.</p>

■ Tab. 2.3 Fortsetzung

Stressoren oder aber Kraft und Leistung fördernde Faktoren	Ausprägung und Führungsrelevanz
<p>Psychosoziale Aspekte</p> <p>Charakter, Ausmaß, Dichte und Schnelligkeit von Veränderungen, emotionale Dissonanz, Konflikte, schlechtes Arbeitsklima, Rollenkonflikte, Rollenambiguität, Unfairness und Mobbing sowie andere Formen von Psychoterror am Arbeitsplatz, hohe Abhängigkeit von Personen oder von der Organisation per se</p> <p>versus</p> <p>„verdaubares“ Ausmaß an Veränderungen, emotionale Stimmigkeit, Rollenklarheit, Konfliktfreiheit bzw. konstruktives Konfliktmanagement</p>	<p>Hoher, teilweise unberechenbarer Veränderungsdruck häufige Reorganisationen, Führungswechsel, neue Teamkonstellationen sowie Sprach- bzw. Technologieerfordernisse prägen die heutige Führung stark. Ein wichtiger Belastungsfaktor ergibt sich zudem aus der Notwendigkeit, dass Führungskräfte aus Loyalitätsgründen z. B. Entscheidungen vertreten oder Führungsstile leben müssen, von denen sie persönlich nicht überzeugt sind. Im Sinne der Rollenerwartung haben sie stets freundlich und verständlich zu sein, obwohl es ihnen angesichts der (verärgerten) Mitarbeitenden und Kollegen oft ganz anders zumute ist. Dies sind Beispiele für die hohe Belastung der Führungskräfte im Zusammenhang mit emotionaler Dissonanz. Des Weiteren stellen Konflikte bzw. Spannungen im Arbeitsklima für die Führung eine omnipräsente Bedrohung dar. Auch die auf individueller Ebene angesiedelten Intra- und Interrollenkonflikte sowie herrschende Rollenambiguität (widersprüchliche Erwartungen an eine Rolle) stellen eine zentrale Herausforderung dar. Die Konfrontation mit Unfairness aber auch der Umgang mit herrschenden Seilschaften wirken sich belastend aus. Zuletzt ist auch die Abhängigkeit von der Organisation eine Variable, die es zu beachten gilt. Nicht alle Führungskräfte sind jederzeit frei und fähig, die Firma oder Organisationseinheit zu wechseln.</p> <p>In Anbetracht dieser Beschreibung wird einem die Relevanz psychosozialer Aspekte für Führungskräfte vor Augen geführt. Die Verantwortung für ihre konstruktive Handhabung liegt sowohl beim Einzelnen als auch bei der Organisation und muss sich nicht nur im Bereich des Personal Leadership sondern auch in Managemententwicklungsprogrammen sowie in Unterstützungsgefäßen für das Management in Organisationen spiegeln.</p>
<p>Organisatorische Gegebenheiten</p> <p>ständige Unterbrechungen oder Störungen, fehlerhafte oder inadäquate Prozessabläufe</p> <p>versus</p> <p>unterbrechungsfreies Arbeiten, Prozesse, die als stimmig und sinnhaft wahrgenommen werden</p>	<p>Störungen und schlechte Prozessabläufe bilden zweifelsohne eine Herausforderung im Führungsalltag. Zudem dürfte die zunehmende Notwendigkeit neuer Kommunikationsformen, z. B. mittels Telefonkonferenzen oder virtuellen Sitzungen, respektive ständige Ortswechsel und Reisetätigkeiten im Rahmen der Führungstätigkeit für viele ebenfalls eine Belastung darstellen.</p> <p>Als Antwort ist hier kluge Selbstorganisation gefragt. Ein zweiter Fokus zielt ab auf die Koordination und Synchronisation der Prozessabläufe auf organisatorischer Ebene ab. Dies ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die interdisziplinär angegangen werden muss, weil hier technisches, juristisches und organisationspsychologisches Wissen zusammenfließen</p>

■ Tab. 2.3 Fortsetzung

Stressoren oder aber Kraft und Leistung fördernde Faktoren	Ausprägung und Führungsrelevanz
<p>Soziokulturelle Rahmenaspekte</p> <p>(aus subjektiver Sicht) ungerechtfertigt tiefer Status und ungerechte Lohnpolitik, mangelnde Anerkennung und Wertschätzung, schlechte und einseitige Informationspolitik, Misstrauenskultur, Mangel an Entfaltungsmöglichkeiten</p> <p>versus</p> <p>Status, mit dem man zufrieden ist, Anerkennung und Wertschätzung, Gefühl und Gewissheit, gut und umfassend informiert zu werden, gerechte Lohnpolitik, attraktive Entfaltungsmöglichkeiten</p>	<p>Insbesondere in den unteren Ebenen der Führung dürften die hier aufgeführten Faktoren besonders wirksam sein und bei negativer Ausprägung zu Frustration bzw. Unzufriedenheit führen, auf jeden Fall aber dann, wenn die Bedingungen des hierarchischen Aufstiegs unklar bzw. willkürlich sind.</p> <p>Folglich sind diese Faktoren im Sinne von Salutogenese mit hoher Gewichtung anzugehen und sollten Beachtung sowohl in der Führung als auch in den Personalstrategien finden.</p>
<p>Sicherheit und Vorhersagbarkeit</p> <p>fehlende oder schlechte Zukunftsaussichten, Verlustangst bzgl. Arbeitsplatz, Status und Existenzgrundlage</p> <p>versus</p> <p>motivierende, gute Zukunftsperspektiven, Sicherheit bzgl. Arbeitsplatz, Status und Existenzgrundlage</p>	<p>Subjektive Antizipation einer „schlechten“ oder „fehlenden“ Zukunft, kombiniert mit dem Druck, den Mitarbeitenden Perspektiven zu vermitteln und sie dafür zu begeistern, dürften einen potenziellen Belastungsfaktor der Führung darstellen. Auch Ängste vor Arbeitsplatz- und Statusverlust (Gesichtsverlust) sowie Existenzbedrohung durch den Verlust der Position dürften für viele Führungskräfte eine zentrale Rolle spielen, insbesondere für die Generation der älteren Führungskräfte.</p> <p>Hier ist zweierlei „Arbeit“ angebracht, um der Salutogenese eine Chance zu geben: einerseits die Auseinandersetzung mit bzw. die Relativierung des eigenen Sicherheitsimpetus und andererseits die Arbeit an „realen“ Perspektiven, anstatt „sich fürchten und jammern“.</p>

■ Tab. 2.4 Übersicht über personale Ressourcen zur Bewältigung von Belastungen (Kernen 1999, 2005; Frey und Bierhoff 2011; Steiger und Lippmann 2013; Weinert 2004)

Personale Ressourcen zur Bewältigung von Belastung	Führungsrelevanz
<p>Kohärenzgefühl</p> <p>internalisierte, überdauernde Überzeugung, den Herausforderungen des Lebens gewachsen zu sein</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verstehbarkeit der Anforderungen („comprehensibility“) <p>die intellektuelle Fähigkeit, sich ein Bild der Realität zu machen, das einem Klarheit und Orientierung ermöglicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handhabbarkeit von Anforderungen („manageability“) <p>begründete Überzeugung, dass Schwierigkeiten lösbar sind, respektive das Vertrauen und Können, Anforderungen zu bewältigen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinnhaftigkeit der Anforderungen und des Tuns („meaningfulness“) <p>Fähigkeit, das eigene Tun in einen übergeordneten, bedeutungsvollen Zusammenhang zu stellen und das Leben positiv zu sehen</p>	<p>Das Kohärenzgefühl, das auf den drei erwähnten Komponenten baut, ist als das „Standbein“ einer Person zu sehen. Gerade für Führungskräfte, die den „Wind und Unwetter“ innerhalb des organisationalen Geschehens im besonderen Ausmaß ausgesetzt sind, ist es besonders wichtig, in sich eine Stabilität zu tragen, die ihnen ermöglicht, Sicherheit zu vermitteln und Standhaftigkeit („firmness“) zu zeigen. Es handelt sich hier um ein psychologisches Konstrukt, das sich im Laufe der ersten 30 Lebensjahre entwickelt und auf individuellen Erfahrungen und Erlebnissen basiert. Danach bleibt es gemäß Forschung relativ stabil. Nichtsdestotrotz kann es im Sinne der Veränderbarkeit und Optimierung beeinflusst werden, z. B. über die Zunahme des Kontrollspielraums im Arbeitsbereich oder durch soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, respektive bei geringer Arbeitsplatzunsicherheit und einem guten Organisationsklima (Kernen 2005, S. 109). Ein ausgeprägtes Kohärenzgefühl erlaubt es, flexibel auf Anforderungen zu reagieren und Ressourcen zu aktivieren. Dies gehört in vielen Führungsrollen zu den Schlüsselfähigkeiten bei der Bewältigung ihres Arbeitsalltags.</p>

■ Tab. 2.4 Fortsetzung

Personale Ressourcen zur Bewältigung von Belastung	Führungsrelevanz
<p>Werte, die sich in Handlungen spiegeln</p> <ul style="list-style-type: none"> • innere Handlungsrichtlinien • idealistische Vorstellungen • Normen und Regeln, die sich im Tun widerspiegeln 	<p>Gerade in der Führung, wo die Vorbildwirkung sowie die Griffigkeit und Transparenz als Basis der Überzeugungskraft dienen, ist wertegeleitetes Handeln die Grundlage, auf der die Glaubwürdigkeit einer Führungskraft baut. Im Umgang mit Belastungen und Schwierigkeiten dürften diese Pfeiler ebenfalls eine entscheidende Rolle spielen. Formen von Idealismus stellen besonders in Führungsrollen, die sich durch einen visionären Charakter auszeichnen, eine wichtige Komponente dar. In Führungsrollen, die eher auf operative Umsetzung und Pragmatismus ausgerichtet sind, dürfte Idealismus zwar nicht in dem Ausmaß erforderlich sein, spielt aber z. B. bei der Bewältigung von Schwierigkeiten und beim Aushalten von Belastungen eine Rolle</p>
<p>Soziale Unterstützung</p> <p>Fähigkeit, soziale Kontakte (Netze) aufzubauen und zu pflegen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, mit Genuss sozial aktiv zu sein • Bereitschaft und Fähigkeit, Unterstützung für sich zu mobilisieren, Akzeptanz und Wertschätzung zu bekommen und an relevante Informationen heranzukommen • Bereitschaft und Fähigkeit, anderen Unterstützung zu gewähren 	<p>Für den Führungserfolg in Organisationen ist ein erfolgreiches Beziehungsmanagement von ausschlaggebender Bedeutung. Um mit den potenziellen Belastungen in Organisationen zurechtzukommen, bedarf es der Fähigkeit, Kontakte herzustellen und Beziehungen einzugehen. Ebenso spielt die Bindungsfähigkeit eine Rolle. Des Weiteren sind personale Voraussetzungen im Zusammenhang mit Konfliktmanagement gefragt. Zudem bedarf es eines guten Sensoriums für zwischenmenschliche Zusammenspiele, gepaart mit umsichtigem Denkvermögen, die als Grundlage für taktisches Geschick dienen (► Abschn. 2.5.3)</p>
<p>Hardiness</p> <p>Persönlichkeitsstil, der die eigene Widerstandskraft gegenüber Belastungen erhöht und durch drei konstituierende Konstrukte beschrieben wird</p> <ul style="list-style-type: none"> • hohes Commitment (Verpflichtungsbereitschaft) • Internal Locus of Control (ILC; Überzeugung, Dinge selbst zu kontrollieren) • Vorliebe für Veränderung und Herausforderung 	<p>Führen heißt, im Sinne von „commitment“ Verantwortung zu übernehmen. Die Identifikation mit der Institution und mit dem eigenen Team hilft dabei und ist zugleich die Voraussetzung dafür. Daraus resultierendes Engagement und Begeisterungsfähigkeit dürften zum einen vulnerabel machen zum anderen aktivieren sie Kräfte und Motivation und stärken so die Fähigkeit zur Einflussnahme. Denn sich als „Opfer der Ereignisse“ zu sehen wäre in der Führung fatal. Die Überzeugung von und das Streben nach Kontrolle sind daher gerade in der Führung zentral. Da Führung heutzutage in großen Teilen aus der Gestaltung von Veränderungen besteht, scheint auch die Lust dar auf essenziell zu sein.</p>
<p>Optimismus</p> <p>Geisteshaltung bzw. innere Disposition, die es ermöglicht, auch in schwierigen Situationen Positives zu sehen</p> <ul style="list-style-type: none"> • positive Einschätzung von Sachverhalten • positive Einschätzung von Personen 	<p>Obwohl bei einem unrealistischen Optimismus die Gefahr besteht, Risiken zu unterschätzen und Schattenseiten von Sachverhalten zu übersehen, birgt Optimismus als Haltung Aspekte in sich, die für die Führung von hoher Bedeutung sind, wie z. B. Zuversicht glaubhaft ausstrahlen und die psychologische Kraft von „sich selbst erfüllenden Prophezeiungen“ nutzen. Laut Forschung wird nachgewiesen, dass positive Erwartungen tendenziell zu positiven Ergebnissen führen (Peterson 2000, S. 122). Was zudem positiv stimmt: Gemäß Forschung ist Optimismus lernbar (Frey und Bierhoff 2011, S. 123).</p>

Tab. 2.4 Fortsetzung

Personale Ressourcen zur Bewältigung von Belastung	Führungsrelevanz
Vertrauensfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> generelles Vertrauen: innere Erwartungshaltung, dass Regeln und abgemachte Normen von Menschen erfüllt werden spezifisches Vertrauen: innere Überzeugung, dass andere Personen gute Absichten haben 	Vertrauen wird in der Psychologie als eine eigene Dimension und nicht als Gegenpol zu Misstrauen betrachtet (Lewicki 1998; McLennan 2000). In einem durch Autonomie- und Selbstverantwortungsansprüche geprägten Umfeld wird Vertrauensfähigkeit als ein tragender Pfeiler der Führungshaltung und des Führungsverhaltens betrachtet. Vertrauen birgt zunächst das Risiko des Kontrollverlusts . Trotzdem muss es eingegangen werden, denn ohne das Vertrauen, etwas „zu riskieren“ (zu investieren), kann Vertrauen nicht entstehen (► Kap. 5).
Ambiguitätstoleranz Fähigkeit, mehrdeutige und unstrukturierte Situationen auszuhalten <ul style="list-style-type: none"> Fähigkeit, auch ohne Vorgaben und Regeln zu handeln und autonom z. B. zwischen „gut und schlecht“ oder „richtig und falsch“ zu unterscheiden Fähigkeit, unstrukturierte Situationen zu tolerieren und sich darin bewegen zu können 	In einer organisationalen Umwelt, die sich durch stetige Veränderung auszeichnet und in der die strukturelle Komplexität zunimmt, rückt gerade für Führungskräfte die Ambiguitätstoleranz als stressmoderierende Ressource ins Zentrum. In wissenschaftlichen Untersuchungen wurde nachgewiesen, dass Führungskräfte sich bzgl. Ambiguitätstoleranz stark unterscheiden (Weinert 2004).
Physische Gesundheit und Körpergefühl <ul style="list-style-type: none"> körperliche Fitness körperliches Wohlbefühl und subjektive Wahrnehmung von gesund und stark 	Zweifelsohne spielen die körperbezogenen Faktoren im Sinne von Resistenzstärkung gegen psychische Belastungsfaktoren aus der Umwelt eine nicht zu unterschätzende Rolle. Auch im Rahmen einer Führungsfunktion ist ihnen daher Rechnung zu tragen.
Vielfalt an wirksamen Coping-Strategien im Umgang mit Problemen <ul style="list-style-type: none"> Situationen und Probleme handhaben und lösen (problemorientiertes Coping) bei Bedarf „davonlaufen“ und sich abwenden (Vermeidung) wenn nötig, zunächst Symptome bekämpfen 	Gerade in Zeiten von Multitude und Vielfalt bzw. Wandelbarkeit der organisationalen Gegebenheiten, die sich in der Führung widerspiegelt, erscheint die Registerbreite von Bewältigungsstrategien wichtig und zentral.

Damit das Zusammenspiel der verschiedenen Faktoren auf individueller Ebene erfasst und ein differenzierter, interaktiver und auf die Situation der jeweiligen Führungskraft einzeln zugeschnittener Lösungsansatz bzw. Entwicklungsweg (Personal Leadership) möglich wird, bedarf es der **individuellen Analyse** und Reflexion. Um auf organisationaler Ebene das Thema der Gesundheitserhaltung und -entwicklung zu fördern, müssen unternehmensspezifisch zugeschnittene **Analysen und Lösungen** eingesetzt werden.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Wie gehe ich mit Hürden und Hindernissen um, ohne mich zermürben zu lassen?“

- Packen Sie den Stier bei den Hörnern! **Analysieren** Sie systematisch die **Anforderungen und Gegebenheiten** Ihres **Arbeitsumfeldes** und Ihrer **Führungsrolle**. Was kann gemacht

2.4 · Wie soll ich mich im Beziehungsnetzwerk der Organisation bewegen?

werden? Wie kann es geschafft werden? Fokussieren Sie hartnäckig und tiefgründig **Ihre Möglichkeiten** und **Ihr Können**. Halten Sie sich potenzielle **Erfolge** vor Augen und erst in einem zweiten Schritt die **Misserfolge**, die es zu vermeiden gilt!

- Achten Sie gleichermaßen darauf, was **Ihr „Kopf“** und **Ihr „Körper“** Ihnen sagen. Ignorieren Sie die **Warnsignale** nicht! Nehmen Sie sich selber ernst!
- Haben Sie den **Mut**, Dinge zu verändern, die Ihnen veränderbar erscheinen – Ihren Plänen und Strategie muss eine **Handlung** folgen! Übernehmen Sie als Führungskraft die **Verantwortung** für ein gesundes Arbeitsumfeld.
- Um als Führungskraft ein gesundes Arbeitsumfeld für sich und andere zu gestalten, beachten Sie die gesamte **Vielfalt der Faktoren**: z. B. die Aufgabe, die Arbeitsorganisation und die Arbeitszeit als solche, aber auch den Kontext und die psychosozialen Gegebenheiten. Vergessen Sie die soziokulturellen Aspekte nicht. Wertschätzung und Status sowie persönliche Entfaltung, Sicherheit und Perspektiven sind nur einige davon.
- Um sich wirksam (und präventiv) vor Belastungen und Stress in der Führungsrolle zu schützen, setzen Sie sich mit **Stressoren im Arbeitsumfeld** auseinander, aber betrachten auch **die Salutogenese**. Beachten Sie, dass Ihre Mitarbeitenden sich u.U. von unterschiedlichen Faktoren „stressen“ lassen bzw. Unterschiedliches brauchen, um gut arbeiten zu können als Sie. Suchen Sie (für sich und für andere) nach Strategien, um den Stressoren entgegenzuwirken im Sinne der Prävention und Bekämpfung.
- Wie stark die „Zermürbungsgefahr durch organisationale Belastungsfaktoren“ für

Sie in Ihrer Führungsrolle (wie auch für Ihre Mitarbeitenden) ist, hängt zwar von dem **Ausmaß und der Menge** der einzelnen Belastungsfaktoren ab, ist aber in einem starken Maß auch von Ihren **individuellen, personalen Ressourcen** und wie Sie diese einsetzen abhängig (dasselbe gilt auch für Ihre Mitarbeitenden). Erst die vernetzte Nutzung der Faktoren macht im Einzelnen die Belastungsresistenz aus. Achten Sie daher auf das Ausmaß der Belastung, fokussieren Sie aber auch die Förderung und Pflege der personalen Ressourcen, sowohl bei sich als auch bei Ihren Mitarbeitenden! Fördern Sie Ihr inneres **Kohärenzgefühl**! Orientieren Sie sich im Handeln an Ihren Werten, und bauen Sie auf soziale Unterstützung! Arbeiten Sie an Ihrer „Hardiness“, und erlauben Sie sich, optimistisch und vertrauensvoll zu sein! Üben Sie sich bewusst in Ihrer Ambiguitätstoleranz! Achten Sie auf Ihre physische Gesundheit, erlernen Sie eine breite Vielfalt an Strategien im Umgang mit Schwierigkeiten, und setzen Sie diese situationsadäquat ein (■ Tab. 2.4)!

2.4 Wie soll ich mich im Beziehungsnetzwerk der Organisation bewegen?

Um diese Frage beantworten zu können, muss die Perspektive zunächst auf die eigene Position im Rollengefüge des Unternehmens gelenkt werden. Aus sozialtheoretischer Sicht bewegen wir uns im Arbeitskontext im Netzwerk der **sozialen Rollen und Beziehungen**. Das Bewusstsein für das **System**, in das man eingebettet ist und dessen Teile man als Führungskraft gezielt zu beeinflussen und zu lenken sucht, ist hier gefragt. Sich als Führungskraft in einer Organisation behutsam und erfolgversprechend zu bewegen gelingt, wenn man

1. das System der **Organisation**, in der man sich bewegt, erfasst und es zu verstehen lernt,

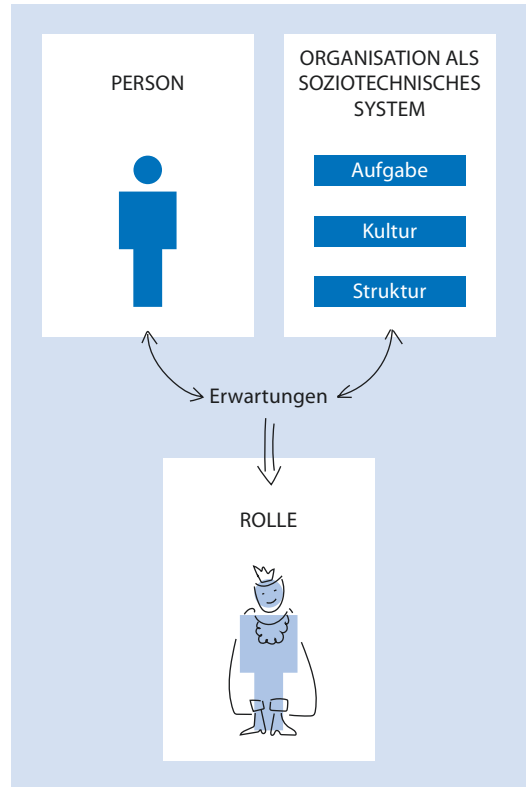
2. ein klares und dennoch flexibles, dynamisches Verständnis der **Führungsrolle** entwickelt und formuliert, vor dessen Hintergrund man die eigene Führungsrolle gestaltet,
3. (Führungs-) **Beziehungen** durchdacht und sorgfältig aufbaut und pflegt.

Die genannten Schritte gelingen mit Rückgriff auf eine systemische Betrachtung der Organisation (eine solche wird z. B. in Steiger und Lippmann 2013, S. 17–33, ausführlich beschrieben).

2.4.1 Wie orientiere ich mich im organisationalen Beziehungsdschungel?

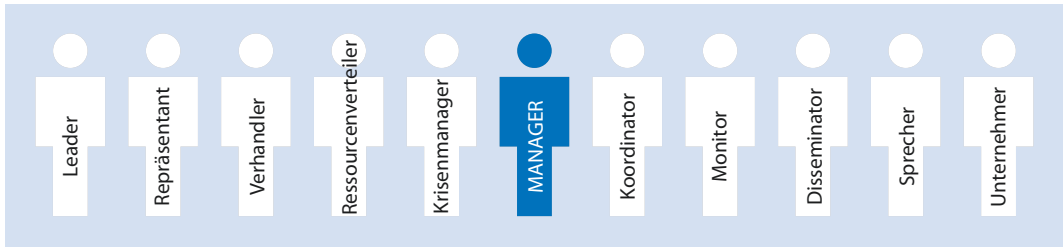
Unternehmen werden in der Systemtheorie als **dynamische Gebilde** betrachtet, die sich stetig entwickeln und verändern. In ihnen findet eine **symbiotische Verknüpfung von sozialen und technischen Subsystemen** statt. Sie sind permanent mit anderen Systemen außerhalb der Organisation im **Austausch**. Die Herausforderung, sich im Beziehungsnetzwerk des Unternehmens zu bewegen, richtet den Fokus insbesondere auf das **soziale System einer Organisation**. Die Bedeutung des Wissens um den **technischen Systemteil** soll dadurch aber nicht verwässert werden. Um als Führungskraft in einer Organisation Erfolg zu haben und Akzeptanz zu erhalten, ist letzterer von beachtlicher Wichtigkeit.

Soziale Systeme haben die Eigenschaft, sich durch **Teilung von Aufgaben und Macht** zu strukturieren (► Kap. 5). So entstehen Stellen bzw. Positionen, die mit einem bestimmten Status (Ansehen, Prestige) verbunden sind. Führungskräfte übernehmen solche Positionen respektive Führungsrollen. Sie schlüpfen in die Rolle wie in ein Kleid, das durchaus einen signalstiftenden und schützenden Charakter hat. In der Rolle werden sie mit einer Vielfalt von Erwartungen und Vorstellungen konfrontiert. Die Aufgabe per se verlangt bestimmtes Können und Tun. Die Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten haben ihre Wünsche und Vorstellungen. Die „Kultur“ der Firma erfordert bestimmte Verhaltensweisen etc. Steiger (2013) spricht von



■ Abb. 2.18 Rollen in Organisationen

Rollenerwartungen. Wie der Autor betont, sind in der Realität die Rollenerwartungen häufig **nicht explizit** formuliert – teilweise sind sie den Menschen nicht einmal bewusst, da sie einer komplexen organisationalen Dynamik entstammen (Steiger und Lippmann 2013, S. 48). Ihr Zusammenspiel hat viele Facetten, und so würde das Konzept der Führungsrolle verkannt werden, wenn es im Sinne eines banalen „Korsetts“ bzw. einer mechanischen Hülse verstanden werden würde. In der Führungsrolle geht es vielmehr darum, in Hinsicht auf die Aufgabenerfüllung und die strategische Zielsetzung der Organisation eine Vielfalt von unterschiedlichen und „intelligenten“ Kleidern zu tragen, die sowohl kultur- als auch strukturverträglich sind – ohne zu vergessen, dass die Rolle vor allem durch den Menschen, der sie trägt, geprägt wird (► Kap. 1; ■ Abb. 2.18).



■ Abb. 2.19 Die zehn Führungsrollen von Managern (Mintzberg 2011)

2.4.2 Wie gestalte ich meine Führungsrolle klug und nachhaltig?

Wenn es darum geht, sich als Führungskraft in der Organisation zu positionieren, muss die spezifische Führungsrolle erfolgreich übernommen werden. Die **Rollenübernahme** darf nicht nur als ein einmaliger Akt beim Eintreten in ein neues Unternehmen verstanden werden (auch wenn sie just in dieser Situation die primäre Herausforderung darstellt). Vielmehr ist Rollenübernahme bzw. das Innehaben einer Rolle als ein permanenter **Austausch und Anpassungsprozess** zwischen der Organisation und dem Rollenträger zu verstehen (Steiger und Lippmann 2013, S. 48). Die Rollenübernahme erfolgt in drei Schritten, die letztendlich einen iterativen Charakter haben. Im Prozess der Rollenübernahme können Probleme bzw. **Konflikte** entstehen, die es klug und antizipativ zu bewältigen gilt:

- **Rollendefinition:** Klarheit schaffen bzgl. Erwartungen und Kompetenzen (sowohl von Seiten der Organisation als auch der Führungskraft)
- **Rollengestaltung:** die Führungsrolle „beleben“, einerseits indem die Führungskraft sich aktiv einbringt und andererseits indem die Organisation ihr dafür die Voraussetzungen und Hilfestellungen schafft
- **Rollendurchsetzung:** die Führungsrolle verankern, bei Bedarf auch gegen widrige Umstände mittels der formalen, fachlichen und persönlichen Autorität

Die Schritte der Rollenübernahme zu machen ist anspruchsvoll. Es bedarf der **Weitsicht und Reflexion**.

Es bedarf des **Mutes und der Frustrationstoleranz**, denn ein solcher **Anpassungs- und Aushandlungsprozess** im Unternehmen geht selten „glatt“. Er birgt verschiedene **Konflikte**. Zugleich dient er als ein Kompass, an den man sich halten kann. Das Rollenkonzept erlaubt auch eine gemeinsame Sprache, durch welche die Rollendynamik im Führungskontext kommunizierbar wird.

Aus der Rollenbetrachtung kann ein **Führungsverständnis** abgeleitet werden und daraus wiederum spezifische Führungsaufgaben. Zur Veranschaulichung eines solchen Führungsverständnisses führen wir hier die Typologie von Mintzberg (2011) auf (■ Abb. 2.19; ■ Tab. 2.5).

Vor dem Hintergrund eines reflektieren, **gelebten Führungsverständnisses** wirkt man als Führungskraft anderen gegenüber „klar“ – man hat ein „Standing“. Bei der Erarbeitung eines persönlichen Führungsverständnisses geht es keineswegs darum, sich in einem „Rollentypus“ zu zementieren. Vielmehr heißt es, zu überlegen, welche verschiedene „Rollen“ man als Führungskraft in einer gegebenen Situation einnimmt, wie man sie interpretiert, ausspielt und wie darin die eigene Person wirksam und stimmig-authentisch zum Ausdruck kommt. Mit Hilfe der Rollenbetrachtung heißt es, die eigenen Entwicklungsschwerpunkte zu entdecken, um weiter wachsen zu können.

Wie und ob in einer spezifischen Situation die Rollenübernahme gelingt, wirkt sich unmittelbar auf den Führungserfolg aus. Der Prozess ist komplex und dynamisch – Konflikte sind sozusagen vorprogrammiert. Daher dürfte der vertiefende Blick auf die verschiedenen Arten von Konflikten von Nutzen und fürs Gelingen einer Rollenübernahme förderlich

Tab. 2.5 Die zehn Führungsrollen von Managern (Mintzberg 2011)

Rolle		Aufgabe
Interpersonelle Rollen	Führer (Leader)	Motivation und Anleitung von Mitarbeitenden, Personalentwicklung
	Repräsentant (Figurehead)	symbolischer „Kopf“, erfüllt Repräsentationsaufgaben
	Koordinator (Liaison)	Aufbauen und Pflegen interner und externer Kontakte
Informationelle Rollen	Informationssammler (Monitor)	Sammeln von Informationen zum besseren Verständnis der Funktionsweise der Organisation und ihrer Umwelt
	Informationsverteiler (Disseminator)	Weitergabe externer und interner Informationen
	Sprecher (Spokesperson)	Sprachrohr für Information
Entscheidungsrollen	Unternehmer (Entrepreneur)	Verantwortlicher und Impulsgeber für Innovation und Wandel
	Krisenmanager (Disturbance Handler)	Handhabung unerwarteter und wichtiger Störungen
	Ressourcenzuteiler (Resource Allocator)	Vergabe von Ressourcen aller Art und Entscheidungskontrolle
	Verhandlungsführer	Führen von Aushandlungen und Abmachungen mit externen Stakeholders

sein. In der organisationspsychologischen Beratungspraxis werden drei Hauptkategorien von Rollenkonflikten unterschieden:

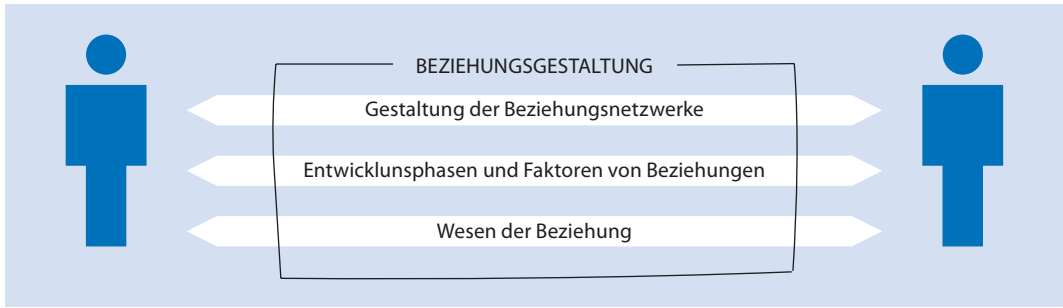
Konflikte im Zusammenhang mit Rollen

- **Probleme mit der Rollenidentifikation (Rolle-Person-Konflikt):** Hier handelt es sich um den Konflikt zwischen dem Sog der **Rollenenerwartungen** und den **eigenen Bedürfnissen**, wenn diese widersprüchlich sind. Wenn beispielsweise die Rolle Risikobereitschaft und Verantwortungsübernahme verlangt, die Führungskraft aber risikoavers ist und Verantwortung nicht übernehmen mag, die Rolle aber dennoch wegen des hohen Status anstrebt.
- **Probleme mit Erwartungen an die Führungsrolle, die nicht bzw. schwer zu vereinen sind (Intra-Rollen-Konflikt):** Hier handelt es sich um den Konflikt von widersprüchlichen Erwartungen an eine Rolle. Wenn beispielsweise von einer Führungskraft erwartet wird, klare Vorgaben zu machen und hierarchisch stringent zu führen und den Mitarbeitenden Autonomie und Freiraum zu gewähren. Oder wenn Innovation und Kreativität

gefordert werden und gleichzeitig die Notwendigkeit vorherrscht, dass im Sinne der Stabilität und Kontinuität alles beim Alten bleibt.

- **Probleme, die verschiedenen Rollen einer Führungskraft miteinander in Einklang zu bringen (Inter-Rollen-Konflikt):** Hier handelt es sich um Konflikte zwischen den Ansprüchen, die an einen in unterschiedlichen Rollen herangetragen werden. Wenn beispielsweise in der Führungsrolle eine gewisse professionelle emotionale Distanz z. B. zum Mitarbeitenden X verlangt wird, der einem jedoch im Privaten sehr nahe und vertraut ist, wie es bei Freundschafts- und Liebesbeziehungen im Arbeitskontext der Fall sein kann.

Die Kunst besteht darin, die Konflikte zu bewältigen und die verschiedenen Rollen unter einen Hut zu bringen, so dass man die vielfältigen Ansprüche „**optimal**“ erfüllen kann, da „maximal“ wohl nur selten geht. Dies ist nur im Zusammenspiel mit den Anderen möglich. **Kommunikationsbereitschaft** und -fähigkeit sind hier gefragt sowie **Beobachtungsgabe** und **Eigenreflexion** respektive



■ Abb. 2.20 Betrachtungsaspekte der Beziehungsgestaltung

die **kritische Auseinandersetzung** mit sich selbst. Man muss die **eigenen Erwartungen** erspüren und benennen können und sie allenfalls hinterfragen. Man muss **die Erwartungen der Organisation** (der Mitarbeitenden, der Vorgesetzten, der Aufgabe etc.) erfassen können, obwohl sie einem nicht à priori auf dem Silberteller präsentiert werden. Man muss sich u.U. **fügen können**. Man muss auch **Widersprüche** aushalten können (Ambiguitätstoleranz) und eine gewisse **Frustrationstoleranz** entwickeln. Man muss in der Lage sein, das einmal erarbeitete Rollenverständnis zu **verändern** und sich an neue Konstellationen und Bedingungen anzupassen.

Die Wirkung der sozialen Rollen ist häufig **ambivalent**. Wenn in der Führung die normativen Erwartungen zu stark werden und wenn man sich mit der Führungsrolle zu sehr identifiziert, wird sie zu einem Korsett oder Hamsterrad. Allerdings erlaubt das Denken und Handeln in Rollen, dass man sich in der organisationalen Dynamik nicht verliert, sondern den Alltag besser strukturieren und das Verhalten anderer verstehen und vorhersagen kann.

Um sich im Beziehungsgefüge der Organisation bewegen zu können, ist neben dem Rollenkonzept ein Blick auf das Phänomen der **Beziehung** aus psychologischer Sicht nützlich.

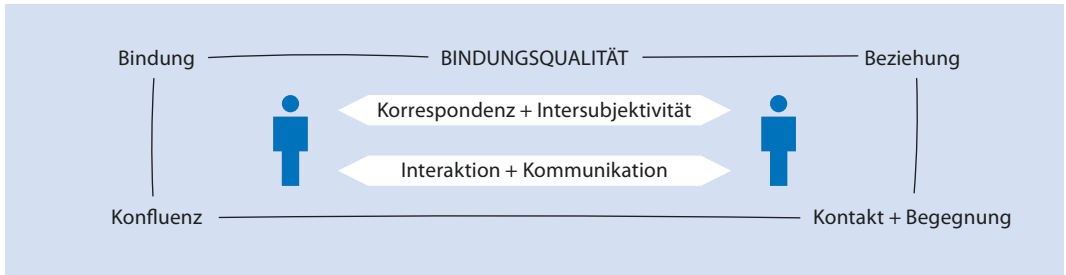
2.4.3 Wie gestalte ich meine Beziehungen im Unternehmen?

Dass **Beziehungsmanagement** in der Führung einen Erfolgsschlüssel bzw. eine Notwendigkeit darstellt, muss nicht argumentiert werden. Auch wenn der Auslöser der Beziehungsgestaltung

im Arbeitskontext nicht primär auf „Gefühlen“ basiert, sondern funktional auf eine vorgegebene Aufgaben- und Zielerfüllung ausgerichtet ist, spielen subtile, gefühlbehaftete Faktoren eine entscheidende Rolle. Die (eigenen) **psychologischen Beziehungsgrundlagen** zu verstehen ist hierfür ein Schlüssel. Dafür werden verschiedene Betrachtungsperspektiven eingenommen: auf das **Wesen** (qualitative Aspekte) **von sozialen Beziehungen** wie auch auf ihren **Entwicklungsprozess**. Des Weiteren wird die **Organisation als ein Beziehungsnetzwerk** angeschaut mit dem Ziel, die Sensitivität der Führungskräfte im Umgang mit dem Thema zu erhöhen und das Gestaltungspotenzial zu untermauern (■ Abb. 2.20).

a. Das Wesen der Beziehung

Soziale Beziehungen und so auch Arbeits- bzw. Führungsbeziehungen entstehen nur im Rahmen von **Interaktion**, die wiederum auf **Kommunikation** (verbal und/oder nonverbal) baut. Beziehungen „fühlt man“ und „macht man“ – sie sind im Inneren spürbar und zeigen sich auf der Verhaltensebene. Zudem sind Beziehungen in unseren Köpfen durch **Vorstellungen** (kognitive Schemata) der Beziehungspartner repräsentiert, d.h. durch die jeweiligen „mental Drehbücher“ hinsichtlich Interaktion. Häufig glauben wir zu „wissen“, wie eine Beziehung funktioniert, werden dann aber überrascht und mit „Ungeahntem“ konfrontiert. Dass die Qualität persönlicher Beziehungen von der **Persönlichkeit** der Interaktionspartner abhängt, ist offensichtlich. Ebenso, dass die Wechselwirkung **dynamisch** ist. Die Unkalkulierbarkeit und Komplexität der



■ Abb. 2.21 Das Wesen von Beziehungen

Beziehungsdynamik machen es schwierig, „Rezepte“ für eine „richtige“ Beziehungsgestaltung zu erstellen (Altenthon et al. 2013, S. 436–467; ■ Abb. 2.21).

Sozialpsychologisch betrachtet bedeutet Beziehung einen **fließenden Prozess**, der zwischen zwei (oder mehreren) Personen stattfindet, sich kontinuierlich verändert und von allen Beteiligten aufrechterhalten werden will und evtl. muss. Die kontinuierliche Veränderung ist dadurch bedingt, dass man in der Beziehungsgestaltung stets nach **Widersprüchlichem** strebt. Man will in (Führungs-)Beziehungen autonom und zugleich verbunden mit dem Anderen bleiben. Man liebt das Neue und Überraschende, und zugleich verlangt es einen nach Vorhersagbarkeit. Man braucht Offenheit, und dennoch gibt es Bereiche, die verschlossen bleiben (Aronson et al. 2004, S. 391). (Führungs-)Beziehungen aufzubauen und zu erhalten bedeutet Arbeit und Auseinandersetzung mit komplexer, zwischenmenschlicher Dynamik – auf allen Seiten.

Aus Sicht von psychotherapeutischen Theorien liegt dem Beziehungsaspekt die menschliche Fähigkeit zur **Korrespondenz und Intersubjektivität** zugrunde. Letztere bezieht sich auf die fundamentale Tatsache, dass wir nicht existieren können, ohne in Beziehung zu unserer Umwelt und vor allem zu Mitmenschen zu stehen. Anders gesagt: Es geht (auch in der Führung) nicht ohne die Anderen, ohne die Vergleichbarkeit mit und Unterscheidbarkeit von den Anderen, ohne die Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse bzw. die Erfahrungen mit den Anderen, die letztendlich in Beziehungen zum Ausdruck gebracht werden (Rahm et al. 1995, S. 79–82). Daher ist es nicht erstaunlich, dass die Notwendigkeit und Wichtigkeit von Beziehungen

im organisationalen Leben und in der Führung nicht hinterfragt sondern als eine selbstverständliche Gegebenheit und Herausforderung betrachtet werden.

Beziehungen weisen unterschiedliche **Qualitäten bzw. Stadien** auf. Petzold (2003) unterscheidet zwischen Kontakt/Begegnung, Beziehung, Bindung und Konfluenz. Eine differenzierte Betrachtung der Qualitäten, wie sie nachfolgenden ausgeführt wird, ermöglicht, zu erkennen, was der „Beziehungsarbeit“ im Arbeitskontext zugrunde liegt und wo die „Fallen“ liegen. Sie erlaubt, zu erkennen, wo allenfalls persönliche Unterschiede zu orten sind, die zu „Beziehungsbarrieren“ führen. Nicht zuletzt können so die eigenen „Beziehungsgrundlagen“ reflektiert und ausgebaut werden, ganz im Sinne von Personal Leadership (■ Tab. 2.6).

b. Beziehung als Entwicklungskontinuum

Beziehungen im Arbeitsumfeld entstehen sukzessiv. Der Aufbau von Beziehungen in der Organisation braucht **Zeit**. Wie schnell es gelingt, ist von den Persönlichkeiten und den Umständen abhängig. Beziehungen bedürfen des Engagements von beiden bzw. mehreren Seiten. In der Regel wird das Kontinuum von „oberflächlichem Kontakt“ bis zu „Reziprozität (Gegenseitigkeit) mit viel Überschneidung“ sukzessiv durchlaufen (Forgas 1987, S. 204–205). Sie können natürlich von der einen oder der anderen Seite aktiv angegangen und gefördert werden. Ohne eine Response, ohne den „Dialog“ versiegen sie.

Im Unterschied zu den Beziehungen, die man sich im Privaten aussucht, werden **Arbeits- und**

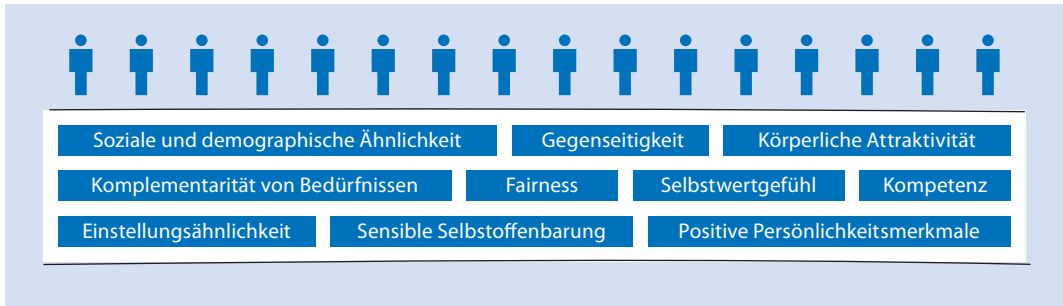
■ Tab. 2.6 Die Qualitäten von Beziehungen (Petzold 2003)

Qualitäten von Beziehungen	Implikationen für die Führungspraxis
Kontakt und Begegnung	<p>Die schwächste Form und das erste Stadium einer Beziehung ist der Kontakt. Man wird aufmerksam auf andere, meistens einseitig und ohne dass irgendeine Interaktion stattfindet (z. B. der Mann neben Ihnen in der Cafeteria, die Kollegin, in der ersten Reihe im Auditorium). In den Kontakten, die wir machen, werden Nähe und Distanz sorgsam geregelt, sei es durch Mimik, Haltung und Nähe (z. B. mit dem Stuhl heranrücken) oder durch das Vereinbaren der Anrede (Du oder Sie). Kontakte sind gewissermaßen die Voraussetzung für Begegnungen, aus denen Beziehungen erwachsen können.</p> <p>Für Führungskräfte ist es daher wichtig, Kontakte zuzulassen und zu pflegen – sei es im formellen, sei es im informellen Rahmen. Zugleich darf die Menge an Kontakten nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich hierbei noch keineswegs um echte Begegnungen oder gar Beziehungen handelt. Kontaktreichtum garantiert Beziehungen nicht. Aus (mehr oder minder flüchtigen) Kontakten entstehen manchmal „echte“ Begegnungen. Dies sind kurze, aber intensive Kontakte, in denen man eines Anderen „inne“ wird, ihn erlebt und sich selber erlebt fühlt. Begegnungen hinterlassen im Positiven und im Negativen emotionale Spuren und bleiben häufig auch gut im Gedächtnis. Die hier entstandene „Qualität“ auf zwischenmenschlicher Ebene ist für Führungsbeziehungen bedeutsam im Sinne einer Grundlage und einer Chance.</p>
Beziehung	<p>Wenn wir im Rahmen der Beschreibung unterschiedlicher Beziehungsqualitäten von „Beziehung“ sprechen, ist diejenige Qualität gemeint, welche die allgemeinverständliche Bedeutung des Begriffs transportiert. Nach Rahm et al. (1995) werden Beziehungen als dauerhafte Kontakte beschrieben, die in ihrer Dichte und Intensität variieren. Sie können nur dann aufrechterhalten und entwickelt bzw. als „Beziehungen“ wahrgenommen werden, wenn folgende Aspekte (mehr oder minder ausgeprägt) gegeben sind (Rahm et al. 1995, S. 170ff):</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Abgrenzung und Berührung“ sind im Sinne einer Nähe-Distanz-Regulierung möglich. • Konfliktaustragung und Kompromissbildung sind möglich. • Wechselseitiger Perspektivenwechsel und Einfühlung sind gegeben. • Ein gemeinsamer Realitätsbezug ist vorhanden. <p>In Unternehmen und in der Führungsrealität haben Beziehungen zunächst (primär) einen funktionalen Charakter. Die Beziehung dient einer gemeinsamen Leistungserbringung (► Kap. 1). Bezogen auf den Nähe-Distanz-Aspekt dürfen Führungs- bzw. Geschäftsbeziehungen durchaus „distanziert“ sein oder – je nach Situation, Branche und Hierarchie – auch „nah“ gestaltet werden. Generell dürfte sich eine situationsbezogene Flexibilität einer Führungskraft im Umgang mit Nähe und Distanz als Vorteil erweisen.</p> <p>Konflikte und Konfrontationen werden häufig als bedrohlich für die Beziehungen erlebt. Teilweise sind sie es auch. Zugleich birgt die diskursive Auseinandersetzung mit einem Gegenüber die Chance bzw. Möglichkeit, Beziehungen zu vertiefen und zu festigen. Der Tatsache, dass kommunikative Fertigkeiten im Zusammenhang mit Diskusführung sowie Konfliktmanagementfähigkeiten für die Gestaltung von Beziehungen notwendig und zentral sind, wird durch die Verankerung dieser Themen in vielen Leadership-Ausbildungen und -Workshops bestätigt.</p> <p>Der Perspektivenwechsel, das Einfühlungsvermögen und der Ausdruck von Empathie sind zweifelsohne ein konstituierender Teil von Beziehungen und gerade in Führungspositionen wichtig, da man hier die Verantwortung für andere übernimmt. Nichtsdestotrotz muss beachtet werden, dass je nach Branche und je nachdem, welche Menschen zusammenkommen, die Anforderungen diesbezüglich unterschiedlich sind (z. B. wird von einem seelsorgerischen Berater etwas anderes verlangt als von einer Vertreterin eines Inkasso-Unternehmens). Für Führungskräfte hat Perspektivenwechsel, d.h. die Fähigkeit, sich in die Situation anderer zu versetzen und die Welt mit ihren Augen zu betrachten, grundsätzlich eine Erfolgsrelevanz. Der Perspektivenwechsel ermöglicht das taktische und strategische Denken und Handeln, die in der Führungsrolle unumgänglich sind. Auch nachzufühlen, was in den anderen vorgeht, dürfte für kluges Handeln und Akzeptanz wichtig sein (Empathie). Wie stark „mitfühlend“ man sich als Führungskraft in einer gegebenen Situation zeigt (z. B. beim Überbringen einer schlechten Nachricht an den Mitarbeitenden), ist allerdings gut zu überlegen. Es wird deutlich, dass neben der Fähigkeit, sich in andere einzufühlen und ihre Perspektive zu übernehmen die Reflexion und kontrollierte Handhabung dieser Aspekte elementar ist. Wiederum stellt sich hier die Forderung an die Führungskraft, die gesamte Klaviatur spielen zu können.</p>

Qualitäten von Beziehungen	Implikationen für die Führungspraxis
	<p>In der Kommunikation wie auch in Beziehungen referieren die Interaktionspartner auf eine Realität (z. B. die Wachstumsstrategie der Firma, die neue Spesenpolitik, Kostenreduktionsmaßnahmen, Führungsprozesse etc.). Wenn man von gemeinsamem Realitätsbezug spricht, geht es nicht darum, dass man die „Unternehmensrealität“ gleich sieht, sondern darum, dass sie zwischen den Beziehungspartnern kommunizierbar bleibt. Dafür ist eine Art Kompatibilität der Sinneswahrnehmung und des Denkens vonnöten, so dass man die Dinge, um die es in der Beziehung geht, erfasst und sie in Worte und Gesten fassen kann, die gegenseitig verständlich sind und übermittelt werden.</p>
Bindung	<p>In gewisser Form könnte Bindung eine Steigerung von Beziehungen in Hinsicht auf Nähe und Dauer bedeuten. Nach Auffassung einiger Psychologen, die sich mit dem Thema Beziehung und Bindung vertieft auseinandersetzen (z. B. Bowlby und Ainsworth), spiegelt sich im individuellen Bindungsstil die mentale Repräsentation von (frühkindlichen) Erfahrungen im Umgang mit wichtigsten Bezugspersonen. Es ist sozusagen ein inneres Arbeitsmodell für alle späteren (engen) Beziehungen (Bowlby et al. 2003). Es werden zwei Kategorien von Bindungsstilen unterschieden: „sicher gebunden“ und „unsicher gebunden“. Die zweite Kategorie wird unterteilt in „abweisend“, „ängstlich“ und „besitzergreifend“. Je nachdem, welcher Bindungsstil in einem wirksam ist (im Sinne eines inneren Arbeitsmodells), geht man anders mit Beziehungen um. Problematisch für die Beziehungsgestaltung erweisen sich dabei eher die als „unsicher gebunden“ bezeichneten Bindungsstile.</p> <p>Verschiedene Befunde weisen allerdings nach, dass Bindungsstile weniger als Persönlichkeitsmerkmale betrachtet werden können, sondern als Merkmale von dyadischen Beziehungen, d. h. nicht menschen- sondern beziehungsspezifisch (Asendorpf und Neyer 2012, S. 248). Sich selber oder aber den Mitarbeitenden bzw. den Kollegen einen „Bindungsstempel“ aufzudrücken, wäre daher nicht zulässig. Das Wissen um Bindungsstile mag aber aufzeigen, was in funktionierenden (nahen) Beziehungen wünschenswert ist. Zugleich erlaubt es, spezifische „Störungen“ in der Beziehungsgestaltung von sich, Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten im Sinne einer Toleranzgrundlage zu erklären.</p>
Konfluenz	<p>Wir alle kennen Momente – sei es in Beziehungen zu Menschen, sei es in Beziehung zur Welt –, in denen die Grenzen zwischen Ich und Du bzw. Ich und Natur (partiell) aufgelöst werden. Man fühlt sich mit dem Anderen oder aber mit der Natur eins. Berichtet werden solche Momente, wenn es um Liebesbeziehungen und Sexualität geht sowie bei Erlebnissen in der Natur und im sportlichen Bereich. Im Arbeitsbereich zeigen sie sich z. B. in der Tendenz, aufgesogen zu werden, oder in dem Gefühl, sich gegenüber dem Sog der Arbeit bzw. dem Anspruch der Anderen nicht mehr abgrenzen zu können. Konfluenz-Phänomene können angenehm und lustvoll oder unangenehm und angstbesetzt sein. Sie sind ein Bestandteil unseres Beziehungslebens. Solange sie auf entsprechende Situationen bzw. Momente begrenzt bleiben, sind sie auch völlig „normal“ bzw. notwendig (eine Unfähigkeit zur Konfluenz weist auf eine Persönlichkeitsstörung hin). Kritisch wird es, wenn der Konfluenz-Zustand einen dauerhaften Charakter bekommt und die Abgrenzungsfähigkeit versagt. Konfluenz als Lebenshaltung verhindert letztendlich den Kontakt. Als Folge können (auch in Führungsbeziehungen) sympiotische bzw. parasitäre Beziehungen auftreten, in denen die Gefahr von destruktiver Abhängigkeit bzw. Hörigkeit steigt.</p>

Führungsbeziehungen häufig nicht „gewählt“. Sie sind zudem auf das Funktionieren im Dienste der Aufgabe ausgerichtet. Interessanterweise zeigen Forschungsergebnisse, die sich mit **Einflussfaktoren von Beziehungen** beschäftigen, dass z. B. die „körperliche Nähe im Alltag“ bereits einen wichtigen Einflussfaktor für die Entstehung und Aufrechterhaltung von Beziehungen darstellt. Menschen bauen Beziehungen und Freundschaften auf mit Menschen, mit

denen sie **Zeit und physische Nähe teilen** (Forgas 1987, S. 208). Vor diesem Hintergrund haben Beziehungen in Unternehmen trotz ihres (nicht selbst gewählten) Charakters eine Chance bzw. „geschehen einfach“. Menschen lösen sich aber auch aus (Arbeits-)Beziehungen heraus, wenn Zeit und physische Nähe fehlen. Hier taucht auch die berechnete Frage auf, inwiefern im Rahmen von „**virtual teams**“ „echte“ Beziehungen stattfinden können bzw. was



■ **Abb. 2.22** Faktoren, die Beziehungsentstehung fördern (Frey und Greif 1997)

einen „**Virtual relationship**“-Charakter ausmacht. Es gibt grundsätzlich verschiedene „Filter“ bzw. **Faktoren**, die in der Beziehungsentstehung verstärkend wirksam sind (■ [Abb. 2.22](#)):

c. Gestaltung der Beziehungsnetzwerke

Um sich als Führungskraft im Beziehungsgeflecht der Organisation geschickt zu bewegen, muss man es kennen. Dafür bietet sich der Rückgriff auf den aus der Soziologie stammenden Begriff der **sozialen Netzwerke** an (Asendorpf und Neyer 2012, S. 235).

Die Darstellung organisationaler Beziehungsnetzwerke dient als **Landkarte**. Sie ermöglicht es, die eigene Position im Netzwerk zu verstehen und sich gezielt im Netzwerk zu bewegen. Sie erlaubt zudem Erkenntnisse, die auf folgende Fragen Antworten geben und bei Bedarf zur Umgestaltung des Beziehungsnetzwerks dienen:

- Welche **Form** hat das Beziehungsnetzwerk meiner Organisation? Ist es z. B. zentral (sternenförmig) oder dezentral (nach dem Modell des menschlichen Gehirns)?
- Wer sind allenfalls **zentrale Figuren** im Beziehungsnetzwerk?
- Welche **Beziehungsqualitäten** sind vorherrschend?
- Gibt es innerhalb des Unternehmens „**Zellen**“, die beziehungsmäßig in sich geschlossen sind?
- Welche Auswirkungen hat die Beziehungsstruktur auf die **Kommunikationspraxis**?

Der Detaillierungsgrad der „Beziehungsnetzwerk-karten“ kann theoretisch variieren. Es können alle

„Mitspieler“ der Organisation abgebildet und die entsprechenden Beziehungen erfasst oder nur einzelne Untergruppen fokussiert werden (z. B. der Führungskörper, der HR-Bereich oder das eigene Team). Bereits hier klingen die Grenzen solcher „Abbildungen“ deutlich an: Sie sind schnell kompliziert und aufwändig. Nichtsdestotrotz, als eine Art Kompass dürfte eine vereinfachte Form der Darstellung sich als nützlich erweisen. In vielen Fällen würde man darin die formale Struktur (das Organigramm) des Unternehmens wiederfinden, ohne aber vor Überraschungen gefeit zu sein (■ [Abb. 2.23](#)).

Ergänzend und mitunter spannend im Sinne der Praktikabilität für die eigene Beziehungsnetzwerkarbeit könnte das Explizit-Machen des eigenen „Netzwerkes“ sein, in dem alle persönlich bedeutsamen Bezugspersonen im Unternehmen oder in der Abteilung sowie die Qualitäten der Beziehung zu diesen Personen erfasst werden. Streng genommen entsteht so eine **Matrix** oder Tabelle, in der **die für einen relevanten Personen** (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeitende) aufgelistet werden und die Ausprägung der jeweiligen Beziehungsaspekte (■ [Tab. 2.7](#)).

Bereits das Aufstellen einer solchen Matrix kann Hinweise darauf geben, was die relevanten Beziehungsaspekte sind (subjektiv gesehen). Die Analyse der Matrix kann bei größeren, weitreichenden Beziehungsnetzwerken aufzeigen, welche der Beziehungen für einen wichtig sind, aber vernachlässigt werden oder inwiefern man in die „richtigen“ Beziehungen investiert etc. Eine Betrachtung z. B. des eigenen Teams durch eine solche „**Beziehungsbrille**“ erlaubt einen systematischen Blick und führt u. U. dazu, dass man sowohl den Teamzusammenhalt als auch sich selbst kritisch hinterfragen kann.

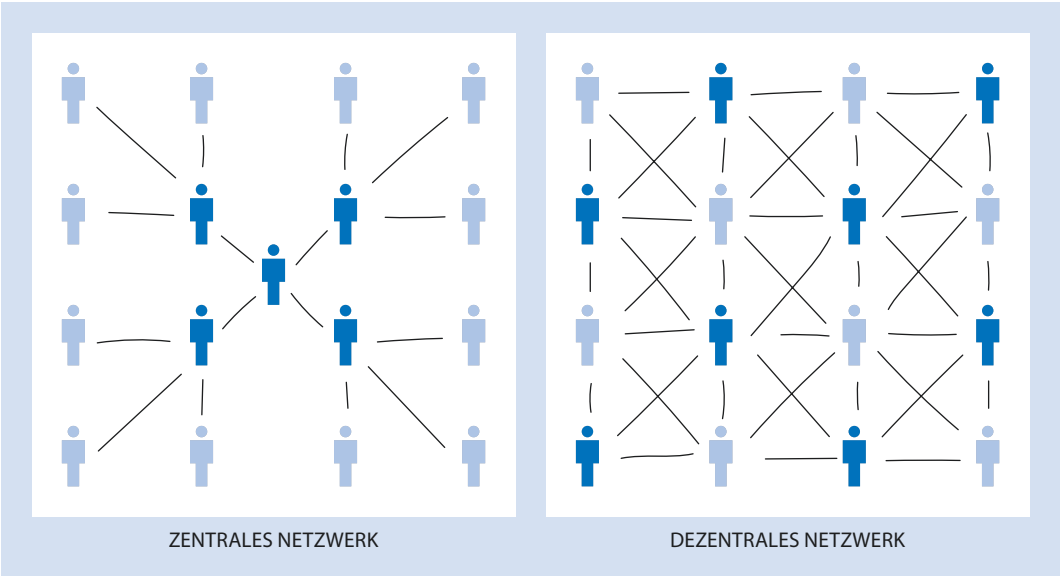


Abb. 2.23 Zentrales vs. dezentrales Netzwerk

Tab. 2.7 Analysematrix persönlicher Beziehungen

Aspekt der Beziehung Skala 1-10 (1 = wenig – 10 = viel)	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4	Person 5	Person 6	Person 7
Strategische Bedeutung für meinen Arbeitserfolg							
Strategische Bedeutung für mein Vorankommen/meine Karriere							
Dauer							
Kontakthäufigkeit							
Konfliktpotenzial/-häufigkeit							
Vertrauensqualität							
Reziprozität							
etc.							

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Wie soll ich mich im Beziehungsnetzwerk der Organisation bewegen?“

- So nützlich das **Rollenkonzept** im Gefüge der Organisation ist und so wichtig die bewusste Ausgestaltung der eigenen Rolle sein mag – es birgt die Gefahr, zu einem starren Korsett zu verkommen, wenn es nicht genügend **differenziert** und **dynamisch** gedacht wird. Gestalten Sie Ihre Führungsrolle bewusst und vielfältig. Integrieren Sie darin eine Fülle an Rollen, in denen Sie als Person sichtbar und fassbar werden. Erarbeiten Sie aus der Rollenbetrachtung heraus Ihr persönliches (nach außen hin kommunizierbares) **Führungsverständnis**, und leben Sie dieses glaubwürdig vor. Setzen Sie sich kontinuierlich mit Ihrem Rollen- und Führungsverständnis auseinander. Bleiben Sie diesbezüglich im Dialog mit anderen, so dass Sie Ihre Rolle(n) kontextbezogen entwickeln und wandeln.
- Gehen Sie **Rollenkonflikte** mutig und sensitiv an – werden Sie nicht zu ihrem Opfer. Lernen Sie, Widersprüche (Ambiguität) auszuhalten. Gehen Sie „**Beziehungsarbeit**“ in der Führungsrolle **proaktiv** an, und **hören Sie damit nicht auf**, auch wenn Sie das Gefühl haben, die „Beziehung“ sei „hergestellt“.
- Verwechseln Sie die Dichte und Häufigkeit der „**Kontakte**“ im Arbeitsumfeld nicht mit **Beziehungen**. Schaffen Sie allerdings **Raum für Kontakte**, aus denen Beziehungen entstehen können.
- Lassen Sie Führungsbeziehungen **Zeit**, und fördern Sie ihre **Entwicklung**, indem Sie sich bewusst in Ihre Beziehungspartner hineinversetzen und ihre **Perspektive empathisch** zu erfassen suchen – mit den entsprechenden Konsequenzen:
 - Zeigen Sie Ihr **Verständnis** und Ihr **Mitgefühl**. Dies zu tun bedeutet nicht, den Wünschen und Ansprüchen des Anderen folgen zu müssen

- **Respektieren** Sie die Sichtweise des Gegenübers, und zollen Sie ihm Wertschätzung, auch wenn Sie mit seiner Betrachtung der Dinge nicht einverstanden sind.
- Achten Sie auf **Fairness** (z. B. im Geben und im Nehmen), denn sie ist ein wichtiger Beziehungsfaktor.
- Achten Sie auf die Art und Weise Ihrer **Kommunikation**. Diese kann beziehungsförderlich oder aber beziehungshinderlich sein. Sich diesbezüglich „kritisch zu hinterfragen“ ist unabdingbar.
- Setzen Sie Ihre Kompetenz, mit **Konflikten** geschmeidig und angstfrei umzugehen, für die Beziehungsarbeit ein.
- Wagen Sie **Nähe**, und entwickeln Sie zugleich Fühler dafür, wenn Sie anderen „zu nahe“ kommen. Gehen Sie sorgsam und bedacht mit Informationen über sich (**Selbstenthüllung**) um. Anderen Einblick in das Eigene zu gewähren ist für die Beziehungsarbeit notwendig, aber wie viel und wie stark, hängt von der Situation und den Menschen, die beteiligt sind, ab. Nutzen Sie, wenn es um Nähe und Distanz geht, bei Bedarf auch die **Metaebene**.
- Nutzen Sie Tools und **Systematiken** (wie z. B. die Analysematrix persönlicher Beziehungen), um sich Ihr **Beziehungsnetzwerk** vor Augen zu führen. Leiten Sie daraus Ihren **Handlungsbedarf** bzgl. Beziehungsarbeit ab.

2.5 Wie baue ich Personal Leadership auf?

„Was“ ich als Führungskraft lernen und ausbauen kann, ist das Eine. „Wie“ ich es mache, ist das Andere. Zweifelsohne sind mit dem Aufkommen der Fachhochschulen und dem Ausbau von **Executive-Studiengängen** an den Universitäten im In- und Ausland die Optionen vielfältig geworden.

Neben den „schulischen“ Möglichkeiten sei jedoch auch auf die Notwendigkeit und das Potenzial **unternehmensinterner (maßgeschneiderter) Programme zu Führungskräfteentwicklung** verwiesen, in denen Personal Leadership einen zentralen Stellenwert innehaben sollte. Ebenfalls sind Gefäße wie **professionelle Mentoring-Systeme** für Führungskräfte in Betracht zu ziehen. Zudem darf hier die Effektivität von **individuellem Lernen** in Form von Coaching und individueller Beratung nicht unerwähnt bleiben. Nicht zu vergessen ist das **Lernen am Modell**, d. h. Lernen durch Beobachtung und Nachahmung von (vorbildlichen) Verhaltensweisen anderer (Bandura 1979).

Dass „gelernt werden muss“, ist aus unserer Sicht für jede Führungskraft unbestritten. Dass das Lernen und der Aufbau von Qualifikationen nicht „ins Blaue hinein“ erfolgen sollte, liegt auf der Hand. Lernen und Entwickeln sollen **kontextgebunden** und **-ausgerichtet** erfolgen. Zuletzt, aber nicht minder wichtig, ist die **Spaß- und Interessenskomponente**. Sie darf keineswegs vernachlässigt werden, wenn es um die erfolgreiche Entwicklung der eigenen Skills und um die Veränderung des eigenen Skill-Portfolios geht (► Kap. 3).

Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Wie baue ich Personal Leadership auf“?

Beachten Sie diese Schritte, um Personal Leadership aufzubauen:

1. Nehmen Sie die Verantwortung für die eigene Entwicklung in die eigene Hand!
2. Trainieren und pflegen Sie die eigene Selbstwahrnehmung und „selfawareness“!
3. Nutzen Sie Selbstreflexion, Selbstbeobachtung sowie Feedback von außen, und lernen Sie mit Sparring-Partnern sowie im Rahmen von Coaching!
4. Bestimmen Sie Ihren individuellen Weg zur Gestaltung und Veränderung Ihrer Ressourcen und Strategien im Umgang mit sich selbst und mit anderen!
5. Fordern Sie Unterstützung seitens der Organisation ein, und greifen Sie aktiv auf das Unterstützungsangebot der Organisation zu!

6. Setzen Sie Ihre geplanten Wege und Lernprozesse um!
7. Kontrollieren und reflektieren Sie die Wirkung der Umsetzung bewusst und konsequent.
8. Weiter mit Schritt 3 (ohne die Schritte 1 und 2 zu vernachlässigen)

2.6 Fallbeispiele aus der Praxis mit anschließender Reflexion

Die vollständigen Fallbeispiele finden Sie zum Nachlesen und Anhören unter <http://extras.springer.com/>. Bitte geben Sie im Suchfeld die ISBN dieses Buches an: 978-3-662-53155-6.

2.6.1 Hector

■ Vor acht Jahren: Der Aufstieg

Vor acht Jahren übernahm Hector den Bereich „Global Operations“ in „seinem“ Pharmaunternehmen. Nach all der Zeit ist für ihn die „Bude“ zu einem Zuhause geworden. Wie immer in seiner Karriere war ihm auch dieser Posten angetragen worden. Er war damals 50 Jahre alt. Für ihn ein gutes Alter, das nur manch andere belastete, aber nicht ihn. Er fühlte sich jung.

Die Aufgabe, die er davor inne hatte, mochte er. Damals führte er eine große Einheit, die international ausgerichtet und bodenständig tätig war: „hands-on-people“ und operativ stark. Es gefiel ihm, dass er direkt Einfluss nehmen und umsetzen konnte. Er spürte die Wirkung seiner Entscheidungen und Handlungen unmittelbar. Zweifelsohne arbeitete er viel und hart, das musste sein! Zumindest das konnte er gut! Er mochte im Grunde die Anstrengung, auch wenn er immer wieder über die Arbeit klagte und sich die Freiheit nahm, das, was er tat, lauthals als „blödsinnig“ zu bezeichnen – schließlich klagten alle in seinem Bereich, dies war dort der vorherrschende Stil.

Manchmal ertappte er sich dabei, wie sehr er die „Lebenskünstler“ beneidete. Er selber gehörte eindeutig nicht zu dieser Gilde. Vielmehr prägten ihn die

protestantischen Werte. „Der Stollen“ war ihm ein vertrautes Bild. Zugegeben, ein „Effizienter“ war er nicht. Er ließ sich bereitwillig ablenken und ging auf andere schnell ein, wenn sie ihn wollten und brauchten. In der Folge nahm er viel zu viel auf sich. Nicht, dass er anderen nichts zutrauen würde, ganz im Gegenteil. Niemals kontrollierte er hinten herum wie manche seiner Kollegen. Für ihn galt genuin die Absicht, Menschen „zu ermächtigen“ und „zu helfen“. Das spürten die Mitarbeitenden auch. Man wandte sich offen an ihn und suchte Hilfe. Viele mochten ihn trotz seiner etwas derben Art. Zugleich hatte er hohe Qualitätsansprüche. Und hier konnte er keine Kompromisse, ja er konnte geradezu stur sein! Wenn er Qualität in Gefahr wähnte, musste er in Gottes Namen selber ran. Letztendlich war er verantwortlich für den Output seiner Mitarbeitenden. Und wenn es hieß, von sieben Uhr morgens bis in die Nacht hinein die Ärmel hochzukrempeln, so tat er dies auch. Bei solchen Übungen spürte er seine Kraft und Macht. Das stimmte für ihn. Einmal warf ihm eine Kollegin vor, mit seinen täglichen 16-Stündern mache er eine Art „Dumping“. Er wurde kurz stutzig. Eigentlich rechnete er gar nicht „in Stunden“. Er tat, was er für notwendig hielt, denn darin lag der Schlüssel seines Erfolges. Es gab zudem nichts anderes, was ihn so einnehmen konnte wie die Arbeit. Er wollte auch gerne aufsteigen, aber nicht wegen des Prestiges. Er dachte: Je höher, desto freier und mächtiger. Der Gedanke reizte ihn.

Als die „Beförderungsanfrage“ an ihn gerichtet wurde, schmeichelte ihm das. Er sagte zu, obwohl ihm vor dem Neuen bange war - wie immer. Der Wechsel, das Loslassen vom Alten und das Meistern von Übergängen gehörten nicht zum Repertoire seiner Stärken und Fähigkeiten.

Der Aufstieg als „Head of Global Operations“ bedeutete, „weiter weg von der Basis zu sein“ und noch „strategischer“ im Denken und Handeln wie auch weitreichender in den Entscheidungen und im Gestaltungspotenzial zu sein. Er gewann mit der Zeit an Überblick, und die Reichweite seiner Einflussnahme vergrößerte sich. Die Aufgabe war somit spannend und noch internationaler als bisher. Andererseits ging es „abgehoben“ und politisch zu. Machtgerangel und Ränkespiele waren an der Tagesordnung. Letztere mochte er schlichtweg nicht. Mehr Geld, ja! Das schätzte und wollte er. Hier holte ihn wohl seine Vergangenheit ein, war

er doch ein Kind, das in „mageren Verhältnissen“ aufgewachsen war. Seine Kindheit war geprägt gewesen vom Impetus des Sparens und Anhäufens von Reserven für schlechte Zeiten. Das hatte ihn geprägt. Als zum Beispiel seine Frau Rita eine Putzfrau wollte, hatte er sich zunächst gewehrt, bevor er nachgab. Er fand, es sei rausgeschmissenes Geld. Zudem war Rita doch die ganze Zeit zuhause! Auch als er sein Rennrad gekauft hatte, meldete sich sein schlechtes Gewissen mit Wucht und Heftigkeit. Er wusste zwar, dass „Geldnot“ nun „tempi passati“ für ihn war. Wie auch immer, „Geld zu haben“ und „viel Geld zu verdienen“ spielte für ihn schlichtweg eine zentrale Rolle, auch wenn er das selbstverständlich nicht zugeben würde.

Relativ schnell gewöhnte er sich an „die Politik“ und lernte dabei neue Welten kennen. Er begann sogar, sich anders anzuziehen, auch wenn ihm diese Art von „Selbstdarstellung“ eigentlich komisch vorkam. Mit Urs, seinem Chef, dem die Division unterstand, kam er gut aus. Letzterer mochte das Arbeitstier in ihm, zum Beispiel seine Nachteilsätze – wenn es sein musste auch wochenlang. Hector gehörte zweifelsohne zum Kreis der „zentralen funktionalen Freundschaften“ des Bosses, aber darauf bildete er sich nicht viel ein. „Echte Zuneigung“ war hier nur begrenzt im Spiel. Dies war jedem der Beteiligten klar und störte nicht. Wichtig war, dass man zusammen funktionierte und Erfolge generierte. Hier ging es um Interessen und weniger um Gefühle. Zugleich spürte er, dass die geteilten Themen und Erlebnisse, die Anstrengung und die gemeinsam verbrachte Zeit sie einander näher brachten. Darüber dachte er aber selten nach.

Irrwitzigerweise – je „bedeutender“ er wurde, desto häufiger fühlte er sich „ohnmächtig“. Das Bild des Hamsters im Rad des Unternehmens begann ihn zu verfolgen. Die Verantwortung, die er trug, wog schwer, hielt er doch den Kopf hin für Vorhaben, Menschen und Millionen. In vielerlei Hinsicht war er der Einzige, der im Rahmen seines Bereichs sehen konnte, was gemacht werden müsste und was nicht. Gefragt (von denen ganz oben) wurde er aber nur „pro forma“, und in allem was er tat, blieb er abhängig von den Entscheidungen der Zentrale sowie den undurchsichtigen Machenschaften der Direktion und des Verwaltungsrats. Obwohl er einiges von unternehmerischen Zusammenhängen verstand (er

hatte nach seinem Ingenieurstudium noch BWL studiert), blieb es für ihn diffus, was an der Spitze des Koloss-Unternehmens vor sich ging und warum die Dinge sich so entwickelten, wie sie es taten. Die Komplexität war wohl zu groß, für alle. Seine Vermutung, dass hier niemand eine klare Sicht hatte, war stark.

■ Vor zwei Jahren: Die Spirale und die Vernunft

Vor zwei Jahren kam es in der Firma zu einem signifikanten Strategiewechsel. Ein internationaler Skandal erschütterte die Grundmauern der Organisation, und es musste im wahrsten Sinne des Wortes „gehandelt“ werden, nach außen wie nach innen. Hector sah es ein. Wie einige seiner Kollegen schämte er sich für das, was passiert war. Genau genommen hätte man es wissen müssen. Aber „nachher ist man immer klüger“. Jetzt hieß es, „nach vorne zu schauen“. Ideen kamen ihm in den Sinn, doch zunächst wurde er einfach nur zu einem neugierigen Zaungast und Zuschauer dessen, was die „Firmenleitung“ machen würde. Sie handelte in Absprache mit dem Staat und der Politik. Das war allen klar. Die wirtschaftliche Bedeutung des Pharmakonzerns überstieg bei Weitem die Grenzen des Firmenareals. Nach fiebrigen Wochen trat der CEO vor die Mannschaft und kurz danach vor die Kameras. Um diese Pflicht beneidete ihn Hector keineswegs. Wiedergutmachungsgelder, Forschungsinvestitionen und Kostensenkungsziele in Höhe von 3,5 Milliarden CHF wurden auf die Fahnen geschrieben oder besser „in Stein gemeißelt“. Schließlich stand die Glaubwürdigkeit des Konzerns auf dem Spiel und damit der Ruf sowie die Existenz einer soliden Institution, die einen stolzen und bewundernswerten Werdegang vorzuweisen hatte, viel Gutes tat und noch mehr tun konnte. Es wäre in Hectors Augen unzulässig und fatal, die Firma wegen eines Missgriffs, in den ohnehin unzählige Faktoren mit hineinspielten, in den Dreck zu ziehen oder gar in den Ruin zu treiben!

Mark C. kam als neuer Chief Financial Officer (CFO, kaufmännischer Leiter). Ein zäher Typ. Er war jung und willensstark, sicher und geschliffen im Auftritt und hatte ein gutes „Standing“. Vier Jahre hatte er Zeit. Er brachte seine Leute mit. Man sprach von einem Hochleistungsteam. Insgesamt wurde nur wenig über die jetzt neu zusammengesetzte „Finance-Crew“ verbreitet und getratscht. Das war

ein gutes Zeichen. Mark kremelte die Ärmel hoch, und die Anderen taten es ihm gleich. Die Wirkung war bald spürbar. Bestehendes wurde durchleuchtet und hinterfragt. Abläufe wurden umorganisiert. Mit einem großen Besen machte Mark sich ans Fegen. Es begann eine Entrümpelungs- und Umstellungsaktion von noch nie dagewesener Dimension. Zum Teil notwendig und gut, weil auf die Abschaffung von Ballast und auf den Abbau von „Wohlstandsspeck und Übergewicht“ ausgerichtet. Es wurde aber auch „unsensibel“ und ohne Fingerspitzengefühl gehandelt. Man tat Dinge, die lediglich minimale finanzielle Einsparungen bewirkten, aber mit einer massiven negativen Wirkung auf menschlicher Ebene verbunden waren. Aus der Sicht von Hector und anderen war dies unklug und unnötig. Leute wurden zunächst wütend und unzufrieden, dann „passiv-aggressiv“ (mit diesem Ausdruck traf seine Frau den Nagel auf den Kopf, als er ihr einmal erzählte, was in der Firma passierte). Nichtsdestotrotz, innerhalb von zwei Jahren hatte Mark fast zwei Milliarden an Einsparungen realisiert. Nun sollte es weitergehen, im selben Stil.

Hector merkte sonnenklar (obwohl oder „gerade weil“ er sich glücklicherweise nicht im „Auge des Tigers“ befand), dass nun Unvernünftiges bzw. Falsches angegangen wurde. Die Substanz der Firma würde angegriffen werden. Dies würde signifikante Folgen haben für später, wohl schon mittelfristig in fünf bis sechs Jahren. Man konnte es belegen, die Argumentation lag vor – griffig, vernünftig und unwiderlegbar. Er stand nicht allein im Felde. Eigentlich sahen es viele. Die „oben“ blieben aber gegenüber den von „unten“ aufgestellten Szenarien und Begründungen unempfindlich. Dabei war „die Spitze“ klug, daran bestand für Hector kein Zweifel. Klar, dem Mark ging es darum, seine Ziele zu realisieren. Ein „Nicht-Erfüllen“ der Vorgaben würde den Schleudersitz-Hebel in Gang setzen. Und zwar relativ bald. Vor dem Hintergrund seiner Ambitionen und seines Ehrgeizes wären sowohl der finanzielle Verlust als auch der Gesichtsverlust schmerzhaft. Der CEO hing mit drin. Das erklärte vielleicht die Sturheit. Die Stäbe und die Aktionäre, sie mussten doch ebenfalls sehen, dass das Vorhaben nun unrealistische und kontraproduktive Züge annahm. Oder waren sie etwa verblendet? Waren Gier oder Gruppenwahn im Spiel? Oder hing es damit zusammen,

dass die Verantwortlichen der Realität nicht ins Auge schauen wollten? Was konnte er selber tun? Konnte er die Negativspirale stoppen? Und wenn ja, wie? Er hatte keine Ahnung. Oder hieß es nun einfach „klagen, abwarten und hoffen“? Er mochte das lähmende Gefühl der Ohnmacht nicht. Es nagte an seiner Kraft. Tun konnte er nichts. Also senkte er den Kopf und tat Tag für Tag seine Arbeit.

■ Vor sechs Wochen: Die Magenkolik

Vor sechs Wochen, als Hector von Singapur zurückflog, bekam er eine Magenkolik, und zwar nicht zum ersten Mal. Er fand nicht heraus, woher diese Anfälle kamen. Die Medikamente, die er überall mit sich trug, wirkten wunschgemäß, und wieder einmal pries er die eigene Firma, die sie herstellte. Ermüdet kam er nach Hause und bereitete eine erneute Abreise vor. Diesmal ging es am nächsten Tag nach Hamburg. Sein Besuch dort wäre zwar zu umgehen gewesen, doch wenn er zuhause bleiben und sich hinlegen würde, würde er nur Kopfschmerzen bekommen. Zusätzlich würde er unruhig werden. Darauf hatte er keine Lust. Ablenkung würde ihm gut tun. Niemand würde etwas merken. Er würde sich einzig zum Mittagessen ausklinken müssen. Schon der Gedanke ans Essen bereitete ihm Übelkeit. Aber auch das würde vorbeigehen. Sein Körper war stark. Er trainierte ihn, denn er schwamm und rannte so oft es ging und hielt lange Strecken durch. Bald würde er auch wieder in die Berge gehen. Mindestens drei Tage lang, tröstete er sich. Er fühlte, dass er Erholung brauchte.

■ Vor drei Wochen: Die Ehe

Vor drei Wochen verließ ihn seine Frau Rita, Sie zog aus, zusammen mit ihrer gemeinsamen Tochter. Dies geschah nun zum dritten Mal, und er dachte, diesmal sei es wohl „endgültig“. Seine Ehe erachtete er als einen 18-jährigen Irrtum, sein Kind Chiara als ein unerwartetes Geschenk des Himmels. Nicht „gewollt und geplant“ wurde es eine wundersame Quelle der Freude, die ihn immer wieder zum Staunen brachte. Trotzdem konnte er nur wenig mit Chiara anfangen. Er blieb ihr als Vater fremd. Er fühlte sich unbeholfen im Umgang mit ihr. Seine Frau trug dazu bei, dass es so wurde und blieb. Sie band das Kind an sich und schloss ihn aus. Er ließ es zu. Er wollte keine Konflikte, und um des Friedens Willen akzeptierte er vieles. Er wandte sich jedoch zunehmend

von Rita ab und begann, ihr auszuweichen. Sie tat es ihm gleich. So waren sie seit vielen Jahren „gemeinsam einsam“. Man gewöhnte sich daran. Es diente schließlich beiden. Sie hatte die materielle Sicherheit bzw. den Status und er eine „private“ Lebensform und Struktur, die er nach außen vorweisen konnte. Auf neue Frauenbeziehungen ließ er sich nicht ein, sondern zog es vor, den Freiraum mit Arbeit und Sport zu füllen. Wenn er nicht groß darüber nachdachte, ging es ihm gut. Es gab genügend Themen und Probleme um ihn herum, mit denen er sich beschäftigen musste. Wofür also noch das ständige Sich-Hinterfragen?!

Sein Freundeskreis war klein und inzwischen praktisch nicht mehr existent. Vor Jahren hatte er aufgehört, seine Freundschaften zu pflegen. Von Zeit zu Zeit fehlten ihm zwar die Diskussionen über Philosophie und Politik, aber auch dieses Bedürfnis begann irgendwann in den Hintergrund zu rücken. Im Business war er ständig von Menschen umgeben, und seine Begegnungen und Interaktionen waren unzählig. Ein reges soziales Leben. Die Vorstellung des Alleinseins machte ihm keine Angst. Rita „aus dem Bild“ zu haben war sogar eine tröstliche Vorstellung. Allerdings fürchtete er sich vor der Trennung, dem Konflikt, dem Streiten ums Geld. Sie würde fordern und gnadenlos für sich kämpfen, so egoistisch wie sie war. Sie könnte ihn ruinieren und würde keine Sekunde zögern, das auch durchzuziehen. Daran wollte er nicht denken. Zu Genüge hatte er im Kollegenkreis Horrorgeschichten über „Kampfscheidungen“ gehört. Und er fürchtet sich vor der Leere danach ...

■ Vor einer Woche: Der Sitz im Verwaltungsrat

Vor einer Woche wurde ihm ein Verwaltungsrats-sitz in einem der interessantesten Lieferunternehmen der Division angeboten. Die kleine Firma, die er seit Jahren gut kannte, war in der Herstellung von Membranen auf Basis der Nano-Technologie innovativ und erfolgreich tätig. Er betrachtete die Anfrage als eine Auszeichnung und fühlte sich „gebauchpinselt“. Er freute sich auf die neue Perspektive, ohne genau zu wissen, worin sie bestehen würde. In jedem Fall dürfte dies wieder Mehraufwand für ihn bedeuten. Dabei lagen seine aktuellen Zielsetzungen im „Raum schaffen“, „Last abwerfen“ und „Arbeitspensum reduzieren“. Seit langem wusste er, dass er die Prioritäten

neu setzen musste, damit er die Arbeitsmenge vernünftig bewältigen konnte. Aber irgendwie würde er auch diese Herausforderung in sein Leistungs-Portfolio integrieren, denn er hatte Lust darauf!

2.6.2 Überlegungen und Impulse zu „Hector“

■ Zu: Selbstkonzept – Selbstwertgefühl – Persönlichkeit – Sinnhaftigkeit und Lebensplan

Aus der Perspektive eines Betrachters entspricht das **Selbstkonzept** von Hector zunächst einer (in Westeuropa) verbreiteten Norm bzw. einem Stereotyp (er hat eine hierarchisch angesehene Position – Arbeit als Verwirklichung – Frau und Kind – Sport). Auffallend ist, dass er die **Beschaffenheit und Qualität seiner Identität kaum hinterfragt**. Er reflektiert „sich selbst“ nicht, beschäftigt sich nicht bewusst mit dem eigenen „Strickmuster“, schaut und forscht sozusagen kaum nach innen. Zweifelsohne mit verschiedenen Talenten und wertvollen Merkmalen seiner **Persönlichkeit** ausgestattet, ist er sich ihrer kaum bewusst. Entsprechend wirkt auch sein **Selbstbewusstsein** nicht ausgeprägt. Seine Erfolge und das Gefühl von Kraft, das er sich sowohl im Beruf als auch im Sport immer wieder vor Augen führt, sind seinem **Selbstwertgefühl** zuträglich. Die Zuwendung von Seiten der Mitarbeitenden ebenfalls. Sein „Recht auf Glück-Sein“ (**Selbstachtung**) fordert er allerdings kaum aktiv ein. Als er nach seinem hierarchischen Aufstieg das Gefühl von **Selbstwirksamkeit** zu verlieren droht, wird er verunsichert, und sein Selbstwertgefühl sinkt. Das Erleben der eigenen Machtlosigkeit im Zusammenhang mit den massiven Kostensparmaßnahmen, welche er als kontraproduktiv erachtet, verstärkt die Tendenz. Das drückt sich in seiner resignativen Haltung aus („er senkte den Kopf und tat, was von ihm Tag für Tag verlangt wurde“). Die Resignation wird zudem durch das fehlende Selbstwirksamkeitsgefühl im privaten Bereich, vor allem in der Beziehung zu seiner Frau und Tochter, gefördert. Möglicherweise hat er nicht gelernt, wie er sein „Beziehungsleben“ gestalten kann, so dass es „gut“ und „energiestiftend“ wird.

Ebenso beschäftigt er sich nicht intensiv mit der **Sinnhaftigkeit** der Dinge in seinem Leben und den Optionen. Er verspürt zwar mitunter das Bedürfnis danach, denn er will die Welt verstehen, und es verlangt ihn nach „Macht“. Nichtsdestotrotz folgt er diesem inneren Impuls nur zaghaft und bleibt z. B. bzgl. seiner Karriere- und Beziehungsgestaltung **passiv**. Er beschränkt sich in vielerlei Hinsicht aufs **Reagieren** und „**Funktionieren**“. So läuft er Gefahr, nicht nur die **eigene Orientierung** zu untergraben, sondern auch die Sinnhaftigkeit z. B. von Entscheidungen und Maßnahmen zu wenig prägnant vermitteln zu können. Damit vergibt er sich ein **mächtiges Instrument der Führung**. Zudem droht er so **zum Spielball anderer** zu werden, indem er ausschließlich das macht (machen kann), was von ihm verlangt wird. Die negative Selbstwirksamkeitsspirale wird so verstärkt. Dank seiner Talente und Fähigkeiten sowie seiner Arbeitslust schafft er dennoch viel und bringt es „weit“. Die Vermutung kommt allerdings auf, dass mit seinen Talenten und Möglichkeiten etwas möglich wäre, das ihm mehr persönliches Glück und Erleben verschaffen und sogar karrieremäßig den Horizont erweitern würde.

Um sein Entwicklungspotenzial zu realisieren, müsste Hector sich mit sich selbst konfrontieren („**me**“ **and** „**i**“). Teilweise würde sich dies bremsend auswirken auf sein Handeln und Tun, denn er würde sich hinterfragen und mit sich hadern. Er würde Neues entdecken, was er allenfalls nicht mag, und innere Verunsicherung erfahren, die ihm „das Leben schwer macht“. Andererseits könnte ihm genau diese Auseinandersetzung mit sich selbst neue **Erkenntnisse und Hinweise** für weitere und wichtige **Entwicklungsschritte** ermöglichen auf dem Weg zur echten inneren **Souveränität** bahnen. Sein Selbstbewusstsein würde so gefestigt werden. Er würde und müsste lernen, sich selbst zu erkennen und in seiner Art zu akzeptieren, ohne sich aber der Möglichkeit bzw. **der Verpflichtung zu weiterem Lernen** und zu **konsequenten Umsetzungsschritten**, d.h. zu **persönlichen Veränderungen**, zu entziehen. Vor dem Hintergrund einer solchen „bewussten Selbst-Erfahrung“ dürfte es ihm auch leichter fallen, das **Veränderungspotenzial anderer** (seiner Mitarbeitenden) als „real“ zu betrachten, es zu sehen und zu fördern.

■ Zu: Schaffens- und Innovationskraft – Qualifikation – Zeit – Kraft und Energie – Denken

Als Leistungsträger wirkt Hector stark. Seine **Arbeitskapazität** ist enorm und wird aus genuiner **Arbeitslust** gespeist. Sein **Qualifikationsrucksack** ist ebenfalls ziemlich prall. Er hat ihn systematisch gefüllt, denn er suchte seinen Wissenshorizont breit und fundiert abzustützen (zwei Hochschulstudien).

Allerdings fällt die Handhabung seiner **Zeit** etwas einseitig aus, denn Regenerationszeiten sind kaum vorhanden („drei Tage in den Bergen“ erachtet Hector bereits als eine Zäsur, in der er sich von den langen Strapazen erholen kann; längere Ferien oder Auszeiten macht er offenbar keine). Seine „Sozialzeit“ und „Privatzeit“ spielen sich allenfalls im Rahmen der Arbeitszeit ab. Ob diese „Beobachtungen“ per se als „bedrohlich“ zu bezeichnen sind, ist jedoch zu hinterfragen. Möglicherweise ist Hectors **Regenerationsfähigkeit** enorm ausgeprägt. Vielleicht vermag er schnell „herunterzufahren“, so dass er unmittelbar nach dem Anstrengungsmodus in den Erholungsmodus fällt. Es kann auch sein, dass er jemand ist, dem die Simultanarbeitsweise zusagt und ihn die Art und Weise seiner Tätigkeit daher nicht so zermürbt, wie es bei denjenigen der Fall sein kann, die eher sequenziell arbeiten.

Körperlichkeit (Sport, bei dem er seinen gesunden, starken Körper spüren kann) scheint für ihn neben der Arbeitslust eine wichtige **Energiequelle** zu sein. Intuitiv spürt er dies auch, ist allerdings z. B. in Bezug auf Sport nicht konsequent, denn er pflegt diesen Bereich nur bedingt. Generell betrachtet – in Relation zu der Vielfalt möglicher Energiequellen – wirkt seine Palette zunächst eng. So bleibt die Frage offen, ob diese trotzdem kompensatorisch genügend stark wirken können.

Trotz seiner Kraft und obwohl er sich mit 58 Jahren nach wie vor „jung“ fühlt, scheint er zu spüren, dass er etwas verändern sollte und „die Last verringern“ müsste. Er folgt diesem Impuls allerdings kaum (denn er übernimmt eine weiteres Mandat) und „denkt lieber nicht darüber nach“. Eine Art „Schicksalsergebenheit“ zeichnet sich hier ab, die in diesem Ausmaß auffällig sein mag und ihn mitunter in eine eher passive Opferrolle drängt. Um

dies anzugehen müsste er in einem ersten Schritt entsprechende **Reflexionsbereitschaft** aufbringen und es wagen, seine **Denkmuster** zu hinterfragen und dann in einem zweiten Schritt seine Gedanken und Erkenntnissen in **Handlungen** und Taten umwandeln.

■ Umgang mit Hindernissen und Hindernissen

Dass Hector sich so lange in anspruchsvollen und aufreibenden beruflichen Rollen auch ohne den Rückhalt einer familiären Geborgenheit bzw. eines tragenden Freundeskreises gesund, motiviert und leistungsfähig erhalten kann, dürfte als Hinweis für ausgeprägte **personale Ressourcen** sowie für das Vorhandensein griffiger **Bewältigungsstrategien** von Belastungen (**Resilienz**) gedeutet werden. Seine Resilienzfaktoren können nur „vermutet“ werden: zweifelsohne die (bisherige) physische Gesundheit und ein entsprechendes Körpergefühl, Wissen und Fähigkeiten zur Problembewältigung im Arbeitsumfeld, Ambiguitätstoleranz und eine gewisse Vertrauensfähigkeit. Zugleich schienen zumindest früher die **Charakteristika** seines bisherigen **Arbeitsumfeldes** förderlich für ihn zu sein. Er mochte z. B. seinen Job und die „Handson-Kultur“, die dort geherrscht hat. Er hatte (subjektiv gesehen) Handlungsspielräume und spürte die Wirkung seiner Entscheidungen. Die Arbeitszeitgestaltung war für ihn kein Problem. Nun gibt sein Körper aber Signale, die Hector zunächst ignoriert bzw. bekämpft, anstatt hinzuschauen. Langfristig könnte dies zu einer tickende Bombe werden. Eine Analyse der Situation und der Aufbau (neuer) Ressourcen und Handlungsstrategien wären daher notwendig, allenfalls auch das Festlegen von Schritten, die zur Veränderung des Arbeitsumfeldes führen.

■ Zu: Beziehungsnetzwerk des Unternehmens – Rollenverständnis – Beziehungsgestaltung im Unternehmenskontext

Inwiefern Hector über ein differenziertes **Rollenbewusstsein** verfügt, bleibt zunächst offen. Teilweise (z. B. bevor er die strategische Führungsposition übernahm), beschäftigen ihn die Kontextbedingungen und Erwartungen, die auf ihn zukommen werden („es wird strategischer und weitreichender im Denken, aber auch mit Politik und

Machtgerangel verbunden sein“). Dennoch versucht er kaum, systematische Antworten darauf zu finden bzw. der **Dynamik der (Rollen-)Veränderung** auf die Spur zu kommen. Auch die Rolle des Verwaltungsrats übernimmt er, ohne sie (und sich) groß zu hinterfragen. Mit der Rolle des Vaters und Ehemanns scheint er schlichtweg überfordert zu sein – weder zeigt er Passion noch verwendet er Energie darauf. Für seinen beruflichen (und allenfalls auch den privaten) Erfolg, sein Standing und seine Einflusskraft im Unternehmen würde es sich zweifelsohne lohnen, wenn er sich verstärkt damit auseinandersetzen würde, was seine **Führungsrolle verlangt** (Rollendefinition) und mit welchem **Führungsverständnis** er sie ausfüllen will und kann (**Rollengestaltung**). Er würde sehen, dass die veränderten Erwartungen von ihm ein anderes Verhalten erfordern, das weit mehr bedeutet als „sich schick und elegant zu kleiden“. Seine Herausforderung wäre, sein Verhaltensrepertoire gezielt (bewusst) anzupassen (auszuweiten), ohne sich aber zu verleugnen. Allenfalls würde er einsehen müssen, dass es nicht geht, und dann wäre es richtig und wichtig, Konsequenzen zu ziehen, dies sowohl im Beruflichen als auch im Privaten. Auch müsste er überlegen, wie seine Führungsrolle verankert werden muss, was die zu antizipierenden Schwierigkeiten sind, etc. Dafür müsste er sich mit dem **Konfliktpotenzial** seiner Rolle und seines Rollenumfeldes bzw. seiner Rollenvielfalt und mit sich selbst auseinandersetzen.

Auf der **Beziehungsebene** wirkt Hector wie jemand, der **Kontakte und Beziehungen** nicht ausgesprochen sucht bzw. nicht proaktiv einfädelt. Er geht weder auf Kollegen noch auf Menschen außerhalb des beruflichen Umfeldes zu. Vielmehr müssen andere auf ihn zukommen – dies lässt er zu. Wenn die Verbindung aufgebaut ist, scheint er sehr wohl „**beziehungsfähig**“ zu sein und sich im Austausch mit anderen wohl zu fühlen. Er zeigt sich dann unterstützend, tut Gutes und hilft. In seinem Verhalten schimmert allerdings ein Bindungsstil durch, der durch eine gewisse **Ängstlichkeit** gekennzeichnet ist. Um sich im Beziehungsnetzwerk der Organisation geschmeidig bewegen zu können, dürfte für ihn die Schaffung einer Grundlage wichtig sein, auf der er sich **emotional sicher** auf andere einlassen kann. Dafür müsste er sich dieser Thematik stellen.

Das Erkennen der eigenen Muster, der Hürden und der eigenen Ressourcen im Umgang mit Beziehungen und dann die Entwicklung von persönlichen Strategien zu ihrer Überwindung sowie zur besseren Ressourcennutzung würden ihm erlauben, sein Netzwerk (in und außerhalb der Organisation) entschlossener, eigengesteuerter und intensiver zu pflegen.

Literatur

- Altenthon, S., Betscher-Ott, S., Gotthardt, W., Hobmair, H., Höhle, R., Ott, W., & Pöll, H. (2013). *Psychologie* (5. Aufl.). Köln: Bildungsverlag EINS.
- Amelang, M., & Bartussek, D. (2001). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2004). *Sozialpsychologie* (4. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Asendorpf, J., & Neyer, F. J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bischoff, N. (1992). *Vorlesungsskript zu Mythen und Märchen – eine entwicklungspsychologische Betrachtung*. Universität Zürich.
- Bowlby, J., Ainsworth, M. D. S., & Grossmann, K. E. (2003). *Bindung und menschliche Entwicklung John Bowlby, Mary Ainsworth und die Grundlagen der Bindungstheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Branden, N. (2009). *Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls. Erfolgreich und zufrieden durch ein starkes Selbst*. München: Piper.
- Csikszentmihalyi, M. (2001). *Good work: When excellence and ethics meet*. New York: Basic Books.
- Eck, C. D. (2002). *Beiträge zur Psychologie des Management und der Führung*. Institut für Angewandte Psychologie, IAP, Zürich.
- Elbracht-Hülseweh, B. (1985). *Problemlösungsverhalten und Problemlösungsmethoden bei schlecht-strukturierten Problemen*. Bochum: Brockmeyer.
- Erl, A., & Gymnich, M. (2014). *Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen* (5. Aufl.). Stuttgart: Klett Lerntraining.
- Figliuolo, M. (2011). *One piece of paper. The simple approach to powerful, personal leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Forgas, J. P. (1987). *Sozialpsychologie eine Einführung in die Psychologie der sozialen Interaktionen*. München: PVU.
- Frank, R. (2011). *Therapieziel Wohlbefinden. Ressourcen aktivieren in der Psychotherapie* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Freud, S., & Bayer, L. (2013). *Das Ich und das Es*. Stuttgart: Reclam.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Managing motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Frey, D., & Bierhoff, H.-W. (2011). *Sozialpsychologie - Interaktion und Gruppe*. Göttingen: Hogrefe.
- Frey, D., & Greif, S. (1997). *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Fröhlich-Gildhoff, K., & Rönneau-Böse, M. (2011). *Resilienz* (2. Aufl.). München: Reinhardt.
- Hanson, R., & Mendius, R. (2013). *Das Gehirn eines Buddha*. Freiburg i.Br.: Arbor.
- Harris, T. A. (2015). *Ich bin o.k. - Du bist o.k.. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse* (49. Aufl.). Reinbek: Rowohlt TB.
- Hatzelmann, E., & Held, M. (2010). *Vom Zeitmanagement zur Zeitkompetenz*. Weinheim: Beltz.
- Hausammann, F. (2007). *Personal governance*. Bern: Haupt.
- Jung, C. G. (2015). *Introduction à la psychologie Jungienne d'après les notes manuscrites prises durant le séminaire sur la psychologie analytique donné en 1925 par C. G. Jung*. Paris: Albin Michel.
- Kernen, H. (1999). *Burnout-Prophylaxe im Management. Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Kernen, H. (2005). *Arbeit als Ressource*. Bern: Haupt.
- Lieury, A. (2013). *Ein Gedächtnis wie ein Elefant? Tipps und Tricks gegen das Vergessen*. Berlin: Springer Spektrum.
- Malik, F. (2013). *Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie Organisationen sich selbst organisieren* (2. Aufl.). Frankfurt a.M.: Campus.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing* (2. Aufl.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Oerter, R., & Montada, L. (1998). *Entwicklungspsychologie. Ein Lehrbuch* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook of classification*. Washington DC: Oxford University Press.
- Petzold, H. (2003). *Integrative Therapie. Modelle, Theorien und Methoden für eine schulübergreifende Psychotherapie* (2. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
- Pfläging, N. (2009). *Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Pines, A. M., Aronson, E., & Ditsa, K. (1993). *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Pinnow, D. F. (2012). *Führen. Worauf es wirklich ankommt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Puppe, F. (1990). *Problemlösungsmethoden in Expertensystemen*. Berlin: Springer.
- Rahm, D., Otte, H., Bosse, S., & Ruhe-Hollenbach, H. (1995). *Einführung in die Integrative Therapie*. Paderborn: Junfermann.
- Scheffer, D., & Loerwald, D. (2008). Messung von Persönlichkeitseigenschaften mit dem Visual Questionnaire (ViQ) - Attraktivität als Nebengüterkriterium. In W. Sarges & D. Scheffer (Hrsg.), *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik* (S. 51–63). Göttingen: Hogrefe.
- Schlegel, L. (1995). *Die Transaktionale Analyse. Ein kritisches Lehrbuch und Nachschlagewerk* (4. Aufl.). Tübingen: Francke.
- Senge, P. M. (2011). *Die fünfte Disziplin Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sennett, R., & Hoeckel, B. (2012). *Machen ist Macht: Zum Aufstieg der Do-it-yourself-Kultur*. Zürich: W.I.R.E.
- Spisak, M. (2002). *Soziale Kompetenzen als Erfolgsgrundlage im Facility Management*. Vorlesungsskript, Ingenieurschule Bern, Fachhochschule für Holz und Architektur.
- Steiger, T., & Lippmann, E. (2013). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (Bd. 1). Heidelberg: Springer.
- Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Werther, S. (2015). *Einführung in Feedbackinstrumente in Organisationen Vom 360°-Feedback bis hin zur Mitarbeiterbefragung*. Wiesbaden: Springer.
- Wildenmann, B. (2000). *Die Persönlichkeit des Managers*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Was bewegt meine Mitarbeitenden wirklich und dauerhaft – auch aus der Komfortzone heraus?

Moreno Della Picca

- 3.1 Welche Anforderungen müssen in der „Führungsbeziehung 3.0“ erfüllt werden? – 57**
 - 3.1.1 Führungsbeziehungen als „unique selling proposition“ („usp“)? – 58
- 3.2 Wie kann ich die Performance meiner Einheit sichern und steigern? – 59**
 - 3.2.1 Wie baue ich die Performance meiner Mitarbeitenden auf? – 59
 - 3.2.2 Wie sichere und steigere ich die Performance meiner Mitarbeitenden? – 64
 - 3.2.3 Wie gestalte ich eine leistungs- und lernförderliche Umgebung? – 64
- 3.3 Wie kann ich andere überzeugen, begeistern und bewegen? – 69**
 - 3.3.1 Wie gewinne ich Menschen für meine Visionen, Ideen und Ziele? – 69
 - 3.3.2 Wie bringe ich Menschen in Bewegung – auch aus ihrer Komfortzone heraus? – 75
 - 3.3.3 Was überzeugt die Mitarbeitenden bei meinem Auftritt? – 85
 - 3.3.4 Wenn bedachte Argumentation nicht fruchtet – kann ich trotzdem überzeugen? – 86
- 3.4 Aus der Praxis – 90**
 - 3.4.1 Gianni – 90
 - 3.4.2 Überlegungen und Impulse für die Praxis – 93
- Literatur – 98**

■ Worum geht es in diesem Kapitel?

„Wir erachten die Mitarbeitenden als die wertvollste Ressource unseres Unternehmens!“ Dieser Satz schmückt die Leitlinien vieler Unternehmen und soll die würdige Haltung der Geschäftsleitung gegenüber ihren Leistungsträgern zum Ausdruck bringen. Zugleich zieht er eine Reihe an Fragen nach sich, z. B.: Wie muss die Präambel umgesetzt werden, so dass sie glaubwürdig wirkt? Wie effektiv wird das Leistungspotenzial der Mitarbeitenden genutzt? Was müssen Führungskräfte tun, um Menschen in Organisationen Orientierung zu vermitteln und sie auf gemeinsame Ziele hin auszurichten? Wie sollen die damit verbundenen Erwartungen der Beteiligten gestaltet werden? Wie werden klare Rollen und Verantwortlichkeiten gesichert?

Diese Fragen zielen letztendlich auf die zielorientierte Beeinflussung der Motivation und der Performance bzw. Leistung und gehören zu den prominentesten Führungsthemen innerhalb der Führungs- und Managementliteratur. Es ist ein Grundanliegen der Führung, die Motivation und Performance zu entwickeln und aufrecht zu erhalten. Die Führung hat dabei einerseits dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden ihre Ressourcen und ihr Verhalten auf die Ziele ausrichten; sie muss die Leistung beeinflussen. Andererseits ist es ihre Aufgabe, organisationale Bedingungen zu schaffen, in denen die Mitarbeitenden ihre Ziele nicht aus den Augen verlieren und sie erfolgreich erreichen können, so dass ihre Motivation geweckt und gefördert wird. Folglich zielt die Einflussnahme der Führung einerseits auf die klare Orientierung an der Kernaufgabe (Strategie, Ziele) des Unternehmens (**Aufgabenorientierung**) und andererseits auf die Steuerung und, wenn notwendig, auf die Änderung des Verhaltens der Mitarbeitenden (**Mitarbeiterorientierung**; vgl. Überblick über Führungsforschung in von Rosenstiel et al. 2003; Northouse 2013). Letztere hängen stark von der Gestaltung der Beziehung zwischen Führenden und Geführten ab. So gesehen gehen „Menschen führen“ und „Menschen motivieren“ Hand in Hand.

Wenn man die Führungsanforderungen der Zukunft betrachtet (► Kap. 1), wird sich die Wichtigkeit der beiden Pole „Beeinflussung der Performance/Leistung“ und „Motivation“ durch die Führung nicht ändern. Was sich aber entscheidend ändern wird, sind gesellschaftliche und unternehmerische Rahmenbedingungen der Führung. Neben dem Wertewandel

(Sinnsuche, Gesundheit, Nachhaltigkeit, Diversity, Demographie, Generation Y und Z, etc.) sind es vor allem Globalisierung und Digitalisierung, die massive Auswirkungen auf Unternehmen und die Arbeitswelt von heute und morgen haben werden (Eberhardt und Majkovic 2015). Wir leben in einer sogenannten „VUCA-Welt“ - in einer Umwelt, die geprägt ist durch ein hohes Mass an Veränderungen (Volatilität), grosser Unsicherheit (Uncertainty), hoher Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity). Die Veränderungen werden ihren Niederschlag u.a. im Umgang mit **Wissen und Erfahrung** (aktuell die wichtigsten Wettbewerbsfaktoren), in der **Arbeitszeit** (Verfügbarkeit) und in der **Leistungssicherung** (sowohl körperlich als auch im Sinne von Mitarbeiterbindung) finden.

In diesem Kontext vermag der Fundus des psychologischen Wissens den Führungskräften Hinweise zu geben, wie sie ein Klima guter Performance schaffen und positive Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden aufbauen bzw. erhalten können. Es geht dabei um Motivationsfaktoren und wie diese in den Führungsbeziehungen einzusetzen sind, um gemeinsame Ziele erfolgreich zu erreichen. Dafür wird folgenden Fragen nachgegangen.

■ Die Fragen der Führungskräfte:

- Welche Anforderungen müssen in der „Führungsbeziehung 3.0“ erfüllt werden?
 - Führungsbeziehungen als „unique selling proposition“ („usp“)?
- Wie kann ich die Performance meiner Einheit sichern und steigern?
 - Wie baue ich die Performance meiner Mitarbeitenden nachhaltig auf?
 - Wie sichere und steigere ich die Performance meiner Mitarbeitenden?
 - Wie gestalte ich eine leistungs- und lernförderliche Umgebung?
- Wie kann ich andere überzeugen, begeistern und bewegen?
 - Wie gewinne ich Menschen für meine Visionen, Ideen und Ziele?
 - Was bringt Menschen in Bewegung – auch aus ihrer Komfortzone heraus?
 - Was überzeugt die Menschen bei meinem Auftritt?
 - Wenn bedachte Argumentation nicht fruchtet – kann ich trotzdem überzeugen?

3.1 Welche Anforderungen müssen in der „Führungsbeziehung 3.0“ erfüllt werden?

Die Anforderungen an die heutige Führungsrolle haben sich in den letzten Jahrzehnten geändert, sie sind komplexer und herausfordernder geworden. Bedingt durch den Wertewandel, die Umweltdynamiken und den technischen Fortschritt werden neue und zukunftsgerichtete agile Führungsmodelle wichtig. Ein neues Arbeits- und Führungsverständnis wird von der Führung gefordert, die in der Pflicht ist, alle Potenziale und Kompetenzen ihres Teams effektiv zu nutzen und zu fördern. Die Erfüllung der Führungsrolle kann nur in einer einvernehmlichen Gestaltung der Führungsbeziehung zwischen Führungskraft und Team erfolgreich gelingen (Führungsbeziehung 3.0). Der kontinuierliche soziale Wertewandel verlangt von Führungskräften mehr und mehr die agile Rolle des „change agents“ in sich verändernden und lernenden Wissensorganisationen. In unsicheren und turbulenten Zeiten müssen Visionen, innovative Problemlösungen und Strategien zur Bewältigung entworfen und die Mitarbeitenden einbezogen und dafür gewonnen und motiviert werden. Es ist unbestritten, dass sich beispielsweise nur jene Unternehmen dauerhaft am Markt behaupten können, die ihre Mitarbeitenden durch agile (Führungs-)Maßnahmen an sich binden, motivieren und deren kreatives und innovatives Potenzial zu nutzen verstehen. **Führungskräfte** sollen dabei die **Rollen** als **Visionäre, Berater, Teamplayer und Coaches** gleichzeitig wahrnehmen (Schreyögg und Noss 1995). Dabei gilt es, die Umwelt differenziert wahrzunehmen, Widerstände vorherzusehen und zu überwinden sowie flexibel und professionell darauf zu reagieren. Gefordert werden in der Führung nebst fachlicher Kompetenz insbesondere **soziale und personale Kompetenz** (Felfe 2005; Frey 2015). In der Beziehung zwischen Führung und Geführten müssen daher die Werte, Einstellungen, Interessen, Erwartungen, Bedürfnisse, Ziele, etc. beider Seiten angesprochen, geklärt und auf die Organisation abgestimmt (transformiert) werden. Beispielsweise sind die Werte, Bedürfnisse, Erwartungen und Ziele der Generation Y (ab Jahrgang 1980) anders gelagert

als noch diejenigen der Generation X und Baby-boomer. Die Generation Y beansprucht hohe Leistungsstandards, gleichzeitig will sie aber auch ernst genommen und am Arbeits- und Veränderungsprozess partizipieren können. Den „digital natives“ sind ökologische wie auch soziale Werte wichtig, was kommunikative Kompetenz bei der Führung fordert und eine Wertediskussion mit sich bringt. Sie suchen heute eine Arbeit, deren Ziele sie akzeptieren und in ihre integrieren können, eben deren Sinn sie erkennen können und die sinnvoll und bedeutungsvoll für ihr Leben sind.

Gemäß Sprenger (2002), ist **Leistungsbereitschaft** dem Menschen innewohnend. Die Einstellungen zu den **Werten** haben sich allerdings **verändert**. Er fasst sie wie folgt zusammen (Sprenger 2002, S. 30):

- Der „Beruf, der mir gefällt“ und die „Freizeitaktivität, die mir gefällt“, werden gleichermaßen aufgewertet.
- Ein tendenziell wachsender Teil der Arbeitnehmenden will im Beruf „mehr Verantwortung“ übernehmen, wobei die „zweite Reihe“ häufiger als früher bevorzugt wird.
- Auf die Frage „Glauben Sie, es wäre am schönsten zu leben, ohne arbeiten zu müssen?“ antworten heute kaum mehr Menschen mit „ja“ als vor 40 Jahren.
- Menschen sind in dem Maße signifikant zufriedener, in dem ihr Handlungsspielraum während der Arbeit wächst.
- „Arbeit, die Spass macht“ ist für die Berufstätigen genauso wichtig wie ein höheres Einkommen.
- „Arbeit, die Sinn macht“ erhält eine signifikant wachsende Bedeutung gegenüber Status und Karriere.

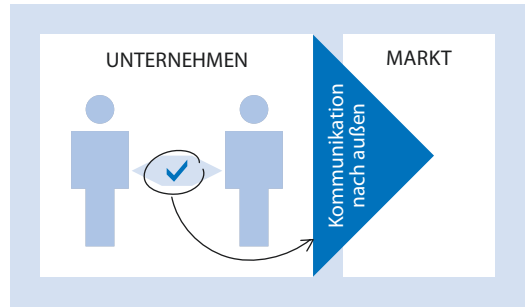
Der einzelne Mensch erwartet verstärkt Möglichkeiten, sich und sein persönliches Potenzial einzubringen und zu entfalten. Er will als ganze Person wahrgenommen, ernst genommen, einbezogen und wertgeschätzt werden. Dies verlangt von der Führung, dass sie auf diese Veränderung der Einstellungen zu den Werten der Mitarbeitenden eingeht und mit ihnen in die Diskussion geht.

3.1.1 Führungsbeziehungen als „unique selling proposition“ („usp“)?

Sinngemäß dem Ansatz der „ressourcenorientierten Unternehmensstrategie“ (Frey und Osterloh 2000) kann sich ein Unternehmen von der Konkurrenz abheben und einen nachhaltigen Schutz vor Abwanderung von Mitarbeitenden erzielen, wenn es ihm gelingt, eine **einzigartige unternehmensspezifische Ressource** zu entwickeln und zu nutzen. Eine Unternehmung könnte ihre **Führungsbeziehungen** als eine „usp“ formulieren, d. h. als das **Alleinstellungsmerkmal**, das sie **auszeichnet** und von anderen unterscheidet. Dieses kann zu einer Kernkompetenz der Unternehmung ausgebaut werden, wenn sie folgende Eigenschaften aufweist und verfolgt (in Anlehnung an Frey und Osterloh 2000; ■ Abb. 3.1):

1. Die **Führungsbeziehung** zwischen Führung und Geführten ist **wertvoll**, d. h. die Mitarbeitenden und Führungskräfte sind bereit, in diese Beziehung zu investieren, weil daraus für beide Parteien ein Gewinn und Zusatznutzen herauschaut. Als Folge verpflichten sie sich für das und identifizieren sich mit dem Unternehmen.
2. Die Führungsbeziehung ist **einmalig und feingliedrig**, d. h. sie muss fortwährend gepflegt und immer wieder aufs Neue überprüft werden, weil Veränderungen ständig passieren.
3. Sie ist **einzigartig und schwer ersetzbar**, d. h. es gibt keine ähnlichen Beziehungen, weil alle Menschen unterschiedlich sind.
4. Sie ist **schwer imitierbar**, d. h. andere Unternehmen können die Führungsbeziehungen nicht ohne weiteres kopieren, weil die Beziehungen auf den **Werten der Unternehmung** und der Beteiligten aufbauen.
5. Die **Qualität und die Prinzipien** der Führungsbeziehung sind auf neue und weitere Beziehungen **transferierbar** und erschließen dabei Möglichkeiten (z. B. neue Kontakte zu Kunden, Konkurrenz, etc. aufzubauen), die zukünftige Bedürfnisse befriedigen können, die diese heute noch gar nicht kennen („lernende Organisation“).

In der unternehmerischen Praxis werden Führungsbeziehungen unterschiedlich gestaltet, obwohl es im Grunde immer darum geht, dass die Führung die



■ Abb. 3.1 Qualität der Führungsbeziehung als „usp“ nach innen gelebt und nach außen kommuniziert

Mitarbeitenden für die Ziele und das Weiterkommen der Unternehmung gewinnt und motiviert. Die **Qualität der Beziehungsgestaltung** sowie das **Führungsverständnis** der Beziehungsbeteiligten machen den Unterschied. Grundsätzlich weisen Ergebnisse aus der Führungsforschung darauf hin, dass Führungsbeziehungen, in denen die Führung proaktiv die Bedürfnisse der Mitarbeitenden befriedigt (z. B. das Bedürfnis nach Unterstützung, nach Partizipation, nach Förderung (Empowerment) und Dialogbereitschaft; ► Abschn. 3.3.1), mit einer besseren Gesundheit sowie mit weniger Stresserleben und gesundheitlichen Beschwerden bei den Mitarbeitenden einhergehen. Wie erfolgreich Führungskräfte in ihrem Bereich Gesundheitsförderung betreiben, hängt insbesondere davon ab, wie stark sie selbst auf ihre eigene Gesundheit achten und wie authentisch und vorbildlich ihr gesundheitsförderliches Führungsverhalten auf die Mitarbeitenden wirkt (Felfe 2015; ► Kap. 2).

In der Führungsforschung haben Zaleznik (1977) und Drucker (2001) zwei unterschiedliche Führungsrollen definiert, die bei der Gestaltung von Führungsbeziehungen Wirkung zeigen. Sie unterscheiden zwischen „**Manager**“ und „**Leader**“, welche auf verschiedenen Führungsverständnissen basieren. Beide Rollen sind sowohl in Forschung und Praxis zu finden. Die zwei Rollen führen inhaltlich unterschiedliche Aufgaben aus. Grob betrachtet fokussieren **Manager** auf das **Funktionieren** und die **Sicherstellung einer laufenden Organisation**. Sie konzentrieren sich auf das Optimieren von vorhandenen Strukturen und Prozessen (den Status quo) und zeigen ihren Mitarbeitenden gegenüber ein eher sachliches, analytisches und distanziertes

Verhalten. **Leader** fokussieren hingegen auf die **Zukunft der Unternehmung, provozieren und treiben aktiv innovative Weiterentwicklungen** und Veränderungen voran. Sie pflegen einen kommunikativeren Führungsstil. Sie nehmen sich aktiv der Führung an und zeigen sich verantwortungsbewusst und zukunftsorientiert. Sie inspirieren und motivieren die Mitarbeitenden, indem sie ihnen glaubwürdig Sinn und Bedeutung in der Arbeit vermitteln und ihnen Lernen und somit Kompetenzentwicklung ermöglichen. Der gern zitierte Slogan von Drucker, in dem **Manager** bemüht sind „**die Dinge richtig zu tun**“, während **Leader** als aktive Gestalter der Zukunft „**die richtigen Dinge tun**“, hat dazu geführt, dass mehr Leader gefordert und gefördert wurden (Bennis und Nanus 1985; Drucker 2001). Die Trennung zwischen Manager und Leader, die gemäß Zaleznik (1977) auf unterschiedlichen Persönlichkeitstypen gründen, gibt es in dieser Ausschließlichkeit in der Praxis nicht. Sie ist aber für die Qualität der Führungsbeziehung richtungsweisend. Damit ist der entscheidende Punkt berührt, dass Leadership die wesentliche Triebfeder für erfolgreichen Wandel und innovative Unternehmen darstellt, und Management für geordnete Strukturen und Prozesse sorgt. Folglich verspricht eine geeignete Mischung Erfolg. Denn zu viel Leadership ohne Management könnte in Gefahr laufen, Chaos zu verbreiten, zu viel Management ohne Leadership erschöpft sich hingegen am Ende in lähmender Bürokratie. Unternehmen benötigen also beides: sowohl Leadership als auch Management – allerdings in unterschiedlichen, von den verschiedenen Situationen abhängigen Kombinationen.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Führungspraxis zur Frage: Welche Anforderungen müssen in der „Führungsbeziehung 3.0“ erfüllt werden?

- Achten Sie darauf, dass Sie in der Gestaltung Ihrer Führungsbeziehungen der stattfindenden Veränderung des Führungskontextes gerecht werden. Beachten Sie die unterschiedlichen „Generationen“ in Ihrer Mitarbeiterschaft. Je nachdem, wo Sie selber stehen, sollten Sie sich in die Position der jeweils anderen Generation

versetzen. Was erwarten und fordern sie? Worauf beruht ihr Arbeitsverständnis? Was brauchen sie? Wie können Sie ihnen längerfristig stimmige Perspektiven anbieten? Entwickeln Sie jeweils spezifische Antworten und Strategien der Führungsbeziehung.

- Geben Sie Ihren Führungsbeziehungen Ihre eigene, individuelle Note. Beachten Sie dabei die Grundlage: Ihre eigenen Werte sowie die Unternehmenswerte. Versuchen Sie, diese zu integrieren.
- Pflegen Sie den Dialog und die Reflexion, wenn es um die Gestaltung von Führungsbeziehungen geht. Bleiben Sie flexibel – agil. überprüfen Sie Ihre Beziehungen immer wieder aufs Neue.
- Ob Sie nun die „Dinge richtig tun“ (Manager) oder „die richtigen Dinge tun“ (Leader) – das „Sowohl als auch“ ist angebracht. Die richtigen Dinge (Zukunft) für Ihre Unternehmung und Ihren Bereich müssen auch auf ihre Qualität hin begutachtet werden.

3.2 Wie kann ich die Performance meiner Einheit sichern und steigern?

Im folgenden Kapitel werden drei Fragen rund um das Thema Performance beantwortet:

- Wie baue ich die Performance meiner Mitarbeitenden auf?
- Wie sichere und steigere ich die Performance meiner Mitarbeitenden?
- Wie gestalte ich eine leistungs- und lernförderliche Umgebung?

3.2.1 Wie baue ich die Performance meiner Mitarbeitenden auf?

Der Erfolg eines Unternehmens hängt stark mit der individuellen Performance seiner Mitarbeitenden zusammen. Je besser jeder einzelne Mitarbeitende seine Leistung und Potenziale bezogen auf die

Unternehmensziele einbringen kann und will, umso mehr trägt er zur Gesamtpformance des Unternehmens bei. Bei der Steuerung einer effektiven Performance kommt es nicht nur darauf an, dass die Mitarbeitenden ihre Potenziale umfassend einsetzen und hohe Leistung erbringen. Die Leistung muss zudem auf die Unternehmens- resp. Bereichsziele ausgerichtet sein. Die Führungskräfte stehen dabei vor der Herausforderung, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiterschaft effektiv und effizient einzusetzen und zu regulieren wie auch zu koordinieren und zu kontrollieren.

Die **Fähigkeiten** eines Mitarbeitenden umfassen die Gesamtheit seiner psychischen und physischen Bedingungen, die zum Ausführen seiner Arbeit notwendig sind und als überdauernde Persönlichkeitsmerkmale (z. B. Intelligenz, Offenheit, Gewissenhaftigkeit) definiert werden (Nerdinger 1995). **Fertigkeiten** dagegen bezeichnen eng umschriebene Vermögen zur Lösung bestimmter Aufgaben oder Teilaufgaben. Fähigkeiten und Fertigkeiten sind folglich **Ressourcen des Menschen**, die er für seine Entwicklung und sein Weiterkommen benötigt, um Ziele zu erreichen und damit Leistung zu erbringen. Der Umgang mit den eigenen Ressourcen ist ein wichtiger Wert für die Gestaltung von Arbeit und Erbringung von Leistung. Arbeit hat neben der **Sicherung der Lebensgrundlage** einen **psychischen und sozialen Wert** und beeinflusst resp. prägt die Persönlichkeit des Menschen (Semmer und Udris 2005). Die Arbeit und der Beruf selbst haben einen wichtigen Einfluss auf unsere Entwicklung. Dabei ist die **Gestaltung der Arbeit** entscheidend für die psychische und physische Gesundheitserhaltung des Menschen (► Abschn. 3.2.3). Die psychosoziale Funktion von Arbeit wird in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung nachgewiesen. Sie ist für die Gesundheit der arbeitenden Menschen von zentraler Bedeutung.

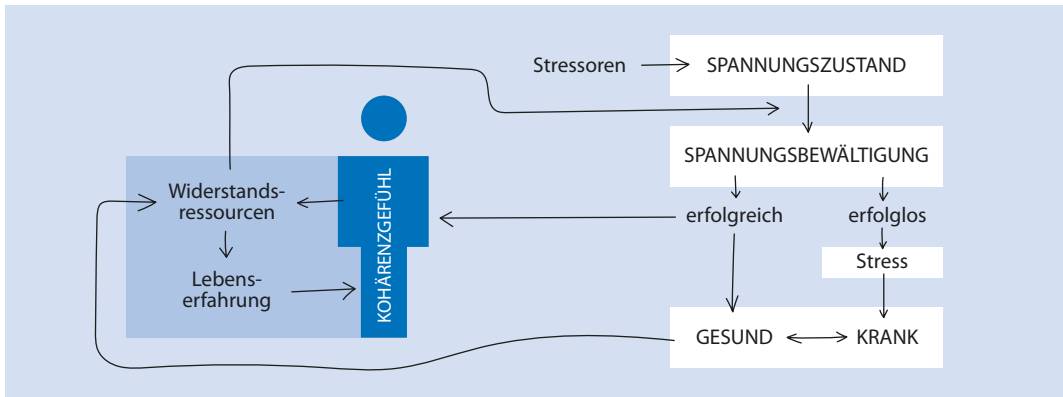
a. „Salutogenese“ und die Gestaltung des Aufgabensettings für Mitarbeitende

Gemäß Antonovsky (1993) gibt es nicht nur die zwei Zustände „gesund“ und „krank“, sondern beide können als **„Kontinuum von Gesundheit zu Krankheit“** und umgekehrt betrachtet werden. Er geht davon aus, dass kranke Menschen auch immer

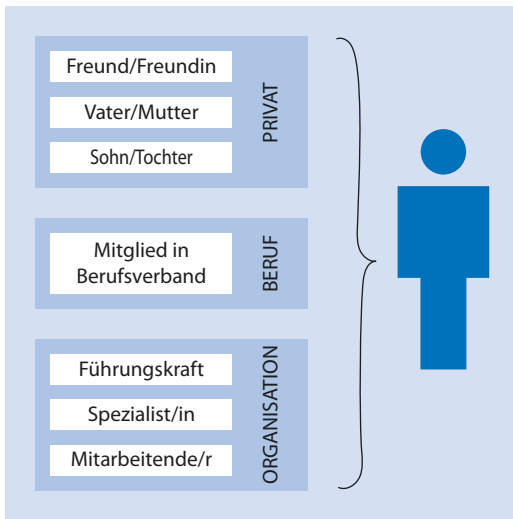
gesunde Anteile in sich tragen. Interessant beim Ansatz der „Salutogenese“ ist nicht in erster Linie die Entstehung einer Krankheit, sondern das **Berücksichtigen der gesamten Biographie** eines Menschen und seine Lebenserfahrung (► Abb. 3.2). Der Ansatz sucht diejenigen Faktoren, die einen bestimmten Zustand auf dem Gesundheitskontinuum erhalten oder in Richtung Gesundheit bewegen. Die zentrale Frage ist: Welche **Ressourcen** stehen einer Person bei der Bewältigung von belastenden Situationen (Stressoren) und folglich zur Erbringung von Leistung zur Verfügung? Von Seiten der Führungskraft kann auf jeden Fall die Gestaltung einer Aufgabe im Sinne der „Gesundheitsförderung“ systematisch angegangen werden. In Anlehnung an Antonovsky muss das Aufgabensetting den Mitarbeitenden das überdauernde Gefühl der **Zuversicht** (auch bei belastenden Situationen) ermöglichen – in der psychologischen Forschung spricht man hier vom **Kohärenzgefühl**. Dafür muss die Aufgabe drei Komponenten beinhalten (Antonovsky 1993; ► Kap. 2):

- **Verstehbarkeit:** Die Aufgabe muss verständlich sein, zudem strukturierbar und erklärbar. Die Konsequenzen des Tuns sollten vorhersehbar sein und dadurch auch kontrollierbar.
- **Bewältigbarkeit:** Die Aufgabe muss so gestaltet werden, dass die Mitarbeitenden sie mit der Überzeugung angehen, sie mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen bewältigen zu können – auch wenn es schwierig wird und Unvorhergesehenes eintritt.
- **Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit:** Die Aufgabe muss für den Mitarbeitenden einen Sinn haben und es wert sein, dass man für ihre Lösung und Ausführung Energie und Ausdauer investiert. Positive Konnotationen von z. B. „interessant“ und „schön“ sind zentral. Diese Komponente gilt unter den drei Komponenten des Kohärenzgefühls als das wichtigste Element.

Die zentrale Kraft zur Bewältigung von Spannungen und Stressoren, also die Erhaltung und der Ausbau von Leistungsfähigkeit, ist ein durchgehendes und überdauerndes Gefühl der Zuversicht, belastende Situationen meistern zu können. Ein **hohes Kohärenzgefühl** (das Gefühl, Aufgaben und Herausforderungen der (Arbeits-)Welt bewältigen zu können) mobilisiert ausreichend generalisierte



Mitarbeitende leisten in verschiedenen Lebensbereichen ihre Beiträge. Sie tun dies in unterschiedlichen Rollen und in verschiedenen Umwelten, an die unterschiedliche Erwartungen und Aufgaben gebunden sind. Schmid (1994) stellt in seinem Modell drei Hauptrollen vor, die in drei „Welten“ wahrzunehmen sind (■ Abb. 3.3).



■ Abb. 3.3 Die drei Rollenwelten eines Menschen (in Anlehnung an Schmid, 1994)

In der **Organisationswelt** arbeitet und verwirklicht sich eine Person z. B. in der Rolle der Führungskraft (aber auch als Projektmanagerin, Spezialistin, Sachbearbeiter, etc.). In der **Führungsrolle** denkt, fühlt und handelt die Person in ihrer Organisationsfunktion und erbringt Leistung in der Ausführung von Führungsaufgaben. Diese kann oft unabhängig von der Person existieren und funktionieren. Zu berücksichtigen und zu integrieren sind hier Verpflichtungen (Aufgaben, Pflichten), Macht, Einfluss, Handlungsspielräume, Verantwortungen und alle anderen möglichen, ausübenden Tätigkeiten. Sie sind eingebunden in ein Netz von offiziellen **expliziten und impliziten Erwartungen** und Regeln der Organisationskultur. Die Führungsrolle lässt sich von den Werten, Standards, Verständnissen und Erfahrungen leiten, die von der Kultur der Organisation implizit und explizit nahegelegt und die in wiederkehrenden Ritualen erneuert und stabilisiert werden. Eine solche Rolle gut mit den eigenen Ressourcen zu regulieren kann eine Herausforderung sein. Die komplexen und vielfältigen Vernetzungen können widersprüchlich und belastend sein, und die Führungskraft sollte sich deren Wirkung bewusst sein. Sich im Gefüge der Organisation erfolgreich zu bewegen und zu entwickeln bildet die **Organisationsidentität** heraus. Sie fordert ihre Treue.

Die Welt der Organisation wird überlagert von der **Berufswelt**. Mitarbeitende sind immer auch Angehörige eines bestimmten Berufes. In der **Berufsrolle** sind die Ausbildung (inkl. Weiter- und Fortbildungen), die fachlichen Qualifikationen, ihre Ambitionen und Vorstellungen von Karriere und professioneller Lebensqualität wichtig. In den Berufsrollen (z. B. als Chefärztin oder Chef-Controller) denkt, fühlt und handelt eine Führungskraft als „Profi“, eben als **Fachperson**. Dabei sind die **Kompetenzvorstellungen** des eigenen Berufs bzw. der Professionalität von hoher Bedeutung. Es ist nach wie vor so, dass die Ausübung der Führungsrolle für Ärzte, Naturwissenschaftler, Buchhalterinnen, Technikerinnen und Ingenieure eine neue herausfordernde Qualifikation darstellt. Sich jedoch in der beruflichen Rolle weiter zu entwickeln hat auch immer mit der lebenslangen Entwicklung des Berufs und zur beruflichen Identität zu tun. Die Zugehörigkeit zu **Fach- und Berufsverbänden** hilft, sich beruflich auf dem Laufenden zu halten und gewisse Standards und Qualifikationsregeln auch in der Organisationsrolle zu etablieren. Die Berufsrolle lässt sich von Werten, Standards, Verständnissen und Erfahrungen leiten, die sie insbesondere in der Zeit der beruflichen Qualifikation geprägt haben und auf Fachtagungen und Weiterbildungen erneuert und ergänzt wurden. Alles zusammen bildet die **berufliche Identität**. Sie fordert auch ihre Treue.

Die **Privatwelt** ist die Welt des privaten Lebens und der **Privatrolle**. Hierzu gehört die familiäre, gesellschaftliche und regionale Herkunft, die bisherigen Lebenserfahrungen und der private Lebensstil, der sich daraus entwickelt hat, sowie die Zusammengehörigkeit zu Familie, Freunden und Bekannten. In der Privatrolle denken, fühlen und handelt ein Mensch als Privatperson. Dabei füllt er die Rollen aus wie Geliebter, Vater, Ehefrau, Sohn, Freundin, Nachbar, Kollege, etc. Hier sind ihm **übernommene Werte und Modelle** von Familie, Partnerschaft, Sexualität, etc. wichtig und leitend. Auch Vorstellungen von der privaten Zukunft und ihrer Gestaltung bis hin zum eigenen Tod sind wichtig und leitend. Hier hat der Mensch seine **private Identität**, auch sie fordert ihre Treue.

In allen drei Welten verleiht eine Person diesen Rollen mit ihrer Persönlichkeit Kraft und Ausdruck und entwickelt sich dadurch zu einer Person mit

ihren Eigenarten und Bestimmungen. In der Organisations-, Berufs- und Privatwelt reguliert eine Person ihre entsprechenden Rollen, und bei Erfolg führt dies zur Life-Balance und zum Aufbau einer zielführenden Performance.

Das Persönliche und Einzigartige am Menschen ist die Art und Weise, wie er seine Rollen wahrnimmt und sie gestaltet. Die **Persönlichkeit** eines Menschen entwickelt sich gemäß Schmid (1994) durch die bewusste Wahrnehmung und Ausübung eines Bündels von Rollen in seinen vielseitigen und erlebnisreichen Welten. Dadurch, dass sich der Mensch in zahlreichen Kontexten bewegt, muss er die Rollenerwartungen, die an jede Rolle geknüpft sind, integrieren und erfüllen.

