

**Dialogisches Management als Ansatz
zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.**

Ein persönlichkeitspräferenzorientierter Ansatz im Umgang
zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Untersucht bei den Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree.

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktor der Philosophie

am Fachbereich 5: Erziehungswissenschaft

der Universität Koblenz-Landau

vorgelegt von

Dipl. Päd. Susanne Kleinhenz

10. November 2014

Erstgutachter: Prof. Dr. Jendrik Petersen

Zweitgutachter: Prof. Dr. Andreas Frey

INHALT

1 Einleitung	8
1.1 Hintergrund und Motivation der Forschungsarbeit	8
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	11
1.3 Aufbau der Arbeit	13
2 Theoretische Grundlagen	14
2.1 Führung	14
2.2 Dialog	22
2.2.1 Dialog in der Antike nach Platon und Sokrates	23
2.2.2 Dialog nach Martin Buber.....	25
2.2.3 Dialog nach David Joseph Bohm	27
2.2.4 Dialog nach William Isaacs	31
2.2.5 Dialog nach Johannes und Martina Hartkemeyer.....	36
2.2.6 Dialog in der Lernenden Organisation nach Peter Senge.....	38
2.3 Dialogisches Management nach Jendrik Petersen	41
2.4 Theorien zur Mitarbeiterzufriedenheit	48
2.4.1 Abraham Maslows Bedürfnistheorie.....	51
2.4.2 Frederick Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie.....	54
2.4.3 McGregors X- und Y-Theorie	56
2.4.4 David McClellands Leistungsmotivationstheorie	58
2.4.5 Reiss-Profile	61
2.5 Dialogische Dimensionen im Umgang zwischen Führungskraft und Mitarbeiter 65	
2.5.1 Die humanistische Psychologie.....	66
2.5.2 Wertschätzung.....	68
2.5.2.1 Carl Rogers Grundlagen für einen personenzentrierten Ansatz.....	70
2.5.2.2 Paul Watzlawicks Kommunikationsgrundsätze.....	73

2.5.2.3 Systemischer Ansatz nach Virgin Satir	75
2.5.2.4 Alphaleadership nach Robert Dilts	78
2.5.3 Vertrauen	80
2.5.3.1 Allgemeine Entwicklungstheorien	81
2.5.3.2 Entwicklungstheorie nach Sigmund Freud	83
2.5.3.3 Entwicklungstheorie nach Erik Erikson	85
2.5.4 Gemeinsame Vision	88
2.5.5 Dialogische Kommunikation	93
2.6 Einfluss der Persönlichkeit des Mitarbeiters und der Führungskraft auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Dialogfähigkeit der Führungskraft	95
2.6.1 Die vier psychologischen Präferenzen nach Fritz Riemann	100
2.6.1.1 Schizoide Persönlichkeit: Dominante Autonomie-Präferenz	103
2.6.1.2 Depressive Persönlichkeit: Harmoniesuchende Beziehungs-Präferenz	105
2.6.1.3 Zwanghafte Persönlichkeit: Kontrollierende Balance-Präferenz	107
2.6.1.4 Hysterische Persönlichkeit: Erlebnishungrige Stimulanz-Präferenz	109
2.6.2 Psychologische Präferenzen von Führungskräften und ihre Auswirkung auf ihre Dialogfähigkeit und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter	111
2.6.2.1 Charismatische Persönlichkeiten	118
2.6.2.2 Narzisstische Persönlichkeiten	124
2.6.2.3 Dissoziale Persönlichkeiten/Psychopathen	130
2.6.2.4 Paranoide Persönlichkeiten	134
2.6.2.5 Schizoide Persönlichkeiten	137
2.6.2.6 Depressive, ängstlich-vermeidende und abhängige Persönlichkeiten	139
2.6.2.7 Dramatisierende/histrionische/hysterische Persönlichkeiten	141
2.6.2.8 Zwanghafte/anankastische Persönlichkeiten	143
2.6.3 Dialogfähigkeit der verschiedenen Persönlichkeitsstile	145

3 Stand der Forschung und daraus abgeleitete Fragestellungen und Hypothesen	148
3.1 Aktuelle Studien zur Mitarbeiterbindung, Arbeitszufriedenheit und zum dialogischen Management.....	148
3.1.1 Gallup-Studie zum Thema Mitarbeiterbindung	148
3.1.2 Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit.....	151
3.1.3 Studien und Statistiken zum Thema Burnout	157
3.1.4 Aktuelle Studien zum dialogischen Management und Mitarbeiterzufriedenheit ..	161
3.2 Aus den Studien abgeleitete Fragestellungen und Hypothesen	163
3.2.1 Allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit und demografische Daten.....	165
3.2.2 Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft und dem Vorstand	166
3.2.3 Verbesserungspotenzial für die Mitarbeiterzufriedenheit.....	167
3.2.4 Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den psychologischen Präferenzen des Mitarbeiters	168
3.2.5 Zusammenhänge zwischen der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Präferenz seiner Führungskraft und der Mitarbeiterzufriedenheit	168
3.2.6 Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit unter Berücksichtigung der Passung zwischen der Präferenz des Mitarbeiters und der vom Mitarbeiter wahrgenommenen psychologischen Präferenz seiner Führungskraft	169
4 Das Forschungsobjekt und seine Tradition	170
4.1 Geschichtlicher Überblick der Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree	170
4.2 Die christlichen Werte der Samariteranstalten	176
4.3 Das Leitbild der Samariteranstalten	177

