

1. Einführung

Erfolg im Unternehmen hat nicht ungedingt immer etwas mit Fachkompetenz zu tun. Die Arbeitswelt befindet sich in einem steten Wandel, welcher dazu führt, dass das während der Ausbildung erworbene Wissen nur zu einem geringen Anteil zu dem Aufstieg auf der Karriereleiter beiträgt. Organisationen bestehen aus Menschen und Menschen handeln nach Regeln, welche nur selten etwas mit dem politisch korrekten Handlungsweisen zu tun haben, die der rationale Verstand nahe legt. Fähigkeiten wie Teamarbeit, Konfliktmanagement und die Wahl des richtigen Führungsstils können entscheidend für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens sein. Diese Bereiche entstammen der Psychologie. Auch bei der beruflichen Erfolgsplanung ist es von Vorteil, sich an den Gesetzmäßigkeiten der Psychologie zu orientieren, diese zu erlernen und das erworbene Wissen stetig zu erweitern.

Innerhalb dieser Arbeit werden diese psychologische Gesetzmäßigkeiten aufgezeigt, es werden Fehler an Hand eines Unternehmens dargestellt und Verbesserungsmöglichkeiten dargelegt. Ziel ist es, die an Teammitglieder und Führungskräfte gestellten Anforderungen zu analysieren und zu erlernen, in der Folge Konflikte zu lösen, Spannungen zu minimieren, Motivationen zu schaffen und somit eine betriebswirtschaftliche Verbesserung zu erzielen. Dies geschieht auf der Grundlage der Psychologie, es werden Fehler innerhalb des Verhaltens von Teammitgliedern und Führungskräften benannt sowie Lösungen entwickelt.

Seit mehr als fünf Jahren bin ich Teil eines Berliner Unternehmens. Meine eigenen Denk- und Verhaltensweisen bezüglich des Unternehmens gleichen denen der anderen Angestellten. Nicht immer waren diese jedoch positiv. Die fachlichen Gegebenheiten sind nach einer derart langen Betriebszugehörigkeit als Routine anzusehen, die Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz musste

demnach aus anderen Bereichen herrühren. Aus diesem Grunde möchte ich mich mit den psychologischen Gegebenheiten auseinandersetzen.

Ich werde zunächst einen Überblick über das Unternehmen geben sowie eine Definition der Psychologie. Es werden die Anfänge und Hauptströmungen dargestellt, welche die Grundlagen für die Erschaffung von Führungstheorien bilden. Innerhalb der Führungstheorien entstanden eine Reihe von verschiedenen Überzeugungen, wie eine korrekte Führung auszusehen habe. Diese sind chronologisch geordnet, die Kritiken der einzelnen Ansätze bilden die Grundlagen für die Verbesserungen der folgenden Theorien. Es darf jedoch auch nicht die fachliche Kompetenz völlig außer Acht gelassen werden, ohne diese ist auch ein psychologisch hohes Können beruflich zum Scheitern verurteilt. Dieser Punkt dient vorrangig der Vollständigkeit. Ein Hauptaugenmerk innerhalb der Arbeit ist auf das Thema Menschenkenntnis gerichtet. Dies beinhaltet verschiedene Theorien, beschreibt die Wahrnehmung und geht in der Folge einher mit dem Punkt der Motivation.

Im weiteren Verlauf löst sich die Betrachtung des Einzelnen und begibt sich auf die Gruppen- und Teamebene. Innerhalb dieses Bereiches befindet sich ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit, die Konflikttheorien. Diese lassen sich sowohl auf Streitigkeiten zwischen Teammitgliedern als auch auf Streitigkeiten zwischen Teammitgliedern und Führungskräften anwenden.

Ein weiterer Themenpunkt beschreibt Führung und Veränderung. Es wird aufgezeigt, dass das einmalige Erlernen nicht ausreichen wird, um in Zukunft sämtliche berufliche psychologische Probleme zu bewältigen. Vielmehr ist ein berufslanger Lernprozess notwendig, um dieses Ziel zu erreichen. Diese Überlegungen werden innerhalb des Fazits weitergeführt, es werden zudem die Ergebnisse zusammengefasst, die Erhebungsmethoden kurz erläutert und die Konsequenzen der Erkenntnisse dargestellt.

2. Das Unternehmen

Das untersuchte Unternehmen ist ein Inhabergeführtes Geschäft und etablierte sich durch Besetzen einer Nische innerhalb kurzer Zeit in der Berliner Einzelhandelsbranche. Inzwischen zählen auch Dependancen in Hamburg und Düsseldorf zu dem Unternehmen. Der Flagship-Store befindet sich in Berlin Charlottenburg, auf diese Einheit werden die folgenden Untersuchungen gerichtet sein. Innerhalb dieser Filiale sind im Durchschnitt zwölf Mitarbeiter fest angestellt sowie eine vergleichbare Zahl Aushilfskräfte. Die Zahlen variieren zwischen zehn und fünfzehn Beschäftigten und lassen sich aufgrund der hohen Fluktuation innerhalb der Belegschaft nicht auf einen genauen Wert begrenzen. Zur Zeit sind eine Aushilfe und ein Festangestellter von männlicher Natur, die übrige Mitarbeiterschaft wird von Frauen gestellt. Zur Zeit der Sales-Phasen, welche zweimal im Jahr auftreten, kann die Zahl der Mitarbeiter je nach Bedarf steigen. Diese werden jedoch entweder nach Beendigung des Schlussverkaufs wieder aus der Belegschaft entfernt oder sie dienen dazu, mangelhaftes bestehendes Personal zu ersetzen.

Das Unternehmen wird in Abwesenheit des Inhabers durch eine Filialleitung vertreten. Diesen Rang des Store Managers teilen sich bis zu drei Angestellte. Der Aufstieg von der stellvertretenden Filialleitung zu dem höheren Posten ist fließend und oft nicht auf Anhieb ersichtlich. Der Inhaber unterhält eine persönliche Beziehung zu einer Filialleiterin. Diese ist jedoch objektiv nicht die Mitarbeiterin mit der höchsten fachlichen Kompetenz, beispielsweise besitzt die zur Zeit aktuelle Leiterin weder eine Ausbildung im Einzelhandel noch einen vergleichbaren Abschluss. Einige Mitarbeiter jedoch besitzen fundierte Kenntnisse über den Einzelhandel und verfügen über viele Erfahrungswerte. Diese sind allerdings innerhalb der Rangordnung unterhalb der Filialleitung angesiedelt, was nicht nur häufig zu Konflikten führt, sondern auch das betriebswirtschaftliche Funktionieren des Geschäftes beeinträchtigt.

Das Alter der Belegschaft variiert von 17 bis 56 Jahren. Der Großteil der Festangestellten bewegt sich im Alter von 20 bis 30 Jahren. Die über 30jährigen stellen eine Minderheit dar und sind ohne Ausnahme kinderlos. Viele Angestellte arbeiten bis zu ihrem sich ankündigenden Nachwuchs und verlassen dann das Unternehmen. Einige treten nach einiger Zeit wieder in den Betrieb ein, um ihn jedoch alsbald für ein zweites Kind zu verlassen. Ein dritter Wiedereinstieg ist bis dato nicht zu verzeichnen gewesen. Die Mitarbeiterinnen begründen diese Vorgehensweise inoffiziell mit der Möglichkeit, trotz Arbeitsausfall durch die Schwangerschaft Gehälter erlangen zu können.

Das Geschäft öffnet um 10 Uhr und schließt um 19 Uhr. Eine Anwesenheit der Mitarbeiter mindestens eine halbe Stunde vor und nach diesem Termin wird als Bereitschaft angesehen, die Unternehmensziele zu unterstützen. In der Folge geschieht es nicht selten, dass die gesamte Belegschaft noch vor dieser Uhrzeit auf das Eintreffen des Inhabers wartet.

Ein kleines, inhabergeführtes Geschäft wie das beschriebene bietet die Möglichkeit, psychologische Studien an den Personen durchzuführen, das Verhalten von Eigentümer und Mitarbeiter zu beurteilen und die Wechselbeziehungen zu betrachten, welche nicht nur zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auftreten, sondern auch innerhalb der Belegschaft. Durch die Überschaubarkeit der Angestellten und das Vorhandensein einer dreistufig angeordneten hierarchischen Struktur gewinnen die Studien eine gewisse Simplizität, welche es ermöglicht, die Betrachtung auf die Kernpunkte zu fokussieren. Die psychologischen Postulate, welche durch die Analysen von Unternehmen und deren Strukturen gewonnen werden, gelten universell, das heißt die Erkenntnisse gelten für größere Unternehmen und Abteilungen in gleichem Maße. Letztendlich besteht jede Firmenstruktur aus den gleichen Bausteinen, unabhängig von Art des Betriebs und Größe. Das

Hauptaugenmerk wird innerhalb dieser Arbeit auf die psychologischen Komponenten innerhalb der Unternehmensführung gerichtet.

3. Psychologie Definition

Im Gegensatz zu Chemie oder Physik gibt es in der Psychologie kein einheitliches Theoriegebäude oder übergeordnetes System. Unterschiedliche Schulen mit konkurrierenden Paradigmen stehen sich unversöhnlich gegenüber. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Psychologie das Verhalten, Erleben und Bewusstsein von Individuen und Gruppen erforscht sowie deren Bedingungen und Ursachen. Das Ziel der Psychologie ist das Beschreiben, Erklären und Vorhersagen von Verhalten.¹ Der letztgenannte Aspekt macht die Psychologie für die Wirtschaft so interessant. Verwiesen sei hier nicht nur auf Führung, Teamarbeit und die damit einhergehenden Problematiken, sondern auch auf das Thema Kaufentscheidung von Konsumenten.

Psychologie aus unternehmerischer Sicht betrachtet bedeutet daher: Kenntnis der Ursachen und Entstehung des eigenen Verhaltens und des Verhaltens von Individuen und Gruppen, um sie im Sinne eigener Ziele beeinflussen zu können.² Innerhalb dieses recht weit gefassten Ansatzes liegt es nahe, möglichst viele der unterschiedlichen Theoriegebäude und Ergebnisse der empirischen Forschung zu nutzen. Insgesamt lässt sich ein Großteil der Ansätze in einigen Hauptströmungen oder Schulen aufteilen:

3.1. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

Die Hauptrichtung der Verhaltenswissenschaften ist die von Abraham Maslow begründete Humanistische Psychologie, die Fragen nach dem Lebenssinn und persönlichem Wachstum thematisiert. Sie verbindet diese Überlegungen mit der zentralen

¹ Klein / Kresse – Psychologie – Vorsprung im Job, S. 17

² Hugo-Becker / Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 2,3

Vorstellung, dass der Mensch letzten Endes nach innerem Reichtum durch die Selbsterfüllung seiner Möglichkeiten strebt. Thesenartig strukturiert vertritt die Humanistische Psychologie:

- ein Selbstkonzept nach der Fragestellung, wie sich die Menschen selbst sehen, erleben, wahrnehmen und denken
- einen Prozesscharakter des psychischen Geschehens als Vorgang des Sich-Entwickelns, des Sich-Klärens
- eine dem Menschen innewohnende Selbstverwirklichungstendenz³

Die bedeutet, dass für die Humanistische Psychologie der Mensch in der jeweils aktuellen Situation von bewussten Vorgängen gesteuert wird, unbewusste Vorgänge also nicht unterstellt werden. Bei Dispositionen des Menschen wird auf sein Selbstkonzept und seine Werthaltung abgestellt, während bei den Entwicklungsbedingungen das kognitive Lernen, das Individuum als Selbstgestalter mit Selbstverwirklichungstendenz im Vordergrund steht.

Damit liefert die Humanistische Psychologie zwar wichtige Beschreibungen menschlicher Motive, aber keine Erklärung der Persönlichkeitsentwicklung.⁴

3.2. Tiefenpsychologie oder das psychodynamische Modell

Demgegenüber haben sich die Anhänger der Tiefenpsychologie vorwiegend der Psychotherapie und Psychoanalyse zugewandt, also den Bereichen der Entwicklungsstörungen. Sie begreifen ihr Aufgabenfeld in der Forschung und Behandlung der Ursachen und Bedingungszusammenhänge seelischer Erkrankungen unter Einbeziehung des Unbewussten. Die wichtigste Aufgabe der Tiefenpsychologie besteht also darin, das Unbewusste, individualpsychologisch ausgedrückt, die unbewussten Ziele und Motive

³ Hugo-Becker, Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 6

⁴ Klein / Kresse – Psychologie – Vorsprung im Job, S. 16

menschlicher Handlungen und Haltungen aufzudecken und bewusst zu machen.⁵

Die Idee der Tiefenpsychologie geht auf Sigmund Freud zurück. Es entstanden daraus drei Richtungen:

- die Psychoanalyse von Sigmund Freud
- die Individualpsychologie von Alfred Adlers
- die Analytische Psychologie von Carl Gustav Jung

Zum Verständnis des Menschen gehen alle drei tiefenpsychologischen Schulen von folgenden Grundlagen aus:

- die charakterprägenden Kindheitserlebnisse (Primärsozialisation)
- die Beschäftigung mit dem Unterbewussten⁶

Das Kleinkind strebt nach Sicherheit und angenehmen Empfindungen. Freud konzentrierte sich auf das Unterbewusste. Darin gespeichert sind nicht nur die Kindheitserfahrungen, sondern auch die Triebe, Lust und Aggressionen. Seiner Grundeinstellung entspringt die Auffassung von der mechanistisch-biologischen Determiniertheit, in der der Mensch als Wesen von schwacher Intelligenz erscheint und seinen übermächtigen Trieben hilflos ausgeliefert ist. Diese Triebe können allenfalls auf dem Wege der Sublimierung in sozialverträgliche Verhaltensweisen umgelenkt werden. Die Analogie mit dem Eisberg, bei dem 6/7 unter Wasser sind, steht laut Freud für das Unterbewusste. Die Folge daraus ist, dass nur 1/7 unserer Wahrnehmung bewusst verarbeitet wird. Freuds Therapieform bestand in der Deutung von freien Assoziationen, insbesondere den Traumerfahrungen.⁷

⁵ Hugo-Becker, Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 6, 7

⁶ Hugo-Becker, Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 7

⁷ Klein / Kresse – Psychologie – Vorsprung im Job, S. 14

Freuds Kollege Alfred Adler trennte sich bereits 1911 von ihm, weil er der Triebtheorie nicht mehr folgen mochte und gründete seine eigene Schule, die Individualpsychologie. Adler begreift den Menschen als soziales Wesen. Seine Theorie verfolgt den Gedanken, dass die Persönlichkeit als ein Niederschlag der sozialen Erfahrungswelt zu verstehen ist, in die das Kind in der ersten Lebensstufe hineingerät. Adler geht davon aus, dass die Abhängigkeit und Kleinheit des Neugeborenen ein natürliches Minderwertigkeitsgefühl hervorruft. Der Mensch wird jedoch im Laufe seines Lebens ein ganzheitliches Wesen, welches in der Auseinandersetzung mit den Umwelтанforderungen die für ihn charakteristischen Personenmerkmale erwirbt und einen für ihn typischen Weg (Lebensstil) und zugleich auch Strategien zur Überwindung seines Minderwertigkeitsgefühls entwickelt. Als Beispiel sei erzieherisches Fehlverhalten genannt, welches demnach Minderwertigkeitsgefühle verstärken kann, was sich wiederum in der späteren Kompensation durch Macht- und Geltungsstreben äußert. Adlers Therapieform richtet ihren Fokus auf den finalen (zielgerichteten) Aspekt menschlichen Handelns. Ihn zu ergründen, zu verstehen und dem Patienten verständlich zu machen ist das Hauptanliegen der Individualpsychologie. Auf diese Weise wird sowohl gesundes als auch gestörtes menschliches Erleben und Handeln nicht mittels Tribschicksalen erklärt, sondern aus den je individuell zu verstehenden Zielen bzw. Zwecksetzungen, welche innerhalb der frühkindlichen Entwicklung ausgebildet werden und den spezifischen Lebensstil eines Menschen prägen.⁸

Die von Carl Gustav Jung gegründete Analytische Psychologie sieht die Unterschiede der Menschen und damit deren Persönlichkeit in der Polarität von Extrovertiertheit und Introvertiertheit. Diese Erlebnistypen leitet Jung aus dem Verhältnis des Menschen zu sich und seiner Umwelt ab. Die Therapieform sieht demnach zunächst die

⁸ Hugo-Becker, Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 9. 10

Einordnung der Polaritäten vor. Die mangelnden Bereiche müssen in der Folge entfaltet werden, damit der Mensch innerlich abgerundet werden kann. Daraus ergibt sich ein Prozess der Ich- und Selbstfindung.⁹

3.3. Analyse der Persönlichkeitsstruktur

Die Persönlichkeit des Inhabers lässt viele ambivalente Züge erkennen. Um diese nachvollziehen zu können, ist die berufliche Entwicklung zu berücksichtigen.

Der Gründer des Unternehmens stammt aus einfachen, bürgerlichen Verhältnissen. Er erlernte den Beruf eines Immobilienmaklers, ohne jedoch zu studieren. Er übernahm 1993 ein kleines Geschäft am Berliner Kurfürstendamm, welches sich konkurrenzlos entfalten konnte. Die Expansion erfolgte stetig und mit steigendem Erfolg. Innerhalb kurzer Zeit mussten jedoch nicht nur die betriebswirtschaftlichen Bedürfnisse eines derart gewachsenen Filialnetzes befriedigt werden, sondern es galt auch, die Mitarbeiter zu koordinieren und anzuleiten.

Auf Grund der mangelnden Ausbildung bzw. des fehlenden Studiums der Betriebswirtschaft besitzt der Inhaber nur rudimentäre Kenntnisse bezüglich der Unternehmensführung. Dies äußert sich in vielen Bereichen, jedoch paradoxerweise wenig im Ertrag. Dieses Phänomen lässt sich ausschließlich durch das Besetzen einer Nische erklären, welche bis heute in dieser speziellen Weise nur von diesem Unternehmen bedient wird. Hinzu kommt die Bildung eines guten Namens über Jahre hinweg, was es Firmen, welche ebenfalls auf den Markt drängen, schwer macht, sich zu positionieren.

Seine Persönlichkeit ist geprägt von dem Wunsch, Macht und Reichtum nach Außen hin zu demonstrieren. Dies geschieht über

⁹ Klein / Kresse – Psychologie, S. 14

vielfältige Weise, zum einen durch den Kauf von Statussymbolen, zum anderen in der persönlichen Abwertung von Mitarbeitern. Sein Charakter ist geprägt von cholерischen Bereichen, die sich mit sanften, fast beschützend anmutenden Tendenzen abwechseln. Es ist auf den ersten Blick für die Belegschaft nicht immer leicht zu erkennen, welche Stimmung zur Zeit vorherrscht. Dies hat zur Folge, dass keine Person auf freundliche Gesten eingehen möchte, da diese unter Umständen Zorn nach sich ziehen. Letztendlich herrscht ein misstrauisches, von Angst geprägtes Arbeitsklima, da sich die Wut des Inhabers auch in einigen Fällen auf völlig Unbeteiligte richtet.

Da er alleiniger Inhaber des Unternehmens ist, fließen folglich sämtliche Gewinne wieder zu ihm zurück. Sein Privatvermögen ist ansehnlich und wächst stetig an. Es gibt für den Unternehmer also nur wenig Anreiz, seine Persönlichkeit zu kontrollieren. Die hohe Fluktuation innerhalb der Belegschaft wird mit mangelnder Arbeitsbereitschaft erklärt, aber niemals mit dem eigenen Verhalten verknüpft.