Jede Form der Verbesserung und Erweiterung, d. h. der Professionalisierung der Rollenkompetenz bedeutet daher **Persönlichkeitsentwicklung**. Diese findet im Zusammen- und Wechselspiel zwischen Person und Rolle statt. In dieser Auseinandersetzung findet Übung und Training statt und folglich Kompetenzerwerb. In der Rolle handelt die Person, und die Person urteilt über die Qualität ihres eigenen Verhaltens. Daraus lernt und entwickelt sich die Person und spielt quasi die „eigene“ Beurteilungsinstanz. Dadurch wird möglich, individuelle Eigenarten durch die Rolle hindurch sichtbar werden zu lassen. Alle drei Rollenwelten sind miteinander vernetzt. Die Person bewegt und handelt meist sehr selbstverständlich darin. Durch das Wechselspiel und die selbstständige bewusste Reflexion zwischen Person und Rolle erlebt die Person persönliche Kompetenzentwicklung **Agile Rollenkompetenz**.

In ihrer jeweiligen Führungsrolle tritt die Führungskraft mit ihren Mitarbeitenden in Beziehung. Die **Kenntnis der gegenseitigen Rollenerwartungen** erleichtert den Umgang miteinander, weil sie das Verhalten des Anderen vorhersagbar macht. Zu Missverständnissen und Problemen kann es kommen, wenn jemand die Erwartungen nicht erfüllt und er buchstäblich „aus der Rolle fällt“. An Bedeutung und Einmaligkeit gewinnt die Führungsbeziehung dann, wenn die Führungsperson ihre Mitarbeitenden so führen kann, dass beide Seiten diese Beziehung als wertvoll (er-)leben und als einzigartig einschätzen.

Persönlichkeitsentwicklung geschieht sowohl in der Privatwelt als auch in der Berufs- und Organisationswelt. Persönliche Beziehungen werden in

der Organisationswelt oft mit privaten Beziehungen verwechselt. Der persönliche Kontakt zu einem Mitarbeitenden erzeugt eine Resonanz – oft wird von „Chemie“ gesprochen –, die in professionellen Arbeitsbeziehungen persönliche Qualitäten erhalten kann, ohne dabei wirklich privat zu werden. Eine **Spaltung der drei Welten** ist jedoch äußerst unvernünftig. Der Aussage „Ich trenne Privates von Beruflichem“ ist demzufolge kaum zuzustimmen. Denn von und in allen Welten kann gelernt und das Gelernte in neue Welten transferiert werden. Die heutige Tendenz, dass die Trennung von Privat- und Organisationswelt immer mehr verschwimmt, zeigt eine klare Richtung. Oft wird diese Trennung durch klare Arbeitszeitstrukturen aufrechterhalten. Die Generation Y will sich nur bedingt in diese Strukturen hineinzwingen lassen und beansprucht mehr Agilität und Flexibilität.

Das Drei-Rollen- und Welten-Modell kann in der Führung in vielfältiger Weise genutzt und mit dem Mitarbeitenden und dem Team besprochen werden. Ist eine Führungsperson mit der Verringerung der Leistungsmotivation eines Mitarbeitenden konfrontiert, so könnte sie mit den Mitarbeitenden durch die drei Welten reisen und klären, welche **Ressourcen** in welcher Rolle zu **regulieren** sind. Sind es Ressourcen in der beruflichen Rolle, also Kompetenzerwerb und Austausch mit Gleichgesinnten? Oder sind es Unstimmigkeiten in der Organisationsrolle, wie z. B. Konflikte, die im Team geklärt werden sollten? Oder sind es gar Ressourcen in der Privatrolle, z. B. Geld, das für ein persönliches Bedürfnis (Wohneigentum) nicht zur Verfügung steht? Je nachdem kann die Führung in dieser Angelegenheit etwas zur Klärung beitragen. Menschen stehen aber nicht nur vor den Herausforderungen, die einzelne Rollenwelten an sie stellen, sondern auch vor der Anforderung, die verschiedenen Ansprüche und Erwartungen in eine Lebenswelt zu integrieren und schließlich in einem Terminkalender zusammenzubringen. Wie kann beispielsweise jemand die Vaterrolle wahrnehmen, die er gerne ausüben will, und gleichzeitig Karriere machen (Anspruch der Generation Y), die auch seinen Wünschen entspricht? Welche Auswirkungen hat ein Karriereschritt auf andere Lebensbereiche? Wie kriegt jemand all seine Bedürfnisse unter einen Hut resp. in sein Leben integriert, die ihm wichtig sind? Das Aufeinanderprallen

der drei Welten generiert zwar eine enorme Dynamik und birgt Spannungsfelder sowie Konfliktpotenzial. Zugleich werden in der expliziten Auseinandersetzung mit Rollen und Rollenwelten Angriffspunkte zum Umgang mit der Komplexität deutlich, welche gerade für Führungskräfte von besonderer Bedeutung sind (► Kap. 2).

3.2.2 Wie sichere und steigere ich die Performance meiner Mitarbeitenden?

Der Hauptzweck einer Organisation („primary task“), sei es die Entwicklung, Herstellung und Vertreibung von Produkten oder das zur Verfügung-Stellen von Dienstleistungen, dient à priori zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Dieser Leistungsaspekt ist der **Fokus** und das **übergeordnete Ziel** und bildet den **Ansatzpunkt in der Führung** von Mitarbeitenden. In ihm steckt die entscheidende Frage, **wofür die Leistung erbracht werden soll**. Sie zeigt den Weg nach vorne in die Zukunft; sie lenkt den Blick auf Ziele und auf eine mögliche Vision, wohin das Unternehmen ausgerichtet ist. Sie kann motivationale Energie auslösen. Mitarbeitende für Leistung zu motivieren umschreibt in diesem Sinn das Streben nach Zielen, das in der Motivationsforschung immer eine Wechselwirkung von Person und Situation darstellt (Nerdinger 1995; ■ Abb. 3.8).

Faktoren, mit denen sich das Leistungsverhalten von Mitarbeitenden beeinflussen lässt

In der Organisationspsychologie und in der Managementliteratur wird der Leistungsbegriff zweierlei verwendet (Campbell et al. 1993, in Nerdinger 2003): Einerseits geht es um die **Performance**. Sie wird anhand von objektiven Massen (Umsatz, Zieledefinition, Effizienzquotient und Effektivität bzw. Produktivität) gemessen und meist mit einem Anreiz verbunden (z. B. spannende Aufgabe oder innovatives Projekt, Entwicklungsmöglichkeiten, Belohnungen in Form von Beförderung oder Bonus, etc.). Andererseits geht es um **Leistung**. Als solche wird das Verhalten der Führungskräfte oder Mitarbeitenden betrachtet, mit dem aus der jeweiligen Rolle

heraus die Performance-Vorgaben (Ziele, Projekte, Führung einer Einheit, etc.) zu erreichen sind. Die Leistung ist entsprechend immer gerichtet und mehr oder minder intensiv. Die Ausdauer einzelner kommt hier zum Vorschein etc. Im Leistungsverhalten kann die Führung den Beitrag ihrer Mitarbeitenden wahrnehmen und beurteilen und mit konkretem und konstruktivem Feedback regulieren und modifizieren. Folgende Faktoren beeinflussen das Leistungsverhalten positiv (Tab 3.1):

3.2.3 Wie gestalte ich eine leistungs- und lernförderliche Umgebung?

Will man als Führungskraft der Frage nachgehen, in welcher Arbeitsumgebung der Mensch optimal leistet und lernt, kommt man nicht umhin, sich zunächst dem Menschen per se zuzuwenden. Die Menschenbilder, auf denen Führung baut, entwickeln sich und erfahren Veränderungen. Aktuell wird das Menschenbild vom „**complex man**“ geprägt. Es beinhaltet die Vorstellung von Vielfalt und interindividuellen Unterschieden und macht die Führungsaufgabe entsprechend anspruchsvoll. Vor dem Hintergrund der fortlaufenden Entwicklung der Technisierung der Gesellschaft (Industrialisierung und Digitalisierung, „big data“), mit dem Aufkommen moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) wie Smartphones, Computern und Internet und zusätzlich beeinflusst von der voranschreitende Globalisierung entsteht gar ein neuer Typus: der „**networked man**“. Die Vernetzung bezieht sich sowohl auf die Vielfalt und Häufigkeit sozialer Kontakte vor dem Hintergrund der **Handhabung von ICT** wie Internet und Smartphone als auch auf die Beweglichkeit von Menschen auf internationaler Ebene im Zuge der Globalisierung. Die Arbeitsbedingungen im beruflichen Kontext verändern sich massiv, sei es bezogen auf den konkreten Arbeitsplatz, die Raumgestaltung, Büromöbel, Ergonomie sowie Qualität und Zuverlässigkeit der Technik, sei es bezogen auf Arbeitszeitregelungen und Pausengestaltung. All diese Faktoren sind für den Arbeitsplatz und die Leistungsförderung bedeutsam. So ist es z. B. nachgewiesen, dass geregelte Arbeitszeiten und regelmäßige, strukturierte Pausen zu Leistungssteigerungen führen (Ulich 2011). Eine effektive Gestaltung der

■ **Tab. 3.1** Faktoren, mit denen die Leistung von Mitarbeitenden erhöht werden kann

Faktor	Implikationen für die Führung
Vermittlung von Sinnhaftigkeit der Zielsetzung	Die Vermittlung der Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit der Aufgabe ist ein zentraler Schlüssel für die Leistungserbringung (► Abschn. 3.2.1). Der Sinn muss sich dabei sowohl auf die übergeordnete Zielsetzung des Unternehmens beziehen (abgebildet in ansprechenden Visionen, Strategie und Zielen) als auch im jeweils „eigenen“ Beitrag zu finden sein. Es geht darum, die Richtung der Tätigkeit der Betroffenen aufzuzeigen und sie möglichst anregend und inspirierend zu gestalten. Nur so wird der Vision respektive Strategie und den Zielen gefolgt, nur so entsteht die Bereitschaft, eigene Kräfte optimal einzubringen.
Übergabe von Verantwortung und Autonomie	Mitarbeitende, die Verantwortung für ihre Aufgaben erhalten und deren Autonomiebedürfnis entsprochen wird, sind motiviert, hohe Leistung zu erbringen. Wenn Mitarbeitende innerhalb ihrer Aufgaben Entscheidungen selber treffen können und ihre Handlungsspielräume angemessen groß sind, erhöht sich ihre Performance, und gleichzeitig werden ihre Kompetenzen ausgebaut und gefestigt (Hackman und Oldman 1980; Heckhausen und Heckhausen 2006; Ulich 2011). Die Führung sollte demnach ihren Mitarbeitenden innerhalb ihres Aufgabenbereiches Entscheidungsbefugnisse abgeben, die ihnen erlauben, eigenständig und selbstverantwortlich zu entscheiden und die Entscheidungen umzusetzen. So werden sowohl Mitarbeiter-Commitment als auch Arbeitszufriedenheit gefördert (► Abschn. 3.2.3).
Förderung durch entwicklungsorientierte Haltung und Feedback seitens der Führungskraft	Die Zielforschung belegt, dass Mitarbeitende eine konstruktive Leistungsbeurteilung bzw. ein Feedback eher annehmen, wenn sie auf konkrete verhaltensbezogene Aspekte der Leistung zurückgeführt werden kann. Sie passen gar ihr zielorientiertes Leistungsverhalten entsprechend an und steigern es (Locke und Latham 1990). Verfolgt die Führung einen entwicklungsorientierten konstruktiven Führungsstil und gestaltet ihr Feedback entsprechend, dann kann die Leistungsfähigkeit und das Lernen der Mitarbeitenden gesichert und gesteigert werden.

Pausen ermöglicht zudem die Wahrnehmung sozialer Kontakte unter den Mitarbeitenden oder auch zur Familie (Smartphone; Jacquemin 2010).

a. Arbeitsbedingungen, die Leistungserbringung fördern

In der Führungspraxis wird die Performance oft vornehmlich mit der individuellen Motivation und den Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeitenden erklärt. Viele Führungskräfte verfallen diesem sog. „fundamentalen Attributionsfehler“ (► **Kap. 6**) und schreiben eine schwache Performance zuerst oft den Mitarbeitenden zu. Dabei verweist die psychologische Forschung schon seit Jahrzehnten darauf, dass die Performance von Mitarbeitenden auf dem

Wechselspiel von Person und Arbeitssituation gründet (■ **Abb. 3.8**). Die **situativen Arbeitsbedingungen** spielen hier eine nicht zu unterschätzende Rolle. Dazu zählen z. B. die technologische Ausstattung des Arbeitsplatzes, die vorherrschenden Normen und Regeln innerhalb des Kontextes, die Merkmale der Ziele, die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, die konkrete Form der Aufbau- und Ablauforganisation, etc. Sie zu gestalten, so dass Mitarbeitende ihre Aufgaben selbstverantwortlich und selbstorganisierend wahrnehmen können, ist eine zentrale Herausforderung für die Führung. Voraussetzung dafür ist und bleibt, dass die **Passung von Aufgabe und Person** aufeinander abgestimmt wurde. Die Anforderungen des Arbeitsplatzes sollten mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeitenden

übereinstimmen und bei Bedarf entsprechend korrigiert werden. Nicht zu vernachlässigen ist die **subjektive Wahrnehmung der eigenen Leistungsfähigkeit** von Mitarbeitenden für eine konstruktive Bewältigung der Leistungsbelastung bzw. der Stressoren im Arbeitsumfeld. Werden (subjektiv) die Stressoren stärker als die zur Verfügung stehenden Ressourcen wahrgenommen, beeinträchtigt dies die Leistungsfähigkeit einzelner massiv. Nur wenn die Ressourcen für die zu erbringenden Leistungen als genügend vorhanden wahrgenommen werden, ist ein Mitarbeitender optimal leistungsfähig (► Kap. 2).

Die Arbeitspsychologie beschäftigt sich mit der Gestaltung von lern- und leistungsförderlichen Arbeitsumgebungen (vgl. Ulich 2011). Sie unterstreicht die motivierende Wirkung der „humanen Gestaltung“ von Arbeit und Aufgaben auf Mitarbeitende. Arbeit leistungs- und lernförderlich gestaltet löst intrinsische Motivation aus (► Abschn. 3.3.2). Dafür muss sie **drei psychologische Grundbedingungen** erfüllen (vgl. Hackman und Oldham 1980):

1. **Bedeutsamkeit:** Die Arbeit muss für den Mitarbeitenden bedeutsam sein.
2. **Verantwortung:** Die Mitarbeitenden müssen für ihre Leistungsergebnisse verantwortlich sein oder sich zumindest dafür verantwortlich fühlen.
3. **Sichtbare Zielerreichung:** Die Mitarbeitenden müssen Kenntnis ihrer aktuellen Leistungsergebnisse haben.

Aufgaben, welche die psychologischen Grundbedingungen befriedigen, zeichnen sich durch fünf Merkmale aus (vgl. Hackman und Oldham 1980; Handel 2005):

1. **Anforderungsvielfalt** der Aufgabe: Es sollen möglichst viele Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissen und Erfahrungen der Mitarbeitenden Verwendung finden. Wenn alle möglichen motorischen, intellektuellen und sozialen Fähigkeiten eingesetzt werden, dann werden die Mitarbeitenden vielseitig beansprucht und gefördert.
2. **Ganzheitlichkeit** der Aufgabe: Damit ist der Grad gemeint, in dem ein zusammenhängendes Produkt oder eine vollständige Dienstleistung erbracht wird. Die klassischen einfachen und wenig beanspruchenden Aufgaben dafür sind

in der Fertigung oder im Gemüsebau, am Fließband und auch im Dienstleistungssektor zu finden, bei denen nur einzelne Teilaufgaben ausgeführt werden. Ganzheitliche Aufgabengestaltung vermittelt den Mitarbeitenden Sinn und den Stellenwert ihrer Arbeit.

3. **Bedeutsamkeit** der Aufgabe: Wenn Mitarbeitende erkennen können, dass ihre eigenen Aufgaben zur Bedürfnisbefriedigung des Kunden beitragen und ihre Aufgaben mit denjenigen der Kolleginnen zusammenhängen, dann ist der Sinn und Zweck resp. das Ziel der Unternehmung und damit die Bedeutung ihrer Aufgaben erkennbar.
4. **Autonomie** bedeutet, dass Mitarbeitende selbstverantwortlich die Mittel ihrer Arbeit wählen und Teilziele festlegen können. Dadurch erleben sie sich einflussreich und bedeutungsvoll, was wiederum ihr Selbstwertgefühl und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung erhöht.
5. **Rückmeldung** aus der Aufgabenerfüllung: Mitarbeitende sollen Feedback direkt aus der eigenen Arbeit erhalten. Dies ermöglicht es ihnen, selbstständig unmittelbar Fehler zu korrigieren, und sie wissen sogleich, wie sie auf dem Weg zum Ziel liegen.

Wenn Aufgaben entsprechend gestaltet werden, lösen sie beim Mitarbeitenden einen psychologischen Erlebniszustand aus, der in hoher intrinsischer Motivation mündet. Als Folge verbessert sich die Qualität der Leistung, und die Arbeitszufriedenheit erhöht sich, was wiederum zur Verringerung von Abwesenheiten und Fluktuation führt. Diese Wirkungen sind von einem Merkmal der Person abhängig: dem **Bedürfnis nach Selbstentfaltung**, also dem Bedürfnis nach persönlicher Entwicklung. Hinter dem Entwicklungsbedürfnis steckt unter anderem das Motiv der Neugier. Es geht dabei um die Suche nach Stimulation und das Stillen der persönlichen Erregung. Ein Mitarbeitender mit hohem Bedürfnis nach Selbstentfaltung erwartet diese fünf Aufgabenmerkmale, und wenn sie erfüllt sind, dann erfolgt hohe intrinsische Motivation (Nerdinger 1995).

Ein weiteres wichtiges motivierendes Merkmal der Aufgabe ist die Möglichkeit zum **sozialen Austausch** mit anderen Mitarbeitenden (Ulich 2011).

Weil der Mensch ein soziales Wesen ist und in Organisationen Aufgaben durch mehrere Mitarbeitende erledigt werden, kann er sich in das soziale Gefüge einfügen und entwickelt bei der Aufgabenausführung Interesse und Engagement, innerhalb des Teams arbeiten zu wollen. Der Austausch mit anderen Kollegen ist inspirierend. Gemeinsame Ziele erhöhen das Gefühl der Verantwortung des Einzelnen im Team und können zu Höchstleistungen führen (► Kap. 7).

Sowohl über systematische, dialogbasierte **Gestaltung von Aufgaben und Rollen** als auch über die systematische Förderung und Handhabung von **Beziehungspflege** im beruflichen Kontext können Führungskräfte gezielt lern- und leistungsförderliche Umfelder schaffen. Um dies zu tun, braucht es Entschlossenheit und Ausdauer. Zugleich wird ein zentrales Interesse aller Organisationen erfüllt, das auf einen engagierten Einsatz von Mitarbeitenden zur Erfüllung der Aufgaben abzielt. Dies dürfte die Türen für entsprechende Führungsmaßnahmen und -schritte öffnen.

b. Gestaltung von Information und Wissen im Informations- und Technologiezeitalter

Noch keiner Generation vor uns standen so viele Möglichkeiten, unterschiedliche Informationen abzurufen, so unmittelbar zu Verfügung. Dank Internet ist der Zugriff auf Informationen spielerisch leicht und fast unbegrenzt geworden. Der Hunger nach Information wirkt groß. Erklären könnte man ihn durch das „Neugier-Motiv“ – also durch die Gier nach dem Neuen. **Informationen** ermöglichen Entwicklung und Lernen. Über den Zugang zu Informationen werden aber auch Zugehörigkeit und Macht definiert und so zentrale menschliche Motive befriedigt (► Abschn. 3.3.1; McClelland 1987). Viele Menschen sind darauf bedacht, sich mit den neuesten Informationen einzudecken, damit sie in ihrem Umfeld mitreden und somit ihr Geltungsbedürfnis stillen können. Unsere Informationsgesellschaft impliziert eine Mediengesellschaft, die von Schnelllebigkeit und einer immer kürzeren Halbwertszeit der Informationen geprägt ist. Führungskräfte müssen häufig Medien Rede und Antwort stehen, ihre Ergebnisse oder Handlungen erklären und gar

rechtfertigen. Stunden später sind diese Informationen wieder relativierbar. Der Mensch kann sich zu jeder Zeit an jedem Ort informieren bzw. wird informiert, sei es durch Newsletter, E-Mails oder Telefonie, sei es in sozialen Foren (z. B. Facebook, Twitter, Linked-in, Xing). Zunehmend mehr laufen wir Gefahr, durch die Informationsmenge überfordert zu werden und stehen vor einem Dilemma: In immer kürzeren Zeitabständen müssen wir mehr Informationen verarbeiten, und gleichzeitig benötigen wir immer mehr Zeit und entsprechende Kompetenzen, um die für uns relevanten Informationen zu finden, zu verarbeiten, zu verstehen und unser Wissen aufzubauen im Sinne von Lernen. Dass der Mensch dies grundsätzlich kann, beweisen die sog. „**digital natives**“ (Generations Y und Z).

Diese Entwicklungen lösen einen beruflichen Transformationsprozess aus. Viele Berufs- und Organisationsprofile (Rollen und Aufgaben) von heute verändern sich, andere lösen sich auf. Zum Beispiel übernehmen im Dienstleistungssektor in Zukunft Computer vermehrt die Arbeit des Menschen. Durch die Digitalisierung und Anwendung von Algorithmen sollen die sog. vorhandenen „big data“ ausgewertet werden und damit die Kundenbedürfnisse schneller zur Hand sein. Es werden Autos gebaut, die nicht von Menschen gesteuert werden müssen und trotzdem die Menschen ans Ziel bringen. Ein grosser Teil der jungen Menschen wird in zwanzig Jahren in Berufen tätig sein, die es heute noch gar nicht gibt. Durch ihren Umgang mit Information und Wissen scheinen sie diese Berufe mitzugestalten und dabei eine Schlüsselkompetenz zu entwickeln. Das Immer-„up to date“-Sein und Nichtsverpassen-Wollen der jüngsten Generation erweckt den Eindruck von Neugier. Zugleich dürfte auch die Überzeugung eine Rolle spielen, dass so das eigene Potenzial (Wissen) vergrössert und relevante Handlungskompetenz entwickelt werden. In jedem Falle werden hier Kompetenzen unter Beweis gestellt, die es für die Führungskräfte heisst gezielt zu nutzen und zu erlernen.

Unterbrechungen oder Störungen, die den Führungsalltag prägen, lenken ab und stören den Arbeitsprozess und den Informationsfluss. Die Führung muss spontane und oft nicht klar überlegte Prioritätenanpassungen meistern, was die Planung durcheinander bringen kann. Für viele Führungskräfte ist es

schwierig, mit den neuen und sich stets entwickelnden Kommunikationstechnologien wie z. B. PC-Tablets, Smartphones und Cloud Computing umzugehen – die digitale Informationsverarbeitung, die vor dem Hintergrund eines flexiblen Arbeitsplatzes geschieht, wird für sie zu einer Hürde, die das Gefühl von „Informationsflut“ verstärkt. Die Kunstfertigkeit der Führungskräfte im Umgang mit Informationen besteht darin, sie gemeinsam mit ihrer Einheit gekonnt zu selektieren, zu aggregieren, zu verarbeiten und weiterzugeben. Der Umgang mit Informationen und mit Informationsüberflutung gestaltet sich effektiv, wenn die Führung ein **Wissensmanagementsystem** einführt (Eppler und Mengis 2004), um gemeinsam mit dem Team die Informationen und das Wissen zu filtern, zu koordinieren und zu teilen. Die Erarbeitung von **Qualitätsstandard und Regeln** führen dazu, herauszufinden, welche Informationen zu welchem Wissen beitragen. Es sollen Fragen beantwortet werden wie: Geht es darum, Wissen gemeinsam zu teilen? Oder um Wissen aufzubauen und weiter zu entwickeln? Um Wissen dafür, um Entscheidungen zu fällen und daher zu bewerten, oder um Wissen, welches zu einer Handlung führen soll? Ein Wissensmanagementsystem unterstützt die Führung und Mitarbeitende darin, Informationen zu bestimmen, zu strukturieren und zu visualisieren. Dabei können digitale Arbeitssysteme von großem Nutzen sein. Gleichzeitig wird der Austausch von Informationen und Wissen gefördert, was folglich zum Lernen anregt sowie den sozialen Umgang untereinander ermöglicht, was zusätzlich zur Steigerung des Commitments im Team führen kann.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie kann ich die Performance meiner Einheit sichern und steigern?

- Übernehmen Sie die **Verantwortung für die Gesundheitsförderung** Ihrer Mitarbeitenden, indem Sie die Aufgabensettings für sie bewusst und professionell gestalten: Verstehbarkeit, Bewältigbarkeit und Sinnhaftigkeit der Aufgaben sind dabei zentral. Rufen Sie

zugleich Ihre Mitarbeitenden in die Pflicht, selbstständig und selbstverantwortlich auf ihre Gesundheit zu achten. Machen Sie „(psychische) Gesundheit am Arbeitsplatz“ zu einem Führungsthema. Bauen Sie Ihre eigenen sowie die inneren Ressourcen Ihrer Mitarbeitenden auf, und pflegen Sie sie. Ziehen Sie die dafür notwendigen Beratungs- und Trainingsmaßnahmen in Betracht.

- Ziehen Sie zusätzlich **externe Ressourcen** für Ihre Mitarbeitenden in Erwägung. Sorgen Sie z. B. für die wichtigste, die **soziale Unterstützung**, und kümmern Sie sich darum, dass ein sozial unterstützendes Netzwerk aufgebaut und gepflegt wird.
- Klären Sie die **Anforderungen an die Rollen** und Funktionen (Ziele, Aufgaben und Pflichten), und diskutieren und vereinbaren Sie die Erfüllung der expliziten Erwartungen an die jeweiligen Rollen. Bleiben Sie dabei flexibel und offen dafür, Ihre Mitarbeitenden ihre Rollen gestalten wollen. Betrachten Sie sich als ein Regisseur im Dialog mit Ihren Mitarbeitenden, der sich stark von den Charakteren, Talenten, Vorstellungen, Wünschen und Sichtweisen seiner Akteure anregen lässt.
- Ihre Mitarbeitenden wollen Ziele erreichen und etwas leisten. Erklären Sie ihnen den **Sinn und die Bedeutung** ihrer Aufgabe, übergeben Sie ihnen **Verantwortung**, und gewähren Sie ihnen gewisse **Lernräume und Autonomie**. Die Performance steigern Sie zusätzlich, wenn Sie die **Leistung und Entwicklung explizit wahrnehmen und rückmelden**. Ein lobendes Wort – auch ein echtes Dankeschön – aus dem Munde des direkten Vorgesetzten kann für manchen Mitarbeitenden sehr viel wert sein.
- Überprüfen Sie die Arbeitsumgebung, inwiefern die Aufgabenbereiche Ihrer Mitarbeitenden sich durch die geforderten Merkmale (**Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Autonomie und Vorhandensein**

von Rückmeldungen) auszeichnen. Suchen Sie gemeinsam gezielt nach Optimierungs- und Lernmöglichkeiten. Beachten Sie dabei, dass Sie hierbei z.T. „maßgeschneidert“ vorgehen müssen. Der Bedarf bzw. die Kapazität Ihrer Mitarbeitenden z. B. nach Autonomie, Freiraum bzgl. Entscheidungen etc. ist individuell zu betrachten.

- Bauen Sie in und mit Ihrem Team ein **Wissensmanagementsystem** auf, um den Umgang mit den Informationen und dem Wissen gemeinsam effektiv und effizient zu gestalten. Führen Sie **Qualitätsstandards und Regeln** ein: Vereinbaren Sie gemeinsam mit Ihrem Team, welche Informationen zu welchem Wissen beitragen. Sie fördern damit den Austausch von Informationen und folglich das Lernen (Wissen) sowie den sozialen Umgang untereinander (Lernen), was zusätzlich zur Steigerung des Commitments im Team führen kann.

3.3 Wie kann ich andere überzeugen, begeistern und bewegen?

Im folgenden Abschnitt werden Fragen beantwortet, die sich dem Thema Motivation widmen. Zuerst wird auf einer eher strategischen Ebene veranschaulicht, wie Mitarbeitende für Veränderungen gewonnen und motiviert werden können. Dann sollen konkrete Antworten auf typische Motivationsfragen gegeben werden. Die Fragen sind:

- Wie gewinne ich Menschen für meine Visionen, Ideen und Ziele?
- Wie bewege ich Menschen – auch aus ihrer Komfortzone heraus?
- Was überzeugt die Menschen letztendlich? Mein Auftritt als Führungskraft?
- Wenn bedachte Argumentation nicht fruchtet – kann ich trotzdem überzeugen?

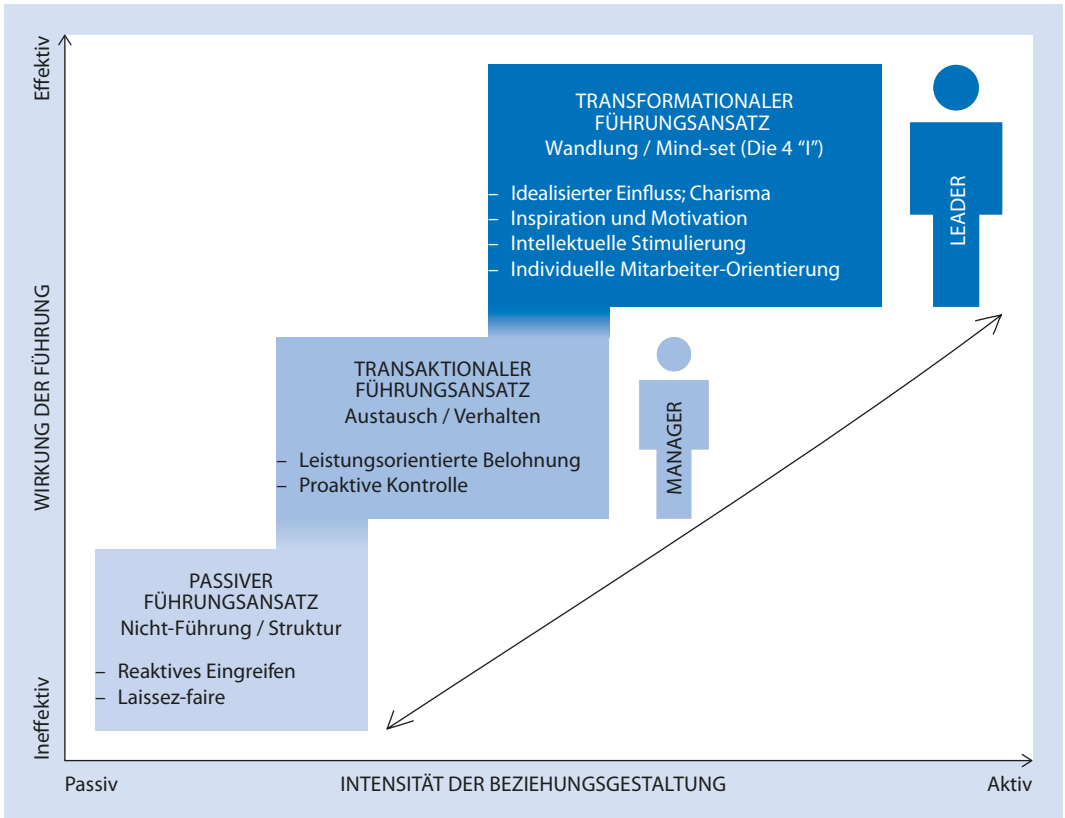
Um Veränderungs- und Innovationsprozesse in Organisationen erfolgreich zu führen und

die Mitarbeitenden dafür zu gewinnen, werden hohe Erwartungen und Ansprüche an die Führungsrolle gestellt, was die Anforderungen an die Führung erhöht. Um der Herausforderung, sowohl ein Manager als auch ein Leader zu sein, der seine Aufgabe im Kontext des gesellschaftlichen Wertewandels, demografischer Verschiebungen, signifikanter Generationsunterschiede, ökonomischer Umwälzungen und ökologischer Krisen meistert, sind agile Führungsansätze gefordert, die diese Vielfalt von Aspekten einbeziehen und sich zudem ethischen und moralischen Fragen stellen. In der psychologischen Führungsforschung wurde vor ca. 30 Jahren ein neues Genre von erfolgreichen Führungsansätzen entwickelt, das sich intensiv damit beschäftigt, wie Mitarbeitende für unternehmerische Anliegen gewonnen und motiviert werden und dabei hohes Commitment und Selbstverpflichtung entstehen. In allen Ansätzen steht die **Führungsbeziehung** im Zentrum, d. h. die aktive und intensive Auseinandersetzung der Führung mit ihrem Gegenüber. Allen voran ist der Ansatz der **transformationalen Führung** von Bernard M. Bass (1985) zu nennen, der die Beziehung zwischen Führung und Geführten intensiv erforscht hat und sie zum Modell des „**Full Range of Leadership**“ zusammengeführt hat (vgl. Bass und Avolio 1994). Alternativ dazu werden die „charismatischen“, „visionären“ oder „inspirierenden“ Führungsansätze beschrieben und in der management- und organisationspsychologischen Literatur aufgeführt (House 1977; Burns 1978; Bass 1985; Bennis und Nanus 1985; Tichy und Devanna 1986; Boal und Bryson 1988; Conger und Kanungo 1987; Sashkin 1988; Northouse 2013). In ihnen werden außergewöhnliche und erfolgreiche Führungskräfte ins Zentrum gestellt, die durch ihr Führungsverhalten effektiv auf die Geführten und auf die Organisation einwirken, d. h. sie „umwandeln“ bzw. transformieren.

Im Folgenden wird der Führungsansatz vorgestellt, der die beiden ersten Fragen beantworten soll.

3.3.1 Wie gewinne ich Menschen für meine Visionen, Ideen und Ziele?

Einen erfolgsversprechenden Ansatz, um Mitarbeitende für Ideen und Ziele zu gewinnen und sie zugleich optimal zu fördern und zu entwickeln,



■ Abb. 3.4 Das Modell des „Full Range of Leadership“ (in Anlehnung an Bass und Avolio 1994)

bietet das Modell des „**Full Range of Leadership**“ (Bass 1985; Bass und Avolio 1990, 1994; ■ Abb. 3.4). Mitarbeitende sollen in bevorstehende Veränderungen und Innovationen einbezogen und befähigt werden und als selbstverantwortliche, mündige Partner die Ziele der Unternehmung mitverfolgen. Das „Full Range of Leadership-Modell“ unterscheidet im Wesentlichen drei Führungsstile: die **transformationale, transaktionale und passive Führung**. Diese unterscheiden sich v.a. hinsichtlich der Gestaltung von Führungsbeziehungen. Dabei werden zwei Dimensionen der Beziehungsgestaltung betrachtet: die **Intensität der Beziehung zum Mitarbeitenden** (passive vs. aktive Suche der Beziehung) und die **Wirkung der Führungsbeziehung beim Mitarbeitenden** (effektiver vs. ineffektiver Erfolg; ■ Abb. 3.4). So wird der transformationale Führungsansatz als aktiv und effektiv beschrieben, der unbeteiligte Führungsansatz dagegen als passiv und inaktiv. Zugleich setzen


die einzelnen Führungsansätze auf unterschiedlichen Ebenen an: Der transformationale Führungsansatz fokussiert insbesondere die **inneren Zustände** von Mitarbeitenden, d. h. ihren „Mind-set“ im Sinne von individuellen Fähigkeiten, Bedürfnissen, Werten, Zielen, Haltungen, etc. Der transaktionale Führungsansatz rückt das **Verhalten** und die **Leistung** der Mitarbeitenden ins Zentrum. Der passive Führungsansatz zielt vornehmlich auf die **Gestaltung von Strukturen und Prozessen**, d. h. auf die Handhabung von Organisations- und Führungsregeln resp. -systemen.

„Full Range of Leadership“ – ein ganzheitlicher agiler Führungsansatz

Obwohl der transformationale Ansatz der Führung zweifelsohne hochgradig erfolgsversprechend erscheint und daher als erstrebenswert gilt, dürfte

das Wissen um alle drei Führungsstile von Bedeutung sein, um die eigene Registerbreite der Führung fundiert zu untermauern und bei Bedarf agil spielen zu können.

a. Transformationaler Führungsansatz – die 4 „I“

Mit ihrer gemeinschaftsorientierten und ethisch-moralischen Ausrichtung strebt transformationale Führung danach, das Niveau menschlichen Verhaltens zu heben. Es geht dabei um die **Verfolgung kollektiver Ziele**, wie das Wohl der Organisation und die Befriedigung moralisch höherer Bedürfnisse, wie Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit. Die Qualitäten des Gemeinsinns werden angesprochen. Das Wiederbeleben des Gemeinschaftssinns kann jedoch eine Verstärkung der Sozialkontrolle bis hin zur Gleichschaltung von Sozialbeziehungen führen. Transformationale Führungskräfte gehen nicht nur von den aktuellen Bedürfnissen und Motiven der Mitarbeitenden aus, sondern sind in der Lage, **neue, höhere Bedürfnisse und Ansprüche** bei den Mitarbeitenden zu wecken (Bass 1985, 2008). In der intensiven und aktiven Führungsbeziehung werden individuelle Werte, Überzeugungen und Motive der Beteiligten angesprochen und den übergeordneten gegenübergestellt. Eine **reflektierte Nivellierung** findet statt. So entsteht der Raum, in dem es den Mitarbeitenden ermöglicht wird, ihre individuellen Bedürfnisse zu Gunsten organisationaler Ziele zurückzustellen, damit ihre individuelle Leistung auf das Erreichen einer übergeordneten Vision ausgerichtet werden kann. Die Arbeitstätigkeit wird mit einer erstrebenswerten Vision verknüpft und gewinnt dabei an Bedeutung. Die Mitarbeitenden strengen sich in der Folge mehr an und erreichen so bessere Ergebnisse, als sie selbst ursprünglich erwartet hätten. Dieser Transformationsprozess beruht einerseits auf Verhaltensweisen wie **Sinnvermittlung, Aufzeigen einer kraftvollen Vision** und **Einbezug der Beteiligten bei Problemlösungen**, andererseits auf **Gefühlen der Bewunderung**, des **Respekts** und der **Loyalität** gegenüber der Führung, die charismatische Wirkung haben kann. Transformationale Führung zeichnet sich nach Bass (1985) und Bass und Avolio (1994) durch die „4 I's“ aus (vgl. auch Felfe 2005, 2006;  Abb. 3.4):

1. I = Idealisierter Einfluss/Wirkung von Charisma

Idealisierter Einfluss bedeutet, dass die Führungskraft durch persönliches Vorbild und Authentizität Einfluss auf die Einstellungen und Werte der Mitarbeitenden ausübt. Ihre persönliche Glaubwürdigkeit und ihr hohes Engagement unterstreicht sie durch die Bereitschaft, selbst „Opfer“ zu bringen, unkonventionell zu handeln und persönliche Risiken einzugehen. Sie agiert als persönliches Vorbild, weil sie „tut, was sie sagt und denkt“. Indem sie Verantwortung nach unten delegiert und Vertrauen in die Kompetenz ihrer Mitarbeitenden zeigt, versetzt sie die Geführten in die Lage, selbst Erfolge zu erzielen, was wiederum das Gefühl der eigenen Fähigkeiten stärkt und zu wahrgenommenem Empowerment führt. Mitarbeitende bringen einer solchen Führungskraft hohe Bewunderung, Respekt und Vertrauen entgegen, denn sie wirkt „charismatisch“. So wird die Möglichkeit geschaffen, dass sie sich mit ihr identifizieren und eine starke emotionale Bindung aufbauen können.

2. I = Inspirierende Motivierung

Mit **inspirierender Motivierung** ist gemeint, dass eine Führungskraft in der Lage ist, eine attraktive, begeisternde und erreichbare Vision zu entwerfen, die eine bessere Zukunft verspricht als die gegenwärtige Situation. Sie kann die Vision aufgrund der eigenen starken Überzeugung und einer hohen eigenen Identifikation mit der Organisation glaubhaft und überzeugend kommunizieren und die Geführten dazu inspirieren, der Vision zu folgen. Sie wirkt glaubwürdig, indem sie auf erste Erfolge verweisen kann und Vertrauen in die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeitenden ausdrückt, die auf ihre ausgeprägte Kompetenz und eine unkonventionelle, innovative Vorgehensweise zurückzuführen ist. So werden Führungskräfte von anderen als treibende Kraft für zu initiiierende Veränderungsprozesse wahrgenommen. Die Tätigkeit der Mitarbeitenden wird in einem neuen, umfassenden Sinnzusammenhang gestellt und erfüllt sie mit Stolz, an etwas Bedeutendem mitzuwirken. Inspirierende Führung bewirkt über die Internalisierung von Werten und Zielen der Führungskraft, dass die Energien der Mitarbeitenden in die gewünschten Bahnen gelenkt werden können.

3. I = Intellektuelle Stimulierung

Intellektuelle Stimulierung entsteht dadurch, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden zu **kreativem und innovativem Denken und Problemlösen anregen**. Die Mitarbeitenden werden aufgefordert, vorherrschende Sichtweisen in Frage zu stellen und Probleme aus neuen Blickwinkeln zu betrachten. Gängige Vorstellungen und Überzeugungen sollen aktiv hinterfragt und geprüft werden. Probleme werden als Herausforderung betrachtet, die dazu da sind, um sie durch neue, unkonventionelle Ideen und Handlungen zu lösen. Dabei toleriert die Führungskraft auch mögliche Fehler, die mit neuen, innovativen Ansätzen einhergehen. Durch intellektuelle Stimulierung soll ein intelligenter und kreativer Umgang mit Problemen gefördert werden, bei dem die Mitarbeitenden als Experten für ihr Aufgabengebiet aktiv einbezogen sind.

4. I = Individuelle Mitarbeiterorientierung/-förderung

Führungskräfte, die dieses „I“ nutzen, haben ein genaues und wohlwollendes Auge für ihre Mitarbeitenden. Sie nehmen sie als individuelle Persönlichkeiten wahr, bringen ihnen Wertschätzung entgegen und fördern sie auf ihre individuellen Besonderheiten hin. Sie suchen den persönlichen Kontakt und nehmen Anteil an den Belangen und der persönlichen Entfaltung eines jeden. **Individuelle Mitarbeiterorientierung** hat viele verschiedene Erscheinungsformen: Anerkennung und konstruktive Kritik ebenso wie Unterstützung bei der individuellen Weiterentwicklung durch die Zuteilung von Spezialaufgaben oder Einbezug der Mitarbeitenden bei Entscheidungen. Wichtig ist die Bereitschaft der Führungskraft, die Rolle eines „Coachs oder Mentors“ einzunehmen und jeden Mitarbeitenden zu unterstützen und zu ermutigen.

Viele Forschungsstudien aus der Organisationspsychologie belegen, dass eine positive Beziehung zwischen transformationaler Führung und Motivation resp. hoher Leistungserbringung besteht (vgl. Dum Dum et al. 2002; Piccolo und Colquitt 2006; Lowe et al. 1996; Fuller et al. 1996; Tyssen et al. 2014). Die Wahrscheinlichkeit steigt, dass mit der Anwendung der 4 I's in der Führung die Mitarbeitenden motivierter sind, sich mehr anstrengen, viel leisten und bereit sind, ihre persönlichen Interessen

zugunsten der Einheit und schließlich der Organisation zurückzustellen. Sie zeigen sich loyal, assoziieren den Erfolg der Organisation mit ihrem eigenen und schenken der Führung Vertrauen (s.a. Podsakoff et al. 1990).

Die jüngsten Wirtschaftsskandale und -krisen wie z. B. die Entlarvung der Abgasmanipulationen des VW-Konzerns oder die Korruptionsvorfälle bei der FIFA stellen das Vertrauen in die Wirtschaftssysteme in Frage. Umso lauter wird der Ruf nach neuen wirkungsvolleren Führungsansätzen, welche das Vertrauen in die Führung wieder aufbauen können (► Kap. 5). Gefordert wird eine Wertediskussion, also die Auseinandersetzung mit der zukünftigen Glaub- und Vertrauenswürdigkeit auf einer ethisch-moralischen Grundlage (Frey 2015). Neuere Führungsansätze, die das Interesse der Forschung auf sich ziehen, zielen auf authentische Führung ab (Avolio et al., 2004; Frey, 2015). Authentische Führungskräfte beziehen ethisch-moralische Werte ein und handeln selbstbewusst. Sie gestalten ihre Beziehung zu anderen transparent, berücksichtigen bewusst den Kontext in ihren Entscheidungen und vertreten ihre Überzeugungen (Werte, Moral, Ethik) auch gegen sozialen Druck. Führungskräfte, die das transformationale Potenzial in sich tragen, agieren aus dem soliden Kern universaler ethisch-moralischer Werte, die sich in der Substanz sowohl in alten Weisheitstraditionen (z. B. Ehrlichkeit, Loyalität, Fairness) als auch in modern-westlichen Ethikagenden (z. B. individuelle Freiheit und Wunsch nach Machtgleichgewicht; vgl. Bass und Steidlmeier 1999; Frey 2015) finden lassen.

b. Transaktionaler Führungsansatz – Der Prozess des Aushandelns

Die transformationale Führung wird durch transaktionale Führungsverhaltensweisen ergänzt, welche **konkrete Ziel- und Ergebnisorientierung** beabsichtigen. Transaktionale Führungskräfte etablieren eine „Transaktion“, eine Art „Deal“ oder **Tauschgeschäft** mit ihren Mitarbeitenden (Bass 1985, 1999). Die Führung geht von einem sozialen Austauschprozess aus, in dem sich Führungskraft und Mitarbeitende als rationale Partner gegenseitig beeinflussen – getreu dem Prinzip „wie du mir, so ich dir“. Die Einsätze, Chancen und Nutzen werden hier genau kalkuliert. Im Rahmen des fairen Handelns formuliert die Führungskraft ihre Erwartungen z. B. in Hinsicht auf

Anstrengung, Ziele und Leistung klar und konkret. Sie stellt für erbrachte Leistungen, die sie kontrolliert, entsprechend eine **Gegenleistung** in Form von positiven Belohnungen und/oder negativen Sanktionen in Aussicht. Basierend auf Guidelines und Leistungsstandards werden Vereinbarungen getroffen und meist schriftlich festgehalten (Zielvereinbarungsprozesse). Die Belohnung reicht von materieller Vergütung (Boni) bis hin zur Gewährung von zusätzlichen Verantwortlichkeiten, Handlungsspielräumen und Beförderungen (■ Abb. 3.4).

Transaktionale Führungskräfte orientieren sich an den individuellen vorhandenen Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden statt deren Bedürfnisse im Sinne transformationaler Führung auf ein anderes höheres Niveau heben zu wollen. Sie akzeptieren bereits bestehende Ziele und Aufgaben, handeln konform und angepasst und konzentrieren sich mehr auf das „Wie“ als auf das „Was“ der Arbeit. Sie übernehmen die **Rolle des „Monitors“** und überwachen einen reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse und die Einhaltung von Leistungs- und Qualitätsstandards. Im Gegensatz zu transformationalen Führungskräften erzeugen sie auf Seiten der Mitarbeitenden weniger Gefühle von Begeisterung und Bewunderung als vielmehr eine sachliche Übereinkunft mit vereinbarten Leistungsstandards. Aus diesem Grund wird dieser Führungsstil der Funktion **„Management“** („die Dinge richtig tun“) zugeschrieben, weil hier das Interesse der Führung weniger der

Förderung und Weiterentwicklung des Mitarbeitenden folgt, sondern eher der Zielerreichung. Dieser „Deal“ kann zwar durchaus zufriedenstellend und effektiv sein, hat aber einen **geringeren Effekt auf Motivation und Leistung** der Geführten (Bass 1999). Die Wirkungshebel der transaktionalen Führung setzen bei „leistungsorientierter Belohnung – extrinsischer Motivation“ und „Führung durch proaktive Kontrolle“ an (■ Tab. 3.2).

c. Passiver Führungsansatz – Die reaktive Art, Dinge zu bewegen

Für viele Führungskräfte besteht ein bewährter Ansatz darin, erst dann einzugreifen, wenn Fehler auftauchen, oder erst dann zu entscheiden, wenn Probleme eingetreten sind oder ein Vakuum entsteht. Dieser Führungsstil zeichnet sich durch **große Zurückhaltung** von Seiten der Führung aus. Aktive Beziehungsgestaltung wird vermieden, vielmehr wird **über Strukturen, Regelungen und Leitlinien** zu führen gesucht. Zweifelsohne mag dieser Ansatz in bestimmten Situationen bzw. Kulturen wirksam sein – das volle Potenzial der Führung kommt hier aber nicht zur Entfaltung.

Aus der Schilderung der Führungsansätze des „Full Range of Leadership“ zeigt sich (■ Abb. 3.4), dass effektives Führungsverhalten vornehmlich durch transformationale Komponenten (die 4 I's) geprägt wird, aber durchaus auch Ansätze der transaktionalen Führung (Leistungsbelohnung

■ Tab. 3.2 Wirkungshebel des transaktionalen Führungsansatzes

1. Leistungsorientierte Belohnung – extrinsische Motivation	Führungskräfte vereinbaren vor dem Hintergrund organisationaler Anforderungen (Unternehmensstrategie und -ziele) Ziele mit ihren Mitarbeitenden, sie klären die gegenseitigen Erwartungen, bestimmen Leistungsstandards und stellen beim erfolgreichen Erreichen Belohnungen in Aussicht. Aus der Zielsetzungstheorie (Locke und Latham 1990) ist bekannt, dass dieser Führungsstil durchaus effektiv und einflussreich ist. Er kann Motivations- und Leistungseffekte erhöhen, wenn die Rückmeldung bzw. das Feedback während und nach der Leistungserbringung und nach klaren vereinbarten Feedbackregeln erfolgt. „Ungeahnte Kräfte zu entfesseln“ vermag dieser Führungshebel allerdings kaum.
2. Führung durch proaktive Kontrolle	Dieser Führungshebel kann mit dem Bild eines Monitors am besten beschrieben werden. Die Führung konzentriert und überwacht in ihrer Rolle die Arbeitsabläufe und ist darauf bedacht, dass die Prozesse reibungslos ablaufen. Sie kontrolliert Fehler, Unregelmäßigkeiten und sonstige Normabweichungen, greift wenn möglich frühzeitig ein und korrigiert bei Bedarf. Auch dieser Führungsstil ist zwar nützlich, insbesondere in Routinesituationen, gesamthaft betrachtet ist er kaum interaktiv und erweist sich nur als bedingt effektiv.

und proaktive Kontrolle) beinhaltet. Reaktives Eingreifen im Sinne des passiven Führungsansatzes mag hie und da angemessen sein, allerdings ist es das agile **Zusammenspiel von transaktionaler und transformationaler Führung** (Management und Leadership), das die Basis effektiver Führung ausmacht und hohe Leistungsbereitschaft sowie Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden bewirkt (Bass 1985).

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie gewinne ich Menschen für meine Visionen, Ideen und Ziele?

- Entfalten Sie Ihre Kraft, um Mitarbeitende für Ideen zu begeistern und ihr Leistungspotenzial zu aktivieren, indem Sie sich die Mechanismen und Hebel des transformationalen und transaktionalen Ansatzes zu Eigen machen. Bauen Sie sowohl auf Ihre Managementfertigkeiten als auch auf Ihre Leadership-Fähigkeiten:
 - Demonstrieren Sie als Vorbild Stärke und Zuversicht!
 - Handeln Sie glaubwürdig nach den Regeln!
 - Stellen Sie Ihre eigenen Bedürfnisse zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe, Einheit und Unternehmung geht!
 - Berücksichtigen Sie in Ihren Entscheidungen die ethisch-moralischen Konsequenzen, und sprechen Sie diese an!
 - Sprechen Sie mit den Stakeholdern über Ihre Überzeugungen und Werte!
 - Machen Sie Ihre Entscheidungen transparent, und informieren bzw. kommunizieren Sie offen und ehrlich!
 - Halten Sie sich an Vereinbarungen, und achten darauf, dass Ihre Worte mit den Taten übereinstimmen!
 - Delegieren Sie Verantwortung nach unten, und vertrauen Sie den Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden!

- Befähigen Sie Ihre Mitarbeitende zu selbstständigem Arbeiten und Entscheiden!
- Stehen Sie zu Ihren eigenen Fehlern – entschuldigen Sie sich dafür – falls nötig!
- Suchen Sie bewusst zu inspirieren und zu motivieren, indem Sie eine attraktive und erreichbare Vision mit Ihrem Team entwerfen und diese begeisternd und überzeugend darstellen!
- Schwören Sie Ihr Team auf die gemeinsame Zielrichtung ein. Leben Sie den Teamgeist, und zelebrieren Sie die Erreichung von Zielen und Erfolgen!
- Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitenden den Sinn von Zielen, Aufgaben und Entscheidungen. Zeigen Sie den Gesamtzusammenhang auf (Strategie und Werte der Organisation)!
- Demonstrieren Sie Vertrauen und Zuversicht in die Zukunft sowie Ihren Glauben an die Stärke und Leistungsfähigkeit Ihres Teams!
- Packen Sie neue Anforderungen optimistisch unkonventionell an. Versuchen Sie, auch schwierige Situationen im guten Licht zu sehen. Orientieren Sie sich an Lösungen und nicht primär an Problemen!
- Sorgen Sie für ein gutes Arbeitsklima in Ihrem Team. Gehen Sie pessimistische Mitarbeitende proaktiv an mit dem Ziel, sie zu integrieren. Akzeptieren Sie aber auch die Grenzen Ihres Bemühens!
- Nehmen Sie kleine Missgeschicke „sportlich“, und verlieren Sie Ihren Humor nicht!
- Zeigen Sie Empathie, Mitgefühl und Verständnis für die Situation Ihrer Mitarbeitenden. Insbesondere in Veränderungsprozessen ist dieses Verhalten der Schlüsselfaktor für die Akzeptanz der Veränderung. Zeigen Sie sich bereit, notwendige Veränderungsziele zu diskutieren und

falls nötig zu modifizieren, um auch die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden zu integrieren.

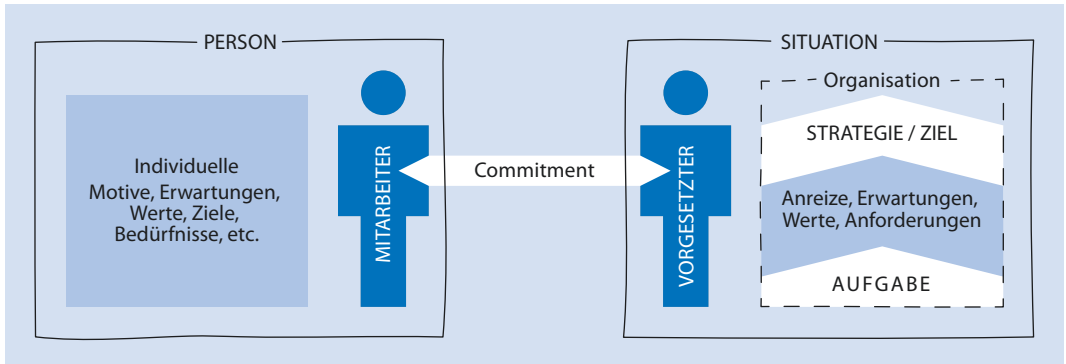
- Stimulieren Sie Ihr Team auf intellektueller Ebene, in dem Sie die „ewigen“ Wahrheiten, Annahmen und vermeintlichen Selbstverständlichkeiten provozieren und hinterfragen!
- Laden Sie Ihre Mitarbeitenden dazu ein, Probleme und Vorgehensweisen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten!
- Fördern Sie Ihre Mitarbeitenden in ihrer Kreativität. Seien Sie darauf Bedacht, ihren Lösungsspielraum zu erweitern und den Blick für neue Lösungswege zu öffnen!
- Akzeptieren und respektieren Sie, wenn Ihre Mitarbeitenden ein anderes Vorgehen wählen, andere Wege gehen und andere Entscheidungen treffen, solange das Ziel erreicht wird!
- Unterstützen Sie neue Entwicklungen und nötige Veränderungen. Holen Sie aktiv andere Meinungen ein, und setzen Sie Innovation „nach oben“ durch!
- Betrachten Sie Fehler Ihrer Mitarbeitenden als Entwicklungschancen!
- Zeigen Sie Bereitschaft, auch unangenehme Tatsachen ins Auge zu sehen!
- Demonstrieren Sie glaubhaft, dass Sie an Ihren Mitarbeitenden interessiert sind und ihre Individualität wahrnehmen, indem Sie sie nicht nur als Mitarbeitende, sondern auch als Menschen ansprechen. Geben Sie sich selbst auch als „Mensch“ zu erkennen!
- Zeigen Sie Interesse für das, was andere beschäftigt – hören Sie hin. Nehmen Sie Ideen und Vorschläge Ihrer Mitarbeitenden ernst. Bleiben

Sie in den Kontakten mit Ihren Mitarbeitenden auf sie konzentriert, und nicht auf Ihren Mobile oder die Uhr!

- Erkennen und benennen Sie die individuellen Bedürfnisse, Motive, Interessen und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden, und gestalten Sie Rahmenbedingungen, die Handlungsspielräume zulassen, in denen Ihre Mitarbeitenden sich entfalten können (Arbeitseinteilungen, Teamarbeiten, etc.).
- Unterstützen Sie jeden Mitarbeitenden bei der Pflege und beim Ausbau seiner Stärken. Lassen Sie die Mitarbeitenden z. B. an komplexen Projekten mitwirken, und teilen Sie herausfordernde Spezialaufgaben zu!
- Fördern Sie die Erweiterung und Vertiefung des Wissens Ihrer Mitarbeitenden!
- Vereinbaren Sie konkrete und realistische Ziele mit Ihren Mitarbeitenden, und anerkennen und wertschätzen (Feedback) Sie deren Leistungen. Überwachen („monitoring“) Sie transparent soviel wie nötig und so oft wie vereinbart.

3.3.2 Wie bringe ich Menschen in Bewegung – auch aus ihrer Komfortzone heraus?

Aus der psychologischen Forschung wissen wir, dass Menschen über unterschiedliche **Motive, Bedürfnisse und Ziele** verfügen, die ihr Handeln leiten und sie zur Leistung anregen. Wie genau und wie stark die individuellen Ziele, Motive und Bedürfnisse in einer gegebenen Situation zum Tragen kommen, ist nur aus der **Wechselwirkung von Person und Situation** zu erklären (▣ Abb. 3.5). Um die Dynamik zu kontrollieren und als Führungskraft systematisch



■ Abb. 3.5 Motivation als Zusammenspiel zwischen Person X Situation (in Anlehnung an Heckhausen und Heckhausen 2006)

eingreifen zu können, sind Wissen über folgende Aspekte der Motivation entscheidend:

- Quellen der Motivation und ihre „Alchemie“
- Motivationale Kraft der Ziele
- Die tragenden Faktoren des Commitments
- Die Wirksamkeit der Belohnung
- Der Motivationale Einfluss von Wünschen, Erwartungen und Befürchtungen

a. Quellen der Motivation und ihre „Alchemie“

Obwohl dies kaum jemand explizit zugeben würde, gibt es im beruflichen Kontext einige, die ihre Arbeit „rein wegen des Geldes“ verrichten. Sie sind extrinsisch motiviert. Wie viele Beispiele zeigen, gibt es aber auch solche, die leidenschaftlich in ihrer Arbeit aufgehen. Diese sind intrinsisch motiviert. Die meisten von uns werden beides kennen, denn im menschlichen Leben spielen beide eine Rolle. Die Unterscheidung der motivationalen Begriffe kann wie folgt beschrieben werden (Nerdinger 1995, 2003; Frei und Osterloh 2000):

- **Intrinsische Motivation** bezeichnet das Bestreben, etwas um seiner selbst willen zu tun (weil es einfach Spaß macht, Interessen befriedigt oder eine Herausforderung darstellt). Sie nährt sich aus dem Inneren des Menschen und kann effektiv und dauerhaft sein.
- **Extrinsische Motivation** strebt danach, bestimmte Leistungen zu erbringen und Verhalten zu zeigen, weil man sich davon einen Vorteil (Belohnung) verspricht oder Nachteile (Bestrafung) vermeiden möchte.

Hinter jedem Tun steckt ein Motiv resp. ein Bedürfnis, das gestillt werden muss. Der Begriff „**Motiv**“ stammt aus dem Lateinischen von „movere“ für „bewegen“. Ein Motiv versetzt uns in Bewegung und stachelt zum Handeln an. Oft gibt es nicht nur eine solche Triebfeder, sondern mehrere. **Motivation** ist die Gesamtheit der Motive, die einer Handlung zugrunde liegen. Und alle Motive zusammen sind die treibende Kraft, die Menschen zu zielgerichtetem Verhalten veranlassen. Was menschliche Motive kennzeichnen, hat die Psychologie in verschiedenen Motivationstheorien beschrieben. Grundlage der meisten Theorien ist die Annahme, dass Motivation im Streben nach erwünschten und im Vermeiden von nicht wünschenswerten Zuständen besteht. Nerdinger (1995) erwähnt z. B. das **Neugiermotiv**, also das Bedürfnis nach Stimulation und Erregung. Das **Kompetenzmotiv** (eine Ableitung der Neugier) gründet in unserem Bedürfnis nach Ausübung und Ausbau persönlicher Kompetenz. Und schließlich könnte das Motiv der persönlichen Kontrolle über die Umwelt und der Selbstbestimmung, also das Motiv der **Selbstentfaltung**, für die Motivation grundlegend sein.

David McClelland erforscht und postuliert die „Drei Großen“ Motive („**Big Three**“). Es sind starke und implizite Motive, die unabhängig von sozialen, kulturellen und gesellschaftlichen Unterschieden tief im Menschen verankert sind und das Entscheidungsverhalten beeinflussen: das **Macht-**, das **Anschluss-** und das **Leistungsmotiv** (McClelland 1987). Die Ausprägungen dieser handlungsleitenden Motive sind von Mensch zu Mensch verschieden. McClelland definiert innerhalb dieser drei

■ **Tab. 3.3** Grundmotive „Big Three“ und ihre Ausprägungen nach McClelland (1987)

	Anschluss- oder Zugehörigkeitsmotiv „Affiliation“	Machtmotiv „Power“	Leistungsmotiv „Achievement“
Motive, Wünsche, Hoffnungen, Erwartungen, Bedürfnisse Annäherungsziel	Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft, Bindung, Nähe, Beziehung, Vertrauen → Beiträge beachten und wenn möglich integrieren	Kontrolle, Dominanz, Wirksamkeit, Bedeutung, Status, Einfluss, Kampf, Wettbewerb → in Entscheidungen einbinden	Erfolg, Fortschritt, Kreativität, Abwechslung, Neugier, Fantasie → Leistungen anerkennen und wertschätzen
Ängste, Befürchtungen, Sorgen, Ungewissheiten, Zweifel Vermeidungsziel	Zurückweisung, Isolation, Ausschluss → Gefühl: Wertlosigkeit	Kontrollverlust, Unwichtigkeit, Abhängigkeit, Missachtung, Bedeutungslos → Gefühl: Ohnmacht	Unfähigkeit, Schwäche, Erniedrigung, Nutzlosigkeit, Dummheit, „Verlierer und Versager“ → Gefühl: Versagen

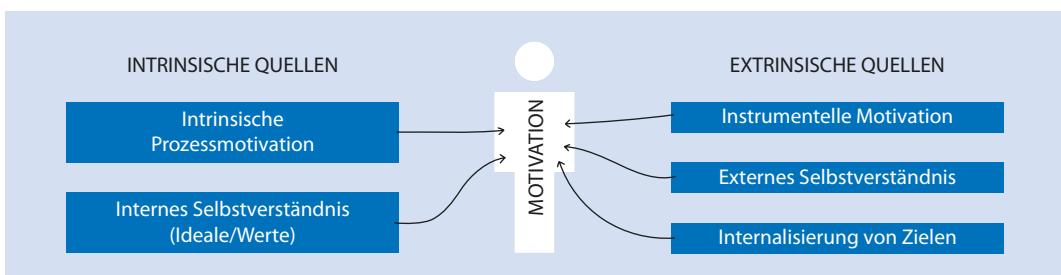
Motive ein **Annäherungs-** (strebt nach ...) und ein **Vermeidungsziel** (fürchtet sich vor ...). In ■ **Tab. 3.3** werden diese Zusammenhänge aufgezeigt und zusätzlich mögliche Handlungsempfehlungen für die Führung gegeben. Zeigt z. B. ein Mitarbeitender in seinem Verhalten das Streben nach Erfolg, Kreativität und Ideen für Innovationen, so könnte dahinter ein starkes Leistungsmotiv als Antreiber stehen. Demzufolge sollte die Führung die Leistungen anerkennen und wertschätzen und den Mitarbeitenden in seinem Tun fördern und fordern. Es könnte aber auch sein, dass dieser Mitarbeitende es in einem auf Kreativität und Hyperaktivität getrimmten Team vermeidet, als schwach, unfähig oder gar unnütz zu gelten. Die Angst oder die Befürchtung, als Verlierer oder Versager taxiert zu werden, leitet seine Handlungen.

Auf der Grundlage von McClellands Konzept haben Barbuto und Scholl (1998) die intrinsische

und extrinsische Motivation eingehender untersucht und dabei zwei intrinsische und drei extrinsische **Motivationsquellen** gefunden (■ **Abb. 3.6**, ■ **Tab. 3.4**).

Barbuto und Scholl (1998) weisen darauf hin, dass alle Motivationsquellen in jeder Person vorhanden sind und ihr Zusammenwirken z. B. im Gespräch über konkrete Verhaltensweisen mit der Mitarbeitenden berücksichtigt werden muss. Diese fünf Motivationsquellen bieten zusätzlich einen Analyseleitfaden, der in einem Führungsgespräch durchgegangen werden kann.

Wie Motivation letztendlich funktioniert, ist noch nicht ganz erschlossen. Dennoch liefert die Forschung spannende Erkenntnisse, die das Verständnis der Motivationsbemühungen auch im Rahmen der Führung untermauern können. Mit Hilfe von bildgebenden Verfahren wurde in zahlreichen



■ **Abb. 3.6** 5 Quellen der Motivation nach Barbuto und Scholl (1998)

Tab. 3.4 Intrinsische und extrinsische Quellen der Motivation (in Anlehnung an Barbuto und Scholl 1998)

Intrinsische Quellen der Motivation	<ul style="list-style-type: none">• Interne Prozessmotivation: Das besondere Merkmal dieser Motivation besteht darin, dass jemand eine Aufgabe und ein kundenorientiertes Verhalten um ihrer selbst willen angeht. Die Aufgabe selbst ist Anreiz und bereitet in der Ausführung Spass und Freude. Zum Beispiel geht ein Balletttänzer mit Begeisterung dem Tanz nach, eine Buchhalterin wertet intensiv Zahlen aus, ein Gourmetkoch tüftelt an neuen Rezepturen herum, weil es ihnen Spass macht und sie erfüllt. Sie denken gar nicht lange darüber nach, warum sie das machen und welche Vorteile oder Belohnungen sie dafür erhalten. Die Befriedigung liegt in der Aufgabe.• Internes Selbstverständnis: Das Verhalten und die Werte dieser Menschen orientieren sich an ihren eigenen persönlichen Standards, Überzeugungen, Idealen und Maßstäben. Sie haben meistens aus nicht mehr nachvollziehbaren oder unbewussten Gründen eine Idealvorstellung als Leitlinie ihres Handelns verinnerlicht. So sind z. B. der Buchhalter und die Chirurgin überzeugt, dass ihre Arbeit die Beste ist; der Projektleiter ist überzeugt, dass nur Projektarbeit die beste Arbeit ist, und die Kundenberaterin liebt die Dienstleistungen ihres Unternehmens. Bei dieser Quelle der Motivation ist das Leistungsmotiv besonders stark angeregt.
Extrinsische Quellen der Motivation	<ul style="list-style-type: none">• Instrumentelle Motivation: Das Verhalten dieser Menschen ist im Wesentlichen geleitet von der Aussicht auf konkrete Vorteile oder Belohnungen von außen (extrinsisch). Beispielsweise ist der Balletttänzer süchtig nach Applaus, die Buchhalterin und der Assistenzarzt sehen ihre derzeitigen Positionen als Zwischenschritt ihrer Karriere zur CFO resp. zum Chefarzt, und der Projektleiter erwartet ein hohes Gehalt. Diese Quelle der Motivation hat einen starken Bezug zum Machtmotiv.• Externes Selbstverständnis und die Idealvorstellung kommen in diesem Fall primär aus der Identifikation mit der Rolle und den Erwartungen der sozialen Umwelt. Der Mensch ist fremdbestimmt und strebt nach Bestätigung bezüglich seiner Eigenschaften, Kompetenzen und Werte. Beispielsweise erwartet der Balletttänzer von seinem Ensemble, dass alle Tänzer ihr Bestes geben. Das Projektsteuerungsteam erwartet, dass das Innovationsprojekt ein Beitrag zum Unternehmenserfolg ist, und die erfolgreiche Chirurgin möchte in die Chefarztgilde aufgenommen werden. Zu dieser Quelle der Motivation gehört das Anschlussmotiv (der Mensch will dabei sein).• Die Internalisierung von Zielen als Motivationsquelle liegt vor, wenn Einstellungen und Verhaltensweisen übernommen werden, weil diese mit dem persönlichen Wertesystem übereinstimmen. Solche Menschen identifizieren sich stark mit den Zielen des Bereiches und des Unternehmens. Zum Beispiel möchte der Buchhalter einen Beitrag zur Effizienzsteigerung und Kosteneinsparungen leisten, die Personalleiterin leistet einen zusätzlichen Beitrag, dass es im Unternehmen gerechter und menschlicher zugeht, und der Assistenzarzt, der dieses Mal im Operationsteam mitwirkt, strengt sich an, weil er der Überzeugung ist, dass die Operation ohne seine besondere Anstrengung nicht erfolgreich wird. Hier ist eine Kombination aus Anschluss- und Leistungsmotiven im Spiel.

neurowissenschaftlichen Studien untersucht, was uns motiviert und wo die Motivation im Gehirn zu verorten ist. Geld, die Aussicht auf Gewinn, erotische Fotos und attraktive Gesichter, aber auch wohl-schmeckende Fruchtsäfte und soziale Anerkennung aktivieren in Gehirnscans stets das **Belohnungssystem**. Gemäß Hirnforschung hat es seinen Sitz im Mittelhirn sowie in einem innen liegenden Teil des Großhirns. Bei unerwarteter Freude (z. B. ausge-löst durch eine besondere Wertschätzung durch die

Führung oder durch eine lang ersehnte Aufnahme in eine bestimmte Gruppe) feuern die Neuronen den Botenstoff **Dopamin** ab, welches uns zu einem guten Gefühl verhilft. Von diesem Zeitpunkt an schütten die Neuronen in Erwartung eines solchen Ereignis-ses immer wieder Dopamin aus. Unser Belohnungs-system treibt und führt uns immer wieder zu diesen Orten und Situationen hin, damit wir wieder diesel-ben Zustände erleben können. Es ist ein **Lernprozess**, der durch das Hirn und seine Hormone unterstützt

wird, und unsere Belohnung ist erlebte Freude. Die Forschung weist nach Bauer (2006) darauf hin, dass Motivation gerade im Arbeitskontext primär aus dem Wunsch nach gelungenen, sozialen Beziehungen, zwischenmenschlicher Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung entspringt. Der Mensch ist aus neurobiologischer Sicht ein auf soziale Resonanz und Kooperation angelegtes Wesen (Bauer 2006). Daraus lässt sich zunächst einmal ableiten, dass Betriebsklima und persönlicher Umgang im Unternehmen den größten Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden haben. Das ist nicht neu, die Frage ist allerdings, wie konsequent die Erkenntnis berücksichtigt wird. Im Alltag der Unternehmen stehen viele unter starkem Druck, arbeiten intensiv und lange und sind mit einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit konfrontiert. Daraus resultieren häufig um- und neustrukturierte Teams, in größeren Unternehmen global aufgestellte Teams. Unter diesen Rahmenbedingungen fällt es vielen Führungskräften schwer, wertschätzende und fließende Beziehungen im Team zu gestalten. Das wechselseitige Verstehen und Umgehen mit verschiedenen Motiven und Absichten ist ein wichtiges Beziehungselement. Gelingt es einer Führung, sich dafür einzusetzen, dass ihre Beziehungen zu den Mitarbeitenden und zwischen den Mitarbeitenden gut funktionieren, übernimmt die Führung innerhalb dieses Prozesses die Rolle einer aktiven Beziehungsgestalterin (s.a. Prinzipien der transformationalen Führung in ► Abschn. 3.3.1).

b. Die Kraft der Ziele

Ziele bewegen! Der Zielvereinbarungsprozess gilt in der Praxis als das wohl am meisten angewendete und verbreitete Führungsinstrument. Wie die Forschung beweist, beeinflusst die Orientierung an Zielen sowohl Motivation als auch Leistung. Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990, 2002) ist sehr gut belegt und kann richtig angewandt als eines der besten Motivationsinstrumente überhaupt betrachtet werden (vgl. auch Gollwitzer und Malzacher 1996). „Zielgespräche“, in denen Ziele ausgehandelt, vereinbart und bei Bedarf überwacht bzw. kontrolliert werden, erweisen sich als ein zentrales Führungsgefäß. Es werden darin griffige Zielmerkmale und Leistungsbedingungen diskutiert und

vereinbart (► Abb. 3.7). Die „**SMART-Regel**“ für Zielformulierung bietet dafür eine pragmatische Systematik und kann im Sinne eines Leitfadens genutzt werden.

Die Zielmerkmale: Inhalt und Intensität

Die Zieltheorie besagt, dass Ziele bestimmte Merkmale aufweisen müssen, damit sie eine motivierende Wirkung zeigen. Folgende Merkmale sind entscheidend (**SMART-Regel** in Anlehnung an Locke und Latham 1990):

- **Spezifisch**, konkret und
- **Messbar** formulierte Ziele motivieren zu besserer Leistung als allgemeine vage Ziele.
- **Akzeptiert** → Das Ziel muss vom Mitarbeitenden akzeptiert sein, darf also zumindest seinen persönlichen Ziel- und Wertvorstellungen nicht widersprechen. Gespräch ist Grundlage.
- **Realisierbar** → Herausforderung Schwierige, herausfordernde Ziele motivieren zu besserer Leistung als leichte oder mittelschwer zu erreichende Ziele.
- **Terminiert** → Ein konkretes Datum muss vereinbart werden (z. B. 31. August 2017).

Werden nur vage und unspezifische Ziele vereinbart (z. B. „Bitte führen Sie Ihre Aufgaben aus“ oder „Strengen Sie sich bitte an, und geben Sie alles“), kann die Zielerreichung nicht objektiv gemessen werden und läuft Gefahr, beliebig interpretiert zu werden. Ohne messbare Anhaltspunkte dürfte es schwierig sein, zu beurteilen, ob jemand sich „wirklich“ angestrengt hat. Hingegen machen **spezifische Ziele** (z. B. „Die Projekteingabe liegt bis Freitagabend vor“ oder „Sie haben bis Ende August mindestens zehn Geburten assistiert“) eindeutig klar, was eine effektive und effiziente Leistung darstellt. Um Ziele spezifisch und konkret zu formulieren, müssen sie mit **messbaren Parametern** versehen werden. Handelt es sich um quantitative Ziele, fällt es oft leichter. Bei qualitativen Zielen wird die Führung gefordert: Woran wird erkannt, dass sich die Beziehung zu den Kunden verbessert hat oder dass die Kompetenz des Mitarbeitenden erweitert wurde? Ziele nach der „SMART-Regel“ zu definieren, hilft, rechtzeitig Abweichungen festzustellen und unterstützt bei einer strukturierten Reflexion

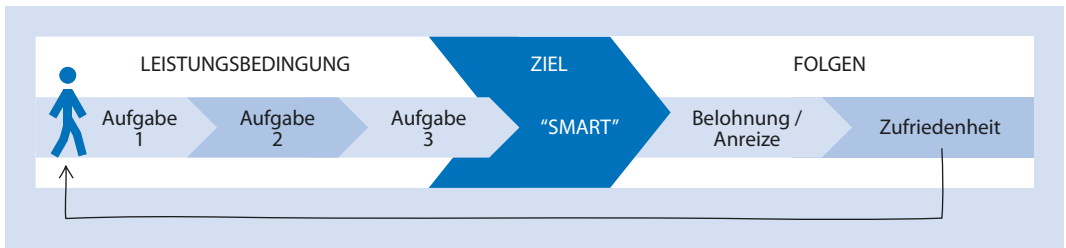


Abb. 3.7 Motivation durch Ziele – Bedingungen und Folgen (in Anlehnung an Locke und Latham 1990)

von Fehlentwicklungen. Das schrittweise Zerlegen in Handlungsschritte und Meilensteine erleichtert das Herausfiltern jener Schritte, die nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben, und schützt vor Überforderung. Ziele sollten zudem **positiv formuliert** werden: „Ich werde mich bei Kunden respektvoll und engagiert verhalten“ anstatt „Ich will beim Kunden keine negativen Äußerungen machen“. Es sind die erstrebenswerten „**Annäherungsziele**“ und nicht negative Bilder, sog. „**Vermeidungsziele**“, die der Zielerreichung förderlich sind. Sich ein Bild von dem angenehmen Zustand nach Erreichen der Ziele vorzustellen, gibt zusätzlichen Schub für die Motivation.

c. Die tragenden Faktoren des Commitments (Bedingungen zur Leistungserbringung)

Zielbindung oder **Commitment**, also das Gefühl der Zielverpflichtung, ist von verschiedenen Bedingungen abhängig. Wenn Mitarbeitende mitreden und mitentscheiden können, dann hat dies einen positiven Einfluss auf die Zielbindung. Zielvorgaben führen ebenfalls zur Zielbindung, aber nur dann, wenn die Führung in der Lage ist, plausibel zu erklären, warum die Verfolgung der Ziele wichtig ist („Tell and sell“-Ziele; Nerdinger 2001). **Zielvorgaben** müssen nachvollziehbar, glaubhaft und in übergeordnete Zusammenhänge gesetzt werden, damit sie die gleiche Wirkung wie Zielvereinbarungen haben. Wird zudem die Führung als Autorität anerkannt, und haben die Mitarbeitenden **Vertrauen** in die Führung und in das Unternehmen, so fördert auch dies die Zielverpflichtung.

Die Bindung an Ziele wird zudem erhöht, wenn Mitarbeitende sich öffentlich zu ihnen bekennen. **Öffentlichkeit** erhöht das Gefühl der Verpflichtung, und Mitarbeitende werden allein aufgrund eines befürchteten Gesichtsverlustes alles daran setzen, die Ziele erreichen zu wollen (Cialdini 2002).

Unter der Bedingung „**Selbstwirksamkeit**“ wird das aufgabenspezifische Selbstvertrauen der Mitarbeitenden verstanden, das auf einer realistischen Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten beruht (Bandura 1998; Bandura und Schunk 1981). Wenn eine Mitarbeitende sich zutraut, bestimmte Aufgaben zu übernehmen, um ein bestimmtes Ziel erfolgreich zu erreichen, dann erlebt sie sich als selbstwirksam. Selbstwirksamkeit ist in einem Motivationsprozess wichtig, denn sie beeinflusst die Wahl von Entscheidungen, die Ansprüche an die eigene Leistung, das Stresserleben während der Aufgabenerfüllung und die Anfälligkeit persönliche Zuschreibungen als Folge des Scheiterns bei der Leistungserbringung. In einem Zielvereinbarungsprozess kann sich ein starkes Selbstvertrauen positiv auf die Zielbindung auswirken. Gute und überzeugende Argumente der Führung (Sinn, Wichtigkeit und Begründung, das „Warum und Wofür“) können zur Identifikation mit den Zielen führen. Außerdem wirkt Selbstwirksamkeit direkt auf die Leistung: In Leistungsaufgaben wird mehr Energie investiert, und die Ausdauer angesichts von Schwierigkeiten und Rückschlägen bei der Zielverfolgung ist länger (Stajkovic und Luthans 1998, zit. in Nerdinger 2003). Schwierigkeiten werden aus eigenen Fähigkeiten, Kreativität und Anpassungsvermögen aufgrund vergangener Erfahrungen gemeistert.

Feedback fördert Lernen und Entwicklung und soll als ein Lern- resp. Entwicklungsmoment für die Beteiligten eingesetzt werden. Es kann zudem als ein Reflexionsinstrument verstanden werden, in dem die Führung mit ihren Mitarbeitenden gemeinsam über Erreichtes oder Fast-Erreichtes diskutieren kann (Auflösung von IST- und SOLL-Wert). Mitarbeitende wollen über ihre erbrachten Leistungen beurteilt werden. Sie wollen über den Stand ihrer Entwicklung mit der Führung reden. Vereinbarte und in Angriff genommene Ziele entfalten ihre volle Wirkung, wenn Mitarbeitende Rückmeldung über ihre Leistungen und über ihr Verhalten erhalten (Kleinbeck und Schmidt 1996; Neubert 1998). Im Feedback sollen hauptsächlich das **Positive** und die **Stärken** betont werden. Dem Mitarbeitenden soll gespiegelt werden, wo und wie er seine Ressourcen und Potenziale gut eingesetzt hat. Basierend darauf wird aufgezeigt, wo mögliche Verbesserungspotenziale gesehen werden. Damit werden einerseits das Selbstvertrauen und der Selbstwert untermauert und andererseits die Optimierung allfälliger Schwächen bzw. des Fehlverhaltens gefördert.

Damit in Organisationen eine konstruktive Feedbackkultur herrschen kann, sind **Feedbackstrukturen und -regeln** wichtig. Gibt eine Führung ihren Mitarbeitenden regelmäßig Feedback, z. B. hinsichtlich ihrer Zielerreichung, so fördert dies bei den Mitarbeitenden die Ausdauer und die Anstrengung, die Ziele weiter zu verfolgen. Die Aufmerksamkeit und Konzentration werden aufrechterhalten. Zudem wird Wissen ausgetauscht, bezogen auf den Umgang mit Methoden oder Problemlösestrategien. Die Organisation als solche lernt. Positives Feedback verstärkt vornehmlich konstruktives, vorhandenes Verhalten und Können. Auch kritisches Feedback vermag, sofern konstruktiv vorgebracht, die Leistung zu steigern (Nerdinger 2003). Dafür müssen aber folgende intrinsische Bedingungen erfüllt sein:

- Der Mitarbeitende ist selbst unzufrieden mit seiner Leistung.
- Der Mitarbeitende hat das Gefühl hoher Selbstwirksamkeit.
- Der Mitarbeitende will seine Leistung steigern und verändern.

Wie gekonnt auch negatives Feedback angebracht wird – der Beigeschmack einer bitteren Pille bleibt. Umso bedeutender ist das konstruktive Feedback des Vorgesetzten, das auf einer **wohlwollenden und entwicklungsorientierten Haltung** baut (Nerdinger 2003). Rückmeldungen können formal organisiert sein (z. B. bei jährlichen oder halbjährlichen Zielerreichungsgesprächen, bei Teamsitzungen als institutionalisierte Agenda-Punkte, etc.) oder aber auch informell und zwischendurch (z. B. in einer Pause, beim abendlichen Verabschieden). Entscheidend ist, dass jede Art von Rückmeldung, ob kritisch oder lobend, wohlwollend und motivierend (Entwicklungshaltung) wirken soll. Gleichzeitig ist in Führungsbeziehungen darauf zu achten, dass Feedback keine Einbahnstraße bleibt. Es liegt an den Führungskräften, dafür zu sorgen, dass sie von Mitarbeitenden ebenfalls ein differenziertes Feedback bekommen. Aufgrund der Abhängigkeit und Machtasymmetrie ist dies häufig „delikat“, aber dennoch vor dem Hintergrund von Vertrauen, Respekt und Offenheit und getragen von Regeln machbar.

Die **Hilfsbereitschaft der Vorgesetzten** handfest zu spüren stärkt das Commitment, insbesondere wenn Mitarbeitende mit komplexen Zielen und einer Vielzahl von Aufgaben mit hoher Interdependenz beauftragt werden. Wenn strategisches Denken, Planen und Ausführen erforderlich ist (z. B. Projekte), heisst es, diese äußerst gut mit dem Mitarbeitenden zu besprechen und mögliche Unterstützungsleistungen anzubieten. Auch bei organisatorischen, technologischen und personellen Engpässen ist dies der Fall.

d. Die Wirksamkeit der Belohnung

Das Verhältnis zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation kann unterschiedliche Formen annehmen. Im günstigsten Fall ergänzen und verstärken sie sich gegenseitig. Allerdings hat **extrinsische Motivation** (z. B. Geld, Auszeichnung, Beförderung) die Tendenz, intrinsische Motivation (den Spass am Tun) zu verdrängen. Ein Kundenberater kann sehr viel Freude an der Beratung von Kunden haben. Hat er damit finanziellen Erfolg, erhält er zusätzliche Boni, was zunächst seine

Freude steigert. Zugleich läuft er Gefahr, insbesondere wenn die Boni ausschließlich mit dem finanziellen Erfolg verknüpft werden, seine Energie auf sie zu kanalisieren. Die „Jagd nach Geld“ (extrinsische Motivation) rückt in den Vordergrund und verdrängt die Freude am Tun (intrinsische Motivation). Frey und Osterloh (2000) nennen das den **„Verdrängungseffekt“** (vgl. auch Deci et al. 2001). Der Zusammenhang von Motivation und Motivierung ist in diesem Sinne negativ. Auch Verkäufer, die auf Provisionsbasis arbeiten, laufen Gefahr, ihre Motivation zu verlagern und verlieren so häufig den ursprünglichen Spass am Tun – mit negativen Konsequenzen: Sie interessieren sich dann z. B. weniger für die Bedürfnisse der Kundschaft und orientieren sich mehr an ihrem „Provisionsplan“ (z. B. Anzahl der Besuche, Einhalten von Regeln und Leitlinien), um die Provision zu sichern. So können **Bonus-Systeme** eher zu Pflicht- und Planerfüllung führen und sich für die Motivation als kontraproduktiv erweisen. Führungskräfte müssen daher darauf bedacht sein, achtsam mit Belohnung umzugehen, so dass die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden erhalten bleibt. Interessanterweise tritt kein Verdrängungseffekt auf, wenn die Belohnung an eine Leistung gebunden wird, die mit einer klar definierten Aufgabe oder Zielerreichung verknüpft ist, und wenn diese in den Vordergrund gestellt werden. Zudem muss der Mitarbeitenden ein klarer Zusammenhang zwischen den erwünschten und erbrachten Leistung und den dafür zugeordneten finanziellen Belohnungen vermittelt werden. Die Mitarbeitenden müssen die Beziehung zwischen finanzieller Belohnung und erwünschter Leistung klar und unmissverständlich erkennen und in der Lage sein, sie nachzuvollziehen (Nerdinger 2003).

Zusätzlich zeigt die Forschung auf, dass Belohnungen in Form von Geld zwar motivieren und leistungssteigernd sein können, aber nur hinsichtlich **Leistungsmenge** und nicht hinsichtlich **Leistungsqualität** (Jenkins et al. 1998, zit. in Nerdinger 2003). Wenn Menschen mehr arbeiten und folglich auch mehr verdienen wollen, dann sind finanzielle Anreize wirksam. „Besser“ wird ihre Arbeit aber

damit nicht. Auch Frey und Osterloh (2000) zeigen auf, dass kaum ein Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Leistungslohn zu finden ist. Es ist also ein irreführender Glaube, dass die Einführung eines „Pay for performance-Ansatzes“ die Produktivität und die Gewinne der Unternehmung erhöhen. Leistungslöhne erhöhen die Produktivität nur bei einfachen und gut lösbaren und messbaren Aufgaben (z. B. Akkordarbeit).

e. Der motivationale Einfluss von Wünschen, Erwartungen und Befürchtungen

Die Motivation von Mitarbeitenden hängt des Weiteren davon ab, wie die **Ergebnisse und Folgen des Tuns eingeschätzt** werden (d. h. wie wahrscheinlich, wie bedrohlich etc.). Einem Mitarbeitenden ein grösseres Projekt in einem internationalen Umfeld mit mehr Verantwortung und Kompetenzen als Belohnung in Aussicht zu stellen, mag für diesen zwar attraktiv sein, gleichzeitig können sich damit aber Befürchtungen verbinden (Semmer 1995). So könnte die Aussicht, nicht mehr mit den gleichen erprobten und professionellen Kollegen zusammenarbeiten zu können, viel Reisetätigkeit in Kauf zu nehmen, die Familie nicht mehr so oft sehen zu können, kulturelle Kompetenzen zu überwinden, für die man sich noch nicht geeignet fühlt, etc. mit negativen Gefühlen einhergehen und letztendlich zu einer Absage seitens des Mitarbeitenden führen. Das müsste aber nicht heissen, dass er einer solchen Herausforderung à priori keinen Wert beimisst. Die Führung müsste in diesem Fall im Gespräch herausfinden, wie es zu der ablehnenden Entscheidung resp. den Befürchtungen kam.

Einerseits liegt hier ein psychologischer Moment vor: **Menschen unterschätzen prinzipiell die motivierende Wirkung von Aufgaben und Inhalten auf andere Menschen** (Heath 1999). Dies passiert sogar Führungskräften, die sich selbst eine hohe intrinsische Motivation zuschreiben. Wenn es um Mitarbeitende geht, neigen Führungskräfte dazu, sie eher als extrinsisch motiviert zu betrachten, sei es durch

materielle Belohnung oder andere „incentives“. Vor dem Hintergrund einer solchen Überzeugung läuft man Gefahr, an den falschen Hebeln zu ziehen und die motivierende Wirkung z. B. von gezielter Aufgabengestaltung und Sinnstiftung zu vernachlässigen. Wenn Mitarbeitende verantwortungsvolle und selbstständig Aufgaben ablehnen, bestätigt dies die Annahme im Sinne einer „selbsterfüllende Prophezeiung“, und die Führung wird in ihrem Glauben bestärkt, dass die Mitarbeitenden nur extrinsisch motiviert seien (vgl. Menschenbild in der Führung, ► Kap. 5).

Der Entscheidung, ob der Mitarbeitende eine Aufgabe annimmt resp. ein Ziel übernimmt und als eigenes deklariert, liegen drei Fragen zugrunde (vgl. Nerdinger 2003):

- Wie wünschenswert sind die Ziele der Aufgabe/das Leistungsergebnis (Wert) für den Mitarbeitenden?
- Welche Folgen haben das Erreichen der Ziele/des Leistungsergebnisses (Instrumentalität) für den Mitarbeitenden?
- Wie wahrscheinlich ist das Erreichen der Ziele/des Leistungsergebnisses (Erwartung) aus der Sicht des Mitarbeitenden?

Die Wirksamkeit der Leistungsmotivation wurde in der „**Wert x Instrumentalität x Erwartung-Theorie**“ von Vroom (VIE-Modell 1964) sowie von Heckhausen und Heckhausen (2006) nachgewiesen und spiegelt sich auch in der Führungspraxis. Es gibt Führungskräfte, die mitunter dazu neigen, geringe Leistungsmotivation ihrer Mitarbeitenden mit geringem Interesse an der Aufgabe oder gar mit Inkompetenz zu erklären (Theorie X von McGregor, ► Kap. 5). Sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende ist die berufliche Karriere ein wichtiger Leistungsanreiz, der auf den Wunsch nach beruflicher Entwicklung und auf das Streben nach Höherem (z. B. Leistung, Status, Ansehen, Macht) einwirkt. Insbesondere bei Führungskräften nimmt man häufig an, sie seien „karrieregeil“ und wären durch gute Karriereaussichten zu Spitzenleistungen zu motivieren. Offensichtlich gelingt das häufig nicht. Damit Mitarbeitende Spitzenleistungen zeigen, müssen sie zusätzlich zum Karriereangebot

überzeugt sein, dass sich ihr Einsatz tatsächlich lohnt und zum erwünschten Ergebnis (Beförderung) führt. Wenn sie wissen oder eine Garantie haben, dass der Leistung eine Beförderung folgen wird, aktiviert es ihre Bereitschaft zur Anstrengung. Natürlich müssen sie sich auch zutrauen und überzeugt sein, dass sie aufgrund ihrer Fähigkeiten, ihres Wissens und ihrer Erfahrungen die Aufgabe (Projekt) zielkonform bewältigen können. Falls Mitarbeitende den Zusammenhang zwischen Anstrengung und Beförderung nicht sehen, weil es in der gegebenen Organisation nicht der Fall ist oder weil die Erfahrung es sie so gelehrt hat, und wenn sie sich zudem wenig zutrauen, dann wird ihre Motivation ausbleiben. Gemäß Vroom (1964) sowie Heckhausen und Heckhausen (2006) lässt sich die Vermutung ableiten, dass **mangelnde Leistungsbereitschaft** der Mitarbeitenden oft weniger auf geringes Interesse **zurückzuführen** ist als vielmehr **auf ihre Erfahrung und das Wissen**, dass das Erbringen von Leistung nur mangelhaft unterstützt wird (niedriger Erwartungswert) und/oder dass eine gute Leistung nur unzureichend mit den dafür erwarteten intrinsischen und extrinsischen Belohnungen verbunden ist (niedrige Instrumentalität). Für Führungskräfte ist es daher wichtig, in motivierenden Zielvereinbarungsgesprächen aufzuzeigen, welche Motive resp. welcher Wert der Aufgabenausführung zugrunde liegt und welche positiven Folgen bzw. Konsequenzen für Mitarbeitende daraus entstehen. Zudem heisst es, abzusichern, dass Mitarbeitende die notwendigen Ressourcen zur Aufgabenerledigung mitbringen und sich dieser auch bewusst sind.

Menschen haben unterschiedliche Neigungen, Präferenzen, Motive, Bedürfnisse und Interessen und verfolgen daher unterschiedliche Ziele in ihrem Leben. Um Mitarbeitende zu bewegen, müssen Führungskräfte sich mit ihnen vertieft auseinandersetzen und individuell auf jeden einzelnen eingehen. Im Zusammenhang mit Motivation von Mitarbeitenden stellt Frey (2000) fünf Idealtypen von Menschen vor, die durch ihre Präferenzfunktionen entweder extrinsisch oder intrinsisch motiviert sind. Kennt eine Führungskraft ihre Mitarbeitenden und kann sie idealtypisch einordnen, dürfte die Motivierung auf der Hand liegen (► Tab. 3.5).

■ Tab. 3.5 Mitarbeitertypen und ihre hauptsächlichen Ziele und Präferenzen (nach Frey 2000, 89ff)

Typ	Ziele - Präferenzen
Extrinsisch motivierte Mitarbeitende (durch Anreize von außen motiviert)	
Der Einkommensmaximierer	Er ist an Geld und Einkommen interessiert, das zur Bedürfnisbefriedigung mittels Konsum von Gütern und Dienstleistungen dient. Arbeiten ist ihm eher unangenehm, aber dieser Typus strengt sich an, wenn Geld dafür angeboten wird. Er reagiert systematisch auf äußere Anreize, insbesondere erhöht er seinen Einsatz, wenn er dafür höher entlohnt wird („homo oeconomicus“).
Der Statusorientierte	Die „Position“ ist ihm wichtig; er orientiert sich nach außen und richtet sich nach den Einschätzungen von anderen. Er vergleicht sich mit anderen Personen, z. B. mit Nachbarn, Freunden, Verwandten, Studien- und Arbeitskollegen oder anderen Vorbildern. Er sucht den Wettbewerb, misst sich mit anderen und will dabei gewinnen. Er ist auf Erfolge von anderen neidisch. Dieser Typus schätzt symbolische Anerkennung und ist deshalb weniger „materialistisch“ als der einkommensmaximierende Typus.
Intrinsisch motivierte Mitarbeitende (durch die Aufgabe selbst motiviert)	
Der Loyale	Er weist eine hohe Identifikation mit den Unternehmenszielen auf. Seine eigenen Ziele und Wünsche decken sich mit denen der Organisation. Es handelt sich meist um einen langjährigen Mitarbeitenden.
Der Formalist	Er will geltende Verfahren, Methoden und Prozesse befolgen und anwenden können. Er hat alles internalisiert. Wichtig ist ihm, dass die Prozesse angewandt werden. Wenn die Prozesse nicht verändert werden, dann lässt sich dieser Typus nur schwer beeinflussen.
Der Selbstbestimmte	Er verfügt über eine eigene Ideologie und verfolgt „geistige“, aber keine materiellen Ziele. Er sucht nach inneren Erlebnissen und strebt innere Visionen an. Er sucht danach mit eigenen (u.U. eigenwilligen) Mitteln und Methoden.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie bringe ich Menschen in Bewegung?

- Schaffen Sie die Grundlagen der Motivation für Ihre Mitarbeitenden:
 - Vermitteln und ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitenden, dass diese ihre Ziele und Ergebnisse eigenverantwortlich erreichen können (Selbstwirksamkeit): Stecken Sie mit ihnen reale Zielsetzungen ab. Feiern Sie mit ihnen das Erreichte, und machen Sie es für alle sichtbar.
 - Helfen Sie Ihren Mitarbeitenden, die „richtigen“ Ziele anzustreben, d. h. solche, die für sie nicht nur machbar, sondern auch attraktiv erscheinen. Wecken Sie ihre Lust und ihr Engagement.
- Es gibt drei Motive, die für Ihre Mitarbeitenden handlungsweisend sind: Leistungs-, Zugehörigkeits- und Machtmotiv. Nutzen Sie alle drei, wenn Sie motivieren wollen:

- **Leistungsmotiv:** Wenn Sie mit Mitarbeitenden Ziele vereinbaren, sichern Sie ihre Erreichbarkeit und eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit!
- **Zugehörigkeitsmotiv:** Fördern Sie soziale Beziehungen im Arbeitskontext, und vermitteln Sie Ihren Mitarbeitenden das Gefühl von Zugehörigkeit zum Team und zur Organisation als Ganzes. Zollen Sie Ihren Mitarbeitenden Anerkennung und Wertschätzung, bezogen auf ihr Tun und ihre Wirkung.
- **Machtmotiv:** Ermächtigen (empowern) Sie Ihre Mitarbeitende, so dass sie ihre Kraft spüren: Delegieren Sie Entscheidungen, und lassen Sie Ihre Mitarbeitenden Einfluss nehmen.
- Die Kunst, Ihre Mitarbeitenden für Aufgaben und Ziele zu gewinnen, besteht im individuellen Zugang zu ihnen. Lernen

Sie Ihre Mitarbeitenden kennen (z. B. Einkommensmaximierer, Statusorientierte, Loyale, Formalisten, Selbstbestimmte). Bringen Sie die individuelle Motivation zur Sprache. Vereinbaren Sie klare und konkrete Ziele, geben Sie konstruktives Feedback, und gehen Sie sensitiv mit Belohnungen um.

- Teilen Sie Ihren Mitarbeitenden am **Zielvereinbarungsgespräch** mit,
 - was Sie von ihnen **konkret erwarten**,
 - welche Aspekte Sie noch für optimierungsbedürftig halten (**konstruktives Feedback**) und
 - womit sie bei Erfüllung der Ziele rechnen können (**Belohnung**).
- Fokussieren Sie Ihre Motivierungsarbeit auf die Gestaltung spannender, attraktiver Aufgaben und Projekte für Ihre Mitarbeitende, in Absprache mit ihnen. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, Herausforderungen anzunehmen, die für sie „fast zu schwierig“ erscheinen und dennoch gut bewältigt werden können. Lassen Sie Ihre Mitarbeitende an den so erreichten Erfolgen wachsen.
- Checkliste Zielvereinbarung:
 - Orientieren sich die Ziele an übergeordneten Zielen?
 - Sind die Ziele klar und verständlich formuliert?
 - Sind die Rahmenbedingungen der Ziele festgehalten?
 - Ist vereinbart worden, woran die Teilziele bzw. Zielerreichung gemessen werden?
 - Sind die zur Zielerreichung notwendigen Mittel und Ressourcen festgelegt worden?
 - Sind die zur Zielerreichung notwendigen Kompetenzen beim Mitarbeiter vorhanden?
 - Besteht eine Vorstellung darüber, mit welchen Massnahmen das Einzelziel erreicht werden soll?
 - Sind die gegenseitigen Erwartungen von Führungskraft und Mitarbeiter abgestimmt worden?

3.3.3 Was überzeugt die Mitarbeitenden bei meinem Auftritt?

Das folgende Kapitel soll die Thematik der Überzeugungsarbeit aufnehmen und sie in Zusammenhang zu Führung setzen. Aus der Führungsforschung ist bekannt, dass **Kommunikation** resp. **Kommunizieren** die Hauptaufgabe von Führungskräften ist. Sie tun dies bis zu 90% ihrer Zeit. Führungskräfte verwenden dafür verschiedene „Bühnen“, auf denen sie ihre Mitarbeitenden durch Botschaften zu überzeugen und ihre Gefolgschaft zu gewinnen versuchen. Es kann sich hierbei z. B. um die Ankündigung einer neuen Strategie (z. B. Diversifizierung) oder Teilpolitik (z. B. Personalpolitik, Investitionspolitik etc.), um eine Projektpräsentation vor dem Steuerungsausschuss oder um ein Teamgespräch vor versammeltem Team handeln. Bei den allermeisten Auftritten muss die Führungskraft dafür sorgen, dass die Zuhörenden den Auftrag in der Botschaft verstanden (Wortwahl) haben und mit ihr einverstanden und überzeugt sind, so dass sie Folge und Unterstützung leisten.

Eine überzeugende Vision und Strategie

Mitarbeitende für eine Vision und Strategie zu begeistern beginnt mit deren Vermittlung. In der Führungsforschung, allen voran im Ansatz der **transformationalen und charismatischen Führung** (► Abschn. 3.3.1; Bass und Avolio 1994; Bennis und Nanus 1985; Kouzes und Posner 1993, 2008; Northouse 2013) zeigt sich, dass erfolgreiche Führungskräfte ihre Mitarbeitenden mit **Geschichten** („**Story Telling**“) inspirieren und motivieren. Werden diese Geschichten zusätzlich durch **Bilder** ergänzt, dann entfalten und erhalten sie enorme Wirkung auf die Mitarbeitenden. Verschiedene Vertretende dieses Ansatzes (vgl. dazu Marzec 2007; Denning 2006; Brown und Gabriel 2009; McKinnon 2008; Antonakis et al. 2011) belegen, dass der Einsatz von Story Telling eines der **effektivsten und potenzialsten Managementtools** überhaupt ist, welches zukünftige Veränderungen in Organisationen fördert und beschleunigt. Erfolgreiche, kreative Führungskräfte verwenden Story Telling, häufig intuitiv. Sie arbeiten mit Geschichten, die den Charakter einer sinnvollen **Reise** haben, Merkmale eines **lebendigen Kontextes**

aufweisen und fesselnd sind, weil gespickt mit spannenden Szenen, in denen die Betroffenen eine **führende Rolle** spielen (vgl. Marzec 2007; Denning 2006). Die Geschichten müssen ein gutes Tempo haben und schließlich umsetzbar sein. Eine sinnstiftende und inspirierende Story verbindet Menschen mit Orten, Gegenständen und dem Veränderungszweck und -ziel innerhalb der Organisation. So wird die volle Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden geweckt, und in der Folge sind die meisten bereit, sich den zukünftigen Herausforderungen zu stellen. Mit Geschichten-Erzählen wird bei den Betroffenen die emotionale Ebene berührt, so dass es nicht verwunderlich ist, dass die Anwendung des Story Tellings in Change-Prozessen einen Siegeszug hält (McKinnon 2008).

Visionäre Führungskräfte entwickeln z. B. in einer neuen Strategieankündigung ein Zukunftsbild der Organisation, indem sie den „alten“ mit dem zukünftigen Zustand der Organisation verbinden, dieses begeisterungsvoll und mit einer positiven Grundeinstellung („we can make it“) kommunizieren und dabei gute Argumente wirkungsvoll platzieren. Es geht dabei um die Anerkennung der Vergangenheit und den Aufbau einer positiven, aber realistischen Erwartung der Zukunft. Unsicherheiten und Herausforderungen sollen angesprochen und in positive Bilder (Metaphern) umgepolt werden. Führungskräfte können gemeinsam im Führungsteam Visionsgeschichten entwickeln. Das gemeinsam Erarbeitete fördert die Verantwortung und das Engagement für die Sache. Ein wirkungsvoller und emotional offener Kommunikationsstil in der Geschichtenerzählung schafft Beständigkeit und verhindert das Aufkommen von Gerüchten (Antonakis et al. 2011).

Rhetorikkompetenz

Die Effektivität charismatischer Kommunikatoren ist unbestritten (vgl. Morgan 2006; Denning 2006; Marzec 2007; Antonakis et al. 2011). Erfolgreiche Führungskräfte, denen Charisma zugeschrieben wird, kommunizieren anschaulich und lebendig und zeigen auch ihre emotionale Seite. Die einflussreichen rhetorischen Fähigkeiten beziehen sich nicht nur auf den Inhalt („Was“), sondern insbesondere auf die Form („Wie“) der Vermittlung von Botschaften.

Diese charismatischen Fähigkeiten lassen sich erwerben, sind also lernbar und trainierbar. Antonakis et al. (2011) haben neun verbale und drei nonverbale Strategien und Taktiken zusammengetragen. Zu den **verbalen Strategien** gehören z. B. Gebrauch von Metaphern, Erzählen von Geschichten und Anekdoten, direkte Ansprache und Identifikation mit den Betroffenen, Aufzeigen von moralischen Überzeugungen, Anteilnahme am emotionalen Zustand der Betroffenen, Erwähnen von hohen Erwartungen sich selbst und den Betroffenen gegenüber, Aussprechen von Vertrauen darin, die Ziele erreichen zu können sowie Anwendung von rhetorischen Mitteln wie Gegensätze aufzeigen, Listen aufstellen und rhetorische Fragen stellen. Zu den **nonverbalen Strategien** gehören z. B. Körpergestik, Mimik und animierter Tonfall. Ihre gekonnte Anwendung in der Führungsarbeit verspricht eine hohe Überzeugungskraft.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Was überzeugt die Mitarbeitenden bei meinem Auftritt?

- Wenn Sie Visionen und Strategien vermitteln wollen, verpacken Sie diese in Geschichten. Fesseln Sie Ihre Mitarbeitenden mit Ihrer Sprache, und verdeutlichen Sie das Gesagte mit „Wortbildern“. Erzählen Sie Reisegeschichten, in denen es darum geht, wohin und wie Ihre Unternehmung in Zukunft hinsteuert. Setzen Sie rhetorische Strategien und Taktiken ein. Arbeiten Sie bewusst auch auf der nonverbalen Ebene. Nicht nur das Gehör und das Auge Ihrer Mitarbeitenden (z. B. durch Powerpoint-Präsentationen), sondern auch ihr Herz muss angesprochen werden.

3.3.4 Wenn bedachte Argumentation nicht fruchtet – kann ich trotzdem überzeugen?

In Führungssettings wird viel über Sach- und Beziehungsfragen diskutiert, verhandelt und entschieden. Besonders interessant sind Diskussionen dann,

wenn **Meinungsverschiedenheiten** in einer Sache (z. B. Ziele, Aufgaben, Verantwortungen) **zu einer Entscheidung geführt** werden müssen. Hier ist überzeugende Argumentation gefragt, getragen von den oben erwähnten verbalen und nonverbalen Strategien. In der Sozialpsychologie haben Petty und Cacioppo (1986) einen Ansatz entwickelt, der die **Auswirkungen eines Arguments** (Sachverhaltes) auf die **Einstellung des Empfängers** beschreibt (Elaboration Likelihood Model, ELM). Führungskräfte wollen mit überzeugenden Argumenten ihre Mitarbeitenden beeinflussen, so dass sie ihre Meinung und womöglich ihr Verhalten ändern. Es sind allerdings die Mitarbeitenden, die entscheiden, ob die Information akzeptiert oder verworfen wird. Kognitive Psychologen, wie z. B. Petty und Cacioppo, gehen davon aus, dass Einstellungen und Verhaltensweisen von Menschen im Arbeitskontext durch überzeugende Argumente beeinflusst und verändert werden können. Die Verarbeitung dieser Argumente („Elaboration“) passiert in einem mentalen Prozess, in dem Informationen aufgenommen und bewertet werden. In welchem Ausmaß dies geschieht, hängt von der **Fähigkeit** und **Motivation** der Person ab, sich mit den Argumenten auseinanderzusetzen. Sind diese hoch, dann kann eine sachorientierte Diskussion stattfinden. Dabei verlieren äußere Bedingungen wie z. B. Status oder Attraktivität des Senders, die nichts mit den Inhalten zu tun haben, an Bedeutung und behindern den **Überzeugungsprozess** nicht. Sind Fähigkeit und Motivation, sich mit den Argumenten auseinanderzusetzen, niedrig, dann treten äußere Situationsbedingungen in das Wahrnehmungsfeld des Gegenübers, und die Überzeugungsarbeit kann nicht stattfinden oder wird unterbrochen. Das Modell (▣ Abb. 3.8) geht davon aus, dass **Einstellungsänderung** über zwei verschiedene Wege erreicht werden kann:

- a. über die zentrale Route
- b. über die periphere Route

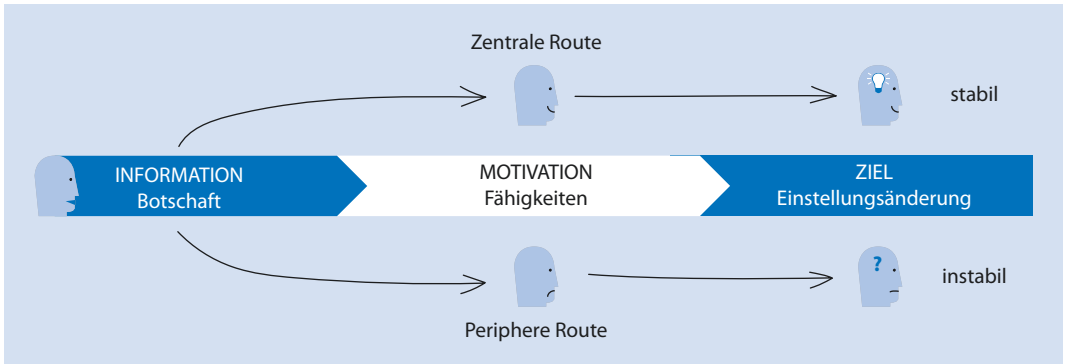
a. Zentrale Route – Sachorientierte Argumentation und Diskussion

Im Rahmen der zentralen Route wird die **Einstellungsänderung** über fundierte **Argumente und Informationen** angestrebt. Es werden z. B.

verlässliche und formelle Informationsquellen aufgeführt (z. B. vertragliche Vereinbarungen wie Qualitäts-Guidelines oder Geschäftsbedingungen). Zusätzlich werden eigenes Fach-Know-how und eigene Erfahrungen sowie Fakten, Studien, Statistiken, Rechtsnormen, Ethik und Moral als Grundlage in die Diskussion eingebracht. Offeriert eine Führungskraft Probleme, Themen und Meinungen, die im Interesse des Mitarbeitenden liegen, dann steigt dessen Motivation, sich intensiv mit den Pro- und Contra-Argumenten auseinanderzusetzen. Die Mitarbeitenden schätzen die Informationen ein und vergleichen sie aktiv mit eigenem Wissen und Erfahrungen. Sie hinterfragen und beurteilen das Empfangene. Sie denken gründlich darüber nach mit Referenz auf ihr eigenes Wissen. Es wird abgewogen und ein- und abgeschätzt. Auf dieser Grundlage werden die Argumente dann entweder abgelehnt oder zustimmend integriert. Die Voraussetzung für eine solche **sachorientierte Diskussion** ist, dass die Empfänger der Argumente bereit sind, sich einzulassen und in der Lage sind, die Argumente zu verstehen und zu verarbeiten. Dies erfordert ihr Interesse und ihre Aufmerksamkeit, ihre Betroffenheit sowie ihren Sachverstand. Wenn im Rahmen einer solchen Situation die Argumente stichhaltig sind, führen sie zu einer **stabilen Einstellungsänderung** und sind in der Folge änderungsresistent, was neurophysiologisch durch die Bildung von resistenten neuronalen Netzwerken heute wahrscheinlich belegt sein könnte (Petty und Cacioppo 1986).

b. Periphere Route – Situationsorientierte Faktoren

Dieser Weg der Einstellungsänderung baut nicht auf Sachinformation. Hier rücken vielmehr **Kontextfaktoren** in den Vordergrund, etwa **Merkmale der Person** wie z. B. Attraktivität, Status, (vermutete) Kompetenz, Bekanntheit, Gestaltung der Botschaft usw. Wenn also z. B. ein CEO eine neue Strategie verkündet, dann könnten seine Argumente innerhalb der Information aufgrund seines Status, seiner Rolle und seiner Vortragsweise wirken. Der Empfänger der Botschaft muss keine Motivation aufbringen oder die Fähigkeit haben, den Inhalt zu verstehen, weil eben die Situationsmerkmale schon sehr wirkungsvoll



■ **Abb. 3.8** Die zentrale und periphere Route in der überzeugenden Kommunikation (in Anlehnung an Petty und Cacioppo (1986))

sind. Die Werbung bedient sich dieses **lernpsychologischen Mechanismus**, indem sie Persönlichkeiten und Produkte miteinander verbindet und in einen Zusammenhang stellt. Die Konsumenten produzieren diesen Zusammenhang (Lernprozess durch Konditionierung) zwischen dem Inhalt (Produkt) und der Person und kaufen deshalb das Produkt, ohne genau zu wissen, was hinter dem Produkt steht. Die periphere Route ist diejenige, die von uns am häufigsten angewandt wird, auch wenn wir uns dessen meist gar nicht bewusst sind. Wir ersparen uns viel Zeit, Geduld und kognitiven Aufwand, wenn wir uns durch Situationsmerkmale beeinflussen lassen. Ist ein Mitarbeiter z. B. wenig motiviert oder fehlen ihm die kognitiven Möglichkeiten einer angemessenen Verarbeitung der Argumente seines Vorgesetzten, dann orientieren sich seine Wahrnehmung und Bewertung eher am Kontext der Botschaft. Anhand der mit der Botschaft verbundenen Emotionen, der Attraktivität der Inhalte, der offerierten Expertenmeinung, der Anzahl der Argumente etc. zugunsten der Information des Vorgesetzten werden kurzerhand seine Einstellungen unhinterfragt übernommen, die ein gewisses Maß an Attraktivität und Kompetenz versprechen. Hier findet eine **unreflektierte Einstellungs- oder Meinungsübernahme** statt, die dem Bewusstsein schwer zugänglich und leicht zu beeinflussen ist. Interessanterweise ist die Einstellungsänderung, die über die periphere Route passiert, zwar häufig, aber „flatterhaft“, d. h. nachhaltig wenig wirksam.

Wenn auch die beiden Routen der Einstellungsänderung zunächst gegensätzlich erscheinen, so schließen sie sich gegenseitig nicht aus. Im Leben generell und **in der Führungsarbeit** im Speziellen können **beide Formen der Einstellungsänderung gleichzeitig** stattfinden (Petty und Wegener 1999). Ein Controller z. B. kann aufmerksam und motiviert den Geschäftsbericht einer angesehenen Unternehmung lesen und bei Unklarheiten die Verantwortlichen um Hintergründe nachfragen, um die Zahlen nachvollziehen zu können. Es wird eine sachorientierte Diskussion geführt, und er wird überzeugt, dass die Zahlen stimmen. Der gleiche Controller könnte jedoch die gleichen Informationen und Zahlen auch auf einer Tagung vom CEO der angesehenen Unternehmung erhalten, wo die Überzeugung der Zahlen durch die Glaubwürdigkeit der Rolle des CEOs, durch sein Äußeres, durch seinen Redefluss, durch die Zustimmung anderer Kollegen etc. einen moderierenden Einfluss haben können. Eine nachhaltige Überzeugung des Controllers wird jedoch nur über den ersten Weg erreicht. Der Einfluss der Rede des CEO bleibt hier eher volatil.

c. Weitere Einflussfaktoren, die Überzeugung fördern

Petty und Cacioppo (1986) beschreiben eine Reihe von weiteren Faktoren, welche die Überzeugungsarbeit bzw. Einstellungsänderung via menschliche Informationsverarbeitung beeinflussen.

Ablenkung

Ablenkung verringert die Fähigkeit und Motivation eines Empfängers, eine sachorientierte Diskussion führen zu können. Durch Ablenkung wird der Vorgang der Informationsverarbeitung unterbrochen, auch der Prozess der Einstellungsänderung. Ablenkung kann entsprechend als Taktik eingesetzt werden, um schwache Argumente zu überdecken oder Gegenargumente zu finden.

Wiederholung der Argumente

Durch eine angemessene Anzahl an Wiederholungen wird eine tiefe Verarbeitung erleichtert, insbesondere bei komplexen Themen. Eine gewisse Redundanz fördert daher die Überzeugungskraft des Redners. Wenn Wiederholungen jedoch „zu viel“ werden, führen sie meist zu Reaktanzeffekten oder Langeweile. Die Herausforderung ist, hier auf das richtige Maß zu achten.

Persönliche Relevanz und Involvement

Ist ein bestimmtes Thema für die Person von Bedeutung und wird sie involviert, dann sollte sie motivierter sein, die Information zu verarbeiten als eine Person, die weniger involviert ist. Hoch involvierte Personen verarbeiten die Argumente auf der zentralen Route, sie steigen intensiv in die Diskussion ein und verarbeiten die Information genauer – ihre Einstellungsänderung bleibt nachhaltig. Wenig Involvierte, für die das Thema wenig Relevanz hat, steigen hingegen wenig bis gar nicht in die Diskussion ein und lassen sich eher von den peripheren Reizen (kurzfristig) überzeugen.

Persönliche Stimmung

Menschen, die sich in einer guten Stimmung befinden, haben häufig keine Lust auf „Sachdiskussionen“. Sie vermeiden die intensive Auseinandersetzung und lassen sich quasi ihre gute Stimmung nicht verderben. Damit sind sie einer möglichen situationsorientierten Einstellungsänderung verstärkt ausgesetzt. Wenn das Gegenüber in guter Stimmung ist, führen sowohl starke als auch schwache Argumente zu seiner Einstellungsänderung, allerdings nicht nachhaltig.

Menschen, die sich in einer schlechten Stimmung befinden, werden bei Argumenten eher den zentralen Weg der Informationsverarbeitung einschlagen.

Botschaften mit schwachen Argumenten werden als solche entlarvt und bewirken nichts. Informationen mit starken Argumenten werden dagegen sorgfältig geprüft und eher angenommen, so dass eine „echte“ Einstellungsänderung erreicht wird.

Bedürfnis nach Reflexion/Nachdenken („Need for Cognition“, NfC)

Die Psychologie hat ein Persönlichkeitsmerkmal festmachen können, mit dessen Hilfe man Individuen im Hinblick darauf differenzieren kann, wie viel und wie gern sie über Themen und Probleme nachdenken: „Need for Cognition“ (NfC). Personen mit hohem NfC verarbeiten relevante Argumente tiefer als Personen mit niedrigem NfC.

Personen mit einem hohen NfC macht es Spass, sich gedanklich intensiv mit einer Vielfalt von Situationen und Themen auseinanderzusetzen (kognitive Aktivitäten), wobei für sie die Argumente und die Qualität der Information im Vordergrund stehen. Bei der Konfrontation mit überzeugenden Argumenten neigen Personen mit einem hohen NfC eher zu inhaltsrelevantem Nachdenken, sie steigen in die Diskussion ein und wählen dabei den zentralen Weg. Sie sind weniger anfällig für den Einfluss peripherer Hinweisreize (Personen- und Situationsmerkmale etc.). Daraus ergibt sich als Konsequenz für Menschen mit einem hohen NfC, dass sie ihre Einstellungen eher durch ein aufmerksames Wahrnehmen der Argumentationsführung bilden und dass die Meinungsäußerung der anderen Person eine stabile Einstellungsänderung bewirken kann. Eine Vorhersage des Verhaltens ist jedoch trotzdem nur bedingt möglich, d. h. nur auf spezifische Verhaltensweisen anwendbar.

Personen mit niedrigem NC sind im Allgemeinen hingegen wenig motiviert und besitzen keine ausreichenden Fähigkeiten, sich einer kognitiven Anstrengung zu unterziehen. Für sie sind die Argumente und deren Qualität vollkommen nebensächlich, und auch dem Thema kommt eine geringe Relevanz zu. Sie lassen sich eher durch periphere Hinweisreize (s.o.) leiten. Für diesen Verarbeitungstyp resultiert nur eine schwache, instabile Einstellungsänderung auf die gewollte Einstellungsänderung von Argumenten. Daher ist auch nur eine schlechte Vorhersage des Verhaltens möglich.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wenn bedachte Argumentation nicht fruchtet – kann ich trotzdem überzeugen?

- Wenn Sie die Einstellung Ihrer Mitarbeitenden nachhaltig ändern wollen bzw. sie von etwas überzeugen wollen, verwickeln Sie sie in sachlich geführte und informativ fundierte Diskussionen. Ihre blendende Rhetorik oder Ihr hoher Status genügen nicht bzw. wirken nur kurz. Die Euphorie nach einer erfolgreich geschwungenen Rede wird schnell verhallen.
- Achten Sie im Hinblick auf eine nachhaltige Überzeugung als Führungskraft auf folgende Faktoren, die eine vertiefte Auseinandersetzung begünstigen:
 - Vermeiden Sie Ablenkung im Rahmen solcher Diskussionen.
 - Das, was wichtig ist, muss mehrmals erwähnt werden – Redundanz hilft! Übertreiben Sie aber nicht, denn ständiges Wiederholen bewirkt Widerstand.
 - Die Stimmung der Beteiligten sollte nicht allzu abgehoben-euphorisch, sondern eher aufmerksam-kritisch sein.
 - Stellen Sie die Betroffenheit der Beteiligten bzgl. des Themas sicher.

Liegestuhl. Er beobachtete seine Kinder beim Baden. Seine Frau Karin lag neben ihm und döste. Sie gönnten sich diesen Urlaub, nachdem er den zweiten Quartalsabschluss zwar erfolgreich, aber mit viel nervenaufreibender Energie der Geschäftsleitung präsentiert hatte.

Der Anruf war für ihn ebenso unglaublich wie freudig. Er schmeichelte ihm und erfüllte ihn mit Ehrfurcht und zugleich mit etwas Angst. Gianni war 39 Jahre alt. Er war ein Deutscher mit italienischen Wurzeln, der mitten im Leben stand. Er arbeitete seit drei Jahren als Teamleiter der Controlling-Einheit innerhalb des Finanzbereiches eines mittleren Bauunternehmens. Er hatte Familie, einen Freundeskreis und Freude am Leben. Er verbrachte zwar viel Zeit mit Strategiebetrachtungen und Zahlen, fuhr aber auch in den Urlaub, feierte Weihnachten, stand im Supermarkt in der Schlange oder vor roten Ampeln, half den Kindern bei den Hausaufgaben und räumte die Wohnung auf. An den Abenden sank er müde von einem anstrengenden Alltag aufs Sofa und war zufrieden. Das war bei ihm so und auch bei vielen seiner Kollegen. Kein Gedanke daran, dass sich das in absehbarer Zukunft ändern würde.

Und doch ist es jetzt passiert. Der CFO kündigte ihm an, er würde viel mit ihm vorhaben. Er wolle die drei Abteilungen, „Debitoren/Kreditoren“, „Controlling“ und „Anlagenbuchhaltung“ im Finanzbereich unter ein Dach zusammenführen und ihn als „Leiter Finanzdienstleistungen“ einsetzen. Er solle sich das während den Ferien überlegen. Nun lag er vor dem Pool, und in seinem Inneren begann ein Gedanken- und Gefühlsfeuerwerk zu sprühen. Er war aufgekratzt und fühlte sich eigentlich großartig gewollt und geehrt!

3.4 Aus der Praxis

Die vollständigen Fallbeispiele finden Sie zum Nachlesen und Anhören unter <http://extras.springer.com/>. Bitte geben Sie im Suchfeld die ISBN dieses Buches an: 978-3-662-53155-6.

3.4.1 Gianni

■ Das Angebot des CFO

Als ihn der CFO anrief und ihm das Angebot unterbreitete, war Gianni seit zwei Tagen in einem Luxushotel auf Mallorca und lag gerade auf seinem

■ Er – sein Team – ihr Weg

Vor drei Jahren hat Gianni mit viel Begeisterung eine neue Herausforderung angetreten. Im Rahmen der neuen Führungsposition hat ihm das Unternehmen die Möglichkeit geboten, eine Führungsweiterbildung zu absolvieren. Er war begeistert von all den ausgetüftelten Modellen und differenzierten Theorien. Genau so wollte er Führung angehen! Doch das Verständnis von Führung innerhalb der Weiterbildung klappte mit der Realität innerhalb des Unternehmens weit auseinander. Er konnte seine Vorstellungen bezüglich Führung partout nicht in die

Praxis umsetzen. Sowohl die Kollegen als auch seine Vorgesetzten stellten sich ihm in den Weg. Mit ihm zusammen waren sie zu viert in seinem Controlling-Team. Alle seine Mitarbeitenden waren 10-15 Jahre älter als er. Aus seiner Sicht arbeitete das Team ziemlich „antiquiert“. Man hockte im Hinterzimmer, umgeben von Zahlen, und wartete, bis zugeliefert wurde. Der Ruf und die Qualität der Dienstleistungen des ganzen Finanzbereiches waren mittelmäßig bis miserabel. Von Seite der internen Kundschaft kam oft Kritik, dass die Zahlen unmöglich stimmen konnten. Es wurde viel Kritik am Controlling ausgeübt, überall war der Wurm drin. Die Stimmung unter den Finanzlern war folglich „wenig erhaben“. Das Ganze schien einer großen Baustelle zu gleichen! Da kam ihm die Reorganisation gerade recht.

Gianni wollte sein Team von Beginn an dazu motivieren, Neues auszuprobieren, wusste aber nicht genau, wie. Seine Modelle und Theorien halfen ihm hier nicht weiter, denn er war nicht in der Lage, sie „mit Fleisch zu füllen“. Es fehlte ihm die Vorstellung davon, was konkret gemacht werden muss. Er konnte die Schritte und Maßnahmen weder mit jemandem besprechen noch irgendwo abschauen, denn sein Chef saß auch immer in seinem Büro, und seine Führungskollegen kämpften mit ähnlichen Problemen. Irgendwo musste er aber anfangen. Er führte Teamsitzungen und Einzelgespräche ein. Er hielt ein Auge darauf gerichtet, dass sie eine gute Zeit miteinander haben können – es ging nicht ausschließlich um die Arbeit. Sein Team war anfänglich verunsichert. Als Gianni bei einer Teamsitzung die Frage stellte: „Wie könnten wir hier unseren Spassfaktor erhöhen?“, hielten sie ihn wahrscheinlich für übergeschnappt. Dem Vorschlag von Gianni, Dinge im Umgang miteinander zu verändern, begegneten sie mit Skepsis. Gianni wollte die Entscheidungsautonomie einzelner erhöhen. Er dachte, dies würde sie anspornen und ihnen Lust machen. Das Gegenteil war der Fall. Zögerlich begannen sie aber, es auszuprobieren. Anfänglich kostete es Gianni viel Geduld, denn sie stellten unendlich viele Fragen, kamen zu unpassenden Zeiten zu ihm ins Büro und wollten wissen, was sie dürfen und was nicht. Er hatte den Eindruck, dass sie ihn testeten. Zweifelsohne prüften sie sein Fachwissen und wie gut er inhaltlich mithalten konnte, branchenfremd wie er war. Er kannte die Abläufe und ihr Tagesgeschäft innerhalb der Firma noch nicht.

Aber was die Zahlen betraf sowie dem Know-how um verschiedene Controlling-Ansätze und -Modelle fühlte er sich „gut im Sattel“. Es machte ihm Spass, sie zu beraten und ihnen Hinweise und Methoden zu geben, wie sie ihre Aufgaben auch anders ausführen könnten. Die Teamsitzungen waren anfänglich anspruchsvoll. Es kamen wenige bis keine Beiträge von seinen Mitarbeitenden, auch nachdem Gianni die Traktandenliste für alle öffnete. Die Sitzungen verkamen zu einer reinen Informationsweitergabe, dominiert von Gianni. Dies hatte er sich nicht so vorgestellt. Dann führte er noch jeweils am Schluss der Sitzung eine „Feedback-Runde“ ein. Die Mitarbeitenden waren anfänglich dieser „Gspürsch-mi“-Methode (Spür-mich-fühl-mich-Methode) nicht sonderlich wohlgesonnen. Doch er blieb am Ball, ließ nicht nach, und allmählich begann sich das Blatt zu wenden.

Die größte Herausforderung blieb aber die Abstimmung mit den anderen Teams innerhalb des Finanzbereiches, von denen man de facto abhängig war. Die Kooperation verlief nicht nach Giannis Wunsch. Selten stimmten die termingerechte Lieferung und die Qualität der Zahlen. Das zog wiederum neue Koordinations- und Informationssitzungen nach sich, die aufreibend waren. Und dann, ohne jegliche Vorwarnung, diese „Überfälle“ von Seiten seiner Kollegen. Sie stellten hohe Anforderungen an ihn und sein Team, die Erklärungen dazu waren äußerst dürftig, aber gemacht werden musste dann alles „subito“ und „schon gestern“. Er konnte nicht umhin, in der Tonlage seiner zwei Kollegen Vorwürfe zu hören und sich dabei keiner Schuld bewusst zu sein.

■ Nach den Ferien - Die Reorganisation

Noch im Urlaub informierte Gianni den CFO darüber, dass er die Herausforderung annehme. Als er zurückkam, wussten bereits alle über die Veränderung Bescheid. Man betrachtete ihn mit anderen Augen. Die Reorganisation des Finanzbereiches begann.

In den ersten Meetings nahm sein Vorgesetzter noch teil. Er schien seine Degradierung mit Fassung zu tragen – offenbar sah er die eigenen Grenzen ein –, was wiederum für ihn sprach. Er wirkte sogar erleichtert, auch wenn die Kränkung in seinem Gesicht sichtbar war. Alle wussten es ja! Ob er in der

neuen Position als Senior-Experte bleiben würde? Wie lang? Der CFO nahm auch die anderen Teamleiter Robert und Cyrill mit ins Boot. Sie wirkten beide zunächst zurückgezogen und scheu. Sie lieferten allerdings in korrekter Art und Weise den Input, der von ihnen verlangt wurde. Nicht mehr und nicht weniger. Begeisterung spürte Gianni wenig und dachte einmal daran, es anzusprechen, ließ es dann aber bleiben. Robert kündigte nach drei Monaten. Gianni ließ ihn relativ leichten Herzens gehen. Sorgfältig besetzte Gianni gemeinsam mit dem CFO die zwei neuen Stellen. Gianni war darauf bedacht, dass er „seinesgleichen“ nahm, denn so war für ihn die Kompatibilität gesichert. Flankiert von den neuen Teamleitenden Mark und Sebastian sowie dem verbleibenden Cyrill würde er die Zukunft des Finanzbereiches anpacken. Der Berg vor ihnen war hoch und steil. Er freute sich auf den „Aufstieg“ und sah sich bereits am Gipfel stehen. Sie hatten die Kraft und könnten sich das notwendige Equipment noch erarbeiten!

Sie steckten die Köpfe zusammen, machten sich viele Gedanken, studierten verschiedene Strukturvarianten und arbeiteten ein Kommunikationskonzept aus. Man wollte auf jeden Fall weg von einer funktionalen und hin zu einer kundenorientierten Organisation, die nach Geschäftsbereichen strukturiert war. Dies würde bedeuten, dass alle Mitarbeitenden praktisch einen neuen Chef erhalten, in ein neues Büro umziehen und mit neuen Aufgaben betraut werden würden. In Absprache mit dem obersten Management konnte Gianni den Mitarbeitenden während der Planungszeit noch nicht mitteilen, wie die Umstrukturierung genau aussah. Die „Katze durfte noch nicht aus dem Sack“. Darauf waren sie streng bedacht. Die Mitarbeitenden nahmen dennoch wahr, dass etwas „im Busch“ ist. Unruhe kam auf. Weitere Kündigungen folgten.

■ Es war soweit

Gemäß dem Kommunikationskonzept lag es nun an Gianni, in seiner Funktion als neuer Leiter Finanzdienstleistungen die Reorganisation zu präsentieren. Er hatte sich dafür gründlich vorbereitet, denn er war sich bewusst, dass er vor der ganzen Belegschaft, die aus 25 Mitarbeitenden bestand, stehen und dabei mit Argusaugen betrachtet werden würde. Wie würden sie reagieren? Würden sie mitmachen wollen? Oder

musste er sich mental auf Feindseligkeiten und das Ausbremsen seiner Pläne einstellen? Er hatte drei Folien vorbereitet. Die erste Folie präsentierte der CFO. Darauf erklärte er die neue grobe Organisation und das neue Organigramm mit der neuen Leitung der Finanzabteilung, den zwei neu ernannten und der bestehenden Teamleitungen. Auf der zweiten Folie erläuterte Gianni seine Vision, für deren Erreichung er drei Jahre vorsah.

Auf der dritten Folie gab er bekannt, wer in Zukunft in welchem Team arbeiten werde und mit welchen Vorgesetzten. Es war ihm bewusst, dass er mit diesen Veränderungen nicht überall auf Begeisterung stoßen würde. Aber Gianni hatte eine klare Vision. Diese war anspruchsvoll und bedeutete einen Meilenstein für die ganze Unternehmung: Tradierte und eingeschliffene Strukturen und Verhaltensweisen sollen aufgebrochen werden: kein „8-5-Job“ mehr! Die internen Kunden werden nicht mehr als „Störenfriede“ betrachtet. Teamwork und Zusammenarbeit innerhalb der Finanzabteilung werden gefordert und gefragt. Teamgeist wird eine zentrale Rolle spielen. Die Begeisterung des Auditoriums blieb verhalten. Einige hatten allerdings während der Präsentation genickt, was Gianni als positives Zeichen wahrnahm und sich ernstgenommen fühlte. Er hatte seine Kollegen sowie alle Mitarbeitenden immer mit viel Respekt behandelt, sich mit ihnen auseinandergesetzt und sie nicht von oben herab behandelt (wie teilweise sein Vorgänger). Das zahlte sich nun aus, wie einzelne Feedbacks nach der Präsentation bestätigten. Er wurde zwar als „en wilde Cheib“ (ein wilder Kerl) betitelt, man war aber froh, dass endlich jemand kommt, der frischen Wind hereinbringen würde. Dennoch – von einer begeisternden Aufbruchstimmung konnte bei weitem nicht gesprochen werden. Das Neue war für viele bedrohlich. Man hatte partout keine Lust darauf und begann, sich innerlich gegen die Beraubung der eigenen Komfortzone zu wappnen. Am Schluss der Veranstaltung wurden der Zeitplan vorgestellt und die wichtigsten Meilensteine festgelegt. Es war viel! An das im Plan vorgesehenen Informationskonzept (alle zwei Wochen ein Informations-Meeting, das für absolute Transparenz des Prozesses sorgen sollte) glaubte kaum jemand. Zweifelsohne gute Vorsätze, aber die Realität hat sie anderes gelehrt.