5 Methodisches Vorgehen	181
5.1 Zielsetzung der Befragung.....	181
5.2 Zusammensetzung der Stichprobe	183
5.3 Messinstrumente	187
5.3.1 Fragebogen Teil A: Demografische Daten	188
5.3.2 Fragebogen Teil B: Ermittlung der psychologischen Persönlichkeits-Präferenz .	189
5.3.3 Fragebogen Teil C: Allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit	191
5.3.4 Fragebogen Teil C: Spezielle Mitarbeiterzufriedenheit mit der Führungskraft und Verbesserungspotenziale	194
5.4 Untersuchungsdurchführung	196
5.5 Angewandte statistische Verfahren	198
5.5.1 Deskriptive Statistik.....	198
5.5.2 Inferenzstatistik.....	199
5.6 Statistische Daten.....	200
6 Ergebnisse der Untersuchung.....	211
6.1 Allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit	211
6.2 Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft und dem Vorstand.....	223
6.3 Verbesserungspotenziale	228
6.4 Mitarbeiterzufriedenheit unter Berücksichtigung der psychologischen Disposition des Mitarbeiters	229
6.5 Mitarbeiterzufriedenheit unter Berücksichtigung der durch den Mitarbeiter wahrgenommenen Präferenz seiner Führungskraft.....	235
6.6 Einflüsse auf die Mitarbeiterzufriedenheit unter Berücksichtigung der psychologischen Präferenz des Mitarbeiters und der vom Mitarbeiter empfundenen psychologischen Präferenz der Führungskraft.....	240
6.7 Zusammenfassung der Ergebnisse und Anforderungen an die Führungspraxis 	252

7 Betriebspädagogische Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch dialogisches Management	255
7.1 Die aus der Studie und anderer Literatur abgeleitete Führungsproblematik	255
7.2 Lösungsoption 1: Kompetenzerweiterung der Führungskräfte	261
7.2.1 Einfluss der psychologischen Präferenzen auf die Kompetenzen von Führungskräften	264
7.2.2. Trainingsmethoden zur Erhöhung der dialogischen Kompetenz bei Führungskräften	269
7.2.3 Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung des dialogischen Umgangs	276
7.3 Lösungsoption 2: Empowerment von Mitarbeitern	279
7.3.1 Dialogisches Management und Gender	280
7.3.2 Assessment, Seminare und Mentorenprogramme	284
7.4 Praxisbeispiel Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree	288
8 Fazit und Ausblick.....	293
Abbildungsverzeichnis	295
Tabellenverzeichnis	298
Abkürzungsverzeichnis	301
Quellenverzeichnis.....	302
Anhang.....	316
Eidesstattliche Versicherung	330

Abstract

Der demografische Wandel zwingt Unternehmen im sozialen Bereich, die noch mehr Schwierigkeiten haben als andere Firmen, qualifizierte Kräfte zu rekrutieren und zu binden, sich mit der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit auseinanderzusetzen.

Diese Forschungsarbeit untersucht die Zusammenhänge zwischen dialogischem Management in der Beziehung zwischen der direkten Führungskraft und ihren Mitarbeitern zu der Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei wurden die Persönlichkeitspräferenzen der Führungskraft und des Mitarbeiters in der Wahrnehmung des Mitarbeiters gemessen.

Als Persönlichkeitspräferenzen wurden unterschieden:

- harmoniesuchende Beziehungs-Präferenz versus dominanter Autonomie-Präferenz zu
- erlebnishungrige Stimulanz-Präferenz versus kontrollierender Balance-Präferenz nach Riemann 1999 und Paschen/Dihsmaier 2011.

Für die empirische Forschung wurde bei den Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree eine Fragebogenumfrage mit 364 Teilnehmern von 560 Mitarbeitern durchgeführt.

In dieser Forschungsarbeit wurden signifikante Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft und deren dialogischen Kompetenzen, sowie der Kompetenz, Vertrauen zu erzeugen und Wertschätzung zu verbreiten, festgestellt.