Folgt man der Ansicht von Maslow, so steht die Selbsterfüllung innerhalb seiner Möglichkeiten für den Inhaber im Vordergrund. Diese zeigt sich nach Außen in der Vermehrung von Wohlstand und Ansehen. Die jeweils aktuelle Situation impliziert folglich bewusste Vorgänge, wie zum Beispiel den Wunsch nach Expansion des Filialnetzes. Eine Selbstverwirklichung wird demnach über den beruflichen Erfolg erreicht.

Laut Adler ist Macht- und Geltungsstreben die Manifestation von Minderwertigkeitsgefühlen, welche sich in jungen Jahren in der Persönlichkeit festgesetzt haben. Als Therapieform empfiehlt sich die Ergründung des finalen Aspekts menschlichen Handelns. Dies erfolgt über die Definition und das Bewusstmachen der individuellen Ziele.

Der spezifische Lebensstil wird auf diese Weise zunächst erklärt, was eine Änderung zur Folge haben kann.

Auch die Theorien von Jung eröffnen interessante Möglichkeiten. In sämtlichen betrieblichen Bereichen zeigt der Inhaber ein hohes Maß an Extrovertiertheit, private Angelegenheiten werden jedoch kaum zur Sprache gebracht. Das absolute Machtstreben steht der Unsicherheit gegenüber, was private Bereiche betrifft. Es zeigt sich an diesem Beispiel ganz deutlich die vorherrschende Polarität. Diese zu erkennen wäre der Ausgangspunkt für die Bereinigung der Diskrepanz, ein Gleichgewicht würde innerhalb eines Prozesses der Selbstfindung entstehen.

Kennt der Inhaber die Ursachen für die Entstehung des eigenen Verhaltens, kann er dieses Wissen auch auf das Verhalten von Individuen und Gruppen in seinem Sinne anwenden. Er kann diese nicht nur in seinem Sinne, also Richtung eigener Ziele beeinflussen, sondern in der Folge auch ein höheres Wohlbefinden innerhalb der Belegschaft erreichen. Gerade im Verkauf ist es von großer Bedeutung, dass das Personal nicht nur die Verkaufstechniken beherrscht, sondern auch das Arbeitsklima als angenehm angesehen wird. Negative Stimmungen und Antipathien könnten sich im ungünstigsten Fall auf die Kunden übertragen, was zu einem Rückgang der Verkaufszahlen führen könne.

3.4. Bedeutung der Menschenbilder bei der Bildung von Führungstheorien

Die menschlichen Verhaltensweisen und folglich auch die Regeln innerhalb eines Unternehmens haben nicht unbedingt mit dem zu tun, was den Menschen bewusst ist. Aus diesem Grund hat tiefenpsychologisches Gedankengut in die Managementlehre in Form einer ganzen Reihe von Persönlichkeitstheorien Eingang gefunden. Jeder Persönlichkeitstheorie liegt ein bestimmtes Menschenbild zugrunde. Dieses formt aber nicht nur die

philosophischen und psychologischen Erklärungsansätze für die Persönlichkeitsentwicklung des Menschen und sein Verhalten, sondern auch die Vorstellung davon, in welcher Weise Menschen in ihrem Arbeitsfeld geführt werden müssen.¹⁰

Bei den mannigfaltigen Versuchen, das Wesen des Menschen zu bestimmen, indem die Komplexität menschlichen Verhaltens und Erlebens in reduktiver Weise beschrieben und erklärt wird, haben bestimmte Typologien Eingang in die Managementlehre gefunden und zwar als:

- Menschenbilder, um bestimmtes Führungsverhalten zu rechtfertigen und als
- Charaktertypologien zur Erklärung menschlichen Verhaltens.¹¹

4. Führungstheorien

Die Führungsstilforschung unterschied ursprünglich drei Führungsstile, die auch heute noch im Rahmen von Führungsseminaren erwähnt werden: autoritär, kooperativ bzw. demokratisch und Laissez-faire.

4.1. Autoritär – Führung von oben

Der Begriff „autoritärer Führungsstil“ bezeichnet ein Führungsverhalten, das die Meinung der Mitarbeiter bei Entscheidungen weitgehend unberücksichtigt lässt. Der Vorgesetzte setzt Ziele, plant, entscheidet und kontrolliert. Jeder Mitarbeiter erhält nur Informationen, die für den zugeteilten Arbeitsbereich unbedingt nötig sind. Die sachliche Leistung steht im Vordergrund, persönliche Dinge haben am Arbeitsplatz nichts zu suchen. Bestehende Konflikte werden ignoriert oder per Entscheidung der Führungskraft gelöst.¹²

¹⁰ Hugo-Becker, Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 12

¹¹ Hugo-Becker, Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 12

¹² Neuburger – Karrierestrategien, S. 111

4.2. Kooperativ – Beteiligung der Mitarbeiter

Beim kooperativen bzw. demokratischen Führungsverhalten bezieht die Führungskraft ihre Mitarbeiter bei Fragen der Zielsetzung, Planung und Entscheidung mit ein. Einzelne Mitarbeiter und Arbeitsgruppen nehmen an Führungsaufgaben teil.

Der Vorgesetzte bespricht Fehler mit den Betroffenen und erkennt gute Leistungen an. Bestehende Konflikte werden unter Beteiligung der Gruppe bzw. der Betroffenen gelöst. Kooperation gilt als eine wesentliche Voraussetzung, um Mitarbeiter dazu anzuregen, sich aus eigenem Antrieb selbstverantwortlich und motiviert für die Arbeit einzusetzen.¹³

4.3. Laissez-faire – Mitarbeiter sich selbst überlassen

Der Führungsstil des Laissez-faire beschreibt idealtypisch ein Führungsverhalten, das die Mitarbeiter weitgehend sich selbst überlässt. Die Führungskraft kümmert sich weder um die Mitarbeiter noch um deren Leistungsoutput – sie verweigert die Führungsaufgabe. Mitarbeiter reagieren teils frustriert, teils desorientiert auf das Führungsvakuum. Für Unternehmen, deren Ziel es ist, Gewinn zu erarbeiten, ist eine Laissez-faire-Haltung der Führungskräfte problematisch.¹⁴

4.4. Die Auswirkung von Führungsstilen

Führungsstilforscher untersuchten den Einfluss der drei unterschiedlichen Führungsstile auf das Verhalten und die Leistung der Gruppenmitglieder sowie auf das Gruppenklima. Der autoritäre Stil führte zu unterwürfigem, reizbarem oder aggressivem Verhalten der Mitarbeiter. Es wurde eine große Unzufriedenheit beobachtet. Die Arbeitsergebnisse waren von hoher Quantität, aber geringer Qualität. Durch den kooperativen Stil hingegen wurden die Mitarbeiter zufrieden, sie waren wenig gereizt oder aggressiv. Die

¹³ Hugo-Becker / Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 40

¹⁴ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 51, 52

Produkte waren zwar von mittlerer Quantität, aber hoher Qualität. Eine hohe Reizbarkeit und Aggressivität sowie beträchtliche Unzufriedenheit waren die Folgen des Laissez-faire-Stils. Hier war die Leistung quantitativ am schlechtesten. Die Produkte waren von minderer Qualität.¹⁵

Die Ergebnisse zeigten, dass die Mehrzahl mit dem demokratischen Stil zufriedener und die Einstellungen insgesamt positiver waren. Allerdings ergaben nachfolgende Untersuchungen auch einige Einschränkungen in der Überlegenheit demokratisch geführter Gruppen. Ihre Effizienz ist nur dann gegeben, wenn die Mitarbeiter einen kooperativen und partnerschaftlichen Führungsstil erwarten, wenn sie getroffene Entscheidungen für wichtig halten und diese in direkter Beziehung zu ihrer Arbeitsleistung stehen.¹⁶

Sowohl in der Wissenschaft als auch für den Umgang mit Menschen im Alltag dienen Menschenbilder der Reduktion von Umweltkomplexität, mit der Folge, dass das eigene Menschenbild den Ausschnitt der wahrgenommenen sozialen Wirklichkeit begrenzt und damit relevant für das eigene Handeln wird¹⁷.

4.5. Menschenbild nach McGregor – die Basis für die weitere Forschung

Der amerikanische Wissenschaftler Douglas McGregor entwickelte ein System, mit dessen Hilfe er die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter einordnete: Die Theorie X und die Theorie Y. Diese Modelle beschreiben zwei völlig konträre Menschenbilder bezüglich der Einstellungen der Mitarbeiter zur Arbeitsbereitschaft:

¹⁵ Neuburger – Karrierestrategien, S. 111 ff.

¹⁶ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 52

¹⁷ Grundwald / Lilge – Partizipative Führung, S. 54

4.5.1. Grundaussage der Theorie X

Die Annahmen der Theorie X sind von einem grundsätzlichen Misstrauen der Führungskraft in die Mitarbeiterleistung geprägt. Sie besagen, dass der Mensch von Natur aus faul sei. Er besitze weder den Ehrgeiz, etwas zu erreichen, noch zeige er sich engagiert. Arbeit sei für ihn ein notwendiges Übel, vor dem er sich zu drücken versucht.

Vor dem Hintergrund der Theorie X besteht die Führungsaufgabe allein darin, das Personal zu steuern, zu kontrollieren, Druck auszuüben und Mitarbeiter gegebenenfalls zu bestrafen, um das Verhalten im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen. Ohne diese Maßnahmen sind die Arbeitnehmer passiv oder leisten sogar Widerstand. Nur durch beständige Kontrolle kann demnach verhindert werden, dass nur die Eigeninteressen durchgesetzt werden oder die Mitarbeiter gegen die Interessen der Organisation arbeiten.¹⁸

4.5.2. Grundaussage der Theorie Y

Die Theorie Y postuliert dagegen, dass jeder Mensch den Willen hat, sich selbst und seine Fähigkeiten zu verwirklichen. Er bringt physischen und geistigen Einsatz, besitzt Ehrgeiz, sich weiterzuentwickeln, und möchte Verantwortung übernehmen. Mitarbeiter sind im Allgemeinen bereit, auch Zielvorstellungen ihrer Organisation verwirklichen zu helfen, wenn sie zu erkennen vermögen, dass sie damit zugleich einen Ziele verwirklichen. Beschäftigte sind folglich zur loyalen Mitarbeit an den Organisationszielen bereit, sofern man ihnen dazu Gelegenheit gibt und sie mit den entsprechenden Fähigkeiten ausrüstet.

Ausgehend von diesem Menschenbild äußert sich die Führung, indem ein auf Vertrauen basierendes Arbeitsumfeld geschaffen wird, das dem Mitarbeiter die Möglichkeit bietet, Leistungen zu erbringen

¹⁸ Gonschorrek – Verwaltungspädagogik und Führungslehre, S. 29

und entsprechend seiner Potenziale herausfordernde Aufgaben zu bewältigen.¹⁹

Dabei übernimmt McGregor die Hypothese von Abraham Maslow, dass die menschlichen Bedürfnisse in einer Hierarchie angeordnet seien. Er wirft nun den Anwendern der Theorie X vor, sie seien unfähig, die Mitarbeiter zu motivieren, weil die benutzten Führungsprinzipien von ganz falschen Annahmen über die Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter ausgingen.²⁰

4.6. Situationsanalyse Führungsstile Teil I

Um die Situation innerhalb des Teams verbessern zu können, empfiehlt sich eine Analyse des vorherrschenden Führungsstils. Der Vorgesetzte trifft sämtliche relevanten Entscheidungen allein, auch die Planung und Kontrolle der Mitarbeiter obliegt ihm. Ein weiteres Kriterium, welches für den autoritären Führungsstil spricht, ist die Tatsache, dass Informationen den Mitarbeitern nur in begrenztem Maße zugänglich gemacht werden. Auch werden Konflikte in der Regel ignoriert oder aber in besonderen Fällen von der Führungskraft entschieden.

Die sachliche Leistung steht innerhalb des autoritären Führungsstils an oberster Stelle. Dies ist nur bedingt auf das untersuchte Unternehmen zutreffend, da auch eine Verschlechterung des betrieblichen Ablaufs durch persönliche Differenzen von dem Inhaber hingenommen wird. Trotz dessen beinhaltet das Unternehmen viele Komponenten des autoritären Führungsstils.

Es lassen sich ebenfalls Elemente aus dem Laissez-faire-Prinzip erkennen. Zwar steht primär die Erfolgsquote für den Inhaber persönlich im Vordergrund, jedoch äußert sich diese Tatsache nicht immer in der Führung oder der Führungsaufgabe. Teilweise ist der

¹⁹ Gonschorrek – Verwaltungspädagogik und Führungslehre, S. 29

²⁰ Hugo-Becker / Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 14

Eigentümer mit der Filialleiterin privat oder geschäftlich verreist, was zur Folge hat, dass sich Machtkonstellationen bilden, welche derart nicht im Beisein der Führungsriege auftreten. Die Abwesenheit hat unter Anderem auch zur Folge, dass ein Großteil der Belegschaft die Arbeit stellenweise verweigert. Dies äußert sich zum Beispiel darin, dass Kunden nicht mehr direkt angesprochen werden oder Lagerarbeiten auf den nächsten Tag aufgeschoben werden. Interessanterweise sinken die Verkaufszahlen an solchen Tagen nicht, teilweise lässt sich sogar ein Anstieg erkennen. Dies ist möglicherweise auf den sonst vorherrschenden Druck zurückzuführen, immer das Gefühl zu haben, beständig kontrolliert zu werden. Sobald dieser Druck von den Mitarbeitern abfällt, ist ein spürbar besseres Arbeitsklima zu verzeichnen.

Werden die Theorien X und Y mit in diese Analyse einbezogen, so lässt sich deutlich eine Annahme der Theorie X erkennen. Durch die Mutmaßung, jeder Mensch sei von Natur aus faul und müsste zur Arbeit gezwungen werden, ergibt sich in letzter Konsequenz die Notwendigkeit der beständigen Kontrolle. Nur durch die Ausübung von Druck und das Einsetzen von Strafen können die Mitarbeiter veranlasst werden, sich im Sinne der Unternehmensziele zu bewegen. Es soll auf diese Weise verhindert werden, dass die Mitarbeiter gegen die Organisationsziele arbeiten, in gewisser Weise geschieht dies jedoch erst durch die Ausübung des Drucks. Diese Problematik lässt sich am besten am Beispiel des Phänomens des Diebstahls verdeutlichen, welches in den Filialen, die der Inhaber führt, ungleich höher ist als in den übrigen. Die Mitarbeiter hegen den Wunsch, für die unangemessene Behandlung einen Gegenwert zu erhalten, welcher im Idealfalle auf Grund der persönlichen Unstimmigkeit den Unternehmenszielen entgegenläuft. Dies äußert sich teilweise in der Verweigerung der Arbeit, in Konflikten, Intrigen oder aber in dem Stehlen von Ware. In Anbetracht der Tatsache, dass es keine stetige Kontrolle des Lagers gibt, ist das Begehen eines Diebstahls auch nur mit einem geringen Risiko verbunden.

Dieses Beispiel zeigt jedoch deutlich, dass durch den Wunsch, die Unternehmensziele mittels Belastung der Mitarbeiter durchzusetzen, das genaue Gegenteil geschieht.

Als Verbesserung der bestehenden Missverhältnisse empfiehlt es sich für den Inhaber, seine Mitarbeiter bei der Zielsetzung und Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter an Führungsaufgaben wächst der Grad der positiven Identifikation mit dem Unternehmen. Auch ist es entscheidend, gute Leistungen zu loben und Konflikte gemeinsam mit dem Team zu lösen. In der Folge würden die Mitarbeiter selbstverantwortlicher arbeiten, was ebenfalls eine Steigerung der Motivation zur Folge hätte. Auch könnten in der Folge die Fälle von Waren- oder Gelddiebstählen zurückgehen. Ein zufriedener Mitarbeiter wird nicht den Gedanken hegen, sich unrechtmäßig zu bereichern und auf diese Weise auch die Ziele des Inhabers zu unterwandern.

Eine genauere Betrachtung der Thesen von McGregor zeigt jedoch, dass er es versäumt, konkret die Bedingungen zu nennen, unter denen die Annahmen der Theorie X und Y Gültigkeit beanspruchen können. Die Theorien bieten auch keinen Ansatz zur Leistungssteigerung.

Die weitere Forschung zeigte schnell, dass es keine allgemein geltenden Führungsstile oder –verhaltensweisen gibt, sondern dass der Führungserfolg von einer Reihe von situationsbedingten Einflussfaktoren abhängig ist.²¹

4.7. Mitarbeiter- oder Aufgabenorientierung

An der Ohio State University versuchten Forscher, das Führungsverhalten zu erfassen und greifbar zu machen. Sie baten die Geführten mithilfe standardisierter Fragebögen das Verhalten

²¹ Klein / Kresse – Psychologie, S. 149

ihrer unmittelbaren Vorgesetzten anonym zu beschreiben. Dabei kristallisierten sich immer zwei Faktoren des Führungsverhaltens heraus:

- Consideration (Mitarbeiterorientierung)
Die Führungskraft unterstützt ihre Mitarbeiter im Arbeitsalltag stark, motiviert und tritt als Berater und Coach auf. Sie interessiert sich für die Bedürfnisse, die privaten und beruflichen Ziele und Pläne der Mitarbeiter
- Initiating Structure (Aufgabenorientierung)
Der Vorgesetzte zeigt eine hohe Sachorientierung. Die Organisation ist aufgabenbezogen, die Mitarbeiter werden kontrolliert und zu höherer Leistung angehalten.²²

Diese Theorien sollen sowohl im Hinblick auf die Mitarbeiter einen kooperativeren als auch hinsichtlich der Aufgabenstellung effizienteren Führungsstil ermöglichen.²³

Die Ergebnisse der Ohio-Studien weisen darauf hin, dass die Aufgaben- und die Mitarbeiterorientierung nicht zwei Pole einer Führungsdimension sind, sondern als unabhängige Faktoren des Führungsverhaltens zu verstehen sind. Empirische Untersuchungen zeigen, dass eine starke Aufgabenorientierung mit einer hohen Abstinenz- und Kündigungsrate und mit Arbeitsunzufriedenheit einhergeht. Eine hohe Mitarbeiterorientierung führt dagegen zu Arbeitszufriedenheit und einem stärkeren Gruppenzusammenhalt. Dennoch sind die effektivsten Führungskräfte diejenigen, die beide Dimensionen in ihrem Verhaltensspektrum verankert haben.²⁴

Kritiker der Ohio-Studien bemängeln die Übersimplifizierung. Die berücksichtigten Dimensionen sind stark zusammengefasst, sehr

²² von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 53

²³ Regnet – Konflikte in Organisationen, S. 64

²⁴ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 54

global und breit angelegt. Sie stellen unzulässige Verkürzungen des Führungsverhaltens dar. Andere wichtige Einflussfaktoren, wie Gruppendynamik, Arbeitssituation etc., finden in diesem Ansatz keine Berücksichtigung.²⁵

4.8. Konzept der situativen Führung

Das Konzept der situativen Führung, das die Amerikaner Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard entwickelten, ist zwar theoretisch wenig fundiert, in der Praxis aber weit verbreitet. Es beruht auf den beiden Hauptfaktoren der Ohio-Studien: Der Mitarbeiter- und der Aufgabenorientierung. Hersey und Blanchard unterscheiden vier Führungsstile, die jeweils situativ angepasst werden müssen: Delegieren, unterstützen, trainieren und lenken. Dabei postulieren sie nur einen einzigen relevanten Situationsfaktor: Den des Reifegrads der Mitarbeiter. Er gilt als zentrales Kriterium für die Wahl des effektiven Führungsstils.²⁶

Der Reifegrad des Mitarbeiters definiert sich durch dessen Kompetenz und Engagement. Wie kompetent jemand auftritt, ist abhängig von seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die auf seiner Ausbildung, Erfahrung und Routine beruhen. Das Engagement umfasst zum einen den Aspekt des Selbstvertrauens. Dies hängt von seiner psychologischen Reife und seinem Selbstwertgefühl ab. Zum anderen gehört zum Engagement der Leistungswille bzw. die Motivation. Dies offenbart sich in seinem Interesse und seiner Begeisterung für die Aufgabe. Der Reifegrad ist gekennzeichnet durch:

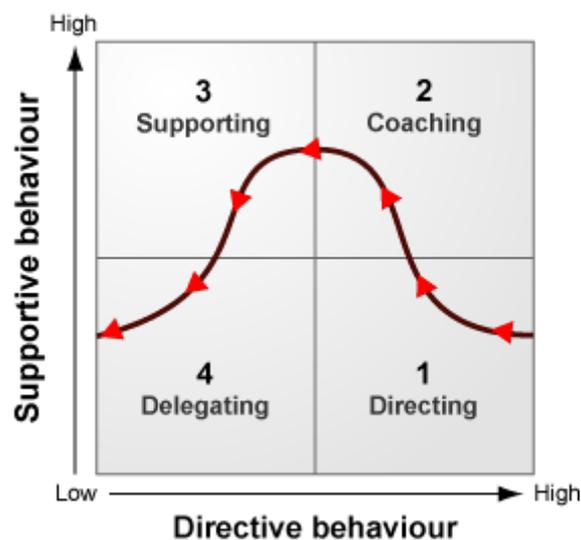
- Die Fähigkeit, sich hohe, jedoch erreichbare Ziele zu setzen; das ist die sogenannte Erfolgsmotivation
- Die Bereitschaft und Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen
- Die Ausbildung bzw. die Erfahrung des Einzelnen.²⁷

²⁵ Klein / Kresse – Psychologie S. 162

²⁶ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 54

²⁷ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 54

Wie bereits erläutert, zeigt sich eine hohe Aufgabenbezogenheit dann, wenn die Führungskraft vorgibt, wann, wozu, was und wie der Mitarbeiter etwas zu tun hat. Stark mitarbeiterbezogenes Verhalten ist geprägt durch Unterstützung und Hilfeleistung. Die vier Führungsstile ergeben sich aus der Kombination von Aufgaben- und Mitarbeiterbezogenheit.