■ Die ersten Meilensteine und der Widerstand

Der erste zu erreichende Meilenstein war, eine fehlerfreie Quartalsabrechnung zu liefern. Die Finanzabteilung mit den drei Teams hatte mehr als eine halbe Milliarde Umsatz zu verarbeiten. Dies mit 25 Mitarbeitenden zu leisten, in einer neuen Struktur, mit zum Teil neu besetzten Teams und zwei neuen Teamleitungen, erwies sich als eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe. Verunsicherung machte sich breit. Die drei Teams erreichten jedoch ihr gemeinsames Ziel, mit Überstunden, Sondereinsätzen und verschiedenen Höhen und Tiefen. Die Neuanstellung der beiden Teamleitungen hatte sich bewährt. Der Abschluss war vollendet, und das zweiwöchentliche Informations-Meeting stand bevor. Gianni lud wiederum die ganze Finanzabteilung in den Sitzungsraum ein. Er bat die Teamleitungen, die Zahlen ihrer Teams vorzustellen. Jeder musste seinen Beitrag darin wiedersehen. Für Gianni war absolut logisch, dass nicht er den Abschluss präsentierte, sondern diejenigen, die daran gearbeitet hatten. Es stellte sich dabei heraus, dass es für die meisten Mitarbeitenden das erste Mal war, dass ihnen ein Abschluss präsentiert resp. die finanzielle Situation der ganzen Firma so transparent dargestellt wurde. Die meisten hatten keine Ahnung, sie kannten das „big picture“ nicht. Sie arbeiteten meist in ihrem Arbeitsbereich und erledigten ihre Aufgaben, ohne die großen Zusammenhänge zu kennen. Gianni wollte es anders. Er mutete ihnen zu, dass sie die Zusammenhänge verstehen und in der Übersicht sehen würden.

■ Umgang mit dem ewigen „Gemotzte“

Er beobachtete seine Leute aufmerksam, sei es in den Sitzungen, sei es in den Gängen und Pausenräumen. Richard und Sarah fielen ihm dabei besonders auf. Sie ließen keine Gelegenheit aus, die neue Struktur zu kritisieren. Beim dritten Quartalsabschluss, als die ganze Abteilung wieder einmal zusammenkam, zogen die beiden nach der Präsentation vorlaut über die Zumutungen her, die man ihnen auferlegt hatte. Sie versuchten, einander zu beweisen, warum keine der vorgeschlagenen Korrekturen möglich war, und machten sarkastische Bemerkungen über den neuen „blendenden Präsentationsstil“ mit mehreren Projektionsflächen gleichzeitig. Gianni platzte der Kragen. Er sagte laut über den ganzen Raum hinweg:

„Jetzt ist fertig gemotzt. Ich habe euch einen Weg vorgestellt, der funktioniert, und wenn ihr nicht mitmachen wollt, sagt es mir bitte jetzt geradeheraus. Falls ihr bleiben wollt, gerne, aber ich toleriere kein Motzen und Klagen mehr. Ich bin jederzeit offen für Kritik am Prozess und auch an mir, bestehe aber auf konstruktive Formen!“ Die beiden waren wie versteinert. Gianni war über sich selbst erstaunt. Es war für ihn sehr unangenehm, dies vor den versammelten Mitarbeitenden zu tun, dennoch war er auch stolz auf seinen Akt.

3.4.2 Überlegungen und Impulse für die Praxis

Die Vision der Reorganisation und die Ansprüche und Erwartungen an die Mitarbeitenden – der Widerstand als Motivationshemmer und Leistungsverweigerung

■ Die Reorganisation – Giannis überzeugende Vision

In der Geschichte von Gianni stehen im Zusammenhang mit der Reorganisation Veränderungen in den Anforderungen an seine Führungsrolle an. Er muss die Rolle als „change agent“ wahrnehmen und sich den veränderten Umständen (der CFO will alle Finanzdienstleistungen unter Giannis Führung zusammenführen) stellen. Er sieht dies als eine anspruchsvolle Herausforderung an, auf die er schon lange gewartet hat. Er ist schon seit längerem unzufrieden mit der schlechten Reputation des Finanzbereiches. Doch Gianni ist bis anhin, trotz der vielen Holpersteine und Hindernisse in seiner täglichen Arbeit, ziemlich erfolgreich und erreicht seine Ziele. Das Angebot des CFO, die Beförderung zum Finanzchef und die Verantwortung für die Reorganisation bestätigen ihm zusätzlich, dass er auf einem guten Weg ist. Er kann endlich das Know-how, welches er sich in seiner Führungsweiterbildung angeeignet hat, in die Tat umsetzen. Vermutlich ist dies dem CFO nicht entgangen, und er hatte Gianni schon längerer Zeit im Visier. Vielleicht hat er mit diesem Schachzug Gianni wieder motivieren können, denn womöglich wäre Gianni früher oder später abgesprungen. Der CFO kann sich auf Giannis Leistungen verlassen. Er und sein Team liefern die Quartalsabschlüsse immer termingerecht, was für den Finanzbereich und seine

Rolle als CFO innerhalb der Geschäftsleitung unentbehrlich ist und ihm ein gutes Standing bringt.

Gianni hat vermutlich ein ziemlich klares und starkes Bild von sich und seinen Führungsqualitäten. Seine innere Stimme sagt ihm, wie er als Vorgesetzter wirkt: Stark nach außen wird er von seinen Mitarbeitenden und Vorgesetzten gleichermaßen respektiert, akzeptiert und geschätzt. Er hat eine positive Ausstrahlung und gewisse visionäre und charismatische Eigenschaften, die sich in seiner natürlichen Führungsautorität zeigen. Er sieht sich als eine gelungene Mischung aus „Manager“ und „Leader“. Denn beide Rollen sind in dieser Situation gefragt und müssen aufeinander abgestimmt werden. Wer all die Verhaltensweisen und Aufgaben beider Rollen agil nutzt, ist in der Lage, sie wirkungsvoll zum Erfolg der Vision einzusetzen.

Gianni kämpft jedoch anfänglich mit vielen Hindernissen: einerseits mit seinem damaligen Vorgesetzten, der nicht nach den neusten Führungsansätzen handelt und führt, die Gianni in seiner Weiterbildung kennen- und schätzen gelernt hat und die er für den Erfolg und die Reputation des Finanzbereichs als dringend notwendig erachtet; andererseits mit seinem Team, das antiquiert und wenig bis gar nicht kunden- und dienstleistungsorientiert und schon gar nicht in Absprache mit den anderen Mitarbeitenden im Finanzbereich zusammenarbeitet. Er sieht großen Handlungsbedarf im ganzen Finanzbereich. Gianni hat gelernt und ist sich bewusst, wie er seine Mitarbeitenden für eine neue Sache (Reorganisation) gewinnen und sie aus ihren gewohnten Mustern resp. individuellen Komfortzonen herausbewegen kann. Mit einer begeisterten Vision, einem Entwurf von innovativen Problemlösungen und Strategien zu deren Bewältigung sowie dem Einbezug aller Mitarbeitenden lässt sich die Umsetzung gut meistern. Folglich formuliert er die Zukunftsvision mit dem Bewusstsein, dass der Finanzbereich zukünftig nur ernst genommen wird, wenn alle Finanzmitarbeitenden eine aktive kunden- und dienstleistungsorientierte Haltung einnehmen. Sie werden auf die interne Kundschaft zugehen und mit allen Beteiligten zusammenarbeiten müssen. Die passive Haltung des „Warten, bis die Zahlen geliefert werden“ gehört der Vergangenheit an und muss verändert werden. Somit steht eine Einstellungs- und Verhaltensänderung aller Finanzmitarbeitenden an.

Mit einer überzeugenden und begeisterten Vision sollen die Mitarbeitenden auf die Reorganisation eingestimmt und gewonnen werden. Dabei sind die beiden wichtigen Fragen des „Warum?“ und „Wofür das Ganze?“ zu beantworten. Aus Gianni's Geschichte wird nicht ersichtlich, wie er seine Vision seinen Mitarbeitenden vorgestellt hat. Gut beraten wäre Gianni, wenn er die Vision in eine Geschichte einbetten und sie aus der Perspektive seiner Mitarbeitenden darstellen und erzählen würde, weil der Perspektivenwechsel die Glaubwürdigkeit fördert. Aus dem transformationalen Führungsansatz geht hervor, dass die Vermittlung einer überzeugenden Vision und Strategie in Form einer Geschichte die Leute inspiriert, gewinnt und zur Bewegung anspornt. Gianni präsentiert seinen Mitarbeitenden seine Vision voller Begeisterung und geht davon aus, dass er die Leute damit inspirieren und gewinnen kann. Doch er wird enttäuscht. Seine Vision findet wenig Anklang, und seine Mitarbeitenden zeigen eher ein verhaltenes Gebaren. Soll Gianni dies als Widerstand interpretieren? Was könnten die Gründe für dieses Verhalten sein? Er hätte die Leute gleich fragen und unmittelbar Feedback einholen können. Damit wäre eine konstruktive und klärende Diskussion über die Vision entstanden. Vielleicht wäre dabei die Angst seiner Mitarbeitenden vor Veränderungen („aus der Komfortzone heraus zu müssen“) hervorgetreten, und er hätte sie gleich besänftigen können. Möglich ist auch, dass er Dinge erzählt, die Angst machen. Oder ist seine Geschichte unverständlich, sein Erzählstil angsteinflößend? Offenbar bedient Gianni sich des Story Telling-Ansatzes zu wenig. Er müsste seine Ideen und Vorstellungen in eine spannende Geschichte verpacken und sie mit Bildern und Metaphern anreichern, die für seine Mitarbeitenden verständlich sind und sie berührt. Denkbar wäre, dass Gianni seine Vorstellungen, seine klaren Erwartungen und konkrete Ziele in seine Geschichte integriert. Darin müsste er glaubhaft und dramaturgisch fesselnd darstellen, wie Mitarbeitende zukünftig in der Erstellung von fehlerfreien Quartalsabschlüssen mit einer aktiven kundenorientierten Haltung (innerhalb des Finanzbereiches und gemeinsam mit der Kundschaft) mit allen Beteiligten zusammenarbeiten. Er müsste seinen Mitarbeitenden ihre zukünftige Arbeitsumgebung möglichst anregend

und motivierend darstellen, also die guten und positiven Seiten hervorheben. Eine sinnvolle und motivierende Arbeitsumgebung gestaltet sich in der Form, dass Gianni Zugeständnisse machen sollte und die Mitarbeitenden ermächtigt werden, ihr Autonomiebedürfnis und die Handlungsspielräume zu erweitern und dabei ihre Kompetenzen ausbauen zu können.

Beim Vortragen müsste er die eine oder andere verbale und nonverbale Rhetoriktaktik anwenden, um damit die gewünschte Wirkung bei seinen Mitarbeitenden zu erzielen. Nichtsdestotrotz ist das Story Telling zwar ein gutes Tool, um Veränderungsprozesse anzukündigen, jedoch ist es kein Zaubermittel. Die Praxis zeigt, dass sich viele Mitarbeitende zuerst einmal kritisch gegenüber den vielen neuen Visionen oder Ideen ihrer Führungskräfte verhalten und folglich abwarten. Sich in neue Strukturen und Prozesse einzuordnen, kann sich für „gestandene“ Männer und Frauen als langwieriger und schwieriger Lernprozess gestalten (die Kinder haben es hier leichter). Der Erfahrungsrucksack Erwachsener ist voll und schwer. Man hat gelernt, dass etwas nie so heiß gegessen wird, wie es gekocht wird. Man weiss, dass auch „das Alte“ seine guten Seiten hat und die Behauptung bei Veränderungen „kein Stein bleibe auf dem anderen“ schlichtweg nicht stimmt. Folglich muss Gianni in seinen Darstellungen sowohl das „alte“ wie auch das „neue“ Verhalten berücksichtigen und verbinden, wobei er den Fokus klar auf das neue, aktive kunden- und dienstleistungsorientierte Verhalten legen muss. Es ist ähnlich wie im Umgang mit Kippbildern (Figur-Grund-Phänomen), die immer wieder zu spontanen Wahrnehmungswechseln anregen. Es ist kaum möglich, beide Bilder gleichzeitig wahrzunehmen, sondern man muss sich für eines entscheiden. Gianni täte gut daran, dieses Wahrnehmungsphänomen anzuwenden und die Werbetrommel für das neue Verhalten zu rühren. Er muss dafür sorgen, dass sich seine Mitarbeitenden immer wieder für das neue Verhalten entscheiden. Denn die Verführung, zurück in die Komfortzone zu verfallen (ins passive Abwarten von Zahlen), ist groß, weil weniger energieaufwändig. Störende Informationen müssen ausgeblendet werden können. Folglich wäre die wiederholte Vorstellung seiner Vision und Strategie in jeder nur erdenklich möglichen Situation wichtig und

entscheidend. Die neue Vision muss zig-fach den Mitarbeitenden kommuniziert werden. Gianni müsste alle möglichen Widersprüche, welche seine Vision bei seinen Mitarbeitenden auslösen, im Dialog mit ihnen auflösen oder ausgleichen. Dieser gegenseitige Lernprozess kann durch die Führung gefördert und beschleunigt werden. Dazu braucht es immer wieder Veranstaltungen, in denen die neue Vision immer und immer wieder kommuniziert und diskutiert wird.

Hinzu kommt, dass für die Motivation im Arbeitskontext die Beziehung zwischen Anstrengung, Attraktivität von Aufgaben und finanzieller Entlohnung von Bedeutung ist. Es sollte sich für Giannis Mitarbeitende lohnen, sich für die neue Vision und Strategie anzustrengen, und sie müssen die Zuversicht erhalten, dabei auch Erfolge erleben zu können. Denn diese ermöglichen es, den Spannungszustand zu verringern und sich dabei neues Verhalten anzueignen. Gianni sollte sich darüber im Klaren sein, dass er mit dem Implementieren einer neuen Vision in ein menschliches System eingreift und dafür sorgt, dass harmonische und gewohnte Ordnungssysteme im Denken der Mitarbeitenden in widersprüchliche und ungewohnte umgewandelt werden und dass er Hilfestellungen geben könnte, um die Mitarbeitenden bei der Wiederherstellung einer neuen Harmonie im Denken zu unterstützen. So kann seine Entscheidung für die Einführung neuer Denk- und Verhaltensweisen bei seinen Mitarbeitenden zu Widerständen führen. Die Mitarbeitenden sind aufgefordert, Altes und Bewährtes aufzugeben und Neues zu lernen. Es wird Zusatzaufwand und möglicherweise ein Verlust von Autonomie befürchtet. Diese Befürchtungen führen zu emotionalen und kognitiven Barrieren. Hier sollte Gianni durch Überzeugung, aber auch durch Vermittlung entsprechender Kompetenzen sein Team für das „Neue“ gewinnen. Kontinuität und Beharrlichkeit könnten die Schlüssel zum Erfolg einer neuen aktiven kunden- und dienstleistungsorientierten Haltung sein. Die Gefahr ist groß, dass Gianni zu Beginn ein Feuerwerk zünden und Begeisterung entfachen kann, beides aber schnell verpufft, wenn nicht die ganze Führungs-Crew am gleichen Strang zieht. Deshalb sind kleine und auf sicherem Erfolg basierende Schritte zielführend.

■ Der Umgang mit Widerstand – Motivation durch Partizipation

Die Reorganisation des Finanzbereichs durch Gianni wird von einigen Mitarbeitenden vermutlich als bedrohliche Veränderung wahrgenommen, die Unsicherheiten und Ängste auslöst. Gianni zwingt sie gewissermaßen dazu, ihre bewährten Gewohnheiten zu überdenken und sie gar durch neue Verhaltensweisen und eine neue innere Haltung zu ersetzen. Im Abgleich mit der vorgestellten neuen Vision und den klaren Erwartungen von Seiten der Führung resultiert bei den Mitarbeitenden mit hoher Wahrscheinlichkeit eine gewisse Verunsicherung. Sie fragen sich z. B.: Vertraue ich den Verantwortlichen? Wozu (schon wieder), warum jetzt bzw. auf diese Weise? Was bedeutet das für mich und meine Kollegen? Will ich das? Traue ich mir das zu? Wird diese Verunsicherung nicht behoben, wächst Widerstand. Die Ängste und Unsicherheit, die hier aufkommen, wecken Widerstände, welche Gianni ernst nehmen muss, indem er Ängste und Unsicherheit entkräftet. Dafür muss er mit logisch-fachlichen Argumenten aufwarten, aber auch psychologisch-soziale Aspekte berücksichtigen. Er muss von Anfang an Transparenz über die geplanten Veränderungen durch genügend Information und Kommunikation schaffen.

Aus Giannis Geschichte geht hervor, dass der CFO, Gianni und zwei weitere Eingeweihte den Prozess vorbereitet und die betroffenen Mitarbeitenden vor vollendete Tatsachen gestellt haben. Die Mitarbeitenden nahmen zwar wahr, dass etwas läuft (z. B. Gianni wurde nach seinem Urlaub befördert, sein ehemaliger Vorgesetzter degradiert, verschiedene Mitarbeitende und teilweise auch Teamleitungen haben gekündigt), aber bis zur besagten Präsentation im Sitzungsraum wurde weder informiert noch kommuniziert. In diesem Prozess wurde vernachlässigt, dass der Mensch ein starkes Bedürfnis danach hat, seine Neugier zu stillen. Informiert zu sein scheint gerade heute ein wichtiger gesellschaftlicher Wert geworden zu sein. Neugier motive sind intrinsisch motiviert. Sie suchen nach Stimulation und Erregung. Es wird davon ausgegangen, dass durch Information der Mensch sich weiterentwickelt und lernt. Auch hier ist wiederum ein Spannungszustand aufgebaut worden, der nach dem Prinzip der Prozessinformation (als Ergänzung zur Ergebnisinformation) abgebaut oder gar nicht erst

hätte aufgebaut werden können. Die Mitarbeitenden wären regelmäßig über die Prozessschritte in der Entwicklung des neuen Finanzbereiches, welche die Führung fortlaufend vornimmt, informiert worden. Dadurch hätte aufkommenden Gerüchten und Fantasien entgegengewirkt werden können. Die heutigen Informations- und Kommunikationstechnologien lassen viele mögliche Formen der Informationsvermittlung zu.

In der Geschichte wird dann, am wichtigsten Tag in der bisherigen Karriere Giannis, das Ergebnis eines monatelangen Planungsprozesses präsentiert. Es ist unbestritten und nachvollziehbar, dass die Führungskräfte sehr viel Energie und inhaltliche Auseinandersetzungen in den Aufbau des neuen Finanzbereiches und in die Erstellung eines Kommunikationskonzeptes investiert haben. Der CFO präsentiert die neue Struktur des Finanzbereiches mit den neuen Teamleitungen und den ihnen neu zugeordneten Mitarbeitenden. Gianni stellt seine Vision, die konkreten Ziele sowie einen äußerst ambitionierten Zeitplan für die nächsten drei Jahre vor. Wurden die Mitarbeitenden damit gewonnen und für den Change stimuliert und motiviert? Aus der Sicht der Mitarbeitenden gleicht dieser Change-Prozessschritt eher eines Bombenwurfs. Es wurde über sie verfügt und dabei ihr Autonomiebedürfnis übergangen. Anstelle insgeheim Veränderungen am „grünen Tisch“ zu planen und dann den Mitarbeitenden vorzusetzen, wäre es für die Führung ratsam gewesen, für eine frühzeitige Information und kontinuierliche Einbindung der betroffenen Mitarbeitenden zu sorgen, die zu mehr Verständnis und Motivation für die Umsetzung der Vision und der erforderlichen Zielen und Maßnahmen hätte führen können. Stattdessen werden ihnen von heute auf morgen ein neuer Vorgesetzter und zusätzlich neue Teamkolleginnen präsentiert. An dieser Stelle wäre die ganze Führung (inkl. CFO) gut beraten gewesen, sich Gedanken über eine Beteiligung der Mitarbeitenden (auch im Prozessschritt der Entscheidungsfindung) zu machen, die auch teilweise oder schrittweise hätte geschehen können. Die Betroffenen oder ein Teil davon hätten zumindest gefragt werden können, ob sie sich für einen Bereich der neuen Organisation interessieren würden. Denn der Einbezug von Betroffenen erhöht die Motivation und das Commitment an das Unternehmen. Denkbar wäre z. B. auch gewesen, dass den

Mitarbeitenden nur die grobe Struktur vorgestellt worden wäre und sie dann aufgefordert würden, nach einer Bedenkfrist von einem oder zwei Tagen sich selbst zu einem Team zuzuordnen (Zugehörigkeitsmotiv beachten). Die „neuen“ Teamleitungen hätten um sie werben müssen, was die ganze eher ernste Angelegenheit mit ein wenig Spass verbunden hätte. Dadurch wäre teilweise die Selbstverantwortung gefördert worden. Vermutlich hätten sich mehrere Mitarbeitende für eine Ausdehnung ihres Aufgaben-Portfolios (Jobenrichment und -enlargement) entschieden und hätten freiwillig das Team gewechselt.

Es muss davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeitenden in Gianni Organisation heute verstärkt Möglichkeiten erwarten, sich selbst, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten sowie ihr Persönlichkeitspotenzial einbringen und entfalten zu können. Sie wollen als Individuen und Leistungsträger in ihren jeweiligen Rollen wahrgenommen, ernst genommen, einbezogen und wertgeschätzt werden. Dies bedeutet, dass Gianni auf ihre Bedürfnisse eingehen und nach den Leistungsmotiven seiner Mitarbeitenden fragen sollte. Grundslegend könnten die Motive der „persönlichen Kontrolle über die eigene Arbeitsumwelt“ und der „Selbstentfaltung“ für die intrinsische Motivation seiner Mitarbeitenden sein, um den Change mitzutragen.

In der Geschichte kommt es durch das Verhalten zweier Mitarbeitenden zu einem offenen Widerstand, aufgrund dessen Gianni der Kragen platzt und er die Betroffenen zurechtweist. Er setzt dabei vor der ganzen Belegschaft seine Positions- und Sanktionsmacht ein (► Kap. 5). Wahrscheinlich ist diese Reaktion durchaus wirkungsvoll, und er kann sich dabei noch zusätzlichen Respekt verschaffen. Doch sie kann für den Change-Prozess aufgrund von Einschüchterung und Angst auch lähmend wirken. Dies könnte zu noch mehr Widerstand führen, welcher dann nicht mehr offen gezeigt wird (z. B. durch innere Kündigung, „Dienst nach Vorschrift“ oder Streuen von Gerüchten). Maßgeblich für offenen Widerstand sind zwei psychologische Phänomene: einerseits die Reaktanz und andererseits der emotionale Abwehrmechanismus. Richard und Sarah, die beiden widerständlerischen Mitarbeitenden, fühlen sich in ihrem Autonomiebedürfnis und ihrer Handlungsfreiheit eingeschränkt. Sie nehmen dies

wahrscheinlich als Bedrohung wahr und kämpfen dafür, dass sie wieder hergestellt werden. Für sie ist es vermutlich äußerst relevant und wichtig, dass sie ihre Freiheit und Autonomie schützen und erhalten können. Ihr emotionales Abwehrverhalten könnte eher unbewusst ablaufen. Denn wenn ihre Arbeit, die sie bisher gemacht haben, plötzlich nicht mehr gut genug oder gar die Ursache für die Veränderung ist, dann könnten sie daraus schließen, dass ihre Arbeit in der Vergangenheit schlecht war und sie für diesen Change verantwortlich sind. Der mögliche aufkommende Gedanke, schlechte und ungenügende Mitarbeitende zu sein, liegt nahe. Eine grundsätzliche skeptische und abwehrende Haltung gegenüber der Aneignung eines neuen Verhaltens ist im Gegensatz dazu angenehmer und sicherer – folglich zeigen sie Reaktanzverhalten und beharren auf die alten Verhaltensweisen. Es ist unbestritten ein wesentlich befriedigenderes Gefühl, insbesondere kombiniert mit dem Wegfall der Angst vor dem Verlust des eigenen „Territoriums“ (Handlungsspielraum).

Ein weiterer psychologischer Erklärungsversuch für das Aufkommen von Widerstand und Demotivation ist die Verletzung des psychologischen Vertrages (► Kap. 5). Denn nebst dem formellen Arbeitsvertrag existiert informell auch ein impliziter Vertrag zwischen Gianni und seinen beiden Widerständlern. Dieser umfasst Aspekte wie z. B. Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität. Zusätzlich prägen den psychologischen Vertrag auch mitarbeiterbezogene Themen wie der Wunsch nach Übernahme von mehr Verantwortung, selbstständig arbeiten zu können oder die Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten. Richard und Sarahs Erwartungen scheinen bei dieser Reorganisation nicht erfüllt zu sein, und folglich sehen sie den impliziten Vertrag als verletzt an. Denn im Laufe ihrer langjährigen Betriebszugehörigkeit haben beide ihre Lernerfahrungen gemacht. Sie wissen vermutlich sehr gut, wie die letzten Reorganisationen durchgeführt wurden. Gianni wäre hier gut beraten gewesen, zuerst zu wissen und darauf zu achten, dass es so einen Vertrag gibt und diesen zu thematisieren. Als Leader und in der Anwendung transformationalen Führungsverhaltens wäre die individuelle Berücksichtigung an dieser Stelle ein effektiver Weg gewesen. Gianni hätte Richard und Sarah zur Seite nehmen, sich mit ihren Bedürfnissen und Motiven auseinandersetzen und dabei auf ihre individuellen

Motivationsquellen (intrinsisch und extrinsisch) eingehen sollen. Denn bei denjenigen, die einer Veränderung eher abgeneigt sind, lohnt es sich, die Ängste ernst zu nehmen, sie anzusprechen und Gemeinsamkeiten der alten und neuen Aufgabe hervorzuheben. Damit kann der Angst und Unsicherheit entgegenge wirkt und ein möglicher Gesichtsverlust vermieden werden, der auch ein möglicher Grund für Widerstand sein könnte. Es ist empfehlenswert, sowohl die intrinsische als auch die extrinsische Motivation zu fördern. Wichtig bei der Wahrnehmung von Widerstand ist, dass die Führung versuchen sollte, diesen nur bedingt als negativ zu betrachten, sondern ihn als Hinweis auf mögliche Schwachstellen im Change-Prozess zu nehmen. Gianni hätte die beiden „Widerständler“ ernst und z. B. nach der Veranstaltung zur Seite nehmen und ihnen ein Feedback geben können. Dabei hätte er ihnen die Wirkung und Konsequenzen ihres Verhaltens schildern und sie dabei in die Verantwortung nehmen sollen.

Literatur

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 374–396.
- Antonovsky, A. (1993). Gesundheitsforschung versus Krankheitsforschung. In A. Franke & M. Broda (Hrsg.), *Psychosomatische Gesundheit. Versuch einer Abkehr vom Pathogenese-Konzept* (S. 3–14). Tübingen: DGVT.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: DGVT.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Bandura, A. (1998). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586–598.
- Barbutto, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports* 82.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bass, B. M., & Stadlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bauer, J. (2006) *Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren*. Hamburg: Hoffmann & Campe.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Boal, K. B. & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Charismatic leadership* (pp. 11–28). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, A. D. et al. (2009). Storytelling and change: An unfolding story. *Organization*, 16(3): 323–333.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cialdini, R. B. (1997). *Die Psychologie des Überzeugens*. Bern: Huber.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. A. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review in Educational Research*, 71(1), 1–27.
- Denning, S. (2006). Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), 42–48.
- Drucker, P. F. (2001). *The essential drucker*. New York: HarperCollins.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2, pp. 36–66). Oxford: Elsevier.
- Eberhardt, D., & Majkovic, A.-L. (2015). *Die Zukunft der Führung: Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen*. Heidelberg: Springer.
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The Concept of information overload. *The Information Society*, 20, 325–344.
- Felfe, J. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment*. Köln: Kölner Studien Verlag.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4), 163–176.

- Felpe, J. (2015). *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*. Göttingen: Hogrefe.
- Frey, B. S. (2000). Leistung durch Leistungslohn? Grenzen marktlicher Anreizsysteme für Managerverhalten. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44, 67–95.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2000). *Managing motivation*. Wiesbaden: Gabler.
- Frey, D. (2015). *Ethische Grundlagen guter Führung*. München: Roman Herzog Institut e.V.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78(1), 271–287.
- Gollwitzer, P., & Malzacher, J. (1996). Absichten und Vorsätze. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Motivation, Volition und Handeln. Motivation und Emotion* (Bd. 4, S. 427–467). Göttingen: Hogrefe.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Handel, M. J. (2005). Trends in perceived job quality, 1989–1998. *Work and Occupation*, 32, 66–94.
- Heath, C. (1999). On the social psychology of agency relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 25–62.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Hrsg.) (2006). *Motivation und Handeln*. Heidelberg: Springer.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Jacquemin, A. (2010). *Was hat den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Call-Center-Agenten?* Dissertation. Norderstedt: Books on Demand.
- Kleinbeck, U., & Schmidt, K.-H. (1996). Die Wirkung von Zielsetzungen auf das Handeln. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation, Volition und Handlung* (S. 875–907). Göttingen: Hogrefe.
- Kernen, H., & Meier, G. (2013). Mit den eigenen Ressourcen haushalten. Persönliches Ressourcen-Management für Führungskräfte und die Mitarbeitenden. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte - Führungskompetenz und Führungswissen*. Berlin: Springer.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2008). *Leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.
- Marzec, M. (2007). Telling the corporate story: Vision into action. *Journal of Business Strategy*, 28(1), 26–36.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McKinnon, N. (2008). We've never done it this way before. *Global Business and Organizational Excellence*, 16–25.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nerdinger, F. W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen: Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nerdinger, F. W. (2000). *Erfolgreich führen*. Weinheim: Beltz.
- Nerdinger, F. W. (2003). *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.
- Neubert, M. J. (1998). The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderators of this effect: A meta-analysis. *Human Performance*, 11(4), 321–335.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership. Theory and practice* (6th ed.). Los Angeles: Sage.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 123–205). New York: Academic Press.
- Petty, R. E., & Wegener, D. T. (1999). The elaboration likelihood model: Current status and controversies. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual process theories in social psychology* (pp. 41–72). New York: Guilford Press.
- Piccolo, R., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger & R. A. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership* (pp. 122–160). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmid, B. (1994). *Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht*. Paderborn: Junfermann (kostenloser Download unter www.systemische-professionalitaet.de)
- Schreyögg, G., & Noss, C. (1995). Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. *Betriebswirtschaft*, 55, 169–185.
- Semmer, N., & Udris, I. (2005). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 157–195). Bern: Huber.
- Semmer, N. (1995). Die Komplexität der Motivation. *Psychoscope*, 10, 11–15.
- Sprenger, R. K. (2002). *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt: Campus.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Tysen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the context of temporary organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376–393.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- von Rosenstiel, L., Regnet, E., & Domsch, M. (2003). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zaleznik A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67–78.

Wie gehe ich in der Führung mit Emotionen um?

Mona Spisak

- 4.1 Wie spielen Emotionen in die Führungsarbeit hinein? – 104**
 - 4.1.1 Welche Emotion gibt es überhaupt? – 104
 - 4.1.2 Wie zeigen sich die Emotionen und wozu sind sie gut? – 104
 - 4.1.3 Helfen Emotionen in der Entscheidungsfindung oder sind sie eher hinderlich? – 105
 - 4.1.4 Wie beeinflussen Emotionen die Beziehungsgestaltung in der Führung? – 106
 - 4.1.5 Wie nutze ich Emotionen in schwierigen Situationen (z. B. Gefahr) und sind sie ein verlässlicher Kompass fürs Verhalten? – 106
 - 4.1.6 Welche Emotionen sind insbesondere in der Führung relevant? – 107
- 4.2 Was tun mit all dem Ärger und der Aggression? – 108**
 - 4.2.1 Was ist das Wesen der Aggression und wie entsteht sie? – 108
 - 4.2.2 Ist Aggression angeboren? Wenn ja, was dann? – 110
 - 4.2.3 Was ist sonst noch wichtig zu wissen im Zusammenhang mit Aggression? – 113
 - 4.2.4 Können Führungskräfte in gegebenem Arbeitskontext gewalttätige und destruktive Aggression reduzieren? Wenn ja, wie? – 114
- 4.3 Warum der Ruf nach Empathie? – 117**
 - 4.3.1 Was ist das Wesen der Empathie und wie entsteht sie? – 118
 - 4.3.2 Wie kann Empathie im Arbeitskontext der Führung wirksam gefördert und eingesetzt werden? – 118
- 4.4 Wie viel Angst darf eine Führungskraft haben? – 122**
 - 4.4.1 Was ist das Wesen von Angst? Wie macht sie sich breit und warum ist sie gefährlich? – 122
 - 4.4.2 Wie kann Angst im Arbeitskontext und in der Führung konstruktiv gehandhabt werden? – 126

4.5 Sind Arbeitsfreude und Glück in der Arbeit zu verwirklichen – wie? – 129

- 4.5.1 Was bedeuten Arbeitsfreude und Glück in der Arbeit und wo gedeihen sie am besten? – 129
- 4.5.2 Wie können Arbeitsfreude und Glück im Arbeitsumfeld und in der Führung gefördert werden? – 130

4.6 Was tun, um „emotional kompetent“ zu führen? – 138

- 4.6.1 Wie kann ich eigene Emotionen verstehen und nutzen? – 138
- 4.6.2 Darf ich als Führungskraft meine Emotionen zeigen? – 139
- 4.6.3 Sollte ich als Führungskraft besonders emotional bzw. sozial intelligent sein, und wenn ja, dann wie? – 140

4.7 Fallbeispiele aus der Praxis mit anschließender Reflexion – 142

- 4.7.1 Hanna – 142
- 4.7.2 Überlegungen und Impulse zur Beantwortung der oben gestellten Fragen – 144

Literatur – 148

■ Worum geht es in diesem Kapitel?

Es geht um den Umgang mit Emotionen wie z. B. Aggression, Einfühlsamkeit, Angst und Freude bzw. Glück in der Führungsarbeit.

Sich auf das Thema Emotionen in der Führung einzulassen, weckt bei einigen Führungskräften ein gewisses Unbehagen, wenn nicht gar Widerstand. In Arbeits- und Führungssituationen wird häufig der Wunsch nach „sachlich sein und die Emotionen besser außen vor lassen“ oder „Emotionen im Sinne eines Instruments einsetzen, damit das Arbeiten oder die Führung produktiv und ungestört gestaltet werden kann“ geäußert. Solche Wünsche sind berechtigt. Zugleich werden sie meist frustriert – gerade weil es um Emotionen geht und damit um eine **schwer fassbare Dynamik**, die „**der Vernunft**“ entgegenwirken kann. Für viele schwindet so die Lust an der Auseinandersetzung mit dem Thema. Andere hegen eine gewisse Neugier auf das sonderbare Phänomen, das mit Lebendigkeit und Würze des Lebens einhergeht. Letztere will man nicht missen. Der ambivalente und hoch komplexe Charakter von Emotionen mag verständlicherweise (nicht nur Führungskräften) Verunsicherung bereiten. Die Vorstellung der Kontrollierbarkeit im Sinne von „**Emotionsmanagement**“ wäre illusorisch bzw. würde zu kurz greifen. Dennoch dürfte ein einfacher, auf Verständlichkeit und Machbarkeit ausgerichteter Zugang zu der eingangs gestellten Frage verfolgungswürdig sein. Vor der Komplexität zu kapitulieren ist aus unserer Sicht keine Option!

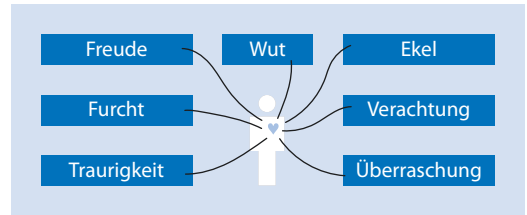
Die Voraussetzung dafür, Emotionalität in der Führung vernünftig anzugehen, ist das Bewusstsein für dreierlei Aspekte, die in der Führungsbeziehung aufeinanderprallen: Es sind die **Person der Führungskraft** (Wertigkeit dessen, was sie erreichen will und warum), die **Person des Geführten** (mit ihren Wertigkeiten), die Situation selbst sowie das **kulturelle Umfeld**, welches das Spiel der Emotionen beeinflusst. Die Greifbarkeit von Emotionen kann durch die Reflexion ihrer Interferenz erhöht werden. Sich dabei **psychologischer und neurobiologischer Erkenntnisse und Konzepte** zu bedienen ist ein Weg – allerdings nicht der einzige! **Geschichtliche, soziologische oder kulturwissenschaftliche** Zugänge wären (nur um einige zu nennen) ebenfalls angebracht. Ein psychologisches Verständnis des „Gegenstandes“ kann aber zweifelsohne die

Bewusstheit im Umgang mit Emotionen schärfen und den Führungskräften einen umsichtigen und dennoch entspannten Umgang mit Emotionen ermöglichen. Denn ob man es will oder nicht, sie spielen in der Führung mit. In der Annäherung zum Thema stellen sich folgende Fragen:

■ Die Fragen der Führungskräfte

- Wie spielen Emotionen in die **Führungsarbeit** hinein?
 - Welche Emotion gibt es überhaupt?
 - Was macht eine Emotion aus und wäre die reine Vernunft nicht mitunter einfacher und besser?
 - Helfen Emotionen in der Entscheidungsfindung oder sind sie eher hinderlich?
 - Wie beeinflussen Emotionen die Beziehungsgestaltung in der Führung?
 - Wie nutze ich Emotionen in schwierigen Situationen (z. B. Gefahr) und sind sie ein verlässlicher Kompass fürs Verhalten?
- Was tun mit all dem **Ärger** und der **Aggression**?
 - Was ist das Wesen der Aggression und wie entsteht sie?
 - Ist Aggression angeboren?
 - Was ist noch wichtig zu wissen im Zusammenhang mit Aggression?
 - Können Führungskräfte in gegebenem Arbeitskontext gewalttätige und destruktive Aggression reduzieren? Wie?
- Warum der Ruf nach **Empathie**?
 - Was ist das Wesen der Empathie und wie entsteht sie?
 - Wie kann Empathie im Arbeitskontext der Führung wirksam eingesetzt werden?
- Wie viel **Angst** darf eine Führungskraft haben?
 - Was ist das Wesen von Angst? Wie macht sie sich breit und warum ist sie gefährlich?
 - Wie kann Angst im Arbeitskontext und in der Führung konstruktiv gehandhabt werden?
- Sind **Arbeitsfreude** und „**Glück**“ in der Arbeit „zu verwirklichen“ – wie?
 - Was bedeuten Arbeitsfreude und Glück in der Arbeit und wo gedeihen sie am besten?
 - Wie können Arbeitsfreude und Glück im Arbeitsumfeld und in der Führung gefördert werden?

- Was tun, um „**emotional kompetent**“ zu führen?
 - Wie kann ich eigene Emotionen lesen und nutzen?
 - Darf ich meine Emotionen zeigen?
 - Sollte ich als Führungskraft besonders emotional bzw. sozial intelligent sein?
 - Worauf baut die emotionale Kompetenz von Führungskräften?



■ Abb. 4.1 Die Grundemotionen

4.1 Wie spielen Emotionen in die Führungsarbeit hinein?

4.1.1 Welche Emotion gibt es überhaupt?

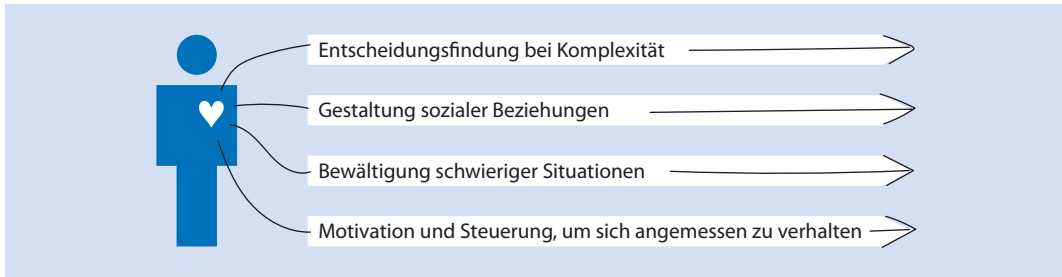
Emotionen sind **psychische Zustände** oder **seelische Befindlichkeiten**, die eine biologische Grundlage haben (Altenthan et al. 2013, S. 170–174). Sie sind vielfältig. In einer Untersuchung von Goozen und Fridja (Mesquita und Frijda 1992), die vergleichend in sieben Ländern durchgeführt wurde, konnten über **50 Emotionszustände** unterschieden werden: Freude, Traurigkeit, Angst, Ärger, Liebe, Enttäuschung, Schuldgefühle, Schamgefühle, Hunger und Durst etc. In der psychologischen Fachliteratur werden verschiedene Formen von Emotionen diskutiert und damit einhergehend Begriffe wie **Gefühle, Stimmungen** oder **Affekte**. Emotionen sind eng mit **Motivation** verknüpft, wie am Beispiel von Hunger oder Aggression intuitiv deutlich wird. Nach Ansicht der Forschung gibt es kulturübergreifend einige **Grundemotionen**, die den Menschen eigen sind: **Freude, Wut, Ekel, Furcht, Verachtung, Traurigkeit und das Gefühl der Überraschung** (Altenthan et al. 2013, S. 176; ■ Abb. 4.1). Zum Wesen der Gefühle entstanden im Laufe der psychologischen Forschung verschiedene **Theorien** und Vorstellungen (Meyer et al. 2003). Zu beachten ist auch, dass Emotionen in verschiedenen „Kulturkreisen“ („Kulturen“ hier nicht ausschließlich geographisch gemeint) eine unterschiedliche Rolle spielen und unterschiedlich gehandhabt werden. So wird z. B. die „Scham“ in Kulturen, in denen die „Wahrung des Gesichtes nach außen“ zentral für den Selbstwert ist,

signifikant anders gelebt als in Kulturen, in denen diese Norm nicht vornehmlich handlungsleitend ist. In gewissen „Berufskulturen“ werden bestimmte Gefühle positiv verstärkt und dürfen auch entsprechen gezeigt werden – andere dafür nicht. Aggressive Ausbrüche z. B. seitens eines Handballtrainers werden eher toleriert als solche einer Kindergärtnerin. Handball als Sport wird von normativen „Selbstverständlichkeiten“ geprägt, die eher mit Härte und sportlicher Aggression einhergehen. In der Kinderbetreuung sind dagegen Geduld und liebevolle Zuwendung auch beim Setzen von Grenzen die prägenden „kulturellen“ Merkmale.

4.1.2 Wie zeigen sich die Emotionen und wozu sind sie gut?

Die Palette verschiedener Emotionen ist vielfältig und breit. Gemeinsam ist ihnen aber Folgendes (Meyer et al. 2003, S. 24):

- Sie haben eine bestimmte **Qualität** (angenehm wie z. B. Glücks- und Gelassenheitsgefühle oder unangenehm z. B. wie Ärger oder Langeweile), **Intensität** (stark bzw. intensiv wie z. B. hohe Aufregung und Wut oder schwach wie z. B. Heiterkeit oder leichte Müdigkeit) und **Dauer** (kurz wie z. B. der Freudentaumel nach einem Deal-Abschluss oder lang wie z. B. die unaufhörliche Furcht vor dem „Ausgespielt-Werden“).
- Sie sind mehr oder minder (auf etwas oder jemanden) **gerichtet** (z. B. Wut auf den Vorgesetzten, Freude auf eine Aufgabe bzw. generelle trübe Stimmung im Zusammenhang mit der aktuellen Lebensphase).



■ Abb. 4.2 Die Funktion der Emotionen

— Menschen **erleben** (fühlen) den emotionalen Zustand in einer charakteristischen Art und Weise. Häufig treten auch **physiologische Reaktionen** auf (z. B. Erröten bei Scham, Magenreaktionen bei Wut, Anspannung im Körper und Herzrasen bei Angst etc.). Emotionen gehen mit bestimmten **Verhaltensweisen** einher, bzw. Verhalten wird durch Emotionen verursacht (z. B. Weinen bei Traurigkeit oder Beschämung, aggressive Handlungen bei Ärger und Wut etc.). Der Verhaltensaspekt von Emotionen muss nicht zwingend nach außen hin sichtbar sein (z. B. die „geballte Faust im Sack“).

Eine zeitüberdauernde Neigung von einzelnen Menschen, gefühlsmäßig in einer bestimmten Art und Weise zu reagieren, z. B. die generelle Bereitschaft, auf Signale von außen mit Angst zu reagieren, oder die erhöhte Anfälligkeit, bei unterschiedlichen Anlässen mit Ärger zu reagieren, weist auf **individuelle Dispositionen** hin, die den Charakter von Persönlichkeitseigenschaften haben. Angstneigung wird zur **Ängstlichkeit**, die Neigung, mit Ärger zu reagieren, wird zur **Reizbarkeit**.

Dass Emotionen in die **Führungsarbeit** hineinspielen, dürfte als eine Evidenz betrachtet werden. Dass Emotionen die Zusammenarbeit (und das Führen) kompliziert, aber zugleich farbig und spannend machen, wird von vielen Führungskräften immer wieder betont. Manch eine Führungskraft sehnt sich dennoch nach einem Arbeitskontext, in dem ausschließlich die kluge Vernunft

herrschen würde. Obwohl im Führungsalltag immer wieder deutlich wird, wie Emotionen der Vernunft dienen können und ihr sogar mitunter überlegen sind, liegt der unmittelbare Nutzen von Emotionen nicht allzu explizit auf der Hand. Emotionen haben aber äußerst pragmatische Funktionen (■ Abb. 4.2):

- Sie dienen der Entscheidungsfindung.
- Sie bilden eine Grundlage für die Gestaltung von (Arbeits-)Beziehungen.
- Sie helfen bei der Bewältigung schwieriger Situationen.
- Sie motivieren und steuern angemessenes Verhalten.

4.1.3 Helfen Emotionen in der Entscheidungsfindung oder sind sie eher hinderlich?

Entscheidungen, die aus einer Führungsrolle heraus gefällt werden, sollten nach den Kriterien der Vernunft und der Logik gemacht werden. Dies ist eine nachvollziehbare Forderung, die der Willkür entgegenwirkt und Transparenz in der Entscheidungsfindung anstrebt. Spätestens bei komplexen Entscheidungen, bei denen eine unüberschaubare Anzahl an Faktoren und Zusammenhängen (z. T. dem Bewusstsein nicht zugänglich) eine Rolle spielt, kommen Emotionen ins Spiel. Bereits bei der Frage „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer bisherigen Führungskarriere?“ würde man womöglich nicht alle Aspekte dieser Karriere (z. B. Finanzen, Schritte, Hindernisse und die Energie zu ihrer Überwindung,

Augenblicke der Freude, Stresserlebnisse, Auswirkungen auf die Partnerschaft etc.) kalkulatorisch gegenüberstellen, um dann zu einer Antwort zu kommen.

In der Führung müssen „**komplexe Entscheidungen**“ häufig relativ schnell getroffen werden. In solchen Momenten verlassen wir uns nicht einzig bzw. primär auf die Vernunft, sondern auf ein **inneres, zuverlässiges Interpretations-, Informations- und Orientierungszentrum**, das emotionsgesteuert funktioniert und seine Ursprünge in der menschlichen Evolution hat. Viele erfolgreiche Führungskräfte „**schwören auf ihren Bauch**“. Ihr Gefühl versorgt sie mit schnellen, verlässlichen Informationen über die Umwelt und erleichtert ihnen Entscheidungen. Allerdings kann der Bauch auch „**irreführend**“ sein. Dies insbesondere, wenn man von **Stimmungen** (Emotionszuständen, die weniger klar gerichtet sind und länger andauern) beeinflusst wird. Bei positiver Stimmung haben Menschen die Tendenz, das Gute und das Schöne (am anderen oder in der Situation) zu sehen und sich in ihren Urteilen nach Stereotypen zu richten. So wird beispielsweise die Vertrauenswürdigkeit anderer bei guter Laune tendenziell höher eingeschätzt. Wenn man als Vorgesetzter in einem Einstellungsgespräch heiter und wohligh gestimmt ist, verlässt man sich in der Wahrnehmung auf die vordergründigen Merkmale des Kandidaten. Attraktiv aussehende Menschen bekommen dann schneller einen Kredit. Umgekehrt würde man bei schlechter Laune dieselbe Person kritischer, aber auch gründlicher betrachten („mit Argusaugen“). Bei negativer Stimmung werden Informationen sorgfältiger verarbeitet und besser erinnert. Hier kann z. B. die äußerliche Attraktivität nicht so leicht blenden (Zimmer 2013, S. 45–46).

4.1.4 Wie beeinflussen Emotionen die Beziehungsgestaltung in der Führung?

Beziehungen und Emotionen bedingen einander und „färben“ aufeinander ab. Wenn es um die **Gestaltung der sozialen Beziehungen** geht, kommen sie

unumgänglich ins Spiel. **Zuneigung** und **Sympathie** bewirken, dass Menschen sich einander nähern und gegenseitig Akzeptanz erhalten; dies beispielsweise mittels Gefühle wie **Dankbarkeit** (übermittelt z. B. durch den Blick oder mit einer Geste) oder **Scham** (im Sinne einer nonverbalen Entschuldigung oder Versöhnungsgeste). Emotionen sorgen aber auch dafür, dass wir uns voneinander abgrenzen und unsere Autonomie aufrechterhalten. Hier wirken insbesondere die Emotionen **Ärger/Unmut** oder **Stolz**. Das, wofür man überzeugt entsteht, bringt man emotional zum Ausdruck, denn nur dann wirkt es für andere „**glaubhaft**“. Es gibt verschiedene Untersuchungen, die nachweisen, dass wenn man über eigene Gefühle spricht (in angemessener Art und Weise), dies zu stabileren und zufriedeneren sozialen Kontakten führt (Zimmer 2013, S. 49–50).

4.1.5 Wie nutze ich Emotionen in schwierigen Situationen (z. B. Gefahr) und sind sie ein verlässlicher Kompass fürs Verhalten?

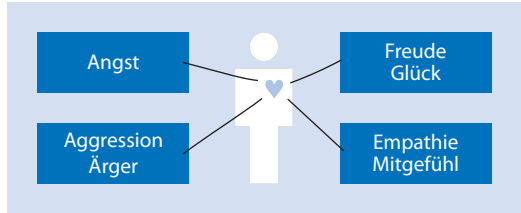
Emotionen **schützen** vor **Gefahr** bzw. helfen in **schwierigen Situationen** dabei, zurechtzukommen. So zeigt z. B. Angst uns auf, was für uns bedrohlich sein könnte. Sie steuert unsere Aufmerksamkeit und erhöht die Konzentrationsbereitschaft, die es braucht, um sich einer Bedrohung zu stellen. In diesem Sinne kann auch Lampenfieber vor Vorträgen oder schwierigen Sitzungen ausgesprochen förderlich sein. Die Emotionen „melden“, wenn etwas im Körper in Ungleichgewicht geraten ist, und schützen so den Organismus vor Beeinträchtigung, wie es beispielsweise beim Hunger oder Müdigkeit und Erschöpfung der Fall ist. In „nostalgischen Gefühlen“ zu schwelgen hilft beispielsweise, Einsamkeit zu ertragen und wirkt so als ein Resilienzfaktor (Zimmer 2013, S. 53). Unser kognitives System im Zusammenhang mit Emotionen funktioniert wie eine Art **psychologisches Immunsystem**, welches dafür sorgt, dass wir über emotionale Wunden schneller hinwegkommen und uns vor ihren negativen Auswirkungen schützt (Gilbert et al. 1998).

Gefühle haben auch eine **motivierende Funktion**. Sie **setzen** unser **Verhalten in Gang** und steuern das Tun. Sie erlauben uns (mehr oder minder adäquate) Reaktionen auf das, was von außen auf uns zukommt. So wird die Leistungsqualität durch Lust aufs Arbeiten verbessert. Frustration und Ärger machen uns kampfbereit und fördern „den Angriff“, z. B. hinsichtlich der Problembewältigung. Falls aber eine Aufgabe oder ein Projekt zu groß erscheint und in der Folge z. B. die Angst wächst, da subjektiv betrachtet keine Bewältigungsmöglichkeiten „in Sicht“ sind, treibt dieses Gefühl den Betreffenden dazu, entsprechende Strategien zu ergreifen und z. B. Hilfe zu holen oder aber aufzugeben und sich anderem zuzuwenden (Altenthon et al. 2013, S. 175; Kaluza 2015; Heinrichs et al. 2015).

So betrachtet sind Emotionen äußerst nützlich fürs Leben im Allgemeinen und für die Arbeitswelt und Führung im Besonderen. Wenn Gefühle allerdings außer Rand und Band geraten und wenn ihre Funktionsweise und ihr Zusammenspiel aus dem Gleichgewicht fallen, wird die Kontrolle schwierig, sei es auf der individuellen Ebene (für einen selbst) oder sei es in Führungsbeziehungen (Dyaden oder Gruppen). Die Dynamik der Emotionalität vermag destruktives Potenzial zu entwickeln. Eine „eisige“ oder „feindliche“ Arbeitsatmosphäre droht in Aggression wie Mobbing oder schmerzhaftes Konflikteskalation auszuarten. Wenn Emotionalität auf individueller Ebene nur unbefriedigend gelebt werden kann oder es zu **emotionalen Überforderungen** (Traumata) kommt, z. B. bei (psychischer) Gewalterfahrung und Angst, droht die **Lebensqualität** zu sinken, und die Gefahr von **psychischen Erkrankungen** steigt.

4.1.6 Welche Emotionen sind insbesondere in der Führung relevant?

Eine erste und durchaus „korrekte“ Antwort auf diese Frage würde lauten: „Alle!“ Im Leben und Erleben sind **Emotionen** nicht unabhängig voneinander zu betrachten, denn sie **beeinflussen sich gegenseitig** stark im Sinne der Gegenwirkung



■ Abb. 4.3 Emotionen, die in der Führung relevant sind

(z. B. mindert die Wut die Empathie für ein Gegenüber) oder können einander bedingen (Scham entsteht als Folge des Schuldgefühls). Zudem sind Emotionen immer nur im **Kontext** der beteiligten Persönlichkeiten, der herrschenden Wertigkeiten sowie der gegebenen Situation vor dem Hintergrund des kulturellen Umfeldes zu verstehen. Nichtsdestotrotz zeigt die Führungsrealität, dass es Brennpunkthemen gibt, die eine besondere Relevanz aufweisen. Auch im Sinne der Veranschaulichung fokussieren wir hier daher auf einzelne Emotionen bzw. Emotionspaare, die aus der Sicht vieler Führungskräfte zu den „Knackpunkten“ ihrer **Führungsarbeit** gehören (■ Abb. 4.3). Diese sind:

- Aggression/Ärger (antisoziale Gefühle) – Empathie/Mitgefühl (altruistische Gefühle)
- Angst/„Stress“ – (Arbeits-)Freude

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Worin besteht das Wesen von Emotionen und wie spielen sie in meine Führungsarbeit hinein?“

- Führen Sie sich die Vielfalt möglicher Emotionsarten vor Augen: Welche Emotionen machen Ihr Leben vornehmlich aus? Was sind zentrale Emotionen Ihrer Mitarbeitenden? Welche Emotionen werden in der Kultur Ihres Unternehmens toleriert? Mit Fragen wie diesen erhöhen Sie Ihre **Sensitivität** in Bezug auf die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Emotionen, was Ihre Wahrnehmung des Emotionsspektrums schärfen wird.

- Achten Sie in Ihrer Führungsrolle darauf, wie und welche Emotionen Ihre Mitarbeitenden zeigen. Zum besseren Verständnis anderer schulen Sie Ihren eigenen „**Wahrnehmungsapparat für Emotionen**“. Achten Sie insbesondere darauf, dass sowohl Sie selbst als auch Ihre Mitarbeitenden möglichst häufig **positive Emotionen** bewusst erleben – diese müssen keineswegs immer euphorischen Charakter haben.
- Gehen Sie davon aus, dass Ihre **Entscheidungsfindung** (insbesondere bei komplexen Entscheidungen) immer auch durch emotionale Komponenten gefärbt wird und durchaus unterstützend wirken kann. Es wäre falsch, letztere zu negieren! Versuchen Sie vielmehr, sie zu verstehen und in die Entscheidungsfindung bewusst zu integrieren.
- Ein konstantes „**Pokerface**“ in der Führungsrolle und vollständige emotionale Kontrolle bzw. Verslossenheit sind für Führungsbeziehungen **kontraproduktiv**. Der (kontrollierte und allenfalls selektive) **Ausdruck** Ihrer Emotionalität macht Sie als Führungskraft fassbar und glaubwürdig. Wie Sie Ihre Emotionalität zum Ausdruck bringen wollen, können Sie zu einem großen Teil selber bestimmen und kontrollieren.

4.2 Was tun mit all dem Ärger und der Aggression?

Dramatische Handlungen, die durch Aggression mitbeeinflusst werden, wie Amokläufe in Unternehmen oder Ausbrüche von Empörung, wie sie bei Streiks zu beobachten sind, zählen in der Regel nicht zum organisatorischen Alltag. Auch ist es nicht die primäre Aufgabe der Führungskräfte, ihre Mitarbeitenden in empathischer, mitfühlender Art in ihrem (Arbeits-) Lebens- und Entwicklungsprozess (quasi im therapeutischen Sinne) zu begleiten und zu unterstützen.

Dennoch kommen Führungskräfte nicht umhin, sich mit Aggression (Wut und Ärger und ihre Folgen bzgl. Gewaltbereitschaft) wie auch ihrem Gegenpol Empathie und Mitgefühl (Einfühlsamkeit und Perspektivenwechsel mit ihren Folgen bzgl. altruistischen Verhaltens) in ihrem Führungsalltag auseinander zu setzen: Aggression kommt in kollegialen Konflikten zum Ausdruck, sei es in aktiver, sei es in passiver Art und Weise. Letztere äußert sich im „versteckten Ärger“, der zu „Dienst nach Vorschrift“ oder mitunter zur (verdeckten) Sabotage führt. Es gibt Unternehmenskulturen bzw. Subkulturen, die als „aggressiv“ wahrgenommen und bezeichnet werden (z. B. Informatikabteilungen, die ihre Systeme und entsprechende Denkweisen anderen „aufdrücken“ wollen bzw. müssen, oder Geschäftsleitungsgremien, die einen Veränderungsprozess „blindwütig“ vorantreiben).

4.2.1 Was ist das Wesen der Aggression und wie entsteht sie?

Wie Aggression verstanden und in der Folge angegangen wird, hängt stark vom jeweiligen **Verständnis des menschlichen Wesens** ab. Es gibt verschiedene Theorien (z. B. die Aggressionstheorie von Freud oder die Theorie vom primären Aggressionstrieb des Menschen von Konrad Lorenz), die davon ausgehen, dass der Mensch ein natürliches, starkes und handlungsleitendes **Bedürfnis** (Trieb, Instinkt) in sich trägt, **Gewalt auszuüben**, und dass das „Böse“ in ihm lebt und seinen Ausdruck oder Ausfluss finden muss. Eine solche (unhinterfragte) Annahme führt zur „Natürlichkeit“ und „Unvermeidbarkeit“ von aggressiven Gewaltausbrüchen und Kriegen (Brumlik et al. 2006; Lorenz 2002).

Neuere, neurobiologisch fundierte Theorien zeichnen ein anderes Menschenbild. Sie weisen den Menschen als ein Wesen aus, das in seiner **Grundmotivation auf soziale Akzeptanz und Vertrauen, Kooperation sowie Fairness und Gerechtigkeit** ausgerichtet ist (Bauer 2013b, S. 9–42). Wie Bauer aus unserer Sicht treffend bemerkt, läutet eine solche Erkenntnis keineswegs ein „Zeitalter des allgemeinen Gutmenschentums“ ein. Menschliche

4.2 · Was tun mit all dem Ärger und der Aggression?

Aggression und Gewalt bleiben eine Realität. Sie werden (unter „normalen“ Umständen, d. h. nicht im Rahmen der Pathologie) aktiviert, wenn es für den Menschen „Sinn“ macht. Dies ist der Fall, wenn gewisse Grenzen überschritten werden und das menschliche Grundbedürfnis, z. B. nach Akzeptanz, Kooperation und Fairness, verletzt wird, beispielsweise wenn die Ressourcen im Unternehmen massiv ungleich verteilt werden und das Gefühl von **Fairness und Gerechtigkeit** bzgl. Löhne oder Kompetenzen schwindet. Es ist nicht das Fehlen von Ressourcen, was einen wütend macht, sondern die „**relative Deprivation**“, d. h. die Wahrnehmung, dass man selbst weniger hat als man eigentlich verdient, weniger als das, was man erwartet oder weniger als andere Menschen in ähnlicher Situation haben. Aggression entsteht auch dann, wenn Menschen in bzw. durch Führungsbeziehungen ihre **Würde** und **soziale Akzeptanz** verweigert werden. Trennungen im Generellen und Kündigungen (gekündigt werden) im Besonderen aktivieren das Gefühl von „nicht mehr dazu gehören dürfen“ und fördern aggressive Reaktionen. Wie aus den Beispielen hervorgeht, ist Aggression die Antwort auf eine elementare **Bedrohung** des Menschen. Sie wird sozusagen provoziert. Ohne **Provokation** lohnt Aggressionen nicht aus der Sicht des menschlichen Gehirns nicht (Bauer 2013b, S. 34).

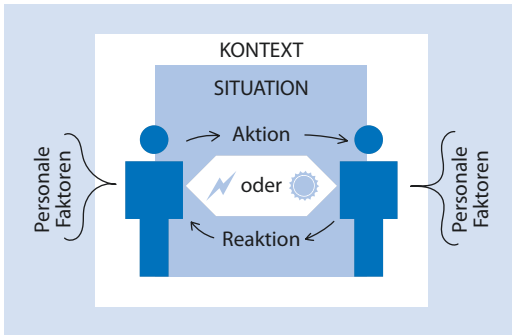
Bauer bezeichnet **Aggression** als ein **Programm**, welches in bedrohlichen Situationen anspringt und ein Verhaltensrepertoire zur Verfügung stellt, das es ermöglicht, uns einer Gefahr entgegenzustellen und sie zu bewältigen (Bauer 2013b, S. 47). Mit Aggression suchen Menschen sich vor Ausgrenzung aus sozialen Beziehungen und vor Nichtakzeptanz zu schützen. In der aggressiven Handlung verbirgt sich die Empörung über erlebte Ungerechtigkeit, und darin wird wiederum die Sehnsucht nach Fairness deutlich. Dies ist an sich eine konstruktive und „gesunde“ Funktionalität, die erst durch das Zusammenkommen verschiedenster Faktoren ausarten und letztendlich krankhafte und schädigende Formen annehmen kann.

Aggression im Sinne von **Gegenreaktion** auf Gewalt kann relativ zuverlässig ausgelöst werden, indem man dem Anderen **physischen Schmerz** zufügt (Dollard et al. 1994). Dies dürfte auf den

evolutionären „Zweck“ der Aggression hinweisen, der darin besteht, sich vor physischem Schmerz und Verwundung zu schützen. Dass das Zufügen **psychischer Schmerzen** einen ebensolchen Effekt haben kann, liegt auf der Hand. So könnte beispielsweise eine **Demütigung** seitens der Führungskraft den Mitarbeitenden zu einem **Racheakt** veranlassen. Dieser würde dann eine weitere Sanktionsmaßnahme von der Führungsperson nach sich ziehen. **Aggression erzeugt Aggression**. So einsichtig diese Erklärung auch ist, erweist sie sich jedoch als zu eindimensional, wenn es darum geht, die Komplexität der Dynamik um Aggression und antisoziales Handeln in Organisationen bzw. in der Führung zu erfassen. Wie die Realität zeigt, lassen Menschen sich z. B. im Dienste ihres Karrierestrebens von Vorgesetzten mit Aufgaben beladen „bis zum Geht-nicht-Mehr“. Sie nehmen dabei Frustrationen und Erschöpfungszustände auf sich und sind dennoch dem Verursacher dieses „Schmerzes“ dankbar – von Aggression „keine Spur“.

Die Komplexität der Aggressionsdynamik in Unternehmen und letztendlich in der Führungsarbeit kann in Anlehnung an das allgemeine **Rahmenmodell zur Erklärung von Aggression** von Kappes und Greve dargestellt werden (Frey und Bierhoff 2011, S. 45; Kappes und Greve 2011; [Abb. 4.4](#)).

Inwiefern man einen Akt als „aggressiv“ und potenziell „verletzend“ sieht, sei es aus der Position des **Aggressors** oder sei es aus der Sicht der **Zielperson der Aggression**, hängt von verschiedenen Faktoren ab. So kann beispielsweise auch eine Führungskraft als Aggressor wahrgenommen werden, die zunächst keine „böswillige“ Handlung per se beabsichtigt, wenn sie z. B. der neuen Mitarbeitenden (bei gleichbleibenden Rollenanforderungen) weniger Lohn auszahlt als ihrem gleichaltrigen Vorgänger, weil die Firma aktuell unter enormem Kostendruck steht. Die besagte Mitarbeitende (angenommen „hoch qualifiziert, aber aus einem anderen Land kommend“) wird zufällig von ihrem Rollenvorgänger über seine finanziellen Rahmenbedingungen informiert. Sie ist hoch sensitiv bzgl. Gender-Fairness. Fairness und Respekt werden zudem explizit in den Leitlinien der Firma propagiert. In diesem Beispiel wird uns intuitiv die Komplexität der Aggressionsdynamik vor Augen geführt. Die Aspekte, die



■ **Abb. 4.4** Wie Aggression entsteht (Frey und Bierhoff 2011)

hier interaktiv wirken, können wie folgt beschrieben werden:

- Art und Weise, wie die Beteiligten den Akt als solchen verarbeiten (**Aggressionsverarbeitungsprozess**), bezogen auf Motivation, Denken, Willen und Handeln
- **generalisierte Überzeugungen und Erwartungen** der Personen bzgl. eigener Kompetenz und Bewältigungsmöglichkeiten
- **Persönlichkeitsaspekte** (z. B. Selbstkonzept, Welt- bzw. Menschenbild, Selbstwert, die Art und Weise, wie man Urteile fällt, etc.)
- **Sozialisationsprozess** (d. h. bisherige **Lernerfahrungen** und biographische Prägung der Personen)
- **genetische und physiologische Bedingungen** (z. B. Testosteron- bzw. Serotonin-Niveau) der Personen
- **aktuelle Situationsfaktoren** (z. B. Stil, wie eine Nachricht übermittelt wird, Umgebungsfaktoren)
- übergeordneter **Situationskontext** (z. B. Wirtschaftslage, kulturelle Rahmenbedingungen)
- (antizipierte) **Sanktionen**, sei es auf individueller, sei es auf sozialer Ebene

Die Faktoren, die hier aufgezählt werden, beziehen sich in der gegebenen Situation auf beide (alle) Akteure (■ **Abb. 4.4**). Prozessual gesehen erhöht dies die Dynamik. Zur Vereinfachung der Erklärungen wird im Weiteren auf die Perspektive der **Zielperson** der (potenziellen) Aggression fokussiert.

Wie bereits erwähnt, werden Menschen z. B. durch soziale Ausgrenzung und Akzeptanzverweigerung „schmerzhaft“ frustriert, und die innere Reaktion schaltet auf Aggression (Unmut und Wut bzw. Ärger). Inwiefern jedoch z. B. wie oben die Mitarbeitende, der ein „zu geringer“ Lohn zugesprochen wird, mit aggressiven Verhalten reagiert, hängt u. a. stark von ihrem **aktuellen internen Kalkül und ihrer Motivation** ab. In ihrem Gehirn werden das „Motivations- und Handlungskontrollsystem“ und der „Aggressionsapparat“ aushandeln, was gefühlt und getan wird: Je nachdem, wie wichtig der Mitarbeiterin die Rolle im Moment ist (z. B. prestigemäßig, finanziell, interessenmäßig etc.), wie sie die Möglichkeit sieht, das zunächst „Beschlossene“ doch noch aufzuheben, oder wie hoch sie ihre „Siegchancen“ wähnt, den gewünschten Lohn auszuhandeln, wird sie „den Akt“ (niedrigen Lohnvorschlag) unterschiedlich empfinden und darauf reagieren. Für die unmittelbare Reaktion spielt es zudem eine Rolle, wie gut sie ihre **Frustrationsgefühle** (z. B. Demütigung aufgrund der Abwertung ihrer Qualitäten) unter Kontrolle hat bzw. diese zu relativieren oder zu unterdrücken vermag im Sinne der **Impulskontrolle**. Wenn sie sich verletzt fühlt und zugleich kampfprobt und nicht „auf den Mund gefallen“ ist, wird ihr Unmut respektive ihre Wut möglicherweise spontan, intensiv und nachhaltig entflammen. Sie wird diese auch kundtun und allenfalls auf Rache sinnen. Wenn sie ihre berufliche Verwirklichung und soziale Anerkennung außerhalb der Organisation erfolgreich verwirklicht (z. B. als Präsidentin des nationalen Handballverbands) bzw. wenn sie finanziell durch das Vermögen ihrer Familie bestens abgesichert ist, wird dies die Verletzung möglicherweise etwas abfedern. Wenn sie gelernt hat, sich mental bei „Verletzungen“ von außen zu distanzieren und zudem ihren Unmut verbal eloquent zum Ausdruck zu bringen, könnte mit einer gemäßigten Reaktion gerechnet werden.

4.2.2 Ist Aggression angeboren? Wenn ja, was dann?

Wie verschiedene Studien und Längsschnittstudien belegen, kann **Aggressivität** (hohe Bereitschaft oder Neigung zu aggressivem Verhalten) als ein

überdauerndes Merkmal bzw. Eigenschaft bezeichnet werden – bis hin zu pathologischen Formen (Frey und Bierhoff 2011, S. 53; Bauer 2013b, S. 92–100). Auch bezüglich **Frustrationstoleranz** (ähnlich wie bzgl. Schmerztoleranz) scheinen Menschen sich klar zu unterscheiden (Bauer 2013b, S. 68). Allerdings üben **Wissen** und gelernte **Strategien** zur Bewältigung von Aggression, internalisierte **Normen und Wertvorstellungen** sowie das **Selbstkonzept** und **Persönlichkeitseigenschaften** erwiesenermaßen eine hemmende Wirkung auf das Aggressionsverhalten aus. Aggression mag gewissermaßen „angeboren“ sein, dennoch sind wir ihr keineswegs „genetisch bedingt“ ausgeliefert.

Interessanterweise birgt **Aggressivität gepaart mit hoher Frustrationstoleranz** ein hohes „berufliches“ **Erfolgspotenzial**, sei es im Sport, sei es im Berufsleben allgemein und **in der Führung** im Besonderen! Wie Untersuchungen aus dem Sportbereich belegen, gehen just diese Eigenschaften sogar mit Ruhm und Reichtum Hand in Hand. Denjenigen, die sich aggressiv verhalten, wird z. B. ein höherer Status zugesprochen (Aronson et al. 2004, S. 453–454). Wenn Aggression respektive harte Formen des Aggressionsausdrucks und der Anwendung von (psychischer) Gewalt als **Erfolgsmodele** dienen, werden sie im Sinne des Lernens nachgeahmt. Wenn man zudem zu kämpfen gelernt hat, sei es mit der Faust, sei es mit Wort und Taktik, können Aggression und Gewalt zum (unternehmens-)kulturellen Modell werden im Sinne einer **unbewussten Norm**.

Erziehung spielt eine wichtige Rolle, wenn es um „**Aggressionsintelligenz**“ geht. Damit das menschliche Gehirn sich so entwickelt, dass es eine ausbalancierte und „kluge“ Auseinandersetzung zwischen dem Motivationssystem und dem Aggressionsapparat erlaubt, braucht es unterstützende soziale Kontexte – möglichst ohne Gewalt (Bauer 2013b, S. 106–109). Das **Wissen** bzw. Unwissen bzgl. Aggression und die impliziten Annahmen über ihr Wesen (s.o.) beeinflussen den Umgang damit ebenfalls. Das **Wissen** um **deeskalative Kommunikation** ist z. B. in der Führung wichtig, um Aggressionen nicht unnötig zu schüren. Die Ausführungen dieser Lektüre tragen ebenfalls dazu bei, dass Führungskräfte einen bewussten und sensiblen Umgang mit potenziellen Verletzungen der menschlichen Grundbedürfnisse entwickeln und nach neuen, guten

Formen des Ausdrucks von bzw. Umgangs mit Aggression suchen.

Gene allein machen nicht gewalttätig! Sie schaffen vielleicht gewisse Empfindlichkeiten, aber ihre Wirkung entfalten sie nur in der **Wechselwirkung mit den Lebensumständen**. Allerdings gibt es „**Stoffe**“ im menschlichen **Gehirn**, die den neurobiologischen Aggressionsapparat beeinflussen und im Zusammenhang mit Aggression (aggressivem Verhalten) stehen. Dazu gehören **Serotonin**, eine chemische Substanz, die im Mittelhirn vorkommt, sowie **Testosteron**, ein männliches Sexualhormon, das auch in weiblichen Organismen vorzufinden ist und eine wichtige Rolle spielt. Serotonin wirkt aggressionshemmend, d. h. der Mangel an Serotonin im Blut führt zu erhöhter Aggressionsbereitschaft. Testosteron wirkt aggressionsfördernd, d. h. ein hoher Spiegel an Testosteron macht gewaltbereiter. Verschiedene Untersuchungen weisen nach, dass beispielsweise Männer mit hohen Werten starkes Dominanzverhalten und Ungeduld zeigen, aggressiver und risikobereiter sind. Auch delinquente Frauen mit einer durch Gewalttaten geprägten Biographie und starkem Dominanzverhalten zeigen höhere Testosteronwerte als andere weibliche Inhaftierte. Allerdings muss hierzu die Frage gestellt werden: Macht Testosteron aggressiv oder produziert Aggression Testosteron? (Bauer 2013b, S. 74).

Auch **Alkohol** gehört zu den Stoffen, die im Gehirn die Handlungskontrolle hemmen und aggressionsfördernd wirken. Alkoholisierte Menschen erfassen die Feinheiten und die Vielfalt der sozialen Situation nicht, d. h. sie reagieren auf einzelne Aspekte (wie z. B. auf eine Geste oder ein Reizwort, die bzw. das aus dem Zusammenhang herausgerissen und in der Folge missinterpretiert wird). Insgesamt wird mittels Alkohol die Reizschwelle für Provokationen gesenkt und somit die Aggressionsbereitschaft erhöht.

Ob Aggression in Gewalt ausartet, hängt stark auch von den Gegebenheiten der aktuellen Situation ab. „Gelegenheit macht Diebe“ gilt auch für den Ausbruch von Wut und Ärger. In Situationen, die durch starke **soziale Kontrolle** gekennzeichnet sind (wie z. B. Konferenzen mit vielen Anwesenden, in denen die Kommunikation formal geregelt wird und die „Spielregeln“ klar sind), scheuen sich viele, ihrem Ärger ungehemmt Luft zu machen. Allerdings

wächst so die Gefahr, dass aggressive Gefühle, hinter denen wie eingangs eingeführt ein Verletzungsschmerz steckt, auf andere Personen, Orte und Zeiten verschoben werden. Dies kann fatale Folgen haben, wenn die Aggression, die nicht in der Firma ausgedrückt werden kann, dann zuhause ausbricht, bzw. wenn sie sich gegen einen selber richtet (je nach Disposition und Persönlichkeitsbeschaffenheit ist dies relativ häufig der Fall). Hier wird das Phänomen der **Aggressionsverschiebung** (► Abschn. 4.2.3) deutlich (Bauer 2013b, S. 76).

Verbale Provokation, die als ungerecht empfunden wird, ruft Aggression hervor. Wenn **Kritik** in unüberlegter, **despektierlicher Art** und/oder in Unkenntnis der Gesamtsituation an einzelnen (Ausnahme-)Situationen aufgehängt wird, so dass sie als **demütigend** und **ungerecht** erlebt wird, ist eine aggressive Reaktion des Kritisierten sozusagen vorgeprogrammiert. Provokationsempfinden kann durch Situationsfaktoren wie z. B. Anwesenheit **aggressiver Cues** bzw. **Symbole** (Waffen oder aggressive Bilder) respektive durch **Enge** oder **Hitze** bzw. in Situationen, in denen „**Schmerz**“ empfunden wird, verstärkt werden (Aronson et al. 2004, S. 452–453).

Nicht nur die unmittelbare Situation, sondern auch der übergeordnete **Meso- und Makrokontext** bestimmen mit, wie Aggression erlebt und ausgetragen wird. Dass Kulturen das Verhalten im Generellen und den Umgang mit Aggression im Besonderen prägen, wird auch im Zusammenhang mit **Unternehmenskulturen** (Abteilungskulturen) deutlich. So gibt es Firmen, in denen man z. B. wenig zimperlich miteinander umgeht, sei es verbal, sei es körperlich, ohne dass dieser „Jargon“ bzw. „Habitus“ für die Menschen, die hier „zuhause“ sind, aggressivitätserzeugend wäre. Wenn allerdings Personen von außen kommen, die andere Umgangsstilerwartungen haben, wäre ein „Verletzungspotenzial“ gegeben.

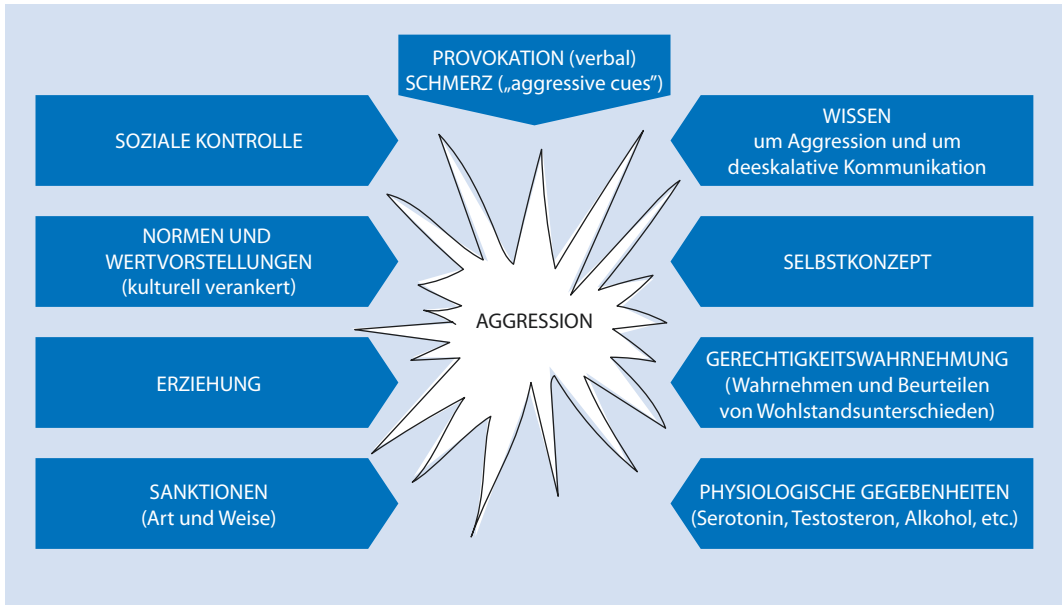
Bauer referiert auf verschiedenen Untersuchungen, die belegen, dass **Wohlstandsunterschiede** bzw. Einkommensungleichheit innerhalb eines Landes einen zentralen Faktor für Aggressivität darstellen. Seine These lautet, dass dort, wo die Einen immer reicher werden und die Anderen ihre Jobs und Mittel verlieren, die „Erniedrigung durch Armut im Angesicht von Reichtum“ die Menschen verwundbar macht und in der Folge ihre **Aggressionsbereitschaft**

ankurbelt (Bauer 2013b, S. 116). Ein solches Phänomen dürfte auch in **Unternehmen** seine Wirkung entfalten, sofern z. B. das Auseinanderklaffen von Einkommen oder Anerkennung der Mitarbeitenden auf verschiedenen Stufen zwar als unfair betrachtet wird, aber ungehindert passiert.

In unserem Rechts- und Gesellschaftssystem wird **gewalttätiges Verhalten**, sofern es bestimmte „Grenzen“ übersteigt (z. B. körperliche Gewalt, die gegen andere gerichtet wird, oder auch psychische Gewalt wie Mobbing), sanktioniert. Die Spannbreite der Bestrafung erstreckt sich von Ermahnung bis hin zu Gefängnisstrafen. Ob und durch welche Strafen gewalttätiges Handeln eingedämmt werden kann, wird in der Sozialpsychologie vor allem im Bereich der **Delinquenz** untersucht. Die Wirkung von **harten Strafen** bei massiven Verbrechen (z. B. Totschlag) erweist sich bzgl. der Eindämmung des Aggressionsverhaltens als gering. **Ohne Anwendung von Sanktionen** wird **aggressives Verhalten** allerdings sogar **gefördert**. Im Bereich der häuslichen Gewalt ohne massive körperliche Bedrohung zeigt sich, dass eine „klare“ jedoch nicht „massive“ Strafe (z. B. drei Tage im polizeilichen Gewahrsam) die effektivste Wirkung zeigt (Aronson et al. 2004, S. 461–464).

Dass Aggression und destruktives Verhalten auch im unternehmerischen Kontext keineswegs toleriert werden können, sondern **Konsequenzen** haben müssen, leuchtet unmittelbar ein. Wenn z. B. eine Führungskraft eine angriffige, despektierliche E-Mail an einen Kollegen schreibt, kann dies nicht stillschweigend hingenommen werden. Vor dem Hintergrund des Wesens der Aggression als kommunikatives Signal auf Ausgrenzungs- oder Demütigungserlebnisse müsste die **Sanktionsanwendung** aber **differenziert** betrachtet werden. So wäre es im gegebenen Beispiel wichtig, in einem ersten Schritt die **Führungskraft**, welche die E-Mail schrieb (den Aggressor), zur **Einsicht** zu bewegen und mit ihr das Verständnis für die Dynamik und die Hintergründe ihrer Handlung zu erarbeiten. Sollte sich die Führungskraft einsichtig zeigen, **entschuldigen** und die **Sanktion** (z. B. Verwehrung oder Herauszögerung einer weiteren Beförderung) als gerechtfertigt empfinden (als eine Art Warnsignal), müsste daraufhin ein echtes **Kooperationsangebot** folgen. Man müsste ihr glaubhaft **Akzeptanz** signalisieren.

4.2 · Was tun mit all dem Ärger und der Aggression?



■ Abb. 4.5 Einflussfaktoren auf Aggression

Die übergeordnete Führung müsste demonstrieren, dass man sie wertschätzt, mit ihr rechnet und sie trotz ihres nicht-akzeptablen Vergehens einbezieht. Sie müsste weiterhin **Kompetenzen** zugesprochen bekommen, etwa **Chancen** und **Unterstützung**. Vor einem solchen Hintergrund dürfte die Sanktion (z. B. Verwehrung einer Beförderung) ihre zunächst aggressionsinduzierende Wirkung verlieren. Wenn Strafe allerdings als „**Gegenaggressionen**“ empfunden wird und wenn sie **nicht verstanden** oder **nicht akzeptiert** wird und zur **Ausgrenzung** des E-Mail-Schreibers führt (sei es formell durch Kündigung bzw. Abschiebung innerhalb der Firma, sei es informell durch Ignoranz und Abwendung), wird das **Aggressionspotenzial** steigen und sich weiter hochschaukeln (■ Abb. 4.5).

4.2.3 Was ist sonst noch wichtig zu wissen im Zusammenhang mit Aggression?

Ergänzend zu den Ausführungen bzgl. Aggressionsdynamik werden im Folgenden einige psychologische Aspekte und Erkenntnisse zum Thema

erwähnt, die zum Verständnis der Aggression beitragen (■ Abb. 4.6):

- Aggressionsverschiebung
- Stellvertretende Aggression
- Normalität von Aggression
- Aggressionsrechtfertigungsmechanismen

a. Aggressionsverschiebung

Wenn Aggression in einigen Situationen unverständlich (unbegründet) erscheint, ist möglicherweise das Phänomen der Aggressionsverschiebung im Spiel. Nicht artikulierte, „unterdrückte“ Aggressionsgefühle werden im „**Aggressionsgedächtnis**“ gespeichert und kumuliert. Dies kann dazu führen, dass Gewalt erst mit zeitlicher Verzögerung zum Ausdruck gebracht wird und nicht gegen die Person(en) gerichtet wird, welche die Aggression provoziert haben. Solche Phänomene zeigen sich sowohl bei Einzelpersonen als auch bei Gruppen und Nationen. Gerade im Führungsalltag, in dem „**daily hassles**“ (alltägliche Ärgernisse und Provokationen, die in der Summe einen wichtigen Stressfaktor im Alltag bilden) häufig „**geschluckt**“ werden, besteht die Gefahr, dass die Wut sich in ungeahnten Momenten

AGGRESSIONSVERSCHIEBUNG

↳ Meine Wut gilt gar nicht ihm!

STELLVERTRETENDE AGGRESSION

↳ Ich spüre die machtlose Wut meines Chefs!

NORMALITÄT VON AGGRESSION

↳ Die Schläge tun doch gar nicht weh!

AGGRESSIONSRECHTFERTIGUNGSMECHANISMEN

↳ So ein „Unmensch“ gehört „beseitigt!“

■ Abb. 4.6 Wissenswertes zum Thema Aggression

und gegenüber den „falschen“ Personen entlädt. Umso wichtiger ist es für Führungskräfte, bewusst nach den „**richtigen Aggressionsquellen**“ zu suchen bzw. dafür zu sorgen, dass Ärger nicht geschluckt, sondern in konstruktiver Art und Weise zum Ausdruck gebracht werden kann (Bauer 2013b, S. 193).

b. Stellvertretende Aggression

Dank unserer Empathiefähigkeit vermag bereits das Beobachten eines Anderen, dem z. B. Aggression zugefügt wird, sozusagen stellvertretende (Gegen-) Aggression in uns aufkommen zu lassen. Unabhängig davon, mit welcher Seite (Täter oder Opfer) man sich beim Beobachten solidarisiert, die eigene Bereitschaft zur Aggression wird so erhöht. Das Bewusstsein um das Phänomen ruft Führungskräfte z. B. in die Pflicht, **sensibel und kontrolliert mit Tadel und Kritik** an einzelnen Mitarbeitern vor den Augen anderer umzugehen respektive zeigt die Bedeutung der **Kontrolle eigener Wutausbrüche in der Öffentlichkeit** (Bauer 2013b, S. 57).

c. Normalität von Aggression

Sozialpsychologische Untersuchungen zur Wirkung der Gewalt in den Medien weisen zudem darauf hin, dass man durch das Beobachten aggressiver Handlungen gegenüber Aggression abstumpft. Das Beobachten von Gewalt, die zunächst eine Beunruhigung verursacht, führt zu einer gewissen

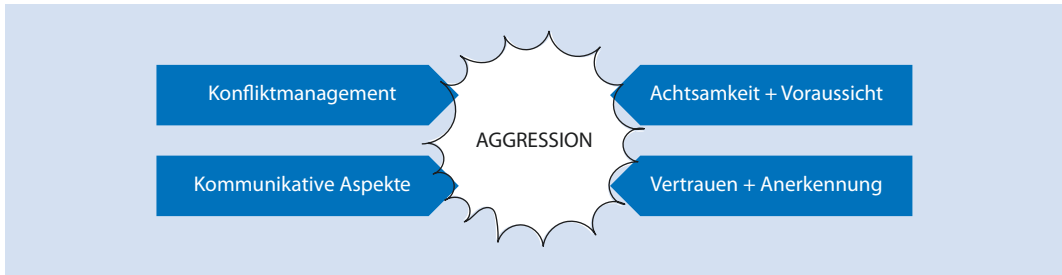
Desensibilisierung. Gewalttätige Handlungen rücken so in den Bereich des „Normalen“. Das erklärt z. T., warum man in einigen Firmenkulturen „problemlos“ mit harschen Umgangsformen und Gewalt lebt, ohne sie à priori verändern zu wollen. So könnte es ratsam sein, die eigene „Normalität“ der Gewalt in der Führung immer wieder zu hinterfragen (Aronson et al. 2004, S. 457–459).

d. Aggressionsrechtfertigungsmechanismen

Da Menschen im Sinne der **Theorie der kognitiven Dissonanz** (Beckmann und Albert 1984; Festinger et al. 1978) dazu neigen, sich das eigene Tun so „hinzubiegen“, dass sie „sich selbst in die Augen schauen können“ bzw. keine inneren Dissonanzen aushalten müssen, besteht im Zusammenhang mit Aggression die Gefahr, dass man (sei es als „Täter“, sei es als „Opfer“ der Aggression) die Aggressionssituation als solche rechtfertigt. Aus der Konfliktforschung ist bekannt, dass in höheren Eskalationsstufen von Konflikten das Gegenüber nicht mehr als „Mensch“ gesehen, sondern als „Feind“ verdinglicht wird. Sogar bei niedrigeren Eskalationsstufen neigt man dazu, der Gegenseite gute Eigenschaften oder Absichten abzusprechen (Glasl 2013). In der Perspektive des Opfers kann sich wiederum eine im Sinne einer Dissonanz reduzierenden Reaktion (die (verzerrte) Einsicht entwickeln, man sei wirklich „schlecht“ und verdiene die Bestrafung oder den Wutanfall (Aronson et al. 2004, S. 466). Solche „**psychologischen Mechanismen**“ zu **durchschauen** und ihnen durch **Realitätsüberprüfung** bzw. **Richtigstellung der Realität** entgegenzuwirken, wäre gerade in der Führungsrolle eine wichtige Aufgabe.

4.2.4 Können Führungskräfte in gegebenem Arbeitskontext gewalttätige und destruktive Aggression reduzieren? Wenn ja, wie?

Aggression und Gewalt aus den Unternehmen und aus der Führungsarbeit verbannen zu wollen wäre illusorisch. Aus der Kenntnis der Grundlagen,



■ Abb. 4.7 Ansatzpunkte der Führungskräfte zum Umgang mit Aggression

Mechanismen und Einflussfaktoren von aggressivem, gewalttätigem Verhalten (auch in Arbeits- und Führungsbeziehungen) können Führungskräfte aber an verschiedenen Punkten ansetzen (■ Abb. 4.7):

a. Achtsamkeit und Voraussicht im Wissen um die Aggressionsdynamik

Das eigene Tun und Handeln ist sowohl durch Selbstbeobachtung („self-monitoring“) als auch via Feedback achtsam daraufhin zu prüfen, inwiefern man durch bestimmtes Verhalten (allenfalls unbewusst und ungewollt) andere zu entwürdigen, zu erniedrigen oder aus der Arbeitsgemeinschaft auszugrenzen droht. **Antizipationsfähigkeit** und **Perspektivenwechsel** bzw. **Empathie** sind hier zweifelsohne gefordert (► Abschn. 4.4). Führungskräfte müssen insbesondere auf entsprechende **Informationsverteilungsstrategien** achten. Auf der Unternehmensebene sind es z. B. **Lohnpolitik** und **Nachfolgeplanung**, die Aggression und Wut schüren können, wenn sie im Sinne der relativen Deprivation wahrgenommen werden. Auf Teamebene soll unfairer **Umgang mit Lob und Anerkennung** wie auch diskriminierende **Aufgabenverteilung** etc. vermieden werden (► Kap. 7).

Soziale Akzeptanz und Beziehungspflege müssten einen hohen Stellenwert in der Führung haben, womit keineswegs die Vorstellung von einer „Kuschelatmosphäre“ einhergeht. Vielmehr ist hier Beziehungspflege im Sinne von gegenseitigem Interesse, Akzeptanz und Toleranz in der gemeinsamen Aufgabenerledigung gemeint (► Kap. 3). Führungskräfte müssen aktiv **gegen die Ausgrenzung einzelner** steuern. Professionelle **Supervision** oder

professionell aufgesetztes **„kollegiales Team-Coaching“** (Eck 2015) dürften hilfreich sein, wenn es um das Explizit-Machen der vorherrschenden Gerechtigkeitsvorstellung und um das vertiefte Verständnis der Spannungen in der Zusammenarbeit geht.

b. Vertrauen und Anerkennung

Das Empfinden von Vertrauen (sich verlassen und trauen können) wird in **sicheren Bindungen** und **tragenden sozialen Beziehungen** erlebt und gelebt (► Kap. 5). Hier ist die Wahrscheinlichkeit des Entstehens bzw. Hochschaukelns von Aggression geringer. Das Vertrauen bildet eine Schutzschicht (Bauer 2013b, S. 119–124). Vertrauen kann nicht herbeigefordert werden. Vertrauen muss man tun! Seitens der Führungskraft bedarf es des **„Zutrauens“** und – plakativ gesagt – „des Verzichts auf (demütigende und abwertende) Kontrolle“ (► Kap. 5). Wenn es um die Minimierung der destruktiven Aggression geht (nicht nur dann), ist in der Führungsarbeit die Pflege eines auf **Anerkennung des Anderen** ausgerichteten Führungsstils angezeigt. Mitarbeitenden sollte die Möglichkeit gewährt werden, an Ressourcen teilzuhaben sowie am Diskurs über relevante Unternehmensthemen (bzw. abteilungs- und teambezogene Themen) in echter Art und Weise zu **partizipieren** (► Kap. 3). Dafür muss u. U. die Führungskraft sich nach oben kämpfen und durchsetzen können. Weitere signifikante Führungsbausteine, um der destruktiven Aggression im Arbeitskontext gegenzusteuern, bestehen einerseits darin, **Wertschätzung** zu gewähren und andererseits **sinnstiftende Erfahrungen** in der Arbeit bzw. durch die Arbeit zu ermöglichen und zu vermitteln ► Kap. 2.

c. Kommunikation

Erfolgreiche Führungskräfte sind kommunikativ stark, wobei die „kommunikative Stärke“ nicht à priori mit „blendender Rhetorik“ zu verwechseln sei. „Kommunikation als Waffe“ ist eine Metapher, in der die Mächtigkeit bzw. die Kraft dieser elementaren Führungskompetenz zum Ausdruck kommt, sowohl im konstruktiven als auch im destruktiven Sinne. Mangelnde Kommunikationsbereitschaft bzw. -fähigkeit der Führung verärgert dagegen sowohl die Mitarbeitenden als auch die Kollegen. Gewalt in der Arbeitswelt und insbesondere in Führungsbeziehungen wird meist in Worte gekleidet – sie entsteht in der kommunikativen Handlung. Bewusste und durchdachte Kommunikation, in der sowohl Inhalts- als auch die Beziehungsaspekte berücksichtigt und gepflegt werden und großer Wert auf die Anerkennung des Gesprächspartners gelegt wird, steuert der Aggressionsentstehung entgegen und vermag Aggressionspotenziale zu dämpfen. Die Destruktionsgefahr der Aggression wird durch „gute“ Kommunikation gebremst. Die Grundlagen für einen Kommunikationsstil, der sich bzgl. Aggressionsentstehung und Beziehungspflege als konstruktiv erweist, beschreibt Urs Alter wie folgt (Alter 2015, S. 21–36):

- **mit Interesse wahrnehmen und zuhören:** auf verschiedene Ebenen des kommunikativen Verhaltens achten, mit dem Kommunikationspartner denken (nicht über ihn), auf eigene Gefühle beim Zuhören achten etc.
- **aktiv zuhören:** sich des Verstandenen vergewissern, nachfragen, vertiefen, Gedanken des Anderen weiterführen, Beziehung zum früher Gesagten herstellen, Schlüsselworte aufnehmen etc.
- **Wertschätzung zeigen:** sich in die Perspektive des Gesprächspartners versetzen, die Wichtigkeit und Richtigkeit seiner Gedanken, Gefühle, Handlungen anerkennen etc.
- **Frage Techniken einsetzen:** Raum für offene Fragen lassen, Warum-Fragen einsetzen, mit konkretisierenden Fragen arbeiten, klärende und hypothetische Fragen nutzen etc.
- **strategisch denken in Gesprächen:** in die Helikopter-Perspektive gehen und sich zugleich in die Perspektive des Gegenüber

hineindenken, die Denkweise der Gegenseite zu antizipieren suchen, konstruktive Kommunikationskonzepte anwenden etc.

- **verbale Elemente der Verständlichkeit** berücksichtigen: einfach sprechen, Redundanz wahren, Ordnung und Struktur in die Aussagen einbringen, Konversation bewusst stimulieren (den Anderen einbeziehen, persönlich sein, Beispiele einbringen) etc.
- **körpersprachliche und sprecherische Signale** entschlüsseln und einsetzen: Kongruenz zwischen dem Gesagten und Nonverbialem, Blickkontakt etc.
- **Gefühle erkennen und damit umgehen:** auf eigene Körpersignale achten, sich Klarheit darüber verschaffen, die Gefühlslage des Anderen wahrnehmen und berücksichtigen, Gefühle nicht verleugnen, sondern akzeptieren etc.
- **Empathie entwickeln:** die innere Welt des Anderen zu erspüren suchen, dafür „aktives Zuhören“ nutzen
- **Ich-Botschaften statt Du-Botschaften** senden: Aspekte transportieren (z. B. Beschreibung des Verhaltens, das einen stört, oder des Gefühls, das man dabei empfindet, und der Auswirkungen davon)
- **Feedback** richtig geben und erhalten: konkrete Wahrnehmungen und Beschreibungen, keine Generalisierungen, Wertungen und Interpretationen bzw. Mutmaßungen
- „richtig“ **überzeugen:** nicht einzig mit Argumenten gewinnen wollen, sondern Interessen und Bedürfnisse beider Gesprächspartner ergründen, das Gegenüber als gleichberechtigten Partner akzeptieren und gemeinsame Lösungen entwickeln

d. Konfliktmanagement

Konflikte sind im Arbeitsumfeld unvermeidbar. Sie gehen mit dem Empfinden von Bedrohung und der Vorstellung von „angegriffen werden“ einher und sind somit auch mit Aggression verknüpft. Letztere spielt hier eine „anheizende“ Rolle. In diesem Sinne müsste das **Wissen um Konflikte** und in der Folge ein **professioneller Umgang mit Konflikteskalation** einen Grundbaustein der Führungskompetenz

4.3 · Warum der Ruf nach Empathie?

bilden (► Kap. 7). Möglichkeiten im Arbeitsumfeld zu schaffen, damit Wut, Unmut und Ärger gefahrlos zum Ausdruck gebracht werden können, ist ein regulierender Beitrag jeder Führungskraft zum konstruktiven Umgang mit diesen zentralen Emotionen.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Was tun mit all dem Ärger und Aggression?“

- Fördern Sie zu Präventionszwecken Ihre Sensibilität für die **(unbewussten) Aggressionssignale**, die Sie aussenden und die zu (Gegen-)Aggression von Seiten Ihrer Mitarbeitenden oder Kollegen führen können. Vermeiden Sie es, Ihren Mitarbeitenden „**Schmerzen**“ zuzufügen bzw. sorgen Sie dafür, dass ihnen keine „**Verletzungen**“ zugefügt werden, weder physischer noch psychischer Natur. **Demütigung** und **Ausgrenzung** Ihrer Mitarbeitenden dürfen nicht sein! Gehen Sie kontrolliert mit **Kritik** an Ihren Mitarbeitenden (oder Kollegen) um, insbesondere vor anderen.
- Differenzieren Sie zwischen aggressionsfördernden Faktoren, die auf **persöner Ebene** und die in den kontextuellen/**situativen Gegebenheiten** liegen. Versuchen Sie in der Folge, das Aggressionspotenzial vielschichtig zu minimieren – dort, wo Sie es geht.
- Achten Sie in der Führung besonnen und konsequent auf **Fairness** und **Gerechtigkeit**.
- Gestalten Sie Ihre Art und Weise zu **informieren** und mit anderen zu **kommunizieren** unter dem Aspekt der **Würdigung** und **Integration** aller. Lohn, Incentives sowie spezifische Aufgabenzuteilung bzw. persönliche Förderung innerhalb des Unternehmens sind ebenfalls Ausdruck von Würdigung. Gewähren Sie diese Ihren Mitarbeitenden fair und maximal möglich.
- Wundern Sie sich nicht, dass Ihre Mitarbeitenden unterschiedlich auf

Angriffe, Unfairness oder Ausgrenzung reagieren. Akzeptieren Sie die „Echtheit“ und „Ernsthaftigkeit“ der individuellen Reaktion. Machen Sie die „Dicke Ihrer eigenen Haut“ nicht zum **Maßstab aller Dinge**.

- Eine „gesunde“ **Aggressionsbereitschaft** geht oft mit dem **Führungsanspruch** einher – stehen Sie zu sich. Betrachten Sie sich allerdings nicht als das „Opfer“ Ihrer Gene und Ihrer Lernbiographie, was Aggression anbetrifft. Als Führungskraft stehen Sie in der Pflicht, Ihre „aggressiven Impulse und Gefühle“ zu kontrollieren und das Aggressionsverhalten im Arbeitskontext zu **steuern**. Gehen Sie klug mit **Sanktionen** um. Weder „harte Bestrafung“ noch „Ignoranz“ sind zur Aggressionseindämmung dienlich.
- Achten Sie darauf, wie stark Aggression als (erstrebenswerte) **Norm** in Ihrem Arbeitsumfeld gilt. Suchen Sie hier (andere?) Maßstäbe zu setzen. Es ist an Ihnen, zu entscheiden, ob die Kontextnorm Ihren Werten entspricht. Handeln Sie **konsequent**. Fördern Sie die **Einsicht** der „Aggressoren“, welche wahre **Entschuldigung** nach sich zieht. Lernen und lehren Sie „echte“ **Vergebung**.
- Erwerben Sie Wissen darüber, wie **deeskalative Kommunikation** funktioniert. Sorgen Sie dafür, dass auch Ihre Mitarbeitende entsprechend gebildet werden. Gute Kommunikation und konstruktives Konfliktmanagement sind lernbar.

4.3 Warum der Ruf nach Empathie?

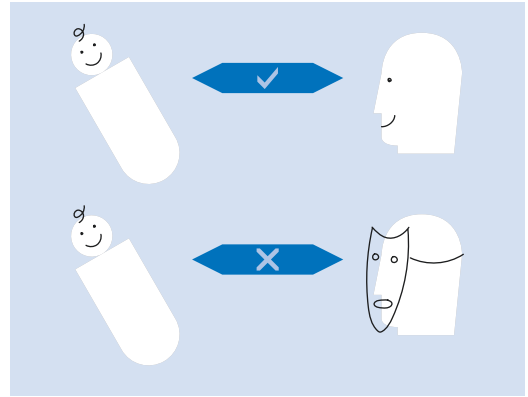
Empathie, d. h. die Bereitschaft und Fähigkeit, sich an die Seite eines anderen Menschen zu stellen und ihm **einfühlsam zu helfen**, kombiniert mit der (rational gefärbten) **Kapazität zum Perspektivenwechsel**, sind eine unabdingbare Grundlage jeder Zusammenarbeit. Für den Führungserfolg ist eine solche

„Emotionsarbeit“ ein tragender Pfeiler, dessen Bedeutung gerade vor dem Hintergrund des Wechsels von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft steigt (Aronson et al. 2004, S. 409). Entsprechend finden sich Empathie und Perspektivenwechsel als Kernkompetenzen der Zusammenarbeit und Führung sowohl in den **Leitlinien** als auch in **Management-Kompetenz-Modellen** vieler Unternehmen weltweit.

4.3.1 Was ist das Wesen der Empathie und wie entsteht sie?

Obwohl „**empathisches Vermögen**“ bei (gesunden) Menschen zerebral, d. h. neuronal angelegt ist, beobachten wir im Arbeits- und Führungskontext unterschiedliche Ausprägungen dieser Fähigkeit. Es gibt Mitarbeitende und Führungskräfte, die die Gefühle anderer zielsicher und genau erfassen. Sie wissen auch, wie darauf situationsadäquat zu reagieren ist. Andere wirken in Anbetracht von Gefühlen anderer eher unbeholfen und hilflos. Sie sind auf die explizite Schilderung des Empfindens durch das Gegenüber angewiesen und auch dann relativ unsicher, was letztendlich zu tun sei. Die Realität ist häufig, dass Menschen (Mitarbeitende, Kollegen, Vorgesetzte) eher selten ihre Emotionen in Worte fassen. Es bedarf Geschick, nonverbale (häufig bewusst kaum wahrnehmbare) Zeichen zu deuten wie z. B. den Klang der Stimme, Gesten, den Gesichtsausdruck oder die Muskelspannung. Menschen, die diese Sensibilität besitzen, erfassen soziale Situationen vielschichtiger und „runder“ und können ihr Handeln besser anpassen (Goleman 2015, S. 128).

Empathische Fähigkeit beginnt mit der **Wahrnehmung der eigenen Gefühle**. Wie stark und differenziert diese ausgeprägt ist, hängt u. a. mit der Art und Weise der frühkindlichen Interaktion zwischen Mutter (bzw. Bezugspersonen) und Kind zusammen. Um Empathie zu entwickeln, sind Babys auf eine „empathische“ Reaktion der Bezugsperson angewiesen. Stern (1985) spricht von emotionaler „Abstimmung“. Wenn die Gefühle des Kindes von der Bezugsperson häufig und differenziert gespiegelt, bekräftigt und verstärkt werden, so dass es sich verstanden fühlt, wird das Kind sich seiner Empfindungen sicher sein. Die Fähigkeit und **Neigung zum Nachahmen** (Mimikry) beobachteter Gefühlslagen anderer, die bereits mit wenigen Monaten zu sehen sind, ist ein anderer Bestandteil des in Menschen




■ Abb. 4.8 Wie Empathie erlernt wird – oder eben nicht

angelegten „Programms“ zur Entwicklung der Empathie. Umgekehrt betrachtet: Wenn die Abstimmung nicht funktioniert oder wenn die Bezugsperson keinerlei Einfühlung in die Emotionen des Kindes zeigt und sie ihm nicht zu spiegeln vermag, beginnt das Kind, die Äußerung und vielleicht sogar das Empfinden der Emotionen zu meiden – es kann die Emotionen nicht lernen. Sein Empfindungsrepertoire bleibt klein, bzw. nur bestimmte Gefühle (sei es Zorn und Angst, sei es Glück und Freude) werden (einseitig) verstärkt. Ebenso gering wird die Fähigkeit, Gefühle anderer zu lesen (Abb. 4.8). Hier hinterlässt die **individuelle Geschichte** möglicherweise ihre **Spuren** in den „Gehirnen“ einzelner, die bis in das Arbeitsleben hinein und darüber hinausreichen. Dennoch ist zu betonen, dass obwohl im Zusammenhang mit Empathie die frühkindliche Beziehungsqualität eine wichtige Rolle zu spielen scheint, es zugleich nachgewiesen ist, dass **Empathie lebenslang lernbar** ist und empathisches Vermögen durch verschiedene Beziehungen (zu Freunden, Liebespartnern, Verwandten, Coaches) umgeformt bzw. durch gezielte Programme gefördert werden kann (Goleman 2015, S. 134; Aronson et al. 2004, S. 473).

4.3.2 Wie kann Empathie im Arbeitskontext der Führung wirksam gefördert und eingesetzt werden?

Dass gerade Führungskräfte über eine ausgeprägte Empathiefähigkeit verfügen müssen, da es in ihrer

4.3 · Warum der Ruf nach Empathie?

Rolle u. a. auch darum geht, Mitarbeitende, Kollegen und Kunden in ihrer Emotionalität zu verstehen und sie im Sinne der Hilfestellung und des „Empowerment“ zu unterstützen, liegt auf der Hand. Zugleich heisst es aber auch, empathisches Verhalten der Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit zu fördern. Trotz ihres biologischen und sozialisationsbedingten Fundaments, das nicht beliebig manipulierbar ist, kann Empathie insbesondere bezogen auf den Aspekt des Perspektivenwechsels **systematisch trainiert** und **gefördert** werden (Bauer 2013a, S. 36;  Abb. 4.9).

a. Empathie braucht Gelassenheit und emotionale Selbstregulation

Empathie im Sinne des Perspektivenwechsels sowie der emotionalen Einfühlung und Anteilnahme bedeutet (emotionale) Arbeit. Um sie zu leisten, darf das emotionale Gehirn nicht „auf vollen Touren feuern“, wie z. B. bei einer Zorneswallung. In solchen Momenten ist Empathie kaum möglich. Denn sie erfordert eine gewisse **Aufnahmebereitschaft**, damit ein Individuum die subtilen Signale des Gegenübers aufnehmen bzw. innerlich nachahmen kann. Für die Führungskraft bedeutet es einerseits, dass sie in Situationen, in denen ihre empathischen Fähigkeiten besonders gefordert sind (z. B. wichtige Verhandlungssituation, Massnahmengespräche, Schlechte-Nachrichten-Gespräche), darauf achten muss, einen Zustand der **inneren Ruhe** aufrechtzuerhalten. Hierfür ist **Selbstkontrolle** gefragt, d. h. die Fähigkeit, den eigenen Ärger und Kummer und die eigene Erregung zu dämpfen (Goleman 2015, S. 146–147). Zugleich führt das Wissen um den Zusammenhang zwischen der Empathieleistung und hoher Erregung zu einem besseren Verständnis von Mitarbeitenden, die in bestimmten emotionalen Situationen „ohne jegliche Einfühlbarkeit“ handeln.

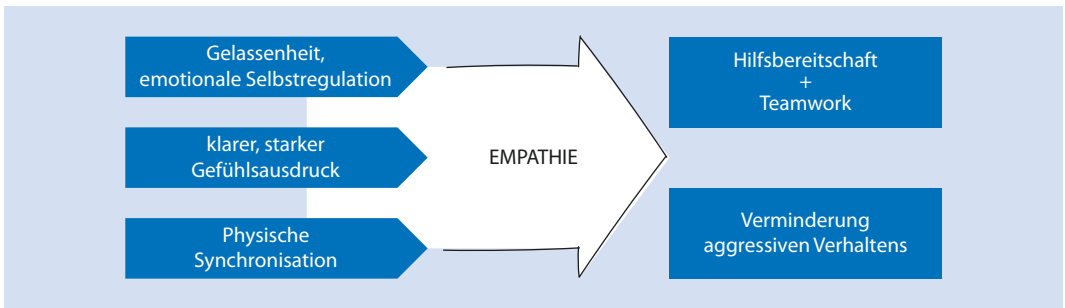
b. Ein klarer, starker Gefühlsausdruck erleichtert Empathie

Das Wesen der Empathie beruht auf einer Art „emotionaler Ansteckung“. Menschen, die ihre Gefühle (nonverbal) prägnant und klar zum Ausdruck bringen, erleichtern dem Gegenüber die

Wahrnehmung und machen die empathische Reaktion möglich. Zugleich geben sie so den emotionalen Ton an. Dies ist auf einer tiefen, persönlichen Ebene ein Zeichen von Dominanz, da so der emotionale Zustand gewissermaßen gesteuert wird. Ein **emotional kraftvolles Auftreten**, das die Emotionen der Anwesenden mit sich reißt, zeichnet „**charismatische**“ Redner aus. Im Wissen, dass Menschen sich von den Gefühlen anderer bewegen lassen, müssten Führungskräfte auf ihre **emotionale Expressivität** achten und diese im Sinne von Führungskompetenz entwickeln. Zugleich ist zu beachten, dass der Ausdruck von Gefühlen starken **kulturellen Einflüssen** unterliegt und seine Angemessenheit zwischen geographischen Kulturen (z. B. zwischen Japan und Spanien), aber auch zwischen Unternehmenskulturen (z. B. zwischen Opernhaus und Bundesanwaltschaft) variiert (Bennett 2015; Lustig und Koester 2013; Spisak 2012).

c. Physische Synchronisation hilft der Empathie

Wie Erkenntnisse der Sozialpsychophysiologie ausweisen, wird der subtile Austausch von Emotionen zwischen Menschen verstärkt durch ihre körperliche Synchronisation. Anders ausgedrückt spiegelt sich der Grad an emotionaler Übereinstimmung, die in einer Interaktion geschieht, darin, wie eng die **körperlichen Bewegungen der Partner aufeinander abgestimmt** sind (symmetrische Körperhaltung, gleichzeitiges Rutschen auf dem Stuhl, gleichzeitiges Übereinanderschlagen der Beine etc.). Es ist, wie wenn die körperliche Synchronisation das **Senden und Empfangen von Gefühlen bzw. Stimmungen** erleichtern würde. Für die Führungskraft heisst es, bewusst mit einem solchen „Katalysator“ umzugehen. Die eigene empathische Reaktion kann durch bewusst eingenommene körperliche Symmetrie gefördert werden. Oder aber es wird bewusst die emotionale Abgrenzung angestrebt. Man lässt sich nicht mitziehen und setzt mittels bewusster, körperlicher Haltung Signale. Beispielsweise wenn der Mitarbeitende aus Verzweiflung in sich zusammenfällt, heisst es u. U. für die Führungskraft, Haltung zu wahren und aufrecht zu bleiben (Goleman 2015, S. 150–153).



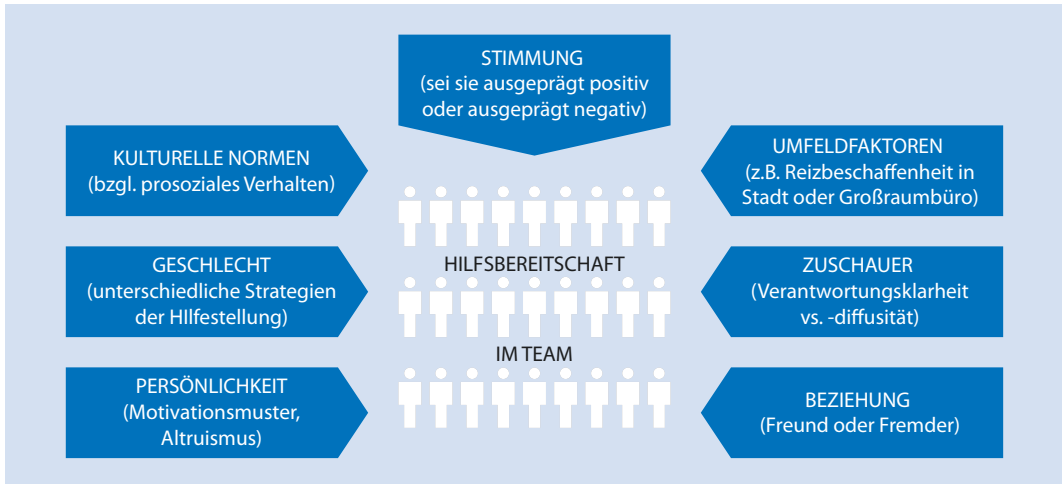
■ Abb. 4.9 Aspekte, die Empathie ermöglichen, und ihre Wirkung im Arbeitskontext der Führung

d. Empathie fördert Hilfsbereitschaft und Teamwork (Altruismus, prosoziales Verhalten)

Führungskräfte verantworten Teamwork. Teamwork verlangt gegenseitige Unterstützungsbereitschaft und Hilfeleistung. Evolutionspsychologisch beruht die individuelle **Hilfeleistungsbereitschaft** auf einer **instinktiven Reaktion**, die zum Wohlergehen derjenigen Menschen beiträgt, die uns (genetisch) ähnlich sind. Wenn es um tatsächliche Hilfeleistung geht, ist allerdings eine Vielzahl von Faktoren mit im Spiel. So besagen beispielsweise die älteren **Theorien des sozialen Austausches**, dass Hilfeleistung gewährt wird, wenn der subjektive „Lohn“ für die Hilfeleistung („Lohn“ im weitesten Sinne des Wortes) die dafür aufgewendeten Kosten übersteigt. Eine Art „psychologischer Hedonismus“ wäre hier handlungsleitend. Die neueren Theorien postulieren eine andere Sicht der Dinge. Gemäß diesen Theorien geht es in der sozialen Interaktion nicht darum, dass Menschen ihre jeweiligen „Gewinne“ maximieren und ihre „Verluste“ minimieren, sondern schlichtweg darum, Kooperation zu fördern. Das Streben nach Gleichheit und Fairness wäre hier handlungsleitend (Dorsch et al. 2013). Wenn es gelingt, Empathie mit anderen aufzubauen, sind Menschen bereit, in selbstloser Art, d. h. ohne eine erwartete materielle Gegenleistung, Hilfeleistung zu leisten (Batson 2011).

Für die Gestaltung der Zusammenarbeit und Führung würde dies zweierlei bedeuten:

- Zum einen sollte die **Führungskraft** darauf achten, dass gegenseitige **Unterstützungsbereitschaft** gesehen und **belohnt** wird.
 - Zum anderen wäre es wichtig, in den Teams eine Situation herzustellen, in der man sich **gegenseitig** die Herausforderungen, Empfindungen und Nöte der Kollegen **vor Augen führt**, d. h. **rational und emotional in die Schuhe der Anderen steigt** und so eine empathische Reaktion, die Hilfsbereitschaft nach sich zieht, wahrscheinlicher macht.
- Für Unterstützungsbereitschaft und prosoziales Verhalten im Führungs- und Arbeitskontext spielen zudem folgende Determinanten eine wichtige Rolle (Aronson et al. 2004, S. 413–437; ► Kap. 7):
- **Persönlichkeitsunterschiede** der Teammitglieder bzgl. Altruismus
 - **geschlechtsspezifische** Unterschiede (Männer und Frauen neigen zu unterschiedlichen Arten der Hilfeleistung)
 - **kulturelle** Unterschiede bzgl. prosozialem Verhalten (verschiedene Kulturen haben unterschiedliche Muster im Umgang mit Unterstützungsbereitschaft und Hilfeleistung)
 - aktuelle **Stimmung** (sowohl positive als auch negative Stimmung können Hilfsbereitschaft fördern – anders als neutrale Stimmung)
 - **Situationsmerkmale** wie das **Umfeld** (ein reizüberflutendes Umfeld, wie z. B. Großstadt oder übertragen auf Firmensituation Großraumbüros, die durch Reizüberflutung dominiert werden, verringert die Hilfsbereitschaft)
 - Wirkung der **Zuschauer** (je mehr Zuschauer und je größer die **Verantwortungsdiffusion**, desto geringer die Hilfsbereitschaft)



■ **Abb. 4.10** Einflussfaktoren auf die Hilfsbereitschaft im Team und Teamwork (► Kap. 7)

- Art der **Beziehung** (je nachdem, ob man einem Freund, Feind oder einem Fremden helfen soll, sind andere Motivationsmuster im Spiel)

Generell kann mit Aronson festgehalten werden, dass Menschen die Determinanten des prosozialen Verhaltens **lernen** und ihrer **bewusster werden** können. Auch hier liegt es an der **Führungskraft**, das Thema mit anderen zu reflektieren und entsprechendes Wissen zur Verfügung zu stellen bzw. zu vermitteln (► Abb. 4.10).

Empathie wirkt aggressivem Verhalten entgegen

Wie bereits in diesem Kapitel ausgeführt wurde, geschieht im Zuge der Aggression bzw. der Ausübung von Gewalt eine Art Entmenslichung des Gegenübers, im Zuge dessen es leichter fällt, Gewalt zu rechtfertigen. Empathie kehrt diesen Prozess um (Richardson et al. 1994, S. 275–289; Aronson et al. 2004, S. 472–473). So kann auch Wut und Aversion auf Kollegen, Vorgesetzte oder die Geschäftsleitung relativiert werden, sofern man sich diese als **Menschen** mit spezifischen persönlichen Charakteristika, Motivationen, Stärken, Schwächen, Nöten und sowie Ähnlichkeiten mit sich selbst vor Augen führt und sie zu **verstehen** trachtet.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Warum der Ruf nach Empathie?“

- Wie schätzen Sie Ihre persönliche **Empathie- und Perspektivenwechsel-fähigkeit** ein? Erachten Sie diese als wichtige Bausteine Ihres Erfolges? Wie arbeiten Sie daran, sie zu pflegen und zu optimieren? Empathie wirkt in Ihrer Führungsarbeit zwar subtil, aber sie ist ein tragender Pfeiler der Zusammenarbeit und des Teamwork, die Sie als Führungskraft verantworten. Empathie lohnt sich!
- Trainieren und entwickeln Sie Ihre empathische Fähigkeit bewusst, und helfen Sie Ihren Mitarbeitenden, desgleichen zu tun. Dafür müssen Sie sich auf **Beziehungen** in Ihrem Umfeld einlassen und den **Perspektivenwechsel** bewusst anwenden (► Kap. 2).
- Um in der Kommunikation mit Ihren Berufskollegen und Mitarbeitenden empathisch zu sein, müssen Sie **innerlich ruhig** bleiben und Ihr Verhalten im Sinne von „**self-monitoring**“ kontrollieren. Haben Sie Verständnis, wenn andere in Ausnahmesituationen – innerlich hoch

aufgeregt – unempathisch reagieren. Warten Sie, bis sich „Empathie im Nachhinein“ einstellt und man daraus lernen kann.

- Lassen Sie die eigene **emotionale Expressivität** zu – (kultur-)angemessen und kontrolliert! Versuchen Sie auf keinen Fall, sich hinter einer Maske ohne jeglichen Gefühlsausdruck zu verstecken, denn dies bremst Ihre Empathiefähigkeit wie auch die der Anderen aus.
- Spielen Sie bei Bedarf mit der Empathie. Wenn es z. B. in einem MA-Beratungsgespräch besonders wichtig ist, helfen Sie sich (und Ihrem Gegenüber), indem Sie auf die körperliche **Synchronisation** achten.
- Fördern und belohnen Sie **Empathie im Team**. Achten Sie darauf, dass Ihre Mitarbeitenden gegenseitig die **Perspektive** wechseln und auch in die Ihrige gehen. Schaffen Sie im Team die Offenheit, dass man darüber sprechen kann, was in einem gedanklich und gefühlsmäßig vorgeht. Lehren Sie (mit gutem Beispiel vorangehend) Ihre Mitarbeitenden, über Gefühle (angemessen) zu sprechen. Beachten Sie aber, dass ein Arbeitsteam keine Therapie- oder Selbsthilfegruppe ist!
- Belohnen Sie **unterstützendes Verhalten** im Team! Schreiben Sie der gegenseitigen Unterstützung und Hilfsbereitschaft einen hohen Wert zu. Schüren Sie nicht unnötig Konkurrenz und destruktiven Wettkampf. Gestalten Sie bewusst und konsequent diejenigen **Faktoren der Hilfsbereitschaft** (► Abb. 4.10) im Team, die in Ihrer Macht stehen.

4.4 Wie viel Angst darf eine Führungskraft haben?

Angst ist aus dem Leben im Generellen und aus dem Arbeits- bzw. Führungskontext im Besonderen nicht wegzudenken. Angst ist ein Gefühl, das jeder kennt

und welches seit Jahrhunderten in der Diskussion um Emotionen eine omnipräsente Rolle spielt. Wenn wir von **Angst** sprechen, denken wir an einen aktuellen, länger oder kürzer andauernden emotionalen Zustand. Davon zu unterscheiden ist **Ängstlichkeit** als ein relativ zeitüberdauerndes Persönlichkeitsmerkmal, in dem sich die Tendenz einzelner zeigt, auf Bedrohung stark (schnell und intensiv) mit Angst zu reagieren. Obwohl „Angst haben“ bzw. „Ängstlichkeit“ auch im beruflichen Kontext und in der Führung als etwas Normales und Gesundes betrachtet werden kann, besteht zugleich die Gefahr, dass Angst und Ängstlichkeit krankhafte Züge annehmen und zu Angststörungen führen, wie z. B. zu phobischen Störungen oder Angstneurosen (Zimbardo 1998, S. 507–511).

4.4.1 Was ist das Wesen von Angst? Wie macht sie sich breit und warum ist sie gefährlich?

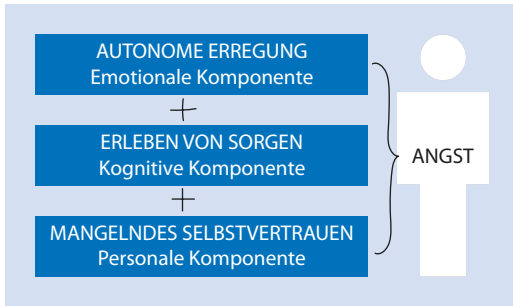
Das Gefühl der Angst beinhaltet in der Regel drei Komponenten (Krohne und Tausch 2014, S. 120–121; ► Abb. 4.11).

Die autonome Erregung und deren variierende Intensität ist eine emotionale Komponente der Angst. Sie äußert sich z. B. in Aufgeregtheit, Herzklopfen/beschleunigtem Herzschlag, Anspannung/Muskelspannung, Ruhelosigkeit, Konzentrationsstörungen, Schwitzen, flachem Atmen oder angstbedingtem „Black-out“.

Das Erleben von Sorgen bzw. Besorgnis ist eine kognitive Komponente, die ihren Ausdruck in verschiedenen Verhaltensmustern findet, z. B. in der Fokussierung auf mögliche negative Konsequenzen von Ereignissen oder in der Suche und Analyse von Gefahrenquellen (sich viele sorgenbeladene Gedanken machen, gesteigerte Wahrnehmung von Schwierigkeiten).

Mangelndes Selbstvertrauen ist eine individuell ausgeprägte (personale) Komponente der Angst, die insbesondere bei Personen mit hoher Ängstlichkeit vorzufinden ist. Die Selbstbewertung (Selbstwert) ist niedrig und die Zuversicht in die eigenen Kapazitäten ebenfalls. Die Erwartung positiver Handlungsergebnisse ist gering. Vorherrschend ist vielmehr das Gefühl von Kontrollverlust über die Dinge bzw. über die eigenen Gedanken.

4.4 · Wie viel Angst darf eine Führungskraft haben?



■ Abb. 4.11 Drei Komponenten des Gefühls Angst

a. Wie entsteht Angst?

Zur Erklärung von Angst bietet die Psychologie eine stolze Anzahl von **Erklärungsmodellen**: Neurobiologische Erkenntnisse und evolutionsbiologische Ansätze, tiefenpsychologische und individualpsychologische Theorien, Lerntheorien, kognitive Theorien, humanistische Theorien sowie systemische Theorien liefern eine breite Palette an Erkenntnissen und tragen so zur Erfassung wie auch Behandlung des Phänomens bei. Den z. T. sehr unterschiedlichen Auffassungen ist gemeinsam, dass es sich bei **Angst** um **die innere Reaktion auf eine Bedrohung** handelt bzw. um das **Bewusstsein/Gefühl von Gefahr**, die den Einzelnen zunächst in eine belastende und als unangenehm empfundene Ungewissheit versetzt (Altenthan et al. 2013, S. 180–182).

Biopsychologisch betrachtet ist Angst ein **überlebenswichtiges Gefühl**, das sich als Reaktion auf Gefahr einstellt und den Organismus in eine Art Alarmbereitschaft versetzt, das ihm eine schnelle und effiziente Antwort auf die Bedrohung garantiert. Entsprechend ist dieses Gefühl in „alten“ Hirnschichten angesiedelt und erfolgt instinktiv (Panse und Stegmann 1996, S. 84). Wie neurophysiologische Untersuchungen belegen und es sich in Arbeitskontexten bzw. Führungssituationen widerspiegelt, unterscheiden sich Menschen in ihrer **Veranlagung**, sensitiv auf angstauslösende **Reize** zu **reagieren**, wie auch in ihrer **Fähigkeit, Emotionen zu regulieren**. Die Einen nehmen bereits kleinste Anzeichen von potenziell bedrohlichen Veränderungen wahr und sehen „Gespenster“, wo es keine gibt, die Anderen geben sich fast ignorant gegenüber Gefahren und laufen

„sehenden Auges gegen die Wand“ (Krohne und Tausch 2014, S. 137–140).

Kognitionspsychologisch betrachtet beinhaltet Angst zwar eine **emotionale Komponente**, ist jedoch stark von der Art und Weise abhängig, wie eine Person die Situation oder Bedrohung wahrnimmt und bewertet (**kognitive Vorgänge**). Angst entsteht aufgrund innerer **Informationsverarbeitung** und **Situationsbewertung**, die in mehreren Zyklen ablaufen, zeitlich allerdings so schnell, dass es einem synchron erscheint (Krohne und Tausch 2014, S. 141).

Wenn z. B. eine Führungskraft realisiert, dass die übernommene Aufgabe oder Verantwortung zu komplex und zu schwierig ist, so dass der Misserfolg sozusagen „vorprogrammiert“ ist und die Überforderung für andere sichtbar wird, was in der Folge die Führungsposition in Frage stellt bzw. wenn hierarchische Herabstufung bzw. Entlassung drohen, dürfte dies ihr Angst einjagen (Existenz- und Selbstwertbedrohung). Bereits die (potenzielle) Vorstellung, dass der Misserfolg nicht auf die eigene **Person** zurückzuführen ist, sondern den **Umständen** zuzuschreiben, dürfte das Angstvolumen für sie verringern. Und wenn sie sogar über **Strategien** zu verfügen glaubt, wie eine schwierige Situation „ins Gute zu wenden wäre“, könnten die so bedingten Angstgefühle eher eine antreibende Wirkung nach sich ziehen, bei der es heisst: „tief durchatmen, sich konzentrieren und zupacken“.

b. Formen von Angst

Wie bei Aggression entsteht **Angst als Reaktion auf eine Bedrohung**. Letztere kann physischer Natur (bezogen auf körperliche Unversehrtheit oder materielle Existenz), psychischer Natur (bezogen auf den Selbstwert, das „Gesicht“, die eigene Würde) oder sozialer Natur (bezogen auf Menschen) sein. Hieraus entstehen unterschiedliche Formen von Angst (Krohne und Tausch 2014, S. 132): Angst vor physischen Verletzungen oder Existenzangst, Angst vor Bewertung und Abwertung im Zusammenhang mit der eigenen Leistung und soziale Angst. Panse und Stegmann konkretisieren diese Angstformen für den Bereich der Führung: Existenzängste, Leistungsängste und soziale Ängste (Panse und Stegmann 1996, S. 43–71; ■ Tab. 4.1):

Tab. 4.1 Übersicht der Angstformen im Bereich der Führung in Anlehnung an Krohne und Tausch (2014) sowie Panse und Stegmann (1996)

Existenzängste	Leistungsängste	Soziale Ängste
Angst vor Arbeitsplatzverlust	Beurteilungs- bzw. Bewertungsangst	Angst vor Vorgesetzten
Angst vor Verarmung	Angst vor Neuerungen	Angst vor Mitarbeitenden
Altersangst	Angst vor Beförderung und vor Versetzung	Angst vor Kollegen
Angst vor Krankheit	Angst vor internationaler Zusammenarbeit	Angst vor offener Meinungsäußerung und Publikumsangst

Eine so spezifische Betrachtung erlaubt es Führungskräften, „Ängste“ der Mitarbeitenden wie auch die eigenen differenziert zu erfassen und entsprechend spezifisch anzugehen – im Sinne der Bewältigung.

c. Positive Funktionen von Angst

Angst zu haben würden die meisten als unangenehm bezeichnen. Eine Arbeitsumgebung bzw. Führung, die eine angstfreie Arbeitsweise ermöglicht, ist in der Regel für Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen erstrebenswert. Dennoch ist Angst als Gefühl weder wegzudenken noch wegzuwünschen, denn sie hat wichtige und nützliche Funktionen (Altenhan et al. 2013, S. 182):

- **Schutz und Erhaltung des Lebens:** So wird z. B. aus Angst vor Verletzungen und betriebsinternen Sanktionen unbequeme und umständliche Schutzkleidung getragen. Aus Angst vor Erkrankung werden auch in Phasen intensiver Projektarbeit Pausen eingelegt. Aus Angst vor massiven Konflikteruptionen wird deeskalativ eingelenkt und verhandelt.
- **Leistungsaktivierung:** Aus Angst, die mit gewisser Verunsicherung einhergeht, wie z. B. bei der Präsentation von „heiklen“ Lösungsvorschlägen, wird man sich besonders anstrengen. Aus Angst vor zu wenig Akzeptanz wird sich eine Führungskraft Strategien überlegen, wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu gewinnen sind. Die Angst kann hier sogar eine schöpferische Kraft darstellen. Panse und Stegmann (1996) zeigen auf, dass im betrieblichen Umfeld bei einer moderaten Verunsicherung,

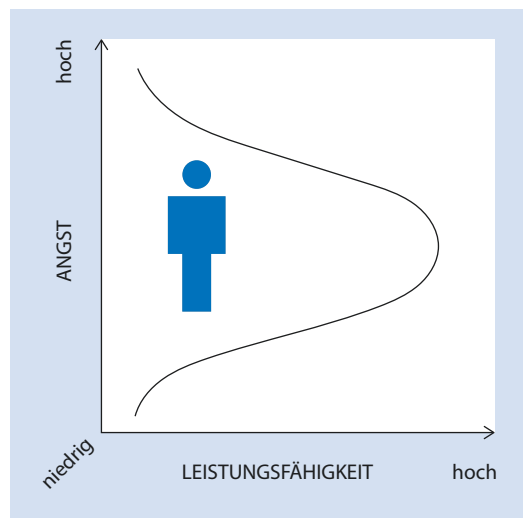


Abb. 4.12 Wie Angst und Leistungsfähigkeit zusammenhängen

- d. h. wenn die subjektive Sicherheit weder allzu hoch noch allzu niedrig ist, die höchste Leistungsbereitschaft bzw. -fähigkeit erzielt wird (Abb. 4.12).
- **Verhaltenssteuerung:** Angst vor Sanktionen bei Normverletzungen bzw. Vertragsbrüchen führt dazu, diese zu befolgen, auch wenn sie in Konkurrenz zu eigenen Impulsen und Interessen stehen. Wenn z. B. Wissensteilung und Informationstransparenz als Richtlinien der Zusammenarbeit deklariert und entsprechende (Kontroll-)Strukturen aufgebaut wurden, wird die Befürchtung der Folgen von Regelverletzung Mitarbeitende und Führungskräfte davon abhalten, Informationen und Wissen

4.4 · Wie viel Angst darf eine Führungskraft haben?

zurückzuhalten respektive die (Kontroll-) Strukturen zu ignorieren, auch wenn so für Einzelne Nachteile aus der Wissensteilung entstehen sollten.

Die hier genannten Funktionen der Angst (**Mikroängste**) entfalten ihre positive und nützliche Wirkung dann, wenn Mitarbeitende (und Führungskräfte) ein ausreichendes Maß an Verhaltensmöglichkeiten zur Verfügung haben, um die angstausslösende Bedrohung abzuwenden (Panse und Stegmann 1996). Ähnliche Phänomene spielen auch im Hochleistungssport eine Rolle.

d. Toxische Folgen von Angst

Die **leistungsmindernde Wirkung** von Ängsten entsteht, wenn Ängste „unangemessen“, d. h. zu groß, zu intensiv, zu lang und als „nicht bewältigbar“ erlebt werden und wenn Menschen das Gefühl der Kontrolle über angstausslösende Situationen verlieren. Dies geschieht beispielsweise, wenn die Anforderungen an das eigene Können „stündlich“ höhergeschraubt werden, so dass man nicht nachzukommen vermag, oder wenn im Rahmen von aktuellen Veränderung im Unternehmen die Abläufe auch nach Monaten oder Jahren als unverständlich-chaotisch und nicht berechenbar taxiert werden. Panse und Stegmann (1996) sprechen von **Makroängsten**, wir bezeichnen sie hier als **toxische** Ängste. Menschen reagieren auf sie auf zwei Ebenen: auf der Handlungsebene und auf der kognitiv-emotionalen Ebene.