Es wurden außerdem Unterschiede zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den wahrgenommenen psychologischen Präferenzen der Mitarbeiter und den vom Mitarbeiter wahrgenommenen Präferenzen der Führungskräfte festgestellt.

Hierbei konnte festgestellt werden, dass beziehungsorientierte Führungskräfte eine deutlich höhere Dialogbereitschaft mitbringen als autonomieorientierte Führungskräfte. In dieser Konstellation lag die Zufriedenheit der Mitarbeiter bei diesen Führungskräften deutlich höher als bei den autonomieorientiert wahrgenommenen Führungskräften.

Ferner wurde bei den stimulanz- und beziehungsorientierten Mitarbeitern ein höherer Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem dialogischem Verhalten der Führungskraft festgestellt als bei den Mitarbeitern mit einer Autonomie- oder Balance-Präferenz. Die höchsten Zufriedenheitswerte konnten bei beziehungsorientierten Mitarbeitern festgestellt werden, die ihre Führungskräfte ebenfalls als beziehungsorientiert einschätzen.

Für die Einführung eines dialogischen Managements in Unternehmen bedeutet dies, dass zunächst das Fundament eines dialogischen Denkens und Handelns bei Führungskräften und Mitarbeitern bereitet werden muss, das sich auf Vertrauen und Wertschätzung stützt.

In diesem Zusammenhang sollten die beziehungsorientierten Ansätze von Führungskräften bei Einstellungsverfahren beachtet werden und bei der Personalentwicklung einen höheren Stellenwert bekommen.

Abstract in englischer Sprache

Demographic change forces companies in the social sector, which already face more difficulties recruiting from the primary labor market and keep qualified workers committed than other enterprises, to deal with the increase of employees satisfaction.

This research paper analyses the context of dialogic management in the relation between the manager and her staff and satisfaction of employees. It measures the personal preferences of leaders and staff from the employee perception. The following personal preferences are distinguished:

- Harmony-seeking relation preference versus dominant autonomy preference
- Thrill-seeking stimulant preference versus controlling balance preference according to Riemann, 1999 und Pashen Dihsmailer 2011.

The empiric research was done with help of a survey at the Samaritan institution Fürstenwalde with a 364 out of 560 employees´ participation.

It finds significant correlation between the satisfaction of the employees with their managers and their dialogic expertise as well as with their skill to create confidence and spread appreciation.

It determines differences in job satisfaction of employees between the perceived psychological preferences of the staff and the perceived preference of their managers.

It can be proved that relationship-oriented leaders show a higher degree of willingness for dialogue than autonomy-oriented managers. The satisfaction of employees with these leaders is clearly higher than with managers who are perceived as autonomy-oriented.

A higher degree of correlation between the contentment and dialogic behavior of management could be determined with stimulant- and relationship-oriented employee against employees with a preference for autonomy or balance.

The highest value of contentment could be reached by relationship-oriented workers, who perceive their management also relationship-oriented.

The foundation of dialogic thought and behavior based on trust and appreciation must be developed upon managers and employees, first, before dialogic management can be introduced to a company.

In this context the relationship-oriented management approaches should be taken into consideration when recruiting managers and should also have a high priority in the human resources development.

1 EINLEITUNG

1.1 Hintergrund und Motivation der Forschungsarbeit

Ab 2017 bringt der demografische Wandel gravierende Veränderungen:

„Wie die 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnungen des statistischen Bundesamtes (2009) ergab, werden bis zum Jahr 2020 insbesondere die Altersgruppen der 50–65-Jährigen und die der 80-Jährigen und Älteren (um jeweils 24 und 48 Prozent) wachsen. Die Bevölkerung im mittleren Alter (30 bis unter 50 Jahre) wird dagegen um circa 4 Mio. (18 Prozent) schrumpfen. Bis zum Jahr 2060 wird bereits jeder Dritte (34 Prozent) mindestens 65 Jahre alt sein.“ (Nübold/Maier in Grote 2012, S. 132)

Das heißt, die Generation der so genannten Baby-Boomer erreicht das Rentenalter. Dadurch verlieren die Unternehmen wichtiges Humankapital, denn durch die geburtenschwachen Jahrgänge nach 1965 fehlt der Nachwuchs. In der Folge kommt es zu einer Überalterung in den Unternehmen. Mit der steigenden Lebenserwartung erhöht sich auch die Anzahl älterer Arbeitnehmer. Es ist damit zu rechnen, dass es in der Zukunft zu wenige junge, gut ausgebildete Arbeitskräfte geben wird, die die ab 2017 ausscheidenden Fach- und Führungskräfte ersetzen könnten. Das bedeutet, gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte werden Mangelware und Unternehmen müssen umdenken und sich mehr auf ihre Arbeitnehmer einstellen.