Grafik 1: Situative Führung nach Hersey und Blanchard
vgl. von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 57

Das Reifegradmodell berücksichtigt nicht nur den aktuellen Stand des Mitarbeiters, sondern auch seine kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung. Beginnend mit einem niedrigen Reifegrad des Mitarbeiters, z.B. als Auszubildender oder Absolvent, informiert und lenkt die Führungskraft zunächst. Über adäquate Führungsmittel, z.B. Rückmeldung über Performance und Leistung, führt sie die Mitarbeiter auf einen höheren Entwicklungsstand. Mit wachsender Selbstständigkeit des Mitarbeiters kann die Führungskraft zunächst ihr aufgabenbezogenes Verhalten reduzieren. Schließlich delegiert

die Führungskraft nur noch die Aufgabe oder das Ziel sowie die damit verbundene Verantwortung.²⁸

Grundsätzliches Ziel ist, den Führungsstil im Laufe der Zeit vom Lenken zum Delegieren zu entwickeln, abhängig davon, wie die Leistung des jeweiligen Mitarbeiters beurteilt wird. Macht dieser keine Fortschritte, sollte in der Wahl des Führungsstils ein Schritt zurückgegangen werden, bis Fortschritte zu verzeichnen sind.²⁹

Die Hauptkritik am Modell von Hersey und Blanchard besteht darin, dass es den besten Stil in Abhängigkeit vom Reifegrad postuliert und damit die Vielfalt an situativen Rahmenbedingungen unberücksichtigt lässt. Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft, z.B. die Facetten der sozialen Kompetenz sowie Rahmenbedingungen wie Unternehmenskultur, Marktsituation oder Gruppendynamik bleiben ausgeblendet. So ist es in Notsituationen nicht möglich, langwierige kooperative Entscheidungsprozesse abzuwarten oder sogar die Verantwortung zu delegieren. Dann ist schnelles, entschlossenes und direktives Handeln gefordert.³⁰

An die Führungskraft stellt die situative Anpassung des Verhaltens hohe Anforderungen: Sie muss über eine erhebliche Verhaltensbandbreite und –Flexibilität verfügen. Sie soll Einfühlungsvermögen besitzen, um sich auf wechselnde Gesprächspartner und deren Bedürfnisse einzustellen. Und sie muss ausreichend überzeugungs- und durchsetzungsfähig sein, um andere für die eigenen Ideen zu begeistern und damit verbindliche Entscheidungen zu treffen.³¹

²⁸ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 58

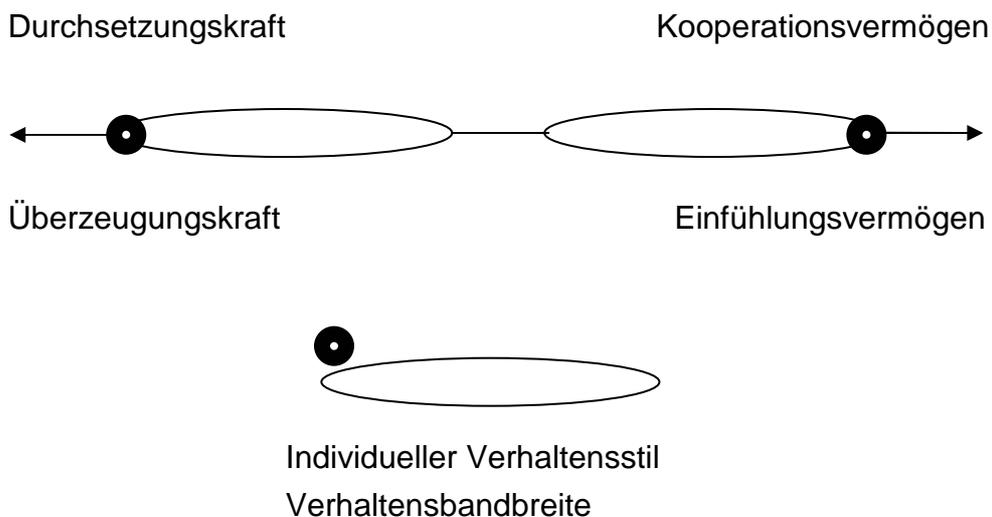
²⁹ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 58

³⁰ Hugo-Becker / Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 88

³¹ Niermeyer – Soft Skills, S. 116

4.9. Die Balance der Verhaltensdimensionen

Ob eine Führungskraft in der Lage ist, ihr Verhalten situativ auszurichten, spiegelt sich vor allem in der Balance zwischen vier Verhaltensdimensionen wider: Durchsetzungs- und Überzeugungskraft sowie Kooperations- und Einfühlungsvermögen.



Grafik 2: Vier Verhaltensdimensionen einer Führungskraft
vgl. von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 60

Personen mit einer hohen Überzeugungskraft verfügen über durchdachte Strategien, um andere von ihren Vorstellungen zu überzeugen. Dazu gehören eine klare und verständliche Argumentation sowie die Fähigkeit, prägnante Botschaften zu formulieren und die eigene Begeisterung für eine Sache im Gespräch zu transportieren. Menschen mit einer hohen Überzeugungskraft nehmen die Meinungen anderer wahr und binden sie in die eigene Argumentation ein. Ihr ursprüngliches Ziel verlieren sie nicht aus den Augen.³²

³² Niermeyer – Soft Skills, S. 117

Wer eine hohe Durchsetzungskraft besitzt, bekundet seine Meinung sehr selbstsicher und nachdrücklich. Auch bei Widerständen hält er daran fest. Er bringt den Arbeits- und Entscheidungsprozess eines Teams zielstrebig voran und bestimmt daher wesentlich dessen Ergebnis. Differenzen benennt er offen und riskiert dabei gegebenenfalls auch einen Konflikt. Kompromisse gehen diese Menschen nur dann ein, wenn sie vor dem Hintergrund der eigenen Interessen zielführend sind.³³ Führungskräfte, die sich durch ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft auszeichnen, bringen deutlich ihre Wertschätzung gegenüber anderen zum Ausdruck. So können sie in der Regel schnell eine Vertrauensbasis herstellen, die für eine konfliktfreie Stimmung und ein gutes Arbeitsklima förderlich ist. Diese Personen hören aufmerksam zu und argumentieren stets sachbezogen. Sie beweisen Toleranz bei Meinungsverschiedenheiten und sind bereit, Kompromisse einzugehen.³⁴

Personen mit einem hohen Maß an empathischen Verhalten sind in der Lage, schnell die Perspektive ihres Gegenübers einzunehmen, dessen Stimmungslage zu erkennen sowie sich auf ihn einzustellen. Sie stellen viele Fragen, um ihren Gesprächspartner zu öffnen und seinen gedanklichen Hintergrund zu erfassen. Darüber hinaus zeigen sie ein authentisches Interesse an Bedürfnissen, Wünschen und Meinungen anderer.³⁵

Situativ führen bedeutet, in Abhängigkeit von den jeweiligen Mitarbeitern, also deren Reifegrad, sowie von den vorherrschenden Situationsvariablen, d.h. der Organisationsstruktur, den Umweltbedingungen und strategischen Zielsetzungen, den passenden Führungsstil auszuwählen. Voraussetzung ist die Bereitschaft und die Fähigkeit, eine Verhaltensbandbreite an den Tag zu legen, die sowohl von Durchsetzungs- und Überzeugungsstärke gekenn-

³³ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 60

³⁴ Niermeyer – Soft Skills, S. 117

³⁵ vgl. Niermeyer – Soft Skills, S. 118

zeichnet ist, als auch kooperative und empathische Verhaltens-tendenzen beinhaltet.³⁶

4.10. Situationsanalyse Führungsstile Teil II

Die Führungskraft muss über eine erhebliche Verhaltensbandbreite und –Flexibilität verfügen, um das Modell des Reifegrades umsetzen zu können. Sinn des Postulats ist es zudem, vom Lenken auf das Delegieren hinzuarbeiten. Dies steht jedoch der Persönlichkeit des Inhabers in jeglicher Weise entgegen. Er verfolgt den Glauben, seine Mitarbeiter würden ausschließlich der Kategorie X angehören. Ohne eine Änderung seines Verhaltens und der Grundeinstellungen ist das Befolgen des Reifegrades unmöglich.

Auch verfügt der Inhaber auf Grund seiner Persönlichkeitsstruktur nicht über die Fähigkeit, durchdachte Strategien zu nutzen, um seine Belegschaft von seinen Vorstellungen zu überzeugen. Seine Argumentation ist in vielen Fällen von persönlichen Antipathien durchsetzt oder Affinitäten. Andere Meinungen werden völlig ausgeblendet oder kommen erst gar nicht zur Sprache. Auf diese Weise entstehen aus an sich harmlosen Gesprächen oft Diskussionen, die sich zwar nach außen hin um ein fachliches Thema drehen, jedoch psychologisch betrachtet einen persönlichen Konflikt austragen.

Wertschätzung wird den Angestellten durch den Inhaber nur in sehr wenigen Fällen zuteil, was eine Diskussion oft schwierig macht, da sich die Mitarbeiter in erster Linie persönlich angegriffen fühlen. Die Bildung eines Kompromisses kann auf diese Weise nicht entstehen, der Inhaber entscheidet einen Streit Kraft seiner Autorität.

4.11. Fazit Führungsstile

Führen bedeutet, unabhängig davon, ob es sich um eine Abteilung, ein Projekt oder einen Mitarbeiter handelt, koordinieren und motivieren. Zum einen müssen Aufgaben so koordiniert und

³⁶ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 60

gesteuert werden, dass die Unternehmens- oder Projektziele erreicht werden, zum anderen müssen die Mitarbeiter, die dafür zuständig sind, so motiviert werden, dass sie die Aufgaben dann auch tatsächlich in der gewünschten Form durchführen. Dieses Koordinieren und Motivieren gelingt am besten, wenn Führungskräfte über ganz bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen.³⁷ Zu ihnen zählen die Folgenden:

Fachliche Kompetenz:

Personen in der Führungsetage müssen die zugrunde liegenden Aufgaben und Ziele fachlich verstehen. Ansonsten werden sie nicht in der Lage sein, die Aufgaben auch zielorientiert zu koordinieren.

Technische Kompetenz :

Führungskräfte müssen die wichtigsten Informations- und Kommunikations-technologien kennen und nutzen können. Ohne dieses Wissen können sie keine Aufgaben steuern sowie die hierfür erforderlichen Kommunikationsprozesse durchzuführen.³⁸

Methodische Kompetenz :

Die meisten Führungsaufgaben lassen sich ohne die gezielte Anwendung von Methoden kaum mehr lösen. Zu diesen Methoden gehören unter Anderem Zeitmanagement, Präsentation und Rhetorik, Projektmanagement, Kreativitätstechniken, Teamfähigkeit sowie Moderation und Argumentation.

Soziale Kompetenz :

Der Begriff der Sozialen Kompetenz wurde als letzter den genannten Fähigkeiten zugeschrieben. Er bezeichnet die Fähigkeit zur Verwirklichung übergeordneter sozialer Ziele. Zu diesen, häufig auch als Soft Skills bezeichneten Führungseigenschaften zählen Fähigkeiten wie Networking, Menschenkenntnis sowie Kommunikation.

³⁷ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 60

³⁸ Neuburger – Karrierestrategien, S. 130

Networking dient dazu, die immer wichtiger werdenden Kontakte aufbauen und pflegen zu können, denn es lässt sich nicht übersehen, dass sich die Networking-Kultur stark ausbreitet.³⁹

5. Menschenkenntnis

Eine der Grundfragen der Psychologie beschäftigt sich mit der Frage: Wie ist menschliches Verhalten einzuschätzen? Hinzu kommt die Problematik, ob sich das beobachtete Verhalten auch in der Zukunft zeigen wird. Im Wahrnehmungsprozess spielen jedoch eine Reihe unbewusster Faktoren eine große Rolle, die ein objektives Urteil über einen anderen Menschen erschweren. Wer die Einschätzung von Menschen zu seinen Aufgaben zählt, sollte sich über die verschiedenen Mechanismen klar werden, die die Erinnerung täuschen, die Wahrnehmung verzerren und Schlussfolgerungen trügerisch machen.⁴⁰

Wenn es darum geht, Menschen einzuschätzen, besteht der erste Schritt darin, Informationen über Verhaltensweisen des Bewerbers oder Mitarbeiter zu sammeln. Gerade in Einstellungsverfahren stellt dieser Punkt ein Problem dar. Bestimmte Verhaltensweisen, wie zum Beispiel Eloquenz oder Nervosität, lassen sich im Gespräch vielleicht noch beobachten, vieles andere aber muss erfragt werden. Menschenkenntnis im betrieblichen Umfeld bezieht sich damit auf Techniken der Informationssuche. Im zweiten Schritt gilt es, die gewonnenen Informationen so zu verknüpfen, dass daraus eine sinnvolle Verhaltensprognose wird.⁴¹

Zunächst ist entscheidend, wonach überhaupt im Gespräch gesucht werden soll. Damit sind in der Regel die Kompetenzen bzw. die Soft Skills oder Persönlichkeitsmerkmale gemeint, die als relevant für den Job gelten. Darunter fallen in den beschriebenen Unternehmen

³⁹ Neuburger – Karrierestrategien, S. 131

⁴⁰ Niermeyer – Soft Skills, S. 138

⁴¹ von der Linde, von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 67

Gewissenhaftigkeit im Umgang mit Waren und Kasse, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Fremdsprachenkenntnisse sowie Verhandlungs- und Verkaufsgeschick. Auch ein ansprechendes und gepflegtes Erscheinungsbild ist im Verkauf zu beachten.

Der Interviewer muss folglich über eine klare Vorstellung verfügen, was er genau erfahren will. Er muss zudem noch über geeignete Beobachtungsmethoden und Gesprächstechniken verfügen, um den Bewerber auch dazu zu bringen, ihm diese Informationen auch zu liefern.

Im Rahmen von Auswahlverfahren strömen eine Menge Informationen auf die beurteilende Person. Diese Informationen im Kopf zu behalten und auch nach einiger Zeit noch effektiv nutzen zu können ist den wenigsten Menschen gegeben. In der professionellen Eignungsdiagnostik kommen daher strukturierte Interview- und Beobachtungsbögen zum Einsatz. Auf ihnen notieren sich die beurteilenden Personen die Informationen, die sie aus den Beobachtungssequenzen ziehen. Im Idealfall führen gleich mehrere Beurteiler die Beobachtungen durch und diskutieren anschließend über ihre Eindrücke.

Bei Laien ist der Prozess der ersten Urteilsbildung über eine Person tatsächlich oft schon nach wenigen Minuten abgeschlossen. Im Alltag ist dies auch sicherlich sinnvoll. Problematischer ist, dass das Urteil zum Beispiel in einem Einstellungsprozess über einen Kandidaten ähnlich schnell gebildet wird. Aufgrund der hohen Fluktuation innerhalb der Belegschaft ist das Unternehmen permanent auf neue Arbeitskräfte angewiesen. Beinahe wöchentlich werden Inserate in Zeitungen und im Internet geschaltet, um dieses Defizit auszugleichen. Innerhalb des Anzeigetextes werden jedoch nicht immer auch die fachlichen Voraussetzungen genannt. Dies liegt in der Bekanntheit des Unternehmens in der Berliner Branche zu Grunde. Die fachlich qualifizierten Arbeitnehmer wurden durch Mundpropaganda bereits über die Zustände und das Arbeitsklima innerhalb des Unternehmens informiert. Eine wirklich hoch

qualifizierte Kraft einstellen zu können liegt demnach nicht im Regelfall. Geschieht dies, so ist die Person Neuberliner oder mit den Besonderheiten des Unternehmers nicht vertraut.

Die schriftliche Bewerbung dient lediglich dazu, die Daten der Personen zu erhalten. Eine solche ist niemals ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg des Kandidaten, da der Text kaum zur Kenntnis genommen wird. Generell werden sämtliche Bewerber zu einem Gespräch eingeladen, welches der Inhaber persönlich übernimmt. Repräsentativ ist nur die Verkaufsfläche, aus diesem Grunde findet das Bewerbungsgespräch auch in diesem Raum statt. Es befinden sich weder Tische noch Stühle auf dieser Fläche, lediglich verstreut angeordnete Sitzmöbel, auf welchen Inhaber und Bewerber nebeneinander Platz nehmen. Für den Kandidaten ist es recht befremdlich, auf einer Couch sitzend ein Bewerbungsgespräch zu führen, während er um ihn herum das Verkaufsgeschehen beobachten kann. Auf diese Weise ist es schwierig, sich trotz allem auf die Fragen zu konzentrieren.

So ein Gespräch dauert allerdings in der Regel nur wenige Minuten und dient vorrangig dazu, den potentiellen Mitarbeiter optisch zu bewerten. Genauere Untersuchungen der Faktoren, aufgrund derer die Führungskraft ihr Urteil über einen Bewerber fällt, zeigen, dass oft einfache Aspekte ausschlaggebend sind. Als Hauptkriterium der Bewerberwahl wird das äußere Erscheinungsbild genannt, Übergewicht oder schlecht sitzende Kleidung führen meist dazu, dass es gar nicht erst zu einem Probetag kommt. Stimmt das allgemeine Äußere ist der Inhaber an Flexibilität interessiert. In diesem Stadium der Befragung werden auch sehr private Fragen nach Familienstand und Kindern gestellt.