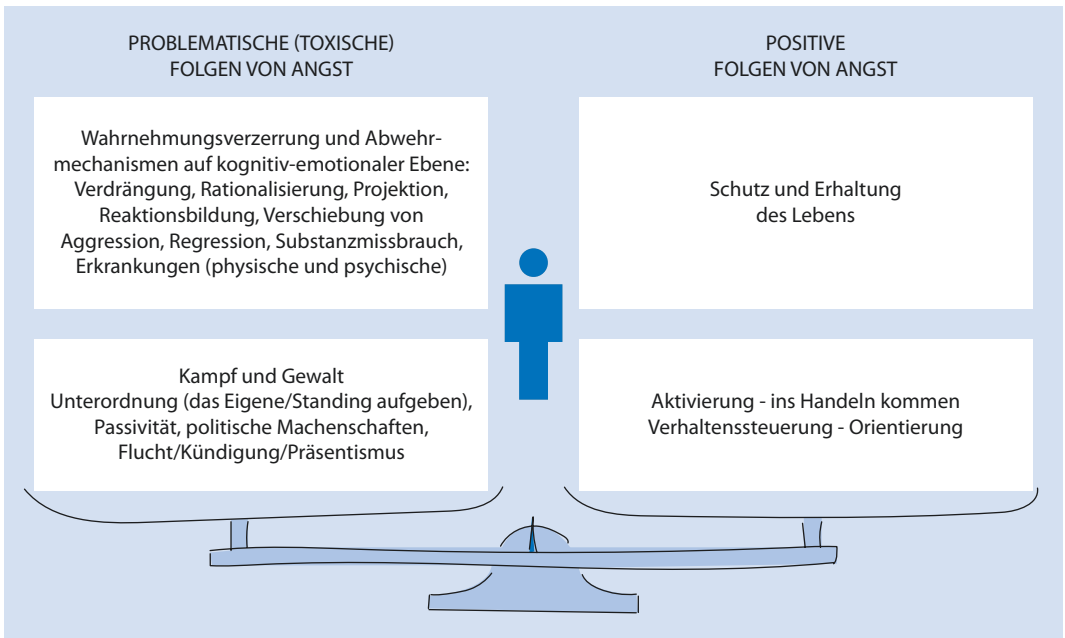
■ Handlungsebene

Auf der Handlungsebene wird auf eine angstausslösende Aktion zunächst häufig mit (Gegen-) **Angriff** reagiert: Die Bedrohung erweckt Aggression und kann zu verschiedenen Formen von innerbetrieblichem **Ringen und Kampf** bis hin zu **Gewalt** führen (► Abschn. 4.3). Die **Verteidigung** der eigenen Position wird vehement betrieben. Oder aber man sucht sich der Bedrohung (dem Bedrohenden) **unterzuordnen** bzw. **anzubiedern**. Einige wählen die Strategie, sich in die Obhut von Stärkeren (z. B. von Führungskräften, an die man glaubt und denen man vertraut) zu begeben, in der Erwartung und Hoffnung, dass so für einen „gesorgt“ wird. Stegmann und Pansen (1996) sprechen hier von **Anlehnung**.

Dies kann taktisch gesehen durchaus klug sein, man läuft allerdings Gefahr, in eine **Passivität** oder Starre zu verfallen. Teilweise werden **Koalitionen** gebildet und **politische Manöver** gestartet, um so „gestärkt“ gegen die Quelle der Angstausslösung wirken zu können. **Flucht durch Kündigung** ist ebenfalls eine mögliche (und mitunter durchaus vernünftige) Folge von Makroängsten. Sie spiegelt sich in einer gesteigerten Fluktuation im Rahmen von Veränderungsprozessen bzw. in Krisenzeiten von Unternehmen.

■ kognitiv-emotionale Ebene

Die Mechanismen zur **Abwehr von Angst** sind vielfach nach innen gerichtet und dem Bewusstsein nicht à priori zugänglich. Sie zielen darauf ab, die Wahrnehmung von Sachverhalten zu verändern bzw. die eigenen Emotionen zu regulieren. So kann es passieren, dass man aus Angst **die Dinge einfach nicht wahrhaben** will oder kann. Beispielsweise in Kündigungssituationen kann es passieren, dass das Faktum der Kündigung „nicht verstanden“ bzw. „überhört“ (verdrängt) wird. Auch **subjektives Verändern von Realitäten** oder Ausblenden von Teilrealitäten gehören zu möglichen Angstfolgen auf der kognitiv-emotionalen Ebene. So könnte z. B. die strategiebedingte Entlassungsnotwendigkeit eines hervorragenden langjährigen Mitarbeitenden, die man zunächst als ungerecht und unangemessen erachtet hat, die Führungskraft in eine emotionale Spannung versetzen, in der sie das Entlassungsgespräch fürchtet. Über innere kognitive Prozesse könnte sich die besagte Führungskraft zu einer veränderten Betrachtung der Sachverhalte bewegen und beginnen, den Mitarbeitenden im neuen (richtigen?) Licht zu sehen. Das Fehlen vorher „unwichtiger“ Diplome wäre plötzlich gewichtig, oder einige seiner Charakteristika würden plötzlich besonders störend wirken und zu validen, „rationalen“ Entlassungsbegründungen mutieren. Hierbei wird von **Rationalisierung** gesprochen. Ein weiterer Mechanismus der Angstabwehr ist die **Projektion**. Die eigenen Ängste und Befürchtungen werden auf andere übertragen. So kann z. B. die eigene Versagensangst einen selber dazu führen, in allen Mitarbeitenden potenzielle „Versager“ zu sehen. Auch **Reaktionsbildung** (Fähigkeit, angstaussgelöste Gefühle in das Gegenteil umzukehren) dient der inneren Angstabwehr. So kann z. B. die Angst und Aversion vor einem „gefährlichen“ Kollegen



■ Abb. 4.13 Positive und problematische (toxische) Folgen von Angst

innerlich in Zuneigung und Bewunderung umgemodelt werden, solange man auf die Kooperation mit ihm angewiesen ist. Des Weiteren sind Strategien der **Verschiebung** möglich, wenn man beispielsweise aus Angst vor Widerstand seitens der übergeordneten Vorgesetzten die eigenen Ideen im Arbeitskontext nicht einbringt, sie dafür aber zuhause am Tisch oder unter Freunden in aller Ausführlichkeit und Begeisterung ausbreitet. Schließlich gehört auch **Regression** zu den kognitiv-emotionalen Abwehrmechanismen der Angst. Um in bestimmten Situationen den Unmut nicht auf sich zu ziehen bzw. die Gunst des Gegenübers zu gewinnen, neigen einige Menschen dazu (sei es in Bewerbungen, sei es, wenn es darum geht, sich durchsetzen zu wollen), sich wie ein „kleiner braver Junge“ bzw. „hilfsbedürftiges Mädchen“ zu geben (Altenthan et al. 2013, S. 182–183; Panse und Stegmann 1996, S. 91ff; ■ Abb. 4.13).

Einige der aufgeführten Reaktionen auf Angst erweisen sich als durchaus konstruktiv und sinnvoll, allerdings nur dann, wenn es gelingt, das eigentliche angstauslösende Problem mittelfristig zu beheben. Bei wiederkehrenden erfolglosen Versuchen der Angstabwehr drohen ineffiziente oder destruktive

Strategien und Mechanismen wie **Passivität** oder **Lähmung**, die zu **innerer Kündigung** und zum **Präsentismus** führen, oder aber Flucht in Alkohol und **Substanzmissbrauch**. Da über solche Mechanismen die angstauslösende Situation nicht verändert wird, drohen letztendlich **Erkrankungen auf physischer und psychischer Ebene**. Aus betrieblicher Sicht und aus der Sicht der Führung hemmen solche Ängste die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden sowie ihre Ressourcennutzung und führen zu erheblichen (angstverursachten) **Kosten** (Panse und Stegmann 1996, S. 83–135).

4.4.2 Wie kann Angst im Arbeitskontext und in der Führung konstruktiv gehandhabt werden?

Obwohl der Wunsch nach **Angstfreiheit** im Arbeitsleben und in der Führung mehr als nachvollziehbar ist, geht es im Arbeitskontext weniger darum, der illusorischen Vorstellung der absoluten Angstlosigkeit nachzustreben. Wie Panse und Stegmann (1996)

■ Tab. 4.2 Zwei Beispiele, wie Führungskräfte die Ängste ihrer Mitarbeitenden angehen können

Ausgangslage	Kurz vor dem Aufstieg einer Gruppe von noch nicht allzu erfahrenen Bergsteigern wird ein Wetterumschwung innerhalb der nächsten 24 Stunden angekündigt, der den Aufstieg erschweren und u. U. auch verunmöglichen würde. Der Bergführer reagiert darauf wie folgt:
gelungene Art der Führungskraft, Angst zu thematisieren (Sicherheit wird vermittelt)	„In zehn Minuten geht’s los. Ich kann verstehen, dass Sie gerade nach diesem Wetterbericht etwas Angst haben. Die hatte ich zu Beginn meiner Bergsteigerkarriere auch häufig. Es wird nicht leicht, aber wir werden es unter zwei Bedingungen schaffen: Wir gehen als Team hinauf, d. h. es gilt wie bei den Musketieren: Einer für alle und alle für einen. Meinen Anweisungen muss dabei jederzeit Folge geleistet werden.“
suboptimale Art der Führungskraft, Angst zu thematisieren (fehlende Sicherheitsvermittlung)	„Jetzt habe ich doch ziemlich große Angst davor, mit Ihnen die Nordwand zu besteigen. Aber gehen wir mal los. Unterwegs können wir ja miteinander beraten, wie wir am sichersten zum Gipfel gelangen.“

ausführlich darstellen, ist es vielmehr die **Aufgabe der Führung, Ängste** und Unsicherheiten im Arbeitskontext im „**mittleren**“ Bereich (wo sie „zu verdauen“ und zu bewältigen sind) **zu halten**. Um dies zu ermöglichen, ist es wichtig, darauf zu achten, dass Mitarbeitende mit einer Angstsituation bewusst **konfrontiert** werden und dann aber auch **reale Bewältigungsstrategien** bzw. Problemlösungen ergreifen können, um z. B. der Aufgabenvielfalt, der Menge an Aufgaben sowie den Schnelligkeits-, Kommunikations- und Anpassungsanforderungen an Veränderungen etc. gerecht zu werden (Altenthan et al. 2013, S. 184–185). Die Anforderungen dürfen dabei nicht zu hoch und die Spielräume bzw. Kompetenzrahmen nicht zu eng gesteckt werden, denn ansonsten dürfte eine toxische Angstmosphäre vorprogrammiert sein.

Um **Ängste** im Arbeitskontext anzugehen, müsste man sie als eine „**normale**“ **Erscheinung** thematisieren dürfen. Das **Wahrnehmen** bzw. das Sichbewusst-Machen von Ängsten ist ein erster wichtiger Schritt zur ihrer Bearbeitung. In Unternehmenskulturen, in denen Angst verpönt ist, dürfte dieser Schritt weniger trivial sein, als es auf den ersten Blick erscheint. In Umfeldern, in denen Emotionen gezeigt werden dürfen und man Angst haben darf, wird es leichter. Es heisst dann allerdings nicht nur Angst, sondern auch **Optimismus** zu zeigen. Gerade in angstauslösenden Situationen ist es für Führungskräfte wichtig, sich neben der realen Konfrontation mit der Gefahr auch die **positiven Aspekte** vor Augen zu führen, um so die Balance in der Betrachtung und

Wahrnehmung aufrechtzuerhalten (Collin et al. 2012, S. 174–177).

Im Umgang mit der Angst kommt die **Vorbildwirkung der Führungskraft** ins Spiel. Auch Führungskräfte haben Ängste. Nichtsdestotrotz ist es die Aufgabe der Führung, **Sicherheit und Optimismus** zu vermitteln. Wie dies in gelungener, aber auch in suboptimaler Form geschehen kann, wird anhand von zwei Bergführer-Beispielen aus dem Buch von Panse und Stegmann demonstriert (Panse und Stegmann, 1996, S. 212–214; ■ Tab. 4.2):

Ob mehr oder minder „geschickt“, bereits das **Sprechen über Ängste** hat erwiesenermaßen eine angstbefreiende bzw. entlastende Wirkung (Zimmer 2013, S. 51–52).

Wie unter „Formen der Angst“ ausgeführt wurde, entstehen viele toxische Ängste im Arbeitskontext letztendlich aufgrund der drohenden **Abwertung und Entwürdigungsgefahr**. Menschen fürchten den Verlust des Ansehens (Gesichts) sowie der Existenzgrundlage bzw. von sozialer Integration und Zugehörigkeit. Im Wissen darum wäre es im Sinne der Angstvermeidung und -prävention, dass Führungskräfte ihren Fokus darauf richten, die **Wertschätzung** und Wahrung des **Ansehens** und der **Würde** von Mitarbeitenden und Kollegen sicherzustellen. Ebenso dürfte die Anerkennung bzw. das **Ernst-Nehmen** der Existenzängste das Verständnis für die Mitarbeitenden erhöhen und das Führungsverhalten entsprechend beeinflussen. Eine faire und transparente **Leistungsbewertungspraxis** sowie ein

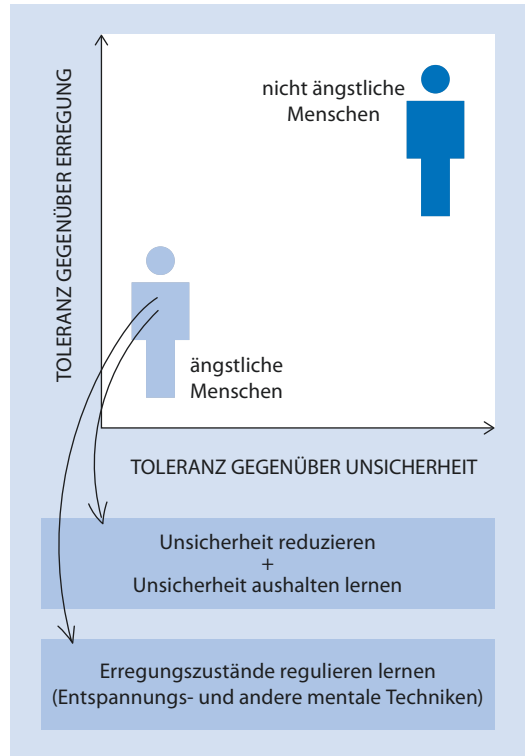
gerechter, adäquater **Umgang mit Fehlern und Kritik** sind ebenfalls im Sinne der Prävention von toxischen Ängsten und einer destruktiven Angstatmosphäre im Arbeitsumfeld zu sehen. In Führungsbeziehungen müsste es darum gehen, durch ein **respektvolles und wertschätzendes Verhalten** anderen gegenüber herrschende **Berührungsängste** abzubauen. Hierzu ist von den Führungskräften die Fähigkeit gefragt, sich persönlich einzubringen und Beziehungen geschmeidig gestalten zu können (Panse und Stegmann 1996, S. 257–275; ► Kap. 2).

Angst versetzt Menschen in Unsicherheit und bewirkt innere Erregung. Im Modell der Bewältigungsmodi (der Angst; MBM) von Krohne und Tausch wird aufgezeigt, dass **ängstliche Menschen** sich durch hohe **Intoleranz gegenüber Erregung** und **Unsicherheit** auszeichnen. Menschen, deren Ängstlichkeit niedrig ist, verfügen dagegen über Toleranz sowohl gegenüber Unsicherheit als auch Erregung (Krohne und Tausch 2014, S. 153–160; ► Abb. 4.14).

Obwohl sich das MBM auf die Erfassung des Persönlichkeitsmerkmals „Ängstlichkeit“ bezieht und bei weitem komplexer ist als hier verkürzt dargestellt, kann die These aufgestellt werden, dass es zur Bewältigung der Angst effizienter problemlösungsorientierter Strategien bedarf, wie man die subjektiv empfundene **Unsicherheit** einerseits besser **aushält** und andererseits **reduziert**. Ebenso müsste man nach konstruktiven Strategien suchen, um **Erregungszustände** zu **regulieren**. Für die Führungskraft klingt hier die Forderung sowohl nach Vorbildwirkung als auch nach **Sicherheitsvermittlung** an. Zugleich zeigt es sich, dass gerade die Fähigkeiten, **Ambiguitäten** auszuhalten und **Entscheidungen unter Unsicherheit** fällen zu können, wichtige Voraussetzungen bilden.

Einen eher „therapeutischen“ Zugang zu Angst und angstbedingter **Erregungsregulation** und **Emotionskontrolle**, der jedoch problemlos und wirksam auch in den Arbeitskontext übertragen werden kann, bilden **Entspannungstechniken** (z. B. Progressive Muskelentspannung (PMR) nach Edmund Jacobson, Autogenes Training (AT) nach Johannes H. Schultz sowie Selbstsuggestion), deren Wirksamkeit sowohl in der Verhaltenstherapie und Bio-Feedback-Praxis als auch im Yoga nachgewiesen ist (Altenthon et al. 2013, S. 185; Collin et al. 2012, S. 86–87).

Nicht zuletzt dürfte bereits das **Wissen** um die ineffizienten bzw. destruktiven Folgen bzw.



► Abb. 4.14 Wie umgehen mit Ängstlichkeit?

Angstabwehrformen toxischer Ängste wichtige und sinnvolle Interventionen im Rahmen der Mitarbeiterführung ermöglichen, weil so die **Führungskraft** ihr **Verständnis** für die Ängste der Mitarbeitenden in einer **glaubwürdigen** Art signalisiert, was **sicherheitsvermittelnd** wirkt und der angstbedingten **Spannung** entgegenwirkt.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Wie viel Angst in der Führung ist „normal“ und was mache ich mit ihr?“

- Um der Ängstlichkeit Ihrer Mitarbeitenden entgegenzuwirken, sollten Sie **das Selbstvertrauen** Ihrer Mitarbeitenden stärken! Achten Sie darauf, dass Sie ihre Aufmerksamkeit und ihr Denken nicht übermäßig und ausschließlich auf Schwierigkeit, Hürden, Sorgen und das Negative fokussieren (► Kap. 2).

- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeitenden einen reichhaltigen **Werkzeugkasten** (Strategien) zur Bewältigung von Problemen und Belastungen haben (und bauen Sie den Ihrigen systematisch aus)! Bieten Sie bei neuen oder schwierigen Aufgaben entsprechende Tools und Kompetenzen bzw. Unterstützung an.
- Um lernen zu können, muss man sich schwierigen, aber dennoch **zu bewältigenden Herausforderungen** stellen. Wenn Sie (für sich und andere) stets Herausforderungen wählen, die fünf Nummern größer sind als das Können, riskieren Sie, das Phänomen der „gelernten Hilflosigkeit“ zu bewirken. Versuchen Sie als Führungskraft, die Ängste und Unsicherheiten Ihrer Mitarbeitenden im „**mittleren**“ Bereich zu halten.
- Meiden Sie die „Angst vor der Angst“! Führen Sie sich die **positive Funktionen** (Schutz-, Aktivierungs-, Orientierungsfunktion) des Angstgefühls vor Augen. Beachten Sie aber auch die **toxischen Folgen der Angst** (Abwehr, Verdrängung und Verzerrung der Realität, Projektion, Reaktionsbildung, Verschiebung und Regression), und entlarven Sie diese mit Hilfe von **sorgsamer Selbstreflexion** und **Metagesprächen**.
- Hinter **Passivität**, innerer **Kündigung**, **Präsentismus** sowie verschiedenen Formen von **Substanzmissbrauch** steckt u. a. auch Angst. Helfen Sie Ihren Mitarbeitenden, mit ihren Ängsten konstruktiv umzugehen (z. B. durch Verringerung der gegebenen bzw. subjektiven Bedrohung, Aufbau von personalen und organisationalen Problembewältigungsstrategien etc.).
- Sprechen Sie über Ängste. Weder Tabuisieren noch Verharmlosen ist angebracht. Zeigen Sie glaubhaft **Optimismus** (ein vorgetäushtes „Es-wird-alles-gut“ wird meist schnell entlarvt und wirkt kontraproduktiv).

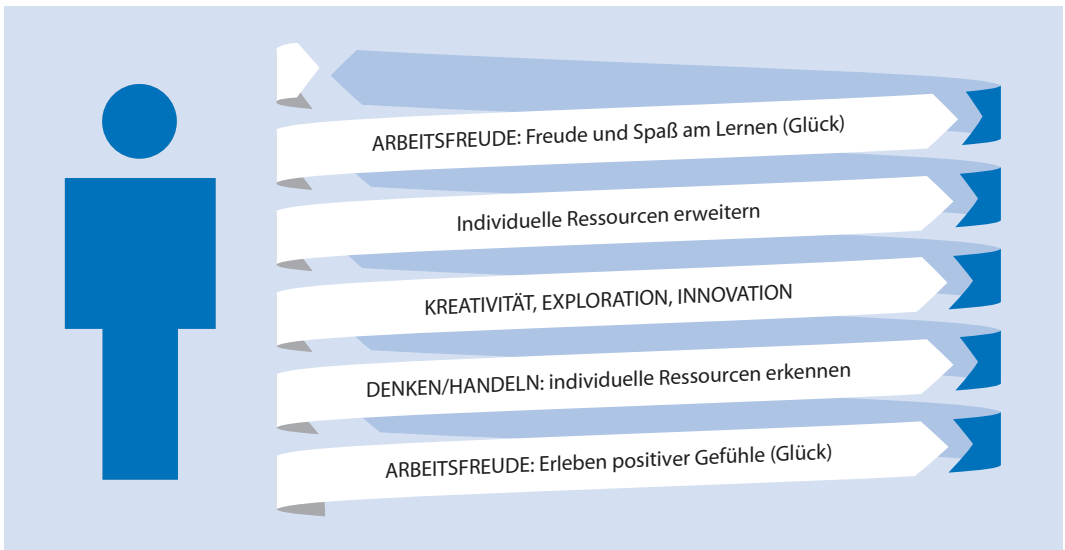
- Lernen Sie, **Ambiguitäten** (Mehrdeutigkeit und Diffusität) auszuhalten und **Entscheidungen unter Unsicherheit** zu fällen – trotz gewisser „Angst“ davor. Um als Vorbild in angstbesetzten Situationen Ruhe und Besonnenheit respektive Sicherheit ausstrahlen zu können, sollten Sie lernen, die **innere Erregung** zu regulieren und zu entspannen, wenn es „gefährlich“ wird.

4.5 Sind Arbeitsfreude und Glück in der Arbeit zu verwirklichen – wie?

Die Sehnsucht nach einem glücklichen Leben voller Freude und guter Gefühle dürfte allen, die diese Zeilen lesen, vertraut sein. Es handelt sich um ein **genuines, dem Menschen innewohnendes Motiv**. Einen großen Teil dieses Lebens verbringen die Meisten von uns im unternehmerischen Kontext der Erwerbsarbeit und erleben hier Last, Mühsal und schmerzhaftes Anstrengung, aber auch Freude, Lust und Stolz. Die Arbeit kann glücklich machen – in unserer Gesellschaft wird sie dennoch häufig mit Last und Beschwerlichkeit, d. h. negativ konnotiert. Dies steht im Gegensatz zur **Freizeit**, die mit Lust und „Leben schlechthin“ assoziiert wird (Kernen 2005, S. 19–26). Gerade weil es sich bei der (eher negativen) Bedeutungszuschreibung der Arbeit auch um eine gesamtgesellschaftliche und wirtschaftliche Strömung handelt, die auf individuelle Wahrnehmung der Arbeit abfährt, ist es für Führungskräfte wichtig, sich bewusst dem positiven Aspekt der Arbeit zuzuwenden: dem **Gefühl der Arbeitsfreude**.

4.5.1 Was bedeuten Arbeitsfreude und Glück in der Arbeit und wo gedeihen sie am besten?

Glück in der Arbeit hat nach Bierhoff et al. (2011) verschiedene Formen. Es beinhaltet die Komponente des **Vergnügens**, Aspekte der **Eudämonie** (ein Begriff, der von Aristoteles eingeführt wurde



■ Abb. 4.15 Die Spirale der Arbeitsfreude

und einen Zustand beschreibt, in dem der Mensch im Einklang mit dem inneren Selbst lebt und das Beste aus sich entwickelt, um seine Talente in den Dienst höherer Zwecke zu stellen) und des **Engagements/Flows**. Glück ist zwar die Begleiterscheinung eines guten Arbeitslebens, doch zugleich auch dessen Ursache. Im Rahmen der Broaden-and-Built-Theory von Barbara Frederickson (Frey und Bierhoff 2011, S. 85–88) wird postuliert, dass das **Erleben von positiven Gefühlen** wie Freude, Lust und Stolz das menschliche **Denken und Handeln** erweitert. Dies führt wiederum dazu, dass Raum für **Kreativität, Exploration** und spielerische **Innovation** entsteht. In einem solchen können neue, individuelle Ressourcen aufgebaut werden, die sich auf unterschiedliche Leistungs- und Lebensbereiche beziehen. Die Fähigkeit, auf individueller Ebene „authentisches Glück“ zu erleben, hängt nach Seligmann (2011) u. a. davon ab, wie gut es dem Menschen gelingt, seine persönlichen Stärken wie z. B. Großzügigkeit, Loyalität und Spass am Lernen zu verwirklichen. Dieser Zusammenhang kann in Form einer **Glücksspirale** dargestellt werden (■ Abb. 4.15).

Die **Verantwortung** dafür, dass Freude und Glück das Arbeitsleben „erhellen und es sowohl schmackhaft als auch nährend“ machen, tragen nicht nur die Wirtschaft und die Arbeitgeber, sondern

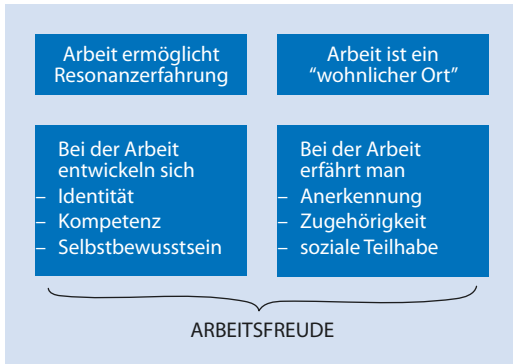
auch Führungskräfte und die Mitarbeitenden selbst (Bauer 2013a, S. 13).

4.5.2 Wie können Arbeitsfreude und Glück im Arbeitsumfeld und in der Führung gefördert werden?

Die Antwort auf die Titelfrage hängt eng mit Faktoren zusammen, die Freude an der Arbeit sowie das Glücksempfinden fördern. In Anlehnung an Bauer (2013a) und Kernen (2005) muss „der (organisatorische) Boden, auf dem die Arbeitsfreude wächst und gedeiht“, bestimmte Bedingungen erfüllen (► Kap. 3):

- Arbeit (wie sie gestaltet und eingebettet ist) muss die Arbeitenden ansprechen und ihnen „**Resonanz Erfahrungen**“ ermöglichen. Die Suche nach Resonanz Erfahrung ist ein neurobiologisch begründetes Grundmotiv des menschlichen Lebens, das letztendlich die Erfahrung der Sinnhaftigkeit bewirkt.
- Es muss möglich sein, dass Führungskräfte und Mitarbeitende ihr **Arbeitsumfeld** zu einem „**wohnlichen Ort**“ machen, d. h. ihn so gestalten können, dass er lebenswürdig ist („Begegnung mit der Welt“/mit dem Außen).

4.5 · Sind Arbeitsfreude und Glück in der Arbeit zu verwirklichen – wie?



■ Abb. 4.16 Bedingungen im Arbeitsumfeld, die Arbeitsfreude fördern

- In und durch die Arbeit muss man **„sich selbst begegnen“** können, d. h. die Arbeit muss so beschaffen sein, dass es den Führungskräften und Mitarbeitenden gelingt sich zu entwickeln und zu lernen, in den eigenen Kompetenzen zu wachsen und somit auch die eigene (berufliche bzw. arbeitsbezogene) **Identität** und das **Selbstbewusstsein** auszubauen.
- In und durch die Arbeit muss eine „Begegnung mit den Anderen“ möglich sein. Das Bedürfnis nach **Anerkennung, Zugehörigkeit** und **sozialer Teilhabe** muss innerhalb des Arbeitsumfeldes befriedigt werden (■ Abb. 4.16).

Damit Führungskräfte und Mitarbeitende das Berufsumfeld so gestalten können, dass Resonanz Erfahrungen möglich sind und Freude sowie Glücksempfinden eine reale Chance haben, sind folgende Faktoren zu berücksichtigen, die aus dem Repertoire der wissenschaftlichen und angewandten Psychologie und Beratungspraxis stammen. Es geht hierbei jeweils um das Finden einer Balance, d. h. um die Suche nach dem Gleichgewicht (Bauer 2013a; Kern 2005; ► Kap. 3):

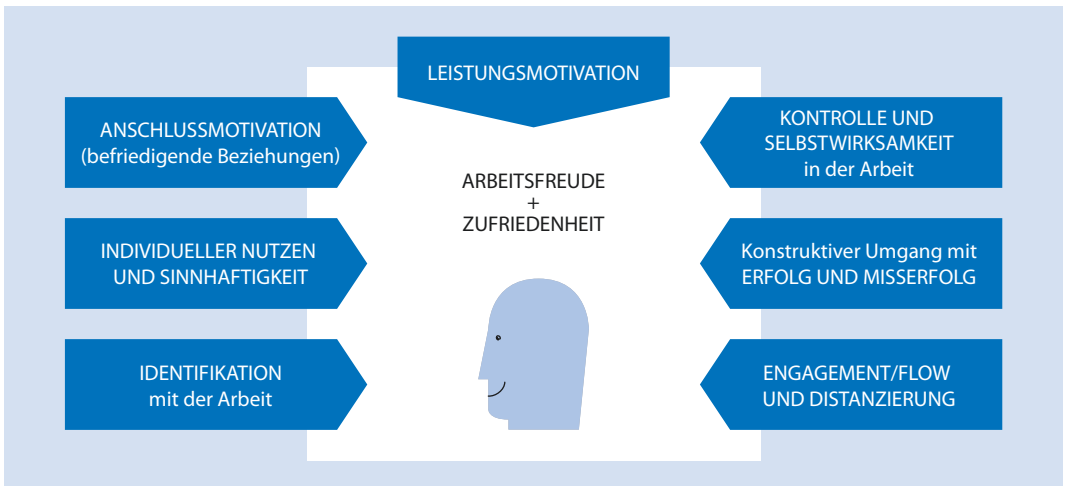
- **Leistungsmotivation:** aktiv sein wollen
- **Kontrolle und Selbstwirksamkeit** in der Arbeit: mit eigenen Kompetenzen und Wissen Erfolge generieren können
- **Misserfolge** konstruktiv einordnen und bewältigen können
- **Engagement/Flow und Distanzierungsfähigkeit** (Fähigkeit zur Muße): in die Arbeit eintauchen, aber auch ruhen können

- **Identität und Identifikation mit der Arbeit:** sich mittels Arbeit und Leistung seiner selbst und des eigenen Wertes bewusst werden (Würde und Selbstwert)
- **individueller Nutzen und Sinn** der Arbeit: die Arbeit als sinnvoll und nützlich empfinden
- **Anschlussmotivation:** zusammen mit anderen sein wollen/können (Kollegialität, Beziehungen, Komplementarität vs. Konkurrenz, Individualität; ■ Abb. 4.17)

a. Leistungsmotivation vs. Überforderung

Der Mensch ist von Natur aus auf Aktivität ausgerichtet. Erst im Zusammenhang mit bewältigter Anstrengung stellen sich im Arbeitsumfeld Lust sowie nachhaltige Zufriedenheitsgefühle ein. Es ist die persönliche Bewährung, die es ausmacht, dass Mitarbeitende sich nach Herausforderung, die sie erfolgreich genommen haben, glücklich fühlen. Wie viele Bewährungsmöglichkeiten einzelne brauchen bzw. ertragen und wie groß die jeweilige Herausforderung sein darf, ist von Mensch zu Mensch allerdings unterschiedlich. Es hängt vom individuellen **Kompetenzprofil** und von der **physischen** wie auch **psychischen Konstitution** des jeweiligen Mitarbeitenden ab. Die Stressforschung weist allerdings deutlich nach, dass ein **„zu viel“** an Herausforderung und Anstrengung sowie ein **„zu wenig“** krank machen. Menschen im Arbeitsumfeld brauchen einen wiederkehrenden **Wechsel des Anspruchsniveaus**. Kurzzeitig leicht überfordernde Aufgaben und Problemstellungen wirken sich anspornend aus und steigern die Lust an der Arbeit; **Vielseitigkeit von Aufgaben und Rollen** fördert ebenfalls das Engagement und ist ein guter Boden für die Entwicklung persönlicher Ressourcen. Eintönige und einseitige Beanspruchung ist dagegen ungünstig und lässt die Arbeitsfreude sinken. Konstante Überforderung bzgl. Schwierigkeit und Vielfalt/Menge wirken destruktiv (Kern 2005, S. 41).

In der psychologischen Forschung wird nachgewiesen, dass Arbeitsfreude nur dann entstehen kann, wenn die subjektiv empfundene Herausforderung (die auf bestimmte Dauer ausgerichtete Schwierigkeit und Vielfalt des Aufgabenfeldes) als „mittel“, d. h.



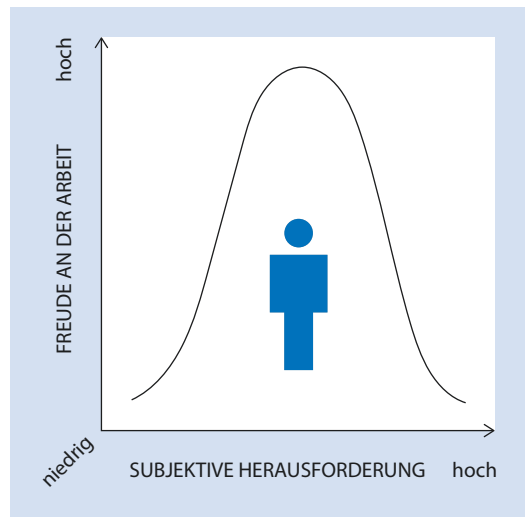
■ Abb. 4.17 Faktoren, die persönliche Zufriedenheit in der Arbeit beeinflussen

als „anspruchsvoll“ aber „gut machbar“ eingeschätzt wird. Ist das subjektive Anspruchsniveau zu gering, droht **Langeweile**. Ist es zu groß, droht (krankmachende) **Überforderung** (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 382). Bei der subjektiven Beurteilung der Herausforderung kommen insbesondere der eigene **Fähigkeiten-Rucksack** sowie ein realistisches **Selbstbewusstsein** und **Selbstwertgefühl** ins Spiel (► Kap. 2; ■ Abb. 4.18).

Die **Herausforderung für Führungskräfte** besteht darin, die Arbeitsportfolios der Mitarbeitenden so zu gestalten, dass Mitarbeitende sich unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen Voraussetzungen in der Arbeit „bewähren“ können, sich also jeweils in ihrem subjektiven **mittleren Bereich der Anstrengung, Schwierigkeit und Vielfalt** bewegen und so Erfolge generieren können. Hierfür braucht es sorgsame **Aufmerksamkeit und Menschenkenntnis** seitens der **Führungskräfte**, **Selbstkenntnis** der Mitarbeitenden und eine **angstfreie**, auf **Dialogführung** basierende **Führungsbeziehung**.

b. Kontrolle und Selbstwirksamkeit in der Arbeit vs. Kontrollverlust/Ausgeliefert-Sein

In Untersuchungen über AIDS- und Krebskranke wurde nachgewiesen, dass wenn Menschen ein



■ Abb. 4.18 Wie persönliche Herausforderung und Freude an der Arbeit zusammenhängen (in Anlehnung an das Modell von Csikszentmihalyi 1997B, in Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 383)

Gefühl von Kontrolle bezüglich bestimmter Reaktionen oder Symptome aufbauen, es sowohl ihrer psychischen Gesundheit als auch dem Wohlbefinden zuträglich ist. Eine ausgeprägte **Kontrollüberzeugung** führt (vornehmlich in westlichen, individualistischen Kulturkreisen) dazu, dass sich die Patienten psychisch an die Krankheit adaptieren

und „sich selber besser Sorge tragen“ (Aronson et al. 2004, S. 536). Auch im Arbeitskontext dürfte die (berechtigte!) Überzeugung, dass man die Umwelt beeinflussen und Handlungsergebnisse bestimmen kann, dazu beitragen, dass das Wohlbefinden steigt, was letztendlich der Gesundheit zuträglich ist. Eine solche Überzeugung beinhaltet ein spezifisches, psychologisch wichtiges Element: die Annahme, dass wir spezifische Verhaltensweisen ausführen können, die zu dem führen, was wir wollen. Es muss also im **Bereich der eigenen Möglichkeiten** bzw. Fähigkeiten liegen, bestimmte Handlungen auszuführen, die zum gewünschten **Ergebnis** führen. Wir sprechen hier von „**Selbstwirksamkeit**“. Das Phänomen ist vornehmlich im Gesundheitsbereich erforscht worden. Es kann allerdings in seiner Wirkungsweise auch auf den betrieblichen Kontext übertragen werden. Wenn Mitarbeitende wissen, was sie tun müssen, um ein Projekt abzuwickeln, werden sie die vor ihnen liegenden Aufgaben entschlossener anpacken und umsetzen. Die so erreichten Erfolge, welche für die Arbeitsfreude unabdingbar sind, werden so wahrscheinlicher.

Für Führungskräfte ergibt sich daraus die Pflicht, den Mitarbeitenden (und sich selbst) die entsprechende „kräfteentfesselnde“ und realistische **Überzeugung der Machbarkeit** glaubhaft zu vermitteln. Organisatorische Fertigkeiten, Fähigkeiten, andere zu fördern (Empowerment), aber auch ein starker Glaube an das, was man will und anstrebt, sind in der Arbeit sowohl für die Zielerreichung als auch für Spass an der Zielerreichung als auch für Spass an der Zielerreichung zweifelsohne tragend. Zugleich muss bedacht werden, dass es im Arbeitskontext und in der Führung nicht immer klar und eindeutig ist, wohin der Weg geht und wie man ihn gehen kann. Es gibt Situationen, in denen das, worauf zugesteuert werden muss, auch für die Führungskräfte unklar bzw. unattraktiv ist (z. B. bestimmte Strategien, methodische Vorgaben etc.). Überzeugungen zu vermitteln, hinter denen man selber nicht steht, dürfte zwar schwierig sein, es gehört aber z. T. zur notwendigen Führungsrealität. „Falsche“ Überzeugungen zu oktroyieren dürfte allerdings in vielen Fällen riskant und gefährlich sein. Um den Balanceakt zu schaffen, müssen Führungskräfte persönliche Strategien aufbauen und unter Beweis stellen,

wie Widersprüche und Unvereinbarkeiten aushalten können. (► Kap. 2).

c. Konstruktive Attribuierung von Erfolg und Misserfolg vs. Gelernte Hilflosigkeit

Erfolg macht glücklich. Der, den man sich selbst erarbeitet hat, stärkt. Es ist angebracht und richtig, darauf (und auf sich selbst) stolz zu sein. Eine solche Erfolgszuschreibung stärkt das **Selbstbewusstsein** und erhöht den **Selbstwert**. Erfolge wecken die Lust „nach mehr“. Die Überzeugung, dass Anstrengung sich lohnt und belohnt wird, festigt sich vom Erfolg zu Erfolg – das Lernen macht so Sinn und Spass. Um erfolgreich zu sein, ist es zugleich wichtig, Misserfolge gut zu bewältigen und daran letztendlich zu wachsen.

Einem „gesunden“ und stärkenden Umgang mit Erfolg und Misserfolg in der Berufswelt steht das Phänomen der „**gelernten Hilflosigkeit**“ gegenüber. Der Begriff kommt aus der Sozialpsychologie und wird definiert als ein Zustand des Pessimismus, der entsteht, wenn Erfolge ausbleiben und Misserfolge in einer spezifisch-korrosiven Art und Weise erklärt werden (Aronson et al. 2004, S. 539–546): Beispielsweise könnte ein HR-Development-Verantwortlicher, dessen Antrag von der Geschäftsleitung abgelehnt wurde, den „**Misserfolg**“ darauf zurückführen, dass er nicht schlau genug ist (**internale Attribution**), seine „Sache“ nicht verkaufen kann (**Stabilitätszuschreibung**) und es ihm generell an Durchsetzungsfähigkeit fehlt (**globale Zuschreibung**). Eine solche pessimistische Haltung, wenn sie konstant gelebt wird, führt bei den Betroffenen nachgewiesenermaßen zu **Hoffnungslosigkeit** oder gar zu **Depression**. Menschen, die so denken, entwickeln **Lernschwierigkeiten** und strengen sich im Weiteren weniger an, um Aufgaben zu bewältigen (Aronson et al. 2004, S. 542). In den meisten Situationen sind die **Ursachen von Misserfolgen** aber anderswo zu suchen: So kann die Ablehnung des Antrags darauf zurückzuführen sein, dass just zu dem Zeitpunkt der Antragsstellung von der Holding unerwartet drastische Kostensenkungsmaßnahmen angeordnet und so alle neuen Personalentwicklungsmaßnahmen gestrichen wurden, wogegen sich die Geschäftsleitung des Tochterunternehmens nicht wehren konnte (**externale Attribution**). Die Tatsache, dass

der HR-Development-Verantwortliche sich nicht gut verkauft hat, kann auch darauf zurückgeführt werden, dass er dieses Mal die Vorbereitung nur dürftig betrieben hat (**aktueller, d. h. instabiler Grund**). Seine Durchsetzungsfähigkeit mag vielleicht vor dem Geschäftsleitungsgremium etwas eingeschränkt gewesen sein, weil er sich vor Autoritäten fürchtet; gegenüber Kollegen und Mitarbeitenden ist sie jedoch grundsätzlich nicht anzuzweifeln, wie verschiedene Situationen beweisen (**spezifische Attribution**).

Um Herausforderungen mit Lust anzupacken und Misserfolge konstruktiv zu bewältigen, müssen Mitarbeitende darauf hingeführt werden, die **Zuschreibung ihrer Erfolge und Misserfolge** im konstruktiven Sinne durchzuführen, damit die Lust am Weitermachen bzw. an neuen Versuchen erhalten bleibt. Hierbei ist es wichtig, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden **individuelle Erfolge** realistisch ermöglichen, sie für alle **sichtbar** den spezifischen Personen zuschreiben und „**belohnen**“. Dagegen müssen **Misserfolge** der Mitarbeitenden in differenzierter, **konstruktiver Art** und Weise erklärt und gehandhabt werden, damit sie für die Mitarbeitenden „tragbar“ bleiben und nicht zerstörerisch wirken, sondern als **Lernfeld** genutzt werden. Es heisst, glaubwürdig Handlungsoptimismus zu vermitteln, so dass die Erfolgswahrscheinlichkeit von Bewältigungsstrategien, Anstrengung und Bemühung nicht unterschätzt werden und die **Selbstwirksamkeitserwartung** der Mitarbeitenden gefördert wird (Asendorpf und Neyer 2012, S. 182–187).

d. Engagement/Flow und Muse vs. „Pflichttausch im Hamsterrad“

Sich in der Arbeit zu engagieren, in die Arbeitsinhalte einzutauchen und Neues zu schaffen, macht Freude. Eindrücklich wird dies am Phänomen des sog. „**Flows**“ demonstriert, in dem Anstrengung und Glücksgefühle zusammenfließen. Häufig genannte Beispiele sind Chirurgen während einer Operation, Schachspieler, Musiker, Tänzer etc. Auch wenn bestimmte Tätigkeiten bzw. bestimmte Ausführungsbedingungen das Auftreten von Flow-Zuständen offenbar erleichtern bzw. erschweren können, scheint es nur wenig Tätigkeiten zu geben, die Flow ausschließen. So können auch **Routinetätigkeiten**

Flow-erzeugend wirken (Heckhausen 2010, S. 380–387). **Flow-Erleben** und Freude an der Arbeit gehen eng miteinander einher (■ Tab.4.3).

Eine Rolle spielt auch die **Wichtigkeit der Aufgabe**. Wenn es „um die Wurst“ geht, wie bei Prüfungen oder anderen Formen des Sich-Bewährens im Arbeitsumfeld, treten Flow-Effekte eher dann auf, wenn die Herausforderungen niedriger sind als die Fähigkeiten und wenn vieles in der erforderlichen Tätigkeit durch lange Expertise automatisiert ist; also dann, wenn man die Latte „mit eingeübter Leichtigkeit“ überspringen kann. Die Erkenntnisse implizieren eine entsprechende Handhabung bzw. Besetzung „wichtiger“ Aufgaben und betonen die Notwendigkeit dessen, dass Führungskräfte die spezifischen Kompetenzprofile ihrer Mitarbeitenden differenziert erfassen und tiefgründig kennen müssen, um sie optimal einzusetzen und ihnen realistische Erfolgserlebnisse zu ermöglichen.

Wie viele Beispiele aus dem Arbeitsumfeld zeigen, kann berufliches Engagement zur Arbeitsbessenenheit werden. Diese geht keineswegs nur mit euphorischen Gefühlen einher. Die Menschen, die sich von der Arbeit einvernehmen lassen, klagen und leiden häufig. Dennoch können sie das „Übermaß“ nicht verringern, denn sie fühlen sich als Sklaven des „Müssens“. Der **Pflichttausch**, der hier entstehen kann, macht letztendlich (d. h. nachhaltig) kaum glücklich und droht eher kontraproduktiv für die Gesundheit der Mitarbeitenden zu werden. Um Freude an der Arbeit aufrecht zu erhalten, muss im Sinne der Balance die **Fähigkeit zur Muse** gepflegt und von der Führung gewährt werden. Räume (vielleicht nur außerhalb des Berufs möglich) müssen geschaffen werden, in denen zweckloses Innehalten, Träumen und Spielen sowie zwangslose Gemeinschaft mit Menschen möglich sind (Bauer 2013a, S. 173–180).

e. Identifikation mit der Arbeit vs. Entfremdung

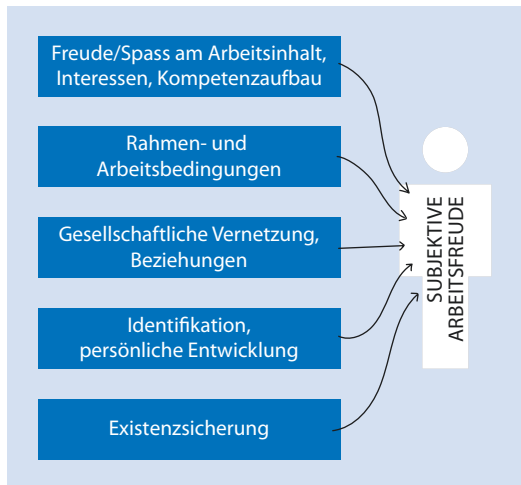
Ohne dass man in seiner Aufgabe aufgehen und sie zu einem Teil seiner selbst machen kann, dürfte die beglückende Wirkung der Arbeit ihr **Kraftpotenzial** nicht entfalten. In der Identifikationsfähigkeit steckt die Grundlage der **Verbindlichkeit** mit dem, was man tut – ohne sie gibt es auch keine Leidenschaft. Die

■ **Tab. 4.3** Übersicht von Komponenten des Flow-Erlebens (verkürzt dargestellt nach Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 380)

1. Man hat das Gefühl von „guter“ **Beanspruchung** (Anstrengung), gepaart mit der Sicherheit, das Geschehen unter **Kontrolle** zu haben.
2. Es ist einem **klar, was** im gegebenen Moment **getan werden soll**. Die Anforderungen werden präzise interpretiert, und Entscheidungen werden problemlos gefällt.
3. Der **Ablauf** der einzelnen Schritte oder Teilaktivitäten folgt einer inneren Logik – es geht alles **glatt**.
4. Man muss sich nicht willentlich konzentrieren, denn die **Konzentration passiert wie von selbst**. Gedanken, die das „Hier und Jetzt“ nicht betreffen, werden ausgeblendet.
5. Das **Zeiterleben** wird **verändert** (z. B. Stunden verfliegen sehr schnell, und zugleich kann das Gefühl von „sehr lang“ sich einstellen).
6. Man **verliert** die **Selbstreflexion**, d. h. eine distanzierte Beobachtung und Beurteilung seiner selbst verschwindet – man geht auf in der Aktivität.

Identifikation mit der Aufgabe weckt Kräfte und fördert die Kreativität. **Entfremdung** und Distanzierung wirken hemmend. Durch Identifikation wird aus unserer Sicht ein wichtiger Grundstein für **Loyalität** mit dem Arbeitsumfeld gelegt. Gerade Führungskräfte als Vorbildfiguren müssten daher diese Quelle der Arbeitsfreude in sich tragen und demonstrieren können – dies einer Gründe, warum „Identifikationsbereitschaft mit der Rolle“ bzw. „genuiner Führungsanspruch“ im Rahmen der Führungsselektionen zu den zentralen Bewertungskriterien gehört.

Zugleich steckt in der (Über-)Identifikation mit der Arbeit bzw. mit der Führungsrolle auch die Verführung, sich vollumfänglich und **über die eigenen Grenzen hinaus** einzubringen oder gar zu verlieren (Bauer 2013a). Damit steigt die Gefahr von **Verletzbarkeit** bei arbeitsbezogener Frustration, **Ausbeutbarkeit** oder auch **Leere** wenn, die Rolle bzw. Aufgabe verloren geht. Worauf es in der Führungsrolle ankommt, ist eine **Balance zwischen Identifikation und Distanzierungsfähigkeit**. Die Herausforderung besteht darin, sich die Führungsrolle und -aufgabe zu eigen zu machen, d. h. in überzeugter Art und Weise eine Führungskraft zu sein und die Führungsrolle nicht nur (widerwillig) zu mimen. Zugleich wäre es kontraproduktiv, das eigene Sein, den eigenen Wert und letztendlich die eigene Identität ausschließlich darauf zu stützen, dass man ein Team, eine Abteilung oder Organisation „unter sich hat“ bzw. Aufgaben und Projekte im Arbeitsumfeld bewältigt und Erfolge ausweist.



■ **Abb. 4.19** Quellen der subjektiven Arbeitsfreude (Kernen 2005, S. 27)

f. Individueller Nutzen und Sinn der Arbeit vs. fehlende Sinnhaftigkeit

Die motivationale Kraft der **Sinnhaftigkeit** wird in diesem Buch verschiedentlich erwähnt. Die Arbeit muss einen **Sinn** und einen **Nutzen** stiften, damit sie Freude macht. Wie verschiedene Untersuchungen nachweisen, wird der subjektiv empfundene Nutzen der Arbeit aus verschiedenen Quellen gespeist (■ **Abb. 4.19**, ■ **Tab. 4.4**):

Wenn es den Führungskräften um die Gestaltung der Freude an der Arbeit geht, ist es beruhigend und zugleich anspruchsvoll, zu wissen, dass

■ Tab. 4.4 Quellen der subjektiven Arbeitsfreude

Freude und Spass an Arbeitsinhalten : Befriedigung von Interessen , Ausbau von Kompetenzen	Arbeitsfreude entsteht, wenn Arbeitsinhalte als wertvoll und sinnstiftend erlebt werden, als Beitrag zu etwas Übergeordnetem und Größerem oder als ein Wert per se . Dabei können eigene Interessen, Fähigkeiten und Kompetenzen eingesetzt und ausgebaut werden.
Organisationale Rahmen- und Arbeitsbedingungen	Sicherheitscharakter des Arbeitsplatzes, Aufstiegschancen (bzw. Chancen zum Vorankommen im Leben) sowie Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten werden als zentrale Werte betrachtet, die Arbeitsfreude möglich machen. Die Einbettung in ein förderliches Arbeitsklima und Zeitstruktur sind wichtig, Handlungs- und Kontrollspielraum vor dem Hintergrund leistungsunterstützender Arbeitsläufe bzw. Infrastruktur ebenfalls.
Gesellschaftliche Vernetzung : soziale Beziehungen und Bedingungen	Arbeit, die Freude macht, muss Kontaktmöglichkeiten schaffen. Sie muss den Einzelnen den Auf- und Ausbau ihrer Netzwerke ermöglichen. Soziale Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen sind zentral, wie auch das Verhältnis zu Vorgesetzten . Begegnung mit und Integration verschiedener „ Kulturen “ spielen ebenfalls eine Rolle.
Existenzsicherung	Es ist unabdingbar, dass Arbeit den Lebensunterhalt sichert. Damit Freude möglich wird, muss der Lohn als angemessen betrachtet werden, was einerseits von individuellen Faktoren, andererseits von den in einer Gesellschaft vorherrschenden Gerechtigkeitsvorstellungen und Prinzipien der Verteilung abhängt. Ebenso zentral ist die angemessene (akzeptierte) Spiegelung des gesellschaftlichen Wertes von Einzelnen.
Identifikation , Identitätsentwicklung und persönliche Entwicklung	Um gerne zu arbeiten, muss man sich mit der Arbeit identifizieren können, d. h. eine ausgewogene Balance zwischen dem, wer man ist, und den Anforderungen der Rolle muss möglich sein. Man muss stolz sein können auf die Rolle, die man erfüllt, und die Möglichkeit haben, sich im Arbeitsumfeld persönlich entwickeln zu können. Dass die Berufsrolle von einem Anpassung verlangt, ist legitim. Eine Verstellung bzw. Vergewaltigung seiner selbst über längere Zeit hinweg dürfte der Freude allerdings abträglich sein.

alle hier aufgeführten Faktoren mitberücksichtigt werden müssen. Zwar bestehen kompensatorische Möglichkeiten (z. B. können eine miserable Arbeitsatmosphäre und auf Kälte bzw. Feindlichkeit beruhende Beziehungen im Team wegen imposanter Löhne und Incentives auch über längere Zeit hinweg in Kauf genommen werden), aber die Freude an der Arbeit wird durch Ausbleiben einzelner Faktoren getrübt.

g. Anschlussmotivation - soziale Fähigkeiten und Kollegialität

Menschen sind soziale Wesen. Sie sind auf die **Koexistenz** und den **Austausch** angewiesen. Ein Mensch kann nicht „gut“ leben ohne die Korrespondenz mit

den Anderen (Petzold 2003). Das **Bedürfnis nach Anschluss**, d. h. nach der Aufnahme und Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen, ist in Mitarbeitenden angelegt und steuert ihr Verhalten. Die Forschung betont zwei konstituierende Komponenten sozialer Beziehungen: eine, die auf **Annäherung** und eine, die auf **Vermeidung** ausgerichtet ist (Asendorpf und Neyer 2012, S. 175). In den Arbeits- und Führungsbeziehungen ist es entsprechend die Kunst, sich auf andere **einzulassen** und zugleich von ihnen **abzugrenzen**. Beziehungen sind ein zentraler Bestandteil, wenn nicht die Grundlage der Kooperation im Arbeitsumfeld. Wo **Kooperation** entsteht, wächst zugleich **Konkurrenz** und somit ein Spannungsfeld, in dem sich das Arbeitsleben kontinuierlich bewegt (► Kap. 2 und ► Kap. 7).

Wie dieses Spannungsfeld sich gestaltet und wie viel Freude darin herrschen kann, hängt auch davon ab, wie es den Führungskräften gelingt, die einzelnen Dimensionen bzw. Pole aufeinander abzustimmen. Es liegt zu einem großen Teil an ihnen, Aspekte wie Kollegialität, soziale Unterstützung oder soziale Akzeptanz in Teams gezielt zu beeinflussen und das **soziale Klima** am Arbeitsplatz zu pflegen. Die Aufgabe ist nicht trivial und dennoch „machbar“. Situationsspezifische und bewusste Überlegungen zur Handhabung sind nötig, wenn es um den Wettbewerb und die Rivalität im Team bzw. in der Organisation geht. Das Wissen, wie gesunde Arbeitsbeziehungen aufrechterhalten und gefördert werden und wie gegenseitige Unterstützung und Komplementarität im Team geschaffen wird, rückt hier in den Vordergrund (► Kap. 7). Die Herausforderung, Leistung einzufordern, ohne zu spalten, steht im Raum; das eigene Führungsverständnis und die eigenen sozialen Kompetenzen kritisch zu reflektieren und stetig zu entwickeln ebenfalls. Bauer (2013a) zeichnet in seinem Buch ein eher trauriges Bild der Führungselite, das sich zunächst nur auf Deutschland bezieht, verweist aber auch auf Untersuchungen und Gegebenheiten in den USA. Seine These ist, dass unser Wirtschaftssystem „... vollständig rücksichtslosen, amoralischen Personen einen schnelleren Aufstieg zu ermöglichen (scheint) als halbwegs normalen Zeitgenossen. Solche sozialen Psychopathen in der Führung vermögen es möglicherweise, die Gewinne der Firmen kurzfristig aufzuheizen, richten aber in der Mitarbeiterschaft und längerfristig betrachtet in Unternehmen massiven Schaden an“ (zitiert aus Bauer 2013a, S. 183).

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Sind Arbeitsfreude und Glück in der Arbeit zu verwirklichen, und wenn ja, wie?“

- Versuchen Sie bewusst und gezielt, in Ihrer Führungsarbeit das **Erleben von guten Gefühlen** zu fördern und zu ermöglichen: Was das Arbeiten „vergnügend“ macht, dürfte individuell unterschiedlich sein. Die Antworten sind spezifisch zu eruieren

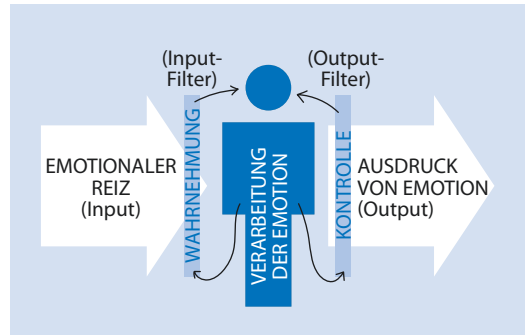
- Betrachten Sie das Kultivieren von Begabungen und Talenten als einen Wert per se. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, ihre **Stärken und Begabungen** einzubringen. Geben Sie Ihrer Freude Ausdruck, wenn sie dies tun. Um der Zufriedenheit und dem Glücksgefühl Ihrer Mitarbeitenden eine reale Chance zu geben, achten Sie darauf, dass Sie das (subjektive!) **Anspruchsniveau** der Aufgaben, mit denen Sie Ihre Mitarbeitenden beauftragen, im **mittleren Bereich** halten (weder zu viel noch zu wenig).
- **Variieren** Sie das Anspruchsniveau durchaus, denn kurzfristige und leichte Überforderung bzw. Unterforderung sind nicht gefährlich. Sorgen Sie für die (subjektive!) Aufgaben- und **Rollenvielfalt** Ihrer Mitarbeitenden. Beachten Sie dabei den jeweiligen „Fähigkeiten-Rucksack“ Ihrer Mitarbeitenden sorgfältig.
- Suchen Sie die **Selbstwirksamkeitsüberzeugung** sowie das **Selbstwertgefühl** Ihrer Mitarbeitenden zu stützen, indem Sie ihnen **Erfolge** ermöglichen, die nach außen sichtbar gemacht werden.
- Die Aufgaben, mit denen Sie Ihre Mitarbeitenden beauftragen, müssen **sinnhaft und wichtig** sein – für beide Seiten. Sie müssen die Interessen Ihrer Mitarbeitenden treffen, ihnen Identifikation ermöglichen und signifikant zu ihrer Existenzsicherung beitragen.
- Fördern Sie gezielt **Kollegialität**, gegenseitige **Unterstützung** und **Akzeptanz** in Ihrem Team: Schaffen Sie im Arbeitskontext Plattformen, auf denen Beziehungen gepflegt werden und die Mitarbeitenden Erfahrungen austauschen und sich persönlich einbringen können. Achten Sie darauf, dass die Einzelnen im Team ihre Stärken und Schwächen kompensatorisch und synergetisch „bündeln“ können, wobei das Gesicht „aller“ gewahrt bleibt.

4.6 Was tun, um „emotional kompetent“ zu führen?

Emotionale Kompetenz ist im Menschen angelegt und fürs Überleben in der Gemeinschaft (Arbeitsgemeinschaft) zentral. **Emotionale Kompetenz** zielt auf die **Handhabung von Emotionen** ab (Empfindung, Interpretation und Reaktion bzw. Nutzung). Neben dem, dass sie ein breites **Erlebensreichtum** bietet, steht sie im Dienste der **subjektiven Orientierung im Leben** und der **Beziehungsgestaltung** und dient **zur Einflussnahme** in Teams und Gruppen. Der Begriff als solcher mag zunächst einleuchtend und selbstverständlich erscheinen. Auch dass emotionale Kompetenz in der Führung vor dem Hintergrund eines menschen- und beziehungsorientierten Führungsverständnisses eine zentrale Rolle spielt, wird nicht in Frage gestellt. Um sie jedoch handhabbar zu machen, zu erfassen und zu fördern, bedarf es einer vertieften Betrachtung dieses Kompetenzfeldes.

Der **Basisprozess der Emotionsentstehung** ist universell: Emotionen werden in Menschen durch Reize (innere oder äußere) ausgelöst. Sie werden innerlich (mehr oder minder bewusst) verarbeitet und letztendlich (mehr oder minder „stark“) zum Ausdruck gebracht (Krohne und Tausch 2014, S. 66; [Abb. 4.20](#)).

Menschen unterscheiden sich bereits in der Art und Weise, ob und wie sie Situationen mit emotionalem Charakter aufsuchen bzw. ihre **Aufmerksamkeit auf emotionale Themen** richten. Die Einen schützen sich vor Emotionen, die Anderen stürzen sich bereitwillig hinein. Es ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich, wie gut er **Emotionen handhaben** kann und wie hoch die **Schwelle der Emotionsauslösung** beschaffen bzw. wie stark der Impuls ist, der eine Emotion auslöst. Personen unterscheiden sich auch darin, wie **differenziert** sie ihre emotionalen Reaktionen **wahrnehmen**, d. h. **wie klar** sie sich über ihre Gefühle sind, **wie kontrolliert** sie mit sich selbst und mit ihren Emotionen umgehen etc. Wir sind unterschiedlich begabt bzw. gebildet bzgl. dessen, wie wir Emotionen mimisch und gestisch **darstellen** und sie zur Schau stellen bzw. sie „**maskieren**“ (d. h. andere Emotionen zeigen als diejenigen, die wir erleben). Das Wissen um die Unterschiedlichkeit und Bedeutung dieser Form von „Kunstfertigkeit“ im Umgang mit der emotionalen Wahrnehmung, Verarbeitung



■ Abb. 4.20 Wie Emotion entsteht

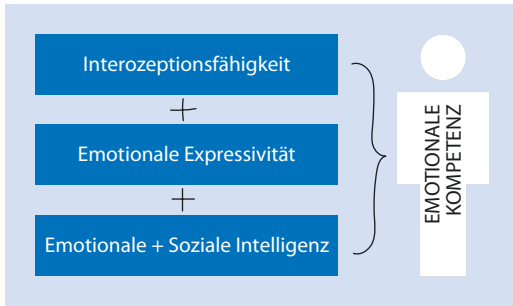
und Expressivität ist in Führungsrollen zweifelsohne von Vorteil – in diesem Sinne also auch eine wichtige Facette bzgl. Personal Leadership (► Kap. 2).

4.6.1 Wie kann ich eigene Emotionen verstehen und nutzen?

Um mit Emotionen (eigenen und denen der Anderen) kompetent zurechtzukommen, ist es zunächst wichtig, sie tiefgründiger zu verstehen. Die psychologische Forschung konnte verschiedene Faktoren im Sinne von **Komponenten der emotionalen Kompetenz** identifizieren, die zum Verständnis und zur Griffigkeit des Begriffs beitragen (Krohne und Tausch 2014; [Abb. 4.21](#)): **Interozeptionsfähigkeit**, **emotionale Expressivität** sowie **Fähigkeiten emotionaler und sozialer Intelligenz**.

Wir nehmen in der Regel (wenn wir uns darauf konzentrieren oder z. B. bei Aufregung) den eigenen Herzschlag wahr; wenn wir Hunger haben, spüren wir den Magen; wir können z. B. die Anspannung bzw. die Position des Kehlkopfs wahrnehmen etc. Diese Fähigkeit wird als **Interozeption** bezeichnet und ist auf neurophysiologische Strukturen zurückzuführen.

Die Wahrnehmung von bestimmten Situationen (z. B. ein Kollege greift Sie während einer Sitzung verbal an) bewirkt in Ihnen eine spezifische körperliche Reaktion (z. B. der Muskeltonus verstärkt sich, die Hautleitfähigkeit verändert sich, der Herzschlag erhöht sich). Damasio (2000) bezeichnet solche Reaktionen als **somatische Marker**. Besonders in komplexen Situationen ermöglichen sie eine



■ Abb. 4.21 Komponenten der emotionalen Kompetenz

schnellere Orientierung – man handelt prompt und gezielt. Menschen mit hoher Sensitivität für körperliche Signale hätten so einen Vorteil. In Bezug auf Gesundheitsverhalten ist dieser Vorteil offensichtlich. Wenn beispielsweise Mitarbeitende oder Führungskräfte nicht in der Lage sind, Erschöpfungszustände rechtzeitig und in der richtigen Intensität wahrzunehmen, laufen sie Gefahr, sich in eine Krankheit zu manövrieren. Negative Folgen drohen auch, wenn z. B. (verdeckte) Drohgebärden und Signale seitens der Geschäftsleitung nicht als solche gelesen werden, weil der Körper einem keine „Anzeichen“ gibt bzw. man diese nicht lesen kann. Man wird dann die nahende Eskalation nicht abwenden können. Eine präzise Wahrnehmung und Zuschreibung der (inneren) körperlichen Signale ist für das Erfassen und Erleben von Emotionen daher förderlich (Krohne und Tausch 2014, S. 48–54). Die **Selbstwahrnehmung** als solche ist trainierbar. Sie geht mit geistiger Zentrierung einher und kann mittels verschiedener Techniken und Methoden (z. B. Yoga, Mindfull-Awareness- und Meditationstechniken) erlernt werden. Die Signifikanz dieser Kompetenz für **Führungskräfte**, deren Rolle es verlangt, sich schnell und sensitiv zu orientieren und zu handeln, liegt hier auf der Hand.

Der **Zugang zu den eigenen Gefühlen** ist bei Menschen unterschiedlich ausgeprägt. Um dies deutlich zu machen, eignet sich der Exkurs in die psychosomatische Forschung. Es zeigt sich hier, dass es Menschen gibt, denen es nicht gelingt, ihre eigenen Gefühle, Symptome und andere psychische Prozesse zu beschreiben. Sie scheinen keinen Zugang zu ihren eigenen Gefühlen zu haben. Man spricht von **Alexithymie**, die bei 10% der „Normalbevölkerung“

vorzufinden ist, ohne dass diese Personen als „krankhaft“ auffallen würden. Die geringe Bewusstheit und Verarbeitung von Emotionen kann darin resultieren, dass man sich rein auf die **körperlichen Aspekte** emotionaler Erregung konzentriert. Das wiederum kann zur Folge haben, dass der Betroffene entweder **Hypochondrie** oder Somatisierungsstörungen (körperliche Beschwerden ohne fassbare organische Ursachen, Simulation ausgeschlossen) entwickelt oder alternativ versucht, das diffuse körperliche Empfinden durch extreme physische Reize (z. B. Extremsportarten, Substanzmissbrauch oder Essstörungen) zu kompensieren (Krohne und Tausch 2014, S. 55). Das Wissen um **Alexithymie als Persönlichkeitsmerkmal** dürfte zwar für das Verständnis von Mitarbeitenden hilfreich sein und im Rahmen der Mitarbeiterselektion und -entwicklung entsprechend Beachtung finden. Allerdings sei hier zugleich vor unzulässigen „Diagnosen“ gewarnt, welche die Rolle einer Führungskraft bei weitem sprengen würden.

4.6.2 Darf ich als Führungskraft meine Emotionen zeigen?

Liest man es Ihnen „an der Stirn“ ab, wenn Sie sich ärgern? Oder sind Sie dafür berühmt, dass niemand hinter Ihre Fassade blicken kann? Ist Ihnen die Produktionsleiterin mit ihrem Pokergesicht und der gleichbleibenden mechanischen Stimme unheimlich, oder bewundern Sie ihre Fähigkeit?

Menschen (auch in der Arbeitswelt) unterscheiden sich zweifelsohne in der Art und Weise, wie sie ihre Gefühle zum Ausdruck bringen – sei es in der Intensität, sei es in der Art. Emotionale Fassbarkeit gilt in vielen Unternehmen (der sog. „westlichen Kultur“) als ein wichtiges Kriterium guter Führung, wenn es um Leadership geht. Um als Person und Vorbild zu begeistern, muss eine Führungskraft emotional fassbar und eindringlich sein. Anders ist dies in Kulturen wie z. B. Japan, in denen vielmehr eine strenge Unterdrückung des emotionalen Ausdrucks verlangt wird. In diesem Sinne wird emotionale Expressivität durch **kulturelle Normierung** stark beeinflusst.

Wir leben Emotionen im beruflichen Kontext anders aus als im privaten. Das emotionale Ausdrucksverhalten unterliegt sog. „**display rules**“ (Krohne und

Tausch 2014, S. 14). Sie regeln die Normalität des Verhaltens und des Empfindens. In manchen Organisationen ist man äußerst darauf bedacht, stets und ausschließlich Fröhlichkeit und Optimismus zu demonstrieren. In anderen gehört es eher zum „bon ton“, sich schwermütig und problembeladen zu zeigen. Die Regeln des Verhaltens sind zudem genderspezifisch. Zum Beispiel dürfen Frauen im professionellen Kontext eher weinen als Männer, sei es vor Freude, sei es vor Leid. Der Gefühlsausdruck ist stets individuell gefärbt. So wird z. B. Aufregung oder Stolz je nach Person und ihrem Temperament unterschiedlich gezeigt. Es ist erwiesen, dass der Ausdruck positiver Emotionen deutlich weniger durch Verhaltensnormen reglementiert wird als dies bei negativen Emotionen der Fall ist. Die Kultur und die normativen Regeln spiegeln sich hier in unbewusster und „selbstverständlicher“ Art (Krohne und Tausch 2014, S. 64–67).

Um als Führungskraft bewusster mit dem eigenen Ausdruck von Emotionen (positiven und negativen) umzugehen (und auch im Sinne eines besseren Verständnisses des Verhaltens der Mitarbeitenden), wäre es angebracht, sich die eigenen „display rules“ bzgl. des emotionalen Ausdrucks vor Augen zu führen und sie allenfalls vergleichend zu reflektieren bzw. zu hinterfragen.

Der Ausdruck von Emotionen spielt für das Zusammenwirken und die Kooperation in der Arbeitswelt eine entscheidende Rolle, weil er die Herstellung und die Aufrechterhaltung **sozialer Beziehungen** zentral beeinflusst. Übermittelt wird die Emotionalität durch Mimik, Motorik, Stimme und körperliche Reaktionen (z. B. schwitzen oder zittern, Gesichtsmuskeln anspannen und Augenbrauen runzeln bei Sorgegefühlen, bzw. entspannte Stirn, Lächeln und Wohligkeit). Solche Signale werden als verlässlich im Sinne von „wahrhaftig“ aufgenommen und interpretiert. Sie beeinflussen u. a., inwiefern Personen in ihrem Verhalten, d. h. auch Führungskräfte in ihrer Rolle, als „authentisch“ wahrgenommen werden. Doch auch dies ist „mit Vorsicht zu genießen“. Starke **emotionale Expressivität** dient der Wirkung von Authentizität, aber sie ist keine Garantie. Gerade Personen, die über hohe Fertigkeiten im Umgang mit ihren Emotionen verfügen (wie es gute Schauspieler tun), können hervorragend „spielen“. Emotionale Expressivität ist letztendlich ein facettenreiches Konstrukt und wird aus multiplen Bausteinen zusammengesetzt. So genügt

eine starke Darstellungsfähigkeit allein nicht, um die eigenen Emotionen in überzeugend-authentischer Art und Weise in das Verhalten einfließen zu lassen, damit sie ihre Wirkung für die Zusammenarbeit mit anderen entfalten. Es sind die Taten, die zählen.

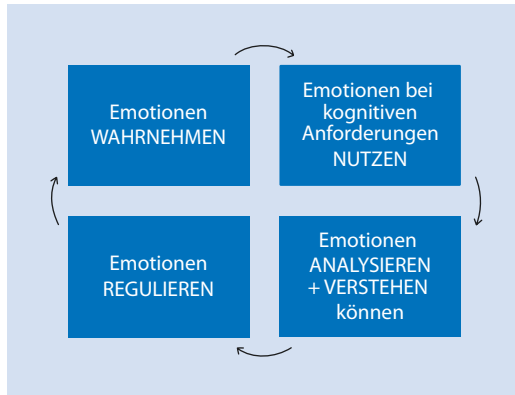
Emotionale Expressivität impliziert dass man sich den (eigenen, wie auch den fremden) Emotionen zuwenden kann. Zudem ist es notwendig, sich in der gegebenen Gefühlskomplexität zurechtzufinden. Gefordert wird hier das **Einfühlungsvermögen** – in sich selbst wie auch in andere (emotionale Introspektion und Empathie). Es ist offensichtlich wichtig und im Sinne des eigenen Emotionsmanagements möglich, sich gezielt positiven emotionalen Impulsen (z. B. Freude, Dankbarkeitsgefühle, Bewunderung etc.) zuzuwenden, ohne aber die negativen (z. B. Frustration, Ärger, Unzufriedenheit nach einem Misserfolg) zu negieren. Dabei dürfte eine innere Resistenz gegenüber dem Sog des Negativen hilfreich sein. In diesem Sinne gehören die **Kontrolle der eigenen Gefühlswelt** und die sog. „**Maskierungsfähigkeit**“ (z. B. unerwünschte Gefühle nicht zum Ausdruck zu bringen oder erwünschte Gefühlsanteile verstärkt zeigen) ebenfalls dazu.

4.6.3 Sollte ich als Führungskraft besonders emotional bzw. sozial intelligent sein, und wenn ja, dann wie?

Es sind nicht die intelligentesten Scharfdenker, die als Führungskräfte Erfolg haben. Klugheit und intellektuelle Schläue gehören zwar meist zum Profil einer Führungskraft, aber der **Erfolg in der Führungsrolle** hängt stark von der Fähigkeit ab, sich im sozialen Umfeld erfolgreich zu behaupten und soziale Kontakte zu pflegen sowie von den Fertigkeiten, in sozial schwierigen Situationen zurecht zu kommen und sie zu gestalten. Emotionale und soziale Intelligenz bilden die Basis dafür.

In der wissenschaftlichen Forschung figurieren verschiedene Auffassungen von **emotionaler Intelligenz (EI)**. So gibt es entsprechend auch unterschiedliche Modelle. Meist kombinieren sie (mentale) Fähigkeiten der EI und Persönlichkeitsmerkmale. Im Gegensatz zu **allgemeiner Intelligenz (IQ** als Indikator) scheint die EI ihr Maximum erst im späteren

4.6 · Was tun, um „emotional kompetent“ zu führen?



■ **Abb. 4.22** Aspekte der emotionalen Intelligenz (nach Mayer und Salovey in Krohne und Tausch 2014, S. 60)

Lebensalter (mit Ende 40) zu erreichen (Krohne und Tausch 2014, S. 64). Für die Praxis und die Führung ist die Konkretisierung einzelner EI-Aspekte notwendig, damit die Vorstellung als solche griffig und handhabbar wird. Gemäß Caruso und Salovey (2005) beinhaltet die EI verschiedene Aspekte (■ **Abb. 4.22**):

- Fähigkeit, **eigene Emotionen wahrzunehmen** und **auszudrücken** und zugleich **Emotionen anderer erfassen** und **einschätzen zu können**
- Fähigkeit, Emotionen im Rahmen von kognitiven Herausforderungen zu **nutzen** (ins Spiel zu bringen)
- Fähigkeit, Emotionen (kognitiv) zu **analysieren** und zu **verstehen**
- Fähigkeit, die eigenen Emotionen wie auch die emotionale Expressivität zu **regulieren** und die Emotionen anderer zu **beeinflussen** (**Emotionsmanagement**)

Vor dem Hintergrund ausgeprägter EI-Kompetenzen wird für Führungskräfte der Einbezug der emotionalen Ebene leichter und selbstverständlicher gemacht – sei es in Führungsgesprächen, sei es in der Problemlösungsarbeit in Gruppen oder in Konflikten. Des Weiteren wird so die Flexibilität im Umgang mit Emotionen (Ausleben und/oder Distanzieren von Emotionen) erhöht. Da es sich bei den erwähnten Kompetenzen der emotionalen und sozialen Intelligenz um spezifische kognitive Fähigkeiten handelt, sind sie grundsätzlich trainierbar und können weiterentwickelt bzw. gefestigt werden.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Führungspraxis zur Frage „Was tun um „emotional kompetent“ zu führen?“

- Nutzen Sie Ihre **Interozeptionsfähigkeit** zur Orientierung in Führungssituationen: Horchen Sie auf Ihre inneren Signale, und lernen Sie, diese richtig zu lesen. Die Selbstwahrnehmungsfähigkeit sowie die differenzierte Erfassung der eigenen Gefühle sind trainierbar!
- Beachten Sie in Ihrem Rollenverständnis, dass emotionale Fassbarkeit einen wichtigen Pfeiler Ihrer **Glaubwürdigkeit** und **Vertrauenswürdigkeit** bildet und Ihre **Authentizität** fördert.
- Erlauben Sie sich den Ausdruck von Emotionen, aber gehen Sie bewusst damit um („**display rules**“). Sich anderen unkontrolliert mit allen Emotionen zuzumuten, ist für Führungskräfte ein „No go“.
- Setzen Sie sich bewusst mit dem eigenen **Emotionsmanagement** auseinander. Trainieren Sie Ihr **Einfühlungsvermögen**, und wenden Sie sich immer wenn möglich positiven Emotionen zu – gerade im Arbeits- und Führungskontext.
- Trainieren Sie Ihre **emotionale und soziale Kompetenz**, und bringen Sie diese in Ihr Führungshandeln ein: Nehmen Sie Emotionen wahr und ernst; achten Sie auf die bewusste **Regulierung** Ihrer Emotionen in der Führungsrolle; suchen Sie die emotionalen Hintergründe des Handelns Ihrer Mitarbeitenden und Kollegen zu analysieren und zu verstehen; integrieren Sie Emotionen in Ihre **Entscheidungsfindung**.
- Erachten Sie **emotionale Kompetenz** als ein wichtiges **Kriterium** bei der **Personalauswahl** und auch als einen zentralen **Weiterbildungsbereich** bzw. ein wichtiges Ressourcenfeld für Ihre Mitarbeitenden.

4.7 Fallbeispiele aus der Praxis mit anschließender Reflexion

Die vollständigen Fallbeispiele finden Sie zum Nachlesen und Anhören unter <http://extras.springer.com/>. Bitte geben Sie im Suchfeld die ISBN dieses Buches an: 978-3-662-53155-6.

4.7.1 Hanna

■ Die Vorbereitung auf ihren Auftritt

Es ist 7 Uhr morgens. Hanna sitzt bereits in ihrem Büro und geht ihre Präsentation nochmals durch. Die Ferien sind vorbei. Zwei Projekte soll sie heute ihren Kolleginnen und Kollegen in der Geschäftsleitung der Klinikgruppe „Alpenblick“ präsentieren. Sie muss die neue Ausrichtung ihres Notfallzentrums durchbringen! Ihre Ideen sind gut – sie wird die anderen überzeugen und gewinnen! Schließlich unterstützen ihre Projekte die neue Wachstumsstrategie der Klinikgruppe und lösen zudem den aktuellen Engpass, denn ihr Zentrum platzt aus allen Nähten.

Vier Tage lang hat sie sich in ihren Ferien auf diesen Auftritt vorbereitet. Sie spürt Nervosität aufkommen. Unsicherheit macht sich in ihr breit. Überzeugungsreden zu schwingen war noch nie ihre Sache. Managementprojekte im Kollegium vorzustellen jagt ihr nach wie vor Respekt ein. Fünf Jahre lang hatte sie Medizin studiert und danach unzählige medizinische Weiterbildungen absolviert, jedoch keine zu Betriebswirtschaft oder Führung und Management! Dafür reichte die Zeit nicht. Der Klinikalltag absorbiert sie vollumfänglich. Sie gibt auch zu, dass weder Ökonomie noch Führung als „Wissenschaft und Theorie“ ihr Herz höher schlagen lassen.

Bald kommt Hannas Auftritt. Die Argumentationsketten schießen ihr wie Blitze durch den Kopf: einerseits die Zukunft ihres Notfallzentrums, das ihr am Herzen liegt, und andererseits die strategischen Belange der Klinikgruppe (selbstverständlich). Sie muss in diesen zwei Projektaufträgen ihre beiden Foki parallel aufzeigen: ein Szenario, in dem eine optimale Zusammenarbeit aller Disziplinen dargestellt wird, damit die Klinik auf Expansionskurs bleibt. Sie spürt die Verantwortung auf sich lasten. Sie ist sich nicht sicher, ob ihre Kollegen und Kolleginnen in der

Geschäftsleitung ihre Ansicht teilen werden. Das wird sie herausfinden. Etwas Sorge bereitet ihr die Tatsache, dass die beiden Projektbeschreibungen etwas „handgestrickt“ daherkommen und nicht ganz den Standards eines professionellen Projektmanagements entsprechen. Aber darauf kommt es hoffentlich nicht an.

■ Das Meeting

Die Präsentation verläuft schleppend. Es ist wenig Wohlwollen zu spüren. Eher empfindet sie Desinteresse von Seiten der Anderen. Am Schluss werden beide Projekte in trockener und für sie abschätziger Art zur Überarbeitung zurückgewiesen. Sie ist enttäuscht. Sie hat den Eindruck, dass ihre Projekte kein Gehör erhielten. Lag es an der unprofessionellen handgestrickten Darstellung oder an der inhaltlich schweren Nachvollziehbarkeit? Sie macht sich Vorwürfe. Zudem ließ Paul, ihr Vorgesetzter, sie im Stich. Von ihm kam kaum Unterstützung. Was er sich wohl dabei gedacht hat? Hat er etwa erwartet, dass sie, die Medizinerin, neben ihrer ärztlichen Arbeit und der Leitung ihres Zentrums noch ganze Projektaufgaben souverän und professionell darstellt, aufgleist und stemmt? Ganz allein? Wenn er und die Anderen sehen, dass sie mit ihren Ideen richtig liegt, dann erwartet sie doch ihrerseits eine kollegiale und wohlwollende Zusammenarbeit. Oder liegt sie etwa mit ihren Ideen und strategischen Überlegungen falsch? Halten die Anderen ihre Gedanken für utopisch oder für ein Hirngespinnst? Zieht die Geschäftsleitung noch überhaupt am selben Strang? Schon vor dem heutigen Schlamassel vermisste Hanna bei ihren Kollegen und Kolleginnen eine ganzheitliche, umfassende Betrachtung der Gesamtsituation der Klinikgruppe. Ihr kam es eher vor, dass ein „Silo-Denken“ vorherrscht! Jeder schaut und kämpft für sich. Man sucht möglichst viel zu seinen Gunsten zu kriegen und wurstelt sich irgendwie durch. So wirtschaftet man weder zukunftssträchtig noch erfolgsversprechend. Hat sie mit dieser Einsicht die Finger am Puls der Realität, oder sieht sie es zu schwarz? Bildet sie sich das alles nur ein? In ihrem Bauch macht Ärger sich breit.

■ Das Vorbild

„Wir bilden ein gutes Geschäftsleitungsteam“, lobt CEO Paul die insgesamt neun Mitglieder seines Gremiums. Hanna hört ihm zu und findet, es sei

eigentlich ein banaler Satz! Trotzdem gelingt es diesem Mann, seinen Worten Gewicht zu verleihen – das, was er sagt, wirkt bei den Zuhörenden! Paul scheint jede seiner Aussagen minutiös vorbereitet zu haben. Er führt die anschließende Diskussion strukturiert und doch irgendwie natürlich-frei zum Ziel. Flüssig und unaufdringlich bringt er es fertig, seine Geschäftsleitungsmitglieder auf dieses anspruchsvolle Vorhaben einzuschwören. Wie genau hat er es geschafft? Hanna staunt.

Paul ist Jurist. Als Quereinsteiger übernahm er vor zehn Jahren die Position des CEO der Klinikgruppe. Dabei half ihm wohl sein Stil wie auch die Leichtigkeit, mit der er die Bühne entschlossen und selbstbewusst betrat. Er mag den direkten Kontakt zu seinen Kolleginnen und Kollegen, geht offen und direkt auf sie zu und liebt es sichtlich, „mit seiner Mannschaft“ Ziele zu erreichen und Dinge in Bewegung zu bringen. Eine Prise Selbstverliebtheit glaubt Hanna in ihm zu sehen. Paul sonnt sich gerne in der Vorstellung, ein charismatischer Manager zu sein. Wenn es aber um die Organisation und Koordination der Sachaufgaben der Klinikgruppe geht, dann kniet er sich rein. Er ist sich nicht zu schade, bei Bedarf auch den Verwalter zu spielen. Seine Devise lautet, „in jeder Situation Kompetenz auszustrahlen und als Vorbild gesehen zu werden“. Hanna muss es ihm lassen: Er versteht es, klare Ziele zu setzen, und er „wirkt“. Gemäß seiner unerschütterlichen Überzeugung braucht eine Führungskraft, um erfolgreich zu sein, überschaubare Strukturen, in denen sie sich bewegen kann. Gleichzeitig scheint er aber auch davon überzeugt zu sein, dass man als Führungsgremium hervorragend funktionieren kann, ohne dass man einander über alles, was die Einzelnen tun und denken, bis ins letzte Detail Rechenschaft abgibt und ständig „Händchen hält“. Diese Haltung zeugt für Hanna von Vertrauen und Selbstständigkeit. Paul zeigt im Gremium die Konzentration aufs Wesentliche. Er versucht, den Überblick zu behalten, organisatorisch wirksam zu sein und dabei die eigene Autorität spielen zu lassen. Für ihn gibt es kaum Probleme, sondern lediglich Herausforderungen! Wenn notwendig, kann er auch souverän „nein“ sagen. Wie gerne würde Hanna sich eine Scheibe von diesen Fähigkeiten abschneiden. Sie hält viel von ihm! Sie fühlt sich neben ihm aber auch klein. Das wurmt sie.

■ Paul – nüchtern und distanziert

Paul selber betrachtet die Sache aus der ihm üblichen Distanz. Aus seiner Sicht nützt es nichts, die Angelegenheiten zu persönlich zu nehmen. Es heisst vielmehr, einen klaren und kühlen Kopf zu behalten. Anfänglich schob er die Unterstützung für Hanna heraus, einerseits weil er und seine Kollegen überzeugt waren, dass die Notsituation in ihrem Zentrum nicht so dringend und kritisch war, und andererseits, weil er „seine“ Hanna und ihre Ungeduld kannte. Wenn die Emotionalität bei ihr überhand nahm, begann sie, nervös zu werden, und ihr Redeschwall nahm zu. Schon einige Male war es ihm gelungen, den Wellengang zu besänftigen, indem er einfach „ihr Drama“ relativierte und in einen größeren Zusammenhang stellte. Er nahm die aktuelle Situation nicht als Krise wahr, sondern bezeichnete sie als eine „Ausnahmesituation“. Schließlich gab es immer wieder Zeiten, in denen viel gearbeitet werden musste. In solchen Momenten war es einfach wichtig, die Ärmel hochzukrempeln und zusätzliche Sonderleistungen zu erbringen. Es war ihm allerdings nicht entgangen, dass die Stimmung im Notfallzentrum früher deutlich besser war als derzeit.

Es überraschte ihn daher kaum, als eines Tages Hanna plötzlich in seinem Büro stand und lauthals unmittelbares Handeln forderte. Sie schlug vor, dass sie gemeinsam vor die versammelte Mannschaft treten und „Klartext“ sprechen und sich vor allem den Fragen und Anliegen ihres Teams direkt stellen würden. Sie betonte, man müsse jetzt Rückgrat beweisen und den Leuten erklären, wie die Führung die Missstände lösen will. Ihr Redeschwall schlug Paul wie eine Welle entgegen. Warum Leute im zwischenmenschlichen Bereich so empfindlich sind und dann so intensiv aufeinander reagieren müssen, war für ihn einfach nicht ganz nachvollziehbar. Manchmal wünschte er sich, dass seine Kollegen und Mitarbeitenden etwas mehr von seiner Robustheit und „Einfachheit“ hätten. Er beschloss, sich dem Drängen von Hanna zu beugen. Er hätte zwar eine andere Vorstellung davon gehabt, wie man eine bockige Truppe zur Ordnung ruft, aber Hanna hatte offensichtlich ihre eigenen Ideen, wie ein solches Problem anzupacken sei. Er wollte ihr nicht im Wege stehen.

■ Ins Boot

Widerwillig und dennoch loyal ist Paul dem „Vorschlag“ von Hanna gefolgt. Gemeinsam mit der Pflegeleitung haben Hanna und er die Konferenz organisiert und alle Mitarbeitenden eingeladen. Vor der versammelten Belegschaft haben sie ihre Ideen und Lösungsvorschläge präsentiert und anschließend Raum für Fragen und Bemerkungen gelassen. Wie erwartet gab es anfänglich nur wenig Echo. Hanna wusste, dass die vorgeschlagenen Lösungen teilweise diametral zu den Ansichten und Wünschen der Mitarbeitenden standen, aber eine „Protestwelle“ blieb zunächst aus. Schließlich fassten einige den Mut, und subtile Kritik kam auf – eigentlich „nur Fragen und Befürchtungen“. Einzig das Ressourcenproblem wurde mehrere Male relativ vehement vorgebracht: zu wenig Personal und Raum für die vielen Patienten. Hanna spürte förmlich den massiven Widerstand und die unterdrückte Wut. Paul schien gelassen bzw. blieb unbeeindruckt. Die Pflegeleitung fühlte sich zunehmend auf eine Rechtfertigungsschiene gesetzt und suchte zu erklären, warum der Ressourcenengpass kurz- und mittelfristig nicht zu lösen sei. Daraufhin senkte sich bleierne Stimmung im Raum. Aus der anfänglichen Ping-Pong-Situation wurde ein ungemütliches Patt.

Aus einem Geistesblitz heraus, vielleicht getrieben von einer Trotzreaktion, schlug Hanna eine neue Spielregel in der Diskussion vor: „Keine Kritik – nur Lösungsvorschläge! Diese wiederum durften nicht kritisiert, sondern nur festgehalten und gewürdigt werden. An diesen Lösungsvorschlägen würde dann weiter gearbeitet.“ Ferner brachte Hanna die Idee auf, Arbeitsgruppen mit dem Ziel zu bilden, kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen für diese Ausnahmesituation zu erarbeiten. Der Vorgehensvorschlag löste zuerst Erstaunen und misstrauisches Zögern aus. Die Mitarbeitenden rissen die Augen auf, und Unsicherheit machte sich breit. Paul schien irritiert. Hanna wusste genau, was in seinem Kopf vorging: Das Gemotze und der Widerstand der Leute nervten ihn. Hannas Reaktion überraschte und erstaunte ihn. In gewisser Weise fühlte er sich hintergangen. Sie fiel ihm in den Rücken! Problemlösungen an die Basis zu delegieren war nicht sein Stil. Sie müsste das doch wissen. Dennoch beherrschte er sich, verzog keine Miene und betrachtete gefasst das Geschehen. Stummes Nicken ging durch die Reihen

der Mitarbeitenden. Zwar war in den Augen der Kolleginnen und Kollegen Skepsis zu sehen, aber auch eine gewisse Genugtuung. Die Einladung, „ins Boot zu steigen“, war ausgesprochen, und man wollte ihr offensichtlich folgen.

Hanna war zufrieden mit dem Ausgang. Zugleich hatte sie Angst vor der Reaktion von Paul, wenn sie wieder allein sein würden. Sie spürte Enttäuschung darüber, wie wenig er sich in die Diskussion eingebracht hatte. Dieser Mann ließ sie immer wieder allein!

4.7.2 Überlegungen und Impulse zur Beantwortung der oben gestellten Fragen

■ Zu: Funktion von Emotionen – Nutzung und Handhabung der Emotionen in der Führungsarbeit

Das Protagonistenpaar Hanna und Paul erweist sich bzgl. ihrer emotionalen Muster als unterschiedlich veranlagt. Hanna scheint von Emotionen stärker „durchströmt“ und beherrscht zu werden, etwa in der Situation, in der sie den Unmut bzw. Widerstand der Belegschaft „förmlich spürt“. Obwohl nach außen hin alles „gesammelt und kontrolliert“ verläuft, nutzt sie ihren emotionalen Impuls und interveniert. Der Entscheid und die Handlung erfolgen blitzschnell. In der Folge verändert sie „im richtigen Moment“ das Vorgehen, und die Wendung scheint (obwohl nicht genau überlegt und rational abgewogen) erfolgreich. Hier regelt ein emotionaler Impuls die Entscheidungsfindung in einer komplexen Situation.

Obwohl Paul nicht im gleichen Ausmaß wie Hanna „emotional“ wirkt, dürfte seine Überzeugungskraft in der Rolle u. a. auch darin gründen, dass er daran, was er verkündet und will, „unerschütterlich“ glaubt. Sein Optimismus wirkt zwar überlegt eingesetzt und dennoch genuin und „echt“. So fällt es ihm auch selbstverständlich leicht, das, was er fühlt, vorzuleben. Dies bildet zweifelsohne eine wichtige Grundlage seiner Akzeptanz im Geschäftsleitungsgremium. Zudem hilft es, die Frustrationsgefühle, die Paul Hanna zufügt, indem er immer wieder ihr Bedürfnis nach „Aktiv-begleitet-und-unterstützt-Werden“ sowie ihren Wunsch nach Nähe ignoriert bzw. versagt, zu kompensieren.

Paul wirkt wie ein Mann, der keineswegs auf „Kuschelatmosphären“ aus ist und die „intensive“ Emotionalität der Belegschaft (wie auch die von Hanna) durchaus als störend empfindet. Er scheint sich eher nach „Einfachheit“ und „Vernunft“ in der Gestaltung sozialer Beziehungen zu sehnen (siehe Abschnitt „Paul“). Dennoch verneint er die Emotionen im Führungsalltag keineswegs, sondern anerkennt sie als gegebene Faktoren der organisationalen Dynamik. Dass er die „emotionalen Aufwallungen von Hanna“ zu relativieren vermag, indem er sie bei Bedarf „besänftigt“ und die Thematik in übergeordnete Zusammenhänge stellt, ist mitunter sowohl der Beziehung als auch der Sache dienlich. Vom Ernstnehmen der Emotionalität in seinem Handeln zeugt z. B. die Tatsache, dass er dem (nicht primär vernunftgesteuert vorgebrachten) Drängen von Hanna, sich der Mitarbeiterschaft direkt zu stellen und eine „Aussprache“ herbeizuführen, nachgibt.

In Hanna brennt emotionales Feuer für das, was sie macht. Dies ist für ihre Wirkungskraft und Glaubwürdigkeit zweifelsohne wichtig und förderlich. Zugleich entsteht der Eindruck, dass sie sich emotional in die Vorstellung hineinsteigert, sie müsse (und könne) die ganze Klinik retten sowie all die Menschen, die ihrer Dienstleistung bedürfen, zufriedenstellen. Ein solcher (unbewusster) Impetus, der auch als eine Form von „Überidentifikation mit der Rolle/den Organisationsanliegen“ betrachtet werden kann, würde sie in eine vorprogrammierte Überforderung stürzen. Hier wäre das Entlarven der eigenen Stricke angesagt und in der Folge Abgrenzungsfähigkeit gefragt. Zugleich bedeutet ein solches persönliches Identifikationsmuster eine gewisse Ausbeutungsgefahr. Inwiefern Paul mit seinem eher eingeschränkten Interesse an anderen die Ausbeutbarkeit Hannas zu erkennen vermag, bleibt fraglich. In diesem Falle könnte es aber passieren, dass er sich sozusagen dazu verleiten lässt, die latente Bereitschaft der Kollegin, „alles zu tun“, zu nutzen und sie letztendlich über ihre Grenzen treibt, ohne jegliche „bewusste“ Absicht.

■ Zu: Aggression und Angst – Entstehung und Handhabung

Organisatorisch gesehen passieren im gegebenen Situationsbeispiel Veränderungen, welche die Belastung der Mitarbeitenden massiv erhöhen. Ein klares

Zukunftsszenario, das die Lösung der „Not“ für die überlasteten Mitarbeitenden bieten würde, ist nicht in Sicht. Zugleich scheint die organisationale Kultur der medizinischen Institution geprägt zu sein einerseits durch die Norm von „man muss einiges aushalten können“ und andererseits durch ein gewisses Hierarchiedenken. Man traut der Führung zu bzw. man erwartet es von ihr, dass sie die Probleme löst und dann die Lösung nach unten weitergibt. Diese kontextuellen Faktoren dürften die Entstehung von Aggression in der Belegschaft über eine gewisse Zeit hinweg dämpfen. Wenn jedoch eine gewisse Schwelle überschritten wird und die von den Mitarbeitenden (nicht allzu lautstark, aber doch explizit) vorgetragenen Notsignale ignoriert bzw. nicht ernstgenommen werden (indem die Pflegeleitung zum wiederholten Male vernunft- und zahlenbasiert die Gegebenheiten rechtfertigt), wird der so zugefügte (psychische) „Schmerz“ zu groß, und Aggression kommt auf. Sie drückt sich zunächst in einer „bleiernen Stimmung“ aus. Einige (wie z. B. Hanna) spüren die „Wut der Mitarbeitenden“ klar, andere (wie Paul) weniger, respektive unbewusst-subtil. Die vorhandene Aggression der Mitarbeiterschaft beginnt bei der Führung Gegenaggression zu erzeugen. Paul (der CEO) wird ebenfalls „wütend“ – sei es auf die Leute, sei es auf Hanna. In der öffentlichen Situation der Versammlung, in der hohe soziale Kontrolle herrscht (ein aktueller Situationsfaktor), werden die Unmuts- bzw. Wutausbrüche zunächst von allen Beteiligten zurückgehalten. Es entsteht allerdings die Frage, was „danach“ mit der Wut passiert und worauf bzw. auf wen sie verschoben wird (Aggressionsverschiebung).

Durch die Intervention von Hanna in der Mitarbeiterversammlung (siehe Abschnitt „Ins Boot“), als sie die „Spielregeln“ ändert und einen neuen Modus der Kooperation postuliert, kehrt zum einen Entspannung ein, weil die Betroffenen sich in dem Moment ernstgenommen fühlen. Ihre „Not“ bzw. ihre Anliegen werden als solche anerkannt, es werden ihnen Kompetenzen zugesprochen, und die Validität ihrer Meinung wird sichtbar gemacht. Dies verleiht ihnen Gewicht und erhöht die Chancen einer Deeskalation und Kooperationsbereitschaft in einem Rahmen, der menschenwürdig ist. Zugleich könnte es aber sein, dass die deklarierten Regeln, die auf Partizipation, Selbstverantwortung und Selbstbewusstsein bauen, die kulturell ganz anders geprägte

Mitarbeiterschaft überfordern. In diesem Sinne wäre der intuitiv „richtige“ Impuls von Hanna gewissermaßen „nicht zu Ende gedacht“. In gewisser Hinsicht könnte man sagen, sie sei in die Falle ihrer spontanen Eingebung getappt. Trotz ihrer Empathie würde sie so Gefahr laufen, eine „suboptimale“ Lösung zu wählen, die sie nicht kognitiv-vernunfthäßig verarbeitet hat.

Die Zurückweisung von Hannas Anträgen durch die GL-Kollegen (siehe Abschnitt „Das Meeting“) bewirkt in ihr eine Mischung aus Angst und Aggressionsgefühlen. Sie fühlt sich bedroht und „sieht die Gegner“ vor ihrem inneren Auge. Diese Vorstellung zieht „feindliche Phantasien“ bzw. Misstrauen nach sich. Ohne Klärung ihrer Annahmen und Befürchtungen droht die Gefahr, dass sie eine „Faust in der Tasche macht“ und sich innerlich abwendet bzw. beginnt, manipulativ-taktisch gegen die „vermeintliche Gefahr“, die von den Anderen kommt, zu kämpfen. So würde der Boden für (kalte) Konflikte entstehen. Um dem entgegenzuwirken, kann an vier „Ansatzpunkten“ zur Reduktion der Aggressionsdynamik angesetzt werden. Ein konkretes, sorgfältiges Feedback für Hanna wäre wichtig. In diesem sollten sowohl die Mängel ihrer Präsentation gespiegelt als auch deutlich signalisiert werden, welche Ideen und Aspekte gut angekommen sind. Sie als Person sowie ihr Denkvermögen und ihr Engagement sollten darin wertgeschätzt werden. Sie sollte zu spüren bekommen, dass kollegiale Hilfsbereitschaft vorhanden ist (siehe Achtsamkeit/Sensitivität bzgl. Aggressionsdynamik). Paul müsste aus seiner CEO-Rolle heraus den Austausch und die gegenseitige Unterstützungsbereitschaft aktiv verstärken und dürfte die Ausgrenzung einzelner nicht zulassen, wie dies ansatzweise mit Hanna geschah (siehe soziale Akzeptanz und Beziehungspflege). Er zeigt sich zwar in der Kooperation vertrauensvoll und fordert Autonomie, die er auch vorlebt. Allerdings könnten seine ausgeprägte Kompetenz und Kraft gepaart mit Selbstüberzeugung dazu führen, dass er andere zu wenig „erfolgreich“ und „glanzvoll“ neben sich erscheinen lässt – ohne es zu wollen und zu merken. Hier müsste er bewusst nach wirksamen Strategien Ausschau halten, damit seine Kollegen (auch Hanna) gut sichtbar und erhobenen Hauptes gehen können. Zudem ist natürlich auf eine sensitive Kommunikation zu achten, d. h. zunächst darauf, dass unter den GL-Kollegen häufig genug kommuniziert wird und man sich nicht (eivernommen von den jeweils

unterschiedlichen „Arbeitswelten“) im eigenen „Silo“ den Phantasien über die Anderen hingibt, die so zur „Realität“ werden. In der Kommunikationsgestaltung ist zudem auf die Aspekte „guter“ d. h. gewaltfreier Kommunikation zu achten, wie sie unter ▶ Abschn. 4.2.4 ausgeführt wird.

Obwohl Hanna den Ärger im stillen Stübchen durchaus kennt, erweckt es den Eindruck, dass sie ihn nach außen hin nur wenig zeigt. Das Verhalten von Paul frustriert sie immer wieder. Dennoch reagiert sie meist mit Bewunderung. Auch hier könnte es sein, dass sie (aus Angst vor der eigenen Aggression?) die Gefühle innerlich „umwandelt“ (Aggressionsrechtfertigungsmechanismus). Es wäre zu fragen, inwiefern es für ihr Standing und ihre Einflussnahme nicht förderlicher wäre, ihren Unmut bzw. ihre Forderungen durchaus häufiger und früher zu zeigen und nicht erst, wenn die „Sicherung“ fast durchgebrannt ist (siehe auch Abschnitt „Paul“)

Ängstlich per se wirkt Hanna nicht. Dennoch hat sie gewisse (wiederkehrende) „Ängste“ davor, ihre Ideen vor anderen zu präsentieren. Sie spürt fehlendes Können auf verschiedenen Ebenen (fachlich-betriebswirtschaftlich bezogen auf Projektmanagement und rhetorisch-didaktisch bezogen auf Auftritts- und Vortragskompetenz). Es werden hier positive Funktionen der Angst sichtbar im Sinne eines Signals, sich bzgl. BWL und Auftritts- bzw. Rhetorik-Kompetenz aufzurüsten. Hanna müsste diese „Signale“ ernst nehmen und in konsequenter Art und Weise entsprechende Fertigkeiten ausbauen und antrainieren. Paul als ihr Vorgesetzter müsste zugleich darauf achten, dass er Hanna nicht in überfordernde Situationen versetzt – gerade vor dem Hintergrund seines eigenen „Könnens“ und seiner „Leichtigkeit“, was Auftrittskompetenz und verbale Überzeugungskraft betrifft. Hier wären von seiner Seite Empathie und Perspektivenwechsel gefragt. Zugleich könnte Hanna die eigene Erregbarkeit, die ihr zunächst von ihrem Umfeld gespiegelt wird, reflektieren und allenfalls nach Wegen suchen, wie sie mehr Gelassenheit entwickelt.

■ Zu: Empathie und Arbeitsfreude – Entstehung und Handhabung

Die Wahrnehmungsfähigkeit von Hanna, bezogen auf die Gefühlslage und Stimmung anderer, zeugt davon, dass sie empathisch ist. Paul dagegen versetzt

sich nicht mit derselben Leichtigkeit in die Lage seiner Kollegen und Mitarbeitenden. Dies führt dazu, dass er gewisse Reaktionen der Mitarbeitenden schlichtweg nicht versteht (siehe Abschnitt „Paul“). So droht er auch Hannas „Anwallungen“ als Ungeduld (wenn nicht gar als „Hysterie“) abzutun. Dennoch zeigt er sich hier nicht „völlig unempfindlich“. Offenbar vermag er mittels seiner Vernunft und Erfahrung gewisse Mankos hinsichtlich Empathie zu kompensieren. Er bleibt in „heiklen“ Situationen zurückhaltend-vorsichtig und haut nicht in unsensibler Art und Weise auf den Tisch, auch wenn dies seinem inneren Wesen möglicherweise eher entsprechen würde. Seine Gelassenheit wie auch die Fähigkeit, seine Gefühle (z. B. seinen Optimismus) deutlich zum Ausdruck zu bringen, zeugen von wichtigen Aspekten, die Empathie ermöglichen und sich in der Beziehungsarbeit als wichtig erweisen.

Um die Funktionsweise des GL-Gremiums zu optimieren und die gegenseitige Unterstützungsbereitschaft zu fördern, müsste Paul besonders darauf achten, dass er sich mit den Eigenheiten der einzelner Persönlichkeiten auseinandersetzt und aktiv versucht, sich in ihre Perspektive und Gefühlslage zu versetzen, um sie zu verstehen. Dies würde ihm Ideen und Impulse geben, wie er die Kooperation aktiv und rollenadäquat gestalten und die Ressourcen einzelner optimal ins Spiel bringen kann. Er müsste sich überlegen, wie der geeignete Rahmen (des GL-Gremiums) ausgestaltet werden müsste, damit Unterstützungs- und Hilfsbereitschaft darin gedeihen können. Zudem müssten letztere nicht nur im Team sondern institutionsweit explizit belohnt und wertgeschätzt werden.

Bei hohem Wellengang der organisatorischen Veränderungen und Engpässe droht im gegebenen Beispiel für viele die Arbeitsfreude unterzugehen. Die Perspektiven fehlen. Erfolge bleiben aus bzw. gehen in der Hektik des Arbeitsalltags unter. Menschen sind angespannt, die Nervosität steigt, und bei vielen machen sich Selbstzweifel bzw. eine gewisse Resignation breit. Hierbei dürfte es wichtig sein, dass Führungskräfte wie Hanna und ihre Kollegen zunächst bei sich prüfen, inwiefern die Bedingungen für Arbeitsfreude und -zufriedenheit vorhanden sind, wie sie gepflegt und geschützt werden. Dies auch mit dem Bewusstsein, dass man als Führungskraft gerade in Krisenzeiten bzw. in schwierigen Phasen in glaubhafter (und ansteckender) Art

und Weise das (realistisch) Positive und Zuversichtliche ausstrahlen sollte, um so als Vorbild stabilisierend und anspornend zu wirken. Paul (CEO) lebt dies z. T. vor, indem er sich von Schwierigem nicht übermäßig beeindrucken und einschüchtern lässt. Vielmehr packt er gerade in solchen Situationen entschlossen an und generiert Ergebnisse und Erfolge. Aufgrund seiner imposanten und bühnenwirksamen Art macht er sie auch für alle sichtbar. Er lässt sich, wenn es wichtig und sinnvoll ist, ein, vermag sich aber auch, wenn nötig, zu distanzieren.

Zugleich ist es wichtig, dass Hanna und ihre Führungskollegen sich bewusst und gezielt damit auseinandersetzen, wie sie konkret in der gegebenen Situation ihren Mitarbeitenden Resonanz Erfahrungen ermöglichen, d. h. wie den Einzelnen ein ermutigendes Feedback gegeben wird. Sie sollten sich zudem überlegen, wie (mit welchen Mitteln und Maßnahmen) sie das gegebene Arbeitsumfeld für ihre Mitarbeitenden zu einem „wohnlichen Ort“ machen. Was einen solchen „Ort“ ausmacht, heißt es bewusst und gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu überlegen und zu erarbeiten – und zwar nicht im Sinne eines „Wunschkonzerts“, sondern vielmehr im Sinne einer differenzierten Betrachtung dessen, was wirklich „genügt“, damit der Arbeitskontext nährend und lebenswert bleibt. Von besonderer Bedeutung wäre es, gerade in einer so schwierigen Situation das Selbstbewusstsein der Leute zu stützen, also ihnen persönliche Erfolge und Sinnhaftigkeit zu ermöglichen, so dass sie erleben können, dass das, was sie tun und wollen, eine Wirkung hat (Selbstwirksamkeit). Ein konstruktiver Umgang mit Misserfolgszuschreibungen wäre gefragt, bei dem die „Schuld“ nicht vorzeitig und unzulässig an Personen festgemacht wird. Anerkennung, Zugehörigkeit und soziale Teilhabe wären wichtig, zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und zu seiner Pflege.

■ Zu: Emotionale und soziale Kompetenzen – Sichtbarkeit, Wirkung und Ausbaumöglichkeiten

Im gegebenen Beispiel beweisen beide Protagonisten (Hanna und Paul) emotionale und soziale Kompetenz im genügenden Ausmaß – allerdings in unterschiedlicher Art und Weise. Obwohl das Interesse an Emotionen und die Empfindsamkeit dafür ungleich ausgeprägt sind (Hanna spürt die eigenen Emotionen stark und kann sich daran hervorragend orientieren;

Paul wendet sich dem Thema zu, weil er es als wichtig und Notwendig erachtet, aber die Passion für Emotionalität ist bei ihm weniger zu spüren), vermögen beide die Emotionen (eigene und die der Anderen) zu erfassen und zu akzeptieren bzw. für die „richtige“ Handlungsweise zu nutzen (siehe Fähigkeiten emotionaler und sozialer Intelligenz).

Sowohl Hanna als auch Paul sind in der Lage, ihre Emotionalität zum Ausdruck zu bringen (emotionale Expressivität). Die Art und Weise, wie sie die Emotionen ausleben, passt zudem ins kulturelle Schema, in dem die Frau emotional durchaus heftig „schwingen“ darf. Beide sind sie in der Lage, Emotionen zu erfassen und sie kognitiv zu analysieren. Paul beeindruckt zudem mit der Fähigkeit, sich emotional zu distanzieren, wenn angebracht. Er kann sich aber auch emotional einlassen, wenn ihm etwas wichtig ist und es ihn packt. So gesehen bezeugt er eine gute emotionale Flexibilität und vermag vor allem auch mit seinem Optimismus und seiner Zuversicht „ansteckend“ zu wirken. Zudem scheint er eine gewisse innere Resistenz zu haben gegenüber dem Sog des Negativen und reguliert so seine Emotionalität, was für gutes Emotionsmanagement und Resilienz spricht. Hanna ist dafür emotional stark „spürbar“. Sie erlaubt und schafft Nähe in einer Art, in der sie als Mensch Sympathien generiert (u. a. auch bei Paul).

Um sich bzgl. emotionaler und sozialer Kompetenz weiter zu entwickeln, wäre es für Hanna möglicherweise angebracht, zu lernen, sich von den eigenen Emotionen nicht unzulässig „mittragen“ zu lassen, d. h. sich z. B. bei Bedarf dem „Sog des Negativen“ zu entziehen und von den eigenen Phantasien oder Projektionen nicht einvernehmen zu lassen. Zudem wäre es wichtig, dass sie die Balance zwischen „den eigenen emotionalen Impulsen folgen“ und „ein willenloses Opfer solcher Impulse sein“ wahren kann. Auch ihr Bedürfnis nach „Nähe“ und „enger Zusammenarbeit“ bzw. der stete Wunsch nach Unterstützung wäre allenfalls verstärkt zu analysieren, zu verstehen und allenfalls zu relativieren. Gerade vor dem Hintergrund ausgeprägter Empathiefähigkeit und des „Mitgefühls“ könnte ein wichtiges Lernfeld darin bestehen, sich im Rahmen der Führungsrolle adäquat abzugrenzen.

Paul müsste wegen seiner etwas zögerlichen Bereitschaft, in die Schuhe eines Gegenübers zu steigen, verstärkt darauf aufpassen, dass er nicht unzulässig von

sich auf andere schließt und so einerseits falsche Erwartungen und Vorstellungen generiert, und andererseits an den Bedürfnissen und Möglichkeiten anderer vorbeisteuert. Entschlossener in andere Perspektiven zu wechseln und voller Neugier andere Formen und Paradigma des Emotionsmanagements zu erkunden, würde für ihn eine u.U. fruchtbare Herausforderung sein.

Literatur

- Altenthon, S., Betscher-Ott, S., Gotthardt, W., Hobmair, H., Höhle, R., Ott, W. & Pöhl, H. (2013). *Psychologie* (5. Aufl.). Köln: Bildungsverlag EINS.
- Alter, U. (2015). *Grundlagen der Kommunikation für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2004). *Sozialpsychologie* (4. Aufl.). München: Pearson.
- Asendorpf, J. & Neyer, F. J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Batson, C. D. (2011). *Altruism in humans*. Oxford: Oxford University Press.
- Bauer, J. (2013a). Arbeit. Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. München: Blessing.
- Bauer, J. (2013b). *Schmerzgrenze. Vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt*. München: Heyne.
- Beckmann, J. & Albert, D. (1984). Kognitive Dissonanz eine handlungstheoretische Perspektive. Berlin: Springer.
- Bennett, J. M. (2015). *The SAGE encyclopedia of intercultural competence*. Thousand Oaks: Sage.
- Brumlik, M., Haubi, R. & Leuzinger-Bohleber, M. (2006). Trauma und soziale Gewalt. Psychoanalyse, Sozial- und Neurowissenschaften im Dialog. *Schriften des Sigmund-Freud-Instituts*.
- Caruso, D. R. & Salovey, P. (2005). Managen mit emotionaler Kompetenz die vier zentralen Skills für Ihren Führungsalltag. Frankfurt a.M.: Campus.
- Collin, C., Benson, N., Ginsburg, J., Grand, V., Lazyan, M. & Weeks, M. (2012). *Das Psychologie-Buch*. München: Dörfling Kindersley.
- Damasio, A. R. (2000). *Descartes' Irrtum Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn* (5. Aufl.). München: dtv.
- Dollard, J., Ford, C. S. & Dammshneider, W. (1994). *Frustration und Aggression*. Weinheim: Beltz.
- Dorsch, F., Wirtz, M. & Strohmmer, J. (2013). *Lexikon der Psychologie* (16. Aufl.). Bern: Huber.
- Eck, C. D. (2015). *Intervision für die Teamleitungsstufe - Kollegiales Team Coaching KTC*. Stiftung Mühlehalde.
- Festinger, L., Irle, M. & Möntmann, V. (1978). *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern: Huber.
- Frey, D. & Bierhoff, H.-W. (2011). *Sozialpsychologie - Interaktion und Gruppe*. Göttingen: Hogrefe.
- Gilbert, D. T., Pinel, E. C., Wilson, T. D., Blumberg, S. J. et al. (1998). Immune neglect. A source of durability bias in affective forecasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 617–638.

- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (11. Aufl.). Bern: Haupt.
- Goleman, D. (2015). *Emotionale Intelligenz* (24. Aufl.). München: dtv.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Heinrichs, M., Stächele, T. & Domes, G. (2015). *Stress und Stressbewältigung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kaluza, G. (2015). *Gelassen und sicher im Stress das Stresskompetenz-Buch: Stress erkennen, verstehen, bewältigen* (6. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kappes, C. & Greve, W. (2011). Antisoziales Denken, Fühlen und Handeln. In D. Frey & H.-W. Bierhoff (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Kernen, H. (2005). *Arbeit als Ressource*. Bern: Haupt.
- Krohne, H. W. & Tausch, A. P. (2014). *Persönlichkeit und Emotionen individuelle Unterschiede im emotionalen Erleben und Verhalten*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lorenz, K. (2002). *Das sogenannte Böse - zur Naturgeschichte der Aggression* (23. Aufl.). München: dtv.
- Lustig, M. W. & Koester, J. (2013). *Intercultural competence interpersonal communication across cultures* (7. Aufl.). Upper Saddle River: Pearson.
- Mesquita, B. & Frijda, N. H. (1992). Cultural variations in emotions: A review. *Psychological Bulletin*, 112(2), 179–204.
- Meyer, W.-U., Schützwohl, A. & Reisenzein, R. (2003). *Einführung in die Emotionspsychologie* (3. Aufl.). Bern: Huber.
- Panse, W. & Stegmann, W. (1996). *Kostenfaktor Angst*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Petzold, H. (2003). *Integrative Therapie Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie* (2. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
- Richardson, D., Hammock, G., Smith, S. & Gardner, W. (1994). Empathy as a cognitive inhibitor of interpersonal aggression. *Aggressive Behavior*, 20, 275–289.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben* (8. Aufl.). Köln: Bastei-Lübbe.
- Spisak, M. (2012). Interkulturelle Kompetenz wirksam entwickeln. Ein Development-Forum zur Förderung der interkulturellen Kompetenz in internationalen, privatwirtschaftlichen Organisationen. Master Thesis MAS, Università della Svizzera italiana, Lugano.
- Stern, D. N. (1985). *The interpersonal world of the infant a view from psychoanalysis and development psychology*. New York: Basic Books.
- Zimbardo, P. G. (1998). *Psychologie* (5. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Zimmer, K. (2013). Die Macht der Gefühle. In S. Mannheim (Hrsg.). *Ich, du, wir und die anderen. Spannendes aus der Sozialpsychologie*. (S. 42–56). Weinheim: Beltz Juventa.

Wie führe ich macht- und vertrauensvoll?

Moreno Della Picca

- 5.1 Wo liegen Lust und Last der Macht- und Verantwortungsübernahme? – 152**
 - 5.1.1 Lust auf Macht – gut oder verwerflich? – 152
 - 5.1.2 Wo liegen die Quellen meiner Macht? – 155
 - 5.1.3 Wie kann ich meine Machtquellen strategisch einsetzen? Welches sind die konkreten Einflusstaktiken dazu? – 161
 - 5.1.4 Und wenn ich mit meiner Macht an die Grenzen stoße? – 164
 - 5.1.5 Wie ermächtige ich andere? – 168
 - 5.1.6 Was bedeutet Verantwortungsübernahme? Mit welcher Konsequenz? – 171
- 5.2 Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! – Ein Dilemma? – 174**
 - 5.2.1 Warum sollte ich vertrauen? – 174
 - 5.2.2 Wie entwickle und gestalte ich vertrauensvolle Führungsbeziehungen? – 177
 - 5.2.3 Wie vereinbare ich mein Kontrollbedürfnis mit Vertrauen? – 182
 - 5.2.4 Wie gehe ich mit Vertrauensbrüchen um? – 183
 - 5.2.5 Wie wertvoll ist meine Glaubwürdigkeit und wie baue ich sie auf? – 187
- 5.3 Aus der Praxis – 189**
 - 5.3.1 Hanna – 190
 - 5.3.2 Überlegungen und Impulse zu den kritischen Situationen von Hanna – 193

Literatur – 195

■ Worum geht es in diesem Kapitel?

Die Leitfrage des Kapitels wirft zunächst die Bedeutung der **Beziehungsqualität** innerhalb von Führungsbeziehungen unternehmensintern und -extern auf. Dass diese für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend sind, liegt auf der Hand. Die Förderung funktionierender Beziehungen, geprägt durch gegenseitigen **Respekt** im Umgang miteinander, gilt demnach als eine der vordringlichsten Aufgaben der Führung. Dabei spielt der Umgang mit den beiden Konzepten „**Macht**“ und „**Vertrauen**“ aus psychologischer Perspektive eine zentrale Rolle. Ein gesundes und angemessenes Verhältnis von Macht und Vertrauen ist gerade in Führungsbeziehungen gefragt. In diesem Kapitel geht es um das (Zusammen-)Spiel von Macht im Verhältnis zu Vertrauen resp. um die Möglichkeit, Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden und Führungskräfte zu vergrößern, ihnen Machtressourcen und -quellen zugänglich zu machen und dabei Vertrauen zu haben, dass sie dies im Sinne und zum Wohle des Unternehmens erfüllen („Intrapreneurship“). Das Spiel mit dem Verhältnis zwischen Macht und Vertrauen ist ein zweiseitiges Schwert. Macht und Vertrauen sollten zwar gewährt, können aber zugleich missbraucht werden. Ein Balanceakt zwischen der Ausrichtung an übergeordneten unternehmerischen und mikropolitischen Zielen und Interessen einerseits sowie an eigennützigen, persönlichen Zielen und Interessen andererseits muss hier gemeistert werden. In diesem Kapitel soll es darum gehen, mikropolitisch Verhalten bewusst und vorausschauend wahrzunehmen. Es soll nicht als verwerflich oder anstößig gelten, sondern Führungskräfte sollten einen **sensitiven Umgang** mit ihrer Macht im Zusammenspiel mit Vertrauen ausüben und vor allem die Wirkung von bestimmten machtausübenden Verhaltensweisen bedenken. Die Verfolgung von Interessen, die von den Unternehmenszielen abweichen, Machtgerangel sowie die Unterwanderung von Kontrollen, um eher persönliche Ziele zu verfolgen, produzieren Widerstand in vielerlei Hinsicht. Die Konsequenz: Es kostet allen Führungskräften und Mitarbeitenden eine Menge Energie, Zeit und Geld, die nicht für die Verfolgung der Unternehmensziele zur Verfügung stehen.

In diesem Zusammenhang stehen verschiedenartige Fragen im Raum, entlang derer der rote Faden

dieses Kapitels gesponnen wird, um mit Hilfe von Psychologiewissen Antworten zu ermöglichen.

■ Die Fragen der Führungskräfte:

■ Wo liegen Lust und Last der Macht- und Verantwortungsübernahme?

- Lust auf Macht – gut oder verwerflich?
- Wo liegen die Quellen meiner Macht?
- Wie kann ich meine Machtquellen strategisch einsetzen? Welches sind die konkreten Einflussstaktiken dazu?
- Was ist, wenn ich mit meiner Macht an die Grenzen stoße?
- Wie ermächtige ich andere?
- Was bedeutet Verantwortungsübernahme? Mit welcher Konsequenz?

■ Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! – Ein Dilemma?

- Warum sollte ich vertrauen?
- Wie entwickle und gestalte ich vertrauensvolle Führungsbeziehungen?
- Wie vereinbare ich mein Kontrollbedürfnis mit Vertrauen?
- Wie gehe ich mit Vertrauensbrüchen um?
- Wie wertvoll ist meine Glaubwürdigkeit, und wie baue ich sie auf?

5.1 Wo liegen Lust und Last der Macht- und Verantwortungsübernahme?

5.1.1 Lust auf Macht – gut oder verwerflich?

Macht ist eine grundlegende Realität in der Führung. Sie bildet das Fundament aller Gesellschaften, auch in Organisationen und Teams. Macht ist aufregend und erstrebenswert im Sinne von Kraft, Freiheit und Energie, um Dinge in Bewegung bringen zu können. Häufig hat sie aber einen schalen Nachgeschmack und wird mit Gewalt und Missbrauch konnotiert.

Innerhalb der Organisationsliteratur definiert z.B. Henry Mintzberg (1983) Macht in Organisationen wie folgt: „Macht ist die Fähigkeit, organisatorische Ergebnisse zu bewirken oder zu beeinflussen“ (engl.: „Power is the capacity to effect (or affect) organisational outcomes“).

Zwischenmenschlichen Arbeits- und somit auch Führungsbeziehungen zielen hauptsächlich darauf ab, gemeinsam Ziele zu verfolgen und Aufgaben zu bewältigen. Auch wenn die Führungsrolle als Beziehungsgestalterin im Ausrichten einer Einheit auf gemeinsame Unternehmensziele verstanden werden kann, so können in diesem Beziehungsprozess machtpolitisches Handeln und daraus das Verfolgen von à priori Eigeninteressen zum Vorschein kommen. In Organisationen manifestiert sich Macht hauptsächlich über „Kommunikation“, sie spiegelt sich in formellen und informellen Beziehungsnetzwerken und wird durch Symbole und Artefakte (z. B. Büros und Gebäude und ihre Ausstattung, Firmenwagen, Kleidung, etc.) verdeutlicht (Morgan, 1986). **Machtverhältnisse** werden über das formelle hierarchische Strukturprinzip in Unternehmen festgelegt und dargestellt (Organisationsstruktur, Organigramm). Die Position der Führung im Organigramm unterscheidet sich von derjenigen der Mitarbeitenden, indem sie „über sie“ angebracht wird. Interessanterweise ist zu beobachten, dass Positionen in der Organisationshierarchie auch auf gesellschaftliche Positionen übertragen werden können. Führungskräfte in Organisationen sind häufig auch in gesellschaftlichen Führungspositionen (z. B. Politik, Vereine, Kultur, Sport) wiederzufinden. Führungspersonen bilden so eine Art Elite. Eine Führungsposition zu erreichen, ob in der Wirtschaft oder in der Politik, ist für viele entsprechend erstrebenswert. In Unternehmen sind hohe Positionen mit Weisungsbefugnissen, hohem Gehalt und Ansehen sowie mit der Nutzung eines breiten Netzwerkes verbunden, d. h. mit vielfältigen Machtgrundlagen, die gerne ausgeübt und teilweise sehr lustvoll genutzt werden. Die Bildung und Etablierung von **hierarchischen Strukturen** dient nicht nur der Machtpositionierung, sondern erweist sich auch als Strategie zur Konfliktregulierung. In hierarchisch strukturierten Organisationsmodellen, die nach wie vor vielerorts als Vorlage dienen, werden Konflikte von unten nach oben eskaliert und sollen von der Führung gelöst werden. In der jüngeren Vergangenheit kristallisieren sich (u. a. in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung) alternative Konzepte von Organisationsformen heraus, wie z. B. Netzwerkstrukturen in Organisationen, die in der Praxis einen andersartigen – nicht minder erfolgreichen – Umgang mit

Macht aufweisen (vgl. u. a. von Rosenstiel et al. 2003; Steiger und Lippmann 2013; Wegge 2004).

In der Organisationspsychologie wird Macht auch im Zusammenhang mit sozialem und politischem Handeln diskutiert und am Begriff „**Mikropolitik**“ festgemacht (Neuberger 1995, 2002; Küpper und Ortmann 1992; von Rosenstiel 2003). Politisches und soziales Handeln in Organisationen zielt darauf ab, Machtpotenziale auf- und auszubauen und einzusetzen, um eigene Interessen durchzusetzen (von Rosenstiel 2003) oder vielfältige Interessen zu moderieren. Allgemein kann festgehalten werden, dass Führung ihre Macht einsetzt, in dem sie Organisationen ausrichtet, strukturiert und koordiniert. Ohne den Einsatz von Macht könnten Organisationen nicht geführt werden. Ohne Führung würden sich Desorientierung und Chaos breitmachen. So ist es nicht verwunderlich, dass Menschen bereit sind, sich in hierarchische und koordinierende Strukturen zu begeben und sich zu integrieren, in denen Führung übernommen und Macht über sie ausgeübt wird.

Bei der Nutzung von Machtpotenzialen durch die Führung wird unterschieden zwischen „**Einflussnahme**“ und „**Machtausübung**“ (Scholl 2007). Wenn **Einfluss** ausgeübt wird, versucht die Führung, auf ihr Gegenüber einzuwirken, indem sie dessen Interessen mitberücksichtigt und es quasi in die Diskussion einbezieht. Wenn **Macht** ausgeübt wird, wirkt die Führung allenfalls auch entgegen den Interessen des Gegenübers – sie erteilt einen Befehl. Folglich können mächtige Führungskräfte ihre Interessen gegen die der Anderen durchsetzen oder aber im Sinne der Einflussnahme die Interessen anderer berücksichtigen oder zumindest respektieren und anhören. Gesellschaftliche und organisationale **Normen** und **Guidelines** versuchen in der Regel, einseitige Machtausübung zu unterdrücken oder gar zu verbieten und eher die Kraft der Einflussnahme zu fördern. Unabhängig von der Gemeinschaft können Machtanspruch und Führungsanspruch nur entstehen, wenn die Beziehung zwischen dem Machttragenden und seiner Gefolgschaft von einem gewissen Konsens und Commitment getragen wird, so dass die zu verfolgende Strategie- und Zielrichtung mittels Dialog erreicht werden.

Friedberg (1992) definiert Macht als „die Fähigkeit von jemandem, bei anderen Verhalten zu erzeugen, das sie ohne sein Zutun nicht angenommen

hätten“. **Macht bewegt Leute, etwas zu tun und zu erreichen.** Will man Macht in Organisationen oder Teams analysieren, so muss zunächst einmal das Phänomen konkretisiert und enttabuisiert werden. Dem Machtausübenden haftet nicht selten etwas Anstößiges bzw. Unanständiges an. Macht wird betrachtet als etwas, das man zwar besitzen kann, das aber nur einige wenige („die da oben“) besitzen, und das diese gegen die vielen Machtlosen („die da unten“) anwenden, wobei man sich selbst meist zu den Machtlosen zählt (Küpper und Ortmann 1992). Initiiert durch das Gefühl der Ungerechtigkeit und verstärkt durch die Möglichkeit oder Erfahrung des Machtmissbrauchs wird der Mächtige so allzu schnell zum Bösewicht. Hier laufen Führungskräfte à priori Gefahr, als Leinwand für Projektionen zu dienen (► Kap. 6). Umso mehr heisst es für Führungskräfte, die positive Seite der Macht zu demonstrieren. Dafür muss diese gesehen und als solche anerkannt werden. Psychologisch betrachtet liegen der Macht lebenswichtige menschliche Bedürfnisse zu Grunde: **Autonomie** und **Austausch**.

a. Autonomie

Es ist davon auszugehen, dass es Führungsbeziehungen ohne Macht ebenso wenig gibt wie Arbeitsbeziehungen ohne Emotionalität (► Kap. 4). Macht ist in menschlichen Beziehungen ein **alltägliches Phänomen** und eine entscheidende Dimension jeder Beziehung. Die Frage ist, ob die Beziehung die Ausübung von Macht begünstigt oder Macht sich aus einer Beziehung entfaltet. In unserem westlichen Kulturkreis besteht ein starkes Bedürfnis, in Beziehungen zu anderen sich gegenseitig respektvoll zu begegnen. Es geht dabei darum, als eine relativ eigenständig handelnde (autonome) Person betrachtet zu werden und sein zu wollen anstatt als Objekt von anderen behandelt zu werden. Folglich zeigt die **Einflussnahme mehr Wirkung als die Machtausübung** (Scholl 2007). Einfluss nehmen können wir nur, wenn wir unsere **Autonomie nutzen und schützen**, für sie eintreten und uns das Recht nehmen, uns anders zu verhalten als von unserem Gegenüber erwartet oder eingefordert wird. Dabei bleibt die Frage zu klären, worauf die Fähigkeiten eines Machtausübenden beruhen oder allgemeiner ausgedrückt, was ihre Quellen der Macht sein können. In **Machtbeziehungen** (z. B. in

einer Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung) werden letztlich Aufgaben ausgeführt und Handlungsmöglichkeiten vereinbart, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Zum Beispiel nimmt der Coach eines Rugby-Teams mit einem Spieler eine (Macht-)Beziehung auf, weil der Spieler eine Spielfähigkeit und -fertigkeit hat (Verhalten, Handlungsmöglichkeit), die der Coach benötigt, um das Team zum Erfolg zu bringen. Der Coach braucht also von dem Spieler das spezifische Können und die Teamfähigkeiten. Weil der Spieler dieses Können besitzt, steht er in einem günstigen Machtverhältnis (Position für Aushandeln von Spielervertrag, Boni für Leistungen, etc.), das ihm zu guten Austauschbedingungen und somit zu einer gewissen Autonomie resp. Handlungsspielräumen verhilft. Je autonomer oder größer der Spielraum des Spielers ist (z. B. Grad der Exklusivität der Fähigkeiten und Fertigkeiten für das Team), desto mehr Handlungsmöglichkeiten besitzt er, desto unberechenbarer wird sein Verhalten für den Coach und desto mehr kann er vom Coach verlangen. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass je mehr Autonomie jemand in einer Verhandlung besitzt (günstige Verhandlungsposition), desto mehr kann er die Verhandlung (mit)beeinflussen. Autonomie und Besitz von Handlungsspielräumen sind wichtige menschliche Bedürfnisse, die für die Arbeitsmotivation sehr maßgebend sind (► Kap. 3). Macht gibt es nicht ohne Autonomie, und Autonomie nicht ohne Macht (Friedberg 1992). Die Schaffung autonomiefreundlicher Arbeits- und Organisationsstrukturen führt nicht etwa zur Abwendung von Machtbeziehungen, sondern zu ihrer Vervielfältigung und folglich zu mehr Kommunikation und Tauschverhandlungen zwischen den Mitgliedern. In solchen dynamisch gestalteten Beziehungen und Auseinandersetzungen wird Raum für Kreativität und Innovation geschaffen, in dem Probleme zu einer besseren Lösung geführt werden können. Es ist aus dieser Sicht nicht allzu leicht verständlich, dass Machtbeziehungen auf Seiten aller Beteiligten immer eine offensive und eine defensive Komponente haben. Alle Akteure zielen darauf, in ihrer Zielverfolgung und Aufgabenausführung ihren eigenen (Handlungs-)Spielraum und ihre Autonomie zu beschützen und soweit wie möglich auszubauen. Zur selben Zeit versuchen sie, die Spielräume ihrer relevanten Gegenüber soweit wie möglich einzuengen und ihre

Abhängigkeit von deren Wohlverhalten zu verringern, indem sie deren Verhalten so berechenbar wie möglich machen. Mit anderen Worten, um den Erfolg eines Teams langfristig aufrecht zu erhalten, ist der grundlegende Einsatz in jeder Coach-Spieler-Beziehung die Ersetzbarkeit oder die Entwicklung guter Fertigkeiten und Fähigkeiten aller Spieler auf dem Spielfeld. Je schwieriger es für einen Coach ist, einen Spieler zu ersetzen, desto günstiger ist dessen Ausgangsposition in der mit dem Coach auszuhandelnden **Tauschbeziehung**. Die Art und Weise, wie diese Tauschbeziehungen gestaltet werden, können durchaus lustvoll sein, wenn sie spielerisch angegangen werden. Auf die Führungsrealität transferiert heisst dies: Um eine gute Ausgangsposition in einer Verhandlungssituation zu haben, sollten sowohl die Mitarbeitende als auch der Vorgesetzte ausgezeichnete Leistungen erbracht haben oder in Aussicht stellen (auf der Grundlage der eingesetzten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen), um auf Augenhöhe eine Tauschbeziehung eingehen zu können.

b. Austausch

Macht ist nicht eine Persönlichkeitseigenschaft eines Handelnden, sondern vollzieht sich innerhalb einer **Beziehung** (z. B. zwischen einer Führungskraft und einem Team). In der Beziehung beruht Macht auf Austausch und damit auf Verhandlung (Einflussnahme), denn es gibt keine Beziehung ohne Austausch und keinen Austausch ohne (implizites oder explizites) Aushandeln von Tauschbedingungen (beidseitige Interessen sind gleichwertig; ► Kap. 7). So ist eine Machtbeziehung zwar gegenseitig, aber nicht à priori ausgeglichen. Es gibt nur einen **Austausch mit Gegenseitigkeit**. Kann einer der betroffenen Parteien keine Ressourcen oder Tauschbedingungen mehr in die Verhandlung einbringen, dann hat er auch nichts mehr auszutauschen und kann mit der anderen Partei auch keine Beziehung mehr eingehen. Folglich ergibt sich Macht aus einem Kräfteverhältnis oder einer Austauschbeziehung, in der eine der beteiligten Parteien imstande ist, die andere ihre selbst begünstigenden Tauschverhältnisse aufzuzwingen. Verliert ein z. B. Rugby-Team mehrere Spiele in einer Saison hintereinander, verliert der Coach an Macht gegenüber seiner eigenen Führung und gerät in Erklärungsnotstand (schlechte

Ausgangsposition), wenn er bei seiner Führung um weitere Ressourcen bittet.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Lust auf Macht – gut oder verwerflich?