Gut ausgebildete Mitarbeiter werden sich zukünftig mehr als in der Vergangenheit ihre Arbeitgeber aussuchen können. Im Vorteil werden diejenigen Arbeitgeber sein, die neben monetären Anreizsystemen den Mitarbeitern ein Klima bieten, in dem sie sich wohlfühlen.

Um als Arbeitgeber bei Arbeitnehmern durch eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit attraktiv zu bleiben oder zu werden, sind neben attraktiven Arbeitszeiten und der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, Arbeitsplatzsicherheit vor allem auch das Vertrauen zum Arbeitgeber, die emotionale Gebundenheit und ein stabiles Vertrauen zum Arbeitgeber (vgl. Nink 2014a) besonders wichtig:

Die Studie von Leipprand (vgl. Leipprand 2012) belegt, dass die so genannte Generation Y besonderen Wert legt auf:

- Freiraum zur Regeneration, um Burnout und Depression zu vermeiden
- Führungskräfte als Vorbild für Vertrauen, Selbstreflexion und werteorientierte Führung, die auch ohne exzessive Arbeitszeiten beruflich erfolgreich sind
- die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Gallup-Studien und die Studien des Fehlzeitenreports belegen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit insbesondere von der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern abhängen:

„Die Ursachen für geringe emotionale Mitarbeiterbindung lassen sich in der Regel auf Defizite in der Personalführung zurückführen. Viele Arbeitnehmer steigen hoch motiviert in ein Unternehmen ein, werden dann aber zunehmend desillusioniert, verabschieden sich irgendwann ganz aus dem Unternehmen und kündigen innerlich. Die Hauptrolle in diesem Prozess spielt fast immer der direkte Vorgesetzte.“ (Nink 2013)

Die Chef-Mitarbeiter-Beziehung ist aber nicht nur für die Bindung verantwortlich, sondern trägt auch zur Verbesserung oder Verschlechterung des Gesundheitszustandes von Arbeitnehmern bei. Dies zeigt insbesondere die Studie von Zok im Fehlzeiten-Report 2011 von Badura (vgl. Zok in Badura et al. 2011, S. 27), in der deutlich wird, dass sich zu wenig Anerkennung und Wertschätzung negativ auswirken. Die Mehrheit der Befragten wünschten sich hier mehr Wertschätzung und Anerkennung seitens ihrer unmittelbaren Führungskraft. Die Untersuchung zeigte außerdem, dass die Zunahme der psychischen Erkrankungen vor allem auf die Stressoren, wie zum Beispiel Erfordernis ständiger Aufmerksamkeit und Konzentration, Termin- und Leistungsdruck sowie Störungen und Unterbrechungen und hohes Arbeitstempo zurückzuführen ist. Von jedem zweiten Befragten werden die gesundheitlichen Probleme in Verbindung mit der Arbeitsplatzsituation gesehen. Die Mehrheit der Befragten war der Meinung, dass durch Veränderung der Arbeitsbedingungen hier große Verbesserungen geschaffen werden könnten. Auch hier zeigt sich die Wichtigkeit der Führung, gerade deswegen, da die Problematik bei den psychischen Arbeitsbedingungen liegt und nicht bei den physischen. Auf die Frage „Was schlagen Sie zur Verbesserung Ihrer gesundheitlichen Situation am Arbeitsplatz vor?“ antworteten mehr als ein Drittel: „mehr Einsatz der Vorgesetzten“ für die Mitarbeiter und „klärende Gespräche mit dem Vorgesetzten“. Defizite in der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter machen folgende Aussagen deutlich: 62 Prozent nehmen das Lob der Vorgesetzten gar nicht wahr und 41 Prozent kritisieren, dass ihre Meinung vom Vorgesetzten bei wichtigen

Entscheidungen nicht beachtet würde. Mehr als ein Drittel bemängelt die Arbeitsplanung durch ihre Führungskraft, 31 Prozent fehlen die entsprechenden rechtzeitigen Informationen durch ihre Führungskraft, 28 Prozent vermissen Aufgeschlossenheit des Vorgesetzten für berufliche Probleme (vgl. Zok in Badura et al. 2011, S. 26-30).

Diese und andere Studien, die in Kapitel 3.1 erläutert werden, zeigen, dass die Beziehung und insbesondere die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter von besonderer Bedeutung sind. Nur wenn eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern in den Dialog geht, kann sie verstehen, was die Arbeitsplatzsituation des Mitarbeiters verbessert und ist dann in der Lage, Prozesse zu optimieren. Es geht also nicht nur darum, dass Führungskraft und Mitarbeiter miteinander reden. Es geht vielmehr darum, dass sie in einen qualitativen Dialog treten, indem sie sich aktiv zuhören, gegenseitig ernst nehmen, den Mut haben, das Entscheidende zu sagen, geäußerte Kritik annehmen, sich gegenseitig respektieren und wertschätzen und langfristig einen Prozess zur Verbesserung der gemeinsamen Arbeitsbedingungen zum Wohle aller anstreben (vgl. Petersen 2003, S. 365).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es für ein gesundes und zufriedenes Arbeitsleben neben den Faktoren eines sicheren Arbeitsplatzes, guter Bezahlung und einer flexiblen familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung bei der Bindung des Mitarbeiters seine Beziehung zu seiner direkten Führungskraft eine große Rolle spielt und die Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten ein großer Hebel sind, mit der die Zufriedenheit der Mitarbeiter verbessert werden kann.