Da das Gespräch im Verkaufsraum stattfindet, wird es auch häufig zur Fragen der bereits zu dem Unternehmen gehörenden Mitarbeiter unterbrochen oder durch ein Telefonat, welches trotz des gegenüber sitzenden Kandidaten in voller Länge geführt wird. Fazit der Unterhaltung ist die Frage nach der Telefonnummer des Bewerbers und eventuell die Vereinbarung eines Probetages. Dieser findet

immer Samstag statt, da dies der verkaufstärkste Tag ist. Dem Bewerber wird die Visitenkarte eines der Filialleiter überreicht und der betriebliche Dresscode erläutert. Es ist zudem anzumerken, dass der Bewerber den Einweisungstag nicht finanziell vergütet bekommt, auch wenn sich daraus ein Arbeitsverhältnis ergeben sollte.

Natürlich kann es in manchen Situationen sinnvoll sein, bestimmte Aspekte als Kriterien für eine Nichteinstellung zu verwenden. Für einen Mitarbeiter im Verkauf und direkten Kundenkontakt ist ein ansprechendes Äußeres wohl wichtig, jedoch ist ein solches Erscheinungsbild keine Typfrage. Der Inhaber möchte seine Belegschaft vorrangig mit dem gleichen Typus besetzen, dem seine jeweilige Partnerin angehört. Es ist auffällig, wie ausschlaggebend bereits die Haarfarbe der Bewerberin für eine Einstellung sein kann.

Das Problem besteht allerdings darin, dass bei schnell gewonnenen Eindrücken lediglich die subjektive Sicherheit der Beurteiler über die Persönlichkeit der beurteilten Menschen sehr hoch ist. Die tatsächliche Prognosekraft dieser aus dem Stand heraus gewonnenen Eindrücke ist dagegen gering. Die Ad-hoc-Eindrücke bringen zudem eine weitere Gefahr mit sich: Je höher die subjektive Sicherheit eines Beurteilers ist, desto eher werden Informationen, die diesem ersten Eindruck, welcher womöglich falsch ist, widersprechen könnten, zurückgewiesen. Das bedeutet: Ist erst eine Meinung über jemand anderes gefasst, wird eine bestätigende Information gerne wahrgenommen, während widerlegende Informationen eher ausgeblendet oder sogar in eine Bestätigung der eigenen Ansicht uminterpretiert werden.

Unter psychologischer Perspektive wird der Schluss von aktuellem Verhalten auf zukünftiges folgendermaßen getätigt:

Induktionsschluss – Vergangenes in die Zukunft projizieren :

Beim Induktionsschluss beobachtet die Führungskraft ein bestimmtes Verhalten bei einem Mitarbeiter oder kennt es bei ihm

bereits aus der Vergangenheit. Sie schlussfolgert, dass sich der Mitarbeiter auch in Zukunft so verhalten wird.

Analogieschluss – Übertragung auf ähnliche Situationen :

Wenn eine Führungskraft ein Merkmal oder einen Sachverhalt, den sie an einer Person oder in einer bestimmten Situation beobachtete hat, auf eine andere Person oder einen Sachverhalt überträgt, die ähnlich sind, so spricht man von einem Analogieschluss.

Verallgemeinerung – Übertragung auf andere Bereiche :

Eine Verallgemeinerung liegt dann vor, wenn eine Person ein beobachtetes Verhalten in einem bestimmten Punkt auf andere Bereiche überträgt.⁴²

Auf Basis dieser drei genannten Arten der Schlussfolgerung erfolgt in Auswahlverfahren (seitens des Beurteilers unbewusst) die Prognose für das künftige Verhalten. Dies geschieht sowohl mit positiven als auch negativen Eindrücken. Diese Eindrücke hängen von der Erfahrung und der Persönlichkeit des Beurteilenden ab, es werden letztendlich implizierte Persönlichkeitstheorien erstellt. Das Urteil steht und fällt demnach mit dem Wert der Verknüpfung.

Die Entwicklung gewisser Vorannahmen aufgrund des Bewerbungsfotos oder des Lebenslaufs ist nicht zu vermeiden. Es ist jedoch von Vorteil, zunächst den Ist-Zustand zu erfassen. Es gibt zwei Theorien, welche beschreiben, wie die Wahrnehmung durch Vorannahmen und Erwartungshaltungen beeinflusst wird: Die Gating-Theorie und die Dissonanztheorie.

5.1. Die Gating-Theorie

Die Gating-Theorie beschreibt, wie Erwartungshaltungen dazu führen können, dass in der Phase der Informationsaufnahme bestimmte

⁴² von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 71

Informationen bereitwilliger zur Kenntnis genommen werden als andere.

Diese Theorie geht davon aus, dass die Informationsverarbeitung durch die bestehenden Erwartungshaltungen beeinflusst wird. Je nachdem, welche Erwartungen gegenüber einer zu beurteilenden Person oder einem Objekt bestehen, werden bestimmte Informationen vorselektiert.⁴³

5.1.1. Das Stufenmodell der Wahrnehmung

Weiterer Bestandteil der Gating-Theorie ist ein Stufenmodell der Wahrnehmung.

1. Zunächst kategorisieren Menschen das zu beurteilende Objekt – im ungünstigen Fall aufgrund eines Stereotyps.
2. Alle weiteren Informationen, die sie aufnehmen, überprüfen sie dahingehend, inwiefern sie zur ursprünglichen Kategorisierung passen.
3. Die Kategorisierung wird abgeschlossen und gegen weitere womöglich widersprüchliche Informationen geschützt.⁴⁴

5.2. Situationsanalyse Menschenkenntnis Teil I

Die Führungskraft handelt im Einstellungsinterview offensichtlich nach der Gating-Theorie. Nachdem er sehr früh aufgrund eines vergleichsweise starken Vorurteils den Bewerber einer Kategorie zugeordnet hat, zum Beispiel wenig durchsetzungsstark, schüchtern oder Ähnliches, sucht er gar nicht erst nach Hinweisen, die dies eventuell widerlegen könnten. Er nimmt im Gegenteil Informationen, die den ersten Eindruck stützen, als hochwillkommen auf. Wie durch einen Filter werden genau die Informationen selektiert, die die Kategorisierung stützen, andere, dem widersprechende Hinweise dringen nicht mehr durch. Dies hat zur Folge, dass jedem Bewerber

⁴³ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 73

⁴⁴ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 74

eine gewisse Rolle zugewiesen wird, welche jener dann spielen muss, ob er diesem Bild entspricht oder nicht.

5.3. Die Theorie der kognitiven Dissonanz

Menschen streben in ihren Meinungen, Werthaltungen und Einstellungen eine gewisse Widerspruchsfreiheit an. Je wichtiger ein Aspekt für eine Person subjektiv ist, desto größer wird gegebenenfalls die empfundene Dissonanz. Im Alltag entstehen typische Widersprüche zwischen relevanten Auffassungen sowie Werthaltungen und der Erkenntnis, dass sich die Wirklichkeit außerhalb der Utopie bewegt.

Sofern die Dissonanz von einer Person empfunden wird, entsteht das Bestreben, sie zu reduzieren. Die Person kann entweder verändern, was sie über den entsprechenden Gegenstandsbereich denkt oder was sie darüber wahrnimmt. Diesen Vorgang, das Gleichgewicht wieder herzustellen, nennt man Dissonanzreduktion.⁴⁵

5.4. Situationsanalyse Menschenkenntnis Teil II

Diese Mechanismen können im ungünstigen Fall dazu führen, dass Menschen aufgrund bestimmter Charakteristika vorverurteilen oder dass sie verzerrt wahrgenommen werden und dann die gesamte Beurteilung auf unbewiesene Hypothesen gestützt wird. Eine mögliche Strategie besteht darin, nach Fakten zu suchen, die die eigene Vorstellung von dem Bewerber widerlegt. Es lohnt sich folglich, den ersten Eindruck gezielt zu hinterfragen. Ein solches Verfahren empfiehlt sich insbesondere dann, wenn der negative Eindruck schon sehr früh im Beurteilungsverfahren entstanden ist. Dafür muss sich der Beurteilende dieser Eindrücke auch bewusst sein. Es empfiehlt sich, einen standardisierten Fragebogen während des Beurteilungsgesprächs zu verwenden und den gewonnenen Eindruck schriftlich zu fixieren. Während des Probearbeitens sollte dieser noch einmal zur Hand genommen und überarbeitet werden.

⁴⁵ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 75

Um eventuell vorkommende weitere nicht fundierte persönliche Eindrücke zu umgehen, ist es sinnvoll, mehrere Personen zur Beurteilung abzustellen. Eine anschließende Diskussion bietet die Möglichkeit, zu einem nahezu objektiven Bild des Bewerbers zu gelangen.

Probleme bestehen jedoch schon innerhalb der Unternehmensstruktur. Keine der Angestellten befindet sich mit dem Inhaber auf einer nahezu gleichen Ebene, das Gefälle zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber besteht nicht nur unausgesprochen auf der Gefühlsebene, sondern wird auch sowohl sprachlich thematisiert als auch durch materielle Dinge zur Schau gestellt. Das teure Fahrzeug wird für alle Angestellte sichtbar auf dem Innenhof positioniert. Wird dieses Geschehen von den Angestellten ignoriert, so werden gezielt Fragen gestellt nach den Eindrücken dieser bezüglich des Fahrzeugs. Dieses Beispiel zeigt klar, dass sich der Inhaber auf eine autoritäre Ebene zurückgezogen hat, um seinen Arbeitnehmer von oben herab beherrschen und behandeln zu können. In der Folge kann er das Vorstellungsgespräch alleine führen, die Meinung seiner Angestellten ist irrelevant. Selbst die Filialleiter haben kaum Entscheidungsgewalt was die Personalbelange betrifft. Es ergibt sich folglich eine Situation innerhalb der Belegschaft, in der jede Person eine ganz bestimmte Rolle einnimmt, die ihr zugewiesen wird und über die sie keinen Einfluss hat. Der Inhaber projiziert seinen Vorstellungen und Eindrücke des Bewerbers offen auf die Person, was zur Folge hat, dass der Arbeitnehmer nach Außen hin genau zu der Person wird, für die ihn der Geschäftsführer hält. Dass diese zugewiesene Rolle in den wenigsten Fällen mit der Realität zusammenhängt führt in letzter Konsequenz zu Brüchen, da sich die Mitarbeiter verstellen und ihre wahre Persönlichkeit verleugnen. In Konfliktsituationen gelangen nach und nach diese individuellen Wesensmerkmale zur Oberfläche, was zur Folge hat, dass der Inhaber seine Überzeugungen revidieren müsse. Es entsteht folglich eine kognitive Dissonanz, welche starke Bestrebungen auslöst, diese zu beheben. Revidieren impliziert das Zugucken einer

Falscheinschätzung, was nicht erwünscht ist. Es folgt demnach eine Rechtfertigung, es wird eine Veränderung des Arbeitnehmers öffentlich festgestellt und es erfolgt die baldige Trennung.

Es wäre demnach von Vorteil, eine kompetente Person, welche Kenntnisse in Personalführung aufweist, zu Rate zu ziehen. Dieser Posten würde jedoch von einem Menschen besetzt werden müssen, welchem der Geschäftsführer ein gewisses Maß an Vertrauen entgegenbringt. Der Ansatz eines Vertrauensverhältnisses findet sich lediglich innerhalb der persönlichen Beziehungen zu der jeweiligen Filialleitung. Im Übrigen fühlt sich der Inhaber auch von Mitarbeitern in seiner Vormachtsstellung bedroht, welche einen höheren Wissenstand in betriebswirtschaftlichen oder psychologischen Belangen innehaben. Selbst die Studenten, welche sich als Aushilfen in das Unternehmen integrierten, nahmen stellenweise einen solchen Platz ein. Der Geschäftsführer hat kein Studium absolviert und konnte sich nur durch das Besetzen einer Nische in diesem Segment etablieren. Da das Geschäft inhabergeführt ist, besteht demnach auch nicht das Problem, Gewinne teilen zu müssen. Das Gewinnstreben steht an erster Position, jedoch wird dabei die Tatsache verkannt, dass eine aus personalwirtschaftlicherer Sicht günstigere Form des Umgangs mit den Angestellten letztendlich auch zu einer Gewinnmaximierung führen kann.

Sobald persönliche Differenzen auftreten, welche eine kognitive Dissonanz begründen, wird lieber die Trennung von dem Mitarbeiter in Betracht gezogen als eine Revidierung der eigenen Meinung. Dies hat zur Folge, dass die fachliche Qualität und das möglicherweise gewinnmaximierende Verhalten des Arbeitnehmers einer persönlichen Unstimmigkeit weichen muss. Entscheidungen über Einstellung und Trennung von Mitarbeitern erfolgen niemals unter rein wirtschaftlichen Gründen, die persönliche Ebene hat Vorrang. Als Beispiel ist folgender Sachverhalt zu nennen: Die Mitarbeiterin mit den höchsten Qualifikationen spricht fünf Sprachen fließend und hat ein stark ausgeprägtes Verkaufstalent. Ihre Rücklaufquote in Form von Warenumtausch war zwar hoch, im Vergleich zu der Höhe

der erfolgreich getätigten Verkäufe allerdings in einem zu vernachlässigenden Rahmen. Diese Verkäuferin arbeitet ein knappes Jahr für das Unternehmen. Sie kam an einem Samstag nicht wie unausgesprochen gefordert mindestens eine halbe Stunde vor Ladenöffnung zur Arbeit, sondern eine viertel Stunde früher. Aus dieser Nachlässigkeit entwickelte sich ein verbaler Konflikt, bei dem ihr ihre Unpünktlichkeit und Illoyalität gegenüber dem Unternehmen als Gesamten und dem Inhaber im Persönlichen vorgeworfen wurde. Um diese heftige Reaktion zu verstehen, ist zu beachten, dass die Mitarbeiterin niemals vorher Kritik angezweifelt hatte, selbst wenn diese offensichtlich unbegründet gewesen ist. An diesem Tag jedoch hielt sie der Kritik stand und warf dem Inhaber gleichermaßen die nicht bezahlten Überstunden in Form des früheren Arbeitsbeginnes vor. Der Geschäftsführer war auf eine solche Reaktion nicht vorbereitet, weil er ein anderes Bild seiner Angestellten vor Augen hatte. Er hatte ihr die Rolle einer fügsamen stillen Arbeitskraft zugewiesen, welche sich jedoch in keiner Weise in ihrer Persönlichkeit wieder finden ließ. Um nicht den Zorn des Leiters zu erregen, übernahm sie die ihr zugewiesene Rolle und trug diese innerhalb des Unternehmens auch nach Außen. Fälschlicherweise wurde innerhalb des Bewerbungsgesprächs und des Probetages eine solche Vorstellung von dem Inhaber gebildet, welche zwar nicht den Tatsachen entsprach, aber für die Zeit der Zugehörigkeit der Mitarbeiterin nicht nur von ihm, sondern auch von gesamten Belegschaft übernommen wurde. Im Konfliktfall offenbarte sich der Fehler. Die aufgezwungene Rolle widersprach der wahren Persönlichkeit derart, dass ein Bruch unumgänglich war. Die Mitarbeiterin wurde von einem Wesen ausgezeichnet, welches sich eigenständiges Handeln, Eigeninitiative und Offenheit für Vorschläge auf Seiten der Geschäftsführung wünschte. Sie wusste um ihre Begabung und ihr fachliches Können und wollte sich nicht den im Unternehmen gängigen Automatismen hingeben. Sie wagte es auch, die Kritik zu äußern, da sie aufgrund ihres Könnens keine Schwierigkeiten haben würde, eine neue Anstellung zu finden. Es

war abzusehen, dass das Unternehmen durch die mangelnde Selbstreflexion des Inhabers letztendlich seine fähigste Mitarbeiterin verlieren würde. Doch selbst nach der Trennung wurde die Entscheidung mit den Worten gerechtfertigt, dass sich die Mitarbeiterin verändert habe und aus diesem Grunde nicht mehr in die Unternehmensphilosophie passe. Der Verlust innerhalb der Verkaufsquote war jedoch offensichtlich. Der Versuch der Kompensation durch das Einstellen neuer Bewerber konnte diesen Ausfall jedoch nicht kompensieren.

5.5. Autoritär und Autorität

Um als Führungskraft die Mitarbeiter wirklich überzeugen zu können, sollte diese drei verschiedene Formen von Autorität in sich vereinen.

Als Führungskräfte werden oft die Personen mit einer hohen fachlichen Spezifikation gewählt. Dies ist jedoch problematisch, da die Abteilung fachlich geschwächt wird, wenn der betreffende Mitarbeiter die Führungsaufgabe übernimmt. Zudem sind die fachlich besten Mitarbeiter oft nicht unbedingt geeignet, Mitarbeiter zu führen. Dafür ist vor allen Dingen die zweite Form der Autorität, die persönliche Autorität gefordert.

Ein Mensch mit einer hohen persönlichen Führungsautorität wird immer auch die informelle Führungskraft sein, ohne dafür formell in einem Team benannt zu sein.

Die dritte Form der Autorität liegt in der Stellung innerhalb der Hierarchie und der entsprechenden formalen Position mit allen disziplinarischen Rechten und Pflichten, die sich daraus ableiten. Wenn sich eine Führungskraft zur Durchsetzung ihrer Führungsziele auf ihre formale funktionale Autorität berufen muss, ist davon auszugehen, dass sie ihre persönliche Führungsautorität durch dieses Verhalten massiv schwächt. Es gibt demnach einen Unterschied zwischen autoritär und Autorität.⁴⁶

⁴⁶ Klein / Kresse – Psychologie – Vorsprung im Job, S. 147, 148

5.6. Situationsanalyse Autorität

Fachliche Diskussionen werden von der Führungskraft in den meisten Fällen nicht zugelassen, es wird sich von vorneherein auf die autoritäre Position berufen. Dies nimmt dem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich einzubringen und möglicherweise das Endergebnis zu verbessern. Auch ein Mittragen des Erfolges wird auf diese Weise nicht ermöglicht. Da die natürliche Autorität nicht gegeben ist, empfiehlt es sich, die empfohlenen psychologischen Vorschläge zu erlernen und zu verinnerlichen, um in der Folge die autoritäre Position nur in Ausnahmefällen als Druckmittel einsetzen zu müssen.

6. Motivation

Die Führungskraft ist immer dann gefordert, wenn etwas nicht funktioniert, d.h. wenn die Leistung von dem gesteckten Ziel abweicht. In einem solchen Falle besteht ihre Aufgabe immer darin, herauszufinden, woran es liegt. Im Einzelfall erweist sich die genaue Fehlerbenennung oft als schwierig. Grundsätzlich wird die Leistung durch drei Faktoren bestimmt:

- Die Leistungsfähigkeit betrifft das individuelle Potenzial des jeweiligen Mitarbeiters.
- Das Leistungsumfeld benennt die Arbeitsumgebung, dazu gehört zum Beispiel das zur Verfügung stellen von technischen Ressourcen.
- Die Leistungsbereitschaft ist die individuelle Motivation des Mitarbeiters.⁴⁷

Punkt eins und zwei lassen sich leicht durch das zur Verfügung Stellen von Schulungen sowie technischer Ressourcen beheben, die Motivation eines Angestellten von Außen zu beeinflussen ist jedoch besonders schwierig und erfordert das höchste Maß an psychologischem Können.