- Um Machtverhältnisse in Ihrer Organisation besser zu verstehen, führen Sie sich Ihre Organisation und das dahinterstehende Strukturprinzip vor Augen. Wie werden Rollen wahrgenommen? Wie gestalten die unterschiedlichen Rollenträger (Führung und Mitarbeitende) ihre Beziehungen? Wo werden Positionen und folglich Macht konzentriert wahrgenommen und ausgeübt? Wie werden Konflikte reguliert?
- Nehmen Sie sich Zeit, um den eigenen Umgang mit Macht zu reflektieren. Bei der Nutzung Ihrer Macht ist es sinnvoll, zwischen „Einflussnahme“ und „Machtausübung“ zu unterscheiden (s.o.). Wo liegt ihr Schwergewicht? Warum?
- Achten Sie zugleich darauf, dass das Bedürfnis nach Autonomie immer wieder zum Thema gemacht wird. Machen Sie die Grenzen der persönlichen vs. unternehmerischen Interessen bei sich und bei Ihren Mitarbeitenden zum „legalen“ Thema. Wenn der Austausch nicht stattfindet, kann dies dazu führen, dass weniger Wissen weitergegeben wird und die Effizienz und Effektivität darunter leiden. Einflussnahme, Beteiligung und Kommunikation über die verschiedenen Interessen fördern die Schaffung von neuem Wissen und den Erhalt der Handlungsfähigkeit.

5.1.2 Wo liegen die Quellen meiner Macht?

Die Führung von Mitarbeitenden kann schwierig sein, weil sie immer individuell und situativ ist. Insbesondere gilt das, wenn Mitarbeitende unterschiedlich „ticken“, wenn sie eigenwillig und „bockig“ sind, unterschiedliche Persönlichkeiten mitbringen und

verschiedene Aufgaben zu erledigen haben. Nicht jeder Mitarbeitende ist „easy“ und verträglich. Es gibt Mitarbeitende, die von außen betrachtet z. B. mit sich selbst nicht im Reinen sind, sich selbst im Wege stehen oder im privaten Bereich Probleme haben und deshalb wenig belastbar sind. Es gibt aber auch Mitarbeitende, die sich ungerecht behandelt fühlen und deshalb Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich gekündigt haben. Die Palette von Ursachen und Symptomen unerwarteten und herausfordernden Mitarbeiterverhaltens und problematischen Situationen, auf die mit Macht und Durchsetzung reagiert werden kann und teilweise muss, ist breit.

Wer **Einfluss in einer Beziehung** ausüben will, muss erstens dazu in der Lage sein, dem Gegenüber ernstliche Nachteile (oder Vorteile) zuzufügen resp. den Handlungsspielraum enger (oder weiter) zu gestalten, ohne dass sich die Andere mit einer glaubhaften Gegendrohung wehren kann. Er muss zweitens als eine Person angesehen werden, der Taten folgen lässt. Denn wenn jemandem die nötige Durchsetzungsstärke nicht zugetraut wird, dann nützt ihm die Sanktionsmöglichkeit wenig – dies kann ein machtpolitisches Handicap von harmoniebedürftigen Führungskräften sein.

a. Die sechs klassischen Machtquellen

Die Sozialpsychologen French, Raven und Kruglanski (1959, 1970, in Heckhausen, 1989) haben sechs mögliche **Machtquellen** ausgearbeitet, auf die sich Führungskräfte abstützen können (■ Abb. 5.1).

1. Legitime Macht bzw. Positionsmacht

Die bekannteste und am meisten angewendete Machtquelle gründet in der aufgrund von Position und Aufgabenstellung verliehenen Machtlegitimation. Eine Führung besitzt legitime Macht „kraft ihrer Funktion bzw. Position“ innerhalb der Organisation („legitimate power“). Sie erhält durch ihren **Arbeitsvertrag** und unabhängig von ihrer Qualifikation und Persönlichkeit gegenüber den Mitarbeitern bestimmte Möglichkeiten der Einflussnahme. Mitarbeitende lassen sich beeinflussen, wenn sie der Ansicht sind, der Vorgesetzte habe de facto ein Recht dazu, Entscheidungen oder Verhaltensweisen durchzusetzen. Diese legitime Macht ist mit formaler

Autorität gleichzusetzen und abhängig von der Überzeugung der Mitarbeitenden, vom Recht einer Führung ihre Stellung innezuhaben und von der Akzeptanz des Funktionsträgers. Wenn eine Mitarbeitende eine Position innehat, die sie innerhalb der Struktur und Prozesse einer Organisation wahrnimmt, verleiht ihr dies ebenso Macht (und sei es nur, dass sie durch die Verzögerung von notwendigen Arbeiten einen anderen Mitarbeitenden in seiner Tätigkeit behindert). Es ist, wie oben dargestellt, ein Beziehungsphänomen, das reguliert und gestaltet werden muss. Legitimation der Positionsmacht kann auch durch Wahl, Rechtsprechung oder andere Verfahren geschaffen werden (z. B. Richter, Politiker, etc.).

2. Macht durch Belohnung

Die Macht durch Belohnung („reward power“) besteht in der Möglichkeit, dass Führungskräfte autorisiert sind, Mitarbeitende für ihre Leistungen zu belohnen. Die Belohnung selbst kann beliebig sein. Entscheidend ist der **Anreiz** resp. die **Motivation**, welche von ihr ausgeht. Neben materiellen oder finanziellen Belohnungen können auch Aufmerksamkeit, Lob und Anerkennung zur Anwendung kommen. Die Macht durch Belohnung bezieht sich z. B. auf die Möglichkeit der Führung, den Mitarbeitenden Vorteile, Wohlstand oder Beförderung zu verschaffen sowie ihren Lohn oder Verantwortungsbereich zu vergrößern.

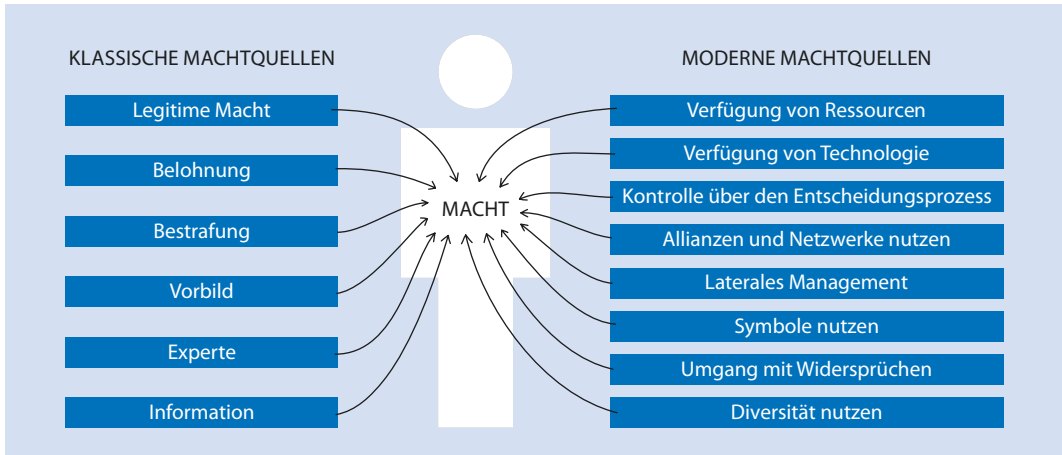
3. Macht durch Bestrafung

Das Gegenteil der obigen Macht stellt die Macht durch Bestrafung („coercive power“) dar. Die Zielvorstellungen der Führungskraft werden durch Ausübung von **Zwang** bzw. durch Anordnung und Androhung von **Strafen** durchgesetzt. Sie basieren auf Angst. Mitarbeitende fügen sich aus Furcht vor negativen Folgen. Denkbare Druckmittel sind z. B. Lohnkürzungen, Degradierungen, Entlassung oder Zurückhaltung von Belohnungen.

4. Macht durch Identifikation bzw. Vorbild

Diese Machtquelle geht einher mit der Persönlichkeit der Führungskraft resp. mit ihrer Wirkung auf Mitarbeitende und Kollegen. Die Macht durch Vorbild („reference power“) basiert auf erstrebenswerten

5.1 · Wo liegen Lust und Last der Macht- und Verantwortungsübernahme?



■ **Abb. 5.1** Klassische und moderne Machtquellen in Anlehnung an French et al. (1959, 1970, in Heckhausen, 1989) und Morgan (1986, 1997)

Charaktereigenschaften oder Ressourcen einer Person, die zur **Identifizierung** und **Loyalität** mit ihr einladen. Folglich bezieht sich diese Form der Macht auf die Fähigkeit der Führungskraft, bei den Mitarbeitenden ein Gefühl der Verbundenheit und Identifikation hervorzurufen. Die Führungskraft beeinflusst dabei die Einstellungen der Mitarbeitenden. Ihre Emotionen sowie Ziele und Absichten entwickeln eine „charismatische“ Wirkung auf andere.

5. **Macht durch Wissen bzw. Expertentum**
Die fünfte Machtquelle zielt auf die Expertenmacht („expert power“) ab. Der Einfluss entsteht aufgrund von **Fachwissen** und **Spezialkenntnissen** (z. B. technischem Fachkönnen) der Führungskraft. Das Expertentum hat eine hohe Akzeptanz, und ihm wird gefolgt. Anders als die anderen Machtquellen ist diese hochspezifisch und auf einen speziellen Bereich eingeschränkt, auf welchem „der Experte“ qualifiziert und erfahren ist.
6. **Informationsmacht**
Die sechste Quelle von Macht ist die Information („informational power“). Durch einen **Informationsvorsprung** kann die Führungskraft Macht ausüben. So verfügt die Führungskraft (weil zugehörig zum Führungskreis) meistens über Informationsmacht, weil sie z. B. früher

informiert ist als viele andere Mitarbeitende. Macht kann hier auch durch überzeugende Argumente ausgeübt werden.

Je nachdem, mit welcher Unternehmenskultur und mit welchen Mitarbeitenden es die Führungskraft zu tun hat, wird die eine oder andere Machtquelle eingesetzt.

In unserem Kulturkreis wird einer Führungskraft bereits mit dem Antritt einer Führungsposition eine gewisse Macht zugestanden, und ihr wird Autorität zugeschrieben. Dies kann als gutes Startkapital betrachtet werden. Verfügt sie zusätzlich über große Eloquenz und Überzeugungskraft und kann sie diese Kompetenzen situationsgerecht einsetzen, dann wird ihr zusätzlich Macht verliehen. Jede Führungskraft muss sich mit ihrer Macht und den Mächtigen auseinandersetzen oder selber die eigene Macht einsetzen. Im Grunde setzt jede Führungskraft ihre Machtquellen ein, um die Mitarbeitenden bei ihrer Zielerreichung zu unterstützen und zu beeinflussen. Denn Macht hat derjenige in einer Beziehung, der die Verhaltensweisen seines Gegenübers in einem stärkeren Maß beeinflussen kann. Wenn Führungskräfte versuchen, ihre Mitarbeitenden durch Argumente zu überzeugen und sie mit den nötigen Informationen zeitgerecht zu versorgen, dann ist meist Informationsmacht oder/und Expertenmacht im Spiel oder gar Macht durch Vorbild, je nachdem, wie plausibel

die Argumente dargelegt wurden. In der Regel bedienen sich Führungskräfte der Machtquellen und verfolgen damit die Zielerreichung ihres Teams oder der Unternehmung. Wie mächtig eine Führungskraft ist, hängt immer auch davon ab, wie viel Macht ein Mitarbeitender ihr zugesteht. Die Führung hätte die Pflicht, ihre Machtquellen nutzbringend und zielführend für das Gemeinwohl einzusetzen um damit die vereinbarten Ziele zu erreichen. Gehen einer Führungskraft jedoch die Argumente aus und verliert sie dadurch an Überzeugungskraft, so könnte es nahe liegen, dass sie ihre Positionsmacht einsetzt, um sich beim Mitarbeitenden durchzusetzen. Die Konsequenz wäre dann, dass dies beim Mitarbeitenden Demotivation auslöst. Er wird unzufrieden, und seine Leistungen schmälern sich. Eine solche Beziehung wird zu einem Machtspiel und -kampf, wenn durch Fragen und Argumentation nichts erreicht werden kann.

Die Frage ist nun: Wie lässt sich diese Einflussmöglichkeit noch verstärken? Wie kann eine Führung ihren Handlungsspielraum und denjenigen ihrer Mitarbeitenden erweitern und damit die Autonomie beider Seiten vergrößern, so dass ein konstruktiver Beziehungsaustausch entsteht?

b. Moderne Machtquellen

Ergänzend zu den sechs klassischen Machtquellen stellt Gareth Morgan *moderne* Quellen von Macht in Organisationen vor (Morgan, 1986, 1997; ■ Abb. 5.1):

— Verfügungsgewalt über Ressourcen

Führungskräfte führen Mitarbeitende. Sie steuern und überwachen zugleich Budgets und andere Ressourcen des Unternehmens. Ein Teil ihrer (Rollen-)Macht besteht darin, diese Ressourcen an Projekte und Aufgaben zuzuweisen. Die Verfügung über begrenzt vorhandene Ressourcen verleiht Macht über jeden, der auf diese Ressourcen angewiesen ist. Universellere Ressourcen wie Geld und Manpower verleihen dabei mehr Macht als eingeschränkt verwendbare. Es überrascht daher nicht, dass es in vielen politischen Machtkämpfen in Organisationen um die Kontrolle über Ressourcen und die Aufrechterhaltung des eigenen „Königreichs“ geht. So verständlich dies auch ist, bergen solche Kämpfe das Risiko,

dass die Unternehmensziele dabei vergessen werden, weil die Energie der Führungskräfte vor allem auf den Erhalt, Gewinn oder Verlust von (eigenen) Ressourcen (Budget, Manpower, Positionen, etc.) ausgerichtet ist.

— Kontrolle über den Entscheidungsprozess

Wer den Entscheidungsprozess steuern kann, d. h. Kontrolle über relevante Entscheidungsfaktoren inne hat bzw. „die schlagenden Argumente“ in der Hand hält, kann Entscheidungen (mit)beeinflussen. So kann z. B. ein Finanzmanager die sachliche Entscheidung eines Produktionsmanagers für oder gegen die Anschaffung eines neuen Computersystems beeinflussen, weil er die Finanzen kontrolliert. Die taktische Bedeutung bestimmter Rollen und Fachkompetenzen wird hier sichtbar.

— „Boundary Management“

– Schnittstellenmanagement

Die Strukturen und Einheiten innerhalb der Organisation bilden für die Mitarbeitenden Grenzen, sei es bezogen auf Ressourcenzugriff, sei es auf Begegnungen und Zusammenarbeit. Wenn nicht explizit von der Führung so vorgesehen, können z. B. Mitarbeitende von der Marketingabteilung nicht von sich aus auf Kollegen vom Verkauf zugehen und mit ihnen zusammenarbeiten. Diejenigen Personen des Unternehmens, welche die Grenzen kontrollieren, verfügen so über eine wichtige Machtquelle. Mitarbeitende, die an den Schnittstellen (Grenzen) zur Kundschaft oder zu Lieferanten tätig sind, verfügen häufig über einen Informationsvorsprung und damit über Macht. Zu den traditionellen Bereichen, die in diesem Sinne „machtvoll“ sind, zählen der Einkauf und der Vertrieb. Sie beeinflussen die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen.

— Fähigkeit, Unsicherheit zu verarbeiten und mit Widersprüchen umzugehen

Wer Komplexität und Unsicherheit gut bewältigen und zugleich Vertrauen generieren kann (► Abschn. 5.2), sitzt ebenfalls an einer zentralen Machtquelle. Sie entspringt der persönlichen Belastbarkeit und birgt die Fähigkeit, mit Angst und Stress umgehen zu können. Menschen, die über diese (persönliche) Machtquelle verfügen, packen

Situationen an, die andere eher meiden oder an die sie sich nicht herantrauen. Belastbare Menschen nehmen herausfordernde Positionen an, und es zeigt sich, dass diese Menschen eher erfolgreich sind und zusätzlich befördert werden.

— **Verfügungsgewalt über Technologie**

Des Weiteren kann die Kontrolle einer bestimmten Technologie, d. h. z. B. Kenntnisse, Fähigkeiten und das Wissen, wie die Technologie im Produktions- und Dienstleistungsprozess einzusetzen und zu bedienen ist, eine wesentliche Machtquelle bedeuten. Sichtbar wird das heute im vermehrten Vorfinden von CIO-Rollen auf höchster Managementebene („Chief Information Officer“). Die Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) war lange Zeit als Dienstleisterrolle in Organisationen zu finden. Heute bestimmt sie hingegen die Machtverteilung bis auf höchste Ebenen. So wird der Besitz der neusten Informationstechnologien zunehmend auch zu einem Status- und Machtsymbol. Diejenigen, die sie besitzen, demonstrieren so ihre Vorreiterstellung, ihren Einfluss und ihre Cleverness.

— **Allianzen und informelle Netzwerke**

Zu den Allianzen und Netzwerken gehören Kontakte, Sponsoren, Koalitionen sowie informelle Beziehungen (z. B. Freundschaften, Bekanntschaften, Seilschaften, Verwandtschaften). Sie verleihen ihren Mitgliedern Macht, indem letztere mit Informationen und Unterstützungsformen bedient werden, die Außenstehenden vorenthalten sind. Solche Netzwerke sind nicht nur in Organisationen zu finden, sondern auch im Kultur-, Politik- und Sportbereich und werden zum „Geschäfte-Machen“ genutzt. Man tauscht Gefälligkeiten und subtile Hilfestellung aus – bei Bedarf „wäscht die eine Hand die andere“. Bosetzky (1974) spricht vom „Don Corleone-Prinzip“, welches mitunter an mafiöse Beziehungen erinnert, aber sehr wohl auch zum „normalen“ Verhalten innerhalb der organisatorischen Realität gehört (Bosetzky 1974; Küpper und Ortmann 1992). Netzwerke (formelle und informelle) effektiv zu nutzen gehört

zweifelsohne zu einem der Schlüsselfaktoren erfolgreicher Führungskräfte.

In Netzwerken spielt es eine Rolle, wie die Macht demonstriert wird. „Mächtige“ zeichnen sich dadurch aus, dass sie andere überreden und überzeugen können – mit einer breiten Klaviatur an Mitteln (► Kap. 3). Selbstvertrauen, taktisches und verbales Geschick sind hier zweifelsohne von Vorteil und können mitunter das tatsächliche Machtpotenzial einzelner aufbauen. Nachhaltig zu überzeugen gelingt in der Führung allerdings nur dann, wenn Worten und „Kettenrasseln“ Taten folgen.

— **„Symbolism and the management of meaning“ – Macht über Symbole und deren Bedeutung**

Im Führungs- und Arbeitsalltag begegnen Menschen einer Vielfalt an Symbolen und werden mit ihrer Bedeutung (Semiotik) konfrontiert. Wenn sie die Feinheiten der Symbole erkennt, versteht und sie klug einzusetzen vermag, hat eine Führungskraft ein überraschend mächtiges und leistungsfähiges Werkzeug, sei es für die Gestaltung von Wandel, sei es für die Untermauerung von Macht. So können beispielsweise die Portraits von Unternehmensgründern (sie werden meistens im Empfangsraum eines Unternehmens präsentiert) zusammen mit dessen Geschichte und mit Anekdoten zur Erklärung und zum Verkauf einer neuen Strategie verwendet werden. Sie sollen in Erinnerung rufen, wofür die Unternehmung einsteht und welche Werte sie transportiert. Die Führung kann schon mit dem Einbringen des Bildes des Gründers ihren Einfluss auf die Führungsbeziehung geltend machen. Wer Symbole und deren Bedeutungen entsprechend einsetzt, kann Einfluss ausüben. Dieser zeigt sich beispielsweise auch im Status von Ärzten in Krankenhäusern. Die weiße Arbeitskleidung und das heraushängende oder um den Hals gelegte Stethoskop (beides Statussymbole) wirken im Sinne einer Uniform und lösen bei den Patienten Respekt aus. Auch Anwälte und Richter gestalten ihre Arbeitsumgebungen teilweise „pompös“ und erscheinen dadurch „mächtig“.

— „Gender-diversity relation management – Umgang mit Geschlechterbeziehungen“

In der Handhabung von Beziehungen zwischen den Geschlechtern spielt Macht insofern eine Rolle, als dass sie aufgrund von wahrgenommenen Unterschieden zwischen Menschen bezüglich ihrer Geschlechterrolle entsteht. In vielen Unternehmen ist die Rollenverteilung ausgesprochen gender-spezifisch. Beispielsweise sind in Krankenhäusern die Ärzte meist Männer und die Pflegenden häufig Frauen. Das Stereotyp im Sinne von „der Mann trägt die Verantwortung, die Frau dient ihm zu“ manifestiert sich hier klar und deutlich. Nach wie vor spiegelt es sich auch in der Führungsrealität wider. In Führungs- resp. Machtpositionen sind mehr Männer als Frauen zu finden, vor allem auf den höchsten Ebenen. Der „Gläserne Decke“-Effekt (d. h. selbst hoch qualifizierte Frauen gelangen kaum an die Führungsspitze) ist keineswegs nur eine Theorie. Auf den ersten Blick scheinen Frauen freiwillig auf höhere Positionen zu verzichten und überlassen den Männern das Feld, meist „gut begründet“; in Wirklichkeit sorgen jedoch vielfältige Strukturen und Prozesse dafür, dass Frauen kaum eine Chance gegeben wird, um es bis ganz nach oben zu schaffen. Ähnliche Machtasymmetrien sind auch bzgl. Rasse, sexueller Orientierung, Religion, Alter, etc. zu beobachten.

Stereotypen werden oft strategisch eingesetzt. Sensitivität für diese „Mechanismen“ zu entwickeln und sie zu verstehen, damit Machtbeziehungskonstellationen möglich werden, die auf „Gleichwertigkeit“ basieren, wäre hier die Herausforderung sowohl für Führungskräfte als auch für das Human Resource Management.

c. Was mächtige Führungskräfte auszeichnet

Aus einer qualitativ angelegten Studie von Hoffmann (2003), in der Führungskräfte aus dem Topmanagement über ihre Macht befragt wurden, gehen vier

Hauptquellen hervor, die sie für ihren Machterhalt und -ausbau als entscheidend und teilweise auch lustvoll betrachten:

1. **Leistung und Resultate erzielen** (Erfolge vorweisen können)
2. **physische und psychische Stärke ausstrahlen** (Belastbarkeit, Durchhaltevermögen, Disziplin, hoher Einsatz, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit)
3. **tragfähiges Beziehungsnetz aufbauen und nutzen** (vertikal und horizontal, innerhalb und außerhalb der Organisation)
4. **„people management skills“ – Personalführungsfähigkeiten** (Rekrutierung von kompetenten Mitarbeitenden, als Teamplayer auftreten, Teams motivieren)

Die verschiedenen Machtquellen geben der Führung und auch anderen Mitgliedern in Organisationen Mittel an die Hand, um Unternehmens- wie auch die eigenen Interessen zu fördern oder aber Konflikte in der Organisation zu regulieren. Die Anzahl der Machtquellen impliziert eine direkte Machtposition und -beziehung. Das bedeutet aber nicht, dass die Mächtigen ihre Machtquellen ausschöpfen und vollends nutzen. Die Entscheidung darüber, ob als isolierter Einzelkämpfer vorgegangen oder bei Bedarf das eigene Netzwerk mobilisiert und damit Einfluss ausgeübt wird oder nicht, ist eine bewusste mikropolitische und taktische Entscheidung. Es geht dabei oft darum, den **Handlungs- und Führungsspielraum** für den eigenen Bereich in der Organisation zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen. Es geht also darum, mehr Autonomie zu gewinnen und damit einen organisationalen und persönlichen Gewinn zu erzielen. Dies kann als ausgeprägtes und fortwährendes „Einfluss-spiel“ betrachtet werden, in dem Mitglieder (Führungskräfte und Mitarbeitende) der Organisation im Austausch und im Dialog sich gegenseitig messen und ihre Kompetenzen zeigen und weiterentwickeln können. Solange es nicht verhindert, dass Ziele verfolgt werden, die nach dem Allgemein- resp. Unternehmenswohl trachten, dürfte das Spiel durchaus attraktiv und reizvoll sein und zur lustvollen Spannung in der Führung beitragen.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wo liegen die Quellen meiner Macht?

- Verantwortungsvoll zum eigenen Machtanspruch zu stehen und Einfluss auszuüben gehört zur Führungsrolle. Genauso wie es heisst, andere zu ermächtigen. Um hier klug und sensitiv vorzugehen, sollten Sie sich zunächst ein differenziertes Bild vom Umgang mit Macht und Einflussnahme in Ihrem Unternehmen (Team oder Abteilung) machen. Analysieren Sie Ihre eigenen Machtquellen sowie die Ihrer Mitarbeiter. Welche könnten mehr oder anders gehandhabt werden?
- Machen Sie sich dabei Ihre „intuitiven“ und impliziten Machtquellen bewusst und explizit. Sprechen Sie es an, wenn Sie mit der einen oder anderen nicht klar kommen (im Team oder im Dialog mit Ihrem Vorgesetzten).
 - Wie stark nutzen Sie Ihr Einflusspotenzial via Vorbildwirkung? Wie gehen Sie mit Wissen und Information um? Wie tun das andere (z. B. Ihre Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten)? Erweitern Sie die Möglichkeiten Ihrer Einflussnahme, wenn nötig und wenn möglich.
 - Wie bewusst und geschickt verfügen Sie über Ressourcen (Zeit, Geld, Manpower)?
 - Wie bewusst und durchdacht steuern Sie Entscheidungsprozesse?
 - Nutzen Sie Allianzen (das „Don Corleone-Prinzip“) hinreichend und effektiv?
- Gehen Sie die gleichen Fragen und Machtquellen durch, und betrachten Sie die einzelnen Mitarbeitenden. Wie gehen Ihre Mitarbeitende z. B. mit Informationsmacht oder mit Technologien etc. um? Finden ein Austausch und ein

konstruktiver Dialog in Ihrem Team und mit Ihnen statt? Fördern Sie ihn, und beachten Sie, dass hinter dem Einsatz von Machtquellen oft ein Bedürfnis nach Autonomie steckt. Sprechen Sie die von Ihnen wahrgenommenen Machtquellen offen an, und pflegen Sie eher einen spielerischen Umgang damit. Reflektieren Sie aber Ihre sich im Einsatz befindenden Machtquellen, und sprechen Sie sie ebenfalls an.

- Wenn gewisse Machtquellen Ihrer Mitarbeitenden oder Ihres Vorgesetzten nicht denjenigen der offen deklarierten Führungs- und Organisationswerte entsprechen, dann nehmen Sie diesen Konflikt auf und setzen sich mit Ihren Mitarbeitenden oder Ihrem Vorgesetzten auseinander. Seien sie dabei offen, transparent und bewusst konsequent.

5.1.3 Wie kann ich meine Machtquellen strategisch einsetzen? Welches sind die konkreten Einflusstaktiken dazu?

Der Ruf nach Techniken, um die eigene Machtposition zu stärken und zu verteidigen, ist zunächst legitim. Um aus Verhandlungen als Sieger hervorzukommen, werden Machttaktiken oder „Verhandlungstricks“ angewandt, die darauf ausgerichtet sind, das Gegenüber zu Fall zu bringen und selbst die Oberhand zu gewinnen. Die Lorbeeren bekommt der Mächtigere, was von allen (auch in der unternehmerischen Realität) als „selbstverständlich“ empfunden wird. So bedient sich u. U. korrosiver Taktiken im Dienste des eigenen Siegs und und „heiligt hinterher die Mittel“. Gerade dies ist aber ein Nährboden für Eskalationen und Konflikte.

Die folgende Negativliste an „üblichen“ Einflusstaktiken, die von Rosenstiel (2003, S. 44) aufführt, sollen

im Sinne des Bewusstmachens sensibilisieren (vgl. auch Neuberger 1995, 2002):

Negative Einflusstechniken der Machtausübung

1. **Informationskontrolle** (z. B. Schönfärberei betreiben, Informationsfilterung und -zurückhaltung, Informationen durchsickern lassen, Gerüchte verbreiten, Informationsmonopole erwerben)
2. **Kontrolle von Verfahren, Regeln und Normen** (z. B. Entscheidungsprozesse kontrollieren oder ändern, Präzedenzfälle schaffen, passende Kriterien etablieren)
3. **Beziehungen nutzen oder stören** (z. B. Netzwerke und Bündnisse bilden („Seilschaften“), unbequeme Gegner isolieren, Loyalität belohnen, Nepotismus, intrigieren, herabsetzen, diskreditieren, schlecht aussehen lassen)
4. **Selbstdarstellung** (z. B. vorteilhafte Selbstdarstellung („impression management“), die eigene Sichtbarkeit erhöhen, demonstratives Imponiergehabe)
5. **Situationskontrolle erzeugen** (z. B. Dienst nach Vorschrift, Sabotage, vollendete Tatsachen schaffen, Fakten vertuschen oder verschleiern)
6. **Handlungsdruck erzeugen** (z. B. emotionalisieren, einschüchtern, schikanieren, pokern, Termine setzen und kontrollieren, „Kuhhandel“)
7. **Timing - Zeitpunkt** (z. B. verfügbar sein oder eben nicht, den richtigen Zeitpunkt, Gelegenheiten und Überraschungseffekte nutzen, abwarten, Entscheidungen verzögern, Zeitdruck machen)

Diesen Strategien werden Techniken gegenübergestellt, die sich als konstruktiv erweisen. Sie erinnern an die Ansätze der transformationalen Führung (► Kap. 3). Hier gilt es, bei aller Unterschiedlichkeit von Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten ein moralisch-ethisches Menschenbild zu wahren und einen wertschätzenden Umgang miteinander zu pflegen, respektvoll und mit Verzicht auf Verletzungen. Darauf aufbauend sind innerhalb der Führungsbeziehungen konkrete Ziele und gegenseitige Erwartungen zu klären und gemeinsam zu vereinbaren. Dabei darf die Führung ihren Mitarbeitenden auch spiegeln oder rückmelden, wenn sie den Eindruck

hat, dass diese sich ihr gegenüber nicht fair oder moralisch-ethisch zweifelhaft verhalten. Es soll ein gegenseitiger Austauschprozess in der Führungsbeziehung stattfinden, in dem beide Seiten ihre Macht (Bedürfnis nach Autonomie und Handlungsspielraum) ausspielen sollen und können (von Rosenstiel 2003, S. 45).

Positive Einflusstechniken der Machtausübung

1. **Rationales Vorgehen** (z. B. Expertise aufbauen, d. h. Weiter- und Fortbildungen in den eigenen Themen sowie Führungsausbildungen besuchen, systematisch, differenziert und belegt argumentieren, fundierte Ausarbeitungen vorlegen)
2. **Begeistern** (z. B. sich Charisma aneignen ► Kap. 3, charismatisch auftreten, durch Visionen und Inspirationen begeistern, an höhere Werte appellieren, Bedenkensträger zurückweisen)
3. **Koalition und Partizipation** (z. B. sich mit Gleichgesinnten zusammentun, Mitspracherechte einräumen, eine förderliche Gruppenatmosphäre herstellen und pflegen, eine hochmotivierte Mannschaft formen, ► Kap. 7)
4. **Personalisieren** (z. B. Vorbilder und Identifikationsfiguren präsentieren, an Ehre, Treue, Verantwortung etc. jedes Einzelnen appellieren, Selbstverpflichtung fordern und ermöglichen)
5. **Bestimmtheit** (z. B. mit Nachdruck und Selbstsicherheit auftreten, klare Erwartungen und Forderungen stellen, die Führungsrolle beanspruchen, der Konfrontation mit Opponenten nicht aus dem Weg gehen)
6. **Belohnen** (z. B. loben, anerkennen, wertschätzen, Vorteile verschaffen, mit Statussymbolen auszeichnen, öffentlich positiv hervorheben, lohnende Tauschgeschäfte anbieten)
7. **Beraten** (z. B. bereitwillig Empfehlungen geben und annehmen, hilfreiche Tipps geben, von eigener Erfahrung berichten und profitieren lassen, als Mentor dienen)

Wie rigoros und mit wie viel Rücksicht auf andere (zu unlauteren) Mittel gegriffen wird, hängt immer von den Umständen und der Persönlichkeit des Einzelnen ab. Das **Machtmotiv** (vgl. McClelland 1985; ► Kap. 3) bildet z. B. eine nicht zu unterschätzende

Persönlichkeitseigenschaft für subversiv politisierenden und eigennütziges Handeln in Organisationen. Es regt dazu an, Menschen und Arbeitsprozesse zu eigenem Zweck zu instrumentalisieren. Übertrieben machtmotivierte Menschen eignen sich gezielt Informationen an und damit eine konspirative Autorität. Es geht ihnen um das Verfolgen von egozentrischen Interessen, die durchaus in Verhandlungssituationen für den eigenen Bereich von Nutzen sein können.

An dieser Stelle muss angefügt werden, dass es die eine beste Taktik nicht gibt, die es einem Mächtigen ermöglicht, sich durchzusetzen oder seinen Einfluss zu vergrößern. Denn auch machtvollen Führungskräfte sind in einem größeren Ganzen zu betrachten. Welche Taktik letztendlich gewählt wird (bewusst oder nicht bewusst) und zum Erfolg führt, hängt von den organisationalen Bedingungen ab, die nicht alle kontrolliert werden können. Grundsätzlich ist es den Führungskräften freigestellt, wie offen und transparent sie im unternehmerischen Dialog mit Emotionen, Motiven, Werten, Normen und Haltungen umgehen. Ebenso liegt es an ihnen, mit welchen Mitteln sie in den unumgänglichen Auseinandersetzungen und Verhandlungssituationen kämpfen, zum Wohle des Unternehmens und auch für sich. Folglich sollte es nicht darum gehen, umsichtig auf die Balance zu achten. Die Verfolgung von Interessen, die von den Unternehmenszielen abweichen, Machtspiele, Unterwanderung von Kontrollen sowie persönliche Interessen produzieren Widerstand und kosten Energie, die nicht für die Verfolgung der Unternehmensziele zur Verfügung steht. Um auf dem Arbeitsmarkt überlebensfähig zu bleiben, sind Organisationen darauf angewiesen, Energien bestmöglich zu kanalisieren und zu nutzen. Ein wesentlicher Schritt dazu ist die Minimierung egozentrierter Mikropolitik und die Kultivierung von sozio- oder systemzentrierter Mikro- oder Makropolitik.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie kann ich meine Machtquellen strategisch einsetzen? Welches sind die konkreten Einflusstaktiken dazu?

- Führen Sie sich die Vielfalt möglicher „negativer“ und „positiver“ Einflusstaktiken

vor Augen: Welche Taktiken wenden Sie in Ihren Führungsbeziehungen bevorzugt an? Welche gar nicht? Welche würden Sie gerne mehr anwenden? Welches sind die bevorzugten Taktiken Ihrer Mitarbeitenden und Ihrer Vorgesetzten? Welche Einflusstaktiken werden in der Kultur Ihres Unternehmens toleriert, welche nicht? Mit diesen Fragen erhöhen Sie Ihre Sensitivität in Bezug auf die Vielfalt und Unterschiedlichkeit Ihrer Einflussnahme, was Ihre Wahrnehmung in bestimmten Führungssituationen schärfen wird.

- Achten Sie in Ihrer Führungsrolle darauf, dass sowohl Sie als auch Ihre Mitarbeitenden und Vorgesetzten sich möglichst differenziert und bewusst für die Wahl verschiedener Einflusstaktiken entscheiden und diese dann auch anwenden. Denn es kann durchaus vorkommen, dass z. B. in Verhandlungssituationen oder bei herausfordernden Gegenübern die „negativen“ Taktiken zielführender sind. Versuchen Sie bewusst und antizipierend zu erfassen, worauf die jeweiligen Taktiken gerichtet sind bzw. wie sie wirken und welche Konsequenzen dabei ausgelöst werden können (Konflikte). Ihr vielschichtiges Verständnis für die verschiedenen Einflusstaktiken und ihre Wirkungen wird dadurch erweitert. Zugleich erhalten Sie gewisse Hinweise darauf, wie Sie positive Taktiken fördern können. Denn die rücksichtsvolle Einflussnahme (die Anwendung positiver Taktiken) wird als günstige Alternative zum Machtmissbrauch skizziert und hat eine hohe und nachhaltige Wirksamkeit.
- Das Zeigen eines konstanten und immerwährenden eigennützigen Verhaltens in Ihrer Führungsrolle und dass Sie immer als Sieger hervorgehen wollen sind für Führungsbeziehungen und für das Unternehmen kontraproduktiv. Der

spielerische Umgang und der Einsatz von verschiedenen Einflusstaktiken (positive und allenfalls negative) zeugen hingegen von persönlicher und sozialer Kompetenz und machen sie als Führungskraft fassbar und glaubwürdig.

5

5.1.4 Und wenn ich mit meiner Macht an die Grenzen stoße?

In Organisationen und Institutionen investieren Führungskräfte einen erheblichen Teil ihrer Energie auf Machtgewinnung und -erhaltung, indem sie viel Zeit für ihre individuelle Profilierung, Konkurrenzrituale und Revierabgrenzungen verwenden. Wenn die Führungskultur sich so darstellt und in der Unternehmung eine Konkurrenzkultur gelebt wird, wird Machtgerangel zum „Wert“ und Erfolgsfaktor. Auf lange Sicht dürften allerdings diejenigen Organisationen besser fahren, die eine offene und transparente Kommunikationskultur aufweisen und in denen die Ressourcenverteilung mit rücksichtsvoller Einflussnahme geschieht (Scholl 2007). Wo verschiedene Menschen mit verschiedenen Persönlichkeiten und unterschiedlichen Interessen aufeinanderstoßen, sind Meinungsverschiedenheiten und Interessenkollisionen zwar unumgänglich, doch wenn sie mit klaren Worten ausgetragen werden und die Würde des Anderen bewusst gewahrt wird, können sie sozialverträglich bereinigt werden. In der Folge kann mehr Energie in die Lösung von Sachfragen und damit letztlich in die Weiterentwicklung des Unternehmens fließen.

Auseinandersetzungen, die vom Impetus der Machtdurchsetzung um jeden Preis geprägt sind, in denen mit „hidden agendas“ gearbeitet wird und die häufig in „Hahnenkämpfe“ ausarten, sind nervenaufreibend und demütigend. Oft überschreiten sie die Grenzen des Anstandes. Dies wird von beiden Seiten als herausfordernd bis gar überfordernd erlebt. Macht durchzusetzen darf kein Wert oder ein Ziel per se sein. Macht sollte vielmehr darauf abzielen, Ideen, Entscheidungen, Absichten und Interessen zum Durchbruch zu verhelfen. Es geht dabei auch um die Frage des Stils. Häufig ist es kaum effektiv, z. B.

auf legitime Macht zu pochen (Position) und sich darauf zu versteifen. Allerdings gibt es Situationen, in denen Positionsmacht wichtig wird, etwa wenn die Macht des Arguments oft allein nicht genügt, um Sinn- und Bedeutungsvollem zum Durchbruch zu verhelfen (z. B. das Gemeinwohl zu fördern und fordern). Es muss klar sein, wofür jemand Macht einsetzt. Wenn dieses Wissen oder diese Erklärung fehlt resp. nicht vorhanden ist, dann ist jemand stets mit seiner Machterhaltung und -gewinnung beschäftigt.

In der Führungspraxis stoßen Menschen immer wieder an die **Grenzen** ihrer Macht. Kann Macht sich abnützen resp. können die Quellen versiegen? Vorstellbar ist dies, wenn sich z. B. das Umfeld, der Markt oder die Bedürfnisse der Kundschaft verändern, wenn größere Fehler bis auf Managementebene begangen wurden und jemand die Verantwortung dafür übernehmen muss oder wenn die obere Managementebene eine Reorganisation, ein Outsourcing oder allgemein eine Veränderung plant. Es kann aber auch der eigene Erfolg sein, der „Neidgefühle“ beim Kollegen oder bei der Nachbarabteilung auslösen kann. Grenzerfahrungen mit Macht können erschüttern und verunsichern. Wir Menschen haben alle unsere Grenzen. Unsere Grenze ist unser **persönliches Hoheitsgebiet**. Und wir allein bestimmen innerhalb dieses Hoheitsgebiets, was erlaubt ist und was nicht. Sobald jemand unsere Grenzen verbal oder körperlich überschreitet, merken und fühlen wir das sehr direkt und deutlich, weil wir dann unangenehm berührt sind, uns ärgern oder einfach in Stress geraten. Wir sind emotional geladen, eine **Spannung hat sich aufgebaut** (Abb. 5.2).

a. Was löst Machtverlust aus?

Macht bedeutet, Einfluss, Autonomie und Handlungsspielraum zu haben. Dies kann in einem kleinen Bereich sehr tief gehen und in einem großen sehr weit. Macht kann jedoch auch korrumpieren und süchtig machen. Es kommt vor, dass einzelne in ihrer Machtfülle die Realität und den Realitätssinn verlieren. Je länger sie an der Macht sind, desto mehr glauben sie, „allmächtig“ zu sein, und es könne ihnen nichts mehr passieren. Im Unterbewusstsein ist die **Angst**, Macht zu verlieren, jedoch latent vorhanden. Dies mag einer der Gründe sein, warum sich teilweise Führungskräfte in den unteren



■ Abb. 5.2 Von Machtverlust zu Machtgewinn

und mittleren, aber auch in oberen Hierarchieebenen gegen Veränderungsvorhaben wie z. B. Reorganisationen oder Effizienzsteigerungsmaßnahmen wehren. Veränderungsabsichten sind häufig schwierig um- und durchzusetzen, weil sie die Macht der einzelnen Funktions- und Rolleninhaber in Frage stellen können. Wenn jemand mit seinen Argumenten und seiner Überzeugungskraft an seine Grenzen stößt, d. h. seine strategisch eingesetzten Taktiken beim Gegenüber nicht ankommen, gar abblitzen oder abprallen, kann dies Stress auslösen. Die Angst um den eigenen Machtverlust wird für einen bewusst und emotional spürbar. Mit der eigenen Macht an die Grenzen zu stoßen und gar Macht zu verlieren führt unweigerlich zu Stress, was wiederum zu Fehl- oder Schutzverhalten führen kann. Die Angst vor Machtverlust kann verschiedene Gründe haben, z. B. Prestige- und Kontrollverlust, unerwünschte Änderungen des gesellschaftlichen Status und finanzielle Abhängigkeiten (► Kap. 4). Führungskräfte sind es gewohnt, Situationen zu kontrollieren. Sobald aber Bedingungen auftreten, die durch eigenes Eingreifen nicht zu verändern sind, bekommen es viele mit der Angst zu tun. Es stellt sich eine Ohnmacht ein, die zu einem **Gefühl von Hilflosigkeit** führt. Noch schwieriger wird es, wenn machtgewohnte Menschen diese Angst zugeben müssen oder sollen. Denn wer Angst zugibt, riskiert einen schweren Macht- resp. **Gesichtsverlust**. Viele Führungskräfte kennen Angstsituationen aus dem Führungsalltag und die daraus resultierenden angstverstärkenden Faktoren aus ihrer Erfahrung nur zu gut, wie z. B. Kollegenneid, Dauerstress und Konkurrenzdruck. Sie zuzugeben wagt kaum jemand. **Unsicherheit** ist nebst der Angst ein weiteres tabuisiertes Thema innerhalb der Führung. Denn Schwäche zugeschrieben zu bekommen macht einen angreifbar und verletzlich.

Führungskräfte entwickeln ihre eigenen Methoden im Umgang mit Angstsituationen. Diese Methoden reichen von zunehmender Kontrolle und Mehrarbeit bis hin zu Gesprächen mit vertrauensvollen Kollegen innerhalb der Organisation, mit persönlichen Freunden oder mit dem Ehepartner. Andere suchen professionellere Unterstützung auf und holen sich Rat bei einem guten Mentor oder bei einem externen Coach. Es geht dabei meist um den Versuch, mehr **Gelassenheit** zu entwickeln. Denn die Emotion „Angst“ verhindert den Zugang zu klaren Gedanken und folglich zur Entscheidungsfähigkeit. Wieder andere konzentrieren sich auf Risikominimierung und Machterhaltung, indem sie mutige Entscheidungen aufschieben und lieber mikropolitisch egozentrisches Verhalten betreiben. Manche andere greifen gar zu Drogen, Medikamenten oder zum Alkohol. Dabei kann eine bewusste Auseinandersetzung mit persönlicher Angst um Machtverlust sehr fördernd für die individuelle Führungs- und Persönlichkeitsentwicklung sein (► Kap. 4). Manchmal gelingt dies durch eine veränderte Betrachtungsweise der Situation, manchmal durch den Einsatz von Führungswissen und -erfahrung (Nutzen der Machtquellen, z. B. Argumentationen entwickeln, Verbündete suchen, Feedback von außen einholen sowie persönliche Überzeugungskraft trainieren und einsetzen). Irgendwann wird den meisten Betroffenen bewusst, dass sich ihre Angst sowohl lähmend als auch aktivierend auswirken kann. Unabhängig von der Rolle als Führender oder Geführter macht letztlich die individuelle Persönlichkeit den Unterschied, ob der Umgang mit Macht dienlich oder zerstörerisch wirkt. In der Entwicklung zu einer reifen Persönlichkeit begibt sich ein Mensch auf den Weg zu einer authentischen und natürlichen Autorität (► Kap. 2).

b. Wie entwickelt sich der Machtverlust? Ohnmacht und „erlernte Hilflosigkeit“

Wenn Angst lähmt, zieht das Gefühl von **Ohnmacht** ein. Wer feststellt, dass er trotz seiner Anstrengungen nichts bewirken kann, der wird früher oder später resignieren und aufgeben. Das Grundgefühl, hilflos und ohnmächtig zu sein, hat dramatische Auswirkungen sowohl auf die Befindlichkeit als auch auf das Verhalten. Ohnmacht kann gar zu Depressionen führen und reduziert die Lernfähigkeit, verhindert klares Denken und zerstört das Selbstvertrauen. Das Ohnmachtssyndrom wird in der Sozialpsychologie mit dem Begriff „**erlernte Hilflosigkeit**“ beschrieben (Seligman 2001):

Merkmale und Folgen der „erlernten Hilflosigkeit“

- **Motivationsverlust:** Wenn jemand erwartet, dass Handlungen und Ereignisse unkontrollierbar sind, dann gibt es für ihn keinen vernünftigen Grund mehr zu versuchen, sie dennoch zu beeinflussen, denn sonst würde er sich nur zusätzliche Frustration einhandeln. Infolgedessen ist der Handlungsantrieb bei Hilflosen sehr gering; sie neigen zu Passivität und Apathie.
- **Lernbehinderungen:** Wer die Erfahrung gemacht hat und überzeugt ist, dass die Dinge sich seiner Kontrolle entziehen, ist infolge eines Stresszustandes kaum in der Lage, Möglichkeiten zu entdecken, wie er doch Einfluss nehmen kann. Der Zugang zum eigenen Potenzial ist beeinträchtigt. Die Überzeugung, nichts mehr machen zu können, wird zur selbst erfüllenden Prophezeiung.
- **Depression und Apathie:** Wer sich als ohnmächtig empfindet, reagiert mit Bedrücktheit und Freudlosigkeit. Diesen Zustand hat Seligman zunächst als Hilflosigkeits- und später als Hoffnungslosigkeitsdepression bezeichnet. Die ersten Reaktionen auf Kontrollverlust sind jedoch Angst und Reaktanz verbunden mit einem angestregten und meist hektischen Bemühen, die Kontrolle wiederherzustellen.

Seligman (2001) erklärt den Stimmungsumschwung so, dass Angst den Menschen zunächst dazu motivieren soll, Kontrolle zu erlangen. Erweist sich dies

jedoch als aussichtslos, wird die Hoffnung aufgegeben, und ein Zustand der Depression und Apathie stellt sich ein. Der evolutionäre Nutzen der **Apathie** wird damit erklärt, dass dadurch nutzloser Energieverbrauch und weitere Frustration vermieden werden. Interessant und zugleich erschreckend ist, dass die „erlernte Hilflosigkeit“ generalisiert, also auf andere Situationen und Aufgaben übertragen werden kann. Seligmans Forschung zeigt, dass Menschen die Symptome von erlernter Hilflosigkeit auch auf ganz andere Aufgabenstellungen und Situationen transferieren; es findet sozusagen ein „Hilflosigkeitstraining“ statt.

c. Wie gewinne ich Macht? Die persönliche optimistische Einstellung

Die Ursachen, womit sich Menschen ihren Erfolg und Misserfolg erklären, ist in der Wahrnehmungs- resp. Attributionsforschung zu finden (vgl. „fundamentaler Attributionsfehler“; Zimbardo 2008) und passiert folglich im Kopf des Menschen (► Kap. 6). Offensichtlich ist es keine Frage der objektiven Realität, ob sich ein Mensch als hilflos ansieht oder nicht, sondern eine Frage seiner Wahrnehmung und Interpretation der Situation. Führungskräfte, die sich subjektiv hilflos fühlen, können sich nicht vorstellen, Erfolge zu erreichen und sind somit in Folge nicht in der Lage, ihr Potenzial auszuschöpfen.

Interessanterweise scheint der Umkehrschluss nicht ganz zu funktionieren. Wer nämlich glaubt und überzeugt ist, Einfluss und Macht zu haben, hat zwar deswegen nicht unbedingt Einfluss und Macht. Aber mit einer positiven und handlungsorientierten Einstellung ist die Voraussetzung gegeben, sie in die Tat umzusetzen und die eigene Wirkung herauszufinden. Der entscheidende Punkt ist hierbei der **Optimismus**. Aus der positiven Psychologie ist bekannt, dass „optimistische“ Haltungen neue Lernmöglichkeiten und Erfahrungen zu machen ermöglichen, „pessimistische“ verhindern sie (Seligman 2012). Die Hirnforschung belegt diesen Umstand zusätzlich. Entscheidend ist demnach, worauf Menschen ihre Erfolge und Misserfolge zurückführen: Wer sich seinen Misserfolg mit veränderbaren Ursachen erklärt (z. B. sehr schwierige Führungsaufgabe, schlechte Tagesform, ungenügende Vorbereitung), wird sehr viel schwerer zu entmutigen sein

als jemand, der sie auf persönliche stabile Faktoren (z. B. mangelnde Fähigkeit, geringfügiges Potenzial) zurückführt. Mit anderen Worten, Optimisten haben zwar mehr Misserfolge, aber auch mehr Erfolge.

Aus der positiven Psychologie ist zusätzlich bekannt, dass Glück und Lebensfreude stark von einer optimistischen Erwartungshaltung dem Leben gegenüber abhängen und dass diese Erwartungshaltung gelernt und entwickelt werden kann (Seligman 2007, 2012; ► Kap. 4). Es geht dabei um die Erforschung positiver Denkstrukturen innerhalb des Menschen. Doch wie wird aus einer pessimistischen Führungskraft, die an die Grenzen ihrer Macht stößt und öfters Ohnmachtsgefühle erlebt, eine optimistisch denkende und sich erfolgreich führende Führungskraft? Drei **Ansatzpunkte** ergeben sich für Prävention und Training bzw. Coaching:

1. an den niedrigen Erfolgserwartungen der hilflosen Führungskraft ansetzen und versuchen, sie zu erhöhen
2. ihre handlungsirrelevanten Gedanken und negativen Emotionen zugunsten eines konstruktiveren Denkens zurückdrängen und zum Probehandeln motivieren
3. positives Feedback geben, um ihr mehr Selbstvertrauen zu vermitteln

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Und wenn ich mit meiner Macht an die Grenzen stoße?

- An die Grenzen der Macht zu kommen kann Ängste auslösen. Ängste gehören zum (Arbeits-)Leben und somit auch zu Ihrem Führungsalltag dazu. Ein erster Schritt zur Regulierung dieser Emotion besteht darin, die Angst als Angst zu erkennen und ernst zu nehmen. Setzen Sie sich mit Situationen, die bei Ihnen Ängste auslösen, bewusst und so konkret wie möglich auseinander. Die Antwort auf die Frage „Was könnte meine Situation noch verschlimmern?“ kann bereits Abhilfe schaffen, und Sie

erhalten wieder einen Zugang zum klaren Denken. Versuchen Sie, die positive Seite der Angst wahrzunehmen. Worauf will sie aufmerksam machen? Ihre Angst kann eine gute Begleiterin sein, wenn Sie wissen, wie Sie damit umzugehen haben. Auch der Austausch mit einer Vertrauensperson (Mentor, Coach) und/oder Ihren Mitarbeitenden kann hilfreich sein. Gemeinsam können Sie Alternativszenarien und Strategien erarbeiten, wie mit Angst und Misserfolgen umzugehen ist, um am Ende gelassener zu werden (► Kap. 4).

- Veränderungsprozesse lösen nicht nur bei Ihnen, sondern auch bei einem Großteil Ihrer Mitarbeitenden Unsicherheit und Ängste aus. Als Führungskraft sitzen Sie im selben Boot. Wagen Sie den Schritt, und sprechen Sie mutig Ihre Befürchtungen und die Bedrohung Ihres Machtverlustes an, die Sie vermuten oder die explizit angekündigt wurden. Das beste Gegenmittel gegen Ängste vor Machtverlust ist offene und transparente Kommunikation. Schaffen Sie zügig klare Verhältnisse. Nutzen Sie Ihre Machtquellen (Informationsmacht, Vorbildrolle), und kommunizieren Sie frühzeitig, insbesondere wenn Veränderungen anstehen. Klären Sie Gerüchte und Spekulationen unmittelbar auf. Entwickeln Sie gemeinsam mit den Betroffenen eine Strategie zur Bewältigung der bedrohenden Situation.
- Es erfordert von Ihnen Mut und Risikobereitschaft, den tieferen Zweck der Anwendung von Machttaktiken behutsam aufzudecken. Auch in Ihrem Führungsteam sollten Sie dafür sensibilisiert sein. Sprechen Sie Machtpotenziale an, und decken Sie sie auf, aber dies auf keinen Fall in einem vorwurfsvollen oder „entlarvenden“ Ton, sondern auf freundliche, nicht-bedrohliche und wohlwollende Art und Weise.

5.1.5 Wie ermächtige ich andere?

Den Mitarbeitenden mehr Autonomie in ihrem Arbeits- und Handlungsbereich zu geben ist eine Führungsentscheidung mit weitreichenden Konsequenzen. Die Aufforderung und Förderung der Mitarbeitenden zur Verantwortungsübernahme ist ein klassisches Thema der Motivation (► Kap. 3). In den letzten Jahren sind in vielen Unternehmen Reorganisationen und Effizienzsteigerungsmaßnahmen umgesetzt worden mit dem Ziel, zu „industrialisieren“ resp. schlanker zu werden im Dienste der Effizienz. Zusätzlich ist in verschiedenen Dienstleistungsunternehmen die Kunden- und Serviceorientierung zum strategischen Erfolgsfaktor und zur Überlebensstrategie ganzer Branchen geworden. Schlanke Organisationen, unternehmerisches Engagement und eine serviceorientierte Haltung der Mitarbeitenden gegenüber externen und internen Kunden lassen sich jedoch nicht per Anweisung verordnen. Die Menschen müssen dafür gewonnen werden. Dies kann nur mit der Übertragung von mehr Autonomie und erweiterten Handlungsspielräumen an Mitarbeitende geschehen und bedarf der Entwicklung entsprechender individueller Kompetenzen (Fach-, Sozial-, Methoden- und persönlicher Kompetenz). Hier setzt **Empowerment** an. Es geht dabei um die Ermächtigung und Befähigung von Mitarbeitenden, in ihrer Organisation eigenständig Entscheidungen im Rahmen ihres Arbeitsbereiches und im Hinblick auf die von ihnen gesteuerten Prozesse zu treffen und dafür die Verantwortung zu tragen (Kanter 1983).

In der Regel verlagern sich mit einer Empowerment-Personalstrategie die **Kompetenzen und Verantwortungen in der Hierarchie nach unten**. Damit werden Mitarbeitende ermächtigt und befähigt, die Rolle sog. „Intrapreneure“ (z. B. Unternehmer innerhalb des Unternehmens) zu übernehmen. Aus der Motivationsforschung ist bekannt, dass der Mensch von inneren Motiven angetrieben wird (z. B. Macht-, Anschluss- und Leistungsmotiv nach McClelland 1985; ► Kap. 3), die in ihm das Bedürfnis erzeugen, an den Prozessen einer Organisation teilzuhaben und mitzuwirken. Er will zusammen mit anderen Menschen herausfordernde Ziele und Aufgaben angehen und bewältigen, die eigene Kraft spüren und das Potenzial, das in ihm liegt, verwirklichen. Dies wiederum fordert von den Leistungsträgern

eigenverantwortliches und weitgehend **selbstständiges Handeln**, das zugleich im Interesse des Unternehmens liegt (Nerdinger 2003).

Eine **Empowerment-Strategie** zu verfolgen erfordert von Führungskräften **Vertrauen** und **Loslassen der Kontrolle** bzw. **Aushalten von Risiko** (► Abschn. 5.2). Es sind Kompetenzen, die über Fach- und generelle Sozialkompetenz hinausgehen. Empowerment als Führungsansatz führt dazu, dass Mitarbeitende selbstverantwortlich ihre Ziele und Aufgaben planen, steuern und kontrollieren und dass sie für den reibungslosen Ablauf der Produktions- oder Dienstleistungsprozesse zuständig sind. So werden den Führungskräften scheinbar die Zügel aus der Hand genommen, was für viele schwer auszuhalten ist. Es ist daher nicht verwunderlich, dass im Einzelfall die eine oder andere Führungskraft die Zügel wieder entschlossen an sich nimmt, zumal dies von Mitarbeitenden, die mit der Selbstständigkeit nicht zurechtkommen, durchaus willkommen geheißen wird. Wie in der Psychologie nachgewiesen wurde, ist der **Wunsch nach Partizipation und Empowerment** im Sinne einer Persönlichkeitseigenschaft sehr unterschiedlich bei den Mitarbeitenden verteilt. Dennoch gibt es viele Nachweise aus der Forschung, die aufzeigen, dass sich Mitarbeitende (zunehmend mehr) in Richtung Selbstverantwortlichkeit und Autonomie entwickeln, getragen von verschiedenen Motiven, z. B. vom Bedürfnis nach Selbstbestimmung (Deci 1996; in Wegge, 2004), von Gerechtigkeit (Folger und Cropanzano 1998; in Wegge 2004), von Kontrolle (Flammer 1990; Bandura 1997; in Wegge 2004) oder von Kompetenznutzung und -entwicklung (Wilpert 1998; in Wegge 2004). Aus der Empowerment-Forschung ist zudem bekannt, dass **selbstständige, selbstverantwortliche und selbstbestimmte Mitarbeitende innovativer** sind (Nerdinger 2003). Dies ist in Zeiten des Innovationsbedarfs ein weiteres Argument für die Verfolgung dieses Konzeptes, in dem aus unserer Sicht die Zukunft der Führung liegt.

Eine weitere Grundbedingung richtet sich auf vertrauensvolle und konstruktive **Kommunikation** zwischen Führung und Mitarbeitenden ab (Scher-muly et al. 2013). Die Basis dafür bildet die Beziehungsqualität zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitenden, die von Werten wie Respekt und Fairness gebildet wird (Osterloh und Weibel 2006).

Die Zuweisung von mehr **Verantwortung** innerhalb eines Aufgabenbereiches erfolgt einerseits strukturell, z. B. indem den Mitarbeitenden mehr Befugnisse und Verantwortung übergeben werden und sie dabei eigenmächtig über bestimmte Sachverhalte entscheiden können; andererseits hat Verantwortungsübernahme auch eine psychologische Qualität, indem gedanklich und gefühlsmäßig mehr Selbstwirksamkeit und Mitbestimmung erleben werden. Die Forschung zeigt, dass je besser die Beziehung zwischen Führung und den Mitarbeitenden ist (vgl. „psychologischer Vertrag“, ► Abschn. 5.2), desto mehr bringen sich letztere ein. Je mehr sie selbstbestimmt handeln können, desto eher regen sie Innovationen an. Folglich trägt psychologisches Empowerment als Katalysator dazu bei, dass sich Beziehungsqualität zu Ideenreichtum entfaltet und schließlich zum Erfolg und Weiterbestehen eines Unternehmens beisteuert.

Empowerment ist ein strategischer Führungsentscheid

Gemäß Beisheim (1999) fordert Empowerment von den Mitarbeitenden sowohl unternehmerischen Geist als auch eine starke Identifikation mit der Organisation. Während Partizipation eher als Angebot des Managements zur Beteiligung und **Mitbestimmung in Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen** und als Ergänzung der bereits bestehenden Führungsstrukturen und -prozesse gesehen werden kann, drängt das Konzept des Empowerments die Hierarchie zurück. Es drängt zur **Abschaffung von Stufen**. Flachere Hierarchien sind die Folge. Klassische hierarchische Stab-Linien-Organisationsstrukturen haben in einem Unternehmen mit empowerten Mitarbeitenden und Teams einen schweren Stand, da diese ständig an ihre Grenzen stoßen würden. Stattdessen werden die **Organisationseinheiten stark vernetzt und verflacht**, die **Kommunikationsbeziehungen lateral** und schnell und die **Zusammenarbeit stärker aufgabenorientiert** (► Kap. 1 und 3).

Die Entscheidung über die Einführung einer Empowerment-Strategie ist eine strategische Führungsentscheidung. Mit ihr stellt sich für die Führung die zentrale Frage: Wie viel freie Handlungsspielräume können zugestanden und wie viel (welche) Struktur muss geschaffen werden, damit

diese Strategie Früchte trägt? Damit begibt sich die Führung in ein Spannungsfeld, das sich im Kontinuum zwischen **hierarchischem Einfluss** (Nutzung der Machtquellen wie Position und Information) und **Einfluss durch „Monitoring“** bewegt. Es ist letzterer, der Eigenverantwortung und Selbstbestimmung fördert (► Kap. 3 und 7). Allerdings darf es nicht darum gehen, Partizipations- und Empowerment-Konzepte um der Eigenverantwortung und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden Willen einzuführen. Vielmehr geht es um die effektive Führung eines Unternehmens, in dem die Komplexität der Aufgaben stetig zunimmt. Der Monitoring-Ansatz der Führung verspricht, der erforderlichen Flexibilität im Umgang mit Humankapital besser gerecht zu werden.

In der Beratungspraxis zeigt sich, dass sich die Führung teilweise schwer tut, ihre volle Bereitschaft und ihr volles Vertrauen für die Umsetzung einer Empowerment-Strategie mit allen Konsequenzen zu zeigen. Obwohl viele Führungskräfte gerne „en vogue“ sein wollen, in Führungsweiterbildungen, in Fachzeitschriften oder gar in sozialen Netzwerken von diesem Konzept gehört haben und anfänglich gar Begeisterung zeigen, sind sie dann doch nicht mehr bereit, historisch gewachsene und oftmals überkommene hierarchische Strukturen und Vorstellungen wie z. B. ihre Steuerungs- und Kontrollansprüche aufzugeben. Sie stellen fest, dass die Umsetzung dieser Personalstrategie einen umfangreichen Veränderungsprozess nach sich zieht, der weitreichend ist und viel von ihnen fordert.

Empowerment erfordert nicht nur lernbereite Mitarbeitende, sondern auch lernbereite, offene Führungskräfte. Führungskräfte, die bereit sind, **Informationen offen zu legen** und damit **Unternehmensvorgänge transparent** zu machen, und die akzeptieren, dass sie ihre Entscheidungskompetenzen abgeben müssen. Dies wird als ein nicht zu unterschätzender **Lernprozess** sowohl für die Führung als auch für die Mitarbeitenden angesehen. Die soziale Kompetenz der Führungskräfte ist entscheidend für einen erfolgreichen Empowerment-Prozess. Denn nur wenn die Führung bereit ist, Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden zu setzen, werden Transparenz und Handlungsfreiheit möglich und damit der Erfolg des Unternehmens.

b. Die Umsetzung von Empowerment

Erfolgreiches Empowerment setzt die Anwendung des **Kongruenzprinzips** voraus. Dabei geht es um die Deckung von Aufgabe, Kompetenz (inkl. Fachkompetenz), Zeit, Verantwortungsbereitschaft und Vertrauen der Führung (AKKZVV-Prinzip; Boneberg 2013). Dieses Prinzip fordert, dass mit der Delegation einer Aufgabe die zu ihrer Erfüllung notwendigen Kompetenzen, der erforderliche Zeitrahmen sowie Verantwortung vertrauensvoll an die Mitarbeitenden übertragen werden. Mitarbeitende erhalten so Rechte und Pflichten, aber auch Ressourcen in genügendem Ausmaß (Zeit, Geld, Manpower).

Sobald die Mitarbeitenden alle zur Erfüllung der Aufgabe notwendigen Kompetenzen und Ressourcen wie

- Informationskompetenz (Informationen beschaffen),
- Mitsprachekompetenz,
- Entscheidungskompetenz (Entscheidungen treffen),
- Weisungskompetenz (Anordnungen erteilen),
- Ausführungskompetenz (Sachmittel und Ressourcen beschaffen und einsetzen) und
- Kontrollkompetenz

erhalten haben, tragen sie persönlich die Verantwortung für die ziel- und termingerechte Erfüllung der Aufgabe. Sie tragen die Ausführungsverantwortung und auch die persönliche Verantwortung für die zielgerechte Erfüllung ihrer Aufgaben. Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden über ihre Entscheidungen und Handlungen Rechenschaft ablegen können und müssen.

In der Managementliteratur fordern Liden und Tewksbury (1995) bei der Einführung und praktischen Umsetzung einer Empowerment-Strategie zusätzlich auf der Ebene des Individuums und des Teams die Beachtung und Prüfung der folgenden vier Kriterien:

- **Choice:** Kontrolle oder Einfluss auf den eigenen, unmittelbaren Arbeits- und Handlungsbereich
- **Competence:** Befähigung und Handlungskompetenz, Verantwortungsübergabe
- **Meaningfulness:** im Sinne von hoher Bedeutung der Arbeitsaufgabe
- **Impact:** Verursachung und Beeinflussung der Bereichsergebnisse

Diese Kriterien stimmen inhaltlich gut mit den psychologischen Grundbedingungen der intrinsischen Motivation von Hackman und Oldham (1980) überein sowie mit dem transformationalen Führungsansatz (► Kap. 3). Geht man von der Annahme aus, dass durch die Rekrutierung kompetente Persönlichkeiten ausgewählt und ihnen ihre Rollenprofile anvertraut und zugetraut werden, dann werden sie damit ermächtigt, die ihnen zugewiesenen und mit ihnen vereinbarten Ziele und Aufgabe autonom und selbstständig zu erledigen. Die Führung sollte davon ausgehen können, dass die Mitarbeitenden bei Störungen in ihrer Aufgabenerledigung entweder das Team um Unterstützung fragen oder dafür die Führung um Rat nachfragen. Die Mitarbeitenden sollten demnach ihren Fortschritt selbstständig und in eigener Regie kontrollieren und auf Abweichungen vom Zielzustand autonom reagieren. Schließlich sind sie für ihre Aufgabe als kompetent eingeschätzt worden (Rekrutierung). Die Führung nimmt mehrheitlich die Rolle des „Monitoring“ wahr (► Kap. 7) und wacht achtsam auf mögliche Zeichen von Seiten des Teams, falls etwas nicht dem vereinbarten Ablauf entspricht.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie ermächtige ich andere?

- Um Menschen „zu empoweren“ müssen Sie an ihre Kraft, Selbstständigkeit und Kompetenz glauben. Tun Sie das? Fällt es Ihnen persönlich und allgemein eher schwer oder leicht, die Eigenaktivität und Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeitenden zu fördern? Überlegen Sie sich, was Sie aufgeben müssen, wenn Ihre Mitarbeitende selbstständiger und selbstsicherer werden. Bei welchen Mitarbeitenden fällt es Ihnen leicht und bei welchen schwer, die Verantwortung zu übergeben? Wie offen sind Sie für ungewöhnliche oder merkwürdige Ideen und Meinungen, Arbeitskonzepte und Lebensentwürfe? Klären Sie diese Fragen für sich.
- Benutzen Sie Empowerment nicht als Worthülse oder Schlagwort, sondern als

Führungskonzept. Holen Sie sich dabei Unterstützung aus der Personalabteilung oder auch extern. Erarbeiten Sie für sich ein Szenario, wie Ihr Bereich getragen von diesem Konzept zukünftig zusammenarbeitet und Leistungen erbringt. Überlegen Sie sich, wie viel an freiem Handlungsspielraum zugestanden werden kann und wie viel Struktur geschaffen werden muss. Loten Sie das Spannungsfeld zwischen hierarchischer Steuerung und Steuerung durch Monitoring aus, so dass Eigenverantwortung und Selbstbestimmung Platz haben.

- Im Rahmen des Empowerment-Konzeptes müssen Sie einen Teil Ihrer Verantwortung abgeben können. Klären Sie mit Ihren Mitarbeitenden die Aufgabenbereiche, die sie selbstständig und eigenverantwortlich ausführen können. Handeln Sie Ziele aus, und delegieren Sie Entscheidungen. Überlegen Sie, wo und wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden Ideen, Ziele, Pläne und Entscheidungen entwickeln und ausführen können (► Kap. 3).
- Wenn Verantwortung geteilt werden soll, so müssen auch Wissen und Erfahrung geteilt werden. Schaffen Sie Gefäße dafür, nutzen Sie Trainings. Dabei sollen nicht nur Fach-, sondern auch persönliche und soziale Kompetenzen weiterentwickelt werden.
- Stellen Sie sicher, dass Sie alle notwendigen Informationen zur Verfügung stellen, damit Ihre Mitarbeitenden selbstständig und unternehmerisch handeln können. Stellen Sie sich als Coach oder Mentor zur Verfügung.
- Beachten Sie jedoch, dass die Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit bei Ihren Mitarbeitenden unterschiedlich verteilt sein kann. Nicht alle können es gleichermaßen gut. Zu viel Verantwortung (subjektiv gesehen) kann Mitarbeitende überfordern. Achten Sie auf die Grenzen Ihrer Mitarbeitenden, und arbeiten Sie eng an ihnen, denn Lernen

findet im Bereich der „leichten“, d. h. noch zu bewältigenden Überforderung statt.

- Wenn Sie vom Konzept des Empowerments überzeugt sind, scheuen Sie mögliche Interessenskonflikte mit Ihren Vorgesetzten, Projektverantwortlichen und Mitarbeitenden nicht. Das Empowerment-Konzept umzusetzen erfordert Zeit, Ausdauer und Überzeugungsarbeit. Lassen Sie sich nicht vorschnell entmutigen – der Anfang ist mitunter hart.

5.1.6 Was bedeutet Verantwortungsübernahme? Mit welcher Konsequenz?

Verantwortungsübernahme ist ein tragender Pfeiler der Führung und integraler Bestandteil eines realen **Führungsanspruchs**. Menschen, die Verantwortung für sich und andere nicht übernehmen wollen oder können, werden in der Führung weder glücklich noch erfolgreich. Führungskräfte stehen hinsichtlich Verantwortung vor zwei Herausforderungen: **sie zu tragen und sie weiterzugeben**. Dies bedeutet in einem ersten Schritt, sie zu verstehen, und zwar nicht nur aus individualpsychologischer, sondern auch aus kollektiver Sicht. Im Folgenden werden daher drei Betrachtungsperspektiven der **individuellen Verantwortungsübernahme** vorgestellt: Corporate Responsibility, soziale Verantwortung und Führungskraft als Vorbild.

a. Corporate Responsibility

Wettbewerbsfähigkeit und positives Image resp. Reputation gehören zu den existenziellen Zielen von Organisationen. Um sie zu erreichen wird nach effizienten und effektiven Strukturen und Prozessen, leistungsfähigen und produktiven Mitarbeitenden sowie nach innovativen Produkten und Dienstleistungen gesucht, damit der organisatorische Marktwert gesichert und gesteigert werden kann (Brugger 2003). Die **Verantwortung** dafür liegt in den Händen der Unternehmensführung – man spricht von „Corporate Responsibility“. Sie muss die Interessen und

Bedürfnisse aller Stakeholders außerhalb und innerhalb der Organisation vereinbaren können. Sowohl der Markt, die Kunden, Politik und Behörden als auch Mitarbeitende und Shareholders müssen integrativ berücksichtigt werden. Mit der zunehmenden Globalisierung sind einerseits die Grenzen vieler Organisationen ausgedehnt worden, und ihre Märkte, Handlungsspielräume und Freiheiten haben sich vergrößert, womit das Gewicht der zu tragenden Verantwortung stieg. Andererseits nahm die Komplexität der Aufgaben und die Anzahl der Pflichten zu (die Heterogenität der kulturellen Paradigmen nahm zu, das Bewusstsein ökologischer Nachhaltigkeit kam auf), und die Herausforderungen wurden schwieriger. „**Corporate Responsibility**“ ist daher mehr denn je gefragt. Gefordert wird die **Entwicklung von höheren Standards** für ein verantwortungsbewusstes Unternehmensverhalten, um die Eigeninteressen der Unternehmung (Stake- und Shareholder) mit denen der Öffentlichkeit zu vereinbaren (Langfristigkeit und Nachhaltigkeit). Viele Unternehmen haben diese Herausforderung angenommen und **verbindliche Verhaltenskodizes** (Staehe et al. 1994) entwickelt und formuliert, welches auf deklarierten Werten und Normen basiert. Basierend darauf wurde der Begriff der „**Corporate Governance**“ geschaffen.

Brugger (2003) schlägt in seinem Ansatz der „Corporate Responsibility“ vor, auf drei zukunftsgerichtete **Prinzipien der Nachhaltigkeit** zu fokussieren. Es sollte das Ziel jedes Unternehmens sein, die **Lebensqualität** (Arbeit, Wohlstand, Gerechtigkeit, Gesundheit, Zufriedenheit) der Mitarbeitenden zu verbessern, auf eine effiziente Nutzung von natürlichen Ressourcen (Ökoeffizienz) und den **haushälterischen Umgang mit nicht-erneuerbaren Ressourcen** (CO₂, Atomstrom, Kohle, etc.) zu achten sowie gesundes und nachhaltig **ökonomisches Wachstum** (Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft) zu sichern.

b. Soziale Verantwortung

Die Organisationspsychologie und die Kulturforschung weisen nach, dass in Organisationen neben ökonomischen Werten (Mehrwert für das Unternehmen (Stake- und Shareholder) schaffen) auch **gesellschaftliche Werte** (Engagement in Sport, Kultur, Umwelt) verantwortliches Verhalten beeinflussen

(vgl. Steiger und Lipmann 2013). Soziale Verantwortung, d.h. sich für andere verantwortlich fühlen und einsetzen („social responsibility“) spielt dabei eine große Rolle. Diese Norm bzw. dieser Wert ist kulturell geprägt und zeigt sich in verschiedenen Gesellschaften in unterschiedlicher Art. Sie verweist auf ein existierendes **ethisch-moralisches Bezugssystem**, welches in Beziehungen zum Tragen kommt (Auhagen 1999). Menschen, die ein hohes Maß an **sozialem Verantwortungsbewusstsein** haben, sind durch Verlässlichkeit bei der Erfüllung sozialer Pflichten und **Bereitschaft zum persönlichen Engagement** gekennzeichnet (Berkowitz und Daniels 1964, in Bierhoff 2000). Es gibt zwei Dimensionen des Verantwortungsbewusstseins (Bierhoff 2000):

1. Erfüllung von berechtigten und expliziten Erwartungen anderer
2. Befolgung von sozialen Spielregeln (sozialen Normen)

Bei der Erfüllung berechtigter Erwartungen anderer geht es darum, dass z. B. ein Mitarbeitender sich im Team konsistent gemäß den Erwartungen und Regeln der Einheit verhält. Dies wird als „**Zuverlässigkeit**“ wahrgenommen (z. B. er erscheint pünktlich und vorbereitet zu Meetings). Handeln im Sinne der sozialen Verantwortung und der Befolgung von sozialen Regeln baut auf Eigeninitiative und eröffnet zugleich einen weiten Interpretationsraum. Beispielsweise kann ein Unternehmen aus ökologischem Bewusstsein heraus seine Mitarbeitenden dazu anregen, das Drucken von Dokumenten auf ein Mindestmaß zu beschränken (**soziale Spielregel**). Dieses Mindestmaß kann unterschiedlich interpretiert werden, was eventuell nicht zum gewünschten Ergebnis führt (sparsam mit den Ressourcen umgehen). Ökologisch bewusste Personen zeigen wenig Verständnis für einen Regelbruch, können aber hierbei wenig ausrichten, weil diese Spielregel nicht konkret und explizit festgeschrieben ist. Wenn sich jemand aktiv und zusätzlich für seinen Arbeitsbereich und sein Team engagiert und für seine Taten Verantwortung übernimmt, dann erfüllt er zwar die eher impliziten Erwartungen, aber aus eigenem Antrieb. Manchmal lohnt es sich für die Führung, die **Erwartungen konkret und explizit zu formulieren**. Je konkreter und klarer die Erwartungen an die Mitarbeitenden formuliert werden, umso

wahrscheinlicher und gewissenhafter sind sie bereit, diese zu erfüllen, also ihre Aufgaben auszuführen und für ihre Ergebnisse einzustehen. Schwingen die Erwartungen einfach so mit, im Sinne von sozialen Spielregeln, ist offener Interpretationsspielraum vorhanden. Dann können die Mitarbeitenden selbstständig ihren Verantwortungsmaßstab ansetzen.

Führungskräfte erwarten implizit, dass Mitarbeitende beispielsweise im Team freiwillig und von sich aus soziale Verantwortung übernehmen. Sie sollen zusätzlich zu ihren Aufgaben freiwillig z. B. organisatorische Aufgaben für das Team übernehmen, Kolleginnen unterstützen oder das Team einmal nach außen repräsentieren. Soziale Verantwortung wird dabei zur berechtigten Erwartung, die explizit gemacht werden sollte.

c. Führungskraft als Vorbild – individuelle Form der Verantwortungsübernahme

Des Weiteren stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, die Richtlinien so zu vermitteln, dass sie nachvollzogen und in den Arbeitskontext umgesetzt werden können. Soll soziale Verantwortung in Organisationen gefördert werden, ist die **Vorbildwirkung** der Führung maßgeblich gefragt, sei es im Umgang mit Neuanstellungen, Zielvereinbarungen, Belohnungssystematik etc. Soziale Verantwortung in der Führung zu übernehmen bedeutet, Entscheidungen zu treffen und bereit zu sein, die Konsequenzen zu tragen, die sich daraus ergeben. Mitarbeitende orientieren sich an Führungskräften – im Guten und im Schlechten. Sich dessen bewusst zu sein, ist für jede Führungskraft zentral.

Die Sozial- und Lernpsychologie erklären, wie die Vorbildwirkung der Führung wirkt. Man spricht von **Modelllernen**, welches mittels grundlegender Gesetze sozialen Lernens beeinflusst wird (vgl. Bandura 1986). Menschen ahmen Vorbilder (Führungskräfte als Modelle) bewusst oder unbewusst nach, insbesondere dann, wenn das Verhalten oder die Fähigkeit einer Führungskraft zu einer positiven Konsequenz geführt hat oder aber dem Mitarbeitenden sinnvoll und imitierbar erscheint. Durch genaues und aufmerksames Beobachten und Behalten des Verhaltens (Gedächtnisleistung) machen sich Mitarbeitende die Erfahrungen der Führung

zunutze und eignen sich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten an. So werden Führungskräfte, die hohen Einsatz zeigen, die damit Erfolge ernten und die bei der Geschäftsleitung beliebt sind, gerne „nachgeahmt“. Wenn aber der hohe Einsatz der Führungskraft weder zu Erfolgen führt noch das Wohlwollen der Geschäftsleitung weckt, bleibt seine Wirkung aus.

Folgende **Bedingungen** müssen für das **Nachahmen** eines Verhaltens durch die Führung erfüllt sein:

- Die Mitarbeitenden müssen eine emotionale Beziehung zum Modell bzw. zur Führung haben. Sie müssen sie anerkennen und respektieren. Sie muss positiv und beliebt sein. Ihr wird Aufmerksamkeit geschenkt.
- Sie muss für sie bedeutungsvoll sein. Sie muss Ansehen, Macht und einen hohen sozialen Status besitzen. Je bedeutungsvoller die Führung ist, desto höher ist der Verstärker, und umso wahrscheinlicher ist die Übernahme des Verhaltens.
- Das neue imitierbare Verhalten muss erreichbar und nachvollziehbar sein. Es muss den Fähigkeiten des Mitarbeitenden angepasst und kann durchaus herausfordernd sein. Der Mitarbeitende muss damit Erfolg haben.
- Schließlich muss das neue Verhalten auch positiv bekräftigt werden. Positives Feedback durch die Führung ist entscheidend.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Was bedeutet Verantwortungsübernahme? Mit welcher Konsequenz?

- Auf der organisationalen und normativen Ebene verlangt „Corporate Responsibility“ von der Führung Stärke, Verantwortungsbewusstsein und Durchsetzungsvermögen. Als verantwortungsbewusste Führungskraft setzen Sie sich mit den drei Säulen der Nachhaltigkeit auseinander (Ökonomie, Umwelt und Sozialverträglichkeit). Sie vereinbaren und integrieren die Interessen aller Beteiligten innerhalb (Mitarbeitende) wie außerhalb (Kunden, Zulieferer, etc.) der Unternehmung.

- Sie als Führungskraft müssen dafür sorgen, dass nachhaltige und unternehmerische Grundsätze bzw. Prinzipien, Werte, Regeln und Normen vor dem Hintergrund einer zukunftssträchtigen Vision und Strategie gelebt werden können. Es ist Ihre Pflicht, sich dafür einzusetzen, sowohl in der Hierarchie nach oben als auch auf der Peer-Ebene. Formulieren und vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitenden und Kunden klare und explizite Erwartungen und Ziele mit konkreten Erfolgskriterien. Nehmen Sie Mitarbeitende in die Verantwortung. Halten Sie Corporate Responsibility in der Unternehmung im Gespräch, so dass eine Nachhaltigkeitskultur etabliert werden kann.
- Denken Sie daran, dass einer Ihrer mächtigsten Einflusshebel darin besteht, Ihren Mitarbeitenden das erwünschte und erfolgsversprechende Verhalten vorzuleben. Sprechen Sie zudem über Ihre Vorstellungen bzw. Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Feedback. Achten Sie auf Klarheit in Ihrer Kommunikation! Erklären Sie, wie das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden auf Sie gewirkt hat. Sprechen Sie aus, was Ihnen wichtig erscheint, und beenden Sie Ihr Feedback mit einem Wunsch als Lösungsvorschlag.

5.2 Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! – Ein Dilemma?

Die Auseinandersetzung mit dem Begriff des **Vertrauens** hat sowohl in der Öffentlichkeit als auch in vielen unternehmerischen Bereichen in den letzten Jahren zugenommen. Viele Unternehmen haben erkannt, wie wichtig das Vertrauen ist, sei es für den Erfolg und den Unternehmenswert, sei es für die Arbeitszufriedenheit und die Zuversicht. In

der wirtschaftlichen Vergangenheit hat vor allem der Zusammenbruch der sog. New Economy einen gewaltigen Vertrauensverlust in die Unternehmen verursacht (Jakob und Naumann 2003). Aber auch kriminelle Machenschaften und politisch, gesellschaftlich oder ökologisch fragwürdige Entscheidungen von renommierten Firmen wie Enron, Shell, Worldcom, FIFA und neuerdings VW haben das Vertrauen in die Wirtschaft erschüttert und die Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen in Frage gestellt. Wenn Vertrauen enttäuscht wird, bedarf es Zeit und Anstrengung, um es wieder herzustellen. In Führungsbeziehungen ist Vertrauen nebst der Macht auch ein **Beziehungsphänomen**, denn es baut sich zwischen Personen auf. Wir bewegen uns im Zeitalter der Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT), in der heutige Führungsbeziehungen gelebt werden. Der Umgang damit hat Einfluss auf die Art und Weise, wie das Vertrauen sich konstituieren kann. Vordergründig erscheinen Führungsbeziehungen zunehmend unpersönlich. Der ganzheitliche Kontakt im Rahmen von persönlichen Begegnungen wird weniger. Ist Vertrauen so noch möglich? Oder anders gefragt – welche Wege führen zum Vertrauensaufbau?

5.2.1 Warum sollte ich vertrauen?

Psychologisch gesehen gibt es klare Antworten auf diese Frage: Vertrauen in der Führung lohnt sich, denn es hat eine **entlastende** und eine **motivierende Funktion**.

a. Vertrauen entlastet

In der heutigen globalisierten und komplexen Welt sind die Aufgaben und Rollen der Mitarbeitenden und Führungskräfte miteinander stark vernetzt. Alleine ist man nicht in der Lage, den Überblick zu behalten und anspruchsvolle Ziele zu erreichen. Es geht nur in der Kooperation, die getragen ist von (Arbeits-)Beziehungen. Diese wiederum werden von Vertrauen getragen. Unserer Gesellschaft liegt das Prinzip zu Grunde, dass Abmachungen getroffen werden, und jeder vertraut darauf, dass

diese eingehalten oder durch Missachtung zumindest angemessen sanktioniert werden. So wird das soziale System handlungsfähig. In einer Welt, in der wir Kunden und/oder Mitarbeitenden nur durch die Medien begegnen und ihre Kultur und Gepflogenheiten nicht kennen, hoffen und vertrauen wir dennoch darauf, dass sie Vereinbarungen (z. B. die allgemeinen Geschäfts- und Vertragsbedingungen) verstehen und einhalten werden. Fast automatisch schenken wir (auch wenn mitunter vorsichtig und zaghaft) Vertrauen.

Für Luhmann (1989) hat Vertrauen eine wichtige **soziale Funktion**. Seine Kernthese lautet: Vertrauen reduziert Komplexität und eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten. Eine Führungskraft weiss nicht, was die Zukunft bringt, und sie kann Ereignisse weder vorhersehen noch extrapolieren, weil sie kaum über alle notwendigen Informationen verfügt. Dieses Informationsdefizit kompensiert sie mit Hilfe von Vertrauen, indem sie z. B. die Kompetenz, die Erfahrung und das Wissen ihrer Kollegen, Mitarbeitenden oder Vorgesetzten einbezieht und auf sie „vertraut“. Damit bleiben zwar bestimmte Entwicklungsmöglichkeiten oder Gefahren unberücksichtigt, und Fehler können passieren (z. B. falsche Entscheidungen aufgrund des „Groupthink“; Janis 1982). Wenn die Führungskraft trotzdem in die Teamkompetenz vertraut, hilft ihr dies, Entscheidungen zu fällen, in denen vielfältige Informationen und Wissen berücksichtigt sind.

Für Luhmann (1989) ist Vertrauen eine mögliche **Lösung für Risikoprobleme**. Vertrauen setzt eine risikobehaftete Situation voraus (z. B. das Risiko der Entscheidung für oder gegen eine neue Strategie), die in die Zukunft gerichtet ist. Vertrauen wirkt dem Risiko entgegen und wird zugleich zum „Risiko“. „Im Vertrauen“ kann die Führungskraft die Unmöglichkeit kompensieren, „alles im Griff“ zu haben und die Umwelt kontrollieren zu wollen und zu können (Sprenger 2002). Dafür muss die Führung ihre **Angst** überwinden. Mit dem Vertrauen sind bestimmte Wünsche und Erwartungen verbunden (z. B. dass die Ziele zum Erfolg führen). Im Vertrauensakt gibt die Führung die Kontrolle über die zukünftigen Ereignisse ab und zeigt sich verwundbar. Diese Dynamik manifestiert

sich beispielsweise im Rahmen der Arbeitszeitgestaltungsmaßnahme „Home Office“, bei der Mitarbeitende ein oder zwei Tage in der Woche von zu Hause aus arbeiten. Nebst den regulatorischen und führungstechnischen Aspekten (Compliance, ICT, Zielvereinbarung, etc.) ist der Vertrauensvorschuss der Führung in ihre Mitarbeitenden, dass sie zuhause gleichermaßen viel arbeiten wie im Büro, die Hauptvoraussetzung, damit das System gelingt. Gemäß Osterloh und Weibel (2006) müssen Führungskräfte dazu bewusst Vertrauen schenken wollen.

Je größer das Vertrauen ist, desto größer kann der **regelfreie Raum** sein, und umso größer ist der Handlungsspielraum der einzelnen Menschen. Dieser **Spielraum ist für Innovation** unverzichtbar. Mitarbeitende, die in einer vertrauensvollen Beziehung zur Führung stehen, bringen mehr Ideen und Verbesserungsvorschläge ein (Gebert 2002; Schermuly et al. 2013). Eine Organisation ohne Vertrauen muss jedes Detail regeln und kontrollieren, deswegen geht sie irgendwann an ihrem hohen Kontrollbedürfnis und folglich auch an ihren hohen Kosten zugrunde. So gesehen ist Vertrauen in jeder Führungsbeziehung unverzichtbar. Dies ist vielen Führungskräften nicht bewusst. Vertrauen kann nicht verlangt und eingefordert werden, sondern muss geschenkt, entwickelt und gepflegt werden.

b. Vertrauen motiviert

Vertrauen im Arbeitskontext zeigt sich in verschiedenen Formen. Osterloh und Weibel (2006) unterscheiden zwischen Vertrauensfassade, instrumentellem Vertrauen, Vertrauen als Wohlfühlfaktor, prosozialem Vertrauen und dispositivem Vertrauen. Spiegelbildlich zu den Vertrauensformen der Führungskraft (Vertrauensgebender) unterscheiden die Autoren fünf Vertrauenswürdigkeitsformen von Seiten der Mitarbeitenden (Vertrauensnehmende, Mitarbeitende zeigen sich vertrauenswürdig der Führung gegenüber; ■ Tab. 5.1). Osterloh und Weibel gehen davon aus, dass der Vertrauensbildungsprozess sich symmetrisch entwickelt. Folglich bauen und verstärken sich **Vertrauen** und **Vertrauenswürdigkeit** wechselseitig.

Tab. 5.1 Formen des Vertrauens und der Vertrauenswürdigkeit (nach Osterloh und Weibel 2006)

Vertrauensgebender	Vertrauensnehmender
Vertrauensfassade <p>Die Führung täuscht Vertrauen absichtlich vor, um ihre Mitarbeitenden und Kollegen zur intensiveren Zusammenarbeit und Mehrarbeit zu bewegen („Hidden Agenda“). Sie gibt sich dabei offen und verspricht gar Beförderungen und Lohnverbesserungen, die aber später z. B. aufgrund von Stellenstreichungen und Budgetkürzungen nicht eingehalten werden können. Mittelfristig sind so Enttäuschung und Misstrauen vorprogrammiert.</p>	Fassade von Vertrauenswürdigkeit <p>Die Kollegen im Team zeigen sich vertrauenswürdig, d. h. sie sind hilfsbereit, kollegial, halten Versprechen oder Selbstverpflichtungen ein, auch wenn dies keine Belohnung oder Sanktion nach sich zieht, weil es ihnen kalkulatorisch nützt („Hidden Agenda“) – solange sie es brauchen. Es handelt sich dabei um eine Darstellung – es wird „gespielt“.</p>
Instrumentelles Vertrauen <p>Die Führung zeigt sich vertrauensvoll und ist bereit, kleinere kalkulierbare Risiken einzugehen, weil sie sich viel von der Beziehung zu ihren Kollegen, Kunden und Mitarbeitenden erhofft. Die Einschätzung der Risiken wird aufgrund Erfahrung und unter Zuhilfenahme verschiedener „Navigationshilfen“ (z. B. gute Reputation, angesehene Berufsrolle, Stereotypen, soziale Ähnlichkeit) gemacht.</p>	Instrumentelle Vertrauenswürdigkeit <p>Eine Mitarbeitende verhält sich so lange vertrauenswürdig, bis der Aufwand für dieses Verhalten den Nutzen für die Beziehung nicht übersteigt. Beispiel: Eine Mitarbeitende investiert in die Unterstützung ihrer Kollegen nur so viel Zeit, wie sie aus der Beziehung daraus Nutzen haben kann.</p>
Vertrauen als Wohlfühlfaktor <p>Die Führung vertraut, weil sie innerlich (häufig unbewusst) Genugtuung und Wohlergehen im Umgang mit ihren Kollegen und Mitarbeitenden empfindet. Zu vertrauen gibt ihr ein gutes Gefühl.</p>	Vertrauenswürdigkeit als Wohlfühlfaktor <p>Ein Mitarbeitender verhält sich gegenüber einem Kollegen vertrauenswürdig, weil er Freude im Umgang mit ihm hat und eine persönliche Befriedigung (Lernen) daraus zieht.</p>
Prosoziales Vertrauen <p>Die Führung vertraut, weil sie bewusst der Überzeugung ist, dass das Schenken von Vertrauen etwas Gutes ist. Auch wenn das Vertrauen enttäuscht werden sollte und Kosten verursacht, erachtet sie es als „richtig“. Die Überzeugung ist stark und eng mit dem eigenen Persönlichkeitsbild verwoben – man gibt nicht auf, auch wenn z. B. ein Mitarbeitender zum dritten Mal das Versprechen, seine Arbeitszeit korrekt nachzutragen, nicht erfüllt hat.</p>	Prosoziale Vertrauenswürdigkeit <p>Die Mitarbeitende verhält sich bewusst und grundsätzlich vertrauenswürdig, auch wenn es ihr Aufwand bzw. Frustration aufgrund von Enttäuschung verursacht. Sie ist davon überzeugt, dass ein Team ohne Vertrauenswürdigkeit nicht funktionieren kann. Die Haltung baut auf moralisch-ethischen Werte und Regeln auf und wird von Mitarbeitenden eingehalten.</p>
Dispositives Vertrauen <p>Die Führung vertraut, weil sie eine generelle Vertrauensneigung im Sinne einer Persönlichkeitseigenschaft hat. Frühkindliche Erfahrungen sollen dafür entscheidend sein, ob ein generalisiertes Vertrauen in die Mitmenschen entwickelt wurde oder nicht. Wie „vertrauensvoll“ eine Führungskraft ist, wird bei Selektionsentscheidungen relevant. Vertrauensvolle Führungskräfte sind im Durchschnitt vertrauenswürdiger als misstrauische Menschen, nehmen aber gegenüber Fremden höhere Risiken auf sich. Zugleich haben sie bessere Fähigkeiten, die Vertrauenswürdigkeit anderer Personen korrekt einzuschätzen.</p>	Dispositiv geprägte Vertrauenswürdigkeit <p>Es wird zwar bezweifelt, ob Vertrauenswürdigkeit als Persönlichkeitseigenschaft betrachtet werden kann. Dennoch lohnt sich die Frage, ob eine Person eine Veranlagung hat, Versprechen oder Selbstverpflichtungen einzuhalten, auch wenn diese keine Belohnung oder Sanktionen nach sich ziehen.</p>

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Warum sollte ich vertrauen?

- Wertschätzendes Vertrauen gegenüber Mitarbeitenden, Kollegen und der übergeordneten Führung lohnt sich – auch wenn es mitunter Angst macht, weil es einen gewissen Verzicht auf Kontrolle bedeutet. Wir leben zunehmend in einer Wissensgesellschaft, in der Netzwerkstrukturen gebildet und Informationen über verschiedene Kanäle ausgetauscht werden. Wenn Sie Ihre Einheit einbeziehen, nutzen Sie diese Netzwerkstrukturen und werden zukünftige Herausforderungen meistern.
- Vertrauen zu schenken ist ein Risiko, das bewusst einzugehen ist. Vertrauen macht Sie als Führungskraft verwundbar. Enttäuschungen sind praktisch vorprogrammiert. Die positive Wirkung des Vertrauens wiegt allerdings mehr. Analysieren Sie die Formen der Motivation, die Sie leben. Nicht alle sind konstruktiv wirksam. Überlegen Sie, woher Ihre Vertrauensbereitschaft stammt bzw. was sie verhindert. Nur mit Ihrem Vertrauen werden Sie in anderen Vertrauen erzeugen.

5.2.2 Wie entwickle und gestalte ich vertrauensvolle Führungsbeziehungen?

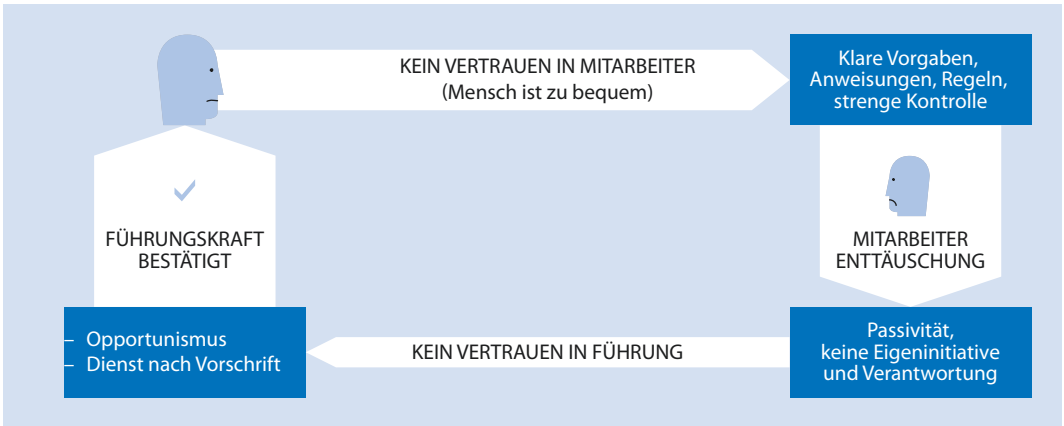
Von der Führung wird erwartet, dass sie ihren Mitarbeitenden und Kollegen vertraut. Wie aber werden Vertrauensbeziehungen gebildet? Wie kann eine Führungskraft ihrem Gegenüber Vertrauen entgegenbringen? Wie entsteht Vertrauen überhaupt? Aus der sozialen Lernpsychologie (vgl. Rotter 1967) wird berichtet, dass Vertrauensbeziehungen **auf Gegenseitigkeit** basieren. Vertrauen baut auf **Lernerfahrungen mit konkreten Situationen und Personen** auf, die sich mit der Zeit zu einer stabilen Eigenschaft kristallisieren, im Sinne einer Erwartungshaltung in Bezug auf Vertrauenswürdigkeit von Personen und Sachlagen, die sowohl die Wahrnehmung als auch

das Lernen in neuen Situationen beeinflusst. Rotter ist der Meinung, dass sowohl angekündigte und eingehaltene Versprechen als auch Drohungen zur Glaubwürdigkeit eines Gegenübers beitragen und dadurch Vertrauen aufgebaut werden kann. Es geht dabei um die Erwartung einer Führung oder eines Teams, sich auf mündliche oder schriftliche Versprechen verlassen zu können, ob sie nun positiv oder negativ sind.

Vertrauen als Grundbaustein von **Empowerment** (► Abschn. 5.1.5) beginnt bei und mit der Führungskraft. Sie hat hier einen Vorschuss zu leisten. Um Vertrauen zu generieren, genügen Worte und Pamphlete nicht. Den Vertrauensakt müssen die Mitarbeitenden wahrnehmen und spüren. Wird das Vertrauen vorgetauscht oder instrumentalisiert (■ Tab. 5.1), bleibt die Wirkung aus. Nur „echtes“ Vertrauen vermag motivationale Kraft zu entwickeln. Allerdings ist „Führung durch Vertrauen“ nicht gleichzusetzen mit „blindem Vertrauen“. Um hier „den Spagat“ zu machen, ist für Führungskräfte der Rekurs auf das eigene Menschenbild wichtig, weil es den Zugang auf die Mitarbeitenden bestimmt.

a. Mit welcher Haltung gewinne ich Vertrauen?

Die Human-Relation-Bewegung der Psychologie (vgl. dazu Argyris 1964; McGregor 1960) zeigt einen wichtigen Zusammenhang zwischen persönlichem **Menschenbild** und Führung, der Auswirkungen auf die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden hat. McGregor zeigt in seiner Theorie zwei „Menschentypen“ auf: **Typ X und Typ Y**, die Führungskräfte als „unhinterfragte Annahmen“ darüber dienen, wie ein Mitarbeitender ist. Einige Führungskräfte, die vom Typ X ausgehen, sind der Überzeugung, dass Mitarbeitende eine starke und angeborene Abneigung gegen Arbeit haben und stets nach Wegen suchen, sich ein sehr bequemes Leben einzurichten. Die Führung vertraut ihnen nicht und führt deshalb mit strengen Vorgaben, Regeln und Kontrollen. Dieser Führungsstil erzeugt bei den Mitarbeitenden passives Verhalten (z. B. keine Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft). Dies wiederum bestätigt die Annahme der Führung, dass ohne ihre Vorgaben und Kontrolle nichts läuft. Der Mechanismus einer selbsterfüllenden Prophezeiung,



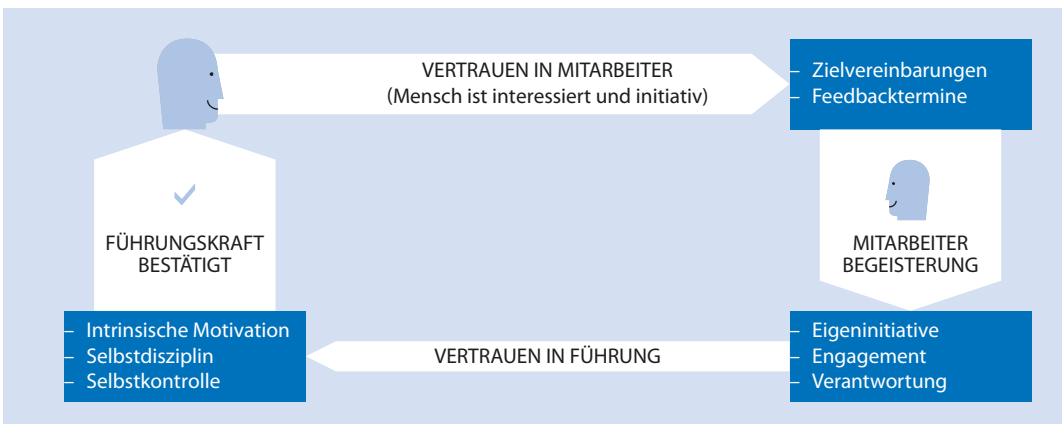
■ Abb. 5.3 Die selbsterfüllende Prophezeiung oder die Theorie X nach McGregor

die im tiefverwurzelten Misstrauen gründet, wird so generiert (■ Abb. 5.3).

Allerdings ist nach McGregor das Misstrauen nicht angeboren, sondern eine erlernte Annahme, die die innere Haltung bestimmt. Verändern Führungskräfte ihre Annahme und entdecken, dass Menschen neugierig und interessiert sind und Eigeninitiative zeigen wollen, dann führen sie ihre Mitarbeitenden in der Art, dass sie ihnen vertrauen und möglichst freie Handlungsspielräume sowie die Möglichkeit zur Selbstkontrolle gewähren. Die Mitarbeitenden sind entsprechend bereit, sich zu engagieren, Initiative zu entwickeln und zu zeigen und für ihre Aufgaben Verantwortung zu übernehmen.

Den Menschentyp, der hier als Annahme gilt, nannte McGregor Typ Y (■ Abb. 5.4).

Die Entwicklungsdynamik der sich selbsterfüllenden Prophezeiung ist in vielen Führungsbeziehungen zu finden. Sie wurde immer wieder untersucht und vielfach bestätigt. Wenn die Führung davon ausgeht, dass Mitarbeitende Eigeninitiative zeigen wollen und Interesse an ihren Aufgaben haben, also grundsätzlich motiviert sind, dann kann sie ihre Führungsenergie auf die Gestaltung ihrer Führungsaufgaben und -ziele sowie auf die Gestaltung motivierender Arbeitsbedingungen konzentrieren. Die Führungsrolle verändert sich in eine **Entwickler- und Unterstützerrolle** (Coach). Dieser

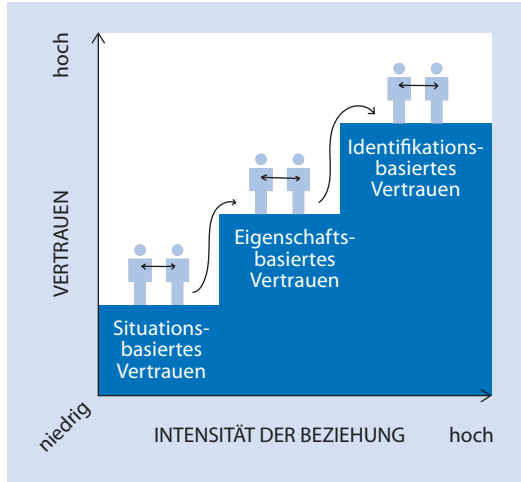


■ Abb. 5.4 Die selbsterfüllende Prophezeiung oder die Theorie Y nach McGregor

Rollen-Change (► [Kap. 3](#) und [7](#)) ist keineswegs trivial. Die Bedeutung der Eigenverantwortung und des Vertrauens in die Bereitschaft und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden steht dabei im Zentrum des Interesses. Entscheidend dabei ist und bleibt, dass die Führung bereit ist, ihre Haltung zu reflektieren und zu verändern. Vertrauen zu schenken und dabei das Risiko einzugehen, dass die Erwartung nicht erfüllt wird, gehört zur Führungsverantwortung. Folglich sollte die Führung vertrauen, weil dabei die Mitarbeitenden Eigeninitiative (z. B. für Innovationen) zeigen und ihr ganzes Potenzial nutzen.

b. Wie baue ich Vertrauen konkret auf?

Das Vertrauen und damit auch die gegenseitigen Erwartungen verändern sich mit der Entwicklung einer Beziehung. Aus der Sicht von Osterloh und Weibel (2006) gehen Vertrauen und Beziehung Hand in Hand. So wird die Qualität des Vertrauens mit stärker werdender Beziehung intensiver und bindender erlebt. Die folgenden drei Vertrauensformen zeigen den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung auf. Die Faktoren, die den Erfolg (oder Misserfolg)



■ **Abb. 5.5** Das Stufenmodell des Vertrauensaufbaus (in Anlehnung an Osterloh und Weibel 2006)

des Prozesses ausschlaggebend beeinflussen, sind gemäß Osterloh und Weibel (2006) die **Dauer und Intensität einer Beziehung** sowie die **Informationsgrundlage**. Die einzelnen Prozessphasen werden in der ■ [Abb. 5.5](#) und ■ [Tab. 5.2](#) kurz beschrieben. Je

■ **Tab. 5.2** Beschreibung der Phasen der Vertrauensentstehung nach Osterloh und Weibel (2006)

Situationsbasiertes Vertrauen	Die Kooperation kommt aufgrund eines rational klar einkalkulierten Risikos (klare Kosten-Nutzen-Berechnung) zustande, in dem der Wert der weiteren und zukünftigen Projektzusammenarbeit den Wert eines sofortigen Vertrauensbruchs übersteigt. Die Kooperation erfolgt gemäß der Überlegung „Wie du mir, so ich dir“ („Tit for Tat-Strategie“), die sich in bestimmten Spieltheorien als die erfolgreichste erweist: „Verhalte dich bei einem ersten Treffen kooperativ und bei allen folgenden Treffen so wie dein Mitspieler.“ In dieser Austauschaktik zeigt sich noch kein „echtes Vertrauen“, weil aufgrund des vorhersagbaren Risikos die vertrauenskonstituierende Komponente der Verletzlichkeit nicht gegeben ist (gem. Definition von Luhmann). Aber sie bildet die Grundlage für die folgenden „echten Formen“ von Vertrauen.
Eigenschaftsbasiertes Vertrauen	Jemand ist vertrauenswürdig, wenn drei grundlegende Erwartungen in Bezug auf seine persönlichen Eigenschaften erfüllt sind: <ul style="list-style-type: none"> • Er muss Kompetenz besitzen. • Er muss Integrität aufweisen. • Er muss Wohlwollen zeigen.
Identifikationsbasiertes Vertrauen	Geteilte Normen und Werte sind die Grundlage des identifikationsbasierten Vertrauens, das auf vier Komponenten beruht: <ol style="list-style-type: none"> 1. Enge Zusammenarbeit, Offenheit und regelmäßige Kommunikation als Voraussetzung 2. Identifikation mit den Werten, Zielen und Bedürfnissen der Partner bzw. des Unternehmens 3. Gemeinschaft zwischen den Vertrauenden 4. Gegenseitige Sympathie, Verantwortlichkeit und Unterstützung, die zur Entwicklung einer emotionalen Bindung führen

5 höher die Stufe im Prozess, desto intensiver gestaltet sich die Beziehung. Entscheidend in diesem Stufenmodell ist, dass jede Partei in jeder Stufe eine Risikoprüfung im Sinne einer **Beziehungskontrolle** ausführen kann. Grundlage der Entwicklung ist Kommunikation. Wird von Anfang an eine verständnisvolle, transparente und offene **Kommunikation** angewandt, in der dem Gegenüber Aufmerksamkeit, Zuwendung und Einfühlungsvermögen gegeben werden, dann fällt es leicht, Vertrauen und Integrität aufzubauen. Indem die Führung ihre Handlungen und Entscheidungen transparent macht, wird sie für Mitarbeitende berechenbar. Durch Feedback und vereinbarte Kontrollzeitpunkte („feed-forward and feed-back“) wird Mitarbeitenden Rückmeldung über ihr Verhalten und ihre Leistung gegeben. Gezielt wird Vertrauen geschenkt, indem Mitarbeitenden herausfordernde Aufgaben übertragen werden und dabei das Kongruenzprinzip der Delegation/des Empowerments eingehalten wird (► Abschn. 5.1.5). So können wachsende Erfolge das Selbstvertrauen

fördern, welches eine Voraussetzung von Vertrauen in andere ist (Petermann 1996).

c. Vertrauen und Misstrauen – sowohl als auch?

Die Vorstellung liegt nahe, dass mit steigendem Vertrauen im organisationalen Kontext das Misstrauen abnimmt. Kann das Verhältnis zwischen **Vertrauen** und **Misstrauen** als indirekt proportional betrachtet werden? In der Führungspraxis geht es hier um einen **Balanceakt zwischen einerseits Hoffnung und Zuversicht**, dass alles gut wird, und andererseits **Skepsis und Angst**, enttäuscht zu werden. Die psychologische Forschung zeigt auf, dass Vertrauen und Misstrauen sich nicht gegenüberstehen (Lewicki et al. 1998, in Gebert 2002), sondern sich ergänzen. Sie werden als zwei unabhängige Konstrukte betrachtet. So gesehen ist „wenig Vertrauen“ nicht das Gleiche wie „hohes Misstrauen“, und „geringes Misstrauen“ ist nicht gleich zu setzen mit „großem

■ Tab. 5.3 Kombination aus Vertrauen und Misstrauen – ein Balanceakt (in Anlehnung an Lewicki et al. 1998, in Gebert 2002)

	Geringes Misstrauen äußert sich durch:	Großes Misstrauen äußert sich durch:
	<ul style="list-style-type: none">• fehlende Furcht, Mut• Abwesenheit von Skepsis• Zynismus• wenig Überwachung• keine Wachsamkeit	<ul style="list-style-type: none">• Furcht, Angst• Skepsis• Zynismus• Vorsicht und Obacht• Wachsamkeit
Großes Vertrauen äußert sich durch:	<ul style="list-style-type: none">• hohe Übereinstimmung• wechselseitiger Einfluss wird gefördert• Chancen werden wahrgenommen• neue Initiativen werden angengangen	<ul style="list-style-type: none">• Vertraue, aber kontrolliere!• Beziehungen sind stark segmentiert• Gelegenheiten werden wahrgenommen, aber die damit verbundenen Risiken und Verletzlichkeiten werden fortwährend überwacht
Wenig Vertrauen äußert sich durch:	<ul style="list-style-type: none">• Gelegenheitsbekanntschaften• beschränkter wechselseitiger Einfluss• begrenzter distanzierter Austausch• professionelle Höflichkeit	<ul style="list-style-type: none">• unerwünschte Ereignisse werden erwartet und befürchtet• böse Absichten werden unterstellt• wechselseitiger Einfluss wird gemanagt• Angriff ist die beste Verteidigung• Paranoia

Vertrauen“. Misstrauen offenbart sich im Verhalten durch Furcht und Skepsis; Vertrauen geht mit Hoffnung und Glaube einher. Eine Führung kann ihrem Team großes Vertrauen entgegenbringen, d. h. die innere Zuversicht haben, dass es erfolgreich gewinnbringende Leistungen erbringt. Sie kann im gleichen Zug großes Misstrauen zeigen, indem sie sich skeptisch äußert und über bestimmte Leistungsschritte informiert sein will (Kontrolle, Wachsamkeit). In **Tab. 5.3** werden die beiden Konstrukte „Vertrauen“ und „Misstrauen“ einander gegenübergestellt und in Verbindung gesetzt. Es wird deutlich, dass ein hoher Grad an Hoffnung und Glaube gepaart mit einer gewissen Skepsis parallel laufen können und Arbeitsbeziehungen auf eine gute und wahrscheinlich gesunde Grundlage stellen (Gebert 2002). Zeigt die Führungskraft großes Vertrauen und geringes Misstrauen, so kann schon von einer symbiotischen Beziehungen gesprochen werden, die hohe Übereinstimmung zeigt im Denken und Handeln (Werte, Vorgehensweisen, etc.) zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie entwickle und gestalte ich vertrauensvolle Führungsbeziehungen?

- Reflektieren Sie Ihre verinnerlichte Annahme darüber, wie Menschen und Mitarbeitende sind – eher der X- oder eher der Y-Typus? Fragen Sie sich, woher Ihre Annahmen stammen. Gehen Sie von sich aus? Wurden Sie „von außen“ überzeugt?
- Achten Sie darauf, das Bedürfnis Ihrer Mitarbeitenden nach Handlungsspielräumen und Chancen nicht zu übersehen. Gewähren Sie Vertrauen, und führen Sie partnerschaftlich. Schaffen Sie bewältigbare Herausforderungen für Ihre Mitarbeitenden, und freuen Sie sich über ihre Erfolge. Ergebnisse und Lösungen zählen mehr als die

genaue Befolgung Ihrer Anweisungen. Vereinbaren Sie dennoch Rückkoppelschleifen (Kontrollmöglichkeiten), um die Leistungen zu beurteilen – dort wo es Sinn schafft, aber so, dass die Wahrnehmung von Eigenverantwortung durch Ihre Mitarbeitenden nicht getrübt wird.

- Lassen Sie sich auf eine Analyse Ihrer Führungsbeziehungen hinsichtlich Vertrauen und Misstrauen ein: Führen Sie sich unterschiedliche Situationen vor Augen. In welchen Quadranten (**Tab. 5.3**) finden Sie Ihre Führungsbeziehungen am häufigsten wieder?
- Erörtern Sie die Möglichkeiten der Gestaltung Ihrer Führungsbeziehungen mit Vertrauen. Welche Beziehungen pflegen Sie eher im Sinne „Tit for Tat“? In welchen Beziehungen vertrauen Sie in die Kompetenz und Integrität Ihrer Mitarbeitenden oder Kollegen? Welchen Beziehungen sind von gegenseitiger Sympathie, offener und regelmäßiger Kommunikation und von gegenseitigem Verständnis geprägt? Was tun Sie konkret und bewusst dafür? Was nicht?
- Sprechen Sie in Ihrer Kommunikation (Reden, Schriften, Gespräche, etc.) von Hoffnung und Optimismus sowie von Zuversicht und Initiative, dass alles gut wird. Achten Sie auf „zu viel“ Skepsis, Vorsicht und Wachsamkeit, die Dinge beim Namen zu nennen. Seien Sie mutig, verschiedene Aspekte in Ihren Beziehungen und an Ihrer Kommunikation zu verändern. Übernehmen Sie in Ihrer Führungsrolle Verantwortung, und machen Sie den ersten Schritt auf Ihr Gegenüber zu. Aufmerksamkeit und Zuhören, Zuwendung und Einfühlungsvermögen sind Schlüsselfaktoren, um die Tür des Vertrauen und der Integrität zu öffnen.

5.2.3 Wie vereinbare ich mein Kontrollbedürfnis mit Vertrauen?

Im Wissen um die Notwendigkeit einer Vertrauensvorleistung gilt für viele Führungskräfte: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! Der Leitsatz ist verständlich. Die Unternehmensführung erwartet von ihren Führungskräften, dass sie ihren Führungsbereich und ihre Leute „im Griff haben“. Die Führung soll gewährleisten, dass die erwartete Leistung erbracht wird. Kontrolle scheint dafür unumgänglich. Mit dem Begriff „**Kontrolle**“ verbinden Mitarbeitende häufig Negatives. Sie fühlen sich durch zu viel Kontrolle eingeengt oder gemaßregelt und erachten Kontrolle als den Ausdruck fehlenden Vertrauens (► Abschn. 5.2.2). Ihre Motivation schwindet. Beim näheren Hinschauen liegt ein (überhöhtes) **Kontrollbedürfnis** seitens der Führung weniger im fehlenden Vertrauen, sondern weist auf die Persönlichkeit der Führungskraft hin, sei es z. B. auf geringes Selbstvertrauen oder die gemachten Erfahrungen. Die Führungskraft hat gelernt, dass Führungsbeziehungen nur mit einer gesunden Portion an Kontrolle funktionieren. Des Weiteren wird die Art und Weise, wie Kontrolle in der Führung ausgeführt wird, durch die herrschende Kultur der Organisation geprägt. Aus ■ Tab. 5.3 geht hervor, dass die beiden Dimensionen „Vertrauen“ und „Misstrauen“ parallel und jede für sich wirksam sind. Das Kontrollbedürfnis wird gemäß ■ Tab. 5.3 aus dem (realen) Misstrauen genährt, welches bei der Führung Achtsamkeit, Vorsicht und Obacht sowie Wachsamkeit fördert, was à priori durchaus seinen Sinn und Zweck erfüllen kann. So gesehen führt („gesundes“) „Misstrauen“ zu produktiven Kontrollformen, die ein „umsichtiges“ Vertrauen möglich machen und dem „blinden“ Vertrauen entgegenwirken.

Dieser Balanceakt ist zu vollziehen, wenn es in der Führung um **Delegation** von Aufgaben und um die Befähigung von Mitarbeitenden, Probleme selbstständig und selbstverantwortlich zu lösen (Empowerment), geht. Dass er zwar sinnvoll, aber nicht trivial ist, steht fest. Das Schwierige daran mag ein Grund sein, warum Empowerment und Delegation in einigen Firmen nur bedingt zur Anwendung kommen. Um den Balanceakt erfolgreich zu meistern sind zwei Aspekte zu berücksichtigen: Die

Anwendung des **Kongruenzprinzips** (► Abschn. 5.1.5) sowie die **Art und Weise der Kontrolle**. Beim Kongruenzprinzip geht es darum, dass sich die Führungskraft bei der Vorbereitung einer Zielvereinbarung mit den Elementen Aufgabe, Kompetenzen, Fachkompetenzen, Zeit, Verantwortung und Vertrauen auseinandersetzt (Boneberg 2013). Alle sechs Elemente sollten bei der Zielvereinbarung von der Größe her gleich (kongruent) sein. Sind zwei der Elemente zu groß oder zu klein, kann die Situation für Mitarbeitende zu Überforderung oder Unterforderung führen. Zusätzlich, wie oben ausgeführt wurde, ist ein maßvoller Einsatz von Kontrolle sinnvoll. In Führungsbeziehungen, die auf dem Empowerment-Konzept bauen, müssen nicht nur Ziele, sondern auch Kontrollformen in einem transparenten und offenen Prozess mit den Betroffenen vereinbart werden. Dies geschieht auf der Grundlage eines IST- und SOLL-Vergleiches, bezogen auf **Leistung und Verhalten**. Osterloh und Weibel (2006) verweisen auf Aspekte, die Führungskräfte im Rahmen der Kontrolle berücksichtigen können:

Die Führung kann die verschiedenen Aspekte der Kontrolle (■ Tab. 5.4) je nach Vertrauensverhältnis bzw. Stufe der Beziehungsphase (■ Abb. 5.5, ■ Tab. 5.2) unterschiedlich einsetzen.

In Anlehnung an das Stufenmodell der **Vertrauensbildung** kann in einer ersten konstituierenden Phase der Beziehung (z. B. beim ersten Kundenkontakt, beim ersten Projekt-Meeting, am Anfang einer Führungsbeziehung mit dem Team oder den Mitarbeitenden) das „Gefahrenpotenzial“ mit Hilfe der Input-, Prozess- und Ergebniskontrolle abgetastet werden, und es kann eine Grundlage für höhere Formen des Vertrauens gebildet werden.

Wurde eine Vertrauensbasis aufgebaut und eine höhere Vertrauensstufe der Beziehung erreicht, können gerichtete, stichprobenartige Ergebniskontrollen (Feed-forward) aufzeigen bzw. bestätigen, dass das Eingehen eines Vertrauensrisikos gerechtfertigt war. Begleitet werden sie von ungerichteten Feed-forward-Verhaltenskontrollen, die auf die Partner (z. B. Mitarbeitende) gerichtet sind und die Informationen zur Einschätzung (z. B. der Kompetenz und der Integrität des Mitarbeitenden) geben.

In der dritten Phase eines gefestigten (identifikationsbasierten) Vertrauens sollen Input- und soziale Kontrolle ins „Spiel“ kommen. Sowohl die Input- als

■ **Tab. 5.4** Aspekte der Kontrolle durch die Führung (in Anlehnung an Osterloh und Weibel 2006)

Aspekte der Kontrolle	
Kontrollgegenstand Was soll kontrolliert werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Inputkontrolle: Aufgrund von Personalselektion, Einarbeitung und Ausbildung sollen (z. B. Fach- und weitere Kompetenzen, Qualifikationen und bereits vorhandenes Vertrauen) analysiert werden. • Verfahrens- resp. Prozesskontrolle: Qualität der Prozesse und Verhalten der Mitarbeitenden (z. B. Checklisten zur Prüfung). • Ergebniskontrolle: IST-SOLL-Output aufgrund von Zielvereinbarungen. • Soziale Kontrolle: Überprüfung der Konformität von Normen und Werte zwischen Mitarbeitenden und Organisation.
Kontrollzeitpunkt Wann soll kontrolliert werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Feed-forward: Erfolgt laufend während der Zusammenarbeit. • Feed-back: Erfolgt am Schluss einer Zusammenarbeit oder nach Abschluss eines Projektes.
Kontrollrichtung Worauf ist die Kontrolle gerichtet?	<ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsorientierte strategisch gerichtete Kontrollen: Richten sich nach spezifischen und beobachtbaren Verhaltensweisen oder nach Leistungsstandards bzgl. Planung und Ausführung. • Zukunftsorientierte strategisch ungerichtete Kontrollen: Beziehen sich auf diffuse und allgemeine Beobachtungen (z. B. Früherkennungssysteme) bzgl. Planung und Umsetzung.

auch die soziale Kontrolle sollen sicherstellen, dass die individuellen Werte und Normen (erhoben über die Anstellung und Einarbeitung) der Mitarbeitenden mit denen der Organisation übereinstimmen. Sie sollen respektiert und eingehalten werden.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie vereinbare ich mein Kontrollbedürfnis mit Vertrauen?

- Zweifelsohne bedingt vertrauensvolle Führung im Sinne eines Empowerment-Ansatzes ein gewisses Loslassen von Kontrolle. Kontrolle „volumfänglich“ aufzugeben ist hier aber keineswegs gefordert, denn so wie „gesundes Misstrauen“ dient Kontrolle der Qualität der gemeinsam erbrachten Leistung.
- Wenn Kontrolle konstruktiv gehandhabt wird, ist sie beziehungsfördernd. Entscheidend dabei ist, ob sich der Mitarbeitende durch Ihr Kontrollsystem resp. dasjenige der Organisation eher überwacht fühlt oder es eher als informativ-unterstützend und lehrreich

erlebt. Menschen wollen gesehen und gespiegelt werden, um zu lernen und zu wachsen. Vereinbaren Sie Kontrollmechanismen mit Ihren Mitarbeitenden – schaffen Sie Kontrolltransparenz.

- Reflektieren Sie Ihr Kontrollbedürfnis: Ist es zu eng oder zu weit? Gehen Sie dem nach, um zu verstehen, wie es gewachsen ist, und wagen Sie u.U. eine (experimentelle) Veränderung.

5.2.4 Wie gehe ich mit Vertrauensbrüchen um?

Jeder zweite Beschäftigte in der Schweiz verstößt am Arbeitsplatz gegen Regeln (Grote & Staffelbach (2011, 2012)). Pausen werden eigenmächtig verlängert, Geschäftsgeheimnisse verraten, Quittungen gefälscht, Unterstützungsleistungen verwehrt, es wird „blau gemacht“, und manche agieren aus Frust aktiv gegen Kollegen und Führung. Jede achte Person gab im Rahmen der Befragung an, mindestens einmal die Arbeit hinausgezögert zu haben, um

Überstunden verbuchen zu können. Manch eine Führungskraft droht aufgrund solcher Erfahrungen den Glauben an das „Gute“ in ihren Mitarbeitenden zu verlieren. Umso wichtiger ist es, sich vor Augen zu führen, dass der Mensch grundsätzlich von seinen Vorstellungen des Guten, Gerechten und Vernünftigen lebt. Er will in einem guten Licht dastehen, und gleichzeitig hat er seine persönlichen Interessen und Schwächen, die sein Verhalten ebenfalls beeinflussen – auch am Arbeitsplatz.

Wie in den vorausgehenden Ausführungen aufgezeigt wurde, entsteht Vertrauen in einem behutsamen, mitunter langen Aufbauprozess. Ein Vertrauensbruch hingegen vollzieht sich in einem einzigen Moment und kann durch einen einzigen Akt bzw. das Unterlassen einer Handlung verursacht werden. Wenn das Vertrauen zwischen zwei Parteien durch eine der beiden enttäuscht wird, kann von einem **Vertrauensbruch** gesprochen werden. Dabei ist das subjektive Ausmaß der Enttäuschung für die Beurteilung eines Vertrauensbruches entscheidend. Je nachdem, wie stark der Vertrauensgebende die Enttäuschung empfindet, beurteilt er den Vertrauensbruch unterschiedlich. Persönlichkeitsaspekte und Emotionen spielen hier eine Rolle.

a. Die verdeckten Eigenheiten von Vertrauensbrüchen

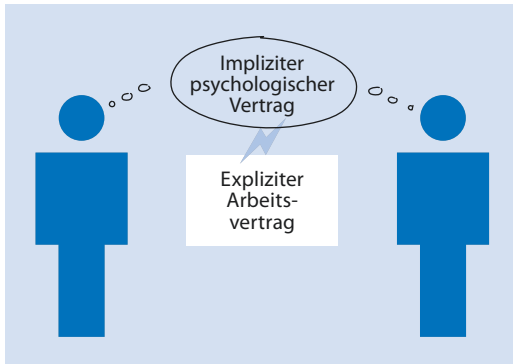
Jeder Mitarbeitende geht beim Eintritt in ein Unternehmen mindestens zwei Verträge ein: Nebst dem formell **juristischen Arbeitsvertrag** ist der informell wirkende **psychologische Vertrag** zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden Bestandteil jeder Arbeitsbeziehung und von weitreichender Bedeutung (Osterloh und Weibel 2006). Letzterer umfasst die wechselseitigen meist impliziten **Erwartungen** und **Angebote** zwischen Führung und Mitarbeitenden, die über den formalen, juristischen Arbeitsvertrag hinaus bestehen. In subtiler und dennoch signifikanter Art und Weise beeinflusst er das tatsächliche Verhalten der Mitarbeitenden. Er entsteht aufgrund von Erfahrungen, welche Mitarbeitende in Führungsbeziehungen gemacht haben. Jeder Mitarbeitende und jede Führungskraft gehen neue Arbeitsbeziehungen mit einem Rucksack an verinnerlichten Erwartungen ein, hinter denen „Selbstverständlichkeiten“, Regeln, Normen und Werte stehen

(Rousseau 1995). Sie betreffen nicht nur die **Leistung** („Was“), sondern beziehen sich auch auf das **Verhalten**, in dem Werte, Normen und Überzeugungen („Wie“) zum Ausdruck kommen. **Inhalte eines psychologischen Vertrags** decken unterschiedliche Themenbereiche ab. Aus der Perspektive der Mitarbeitenden sind z. B. Entwicklungsmöglichkeiten bei der Arbeit, interessante Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzsicherheit oder eine angemessene Entlohnung bedeutsam. Aus der Perspektive der Führungskraft sind es z. B. die Akzeptanz, Loyalität und Unterstützungsbereitschaft, die von Mitarbeitenden erwartet werden. Im Zuge der Arbeitsflexibilisierung haben sich die psychologischen Verträge zwischen Führung und Mitarbeitenden verändert (Raeder und Grote 2003). Eine typische Kategorisierung von Inhalten betrifft die **Unterscheidung zwischen traditionell geprägten und modernen psychologischen Verträgen**. Betont die traditionelle Sichtweise eher Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität und Identifikation, zeichnen sich moderne psychologische Verträge durch Themen wie Eigenverantwortung und Entwicklungsmöglichkeiten, Selbstständigkeit und Wertschätzung der Beschäftigten aus (Osterloh und Weibel 2006). Ein Wertewandel hat stattgefunden, der mit den Ansprüchen der Generation Y noch mehr an Bedeutung erhalten hat. Vertrauensbrüche gründen häufig in „**impliziten psychologischen Vertragsbrüchen**“. Sie entstehen aus dem Gefühl der Enttäuschung von nicht-erfüllten impliziten Erwartungen (Abb. 5.6).

Die Schwierigkeiten und Herausforderungen, die sich hier zeigen, zielen auf den impliziten Charakter von psychologischen Verträgen ab. Die Erwartungen sind verborgen und werden nicht ausgesprochen. Sie werden allenfalls vermutet und interpretiert. Juristische Arbeitsverträge haben zwar in der Regel einen „expliziteren“ Charakter, werden aber mitunter zu wenig konkret oder mehrdeutig formuliert. Im Sinne der Prävention von Enttäuschungen und Vertrauensbrüchen in der Führungsarbeit ist eine bewusste und explizite Kommunikation der Erwartungen zwischen beiden Parteien ausschlaggebend.

Elangovan und Shapiro (1998) identifizierten die **Dynamik**, die Vertrauensbrüchen zugrunde liegt, anhand folgender Merkmale:

1. Es gibt eine Absicht, aus der eine freiwillige Handlung folgt.
2. Es gibt zentrale Schlüsselerwartungen.



■ **Abb. 5.6** Vertrauensbruch: Verletzung des psychologischen Vertrags

3. Die Erwartungen sind beidseitig explizit bekannt.
4. Eine Handlung hat stattgefunden, woraus die Schlüsselerwartungen nicht erfüllt wurden
5. Der Vertrauensgebende wurde verletzt.

Der Aspekt der **Intention** resp. der **freiwilligen Handlung** („voluntary act“) ist einer der Grundvoraussetzungen des Vertrauensbruches. Handelt ein Mitarbeitender in einer bestimmten Weise ohne eigenen Willen, oder wurde er zu diesem Verhalten gezwungen, dann kann er nicht für das enttäuschte Vertrauen verantwortlich gemacht werden. Ferner muss sich der Vertrauensbruch auf zentrale wichtige **Schlüsselerwartungen** zumindest einer Partei beziehen. Beispielsweise könnte die Erwartung bzw. Regel „unser Unternehmen nimmt keine Geschenke von Kunden an“ von zentraler Bedeutung sein. Die Regel „auf den Druckergeräten im Geschäft werden keine privaten Dokumente ausgedruckt“ könnte als unwichtig gelten. Zusätzlich müssen beide Parteien **Kenntnis** über die gegenseitigen expliziten Erwartungen haben. Ein Konsens über die Festlegung oder Vereinbarung von zentralen Schlüsselerwartungen ist jedoch nicht zwingend notwendig. Dementsprechend kann beispielsweise der Vertrauensgebende eine implizite Erwartung als Schlüsselerwartung definieren (z. B. „keine Geschenke annehmen“), der Vertrauensnehmende hingegen nicht, weil er sie anders interpretiert („Geschenke beziehen sich auf Geld, ein Fußballspielticket als Aufmerksamkeit ist nicht als ein Geschenk zu betrachten“). Des Weiteren

muss einem Vertrauensbruch ein Ereignis bzw. ein Verhalten vorausgehen, welches dann wiederum die Schlüsselerwartungen des Anderen **verletzt** und ihm einen Schaden zufügt (Elangovan und Shapiro 1998). Beispielsweise könnte sich durch die Annahme des Fußballtickets der Mitarbeitende de facto „korrupt“ verhalten haben. Dieses könnte der Bereichs- oder Unternehmensreputation einen Schaden zufügen. Die bisherigen Erkenntnisse werfen die Frage auf, warum Menschen Vertrauen enttäuschen, also wie und warum es zu einem Vertrauensbruch kommt.