Auf geschlechtergerechte Formulierungen wird im Text zur besseren Lesbarkeit verzichtet. Personenbezogene Begriffe im Text, wie zum Beispiel Mitarbeiter und Führungskraft beziehen sich stets auf alle Geschlechter.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es zu untersuchen, inwieweit die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter durch dialogisches Management einem Unternehmen helfen kann, „Best Place to Work“ für seine Mitarbeiter zu sein oder zu werden.

Die Idee des „Dialogischen Managements“ ist auf Petersen (vgl. Kapitel 3.1.4) zurückzuführen. Im empirischen Teil der Arbeit geht es insbesondere um die Frage, inwieweit dialogisches Verhalten einer Führungskraft (vgl. Petersen 2003, S. 365) einen Zusammenhang mit der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter hat.

Dabei werden als Dimensionen und Grundfesten für ein dialogisches Management Werte der humanistischen Psychologie, wie Vertrauen, Wertschätzung und eine gemeinsame Vision als Grundlage für einen dialogischen Umgang miteinander zugrunde gelegt.

Es wird untersucht, inwieweit sich dieses dialogische Verhalten auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter insgesamt und speziell auf die Zufriedenheit mit ihrer Führungskraft auswirkt. Die humanistischen Werte leiten sich aus dem Dialog-Dekalog nach Petersen (vgl. Petersen 2003, S. 365) ab.

In der Befragung werden zu folgenden Themengebieten Fragestellungen untersucht und Hypothesen aufgestellt:

- Die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit
- Die Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft und dem Vorstand in Bezug auf deren dialogische Kompetenzen
- Verbesserungspotenziale für die Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen psychologischen Präferenz des Mitarbeiters und ihrer Wichtigkeit im Umgang mit der Führungskraft in Bezug auf:
 - Vertrauen
 - Wertschätzung
 - gemeinsame Vision
 - dialogische Kommunikation als Folge der ersten drei Komponenten
- Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen Präferenz seiner Führungskraft durch den Mitarbeiter und der Zufriedenheit mit der Führungskraft in Bezug auf
 - Vertrauen
 - Wertschätzung
 - gemeinsame Vision
 - dialogische Kommunikation als Folge der ersten drei Komponenten

- Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Passung zwischen der Persönlichkeits-Präferenz von Mitarbeiter und Führungskraft aus der Wahrnehmung des Mitarbeiters

Die Einteilung der psychologischen Präferenzen erfolgt nach der Theorie Riemanns (1999) und unterteilt vier verschiedene Persönlichkeitspräferenzen, den autonomieorientierten versus den beziehungsorientierten und den stimulanzorientierten versus den balanceorientierten Menschen.

Für die Untersuchung wurde eine soziale Einrichtung, die Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree herangezogen. Die Samariteranstalten sind eine Nonprofiteinrichtung, deren Mitarbeiter eine hohe ethische Einstellung in der Hilfe Bedürftiger haben.

Die humanistischen Werte wie Vertrauen, Wertschätzung, Gemeinschaft sollten hier eine noch bedeutendere Rolle für die Mitarbeiterzufriedenheit spielen als in anderen, profitorientierten Unternehmen.