⁴⁷ Klein / Kresse – Psychologie – Vorsprung im Job, S. 152

Der Begriff Motivation kommt im Managementalltag mittlerweile inflationär zum Einsatz. Aus diesem Grunde neigen viele Führungskräfte dazu, hier auch immer zuerst die Ursache für mangelnde Leistung zu sehen. Dies ist jedoch in den meisten Fällen nicht zutreffend. Es tritt eher das Gegenteil ein: Das permanente Misstrauen von Führungskräften, die ihren Mitarbeitern mangelnde Leistungsbereitschaft unterstellen und der unbeholfene Versuch, dies zu ändern, wird zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Irgendwann werden die Mitarbeiter durch die dilettantischen Motivationsversuche ihrer Führungskräfte tatsächlich demotiviert. Theorie X hat sich demnach wieder einmal bestätigt.⁴⁸

Mit dem Begriff wird ursprünglich sowohl die selbst steuernde Antriebskraft eines Menschen (sein Motiv) beschrieben, als auch zusätzlich nach den Auslösern der Handlungsimpulse gefragt (das Warum). Mit der Frage der Motivation stellt sich also die Frage nach den Beweggründen menschlichen Verhaltens. Im Managementbereich wird mit dem Begriff der Motivation vielfach die Bedeutung beigelegt, dass es per Führungsgeschick möglich ist, die Mitarbeiter zur Leistungssteigerung zu bringen.⁴⁹

Um das menschliche Verhalten zu erklären, sind zwei Variablen zu berücksichtigen: Die Person mit ihren Bedürfnissen und Zielen sowie die Situation, d.h. die bestehenden Rahmenbedingungen, die zum Handeln oder Unterlassen auffordern. Erst das Zusammenspiel von Motiven, die in einer Person liegen, und von Anreizen, die sich aus der jeweiligen Situation herleiten, führt zu einem bestimmten Verhalten. Alles, was Menschen tun oder lassen, geht auf diese Wechselwirkung von Person und Situation, von Motiv und Anreiz zurück.⁵⁰

⁴⁸ Klein / Kresse – Psychologie, S. 152, 153

⁴⁹ Hugo-Becker / Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 91

⁵⁰ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 107

Maslows Bedürfnispyramide geht von fünf Grundbedürfnissen aus, wobei das Besondere an seiner Argumentation ist, dass ein Motiv immer erst dann folgt, wenn das darunter liegende erfüllt wurde⁵¹. Seine Grundmotive und ihre Persönlichkeitsausprägung lauten wie folgt:

1. Streben nach sozialer Anerkennung

Menschen, bei denen dieser Geltungsdrang stark ausgeprägt ist, möchten innerhalb einer Gruppe auffallen. Diese Personen zu motivieren ist einfach, da sie ein Verhalten übernehmen, wenn sie damit einen Prestigegewinn verbinden. Das Neue ist folglich immer interessant.

2. Streben nach Sicherheit

Hier findet sich das Gegenteil zur erstgenannten Motivation. Für einen solchen Menschen ist Veränderung und Risiko das größte Unglück. Diese Personen machen Veränderungen im Unternehmen besonders schwer. Während der Anerkennungsmotivierte gern nach vorne schaut, blickt der Sicherheitsmotivierte lieber zurück.

3. Streben nach Vertrauen und Zuwendung

Ein Mensch, welcher nach Vertrauen und Zuwendung anderer Menschen strebt, wird vieles akzeptieren, weil die Aufrechterhaltung dieser vertrauensvollen Beziehung oberste Priorität hat. Er ist stets und gerne für andere Personen da.

4. Streben nach Selbstachtung

Das vierte Grundmotiv ist das Streben nach Selbstachtung, das sich häufig in der Übereinstimmung mit Werten, Normen und Regeln ausdrückt. Solche Menschen legen großen Wert auf die Einhaltung dieser Regeln. Es kann jedoch passieren, dass die Normen eine Art Selbstzweck entwickeln, wobei nicht mehr der ursprüngliche Sinn einer Regeln im Vordergrund steht, sondern die Regel an sich. Solcherlei pflicht- und

⁵¹ Klein / Kresse – Psychologie, S. 30; Fisher / Ury / Patton – Das Harvard-Konzept, S. 81

disziplinfanatische Menschen sind logischerweise nicht immer besonders glücklich, da der hohe moralische Anspruch und die permanente Überforderung zum Scheitern führen.

5. Streben nach Unabhängigkeit und Eigenverantwortung

Menschen dieser Gruppe streben nach Verantwortung, weil sie darin eine Möglichkeit sehen, ihre eigenen Ziele und Wünsche zu verwirklichen. Im Gegensatz zum Typ 1 Motivierten, der nur um seiner eigenen Anerkennung willen handelt, strebt der Typ 5 Motivierte auch nach positiver Verantwortung für andere. Er wird sich zwar möglicherweise mit der Sache voll identifizieren, aber nicht komplett darin aufgehen, d.h. eine gewisse Unabhängigkeit bleibt ihm erhalten.⁵²

Wichtig bei all diesen Grundmotiven ist: Sie treten nicht einzeln auf, sondern alle zusammen, sind unterschiedlich stark ausgeprägt und können sich verändern.

Ausgehend von den Begriffen „Anreiz“ und „Motiv“ lassen sich die intrinsische und die extrinsische Motivation unterscheiden.

Intrinsische Motivation bedeutet, dass die Arbeit in sich selbst belohnend ist. Diese Form der Motivation wird durch bestimmte Bedürfnisse angeregt, deren Befriedigung angestrebt wird. Intrinsische Motivation betont die Rolle innerer Kräfte als Motor für bestimmtes Verhalten. Bei der extrinsischen Motivation ist die Arbeit an sich nicht selbst belohnend, sondern wird von außen belohnt. Externe Faktoren regen diese Form der Motivation an, etwa das Arbeitsklima oder das Gehalt. Damit konzentriert sich die extrinsische Motivation auf die Umwelt und ihre Anreize, d.h. Tätigkeiten werden nur als Mittel zum Zweck ausgeübt.⁵³

⁵² Klein / Kresse – Psychologie, S. 30; Fisher / Ury / Patton – Das Harvard-Konzept, S. 81

⁵³ Hugo-Becker / Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 92,

Intrinsische und extrinsische Motivation schließen sich nicht notwendigerweise aus, d.h. auch wenn jemand für seine berufliche Tätigkeit entlohnt wird, kann er intrinsisch motiviert sein. Mitarbeiter arbeiten aber dann am effektivsten, wenn sie intrinsisch motiviert sind. Dennoch richtet sich der Fokus der Mitarbeiterführung meist ausschließlich auf extrinsische Faktoren wie Geld etc. Das zerstört aber langfristig gesehen die intrinsische Motivation.⁵⁴

6.1. Zwei-Faktoren Theorie der Arbeitsmotivation

Ein anderes Konzept, das ebenfalls zu den Inhaltstheorien der Motivation zählt, unterstützt die Annahmen, die Maslow aus der Bedürfnishierarchie abgeleitet hat. Es handelt sich um die Zwei-Faktoren-Theorie des amerikanischen Motivationspezialisten Frederick W. Herzberg. Er hat in vielen Befragungen die Punkte, die die Arbeits- zufriedenheit bzw. die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern beeinflussen, untersucht. Er benutzte dabei die Critical Incident Technique – die Methode der kritischen Ereignisse. Auf der Basis der gewonnenen Ergebnisse hat Herzberg ein Kategoriensystem entwickelt, das zwei Faktoren unterscheidet: Hygienefaktoren und Motivatoren. Hygienefaktoren sind Arbeitsbedingungen, deren negative Ausprägung bzw. Verschlechterung beim Mitarbeiter zur Unzufriedenheit mit der Arbeit führt. Sind diese vorhanden, ist der Mitarbeiter zwar nicht mehr unzufrieden, aber auch nicht motiviert, denn die Verbesserung der Hygienefaktoren wird als selbstverständlich angesehen.⁵⁵

Die wichtigsten Hygienefaktoren, auch Unzufriedenheitsvermeider oder Stabilitätsfaktoren genannt, sind:

⁵⁴ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 111

⁵⁵ Hugo-Becker / Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 93

- Anforderungs- und leistungsgerechtes Gehalt
- Kollegiale Beziehungen am Arbeitsplatz
- Gewährleistung von Information und Kommunikation
- Angemessene Arbeitsplatzgestaltung und –ausstattung
- Arbeitsplatzsicherheit
- Fortschrittliche Sozialleistungen
- Angemessener sozialer und persönlicher Status⁵⁶

Motivatoren dagegen sind jene Bedingungen, die die Zufriedenheit bei dem Mitarbeiter schaffen. Sie heißen daher auch Zufriedenheitserreger oder Anspornfaktoren. Die wichtigsten Motivatoren sind:

- Erbrachte Leistungen und Erfolge
- Anerkennung, Lob und Wertschätzung
- Übernahme von Verantwortung
- Herausfordernde Tätigkeiten
- Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten
- Ausbildungschancen und Lernerfolge⁵⁷

Der Unterscheidung von Motivatoren und Hygienefaktoren liegen folgende zwei Feststellungen zugrunde: Das Gegenteil von Unzufriedenheit ist Nicht-Unzufriedenheit. Das Gegenteil von Zufriedenheit ist Nicht-Zufriedenheit. Das bedeutet, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit sind nicht zwei Seiten einer Medaille, sondern als zwei voneinander völlig unabhängigen Dimensionen zu betrachten: Es gibt Arbeitsbedingungen, die vermeiden, dass Unzufriedenheit beim Mitarbeiter entsteht, die Hygienefaktoren. Und es gibt Faktoren, die Zufriedenheit und damit Motivation schaffen, die Motivatoren.⁵⁸

⁵⁶ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 115

⁵⁷ Hugo-Becker / Becker – Psychologisches Konfliktmanagement, S. 95

⁵⁸ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 115, 116

Sind die Hygienefaktoren für einen Mitarbeiter erfüllt, bedeutet das noch nicht, dass er zufrieden mit seiner Arbeit und dem Umfeld ist. Unter diesen Bedingungen tut er wahrscheinlich nur das, was man von ihm erwartet bzw. fordert. Er leistet zwar Dienst nach Vorschrift, aber er lebt nicht seine Aufgabe.

Basierend auf den bisherigen Schilderungen ist folgende Unterscheidung äußerst wichtig:

- Nicht erfüllte Hygienefaktoren verhindern die Normalleistung, also Dienst nach Vorschrift.
- Erfüllte Motivatoren steigern die Leistung über die Normalleistung hinaus, d.h. sie motivieren den Mitarbeiter.
- Fehlen die Motivatoren, kann Zufriedenheit nicht durch Hygienefaktoren kompensiert werden.⁵⁹

Bedürfnisse	Anreizmöglichkeiten
Physiologische Bedürfnisse (Essen, Trinken, Schlaf, Sexualität, Entspannung)	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn- und Gehaltsregelungen • Arbeitsplatzgestaltung • Kantinenessen • Urlaub und Erholung
Sicherheits- und Schutzbedürfnisse (Ruhe, Vorsorge, Schutz, Stabilität, Unversehrtheit)	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Sozialleistungen (zusätzliche Altersversorgung, Versicherungen aller Art) • Maßnahmen zur Gesundheitsförderung • Vorsorgeuntersuchungen • Arbeitsplatzsicherheit

⁵⁹ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 116

<p>Soziale Bedürfnisse (Zugehörigkeit, zwischenmenschlicher Kontakt, Integration)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur • Projektarbeiten • Gutes Betriebsklima (angenehme Kollegen, Möglichkeit zur Kommunikation etc.) • Gruppendynamische Veranstaltungen, Betriebsfeste • Arbeitszeitflexibilisierung (z.B. Vertrauensarbeitszeit) • Kontinuierliche Mitarbeitergespräche
<p>Ich-bezogene Bedürfnisse (Anerkennung, Wertschätzung anderer, Selbst- und Fremdbestätigung, persönlicher und sozialer Status)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Offene und konstruktive Feedbackkultur • Auszeichnung für besondere Leistungen • Lob und Anerkennung in angemessenem Maß • Partizipation und Einbindung in Entscheidungsfindungsprozesse • Statussymbole (Visitenkarten, Firmenwagen etc.) • Innerbetriebliches Ansehen der ausgeübten Tätigkeit • Aufstiegschancen und Karrieremodelle
<p>Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (innere Reife, Selbstentfaltung, Realisierung eigener Fähigkeiten, Unabhängigkeit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben, Job-Enrichment • Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums • Betriebliches Vorschlagswesen • Mitarbeiterbeurteilungssysteme sowie gezielte Mitarbeiterförderung und –entwicklung • Aufstiegschancen • Arbeitszeitflexibilisierung (z.B. Vertrauensarbeitszeit) • Work-Life-Balance-Konzepte

Grafik 3: Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung,
vgl. von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 117

Die Motivation eines Mitarbeiters ist stark, wenn:

- Die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass die eigene Handlung zu den gewünschten Ergebnissen führt,
- Das Handlungsergebnis selbst in direkter, instrumenteller Beziehung zu wichtigen Handlungsfolgen steht,
- Die Handlungsfolgen von großer Wertigkeit (Valenz) sind.⁶⁰

6.2. Demotivation

Bisheriges Thema waren die Möglichkeiten der Motivation bzw. Motivierung von Mitarbeitern vor dem Hintergrund individueller Bedürfnis- und Motivstrukturen. Es würde jedoch eine äußerst einseitige Betrachtungsweise des Motivationskonzepts darstellen, sich allein auf Bedingungen und Inhalte der Motivation zu konzentrieren. Ein wichtiger Punkt ist weiterhin die Vernachlässigung der Motivationsbarrieren, also die sogenannten Demotivatoren, die sich kontraproduktiv auf Motivation, Leistungsbereitschaft und –verhalten auswirken. Daraus folgt, dass Führungskräfte die zentrale Aufgabe haben, nicht nur ein motivierendes Umfeld zu schaffen, sondern auch Demotivation zu vermeiden. Gleichzeitig sollten sie auch über geeignete Mittel verfügen, um demotivierte Mitarbeiter wieder zu remotivieren. Bevor sich ein Vorgesetzter aber der Remotivierung widmen kann, ist es erforderlich, die Ursachen der Demotivation zu ergründen. Nur dann können gezielte Ansätze geboten werden, die die Mitarbeiter zu Motivation und Engagement zurückführen.⁶¹

6.2.1. Symptome der Demotivation

Demotivation spiegelt sich auf der Individualebene im Verhalten des Mitarbeiters sowie auf der Team- und der Unternehmensebene in quantitativen Kennzahlen wider. Typische quantitative Kennzahlen sind: Absentismusquote (durch Krankheit), Fehler- und Ausschus-

⁶⁰ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 121

⁶¹ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 132, 133

squoten, Fluktuationsrate, Anzahl der Verbesserungsvorschläge und Beteiligung an Sonderprojekten, betrieblichen Veranstaltungen etc.⁶²

Auf der Individualebene kann ein demotivierter Mitarbeiter folgende typische Verhaltenssymptome zeigen:

- Er verhält sich zunehmend zurückgezogen und ruhig oder sehr stark launisch bzw. zynisch
- Er erbringt qualitativ und quantitativ geringere Leistungen
- Er zeigt wenig oder keine Begeisterung für die Aufgabenstellung
- Er schöpft seine Kompetenzen nicht mehr aus und vermeidet die Verbreiterung und Anreicherung der Aufgaben und Verantwortungen
- Er zeigt kein Engagement, um das eigene Leistungsniveau kontinuierlich zu verbessern bzw. seine Karriere voranzutreiben
- Er resigniert schnell bei schwierigen Aufgaben und Widerständen, ist bei hohem Arbeitsanfall schnell überfordert
- Er vermeidet Auseinandersetzungen, ist zum typischen Ja- oder Nein-Sager geworden
- Er zeigt wenig Flexibilität, wenn es um Veränderungen jeglicher Art geht
- Er weist eine höhere Krankheits- bzw. Absentismusquote als andere auf.⁶³

Es ist nicht einfach, eindeutige Ursachen für Demotivationen darzustellen. Sie entsteht häufig daraus, dass sich situative Bedingungen gegenseitig bündeln, weil sie zeitnah auftreten. Eine Möglichkeit, um die Vielfalt der potenziellen Demotivationsursachen darzustellen und damit für den Führungsalltag greifbar zu machen,

⁶² Herzlieb – Führen von unten, S. 86

⁶³ vgl. Klein / Kresse – Psychologie, S. 153

besteht darin, die möglichen Einflussfaktoren auf drei Ebenen zu kategorisieren:

- Auf der Organisationsebene, die alle Gegebenheiten der Organisation umfasst
- Auf der Teamebene, die Probleme im direkten Arbeitsumfeld der Mitarbeiter benennt und insbesondere das Führungsverhalten betrachtet
- Auf der Individualebene, die die Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiter betrachtet.⁶⁴

Einflussfaktoren, die Demotivation begünstigen	
Ebene	Beispiele
Organisationsebene	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Transparenz der Unternehmensstrategie und – ziele • starre und unflexible Organisationsstrukturen • keine einheitliche Führungskultur • schlechtes Betriebsklima • unbefriedigende Arbeitsbedingungen
Teamebene (insb. Führungsverhalten)	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Anerkennung und Unterstützung • mangelnde Informationsweitergabe • einsame oder fehlende Entscheidungen • unzureichende Mitwirkung / Einbindung in Entscheidungsfindungsprozesse • ineffiziente Meetingkultur • Delegationsfehler (mangelndes Vertrauen, Eingriffe in das Aufgabenfeld, unklare Absprachen etc.)

⁶⁴ Klein – Konflikte am Arbeitsplatz, S. 57

Individualebene	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit, Ängstlichkeit, Depressivität • zu hohe Erwartungshaltung an die eigene Leistung / Karriere • fehlende Work-Life-Blance • intrapersonelle Rollenkonflikte (Beruf – Familie) • erlebte Einschränkung in Autonomie und Selbstverwirklichung • Kompetenzen stimmen nicht mit dem Anforderungsgrad der Aufgabe überein (Folge: Über- bzw. Unterforderung)
-----------------	---

Grafik 4: Einflussfaktoren, die Demotivation begünstigen
vgl. von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 135

Von den genannten Einflussfaktoren, die potenziell Demotivation begünstigen, können sehr eindeutige Hinweise abgeleitet werden, wie Führungskräfte Demotivation vermeiden oder verlorene Motivation wieder herstellen können.

6.2.1.1. Auf der Organisationsebene

Einer der wichtigsten Punkte ist hier Transparenz. Mitarbeiter wollen wissen, warum sie eine bestimmte Tätigkeit ausüben, welchen übergeordneten Sinn ihre täglichen Aufgaben haben.

Es empfiehlt sich, die Mitarbeiter in Meetings über die Unternehmensstrategien und –ziele zu informieren. Auch eine Ausarbeitung des Beitrages der entsprechenden Abteilung zur Erreichung der Unternehmensziele ist von Vorteil. Weiterhin ist es ratsam, Gesamtzusammenhänge im Unternehmen, also Abläufe, Schnittstellen etc., sowie aktuelle Ereignisse und Entscheidungen transparent darzulegen. Auf diese Weise erhöht sich die Einsicht und Akzeptanz gegenüber Entscheidungen. Auch sollte eine Führungskraft es sich genau überlegen, bevor sie ihre Mitarbeiter in

Veränderungsprozesse integriert. Re- und Umstrukturierungen lösen Unsicherheit und Misstrauen aus. Es ist klug, Mitarbeiter in einem frühen Veränderungsstadium in den Prozess dieser mit einzubeziehen. Der Grad der Mitbestimmung und Mitwirkung erhöht die Identifikation und das Commitment mit den vollzogenen Änderungen.⁶⁵

6.2.1.2. Auf der Teamebene

Auf diese Ebene haben Führungskräfte einen großen Einfluss, denn ihr eigenes Verhalten trägt maßgeblich dazu bei, ob die Mitarbeiter motiviert oder demotiviert sind.

Es empfiehlt sich die Initiierung von Teamentwicklungsmaßnahmen, in denen latente Konflikte aufgedeckt und Lösungsstrategien erarbeitet werden. Das gemeinsame Bewältigen ungewöhnlicher Herausforderungen, zum Beispiel bei Outdoor-Übungen, stärkt das Wir-Gefühl sowie die individuelle Positionierung im Team, also die eigene Rolle. Wirkungsweisen und Verhalten werden auf diese Weise transparenter, das Team kann in der Zukunft besser mit schwierigen Situationen umgehen, jedes Mitglied weiß um die persönlichen Eigenarten seiner Kollegen.