Gemäß Studien bieten eigennützige Entscheidungen einen Erklärungsansatz für das Begehen eines Vertrauensbruchs (vgl. Übersicht in Elangovan und Shapiro 1998). Forscher gehen davon aus, dass ein Vertrauensbruch das Ergebnis eines subjektiven (mitunter unbewussten) **Kalküls** ist. Man schätzt die Situation ein, bewertet die Vor- und Nachteile der beabsichtigten Handlung und entscheidet dann. Die Entscheidung, das Vertrauen zu brechen oder es zu bewahren, ist somit eine Funktion dreier Aspekte: **der Situation, der persönlichen Motivation sowie der Bewertung der erwarteten Vorteile und potenziellen Sanktionen**. Dabei spielen persönliche Krisen, unbefriedigte Bedürfnisse, veränderte Erwartungen und Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. In Anlehnung an Elangovan und Shapiro bewertet ein Mitarbeitender die momentane Gesamtsituation (z. B. Geschenk eines Kunden annehmen) anhand von vier Kriterien:

1. Gewinn und Nutzen des Vertrauensbruchs (materiell und/oder sozial)
2. Beziehung zur Führung
3. Einschätzung und Interpretation von moralisch-ethischen Prinzipien
4. Bewertung der zu erwartenden Strafe/Sanktion

Ist ein Mitarbeitender mit der herrschenden Situation unzufrieden, weil seine Bedürfnisse nicht befriedigt werden (z. B. weil er wenig Wertschätzung erhält), dann steigt die Motivation, einen Vertrauensbruch zu begehen. Beurteilt er zudem die zu erwartende Strafe als gering, wird die Wahrscheinlichkeit des Vertrauensbruchs noch höher (Elangovan und Shapiro 1998).

Der Ansatz des **Vertrauensbruches ist als Entscheidungsprozess** zu betrachten, der indirekt Handlungsempfehlungen liefert, um einen

Vertrauensbruch zu vermeiden. Krisen, veränderte Erwartungen und unerfüllte Bedürfnisse bilden den Boden der Bereitschaft für einen Vertrauensbruch. Hier heisst es für die Führungskraft, ein waches Auge zu haben und rechtzeitig zu handeln. Bei ersten Anzeichen von Unstimmigkeiten sind Gespräche zur Klärung wichtig. Außerdem kann durch die Qualität einer Führungsbeziehung präventiv Vertrauensbrüchen vorgebeugt werden.

5

b. Was tun, wenn Vertrauen gebrochen wurde?

Forscher haben herausgefunden, dass **Vertrauensbrüche eher verziehen** werden, wenn festgestellt wird, dass Erwartungen nicht erfüllt werden *konnten*. Wenn z. B. derjenige, der das Vertrauen gebrochen hat, es nicht besser wusste oder die **Umstände verantwortlich** waren (externale Attribution). Wird beim **Vertrauensbruch hingegen eine persönliche Absicht und eine Motivation** festgestellt (internale Attribution), zeigt sich darin der bewusste Wille und die Bereitschaft, einen Vertrauensbruch zu begehen. In diesem Fall fällt das Verzeihen schwer. Ein einmaliger Vertrauensbruch wird noch eher verziehen, ein mehrmaliger hat hingegen beträchtlichere Konsequenzen für die Beziehungsqualität (Elangovan et al. 2007).

In Anlehnung an Caldwell et al. (2009) müssen folgende Punkte im Umgang mit Vertrauensbrüchen beachtet werden:

1. „Sich trauen, wieder zu vertrauen“ ist die Herausforderung. Die Führung muss mit unangenehmen Themen und Konflikten im Wissen um ihre Positionsmacht umgehen können. Es muss ihr gelingen, den Entscheidungsprozess des Anderen nachzuvollziehen, der zum Vertrauensbruch führte. Allenfalls muss sie mit **Druck auf eine Verhaltensänderung** pochen. Dies erfordert Selbstvertrauen. Um die Spannung zwischen der Erwartung, „vertrauen zu können“, und der Möglichkeit eines Vertrauensbruches auszuhalten, ist eine gewisse innere Gelassenheit notwendig. Der Vertrauensbruch darf nicht gleich die ganze Beziehung in Frage stellen.
2. Die Führung muss überzeugt sein, dass es sich lohnt, auch **bei Rückschlägen**, Misserfolgen und Enttäuschungen **in eine Vertrauenskultur zu investieren**. Dies ist einfacher gesagt als getan. Aufkommende Gefühle wie Wut, Frustration und Ärger, die im Moment schwierig zu kontrollieren sind, legen es allzu nahe, den „Schlussstrich“ zu ziehen.
3. Hat die Führung ihre emotionale Enttäuschung verarbeitet, dann geht es darum, sich auf die **Grundlage der Arbeitsbeziehung** zu besinnen. Ein erneutes Aufsetzen des sozialen und psychologischen Vertrags ist angesagt, damit der Wiederaufbau des gegenseitigen Vertrauens eine weitere Chance bekommt.
4. Menschen haben die Tendenz, Misserfolge und Fehler eher Personen und weniger den Umständen zuzuschreiben („fundamentaler Attributionsfehler“, ► Kap. 6). Für eine „fehlerfreie“ Analyse bei Vertrauensbrüchen sollten Führungskräfte sich vor Augen halten, dass **externe Faktoren Auswirkungen auf das Verhalten von Mitarbeitenden** haben können und die „Ursache“ des Vorfalls nicht primär im Menschen liegt.
5. Die Führung sollte **ihre eigenen Schwächen akzeptieren** und mitunter offen legen. Weil Mitarbeitende sich oft eine „perfekte“ Führung wünschen, die Zuversicht, Inspiration und Vertrauen ausstrahlt, entstehen unrealistische Projektionen auf die Führungsperson. Diesen ist mit „Realitätsarbeit“ zu begegnen. Führungskräfte sind auch nur Menschen, die in ihrem Tun Fehler begehen können. Die Führung muss sich bewusst sein, dass die Folgen von unrealistischen und unerfüllten Erwartungen häufig Misstrauen und Enttäuschung sind.
6. Eine entscheidende Aufgabe der Führung im (Wieder-)Aufbau von Vertrauen ist es, die **„neue“ Situation auszuhandeln und gemeinsam zu definieren**, so dass Sinnhaftigkeit, Plausibilität, Klarheit der Strukturen (Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Abgrenzungen, etc.) und Prozesse (Regelkreise, Checkpoints, Entscheidungsspielräume etc.) gesichert sind.
7. Die **gemeinsame Reflexion des Vertrauensbruchs** ist unumgänglich, damit es zu einem Lernprozess kommt („lessons learnt“).

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie gehe ich mit Vertrauensbrüchen um?

- Je höher Ihr Vertrauen in Ihre Mitarbeitende ist, desto vehementer werden Sie einen allfälligen Vertrauensbruch empfinden. Die Versuchung wird groß sein, zu einem Gegenschlag anzusetzen oder sich abwenden zu wollen. Gelingt es Ihnen aber, die emotionale Reaktion zu verarbeiten und nach einer Situationsklärung eine zweite Chance zu bieten, könnte die Krise sich zu einer Chance wandeln, an der Ihre Führungsbeziehung neu und weiter wachsen kann.
- Klären Sie nach einem Vertrauensbruch folgende Themen mit Ihrem Mitarbeitenden:
 - Machen Sie Ihre Enttäuschung transparent – auch Ihre verletzte Emotionalität.
 - Prüfen Sie, ob Ihr Gegenüber absichtlich und freiwillig das Vertrauen gebrochen hat. Falls es keine Absicht war, dann seien Sie großzügig im Verzeihen. Sollte sich herausstellen, dass Ihr Mitarbeitender absichtlich (z. B. aus Eigeninteresse) gehandelt hat, dann ist Kritik angebracht – nicht à priori verletzend, aber klar und deutlich. Fordern Sie Verhaltensänderung ein.
 - Klären Sie die impliziten Erwartungen mit Ihrem Mitarbeitenden. Berücksichtigen Sie dabei nebst dem expliziten Arbeitsvertrag den „psychologischen Vertrag“.
 - Lenken Sie Ihren Fokus auf sich selbst und auf den Kontext: Was hat der Vertrauensbruch mit Ihnen als Führungskraft zu tun? Und inwiefern sind Umstände (Kontext der Organisation) verantwortlich zu machen?
 - Stellen Sie klar, wie Sie in Zukunft die Beziehung sehen und worauf zu achten ist.

- Kalkulieren Sie für den Wiederaufbau von Vertrauen viel Zeit ein.
- Leisten Sie beim Vertrauensaufbau viel „Beziehungsarbeit“: Perspektivenwechsel, Verständnis, Respekt und Sorgfalt beim Feedback und im Umgang mit Sanktionen sowie Fairness.

5.2.5 Wie wertvoll ist meine Glaubwürdigkeit und wie baue ich sie auf?

Zu glauben – sei es an Visionen und Strategien oder Führungsperson – scheint ein menschliches Bedürfnis zu sein. Aus der Motivationsforschung ist bekannt, dass der **Glaube** Kräfte und Energien freisetzt, die „Berge versetzen“. Allerdings ist der Glaube weder verlässlich noch risikofrei: Wenn wir an etwas glauben, investieren wir das persönliche Vertrauen und riskieren Enttäuschungen (► Abschn. 5.2.1). Wenn eine Führungskraft, die durch persönliche Integrität besticht und Erfolge vorzuweisen hat, eine überzeugende Vision formuliert und eine klare Strategie vermittelt und dabei begründet Zuversicht und Entschlossenheit ausstrahlt, glauben Mitarbeitende an das, was sie sagt, denn sie wird für glaubwürdig gehalten. Mit Hilfe der **Glaubwürdigkeit** erhalten Führungskräfte Gefolgschaft und Macht. Glaubwürdigkeit nährt sich nach Grunwald (2003) aus unterschiedlichen Quellen und ruht auf starken Grundpfeilern.

a. Quellen der Glaubwürdigkeit

Grunwald (2003) hat aus verschiedenen Forschungs- und Praxisquellen die wichtigsten **Merkmale** glaub- und vertrauenswürdiger Personen zusammengetragen:

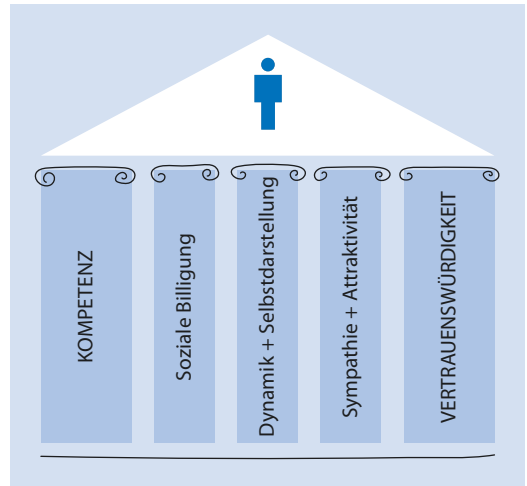
- Verhaltenskonsistenz, Vorhersagbarkeit, Verlässlichkeit
- Erfüllung von Versprechen
- Fairness im Umgang mit anderen
- Loyalität, Wohlwollen

- moralische Integrität (Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit)
- zuhören können
- Diskretion, Verschwiegenheit
- Offenheit (offenes Reden und Diskutieren über eigene Ideen und Einstellungen)
- offen sein für andere Ideen und Meinungen
- Fachkompetenz
- physische Anwesenheit, Erreichbarkeit

5

So bestechend die Auflistung auch sein mag, kaum jemand wird alle diese Merkmale und Verhaltensweisen in sich vereinen können. Nichtsdestotrotz sind aus ihr wertvolle Hinweise für glaubwürdiges Auftreten in der Führungsrolle abzuleiten. Wie der Autor betont, ist es für Glaubwürdigkeit unabdingbar, dass Führungskräfte auf der Grundlage **sozialethischer Prinzipien und Werte** handeln gemäß dem Motto „Handle stets so, wie du selbst behandelt werden möchtest“ oder „Was du nicht willst, das man dir antut, das füg auch keinem anderen zu“. Wenn vor diesem Hintergrund Denken, Sprechen und Handeln weitestgehend übereinstimmen, entsteht Glaubwürdigkeit im Sinne einer Vorbildfunktion (Grunwald 2003).

Es kann schwierig sein, eine Führungskraft als glaubwürdig wahrzunehmen, über die man keine oder wenig **Information** hat. „Glaubwürdig“ sind Führungskräfte, über die man viel weiss und die sich in unterschiedlichsten Situationen hinsichtlich ihrer Verlässlichkeit und Integrität bewährt haben. Dennoch kann der „Eindruck von Glaubwürdigkeit“ überraschend schnell aufgebaut werden. Wenn z. B. eine Führungskraft neu im Unternehmen ist, orientieren sich Mitarbeitende am **Image** dieser Person bzw. am „**Ruf**“, der ihr vorausseilt. Der Zugriff auf Informationen über Menschen im Internet und in verschiedenen sozialen Netzwerken ist heutzutage leicht. Aus dem blitzschnellen Erfassen von Mustern im Verhalten der Führungskraft sowie der Bilder und Hinweise, die man erhascht, baut sich ein „**Bauchgefühl**“ bzw. ein „**Eindruck**“ auf. Vor dem persönlichen Erfahrungshorizont und den Vorstellungen wird die Information zu einem Bild verdichtet, dem in subjektiver Art und Weise Glaubwürdigkeit zugeschrieben wird oder nicht. Hier wird deutlich, wie stark die Glaubwürdigkeit von Führungskräften mit der Person der Mitarbeitenden bzw. der Betrachter zu tun hat.



■ Abb. 5.7 Grundpfeiler der Zuschreibung von Glaubwürdigkeit (gem. Nawratil 2006)

b. Die Grundpfeiler der Glaubwürdigkeit in der Führung

In der Forschung sind fünf konkrete und zentrale Dimensionen der Glaubwürdigkeit in der Führung bestätigt worden (vgl. Köhnken 1990; Nawratil 2006). Diese beziehen sich jeweils auf das **Verhalten** und auf die **Botschaft** der Führung sowie auf die **Situation**, in der die Botschaft vermittelt wird (■ Abb. 5.7).

1. Kompetenz
2. Vertrauenswürdigkeit (Person und Botschaft)
3. soziale Billigung
4. Dynamik und Selbstdarstellung
5. Sympathie und Attraktivität

Als die zentralen Dimensionen werden **Kompetenz** und **Vertrauenswürdigkeit** angesehen. Zum Beispiel wird einem Projektleiter **Kompetenz** zugeschrieben, wenn er über Projektwissen verfügt und entsprechende Qualifikationen und Erfahrung aufweist, zudem als intelligent gilt oder eine Führungsposition innehat. **Vertrauenswürdigkeit** wird einerseits an der Verlässlichkeit und der Ehrlichkeit oder Aufrichtigkeit des Projektleiters und andererseits an seiner Unparteilichkeit, Unabhängigkeit und Selbstlosigkeit gemessen. Es wird die Rechtschaffenheit im Umgang mit Regeln und Normen beurteilt und geprüft, ob Worten auch Taten folgen. Vertrauenswürdigkeit

wird stets im **Kommunikationskontext** gemessen: Hinweise, die darauf hindeuten könnten, dass z. B. der Projektleiter die Geschäftsleitung für seine Sache beeinflussen möchte, mindern das Vertrauen. Des Weiteren wird geprüft, ob der **Inhalt der Ausführungen** überzeugend wirkt. Fünf Aspekte machen die überzeugende Wirkung aus:

- **Detailschilderung** (originelle Einzelheiten, anschaulich, konkret, etc.)
- **logischer Aufbau und Konsistenz** (schlüssig, ohne Widersprüche, Logik, Stringenz, etc.)
- **Konstanz** (Verbindung zu anderen früheren Aussagen, Übereinstimmung oder Widerspruch)
- **Übereinstimmung der Aussage** (mit anderen Personen oder mit anderen Fakten, Bestätigung oder Widerspruch)
- **pauschale Glaubwürdigkeit der Aussage** (allgemeine Beurteilung, ob glaubhaft oder nicht).

Des Weiteren unterstreicht ein geschickter Einsatz rhetorischer Mittel die Glaubwürdigkeit des Gesagten (z. B. die Betonung der sozialen Billigung resp. der Verweis auf Ähnlichkeiten mit den Zuhörern). Bedeutsam ist auch die Dynamik und die Selbstdarstellung, die ein Projektleiter vermittelt, etwa durch den Eindruck von Aktivität und Stärke und durch sein Sprechverhalten (Gestik, Mimik). Nicht zu unterschätzen ist zudem die Wirkung von Sympathie und Attraktivität für eine spontane Zuschreibung von Glaubwürdigkeit.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie wertvoll ist meine Glaubwürdigkeit und wie baue ich sie auf?

- Zu einem großen Teil haben Sie Ihre Glaubwürdigkeit in der Hand:
 - Denken, Sprechen und Handeln müssen weitestgehend und sichtbar übereinstimmen - diesbezüglich müssen Sie als Vorbild dienen!
 - Ihre Glaubwürdigkeit gründet sowohl in der Fach- als auch in der Sozialkompetenz – arbeiten Sie gleichermaßen an beiden!
 - Halten Sie Versprechen ein!

- Entscheiden Sie fair!
- Seien Sie verlässlich und vorhersehbar!
- Zeigen Sie sich wohlwollend und loyal, diskret und verschwiegen!
- Lassen Sie Ihren Worten Taten folgen – konsequent!

- Je konsistenter Sie sich in den verschiedenen Rollen und Situationen verhalten, desto glaubwürdiger erscheinen Sie. Beachten Sie dabei auch, dass der Kontext einen Einfluss auf die Beurteilung Ihrer Glaubwürdigkeit hat. Ihr Handeln wird durch die „Brillen“ anderer beurteilt. Ihnen werden je nach Situation Intentionen und Motivationen zugeschrieben, die mehr über die Betrachter aussagen als über Sie. Versuchen Sie daher, das Denken Ihrer Mitarbeitenden oder Kollegen zu antizipieren und ihre Sprache zu treffen.
- Falls Sie eine wichtige Botschaft (neue Vision, Strategie, Abschluss, etc.) mitzuteilen haben, dann tun Sie es didaktisch klug. Achten Sie auch auf den Inhalt Ihrer Botschaft (logischer Aufbau, Konsistenz, schlüssig, ohne Widersprüche, Logik, Stringenz, etc.), auf Konstanz (Verbindung zu andere früheren Aussagen, Übereinstimmung oder Widerspruch) und auf Übereinstimmung der Aussage (mit anderen Personen oder mit anderen Fakten, Bestätigung oder Widerspruch).
- Prüfen Sie, wie glaubwürdig Sie wirken, indem Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden und Kollegen achtsam beobachten und gezieltes Feedback einholen. Reflektieren Sie Ihre Wirkung von Glaubwürdigkeit mit vertrauensvollen Personen.

5.3 Aus der Praxis

Die vollständigen Fallbeispiele finden Sie zum Nachlesen und Anhören unter <http://extras.springer.com/>. Bitte geben Sie im Suchfeld die ISBN dieses Buches an: 978-3-662-53155-6.

5.3.1 Hanna

■ Die Vorbereitung auf ihren Auftritt

Es ist 7 Uhr morgens. Hanna sitzt bereits in ihrem Büro und geht ihre Präsentation nochmals durch. Die Ferien sind vorbei. Zwei Projekte soll sie heute ihren Kolleginnen und Kollegen in der Geschäftsleitung der Klinikgruppe „Alpenblick“ präsentieren. Sie muss die neue Ausrichtung ihres Notfallzentrums durchbringen! Ihre Ideen sind gut – sie wird die anderen überzeugen und gewinnen! Schließlich unterstützen ihre Projekte die neue Wachstumsstrategie der Klinikgruppe und lösen zudem den aktuellen Engpass, denn ihr Zentrum platzt aus allen Nähten.

Vier Tage lang hat sie sich in ihren Ferien auf diesen Auftritt vorbereitet. Sie spürt Nervosität aufkommen. Unsicherheit macht sich in ihr breit. Überzeugungsreden zu schwingen war noch nie ihre Sache. Managementprojekte im Kollegium vorzustellen jagt ihr nach wie vor Respekt ein. Fünf Jahre lang hatte sie Medizin studiert und danach unzählige medizinische Weiterbildungen absolviert, jedoch keine zu Betriebswirtschaft oder Führung und Management! Dafür reichte die Zeit nicht. Der Klinikalltag absorbiert sie vollumfänglich. Sie gibt auch zu, dass weder Ökonomie noch Führung als „Wissenschaft und Theorie“ ihr Herz höher schlagen lassen.

Bevor sie in der privaten Klinikgruppe „Alpenblick“ die Chefarztin-Stelle antrat, hatte sie mehrere Jahre eine Führungsposition am Universitätsspital inne. Sie wechselte in die Klinikgruppe, weil sie die Führungskultur am Unispital nicht mehr aushielt. Dort herrschte ein enormer Konkurrenzkampf, geprägt durch eine hochgradig hierarchische und „militärische“ Führungsstruktur. In ihrer damaligen Rolle als leitende Ärztin konnte sie sich problemlos durchsetzen, hatte ein gutes „Standing“, man schätzte ihre Meinung und sie fand Anerkennung. Schon damals dachte sie ganzheitlich und bezog, wenn immer möglich alle zentralen Interessensgruppen in ihre Überlegungen mit ein. Damit hatte sie Erfolg. Aber die sonst üblichen politischen Spiele überließ sie hauptsächlich ihrem Vorgesetzten.

Bald kommt Hannas Auftritt. Die Argumentationsketten schießen ihr wie Blitze durch den Kopf: einerseits die Zukunft ihres Notfallzentrums, das ihr am Herzen liegt, und andererseits die strategischen

Belange der Klinikgruppe (selbstverständlich). Sie muss in diesen zwei Projektaufträgen ihre beiden Fokusse parallel aufzeigen: ein Szenario, in dem eine optimale Zusammenarbeit aller Disziplinen dargestellt wird, damit die Klinik auf Expansionskurs bleibt. Sie spürt die Verantwortung auf sich lasten. Sie ist sich nicht sicher, ob ihre Kollegen und Kolleginnen in der Geschäftsleitung ihre Ansicht teilen werden. Das wird sie herausfinden. Etwas Sorge bereitet ihr die Tatsache, dass die beiden Projektbeschreibungen etwas „handgestrickt“ daherkommen und nicht ganz den Standards eines professionellen Projektmanagements entsprechen. Aber darauf kommt es hoffentlich nicht an.

■ Das Meeting

Die Präsentation verläuft schleppend. Es ist wenig Wohlwollen zu spüren. Eher empfindet sie Desinteresse von Seiten der Anderen. Am Schluss werden beide Projekte in trockener und für sie abschätziger Art zur Überarbeitung zurückgewiesen. Sie ist enttäuscht. Sie hat den Eindruck, dass ihre Projekte kein Gehör erhielten. Lag es an der unprofessionellen handgestrickten Darstellung oder an der inhaltlich schweren Nachvollziehbarkeit? Sie macht sich Vorwürfe. Zudem ließ Paul, ihr Vorgesetzter, sie im Stich. Von ihm kam kaum Unterstützung. Was er sich wohl dabei gedacht hat? Hat er etwa erwartet, dass sie, die Medizinerin, neben ihrer ärztlichen Arbeit und der Leitung ihres Zentrums noch ganze Projektaufgaben souverän und professionell darstellt, aufgleist und stemmt? Ganz allein? Wenn er und die Anderen sehen, dass sie mit ihren Ideen richtig liegt, dann erwartet sie doch ihrerseits eine kollegiale und wohlwollende Zusammenarbeit. Oder liegt sie etwa mit ihren Ideen und strategischen Überlegungen falsch? Halten die Anderen ihre Gedanken für utopisch oder für ein Hirngespinnst? Zieht die Geschäftsleitung noch überhaupt am selben Strang? Schon vor dem heutigen Schlamassel vermisste Hanna bei ihren Kollegen und Kolleginnen eine ganzheitliche, umfassende Betrachtung der Gesamtsituation der Klinikgruppe. Ihr kam es eher vor, dass ein „Silo-Denken“ vorherrscht! Jeder schaut und kämpft für sich. Man sucht möglichst viel zu seinen Gunsten zu kriegen und wurstelt sich irgendwie durch. So wirtschaftet man weder zukunftsfröhlich noch erfolgsversprechend. Hat sie mit dieser Einsicht die Finger am Puls

der Realität, oder sieht sie es zu schwarz? Bildet sie sich das alles nur ein? In ihrem Bauch macht Ärger sich breit.

■ Das Vorbild

„Wir bilden ein gutes Geschäftsleitungsteam“, lobt CEO Paul die insgesamt neun Mitglieder seines Gremiums. Hanna hört ihm zu und findet, es sei eigentlich ein banaler Satz! Trotzdem gelingt es diesem Mann, seinen Worten Gewicht zu verleihen – das, was er sagt, wirkt bei den Zuhörenden! Paul scheint jede seiner Aussagen minutiös vorbereitet zu haben. Er führt die anschließende Diskussion strukturiert und doch irgendwie natürlich-frei zum Ziel. Flüssig und unaufdringlich bringt er es fertig, seine Geschäftsleitungsmitglieder auf dieses anspruchsvolle Vorhaben einzuschwören. Wie genau hat er es geschafft? Hanna staunt.

Paul ist Jurist. Als Quereinsteiger übernahm er vor zehn Jahren die Position des CEO der Klinikgruppe. Dabei half ihm wohl sein Stil wie auch die Leichtigkeit, mit der er die Bühne entschlossen und selbstbewusst betrat. Er mag den direkten Kontakt zu seinen Kolleginnen und Kollegen, geht offen und direkt auf sie zu und liebt es sichtlich, „mit seiner Mannschaft“ Ziele zu erreichen und Dinge in Bewegung zu bringen. Eine Prise Selbstverliebtheit glaubt Hanna in ihm zu sehen. Paul sonnt sich gerne in der Vorstellung, ein charismatischer Manager zu sein. Wenn es aber um die Organisation und Koordination der Sachaufgaben der Klinikgruppe geht, dann kniet er sich rein. Er ist sich nicht zu schade, bei Bedarf auch den Verwalter zu spielen. Seine Devise lautet, „in jeder Situation Kompetenz auszustrahlen und als Vorbild gesehen zu werden“. Hanna muss es ihm lassen: Er versteht es, klare Ziele zu setzen, und er „wirkt“. Gemäß seiner unerschütterlichen Überzeugung braucht eine Führungskraft, um erfolgreich zu sein, überschaubare Strukturen, in denen sie sich bewegen kann. Gleichzeitig scheint er aber auch davon überzeugt zu sein, dass man als Führungsgremium hervorragend funktionieren kann, ohne dass man einander über alles, was die Einzelnen tun und denken, bis ins letzte Detail Rechenschaft abgibt und ständig „Händchen hält“. Diese Haltung zeugt für Hanna von Vertrauen und Selbstständigkeit. Paul zeigt im Gremium die Konzentration aufs Wesentliche. Er versucht, den Überblick zu behalten,

organisatorisch wirksam zu sein und dabei die eigene Autorität spielen zu lassen. Für ihn gibt es kaum Probleme, sondern lediglich Herausforderungen! Wenn notwendig, kann er auch souverän „nein“ sagen. Wie gerne würde Hanna sich eine Scheibe von diesen Fähigkeiten abschneiden. Sie hält viel von ihm! Sie fühlt sich neben ihm aber auch klein. Das wurmt sie.

■ Der Ansturm

Vor drei Jahren musste eines der Spitäler aus der Region schließen. Hannas Notfallzentrum wurde damals von einem riesigen Ansturm neuer Patienten heimgesucht. Innerhalb von zwei Monaten musste ihr Zentrum fast das Dreifache an Patienten aufnehmen. Eine enorme Zahl, wie sie normalerweise vorher nur innerhalb eines Jahres zu verbuchen war. Hanna die ganze Situation im Voraus zusammen mit ihrem Führungsteam, vor allem mit der Pflegeleitung, bereits antizipiert und einen Plan erstellt. Sie hatten natürlich alle riesigen Respekt vor der Bewältigung des Ansturms, hielten das Unterfangen aber für machbar und realistisch. Es lag auf der Hand, dass zusätzliche Ressourcen eingefordert werden mussten, was in Anbetracht der gegebenen Situation und der Finanzstrategie schwierig werden dürfte. Aber wenn Not da ist und zugleich der Wille zur Lösung, dann findet sich immer ein Weg. Ihr Plan wurde in der Geschäftsleitung besprochen, doch zum großen Erstaunen von Hanna abgelehnt. Die Meinung der Geschäftsleitung war, zusätzliche personelle Ressourcen seien nicht die Lösung. Vielmehr herrschte die Annahme vor, dass sich die Patienten auf alle Spitäler im Kanton verteilen würden. So blieben Hanna die Hände gebunden, Sie musste warten. Aufgeben aber war keine ihrer Optionen. Mit ihrem Team versuchte sie, mögliche Engpässe in die Planung einzubeziehen. Trotz vieler umsichtiger Maßnahmen liefen die Patienten Sturm. Ein Chaos entstand, das die Ausmaße einer Katastrophe anzunehmen drohte. Die Patienten begannen berechtigte Kritik wegen mangelhafter Betreuung anzubringen und waren teilweise wütend. Die Situation wurde zusehends kritischer. Die meisten Mitarbeitenden mussten Zusatzdienste leisten, und der Stresspegel stieg enorm an. Kritik an den Plänen und Entscheidungen „von oben“ begann laut zu werden. Dann häuften sich Krankheitsausfälle innerhalb des Notfallteams. Hanna war verzweifelt.

■ Paul – nüchtern und distanziert

Paul selber betrachtet die Sache aus der ihm üblichen Distanz. Aus seiner Sicht nützt es nichts, die Angelegenheiten zu persönlich zu nehmen. Es heisst vielmehr, einen klaren und kühlen Kopf zu behalten. Anfänglich schob er die Unterstützung für Hanna heraus, einerseits weil er und seine Kollegen überzeugt waren, dass die Notsituation in ihrem Zentrum nicht so dringend und kritisch war, und andererseits, weil er „seine“ Hanna und ihre Ungeduld kannte. Wenn die Emotionalität bei ihr überhandnahm, begann sie, nervös zu werden, und ihr Redeschwall nahm zu. Schon einige Male war es ihm gelungen, den Wellengang zu besänftigen, indem er einfach „ihr Drama“ relativierte und in einen größeren Zusammenhang stellte. Er nahm die aktuelle Situation nicht als Krise wahr, sondern bezeichnete sie als eine „Ausnahmesituation“. Schließlich gab es immer wieder Zeiten, in denen viel gearbeitet werden musste. In solchen Momenten war es einfach wichtig, die Ärmel hochzukrempeln und zusätzliche Sonderleistungen zu erbringen. Es war ihm allerdings nicht entgangen, dass die Stimmung im Notfallzentrum früher deutlich besser war als derzeit.

Es überraschte ihn daher kaum, als eines Tages Hanna plötzlich in seinem Büro stand und lauthals unmittelbares Handeln forderte. Sie schlug vor, dass sie gemeinsam vor die versammelte Mannschaft treten und „Klartext“ sprechen und sich vor allem den Fragen und Anliegen ihres Teams direkt stellen würden. Sie betonte, man müsse jetzt Rückgrat beweisen und den Leuten erklären, wie die Führung die Missstände lösen will. Ihr Redeschwall schlug Paul wie eine Welle entgegen. Warum Leute im zwischenmenschlichen Bereich so empfindlich sind und dann so intensiv aufeinander reagieren müssen, war für ihn einfach nicht ganz nachvollziehbar. Manchmal wünschte er sich, dass seine Kollegen und Mitarbeitenden etwas mehr von seiner Robustheit und „Einfachheit“ hätten. Er beschloss, sich dem Drängen von Hanna zu beugen. Er hätte zwar eine andere Vorstellung davon gehabt, wie man eine bockige Truppe zur Ordnung ruft, aber Hanna hatte offensichtlich ihre eigenen Ideen, wie ein solches Problem anzupacken sei. Er wollte ihr nicht im Wege stehen.

■ Ins Boot

Widerwillig und dennoch loyal ist Paul dem „Vorschlag“ von Hanna gefolgt. Gemeinsam mit der Pflegeleitung haben Hanna und er die Konferenz organisiert und alle Mitarbeitenden eingeladen. Vor der versammelten Belegschaft haben sie ihre Ideen und Lösungsvorschläge präsentiert und anschließend Raum für Fragen und Bemerkungen gelassen. Wie erwartet gab es anfänglich nur wenig Echo. Hanna wusste, dass die vorgeschlagenen Lösungen teilweise diametral zu den Ansichten und Wünschen der Mitarbeitenden standen, aber eine „Protestwelle“ blieb zunächst aus. Schließlich fassten einige den Mut, und subtile Kritik kam auf – eigentlich „nur Fragen und Befürchtungen“. Einzig das Ressourcenproblem wurde mehrere Male relativ vehement vorgebracht: zu wenig Personal und Raum für die vielen Patienten. Hanna spürte förmlich den massiven Widerstand und die unterdrückte Wut. Paul schien gelassen bzw. blieb unbeeindruckt. Die Pflegeleitung fühlte sich zunehmend auf eine Rechtfertigungsschiene gesetzt und suchte zu erklären, warum der Ressourcenengpass kurz- und mittelfristig nicht zu lösen sei. Daraufhin senkte sich bleierne Stimmung im Raum. Aus der anfänglichen Ping-Pong-Situation wurde ein ungemütliches Patt.

Aus einem Geistesblitz heraus, vielleicht getrieben von einer Trotzreaktion, schlug Hanna eine neue Spielregel in der Diskussion vor: „Keine Kritik – nur Lösungsvorschläge! Diese wiederum durften nicht kritisiert, sondern nur festgehalten und gewürdigt werden. An diesen Lösungsvorschlägen würde dann weiter gearbeitet.“ Ferner brachte Hanna die Idee auf, Arbeitsgruppen mit dem Ziel zu bilden, kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen für diese Ausnahmesituation zu erarbeiten. Der Vorgehensvorschlag löste zuerst Erstaunen und misstrauisches Zögern aus. Die Mitarbeitenden rissen die Augen auf, und Unsicherheit machte sich breit. Paul schien irritiert. Hanna wusste genau, was in seinem Kopf vorging: Das Gemotze und der Widerstand der Leute nervten ihn. Hannas Reaktion überraschte und erstaunte ihn. In gewisser Weise fühlte er sich hintergangen. Sie fiel ihm in den Rücken! Problemlösungen an die Basis zu delegieren war nicht sein Stil. Sie müsste das doch wissen. Dennoch beherrschte er sich, verzog keine Miene und betrachtete gefasst das

Geschehen. Stummes Nicken ging durch die Reihen der Mitarbeitenden. Zwar war in den Augen der Kolleginnen und Kollegen Skepsis zu sehen, aber auch eine gewisse Genugtuung. Die Einladung, „ins Boot zu steigen“, war ausgesprochen, und man wollte ihr offensichtlich folgen.

Hanna war zufrieden mit dem Ausgang. Zugleich hatte sie Angst vor der Reaktion von Paul, wenn sie wieder allein sein würden. Sie spürte Enttäuschung darüber, wie wenig er sich in die Diskussion eingebracht hatte. Dieser Mann ließ sie immer wieder allein!

5.3.2 Überlegungen und Impulse zu den kritischen Situationen von Hanna

■ Macht und Vertrauen im Führungskontext der Geschäftsleitung „Alpenblick“

In der Führungsrealität von Hanna macht sich ein interessanter Widerspruch bemerkbar: Als Chefärztin des Notfallzentrums (also karrieretechnisch hoch oben angelangt) erlebt sie innere Genugtuung und zugleich Unzufriedenheit. Sie wünscht sich, eingebettet zu sein in ein Managementteam, in dem ein Klima der Zusammenarbeit und Kooperation herrscht, geprägt von Vertrauen, Offenheit und gegenseitigem Respekt. Sie will zukunftsgerichtet und unternehmerisch denken und handeln können, frei von Angriffen, Schuldzuweisungen und taktischen Machtspielen. Ihre Führungsrealität ist aber von Einsamkeit geprägt. Sie muss ständig auf der Hut sein und sich absichern, um sich in ihrer Position zu behaupten. In der hierarchisch streng strukturierten Klinikgruppe „Alpenblick“ herrscht kaum das von Hanna erwünschte vertrauensvolle und unterstützende Klima. Stattdessen wird „Silo- oder Revierdenken“ gelebt, bei dem Durchsetzung von Eigeninteressen und Machtspiele den Führungsalltag bestimmen. Bis zu einem gewissen Grad ist dies in einer Entwicklungsphase der Klinikgruppe, in der Wachstums- und Effizienzstrategien den Ton angeben, verständlich und nachvollziehbar. Effizienz und Effektivitätsanforderungen ziehen bei einzelnen Mitgliedern des Führungskollegiums Ängste vor Machtverlust und Handlungsspielraum

nach sich (Personalabbau, wenig produktive und gewinnbringende Dienstleistungen, Reduktion von beanspruchtem Raum etc.). Der Kollege wird so zum Konkurrenten und wirkt bedrohlich. Misstrauen und Revierkämpfe auf mikropolitischer Ebene sind die Folge (► Abschn. 5.1.4).

Möglicherweise prallen hier zudem unterschiedliche Werte und Ansichten im Führungskollegium bezüglich des Umgangs und der Zusammenarbeit aufeinander. Hier wäre der CEO gefordert, die Konvergenz seines Führungsteams herzustellen, so dass der Blick auf das Ganze ausgerichtet und entsprechend gehandelt wird. Die Herausforderung wäre, die Führungskollegen auf einen Führungsansatz einzuschwören, der zum Wohle der gesamten Klinikgruppe dient und ein konstruktives Miteinander möglich macht. Die Auseinandersetzung mit einem wertorientierten Führungsverständnis vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen der Zukunft wäre zweifelsohne eine Möglichkeit und ein sinnvoller Anfang.

Hanna scheut sich, ihren Machtspielraum offensiv auszuloten – wohl anders als ihre Kollegen. Vielmehr wirkt sie bei der Darstellung ihrer Ideen und Forderungen unsicher. Auf die mikropolitischen Handlungen um Macht und Eigeninteressen steigt sie nicht ein. Hier könnten verschiedene Faktoren eine Rolle spielen. Die Frage bleibt offen, ob es im Sinne ihrer Sache nicht schlichtweg notwendig wäre, die politischen Spiele zu durchschauen und entsprechend taktisch klug vorzugehen. So hätte sie sich z. B. im Rahmen ihrer Präsentationsvorbereitung zurechtlegen können, wie sie sich verhalten wird, wenn ihre Projekte nicht durchkommen sollten. Sie hätte vor gemeinsamen Auftritten mit dem CEO die Unterstützung von Paul einfordern bzw. verschiedene Szenarien mit ihm durchsprechen sollen.

In ihrem Bereich wirkt sie sicherer und macht ihren Einfluss geltend. Sie geht dafür erfolgreich den Weg des Vertrauens und gewinnt Verbündete für ihre Vision, Strategie und Ziele (vgl. transformationale Führung, ► Kap. 3). In der Geschäftsleitung bleibt ihr Einflussbereich jedoch begrenzt (z. B. bleibt ihre Präsentation der Projekte ohne die erwünschte Wirkung). Spielt hier die begrenzte Kompetenz von

Hanna, wirksam aufzutreten und zu kommunizieren, eine Rolle oder zeigt sich hier vielmehr der Widerstand des Kollegiums? Auch in dieser Situation wäre aus Sicht von Hanna der CEO in der Verantwortung, sich für eine Lösung einzusetzen, aber er nimmt sie nicht wahr. Vermutlich definiert und versteht Paul seine Rolle als CEO anders als Hanna. Folglich ist hier Klärungsbedarf bezüglich den beidseitigen Erwartungen an diese Rolle angesagt. Sein Nicht-Eingriff kann aber auch als ein Mittel der Machterhaltung interpretiert werden. Er macht sich damit nicht angreifbar. Obwohl er vielleicht eine andere Meinung hat als seine Kollegen und er dies in der Rolle als CEO durchaus kundtun dürfte, tut er dies nicht offen und unterstützt dabei Hanna nicht im Gremium.

In der Vorbereitung der Präsentation zeigt sich ein weiteres bezeichnendes Verhaltensmuster von Hanna. Sie bereitet ihre beiden wichtigen und zukunftsweisenden Zentrumsprojekte zu Hause während ihres Urlaubs vor. Ihre medizinische Arbeit im Zentrum lässt keinen freien Zeitraum dafür offen. Sie scheint nur ungerne zu präsentieren und wirkt diesbezüglich eher ängstlich. Die Unsicherheit und Angst sind leistungshemmend, und das fehlende Selbstvertrauen verstärkt die Wirkung von Nervosität. Die (Selbst-) Zweifel und Bedenken werden für das Publikum spürbar. Möglicherweise hat Hanna aber auch schlichtweg zu wenig didaktisch-kommunikative Kompetenz und wirkt daher wenig glaubwürdig. Eine solche aufzubauen wäre für ihr Selbstvertrauen in der Führungsrolle zentral (► Kap. 2).

Der Aufbau einer Vertrauenskultur innerhalb des Führungsgremiums könnte mit bewusster Anwendung der „Tit for Tat-Strategie“ („Biete Kooperation an – Antworte auf Kooperation mit Kooperation – Wenn Kooperation verletzt wird, schlage ich zurück, biete dann aber wieder Kooperation an“) unterstützt werden. Rational kalkuliert würde so die Kooperation gefördert und der gemeinsame Nutzen erhöht werden. Auch hier wäre es insbesondere an Paul, auf „Regelverstöße“ mit Sanktionen zu reagieren und die Zusammenarbeit so zu konzipieren, dass Nicht-Kooperation mehr Risiken als Vorteile bietet. Kurzfristig-egoistisches „Reviervverhalten“ würde so zugunsten einer langfristigen und nachhaltigen Zusammenarbeit eingedämmt werden.

■ Vertrauen und Vertrauensbruch in der Führungsbeziehung zwischen Hanna und Paul

Die Führungsbeziehung zwischen Hanna und Paul ist geprägt von gegenseitigem Respekt und von grundsätzlichem Vertrauen. Folgende drei Erwartungen eines eigenschaftsbasierten Vertrauens sind erfüllt:

- **Kompetenzerwartung:** Beide schreiben sich in ihren Bereichen Fachkompetenz zu.
- **Integritätsersparung:** Beide betreiben eine offene und transparente Kommunikation, keine „Hidden-Agenda“.
- **Benevolenzersparung (Wohlwollen):** Beide sind sich wohlwollend gegenüber und pflegen eine optimistisch-offene Haltung in ihrer Beziehung, die durch guten Willen und allgemeine Geneigtheit gekennzeichnet ist.

Hanna schätzt Pauls kontrollierte Art und seine Selbstdisziplin, die im Gegensatz zu ihrer emotionalen Entflammbarkeit steht. Er wirkt entscheidungsstark und selbstsicher. Sie identifiziert sich mit ihm und würde sich gerne ein Stück von seinem Selbstbewusstsein, seiner Glaubwürdigkeit und seinem Charisma abschneiden. Aber auch sie verfügt über Qualitäten, die sie als Autoritätsperson glaubwürdig machen. Ihre Begeisterung für das, was sie tut, und ihr authentischer Bezug zu Menschen machen sie für andere zum Vorbild. Ihre Autorität wird aus anderen Quellen genährt als die von Paul – nicht minder gut allerdings.

Das Vertrauen in der Beziehung zwischen Hanna und Paul wird in kritischen Situationen in Frage gestellt. Zweimal nacheinander innerhalb kurzer Zeit lässt Paul Hanna „im Regen stehen“ (Präsentation vor Führungsgremium und neue Spielregel der Belegschaft vorschlagen). Sie fühlt sich im Stich gelassen und betrachtet beide Situationen als Vertrauensbrüche. Es ist anzunehmen, dass Hanna an der Menschenkenntnis von Paul (Empathie) zweifelt, denn er erkennt weder ihre Bedürfnisse und Befürchtungen noch ihre Beweggründe. Empathisches Verhalten seinerseits würde die Vertrauensbasis zu ihr stärken. Ein klärendes Gespräch, in dem Hannas Erwartungen an empathisches Handeln sowie die Überlegungen und Absichten, die Pauls Verhalten gesteuert haben, zum Thema werden, wäre angesagt – auch

im Sinne eines psychologischen Vertrags. Möglicherweise befürchtete Paul, an Macht einzubüßen, hätte er sich zu stark auf die Seite von Hanna geschlagen. Möglicherweise hat er den zentralen Wert von Hanna in Bezug auf rigorose gegenseitige Unterstützung im Team nicht erkannt. Wenn Aspekte wie diese nicht geklärt werden, läuft Paul Gefahr, dass Hanna in Zukunft stets auf der Hut vor einer erneuten „Verletzung“ sein wird, was zu Verhärtungen auf der Beziehungsebene führen kann bis hin zu kalten Konflikten, die Energie binden.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist das unterschiedliche Führungsverständnis, welches aus der Geschichte der beiden Protagonisten hervorgeht. Paul führt durch klare Anweisungen (vgl. Theorie X, ► [Abschn. 5.2.2](#)) und kontrolliert die erarbeiteten Lösungen seiner Mitarbeitenden in strenger Manier. Hanna hingegen verlässt sich auf die Fähigkeiten und Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden (Theorie Y, ► [Abschn. 5.2.2](#)), lässt ihnen viel Raum und fordert Eigenständigkeit (z. B. wenn es darum geht, Lösungen für die Ressourcenengpässe zu erarbeiten). So scheint Hanna (mehr oder minder bewusst) auf den „Empowerment-Ansatz“ der Führung zu bauen (► [Abschn. 5.1.5](#)). Es ist offensichtlich, dass hier zwei unterschiedliche Führungsauffassungen aufeinanderprallen, die auf unterschiedlichen Glaubenssätzen und Wertsystemen aufbauen. Der Gegensatz eskaliert im zündenden Moment vor der Belegschaft, in dem Hanna aus der Sicht „Empowerment“ reagiert und damit ihren Vorgesetzten Paul vor den Kopf stößt. Auch hier bräuchte es ein Klärungsgespräch auf der Metaebene, welches das Konfliktpotenzial unterschiedlicher Auffassungen bzgl. Führungsverständnisses offen legen würde. Zugleich wäre dies ein konstruktiver Weg zu einem gemeinsamen bzw. kompatiblen Führungsverständnis.

Literatur

- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Auhagen, A. E. (1999). *Die Realität der Verantwortung*. Göttingen: Hogrefe.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beisheim, M. (1999). Empowerment als neue personalpolitische Strategie. In W. Elßik & W. Mayrhofer (eds.), *Strategische Personalpolitik*. München: Hampp.
- Bierhoff, H. W. (2000). Skala der sozialen Verantwortung nach Berkowitz & Daniels: Entwicklung und Validierung. *Diagnostica*, 46(1), 18–28.
- Boneberg, I. (2013). Delegation. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte* (4. Aufl., S. 160–171). Heidelberg: Springer.
- Brugger, E. A. (2003). Verantwortungsvolle Unternehmensführung. Die Kombination von Good Governance und Nachhaltigkeit. In R. Jakob & J. Neumann (eds.), *Wege aus der Vertrauenskrise* (S. 75–89). Frankfurt a.M.: redline wirtschaft.
- Caldwell, C., Davis, B. & Devine, J. A. (2009). Trust, faith, and betrayal. *Journal of Business Ethics*, 84(suppl 1), 103–114.
- Elangovan A., Auer-Rizzi W., Szabo E. (2007). Why don't I trust you now? *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 4–24.
- Elangovan, A. & Shapiro D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 547–566.
- Friedberg, E. (1992). Zur Politologie von Organisationen. In W. Küpper & G. Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.), (2011). *Schweizer HR-Barometer 2011: Unsicherheit und Vertrauen*. Zürich: NZZ.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.), (2012). *Schweizer HR-Barometer. Fehlverhalten und Courage*. Zürich: Universität Zürich und ETH Zürich.
- Grunwald, W. (2003). Vertrauensförderung in Organisationen. In R. Jakob & J. Naumann (Hrsg.), *Wege aus der Vertrauenskrise* (S. 195–212). Frankfurt a.M.: redline wirtschaft.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Hoffmann, W. K. (2003). *Macht im Management. Ein Tabu wird protokolliert*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Jakob, R. & Naumann, J. (2003). *Wege aus der Vertrauenskrise. 18 Lösungsansätze für eine neue Wirtschaftskultur*. Frankfurt a.M.: moderne industrie.
- Janis, I. R. (1982). *Groupthink* (2nd ed.), Boston: Houghton Mifflin.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Köhnken, G. (1990). *Glaubwürdigkeit – Untersuchungen zu einem psychologischen Konstrukt*. München: PVU.
- Liden, R. C. & Tewksbury, T. W. (1995). Empowerment and work teams. In G. R. Ferris, S. D. Rosen & D. T. Barnum (eds.), *Handbook of Human Resource Management* (S. 386–403). Cambridge.
- Luhmann, N. (1989). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview: Scott, Foresman & Co. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). *Swift trust and temporary groups*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1986). *Images of organisation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Nawratil, U. (2006). *Glaubwürdigkeit in der sozialen Kommunikation* (2. Aufl.), München (<http://epub.ub.uni-muenchen.de/archive/00000941/>).
- Nerdinger, F. W. (2003). *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik: der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Ortmann, G. & Küpper, W. (1988). *Mikropolitik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Osterloh, M. & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Petermann, F. (1996). *Die Psychologie des Vertrauens*. Göttingen: Hogrefe.
- Raeder, S. & Grote, G. (2003). Psychologische Verträge im Zeichen zunehmender Flexibilität. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 110–112.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651–665.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schermyly, C. C., Meyer, B. & Dämmer, L. (2013). LMX and innovative behaviour: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 132–142.
- Scholl, W. (2007). Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen – gegen die Verführung der Macht. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 16–23.
- Seligman, M. (2001). *Pessimisten küsst man nicht – Optimismus kann man lernen*. München: Droemer Knaur.
- Seligman, M. (2006). *Learned optimism* (2nd ed.), New York: Vintage.
- Seligman, M. (2007). *Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben*. Köln-Mülheim: Bastei.
- Seligman, M. (2012). *Flourish. Wie Menschen aufblühen*. München: Kösel.
- Staehle, W. H., Conrad, P. & Sydow, J. (1994). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (7. Aufl.), München: Vahlen.
- Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.
- Zimbardo, P. G. (2008). Psychologie. In G. Myers (Hrsg.), *Psychologie*. Berlin: Springer.

Wie soll ich Mitarbeitende treffend einschätzen?

Mona Spisak

- 6.1 Wie optimiere ich meine Urteilsfähigkeit in Bezug auf Mitarbeitende, Kollegen und Vorgesetzte? – 199**
 - 6.1.1 Worauf soll ich als Führungskraft meinen Fokus richten, wenn ich Mitarbeitende beurteilen will? – 199
 - 6.1.2 Wo liegen Fehlerpotenziale in meiner Wahrnehmung? – 202
 - 6.1.3 Wie kann ich Mitarbeitende „möglichst“ objektiv und sicher beurteilen? – 210
- 6.2 Gibt es Instrumente, die mir verlässlich helfen, Mitarbeitende einzuschätzen? – 216**
 - 6.2.1 Muss ich etwa auch ein Psychologe sein? – 216
 - 6.2.2 Was bringen all die Psycho-Tests für die Beurteilung von Mitarbeitenden? – 218
- 6.3 Wie beurteile ich „Fremde“ aus anderen Kulturen? – 218**
 - 6.3.1 Ist eine realistische Einschätzung von Menschen aus „der Fremde“ überhaupt möglich? – 219
 - 6.3.2 Was muss ich in der Beurteilung von Menschen aus anderen Kulturen berücksichtigen, um ihnen gerecht zu werden? – 219
- 6.4 Fallbeispiele aus der Praxis mit anschließender Reflexion – 224**
 - 6.4.1 Hector – 224
 - 6.4.2 Gianni – 226
 - 6.4.3 Überlegungen und Impulse für die Praxis – 227
- Literatur – 230**

■ Worum geht es in diesem Kapitel?

Es geht um **Menschenkenntnis** im Kontext der Organisation. Der Führungsalltag ist geprägt von Fragen wie z. B.: Wird der neue Stellenkandidat der (unternehmens-)politisch heiklen Rolle und all den widersprüchlichen Erwartungen gerecht? Welche Personen muss ich in das Projektteam einberufen, damit die Zusammenarbeit funktioniert? Wie soll ich die Leistungsveränderung in den letzten zwei Monaten beim Mitarbeiter B verstehen und was ist zu tun?

Die Vielfalt der menschlichen Charaktere, Vorlieben, Neigungen und Verhaltensmuster sowie Durchsetzungs- und Problemlösungsstrategien im Kontext der Arbeit ist groß. Führt man sich die kulturelle Mannigfaltigkeit der Berufswelt vor Augen, wird der hohe Anspruch, der hinter der Titelfrage des Kapitels steckt, deutlich. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie Mitarbeitende (aber auch andere Menschen im Arbeitsumfeld) treffend einschätzen und ihr Verhalten bis zu einem gewissen Grade „vorhersagen“ können. Zu erkennen, wie der Mitarbeitende wirklich tickt, ist keineswegs trivial. Die Gründe und Mechanismen, warum ein Mensch sich so und nicht anders verhält, sind uns zumeist verborgen. Wonach wir uns richten können, ist nur das Äußere: das **Verhalten**, das **Aussehen** und die **Resultate der Leistung**.

Intuitiv machen wir einiges, um andere in ihrem (verborgenen) Inneren zu erkennen und zu beurteilen. Sogar aus der Distanz, z. B. aufgrund einer Fotografie, sind wir in der Lage, uns ein Bild von der abgebildeten Person zu machen, welches mehr als das rein Äußere erschließt (wir sehen z. B. einen „gewieften Mann“ oder eine „Person, die Herzwärme ausstrahlt“ etc.). In der direkten Begegnung erfassen wir die äußeren körperlichen Merkmale. Wir hören, was ein Gegenüber uns sagt und wie es das macht, d. h. wir nehmen den **Ton der Stimme**, die **Gestik** und **Bewegung** sowie das **Verhalten** mehr oder minder bewusst wahr. Wir riechen den **Geruch** und nehmen mehr oder weniger auch die **Muskelanspannung** anderer wahr. Wir bilden gedanklich **Kategorien** und ordnen unsere Kommunikationspartner verschiedenen **Typen** zu, die wir (mitunter als Stereotype) in den Köpfen tragen. Wir stellen **Hypothesen** über Eigenschaften an, die an sich unsichtbar sind (wir schließen beispielsweise von der Fähigkeit, „mehrere Sprachen fließend sprechen“, auf „intelligent und lernhungrig bzw. welterfahren“).

Wir bauen uns aufgrund persönlicher Erfahrung eigene Zusammenhänge zwischen Eigenschaften auf (so z. B. die intuitive Erkenntnis eines Personalvermittlers: „Humor und Selbstironie weisen auf ausgeprägte Selbstreflexionsfähigkeit hin“). Wir suchen nach Ähnlichkeiten – sei es zu uns selbst, sei es zu Menschen, die wir „wirklich gut“ kennen und aus der Nähe erlebt bzw. über lange Zeit hinweg mitbekommen haben. Wir schließen von uns auf andere etc.

Die Liste der Strategien, die Führungskräfte zur Anwendung bringen, um sich in Bezug auf ihre Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzte zu orientieren, ist groß und variiert von Führungskraft zu Führungskraft. „Völlig daneben“ liegt in der Regel kaum einer. Dennoch, weder ihre „Antennen“ und Schlüsse noch die durchs Leben und Erfahrung erworbene Weisheit und Urteilsfähigkeit sind 100 % verlässlich. Man täuscht sich immer wieder – mitunter nur leicht, aber auch „diametral“. Der loyale Mitarbeiter mit den vielversprechenden „Marathonläufer-Qualitäten“ schmeißt mitten im Projekt den Bettel hin und geht zur Konkurrenz. Von dem hätte man das nie gedacht. Status- oder geldgierig war er doch nie! Die Kollegin, die man eher als „träge und nicht allzu leistungswillig“ eingeschätzt hatte, entpuppt sich bei der immens schwierigen Aufgabe, die man ihr nie zugetraut hätte und zu der sie nur durch einen Zufall während des Sabbaticals des Teamleiters kam, als äußerst leistungsfähig und motiviert – ein wahrer „Antriebsmotor“ der Gruppe mit eindrücklichen „Führungsqualitäten“. So stellt sich für jede Führungskraft berechtigterweise die Frage nach den Möglichkeiten und **Grenzen ihrer Menschenkenntnis** und Beurteilungskraft – gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Interkulturalität. Sich hierbei Hilfe bzw. Unterstützung und Ergänzung zu holen (z. B. von kompetenten HR-Business-Partnern oder von „Personal diagnostik-Profis“) zeugt in Anbetracht der Schwierigkeit der Aufgabe von Klugheit. Dennoch heisst es, das eigene Können (weiter) zu entwickeln, damit folgende Fragen ihre Antwort erhalten:

■ Die Fragen der Führungskräfte

- Wie optimiere ich meine Urteilsfähigkeit in Bezug auf Mitarbeitende, Kollegen und Vorgesetzte?
 - Worauf soll ich als Führungskraft meinen Fokus richten, wenn ich Mitarbeitende beurteilen will?

6.1 · Wie optimiere ich meine Urteilsfähigkeit

- Wo liegen Fehlerpotenziale in meiner Wahrnehmung?
- Wie kann ich Mitarbeitende „möglichst“ objektiv und sicher beurteilen?
- Gibt es Instrumente, die mir verlässlich helfen, Mitarbeitende realistisch einzuschätzen?
 - Muss ich etwa auch ein Psychologe sein?
 - Was bringen all die Psycho-Tests und Verfahren für die Beurteilung von Mitarbeitenden?
- Wie beurteile ich „Fremde“ aus anderen Kulturen?
 - Was sind die Grundlagen für eine realistische Einschätzung von Menschen aus anderen Kulturen?
 - Was muss ich in der Beurteilung von Menschen aus anderen Kulturen berücksichtigen, um ihnen gerecht zu werden?

6.1 Wie optimiere ich meine Urteilsfähigkeit in Bezug auf Mitarbeitende, Kollegen und Vorgesetzte?

Um das Verhalten der Mitarbeitenden (wie auch der Peer-Kollegen bzw. der Vorgesetzten) „rund“ zu erfassen, stützen sich viele Führungskräfte intuitiv auf verschiedene Informationsquellen, welche ein Gegenüber ihnen bieten: Sie beachten z. B. sein nonverbales Verhalten und das, was der Mitarbeitende ihnen sagt. Sie betrachten die Leistung, d. h. den Output, den jemand generiert. Hierbei laufen verschiedene Wahrnehmungsprozesse ab. Grundsätzlich sind diese bei gesunden Menschen zuverlässig, werden allerdings (wie dies häufig gerade bei erfahrenen Führungskräften der Fall ist) bzgl. ihrer „Unbeirrbarkeit“ überschätzt. In Tat und Wahrheit vermag unsere Wahrnehmung schlichtweg nicht die „Realität“ abzubilden. Meist schneller als man denkt wird das Wahrgenommene analysiert und beurteilt. Evidente „Wahrheiten“ über den Anderen werden „erkannt“ bzw. postuliert. Aus solchen wird dann extrapoliert, transferiert und verallgemeinert – sei es auf andere Arbeits- bzw. Lebensbereiche des Betroffenen, sei es auf sein zukünftiges Verhalten. Dies ist zweifelsohne eine hoch effiziente und effektive Strategie. Nichtsdestotrotz, wie Fehler und Täuschungen

aufzeigen, sind Vorsicht, Achtsamkeit und Wissen nötig, um der Kunstfertigkeit „Menschen zu erkennen“ gerecht zu werden. Folgendes erweist sich dabei als hilfreich:

- bewusst **mehrere Informationsquellen** nutzen
- den **Wahrnehmungsprozess** mit dem Wissen der Psychologie reflektieren, so dass allfällige **Fehler** erkannt und die **Sorgfalt der Wahrnehmung** gesteigert wird
- den **Prozess der Urteilsbildung** hinterfragen, damit die Flexibilität im Umgang mit der „Wahrheit von Urteilen“ gewahrt und die Qualität der Erkenntnisse gefestigt wird

6.1.1 Worauf soll ich als Führungskraft meinen Fokus richten, wenn ich Mitarbeitende beurteilen will?

In der Arbeitsrealität zapfen wir verschiedene, zur Verfügung stehende Quellen gleichzeitig an und verarbeiten sie parallel. In Betracht gezogen werden dabei **Sprachinformation, nonverbales Verhalten, Leistungs- und Arbeitsproben** sowie die **Gestaltung des persönlichen Umfeldes** einer Person (z. B. Arbeitsplatz). Die verschiedenen Informationen dürfen nicht isoliert angeschaut werden (wie es allerdings irreführenderweise mitunter in einschlägigen Ratgebern z. B. zur Deutung des nonverbalen Verhaltens nahegelegt wird). Menschen zu erfassen bzw. „zu deuten“ gelingt letztendlich nur durch den **Einbezug des Kontextes**. So ist z. B. ein über Wochen hinweg verängstigtes Verhalten einer Mitarbeiterin vor dem Hintergrund des Wissens um eine gefährliche, langwierige Erkrankung ihres Kindes anders zu verstehen als ohne diese Information. Aus Übersichtszwecken führen wir hier die einzelnen Informationsquellen sequenziell auf: das Gesagte, das Nonverbale, Leistungsergebnisse und Arbeitsproben sowie visuelle Erscheinung, Kleidungsstil und Gestaltung des Umfeldes.

a. Das Gesagte

Das, was eine Person denkt und in ihren inhaltlichen Beiträgen, Ansichten und Meinungen zum Ausdruck bringt, offenbart ihr Wissen. Damit zeigt und sagt sie einiges über sich aus (z. B. über das Ausmaß und

die Beschaffenheit ihrer Kenntnisse zu bestimmten Themen, die Tiefe ihrer Betrachtung, wie vernetzt sie Sachverhalte in Zusammenhängen sieht etc.). In und durch die Sprache werden zudem wichtige kommunikationsrelevante Fertigkeiten und Kompetenzen zum Ausdruck gebracht (z. B. inhaltlich auf ein Gegenüber eingehen, den Aussagen Prägnanz verleihen, dramaturgisches Geschick entwickeln etc.). Hierbei muss sowohl auf das **Gesagte** als auch auf das **Nicht-Gesagte** bzw. auf das **Zwischen-den-Zeilen-Mitgeteilte** geachtet werden.

Sprechgewohnheiten unterliegen starken **kulturellen Einflüssen**. Wer was zu sagen hat, wie die Dinge zum Ausdruck gebracht werden, worüber wer spricht etc. lassen einerseits auf das persönlich Charakteristische schließen, werden andererseits kulturell bestimmt. So gibt es Kulturen (das Verständnis des Begriffs „Kultur“ bezieht sich hier primär auf die durch unternehmerische Globalisierung entstandene Tatsache, dass in der „westeuropäischen“ Arbeitswelt verschiedene geographische Kulturkreise aufeinander treffen, wie z. B. „orientalische“ Kulturen (z. B. arabische Länder), „östliche“ Kulturen (Japan, China) oder die „amerikanische“ Kultur etc. In den einen ist es gefragt und erwünscht, sein Wissen und seine Meinung schnell und unaufgefordert (**proaktiv**) einzubringen, sie zu zeigen und über sie zu sprechen (z.B. in „amerikanischen“ oder auch „deutschen“ Kulturkreisen). In den anderen ist es hingegen angebracht, zurückhaltend zu sein (z.B. in japanischen oder auch in osteuropäischen Kulturen). Das Wissen muss erfragt werden oder indirekt zum Ausdruck kommen (reaktiv). Würde man also einen Vertreter des „proaktiven“ Kulturkreises im „reaktiven“ Kulturkreis „beurteilen“, könnte seine (vermeintlich persönliche Eigenheit) als „protziges Gehabe“ negativ taxiert werden. Gerade durch die Tatsache, dass in vielen Organisationen Vertretende verschiedener „Kulturen“ zusammen kommen ergibt sich hier bzgl. der Erfassung und der Beurteilung von Menschen eine beachtliche Anforderung an die Präzision und Differenzierungsfähigkeit seitens der Führungskräfte wie auch der Diagnostikexperten.

Das, was wir sagen, können wir in der Regel gut kontrollieren. Man kann sich mit einer Meinungsäußerung bewusst „positionieren“, man kann (und muss) sich mit Äußerungen aber auch „schützen“. Daher sind Informationen, die Menschen sprachlich von

sich geben, mitunter (klugerweise) taktisch gesteuert. Man sagt, was „**sozial erwünscht**“ ist oder was erwartet wird. In diesen Fällen kommen beim Sprechen die eigene Meinung oder das „wahre Ich“ nur bedingt zum Vorschein. Sich also zu einseitig darauf zu stützen, was die Mitarbeitenden von und über sich sagen, wäre für Führungskräfte schlichtweg fahrlässig. Nichtsdestotrotz bildet gerade diese Quelle einen spannenden Fundus an „echten“ Informationen über andere. Jeder von uns offenbart sich in dem, was, wie und wo er es sagt. Es ist daher lohnenswert, sich mit Geduld und Umsicht in diesem Informationsfundus umzuschauen.

b. Nonverbales

Um zu erfassen, z. B. welche **Emotionen** das Gegenüber bewegen, welche Einstellungen und Verhaltensmuster sein Handeln beeinflussen und welche Persönlichkeitseigenschaften es ausmachen, wendet sich der aufmerksame Beobachter dem nonverbalen Verhalten zu. Fast automatisch achten wir hierbei auf das „Kronjuwel der nonverbalen Kommunikation“ – den **Gesichtsausdruck**. Dieser hat auch die längste Forschungsgeschichte hinter sich, angefangen mit Charles Darwin (2013). Über den Gesichtsausdruck und die Mimik bringen Menschen kulturübergreifend Emotionen wie Wut, Furcht, Ekel, Traurigkeit, Freude und Überraschung sowie gemäß neuer Forschungsansätze auch Verlegenheit zum Ausdruck (sie enkodieren die Gefühle; ► Kap. 4). Entsprechend sind andere auch in der Lage (hierbei erwiesenermaßen nicht alle gleichsam begabt), die Botschaften zu entschlüsseln, d. h. zu dekodieren (Aronson et al. 2004, S. 104–108). Das Gesicht als Quelle der Informationen, die ein Gegenüber uns bietet, heisst es auch in der Führungsarbeit zu nutzen, um zu erkennen, was Mitarbeitende bewegt und ausmacht. Allerdings kann und darf das Gesicht keineswegs als ein simpler „Spiegel der Seele“ betrachtet werden. Der Gesichtsausdruck unterliegt stärker als andere Körperteile (z. B. Füße) der bewussten Kontrolle. Nicht nur im „Pokerspiel“ wird die Beherrschung bzw. Beherrschbarkeit des Gesichtsausdrucks hervorragend demonstriert, sondern in vielen Gremien der Arbeitswelt ist dies ebenso der Fall. Zudem wird das Dekodieren des Gesichtsausdrucks schwierig, wenn Menschen Mischungen von Gefühlen zum Ausdruck bringen

(z. B. Überraschung und Freude zugleich) und wenn diese gar widersprüchlich sind (wenn z. B. Desinteresse und doch irgendwie auch Neugier signalisiert wird). Der Ausdruck negativer Gefühle (z. B. Leid, Hass und Aversion) wird erwiesenermaßen systematisch stärker unterdrückt als es bei positiven Gefühlen der Fall ist (Krohne und Tausch 2014, S. 58–72; Aronson et al. 2004, S. 107).

Des Weiteren wurde in der Forschung nachgewiesen, dass **Mimik** gesellschaftlichen und kulturellen Regeln unterliegt. So wird es auch im beruflichen Kontext relativ problemlos akzeptiert, wenn Frauen einen weinerlichen Gesichtsausdruck zeigen. Nicht so bei Männern. Ein breites, ungehemmtes Lachen, welches die Zähne entblößt, ist in der westlichen Kultur (auch bei Frauen) erlaubt und sogar gefragt. In Japan wird dies (insbesondere bei Frauen!) hingegen als unangebracht betrachtet. Lächeln und Lachen sucht man zu verstecken. Ein solches Verhalten würde in westlichen Kulturkreisen (insbesondere auch in der Business-Welt) als kindisch und deplatziert betrachtet werden, und es würden entsprechende Schlüsse auf die Person gezogen werden. Ebenso gehört das Verdecken negativer Emotionen durch ein Lächeln zu den Anstandsregeln in Japan. Im „Westen“ würde dies eher als Maskierung bzw. als eine sarkastische Reaktion gedeutet werden mit wiederum entsprechenden Schlüssen auf die Person. In diesem Sinne ist die Dekodierung des zweifelsohne äußerst informativen mimischen Ausdrucks von Menschen eine heikle und herausfordernde Aufgabe.

Der **Blickkontakt** wie auch der **Umgang mit der räumlichen Distanz** sind weitere wichtige Informationsquellen, auf die man sich fokussieren und sie aus denselben Gründen wie bzgl. Mimik mit einer umsichtigen Haltung angehen sollte. Das Ausmaß des Blickkontakts (d. h. wie offen und intensiv darf er sein, wie viel physische Nähe wird zugelassen, ohne als „penetrant“, „aufsässig“ und „grenzüberschreitend“ wahrgenommen zu werden) ist gesellschaftlich und kulturell geregelt und ohne das Bewusstsein bzw. die Kenntnis der kulturellen Normen nicht richtig deutbar (Aronson et al. 2004, S. 108–109).

Nicht zuletzt dürfen hier Aspekte wie **Körperhaltung** und die Art des Sich-Bewegens sowie verschiedene **paraverbale Aspekte** (z. B. Klang, Modulation, Timbre und Durchdringlichkeit der Stimme)

als Indikatoren nicht unerwähnt bleiben – ohne allerdings eine „Anleitung“ geben zu wollen oder zu können, welcher Indikator wie zu deuten ist. Wie oben schon deutlich wurde, unterliegen Wirkung und Aussage bzw. Aussagekraft solcher Indikatoren mannigfaltigen Einflussfaktoren. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, ihre „unmittelbare“ Wirkung und die eigenen „Schlüsse“ vor dem Hintergrund des Wissens zu reflektieren und zu hinterfragen, bevor man „entscheidet“, wie ein Gegenüber „wirklich ist“.

c. Leistungsergebnisse und Arbeitsproben

Menschen im Arbeitskontext werden zweifelsohne sehr stark daran beurteilt, was sie als (sichtbaren) Output und **Ergebnis** generieren, d. h. was sie letztendlich „liefern“. Beispielsweise könnte aus der Häufigkeit von Fehlern in E-Mails auf Nachlässigkeit, auf orthographische Unkenntnis (fehlende Bildung) oder aber auf andere Defizite (z. B. Legasthenie) des Senders geschlossen werden. Ebenso wäre es möglich, dass die inhaltliche Qualität und Lesbarkeit von Berichten vieles über den Autor aussagt. Auch könnte ein hervorragendes Verhandlungsergebnis zu Gunsten der Firma vereinfachend als ausgeprägte Verhandlungs- bzw. Verkaufsfähigkeit des entsprechenden Mitarbeitenden gedeutet werden. Gerade in Bezug auf Arbeitsproben bzw. erwiesene Leistungsergebnisse ist jedoch Vorsicht gefordert: Sie dürfen nicht isoliert betrachtet werden bzw. nur unter Einbezug des vorangehenden Prozesses und der Gegebenheiten. Einzig das sichtbare Ergebnis (z. B. einer Verhandlung) vor Augen zu haben erweckt letztendlich nur „Phantasien und Projektionen“ bzgl. des Menschen, der dahinter steht (s. a. Wahrnehmungsfehler). Wenn es darum geht, ein „Individuum“ zu erfassen, wäre es unerlässlich, das „Wie“ bzw. **die Entstehung des Ergebnisses** ebenfalls zu reflektieren und zu verstehen. Führungskräfte, die sich allzu einseitig auf die Ergebnisse der Mitarbeitenden abstützen, laufen Gefahr, Mitarbeitende, deren „Output“ nicht oder nur teilweise sichtbar gemacht werden kann bzw. den man (als Führungskraft) eher wenig vor Augen hat (wie z. B. Dienstleistungen im Bereich von HR-Business), zu diskriminieren oder aber zu überhöhen.

d. Visuelle Erscheinung, Kleidungsstil und Umfeld

Die Art und Weise, wie jemand seinen Schreibtisch oder sein Büro eingerichtet hat, es pflegt und darin lebt, kann ebenfalls gewisse Hinweise auf seine persönlichen Vorlieben bzw. seinen Stil geben (z. B. erkennbare Systematik oder Chaos, Parallelität oder Sequenzialität der Arbeitsweise, Purismus vs. Fülle etc.). So könnte z. B. eine geschmacksvolle Einrichtung des Büros mit kunstvollen Gegenständen Hinweise auf die Bedeutung von Sinn und **Ästhetik** für den Inhaber signalisieren. Auch eine adrette, gepflegte Erscheinung dürfte einerseits auf ästhetische Vorliebe und andererseits auf mögliche **Selbstdisziplin** bzw. **Selbstsorge** hinweisen. Nichtsdestotrotz dürfte eine alleinige und einseitige Betrachtung dieser Aspekte den Interpretationsraum allzu offen lassen und zu phantasievollen Schlüssen führen. Insbesondere vor dem Hintergrund der Einflüsse von Einrichtungsnormen bzw. Uniformierungsregeln in Organisationen oder aber der Unkenntnis der Hintergründe, wie jemand letztendlich sein Outfit gestaltet (es selber bestimmt oder von anderen bestimmen lässt), ist hier bzgl. der Schlüsse auf einen Menschen Vorsicht geboten.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Worauf soll ich als Führungskraft meinen Fokus richten, wenn ich Mitarbeitende beurteilen will?“

- Achten Sie bei der Beurteilung auf **unterschiedliche Informationsquellen**, etwa auf das, was der Mitarbeitende sagt bzw. nicht sagt, und wie er es sagt. Beachten Sie das Nonverbale im Sprechen und in der Erscheinung. Konzentrieren Sie sich auf die Arbeitsproben (Output), und beziehen Sie auch das persönliche Arbeitsumfeld und den persönlichen Stil des Besagten behutsam in die Betrachtung mit ein.
- Vergessen Sie dabei nie, dass all das, was Sie sehen, **kulturell beeinflusst** ist, sowohl durch Ihre kulturelle Prägung als auch die der Mitarbeitenden. Daher können

Sie andere nur unter Berücksichtigung des herrschenden Kontextes und des kulturellen Wissens verstehen und deuten. Vielschichtig hinzuschauen sowie differenziert und kultursensitiv zu reflektieren müssen die Grundlagen Ihrer Beurteilung sein.

6.1.2 Wo liegen Fehlerpotenziale in meiner Wahrnehmung?

Um Menschen zu erfassen, müssen wir sie über die **Sinnesorgane** wahrnehmen. Dies geschieht über verschiedene Kanäle: über die **Augen** (visuell), die **Ohren** (akustisch), den **Geruchssinn** (olfaktorisch), die **Berührung** und den Hautkontakt (haptisch). Hierbei ist zunächst unser Nervensystem im Spiel. Die aufgenommenen Informationen werden über das Stammhirn („Reptilienhirn“) und das Zwischenhirn geleitet, hier zu Sinnesindrücken verschaltet und als „wichtig“ bzw. „unwichtig“ kategorisiert. „Wichtiges“ wird (durch vegetative Prozesse) in das Großhirn transportiert. Das limbische System ist dabei für die emotionale Färbung verantwortlich. In der Großhirnrinde (dem Kortex) werden die Informationen verarbeitet und gespeichert (Altenhahn et al. 2013, S. 85–86). Diese stark verkürzte Beschreibung gibt bereits einen ersten Einblick in die Komplexität des Geschehens. Zudem ist Wahrnehmung ein Prozess und zugleich auch sein Ergebnis. Sie umfasst verschiedene psychische Vorgänge, wie Zusammenfügen von Einzelinformationen, Schätzen und Urteilen, Erinnern (Gedächtnis), Vergleichen und Assoziieren (Zimbardo 1998, S. 137).

Im Modell des Wahrnehmungsprozesses von Zimbardo (Abb. 6.1) werden drei Stadien unterschieden:

- Aufnahme **der sensorischen Reize** von außen (Empfindung bzw. Funktionsweise sensorischer Rezeptoren)
- **innere Wahrnehmungsverarbeitung** (Organisationsprozesse in den verschiedenen Arealen des Gehirns)
- **Klassifikation bzw. Urteilsbildung** (Einbettung des Wahrgenommenen mit Hilfe der Gedächtnisleistung)



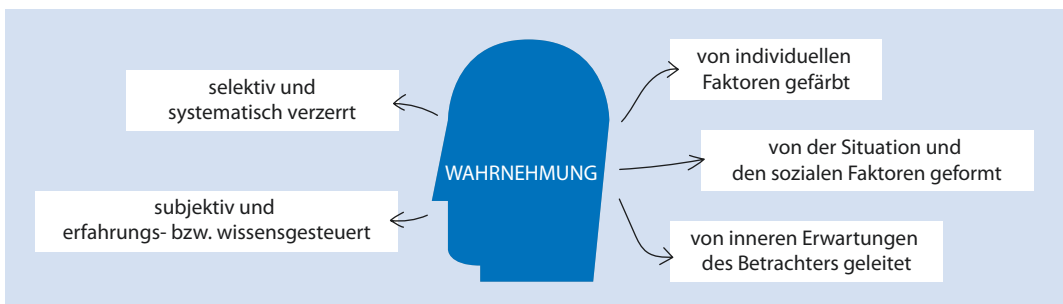
■ Abb. 6.1 Wie Wahrnehmung geschieht (Zimbardo 1998, S. 140)

Bei der Erfassung von Menschen in der Arbeitsroutine vermischen sich diese „Stadien“ stetig und laufen parallel. In jeder Phase des Wahrnehmungs- und Urteilsbildungsprozesses geschehen **„Fehler“** (► Abschn. 6.1.3). So ist unsere Wahrnehmung in Wirklichkeit ziemlich verzerrt, gefärbt und auf jeden Fall **subjektiv**. Wie die Dinge wirklich sind, kann vor dem Hintergrund einer solchen Erkenntnis kaum „objektiv“ bestimmt werden. Dennoch schaffen es Menschen (Führungskräfte und Mitarbeitende), sich „ein genügend gleiches Bild der Realität“ zu machen bzw. die Welt genügend gleich zu sehen, so dass ein Übereinkommen bzgl. „Wahrheit“ im Einzelfall und in der gegebenen Situation möglich ist. Das Bewusstsein dessen, wie die Wahrnehmung wirklich ist, dürfte und soll Führungskräfte vorsichtig und zugleich bescheiden machen, wenn es um das

Erkennen und Postulieren der sog. „Wahrheit“ über andere geht. Zugleich soll es keineswegs entmutigen, der „Wahrheit“ auf den Grund zu gehen – ganz im Gegenteil (■ Abb. 6.2).

a. Wahrnehmung ist subjektiv und erfahrungsgesteuert

Im Prozess des „Erkennens“ anderer, d. h. im Erfassen ihrer Verhaltensmuster und Eigenschaften werden Empfindungen zu Wahrnehmung. Dies kann nur vor dem Hintergrund bestehender persönlicher, subjektiver Erfahrungen und des vorhandenen Wissens passieren. Wir erkennen nur das, was für uns eine Bedeutung hat, oder anders gesagt: **Wir müssen wissen, damit wir erkennen**. So dürfte es vielen Menschen, die in Westeuropa aufgewachsen



■ Abb. 6.2 Wie unsere Wahrnehmung wirklich ist

DHS GEBEN UND DHS NEHMEN

■ **Abb. 6.3** Die Wirkung von (Vor-)Wissen auf die Wahrnehmung

sind, schwer fallen, die Gesichter von Menschen aus China oder Sibirien zu differenzieren. Ein weiteres Beispiel zur Demonstration der Bedeutung von Erfahrung und Wissen fürs „Wahrnehmen“ und „Erfassen“ ist Altenthan entnommen (Altenthan et al. 2013, S. 90; ■ **Abb. 6.3**):

Der identische „Buchstabe“ (A oder H) wird von den meisten Menschen im ersten Wort als A im zweiten als H gelesen, weil man es so „erwartet“.

Dieser Aspekt der Wahrnehmung kann in der Führungspraxis nicht einfach „korrigiert“ werden. Umso wichtiger ist es, sich dessen bewusst zu sein, dass das, was wir sehen, nur ein Ausschnitt dessen ist bzw. eine Annäherung an das, wie der Andere „wirklich“ sein mag. Letztendlich sagt jedes Bild, das wir uns von anderen machen, auch sehr viel über uns selber aus. Dieses Bewusstsein dürfte und müsste auch bei den Profis im Bereich der Menschenerfassung (z. B. HR-Verantwortlichen) zu einer **demütigen Anspruchshaltung** führen, die aber keineswegs mit Resignation gleichzusetzen ist. Auch wenn das „wahre und vollständige Erkennen“, wie der Andere wirklich „tickt“, im Sinne von „maximal“ kaum möglich ist, gelingt es mit geschulter, differenzierter und wacher Beobachtungsfähigkeit sehr wohl, anderen gerecht zu werden. Nichtsdestotrotz wäre es aus unserer Sicht anmaßend, die eigenen Bilder von Mitarbeitenden und Kollegen unhinterfragt als Wahrheit „zu missbrauchen“. Vielmehr sind diese als **Hypothesen** handzuhaben, die man gemeinsam mit den Betroffenen diskutiert und reflektiert, um ihnen so gerecht zu werden.

b. Wahrnehmung ist selektiv und systematisch „verzerrt“

Wir sehen niemals das Ganze, d. h. die gesamte Fülle an Merkmalen und Informationen, die ein Mensch an sich trägt. Das, was wir an einem Gegenüber bewusst sehen (riechen, ertasten oder hören), ist bereits das Ergebnis einer **Selektion**. Es wird nur das

aufgenommen und „gesehen“, was unsere Aufmerksamkeit erregt, d. h. was für uns interessant, hervorstechend und/oder persönlich wichtig ist (Altenthan et al., 2013 S. 88). Um die Wahrnehmungsbreite zu erweitern, können wir allerdings die Aufmerksamkeit intensivieren und z. B. versuchen, eine konkrete Mitarbeiterin „breiter“ und konzentrierter zu „scannen“. Wenn Führungskräfte erkennen wollen, wie jemand tickt, ist es unabdingbar, dass sie den Menschen aufmerksam, länger bzw. auch wiederholt und konzentriert betrachten.

In unserer Wahrnehmung sowie der Art und Weise, wie wir Menschen erfassen, spielen gewisse **Strukturgesetze** eine Rolle, die uns helfen, Ordnung und Orientierung herzustellen (■ **Tab. 6.1**; ■ **Abb. 6.4**):

- Figur-Grund-Prinzip
- Gesetz der Prägnanz bzw. der „guten Gestalt“
- Wahrnehmungskonstanz

Mit ihrer Hilfe zielt die Wahrnehmung darauf ab, Klarheit herzustellen, Varianzen und Unsicherheiten abzubauen und eindeutige Interpretationen bzw. Stabilität zu erlauben. Zugleich wird hier demonstriert, wie unsere Wahrnehmung keineswegs Abbilder der Realität erlaubt, sondern sie systematisch verzerrt. Die Kenntnis der Systematik von Verzerrungen dürfte den Führungskräften gewisse Ansatzpunkte zur Reflexion des eigenen Wahrnehmungsverhaltens und zur Umsicht liefern.

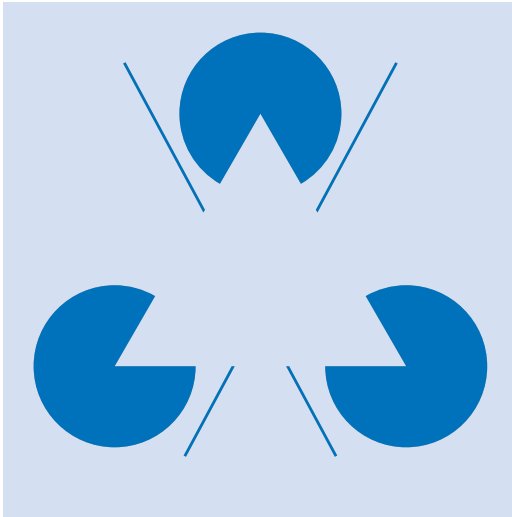
c. Wahrnehmung wird durch individuelle Aspekte des Betrachters beeinflusst

Wie der Mitarbeitende gesehen wird, hängt vom Betrachter (z. B. von der Führungskraft, die sie beurteilt) ab. Seine Persönlichkeitsstruktur, das Erlebte und die persönlichen Erfahrungen, Bedürfnisse und Triebe, Gefühle und Stimmungen, Einstellungen und Vorurteile spielen eine ausschlaggebende Rolle (Altenthan et al. 2013, S. 94; Steiger und Lippmann 2013, S. 78; ■ **Tab. 6.2**).

Auch unsere **Persönlichkeitsmerkmale** bestimmen, wie wir wahrnehmen. In der Wahrnehmungsforschung ist wissenschaftlich belegt, dass z. B. die Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale „**Feldabhängigkeit vs. Feldunabhängigkeit**“ und „**Nivellierung vs. Akzentuierung**“ sowie die

■ **Tab. 6.1** Gesetze und Prinzipien, die unsere Wahrnehmung strukturieren, und ihre Implikationen für die Führung (in Anlehnung an Zimbardo 1998 und Althenthon et al. 2013)

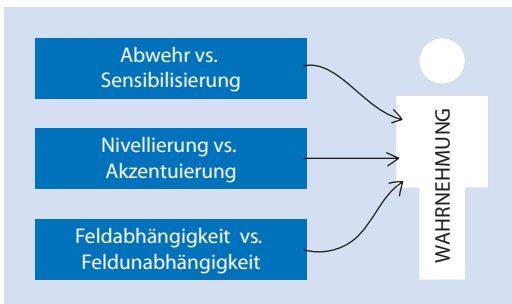
Wahrnehmungs-gesetze und -prinzipien	Implikationen für die Führung
Figur-Grund-Prinzip	<p>Die menschliche Wahrnehmung hat die Tendenz, eine Figur vor dem Hintergrund wahrzunehmen. Dieser Effekt lässt sich sogar dann erzielen, wenn es die wahrgenommene Figur eigentlich gar nicht gibt (Zimbardo, 1998 S. 169) (■ Abb. 6.4).</p> <p>Allerdings können wir durchaus damit „spielen“, was von dem, was wir sehen, als „Figur“ und als „Grund“ gesehen wird: Betrachte ich als Führungskraft vornehmlich den einzelnen Mitarbeitenden als „Figur“ oder eher das gesamte Team, in dem der Einzelne „untergeht“? Gelingt es mir in der Führungsrolle, meinen Blick immer wieder neu und anders auszurichten?</p>
Gesetz der Prägnanz bzw. Prinzip der guten Gestalt	<p>Wenn eine Figur „erfasst“ wird, formt unser Wahrnehmungssystem sie in eine Gestalt um, die der objektiven Realität nur bedingt entspricht. Die Organisationsprozesse der Formwahrnehmung (Prägnanzgesetze) zielen ab auf Einfachheit, Symmetrie und Regelmäßigkeit. Das heisst, der Mensch macht aus dem „Erfassten“ etwas, was einfach, stabil und mit einer guten Form ausgestattet ist. Das Gesetz der Prägnanz stellt das allgemeine Rahmenprinzip dar. Es wird durch verschiedene Gestaltgesetze konkretisiert wie Gesetz der Ähnlichkeit, Gesetz der Nähe, Gesetz der Geschlossenheit, Gesetz der Kontinuität, Gesetz der gemeinsamen Bewegung (Althenthon et al. 2013, S. 102–104). Ohne detailliert auf die einzelnen Gestaltgesetze einzugehen, ist festzuhalten, dass sie der Wahrnehmung verhelfen, schnell und gezielt zu Klarheit und Prägnanz zu gelangen.</p> <p>Auf die Praxis der Führung übertragen werden hier die Selbstverständlichkeit und Nützlichkeit des Denkens in Typen und Kategorien bzw. Klassen sichtbar, zugleich aber auch seine Grenzen und Gefahren. Gerade in der Führung, wenn das Verhalten von Mitarbeitenden mehrdeutig erscheint und nicht leicht „einzuzuordnen“ ist, müssen Führungskräften darauf achten, ihr „Bild“ nicht vorschnell abzuschließen, sondern es vielmehr offen zu lassen und weitere (Kontext-)Informationen einzuholen, um ihrem Gegenüber gerecht zu werden.</p>
Wahrnehmungskonstanz	<p>Wir wissen bzw. lernen, dass Personen (und Objekte) trotz unterschiedlicher Betrachtungsperspektive immer als dieselben wahrgenommen und wiedererkannt werden. Man bleibt auch unter veränderten Umständen derselbe.</p> <p>Dies kann Führungskräften einerseits helfen, z. B. den Glauben an eine gute, fähige Mitarbeitende nicht zu verlieren, auch wenn sie in eine Krisensituationen gerät. Andererseits birgt Wahrnehmungskonstanz die Gefahr, dass Neues und Veränderung „übersehen“ respektive ignoriert werden, falls die eigene Wahrnehmung sich an einigen wenigen Feststellungen „von früher“ festkrallt und zu einem rigiden Prinzip wird. So könnte es einigen schwerfallen, beispielsweise einen Lehrling, der nach seiner Lehre die Rolle eines Sachbearbeiters übernommen hat, „neu“ und „anders“ zu sehen.</p>



■ Abb. 6.4 „Subjektive Konturen“

Persönlichkeitsdimension „**Represser vs. Sensitizer**“ einen Einfluss darauf haben, wie wir andere erfassen (Zimbardo 1998 S. 186–187; ■ Abb. 6.5; ■ Tab. 6.3).

Dass individuelle Faktoren bzw. Persönlichkeitsdimensionen die eigene Wahrnehmung beeinflussen, ist vielen Führungskräften häufig unbewusst. Allzu gerne besinnt man sich in der Führungsarbeit auf seinen „nüchternen“ Verstand. Erst die Kenntnis der eigenen Person (► Kap. 2) versetzt Führungskräfte in die Lage, die eigenen Anteile im „Erkennen“ der Anderen auf der Metaebene zu reflektieren und das Ergebnis ihrer Erkenntnisse kritisch zu prüfen.



■ Abb. 6.5 Persönlichkeitsmerkmale, die unsere Wahrnehmung beeinflussen

d. Wahrnehmung wird durch die Situation und soziale Faktoren im Kontext geformt

Menschen lassen sich bzgl. ihrer Wahrnehmung von ihrem Umfeld (den Anderen) beeinflussen - die Wahrnehmung wird von der Situation und sozialen Faktoren geformt.

In verschiedensten Untersuchungen wurde nachgewiesen, wie die menschliche Wahrnehmung von „sozialen Gegebenheiten“ (durch andere) gesteuert und modelliert wird. Wir haben die **Tendenz, das zu sehen, was andere auch sehen**, insbesondere wenn es viele oder mächtige „Anderer“ sind. Das heißt, nicht nur die **Mehrheit** kann die Wahrnehmung einer Person beeinflussen, sondern auch eine abweichende, aber starke **Minderheit** kann hier ausschlaggebend sein (Zimbardo 1998, S. 187–191; Altenhan et al. 2013, S. 95–98).

Auch **soziale Wert- und Normvorstellungen** prägen, was wir wahrnehmen. Das, was gesellschaftlich wichtig ist oder aber starken Normen entspricht, wird prägnanter, klarer und stärker wahrgenommen. In Analogie an die Experimente von Jerome Bruner und Cecile C. Goodman dürfte beispielsweise die „Leistungsbereitschaft“ (ein wichtiger Wert in unserer Gesellschaft) im Verhalten von Mitarbeitenden einem stark ins Auge fallen und in der Tendenz deutlicher bzw. ausgeprägter und „klarer“ erscheinen als sie eigentlich ist (Altenhan et al. 2013, S. 95).

Des Weiteren ist es die **kulturelle Prägung** bzw. das kulturelle Tiefenwissen, das unsere Wahrnehmung färbt. Die Kultur, in der wir sozialisiert wurden, bzw. die Kulturen, die wir kennen, beeinflussen u. a. unsere Begrifflichkeit und unsere Sprache. So haben beispielsweise Eskimos mannigfaltig mehr Begriffe für das Phänomen „Schnee“ als wir. Entsprechend sind sie auch in der Lage, viele Schneearten zu unterscheiden. Das Auge eines „gewöhnlichen Mitteleuropäers“ sieht die Unterschiede nicht. Vor diesem Hintergrund ist auch in der Führungsrolle der eigene kulturelle Hintergrund zu berücksichtigen, wenn es darum geht, andere zu beurteilen. Ist man selber in einer beziehungsorientierten Kultur aufgewachsen mit einer differenzierten Wahrnehmung für entsprechende Schattierungen? Mit welchen „Typen von

Tab. 6.2 Wie die Wahrnehmung von Führungskräften durch individuelle Faktoren gefärbt wird

Die Wahrnehmung von Führungskräften wird durch individuelle Faktoren gefärbt

Erlebtes und Erfahrungen	Erfahrungen spielen eine bedeutsame Rolle für die Wahrnehmung, u. a. indem sie für das, was aktuell betrachtet wird, eine Art „Anker“ bzw. Vorgaben setzen. So wird der Mitarbeiter, mit dem man soeben gesprochen hat, automatisch mit der Mitarbeiterin „verglichen“ bzw. an ihr „gemessen“, mit der man gestern ein Mitarbeitergespräch hatte. War das gestrige Gespräch schwierig und die Mitarbeiterin problematisch, so wird das „durchschnittliche“ Gespräch des heutigen Tages mit höchster Wahrscheinlichkeit positiver erscheinen und der Mitarbeiter verstärkt als „problemlos“ in der Zusammenarbeit wirken.
Bedürfnisse und Triebe	Wenn Hunger uns treibt, entdecken wir „intuitiv“ die Bäckerei und den Lebensmittelladen in einer fremden Stadt. Wenn wir durstig nach Anerkennung sind, dürften positive Qualitäten derjenigen Mitarbeitenden und Kollegen, die einen sichtbar achten, wertschätzen oder gar bewundern, stärker ins Auge fallen. Wenn wir neu in der Firma sind und die Herausforderung der Integration und der Akzeptanzgewinnung vor Augen haben, werden wir Menschen um uns herum anders wahrnehmen, als wenn wir uns „unumstößlich im Sattel“ wähnen.
Gefühle und Stimmung	Wie Versuche zeigen, tendieren wir bei guter Stimmung dazu, nicht-eindeutige Gesichtsausdrücke eher positiv zu beurteilen; schlecht gelaunt bewerten wir sie hingegen negativ. Wenn wir am Morgen wutgeladen die Eingangstüre der Firma durchschreiten, werden wir mit hoher Wahrscheinlichkeit ziemlich schnell den Fehler oder die Unstimmigkeit entdecken, an der sich unsere Wut entladen kann. Sie wird uns im gegebenen Moment möglicherweise weit größer vorkommen als später, nachdem das „innere Gewitter“ wieder abgeklungen ist. Wenn wir angstgetrieben sind, werden wir das Verhalten der Kollegen u. U. schneller als aggressiv und taktierend wahrnehmen und deuten.
Einstellungen und Vorurteile	Das wünschenswerte Wir-Gefühl und die Identifikation mit dem eigenen Team oder der Abteilung haben den in der Sozialpsychologie klar nachgewiesenen Effekt, das Führungskräfte und Mitarbeitende das „Gute“ im Tun und Handeln einer „anderen“ Abteilung zu übersehen drohen bzw. alles, was „die Anderen“ tun, mit gewisser Skepsis betrachten.

Menschen“ und „Rollenbildern“ wurde man durch die eigene Akkulturation vertraut gemacht, so dass man Mitarbeitende und Kollegen nur so und nicht anders einordnen und beschreiben kann?

Es ist zudem die **Situation** per se, die gewissermaßen den Rahmen dessen bildet, was wir erkennen. So kann es beispielsweise passieren, dass wir in Umgebungen, die einen Privatcharakter haben (z. B. im Kino oder an einem Ort, an dem man nur mit der Familie Zeit verbringt), Personen aus dem Arbeitsumfeld spontan nicht wiedererkennen bzw. viel Zeit brauchen, um es zu tun.

e. Wahrnehmung wird von inneren Erwartungen des Betrachters geleitet

Die Führungskraft sieht beim Anderen das, was sie zu sehen antizipiert – die Wahrnehmung wird von inneren Erwartungen (im Zusammenhang mit kognitiven Skripts oder Stereotypen) geleitet.

Insbesondere bzgl. **Personenwahrnehmung** zeigt die psychologische Forschung auf, wie stark die Wahrnehmung anderer Menschen von den eigenen Erwartungen dessen abhängt, was man beim Anderen sehen oder vorfinden kann (Altenthan et al. 2013, S. 98). Die **Theorie der sozialen Wahrnehmung** von Bruner

■ Tab. 6.3 Beschreibung der Persönlichkeitsmerkmale, die unsere Wahrnehmung beeinflussen

Feldabhängigkeit vs. Feldunabhängigkeit	<p>Führungskräfte, die „feldunabhängig“ sind, tendieren dazu, ihre Aufmerksamkeit auf isolierte (Schlüssel-)Informationen zu richten, ohne sich von weiteren Kontextinformationen „verwirren“ zu lassen. Dies führt häufig dazu, dass sie zielscharf und klar das erkennen, was für sie wichtig oder auffällig ist, z. B. einzelne Merkmale im Verhalten anderer wie „Mitarbeiter A ist stets pünktlich“ oder „Mitarbeiterin B hat eine hervorragende und bestechend schöne Präsentationsvorlage ausgearbeitet und sie fesselnd präsentiert“. Dies macht sie einerseits „sicher und klar“, andererseits laufen sie so Gefahr, das „Erkannte“ situationsunabhängig für bare Münze zu halten.</p> <p>Umgekehrt versuchen die „feldabhängigen“ Führungskräfte stets, den Kontext einzubeziehen und Erklärungen und weitere Hinweise zu suchen, um sich ein Bild zu machen. So kommen sie allenfalls zu einem differenzierten Ergebnis, doch zugleich könnte es ihnen letztendlich Probleme bereiten, die Person und die Situation auseinander zu halten. Auch könnte ihre Neigung, sich stärker auf die Informationen aus dem Kontext zu verlassen als auf sich selbst, dazu führen, dass sie die innere Wahrnehmungskompetenz anzweifeln und sie letztendlich nicht trainieren.</p>
Nivellierung vs. Akzentuierung (leveling vs. sharpening)	<p>Bei dieser Persönlichkeitseigenschaft handelt es sich um einen kognitiven Stil – eine Dimension mit zwei Polen. Mitarbeitende, deren Persönlichkeit eher im Bereich „Nivellierung“ anzusiedeln ist, könnten dazu neigen, all das, was ihnen im Verhalten anderer auffällt und ihnen widersprüchlich, neu oder ungewohnt vorkommt, zu „ebnen“. Dabei werden Einzelheiten ausgelassen bzw. Unstimmigkeiten übersehen oder aber uminterpretiert. Sie vernachlässigen subtile Unterschiede und orientieren sich an Ähnlichkeiten. Ihre Wahrnehmung wird primär von der Erinnerung an gemachte Erfahrungen geprägt und daran ausgerichtet.</p> <p>Im Gegensatz dazu müssten Mitarbeitende, die als „Akzentuierer“ bezeichnet werden, in ihrem Wahrnehmungsprozess die einzelnen Bestandteile z. B. von komplexen Problemen gleichwertig nebeneinander setzen und jede für sich einzeln betrachten. Hier droht die Gefahr, „vor lauter Bäumen den Wald nicht zu sehen“, bzw. die Erfassung von übergeordneten Mustern dürfte schwer fallen. Man läuft Gefahr, Einzelheiten überzubetonen.</p>
Abwehr vs. Sensibilisierung (repressor vs. sensitizer)	<p>Diese Persönlichkeitseigenschaft bezieht sich auf die Art und Weise, wie Menschen mit Bedrohung und Gefahr umgehen. Führungskräfte, deren Umgang mit Bedrohung vornehmlich darin besteht, sie zu relativieren oder ihre potenzielle Bedeutung zu verleugnen, würde man als Abwehrer („repressors“) bezeichnen. Sie würden beispielsweise eher wegschauen, wenn es in der Mitarbeiterschaft „brenzlig“ wird, oder die Sache beschönigen. Sie würden aber auch niemals aus einer Mücke einen Elefanten machen.</p> <p>Führungskräfte oder Mitarbeitende, die ihre Fühler sozusagen ständig ausstrecken, um eine eventuelle herannahende Gefahr zu entdecken, und die bei sich abzeichnenden Bedrohungen hoch sensitiv reagieren, wären als Sensibilisierer („sensitizers“) zu bezeichnen. Sie würden hinter „jedem Busch“ bzw. in jeder Ankündigung einer Veränderung „Ungeahntes“ und Gefährliches wahren. Dies könnte dazu führen, dass man ihnen Mut und Vertrauensfähigkeit abspricht im Sinne eines „schlechten“ Risikomanagements.</p>

und Postman besagt, dass aufgrund von individuellen Faktoren (s.o.) in Kombination mit sozialen Einflüssen (s.o.) sog. Erwartungshypothesen bzgl. dessen entstehen, wie ein anderer Mensch ist und warum er so ist, was passieren soll und wie wer zu handeln hat. Solche inneren Erwartungsszenarien, die sich bis hin

zu zementierten **Stereotypen** entwickeln, bestimmen in signifikanter Art und Weise, was wahrgenommen wird und wie. Je stärker sie sind, desto schneller werden sie aktiviert und desto weniger bestätigende Informationen braucht es, um sie als „wahr“ zu betrachten, bzw. desto mehr widersprechende

6.1 · Wie optimiere ich meine Urteilsfähigkeit

Informationen muss es geben, damit sie im Sinne von „falsch gedacht“ beiseitegeschoben werden. So wird die einmalige Verspätung einer Mitarbeiterin aus Senegal, die zudem in ihren Bewegungen eher gemächlich wirkt, vor dem Hintergrund des eigenen „Wissens“ um die afrikanische Langsamkeit und Handhabung der Zeit besonders stark auffallen und subjektiv sofort „entsprechend“ erklärt werden. Die vorgebrachte Erklärung für die Verspätung würde dann hinsichtlich des Wahrheitsgehalts relativ leicht angezweifelt werden. Ein solcher innerer Mechanismus führt letztendlich zu den oft zitierten „**self-fulfilling prophecies**“ (selbsterfüllende Prophezeiungen), die auch in Führungsbeziehungen eine beachtliche Wirkung ausüben. Einen Hinweis darauf gibt die Untersuchung von Rosenthal und Jacobson aus dem Bereich der Schule. Einigen Lehrern wurde mitgeteilt, dass bei bestimmten Schülern aufgrund gemachter Spezialtests im nächsten Jahr eine Leistungssteigerung zu erwarten sei. In Tat und Wahrheit waren diese Schüler völlig zufällig ausgewählt. Dennoch zeigten sie im besagten Jahr besondere Leistungen. Es konnte nachgewiesen werden, dass die Erwartung der Lehrkräfte (unbewusst) zu einem veränderten Umgang mit diesen Schülern führte. Die Lehrer haben die „talentierten“ Schüler verstärkt beachtet, ermuntert sowie gefördert (ohne dies selber wahrzunehmen). Dies führte letztendlich zum besseren Leistungsverhalten der Schüler (Rosemann und Kerres 1986).

Der hier erfolgte kurze Abriss der Charakteristika der menschlichen Wahrnehmung sollte die unerschütterliche Selbstverständlichkeit einiger Führungskräfte, mit der sie sich bei der Einschätzung „ihrer Pappenheimer“ auf ihren „gesunden Menschenverstand“ und „jahrelange Erfahrung“ im Umgang mit Mitarbeitenden berufen, ein Stückweit hinterfragen. Damit soll jedoch keineswegs ihr erworbenes Geschick, Menschen zu erfassen, in Abrede gestellt werden! Zweifelsohne entwickelt man in der Führungsrolle „ein Auge“ für die Anderen und lernt über Menschen und über sich. Dennoch könnte es sich in der Führungsarbeit lohnen, basierend auf den hier vorgestellten Ansätzen und Erkenntnissen der Psychologie gewisse Annahmen und Automatismen zu hinterfragen bzw. nach neuen Zugängen zu suchen, um Menschen differenziert zu betrachten, so dass man sich nicht ohne Weiteres irreführen lässt und den Anderen letztendlich gerecht wird.

Handlungsimpulse für die Praxis zum Thema „Wo liegen Fehlerpotenziale in meiner Wahrnehmung?“

- Relativieren Sie Ihren Anspruch darauf, „jemanden objektiv zu betrachten“! Ihre Wahrnehmung wird immer „**subjektiv**“ bleiben. Das, was Sie im Anderen sehen sagt womöglich mehr über Sie selber aus als über ihn. In jedem Fall ist es nur ein Ausschnitt dessen bzw. eine Annäherung an das, wie der Andere „wirklich“ sein mag. Ziehen Sie in der Urteilsbildung über Mitarbeitende stets weitere (autonom denkende) Beobachter bei, um so der eigenen Subjektivität entgegen zu wirken!
- Betrachten Sie Ihre eigenen Erkenntnisse bezüglich der Mitarbeitenden als **Hypothesen**, die es zu reflektieren und zu verifizieren (oder zu falsifizieren gilt)!
- Schauen Sie wiederholt hin und dies mit voller **Aufmerksamkeit**, bevor Sie zu einem Urteil über den Mitarbeitenden kommen. Und versuchen Sie immer wieder, von einer anderen Seite oder Perspektive hinzusehen!
- Nutzen Sie „**Typen**“ und „**Kategorien**“, um Ihre Mitarbeitenden zu beschreiben und einzuordnen, doch bleiben Sie zugleich misstrauisch solchen Vereinfachungen gegenüber. Versuchen Sie immer auch dem „**Einzelen**“ und „**Einzigen**“ gerecht zu werden!
- Nutzen Sie in der Beurteilung Ihrer Mitarbeitenden Ihre bisherigen Erkenntnisse, aber krallen Sie sich nicht an ihnen fest. Geben Sie **Veränderungen** und „neuen Sichtweisen“ bzgl. Menschen eine Chance!
- Seien Sie sich stets dessen bewusst, dass das, was Sie beim Mitarbeitenden sehen und wie Sie es beurteilen, durch die **Brille Ihrer Persönlichkeit** gefärbt ist (Ihre Sozialisation, Ihre persönlichen Erfahrungen, Werte und Normen, Einstellungen und Vorurteile, Ihren jeweils

aktuellen körperlich-geistigen Zustand, Ihre Emotionen, Ihre Persönlichkeitseigenschaften, Ihre Erwartungen sowie durch den situativen Kontext, in dem Sie sich befinden etc. (s.o.)). Bleiben Sie in den Urteilen über andere stets vor sich selber auf der Hut!

6.1.3 Wie kann ich Mitarbeitende „möglichst“ objektiv und sicher beurteilen?

Denkprozesse, Erinnerungs- und Vergleichsleistungen spielen in der Urteilsbildung eine immense Rolle. Sie laufen allerdings blitzschnell ab und gehören so „vom Gefühl her“ zum Prozess des eigentlichen Wahrnehmens bzw. Erkennens. Wie die Forschung aufzeigt, sind sie nicht von Fehlern und Verzerrungen gefeit, auch wenn Menschen eher selten bzw. nur bei signifikanten Wahrnehmungsstörungen und -defiziten „völlig daneben liegen“ (Zimbardo 1998, S. 180–191; Altenthan et al. 2013, S. 105–113).

Häufig wird im Arbeitskontext die Forderung aufgestellt, hinzusehen, aber nicht zu urteilen. Strenggenommen ist dies ein „Ding der Unmöglichkeit“. So wie unsere Wahrnehmung funktioniert (s.o.), ist ein „Nicht-(Be-)Urteilen“ dessen, was man sieht, nicht möglich. Man kann allerdings die eigenen „Erkenntnisse und Urteile“ zunächst explizit machen, um sie dann einer kritischen Hinterfragung unterziehen. Dies mag aus unserer Sicht der realistischere Weg zur Sicherung der Qualität von Beobachtungsergebnissen und Erkenntnissen über Mitarbeitende sein. Nützlich für eine sichere Beurteilung anderer dürfte sich die Kenntnis verschiedener Aspekte erweisen, welche die Urteilsbildung beeinflussen: **kognitive Schemata, Hierarchieeffekt, fundamentaler Attributionsfehler, Akteur-Beobachter-Divergenz, Wirkung von Sympathie, Projektionen, Kontrast- und Ähnlichkeitsfehler, Halo-Effekt, Endlichkeitseffekt, Primacy- und Recency-Effekt** sowie **kulturelle Einflüsse** auf die Beurteilung von Menschen.

a. Kognitive Schemata

Unbewusst und durch ihre Sozialisation bzw. kulturell bedingt greifen Führungskräfte bei dem Versuch, zu erkennen, wie der Andere tickt, automatisch auf ihre **inneren Vorstellungen** (kognitiven Schemata) darüber zurück, wie die **Welt** oder der **Mensch** ist. In solchen Schemata werden beispielsweise spezifische menschliche Eigenschaften zu „**Typen**“ zusammengefasst, wie z. B. „der Verkäufer“, der extrovertiert und bauernschlau, menschenorientiert und sprecherisch bewandert mitunter kämpferisch auftritt, oder „der technische Experte“, der sich mit hoher Vertiefungsgeduld technischen Themen widmet und introvertiert sowie emotional ungeschickt bzw. trocken ist. Mittels **impliziter Theorien** werden bestimmten Verhaltensweisen von vornherein bestimmten Ursachen zugeschrieben, z. B. „Wenn jemand so und so schaut, dann will er etwas von mir“ oder „Wenn jemand mit tiefer Stimme spricht, prägnant formuliert und Dinge auf den Punkt bringt, dann ist er intelligent und durchsetzungsstark“. Basierend darauf werden Erwartungen gebildet, wie Menschen handeln, was sie können und wie sie reagieren. Solche erwartungssteuernden Schemata bezogen auf Rollen (z. B. Assistent, Facility-Managerin etc.) helfen, allfällige Lücken in den Bildern, die uns Mitarbeitende und Kollegen präsentieren, zu füllen. Sie erlauben uns, bei der Erfassung von Menschen „**mentale Abkürzungen**“ zu nehmen, die sich unterm Strich für die Beurteilung als nützlich erweisen (Aronson et al. 2004, S. 112–113). Je nachdem, wie rigide und „in Stein gemeißelt“, d. h. unveränderbar, solche **Schemata** gehandhabt werden, kann von **Stereotypen** gesprochen werden.

Die Wirkung der Schemata im Berufsalltag ist unbewusst: Wenn wir von einem neuen Mitarbeiter wissen, dass er ein technischer Experte ist, er zudem still und wortkarg daher kommt bzw. seine Stimmmodulation beim Sprechen monoton wirkt, füllen wir das Bild dieser Person mit all den anderen Eigenschaften und Mustern, die unserem inneren „Modell“ eines technischen Experten entsprechen, und sehen „ihn“ plastisch vor uns. Im Rahmen des darauffolgenden vertieften Kennenlernens des besagten Mitarbeiters haben wir die Tendenz, die „Annahmen“ bzw. die aufgebauten „Erwartungen“ zu bekräftigen (Werth und Mayer 2008). Die Gefahr dabei ist, dass man wegen der eigenen Erwartungen

6.1 · Wie optimiere ich meine Urteilsfähigkeit

am Tatsächlichen vorbeisteuert. In diesem Sinne wäre es für die Führungskräfte (ähnlich wie für professionelle „Diagnostiker“) eine Pflicht, die eigenen Persönlichkeitstheorien wie auch die inneren Rollenskripts zu reflektieren und zu differenzieren. So „entlarvt“ wären sie im Prozess des „Erkennens“ der Menschen als **Hypothesen** zu gebrauchen und bei Bedarf zu verwerfen oder anzupassen.

b. Hierarchieeffekt

Eng mit der Wirkung von Schemata und rollenbezogenen Erwartungen hängt auch der Hierarchieeffekt zusammen: Menschen, die einem **hierarchisch übergeordnet** sind, bzw. Menschen, die einer höheren bzw. einer subjektiv wertebehafteten sozialen Schicht angehören (z. B. Personen mit einem adligen Stammbaum oder Hochbegabte) werden tendenziell positiver beurteilt als solche mit einem niedrigen Rang und Status bzw. Wertigkeit (Altensthan et al. 2013, S. 106). Hier kann man als Führungskraft durch Umsicht und Reflexion die entsprechenden Verzerrungen zu korrigieren suchen.

c. Fundamentaler Attributionsfehler (Zuschreibungsfehler)

Empirisch im Arbeits- bzw. Führungskontext nachgewiesen ist beim Beurteilen von Mitarbeitenden oder Kollegen die Tendenz, ihr Verhalten vornehmlich mit ihren **Persönlichkeitseigenschaften** zu erklären (**internale Attribution**). Dies wird in der Sozialpsychologie als der fundamentale Attributionsfehler bezeichnet (Aronson et al. 2004, S. 120). Beispielsweise wird das Scheitern eines Projektes allzu schnell und ausschließlich auf die Führungsschwäche und fehlende Diplomatie der Projektleiterin sowie auf die geringe intellektuelle Kompetenz ihres Assistenten zurückgeführt. Dass womöglich von vornherein die Projektsituationen ungünstig und risikoreich war, d. h. dass die Ausgangsbedingungen des Projektes ungünstig abgesteckt wurden, da die Sales-Kollegen dem Kunden unerfüllbare Versprechen gegeben und entsprechende „Wunschverträge“ aufgesetzt hatten, rückt in der Beurteilung der Projektleiterin eher in den Hintergrund. Fundamentale Fehler sind in unserer Wahrnehmung nicht einfach „abzustellen“. Sie sind aber zu relativieren bzw. zu

korrigieren, indem man sich beispielsweise in der Betrachtung der Mitarbeitenden bewusst den **Situationsfaktoren** zuwendet (**externale Attribution**) und diese den Persönlichkeitsfaktoren ebenbürtig gegenüber stellt. Dies erfordert bewusste Anstrengung, Aufmerksamkeit und Reflexionsarbeit.

d. Akteur-Beobachter-Divergenz

Bei eigenen **Misserfolgen** und generell dann, wenn eigenes Verhalten erklärt werden soll, neigen Menschen allerdings dazu, es mit **situativen Faktoren** zu erklären und den eigenen Anteil sowie die persönlichen Charakteristika auszublenden.

Dies dürfte einer der Gründe sein, warum es in der Führungspraxis bei der Einschätzung von Mitarbeitenden zu Abweichungen zwischen dem **Selbst**- und dem **Fremdbild** kommen kann (Weinert, 2004, S. 225). Weitere Gründe für eine Abweichung zwischen dem Selbstbild des Mitarbeitenden und dem Fremdbild seiner Führungskraft dürften aber auch darin liegen, dass dem Mitarbeitenden schlichtweg mehr Information über sich selbst zur Verfügung steht oder aber dass er im Sinne einer **selbstwertschützenden Attribution** argumentiert, wobei eigene Erfolge auf innere Dispositionen (Fähigkeiten) zurückgeführt und Misserfolge mit externen Faktoren erklärt werden (Aronson et al. 2004, S. 126–132).

e. Wirkung von Sympathie

Dass Sympathien bzw. Antipathien in Führungsbeziehung mitbestimmen, wie man Menschen wahrnimmt und beurteilt, würden die meisten intuitiv bejahen. Wir betrachten uns sympathische Personen mit anderen Augen und beurteilen sie milder und positiver als solche, die uns unsympathisch sind. Bei Antipathie passiert das Gegenteil.

Worin sind Sympathie und Antipathie begründet? Die Effekte werden sowohl **lern- als auch konsistenztheoretisch** begründet. Es zeigt sich, dass wir jene Kollegen und Mitarbeitende sympathisch finden, von denen wir positiv verstärkt werden – gelobt und bestätigt oder aber unterstützt. Auch Meinungs- und Einstellungsähnlichkeit respektive Ähnlichkeit im Stil und bzgl. des intellektuellen Profils scheinen Sympathie zu fördern.

Antipathie wird verstärkt durch Ablehnung sowie Unähnlichkeit bzw. Inkompatibilität von Ansichten, Einstellungen, Stilen und Profilen. Solche Zusammenhänge konnten insbesondere für Personen mit einem positiven Selbstwert nachgewiesen werden. Personen mit negativem Selbstwert finden manchmal auch solche Personen sympathisch, von denen sie abgelehnt werden (Frey und Greif 1997, S. 351). Sympathie bzw. Sympathiebereitschaft wird à priori durch kontinuierliche Interaktion und Zusammenarbeit gefördert. Dies mag für Führungsbeziehungen (die nur selten frei und aufgrund von gegenseitigen Vorlieben konstituiert werden) eine gute Nachricht sein. Es erklärt zugleich, warum viele „zufällig“ zusammengewürfelte Menschen in der Arbeit gut miteinander funktionieren und einander schätzen können (Frey und Greif 1997, S. 351).

Im Zusammenhang mit der **Sympathieentstehung** spielen noch weitere Faktoren eine Rolle. Es sind zum einen die **Einflüsse des Kontextes** (z. B. entsteht in entspannten, ausgleichenden Arbeitsumfeldern Sympathie schneller als in angespannten und „streitsüchtigen“ Arbeitsatmosphären), zum anderen sind es **Kontrasteffekte** (z. B. wenn man nacheinander mit zwei Mitarbeitenden spricht, von denen der erste sehr unangenehm war und „unsympathisch“ wirkte, dann dürfte der zweite „besonders“ sympathisch wirken). Auch Aspekte, die auf **physiologischen Gegebenheiten** gründen, spielen eine Rolle, wie z. B. der Körpergeruch, der häufig nicht bewusst wahrgenommen wird. Die Sympathiefaktoren stehen in einer dynamischen Beziehung zueinander, aber um ihr präzises Zusammenspiel zu entschlüsseln, bedarf es weiterer Forschungen in diesem Gebiet.

f. Projektionen

Wenn man von Projektionen im Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozess spricht, ist ein Phänomen aus der **psychoanalytischen Begriffswelt** gemeint. Es handelt sich um einen psychischen **Abwehrmechanismus** des „Ichs“, mit dem sich Menschen vor bedrohlichen und angstausslösenden Erlebnisinhalten schützen (Asendorpf und Neyer 2012, S. 8–13). Der Mechanismus besteht darin, dass man z. B. eigene Ängste und Befürchtungen (z. B. Angst, Fehler zu machen, oder Angst vor Konfrontation und Aggression) bzw. Eigenschaften, die man

an sich ablehnt (z. B. überhöhtes Kontrollbedürfnis oder „Opferhaltung“) auf andere projiziert, wo sie „gefahrenlos“ bekämpft werden können. Damit diese Effekte, die im menschlichen Kontakt völlig natürlich entstehen, ihren verschleiernenden und verzerrenden Charakter verlieren, sind von Seiten der Führungskraft Achtsamkeit, Selbstaufmerksamkeit und kritische Selbstreflexion im Kontakt mit anderen sowie eine gute Selbstkenntnis gefragt.

g. Kontrast- und Ähnlichkeitsfehler

Wenn wir Menschen im Arbeitskontext beurteilen, verlassen wir uns zunächst auf objektive Informationen (z. B. erlangte Ausbildungsabschlüsse, Ergebnisse aus Leistungstestverfahren wie IQ etc.). Ohne diese in Relation zu anderen Personen (z. B. zu Mitarbeitenden oder Bekannten) bzw. zu gesetzten Standards (z. B. der Durchschnitts-IQ von Hochschulabsolventen liegt bei ca. 120, „Normal“-IQ liegt bei 100) zu setzen, wäre die Einschätzung und letztendlich die Erkenntnis als solche nur bedingt aussagekräftig. Wie sich hier zeigt, arbeiten wir im Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozess anderer ständig mit **Vergleichen**. So werden häufig bei anderen solche Merkmale besonders prägnant wahrgenommen, die man entweder nicht hat (**Kontrasteffekt**) oder die einem ähnlich und vertraut sind (**Ähnlichkeitseffekt**) (Della Picca und Spisak 2013, S. 78).

Kontrasteffekte können auch entstehen, wenn man sich z. B. die Projektvorstellung des Mitarbeitenden anhört, unmittelbar nachdem man die Videopräsentation eines bekannten, professionellen Key-Speakers gesehen hat. Die Präsentationsfertigkeit des Mitarbeitenden dürfte hier im Vergleich zum Profi einen schaleren Nachgeschmack hinterlassen als dies ohne die vorangehende Videodarstellung der Fall gewesen wäre.

h. Halo-Effekt (Überstrahlungseffekt)

Häufig passiert es im Führungskontext, dass eine in der gegebenen Situation **hervorstechende Eigenschaft** oder Verhaltensweise von Mitarbeitenden eine hohe **Intensität** annimmt und in der Folge alles andere, was die Person ausmacht, überstrahlt. Sehr deutlich wurde dieser Effekt im Bereich von

„beautism“ nachgewiesen mit dem Fazit, dass z. B. die „Schönheit“ einer Person den Gesamteindruck so dominiert, dass ihr dadurch viele andere positive Eigenschaften und Fähigkeiten zugesprochen werden. Aufgrund desselben Mechanismus würde man als Führungskraft Gefahr laufen, z. B. einer Projektleiterin, die im Projekt X einen starken Misserfolg erlebt, allenfalls ungerechterweise keine weiteren Projekte zuzutrauen, weil „das einmalige Versagen“ einen Überstrahlungseffekt bewirkte. Hier dürfte zudem der „fundamentale Attributionsfehler“ (s.o.) die Wahrnehmung ebenfalls beeinflussen und verstärkend wirken.

i. Endlichkeitseffekt

O'Brien und Ellsworth von der University of Michigan konnten den Effekt der **Endlichkeitsantizipation** auf die Wahrnehmung und Beurteilung sowohl von Personen als auch von Situationen nachweisen (Altenhan et al. 2013, S. 108–109). So erscheint z. B. die Berufsphase tendenziell schöner, je näher ihr Ende heranrückt. Und ein „Prüfer“ urteilt im Wissen dass er den letzten „Prüfling“ vor sich hat, milder. Im Sinne des Fairnessgedanken ist z. B. bei der Mitarbeiterbeurteilung hierauf zu achten.

j. Primacy und Recency-Effekt (Effekt des ersten und des letzten Eindrucks)

Lebensweisheiten wie „der erste Eindruck ist entscheidend“ oder „der letzte Eindruck bleibt“ weisen auf eine wissenschaftlich bestätigte Systematik unserer Wahrnehmung hin. Die **ersten Informationen**, die eine Person uns präsentiert, nehmen wir in der Regel konzentriert wahr, ergänzen sie blitzschnell zu einem Gesamtbild und versuchen dann, alle weiteren Informationen gemäß der ersten zu integrieren und anzupassen (Altenhan et al. 2013, S. 108). Zudem besteht eine gewisse Tendenz, den ersten Eindruck überzubewerten. Auch der **letzte Eindruck** von einer Person (z. B. die letzten Worte, der Händedruck oder der Abschied) hat die Tendenz, im Gedächtnis zu bleiben (Della Picca und Spisak 2013, S. 77). Um hier korrektiv einzuwirken, könnten Führungskräfte nach einer ersten Begegnung mit einem (potenziellen) Mitarbeiter sorgfältig den ersten Eindruck reflektieren und allfällige voreilige Schlüsse relativieren

sowie ihre Erinnerung aufmerksam auf all die Informationen zwischen dem ersten und dem letzten Eindruck lenken. Eine Protokollierung während des Gesprächs oder der Begegnung kann (sofern angebracht) eine nützliche Strategie sein, um „alles“ festzuhalten. Wenn es wirklich wichtig ist, müssten Begegnungen und Gespräche filmisch aufgenommen und hinterher sorgfältig analysiert werden.

k. Kulturelle Einflüsse auf die Beurteilung von Menschen

Intuitiv erscheint es den meisten plausibel, dass Menschen aus Wüstenregionen ein ganz anderes Auge für die Tierwelt der Wüste haben als ein durchschnittlicher Europäer. Auch verwundert es nicht, dass z. B. die äußere Schönheit eines Menschen je nach Kulturkreis unterschiedlich gesehen und bewertet wird. Wie sich eine durchsetzungsstarke, intelligente und erfolgreiche Führungskraft zu geben und zu benehmen hat, um als solche wahrgenommen und beurteilt zu werden, ist z. B. in gewissen osteuropäischen Kulturen (geprägt durch kulturelle Dimensionen wie hohe Machtdistanz und Maskulinität) anders als in gewissen nordeuropäischen Kulturen (geprägt durch kulturelle Dimensionen wie niedrige Machtdistanz und Feminität) (Hofstede 2011). Auch hier zeigt sich die Wichtigkeit der **kulturellen Sensitivität** und Kenntnis in der Führung (Erl und Gymnich 2014, S. 37–61; ► Abschn. 6.3).

Für die meisten Führungskräfte, gerade auch für diejenigen, die sich in internationalen und globalen Organisationen bewegen, liegt es auf der Hand (und ist sozialpsychologisch nachgewiesen), dass kulturelle Sozialisation unser Verhalten und unsere Wahrnehmung prägt (Aronson et al. 2004, S. 132). Nichtsdestotrotz wird in der direkten Begegnung mit Menschen aus anderen Kulturkreisen, insbesondere wenn man sich auf „**heimischem Boden**“ befindet, die kulturelle Dimension nur ansatzweise miteinbezogen – so auch in Führungsbeziehungen. Nicht nur geographisch sondern auch unternehmensbezogen gesehen dürfte der Begegnung und systematischen Handhabung „verschiedener Kulturen innerhalb einer Gesamtkultur“ (z. B. der unterschiedlicher Bildungs-, Abteilungs- bzw. Arbeitskulturen innerhalb der Organisation) im Unternehmenskontext deutlicher, konsequenter und

professioneller Rechnung getragen werden. Ob hier Schritte getan werden, liegt häufig in den Händen der Führung.

Seit wenigen Dekaden eröffnet sich vor dem Hintergrund der zunehmenden **Interkulturalität** sowohl im Geschäftsleben als auch in der Führungsarbeit ein neues Feld. Die Fertigkeiten der Menschen, die es „kultivieren“, sind zweifelsohne im Aufbau. Gleichzeitig impliziert das Neue, dass viele „Feldarbeiter“ einiges noch nicht wissen und immer wieder hilflos sind. **Kulturelle und interkulturelle Kompetenz** dürften daher zunehmend mehr die Management-Kompetenz-Modelle sowie Management-Entwicklungsprogramme der Unternehmen prägen, und zwar nicht primär im „dekorativen“ Sinne.

Die hier erörterten Faktoren liegen vornehmlich in der **Person des Beobachters** bzw. Beurteilers. Sie geben in Situationen, in denen es darum geht, herauszufinden, wie ein Mitarbeitender oder Kollege „beschaffen ist“ und „tickt“, eine orchestrale Vorstellung ab. Sie spielen in dynamischer Art und Weise zusammen; sie überlagern einander, sie verstärken einander und heben einander partiell auf, so dass ihr Zusammenspiel und das Ergebnis davon letztendlich jeweils relativ einmalig ausfallen. Zudem ist die Auflistung der verschiedenen Faktoren und „Wahrnehmungsfehler“, die man in der Führungsposition häufig unbewusst bzw. unwissend begeht, lang und könnte weiter verlängert werden (Della Picca und Spisak 2013, S. 73–81; Altenthon et al. 2013, S. 105–109). Darüber hinaus muss in der Führungsarbeit die **Wirkung situativer Faktoren** auf die Qualität des Erfassens von anderen unterstrichen werden. Hier spielt z. B. eine Rolle, wie häufig und in welchen Situationen eine Führungskraft den Mitarbeitenden sieht, wie lange sie ihn kennt, welcher Druck von außen bzgl. der Beurteilung auf sie ausgeübt wird, welche Stimmung im Unternehmen herrscht etc. Für die Führungskräfte heisst es auch hier, die Situation zu reflektieren um vor dem Hintergrund, auf dem „die Musik spielt“, das eigene Denken (Urteilen) und Fühlen sowie sich selbst im Handeln zu verstehen und zu steuern.

Um Menschen so zu beurteilen, dass man sowohl ihrer Würde als auch der Realität Rechnung

trägt, wird von Führungskräften ein hohes Maß an **Wissen, Selbstkenntnis und Reflexionsbereitschaft** abverlangt. Dies könnte Anlass zur Verunsicherung geben, d. h. die Frage aufwerfen, ob man als „eine ganz normale Führungskraft“ jemals in der Lage war und/oder sein wird, irgendeinen Mitarbeitenden oder Kollegen auch nur annähernd „richtig“ zu erfassen und zu beurteilen. Die Praxis zeigt, dass es sehr wohl möglich ist – wenn auch in unterschiedlicher Qualität! Nichtsdestotrotz oder gerade deswegen dürfte der eine oder andere Hinweis aus der aktuellen Auflistung Führungskräften Anhaltspunkte zur Fokussierung und „Qualitätskontrolle“ ihres Verhaltens geben, wenn es um ihre subjektive Beurteilung der Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten im Arbeitskontext geht.

In den Ausführungen der vorangehenden Abschnitte dürfte deutlich geworden sein, dass eine Führungskraft weder Mitarbeitende noch Kollegen oder Vorgesetzte „objektiv“ zu erfassen und zu erkennen vermag. Zudem gibt es den „Röntgenblick“, den sich manch' einer wünschen würde, nicht. Um sich als Führungskraft der „Wahrheit“ über die Mitarbeiter, Kollegen oder Vorgesetzten anzunähern, bedarf es der geschulten und sorgfältigen Beobachtung und eines Dialogs auf der Metaebene. Die Diskussion sollte zwischen dem Betroffenen, der Führungskraft und idealerweise anderen (unvoreingenommenen) Beobachtern stattfinden. Eine diskursive Erörterung und Reflexion der „Bildervielfalt“, die man von einer Person erhält, dürfte ein gangbarer Weg sein, um sich der „Wahrheit“ anzunähern und herauszufinden, wie eine spezifischer Mitarbeitender in einem bestimmten Kontext zu sehen und einzuschätzen ist.

Um aus der Sicht einer Führungskraft valide **Voraussagen** für die Zukunft der Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten zu machen (z. B. bzgl. ihres Erfolges oder der Richtung, die sie einschlagen werden), genügt die treffendste Erkenntnis über persönliche Beschaffenheit, Verhaltensmuster und Eigenschafts- bzw. Ressourcenprofile nicht. Denn je nachdem, auf welche Situationsfaktoren Menschen treffen, können sich ihre Wege sehr unterschiedlich gestalten.

Nichtsdestotrotz sind im Arbeitskontext (durchaus valide) **Hypothesen** bzgl. des zukünftigen Verhaltens von Mitarbeitenden möglich, sofern Kontextoptionen, d. h. die zukünftigen Situationen, korrekt und umfassend antizipiert werden. Auch dies im Bewusstsein dessen, dass solche Antizipationen immer unvollständig bleiben und nicht „wahr“ bzw. „real“ sind. Dabei ist die psychologische Erkenntnis wichtig, dass das Verhalten eines Individuums in einer bestimmten Situation mit hoher Wahrscheinlichkeit sein Verhalten in einer identischen oder ähnlichen Situation in der Zukunft voraussagt. Betrachtet man die wissenschaftliche Forschung zu den einzelnen Persönlichkeitseigenschaften, kann davon ausgegangen werden, dass auch sie gewisse (unterschiedliche) Vorhersagekraft haben, die es zu nutzen gilt.

Trotz aller Relativierungen und Vorsichtsmaßnahmen sei folgender Fazit erlaubt: Wenn es um die Erfassung von Menschen geht, können sehr wohl brauchbare Hinweise, Möglichkeiten und Wege abgeleitet werden, die den Führungskräften helfen, zu erkennen, „wie der andere tickt“ und worin das Wesen seiner Person besteht. Umsicht ist geboten, um valide Bilder von anderen zu generieren und in der Folge auch wahrscheinliche Zukunftsszenarien mental zu simulieren und zu reflektieren.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Wie kann ich Mitarbeitende „möglichst“ objektiv und sicher beurteilen?“

- Füllen Sie Ihre **Urteile über andere** bewusst und explizit. Hinterfragen Sie diese vor dem Hintergrund der Kenntnis von urteilsverzerrenden Faktoren (s.o.). Führen Sie sich Ihre **impliziten Theorien** und Rollenvorstellungen vor Augen, und prüfen Sie diese auf ihren Realitätsgehalt.
- Reflektieren Sie im Rahmen Ihrer Urteilsbildung mögliche **Hierarchieeffekte**. Korrigieren Sie den **fundamentaler Attributionsfehler**, und beachten Sie die **Akteur-Beobachter-Divergenz**.

Seien Sie sich der Wirkung von **Sympathie** bewusst, entlarven Sie Ihre **Projektionen**, und seien Sie vorsichtig mit **Kontrast-** und **Ähnlichkeitsfehlern** in der Wahrnehmung. Vermeiden Sie **Halo- und Endlichkeitseffekte**, und seien Sie sich der **Primacy-** und **Recency-Effekte** bewusst (Verweis auf 6.3.1).

- Der eigenen **Subjektivität** in der Urteilsbildung kann entgegengewirkt werden durch den Einbezug (und das Ernstnehmen) der reflektierten Urteile von anderen. Hier müssten allenfalls „**neutrale**“ und „**professionelle**“ **Diagnostiker**, z. B. im Rahmen von externen Assessments bzw. Potenzialanalysen, für eine „second opinion“ beigezogen werden.
- Die Mitarbeitenden sind bewusst in verschiedenen **Situationen** und **Rollen** zu beobachten. Dabei darf der **Einfluss der Situation** oder Rolle auf das Verhalten und den Output der Mitarbeitenden **nicht unterschätzt** werden, bzw. ihre „**Persönlichkeitscharakteristika**“ dürfen nicht überschätzt werden.
- Ausgehend von der Präambel, dass „das Verhalten einer Person ihr weiteres Verhalten voraussagt“, dürften Beschreibungen oder eigene Beobachtungen von „**critical incidents**“ (Beschreibungen konkreten Verhaltens bei spezifischen Problemlösungen, im Umgang mit Schwierigkeiten etc.) griffige Hinweise auf die Verhaltensmuster der Person geben, sofern sie kontextbezogen reflektiert werden.
- Um Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen (nicht nur geographisch betrachtet) beurteilen zu können, sind Sie darauf angewiesen, Ihre interkulturelle Kompetenz auszubauen. Erachten Sie „**interkulturelle Kompetenz**“ und „**interkulturelle Sensitivität**“ als Schlüsselfaktoren in der Führungsarbeit.

6.2 Gibt es Instrumente, die mir verlässlich helfen, Mitarbeitende einzuschätzen?

Die psychologische Forschung bietet eine Fülle an expliziten **Modellen der Persönlichkeit** sowie **Persönlichkeitsdimensionen**, die man im Sinne von Konzepten bzw. „Brillen“ oder „Kameras“ nutzen kann, um andere besser, umfassender und tiefgründiger zu erfassen als man es intuitiv (ohne eine solche „Brille“ oder „Kamera“) tun würde (s.a. <http://www.psychologie.uzh.ch/de/fachrichtungen/perspsy/testarchiv.html>, Psychologisches Testarchiv der Universität Zürich). Jedes der „Modelle“ bzw. „Konstrukte“ erhebt Anspruch darauf, „etwas Wahres über den Menschen zu entdecken“, und wird einem solchen auch gerecht, d. h. trägt seinen Anteil zum besseren Verstehen der menschlichen Komplexität bei. Je mehr sich ein Modell nach den Prinzipien des herrschenden wissenschaftlichen Paradigmas ausrichtet, desto valider und zuverlässiger wird es betrachtet. Zugleich ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, dass die einzelnen Modelle (mögen sie mitunter auch ganzheitlich abgefasst sein) niemals den Menschen in seiner ganzen Komplexität erklären können. Sich also „nur auf ein Persönlichkeitsmodell“ bzw. auf einige wenige Persönlichkeitsdimensionen abstützen, wäre fatal!