Die Samariteranstalten haben außerdem mit dem demografischen Wandel zu kämpfen und sind sehr um die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter bemüht, was durch eine hohe Bereitschaft und Unterstützung zu dieser Studie durch den Vorstand sichtbar wurde.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit beginnt mit der Erörterung der theoretischen Grundlagen zum Thema Führung und Dialog. Hierbei wird nach der Herleitung des dialogischen Ansatzes vor allem auf die Auffassungen Petersens (2003) eingegangen. Diese versteht dialogisches Management auf der Grundlage der Werte der humanistischen Psychologie. Hierbei sind vor allem Vertrauen, Wertschätzung, gemeinsame Vision, die gemeinsame Suche nach Wahrheit und Kommunikation auf Augenhöhe jenseits aller Hierarchien wichtig (vgl. Petersen 2003, S. 365). Nach den Erläuterungen zu den Theorien der Mitarbeiterzufriedenheit schließen sich Erläuterungen über die Grundpfeiler der humanistischen Psychologie nach Rogers, Watzlawick, Satir, Dilts, Freud und Erikson an. Hierbei wird vor allem auf die Bedeutung und psychologische Wirkung von Vertrauen und Wertschätzung eingegangen. Bezüglich der gemeinsamen Vision wird das System „Spiral-Dynamics“ nach Graves (1974) und Beck (2008) betrachtet. Im Kapitel 2 geht es um die Einflüsse, die die individuelle Persönlichkeit des Mitarbeiters und der Führungskraft, also seine jeweilige psychologische Disposition in den Möglichkeiten des persönlichen Seins, auf die Zufriedenheit und das berufliche Miteinander spielt. Nach der Schilderung der vier Grundtypen nach Riemann (1999), die als Grundlage des Präferenztests der Befragung dienen, wird der Formenkreis der Persönlichkeitsdispositionen der internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme der International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems beschrieben (ICD-10). Hierbei wird vor allem auf die Thematik der Extrempersönlichkeiten in hohen Führungspositionen eingegangen. Am Ende des Kapitels 2 wird eine Hierarchie der Dialogfähigkeit eines Menschen in Bezug auf die dort beschriebenen Persönlichkeitsstile von Menschen insbesondere von Führungskräften aufgestellt. In Kapitel 3 werden verwandte Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit beschrieben und somit die Forschungsarbeit in den bisherigen Stand der Wissenschaft verankert. Hieraus leiten sich die konkreten Forschungsfragen und Hypothesen ab. Kapitel 4 beschreibt die Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree in ihrer Tradition und ihrem Selbstverständnis. Daran schließt sich mit Kapitel 5 die Beschreibung des methodischen Vorgehens. Hier wird die Zielsetzung der Befragung behandelt, die Stichprobe und die Messinstrumente, der Fragebogen wird beschrieben und das praktische Vorgehen erklärt. Außerdem werden die verwendeten, statistischen Methoden aufgefächert. Die wichtigsten statistischen Daten sind in den Ergebnissen in Kapitel 6 aufgeführt, die ausführlichen Tabellen aus SPSS befinden sich im elektronischen Anhang der Arbeit. Kapitel 7 beschreibt konzeptionelle Ansätze zur Implikation der Forschungsergebnisse zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch dialogisches Management. Kapitel 8 fasst die Forschungsarbeit zusammen und zeigt Perspektiven zu weiterführenden Untersuchungen auf.

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2.1 Führung

„Ich habe drei Schätze, die ich hüten und bewahren: der erste ist Mitgefühl, der zweite Mäßigkeit, der dritte anderen nicht voraus sein zu wollen. Von Mitgefühl kommt Mut; von Mäßigkeit kommt Großzügigkeit; von Demut kommt Führerschaft.“ (Laotse 6. Jahrhundert vor Christi)

„Führung ist eine durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele. Sie beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2013)

Dieser Ausspruch von Laotse auf der einen Seite und die modernen Definitionen von Führung auf der anderen Seite machen deutlich, dass eine Untersuchung über die Bedeutung von dialogischem Management in Bezug auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern deshalb auch heute noch angebracht ist, weil die gängigen Führungsdefinitionen die Persönlichkeit und Haltung der Führungskraft meist außen vor lassen und auf die Zielerreichung

„Führung in Organisationen: zielorientierte, soziale Einflussnahme, zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation.“ (Wunderer/Grunwald 1980 S. 62)

oder auf die Handlungsebenen fokussieren.

„Führung ist Fremd-, Willensdurchsetzung im Sinne einer intendierten, direkten asymmetrischen Fremdbestimmung, die im Wege informierender, strukturierender und motivierender Aktivitäten erfolgt. Auf den Plural von Aktivitäten ist besonders hinzuweisen. Führung ist damit immer Fremdbestimmung, aber nicht jede Fremdbestimmung ist Führung.“ (Seidel 1978, S. 81)

In der humanistischen Psychologie wird die Theorie der Aktualisierungstendenz postuliert (Rogers 1981). Dies meint, dass Menschen und alle anderen Lebewesen sich aus sich heraus entwickeln wollen. Sie geht außerdem davon aus, dass Menschen zunächst einmal immer gut sind.

„Ich bin nicht der einzige, der eine solche Aktualisierungstendenz, wie sie auch genannt wird, als die fundamentale Antwort auf die Frage ansieht, was einen Organismus in Gang hält. Goldstein (1947), Maslow (1954), Angyal (1941,1965), Szent-Gyorgyi (1974) haben ähnliche Auffassungen vertreten und mein eigenes Denken beeinflusst. Ich (1963) habe darauf hingewiesen, daß diese Tendenz eine Entwicklung zur Differenzierung von Organismen und Funktionen bewirkt; sie führt zur Entfaltung durch Reproduktion.“ (Rogers 1981,S. 70-71)

Nach Laotse kann festgestellt werden, dass diese drei großen Charaktereigenschaften von Führungskräften die eher nüchternen Erklärungsversuche der modernen Führungsliteratur dahingehend ergänzen, dass es vor allem auf die Persönlichkeit des Führenden ankommt.