Als zentraler Demotivator wird oft das Führungsverhalten per se genannt. Abhilfe schaffen kann in einem solchen Fall eine Reflexion des Führungsverhaltens durch die Führungskraft vor dem Hintergrund der Erwartungen der Mitarbeiter. Die Führungskraft sollte sich Fragen stellen wie: Welche Führungsinstrumente werden mit welcher Zielsetzung eingesetzt? In welchem Verhaltensspektrum bewege ich mich? Durch die Teilnahme an Führungsseminaren kann eine Führungskraft mehr über die Wirkungsweise ihres Verhaltens sowie über effiziente Führungstools erfahren. Auch lohnt es sich, Interesse, Wertschätzung und Anerkennung für die Mitarbeiter und deren Arbeit zu signalisieren. Dies kann unter anderem durch die aktive Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsfindungsprozesse

⁶⁵ Buckingham – The One Thing, S. 94

geschehen. Es empfiehlt sich weiterhin, gute Leistungen zu loben und keine Schwächedebatten zu führen.⁶⁶

6.2.1.3. Auf der Individualebene

Um gegen Demotivation auf der Individualebene vorzugehen, ist vor allem eine offene Kommunikation notwendig. Nur wenn Führungskräfte um die persönlichen Eigenarten der Mitarbeiter wissen, sind sie auch in der Lage, Hilfe zu bieten.

Es empfiehlt sich, mit den Mitarbeitern offen über Motivationsbarrieren zu sprechen. Ziel des Gesprächs ist es, gemeinsam Demotivatoren aufzuspüren und erste Lösungsschritte einzuleiten. Diese Gespräche sollten auf bilateraler Ebene durchgeführt werden, um die Offenheit und Ehrlichkeit zu fördern. Voraussetzung dafür ist eine vertrauensvolle Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung.

Weiterhin sollte eine Führungskraft aktiv Hilfe und Unterstützung bei der Erreichung persönlicher Ziele anbieten. Dabei sollte sie jedoch darauf achten, dass die Ziele realistisch und klar terminiert sind. Dies kann mit Hilfe schriftlicher Notizen, welche die Unterstützung im Einzelnen beschreiben, geschehen.

Auch bei der Personalselektion ist es von Vorteil, neben fachlichen Aspekten vermehrt Verhaltenskompetenz und Persönlichkeitsmerkmale zu berücksichtigen, da bestimmte Merkmale die Entstehung von Demotivation begünstigen.⁶⁷

6.3. Motivation durch Delegation

Voraussetzung für eine erfolgreiche Motivationsarbeit durch Führungskräfte sind eine offene und vertrauensvolle Haltung gegenüber den Mitarbeitern, Interesse und Akzeptanz ihrer Bedürfnisse und die Bereitschaft, so weit wie möglich ihre persönlichen Wünsche und Ziele zu berücksichtigen.

Die folgenden Vorschläge können eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nicht ersetzen, sie bieten

⁶⁶ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 136, 137

⁶⁷ vgl. von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 137

aber ein Instrumentarium, mit dem Führungskräfte ein motivierendes Umfeld schaffen können, in dem die individuelle Bedürfnis- und Motivstruktur der Mitarbeiter berücksichtigt wird. Die zentralen Führungsinstrumente sind:

- Motivation durch Delegation
- Motivation durch Ziele
- Motivation durch Vergütung⁶⁸

Delegation ist ein stark motivierendes Führungsinstrument, das aber vergleichsweise wenig genutzt oder falsch eingesetzt wird. Dabei gewinnt die delegative Führung im Zuge der steigenden Qualifikationen und zunehmenden Autonomiebedürfnisse der Mitarbeiter mehr und mehr an Bedeutung. Die motivationale Komponente der Delegation zeigt sich vor allem darin, dass der Mitarbeiter Handlungsfreiheit und die Möglichkeit zur Selbstentfaltung und –organisation erfährt.⁶⁹

Es gibt drei Bestandteile erfolgreicher Delegation:

- Vermittlung des Sinns der Arbeit
- Das Herausheben der besonderen Fähigkeiten, welche die Aufgabe erfordert
- Eine explizite Begründung, warum ausgerechnet diese Person für die Aufgabe besonders geeignet ist⁷⁰

6.4. Situationsanalyse Motivation

Ist eine Führungskraft darüber hinaus in der Lage, die persönlichen Motivationsstrukturen der betreffenden Person in seine Überlegungen mit einzubeziehen, liegt eine psychologisch wertvolle Delegation vor. Die ursprünglich motivierende Wirkung führt jedoch

⁶⁸ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 137

⁶⁹ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 139

⁷⁰ Klein / Kresse – Psychologie – Vorsprung im Job, S. 162

schnell zu Demotivation, wenn die Delegation falsch praktiziert wird, zum Beispiel wenn die Aufgaben den Reifegrad des Mitarbeiters übersteigen und er sich damit überfordert fühlt. Dies geschieht häufig innerhalb des Unternehmens, wenn die Verantwortung für das Geschäft kurzzeitig den anwesenden Aushilfen übertragen wird, diese jedoch mit der anfallenden Arbeit und den Situationen aufgrund ihrer mangelnden Ausbildung nicht zurechtkommen. Diese Mitarbeiter wünschen sich eine klare Zuweisung ihrer Aufgaben und nicht eine Verantwortung solchen Ausmaßes. Im Übrigen haben sie Bedenken, im Falle eines Fehlers für diesen zur Verantwortung gezogen zu werden. Ein solches Verhalten seitens des Vorgesetzten wurde bereits hinreichend vor der gesamten Belegschaft in früheren Fällen demonstriert. Dies führt in letzter Konsequenz dazu, dass die unerfahrenen Mitarbeiter sich für Kleinigkeiten den Rat der dienstälteren Mitarbeiter einholen, um eine Absicherung für ihre Entscheidungen zu haben.

Weiterhin scheitert die Delegation in vielen Fällen daran, dass der Inhaber unzusammenhängende Einzelaufgaben verteilt. Diese Aufgaben werden unklar gestellt und die Folge ist eine Verwirrung innerhalb der Aufgabenträger. Da sich die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter in den Augen der Führung je nach Gemütszustand ändern können, sind diese in den wenigsten Fällen klar verteilt, was zu Konflikten und Misstrauen innerhalb der Belegschaft führt. Es steht in der Folge nicht mehr das Tagesgeschäft und die Bewältigung der betrieblichen Aufgaben im Vordergrund, sondern es entsteht ein sich beständig fortsetzender Kampf um die Aufmerksamkeit und das Wohlwollen des Inhabers und seiner jeweiligen Gefolgschaft, welcher er zur Zeit günstig gesonnen ist. Auch wird das Misstrauen der Mitarbeiter untereinander durch die Doppeldelegation von Aufgaben an zwei Personen geschürt, welche nichts voneinander wissen oder während der Erledigung von der Situation über den jeweils anderen erfahren. Der gravierendste Fehler hingegen ist das beständige Eingreifen in

die delegierte Aufgabe. Auch nach der Erledigung wird in den seltensten Fällen ein Feedback gegeben, die vollendete Aufgabe wird entweder ignoriert oder kleinste Aufgaben mit einem niedrigen Schwierigkeitsgrad werden hoch gelobt. Diese Verhaltensweise ist jedoch meist auf den persönlichen Gemütszustand zurückzuführen und nicht auf die tatsächliche Erledigung der Aufgabe. Ohne ein Feedback ist es für den Angestellten jedoch schwierig, eine Motivation aus der Delegation zu schöpfen.

Professionelle Delegation stellt an Führungskräfte hohe Anforderungen hinsichtlich Einstellung und Verhalten. Am schwierigsten gestaltet sich für den Unternehmer das Loslassen von Aufgaben und Verantwortung. Der Inhaber erledigt die Aufgaben lieber gleich selbst, weil er glaubt, dass es so schneller ginge und das Ergebnis besser würde. Dahinter steht vor allem ein Mangel an Vertrauen in die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter sowie eine latente Angst vor Machtverlust. Oft scheint auch das Denken in Zahlen, Daten und Fakten, also die Fokussierung auf quantitative Ergebniskennzahlen, wichtiger zu sein als das Interesse an gezielter Mitarbeiterförderung und –entwicklung. Dies wird deutlich in den Ansprachen, welche jeden Samstag vor Ladenöffnung und nach Schließung von dem Inhaber gehalten werden. Es wird morgens eine oft sehr willkürlich scheinende Zahl der zu verkaufenden Produkte angegeben, welche dann im Laufe des Tages ins Verhältnis zu der tatsächlichen Anzahl der Verkäufe gesetzt wird. Willkürlich wirkt sie aus diesem Grunde, dass keinerlei Gründe für die Höhe der benannten Zahl genannt werden. Das Unternehmen führt Buch über die Tage und die getätigten Verkäufe, möglicherweise sind die Zahlen der letzten Jahre ausschlaggebend. Jedoch sind diese Zahlen in den wenigsten Fällen zu erreichen, da es bei dem Tätigen eines Verkaufs nicht nur auf das Können und die Motivation der Mitarbeiter ankommt, sondern auch auf äußere Umstände wie Messen oder Events in der Stadt, Anfang oder Ende eines Monats und letztendlich sogar die Wetterlage. Es werden möglichst hohe

Zahlen genannt mit der Absicht, motivierend zu wirken. Es tritt jedoch genau das Gegenteil ein: Die Mitarbeiter versuchen mit allen Mitteln, diese Zahl zu erreichen und drängen teilweise Kunden zu Käufen. Bei Nichterreichung der Zahl wird diese entweder im abendlichen Gespräch nicht mehr genannt oder es wird ausdrücklich auf die mangelnde Leistung der Belegschaft hingewiesen. Wurde die Anzahl erreicht, wird zwar ein Lob ausgesprochen, welches jedoch nur bis zu dem Datum besteht, an dem die Zahl nicht erreicht wurde. An einem solchen wird das Wort häufig auf den vergangenen Verkaufstag gelenkt, jedoch ist das vergangene Lob somit negativ behaftet.

Damit der Mitarbeiter mit Engagement an die übertragene Aufgabe geht und sie mit Erfolg beenden kann, sollte der Vorgesetzte unter Anderem nur herausfordernde Aufgaben delegieren, er sollte sich die Zusammengehörigkeit von Fordern und Fördern zu eigen machen. Weiterhin ist es von Vorteil, wenn der Mitarbeiter bei der Erledigung der Aufgabe neue Kompetenzen erwerben kann. Es ist zudem wichtig, dass die Beteiligten bereits zum Zeitpunkt der Delegation Ergebniskontrollen vereinbaren. Je nach Reifegrad des Mitarbeiters sollten die Kontrollabstände zeitlich variieren.

Delegation ist gezielte Weiterentwicklung von Mitarbeitern. Daher sollte sie auch solche Aufgaben umfassen, die die Führungskraft besser machen könnte. Es empfiehlt sich ebenfalls nicht, den Mitarbeitern den eigenen Arbeitsstil mitzudelegieren. Zudem ist es wichtig, die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu berücksichtigen, um Unter- oder Überforderung zu vermeiden.

6.5. Führen durch Feedback

Ein wichtiger Punkt in Führungsseminaren ist das Thema Feedback und Feedbackregeln. Jede Führungskraft sollte diesem Aspekt besondere Aufmerksamkeit schenken, da es sich um ein psychologisch heikles Thema handelt. Durch kritische Rückmeldungen besteht immer die Möglichkeit, das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters anzugreifen. In der Folge gehört es gewissermaßen

zu der Stellenbeschreibung einer Führungskraft, sich auch unbeliebt zu machen. Die psychologische Kunst besteht nun darin, die kritische Rückmeldung derart zu verpacken, dass sie beim Mitarbeiter nicht falsch ankommt. Ziel ist die Veränderung des Verhaltens bei einem gleichzeitig positiven oder zumindest neutralen Effekt auf die Leistungsmotivation.

- Ich-Botschaften statt Du-Botschaften
- Beschreibend statt (Ab-)Wertend
- Konkretes Verhalten ansprechen, statt zu generalisieren
- Detailliert und spezifisch
- Feedback sollte zeitnah sein
- Nicht über Dritte
- Kritik nie öffentlich
- Wenn möglich auch positiv
- Wie ich Dir, so Du mir⁷¹

Konstruktives Feedback ist zweifelsohne eines der wichtigsten Führungsinstrumente überhaupt. Je besser und unkomplizierter das Verhältnis der Führungskraft zu ihren Mitarbeitern ist, umso einfacher kann diese auch ein kritisches Feedback geben. In jedem Fall aber sollte die Rückmeldung klar, präzise und menschlich wertschätzend sein. Unbedingt zu vermeiden sind schwammige Formulierungen und nachträgliche Abschwächung der Kritik. In einem solchen Falle läuft die Führungskraft Gefahr, dass der Mitarbeiter nicht weiß, was jene wirklich will und sein Verhalten folglich nicht anpasst.⁷²

6.6. Situationsanalyse Führen durch Feedback

Generell ist seitens des Eigentümers kein Feedback für seine Angestellten vorgesehen. Ein positives Feedback kann nur unter der Bedingung erfolgen, dass er sich persönlich zu der betreffenden Zeit in einer guten Stimmung befindet. Ist dies nicht der Fall, wird das

⁷¹ Schulz von Thun – Miteinander Reden: Störungen und Klärungen, S. 35

⁷² Klein / Kresse – Psychologie – Vorsprung im Job, S. 157

Feedback auch oft als Mittel angesehen, den eigenen Unmut abzubauen. Das Problem besteht in diesem Falle darin, dass selbst kleine Fehler zu einer Diskussion führen können, weil sich Mitarbeiter ungerecht behandelt fühlen. Auch ein Lob ist nicht von Dauer, weil es je nach Laune des Eigentümers schnell in eine Kritik umschlagen kann. Auch wird Kritik bevorzugt nach Ladenschluss vor der versammelten Belegschaft geäußert, was eine Herabsetzung des Einzelnen auch vor den Kollegen zur Folge hat und aus psychologischer Sicht eindeutig zu vermeiden ist.

Besser wäre folgende Vorgehensweise: Der Inhaber sollte ein Gespräch mit einem Mitarbeiter im genannten Sinne vorbereiten, ihm eine kurze Rückmeldung geben und das Verhalten durch Fragen und Zuhören analysieren. Auf diese Weise hat er eine gute Chance, eine gemeinsame Lösung mit dem Angestellten zu erarbeiten. Diese wird dieser dann auch mittragen, da er selbst daran beteiligt war.

6.7. Fazit Motivation

Weil jeder Mensch von anderen Motiven geleitet wird, ist es für Führungskräfte wichtig, diese individuelle Motivlage jeweils zu kennen. Sie sollten Informationen sammeln, um bedürfnisgerechte Anreize zu gestalten und Fehlinvestitionen in unwirksame Motivationsmittel zu vermeiden.

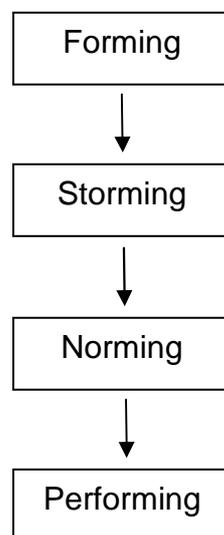
Als Analyseinstrumente kommen Mitarbeiterbefragungen oder –gespräche in Frage. Bei letzterem sollten die Bedürfnisse und die Möglichkeiten, sie zu befriedigen, konkret angesprochen werden. Um Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern zu verhindern, gilt es, zunächst die Defizitbedürfnisse zu befriedigen. Das bildet die Basis für persönliches Wachstum. Wenn die Defizitmotive hinreichend erfüllt sind, sollte sich der Vorgesetzte auf die Wachstumsbedürfnisse konzentrieren und seinen Mitarbeitern die Verwirklichung eigener Ideen, Wünsche und Vorstellungen im Beruf ermöglichen. Ein solches Verhalten führt zu deutlichen Motivationsschüben und damit zu einer nachhaltigen Leistungssteigerung. Jedoch führen nicht alle

Motivationsangebote zur langfristigen Leistungssteigerung. Das generalisierte Motivationskonzept gibt es folglich nicht.

7. Führung und Team – Gruppenpsychologie

Wenn schon das Verhältnis zu einzelnen Personen psychologisch anspruchsvoll ist, so liegt es nahe, dass dies umso komplexer wird, je mehr Personen im Spiel sind. Die Zusammenstellung eines dauerhaften Hochleistungsteams ist daher eine der größten psychologischen Herausforderungen überhaupt. Häufig wird bereits bei der Zusammenstellung eines Teams oder einer Abteilung der entscheidende Fehler gemacht: Entscheidungen fallen aufgrund der fachlichen Qualifikationen oder persönlichen Vorlieben, nicht jedoch aufgrund psychologisch fundierter Kenntnisse.

Die Bildung eines Teams läuft nicht willkürlich ab, sondern jedes Team durchläuft in seiner Entwicklung vier klassische Phasen, die genügend Ansatzpunkte für psychologisch wirkungsvolle Interventionen bietet.



Grafik 5: Die vier Phasen der Teamentwicklung
vgl. Klein / Kresse – Psychologie, S. 165

Die erste Stufe ist die Formierung des Teams, die Zusammenstellung. Phase zwei ist die Stufe des so genannten Stormings, d.h. nach einer Phase des möglicherweise vorsichtigen Herantastens fangen die Mitglieder an zusammenzuarbeiten und es entwickeln sich notwendigerweise auch Reibungspunkte und Störungen. Dies ist die heikelste Phase der Teamentwicklung. Phase drei besteht aus dem so genannten Norming, d.h. das Bilden von formellen und informellen Spielregeln. Damit verbunden ist auch eine Teamhierarchie.

Phase vier ist das Performing. Erst jetzt sind die Mitglieder in der Lage als Team Höchstleistungen zu erbringen.⁷³

In dem beschriebenen Unternehmen wird ein Fehler häufig wiederholt: Das Team wird immer wieder neu zusammengestellt. Aus diesem Grunde kommt das Team nie über Phase zwei hinaus. Auf diese Weise wird sich nie eine wirkliche Mannschaft bilden können.

In der Folge liegt es nahe, dass eine Führungskraft, welche Konflikte vermeiden will, selten ein echtes Hochleistungsteam aufstellen wird. Dieses Wissen um die Normalität von Auseinandersetzungen gehört daher zu unverzichtbaren Fähigkeiten eines guten Teamleaders. Nur durch diese Reibungen können sich Spielregeln entwickeln, welche schließlich helfen, Phase vier zu erreichen. Zu beachten ist, dass selbst wenn nur ein einzelner Mitarbeiter das Team verlässt und ein neuer hinzukommt, sich häufig die gesamte Teamstruktur ändert und der Teambildungsprozess von neuem beginnt.

7.1. Meinungsbildung in Gruppen

Teamarbeit ist in den meisten Unternehmen Normalität. Eine Führungskraft muss allerdings nicht nur die Teambildungsprozesse kennen, sondern sich auch damit auseinandersetzen, wie mit anderen Meinungen innerhalb des Teams umgegangen wird. Im Führungskontext ist es natürlich wichtig, dass die in einer

⁷³ Klein / Kresse – Psychologie – Vorsprung im Job, S. 164, 165

Besprechung gemachten Aussagen eines Mitarbeiters auch im Nachhinein in die Tat umgesetzt werden. Dies ist allerdings nicht immer der Fall.