Zweifelsohne dürften die Kenntnis und Anwendung verschiedener psychologischer „Kameras“ für die Erkenntnisgewinnung über Menschen nützlich sein. Aber auch hier heisst es zu beachten, dass ihr modellhafter Charakter die Komplexität massiv vereinfacht. Die einzelnen Modelle sind teilweise fokussiert auf bestimmte Themen und haben einen mechanischen Charakter. Zugleich gibt ihre Begrenztheit keinerlei Anlass für eine Absage an ihre Verwendbarkeit bzw. Nützlichkeit. Vielmehr ist hier ein Balance-Akt zu meistern zwischen der Wertschätzung und der Relativierung solcher Konstrukte für die praktische Nutzung in der Führung. Bei ihrer Anwendung stellt sich zudem die Frage, wie gut die jeweilige Führungskraft das Modell bzw. Konstrukt, das hinter einem spezifischen Persönlichkeitsmodell steht, kennt und wie gut sie es handzuhaben weiss. Die Gefahr besteht, dass man als Führungskraft auch ohne eine fundierte wissenschaftspsychologische

Kenntnis mit solchen „Kameras“ vordergründig arbeiten kann, dabei auch „spannende Fotos“ schießt und sie dann (unzulässigerweise) für „richtig und abschließend“ hält. Daher sind die Schlüsse, die man aus der Anwendung psychologischer Modelle für die Erfassung anderer bezieht, umso kritischer zu überwachen, je weniger man psychologisch gebildet ist. Genauso heikel bzgl. Handhabung und Deutung ist die Anwendung von Testverfahren (► [Abschn. 6.3.1](#) und [6.3.2](#)).

6.2.1 Muss ich etwa auch ein Psychologe sein?

Um Menschen „gut“ zu erfassen und zu beurteilen ist ein Psychologiestudium zwar eine wertvolle Grundlage, aber keineswegs eine unabdingbare Voraussetzung, wie die Realität mannigfaltig beweist. Umgekehrt darf auch nicht der Schluss gezogen werden, dass wissenschaftlich ausgebildete Psychologen à priori gute Menschenkenner sind. Allerdings ist es nicht von der Hand zu weisen, dass bestimmte Modelle und Betrachtungsweisen der Psychologie für die Führungspraxis nützlich und entsprechend auch für eine punktuelle Vertiefung zu empfehlen sind.

Daher soll im Rahmen vorliegender Ausführungen zunächst die Fülle der psychologischen Modelle bzw. Kameras, durch die man Menschen betrachten kann, vorgestellt werden. Es sind Konstrukte, die sich im Arbeitskontext und in der Führungspraxis bzw. Managementdiagnostik als unterstützend erweisen (Sarges 1990). Zum einen sind es **ganzheitliche Modelle** bzw. Zugänge zur Erfassung der Persönlichkeit (z. B. die Theorie der Persönlichkeitssystem-Interaktion von Julius Kuhl 2001). Zum anderen sind es Konzepte, die auf spezifische **Kompetenzbereiche** abzielen wie z. B. Kognition (Denkvermögen), Motivation, soziale Interaktion sowie interkulturelle Kompetenz. Zum großen Teil bilden sie die arbeitsrelevanten Schlüsselqualifikationen und Anforderungskriterien für Leistungsträger direkt ab (► [Tab. 6.4](#)).

Die Aufstellung ist im Sinne einer **Übersicht** und **Veranschaulichung** der Aspekte gedacht, auf welche Führungskräfte ihr Auge richten sollten, wenn sie sich ein „rundes“ Bild ihrer Mitarbeitenden

■ **Tab. 6.4** Übersicht über praxiserprobte psychologische Konstrukte für die Mitarbeiterbeurteilung

Kompetenzbereiche zur Beurteilung von Mitarbeitenden: Welche psychologischen Konstrukte eignen sich dafür?

Kompetenzbereiche	Psychologische Konstrukte (Beispiele)
Persönlichkeit	Theorie der Persönlichkeitssystem-Interaktion von Julius Kuhl Persönlichkeitstypologie von C. G. Jung Karrierepfade und biographische Lebenslinien (Karrierepfad, Lebenslinie, Erfolgs- und Misserfolgslinie, etc.)
Kognition (Denkvermögen)	Kategorien und Arten von Wissen Faktoren und Modelle der Intelligenz Problemlösungsverhalten Entscheidungsverhalten Lernfähigkeit
Motivation	Leistungsmotivation Führungsanspruch als Motivation Stressbewältigung und Belastbarkeit Selbstkonzept und Berufskonzept Kontrollüberzeugung Lageorientierung vs. Handlungsorientierung Konzentration Loyalität Werthaltungen Interessen
Soziale Interaktion	Extraversion vs. Introversion Soziale Intelligenz Kommunikation Durchsetzung Team und Kooperationsfähigkeit Verhandlungsverhalten, Kommunikationsmuster Konfliktbewältigungsverhalten Umgang mit Rollen
Interkulturelle Kompetenz	Bausteine interkultureller Kompetenz Entwicklungsphasen interkultureller Kompetenz

explizit machen wollen. Zugleich wird deutlich, dass es in Anbetracht der Quantität und Komplexität des Wissens sinnvoll sein mag, für eine valide und fundierte Beurteilung von Menschen die Sicht von Experten einzuholen, die über ein vertieftes und kritisches Verständnis der einzelnen Konzepte und ihres Zusammenspiels verfügen (im Sinne einer **professionellen** „second opinion“).

Die genannten Konstrukte bilden die Grundlage für verschiedene Testverfahren, die in der eignungsdiagnostischen Praxis eingesetzt werden mit der Zielsetzung, Menschen bezüglich ihrer „inneren Strickmuster“ zu erfassen, um so ihr Handeln, ihr Verhalten und ihre Leistungen besser zu verstehen bzw. sie mit gewisser Wahrscheinlichkeit vorhersagen zu können.

6.2.2 Was bringen all die Psycho-Tests für die Beurteilung von Mitarbeitenden?

In der eignungsdiagnostischen Praxis existieren unzählige Testverfahren zur Messung „innerer Strickmuster“ von Menschen. Die meisten bauen auf systematische, innovative und streng geprüfte Forschungstätigkeit auf, so dass sie als valide und zuverlässige Hilfsmittel zu betrachten sind, wenn es um die Erfassung von Mitarbeitenden geht. Dank der technologischen Möglichkeiten unserer Zeit wird ihre Handhabbarkeit zudem immer einfacher. Es entstehen attraktive Optionen zur Entwicklung von **neuen Formen von Messverfahren**, z. B. von Organisationssimulationen oder visuellen/sprachfreien (auf hirnpfysiologischen Erkenntnissen basierenden) Messverfahren wie z. B. der Visual Questionnaire (VIQ; Scheffer und Loerwald 2008). Dies macht ihre Anwendung für Führungskräfte auch ohne den langwierigen Einbezug von externen (wissenschaftlich ausgebildeten) Psychologen und Testexperten möglich und legitim. Es ist zudem sehr wohl machbar, sich auch als eine z. B. technisch, kaufmännisch oder medizinisch ausgebildete Führungskraft den Wissenshintergrund einzelner Verfahren anzueignen, so dass man sie bei Bedarf in seriöser Art und Weise anwenden kann.

Als Laie, der sich allenfalls in Bezug auf ein ausgewähltes „Instrument“ und das dahinter stehende Konstrukt spezialisiert hat, läuft man allerdings Gefahr, in die Falle der **vermeintlichen Verlässlichkeit** und Präzision der Aussagen in (standardisierten) Ergebnisberichten zu tappen sowie einer **unzulässigen Generalisierung** zu verfallen. Entsprechend sind auch Assessments (z. B. Online-Assessment) und Assessment Centers nicht davon gefeit, ohne den Einbezug eines differenzierten wissenschaftlichen Psychologiewissens zu eng und zu undifferenziert verfasst bzw. nur bedingt professionell durchgeführt zu werden (Eck et al. 2007).

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Gibt es Instrumente, die mir verlässlich helfen, Mitarbeitende einzuschätzen?“

- Auch wenn Sie in der Beurteilung von Mitarbeitenden auf ein bestimmtes

Verfahren (berechtigterweise) „schwören“, greifen Sie zu weiteren „Kameras“ (Verfahren und Methoden zur Erfassung von Ressourcenprofilen), um letztendlich validere und zuverlässigere (Moment-) Aufnahmen von Mitarbeitenden zu generieren.

- **Psychologische Tests** und ihre Ergebnisse sind ein wichtiger Mosaikstein, wenn es darum geht, sich ein Bild von einem Mitarbeitenden zu machen. Sie ersetzen jedoch nicht das aufmerksame **Beobachten** und „**Erleben**“ des Anderen in der Zusammenarbeit. Das Verhaltensmuster einer Person gibt Hinweise auf ihr zukünftiges Verhalten – es lohnt sich daher, hinzuschauen und das Gesehene unter Einbezug des Kontextes zu reflektieren.!
- Für künftige Führungskräfte sind **psychologische Tests** potenzielle Instrumente, um Mitarbeitende differenziert kennenzulernen und zu beurteilen. Zugleich sind sie aber auch eine **Falle**, sofern sie zu eindimensional eingesetzt und gedeutet werden.
- Um sich in der Beurteilung eines Menschen der „**Wahrheit**“ zu nähern, ist es ratsam, unterschiedliche „Fremdbilder“ dem Selbstbild des Betroffenen gegenüber zu setzen und diese Perspektiven gemeinsam zu diskutieren.

6.3 Wie beurteile ich „Fremde“ aus anderen Kulturen?

Die Relevanz dieser Frage ergibt sich nicht nur aus der Tatsache der geographischen kulturellen Vermischung im Arbeitsleben, sondern erweist sich in Anbetracht der zunehmenden Multitude (Unterschiedlichkeit und Vielfalt von Personalressourcen bzgl. Alter und „Generation“, Bildungshintergrund, Nationalität und soziale Gruppierung etc.) in den meisten Unternehmen als zentral und verlangt nach

einer differenzierten Beantwortung. Mit Rückgriff auf interdisziplinäre Erkenntnisse und Betrachtungen aus der interkulturellen Forschung ist die Aufgabe zwar schwierig, doch deswegen zu resignieren wäre keineswegs angebracht.

6.3.1 Ist eine realistische Einschätzung von Menschen aus „der Fremde“ überhaupt möglich?

Wenn wir Menschen betrachten, „sehen“ wir das, was „wir“ sehen. Wie bereits an verschiedenen Stellen in diesem Kapitel betont, ist das, was wir wahrnehmen, einerseits **physiologisch**, andererseits aber auch **kulturell** geprägt. Das kulturell gefärbte Wissen und Können (z. B. mentale Schemata und persönliche Theorien bzw. Skripts, ► **Abschn. 6.1.3**) bestimmen mit, wie wir uns definieren, wie wir handeln und wie wir Menschen erfassen und beurteilen. Es ermöglicht Führungskräften, ihre Mitarbeitenden, Kollegen und Situationen im Arbeitsumfeld schnell einzuordnen bzw. umzuordnen und dient in der Führungsarbeit der Orientierung und Handlungsfähigkeit. Ein solches **„Wissen“** wird in einer Gesellschaft (einem Kulturkreis) geteilt. So wird z. B. im europäischen Verständnis „persönlicher Erfolg“ mit Bildung bzw. Ausbildung, Leistungsnachweis im Beruf und Wohlstand konnotiert. Es fällt uns schwer, andere Vorstellungen des „persönlichen Erfolgs“ zu entwickeln. Entsprechend gehen wir in der Beurteilung anderer zu einem großen Teil von uns aus und sehen die Anderen durch das Prisma der eigenen Kultur (**ethnozentrisch**). Berechtigterweise kommt so die Frage auf, inwiefern man Mitarbeitenden, die kulturell anders geprägt und mit anderen inneren Programmen und mentalen Strukturen ausgestattet sind als man selbst, überhaupt gerecht werden kann. Die Praxis zeigt, dass dies im Berufsumfeld möglich ist, auch wenn es in einzelnen Fällen und von der Tendenz her anspruchsvoll sein mag. Das universal Gemeinsame der Menschen ist groß genug, damit sie trotz der verschiedenen mentalen und sozialen Hintergründe aufeinander zugehen und letztendlich einander verstehen können – zumindest bis zu einem gewissen Grad („good enough“). Dies zeigen erfolgreiche Kooperationen in internationalen

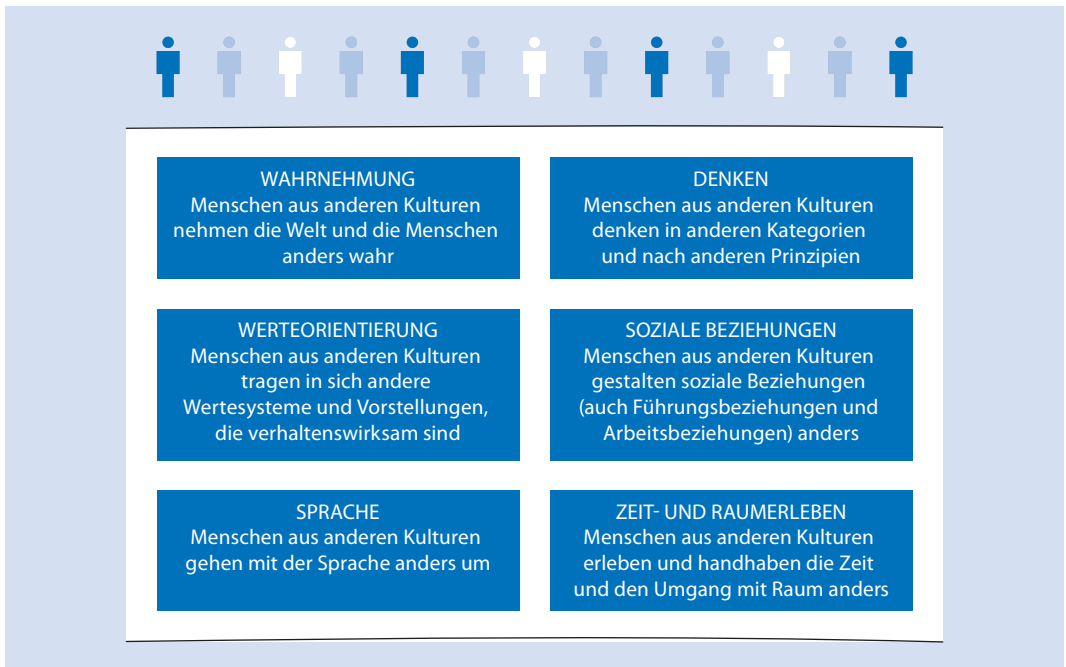
Unternehmen, und es gibt entsprechende Hinweise in der sozialpsychologischen Forschung. Dennoch ist Optimierungsbedarf nicht zu leugnen, und der Ruf nach dem Ausbau der Kunstfertigkeit im Umgang mit anderen Kulturen ist gerechtfertigt. In Anlehnung an Spisak (2012) müssten für interkulturelle Kompetenz mehrere und unterschiedliche Kompetenzbausteine berücksichtigt werden, die für die sensitive und adäquate Beurteilung von Menschen aus anderen Kulturen relevant sind.

6.3.2 Was muss ich in der Beurteilung von Menschen aus anderen Kulturen berücksichtigen, um ihnen gerecht zu werden?

Ausgehend von der Präambel, dass Menschen aus allen Kulturen sich grundsätzlich im Leben und speziell im Arbeitsleben bzw. in der Leistung beweisen und ihre Ressourcen sowohl ins Spiel bringen als auch ausbauen wollen, ist anzunehmen, dass Mitarbeitende aus fremden Kulturkreisen vieles tun, um gut zu sein und sich von der besten Seite zu zeigen. Aber vielleicht tun sie es anders, weil „gut sein“ und „sich von der besten Seite zeigen“ für sie etwas anderes bedeutet als für die (aus ihrer Sicht) „fremden Gastgeber“. Es entsteht die Frage nach der **Definitionsmacht** dessen, was wichtig und richtig ist. Zweifelsohne sind Adaptationskraft und Lernfähigkeit gefragt, und zwar von beiden Seiten.

Damit es einer Führungskraft, die in der Schweiz in der sozialen Mittelschicht einer Kleinstadt aufwuchs und technisch ausgebildet wurde, gelingt, einem Mitarbeitenden, der in der nigerianischen Oberschicht in einer einflussreichen Familie sozialisiert wurde, gerecht zu werden und seine Qualitäten und Entwicklungsfelder im richtigen Licht zu sehen und zu beurteilen, braucht es:

- **Reflexion und Bewusstheit der eigenen kulturellen Prägung:** Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff und Hinterfragen der eigenen Sichtweisen; Kenntnis der eigenen kulturell geprägten Denk- und Verhaltensmuster und Stereotype
- **Sensitivität und Kenntnis der Wirkungsweise unterschiedlicher Aspekte auf das Denken, Fühlen und Handeln von Mitarbeitenden** aus einem anderen Kulturkreis



■ **Abb. 6.6** Aspekte des menschlichen Seins, die für das interkulturelle Verständnis tragend sind

Interkulturelle Kompetenz dürfte bereits jetzt und zunehmend mehr in der Zukunft für ein erfolgreiches Meistern der Führungsrolle entscheidend sein, und zwar nicht nur, wenn es um das Erfassen von Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten geht. Interkulturelle Kompetenz wird schrittweise aufgebaut, was Geduld und Zeit braucht. Es handelt sich um einen **komplexen Lernprozess**, der nicht zu unterschätzen ist. In Hinsicht auf die oben gestellte Frage werden im Folgenden einige Aspekte des menschlichen Seins vorgestellt und erläutert, die für ein interkulturelles Verständnis entscheidend sind (Erl und Gymnich 2014; Aronson et al. 2004, S. 100; Weinert 2004, S. 85; ■ **Abb. 6.6**).

a. Wahrnehmung: Menschen aus anderen Kulturen nehmen die Welt und die Menschen anders wahr

Würden wir z. B. mit einem Kollegen aus dem Informatikbereich konfrontiert, der etwas exzentrisch angezogen mit langen Haaren und viel Schmuck an den Händen uns gegenüber sitzt und dabei vor

Ideen sprudelt, wird manch einer von uns an eine Künstlerpersönlichkeit denken (► **Abschn. 6.3.1**). Damit werden in der Vorstellung gleichsam „Diva-Gehabe“ und allenfalls Exzentrik oder Launenhaftigkeit mitschwingen, denn unsere Gehirne würden die Eigenschaften sozusagen automatisch ergänzen (**kulturell bedingter Wahrnehmungsfehler**). Dies, weil in unserer Kultur (Schweiz bzw. Westeuropa) eine relativ geteilte Vorstellung von einer „Künstlerpersönlichkeit“ herrscht, die sich durch die oben genannten Merkmale auszeichnet (eine Art **Stereotyp** oder **Schema**). Würde beispielsweise ein chinesischer Kollege diesen Menschen sehen, käme es ihm nicht in den Sinn, an einen Künstler zu denken. In der chinesischen Kultur existiert ein solches mentales Schema für einen Künstlertypus nicht. Umgekehrt würden wir kaum eine „shi-gu Person“ erkennen, die sich durch „weltliche Gesinnung, Hingabe an die Familie und soziale Fähigkeiten – dabei etwas reserviert“ auszeichnet, bzw. könnten hier auch entsprechend keine schemabedingten „Ergänzungen“ im Sinne von Wahrnehmungsfehlern begehen.

Auch würde ein Kollege aus China die Ursachen für seinen Erfolg bei der Aufgabenbewältigung „ganz eindeutig“ z. B. in der gewählten Strategie und allenfalls der Teamleistung sehen (situativ erklärt), wobei „uns“ (seinen Vorgesetzten oder Kollegen) völlig klar wäre, dass vornehmlich sein Können und Fleiß ausschlaggebend für den guten Abschluss waren. Vielleicht würde in uns der Eindruck entstehen, der Mitarbeitende verfüge über ein „geringes Selbstbewusstsein“ oder übe sich in „falscher Bescheidenheit“. Gemäß verschiedener Forschungsergebnisse zum fundamentalen Attributionsfehler (**Zuschreibungsfehler**) wären hier aber **kulturell geprägte Wahrnehmungsmuster** im Spiel (Aronson et al. 2004, S. 132–138).

b. Denken: Menschen aus anderen Kulturen denken in anderen Kategorien und nach anderen Prinzipien

Unsere **kognitiven Schemata** lenken unser Denken und Erinnern. Was z. B. eine überzeugende, verständliche und dramaturgisch gelungene „Rede“ ist und wann jemand „rhetorisch stark“ wirkt, wird je nach Kultur anders interpretiert. Vor dem Hintergrund des langjährigen kulturellen Einflusses aus Amerika erkennen sogar die meisten den Tenor einer „amerikanischen Sprechweise“ (oder Schreibweise). Wir beurteilen einen akademischen Vortrag an der Universität anders als eine Key-Note-Speech zur Eröffnung eines Management-Symposiums – unter Berücksichtigung der jeweiligen „Kultur“. Ob allerdings viele von uns die Qualität der Erzählweise (und Denkweise) z. B. einer taiwanesischen oder aber koreanischen Präsentatorin als eine solche erkennen und anerkennen können, bleibt dahingestellt. Hier würde allenfalls die Gefahr bestehen, dass wir bei der Beurteilung der entsprechenden Mitarbeitenden oder Kollegin schlicht und einfach (fälschlicherweise) auf „rhetorisches Unvermögen“ schließen.

Auch dürften wir eher schnell verführt sein, jemanden, der analytisch, linear und rational denkt (d. h. den kulturell bevorzugten Denkstil vieler Wirtschaftsunternehmen Westeuropas und Amerikas demonstriert), für „denkerisch (kognitiv bzw. intellektuell) begabter“ zu halten als jemanden, der primär auf ganzheitliches, assoziatives und affektives Denken zurückgreift.

c. Werteorientierung: Menschen aus anderen Kulturen tragen andere Wertesysteme und Vorstellungen in sich, die verhaltenswirksam sind

Die Forschung der letzten Jahrzehnte zeigt auf, dass „Arbeit“ und „Führung“ interkulturell gesehen relativ unterschiedlich gelöst werden und zwar im jeweiligen kulturellen Kontext mit unterschiedlichen Strategien. Dem liegen kulturimmanente Wert- bzw. Weltvorstellungen zugrunde. Die **psychologische Kulturforschung** hat im Rahmen verschiedener Modelle eine Anzahl an Dimensionen formuliert, bezüglich derer sich die erforschten Kulturkreise im organisatorischen Arbeitskontext und in der Führung unterscheiden (Weinert 2004, S. 85–128; Hofstede 1991 in van Dick und West 2004).

Wenn z. B. ein Mitarbeitender aus Russland die Spesenregelungsvorschriften bzw. die vorgeschriebenen Arbeitsrapporte auch nach mehrmaligen (höflichen, aber aus schweizerischer Sicht unmissverständlich deutlichen) Aufforderungen eher ignorant bzw. nachlässig handhabt, könnte für „uns“ relativ schnell der Eindruck vom ungenügenden Selbstmanagement oder von fehlender Führungsakzeptanz („der Mitarbeiter ist schwer zu führen“) entstehen. Die Frage nach „Kann er überhaupt zuhören?“ würde allenfalls auftauchen oder sogar die Vermutung von einem „Revoluzzer- und Macho-Gehabe“ aufkommen (Wirkung von Stereotypen). Hinter dem Verhalten des Mitarbeitenden könnte allerdings auch die kulturelle Wertedimension „**Universalismus – Partikularismus**“ stecken (Trompenaars und Hampden-Turner 2015). In partikularistischen Kulturen (z. B. Russland, China, Venezuela, Indonesien) diktieren die jeweiligen Umstände, wie und ob festgelegte Praktiken und Ideen angewandt werden. In universalistischen Kulturen (z. B. Deutschland, Schweiz) ist das Einhalten von festen, formalen Regeln und Verträgen eine Art Selbstverständlichkeit mit Impetuscharakter.

Auch könnte uns z. B. die häufig indirekte und teilweise umständliche Art einer Kollegin aus Schweden irritieren. Sie würde uns den Eindruck von „introvertiert, unnahbar und ungeschickt im Kontakt“ vermitteln. Hierbei dürften weniger die zugeschriebenen persönlichen Eigenschaften als vielmehr die kulturelle Wertedimension „**spezifisch – diffus**“ stecken (Trompenaars und

Hampden-Turner 2015). Diese zielt auf die Handhabung des öffentlichen und privaten Raumes im Leben respektive auf ihre Positionierung zueinander. So ist in „diffusen Kulturen“ (z. B. Schweden, Spanien, China) der öffentliche und private Raum etwa gleich groß. Arbeit und Privatleben sind häufig eng miteinander verbunden. Weil in geschäftlichen Beziehungen die gesamte Person mit einbezogen wird, wird das „Sich-Einlassen auf Beziehungen im Arbeitskontext“ hinausgezögert nach dem Motto: „So prüfe gut, wer sich bindet“. Der Zugang zu den anderen Kollegen bzw. Mitarbeitenden wird sorgfältig geprüft und so scheinbar schwer und umständlich gemacht. In „spezifischen Kulturen“ (z. B. Schweiz, Österreich, Großbritannien) ist der öffentliche Raum eher groß, der private tendenziell klein. Man zeigt sich im Geschäftlichen extrovertiert und offen. Die Grenzen zum Privaten sind aber klar und werden strikt eingehalten.

d. Soziale Beziehungen: Menschen aus anderen Kulturen gestalten soziale Beziehungen (auch Führungs- und Arbeitsbeziehungen) anders

Soziale Beziehungen sind mannigfaltig geprägt. Einer der Aspekte, in denen sich eine unterschiedliche kulturelle Prägung zeigt, ist die Art und Weise, wie **Macht und Status** in Beziehungen akzeptiert und gehandhabt werden. So würden „wir“ den neuen Abteilungsleiterkollegen aus Frankreich, der ziemlich reserviert und eher „arrogant“ daherkommt, Befehle und Anweisungen ohne Erklärung austellt, sich von vier Assistenten zu umgeben gedenkt und sogar auf einen privaten Chauffeur insistiert, als eher irritierend, wenn nicht gar aufgeblasen empfinden. Das „Getue“ dürfte unserer spontanen Sympathie abträglich sein. Allerdings könnte dieses Verhalten zumindest zu einem Teil auf die von Hofstede (1991, in van Dick und West 2004) postulierte kulturelle Dimension der **Machtdistanz** zurückzuführen sein. Diese sagt aus, dass es in einigen Kulturen (z. B. in Frankreich und in verschiedenen Ländern Osteuropas) sowohl für Mitarbeitende als auch Führungskräfte „normal“ bzw. „wünschenswert“ ist, dass von der Führung eine Haltung eingenommen wird, in der Status, hierarchische Distanz und Autorität in bestimmter Form ausgespielt werden; anders als in

Kulturen mit niedriger Machtdistanz (z. B. England, Schweden, Schweiz oder Deutschschweiz).

Auch wird der Status je nach Kultur anders zu erreichen gesucht bzw. unterschiedlich definiert und wahrgenommen. Gemäß dem Klassifikationsschema von Trompenaars und Hampden-Turner (2015) entsteht in **Leistungskulturen** (z. B. in den USA, Großbritannien, Schweiz) der Status vornehmlich auf der Basis der persönlichen Leistungen, die in der Rolle und der Funktion erbracht werden. Anders in den **„Zuschreibungskulturen“**. Hier wird der Status primär durch Geburt, Verwandtschaft, Geschlecht und Alter definiert (z. B. in China, Indonesien, Venezuela sowie in einigen osteuropäischen Ländern wie Slowakei oder Tschechien; Weinert 2004, S. 104). So können beispielsweise Mitarbeitende aus den Zuschreibungskulturen, deren Identität und Selbstbild entsprechend durch das Gefühl eines hohen persönlichen Status geprägt ist, massive Irritationen und Frustrationserlebnisse erleben (mit entsprechenden Konsequenzen auf der Verhaltensebene), wenn ihr Status (ihr Wert, der keineswegs auf Leistungserbringung baut) missachtet bzw. ihnen aberkannt wird. Ohne das entsprechende interkulturelle Wissen dürfte es den Führungskräften aus Leistungskulturen schwer fallen, die Gründe für das u. U. ablehnende und demotivierte Verhalten der entsprechenden Mitarbeitenden zu erkennen.

e. Sprache: Menschen aus anderen Kulturen gehen mit der Sprache anders um

Dass Arbeits- und Führungsbeziehungen sich durch einen höflichen, respektvollen (sprachlichen) Umgang zwischen den Akteuren auszeichnen, dürfte als eine generelle Erwartung in allen Kulturen erachtet werden. Allerdings passiert es insbesondere im Zusammenhang mit sprachlich-kommunikativen Eigenheiten, dass hier „zwischen den Kulturen“ Missverständnisse aufkommen. Denn das Repertoire an verbalen und nonverbalen Strategien und Regeln für den (z. B. höflichen) Umgang miteinander ist äußerst kulturspezifisch. Ob beispielsweise ein **direkter** oder ein **indirekter Sprechstil** als kommunikationsförderlich, angebracht und höflich gilt, ist kulturell sehr unterschiedlich (Ertl und Gymnich 2014, S. 87–90). So wird in der deutschen, aber auch

in der amerikanischen Kultur ein direkter Kommunikationsstil gepflegt (und gilt als erstrebenswert), bei dem Kritik geradlinig geäußert und eine konträre Meinung zum Ausdruck gebracht wird. Bei einer Führungskraft aus der Schweiz oder Frankreich dürfte ein solches Kommunikationsverhalten eines Mitarbeitenden (oder Kollegen bzw. Vorgesetzten) als unhöflich, unbeherrscht oder gar aggressiv empfunden und darin ein persönliches Entwicklungsfeld des Betreffenden gesehen werden. In der Kommunikation mit Mitarbeitenden aus fernöstlichen Kulturen (in denen ein indirekter Kommunikationsstil vorherrscht) dürfte die direkte Kommunikation geradezu desaströs wirken und umgekehrt. In Unkenntnis der kulturellen Hintergründe wäre es durchaus möglich, dass die Kommunikationsfähigkeiten asiatischer (oder spanischer, französischer und griechischer Mitarbeitender) als „ungenügend“ eingeschätzt werden, weil die Sprache verschleiern und kaum „to the point“ erscheint.

Des Weiteren könnte die Kenntnis der Handhabung von **Tabuthemen** in den verschiedenen Kulturen für eine Führungskraft von Bedeutung sein. In westlichen Kulturkreisen setzt die Thematisierung privater Probleme voraus, dass in der Führungsbeziehung ein relativ vertrautes Verhältnis besteht. So dürfte ein neu dazugekommener chinesischer Kollege, der vor der Projektbesprechung seinen Ehestreit erwähnt, für eine Führungskraft aus der Schweiz etwas „sonderbar“ erscheinen. Allenfalls würde sich die Schweizer Führungskraft verpflichtet fühlen, hier einen guten Ratschlag zu erteilen oder die Bemerkung möglichst ignorieren, was für die andere Seite völlig „falsch“ wäre. Die Erwähnung des Ehestreits (ein nicht à priori tabuisiertes, aber „privates“ Thema) war nicht im Sinne einer Frage nach Rat gemeint. Vielmehr diente sie der Beziehungsetablierung. Erwartet war ebenfalls eine Referenz auf das eigene private Leben.

f. Zeit- und Raumerleben: Menschen aus anderen Kulturen erleben und handhaben die Zeit und den Umgang mit Raum anders

E.T. Hall, einer der Begründer der interkulturellen Forschung, vergleicht **monochrome** und **polychrome Kulturen**, deren Zugang zur Dimension der

Zeit unterschiedlich ist (Hall und Hall 1990). So wird in Ländern wie Deutschland oder den Niederlanden (monochrome Zeitkultur) die Zeit sehr präzise eingeteilt. Zeit wird geplant und in verbindlicher Art und Weise strukturiert. Zeitplanung wie auch Einhaltung der Zeitpläne spielt für ein „gutes Zeitmanagement“ eine entscheidende Rolle (► Kap. 2). Pünktlichkeit ist ein wichtiges Prinzip. Anders ausgeprägt ist der Umgang mit der Zeit in romanischen Kulturen Europas und Amerikas (polychrome Zeitkultur). Diese zeichnen sich durch eine flexiblere, im Sinne einer rollenden Planung sich stetig anpassende Zeiteinteilung aus. Der Grad der Strukturierung ist gering. Pünktlichkeit wird als ein Richtwert gesehen – nicht als Impetus. Jeder der beiden Zugänge funktioniert für sich. Viele Führungskräfte beispielsweise in der Schweiz, die sich am Paradigma der monochromen Zeithandhabung ausrichten, laufen so Gefahr, Mitarbeitende oder Kollegen aus polychromen Zeitkulturen als „Chaoten“ und als „unzuverlässig“ wahrzunehmen bzw. ihnen organisatorische Fähigkeiten abzuerkennen.

Wenn im Geschäftsleben Menschen zusammenkommen, die Einen in einer Kultur der **Langzeitorientierung** aufgewachsen, die Anderen **kurzzeitorientiert**, dürfte dies nach Hofstede zu gegenseitigen Missinterpretationen und Konfliktpotenzial führen (Hofstede und Hofstede 2011; Erll und Gymnich 2014, S. 49). So würde beispielsweise eine chinesische Führungskraft, die von den Mitarbeitenden (gemäß den Werten der Langzeitorientierung am Arbeitsplatz) Fleiß, unermüdliches Lernen und Selbstdisziplin bei enormer Anpassungsfähigkeit verlangt und ihnen Freizeit abspricht, dem Schweizer Kollegen (Matrix-Führung) als tyrannisch und einengend erscheinen. Als Angehöriger einer kurzzeitorientierten Kultur würde letzterer bei seinem Urteil „automatisch“ von legitimen Ansprüchen der Mitarbeitenden (z. B. auf Freiheit in der Leistungserbringung, auf Rechte, insbesondere auch auf Freizeit, und auf selbstständiges Denken) ausgehen.

Ein subtiler Faktor, der in die Beurteilung und Einschätzung anderer einfließt, ist der **Umgang mit Raum**, z. B. die **Regulierung von Distanz**. Diese ist kulturell (und zudem in Interaktion mit Gender, Hierarchie und Alter) unterschiedlich und wird meist unbewusst geregelt. So dürfte eine Schweizer Führungskraft das „körperliche Heranrücken“ des

spanischen Mitarbeiters in jeder Besprechung als unangenehm und grenzüberschreitend empfinden und ihn als unhöflich bzw. distanzlos erleben. Dieselbe Führungskraft könnte aber das stetige Zurückweichen der japanischen Kollegin kombiniert mit der Abwendung ihres Blickes als ablehnend interpretieren bzw. die Kollegin für schüchtern und introvertiert halten.

Durch die interkulturellen Begegnung findet in den spezifischen Kulturkreisen nachgewiesenermaßen eine **kulturelle Verschiebung** statt, d. h. die hier angerissenen Themen sind nicht als statisch und gegeben zu betrachten, sondern sind im stetigen Adaptations- und Wandlungsprozess begriffen (Weinert 2004, S. 103). So „praktisch“ und „wichtig“ die Kenntnis der erwähnten Aspekte auch sein mag, der „kritische Blick“ auf ihre „**universalistische Validität**“ und den „Wahrheitsanspruch“ ist mehr als angesagt. Die Erforschung und Ausarbeitung der erwähnten Dimensionen basieren fast ausschließlich auf einer „westlichen“ Forschungs- und Denkweise, d. h. die Wahrnehmung und Beurteilung der Erkenntnisse ist durch die Psychologie des menschlichen Wahrnehmens, Urteilens und Denkens verzerrt.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Wie beurteile ich „Fremde“ aus anderen Kulturen?“

- Das Gemeinsame im menschlichen Sein versetzt uns sehr wohl in die Lage, auch Menschen aus anderen (nicht nur geographischen) Kulturkreisen wahrzunehmen, zu verstehen und zu beurteilen – es wird mit „Fremden“ allerdings deutlich schwieriger. Seien Sie sich der Gefahr bewusst, dass Sie „den Fremden“ zunächst **ethnozentrisch** begegnen (d. h. sie durch die Brille und die Normen der eigenen Kultur betrachten und bewerten).
- Um Mitarbeitende aus anderen Kulturkreisen angemessen beurteilen und einschätzen zu können, entwickeln Sie die **Bewusstheit der eigenen kulturellen**

Prägung, und erwerben Sie das Wissen von „anderen“ kulturellen Prägungen. Ihre Neugier und Lernfähigkeit sind hier gefragt.

- Beachten Sie (im Sinne der interkulturellen Kompetenz), dass Menschen aus anderen Kulturkreisen die Welt anders wahrnehmen, über andere **Denkkategorien** und Denkmuster verfügen, aufgrund anderer verhaltenswirksamer **Werteorientierungen** handeln, **soziale Beziehungen** unterschiedlich handhaben und sehr anders sowohl mit der **Sprache** als auch mit dem **Zeit- und Raumerleben** umgehen (► Abschn. 6.3.2). Versuchen Sie daher, Mitarbeitende aus fremden Kulturkreisen intensiv zu verstehen, bevor Sie ein abschließendes Urteil fällen und hinterfragen Sie Ihre Urteile besonders kritisch.

6.4 Fallbeispiele aus der Praxis mit anschließender Reflexion

Die vollständigen Fallbeispiele finden Sie zum Nachlesen und Anhören unter <http://extras.springer.com/>. Bitte geben Sie im Suchfeld die ISBN dieses Buches an: 978-3-662-53155-6.

6.4.1 Hector

■ Vor einem Jahr - Generation Y

Vor einem Jahr erlebte Hector in Luxemburg (einem seiner ehemaligen Standorte) etwas Überraschendes. Ganz früher war sein Bereich auf drei Länder verteilt: Ein Team arbeitete in Luxemburg und eines in Polen. Hector leitete das Ganze direkt aus der Schweiz. Die Entscheidung zur Dezentralisierung, d. h. der Vernetzung der Standorte, der irgendwann aufkam, unterstützte er vorbehaltlos. Er sah die Zukunft „dezentral“, denn nur so konnte die globale Struktur funktionieren. Für die Leitung der Einheit in Luxemburg schlug er Gérard vor, woraufhin das

gesamte Board den Kopf geschüttelt und sich gewundert hat. Gérard war zu dem Zeitpunkt 33 Jahre alt. Nun, sein Alter war das Eine, seine „spezielle Art“ das Andere. Ein gewisses Risiko war sicherlich dabei, in Hectors Augen aber klar vertretbar. Die Kollegen vertrauten ihm, weil er schon mehrere Male bei der Besetzung sensibler Stellen ein „goldenes Händchen“ unter Beweis gestellt hat.

Bereits seit mehreren Jahren beobachtete er aufmerksam diesen jungen Mann und erlebte ihn in den unterschiedlichsten Situationen. Als Gérard vor sechs Jahren neu in die Firma kam und sich damals für die Stabstelle bei Jürgen Berger bewarb, wurde Hector bei der Besetzung für eine „second opinion“ angefragt. Damals fand er Gérard auf Anhieb „gut“. Von da an behielt er sein Auge auf ihn gerichtet. Die Leistungen und Ergebnisse des jungen Kollegen waren makellos. In Sitzungen wirkte er angenehm, und er war immer gut vorbereitet. Er konnte sich anpassen, wurde geachtet, und seine Meinung war gefragt. Allerdings, eine Krawatte trug er nicht, der Norm zum Trotz. Das störte seltsamerweise kaum. Bei jedem anderen hätte ein solcher Regelverstoß äußerst irritiert. Natürlich hat Hector sich Gedanken dazu gemacht und kam zu der Hypothese, dass „der Stil“ von Gérard insgesamt dermaßen bestechend elegant war, dass er die Krawatte mehr als wettmachte. Sein Auftritt betonte die stille Eigenständigkeit des damals noch nicht Dreißigjährigen. Irgendwann holte er ihn zu sich und schraubte die Anforderungen höher. Siehe da: Gérard blühte auf und lieferte hervorragende Lösungen und bestechende Resultate. Er kam mit Vorschlägen, ohne sich aufzublasen. Das, was er sagte, hatte Hand und Fuß. Logik und Substanz prägten seine Argumentation. Wenn es drauf ankam, vermochte er aber auf charmante Weise Menschen mit Worten von sich fern zu halten. Diese Kunstfertigkeit war beneidenswert. Hector und Gérard entwickelten eine fast freundschaftliche Zusammenarbeit, dennoch schlug Hector die Einladung zur Hochzeit von Gérard aus. Man vermische das Private niemals mit dem Beruflichen! Das Prinzip war für ihn sakrosankt. Dann ging Gérard nach Luxemburg, übernahm dort eine zentrale Rolle und wurde Vater.

Hector überzeugte die Herren im Board. Gérard „durfte“ die Leitung des Standortes Luxemburg übernehmen. Sein Chef, Jürgen Berger, lachte nach der Sitzung und bemerkte in zufrieden-joyvoller Tonalität,

wie gerne er nun das Erstaunen bzw. den Freuden-sprung von Gérard sehen würde. Sein Erstaunen war auch entsprechend „enorm“, als Gérard zwar für die Würdigung und das Angebot gedankt hatte, sich aber keineswegs kopfüber auf die hierarchische Aufstiegsmöglichkeit stürzte. Vielmehr bat er um Bedenkzeit. Er wolle den Job mit seinem Vatersein und der neuen Vaterrolle kombinieren können. Er würde die Herausforderung nur dann annehmen, wenn es für ihn klar wäre, dass er es auch schaffen könne. Letztendlich lehnte er ab. Es sei ihm schwer gefallen, sagte er. Jürgen Berger verstand die Welt nicht mehr. „Wie man einfach so Rang und Geld ausschlagen könne!“ Er nannte Gérard abwechselnd „Memme“ und „Warmduscher“ und ereiferte sich minutenlang über die Verweichlichung der jungen Generation. So etwas hätte es zu seiner Zeit nicht gegeben. Hector begann nachzudenken. Mit einem „Nein Danke“ seines Schützlings hatte er nicht gerechnet.

■ Vor 3 Jahren – Karoline

Eines der leitenden Prinzipien von Hector bestand seit eh und je darin, eine strikte Linie zwischen dem Privaten und dem Beruflichen zu ziehen. Aus welcher Familie er kam und was in seinem Zuhause geschah, ging niemanden im Büro etwas an. Den Einladungen der Kollegen zu verschiedenen Anlässen und Partys ging er geschickt aus dem Weg. Er konnte es nicht fassen, als einer seiner Peers aus einem anderen Bereich der Division seine gesamte Belegschaft sowie die Peer-Kollegen zu sich nach Hause einlud, um einen runden Geburtstag zu feiern. Es waren über hundert Leute! Für ihn wäre so etwas undenkbar gewesen! Was dies an Tohuwabohu in den Beziehungen auslösen könnte! „Völlig unnötig und kontraproduktiv und zugleich unangenehm“ war seine Ansicht! Just ihm musste es aber dann passieren, dass Karoline in seine Abteilung kam. Ihre Einstellung passierte irgendwie über seinem Kopf hinweg und ergab sich praktisch durch die Einwirkung höherer Mächte. Er konnte es nur noch zur Kenntnis nehmen und ließ sich auf das Experiment ein. Er kannte Karoline seit Jahren. Privat! Er wusste um ihre frühere Drogenkarriere. Er kannte viele Details aus ihrem grauenvollen Schicksal als Kind, ihre ekel- und wuterregende Missbrauchsgeschichte. Unvorstellbares hat sie durchmachen müssen. Dabei kam sie aus einer reichen Industriellenfamilie (aus „guten Kreisen“),

in der auf Bildung seit Generationen großer Wert gelegt wurde. Er schätzte Karoline als Mensch und war von ihr fasziniert. Sie war quirlig und „farbig“! Eine Frau der Extreme, die es geschafft hatte, sich aus der persönlichen Tiefe herauszuziehen, und das nur mit Eigenkraft. Zudem war sie unglaublich klug. Sie hatte an der EPFL in Lausanne das Fach Physik abgeschlossen und machte danach spielend leicht ihren Doktor. Trotz der technischen Orientierung war ihr Wissenshorizont immens breit. Er staunte immer wieder, mit welchem fundierten philosophischen und theologischen Wissen sie zu ihren privaten Diskussionen beitrug. Jedes Mal nach einem gemeinsamen Abend oder Spaziergang fühlte er sich bereichert, aber auch fast beschämt, weil er häufig nur reaktiv beitragen konnte.

Zunächst lief alles gut. Karoline war zwar eigenwillig und daher nicht „jedermanns Liebling“ im Team, aber ihre Leistung stimmte. Mit der Zeit aber stellten sich Schwierigkeiten ein. Sie wurde „unzuverlässig“: Sie kam nicht zu Sitzungen, war zu spät mit der Abgabe ihrer Arbeitsteile, informierte die Kollegen unzureichend, verweigerte ihnen die Hilfestellung und blieb hie und da einfach „weg“. Er wusste Bescheid über ihre Krise im Hintergrund. Ihre Partnerschaft ging in die Brüche (aus seiner Sicht war es ein unmöglicher Mann, in den sie sich da Hals über Kopf verliebt hatte!). Nun war sie die Verlassene. Sie war gekränkt und verzweifelt. Sie schlug beim Trinken über die Stränge in einer exzentrischen Art. Sie stürzte sich in irgendwelche abstrusen Existenztheorien nihilistischen Ursprungs. Etwas stimmte nicht. Das war nicht sie, so „schwarz“. Doch verstehen konnte er sie nicht, er war schließlich kein Psychiater. Zunächst deckte er sie lange, half aus, entschuldigte sie vor den Anderen, ermunterte die Kollegen zur Kooperation und insistierte, sie mögen Geduld haben mit ihr. Damit heimste er sich den Vorwurf von ungerechter Mitarbeiterführung und „Lieblingskindern“ ein. Es dauerte eine Weile, bis er einsah, dass es so nicht weiter gehen konnte. In einem Gespräch teilte er ihr das mit. Sie weinte und war traurig. Das tat ihm weh. Irgendwann wurde er vom HR angesprochen. Offenbar hatte sich jemand beschwert. Jetzt fiel seine Entscheidung. Die Arbeitsbeziehung musste beendet werden. Er tat dies aus der Rolle des Vorgesetzten. Als Freund wollte er sie halten. Er besprach es im Vorfeld mit ihr. Sie glaubte

ihm nicht. Dann willigte sie trotzig ein, und ging. Seit zwei Jahren hörte er nichts mehr von ihr. Es war ihm nicht egal!

6.4.2 Gianni

■ Erfolg und Scheitern

Als ihn der CFO anrief und ihm das Angebot unterbreitete, war Gianni seit zwei Tagen in einem Luxus-hotel auf Mallorca und lag gerade auf seinem Liegestuhl. Er beobachtete seine Kinder beim Baden. Seine Frau Karin lag neben ihm und döste. Sie gönnten sich diesen Urlaub, nachdem er den zweiten Quartalsabschluss zwar erfolgreich, aber mit viel nervenaufreibender Energie der Geschäftsleitung präsentiert hatte.

Der Anruf war für ihn ebenso unglaublich wie freudig. Er schmeichelte ihm und erfüllte ihn mit Ehrfurcht und zugleich mit etwas Angst. Gianni war 39 Jahre alt. Er war ein Deutscher mit italienischen Wurzeln, der mitten im Leben stand. Er arbeitete seit drei Jahren als Teamleiter der Controlling-Einheit innerhalb des Finanzbereiches eines mittleren Bauunternehmens. Er hatte Familie, einen Freundeskreis und Freude am Leben. Er verbrachte zwar viel Zeit mit Strategiebetrachtungen und Zahlen, fuhr aber auch in den Urlaub, feierte Weihnachten, stand im Supermarkt in der Schlange oder vor roten Ampeln, half den Kindern bei den Hausaufgaben und räumte die Wohnung auf. An den Abenden sank er müde aufs Sofa und war zufrieden. Das war so! Bei ihm und bei vielen seiner Kollegen. Kein Gedanke daran, dass sich das in absehbarer Zukunft ändern würde.

Jetzt ist es aber passiert! Der CFO kündigte ihm an, er würde viel mit ihm vorhaben. Er wolle die drei Finanzabteilungen unter ein Dach zusammennehmen und ihn als „Leiter Finanzdienstleistungen“ einsetzen. Ob er das wolle? Gianni starrte die azurblaue Pool-Oberfläche an, und in seinem Inneren begann ein Gedanken- und Gefühlsfeuerwerk zu sprühen. Er war aufgekratzt und fühlte sich eigentlich großartig. Gewollt und geehrt! Natürlich wollte er.

■ Ungefähr ein Jahr später

In Giannis Agenda ist wieder Cyrill das Thema! Cyrill arbeitet schon seit zehn Jahren in der Finanzabteilung des Bauunternehmens. Vor drei Jahren (bei

Giannis Eintritt) übernahm Cyrill das Team „Anlagenbuchhaltung“ und schaffte damit den Sprung ins Kader. Seine „Passung“ für diese Managementfunktion war damals umstritten, aber nun figurierte er seit dem Wechsel „unter“ Gianni. Im Vergleich zu den anderen neuen Teamleitungen hatte Cyrill einen zweifelsohne stärkeren fachlichen „Rucksack“, war jedoch in der Führung keineswegs ein „Ass“. Damals bei der Reorganisation wollte Gianni dem Gesamtteam nicht zu viel Change zumuten und vereinbarte mit Cyrill in einem vertraulichen Gespräch, dass dieser in der Leitungsfunktion bleiben dürfe, jedoch bezüglich „Führung“ an sich arbeiten müsse. Er müsse irgendeine Führungsschulung machen oder eines der einschlägigen Bücher lesen, die es wie Sand am Meer gibt. Cyrill war einverstanden. Anfänglich sah alles gut aus. Nach einem halben Jahr stellte sich jedoch heraus, dass die erhoffte „Führungsstärke“ nicht nachhaltig genug zu spüren war. Des Öfteren war Gianni nach einer Teamsitzung, die Cyrill zu leiten hatte, unzufrieden. Er sah, dass Cyrills Leute demotiviert wirkten. Cyrill dominierte das Geschehen. Vor dem Hintergrund seiner Fachlichkeit hielt er „lange Vorlesungen“. Er wusste tatsächlich viel und unterrichtete die Menschen um ihn herum voller Eifer. Neben ihm sah man fachlich sehr schnell sehr klein aus. Sein Sachverstand war „perfekt“. Entsprechend sagte auch keiner etwas. Der Vorteil war, dass seine Sitzungen relativ schnell vorbei waren, denn Diskussionen fanden nicht statt. In den Augen von Gianni war gerade dies eine Katastrophe. Zu Beginn pflegte er einen intensiven Kontakt mit Cyrill. Mit der Zeit wurde dies für ihn jedoch belastend, da sein eigener Aufwand dadurch massiv anstieg. Die Gespräche und gegenseitigen Beratungen wurden weniger. In der Folge begann Cyrill die anderen Kollegen „zu belagern“. Diese meldeten dies umgehend an Gianni. Ungefähr zum selben Zeitpunkt stürmten dann auch noch zwei Mitarbeitende von Cyrill Giannis Büro, um sich über ihren Chef zu beklagen. Sie fühlten sich durch die Art und Weise der Behandlung durch Cyrill („arrogant und beleidigend“) verletzt. Gianni versuchte zunächst, die Mitarbeitenden zu besänftigen und bat um Geduld. Er sprach mit Cyrill und insistierte auf Anstand und Höflichkeit im Umgang mit seinen Mitarbeitenden und Kollegen. Wieder einmal zeigte Cyrill Einsicht und bekundete den Willen, sein Verhalten zu verändern. Kurz nach

dem Gespräch erhielt Gianni einen Anruf vom Leiter des Geschäftsbereichs Bau Ost. Cyrill hätte ein Team von Experten im Rahmen einer fachlichen Auseinandersetzung als „hirnamputierte Banausen“ betitelt! Solche Beleidigungen seien nicht zum ersten Mal vorgekommen. Die Kollegen wollten den Vorfall bis zur Geschäftsleitung eskalieren, wenn notwendig. Gianni bemerkte zudem, dass im Geschäftsbereich Bau West ebenfalls „Ausfälligkeiten“ von Cyrill vorgefallen waren. Auch hier verteidigte Gianni seinen Mitarbeiter, entschuldigte sich für ihn und versprach Besserung. Ein weiteres Gespräch mit Cyrill folgte. Gianni stellte ihm einen Coach zur Seite, damit er von diesem begleitet an sich und seiner Führung arbeiten konnte. Nach ein paar Sitzungen mit dem Coach sprach Cyrill dann selbstkritischer über sich, und auch im Umgang mit seinen Mitarbeitenden nahm er sich sichtlich zusammen. Aber dann kam es zum „Supergau“! Bei einem Quartalsabschluss eskalierte ein Streit zwischen Cyrill und dem Leiter des Geschäftsbereichs Bau Ost. Gemäß Cyrill wurde „Schrott“ anstatt „korrekte Zahlen“ geliefert. „Jede Behindertenwerkstatt wäre zu Besserem fähig“, lautete seine explizite Aussage. Gemäß dem Leiter waren das arrogante Verhalten und das „Nicht-zu-hören-Können“ Cyrills unzumutbar.

Gianni war zu der Zeit im Urlaub. Der CFO rief ihn an und berichtete „brühwarm“ über den Vorfall. In diesem Moment wusste Gianni, dass das Fass zum Überlaufen gebracht worden war. Er musste sich eingestehen, dass er das Cyrills Verhalten nicht in mittelbarer Frist ändern konnte, trotz aller Bemühungen. Die Pille war bitter, denn er hatte an Cyrill geglaubt.

6.4.3 Überlegungen und Impulse für die Praxis

■ Zu: Bewusstsein der Kompetenz „Menschen erfassen und beurteilen“

Die Aufgabe, Menschen bzw. Mitarbeitende zu erfassen und zu beurteilen, wird von keinem der beiden Protagonisten (weder von Hector noch von Gianni) als eine „spezifische Herausforderung bzw. Schwierigkeit“ thematisiert. Es gehört schlichtweg zu ihrem Job, und „sie tun es“. Es ist wie eine Grundmelodie, die ohne besonderes Zutun spielt. Die Führungskräfte sehen und erleben ihre Mitarbeitenden im

Alltag und haben das (selbstverständliche) Gefühl, sie zu kennen. Die Protagonisten reflektieren ihre Wahrnehmung und Urteilsbildung kaum und sind sich daher der Verfärbung und Verfälschung des Erfassten durch eigene Weltbilder und Prinzipien nicht bewusst. Nichtsdestotrotz liegen sie mit ihren Beobachtungen und Urteilen keineswegs völlig daneben. Sie bleiben „handlungsfähig“ und letztendlich auch überzeugt vor der eigenen Richtigkeit, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu befördern oder aber sich zu trennen. Die Entscheidungen, die sie fällen, haben auch ohne jegliche wissenschaftlich fundierte psychologische Basis der Entscheidungsträger ihre Validität. Dies mag und soll zunächst „beruhigend“ wirken, und es weist nach, dass es nicht immer „Profis“ oder wissenschaftspsychologisches Know-How braucht, um Menschen und Situationen „richtig“ beurteilen zu können. Nichtsdestotrotz hätte sich unter Einbezug des Wissens um die Wahrnehmung und Beurteilung von Menschen die Erkenntnis mitunter schneller eingestellt, wie etwa im Falle von Karoline. Hier hätte der Vorgesetzte (Hector) die eigenen Anteile im Geschehen reflektiert und sich allenfalls früher dabei ertappt, wie er seine Wahrnehmung verdrängt bzw. verzerrt. Zudem hätte er vor dem Hintergrund eines berücksichtigten psychologischen Wissens seine Entscheidungen differenziert, souverän und „sicherer“ vorbringen können, z.B. als er für Gérards „Beförderung“ plädierte.

■ **Zu: Informationsquellen der Wahrnehmung – Wahrnehmungsprozess und Wahrnehmungsfehler – Urteilsbildung – kulturelle Einflüsse auf die Wahrnehmung**

Sowohl Hector als auch Gianni leben mit dem Gefühl, ihre Mitarbeitenden (Gérard, Karoline und Cyrill) zu kennen. Sie sehen ihre Stärken, aber auch ihre herausfordernden Seiten, Mängel und Schwächen. Intuitiv und z. T. „zufallsgesteuert“ bzw. „kontextbedingt“ greifen sie auf verschiedene Informationsquellen zu, die sie zu ihrer Urteilsbildung nutzen: Das Leistungsverhalten und der Output stehen im Vordergrund bzw. sind das, was auffällt. So wächst Hectors Begeisterung für Gérard insbesondere auch deswegen, weil letzterer „hervorragende Lösungen und bestechende Resultate“ liefert. Die Fokussierung auf die Leistungsdimension ist im Organisationskontext

angebracht und verständlich. Sie wird durch die organisatorische Ausrichtung sozusagen „diktiert“. Auch Wissen und Können (die sich in der Leistung zeigen können, aber nicht müssen) werden von beiden Führungskräften entsprechend fokussiert. Hector schwärmt von Karolines Allgemeinwissen; der Schatten, den Cyrills wiederholte Eskapaden bzw. sein Mangel an Führungskompetenz werfen, wird in Gianni Augen durch sein Fachwissen wettgemacht bzw. „ausgestochen“.

Vor dem Hintergrund des Wissens um die verschiedenen Informationsquellen für die Wahrnehmung der Mitarbeitenden wäre es wichtig, dass die Führungskräfte ihren Blick bewusst auf weitere Aspekte der jeweiligen Personen und auf ihren Kontext richten. Hector scheint sich „breiter“ mit der Person von Gérard auseinanderzusetzen als Gianni es mit Cyrill tut. Hector „beobachtet den jungen Mann“ aufmerksam über Jahre hinweg. Er beachtet neben Leistung und Verhalten auch seine Erscheinung und seinen Stil und stellt sie in Relation zu den Unternehmensnormen. Er achtet aufmerksam z. B. darauf, wie Gérard sich in Sitzungen benimmt, also ob er sich anpasst, sich eigenständig einbringt etc. Nichtsdestotrotz gelingt es ihm nicht optimal, den „privaten“ und den „kulturellen“ Kontext (Vaterrolle, Generation Y) genügend zu beachten und zu antizipieren, wie aus seiner Reaktion (Erstaunen) auf die Absage Gérards, einen weiteren Karriereschritt zu machen, ersichtlich wird. In Bezug auf Karoline kennt er ihre Geschichte und weiß bei Weitem mehr als andere. Sie steht ihm nahe. Dies verändert sein Bild von ihr entsprechend stark. Es macht es in gewisser Hinsicht valider und erklärt auch sein Zögern bzw. sein Bemühen, trotz Misserfolg und Versagen hinter ihr zu stehen. Das Wissen um sie schützt ihn allerdings nicht vor allfälligen „Urteilsfehlern“ (siehe weiter unten).

Gianni kennt seinen Mitarbeitenden zwar ebenfalls „seit Jahren“, aber seine Betrachtungsweise von Cyrill scheint eher oberflächlich. Er berichtet stets die „mangelnde Führungskompetenz“, ohne aber jemals differenziert zu benennen, worin der Mangel besteht. Er leitet sie z. B. aus dem „expertenhaften Auftreten“ ab bzw. stört sich am „Vorlesungsstil, mit dem Cyrill das Geschehen dominiert“. So macht er an einem spezifischen, hervorstechenden Verhaltensmuster eine umfassende „Führungsschwäche“ fest, im Sinne des Wahrnehmungsgesetzes der Prägnanz. Auch das

Gesetz der Wahrnehmungskonstanz mag hier mit hineinspielen. Über Jahre hinweg verändert Cyrill sich in den Augen Gianni und in denen einiger anderer Kollegen nicht in signifikanter Weise, trotz Absprachen und Coaching. Dies mag zwar durchaus der Realität entsprechen, könnte aber auch damit zusammenhängen, dass Gianni und die Anderen die Veränderungen Cyrills nur unzureichend sehen, weil sie dem Sog der „Wahrnehmungskonstanz“ unterliegen. Die Art und Weise, wie Gianni die Dinge betrachtet und wie er handelt, weist zudem auf einen „Nivellierer“ hin (bei diesem Wahrnehmungsmuster wird Widersprüchliches im Verhalten anderer „geebnet“ – man sieht (nur) das, was ins Bild „passt“). Das Beharrungsvermögen Gianni, Cyrill trotz seines Unvermögens über lange Zeit hinweg in der Funktion zu behalten, könnte einerseits mit praktischen (kontextbedingten) Gründen zusammenhängen oder darauf zurück zu führen sein, dass er die „Gefahr“, die Cyrills Verhalten mit sich bringt, unterschätzt, weil er selber wahrnehmungsbezogen eher ein „Abwehrer“ ist. Sein Entscheidung bzw. seine „Erkenntnis“, dass es mit Cyrill „so nicht mehr weitergeht“, entsteht deswegen zum großen Teil aufgrund des Drucks der Kollegen, die sich beschweren, aber u. U. auch deswegen, weil situative Faktoren ins Spiel kommen (Gianni ist zum Zeitpunkt der Eskalation in den Ferien und hat die Nase voll davon, „sich ständig kümmern zu müssen“).

In der Beurteilung der Mitarbeitenden werden beide Führungskräfte von verschiedenen psychologischen Einflussfaktoren gelenkt. So „überstrahlen“ die cholerische Reaktion und das rüpelhafte Benehmen Cyrills letztendlich alles andere, und zwar in Augen aller (Halo- und Gruppen-Effekt). In der Beurteilung von Karoline demonstriert Hector ähnliche Effekte, indem er ihre eindruckliche Klugheit und Farbigkeit über die Schattenseiten ihrer Person stellt und sie aufgrund ihrer Tugenden überhöht. Auch könnten (je nachdem, wie der persönliche und soziale Hintergrund Hectors ist) „Hierarchieeffekte“ mit hineinwirken (durch die man Menschen mit höherem Status wohlwollend gesonnen ist und vor allem das Gute und Starke in ihnen sieht). Karoline kommt aus einer angesehenen Familie mit hohem Status und hat die Abschlüsse renommierter Ausbildungsinstitutionen. Dies könnte Hector allenfalls (unbewusst) Eindruck machen und ein (unbewusster) Anlass

für seine Bewunderung sein. „Zuschreibungsfehler“ („fundamentale Attributionsfehler“) sind insbesondere bei Gianni zu beobachten: Er erklärt das Verhalten seines Mitarbeitenden vornehmlich mit seinen Persönlichkeitseigenschaften und schreibt es kaum den Umständen zu. So hinterfragt Gianni nicht, inwiefern die Situationen, im Rahmen derer Cyrill „explodierte“, verantwortlich für sein Verhalten waren. Ob z. B. die „derben“ Worte, die er von sich gab, nicht auch mit dem Jargon der Anderen zusammenhängen etc. Er stellt sich weder die Frage, ob sein eigener Führungsstil sich hier allenfalls kontraproduktiv auswirkt, noch denkt er daran, inwiefern Cyrills Geschichte im Unternehmen als renommierter, vielversprechender Experte, dessen Glanz mit der Führungskarriere sukzessiv verblasste, mit hinein spielt. Des Weiteren werden „Projektionen“ sichtbar, wenn z. B. Hector die „ungetrübte Perfektion“ Gérards oder aber die „makellose universitäre Karriere“ Karolines schildert. Möglicherweise kommen hier seine eigenen Wünsche und Sehnsüchte zum Vorschein. Dass im Zusammenhang mit Karoline zudem auch Sympathieeffekte eine Rolle spielen, liegt auf der Hand. Die „Voreingenommenheit“ aufgrund der „Privatbeziehung“ zu Karoline scheint für Hector einen vorherrschenden Charakter zu haben. Die Frage kommt auf, inwiefern sein „Prinzip“ in Hinsicht auf Trennung zwischen „beruflich“ und „privat“ eine Regel darstellt, die eine Art „Kulturnorm“ bildet, oder ob hier eine gewisse fehlende Flexibilität Hectors in Hinsicht auf Beziehungsgestaltung (► Kap. 2) ausschlaggebend ist, die dann letztendlich dafür verantwortlich gemacht werden könnte, dass Karoline nach dem Vorfall aus dem (privaten) Leben von Hector verschwindet. Hier wäre für Hector u. U. Arbeit an der eigenen Beziehungsgestaltung angesagt.

Um sich der Erfassung und Beurteilung ihrer Mitarbeitenden verantwortungsvoll anzunehmen, müssten beide Führungskräfte sich in einem ersten Schritt auf sich selbst besinnen. Für Gianni erscheint es angebracht, seine (Selbst-)Reflexionsfähigkeit zu pflegen und auszubauen und sich selbst auf die Schliche zu kommen, was die eigene Beobachtungsfähigkeit und Urteilssystematik betrifft. Er müsste in seiner Führungsrolle bewusst darauf achten, dass er die Mitarbeitenden in verschiedenen Situationen sieht und beobachtet und dass er die Widersprüche,

die dabei allenfalls aufkommen, stehen lässt und sie aushält. Hector sollte aufpassen, dass er die Wirkung der Persönlichkeitscharakteristika seiner Mitarbeitenden nicht überschätzt und verklärt. Den Situationskontext in der Reflexion gezielt und differenziert mitberücksichtigen wäre zudem für beide ein Imperativ.

■ Zu: Umgang mit psychologischen Tests und Instrumenten bei der Beurteilung anderer

Die Führungskräfte in den präsentierten Geschichten greifen auf keinerlei psychologische Instrumente zurück, sondern verlassen sich auf ihre eigene Subjektivität. Die Kenntnis psychologischer Zugänge bzw. ausgewählter wissenschaftlicher Konzepte und Dimensionen kommt so nicht zum Vorschein, was in Anbetracht ihrer Rollen und Branchen auch keineswegs erwartet werden kann. Sie sind weder wissenschaftliche Psychologen noch Psychiater und müssen es auch nicht sein!

Wenn es um Urteilsbildung insbesondere in sensiblen Situationen wie z. B. bei einer potenziellen Trennung oder Verschiebung von Mitarbeitenden geht, wie dies im Falle von Karoline und Cyrille geschah, wäre u. U. der eigenen Subjektivität entgegen zu wirken durch Einbezug anderer, im Sinne einer neutralen „second opinion“, die vor einem professionellen Hintergrund passiert. Die Überzeugung der Notwendigkeit einer solchen, wenn man den Menschen gerecht werden will, scheint bei den Protagonisten allerdings nicht gegeben zu sein.

■ Zu: Kulturelle Aspekte bei der Erfassung und Beurteilung von Mitarbeitenden

Die geschilderten Szenen erwecken den Eindruck von kulturell eher homogenen Kontexten. Einzig bzgl. der Ereignisse um Gérard zeigen sich gewisse Aspekte, welche auf eine interkulturelle Thematik in der Beurteilung von Mitarbeitenden hinweisen. Gérard gestaltet seine Laufbahnplanung vor dem Hintergrund anderer „Erfolgs- und Karriereparadigmen“ als seine Vorgesetzten sie haben. Die Denk- und Motivationsweise einer „neuen“ Generation kommt hier zum Vorschein. Dass die „Karriereabsage“ Gérards auf Unverständnis stößt und einerseits Verärgerung bei den übergeordneten Führungskräften, andererseits jedoch keine ernsthaften Fragen hervorruft, könnte als Hinweis für fehlende

Neugier und Bewusstheit für „andere“ und „fremde“ Gedanken-, Handlungs- und Motivationswelten sein. Gerade diese wären aber notwendig, verstärkt und getragen von der Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und echter Toleranz.

Ein Hinweis für die Wirkungsweise des herrschenden kulturellen Paradigmas könnte auch in der Art und Weise der Beurteilung Hectors in Hinsicht auf Gérard gesehen werden. Als eine „bestechende Stärke“ von Gérard schildert Hector die Art des Kollegen, substanzielle Vorschläge proaktiv einzubringen „ohne sich dabei aufzublasen“ – eine Tugend, die in vielen Schweizer Firmen als solche gesehen wird. Unter Umständen könnte ein solches Verhalten in anderen kulturellen Paradigmas, d. h. in Organisationen, in denen z. B. unhinterfragt erwartet wird, dass Führungskräfte selbstbewusst und für alle sichtbar „ihr glänzendes Gefieder zeigen“, entweder als „Unvermögen, sich zu präsentieren“ oder sogar im Sinne eines geringen Selbstbewusstseins gedeutet werden. Allenfalls würde die entsprechende Führungskraft schlichtweg „übersehen“ werden. Selektive Wahrnehmung, gesteuert von impliziten Persönlichkeitstheorien, kommt hier ins Spiel. Dabei zeigt sich die Bedeutung des „Wissens“ um die kulturelle Prägung in der (eigenen) Wahrnehmung, damit man als Führungskraft sensitiv das eigene Denken und Handeln reflektieren kann.

Literatur

- Altenthon, S., Betscher-Ott, S., Gotthardt, W., Hobmair, H., Höhle, R., Ott, W. & Pöhl, H. (2013). *Psychologie* (5. Aufl.), Köln: Bildungsverlag EINS.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2004). *Sozialpsychologie* (4. Aufl.), München: Pearson.
- Asendorpf, J. & Neyer, F. J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit* (5. Aufl.), Berlin: Springer.
- Darwin, C. (2013). *The Expression of the emotions in man and animals*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Della Picca, M. & Spisak, M. (2013). Psychologische Grundlagen für Führungskräfte. In S. Thomas & L. Eric (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (3. Aufl., Bd. 1). Heidelberg: Springer.
- Eck, C. D., Jöri, H. & Vogt, M. (2007). *Assessment-Center*. Heidelberg: Springer.
- Erl, A. & Gymnich, M. (2014). *Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen*. (5. Aufl.), Stuttgart: Klett.

- Frey, D. & Greif, S. (1997). *Sozialpsychologie ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (4. Aufl.), Weinheim: Beltz PVU.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Maine: Yarmouth.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2011). *Lokales Denken, globales Handeln interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (5. Aufl.), München: dtv.
- Jung, H. (2014). *Persönlichkeitstypologie. Menschenkenntnis als Instrument der Mitarbeiterführung*. (4. Aufl.), Oldenbourg: De Gruyter.
- Krohne, H. W. & Tausch, A. P. (2014). *Persönlichkeit und Emotionen individuelle Unterschiede im emotionalen Erleben und Verhalten*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktion psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Rosemann, B. & Kerres, M. (1986). *Interpersonales Wahrnehmen und Verstehen*. Bern: Huber.
- Sarges, W. (1990). *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Scheffer, D. & Loerwald, D. (2008). Messung von Persönlichkeitseigenschaften mit dem Visual Questionnaire (ViQ) - Attraktivität als Nebengütekriterium. In W. Sarges & D. Scheffer (Hrsg.), *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik* (S. 51–63). Göttingen: Hogrefe.
- Spisak, M. (2012). *Interkulturelle Kompetenz wirksam entwickeln. Ein Development-Forum zur Förderung der interkulturellen Kompetenz in internationalen, privatwirtschaftlichen Organisationen*. Master Thesis MAS, Università della Svizzera italiana, Lugano.
- Steiger, T. & Lippmann, E. (2013). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (Bd. 1). Heidelberg: Springer.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2015). *Riding the waves of culture understanding diversity in global business*. London: Brealey.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.), Weinheim: Beltz PVU.
- Werth, L. & Mayer, J. (2008). *Sozialpsychologie*. Berlin: Spektrum.
- Zimbardo, P. G. (1998). *Psychologie* (5. Aufl.), Heidelberg: Springer.

Wie schmiede ich ein leistungsfähiges und erfolgreiches Team?

Moreno Della Picca

- 7.1 Worin besteht die Kunst, ein Team aufzubauen und zu formen? – 236**
 - 7.1.1 Was für ein Team führe ich? – 237
 - 7.1.2 Worauf sollte ich bei meinem Team achten, um Erfolg zu haben? – 239
 - 7.1.3 Was sind die Anforderungen an meine Teamführungsrolle und wie gestalte ich sie? – 242
- 7.2 Wie entwickle und hole ich das Beste aus meinem Team heraus? – 244**
 - 7.2.1 Worauf muss ich achten bei der Entwicklung meines Teams? – 245
 - 7.2.2 Sind Projektteams anders zu führen und zu entwickeln? – 248
- 7.3 Wie wecke ich den Teamspirit und schweiße mein Team zusammen? – 251**
 - 7.3.1 Wie erreiche ich Identifikation und hohes Commitment in meinem Team? – 251
 - 7.3.2 Muss ich mich als Führungskraft um den Wohlfühlfaktor kümmern? – 255
- 7.4 Wie gehe ich mit Konflikten in meinem Team um? – 257**
 - 7.4.1 Wann, wie und wo muss ich in einem (potenziellen) Konflikt eingreifen? – 258
 - 7.4.2 Worauf muss ich in Konfliktsituationen achten, um Eskalation zu vermeiden? – 262

7.5 Aus der Praxis – 268

7.5.1 Greta – 268

7.5.2 Überlegungen und Impulse für die Praxis – 269

Literatur – 272

■ Worum geht es in diesem Kapitel?

Es geht um psychologisch fundierte Führung von und in Teams, ihren Aufbau und ihre Entwicklung. Dass Teams in der betrieblichen Praxis unter bestimmten Bedingungen beträchtliche Vorzüge gegenüber Einzelarbeit aufweisen, ist evident (vgl. dazu auch Bungard und Antoni 2007; Wegge 2004). Es gibt vielerlei Belege dafür, dass die komplexen Anforderungen beim Steuern heutiger Unternehmen nur durch die Einführung und Verbreitung von Teamarbeit erfolgreich gemeistert werden kann (Wegge 2004).

Dass echte **Teamarbeit** zunehmend als notwendig angesehen wird, hat mehrere Gründe (vgl. dazu Bungard und Antoni 2007; Wegge 2004; Schüpbach 2013):

- **Komplexität und Dynamik** der Märkte nehmen zu „VUCA-Welt - Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity“. Sequenzialität nach dem Prinzip „ein Auftrag nach dem anderen“ ist nicht mehr möglich. Verkürzung der Durchlaufzeiten, Multitasking und damit verbunden eine Verdichtung der Arbeit sind gefordert.
- Die hohe Dynamik erfordert **Flexibilität**. Diese ist nur in soziotechnisch konzipierten Arbeitssystemen zu erreichen, welche sich durch teamorientierte Selbstorganisation und ein hohes Maß an verfügbaren vielfältigen Kompetenzen innerhalb des Teams auszeichnen.
- Bisherige Spezialistenaufgaben wie Arbeitsplanung, Dokumentation, Qualitätssicherung, Instandhaltung, Wartung usw. werden zunehmend an Teams weitergegeben. Man spricht von **funktionaler Integration**, die teamorientierte Selbstregulation bedingt.
- Das Entwicklungspotenzial der **Informations- und Kommunikationstechnologie**, die Digitalisierung der Arbeit und insbesondere speziell dafür konzipierte „Groupware“ (Wegge 2004), ermöglichen und erleichtern die Zusammenarbeit und die Selbstregulation von Teams markant.
- Last but not least – die jungen Leistungsträger (Generation Y) wollen in Teams arbeiten, in denen sie mit Unterstützung anderer anspruchsvolle, polyvalente und qualifizierte Aufgaben in Projektform bewältigen. Das Team dient als unverzichtbare **Ressource** zur Bewältigung von Stress und Hektik im Arbeitsalltag.

Zugleich warnen Experten wie z. B. Bungard und Antoni (2007) vor einer „Team-Euphorie“, welche in der betrieblichen Praxis bisweilen zu beobachten ist. Die Führung muss differenzieren zwischen Aufgaben, bei denen ein Einzelner der Gruppe überlegen ist, und solchen, bei denen die Gruppe leistungsfähiger ist als der Einzelne. Zu ersteren gehören z. B. der konzeptuelle Entwurf einer Ablauforganisation oder eines strategischen roten Fadens, die Skizze einer „Spieltaktik“ der Zusammenarbeit etc. **Teamarbeit** entwickelt ihr Potenzial, wenn es um die Umsetzung der Konzepte geht bzw. die Ausführung der „Spieltaktik“. Es ist des Weiteren zu beachten, dass die Einführung und Etablierung von Teamarbeit einen langen Entwicklungs- und Lernprozess voraussetzt. Führungskräfte und Mitarbeitende werden angehalten, allenfalls ihr Menschenbild zu modifizieren. Für Führungskräfte bedeutet dies, das Streben nach Berechenbarkeit und Kontrollierbarkeit zu relativieren, Entscheidungen zu delegieren sowie Selbstverantwortung im Team zu fördern („Empowerment“ ► Kap.5). Organisationen sollten agile Strukturen einführen, die ein transparentes Arbeiten an komplexen und ganzheitlichen Aufgaben ermöglichen. Ein Team braucht Zeit, um zu werden! Es muss durch verschiedene Phasen wachsen: von einem „Pseudo-Team“, zu einem „potenziellen Team“ und schließlich zu einem „echten Team“ (Katzenbach und Smith 1993, 2001). Hierbei ist Führungsarbeit gefragt.

Sie beginnt mit der Suche nach Faktoren, die eine erfolgreiche Teamarbeit begünstigen, und solchen, die sie behindern. So herrscht beispielsweise in vielen Organisationen nach wie vor ein „individualistisches“ Klima vor. „Einzelnkämpfertum“ und Einzelleistungen werden gefördert und belohnt (Bungard und Antoni 2007). In solchen Unternehmenskulturen ist trotz proklamiertem Teamprinzip und aufgesetzten Teamstrukturen der Teamgedanke nicht konsequent durchgedacht. In einigen Organisationen, die sich der Teamarbeit rühmen, werden Ziele mit den einzelnen Mitarbeitenden vereinbart. Es finden keine Vereinbarungen von Teamzielen statt. Die Rechnung, die dem zugrunde liegt (dass die Summe der vereinbarten Mitarbeiterziele die Teamziele ausmachen), geht allerdings nicht auf, denn sie verträgt sich schlecht mit den Grundsätzen der echten Teamarbeit.

In diesem Kapitel soll es darum gehen, den Lesern, von denen die meisten Führungskräfte sind, die Dynamik in Teams anhand von folgenden Fragen näher zu bringen und zu erläutern:

■ Die Fragen der Führungskräfte:

- Worin besteht die Kunst, ein Team aufzubauen und zu formen?
 - Was für ein Team führe ich?
 - Worauf sollte ich bei meinem Team achten, um Erfolg zu haben?
 - Wie sehen die Anforderungen an meine Teamführungsrolle aus und wie gestalte ich sie?
- Wie entwickle und hole ich das Beste aus meinem Team heraus?
 - Worauf muss ich achten bei der Entwicklung meines Teams?
 - Sind Projektteams anders zu führen und zu entwickeln?
- Wie wecke ich den Teamspirit und schweiße mein Team zusammen?
 - Wie erreiche ich Identifikation und hohes Commitment in meinem Team?
 - Muss ich mich als Führungskraft um den Wohlfühlfaktor kümmern?
- Wie gehe ich mit Konflikten in meinem Team um?
 - Wann, wie und wo muss ich in einem (potenziellen) Konflikt eingreifen?
 - Worauf muss ich in Konfliktsituationen achten, um Eskalation zu vermeiden?

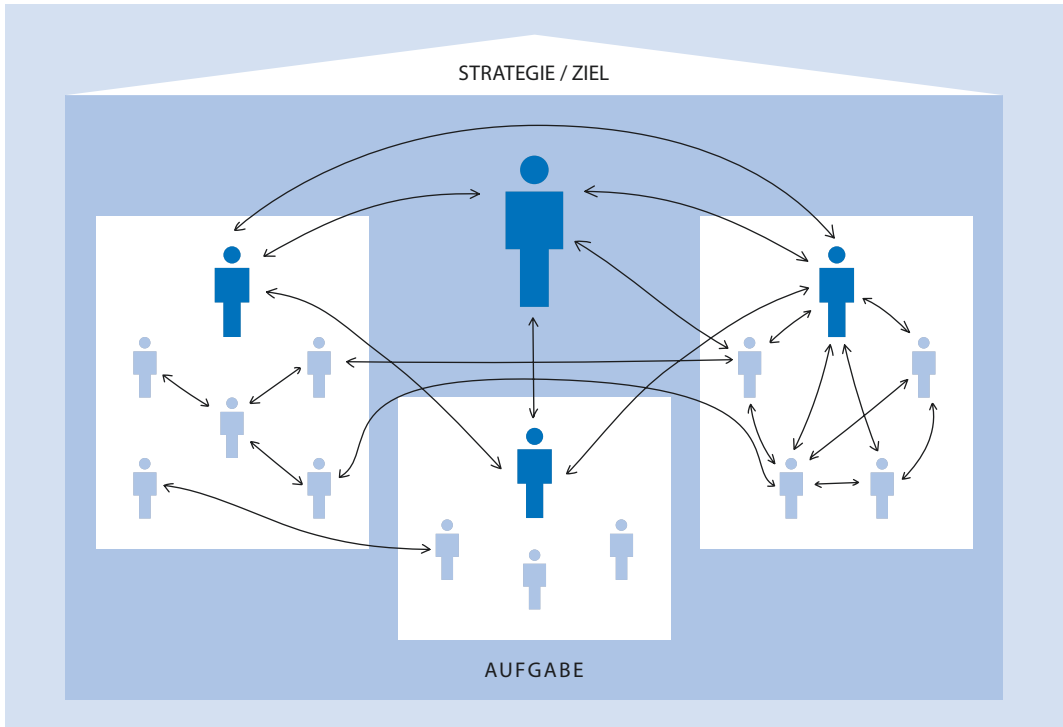
7.1 Worin besteht die Kunst, ein Team aufzubauen und zu formen?

Die Organisationsstruktur vieler erfolgreicher Unternehmen hat sich von einer funktionalen und Matrix-Organisation zu einer agilen **Prozess- und Teamorganisation** gewandelt. Zunehmend organisieren sich Unternehmen in Anlehnung an **Netzwerkstrukturen**. Teams bilden darin wichtige Leistungs- und Lerneinheiten. Für die Entwicklung, Produktion und Lieferung von Produkten und Dienstleistungen sind heute verschiedene Kompetenzen gefragt, die gebündelt und auf den Kunden ausgerichtet werden

müssen. Durch Teamarbeit und -strukturen soll ein besserer und schnellerer Kundenservice gewährleistet, die internen Prozesse effizienter gestaltet und die Motivation der Mitarbeitenden gesteigert werden – ausgehend von der Aufgabe und ausgerichtet auf das übergeordnete Ziel (▣ Abb. 7.1; ► Kap. 1).

Teamarbeit birgt **Potenziale und Synergien**, zugleich aber auch **Risiken und Nachteile**. So sind z. B. Konflikte in Arbeitsgruppen vorprogrammiert, die Leistungsmessung und -bewertung erweisen sich als schwierig etc. Für Führungskräfte bietet Teamarbeit vielfältige Herausforderungen, sei es bezogen auf die Dynamik oder wenn es darum geht, in ihren Teammeetings den Überblick zu behalten. Informationen für alle verständlich zu verarbeiten gehört genauso dazu wie die Vielfalt der Probleme zu bewältigen. Führungskräfte werden mit Leistungsverlusten, die aufgrund von ineffizienten und zahlreichen Koordinations- und Kommunikations-Meetings in und zwischen Teams auftreten, konfrontiert und haben sie zu verantworten. Sie beobachten Zielverfehlungen ihrer Mitarbeitenden und sehen, wie deren Motivation schwindet und mitunter in aktiven Widerstand und Verweigerung mündet etc. (Wegge 2004; Scholl 2005; Hertel und Scholl 2006).

Ihre Aufgabe ist es, sich den Herausforderungen zu stellen, mit dem Ziel der Förderung von Arbeitsmotivation und Leistung. Dafür heisst es, die **Bedingungen** in und von Teams so zu beeinflussen, dass die Vorteile der Teamarbeit wahrscheinlicher werden und die Nachteile an Gewicht verlieren. Dies ist leichter gesagt als getan. „Rezepte“ funktionieren kaum, denn die richtige Intervention hängt jeweils von vielen Faktoren ab, wie z. B. von der Besonderheit einzelner Teamarbeitsformen (langjährige Arbeitsteams oder kurzlebige Projektteams), der herrschenden Unternehmenskultur, dem Kontext der Arbeit etc. (► Abschn. 7.2.1). Zudem steht es nicht immer in der Macht von nur einer Person, diese Bedingungen sinnvoll zu gestalten. Eine optimale Führung von Teams in Unternehmen ist daher immer als eine komplexe Managementherausforderung zu sehen, die keinesfalls auf Prozesse der direkten personalen Führung im Team (Teamsitzungen, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, etc.) reduziert werden kann. Dennoch gibt es einige Aspekte, die Führungskräfte beachten sollten, um Erfolg zu haben (► Abschn. 7.2.2). Insbesondere müssen auch



■ **Abb. 7.1** Die Komplexität der Teamführung: Aufgabenorientierung unter Berücksichtigung der Beziehungsgestaltung und des Kontextes

die Herausforderungen an die Teamführungsrolle beachtet werden (► Abschn. 7.2.3).

7.1.1 Was für ein Team führe ich?

Ein **Team** ist in Anlehnung an Antoni (1994) dann ein Team, wenn es die folgenden Merkmale aufweist (■ **Abb. 7.2**): Mehrere Personen arbeiten über eine gewisse Zeit in strukturierten Beziehungen nach gewissen Regeln und Normen (geprägt durch Führung und Organisationskultur) eine aus mehreren Teilaufgaben bestehende Aufgabe. Für die Zusammenarbeit werden Kompetenzen und Rollen verteilt, um die gesetzten Strategien und Ziele zu realisieren. Das Team teilt gemeinsame Werte. Fachlicher und zwischenmenschlicher Austausch finden statt. Dabei entsteht ein **Wir-Gefühl** – man fühlt sich als Team. Die einzelnen Teammitglieder üben jeweils einen Einfluss auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der anderen Teammitglieder aus. Durch die

Teammitgliedschaft werden persönliche Bedürfnisse befriedigt.

Ein Team ist nicht gleich ein Team! In der betrieblichen Praxis sind drei verschiedene Hauptformen von Teams gemäß ihrer Funktion und ihrer Aufgabeninhalte anzutreffen (vgl. Gemünden und Högl 1998):

— **Entscheidungs- bzw. Managementteams:**

Sie (z. B. Top- und Mittelmanagementteams, Steuerungskomitees, Entscheidungsgremien) planen und entscheiden überwiegend über dispositive Tätigkeiten (Managementaufgaben wie Planung, Organisation und Kontrolle). Sie kommen sowohl zeitlich gebunden (z. B. Kommissionen, Task Forces zur Vorbereitung und Entscheidung über Produktentwicklung und -vermarktung, Strategieentwicklung) als auch in kontinuierlichen Formen (Verwaltungsrat einer Organisation, Geschäftsleitung, etc.) vor. Diese Teams bestehen meist aus Führungskräften.

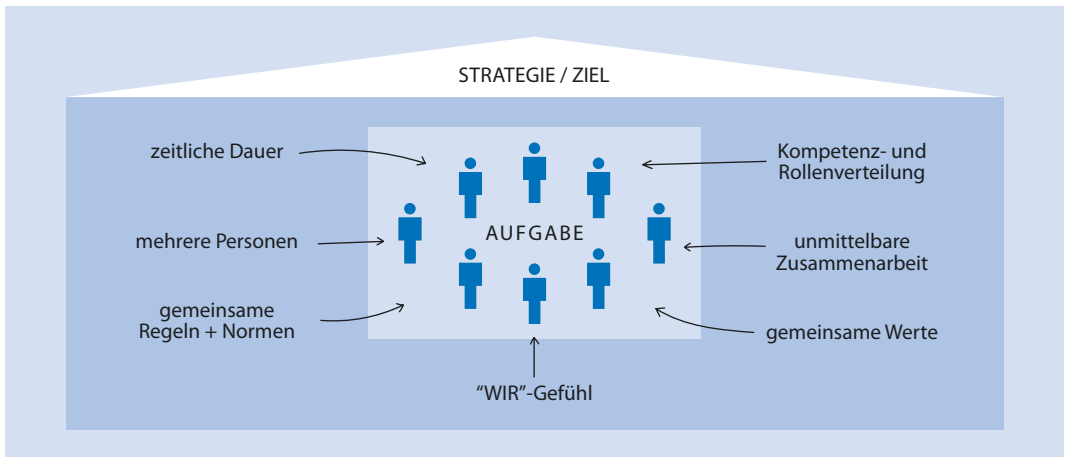


Abb. 7.2 Die Merkmale von Teams (in Anlehnung an Antoni 1994)

- **Arbeitsteams:** Sie (z. B. teilautonome Produktionsteams, Verkaufsteams oder Kundenserviceteams) erledigen überwiegend ausführende Tätigkeiten. Diese Teams sind meist kontinuierlich angelegt, d.h. sie bestehen über eine längere Zeit. Sie bestehen meist aus Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung.
- **Innovations- oder Projektteams:** Sie stehen sozusagen in der Mitte zwischen Arbeitsteams und Entscheidungsteams, weil sie mit Planungs- und Entwicklungsaufgaben betraut werden. Diese Aufgaben verlangen zahlreiche Entscheidungen, umfassen jedoch zugleich die operative Realisierung von angestrebten Innovationen. Diese Form von Teamarbeit ist heute häufig anzutreffen. Projektteams sind meist bereichsübergreifend angelegt und von zeitlich beschränkter Dauer. Diese Teams bestehen meist aus einem Mix von Führungskräften und Spezialisten ohne Führungsverantwortung.

Bei der Führung von **Entscheidungs- bzw. Managementteams** geht es um die Führung von Kaderleuten. Die verantwortliche Führungskraft sollte den Fokus auf die Zukunft richten. Die Aufgaben liegen in der Festlegung der strategischen Unternehmensziele und Gestaltung der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt. Hierzu gehört insbesondere die Anpassung an Veränderungen des Marktes,

an gesellschaftliche Rahmenbedingungen und an die Technik. Für die Führung von Managementteams ist wichtig, dass Themen der persönlichen Entwicklung, der Souveränität sowie der Selbstsicherheit nicht ausgeschlossen sind. Denn es geht hierbei weniger um die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, sondern vielmehr um die individuelle Ausfüllung der eigenen Berufsrolle in einem gegebenen organisatorischen und politischen Rahmen. Außerdem sind politische Aspekte in Managementteams und die Beziehung zu den Aufsichtsgremien tendenziell von größerer Bedeutung (Böning 2013). Obwohl innerhalb von Managementteams die Komplexität der einzelnen Aufgaben „naturgemäß“ widersprüchlicher ist, sollte die Führungskraft darauf achten, dass das Team dennoch zu effizienten und effektiven Entscheidungen geführt wird. Managementteams sollten fortwährend geeignete Organisationsformen prüfen und bedarfsgerechte Leistungserbringung und Organisationsentwicklung einfordern und durchführen. Sie sind dafür verantwortlich, dass der Umgang mit Ressourcen (Zeit, Personal, Geld, etc.) geklärt und bereinigt wird und dafür, dass die Sicherung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sowohl im eigenen Entscheidungsteam als auch in der Unternehmung sichergestellt wird. Da die Gesamtperspektive eine strategische ist oder sein sollte, ist die Ausrichtung auf Einzelaufgaben geringer und die Zeitperspektive länger. Dazu müssen Zielkonflikte verschiedener Personen und relativ selbstständig arbeitender Organisationseinheiten gelöst werden.

Alle relevanten Entscheidungen bedürfen des subtilen Zusammenspiels der beteiligten Führungskräfte, die sich auch oftmals über mehrere Hierarchieebenen hinweg auswirken können. Eine tragfähige effektive Koordination und Moderation durch die Führung kann gelingen, wenn teamförmige Erarbeitungs- und Verhandlungsprozesse durchgeführt werden. Es geht hier um eine Teamleistung.

Die Führung eines **Arbeitsteams** sollte ihren Fokus auf das „Schnittstellenmanagement“ legen. Sie ist dafür verantwortlich, dass die Ziele (Einzel- und Teamziele) von „oben“ klar, einfach und verständlich weiter vermittelt werden (Zielvereinbarungen). Sie ermächtigt ihr Team durch Empowerment (selbstständiges und selbstverantwortliches Handeln) und delegiert die Ziele und Aufgaben ins Team hinein. Sie sorgt dafür, dass die Informationen im eigenen Team fließen, die Aufgaben fair und entsprechend den Kompetenzen der Teammitglieder verteilt werden, die notwendigen Ressourcen für das Team zur Verfügung stehen, die Prozesse und Standards eingehalten werden, etc. Weiter sorgt die Führungskraft dafür, dass die Mitarbeitenden den Kontext und das Ziel ihrer Aufgaben nicht aus den Augen verlieren, z. B. durch regelmäßiges Feedback.

Die Führung von **Projekt- und Innovations-teams** gleicht derjenigen von Arbeitsteams. Es gibt dabei zwei wichtige Aspekte zu beachten: die zeitliche Dauer und die beschränkte Weisungsbefugnis. Ein Projekt ist eine zeitlich befristete Sonderorganisation innerhalb einer Organisation und meist nicht innerhalb der Linie angesiedelt. Die zeitliche Dauer hat einen großen Einfluss auf die Führung des Projekts. Sie muss effektiv und effizient das Projekt vorwärts treiben und dabei immer wieder für klare und erreichbare Ziele, guten Informationsfluss, transparente Entscheidungen, ein angenehmes Arbeitsklima, etc. sorgen. Zusätzlich herausfordernd für die Projektleitung ist, dass sie oftmals ein Projektteam führt, ohne disziplinarische Instrumente für die Mitarbeiterführung zur Verfügung zu haben. Es kann der Fall auftreten, dass ein Projektleiter einer Führungsperson auf höherer Ebene (weil Mitglied im Projektteam) Arbeitsaufträge erteilt und sie motivieren muss, ihren Beitrag zu leisten. Hier sind nebst Projektmanagement- auch Führungskompetenzen gefragt. Die Projektleitung sollte die Fähigkeit und Fertigkeit haben, durch laterale Führung - also ohne Weisungsbefugnis - auf ihre Projektmitarbeitenden

Einfluss zu haben sowie jemanden zu motivieren und zu engagieren ohne direkten Hierarchiebezug.

Die Teamführung spielt in allen Teamformen eine Schlüsselrolle bei der Überwindung von Spannungen und Konflikten. Sie sollte ihre Mitarbeitenden gut kennen und einschätzen können. Sie ist für die Förderung der Teamleistung und Weiterentwicklung ihres Teams und der einzelnen Teammitglieder mitverantwortlich. Führungs-, Arbeits- und Projektteams stellen unterschiedliche Anforderungen an ihre Führungskraft. Dennoch treten in allen drei Formen ähnliche psychologische Teamphänomene auf.

7.1.2 Worauf sollte ich bei meinem Team achten, um Erfolg zu haben?

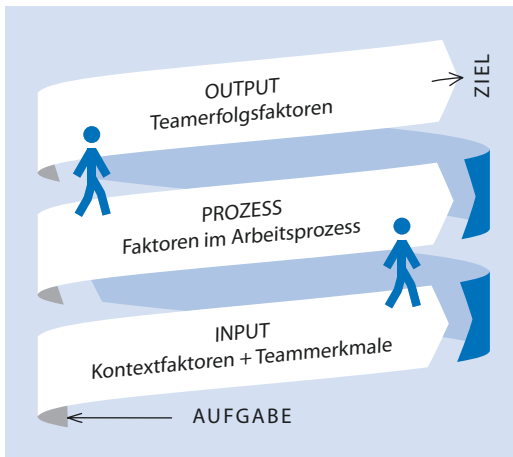
Erfolge von Teams werden durch Teameffektivitätsmodelle erklärt und können mit dem „**Input-Prozess-Output-Modell**“ (IPO-Modell), welches verschiedene Einflussfaktoren auf den Erfolg eines Teams aufzeigt, skizziert werden (vgl. auch Stewart und Barrick 2000; West et al. 1998; Brodbeck 1996, 2004; Gladstein 1984; Hackman 1987; Tannenbaum et al. 1992):

Dynamisch betrachtet – in Anlehnung an IPO-Modell von McGrath (1964) – sollten Führungskräfte drei sich spiralförmig aufbauende Ebenen mit einbeziehen, um ihre Teams nachhaltig zum Erfolg zu führen (■ Abb. 7.3):

- Ebene 1 - **Input**: Kontextfaktoren wie Aufgabenbeschaffenheit und organisationaler sowie kultureller Kontext, Teammerkmale (Zusammensetzung, Grösse, etc.)
- Ebene 2 - **Prozess**: Arbeits-, Team- sowie Führungsprozess
- Ebene 3 - **Output**: Teamerfolgswirkungen wie Teamleistung und -entwicklung

Ebene 1: Aufgabenbeschaffenheit, Teamzusammensetzung und organisationaler sowie kultureller Kontext

Im Sinne von Input bzw. Ausgangslage ist jedes Team in einem bestimmten Kontext eingebettet, in dem es z. B. durch herrschende Regelwerke des Unternehmens, Systeme und Guidelines etc. beeinflusst wird. Zudem verfügt jedes Team über gegebene



■ **Abb. 7.3** Das Input-Prozess-Output-Modell und seine Einflussfaktoren auf den Leistungserfolg

Teammerkmale wie z. B. eine bestimmte Teamgröße, Erfahrung und Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten oder Ausprägungen bzgl. Diversity etc. Um das Erfolgspotenzial des Teams zu sichern, sollte die Führung beim Aufbau bzw. bei der Übernahme eines Teams die gegebenen Faktoren und Merkmale bewusst reflektieren und berücksichtigen. (Antoni und Bungard 2004; Wegge 2004). Nebst der Klärung und Vereinbarung von Zielen und Aufgaben sollte sich die Teamführung regelmäßig darüber Gedanken machen, ob die Teamzusammensetzung (Alter, Geschlecht, Wissen, Größe, etc.; ■ Tab. 7.1) für die Realisierung der Teamziele noch angemessen ist. Zudem und weil sie eine wichtige Schnittstellenfunktion zwischen ihrem Team und dem Umfeld inne hat, sollte sie sich überlegen, wie und wo sie dabei Unterstützung anbieten könnte (z. B. wichtige Informationen von außen einbringen, für Ressourcen sorgen, etc.) damit ihr Team arbeitsfähig bleibt.

Ebene 2: Arbeits-, Team- und Führungsprozess

Die Gestaltung des Arbeits- und Teamprozesses zielt auf die gemeinsame Ausführung von Aufgaben sowie den interpersonellen Austausch ab (Hackman 1987, 1990; ■ Tab. 7.1). Die Teameffektivität und der Erfolg hängen z. B. davon ab, wie sehr sich die

einzelnen Teammitglieder bei der Aufgabenbearbeitung anstrengen und wie sie ihr Wissen, ihre Fertigkeiten und ihre Arbeitsbewältigungsstrategien einbringen und teilen (Antoni und Bungard 2004). Der Teamerfolg - im Sinne des Outputs - wird jedoch auch stark beeinflusst dadurch, wie die Teammitglieder miteinander kommunizieren, den Zusammenhalt untereinander (Kohäsion) gestalten und sich mit der Aufgabe identifizieren bzw. sich motivieren (Wegge 2004). In der Gestaltung des Teamprozesses spielt die Führung eine konzipierende, koordinierende und moderierende Rolle. Sie gestaltet die Zusammenarbeit vollumfänglich und vermittelt im Besonderen auch bei aufkommenden Konflikten.

Ebene 3: Erfolgsfaktoren der Teamleistung und Teamentwicklung

Wenn es der Teamführung gelingt, die Ebenen 1 und 2 professionell zu handhaben, drückt sich dies auf der Ebene 3 in der Qualität der Teamleistung und -entwicklung aus (■ Tab. 7.1). Bei der Beurteilung dieser Output-Qualität werden ergebnis- und verhaltensorientierte Kriterien unterschieden (van Dick und West 2005). **Ergebnisorientierte Kriterien** bestehen aus quantitativ messbaren Zahlen. Ihre Formulierung orientiert sich an Umsatzzahlen, Renditezahlen, etc. – man spricht häufig von „hard factors“:

- **Effektivität:** Ziele (quantitativ und qualitativ) erreicht
- **Effizienz:** Budget und Zeitvorgabe eingehalten
- **Innovation:** Ziele aufgrund neuartiger Ideen übertroffen

Durch sie kommt zum Ausdruck, wie gut ein Team seine Aufgaben ausgeführt und seine Ziele erreicht hat.

Verhaltensbezogene Kriterien zielen auf die Beurteilung des Teamprozesses ab und sind eher qualitativer Natur. Sie werden häufig durch Beobachtung und Befragung eingeschätzt und werden als „soft factors“ bezeichnet:

- **Zufriedenheit** der Teammitglieder
- **Commitment** der Teammitglieder
- **Lernerfolg** einzelner und des Teams als Ganzes

Tab. 7.1 Die Teamerfolgsk Faktoren im IPO-Modell als Orientierungsrahmen für die Führung (in Anlehnung an McGrath 1964; Gladstein 1984; van Dick und West 2005)

Ebene 1: Input Kontextfaktoren und Teammerkmale	Ebene 2: Arbeits- und Teamprozess Faktoren im Arbeitsprozess	Ebene 3: Output Teamerfolgsk Faktoren „hard factors“ und „soft factors“
<ul style="list-style-type: none">• Aufgabenbeschaffenheit<ul style="list-style-type: none">– Komplexität– Interdependenz der Ziele und Aufgaben• Teamzusammensetzung<ul style="list-style-type: none">– Teamgröße– Erfahrung und Wissen– Fähigkeiten und Fertigkeiten– Diversity: Homogenität und Heterogenität bezgl. Alter, Gender, Migration, Anciennität, Rollen im Team etc.• Organisationaler und kultureller Kontext (Regelwerke, organisationale Subsysteme wie Belohnungs- und Informationssysteme etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Arbeits- und Teamprozess<ul style="list-style-type: none">– Kommunikation im Team– Kohäsion und Identifikation im Team, Wir-Gefühl– Motivation im Team → Commitment im Team, Teamspirit– Kooperation und Konkurrenz im Team → Normen und Regeln innerhalb des Teams (Allianzen eingehen oder nicht?)– Konflikte im Team (Regelverletzungen, Verhandlungen, Vermittlungen, Mediation, etc.)• Führungsprozess<ul style="list-style-type: none">– Gestaltung der Aspekte des Teamprozesses mit Hilfe von Führungs-Know-how und -instrumenten	<ul style="list-style-type: none">• Teamleistung<ul style="list-style-type: none">– Effizienz– Effektivität (quantitativ und qualitativ)– Innovation• Teamentwicklung<ul style="list-style-type: none">– Zufriedenheit der Teammitglieder– Commitment der Teammitglieder– Lernerfolg einzelner und des Teams als Ganzes

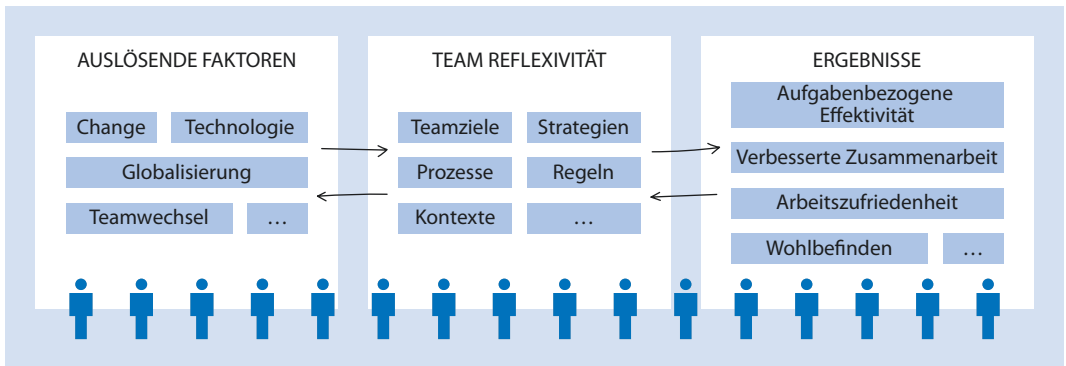
In der Qualität der Teamentwicklung kommt zum Ausdruck, wie gut das Team gearbeitet und welchen Reifegrad es erreicht hat.

Im Zusammenhang mit den Teamerfolgsk Faktoren kann das **Modell der Reflexivität** in Teams von West (1996, in van Dick und West 2005) für die Führungspraxis von Interesse sein (Abb. 7.4). Dieses Modell geht davon aus, dass Teams nur dann fähig sind, Strategien im Umgang mit Zielen und Prozessen zu verändern, wenn sie sich am Schluss eines Prozesses (z. B. nach Abschluss einer intensiven Arbeitsphase oder eines Projektes) damit auseinandersetzen, ob sie die richtigen Ziele mit den richtigen Mitteln verfolgt haben. Reflexion über Erfolg oder Misserfolg wird hier als Grundlage des Lernens und der Weiterentwicklung von Teams postuliert.

Reflexivität steht hier für das Ausmaß, in welchem die Teammitglieder offen über die Ziele, Strategien und Prozesse, etc. des Teams nachdenken (Abb. 7.4). Auch dazu gehört der Versuch, die Ziele, Strategien und Prozesse etc. den aktuellen

oder antizipierten Veränderungen innerhalb oder außerhalb des Teams anzupassen (West 1996). Diese Aspekte sind in Abb. 7.4 im mittleren Teil dargestellt. Ähnlich wie im IPO-Modell (Abb. 7.3, Tab. 7.1) werden auch in diesem Modell eine Reihe von Faktoren beschrieben, die für die Auseinandersetzung innerhalb des Teams als stimulierend oder auslösend angesehen werden können. Reflexivität ist gefragt, wenn es im Team um das Lernen aus Fehlern geht. Sie ist zur konstruktiven Bewältigung von Konflikten unabdingbar. Reflexivität hilft, die Dynamik in Teams zu verstehen und zielführend zu gestalten, wenn es z. B. zu einem Wechsel im Team kommt, Mitglieder das Team verlassen und damit eingefahrene Prozesse plötzlich hinterfragt werden oder wenn neue Mitglieder mit neuen Sichtweisen zum Team stoßen.

Die Auswirkungen der Reflexivität (rechte Spalte in Abb. 7.4) werden in der **Aufgabenbearbeitung** sichtbar. Die Effektivität steigt an. Reflexivität wirkt sich auf soziale, nicht-aufgabenbezogene Bereiche der Zusammenarbeit positiv aus. In reflektierenden Diskussionen und Gesprächen entwickeln Teams



■ Abb. 7.4 Das Modell der Reflexivität in Teams in Anlehnung an West (1996, in van Dick und West 2005)

verbesserte oder neue Methoden der Konfliktlösung, und es werden Unterstützungsprozesse ausgelöst, die sich positiv auf die Beziehungen im Team und langfristig auf Zufriedenheit und Wohlbefinden der Teammitglieder auswirken.

7.1.3 Was sind die Anforderungen an meine Teamführungsrolle und wie gestalte ich sie?

Die zentrale Aufgabe einer Teamführung ist, sich um die Rahmenbedingungen der Arbeit von und für Teams zu kümmern und diese so zu gestalten, dass persönliches und **organisationales Lernen** im Team angeregt und erleichtert werden. Für die Führung heisst das, sich in verschiedenen Spannungsfeldern zu bewegen, Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu verstehen und die Arbeitsumgebung eines Teams optimal zu gestalten. Das Arbeitsumfeld soll es dem einzelnen Teammitglied ermöglichen, seinen Beitrag zum Teamerfolg zu leisten und gleichzeitig seine fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen weiter zu entwickeln. Es geht um bewusstes Wahrnehmen, Entscheiden und Handeln in einem Netzwerk von Beziehungen und gleichzeitig darum, die **Orientierung an den unternehmerischen Zielen** zu halten und einzufordern. Ein Team zu leiten verlangt von der Teamführung hohe Kommunikationskompetenz in **verschiedenen**

Funktionsrollen (■ Tab. 7.2). Ihre verschiedenen Fähigkeiten (Kommunikations-, Methoden-, Konfliktfähigkeit, etc.) bauen nicht primär auf dem Wissen über z. B. Gesprächsstrategien und Techniken auf, sondern insbesondere auf die persönliche Auswahl und **Passung der Funktionsrollen zum situativen Kontext** (Team- und Organisationskontext). Um entscheiden zu können, welche Funktionsrolle wo und wann unterstützend und zielfdienlich ist, sollte die Teamführung die spezifischen Eigenheiten und Muster (Kommunikation, Regelwerke, Standards im Team) erkennen. Sie braucht eine gute Beobachtungsgabe und ein aktives Hinschauen und Hinhören, um entscheiden zu können, welche Rolle in welcher Situation die effektivste ist. Jede Führungskraft sollte ermutigt werden, in der Ausübung dieser verschiedenen Teamführungsrollen ihren individuellen, authentischen Stil zu finden und zu entfalten. Dies ist dann möglich, wenn jemand bereit ist, sich auch mit den eigenen Mustern auseinanderzusetzen und so persönliche Ressourcen und Potenziale erkennen und (er)leben zu können (► Kap. 2).

Die Rolle der Teamführung hat verschiedene Gesichter bzw. sie besteht aus mehreren **Funktionsrollen** (■ Tab. 7.2). Jede Funktionsrolle zieht bestimmte Aufgaben nach sich und erfordert entsprechende Fähigkeiten. Ein Team zum Erfolg zu führen, bedeutet für Führungskräfte, die gesamte Rollenklaviatur kunstvoll und agil spielen zu können (s.a. Wegge 2004). Die Übung macht hier den Meister.

■ **Tab. 7.2** Rollen und Aufgaben der Teamführung (vgl. West 2004b; Krüger 2002, in van Dick und West 2005)

Funktionsrollen in der Teamführung	Aufgaben	Fähigkeiten
Koordinator	Ziele klären und vereinbaren, Arbeitsteilung und Prozesse organisieren, auf Zeiten achten, Abstimmungen mit anderen vornehmen	verzichtet auf Dominanz, muss verbindlich, aber hartnäckig sein
Moderatorin	jeden zu Wort kommen lassen, Probleme in der Kommunikation erkennen und lösen, Zwischenergebnisse festhalten	visualisieren können, neutral bleiben können, zusammenfassen und den roten Faden behalten können
Berater	klären von Beziehungsproblemen zwischen Teammitgliedern, Fach- und Methodenfragen klären	Gesprächstechniken beherrschen (z. B. aktives Zuhören, Frageformen, etc.), Alternativen aufzeigen können
Konfliktmanagerin	Rollenkonflikte lösen	Kommunikationsstrukturen und -probleme analysieren können (auf mehreren Ebenen), Grundverständnis von Mediationstechniken
Darsteller/Präsentator	Ergebnisse und Erfolge des Teams nach außen darstellen	visualisieren, sprechen und überzeugen können
Repräsentantin	Teaminteressen gegenüber Kunden, Organisation und anderen Teams oder Abteilungen vertreten	Selbstbewusstsein
Verhandlungsführer	über Ressourcen wie Zeit, Geld, Ausstattung mit der Organisation verhandeln können	realistisch sein können, Verhandlungsstrategien beherrschen

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Worin besteht die Kunst, ein Team aufzubauen und zu formen?“

■ Den Erfolg Ihres Teams verankern Sie, indem Sie Ihr Team an klaren Zielen ausrichten, eine den Aufgaben entsprechende Teamzusammensetzung anlegen (Größe, Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Beachtung der Diversity wie Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund, etc.) und die kontextuellen Bedingungen (Informations- und Belohnungssystem) für Ihr Team bewusst so gestalten, dass die Teammitglieder optimal arbeiten und kooperieren sowie sich weiter entwickeln können. Dabei sind allenfalls unterstützende Maßnahmen für einzelne wie Mentoring und Coaching sinnvoll und angebracht.

- Beachten Sie, dass Sie in der Führung eines Teams unterschiedliche Funktionsrollen erfüllen können: Je nach Bedarf sollten Sie als Koordinator oder als Moderator auftreten, Sie können als Berater handeln und mitunter als Konfliktmanager. Von Ihnen wird erwartet, dass Sie als Präsentator nach außen treten und Ihr Team wirksam und würdig repräsentieren können. Nicht zuletzt wird von Ihnen erwartet, dass Sie sich als erfolgreicher Verhandlungsführer bewähren. Jede Rolle zieht spezifische Aufgaben nach sich und erfordert entsprechende Kompetenzen. Ihren Lernbedarf können sie so individuell eruieren.
- Messen und diskutieren Sie die Team- und Lernleistung mit Ihrem Team. Führen Sie regelmäßig Feedback- und Reflexionsrunden mit Ihrem Team durch,

in denen gemeinsam und offen über (erfolgte) Zielerreichungsstrategien und Prozesse der Zusammenarbeit nachgedacht wird, mit dem Ziel, es zukünftig „besser“ und „anders“ zu machen. Belohnen Sie unterstützendes Verhalten im Team! Schreiben Sie der gegenseitigen Unterstützung und Hilfsbereitschaft einen hohen Wert zu.

- Nutzen Sie alle Faktoren (► Abb. 7.4), welche stimulierend für die Reflexivität des Arbeits- und Teamprozesses wirken und Rückschlüsse auf die Teamleistung möglich machen: Veränderungen im Kontext und im Team, Trends, auf die es heisst zu antworten, begangene Irrtümer und Fehler oder Konflikte, aber auch Erfolge, die erreicht wurden, sind reflexionswürdig.

7.2 Wie entwickle und hole ich das Beste aus meinem Team heraus?

Veränderungen im Team sind eine nicht zu unterschätzende Belastung. Ob Umstrukturierung der Arbeitsweise, Einstellung neuer Mitglieder, Personalabbau, Outsourcing einzelner Aufgaben oder Erweiterung des Aufgabenportfolios - Veränderungen lösen bei Teammitgliedern Betroffenheit aus und können irritieren. Dies kann sich in der Folge sowohl auf der **Aufgaben- und Leistungsebene** als auch der **Ebene des Befindens und des Zusammenhalts (Kohäsion)** manifestieren. Damit ein Team bei Veränderungen und Störungen arbeitsfähig bleibt, sind Führungskräfte stets gefordert, die Teamdynamik zu erfassen, treffend zu interpretieren und sowohl achtsam als auch klug zu intervenieren. Der Fokus muss hier zugleich auf beide Ebenen gerichtet werden.

a. Fokus auf die Aufgaben- und Leistungsebene

Wenn Teams neu gebildet oder stark verändert werden, passieren häufig signifikante Verschiebungen auf der Aufgabenebene. Dies führt zu Unklarheit und Verunsicherung. Gewohnte Prozesse werden aufgebrochen. Die **Autonomie** einzelner sowie

Handlungsspielräume werden in Frage gestellt. Um hier Klarheit zu schaffen, bedarf es der Abstimmung und Kommunikation, sowohl bzgl. der Aufgaben und Prozesse als auch bzgl. der Regeln und Normen der Zusammenarbeit und des Umgangs miteinander. Die Forschung zeigt, dass bei Veränderungen die Wahrnehmung der Teammitglieder nicht unterschätzt werden sollte: Je größer der Autonomieverlust und die Einengung von Handlungsspielräumen scheinen, desto wahrscheinlicher entwickeln Teammitglieder eine ablehnende und abwehrende Reaktion gegenüber der Aufgabe und der Teamarbeit. Die **Reaktanz-Theorie** von Brehm erklärt dies als komplexe Abwehrreaktion und Widerstand gegen äußere und innere Einschränkungen, die psychischen Druck nach sich ziehen (Brehm, 1966, in Frey und Irle 2002).

Dem kann entgegengewirkt werden, indem einerseits Klarheit auf der Aufgabenebene sowie bzgl. Regeln und Normen der Zusammenarbeit geschaffen wird und andererseits Freiräume bzw. Handlungsspielräume für die Teammitglieder abgesteckt werden. Es liegt an der Führung, diesen Prozess zu gestalten.

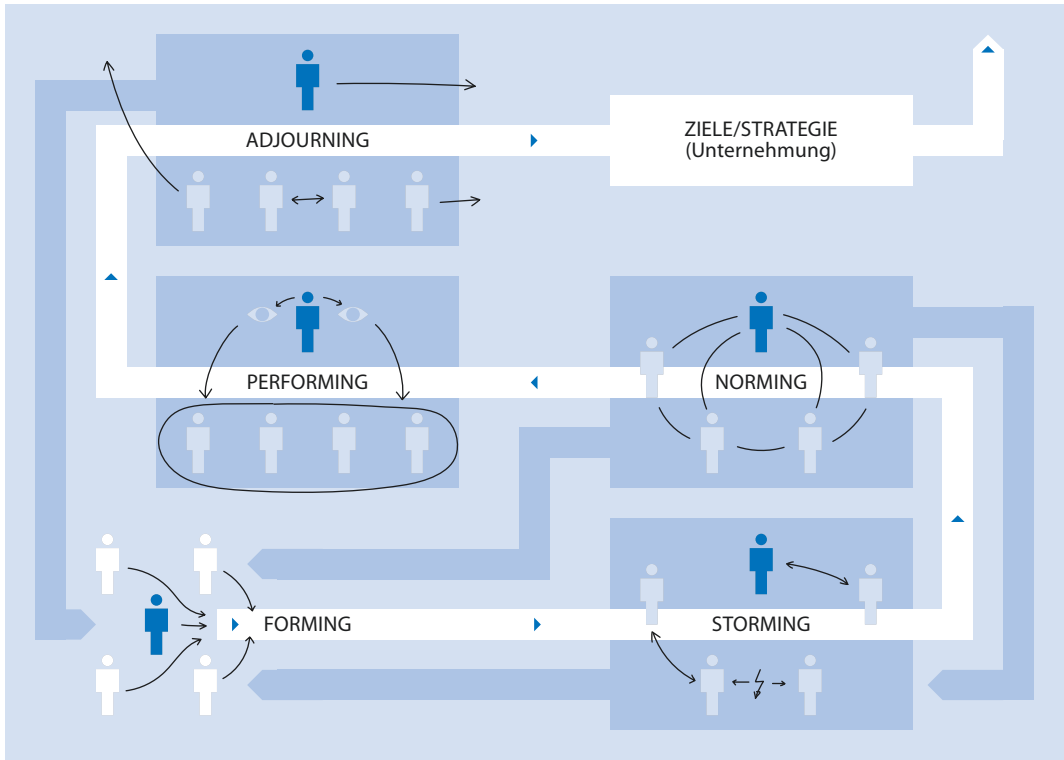
b. Fokus auf die Befindlichkeit und Kohäsion des Teams

Die Ebene des Befindens und der Kohäsion in Teams wird nach Wegge durch drei Aspekte geprägt (2006, in Schüpbach 2013):

- Attraktivität der Teamziele und Aufgaben
- interpersonale Attraktivität
- Stolz, dem Team anzugehören

Aus der Teamforschung geht hervor, dass eine hohe Kohäsion vor allem dann mit höherem Teamerfolg und -produktivität einhergeht, wenn das gemeinsame Ziel und die gemeinsamen Aufgaben als attraktiv und herausfordernd wahrgenommen und akzeptiert werden. Zugleich ist erwiesen, dass es neu formierten Teams oder solchen, die Irritationen erlebt haben, eher schwerfällt, sich den neuen Aufgaben und Ziele zuzuwenden.

Es dauert in der Regel eine Weile, bis sie die neuen Ziele und Aufgaben akzeptiert haben oder sie sogar als attraktiv wahrnehmen können, weil die Kohäsion (noch) nicht trägt (Wegge 2004; van Dick und West 2005). Für die Führungskraft stellt sich so die Frage – wo beginnen? Die Praxis zeigt, dass hier die **Beziehungsebene** ausschlaggebend ist, sie jedoch nicht losgelöst von der Aufgabenebene betrachtet werden



■ **Abb. 7.5** Die Teamentwicklungsphasen nach Tuckman und Jensen (1977, in van Dick und West 2005)

darf. Neu formierte Teams bzw. solche, die z. B. in eine größere Einheit integriert wurden, müssen sich daher sowohl mit ihren neuen Aufgaben und Vorgehensweisen als auch mit den anderen Mitgliedern vertraut machen. Die Führung muss bewusst Raum und Zeit gewähren sowie aktive Unterstützung leisten, damit Beziehungen im Team sich festigen und ein Wir-Gefühl entsteht, das die gegenseitige Verbindlichkeit und Hilfsbereitschaft, aber auch die Teamidentität fördert. Zugleich findet eine Auseinandersetzung mit dem, was geschieht, statt, um es zu verstehen, einzuordnen und die Teammitglieder als Einheit handlungsfähig zu machen. Gerade bei neu gebildeten Teams, die Aufgaben zu lösen haben und die Vorgehensweise dafür noch unklar ist, werden auf jeden Fall gegenseitige Abstimmung und Beziehungsarbeit benötigt. Dieser Adaptionsprozess beansprucht nicht nur Zeit, sondern erfordert Dialogbereitschaft von allen Seiten.

Die psychologische Forschung und Beratungspraxis geben hierzu griffige Anhaltspunkte:

Funktionierende Teams sind das Ergebnis einer Entwicklungsarbeit, bei der vier bis fünf verschiedene Entwicklungsphasen (■ Abb. 7.5) durchlaufen werden (Tuckman und Jensen 1977, in van Dick und West 2005). Innerhalb der verschiedenen Phasen muss die Führung unterschiedliche Schritte und Maßnahmen anwenden.

7.2.1 Worauf muss ich achten bei der Entwicklung meines Teams?

Phase 1: Forming

Der Entwicklungsprozess eines Teams beginnt mit der Orientierung, dem sog. „Forming“. Die Führung sieht sich in dieser ersten Phase mit verschiedenen Faktoren konfrontiert. In dieser Phase besteht viel Unsicherheit, Konfusion und Abhängigkeit von der Führung. Die Teammitglieder loten die Situation

aus. Eher langsam und mitunter zögerlich wendet man sich der Aufgabe zu. Die Beziehungen zueinander sind noch relativ offen und unklar. Erste Regeln werden eingeführt und zugleich Regelüberschreitungen ausgetestet. Fragen zum Grad der Autonomie und der Handlungsfreiheit (für jeden einzelnen und für das Gesamtteam) könnten hier im Raum stehen. Die Aufgabe der Führung ist daher, deutlich zu machen, welchen Nutzen die kooperative Zusammenarbeit dem Einzelnen, der Teameinheit und dem Unternehmen bietet. Für die Diskussion, wie jeder seine Stärken optimal einbringen kann, eignet sich das **Rollenmodell** von Belbin (2010). Belbin unterscheidet drei Hauptrollen und darin je drei weitere Rollen, die in jedem Team vorkommen und verteilt werden können (■ Tab. 7.3). Die Führung müsste die Rolle des Moderators übernehmen. Die Heterogenität bzgl. Teamressourcen und Stärken werden darin ebenso explizit gemacht wie die Suche nach der Rolle, für die der Mitarbeitende Talente und Fähigkeiten mitbringt.

Ziel dieser ersten Phase ist, die Teamkonstellation (inkl. Führung) zu erfassen, gemeinsam mit dem Team Aufgaben und Rollen zu definieren sowie erste explizite Regeln der Zusammenarbeit zu entwickeln und auf ein gemeinsames Verständnis davon hinzuwirken. Die Führung muss hier zunächst als Beobachter und Analyst auftreten, sich aber auch den Einzelnen im Team zuwenden. Zugleich heisst es für sie, Schwerpunkte im Sinne der Perspektiven zu schaffen, sei es bezogen auf die Aufgabe oder die Zusammenarbeit im Team.

Phase 2: Storming

In dieser Entwicklungsphase sind Konflikte vorprogrammiert, die den Macht-, Status- und Grundsatzkämpfen eigen sind. Sie entzünden sich z. B. an Prioritätensetzungen bei verschiedenen Zielen oder Vorgehensweisen. Es bilden sich rivalisierende Untergruppen und Polarisierungen. Widerstände treten auf. Einige demonstrieren ihre Machtansprüche lauthals, andere zeigen eher Rückzugstendenzen. Auch Führung wird mitunter in Frage gestellt. Die Beziehungen sind eher angespannt. Dennoch beginnen sich erste Abstimmungen über die Arbeitsorganisation und -abläufe abzuzeichnen, sofern die Konfliktaustragung konstruktiv gelingt

Ziel dieser zweiten Phase ist, die Unterschiedlichkeit der Meinungen sowie die Konfliktenenergie, die sich im Team aufbaut, für eine gegenseitige Klärung und Anpassung der Arbeitsziele und der Zusammenarbeit konstruktiv zu nutzen. Die Rolle der Führung ist auf die Klärung, Vermittlung, Schlichtung und Moderation von Konfliktregelungen ausgerichtet.

Phase 3: Norming

Die Wogen glätten sich, zunehmend bildet sich Konsens heraus. In dieser Phase geht es darum, dass die Teammitglieder untereinander konstruktive Vereinbarungen treffen. Es wird festgelegt, wer welche Aufgaben übernimmt. Die Umgangsformen werden etabliert. Die Qualitäts- und Verhaltensnormen, die das Miteinander regeln, werden akzeptiert. Kennzeichnend für diese Teamphase ist die Entstehung eines **Wir-Gefühls** (Teamspirits), welches das gemeinsame Ziel unter Wahrung der Interessen und Stärken der Teammitglieder in den Mittelpunkt rückt. Aufgabe der Führungskraft ist es, die Aufgaben und Personen zu koordinieren. Die Führung etabliert sich, sie wird akzeptiert. Auch die übrigen Teammitglieder haben ihre Rollen gefunden, und es wird verstärkt kooperiert. Die Beziehungen sind nun harmonischer, und das Team wendet sich verstärkt der Aufgabe und Zielverfolgung zu. Die Attraktivität des Teams hat für jedes Mitglied an Stärke gewonnen. Der Einzelne identifiziert sich mit dem Team. Commitment entsteht.

Ziel dieser dritten Phase ist ein funktionierendes **Zusammenspiel der Rollen** und die Herstellung von Kohäsion. Das Wir-Gefühl soll spür- und messbar werden. Die Führung beschränkt sich mehr und mehr darauf, diesen Prozess im offenen Austausch zu unterstützen und vorwärts zu tragen.

Phase 4: Performing

Nach und nach entsteht also ein leistungsfähiges Team, in dem einzelne Mitglieder flexibel unterschiedliche Rollen einnehmen, z. B. als Koordinator, Umsetzer und Macher (■ Tab. 7.3, die Teamrollen von Belbin 2010). In der Performingphase stehen **Arbeitsorientierung und Leistungsausrichtung** im Zentrum, und das Team arbeitet erfolgreich zusammen. Es wird kooperiert. Man geht offen miteinander

■ Tab. 7.3 Die Teamrollen nach Belbin (2010; aus: www.wirtrainieren.de)

Handlungsorientierte Rollen	<p>Macher (Shaper): Der Macher ist dynamisch und voller Energie, arbeitet konzentriert und kann auch gut unter Druck arbeiten. Er übernimmt schnell Verantwortung und sorgt für rasche Entscheidungen.</p> <p>Umsetzerin (Implementer): Die Umsetzerin ist zuverlässig, effizient und diszipliniert. Für sie sind stabile Strukturen wichtig. Deshalb ist sie darauf bedacht, sie aufzubauen. Den Veränderungen steht sie kritisch gegenüber. Sie kann leicht als unflexibel gelten.</p> <p>Perfektionist (Completer, Finisher): Der Perfektionist ist genau, pünktlich, zuverlässig und ängstlich. Er versucht, Fehler zu vermeiden und sorgt für genaue Einhaltung aller Details. Es fällt ihm schwer, zu delegieren, da er lieber alles noch einmal persönlich überprüft und kontrolliert – dadurch kann er auch schnell den Überblick verlieren.</p>
Kommunikationsorientierte Rollen	<p>Koordinatorin, Integratorin (Coordinator): Die Koordinatorin ist selbstsicher, entschlossen, kommunikativ und kann gut zuhören. Sie behält den Überblick, setzt Ziele und Prioritäten und delegiert Aufgaben an jene, die dafür am besten geeignet sind. Sie kann allerdings für die anderen Teammitglieder manipulierend wirken, vor allem dann, wenn sie (manipulativ) Eigeninteressen verfolgt.</p> <p>Teamarbeiter, Mitspieler (Teamworker): Der Teamarbeiter ist beliebt, kommunikativ und diplomatisch. Er sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima und für Harmonie, vermeidet Rivalität und sorgt dafür, dass auch introvertierte Teammitglieder eingebunden werden. Allerdings ist er in kritischen Situationen leicht überfordert und überlässt dann gerne anderen die Entscheidungen.</p> <p>Wegbereiterin, Weichenstellerin (Resource Investigator): Die Wegbereiterin ist extrovertiert, enthusiastisch und gesellig. Sie schließt schnell Freundschaften, baut nützliche Kontakte außerhalb des Teams auf und findet neue Lösungsmöglichkeiten. Sie lässt sich allerdings auch relativ leicht ablenken und kann nach anfänglichem Enthusiasmus schnell das Interesse verlieren.</p>
Wissensorientierte Rollen	<p>Neuerer, Erfinder (Innovator): Der Erfinder ist introvertiert, kreativ und denkt in „unorthodoxer“ Art und Weise. Er bringt neue Ideen ein und sucht nach alternativen Lösungen, wodurch er auch für schwierige Problemstellungen Lösungen finden kann. Er ist allerdings fehleranfällig, weil er dazu neigt, Details und „Nebensächlichkeiten“ auszublenken. Kritikfähigkeit gehört häufig nicht zu seinen Stärken.</p> <p>Beobachterin (Monitor Evaluator): Die Beobachterin ist nüchtern und strategisch. Meist introvertiert veranlagt verschafft sie sich gerne „seinen“ Überblick und versucht, Sachverhalte tiefgründig zu verstehen. Sie berücksichtigt alle relevanten Möglichkeiten und hat ein gutes Urteilsvermögen, ergreift allerdings kaum spontan das Wort. Sie tut sich schwer damit, andere zu motivieren und kann schnell als herablassend empfunden werden.</p> <p>Spezialist (Specialist): Der Spezialist richtet sein Interesse vorwiegend auf den fachlichen Teil der Arbeit, und zwar hoch engagiert. Er verfügt über Expertenwissen und Hintergrundinformationen, die anderen fehlen. Er neigt allerdings dazu, sich in technischen Einzelheiten zu verlieren und sieht sich vornehmlich als Quelle der Expertise.</p>

um (Kommunikation), hilft sich gegenseitig, und Aufgabenbearbeitung und Zielerreichung verlaufen erfolgreich. Die Führungskraft kann sich darauf verlassen, dass ihr Team produktiv ist. Der Steuerungsaufwand ist in dieser Phase deutlich geringer, da das Team effizient arbeitet. In regelmäßigen Meetings kann die Führungskraft das angestrebte Ergebnis und das Niveau der Arbeit sichern.

Ziel dieser Phase ist, die **Funktions- und Leistungsfähigkeit des Teams optimal zu nutzen** und Erfolge zu generieren. Die Führung unterstützt das Team und die einzelnen Mitglieder beim Erreichen der Ziele, verstärkt ihre Leistungsbereitschaft und ihre Fähigkeiten mittels Anerkennung und Würdigung, fördert weiter den gegenseitigen Lernprozess und hat immer ein achtsames Auge auf die Leistungserbringung sowie auf die Zusammenarbeit.

Phase 5: Adjourning

Diese Phase erleben Teams, die relativ lange zusammengearbeitet haben, wenn sie **nach Erledigung ihres Auftrages wieder auseinandergehen**, um sich z. B. in neuer Zusammensetzung anderen Aufgaben zu widmen. Dies ist häufig der Fall in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sowie im Bausektor. Diese Phase kann für die Teammitglieder durchaus belastend sein, weil über das Ende des Teams der Bogen der gemeinsamen Arbeit geschlossen wird. Zum Beispiel werden abschließende Dokumentationen erstellt, und es wird im Sinne des Wissensmanagements sichergestellt, dass andere Mitarbeitende auch später die Ergebnisse bearbeiten können, um Fehler zu finden und zu korrigieren oder das Wissen auf andere Aufgaben zu übertragen.

Das Ziel dieser Phase besteht darin, einen **„sauberen“ Abschluss** zu machen, bezogen auf die Aufgabe, das entstandene Wissen und die Zusammenarbeit. Die Führung ist hier gefordert, dafür die Energie des Teams bis zum Schluss aufrecht zu erhalten, die emotionale Trauer konstruktiv aufzunehmen sowie in würdiger, aber klarer Art und Weise „einen Schlusspunkt“ zu setzen.

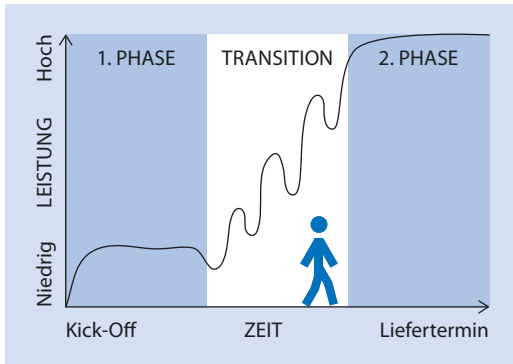
Während Tuckman und Jensen den Phasenverlauf als eher linear angenommen und beschrieben haben, zeigen Forschung (Brodbeck 2004) und Praxis, dass es **innerhalb des Entwicklungsprozesses** eines Teams auch **zu Rückschritten** kommen kann.

Dies geschieht z. B. wenn neue Teammitglieder in ein bestehendes Team aufgenommen oder zwei Teams zusammengeführt werden (siehe blaue rückwärtsgerichtete Pfeile in [Abb. 7.5](#)). Ein Team fällt dann z. B. von der Performing-Phase in die Norming-Phase oder gar in die Forming-Phase zurück. Das Führen eines Teams stellt somit hohe Anforderungen an die Führung, insbesondere in den ersten drei Teamphasen. Phasenadäquates agiles Führungsverhalten ist gefragt in der ganzen Breite der Klaviatur. Dabei sollte die Führung in der Lage sein, in verschiedene Rollen zu schlüpfen ([Tab. 7.2](#)), um den Arbeits- und Teamprozess optimal und effektiv zu steuern (Berater, Informationsvermittler, etc.). Nur wenn der Führungskraft diese Rollenflexibilität gelingt, wird das Team die vorhandenen Potenziale voll entfalten können.

7.2.2 Sind Projektteams anders zu führen und zu entwickeln?

Komplexe Aufgaben mit Innovationscharakter werden in Organisationen häufig in Form von Projekten abgewickelt. Mit einem Projekt entsteht eine eigene, zeitlich begrenzte „Organisation in der Organisation“. Mit dem modernen Ansatz des **agilen Projektmanagements** (Tools, Techniken („scrum“), Methoden, Konzepte, etc.) werden formal kurzfristige Veränderungen in der organisatorischen Abwicklung des Projekts unterstützt ([► agiles-projektmanagement.org](#)). Agiles Projektmanagement verfolgt das Ziel die Agilität also die Beweglichkeit im Projektmanagement zu erhöhen. Es gilt das „klassische“ Projektmanagement flexibler, effizienter und schlanker zu gestalten. Dabei sollen auch die menschlichen Aspekte stärker berücksichtigt werden. **Projektteams** durchlaufen auch einen Teamentwicklungsprozess. Für Projektteams hat das IPO-Modell ebenfalls Gültigkeit (siehe Teamformen, [► Abschn. 7.1.1](#)). Sowohl Teams als auch Projektteams erbringen Leistungen, wenn der Auftrag verstanden, die Ziele gemeinsam getragen und verfolgt werden, die Rollen und Aufgaben verteilt und Regeln für die Zusammenarbeit miteinander vereinbart werden.