So nennt er **Mitgefühl**, das seinen Ursprung aus dem Verb fühlen hat. Mit diesem Mitgefühl beschreibt Laotse eine Eigenschaft, die in der heutigen Businesswelt immer mehr verloren geht (vgl. Schirmmacher 2013). Die Fähigkeit, sich in einen andern Menschen hineinversetzen zu können, dies aber nicht nur kognitiv zu tun, wie es ein geschickter Manipulator verstünde, sondern tatsächlich fühlend, kann hier als die uneigennützig Handlung an dem zu Führenden interpretiert werden. Würde man Laotse in der heutigen Zeit interpretieren, so könnte man folgern, dass er von Führungskräften fordert, dass sie sich uneigennützig in ihre Mitarbeitenden hinein fühlen können und Empathie entwickeln. Daraus, so folgert er, entsteht Mut. Dass Mut aus Mitgefühl entsteht wirkt im Businessalltag zunächst paradox; ist es doch häufig so, dass Unternehmen gerade in schwierigen Zeiten Manager suchen, die unkompliziert, ungehindert von Moral und Mitgefühl in der Lage sind, unpopuläre Entscheidungen treffen zu können.

„Ich muss aus eigener Beobachtung sagen, daß moralische Grundsätze in den Managementkreisen einen geringeren Stellenwert als früher haben, wenn man Moral als Maxime des Handelns betrachtet.“ (Buß 2007, S. XI)

Als nächstes fordert er **Mäßigkeit**. Gerade in den Zeiten des Kostensparens kommt es darauf an, dass die oberste Führungskraft eben dies auch für sich selbst in Anspruch nimmt. Wie mag sich solch ein Verhalten eines Vorstandes auf die Moral der Mannschaft auswirken, deren Bonifikationen und Urlaubsgelder im Rahmen eines Kostensenkungsprogramms gestrichen wurden, wenn die Vorstandschafft mit dem Privatjet über das Wochenende zu einer Klausurtagung in ein nobles Hotel fliegt. Die Großzügigkeit, die Laotse aus der Mäßigkeit folgert, könnte zum Beispiel bedeuten, dass Vorstände auf Bonifikationen verzichten, um ihren Mitarbeitern nicht das Gehalt kürzen zu müssen.

Mit der **Demut** spricht er zum einen an, sich nicht über einen anderen Menschen zu stellen und unterstreicht den Aspekt des Dienenden im Führungsauftrag. Die Führungskraft soll

ihren Mitarbeitenden dienen und damit dem Unternehmensziel – nicht sich selbst. Eine demütige Führungskraft kann nicht zugleich eine selbstherrliche oder narzisstische, also nur um sich selbst kreisende Führungskraft sein.

Dieses Anerkennen der Führungskraft, dass es etwas Höheres als sich selbst gibt, schafft die wahre Führerschaft für eine gemeinsame Sache wie dem Unternehmensziel, im Gegensatz zum Erreichen eigener egoistischer Ziele, wie zum Beispiel der nächsten Beförderung und der eigenen Bonifikation.

*„Demut bezeichnet eine Haltung, die man zu allem anderen einnimmt, das jenseits des eigenen Egos und der narzisstischen Bedürfnisse der eigenen Person liegt.“
(Gräser 2013, S.125)*

„Zugespitzt und auf den Führungs- und Management-Kontext angewendet lautet die `Demutsfrage´: Wem oder was messe ich mehr Bedeutung bei: Mir, dem großartigen Führer, oder der Organisation, die ich leite und den Menschen, die mich dazu ermächtigt haben, weil sie mir vertrauen?“ (Gräser 2013, S. 125)

Eine, in diesem Sinne sowohl mitfühlende als auch demütige Führungskraft, die mit dem Einsatz der vorhandenen Ressourcen sowohl umsichtig als auch uneigennützig umgeht, ist nach Laotse die wahre Führungskraft. Es kann geschlussfolgert werden, dass eine so beschriebene Führungskraft die Mitarbeiterzufriedenheit steigern wird, weil sie durch ihre eigene Haltung sowohl wertschätzender als auch dialogfähiger sein wird, als eine egozentrierte Führungskraft, die weder Demut, Bescheidenheit noch Empathie aufweisen kann. Hierauf wird in Kapitel 2.6 noch explizit eingegangen.