Der amerikanische Psychologe Solomon Asch hat in diesem Zusammenhang ein interessantes Phänomen beschrieben: Den Majoritätseffekt, der von einer Gruppe auf einen Einzelnen gereichtet ist. Seine Ergebnisse wiesen darauf hin, dass der Gruppendruck dazu führte, dass die Versuchspersonen öffentlich von ihrer Meinung abgewichen waren, nicht aber von ihrer tatsächlichen Überzeugung. Auf ein Unternehmen übertragen laufen Führungskräfte häufig Gefahr, solche Effekte im Team zu übersehen. Insbesondere autoritär auftretende Teamleader erkennen möglicherweise nicht, dass kein wirkliches Commitment zu der getroffenen Entscheidung herrscht- obwohl in der großen Runde alle ihre Zustimmung signalisieren.⁷⁴

7.2. Teamarbeit in der Praxis

Teamfähigkeit ist eines der gefragtesten Kriterien in jeder Art von Stellenanzeigen. Vor allem komplexe sowie eine Organisation umfassend betreffende Aufgaben lassen sich im Team hervorragend bewältigen: Unterschiedliche Abteilungen beleuchten ein Problem aus verschiedenen Blickwinkeln und erreichen so für das Ganze das Beste – so zumindest in der Theorie.

Die Überbetonung dieses Begriffs impliziert, dass Teamarbeit die Idealform für die Bewältigung beinahe aller Arbeitsaufgaben ist. Eine genaue Betrachtung der Teamarbeit bringt die wirklichen Vorteile zu Tage:

- Stärken und Schwächen der Teammitglieder gleichen einander aus, es herrscht so genannte Komplementarität

⁷⁴ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 156

- Übergreifende Kommunikation ersetzt Bereichsegoismen
- Hierarchien weichen Arbeitsweisen, die von weitgehender Selbstorganisation geprägt sind
- Gleichberechtigung kommt dem menschlichen Bedürfnis nach Selbstverwirklichung entgegen
- Gesunder Wettbewerb im Team lässt Mitglieder zu Höchstleistungen anlaufen
- Kreative Denkansätze entstehen durch wechselseitige Inspiration⁷⁵

Dennoch gibt es Situationen, in denen Teamarbeit nicht angebracht ist. Erfordert zum Beispiel die Lage eines Unternehmens ein rasches Handeln, sind die für Teams typischen umfassenden Diskussionsrunden eher hinderlich. Eine anberaumte Teamsitzung wirkt dann im Gegenteil frustrierend, wenn nach kurzer Diskussion eine schnelle Entscheidung von oben herab gefällt wird. Die Konsensorientierung eines Teams erfordert ein Mindestmaß an Zeit. Wirtschaftliche Krisenzeiten oder unternehmerische Sanierungssituationen benötigen dagegen schnelle und klare Entscheidungen – möglicherweise zulasten einer bereits angelegten Meinungsbildung.

Der Erfolg eines Teams hängt in hohem Maße von der Person des Teamleaders ab. Er hat die Aufgabe, das Team zusammenzusetzen und zu entwickeln, Ziele zu definieren, deren Erreichung zu kontrollieren und Entscheidungen zu fällen. Dem Teamleader muss die Gratwanderung gelingen, zwischen den Polen zu agieren, wie zum Beispiel Nähe und Distanz zu seinen Teammitgliedern. Er trägt die Verantwortung für das Ergebnis der Teamarbeit und muss oft damit leben, dass bei einem Erfolg seine ganze Mannschaft das Lob für den Erfolg erntet, während er bei Misserfolg persönlich verantwortlich gemacht werden kann.

⁷⁵ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 161

Diese Situation erfordert eine klare Lösungsorientierung und auch eine bisweilen notwendige Härte. Andererseits werden vom Teamleader auch weichere Faktoren gefordert:

- Er ist für Atmosphärisches und das Klima verantwortlich
- Er soll den individuellen Interessen der einzelnen Teammitglieder gerecht werden
- Er soll Kompromissfähigkeit zeigen⁷⁶

Hier ist er also mehr Teammitglied als Chef. Und in diesem Dilemma der Ambivalenz hat er sich zu bewegen, ohne allzu sehr in eine Richtung zu kippen. Ihm muss die sensible Balance zwischen Personen- und Zielorientierung gelingen.

8. Konflikttheorien

Manche Menschen glauben, die Beschäftigung mit der Psychologie diene dazu, im Leben weniger Konflikte zu haben. Dies ist ein Irrtum. Das genaue Gegenteil könnte zutreffender sein: Je größer die psychologische Wahrnehmungsfähigkeit eines Individuums ist, desto mehr Konfliktpotenzial kann es erkennen.

Unternehmen und Organisationen bestehen aus Menschen und Menschen haben unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse, Vorlieben, Neigungen, Charaktereigenschaften und Persönlichkeiten. Daraus erwachsen Konflikte. Das Problem liegt allerdings nicht in der Tatsache von Konflikten an sich, sondern in der Art und Weise des Umgangs damit.

Eine verbesserte psychologische Wahrnehmung hilft, Konflikte im Vorfeld zu antizipieren, wenn möglich von vornherein zu verhindern oder sie zumindest so rechtzeitig wahrzunehmen, dass eine angemessene Reaktion möglich ist. Die angebotenen Werkzeuge

⁷⁶ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 164

aus den unterschiedlichen Disziplinen der Psychologie helfen Individuen, in einem Konflikt professionell zu agieren, statt lediglich zu reagieren. Die Art des Konflikts ist für die Theorie unerheblich, da die einem Konflikt zugrunde liegenden Gesetze immer gleich sind. Sie haben etwas mit den beteiligten Personen zu tun und dem Rahmen, innerhalb dessen sich der Konflikt abspielt. Für die Führungskraft kommt erschwerend hinzu, dass sie auf zweierlei Arten an Auseinandersetzungen beteiligt sein kann: Zum einen, indem es sich um einen eigenen Konflikt handelt, den sie zum Beispiel mit einem Kollegen austrägt; häufiger aber noch, indem sie als externer Moderator oder Berater bei Streitigkeiten von Mitarbeitern vermitteln muss. Dabei hat sie bisweilen Mühe, nicht selbst in den Konflikt hineingezogen zu werden.

Liegt ein Konflikt vor geht es in einer ersten Stufe zunächst darum, den diesen zu analysieren. Die Psychologie und die einschlägige Literatur unterscheiden verschiedene Konflikttypen. Eine erste Unterscheidung wird zwischen heißen und kalten Konflikten getroffen.

Die Merkmale eines heißen Konflikts bestehen in einem aktiven, aggressiven Aufeinanderprallen zwischen den Parteien. Es wird offen diskutiert, gestritten, miteinander gerungen und gekämpft. Im kalten Konflikt hingegen arbeiten die Konfliktparteien auf subtile, destruktive Weise gegeneinander. Nicht Aggression, sondern Resignation und Verbitterung bestimmen das emotionale Geschehen.⁷⁷

Diese Unterscheidungen werden spätestens dann interessant, wenn ein externer Moderator den Konflikt lösen soll und nach der richtigen Interventionsstrategie sucht. Für jenen sind kalte Konflikte eine große Herausforderung, denn die zu moderierenden Konfliktparteien leugnen unter Umständen auf direkte Nachfrage sogar die

⁷⁷ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 176

Unstimmigkeiten Der Moderator muss in dieser Situation, im Gegensatz zu einem heißen Konflikt, die Auseinandersetzung zunächst an die Oberfläche holen. Ein heißer Konflikt ist dagegen sichtbar, auch für den Moderator spürbar, zum Beispiel an der Stimmung der Konfliktparteien.

Es gibt keine Theorie aus der Psychologie oder einer anderen wissenschaftlichen Disziplin, die eine pauschale und umfassende Erklärung abgeben kann, wie Konflikte entstehen. Konflikte sind derart vielfältig, dass eine umfassende Erklärung an der Wirklichkeit scheitern muss. Allerdings gibt es Überlegungen, welche Bedingungen Konflikte fördern können.

Bei allen denkbaren externen Faktoren ist es vor allem der persönliche Umgang der Menschen miteinander, der einen wesentlichen Konfliktherd bildet. Sofern strukturelle oder sachliche Gründe zum Streit führen, kommt es darauf an, wie die Konfliktparteien mit den entstehenden Konflikten umgehen.⁷⁸

In der Psychologie werden im Rahmen von Persönlichkeitsmodellen Unterschiede zwischen Menschen beschrieben. Dennoch lässt sich aus einem Persönlichkeitswesenszug allein nicht ableiten, warum gerade diese Person in genau diesem Unternehmen spezifische Konflikte erlebt. Die Persönlichkeit ist hier nur eine von vielen Variablen.

Wichtig sind die Überlegungen, in welchem Unternehmen jemand tätig ist, an welchen Aufgaben er sitzt und mit welchem Typ Kollege er zusammenarbeitet. Die beobachtbare schwierige Art im persönlichen Auftreten kann, muss aber nicht mit dem Persönlichkeitstypus zusammenhängen. Vielfach liegt dies einfach an mangelnden, aber durchaus erlernbaren Soft Skills, zum Beispiel an den geringen Fähigkeiten zum Konfliktmanagement im beruflichen Umfeld.⁷⁹

⁷⁸ Klein / Kresse – Psychologie, S. 188

⁷⁹ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 180

Das ist auch der Grund, warum es nicht sinnvoll ist, sich auf die Suche nach Persönlichkeitstypen oder –strukturen zu machen, die die Entstehung von Konflikten begünstigen. Persönlichkeitsmodelle verraten den Führungskräften nicht, was sie tun können. Anders dagegen ist die Schlussfolgerung, wenn eine Führungskraft feststellt, dass ein Mitarbeiter nicht über die betrieblich notwendigen Konfliktmanagementfähigkeiten verfügt. Dann kann die Konsequenz nur sein, diesen darin zu schulen, er muss sich die notwendigen Kompetenzen aneignen.

Dies wirft die Situation auf die Gestaltungsmöglichkeiten des Einzelnen zurück. Konfliktmanagement wird zu einer Form der eigenen Verantwortlichkeit. Jeder ist demnach für ein möglichst reibungsloses Miteinander verantwortlich. Konfliktmanagement gehört demnach nicht nur zu den voraussetzenden Kenntnissen einer Führungskraft, sondern auch jedes Mitarbeiters.

Wenn allerdings von Menschen gefordert wird, mit auftretenden Konflikten verantwortungsvoll und professionell umzugehen, dann ist ein Verständnis, welche inneren Mechanismen zur Eskalation führen, unerlässlich. Zwei Faktoren spielen dabei eine besonders wichtige Rolle: Die Reaktanz und der Selbstwertschutz.

8.1. Reaktanz – Der Motor eines Konflikts

Wenn sich Menschen subjektiv in ihrer Handlungsfreiheit eingeschränkt fühlen, antworten sie darauf mit einer so genannten Reaktanz. In persönlichem Kontakt kommt dies vor, wenn eine Mensch einen anderen in Anwesenheit Dritter beleidigt oder ihm Handlungsmöglichkeiten nimmt, indem er ihm zum Beispiel den Mund verbietet. Reaktanz entsteht auch dann, wenn jemand in seinen angestammten Rechten verletzt wird. Ein typisches Beispiel

dafür sind strukturelle Änderungen in Unternehmen, die die Mitarbeiter unvermittelt vor drastische Änderungen stellen.⁸⁰

In einem gewissen Rahmen haben Menschen die Freiheit, bestimmte Handlungen auszuführen oder zu unterlassen. Einschränkungen, zum Beispiel in Form von Aufträgen oder Anweisungen einer Führungskraft, werden in aller Regel von den Mitarbeitern im Arbeitskontext als erlaubt definiert. Anders gestaltet sich aber die Lage, wenn eine andere Person in einer Form an jemanden herantritt, die ihm eine Einengung seiner Handlungsfreiheit gegen seinen Willen aufzwingt. Dann entsteht das Bedürfnis, diese Freiheitseinengung wieder aufzuheben. Je wichtiger der eingeschränkte Teil des Handelns angesehen und je gravierender die Freiheitseinengung empfunden wird, desto stärker ist die Reaktanz. Sicherlich gibt es auch individuelle Unterschiede in der Neigung von Personen, Reaktanz zu zeigen – manche Menschen reagieren hier empfindlicher als andere.

Auf welche Art Menschen versuchen, den eigenen Handlungsspielraum wiederherzustellen, ist sehr unterschiedlich. Sichtbar sind der direkte Widerspruch und spontanes, aggressives Verhalten. Reaktanz kann sich hingegen auch in Handlungen zeigen, die auf den ersten Blick gar nicht als Versuch zu erkennen sind, eingeschränkten Spielraum zurückzuerobern. Die Person greift dann zum Mittel der subtilen Sabotage. Auch Dienst nach Vorschrift ist eine häufige Form der Reaktanz.

8.2. Bedeutung der Reaktanz für Konflikte

Reaktanz ist dasjenige Element, das einen Konflikt erst zu einer Eskalation des Konflikts führt. Diese Haltung führt zu Trotz, Wut, Enttäuschung und Beleidigung. Letztendlich sind diese Äußerungen jedoch nur Versuche, die eigene Autonomie zu bewahren, die durch

⁸⁰ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 182

die Unvereinbarkeit des Wollens der Gegenseite mit dem eigenen Wollen angegriffen scheint. Aus diesem Grund ist die Reaktanz auch der größte Feind einer Konfliktlösung.

8.3. Selbstwert

Wer als Außenstehender zwei Personen in einem heißen oder kalten Konflikt betrachtet, kann zum Teil typische Verhaltensweisen beobachten: Gegenseitige Schuldzuweisungen, das Negieren von eigenen Anteilen am Konflikt, Schwarz-Weiß-Denken sowie Wahrnehmungsverzerrungen. Werden die beiden Konfliktpartner dann separat befragt, passen die einzelnen Schilderungen der Situation oft in keiner Weise zusammen. Es scheint manchmal, als sei noch nicht einmal der Gegenstand der Auseinandersetzung klar – die Wahrnehmungen weichen völlig voneinander ab. Solche Reaktionen lassen sich unter anderem durch den Aspekt des Selbstschutzes beschreiben.

Menschen streben danach, ihr Selbstwertgefühl zu schützen und zu erhöhen. Wie stark dieses Bedürfnis ist, hängt davon ab, wie gut das Selbstwertgefühl ausgeprägt ist: Je niedriger es bei einem Menschen ist, desto heftiger fallen mitunter seine Reaktionen aus, um die eigene Person zu schützen. Die Verhaltensweisen, die er zeigen kann, sind zum Beispiel Vergleiche mit deutlich schlechteren Vergleichspersonen oder die selbstwertdienliche Erklärung von Erfolgen und Misserfolgen. Misserfolge seien demnach durch externe Faktoren begründet, während Erfolge auf die eigene Person zurückzuführen seien.

Die Theorie des Selbstwertschutzes beschreibt zwar nicht das Auftreten von Konflikten, sie beschreibt aber einige der Phänomene, die dabei zu beobachten sind. In Konflikten fühlt sich ein Mensch als Person angegriffen, hat Ängste vor eigener Bloßstellung und vor

persönlicher Verletzung. In der Konsequenz lügen die Beteiligten oft vor sich selbst. Dies dient der Erhaltung des Selbstwertes.⁸¹

8.4. Situationsanalyse Konflikttheorien

Viele der in Konflikten beobachtbaren irrationalen Verhaltens- und Sichtweisen entspringen demnach dem Bedürfnis nach Selbstwertschutz. Hier könnte eine sensible Konfliktmoderation ansetzen: Sie trachtet danach, beide Parteien das Gesicht wahren zu lassen. Das könnte ein Moderator erreichen, indem er sich in der Konfliktmoderation auf Lösungen fokussiert und nicht so sehr versucht, die schmerzhaften Auseinandersetzungen wieder und wieder zu diskutieren.

Zwischenmenschliche Konflikte:

- es wird verzerrt, irreführend kommuniziert, bewusst getäuscht
- es wird viel schärfer wahrgenommen, was trennt, worin man verschieden, ja unvereinbar ist
- es herrschen Misstrauen, Argwohn und offene Feindseligkeit
- es arbeitet jeder für sich bzw. versucht, dem anderen sein Vorgehen aufzuzwingen

Zwischenmenschliche Konflikte in der Kommunikation:

- Kommunikation ist nicht offen oder aufrichtig
- Information ist unzureichend oder bewusst irreführend
- Geheimniskrämerei und Unaufrichtigkeit nehmen zu
- Drohungen und Druck treten an die Stelle von offener Diskussion und Überzeugung

Zwischenmenschliche Konflikte in der Wahrnehmung:

- Unterschiede und Differenzen in Interessen, Meinungen und Wertüberzeugungen treten hervor
- Das Trennende wird deutlicher gesehen als das Verbindende

⁸¹ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 186

- Versöhnliche Gesten des anderen werden als Täuschungsversuche gedeutet, seine Absichten als feindselig und böse beurteilt, er selbst und sein Verhalten einseitig und verzerrt wahrgenommen

Zwischenmenschliche Konflikte und Einstellung:

- Vertrauen nimmt ab und Misstrauen zu
- Verdeckte und offene Feindseligkeiten entwickeln sich
- Die Bereitschaft nimmt ab, dem anderen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen
- Die Bereitschaft nimmt zu, den anderen auszunutzen, bloßzustellen oder herabzusetzen

Zwischenmenschliche Konflikte und Aufgabenbezug:

- Die Aufgabe wird nicht mehr als gemeinsame Anforderung wahrgenommen, die am zweckmäßigsten durch Arbeitsteilung bewältigt wird, in der jeder nach seinen Kräften und Fähigkeiten zum gemeinsamen Ziel beiträgt
- Jeder versucht, alles alleine zu machen: Man braucht sich so auf den anderen nicht zu verlassen, ist von ihm nicht abhängig und entgeht damit der Gefahr, ausgenutzt und ausgebeutet zu werden

Die Beteiligten sind während eines Konfliktes nicht arbeitsfähig und konzentrieren sich nicht mehr auf die eigentlichen Ziele. Einen Konflikt zu bewältigen bedeutet, die Spannungen, die die Parteien trennen, aufzuheben, egal ob diese persönlich, strukturell oder sachlich bedingt sind.

8.5. Die Bewältigung und Nutzung von Konflikten

Grundsätzlich kann sich ein Konflikt auf verschiedene Weisen zum Ende hin entwickeln:

- Er wird gelöst, d.h. die Spannung der Unvereinbarkeiten wird beseitigt, die Parteien einigen sich.