Dennoch gibt es **Unterschiede** zwischen „normalen“ Teams und Projektteams. Gersick (1988) fand z. B. heraus, dass temporäre Projektteams, gemessen



■ **Abb. 7.6** Die zwei Teamentwicklungsphasen von temporären Projekt- und Innovationsteams (in Anlehnung an Gersick 1988)

am Modell von Tuckman und Jensen (1997, van Dick und West 2005), nur zwei Entwicklungsphasen durchlaufen. Sie hat für temporäre Projektteams deshalb ein alternatives Entwicklungsmodell entworfen, das den Verlauf zwischen dem Startpunkt (Kick-Off) und dem Endpunkt (Deadline) eines Projektes beschreibt: das „Punctuated-Equilibrium-Modell“ (Gersick 1988; ■ **Abb. 7.6**). Nach einer ersten Zusammenkunft (Kick-Off) beginnt das Team sofort mit der Rollenklärung, mit der Aufgabenverteilung und -bearbeitung sowie mit dem Vereinbaren von Regeln und Normen. Das Leistungsniveau in dieser Phase ist allerdings relativ niedrig. Gersick hat herausgefunden, dass in der Mitte zwischen dem ersten Teamtreffen und der Deadline eine Art „Teamerwachen“ geschieht – sie nennt diesen Punkt „Transition“. Dem Team wird gewissermaßen die Deadline bewusst, und es beginnt ab diesem Zeitpunkt, auf einem höheren Leistungsniveau weiterzuarbeiten. Häufig kommt es an dieser Stelle zu Krisen und zu Konflikten, in denen die Führung stark gefragt ist. Das Leistungsniveau kann sich je nach Krisenbewältigung kurz vor Erreichen der Deadline noch steigern. Mit dem Erreichen des Zieles, das darin besteht, den Liefertermin einzuhalten bei vereinbarter Qualität des Ergebnisses, ist die Lebensdauer des Teams beendet. Besondere Herausforderungen stellen sich hierbei für die Führung von virtuell und global aufgestellten Spezialistenteams.

In der Rolle der **Projektleitung** wird häufig Mitarbeitenden mit Expertenhintergrund, die Führungsinteresse signalisieren, die Möglichkeit

geboten, sich in der Führung auszuprobieren. Högl und Gemünden (1999) geben Empfehlungen, wie eine Projektleitung sowohl den Arbeitsprozess als auch die Zusammenarbeit eines Projektteams unterstützen und fördern kann, indem sie dafür sorgt, dass

- ausreichend häufig, direkt (auch informell) und offen miteinander kommuniziert wird,
- die einzelnen Aufgaben im Team (aufgrund angemessener Planung) eng aufeinander abgestimmt sind,
- die Projektmitglieder sich bei der Aufgabebearbeitung nach Kräften gegenseitig helfen und unterstützen (kooperative Ziele setzen, Aufgabeninterdependenz schaffen),
- die Arbeitsregeln und -normen des Teams in Richtung eines hohen Arbeitseinsatzes weisen,
- die Teamkohäsion bzw. der Teamzusammenhalt hoch ausgeprägt ist,
- die Beiträge der einzelnen Teammitglieder ausgewogen sind, und zwar gemessen an ihren spezifischen Fertigkeiten und Potenzialen zur Lösung der Aufgaben.

Weil gemäß Gersick (1998) Projektteams zwei maßgebliche Entwicklungsphasen durchlaufen, sollte die Projektleitung hauptsächlich in der ersten Phase viel **Führungsarbeit** investieren. Im Kick-Off, in dem das „Forming“, „Storming“ und „Norming“ quasi zusammenfällt, sollte sich das Projektteam gut kennenlernen können. Die Mitglieder sollten sich austauschen, z. B. über ihre bisherigen Projekterfahrungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Vorstellungen zum Projekt, etc. Die Leitung sollte ihrem Team genügend Zeit für diesen Austausch geben. Sie schafft Anknüpfungspunkte für informelle Gespräche und macht die Biographie der Mitglieder transparent. Die Leitung kann als Vorbild voran gehen und sich als Projektleitung zuerst vorstellen. Im Kick-Off muss auch das Teamziel gemeinsam diskutiert und zu einer gemeinsamen Formulierung geführt werden. Die Diskussion fördert ein gemeinsames Zielverständnis und Commitment. Die Projektleitung sollte die Zusammenführung und den Ausschluss von Projektmitgliedern in dieser Phase im Auge behalten. Sie sollte integrierend wirken und gleichzeitig jedem Mitglied die Möglichkeit bieten, seine Individualität zu erhalten. Genügend Zeit und Raum dafür zu schaffen, ist auch hier entscheidend. Gute und gemeinsam getragene

Teamregeln erleichtern die Zusammenarbeit und helfen, Konflikte im Team zu vermeiden. Die Leitung sollte darauf achten, dass alle Rollen, Positionen, Funktionen und Vorgehensweisen besprochen und geklärt sind. Sofern die Gruppe nicht alle findet, bringt die Führung sie selbst in die Diskussion ein.

Die Art und Weise, wie die Leitung in dieser ersten wichtigen Phase mögliche **Konflikte** löst, schafft gleichzeitig die Grundlage für eine konstruktive Konfliktklärung im Projektteam. Denn dabei löst das Team nicht nur Konflikte, sondern etabliert gleichzeitig Muster für die Konfliktlösung durch vereinbarte **Standards und Regeln**. In einem „normalen“ Team (gekennzeichnet durch physische Nähe und direkte Zusammenarbeit) entsteht eine Beziehungsstruktur zwischen den Mitgliedern fast von selbst. In global vernetzten, oft virtuellen Teams sollten Kommunikationsplattformen geschaffen und genutzt werden, über die sich das Projektteam auch informell austauschen kann, damit die Beziehung weiter gepflegt und ausgebaut werden kann. In virtuellen Teams sollte die Projektleitung regelmäßig mit ihrem Team kommunizieren. Das fördert und festigt die Integration und die Beziehung zum einzelnen Mitglied wie auch zum ganzen Team. Die Einführung eines gemeinsamen **Feedbacksystems** hilft dabei, einerseits regelmäßig über den Stand der Arbeiten informiert zu werden und andererseits über die Stimmung im Team Bescheid zu wissen. Klar organisierte und strukturierte Video- und/oder Telefonkonferenzen helfen der Führung auch über längere Distanzen, mit dem Team in Verbindung zu bleiben.

Nach der ersten Phase (gem. Gersick 1988) sollte die Projektleitung ihre Aufmerksamkeit auf Veränderungen richten (innerhalb des Teams und im Umfeld), um das „Teamerwachen“ möglichst effektiv in die nächste wichtige „Performing“-Phase überführen zu können. Die Integration von neuen Mitgliedern z. B. sollte gut beobachtet und unterstützt werden, wenn das Projektteam dies nicht von sich aus bewältigen kann. Veränderungen im Projektmfeld (Rahmenbedingungen, Aufgaben, Ziele, Interessen, etc.) sollten schnell und transparent kommuniziert werden, damit das Team darauf rechtzeitig reagieren kann und somit die Realisierung der Ziele sowie die Einhaltung der Zeitvorgabe gewährt bleibt. Eine **regelmäßige Standortbestimmung** (Abb. 7.4

Reflexivität in Teams) sorgt dafür, dass die Leistung aufrechterhalten wird und sich die Teammitglieder der eigenen Rollen und Regeln bezüglich Zusammenarbeit im Projektteam bewusst sind. Die Führung sollte auch die Auflösung des Teams planen. Dieser wichtige Entwicklungsschritt sollte den Mitgliedern von Anfang an mit dem Projektauftrag kommuniziert werden. Die Auflösung sollte als Lernprozess gestaltet werden, in dem die Mitglieder rückblickend über Erfolge und Stolpersteine im Projekt diskutieren. Schließlich wird die Projektgruppe in einem Ritual aufgelöst.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Wie entwickle und hole ich das Beste aus meinem Team heraus?“

- Wenn Sie ein Team übernehmen oder aufbauen, verfallen Sie nicht dem Irrtum einer statischen Vorstellung im Sinne „zusammensetzen und dann fertig“. Das Entwickeln von Teams ist eine dynamische und stetige Aufgabe, weil ein Team ein lebendiges System ist. Teammitglieder gehen und kommen, die Rahmenbedingungen (Unternehmung oder Projekt) verändern sich ständig, und einmal definierte Regeln und Normen verlieren ihre Gültigkeit. Das erfordert von Ihnen als Führungskraft, dass Sie sich der Dynamik eines solchen Systems bewusst sind und Ihre Aufmerksamkeit stets darauf richten.
- Ein Team, sei es ein Arbeits- oder Projektteam, entwickelt sich zwar in Phasen, die erfassbar und vorhersagbar sind (► Abb. 7.5 und 7.6), allerdings erfolgt die Entwicklung nicht linear, sondern spiralförmig. Durch Veränderungen von außen und von innen fällt das Team immer wieder in Phasen zurück, die es bereits durchlaufen hat. In jeder Phase kann es zu Auseinandersetzungen um Ziele, Aufgabenverständnisse, Rollen und Regeln der Zusammenarbeit kommen. Achten Sie als Führungskraft darauf, dass

Sie dem jeweiligen Entwicklungsstadium der Gruppe gerecht werden. Wählen Sie daher Ihre Rolle und Ihre Interventionen sorgfältig und taktisch durchdacht:

- Beachten Sie bei neuen Teams, dass es zu Beginn viel Zeit bedarf, um die Aufgaben, die Rollen der einzelnen Teammitglieder und die Regeln im Umgang miteinander zu klären, damit eine tragfähige Basis entsteht. Indem Sie die Aufgaben, Rollen, Regeln und Normen sichtbar machen, sichern Sie ein gemeinsames Verständnis diesbezüglich und erhöhen indirekt die Verbindlichkeit. Dabei heisst es für Sie, einen Balanceakt zu schaffen: Zum einen sollen Teamressourcen erkannt und ins Spiel gebracht werden, zum anderen sollen die Mitarbeitenden auf gemeinsame Ziele, Aufgaben, Regeln und Normen bzgl. Zusammenarbeit ausgerichtet werden.
- Lassen Sie in einer späteren Phase des Entwicklungsprozesses Reibungen und Auseinandersetzungen zu. Sorgen Sie jedoch dafür, dass Konflikte konstruktiv ausgetragen werden und die so entstandenen Energien hin zu einer produktiven Zusammenarbeit kanalisiert werden.
- Gewähren Sie Raum, wenn das Team produktiv funktioniert, aber behalten Sie die Präsenz! Achten Sie in der Rolle des Moderators z. B. darauf, dass das Team weiterhin lernt und das Wissen geteilt wird. Sorgen Sie dafür, dass alle Teamressourcen im Spiel bleiben.
- Wenn die Teamaufgabe vollbracht ist, achten Sie auf einen guten Abschluss - einerseits sachbezogen im Sinne von nachhaltiger Verwertbarkeit der Ergebnisse und des Wissens, die das Team geschaffen hat, andererseits in Hinsicht auf die Emotionalität der Teammitglieder. Zollen Sie Würdigung, Anerkennung und Dank.

7.3 Wie wecke ich den Teamspirit und schweiße mein Team zusammen?

Dass ein positiver **Teamspirit** eine Gruppe „beflügelt“ und anspornt, ist in der Führungspraxis unbestritten. Um ihn zu „wecken“, muss man sich ihm zunächst annähern. Im Teamspirit drückt sich die **atmosphärische Qualität einer Gruppe** aus, die getragen wird von guter Stimmung im Team und von Zusammenhalt (van Dick 2004; van Dick und West 2005; Wegge 2004). Teamspirit ermöglicht Optimismus. Er spornt an, in Bewegung zu bleiben und Freude zu haben an dem, was man gemeinsam macht – er trägt zum **Wohlbefinden** bei. Teamspirit verbindet auch im Sinne der Kohäsion und erhöht die Identifikation der Teammitglieder sowie die Verbindlichkeit im Sinne von Commitment (Festinger et al. 1950). Dies sind valide Gründe für jede Führungskraft, sich seiner systematischen Pflege anzunehmen.

7.3.1 Wie erreiche ich Identifikation und hohes Commitment in meinem Team?

Um das **Commitment** der Teammitglieder zu stärken, können Führungskräfte auf verschiedene Ansätze aus der sozial- und organisationspsychologischen Forschung zurückgreifen. Zum einen erweist sich die **Theorie der sozialen Identität** von Tajfel und Turner (1986) als hilfreich. Soziale Identität beschreibt den Teil des Selbstkonzeptes, der mit **dem Wissen, dem Wert und der emotionalen Bedeutung um die Mitgliedschaft** zu einer sozialen Gruppe verbunden ist. Es werden drei Komponenten voneinander unterschieden:

- Die **kognitive Komponente** der sozialen Identität meint das Bewusstsein über die Mitgliedschaft in einer sozialen Gruppe (Beispiel: Hanna ist Ärztin und zählt sich zu der Vereinigung aller Ärztinnen und Ärzten in der Schweiz).
- Die **evaluative Komponente** der sozialen Identität beschreibt die positive oder negative Bewertung, die mit der Mitgliedschaft assoziiert wird, d.h. konkret die Wahrnehmung der Merkmale, die der Gruppe von außen

zugeschrieben werden (Beispiel: Hanna genießt in der Berufsrolle als Ärztin einen hohen Status in der Schweiz, ihr wird Respekt gezollt).

- Die **emotionale Komponente** der sozialen Identität im Sinne von affektiver Identifikation mit der Gruppe (Beispiel: Hanna arbeitet gerne als Ärztin und fühlt sich in ihrer Berufsrolle berufen, welche zudem eine hohe intrinsische Motivation auslösen kann).

Es wird davon ausgegangen, dass die drei Komponenten nicht unabhängig voneinander sind: Je positiver der Status ist, der einem Team zugesprochen wird, desto positiver sind die Gefühle des Mitglieds und seiner Zugehörigkeit zu dieser Gruppe.

Identifikation mit dem Job bzw. Commitment gehört zu den wichtigen Punkten, um Mitarbeitende langfristig zu binden. Führungskräfte sind daher eingeladen, gezielte Maßnahmen zu ergreifen, welche die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen erleichtern. Es heisst, die **Teamidentität** zu erhöhen, indem z. B. die Führungskraft einer Informatikabteilung die Berufsrolle des Informatikarchitekten hervorhebt und die Zugehörigkeit zum jeweiligen Team spürbar und sichtbar macht, nach innen und nach außen. Dabei ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass die Zugehörigkeit zum Team positiv konnotiert wird, sei es über Status (die besten Fachexperten) oder über Teamerfolge, die sichtbar gemacht werden. Auch können Führungskräfte einiges dafür tun, dass Mitarbeitende ihren Job mögen und gerne zur Arbeit kommen, indem sie die Arbeitsinhalte und die Rahmenbedingungen der Arbeit konstruktiv gestalten.

Neben der Theorie der sozialen Identität ist das Konzept des **Commitments in Organisationen** zu beachten. Commitment kann als „die Stärke der Verbundenheit resp. die Verpflichtung eines Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen“ bezeichnet werden (vgl. van Dick 2004). Mowday et al. (1982) nennen folgende Eigenschaften, die Mitarbeitende zeigen, wenn sie sich der Organisation hoch verpflichtet fühlen:

- Akzeptanz der Ziele und Werte der Organisation
- Bereitschaft, sich für die Organisation in erheblichem Maße zu engagieren
- starker Wunsch, Mitglied der Organisation zu bleiben

Meyer und Allen (1991) entwickelten einen dreidimensionalen Commitment-Ansatz. Hierbei wird neben dem **affektiven** (gefühlsmäßigen) Commitment ein **kontinuierliches** (fortsetzungsbezogenes) und **normatives** (moralisches) Commitment unterschieden. Dabei soll die Zufriedenheit, die Motivation, die Produktivität, die Fluktuation, die Fehlzeiten oder das „Extra-Rollenverhalten“ (d.h. Teammitglieder übernehmen zusätzliche unerwartete Aufgaben zum Wohle des Teams) vorhergesagt werden. Folgende **drei Commitment-Dimensionen** werden unterschieden (Meyer und Allen 1991):

- **Affektives Commitment:** Es entwickelt sich aufgrund der Wahrnehmung, dass die Organisation oder/und das Team das Mitglied unterstützt und sich um sein Wohlergehen und seine Entwicklung kümmert.
- **Normatives Commitment:** Es entsteht aufgrund moralischer Verpflichtungen und normativer Vorstellungen der Mitarbeitenden. Letztere betrachten die Investitionen, welche die Organisation für sie tätigt (z. B. Angebot an Aus- und Weiterbildung, Incentives, Freiräume und Rahmenbedingungen der Arbeit etc.), und fühlen sich dadurch der Organisation verpflichtet.

Es gibt eine Reihe sozialpsychologischer Theorien und Modelle, die Aussagen darüber machen, wie sich die Wahrnehmung von Gerechtigkeit und Fairness, z. B. bei der Verteilung von Ressourcen (z. B. Saläre, Boni, Infrastruktur) auf die Einstellung eines Menschen auswirken. Die „Equity-Theorie“ von Adams (1965) nimmt z. B. an, dass eine Person das Verhältnis von eigenen Anstrengungen („inputs“) zu eigenem Nutzen („outcomes“) mit dem Verhältnis von Inputs und Outcomes anderer Personen vergleicht. Die Relevanz dieser Mechanismen im Arbeitskontext wurde in verschiedenen Bereichen demonstriert (Osterloh und Weibel 2006). Teammitglieder, die im Verhältnis zu ihrer Leistung ausreichende Gegenleistungen von der Organisation erhalten, sind zufriedener und fühlen sich der Organisation eher verbunden.

- **Kontinuierliches Commitment:** Es zeigt sich darin, dass Mitarbeitende bestrebt sind,

dem Team weiter anzugehören. Nach der „Side-bet-Theory“ von Becker (1960) ist fortsetzungsbezogenes Commitment auch ein Stückweit auf Bequemlichkeit zurückzuführen. Menschen, die lange einer Organisation und einem Team angehören, haben in der Regel gewisse Annehmlichkeiten angesammelt, die sie bei einem Organisations- oder Teamwechsel verlieren würden. Man hat sich „eingerichtet“, die Wege und Gegebenheiten sind bekannt, Rollen und soziale Beziehungen funktionieren. Man bewegt sich im Bewährten, und das erzeugt ein Gefühl der Sicherheit. Eine weitere wichtige Grundlage für fortsetzungsbezogenes Commitment ist das subjektiv erlebte Fehlen von Alternativen. Wenn eine Person glaubt, dass sie aufgrund ihrer Qualifikation, Alter, Gender etc. oder aufgrund der generellen Arbeitsmarktsituation nur geringe Aussichten auf eine bessere oder zumindest gleichwertige Position in anderen Organisationen bzw. Teams hat, wird sie eher der Organisation bzw. dem Team treu bleiben als eine Person, die viele Alternativen wahrnimmt und diese gegeneinander abwägen kann.

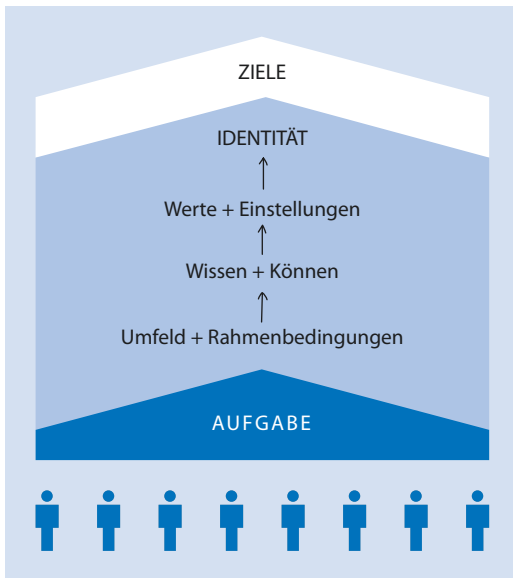
In zugespitzter Form haben Meyer und Allen (1991) die einzelnen Commitment-Dimensionen und deren Wirkungen für den Einzelnen beschrieben: Mitarbeitende mit starkem gefühlsmäßigen Commitment bleiben, weil sie möchten; diejenigen mit starkem kontinuierlichen Commitment bleiben, weil sie es „müssen“, und die mit hohem normativen Commitment bleiben, weil sie das Gefühl haben, sie sollten.

Für Führungskräfte bedeutet dies auf allen drei **Commitment-Ebenen** anzusetzen. Sie sollten dafür sorgen, dass jedes Teammitglied unterstützt wird (entweder selber oder indem innerhalb des Teams dafür Hilfeleistungen erbracht werden) und sich weiterentwickeln kann. Die Führungskraft hat dafür zu sorgen, dass jede individuelle Leistung fair gewürdigt und entschädigt wird. Dabei kann sowohl ein **individuelles als auch ein teamorientiertes Belohnungssystem** hilfreich sein, das auf transparenten und nachvollziehbaren Erfolgskriterien aufbaut und sich jedes Mitglied daran orientieren und messen kann. Zusätzlich sollte jedem Mitglied jährlich (z. B. beim Zielvereinbarungsgespräch) klar aufgezeigt werden,

dass die Förderung durch die Führung nur eine Seite der Medaille ist. Es müsste sich auch persönlich um seine eigene Weiterentwicklung kümmern, damit es die Arbeitsmarktfähigkeit kontinuierlich erhalten und ausbauen kann.

Ein Ansatz zur Erhöhung und **Stärkung der Identifikation und des Commitments im Team** stellt Krüger (2002) vor. Die Identifikation mit dem eigenen Team (Teamidentität) basiert auf dem „Wir-Gefühl“ des Teams. Das **Wir-Gefühl** entsteht, indem Mitglieder eines Teams sich in Beziehung zu den anderen einschätzen und positionieren und dabei ein positives Selbstbild entwickeln. Zugleich bejahen sie das Team als solches, sowohl kognitiv-evaluativ als auch emotional. Durch Teamidentifikation verändert das Teammitglied seine Wahrnehmung gegenüber der Gruppe. Das „eigene Team“ wird zunächst positiv und die Teammitglieder werden homogen erlebt. Mit Hilfe dieser Mechanismen bilden Teams eine Art „Haut“ um sich (Außenbegrenzung). Diese erlaubt der Gruppe, sich gegenüber der Außenwelt abzugrenzen, und sie verstärkt die Teamidentität. Ein Team entwickelt diese Mechanismen und Rituale, um Geschlossenheit und Einigkeit zu wahren. Druck von außen verstärkt die Geschlossenheit des Teams nach innen. Bei stark ausgeprägter Teamidentität erlebt sich das Team als Einheit und wird so auch von anderen wahrgenommen. Bestehende Unterschiede und Eigenschaften wie z. B. Alter, Gender, Status oder Rolle werden dann in den Hintergrund gestellt und erst im weiteren Verlauf der Teamentwicklung als solche anerkannt und akzeptiert. Krüger (2002) stellt ein Vorgehen vor, mit dem eine Führung in einfacher Weise die Teamidentität aufbauen und systematisch entwickeln kann (■ Abb. 7.7). Die Identität stellt die Spitze eines Kegels dar. Sie basiert auf Werten, Einstellungen, Wissen und Können des Teams sowie auf den Rahmenbedingungen und dem Umfeld, in dem das Team tätig ist (Krüger 2002).

Umfeld und Rahmenbedingungen: Angeleitet von der Führung analysieren die Mitglieder das eigene Umfeld und die Rahmenbedingungen, indem sie die relevanten Beziehungen aufzeigen (z. B. Einfluss von anderen Teams, Kunden, Markt, etc.), nach Unterstützungsmöglichkeiten suchen (Führung, Geschäftsleitung, andere Teams, etc.) und Kooperationen mit anderen Teams herausarbeiten. Die Auswirkungen der Rahmenbedingungen (z. B. neue



■ Abb. 7.7 Entwicklungsprozess der Teamidentität (in Anlehnung an Krüger 2002)

zusätzliche Anforderungen der Kundschaft, Sparprogramm ausgelöst durch obere Führung, etc.) auf die Aktivität des Teams, die Struktur und Abläufe im Team werden bewusst reflektiert und dargelegt.

Wissen und Können: Die Stärken und Kompetenzen der Teammitglieder werden gemeinsam mit der Führung eruiert und dargestellt. So kann sich das Team von anderen abgrenzen und anders definieren. Andererseits werden fehlende Kompetenzen deutlich und Strategien zur Verminderung der Defizite entwickelt (Entwicklung von Trainingsmaßnahmen, Anforderungsprofile, etc.).

Werte und Einstellungen: Die Führung initiiert und regt eine Diskussion über Werte und Einstellungen an, die im Alltag gelebt werden, und reflektiert ihre Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und die Ausrichtung der Teamaktivität. Mottos wie „wir sprechen Konflikte offen an und gehen sie direkt an“, „wir kommunizieren transparent und machen klare Ansagen“ oder „wir vertrauen einander und pflegen einen fairen Umgang“ spiegeln den Umgang miteinander wider.

Teamidentität entwickelt sich dann, wenn alle Teammitglieder **gemeinsames (Leistungs-)Verhalten leben und pflegen**, ihre gemeinsam **vereinbarten Werte und Einstellungen umgesetzt** werden und

die **Einzigkeit des Teams von außen** wahrgenommen wird. Der Aufbau und die Förderung einer eigenen Teamidentität helfen nicht nur dem Team bei einer Identifikation, sondern machen die jeweiligen Teams weniger austauschbar und stärken sie daher im Wettbewerb mit anderen Teams (Krüger 2002). Die Forschung zeigt: Teammitglieder, die sich stärker mit ihrem Team identifizieren, nehmen ein positives Klima wahr, fehlen seltener und engagieren sich mehr für das Team, indem sie z. B. durch „Extra-Rollenverhalten“ überlastete Kollegen unterstützen (van Dick und West 2005). Die Führung kann zur Unterstützung der Teamidentität folgende Maßnahmen ergreifen:

- Herstellung und Vermittlung einer gemeinsamen Bestimmung, eines Ziels oder einer Absicht (Beispiel: ein Projektteam präsentiert sein Konzept zur Einführung von SAP vor dem Steuerungsausschuss des Unternehmens)
- Delegation von Aufgaben und Verantwortung, die nur in enger Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern zu bewältigen sind
- gezielte und besondere Aufgabenstellung für das Team betonen, weil das Team über spezielle Kompetenzen verfügt
- Schaffung von klaren und sichtbaren Teamstrukturen und Kommunikationsgefäßen innerhalb der Unternehmung
- Einforderung einer öffentlichen Verpflichtung (Commitment) auf die Teamziele
- Förderung des Wettbewerbs mit anderen Teams
- Kennzeichnung des Teams durch gemeinsame Symbole, Rituale, etc.

Für die Teamführung bedeutet dies, dass Commitment und Engagement durch die Identifikation mit dem Ziel und der Aufgabe gefördert werden können. Dafür müssen sich die Teammitglieder auch mit den **übergeordneten Unternehmens- und Abteilungszielen identifizieren**. Letztere müssen für sie sinnhaft und realisierbar erscheinen sowie mit den persönlichen Werten und Zielen zu vereinbaren sein. Damit dies der Fall sein kann, heisst es für die Führungskraft, dafür zu sorgen, dass die Teammitglieder die übergeordneten Ziele als sinnvoll erachten. Die Einsicht in die Wichtigkeit ihres Tuns muss vermittelt werden, damit Verbindlichkeit und Commitment

wachsen können. Des Weiteren gilt es abzusichern, dass das Team über das notwendige Wissen und Können verfügt, d.h. also über die entsprechenden Ressourcen zur Zielerreichung. Während der Leistungserbringung ist kontinuierliches Feedback wichtig (Locke und Latham 1990; Wegge 2004).

7.3.2 Muss ich mich als Führungskraft um den Wohlfühlfaktor kümmern?

Nebst der Identifikation und der Verbundenheit der einzelnen Mitglieder mit dem Team sind in der Führung insbesondere auch **affektive Prozesse** (Emotionen, Stimmungen, etc.) zu berücksichtigen (► Kap. 4). Stimmungen – positive wie negative – beeinflussen die Teamleistung und den Zusammenhalt im Team (Wegge 2004). Ein leistungsorientiertes positives **Teamklima** entsteht aufgrund von geteilten gemeinsamen Erlebnissen, gegenseitiger emotionaler Ansteckung sowie von Sozialisationsprozessen innerhalb des Teams (Hertel und Scholl 2006). Es kann einerseits „top down“ beeinflusst werden, indem die Stimmung auf einzelne Mitglieder übertragen wird; dies kann die Hilfsbereitschaft und Motivation im Team erhöhen oder verringern. Andererseits können emotionale Zustände einzelner Mitglieder das Klima sozusagen „bottom up“ erwärmen. Das Teamklima kann von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden, z. B. vom Verhalten der Teamführung, der Einschätzung von Teamerfolg und -misserfolg, der wahrgenommenen Fairness bezüglich Belohnungsstrukturen und auch davon, inwiefern das Team die Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder erfüllt (Wegge 2004; Hertel und Scholl 2006).

Der Zusammenhalt eines Teams hängt maßgeblich ab von der Attraktivität der Aufgaben und Zielen, von klaren Regeln und Normen, von ausreichenden Kommunikations- und Partizipationsmöglichkeiten, von erlebten Erfolgen und von gelebten Gefühlen (Spas an der Aufgabe haben, Stolz auf die erbrachte Leistung zu sein). Aus der Forschung ist gesichert, dass hoher **Zusammenhalt** die Zufriedenheit steigert (Wohlbefinden), die Partizipation der Mitglieder und die Akzeptanz von Teamzielen fördert sowie Absentismus und Fluktuation in Teams verringert (von Rosenstiel 2007). Darüber

hinaus führt Kohäsion zu höherer Produktivität und Arbeitsleistung, wenn die Regeln und Normen im Team gemeinsam und leistungsfreundlich formuliert sind. **Normen** sind mehr oder weniger verbindliche, für bestimmte Situationen geltende Handlungsregeln, deren Nichtbefolgung durch das Team oder die Führung sanktioniert werden können. Normen strukturieren nicht nur konkrete und sichtbare Verhaltensweisen, sondern steuern auch Wahrnehmung, Denken und Fühlen der Teammitglieder, selbst wenn andere Teammitglieder nicht anwesend sind (Wellen et al. 1998). Es ist zu erwarten, dass eine hohe Teamkohäsion im Wesentlichen die Bereitschaft fördert, den jeweiligen normativen Erwartungen der Gruppe zu entsprechen. Gruppennormen und -ziele hängen voneinander ab. Die gesteigerte Leistungserbringung muss allerdings zum Erfolg führen, damit sie kohäsionswirksam wird. Dabei ist es wichtig, dass ein Teammitglied den Erfolg auch auf das eigene persönliche Handeln zurückführen kann. Diese Wirkungsrichtung ist für den Wohlfühlfaktor und das individuelle Einbringen maßgebend. Das **Wohlbefinden** sowie der gegenseitige Zusammenhalt innerhalb eines Teams wirken sich auf die Langlebigkeit eines Teams aus und verhindern Motivationsverluste (Hertel und Scholl 2006). Hohe Kohäsion weist somit auf einen signifikanten Wohlfühlfaktor hin. Die Leistungsfähigkeit des Teams erhält so eine starke Basis (Wegge 2004; Hertel und Scholl 2006).

Beim Ansatz der „**social identity approach**“ von Haslam (2001) wird die Führung als integrierter Gruppenprozess betrachtet. Sie wird durch die Mitgliedschaft im Team beeinflusst – es ist ein wechselseitiger Beeinflussungsprozess. Führung ist nichts anderes als eine Rolle von vielen. Auch Führungskräften dient die Teammitgliedschaft zur Befriedigung ihrer menschlichen Bedürfnisse wie z. B. des Bedürfnisses nach positiver Selbsteinschätzung, Zugehörigkeit und Sicherheit. Gerade in unseren individualisierten westlichen Gesellschaften wirkt das Gefühl, einem Team zugehörig zu sein, dem Gefühl des Isoliert-Seins entgegen und nährt so ein zentrales menschliches Bedürfnis. Es lohnt sich für Führungskräfte, sich immer wieder auf die grundlegenden Bedürfnisse der Teammitglieder zu besinnen, denn ihre Befriedigung geht mit erhöhtem Wohlbefinden und Zufriedenheit einher, was die Forschung belegen kann (van Dick et al. 2004).

Die folgende Auswahl an **Maßnahmen** können Führungskräfte umsetzen, um die Kohäsion und die Stimmung in ihrem Team leistungsbringend positiv zu beeinflussen (von Rosenstiel 2007):

- Förderung von regelmäßigem Kontakt, Austausch und Nähe (z. B. durch Bildung von Subteams); Vernetzung und Interaktion von Teammitgliedern zur Sympathie- und Leistungsförderung
- Erhöhung der gemeinsam physisch verbrachten Zeit; Verbesserung von Kommunikationsmöglichkeiten (z. B. Räume schaffen, gemeinsame Weiterbildung anbieten)
- Sichtbar-Machen der Teamzugehörigkeit (z. B. durch Symbole, Kleidung, räumliche abgegrenzte Strukturen, gemeinsame Rituale und Aktivitäten)
- Steigerung des Ansehens des Teams (z. B. durch Kommunikation von Erfolgen)
- Betonung von Gemeinsamkeiten innerhalb des Teams sowie von Unterschieden nach außen zur Förderung des Wir-Gefühls
- Wettbewerb mit anderen Teams zur Stärkung des Wir-Gefühls (z. B. durch Transparent-Machen der Ergebnisse von Teams in bestimmten öffentlichen Settings)
- Mitsprache und evtl. Mitbestimmung bei der Auswahl von neuen oder zusätzlichen Teammitgliedern zur Förderung von gegenseitiger Akzeptanz und Zusammenarbeit
- Förderung von Konflikten auf der Sachebene, um innovativ zu bleiben; konstruktive Lösung von Konflikten auf der Beziehungsebene zur Aufrechterhaltung von Zusammenhalt und Leistungserbringung

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Wie entwickle ich Teamspirit und schweiße mein Team zusammen?“

- Als Führungskraft fördern und erhöhen Sie den Teamzusammenhalt (Teamkohäsion) mit folgenden Gestaltungsmöglichkeiten:
 - Wecken Sie die Wissen- und Motivationspotenziale Ihrer Mitarbeitenden durch die Schaffung

von teamorientierten und interaktionsfördernden Strukturen innerhalb Ihrer Unternehmung oder Abteilung. Seien Sie dabei konsequent (s. Einführung von Teamzielen und Delegation von Verantwortung).

- Schaffen Sie attraktive und herausfordernde Teamziele und -aufgaben mit einer hohen Aufgabeninterdependenz. Delegieren Sie Aufgaben und Verantwortungen so, dass die Mitglieder sie nur gemeinsam lösen können.
- Stellen Sie eine gemeinsame Zielsetzung und Ausrichtung Ihres Teams her. Fordern Sie von allen eine öffentliche Verpflichtung (Commitment) auf die Teamziele ein.
- Erhöhen Sie die Kommunikationsmöglichkeiten und die Nähe zwischen den Teammitgliedern. Bei virtuellen Teams geht es um die geschickte Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT). Schaffen Sie eine angenehme und offene Teamatmosphäre durch transparente Kommunikation.
- Gewähren Sie sich und dem Team genügend Zeit, um sich gegenseitig kennen zu lernen.
- Fördern und unterstützen Sie aktiv die Entwicklung von Freundschaften, Kameradschaften und das gegenseitige Hilfeverhalten im Team. Belohnen Sie dies zusätzlich. Fördern Sie einen gesunden Wettbewerb zu anderen Teams innerhalb der Abteilung oder des Unternehmens.
- Berücksichtigen Sie bei der Zusammenstellung Ihres Teams auch die Neigungen bzw. Sympathien der einzelnen Mitglieder.
- Klären und fördern Sie die individuellen Ziele, die jeder einzelne mit dem Team verfolgen und erreichen kann.

7.4 · Wie gehe ich mit Konflikten in meinem Team um?

- Diskutieren und vereinbaren Sie gemeinsam mit Ihrem Team (partizipativ) die übergeordneten Teamziele, und formulieren Sie Regeln und Normen für die Zusammenarbeit. Kennzeichnen Sie Ihr Team durch ein Symbol. Geben Sie ihm z. B. einen Namen, und führen Sie gemeinsame Rituale ein.
- Ermöglichen Sie Erfolgserlebnisse bei der Zusammenarbeit im Team. Fördern Sie Feedbackprozesse, und etablieren Sie eine Feedbackkultur. Der bewusste Umgang mit den Erfolgen und Misserfolgen (den eigenen und denen der Mitarbeitenden) ist gefragt. Sie müssen klar zugeordnet und sichtbar gemacht werden.
- Um die Teamidentität weiter zu erhöhen und zu stärken, wagen Sie die Moderation eines Teamentwicklungsprozesses anhand der „vier Stufen zur einzigartigen Teamidentität“ (► Abb. 7.7). Dieser Prozess eröffnet den einzelnen Teammitgliedern die Gelegenheit, in verschiedenen Situationen Vergleiche zwischen sich und anderen Mitgliedern herzustellen.

7.4 Wie gehe ich mit Konflikten in meinem Team um?

Führen bedeutet zu einem Teil „**Konflikte managen**“, weil Konflikte ein integraler Bestandteil der Arbeits- und Führungsrealität sind. Konflikte manifestieren sich u. a. in Situationen, in denen die Leistung nachlässt oder wenn gesundes Konkurrenzverhalten innerhalb eines Teams zum Kampfverhalten anwächst. Die Führungskräfte sind gefordert, professionell und achtsam zu intervenieren. Die Professionalität erfordert (psychologisches) Wissen über Konflikte und ihre Dynamik. Achtsamkeit baut auf Beobachtungsgabe und gepflegter Sensorik auf.

Im folgenden Kapitel werden ein praxisorientiertes Führungsmodell sowie Konfliktansätze vorgestellt, die beschreiben, was die Führungskraft konkret

tun kann, wenn die Leistung nachlässt und Konflikte angegangen werden sollen mit dem Ziel, den Teamerfolg nachhaltig zu sichern. In der Entwicklung von Teams treten Phasen auf, in denen die Zusammenarbeit schwierig wird (z. B. die „Storming-Phase“) so dass Lähmung oder gar Kollaps drohen. Leistungsverminderung und Konflikte in Teams und Organisationen treten mit hoher Wahrscheinlichkeit bei **Veränderungen der Rahmenbedingungen** auf, z. B. wenn eine Linien- zu einer Matrixorganisation umgewandelt wird, oder wenn die Zusammenarbeit in virtuellen Teams eingeführt wird etc. Doch bereits wenn verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Biographien zusammenarbeiten, ist davon auszugehen, dass sachliche Meinungsverschiedenheiten auftreten, die emotionale Erregungen auslösen und sich zu einer Eskalation hochschaukeln. **Konflikte in Teams** ergeben sich nicht nur bei Abgängen, Zugängen und/oder neuen Teamzusammenführungen (vgl. Teamentwicklungsphasen), sondern entstehen auch aus unaufgeklärten Missverständnissen (Erwartungen), unterschiedlichen Interessenverfolgungen, Zieldivergenzen/-ambiguitäten oder Aufgabenunklarheiten etc. Herausfordernd sind Konflikte für die Führung u. a. dann, wenn starke und unkontrollierte Emotionen (Enttäuschung, Misstrauen, Wut, Angst, Hass, etc.) dazu führen, dass die gemeinsame Leistungserbringung erschwert oder gar verunmöglicht wird. Hier sind geschulte Wahrnehmung und gezielte Interventionen gefragt, die zum Rollen- resp. Aufgabenportfolio einer Führungskraft gehören.

Noch bevor wirksame Konfliktinterventionen als solche näher betrachtet werden, sollten Führungskräfte ihren Blick auf die **Prävention** von Konflikten richten, indem sie die Teamleistung bewusst, gezielt und konstruktiv fördern. Gemäß Zaccaro et al. (2001) ist die Teamleistung wie folgt charakterisiert:

- In jedem Team treten dynamische Prozesse auf (vgl. Arbeits- und Prozessphase im IPO-Modell, ► Abschn. 7.1.2) in denen individuelle Leistungen zu einem Ganzen zusammengeführt werden. Aufgeklärte Konflikte in Teams können zu Leistungssteigerungen führen.
- Anhand der Formulierung von Teamzielen werden die Teamaktivitäten (Einzel- und Teamaufgaben) strukturiert und auf die gemeinsamen Ziele ausgerichtet. Die Führung

unterstützt diesen Prozess sowohl individuell als auch kollektiv.

- Die koordinierte Nutzung dieses Teamprozesses erfolgt in einer ziieldienlichen Struktur, um die Leistungen eines Teams in einem dynamischen und sich dauernd verändernden komplexen Umfeld erfolgsversprechend auszurichten.

Damit die Führung ihr Führungshandeln im Sinne der Konfliktprävention gezielt auf die Teamleistung ausrichten kann, ist das **handlungsorientierte Funktionsmodell** von Kogler-Hill (2013) nützlich, das explizit ein teamorientiertes Führungsdesign zur Basis hat. Das Modell geht davon aus, dass die Teamführung die Teamleistung erfolgreich beeinflussen kann, indem sie die Integration und die Zusammenarbeit der Teammitglieder sowie die Ausrichtung des Teams auf die Aufgabe resp. auf das Unternehmensziel fördert und fordert. Ihre Führung konzentriert sich auf die agile Wahrnehmung der Funktionsrollen der Teamführung (■ Tab. 7.2: Koordinator, Moderatorin, Konfliktmanager, etc.). Das Modell berücksichtigt zusätzlich gesondert mögliche **Kontextfaktoren**, denen ein Team ausgesetzt ist. Es ergeben sich für die Führung laut Modell drei mögliche Einflussmöglichkeiten: **Orientierung an der Aufgabe, an den Beziehungen und am Kontext**. Nutzt die Führung durch ihre Funktionsrollen diese drei Einflussmöglichkeiten gekonnt und systematisch, dann ist ihre Führung effektiv (Zaccaro et al. 2001). Ignoriert sie aber die Orientierungsanker, läuft sie Gefahr, dass ihr Team unproduktiv wird (Stewart und Manz 1995). In diesem Modell werden zahlreiche Forschungsergebnisse verdichtet, die in den letzten Jahrzehnten aus der organisationspsychologischen Teamforschung hervorgegangen sind (allen voran die Arbeiten von Hackman und Walton 1986; Wegge 2004; Bungard und Antoni 2007; Hertel und Scholl 2006). Zusätzlich finden sich darin die Erfolgsfaktoren aus dem IPO-Modell (► Abschn. 7.1.2) wieder. Gemäß dem Funktionsmodell von Kogler-Hill sind für eine erfolgsversprechende Beziehungsgestaltung Führungsinterventionen und Entscheidungen bestimmend, welche die Führung aufgrund ihrer Beobachtungen des Arbeits- und Teamprozesses fällt. Wenn die Führungskraft sieht, dass sich aufgrund von Spannungen und Reibungen im Team die

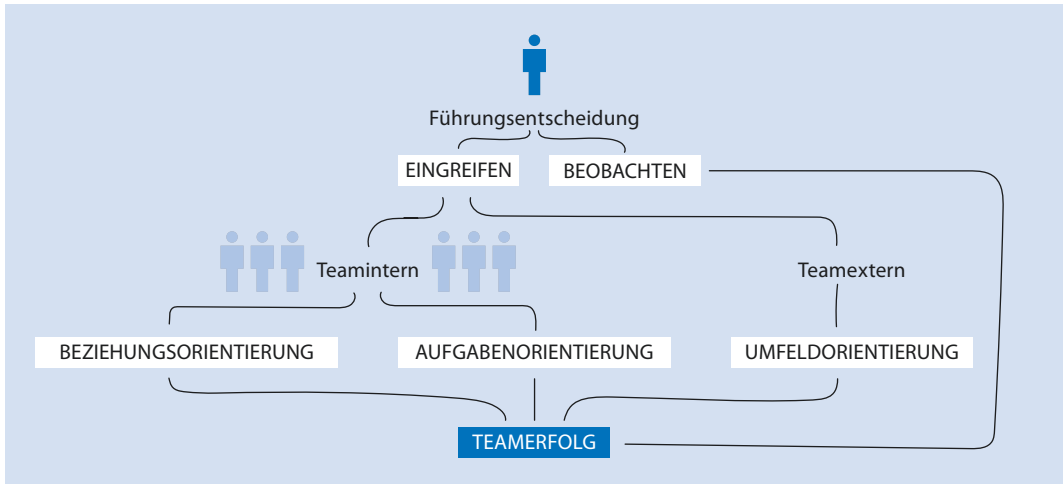
Leistung bzw. die Zusammenarbeit verschlechtern, sollte sie eine der drei folgenden Unterstützungsformen anbieten:

1. **Unterstützung bei der Aufgabe:** Die Führung gewährt Hilfestellung in der Klärung von Zielen und der Aufgabenerfüllung, z. B. bei der Lösung von Problemen, die möglicherweise zur Anpassung der Pläne und Ziele führen kann.
2. **Unterstützung bei der Zusammenarbeit:** Die Führung stärkt die Zusammenarbeit, z. B. indem sie die Entwicklung eines positiven Klimas systematisch fördert oder bei der Lösung zwischenmenschlicher Probleme aktiv wird. Sie rückt die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse der Mitglieder in den Fokus und ergreift Maßnahmen zur Entwicklung eines guten Zusammenhalts (Kohäsion).
3. **Unterstützung bei Kontexteinflüssen:** Die Führung wendet sich vermehrt der Bewältigung von Anforderungen und Herausforderungen zu, die sich aus dem Umfeld des Teams stellen, wie z. B. Veränderungen von Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation, Verschiebungen im Markt, neue Kundenstrukturen etc.

Kogler-Hill (2013) stellt das Funktionsmodell als **mentale Landkarte** („mental roadmap“) dar (■ Abb. 7.8). Sie soll der Teamführung Orientierung bieten und sie in ihren Handlungsentscheidungen unterstützen. Gemäß Kogler-Hill ist die Teamführung dann effektiv, wenn sie aufmerksam das Team beobachtet („**monitoring**“), die Beziehung zu ihrem Team bewusst und achtsam gestaltet, ihr Verhalten und ihre Funktionsrolle agil und flexibel an die jeweilige Teamsituation anpasst und nur dann eingreift, wenn sie eine Notwendigkeit sieht resp. eine Veränderung wahrnimmt (z. B. wenn die Zusammenarbeit durch einen Konflikt ins Stocken gerät).

7.4.1 Wann, wie und wo muss ich in einem (potenziellen) Konflikt eingreifen?

Mitunter ist es für Führungskräfte nicht eindeutig zu bestimmen, ob in einer gegebenen Situation ein Konflikt real vorliegt oder ob es sich eher um



■ **Abb. 7.8** Das Führungshandeln in der Teamlandschaft (in Anlehnung an Kogler-Hill 2013)

alltägliche **zwischenmenschliche Auseinandersetzungen** handelt. Anhand des vorliegenden **Beispiels aus der Versicherungs- und Verkaufspraxis** kann der Unterschied demonstriert werden: Der Verkauf der Firma ist so organisiert, dass jedem Kundenberater eine Region mit den dazuzählenden Gemeinden zugeteilt ist. Er muss dafür sorgen, dass seine Region gut bedient und beraten wird, Neukunden gewonnen werden, bestehende Kunden besucht und gepflegt werden, Präsenz in den Gemeinden markiert wird, etc. Die Vorgabe des Unternehmens ist, dass jeder Kundenberater mindestens fünf Neuabschlüsse pro Woche tätigen muss, um die versprochene Provision zu erhalten. Für jedes Verkaufsteam gibt es ein gemeinsames Umsatzziel. In Thomas, der einem achtköpfigen Verkaufsteam angehört, kocht die Wut. Dem Teamleiter teilt er via E-Mail mit, dass die Kollegen Markus und Stefan „über den Zaun fressen“, d.h. sie haben ihm bereits mehrere Neukunden entzogen. Aufgefallen sei ihm dies unter anderem, als er in seinem Gebiet auf Kundenbesuch war und dabei informiert wurde, dass „ein Kollege von der gleichen Firma“ bereits vorbeigeschaut hätte. Nachforschungen ergaben, dass es sich um die Kollegen Markus und Stefan handelte. Er habe das Gespräch mit ihnen gesucht, doch diese hätten ihn abgewimmelt. Er erwarte nun von der Teamleitung, dass sie die beiden wieder zur Besinnung bringe und Maßnahmen ergreife, dass dies nicht wieder passiert. Es

muss wieder Ordnung herrschen im Gebiet! Der Teamleiter bittet alle drei zu einem Gespräch zu sich.

Hier liegt ein Konflikt vor, denn mindestens eine der beteiligten Konfliktparteien (Thomas) sieht ihre **Interessen** durch die andere Partei (Markus und Stefan) bedroht. Zudem ist **Emotionalität** im Spiel, weil **Irritationen auf der Beziehungsebene** aufkommen. In einem Konflikt kann es sich um **materielle** (z. B. Konkurrenz um Kunden) oder auch **immaterielle Interessen** (z. B. Bewertung von Lösungen, Gesichtswahrung) handeln (Berkel 2002). Die Bedrohung muss nicht objektiv vorhanden sein; es reicht, wenn der Eindruck besteht, die andere Seite bedrohe die Interessen. Damit ein Konflikt entstehen kann, muss eine **gegenseitige Abhängigkeit** bestehen, denn wenn die eine Partei von der anderen völlig unabhängig ist, kann diese ihre Interessen auch nicht bedrohen. Im oben geschilderten Fall besteht die Abhängigkeit darin, dass beide Parteien in einem Verkaufsteam tätig sind und ein gemeinsames Umsatzziel haben.

a. Der richtige Zeitpunkt, um einzugreifen

In konfliktträchtigen Situationen des Führungsalltags wie auch im Fall des erwähnten Verkaufsteams intervenieren Führungskräfte häufig „nach Gefühl“ – sie „hauen dann rein“ bzw. „schieben den

Riegel endgültig vor“, wenn ihnen der Kragen platzt. Manchmal lässt die Führung einen Prozess (z. B. Meinungsverschiedenheiten austragen, hitzige Debatten führen, etc.) gar nicht erst zu aus Angst, es könnte ausarten und außer Kontrolle geraten. Um den „**richtigen**“ Zeitpunkt für oder gegen eine Intervention zu finden, sollte die Führungskraft weder unüberlegt noch voreilig vorgehen, sondern die Intervention bewusst und erwogen wählen und planen. Sie sollte sich bewusst den Einsatz von möglichen Funktionsrollen der Teamführung überlegen (Berater, Konfliktmanager, Moderator, etc.; ■ Tab. 7.2). Im obigen Beispiel ist die Teamführung als Konfliktmanager gefordert, denn die Intervention wird von einer Konfliktpartei verlangt. Konfliktmanagement in Organisationen kann als eine Form von prozessorientierter Beratung (Lenz und Osterhold 2003) bezeichnet werden. **Ziel** der Intervention sollte nicht sein, dass die Teamführung ihre eigenen Ideen den Konfliktparteien aufzudrücken oder geschickt zu verkaufen versucht, sondern sie sollte Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer die Beteiligten ihren Konflikt fair regeln und bewältigen können. Will die Teamleitung in die Funktionsrolle „Konfliktmanager“ schlüpfen, so sollte sie sich idealerweise zusätzlich zu ihrem Führungs-Know-how Konfliktfähigkeiten und -fertigkeiten aneignen, um wirkungsvoll und konstruktiv Konfliktsituationen moderieren und beraten zu können. Im Vordergrund stehen einerseits die Entwicklung eines eigenen Rollen- und Konfliktverständnisses und andererseits das Wissen über die dynamischen Konfliktverläufe und die möglichen Interventionen im Konfliktmanagement.

b. Rollen- und Konfliktverständnis

Wie stark eine Führungskraft durch ihre kulturellen Einflüsse geprägt ist, kann sich deutlich darin zeigen, wenn sie in der Rolle als Konfliktmanager mit ihr fremden Konfliktaustragungsmustern konfrontiert wird. So kann es für eine Teamführung, die Konflikte eher scheut und ihnen aus dem Weg geht (kulturell verankertes Bedürfnis nach Harmonie und „Gesicht wahren“), schwierig sein, ein konfliktbeladenes Meeting zu leiten, in der ihre Teammitglieder sich anschreien, chaotisch reagieren oder handgreiflich zu werden drohen. Ist sie sich ihres eigenen, bevorzugten bzw. gelernten

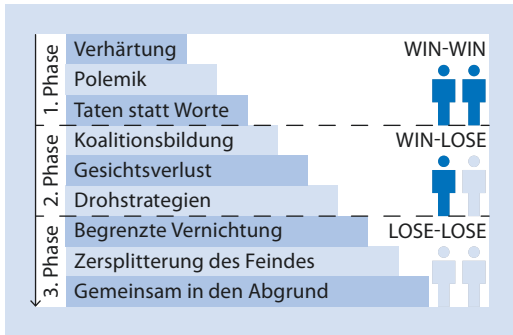
Konfliktverhaltens bewusst, reagiert sie in den Rollen als Konfliktmanager und Berater weniger mit Angst, Ungeduld oder Wut bzw. findet psychologische Erklärungen und entscheidet sich bewusst für eine bestimmte Haltung und Verhalten in der Konfliktsituation. Das **Bewusstsein** der eigenen Werte und Normen sowie des Menschenbilds beeinflussen das eigene Führungsverhalten, und dieses Bewusstsein hilft, mit Offenheit auf andere Werthaltungen zu reagieren. Zum eigenen Konfliktverständnis in der Führung gehört ein klares Rollenverständnis der Führungskraft. Neutral resp. unparteiisch bleiben zu können ist dabei häufig eine äußerst schwierige Aufgabe. Sich nicht von einer Partei vereinnahmen zu lassen kann nur dann gelingen, wenn die Führungskraft klare Grenzziehungen und optimale Nähe-Distanz-Verhältnisse schafft.

c. Wissen über Konfliktverläufe – Konfliktmanagement

Konflikte in Organisationen sind vielschichtig und komplex. Dieser Komplexität muss im Umgang mit Konflikten Rechnung getragen werden, sonst besteht die Gefahr, reduktionistische Lösungen einzusetzen, die bestenfalls wirkungslos, häufig allerdings dysfunktional sind. Konfliktwissen und ein differenziertes Verständnis von Konfliktverläufen ist für Führungskräfte unabdingbar. Um nachhaltige Konfliktlösungen zu erreichen, müssen sie fähig sein, eine differenzierte Einschätzung von Konfliktsituationen zu machen und gezielte, begründete Interventionen zu wählen.

Im Zusammenhang mit Konflikten bietet das Modell von Glasl (1997) Hinweise, wann und wie in eskalierenden Konflikten interveniert werden soll. Aus seinem Modell (■ Abb. 7.9) geht hervor, dass Konfliktverläufe eine spezifische **Dynamik** aufweisen. Kleine Reibereien und Spannungen können stufenweise zu intensiven Auseinandersetzungen und Konflikten heranwachsen. Dabei wird angenommen, dass die Steigerung der meisten Konflikte oft ungewollt eintritt und die Konfliktursache nur noch schwer zu eruieren ist. Demzufolge ist die Konfliktsteigerung ein Geschehen, das nur zum Teil bewusst gesteuert werden kann. Ferner gilt, dass mit zunehmender Eskalation die Steuerungsfähigkeit durch die Führung abnimmt (3. Phase).

7.4 · Wie gehe ich mit Konflikten in meinem Team um?



■ **Abb. 7.9** Die Eskalationsphasen und -stufen in Konflikten (in Anlehnung an Glasl 1997)

Je nach Eskalationsstufe und Phase des Konflikts bieten sich unterschiedliche Methoden der Bearbeitung für die Führung an. Ziel des Konfliktmanagements ist, die unterschiedlichen Standpunkte, Bedürfnisse und Anliegen der streitenden Parteien herauszuarbeiten. Die Konfliktparteien werden von der Führung in der Rolle als Konfliktmanager oder Berater angeleitet, selbst eine Konfliktlösung zu erarbeiten, für deren Umsetzung sie letztlich selbstständig Sorge tragen sollten.

Konflikte in der ersten Phase (Eskalationsstufen 1-3) haben eine kurze Geschichte. Meistens ist die Konfliktursache noch „bekannt“, d.h. es hat noch keine Verschiebung oder Umdeutung stattgefunden. Bei diesem Schwierigkeitsgrad sind die betroffenen Parteien in der Lage, sich direkt miteinander auseinanderzusetzen, ohne dass eine weitere Eskalation zu erwarten ist. In dieser Phase könnte die Intervention durch die Teamführung aus obigem Fall so aussehen, dass sie die beteiligten Parteien (Thomas, Markus und Stefan) durch eine strukturierte und stringente **Moderation und Beratung** wieder zu einer gemäßigten und **zieldienlichen Sachdiskussion** zurückführt. Dabei sollen die Parteien ihre Bedürfnisse und Sichtweisen des Problems darlegen können und eingeladen werden, gemäß Vorgaben der Unternehmung (jeder besitzt eigene Regionen und Gemeinden) Vereinbarungen zu treffen, wie sie zukünftig ihre eigenen Kunden gewinnen und pflegen.

Konflikte in der zweiten Phase (Eskalationsstufen 4-6) wechseln von der „Sache“ zur „Beziehung“ und folglich werden sie persönlich. Der Konflikt hat sich bereits so weit verfestigt, dass eine einzelne

Maßnahme nicht mehr geeignet erscheint, um den Konflikt langfristig zu lösen. In dieser Phase besteht die Aufgabe des „Konfliktmanagers“ in der Ausübung einer Pendeldiplomatie. Er muss danach trachten, Neutralität zu den Konfliktparteien zu wahren. Die konfliktauslösende Ursache ist meistens nicht mehr erkennbar. Er versetzt sich in alle Parteien hinein und versucht durch gezieltes Nachfragen, sie möglichst gut zu verstehen. Nimmt aus obigem Fallbeispiel die Teamführung wahr, dass bereits Beziehungskonflikte und persönliche Verletzungen vorliegen, dann sollte sie als Konfliktmanager damit rechnen, dass sie mit stark fixierten Wahrnehmungen, Einstellungen, Absichten und Verhaltensweisen konfrontiert wird. Falls die Beteiligten (Thomas, Markus und Stefan) noch Bereitschaft zeigen, direkt miteinander zu reden und zu verhandeln, brauchen sie die kontinuierliche Unterstützung und regelmäßige Überprüfung durch die Teamführung (z. B. wo stehen sie angesichts der auftretenden Schwierigkeiten und wie werden die Vereinbarungen eingehalten?). Falls sie nicht mehr bereit sind, direkt miteinander zu kommunizieren, ist die Aufgabe des Konfliktmanagers resp. der Teamführung die Vermittlung. Dabei werden die gegnerischen Standpunkte nach ihrer Regelbarkeit gewichtet und mit dem Ziel einer Kompromissvereinbarung ausgehandelt (mögliche Lösungen wären z. B. die Provision zu teilen oder die gegenseitige Koexistenz in beiden Regionen zu dulden). Inwiefern im vorliegenden Beispiel die Teamführung die Aufgabe des Vermittlers übernehmen kann, ist jedoch von ihrer „Neutralität“ gegenüber den beiden Konfliktparteien und dem Thema abhängig.

Bei **Konflikten in der dritten Phase** (Eskalationsstufen 7-9) sind die Konfliktparteien emotional so stark in die Auseinandersetzung verstrickt, dass sie sich nicht mehr vorstellen können, eine Einigung zu erzielen. Man will mit der Gegenseite nichts mehr zu tun haben. Die Bereitschaft, eine Lösung auszuhandeln, ist äußerst gering. Auch Moderation und Beratung durch die Führung führen zu keiner effektiven Lösung. Das wichtigste Ziel einer Intervention in dieser Eskalationsphase ist, weiteren Schaden zu verhindern und einzudämmen. Dazu eignen sich z. B. externe professionelle Mediatoren, Schiedsverfahren, richterliche Entscheidungen und Machteingriffe (eine mögliche Lösung wäre z. B. eine Versetzung oder gar Trennung im gegenseitigen Einvernehmen).

Für Führungskräfte ist es bei Konflikten wichtig, bei der Wahl und dem **Modus der Intervention** zunächst aufmerksam und differenziert zu beobachten, was in welchem Kontext geschieht. Das Sammeln geeigneter Informationen ist die Voraussetzung einer jeden adäquaten Intervention im Sinne einer Führungsentscheidung. Dabei ist entscheidend, dass die Führungskraft **bewusst und sorgfältig mit möglichen Verzerrungen umgeht**, die bei der **Wahrnehmung und Urteilsbildung von Menschen in Situationen** auftreten (z. B. „selektive Wahrnehmung und Aufmerksamkeit“, „Reizeindeutigkeit“, „Halo-Effekt“, etc. vgl. Zusammenstellung in Della Picca und Spisak 2013, sowie ► Kap. 6). Es geht aber auch darum, sich ein Bild des relevanten Kontextes und der Einflussfaktoren aus dem Umfeld zu machen, welche die Dynamik (z. B. emotionale Wutausbrüche, sich aus dem Weg gehen, etc.) beeinflussen und für die Wahl des Interventionszeitpunktes von Bedeutung sind. Das Augenmerk soll dabei sowohl auf die **selbstständige Konfliktbewältigung** durch das Team (heftige Meinungsverschiedenheiten auf sachlicher Ebene dürfen und sollen ausgetragen werden) als auch auf eine mehr oder weniger aufwändige Intervention (Moderation und Beratung in Phase 1 und 2) gerichtet werden. Je nachdem, was im Vordergrund steht, kann es heissen, die Intervention zu beschleunigen oder hinauszuzögern. Eine Führungskraft sollte sorgfältig abwägen, ob sie selbst den Prozess der Konfliktbewältigung übernimmt oder diese besser **externen Experten** überlässt bzw. mit professionell ausgebildeten Human Resource Business-Partnern zusammenarbeitet. Als Entscheidungskriterium kommen zwei Gesichtspunkte in Frage: Je mehr eine Führungskraft selber Partei ist und je dürftiger ihr Wissen bzgl. Konfliktmanagement ist, desto eher sollte sie externe Experten hinzuziehen.

7.4.2 Worauf muss ich in Konfliktsituationen achten, um Eskalation zu vermeiden?

Das Augenmerk in konfliktträchtigen Situationen muss breit gehalten werden, sowohl teamintern, mit Fokus auf Aufgaben und Beziehung als auch

teamextern, mit Fokus auf den Kontext und das Umfeld des Teams.

a. Teaminterne Intervention mit Fokus auf Aufgaben und Beziehung

Manchmal kann es sinnvoll sein, teaminterne Konflikte bis zu einem bestimmten Grad zu provozieren und zu führen, weil sie sonst unausgesprochen resp. „latent“ bleiben und die Probleme nie auf den Tisch kommen. Professionelles Konfliktmanagement setzt konzeptionelle, methodische und soziale Kompetenzen voraus. In der Konfliktpraxis hat sich das **Harvard-Konzept für die effektive Konfliktregulierung und -bewältigung** bewährt, das eine kooperative und sachbezogene Problemlösung anhand von vier Prinzipien beschreibt (Fisher et al. 2002). Die Grundabsicht ist eine kooperative Teamsituation (Win-win-Situation, siehe auch Phase 1 in ■ Abb. 7.9) anzustreben: Das Ziel einer Partei A kann nur erreicht werden, wenn das Ziel der Partei B auch erreicht wird. Folglich muss ein Konsens herbeigeführt werden, und beide Parteien gehen als Gewinner aus dem Konflikt hervor.

Wesentlich bei der kooperativen Problemlösung ist die **Zusammenarbeit** aller Konfliktparteien mit der gemeinsamen Absicht, den Konflikt gemeinsam zu regeln und bewältigen zu wollen. Ziel ist, dass nicht um die Durchsetzung der eigenen Interessen gekämpft, sondern an einer gemeinsamen Problemlösung gearbeitet wird. Die Führung sollte dafür sorgen, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse und Orientierungen während der Konfliktbearbeitung berücksichtigt und miteinander vereinbart werden. Das Harvard-Konzept schlägt dafür vier konkrete Schritte vor, die nacheinander angegangen werden sollten (vgl. Übersicht „Prinzipien und Aufgaben“ in ■ Tab. 7.4):

1. Probleme und Menschen getrennt behandeln – Emotionen beachten!

In diesem Schritt sollte die Führung die Sach- und Beziehungsprobleme voneinander trennen. Hier geht es um das Offenlegen der Beziehung und der Befindlichkeiten zwischen den Beteiligten sowie darum, das **Vertrauen wieder aufzubauen**. Hier sollten die Emotionen beachtet und ausgesprochen

■ **Tab. 7.4** Die vier Grundprinzipien der Konfliktbewältigung und die Aufgaben des Konfliktmanagers (in Anlehnung an Fisher et al. 2002)

Prinzip	Aufgabe der Führung als Konfliktmanager
1. Probleme und Menschen getrennt behandeln	<p>Vorstellungen ergründen und nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was die Konfliktparteien denken, sollte auch Führungsproblem sein! • Sich in die Lage der Konfliktparteien versetzen • Schuld des Problems nicht zuschieben • Absichten des Gegenübers nicht aus Befürchtungen ableiten • Vorstellungen unerwartet nutzen • Gegenseite am Ergebnis beteiligen <p>Emotionen erkennen und verstehen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Über Emotionen sprechen • Berechtigung von Emotionen akzeptieren • Nicht auf emotionelle Ausbrüche reagieren • Dampf-Ablassen gestatten (naheinander!) <p>Mit Kommunikation Verständnis erzeugen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufmerksam zuhören und Verständnis sichern • Die Beteiligten über sich reden lassen bzw. verständlich reden
2. Auf Interessen (Ziele) statt auf Positionen konzentrieren	<p>Interessenlage herausarbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Probleme und Interessen am Anfang bringen statt Positionen und Lösungen • Die individuellen Interessen deutlich machen lassen • Mit Fragen Interessen herausfinden • Gemeinsame Interessen hervorheben • Unterschiedliche Interessen benennen <p>Interessen in Einklang bringen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Interessen sind Teil des Problems und müssen ausgeglichen werden • Interessen der Konfliktparteien müssen berücksichtigt werden • An Interessen festhalten (nicht an Position!) • Die wichtigsten Interessen sind immer die fundamentalen Grundbedürfnisse
3. Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Verhandeln als gemeinsames Problemlösen verstehen • Prozess des Findens trennen von der Beurteilung einer Option • Nicht „richtige“, sondern mehrere Lösungen suchen (Einsatz von Kreativitätstechniken) • Nach Vorteilen für beide Seiten suchen • Der Gegenseite Entscheidung erleichtern durch Berücksichtigen von deren Interessen • Gemeinsame Interessen als Ziele formulieren • Unterschiedliche Interessen nutzen • Die beste Alternative festlegen
4. Auf der Anwendung objektiver Kriterien bestehen	<ul style="list-style-type: none"> • Objektive Kriterien sind faire Verfahrensweisen für die Lösung von Differenzen • Fair bedeutet willensunabhängig, gesetzlich legitim und praktisch durchführbar • Jeden Streitfall umfunktionieren in eine gemeinsame Suche nach gültigen Kriterien • Sich zuerst über solche Prinzipien einigen • Lösungen müssen Kriterien der Fairness, Effektivität und wissenschaftlicher Sachbezogenheit standhalten • Sich nur sinnvollen Prinzipien beugen • Mit Kriterien der Gegenseite überzeugen

werden. Denn jede Aussage hat sowohl eine gefühls- als auch eine sachbezogene Seite. Für jede Konfliktbewältigung ist es wenig zuträglich, wenn eine der beiden Komponenten entweder nicht bewusst gemacht oder sogar absichtlich unterdrückt wird. Ein erstes Ziel wäre, dass die Parteien ihre **emotionale Erregung regulieren** und unter Kontrolle bringen können, damit eine sachbezogene **Diskussion über die Problemlösung** möglich wird. Dieser Schritt erfordert zudem, dass Beziehungsprobleme zuerst bereinigt werden müssen, bevor die Parteien sich den Sachproblemen widmen können. Ein effektives Mittel ist der **Einsatz des Perspektivenwechsels**, mit dem gegenseitiges Verständnis der zerstrittenen Parteien gefördert wird. Dafür müssen die Parteien angehalten werden, die Sichtweise des jeweils anderen kennenzulernen und zu akzeptieren.

2. Auf Interessen (Ziele) statt auf Positionen konzentrieren!

Wenn Menschen in Konflikte geraten, beziehen sie Positionen. So ist z. B. die eine Partei „wild entschlossen“, die Regelung A einzuführen, die andere Partei beharrt auf Regelung B. Jede der Parteien hat Gründe bzw. Wünsche und Befürchtungen, die hinter der jeweiligen Position stehen. Ein wichtiger Hebel im Konfliktbewältigungsprozess besteht darin, die **Diskussion der Konfliktparteien weg von ihren Positionen hin zu den jeweiligen Interessen** und Bedürfnissen zu bringen. Eine sachbezogenen Diskussion und effektive Ergebnisse können nur erreicht werden, wenn die Interessen und nicht die Positionen in Einklang gebracht werden. Die Führung ist hierbei aufgefordert, mit Fragetechniken die hinter den Positionen liegenden Interessen, Bedürfnisse, etc. herauszufinden. Fragen wie „Wie kommt es, dass du ... ? Was steckt hinter deiner Position? Welche Interessen verfolgst du? Warum, warum nicht?“ erlauben zu erkennen, dass beide Seiten vielfältige Interessen haben. Hinter gegensätzlichen Positionen können sowohl gemeinsame, ausgleichbare als auch sich widersprechende Interessen liegen. Auf diese Art und Weise

werden Themen explizit, die zur eigentlichen **Konfliktursache** führen. Es findet eine gemeinsame Konfliktanalyse statt. Dabei könnte es um folgende Konflikte gehen (in Anlehnung an Berkel 2002):

Aufgabenbezogene Konflikte:

- a. **Zielkonflikte:** Zielkonflikte können Prioritätensetzungen, Ziele allgemein und Wege dorthin sein.
- b. **Verteilungskonflikte:** Wettbewerb um knappe Güter und Ressourcen (z. B. eigene Region gibt zu wenig Kunden her, Budgetverteilung)

Beziehungsbezogene Konflikte:

- c. **Beziehungskonflikte:** Diese entstehen, wenn eine Partei die andere verletzt, demütigt und missachtet oder wenn das Selbstwertgefühl bzw. die Gesichtswahrung bedroht sind (z. B. wenn die Partei sich beleidigt, vernachlässigt, bloßgestellt oder in der Ehre verletzt fühlt).
- d. **Bewertungskonflikte:** Werte und Normen, welche die Zusammenarbeit regeln, werden unterschiedlich beurteilt (z. B. unterschiedliche Bewertung von Lösungen, Konzepten, usw.).

3. Möglichst viele Optionen entwickeln, aber nicht zu schnell bewerten und entscheiden!

Verständlicherweise ist man in Konflikten geneigt, sich schnell auf eine (gute) Lösung zu bewegen. Um optimale Konfliktbewältigung zu erreichen, wäre es aber wichtig, zunächst einen **Lösungsspielraum** im Sinne verschiedener Optionen aufzumachen. Dafür ist Kreativität gefragt. Wenn eingebrachte Lösungsvorschläge voreilig abgetan werden, geben Teammitglieder schnell auf, weiter zu denken. Die Führung sollte gerade in kreativen Prozessen die Phase der Ideenfindung von der Phase der Ideenbewertung zwingend trennen. Im z. B. bekannten **Brainstorming-Verfahren** sollen zunächst alle (auch unsinnig oder auf den ersten Blick nicht realisierbar erscheinende) Ideen gesammelt werden, um erst in einem zweiten Schritt aussortiert und auf Realisierbarkeit hin geprüft zu werden. Die Führung sollte nicht vorschnell mit der erstbesten

Lösung zufrieden sein. In kooperativen Verhandlungssituationen gibt es meist eine Vielzahl an möglichen Optionen, Varianten und Modellen. Die Führung sollte den Parteien genügend Zeit und Raum geben, diese Optionen herauszuarbeiten, und erst im Anschluss gemeinsam diejenige heraussuchen, die den Interessen aller Parteien gerecht wird.

4. Auf allgemein gültige Normen und Grundsätze in der Anwendung objektiver Kriterien bestehen!

Wenn es um die beste gemeinsam vereinbarte Lösung geht, dann müssen alle Beteiligten überzeugt sein, sie sei fair zustande gekommen.

Faire Verfahrensweisen (Information, Kommunikation, Entscheidungsmethoden) unterstützen den Lösungsprozess gewinnbringend. Ein solches Ergebnis ist auch dann leichter zu akzeptieren, wenn es weniger Vorteile als erhofft bietet. Die eine Partei kann der anderen Partei nichts vorwerfen, wenn **objektive Kriterien** gemeinsam definiert und angewandt werden. Ziel ist, dass die vereinbarte Lösung akzeptiert wird. Allgemein gültige Normen, anerkannte Standards oder Grundsätze (der Unternehmung, Wissenschaft, Gesellschaft, etc.) können als objektive Entscheidungskriterien dienen. Das Festlegen und Entscheiden für eine Lösung und deren schriftliche Vereinbarung führen zunächst zum **formellen Abschluss** der Auseinandersetzung. In der jeweiligen Partei schwingt das Geschehene allerdings noch nach, und zwar umso stärker bzw. länger, je stärker eine Person betroffen war. Der Konflikt kann erst dann als bewältigt bezeichnet werden, wenn er auch in jeder Person ihren Abschluss gefunden hat. Ein persönlicher Verarbeitungsprozess, sei es durch intensive Reflexion oder durch Austausch mit vertrauten Personen (Freunde, Partner, Coach, etc.), ist in diesem Sinne legitim und notwendig.

Die **vier Harvard-Prinzipien** unterstützen die Teamführung in der Rolle als Konfliktmanager bei einer strukturierten Moderation und Beratung in einem Konfliktfall. Sie helfen in der **Konfliktbewältigung**

und dienen zugleich der Teamentwicklung bzw. dem Aufbau eines konstruktiven Teamklimas.

Mitunter ist es aber sinnvoll, im Sinne einer **Konfliktstimulierung** die Arbeits- und Teamprozesse gemeinsam mit dem Team zu hinterfragen und zu optimieren. Eine wichtige Führungsaufgabe ist, dafür zu sorgen, dass das Team zum Gesamtergebnis den ihm bestmöglichen Beitrag beisteuert. Ohne essenzielle Änderungen und Innovationen könnten das Team und damit auch die Position der Teamführung gefährdet sein. Damit steht jede Teamführung vor der Entscheidung, **Bewegung und Veränderung auszulösen**. Die Einführung von z. B. (neuen) Vorgehensweisen, Spielregeln und Normen über (neue) mögliche Kooperationsformen festigen den Teamzusammenhalt und geben dem Team Struktur und Orientierung. Sie sind Voraussetzung für die **Selbststeuerung der Teamarbeit** und helfen, Vertrauen aufzubauen. Werden Neuerungen innerhalb der Prozesse sowie Regeln und Normen als sinnvoll eingeschätzt, akzeptiert und auch angewandt, schätzen die Teammitglieder im Laufe der Zeit den Nutzen höher ein als den Mehraufwand, den die Neuerungen mit sich bringen (■ Tab. 7.5).

b. Teamexterne Führungsintervention mit Fokus auf den Kontext bzw. das Umfeld des Teams

Nebst Veränderungen in der Aufgabenbeschaffenheit (z. B. zusätzliche Aufgaben, Komplexitätsgrad nimmt zu, etc.) und der Teamzusammensetzung (z. B. Eintritt und Austritt von Mitgliedern und folglich veränderte Mischung von Wissen, Diversity, Erfahrung, etc.) können auch **Veränderungen im organisationalen und kulturellen Kontext** Teamkonflikte auslösen und die Zusammenarbeit erschweren. Aus diesem Grund sollte die Teamführung diesen Aspekt mitberücksichtigen. Wenn sichtbare und vorhersehbare Umwelteinflüsse auf das Team einwirken, welche eine fehlbare oder unzureichende Teamleistung zur Folge haben können, so sollte sie sich darum sorgen. Die Teamführung sollte die innerhalb und außerhalb der Organisation gestellten **Anforderungen an ihr Team ausgleichen** und danach entscheiden, ob und wann sie intervenieren muss. Strategische Veränderungen aus der Organisation (z. B. neue Führung, Strategie

■ **Tab. 7.5** Prävention und Stimulierung von aufgaben- und beziehungsbezogenen „Konflikten“ (in Anlehnung an Kogler-Hill 2013)

Kontinuierliche Konfliktprävention und -stimulation durch die Führung

Aufgabenbezogene Konflikte	Beziehungsbezogene Konflikte
<ul style="list-style-type: none">• Die Aufgaben gemeinsam zielorientiert strukturieren (Planung, Organisation, Klärung von Rollen)• Informationen und Ressourcen zur Verfügung stellen, welche die Entscheidungsfindung innerhalb des Teams erleichtern (Controlling, Koordination, Fokussierung auf wichtige Themen)• Dafür sorgen, dass die Teammitglieder fachlich aus- und weitergebildet werden und eine gute Durchmischung des Teams vorhanden ist (aufgabenbezogenes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterentwickeln, Teamzusammensetzung)• Qualitäts- und Leistungsstandards auf hohem Niveau klar und konkret vereinbaren und sicherstellen	<ul style="list-style-type: none">• Die Zusammenarbeit und das gemeinsame Engagement jedes einzelnen Teammitglieds thematisieren und das Team in den Führungsprozessen einbeziehen• Die Teammitglieder in sozialen Kompetenzen trainieren (lassen) und so Umgangsformen (weiter-)entwickeln und verbessern• Regeln und Normen gemeinsam definieren und, wenn nötig, verändern und neu vereinbaren• Konflikte und Machtfragen aufgreifen und zu einer Lösung verhelfen• Gemeinsam mit dem Team ein Wir-Gefühl auf- und ausbauen und so einen gemeinsamen Teamgeist (weiter-) entwickeln• Die Befriedigung individueller Bedürfnisse von Teammitglieder wahr- und aufnehmen, klären und integrieren• Das Vertrauen als wichtigsten Wert in einer Kooperation darstellen, der auf der Basis von Ehrlichkeit, Offenheit, Konsistenz, Fairness und Respekt steht (vorleben!)

oder Rahmenbedingungen, etc.) oder veränderte Kundenbedürfnisse (z. B. Anforderungen wie Kosten und Termine ändern sich) können Irritationen, Versunsicherung, Ängste, Machtkämpfe etc. auslösen, die dann möglicherweise zu Konflikten führen können.

Eine umweltorientierte, konfliktpräventiv handelnde Teamführung betreibt **Schnittstellenmanagement** und verfolgt das Ziel „die **Verbesserung der Schnittstelle zwischen Umwelt und Team**“ effektiv und effizient zu gestalten. Hierbei unterstützt die effektive Führung ihr Team, indem sie

- das Team mit der Umwelt vernetzt und aktiv Allianzen aufbaut (z. B. Sammeln von Informationen, um Einfluss zu erhöhen), damit der Zugang zu wichtigen Informationen gesichert ist,
- für ihr Team innerhalb und außerhalb der Organisation eintritt und diese vertritt (z. B. bei klarer Konfliktursache die betreffende Partei einlädt und die direkte Kommunikation fördert bzw. einfordert),
- Verhandlungen mit dem oberen Management führt, um die notwendigen Ressourcen,

Unterstützung und Anerkennung für das Team zu erhalten und zu sichern,

- das Team vor ablenkenden Informationen und Ereignissen aus dem Umfeld schützt, damit das Team arbeitsfähig bleibt,
- Indikatoren über die Wirksamkeit bzw. Leistung des Teams sammelt, prüft, beurteilt und sie dem Team zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stellt (z. B. Kunden- und Mitarbeiterumfragen, Analysen von Kennzahlen, etc.),
- relevante Umweltinformationen (z. B. neue Guidelines, gesetzliche Regelungen) dem Team zur Verfügung stellt und mit ihm teilt.

Die erörterten Aktionen sind nicht abschließend zu verstehen. Das Wissen der Psychologie zu Konfliktmanagement ist breit. Mit dem hier ausgebreiteten Zugang wurde beispielhaft demonstriert, wie bei Teamkonflikten das Erkennen von und Entscheiden für angemessene Interventionen eingesetzt werden kann, um die produktive Leistungserbringung und Weiterentwicklung von Teams zu gewährleisten.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage „Wie gehe ich mit Konflikten in meinem Team um?“

- Konfliktpotenziale erkennen Sie z. B. an unterschiedlichen Meinungen, Zielen und Interessen, die aufeinanderprallen; an divergierenden Denk- und Werthaltungen; an widersprechenden oder entgegengesetzten Arbeits- und Vorgehensweisen; an Missverständnissen aller Art; an Menschen, die nicht zusammenarbeiten wollen oder können und sich aus dem Weg gehen, etc. Je früher Sie Konfliktpotenziale erkennen, ansprechen und konstruktiv angehen, desto einfacher ist es, eine mögliche Negativspirale zu durchbrechen.
- In der Rolle als Konfliktmanager sollten Sie in Ihrer Wahrnehmungsfähigkeit Verhaltensweisen an sich und am Gegenüber sehen und spüren sowie psychosoziale Mechanismen kennen und verstehen. In Ihrer Urteilsfähigkeit heisst es, auf Ethik zu bauen, authentisch zu bleiben, Ihre eigene Identität und Persönlichkeit beizubehalten sowie die des Gegenübers zu respektieren. Dazu sollten Sie auch Ihr Einfühlungsvermögen einsetzen und die Selbststeuerung nicht verlieren. In Ihrer Handlungsfähigkeit sollten Sie Standpunkte und Ziele von den Parteien klar artikulieren lassen. Sie sollten auf Gegensätze aufmerksam machen, so dass der Konflikt nicht noch verschärft wird. Sie sollten den Konflikt begrenzen und stabilisieren können.
- Es liegt an Ihnen als Führungskraft, Voraussetzungen zu schaffen, in denen die betroffenen Konfliktparteien so agieren können, dass die Beteiligten den Konflikt anerkennen und daran glauben, dass durch sachbezogene Diskussion und Begegnung eine Lösung erzielt werden kann, die Akzeptanz findet. Zusätzlich sollten Sie Rahmenbedingungen schaffen (z. B. Raum organisieren, Zeitpunkt und

Zeitraum festlegen, Ziel(e) festhalten, etc.), damit die Diskussion stattfinden kann.

- Betonen Sie in konflikthafter Auseinandersetzungen, dass das Ziel in der Konfliktbewältigung eine Übereinkunft ist, dass alle legitimen Interessen zu berücksichtigen gesucht werden und dass eine faire Lösung angestrebt wird. Nachhaltigkeit und die Interessen der Allgemeinheit (z. B. ethische Normen, gesetzliche Richtlinien, etc.) sind valide Kriterien dafür.
- Wenden Sie die vier relativ einfachen Prinzipien der Konfliktbewältigung an (► Tab. 7.4):
 - Behandeln Sie Menschen und Probleme getrennt voneinander. Sie können hart in der Sache sein und zugleich Ihrem Gegenüber Respekt zukommen lassen und seine Würde wahren. Achten Sie darauf, Emotionen nicht abzuspalten, sondern zu integrieren.
 - Konzentrieren und fokussieren Sie auf Interessen und nicht auf Positionen. Wenden Sie Fragetechniken an, um die Interessen hinter den Positionen herauszufiltern. Je mehr Sie davon erarbeiten, umso breiter wird die Lösungsgrundlage.
 - Wenden Sie Problemlösungstechniken an, und lassen Sie möglichst viele Lösungsoptionen zum beidseitigen Vorteil entwickeln. Trennen Sie die Entwicklung von der Beurteilung und Entscheidung der Optionen. Die gemeinsam erarbeiteten Optionen sollten die Möglichkeit einer Win-win-Entscheidung offen halten.
- Bestehen Sie auf die Anwendung von neutralen Beurteilungskriterien. Überlegen Sie gemeinsam mit den Parteien, wie beurteilt werden sollte, damit die getroffene Vereinbarung die bestmögliche ist. Sorgen Sie für eine Reflexion im Sinne eines Bewältigungsprozesses und dafür, dass jede Partei eine persönliche Verarbeitung machen kann.

7.5 Aus der Praxis

Die vollständigen Fallbeispiele finden Sie zum Nachlesen und Anhören unter <http://extras.springer.com/>. Bitte geben Sie im Suchfeld die ISBN dieses Buches an: 978-3-662-53155-6.

7.5.1 Greta

■ Greta beißt auf Granit

Noch heute versetzt ihr der Gedanke daran einen Schrecken und lässt Scham aufkommen. Vergessen will sie es dennoch nicht. „Hinschauen“ heisst für sie die Devise, auch wenn es sie Überwindung kostet. Damals hat man ihr – einer jungen, erfolgreichen „Winning-lady mit Charme“, impulsiv und manchmal launisch, aber dafür energisch und gewandt – die Integration der neu zugekauften Firma übergeben. Es war ein Startup mit 20 jungen „cracks and experts“ im Bereich „Cloud und neue Technologien“. Sie selber war Mitte dreißig. Die Versicherung zahlte „dick“ für die kleine Bude, so dass der Gründer durch den Verkauf richtig reich wurde. Sie gönnte es ihm. Nun lag es an ihr, etwas aus und mit den „Jungs“ zu machen. Sie ging offen und strahlend auf sie zu. Es fiel ihr bis anhin immer leicht, Kontakte zu knüpfen und Kooperationen herzustellen. Sie besaß diesbezüglich sogar eine Art „Gabe“, die ihr zu wertvollen Netzwerken verhalf. Sie war an Menschen interessiert und ihnen gerne zugewandt. Der CEO wollte sie fördern und unterstützen, denn sie war clever und begabt und fühlte sich wohl „mitten auf dem Parkett“. Nicht auf den Mund gefallen sagte sie direkt, was sie meinte, ohne derb und unsensibel zu sein. Obwohl in die Männerwelt eingetaucht, beschloss sie bewusst und überlegt, „Frau zu bleiben“. Bei Bedarf weich und sogar kokettierend, stand sie letztendlich problemlos „ihren Mann“ und sagte in entscheidenden Momenten, wo es lang gehen sollte, was sie wollte und was nicht zu tolerieren war. Was sie „wie die Pest“ hasste, war das Aussitzen von Entscheidungen. Wenn sie die wesentlichen Fakten beisammen hatte, entschied sie häufig intuitiv. Sie griff zu, solange die Gelegenheit noch da war!

Nach der Übernahme, als ihre neue Crew vor ihr stand, offenbarte sie den Kollegen voller Begeisterung die Chancen und Synergien, welche die Mikrowelt

der Versicherung bietet. Sie versuchte, die Lust auf das zu wecken, was man gemeinsam gestalten werde. Sie sagte klar, was sie von und mit ihnen wollte – jetzt und in fünf Jahren. Sie unterbreitete ihre Vorstellungen und Ziele und zeigte Möglichkeiten auf, wie diese zu erreichen sind. Sie rief ihre Teammitglieder auf, selbstverantwortlich zu handeln und proaktiv zu sein. Sie sicherte ihnen zu, „Fehler machen zu dürfen“. Sie unterstrich ihre Toleranz für „verschiedene Wege der Einzelnen“, wenn es um die Gestaltung der Arbeit und um Fachlichkeit ging. Die Jungs hörten zu. Aber das erwartete „Aufspringen auf ihre Welle“ blieb aus. Der Dialog wurde harzig. Sie spürte förmlich die inneren Bremsen der Anderen. Sie verstand diese aber zunächst nicht. So fragte sie nach, und als Antwort kam etwas, was sie so nie erwartet hätte: eine Schimpftirade im Zusammenhang mit den Arbeitsrapporten und den Regelungen, die in der Versicherung schlichtweg unumgänglich sind. Bewegten sich die Leute etwa auf solchen Nebenschauplätzen? Waren dies die „hellen Köpfe“? Mit Erstaunen nahm sie zur Kenntnis, dass die Anwesenheit der Herren an den von ihr einberufenen Sitzungen von derer aktuellen Lust und Tagesverfassung abhängig war. Man kam, wenn und wann man wollte. Die getroffenen Absprachen wurden als „eine Möglichkeit“ erachtet. Verbindlichkeit schien für die Kollegen ein Fremdwort zu sein.

■ Die Sehnsucht nach der „guten alten Zeit“

Den Ausschlag für ihren Unmut ergab die Beobachtung, dass Entscheidungen und Lösungsoptionen, die sie vorbrachte, zunächst praktisch à priori als „nicht machbar“, wenn nicht gar „sinnlos“ abgestempelt wurden. Ohne sich damit ernsthaft auseinanderzusetzen, zog man die Ergebnisse ihrer Überlegungen einfach in den Schlammbau. Schwärmen und Begeisterung kamen einzig dann auf, wenn die Sprache auf „die alte Zeit“ kam. Vornehmlich waren es die Erinnerungen an die „Arbeits-Workshops auf Mallorca“, natürlich inklusive der Saufgelage, teilweise in Anwesenheit von Kunden. Greta fragte sich allerdings, wie viel davon wohl rückwirkende Beschönigung und Wunschdenken war, denn was die selbstständige Auftrags erledigung und professionelle Kundenpflege betraf, waren die Leistungen und Ergebnisse der neuen Kollegen äußerst dürftig. Von Verantwortungsbereitschaft und Proaktivität konnte

kaum die Rede sein. In Greta kam der Verdacht auf, dass man sich hier in den Fähigkeiten und Erfolgen des Ex-Chefs sonnte. Sich mit fremden Federn zu schmücken fand sie grundsätzlich schwach.

■ Dienst nach Vorschrift und Exodus

Sie hatte andere Vorstellungen, wie ihr Team zusammenspielen sollte. Sie wollte die Aufgaben „kollegial“ und demokratisch angehen und nicht eine verkappte Militärtruppe anführen müssen, die ohne ihren Hauptmann in sich kollabierte! Es war auch nicht ihr Stil, den Kindern das Brot in mundgerechte Stücke zu schneiden und „Bitte, bitte“ zu machen, damit es genommen wird. Sie wollte erwachsene Männer um sich haben! Auf eine Erziehungsarbeit in der Firma hatte sie eigentlich keine große Lust, aber wenn es unumgänglich sein sollte – zu schade war sie sich dafür nicht! Schließlich brauchte sie die Leute! Die Firma hatte für ihr Wissen bereits gezahlt, und nun war es an ihr, es ins Spiel zu bringen. Dies dürfte doch kein Hexenwerk sein!

Die Zeit fürs „Erziehen“ wurde ihr nicht gewährt. Bereits wenige Monate nach der Übernahme begann „die Flucht“. Einige Mitarbeiter, die vertraglich juristisch nicht gebunden waren, verließen die Firma. Von denjenigen, die aufgrund von Verträgen bleiben mussten, generierten Einzelne mehr Schaden als Nutzen. Glasklar wurde ihr damals vor Augen geführt, was Präsentismus heisst und wie ohnmächtig sie dem gegenüber stand. Das teuer erkaufte Wissen schwamm ihr wie die sprichwörtlichen Felle davon bzw. rottete vor sich hin. Die Entwicklung der neuen Abteilung nahm alarmierende Ausmaße an, die Zahlen wurden leuchtend rot; Aufträge wurden nicht erfüllt; Penalties schossen in die Höhe. Bei all dem wurde sie mit Argusaugen beobachtet – von allen.

■ Das Hoffen auf eine Wende mit externer Unterstützung

Das obere Management ließ sie dennoch gewähren. Sie nahm es als Vertrauensbeweis und aktivierte all ihre Kraft. Sie ging mit gutem Beispiel voran, stampfte und drohte bei Bedarf, dann wieder versuchte sie, zu beschwören. Sie beschloss, mit professioneller Hilfe das Team zusammen zu schweißen und holte einen Externen, der den Prozess moderieren sollte. Sie entschied sich dabei für einen stillen Typ, der ihr gerade

durch seine Ruhe und Besonnenheit imponierte – als Gegenstück zu ihrem eigenen Temperament. In diesem Prozess wollte Greta sich verstärkt zurückziehen und eine andere Position einnehmen als bis anhin. Der erste Workshop, der dem „Beschnuppern“ diente, ging problemlos über die Bühne. Aber als der Moderator beim zweiten Workshop, bei dem es thematisch „um den Knochen“ gehen sollte, so „gar nichts“ tat, das Ganze sich nur dahinschleppte und zu einem allgemeinen „Gelaber“ verkam, hielt sie es nicht aus und riss das Ruder wieder an sich, änderte die Richtung und trieb die Sache eigenhändig voran. Das Echo war verheerend. Man zerriss natürlich auch den Externen. Sie gab nicht auf und versuchte krampfhaft, „an die Leute anzudocken“, fand allerdings den Zugang immer weniger. Ihr eigener Stuhl begann zu wackeln. Sie wusste nicht, wie weiter. Es war klar, dass der CEO sie so nicht lange in der Position halten konnte, obwohl er ihr als Mensch wohlgesonnen war.

7.5.2 Überlegungen und Impulse für die Praxis

Aus der Geschichte von Greta geht hervor, dass sie sehr selbstbewusst an ihre neue Führungsaufgabe herangegangen ist. Sie bringt gute Eigenschaften mit, denn sie ist an Menschen interessiert, kann Beziehungen knüpfen und Kooperationen herstellen, die zu wertvollen Netzwerken ausgebaut werden können, und sie hat eine klare Vorstellung, wie sie zielorientiert ihren Auftrag ausführen will.

■ Die Beachtung von Aufgabe, Teammerkmalen und Kontext

Ihr Auftrag (die Integration des neu eingekauften IT-Teams – ehemals Start-up-Unternehmen – in die Versicherungsgesellschaft sowie das Wissen und die Erfahrung des „neuen“ Teams müssen für das Unternehmen nützlich und erfolgsversprechend ausgerichtet werden) stellte sich aber als Herkulesaufgabe dar, und der Druck auf Greta war groß. Gretas Herausforderung ist in vielen größeren Unternehmen und Branchen üblich. Es gibt immer wieder Pionierunternehmen, die innovative Dienstleistungen erfolgreich entwickeln und dann für größere Unternehmen zum Übernahmekandidaten werden. In

Gretas Story muss das eingekaufte Team einerseits in ein bestehendes Versicherungsunternehmen integriert werden (es wird nach dem Verkauf sozusagen seinem Schicksal überlassen), und andererseits erhält es eine neue Führung: Greta. Mit dem neuen Arbeitgeber muss sich das Team neuen organisationalen Rahmenbedingungen stellen (ein Versicherungsumfeld mit neuen Aufbau- und Ablaufprozessen, Regeln und Normen). Eigentlich wäre dieser „Onboarding- und Integrationsprozess“ für Greta vom Erfolg gekrönt gewesen. Sie übernahm ein hochkompetentes männliches Team, das untereinander sehr gut harmonierte und wahrscheinlich sehr gut eingespielt und aus diesem Grund homogen war. Sie als Führungskraft war „die Neue“ im Team. Vermutlich hat sie sich zu schnell von der Arbeitsfähigkeit ihres neuen Teams (eingespieltes und homogenes) blenden lassen und war sich der Wirkung ihrer neuen Führung nicht bewusst. Sie hat der neuen Teamzusammensetzung (neue Führung und Team) wenig Beachtung geschenkt. Mit dem Eintritt des Teams in den Versicherungskonzern und gleichzeitig einer neuen Führung wird dem „alten“ Team die neue Realität erst recht bewusst gemacht.

Greta geht selbstbewusst ihren Auftrag an. Sie präsentiert ihre Vision und geht mit gutem Beispiel voran. Jedoch demonstriert ihr Team Widerstand und zeigt sich mit Gretas Vorgehensweise nicht einverstanden. Das Team kann sich nicht so schnell an die veränderte Arbeitssituation anpassen, wie Greta es sich vorgestellt hatte. Damit wird eine enorme Erwartungshaltung an Mitarbeitende, aber auch an Führungskräfte deutlich, die nicht immer einfach zu erfüllen ist. Greta befindet sich im Spannungsfeld zwischen den Unternehmensanforderungen (ihr Auftrag von ihrem Vorgesetzten) und den emotionalen Zuständen und Interessen ihrer Mitarbeitenden und sich selber. Aus dieser belastenden Situation entbrennt im Gretas Team ein Konflikt, der erst spät bewusst wahrgenommen wird und nicht zu einer befriedigenden Lösung der Betroffenen führt. Anzeichen von Verunsicherungen und Ängsten (z. B. durch irrationales Verhalten im Team oder durch Nicht-Einhalten von Regeln) hat Greta weder bewusst wahrgenommen noch angesprochen und geklärt. Gretas stark ausgeprägte ziel- und aufgabenorientierte Führungsstrategie greift zu wenig, und erst sehr spät - oder in diesem Fall zu spät - wechselt

sie zu einer team- und beziehungsorientierten Intervention, indem sie einen externen Prozessberater zu Hilfe holt.

Die Vorstellung von vielen Führungskräften (wahrscheinlich auch diejenige von Greta) ist oft, dass ein Team durch die Präsentation einer klaren Vision sowie von konkreten Zielen und Erwartungen relativ schnell funktions- resp. arbeitsfähig sein sollte. Dieser hauptsächlich aufgaben- und zielorientierte Führungsstil kann durchaus greifen und erfolgreich sein. Bedenkt man aber die aktuellen Bedürfnisse und die Situation der Betroffenen, sollte die Führung ihr Verhalten flexibel danach ausrichten. Der Aufbau und die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft eines Teams brauchen Zeit und Dialogbereitschaft – hier ist Beziehungsarbeit der Führung gefragt. Dies stellt sich für Greta als zentrale Führungsherausforderung in ihrem Onboarding-Prozess dar. Die Arbeitsfähigkeit ihres Teams basiert auf einer Balance zwischen ihren individuellen Fähigkeiten und den situativen Arbeitsbedingungen, die möglicherweise in der Umsetzung dieses Onboarding-Prozesses aus dem Gleichgewicht geraten sind. Greta wäre gut beraten gewesen, einen differenzierten und umfassenderen Blick auf die möglichen Herausforderungen dieses Integrationsprozesses zu werfen - ein Prozess, der zielorientiert die Entwicklung eines systematischen Ansatzes ermöglicht und die Perspektive der Betroffenen mitberücksichtigt. Sie hätte gleich von Anfang an die drei Erfolgsfaktoren für einen Onboarding-Prozess beachten sollen (vgl. IPO-Modell, ■ [Tab. 7.1](#) und ■ [Abb. 7.3](#)): Nebst der Aufgabe und Zielsetzung, mit denen sie startete, hätte sie die Teammerkmale (vgl. Führung und Genderaspekte weiter unten) sowie den organisationalen Kontext mitberücksichtigen sollen.

■ Teamentwicklung durch Konfliktbewältigung – Berücksichtigung der Teambedürfnisse

Greta versucht den Teamkonflikt gemeinsam mit einem Berater anzugehen, um so den Onboarding-Prozess noch zu retten. Die Entscheidung, einen externen Berater beizuziehen, erscheint aufgrund des bereits fortgeschrittenen Konfliktpotenzials als äußerst vernünftig, denn Greta ist selber Konfliktpartei. Sie gleisen gemeinsam einen

Teamentwicklungsprozess auf. Doch durch ihr ungeduldiges Verhalten – wahrscheinlich auch getrieben von den zeitlichen Anforderungen und Ansprüchen durch ihren Vorgesetzten – platzt der Prozess, bevor er richtig ins Laufen kommen konnte. Beide Strategien scheitern, was zu einem Exodus führt. Die Abwanderung des Wissens ihres Teams konnte sie nicht mehr verhindern.

Auf der Führungsebene hätte Greta gemeinsam mit ihrem Vorgesetzten in der Vorbereitung und Planung z. B. eine umfassende Risikoanalyse unter Einbindung unterschiedlicher Anspruchsgruppen (Stakeholder im organisationalen Kontext) durchführen sollen. Aus der Beratungspraxis ist bekannt, dass Führungskräfte nur selten oder nur eine unzureichende Risikobetrachtung vornehmen. Wichtig dabei ist die Sensibilisierung der Führung für die psychosozialen Dynamiken, die On-boarding- und allgemein Change-Prozesse bei den Betroffenen auslösen. Diese können durchaus effektiv und erfolgreich gestaltet werden. Die Befähigung der Führung zur Gestaltung und Durchführung der an sie gestellten Anforderungen findet aber in der Regel nicht oder nur unzureichend statt. Greta hätte sich bewusst sein sollen, dass die Integration eines „fremden“ Teams in eine bereits eingespielte und funktionierende Organisation für die Betroffenen Veränderungen in ihrer mentalen und handelnden Struktur bedeuten, meist ausgelöst durch die Veränderungen ihrer Aufgaben und Ziele sowie durch Anpassungsleistungen an die vorherrschenden Regeln und Normen der neuen Organisation. Neueintretenden müssen die expliziten vorherrschenden Spielregeln und Normen kommuniziert werden. Sie sollten verstanden, angenommen und verinnerlicht werden, wenn sie dann im Verhalten gezeigt werden sollen. Dies setzt Auseinandersetzung voraus.

Um diesen On-boarding-Prozess nach dieser ersten schwierigen Zeit in eine zielführende Richtung zu lenken, hätte Greta einen Teamentwicklungsprozess mit Konfliktbewältigungscharakter initiieren müssen. Das Team befindet sich nach dieser Anfangszeit bereits in einer sehr „stormigen“ Phase. Gemeinsam mit dem externen Berater hätten sie die Anwendung der vier Grundprinzipien des Harvard-Konzeptes als Konfliktstrategie und -maßnahme auswählen und durchführen sollen. Dabei hätten sowohl Ziele, Aufgaben und gegenseitige Erwartungen als

auch die Kommunikation und Zusammenarbeit in und zum Team zu wichtigen Themen gemacht und Fragen auch zu den Kontextbedingungen angesprochen und geklärt werden sollen. Eine schrittweise Durchführung dieser Art von Konfliktbewältigung hätte einerseits zur Aufgaben- und Leistungsfoкусierung und andererseits zur Teamentwicklung beigetragen. Dabei wären mit großer Wahrscheinlichkeit Emotionen wie Unsicherheiten, Ängste, Irritationen, Enttäuschungen (auch dem ehemaligen Arbeitgeber gegenüber), Ärger, Wut und weitere aufgekommen, die aufgenommen und gemeinsam diskutiert und geteilt hätten werden sollen. Denn einzelne Teammitglieder zerbrechen sich vermutlich immer noch ihren Kopf über den Verlust von Freiheiten und Handlungsspielräumen, die sie früher im Start-up-Unternehmen hatten und pflegten. Hier wären gemäß Harvard „Positionen“ herauszuhören gewesen, aus denen „Interessen“ herausgearbeitet hätten werden sollen. Die Integration löst Positionen aus wie z. B. „Ich will keine neuen Regeln“, „Ich kann mich nur sehr schlecht an die neue Unternehmung anpassen“ und „Ich will an den neuen Regeln mitbestimmen können“. Diese Positionen hätten aufgenommen, die Interessen herausgefiltert und zur Entwicklung von möglichst vielen Lösungsoptionen hingeführt werden sollen. Die Anwendung von Problemlösungstechniken wären dabei sehr hilfreich gewesen. Das gezeigte „Dienst nach Vorschrift-Verhalten“ des Teams und die Unnachgiebigkeit Gretas Anweisungen gegenüber, die als eine Art von Widerstand gegen die bevorstehende Integration betrachtet werden, hätten Greta zu einer Lösung führen können. Um schließlich Commitment und Identifikation aufkommen zu lassen, hätten in einem weiteren Schritt Vereinbarungen (Regeln und Qualitätsstandards) getroffen werden sollen, die auf Grundlage von gemeinsam erarbeiteten Kriterien die zukünftige Zusammenarbeit regeln.

Ihre neue Einheit muss sich mit dem „neuen“ Umfeld anfreunden und daran anpassen. Greta sollte sich zusätzlich bewusst sein, dass dieser Integrationsprozess Raum und Zeit für Diskussion, Aushandeln und neue Vereinbarungen braucht – dies wäre Bestandteil in der Konfliktbewältigungsstrategie gewesen. Zusätzlich sind erste Leistungsrückfälle vorprogrammiert und sollten mitberücksichtigt werden. Greta sollte deshalb angehalten werden,

ihre Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, damit die herausfordernden Phasen im Change-Prozess erfolgreich bewältigt werden können („monitoring“). Dies kann nur effektiv geschehen, wenn die Führung in der Lage ist, diesen Anforderungen gerecht zu werden und gezielt und bei Bedarf interveniert. Durch frühzeitige professionelle Qualifizierung und/oder individuelles Coaching können Führungskräfte auf diese Herausforderungen vorbereitet werden. Zudem brauchen sie Zeit, ihre Führungsaufgaben neben ihren eigentlichen Fachaufgaben zielgerichtet aufgaben- und mitarbeiterorientiert umsetzen zu können.

■ Die Gender-Thematik

Es bleibt an dieser Stelle noch anzufügen, dass Gender-Aspekte auch eine Rolle gespielt haben können. Gretas Entschlossenheit als weibliche Führungskraft kann durchaus Erfolg haben, muss jedoch mit Sorgfalt angegangen werden. Sie hat bisher gute Erfahrungen gemacht und wurde deshalb mit diesem Auftrag betraut. Jedoch wären organisationale Bedingungen im neuen männlichen Team zu berücksichtigen gewesen – ein gender-basiertes Konfliktpotential. Als Frau die Führung in einer typischen Männerdomäne wahrzunehmen stellt nach wie eine große Herausforderung dar. Frauen in Führungspositionen werden mit Geschlechtsstereotypen konfrontiert. Als weibliches Vorbild wird Greta vermutlich nicht ganz ernst genommen. Solche Stereotypen sind aufgrund der Sozialisation geprägt worden, entstehen deshalb automatisch und führen zu verzerrtem Denken und Handeln bei ihren männlichen Teammitgliedern. Aus der Gender-Forschung ist bekannt, dass Frauen in Führungsrollen und vor allem in männlich besetzten Umfeldern mit einem besonderen Effekt konfrontiert werden: Von Frauen wird erwartet, dass sie meist männlich-hart und direktiv führen, jedoch dann als Frau nicht allzu männlich wirken. Dieser Spannungsbogen kann und muss auf mehreren Ebenen angegangen werden. Zuerst auf der individuellen Ebene: Greta sollte ihre Führungskompetenzen weiterentwickeln. Sie müsste sich die verschiedenen Kompetenzen resp. Fähigkeiten der verschiedenen Funktionsrollen (vgl. Teamführungsrollen wie Koordinatorin, Moderatorin, Konfliktmanagerin, etc.) aneignen, damit sie je nach Situation und bei Bedarf flexibel in die verschiedenen

Rollen schlüpfen kann. Um Vertrauen aufbauen zu können, sollte sie jedoch von Beginn an beziehungsorientierte Führungsverhaltensweisen anwenden, um Mitarbeitende für neue Vorhaben zu gewinnen und zu motivieren. Als sehr effektiv gilt in diesem Zusammenhang vor allem die kluge Mischung aus „auf den einzelnen Mitarbeitenden und das ganze Team einzugehen“ und gleichzeitig „begeistert und überzeugt eine Vision und Ziele zu vertreten“. Während eines Teamentwicklungsprozesses oder auch im Konfliktbewältigungsprozess sollten Frauen zusätzlich die männlichen und weiblichen Stereotypen (vor allem in Bezug auf Führung) ansprechen und sich diese bewusst machen. Dies ist ein wichtiger Schritt, um dann einen neuen Weg im Umgang miteinander finden und gehen zu können. Um das Bild von Frauen in Führungspositionen gewöhnlicher zu machen, sollten zusätzlich auf Organisationsebene Guidelines für die Förderung von Frauen in Führungspositionen erstellt und gelebt werden. Um die Sichtbarkeit von Frauen auf Führungspositionen noch zu erhöhen, sind Mentoring-Programme für Frauen empfehlenswert.

Literatur

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, S. 267–299). New York: Academic.
- Antoni, C. H. & Bungard, W. (2004). Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie für Psychologie, Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation* (Bd. 4, S. 129–191). Göttingen: Hogrefe.
- Antoni, C. H. (1994). *Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. Beltz: Weinheim.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32.
- Belbin, M. (2010). *Teamroles at work*. New York: Routledge.
- Berkel, K. (2002). *Konflikttraining*. Heidelberg: Sauer.
- Böning, U. (2013). Topmanagement-Coaching: Formel 1-Coaching oder Business as usual? In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching* (S. 125–147). Heidelberg: Springer.
- Brodbeck, F. C. (1996). Criteria for the study of work group functioning. In M. A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 285–315). Chichester: Wiley.
- Brodbeck, F. C. (2004). Analyse von Gruppenprozessen und Gruppenleistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 415–438). Bern: Huber.
- Bungard, W. & Antoni, C. H. (2007). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- Della Picca, M. & Spisak, M. (2013). Psychologische Grundlagen für Führungskräfte. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.),

- Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (Bd. 1, 4. Aufl., S. 65–112). Heidelberg: Springer.
- Festinger. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271–282.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. M. (2002). *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*. Frankfurt: Campus.
- Frey, D. & Irle, M. (2002). *Theorien der Sozialpsychologie* (Bd. 1). Bern: Huber.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499–517.
- Glasl, F. (1997). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt.
- Gemünden, H. G. & Högl, M. (1998). Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 12(3), 277–301.
- Hackman, J. R. & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups* (S. 72–119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behaviour* (S. 315–342). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.
- Hertel, G. & Scholl, W. (2006). Grundlagen der Gruppenarbeit in Organisationen. In B. Zimolong & U. Konradt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie – Ingenieurspsychologie* (S. 181–216). Göttingen: Hogrefe.
- Högl, M. & Gemünden, H. G. (1999). Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten. Eine theoretische und empirische Analyse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Vol. 69, Ergänzungsheft 2, 35–61.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance*. Boston: Harvard Business Press.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2001). *The discipline of teams*. New York: Wiley.
- Kogler-Hill, S. E. (2013). Team leadership. In P. G. Northouse (Hrsg.), *Leadership: Concepts and Practice* (6th ed., S. 287–314). Thousand Oaks: Sage.
- Krüger, W. (2002). *Teams führen*. Freiburg: Haufe.
- Lenz, G. & Osterhold, G. (2003). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte*. Wiesbaden: Gabler.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood-Cliffs: Prentice Hall.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: a brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22, 147–174.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Osterloh, M. & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen*. Wiesbaden: Gabler.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhardt.
- Scholl, W. (2005). Grundprobleme der Teamarbeit und ihre Bewältigung - ein Kausalmodell. In M. Högl & H. G. Gemünden (Hrsg.), *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (3. Aufl., S. 33–66). Wiesbaden: Gabler.
- Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135–148.
- Stewart, G. L. & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747–770.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (S. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness. An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelly (Ed.), *Issues, theory and research in industrial and organizational psychology* (S. 117–153). Amsterdam: Elsevier.
- Van Dick, R. & West, M. (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171–191.
- von Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wellen, J. M., Hogg, M. A. & Terry, D. J. (1998). Group norms and attitude-behavior consistency: The role of group salience and mood. *Group Dynamics*, 2(1), 48–56.
- Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.
- West, M. A. (2004b). *Effective teamwork*. Oxford: Blackwell.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.

Serviceteil

Stichwortverzeichnis – 276

Stichwortverzeichnis

A

Abgrenzungsfähigkeit 42
 Abhängigkeit 31, 42
 Abwehr von Angst 125
 Achtsamkeit 115, 146
 Aggression 103, 104, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 121, 123, 125, 145, 146
 Aggressionsgedächtnis 113
 Aggressionsintelligenz 111
 Aggressionspotenzial 113, 117
 Aggressionsrechtfertigungsmechanismen 113, 114
 Aggressionstheorie 108
 Aggressionsverschiebung 112, 113, 145
 Aggressive Cues 113
 Aggressivität 110, 111, 112
 Aggressor 109, 112
 Agile Rollenkompetenz 63
 Akteur-Beobachter-Divergenz 210, 211, 215
 Akzeptanz 106, 108, 109, 112, 115, 124, 137, 139, 144, 146
 Alkohol 111, 126
 Allianzen und Netzwerke 159
 Altruismus 21, 120
 Altruistische Gefühle 107
 Ambiguität 16, 23, 34, 35, 39, 45, 51, 128, 129
 Ambiguitätstoleranz 16, 34, 35, 39, 51
 Analytisches Denken 22, 24
 Anerkennung 110, 112, 115, 116, 127, 131, 147
 Angst 103, 105, 106, 107, 118, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 144, 145, 146, 164, 165
 Angstentstehung 123
 Ängstlichkeit 105, 122, 128
 Angstneurose 122
 Anschlussmotivation 131, 136
 Antipathie 211, 212
 Antisoziale Gefühle 107
 Antizipationsfähigkeit 115
 Antreiber 14
 Apathie 166
 (Arbeits-)Beziehungen 105
 Arbeits- und Teamprozess 240, 241
 Arbeitsbedingungen 65
 Arbeitsfreude 103, 129, 130, 131, 133, 135, 136, 137, 146, 147
 Arbeitsorganisation 30, 35

Arbeitsteams 238, 239
 Ärger 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 117, 119, 140, 142, 146
 Argumente 87, 157
 Art und Weise der Kontrolle 182
 Assessment Centers 218
 Assessments 215, 218
 Assoziationstechnik 23
 Attribuierung von Erfolg 133
 Aufgaben- und Leistungsebene 244
 Aufgabenbeschaffenheit 241
 Ausgrenzung 109, 110, 113, 115, 117, 146
 Austausch 154–155
 Authentische Führung 72
 Autogenes Training (AT) 128
 Autonome Erregung 122
 Autonomie 13, 20, 21, 30, 34, 38, 154
 Autorität 9, 37, 157

B

Bauchgefühl 103
 Beautism 213
 Bedürfnisse 10, 11, 12, 13, 14, 38, 204, 207
 Belohnung 73, 81
 Berufsrolle 62
 Berufswelt 62
 Bewältigungsstrategien 127, 134
 Bewertungsdispositionen 12
 Beziehung 4, 5, 9, 16, 21, 27, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 50, 51, 52, 116, 121, 145
 Beziehungsgestaltung 103, 106, 138
 Beziehungskontrolle 179
 Beziehungsmanagement 16, 33, 39
 Beziehungsnetzwerk 35
 Beziehungspflege 67, 115, 116, 146
 Bindung 33, 40, 42, 52, 115
 Bindungsfähigkeit 33
 Bindungsstil 42, 52
 Bio-Feedback-Praxis 128
 Blickkontakt 201
 Broaden-and-Built-Theory 130

C

Charakter 9, 10, 11, 14, 17, 30, 31, 33, 36, 37, 41, 43, 51
 Charakterstärke 17

Charisma 71
 Commitment im Team 251
 Commitment in Organisationen 252
 Coping-Strategien 29, 34
 Corporate Governance 172
 Corporate Responsibility 171
 Critical incidents 13

D

Daily Hassles 113
 Deeskalative Kommunikation 111, 117
 Delinquenz 112
 Denkdziplinen 22, 24
 Denkkategorien 22
 Desensibilisierung 114
 Diffuse Kultur vs. spezifisch Kultur 222
 Diffusität 129
 Dimensionen der Glaubwürdigkeit 188
 Dimensionen der Persönlichkeit 12
 Direkter vs. indirekter Sprechstil 222
 Display Rules 139, 140, 141
 Dispositionen 105, 211
 Dispositives Vertrauen 175
 Distanzierungsfähigkeit 131, 135
 Dopamin 77
 Dynamik in Konflikten 260, 266
 Dynamik in Teams 236
 Dynamik in Vertrauensbrüchen 184

E

Einflussnahme 153–154, 164
 Einfühlsamkeit 103, 108, 119
 Einfühlung 41
 Einfühlungsvermögen 140, 141
 Einkommensungleichheit 112
 Einstellungen 13, 200, 204, 207, 209, 212
 Einstellungsänderung 87
 Einzigartige Führungsbeziehung 58
 Emotion 103, 104, 148
 Emotionale Expressivität 119, 122, 138, 139, 140, 141, 148
 Emotionale Fassbarkeit 139, 140
 Emotionale Kompetenz 12, 104, 138, 141
 Emotionale Selbstregulation 119
 Emotionale Abstimmung 118
 Emotionale Intelligenz 140
 Emotionaler Dissonanz 31

Emotionen 2, 5, 11, 200, 201, 210
 Emotionskontrolle 128
 Emotionsmanagement 103, 140, 141, 148
 Emotionszustände 104
 Empathie 5, 41, 103, 107, 108, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 140, 146, 147
 Empowerment 71, 168, 170
 Endlichkeitseffekt 210, 213, 215
 Energiemanagement 19
 Energiequellen 19, 20, 21, 26, 51
 Entfremdung 134, 135
 Entscheidungsfindung 103, 105, 108, 141, 144
 Entspannungstechniken 128
 Entwicklungsbedürfnis 66
 Erfahrungswissen 16, 22
 Erfolg und Misserfolg 166
 Erlernte Hilflosigkeit 166
 Erregungsregulation 128
 Erwartungshypothesen 208
 Erwerbsarbeit 129
 Eskalationsphasen und -stufen in Konflikten 261
 Ethisch-moralisches Bezugssystem 172
 Ethnozentrisch/Ethnozentrismus 219
 Eudämonie 129
 Existenzängste 123, 124, 127
 Externale Attribution 133, 211
 Extrinsische Motivation 76

F

Fähigkeit 4, 5, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 32, 33, 34, 38, 40, 41, 42, 47, 50, 51, 60
 Fairness 108, 109, 117, 120
 Feedback 11, 46, 81, 115, 116, 128, 146, 147
 Feldabhängigkeit vs. Feldunabhängigkeit 204, 208
 Fertigkeiten 60
 Figur-Grund-Prinzip 204, 205
 Firmness 32
 Flow 130, 131, 134, 135
 Flow-Erlebnis 26
 Formelle und informelle Beziehungsnetzwerke 153
 Formen von Angst 123
 Fragetechniken 116
 Freizeit 129
 Frustrationsgefühle 110, 144
 Frustrationstoleranz 111
 Führungsanforderungen 56
 Führungsanspruch 171

Führungsaufgaben 37
 Führungsbeziehung 3.0 57, 58
 Führungsinterventionen 258
 Führungskraft als Vorbild 171
 Führungsprozess 241
 Führungsrolle 3, 9, 14, 15, 16, 19, 20, 23, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 45, 52, 57–58, 62
 Führungsspielraum 160
 Führungsverständnis 2, 4, 37, 45, 52
 Full Range of Leadership 69
 Fundamentaler Attributionsfehler 210, 211, 215
 Funktionen von Angst 124
 Funktionsrollen der Teamführung 242, 260

G

Gedächtnisleistung 22, 23
 Gefühle 200, 201, 204, 207
 Gefühlsausdruck 119, 122, 140
 Gelassenheit 119, 146, 147
 Gelernte Hilflosigkeit 133
 Gender–diversity relation management 160
 Geschichtentechnik (Story-Telling) 23
 Gesetz der Prägnanz 204, 205
 Gesichtsausdruck 200, 201, 207
 Gesichtsverlust 165
 Gesundheitsförderung 61
 Gewalttätiges Verhalten 112
 Gläserne Decke 160
 Glaubwürdigkeit 17, 25, 33, 48, 187
 Globale Zuschreibung 133
 Glück in der Arbeit 103, 129, 137
 Glück und Lebensfreude 167
 Glücksspirale 130
 Grenzerfahrungen mit Macht 164
 Grundanliegen der Führung 56
 Grundemotionen 104

H

Halo-Effekt 210, 212
 Handhabbarkeit (manageability) 28, 32
 Handlungsspielräumen 154
 Handlungsüberzeugungen 12
 Hardiness 33, 35
 Hauptformen von Teams 237
 Hidden agenda 164
 Hierarchieeffekt 210, 211, 215, 229
 Hilflosigkeit 165
 Hilfsbereitschaft 120, 121, 122, 146, 147

Humanen Gestaltung von Arbeit 66
 Hypochondrie 139

I

Ich-Botschaften 116
 Idealisierter Einfluss/Wirkung von Charisma 71
 Idealismus 33
 Idealtypen von Menschen 83
 Identifikation 4, 33, 38, 207
 Identifikation mit der Arbeit 131, 134, 135
 Identität 10, 50, 131, 135
 Implizite Theorien 210
 Impulskontrolle 110
 Individualität 11
 Individuelle Mitarbeiterorientierung/-förderung 72
 Information 67
 Informationsdefizit 175
 Informationsmacht 157
 Informationsmenge 67
 Innere Souveränität 10
 Innerer Kündigung 126, 129
 Innovation 130
 Innovationsbereitschaft 16
 Innovationskraft 5, 9, 15, 25, 51
 Innovatives Denken 22, 24, 26
 Inspirierende Motivierung 71
 „Input-Prozess-Output-Modell“ (IPO-Modell) 239
 Instrumentelles Vertrauen 175
 Intellektuelle Stimulierung 72
 Intelligenz 12, 17, 19
 Interessen 3, 12, 18, 46, 47
 Interkulturalität 198, 214
 Interkulturelle Kompetenz 214, 215, 216, 217, 219, 220
 Internale Attribution 133, 211
 Interozeptionsfähigkeit 138, 141
 Interpersonelle Stile 12
 Inter-Rollen-Konflikt 38
 Interrollenkonflikte 31
 Intersubjektivität 40
 Intra-Rollen-Konflikt 38
 Intrinsische Motivation 76

K

Kerntugend 17
 Kognition (Denkvermögen) 216, 217
 Kognitive Dissonanz 114
 Kognitive Schemata 210
 Kohärenz 21, 32, 35

Kohärenzgefühl (copenhensibility) 32, 35, 60
 Kohäsion 244, 256
 Kollegiales Team-Coaching 115
 Kommunikation 111, 116, 117, 121, 146
 Kommunikationsbeziehungen 169
 Kommunikationstechnologien 68
 Kompetenz 2, 5, 9, 12, 16, 17, 19, 21, 25, 26, 30, 37, 45
 Kompetenzbereiche 216, 217
 Komponenten der emotionalen Kompetenz 138, 139
 Konflikte in Teams 257
 Konfliktmanagement 31, 33, 41, 116, 117, 260
 Konfliktprävention 258
 Konfliktregulierung und –bewältigung 262
 Konfluenz 40, 42
 Kongruenzprinzip 170, 182
 Konkurrenz 122, 124, 131, 136
 Konstruktive Kommunikation 168
 Kontakt 33, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 52
 Kontrast- und Ähnlichkeitsfehler 210, 212, 215
 Kontrollbedürfnis 182
 Kontrolle 107, 108, 110, 111, 114, 115, 125, 131, 132, 135, 140, 145, 182
 Kontrolle über den Entscheidungsprozess 158
 Kontrollspielraum 32
 Kooperation 108, 109, 120, 126, 136, 140, 145, 146
 Körperhaltung 201
 Korrespondenz 40
 Kreativität 12, 17, 24, 26, 38, 130, 135
 Kritik 112, 114, 117, 128, 144
 Kulturelle Normierung 139
 Kulturelle Prägung 202, 206, 222, 230
 Kulturelle Verschiebung 224
 Kultureller Einfluss 200, 206, 210, 213, 221, 228

L

Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung 223
 laterale Kommunikationsbeziehungen 169
 Leader 58
 Lebensplan 10, 14, 50
 Leistung 64
 Leistungsängste 123, 124
 Leistungskultur vs. Zuschreibungskultur 222
 Leistungsmotiv 77

Leistungsmotivation 131
 Leistungsverhalten beeinflussen 64
 Leitmotive 10, 13
 Lernstrategien 23
 Lerntechniken 23
 Lob und Anerkennung 115
 Loci-Technik 23
 Lösung für Risikoprobleme 175
 Loyalität 130, 135

M

Macht 152, 153, 157, 164
 Macht durch Belohnung 156
 Macht durch Expertentum 156
 Macht durch Vorbild 156
 Macht über Symbole 159
 Machtausübung 153
 Machtbeziehungen 154
 Machtdurchsetzung 164
 Machterhalt und –ausbau 160
 Machtmotiv 77
 Machtposition 160
 Machtquellen 156
 Machttaktik 161
 Machtverlust 165
 Makroängste 125
 Managementdiagnostik 216
 Management-Kompetenz-Modellen 12, 16, 17
 Managementteams 237, 238
 Manager 58
 Maskierungsfähigkeit 140
 Menschenbild 64, 177
 Menschenkenntnis 198
 Menschentypen X und Y 177
 Mikroängste 125
 Mikropolitik 153
 Mimik 200, 201
 Mimikry 118
 Misserfolg 123, 133, 140
 Misstrauen 179–180
 Mitarbeiterorientierung 56
 Mitgefühl 107, 108, 148
 Modelllernen 173
 Moralisch-ethisches Menschenbild 162
 Motivation 56, 104, 110, 216, 217, 230
 Motive 10, 12, 13, 14, 15, 76

N

Nachhaltigkeit 172
 Nähe-Distanz-Regulierung 41
 Negative Einflusstechniken 162
 Neugier-Motiv 67

Nivellierung vs. Akzentuierung 204, 208
 Nonverbale Kommunikation 200
 Nonverbalen Strategien 86

O

Ohnmacht 166
 Optimismus 21, 33, 166
 Organisationaler und kultureller Kontext 241
 Organisationswelt 62
 Orientierung 138, 139, 141

P

Paraverbale Aspekte des Sprechens 201
 Partizipation 168
 Passive Führung 70, 73
 Performance 56, 59, 64
 Personal Leadership 5, 9, 14, 15, 17, 22, 28, 31, 34, 40, 45, 46
 Personenwahrnehmung 207
 Persönlichkeit 9, 10, 11–12, 13, 39, 50, 200, 204, 206, 208, 209, 210, 211, 215, 216, 217, 220, 229, 230
 Persönlichkeitsdimensionen 206, 216
 Persönlichkeitsentwicklung 63
 Persönlichkeitsmerkmale 204, 206, 208
 Persönlichkeitsmodell 216
 Perspektivenwechsel 41, 108, 115, 117, 118, 119, 121, 146
 Pflichttausch 134
 Phobische Störungen 122
 Physische Merkmale 12
 Physische Synchronisation 119
 Positionsmacht 156
 Positive Einflusstechniken 162
 Präsentismus 126, 129
 Primacy- und Recency-Effekt 210, 215
 Problembewältigungsstile 12
 Problemlösungszirkel 25, 26
 Progressive Muskelentspannung (PMR) 128
 Projekt- und Innovationsteams 239
 Projektion 125, 129
 Projektionen 201, 210, 212, 215, 220
 Projektleitung 249, 250
 Projektteams 238, 248
 Prosoziales Verhalten 120
 Prosoziales Vertrauen 175
 Provokation 109, 112
 Psychischen und sozialen Belastungen 28

Psychologische Instrumente 230
 Psychologische Kulturforschung 221
 Psychologische Vertrag 184
 Psychologischer Hedonismus 120

Q

Qualifikationsbedarf der Zukunft 16
 Qualifikations-Portfolio 15, 16
 Quellen der Glaubwürdigkeit 187
 Quellen der Motivation 76

R

Rahmenmodell zur Erklärung von
 Aggression 109
 Rationalisierung 125
 Räumliche Distanz 201
 Reaktionsbildung 125, 129
 Realitätsbezug 41, 42
 Reflexionsfähigkeit 4, 24
 Reflexivität in Teams 241
 Regression 126, 129
 Regulierung von Distanz 223
 Reizbarkeit 105
 Relative Deprivation 109
 Represser vs. Sensitizer 206, 208
 Resilienzfaktor 106
 Resonanzverfahren 130, 131, 147
 Ressourcen 4, 9, 15, 21, 27, 28, 29, 30,
 32, 33, 34, 35, 38, 46, 51, 52, 60
 Ressourcenprofil 28, 29
 Ressourcenregulierung in der Rollen-
 vielfalt 63
 Rhetorikkompetenz 86
 Rivalität 137
 Rollenambiguität 31
 Rollendefinition 37
 Rollendurchsetzung 37
 Rollenerwartungen 36, 38
 Rollengestaltung 37
 Rollenkonflikt 31, 38, 45
 Rollenvielfalt 61
 Rollenwelten eines Menschen 62
 Rolle-Person-Konflikt 38

S

Sachorientierte Diskussion 87
 Salutogenese 28, 29, 30, 32, 35, 60
 Sanktionen 73, 110, 112, 117, 124
 Sanktionsanwendung 112
 Schema 210, 211, 219, 220, 221, 222
 Schlüsselworttechnik 23
 Schnittstellenmanagement 158

Selbstachtung 11, 14, 50
 Selbstakzeptanz 10, 20, 21
 Selbstbewusstsein 9, 10, 11, 50, 131,
 132, 133, 145, 147
 Selbstbild 9, 16, 25
 Selbstkontrolle 119
 Selbstkonzept 10, 11, 12, 14, 50, 110,
 111
 Selbstvertrauen 122, 128
 Selbstwahrnehmung 139
 Selbstwert 104, 110, 122, 123, 131, 133
 Selbstwertgefühl 10, 11, 50
 Selbstwertschützende Attribution 211
 Selbstwirksamkeit 11, 14, 50, 80, 131,
 132, 133, 147
 Selbstwirksamkeitserwartung 134
 Selektive Wahrnehmung 230
 Self-fulfilling prophecies (selbsterfüll-
 ende Prophezeiungen) 209
 Sensorische Reize 202
 Serotonin 110, 111
 Sich selbst erfüllende Prophezeiun-
 gen 33, 178, 209
 Sinn 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12–13, 15, 17,
 18, 19, 20, 21, 22, 24, 28, 31, 32, 33,
 34, 35, 36, 38, 40, 41, 42, 43, 46, 48,
 50, 131, 133, 135
 Sinnhaftigkeit (meaningfulness) 4, 5,
 10, 12, 13, 32, 50, 130, 135, 147
 Sinnstiftende Erfahrungen 115
 Sinnvermittlung 71
 Situationsfaktoren 110, 112
 Somatische Marker 138
 Somatisierungsstörung 139
 Souveränität 10, 11, 14, 50
 Soziale Akzeptanz 108, 109, 115, 137,
 146
 Soziale Ängste 123, 124
 Soziale Ausgrenzung 110
 Soziale Faktoren der Wahrneh-
 mung 206
 Soziale Identität 251
 Soziale Intelligenz 140
 Soziale Interaktion 216, 217
 Soziale Kontrolle 111, 145
 Soziale Spiegelung 11
 Soziale Unterstützung 21, 32, 33, 35
 Soziale Verantwortung 171
 Soziale Wert- und Normvorstellun-
 gen 206
 Sozialen Spiegelung 11
 Sozialen Spielregeln 172
 Sozialer Austausch 66
 Soziales Engagement 21
 Soziales Klima 137
 Sozialisationsprozess 110
 Spacing-Effekt 23

Spirale der Arbeitsfreude 130
 Soziale Gerechtigkeit 108, 109, 113,
 115
 Soziale Kompetenz 12
 Stabilitätszuschreibung 133
 Standing 5, 9, 10, 11, 14, 37, 48, 52
 Stellvertretende Aggression 113, 114
 Stereotype 198, 207, 208, 210, 219,
 221
 Stimmung 204, 207, 214
 Stimmungen 104, 106, 119
 Story Telling 85
 Strafen 112
 Strukturgesetze der Wahrnehmung 204
 Subjektivierung der Arbeit 9
 Sympathie 106, 210, 211, 212, 215,
 222, 229
 Synthetisches Denken, 22, 24

T

Tauschverhandlungen 154
 Team 237
 Teamentwicklung 241, 248
 Teamentwicklungsphasen 245
 Teamerfolgskriterien 240, 241
 Teamidentität 253
 Teamklima 255
 Teamleistung 241
 Teammerkmale 237, 240
 Teamrollen nach Belbin 247
 Teamwork 120, 121
 Teamzusammensetzung 240–241
 Testosteron 110, 111
 Theorien des sozialen Austausches 120
 Toxische Ängste 125, 127
 Transaktionale Führung 70
 Transaktionsanalyse 12, 14
 Transformationale Führung 69
 Traumata 107
 Triebe 204, 207

U

Überforderung 123, 131, 132, 137, 145
 Überzeugungsfaktoren 88
 Überzeugungsprozess 87
 Umgang mit Fehlern und Kritik 128
 Umgang mit Vertrauensbrüchen 186
 Unfairness 31
 Universalismus – Partikularismus 221
 Unsicherheit 158, 165
 Unternehmenskultur 108, 112, 119,
 127
 Urteilsbildung 199, 202, 203, 209, 210,
 215, 228, 230

V

Verantwortung 169, 171
 Verantwortungsdiffusion 120
 Verbalen Strategien 86
 Verdrängungseffekt 82
 Verfügungsgewalt über Ressourcen 158
 Verfügungsgewalt über Technologie 159
 Verhaltensstilen 11
 Verhaltenstherapie 128
 Verhandlung 155
 Vernetzte Organisationseinheiten 169
 Vernunft 103, 105, 106, 145, 147
 Verschiebung 126, 129
 Verständlichkeit 103, 116
 Vertrauen 71, 108, 115, 124, 143, 175
 Vertrauensakt 175, 177
 Vertrauensbeziehungen 177
 Vertrauensbildung 182
 Vertrauensbruch 184
 Vertrauensfähigkeit 34, 51
 Vertrauensfassade 175
 Vertrauensformen 175
 Vertrauensverlust 174
 Vertrauenswürdigkeit 177
 Vertrauenswürdigkeitsformen 175
 Vision 71, 85
 Vorbild 15, 16, 24, 33, 46, 71, 156, 173
 Vorurteile 200, 204, 207, 209, 212

W

Wahrnehmung 199, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 220, 221, 224, 228, 229, 230
 Wahrnehmungsfehler 201, 203–204, 214, 220, 228
 Wahrnehmungskonstanz 204, 205, 229
 Wechselwirkung von Person und Situation 75
 Werte 5, 10, 13, 15, 16, 17, 21, 22, 24, 26, 33, 35, 48, 57
 Werteorientierung 221, 224
 Werte-Portfolio 13
 Werthaltung 12
 Wertschätzung 115, 116, 127
 Widersprüche 158
 Wir-Gefühl 207, 253
 Wirksamkeit der Leistungsmotivation 83
 Wissensmanagementsystem 68

Würde 103, 105, 106, 107, 109, 119, 120, 123, 127, 131, 143, 144, 145, 146, 147, 148
 Wut 104, 105, 107, 108, 110, 111, 113, 115, 117, 121, 144, 145

Z

Zeit 2, 4, 9, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 26, 30, 32, 34, 35, 38, 40, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 51
 Zeiteigenschaften 18
 Zeitproduktivität 17
 Zeitstruktur 18
 Ziel- und Ergebnisorientierung 72
 Zielbindung 80
 Ziele 71, 79
 Zielmerkmale 79
 Zugehörigkeit 21
 Zugehörigkeitsmotiv 77
 Zuschreibungsfehler 211, 221, 229