- Er wird geregelt, d.h. er wird nicht wirklich gelöst – manchmal ist dies nicht möglich – sondern lediglich offengelegt und als vorhanden akzeptiert. Mit dieser offenliegenden Spannung müssen die Beteiligten dann leben. Das ist aber besser, als einen unausgesprochenen Konflikt zu durchlaufen.
- Er wird extern entschieden, zum Beispiel durch eine Führungskraft. Allerdings muss diese in einem solchen Fall mit der Reaktanz einer oder sogar beider beteiligten Parteien rechnen, die sich womöglich durch die Entscheidung in ihrer Autonomie beeinträchtigt sehen.⁸²

In der Theorie ist eine Konfliktlösung einfach: Es gilt, zu erkennen, warum ein Konflikt vorliegt, und dann, die Ursachen dafür zu beseitigen, sofern dies möglich ist. Aber schon das Erkennen gestaltet sich oft als schwierig, insbesondere aus der Perspektive eines Beteiligten. Und auch die Ursachenbeseitigung ist nicht immer einfach.⁸³

Im Rahmen der Konfliktbewältigung gilt es zudem, zwischen unterschiedlichen Situationen zu unterscheiden: Entweder man ist selbst in die Auseinandersetzung involviert oder man ist aufgerufen, als Moderator einen Konflikt zu schlichten. Das Vorgehen ist in diesen Situationen jeweils ein völlig anderes. Das Hauptziel, den Streit beizulegen, ist jedoch in beiden Fällen identisch. Der Weg dahin ist unterschiedlich.⁸⁴

8.6. Einen Konflikt als Moderator lösen

Als Moderator eines Konflikts hat die Führungskraft die Aufgabe, einen Konflikt, in dem sie nicht selbst involviert ist, zu schlichten bzw. zu lösen oder gar zu entscheiden. Für eine erfolgreiche Konfliktlösung bietet sich ein Vorgehen nach vier Punkten an:

⁸² von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 191

⁸³ Neuburger – Karrierestrategien, S. 106

⁸⁴ Neuburger – Karrierestrategien, S. 286

Erhöhung der subjektiven Kosten für die Aufrechterhaltung des Konflikts :

Der Moderator sollte im ersten Schritt Kosten für die Aufrechterhaltung des Konflikts erhöhen. Es muss für die beteiligten Parteien schmerzhafter sein, den Konflikt fortzuführen als ihn zu beenden. Konflikte mögen zwar unangenehm sein, aber die Konfliktlösung könnte das Streben der Menschen nach Stabilität beeinträchtigen, da auch Konflikte eine solche bieten können.⁸⁵

Neutral in Bezug auf Inhalte, parteiisch im Prozess :

Der Moderator muss neutral bleiben, was die Inhalte betrifft. Im Prozess muss er jedoch parteiisch sein. Er muss in höchstem Maße steuernd wirken, allerdings nur den Prozess und den Fortgang, nicht die Inhalte. Auf diese Weise kann er auch die notwendige Autorität ausstrahlen, welche notwendig ist, um die streitenden Parteien zur Konfliktlösung zu führen.⁸⁶

Offenlegung des Konflikts :

Konfliktmoderation bedeutet im Kern, dass der Moderator das Emotionale und wenig Fassbare transparent macht. Es muss ihm gelingen, die einzelnen Facetten der Auseinandersetzung im Verlauf der Konfliktmoderation für alle Anwesenden sichtbar zu machen. Dies bezieht sich vor allem auf die emotionalen Verstimmungen.⁸⁷

Kein Schritt ohne das ausdrückliche Mandat aller Parteien :

Für jeden Schritt im Rahmen der Konfliktmoderation muss das ausdrückliche Einverständnis aller Beteiligten vorliegen. Es geschieht leicht, dass eine Konfliktpartei auf dem Weg zur Lösung verloren geht. Das bedeutet aber, dass der Konflikt nur scheinbar gelöst wird. In der Folge werden dann einige Beteiligte im Nachhinein anders handeln, als sie in der Situation der Konfliktlösung behauptet haben.

⁸⁵ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 192

⁸⁶ Neuburger – Karrierestrategien, S. 289

⁸⁷ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 194

Alle Parteien müssen die Lösung, das ausgehandelte weitere Vorgehen oder den vereinbarten Umgang miteinander tragen. Sonst tritt mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit Reaktanz ein.⁸⁸

8.7. Einen Konflikt als Beteiligter lösen

Anderes gelagert, aber ähnlich diffizil gestaltet sich die Konfliktlösung, wenn die Führungskraft selbst als Person in den Konflikt involviert ist. In diesem Fall greifen die genannten Regeln in weiten Teilen nicht. Steht in diesem Fall kein Moderator zur Verfügung, wird Konfliktlösung sehr schwierig. Denn eine Kennzeichen einer Auseinandersetzung ist, dass die objektive Betrachtung der Situation eingeschränkt ist. Die Parteien sind nicht neutral. Aufgrund der Vielzahl psychologisch relevanter Mechanismen – angefangen bei Wahrnehmungsverzerrungen bis hin zum Selbstwertschutz – ist es für sie schwierig, mögliche Lösungen zu erkennen.⁸⁹

Zur Lösung kann ein direkter Dialog, das lösungsorientierte Gespräch beitragen. Doch zunächst muss sich die die Führungskraft als Beteiligter entschlossen haben, den Konflikt ausräumen zu wollen, was nicht immer gegeben ist. Ein solch lösungsorientiertes Gespräch beinhaltet vier Bausteine:

Kontrolle der Emotionalität :

Emotionen wie Aggressionen, Abneigung, womöglich Angst vor dem Gesprächspartner sollten in dieser Phase kontrolliert werden können. Eine konstruktive Kritiklösung ist sonst von vorneherein gefährdet. Dazu ist es hilfreich, die emotionsauslösenden Aspekte der Situation selbst zu verdeutlichen.⁹⁰

⁸⁸ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 195

⁸⁹ Klein – Konflikte am Arbeitsplatz, S. 78

⁹⁰ Neuburger – Karrierestrategien, S. 287

Herstellung von Vertrauen :

Im Gespräch gilt es, zunächst Vertrauen aufzubauen. Das entsteht durch eine gewisse Selbstoffenbarung und indem eigene Gefühle mitgeteilt werden. Die Führungskraft sollte vorab über ihre Sicht der Dinge sprechen, statt den anderen sofort anzugreifen. Auf diese Weise gibt sie sich gewissermaßen schutzlos und signalisiert Offenheit. Sie zeigt dem anderen, dass ihr ernsthaft an einer Lösung gelegen ist. Erfolgversprechend sind in einem solchen Falle Ich- statt Du-Botschaften.⁹¹

Offene Kommunikation :

Die Führungskraft sollte es vermeiden, das Verhalten des anderen zu bewerten. Es gilt, zu signalisieren, dass sie an einer gemeinsamen Konfliktlösung interessiert ist, dass es sich bei dem Gespräch eben nicht um ein konfrontatives Aufeinandertreffen handelt, wie es das bislang womöglich war, dass darin nach einer gemeinsamen Lösung gesucht werden soll. Die Führungskraft sollte beschreiben, statt zu bewerten, partnerschaftlich sein statt überlegen, sich suchend statt wissend geben.⁹²

Treffen verbindlicher Regelungen :

Der Versuch des Durchsetzens der eigenen Position wird den Konflikt erneut entfachen. Stattdessen sollten die Konfliktparteien das Problem gemeinsam definieren. Die Führungskraft sollte Konzessionen machen und kreativ nach einer Lösung suchen. Es geht um ein Geben und Nehmen, um einen Kompromiss. Zuletzt ist Verbindlichkeit sehr wichtig. Die besprochenen Lösungen sollten deutlich und klar ausgesprochen und womöglich fixiert werden.⁹³

⁹¹ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 196

⁹² Neuburger – Karrierestrategien. S. 290

⁹³ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 196

8.8. Konflikte nutzen

Konflikte gehören zum Alltag. Umso wichtiger ist es, Regeln und Empfehlungen zum Umgang mit diesen zu kennen. Dies gilt zum einen für die Entstehung von Konflikten, denn es sollte das Ziel sein, die Zahl unnötiger Konflikte mit und zwischen Mitarbeitern zu minimieren. Zum anderen betrifft es den Umgang mit ausgebrochenen Konflikten, denn es ist wichtig, dass Konflikte offen ausgetragen und auch gelöst werden. Konflikte sind eventuell sogar notwendig, um zu einem guten Ergebnis zu kommen, prinzipiell gilt, dass ein Konflikt auch produktiv sein kann. Denn er führt zu einem Meinungsaustausch und damit zu einer Weiterentwicklung auf persönlicher oder Unternehmensebene, sofern er sachlich ausgetragen wurde. Ein Konflikt kann der Auslöser für Innovationen und Weiterentwicklungen sein.

Dies liegt daran, dass ein ausgeglichenes Gesamtumfeld im beruflichen Kontext zwar gut für das allgemeine Klima sein mag, ausgesprochene Harmonie aber nachgewiesenermaßen nicht zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung führt. Einige im psychologischen Umfeld häufig untersuchten Variablen erklären dieses Phänomen. Menschen lernen durch Erfolge, in der Folge wird das Verhaltensrepertoire im Zustand der Sorglosigkeit geringer. An der Bewältigung von Herausforderungen können Menschen wachsen. Demgegenüber steht die Stagnation. Konflikte hingegen begründen Herausforderungen und damit das Wachstum.⁹⁴

Viele Menschen empfinden es als risikoärmer, den Ist-Zustand beizubehalten als in einen unsicheren, wenn auch erwünschten, Soll-Zustand zu wechseln. Der Wechsel einer Strategie bringt immer das Risiko des Scheiterns mit sich. Je positiver der Ist-Zustand erlebt wird, desto geringer erscheint der Nutzen, in einen anderen Zustand zu wechseln. Das beobachtbare Beharrungsvermögen von

⁹⁴ Klein – Konflikte am Arbeitsplatz, S. 98

Menschen und folglich auch Organisationen kann im Grunde nur durch Konflikte durchbrochen werden.⁹⁵

9. Führung und Veränderung

Wir leben in einer Zeit permanenter Veränderung, dies bedeutet für jedes Unternehmen eine tägliche Herausforderung. Mit immer weniger Mitarbeitern sollen in kürzerer Zeit immer mehr Projekte realisiert werden. Gleichzeitig versucht das Unternehmen sich durch immer schnellere Strategiewechsel den Erfordernissen des Marktes anzupassen.

Dies jedoch bleibt nicht ohne psychologische Folgen. So zeigen Untersuchungen zum Thema Mobbing, dass dieses Phänomen bei Umstrukturierungen deutlich zunimmt.⁹⁶

Robert Dilts, einer der bekannten Weiterentwickler des Neurolinguistischen Programmierens (NLP), entwickelte das Modell der so genannten sechs logischen Ebenen. Immer, wenn eine Führungskraft eine Situation erfassen oder verändern möchte, bietet dieses Instrument die Möglichkeit, die Komplexität einer Situation zu reduzieren oder mit der Veränderungsarbeit an der geeigneten Stelle anzusetzen.⁹⁷

⁹⁵ von der Linde / von der Heyde – Psychologie für Führungskräfte, S. 199

⁹⁶ Klein – Konflikte am Arbeitsplatz, S. 99

⁹⁷ Klein / Kresse – Psychologie, S. 171



Grafik 6: Die logischen Ebenen von Dilts
vgl. Klein / Kresse – Psychologie, S. 171

Die unterste Ebene beschreibt die Umwelt, das Umfeld in dem sich der Mitarbeiter befindet. Darüber angesiedelt ist das Verhalten. Um ein bestimmtes Verhalten ausüben zu können, werden Fähigkeiten benötigt, welche eine Ebene höher liegen. Diese Fähigkeiten werden von der betreffenden Person jedoch nur eingesetzt, wenn sie mit den entsprechenden Glaubenssätzen und Überzeugungen korrespondieren. Diese wiederum sind Fragen nach der persönlichen Identität der Person. Darüber liegt die Frage nach dem Warum. Diese Ebene wird häufig mit Mission oder Vision bezeichnet, Dilts sprach später auch von Spiritualität.

Sofern das Ziel die Veränderung innerhalb einer Organisation ist, sind folglich diese Ebenen zu beachten. Ändert eine Führungskraft als Beispiel nur die Umweltebene, so bleibt die Ebene der Überzeugungen und Glaubenssätze unberührt. Wenn die Mitarbeiter aber von den übergeordneten Zielen nicht wirklich überzeugt sind und sich in ihrer eigenen Identität nach wie vor auf dem

Ausgangspunkt befinden, wird die Umstrukturierung wenig Erfolg haben.

Erst, wenn sich die Mitarbeiter mit dem Ziel identifizieren und auch persönlich die entsprechenden Werte und Überzeugungen teilen, werden sie in der Lage sein, die notwendigen Fähigkeiten anzunehmen oder diese zu erlernen.

Auch im Fall von Konflikten sind die logischen Ebenen ein hilfreiches Analyseinstrument. Wenn ein Konflikt vorliegt empfiehlt sich die Frage, auf welcher Ebene dieser angesiedelt ist. Ein Konflikt auf der Ebene von Glaubenssätzen, Werten und Überzeugungen oder sogar auf der Ebene der Identität wiegt weit schwerer als ein Streit um Verfahrensfragen auf der Ebene des Verhaltens. Wenn die Führungskraft einen Konflikt auf der falschen Ebene bearbeitet, wird sie folglich nicht die gewünschte Lösung finden.

Das Gleiche gilt für innere Auseinandersetzungen. Nur eine Person, welche ihrem Leben einen klaren Sinn gibt, eine Identität mit starken Werten und Überzeugungen besitzt, wird in der Lage sein, die notwendigen Fähigkeiten zu entwickeln und sich so zu verhalten, ihre Umwelt in der gewünschten Richtung beeinflussen zu können.⁹⁸

10. Schlusswort

Die Frage nach dem richtigen Führungsstil, dem richtigen Konfliktmanagement und dem richtigen Umgang mit Menschen ist nicht mit einem Satz zu beantworten, es gibt keine allgemein gültige Lösung, welche sich jeder Berufstätige zu Eigen machen kann, um Erfolge zu erzielen. Die Erkenntnisse, die sich daraus gewinnen lassen, sehen folglich ein berufslanges Lernen vor, also eine stetige Erweiterung des Wissens. Zudem zwingen die beschriebenen psychologischen Überlegungen den Arbeitenden, gleichgültig welche Position jener innehat, sich zunächst mit sich selbst zu befassen.

⁹⁸ vgl. Klein – Konflikte am Arbeitsplatz, S. 101

Die Selbstreflexion ist ein wichtiger Teil des Lernprozesses, weil auf diese Weise Ereignisketten mit negativem Ergebnis unterbrochen werden können. Das Verständnis erweitert sich in der Folge von sich auf andere. Das Ziel aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Verbesserung der Arbeitskultur und demnach ein Zuwachs von Image, Stellenwert, Konkurrenzfähigkeit und in der Folge ein Zuwachs an Gewinn. Die Überlegungen zur psychologischen Unternehmensführung sind jedoch nicht nur auf kleinere Unternehmen beschränkt, die Gesetzmäßigkeiten gelten in einem jeden Team, gleichgültig welche Größe dieses habe. Es bilden sich in einer solchen Formation lediglich Untergruppen, welche aber nach dem gleichen Prinzip funktionieren. Auch ist diese Arbeit nicht ausschließlich hilfreich für Führungskräfte, da auch Teammitglieder untereinander gewisse Führungsaufgaben wahrnehmen. Es geht in der Folge auch nicht notwendigerweise um die Vermeidung von Konflikten, sondern um das Aufzeigen von Möglichkeiten mit solchen auf eine überlegte Weise umzugehen.

Um an diese Ergebnisse zu gelangen, war es nötig, genau den beschriebenen Prozess zu gehen. Es bestand ein persönliches Unbehagen, woraus sich der Wunsch zu Handeln ableitete. Dafür war jedoch zu nächst das Verständnis der Situation erforderlich. Das Erlernen der psychologischen Grundsätze führte zu einem Verstehen der Handlungsweisen, nicht nur die der Mitarbeiter, sondern auch seines eigenen. Dieses Begreifen genügte, um einen Teil der psychologischen Barrieren zu durchbrechen, welche mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem Konflikt geführt hätten. Auf der Seite der Geführten ist eine beständige Kommunikation gegeben, welche sich aufzeichnen und auswerten lies. Auf diese Art und Weise ließen sich Gemeinsamkeiten erkennen, die Gefühle der Angestellten bewegten sich größtenteils in den gleichen Bahnen, was eine Überprüfung der Daten leicht machte. Durch das Ausprobieren von verschiedenen Techniken, zum Beispiel während eines Konfliktes, konnte die Wirksamkeit der Vorschläge kontrolliert werden. Es war

überraschend, dass sich die Stellung, welche meine Person im Unternehmen einnahm, auf eine gewisse Art und Weise änderte. Dies geschah nicht nur im positiven Sinne, da viele Mitarbeiter versuchen Gleichgesinnte zu finden, um gemeinsam die Arbeit und die sich dort befindlichen Personen niederzumachen. Dieses Verhalten lässt eine Art Leidensgemeinschaft entstehen, in der die Loyalität gegenüber hoch gewertet wird. Einem Ausbruch aus dieser Gemeinschaft wird zunächst misstrauisch begegnet. Sobald sich aber die Wirksamkeit bestimmter Vorgehensweise bemerkbar machte, erkannten auch diese Mitarbeiter, dass es möglich sei, zu profitieren. Eine direkte Erwähnung des Projektes fand jedoch nie statt, was zur Folge hatte, dass die Ergebnisse unverfälscht sind.

Ich bin der Ansicht, dass die Beschäftigung mit den psychologischen Grundsätzen mehr und mehr an Bedeutung gewinnt in der heutigen Arbeitswelt und dass es aus diesem Grunde unumgänglich ist, sich mit diesen vertraut zu machen. Das Thema ist jedoch ausschließlich durch die Bildung von Schwerpunkten zu erfassen. Punkte wie Psychologie des Verkaufes und der Kommunikation sind ebenfalls von hoher Bedeutung und sollten nicht außer Acht gelassen werden. Ein weiterer Punkt ist die Psychologie des Erfolges. Die Beschäftigung mit diesem Punkt empfiehlt sich für Personen, welche am Anfang ihrer Karriere stehen oder sich beruflich neuen Herausforderungen zuwenden möchten. Die eigene Einstellung ist innerhalb dieses Themas von großer Bedeutung und darf nicht ignoriert werden, ohne den Erfolg zu gefährden.

Letztendlich lassen sich diese Gesetzmäßigkeiten auf sämtliche Bereiche des zwischenmenschlichen Kontaktes anwenden. Gerade für Berufseinsteiger ist es sinnvoll, sich über die eigene Person Klarheit zu verschaffen, um Ziele richtig stecken und verfolgen zu können. Auf diese Weise minimiert sich auch die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolges.

Zu beachten ist auch, dass sich das gesamte Gebiet der Psychologie in der Unternehmensführung erst in den letzten Jahren etabliert hat.

Es werden in Seminaren Jahr für Jahr neue Ergebnisse und Methoden präsentiert, von denen jede für sich in Anspruch nimmt, die einzig richtige zu sein. Es gibt eine Fülle an verschiedenen Postulaten, jedoch folgen diese letztendlich den gleichen Grundsätzen.

Die gesamten Ergebnisse gipfeln in dem Thema Führung. Doch auch hier lässt sich wieder nicht der eine richtige Stil erkennen. Der jeweils adäquate Führungsstil ergibt sich demnach aus der eigenen Persönlichkeit, den Rahmenbedingungen, in denen sich die Führungskraft und die Mitarbeiter bewegen und den Charakteristika der Mitarbeiter selbst. Daraus folgt, dass es den einen Führungsstil nicht geben kann, der zu allen Zeiten unter allen Umständen der einzig richtige ist. Jede Zeit hat ihren Stil und dies zeigt sich auch an den entsprechenden zu der Zeit entwickelten Theorien zum Thema Führung und Führungsstil.

Es ist klar, dass der in unserem Gesellschaftssystem akzeptierte Führungsstil immer nur mit persönlicher Wertschätzung einhergehen kann. Strittig ist dann die Frage nach dem persönlichen Freiraum, den die Führungskraft jedem einzelnen Mitarbeiter einräumen sollte. In einer Gesellschaft, in der die Individualität zum Ideal erklärt wird, ist Menschenführung daher psychologisch anspruchsvoller als noch in den Fünfzigerjahren.

Viele Führungskräfte machen auch den nachvollziehbaren Fehler, von sich auf andere zu schließen. Erfolgreiche Führung bedeutet also, sich auf die jeweiligen Vorlieben und den Stil der unterschiedlichen Mitarbeiter einzustellen. Am erfolgreichsten sind demnach die Führungskräfte, die jeden Mitarbeiter anders behandeln. Je besser der Vorgesetzte diese kennt, umso mehr kann er sich auf jene und seine Bedürfnisse einstellen. Letztendlich bedeutet Führung, mit anderen Menschen ein gestecktes Ziel zu erreichen.