Die Qualität des Führens hängt mit der Gesinnung und den Zielen des Führenden zusammen. Hat er Böses im Sinn, so wird er jemanden an der Nase herumführen, er wird den anderen dadurch hinters Licht führen, dass er ihn anlügt oder manipuliert. Derjenige, der sich als Führender für wertvoller hält als der zu Führende wird jemanden am Gängelband führen und somit alles tun, um zu verhindern, dass sich der Geführte selbst entwickelt, selbst lernt zu denken und eigenständig zu handeln.

In der Bibel führt Joshua in das gelobte Land

„... und habe gesagt: ich will euch aus dem Elend Ägyptens führen in das Land der Kanaaniter, Hethiter, Amoriter, Pheresiter, Heviter und Jebusiter, in das Land, darin Milch und Honig fließt.“ (2. Mose 3,17)

Menschen in das gelobte Land führen, kann nur der Führende, der weiß, was das gelobte Land für die zu Führenden tatsächlich ist, es selbst auch kennt, und weiß, wie es mit all seinen Tücken und Schwierigkeiten zu erreichen ist. Es wird also deutlich, Führen und Führung hat immer etwas mit den Werten des Führenden zu tun. Nur dem Führenden, der das Gute im Sinne der zu Führenden als erste Priorität hat, wird es gelingen, dass die zu Führenden ihm gerne folgen.

„... in der ethikorientierten Führung spielen Werte eine zentrale Rolle bei der Frage, was gute Führung auszeichnet. Eine gute Führungskraft verfügt über ein festes Wertegerüst, an dem sie ihr Handeln ausrichtet. Teil dieses Wertegerüsts ist es, dass sie ihre Schüler, Studenten und Mitarbeiter achtet und respekt- und würdevoll behandelt, dass sie Wert auf mündige und selbstbestimmte Schüler, Studenten und Mitarbeiter legt, dass sie sie fair und gerecht behandelt und dass sie Toleranz fordert und vorlebt.“ (Frey 2013, S. IX)

Eine weitere Redewendung ist „Das führt doch zu nichts“ oder „Wohin uns das wohl führen wird?“ Hierin verbirgt sich etwa das Schicksal, das einen Menschen an einen bestimmten Punkt seines Lebens führen wird, oder auch bestimmte Eigenschaften oder psychologische Dispositionen, die einen Menschen an ein bestimmtes Ziel führen werden. Hier unterscheidet die Führungsliteratur auf der Basis psychoanalytischer Konzepte die narzisstische, die schizoide, die depressive, die zwanghafte oder hysterische Struktur (vgl. Rosenstiel 2003, S. 39). Max Weber prägte den Begriff der charismatischen Führung, auf den im Kapitel 2.6 noch ausführlich eingegangen wird, als eine außeralltägliche Qualität (vgl. Weber 2001, S. 1832). Es kommt auf die Wahrnehmung und vor allem auf die Bewertung der Geführten an, um feststellen zu können, von welcher Qualität die Führung tatsächlich ist. In der GLOBE Studie haben 170 Wissenschaftler in 60 Ländern Zusammenhänge zwischen Führungsidealen und der Kongruenz oder Diskrepanz zwischen den Erwartungen und der perzipierten Führung auf das organisationale Commitment erforscht (vgl. Steyrer et al. 2007, S. 403). Hierbei kam es vor allem auf die Wahrnehmung der Geführten an, und es wurden 21 Führungsdimensionen auf folgende 5 Dimensionen verdichtet und gemessen:

1. *‘Charisma’ (Vision, Inspiration, Selbstaufopferung, Integrität, Entschlossenheit, Leistungsorientierung);*
2. *‘Partizipation’ (Partizipation, Autokratie (-));*
3. *‘Teamorientierung’ (Teamfähigkeit, Teamintegration, Diplomatie, Administrations-Kompetenz);*
3. *‘Humane Orientierung’ (Humane Orientierung, Bescheidenheit);*
4. *‘Autonomie’ (individualistisch, unabhängig, autonom, einmalig);*
5. *‘Narzissmus’ (Selbstzentriertheit, Statusbewusstsein, Böswilligkeit).“*
(Steyrer et al. 2007, S. 406)

In der Studie wird die Hypothese aufgestellt, dass ein Führungskonzept, das auf ein positives Selbstkonzept der Mitarbeiter fokussiert, wie das „Charismatic/Value-Based Leadership“ sowohl eine höhere Identifikation mit den Führungszielen als auch die kollektiven Kräfte bündelt und individuelle Interessen zurückstellt. Sinnbezug zur Arbeit und somit der Wert der Anstrengung nimmt zu, das Selbstwertgefühl wird gestärkt, und die Geführten integrieren ihre Arbeitsrolle zu einem Anteil ihres Selbstkonzeptes (vgl. Steyrer et al. 2007, S. 407). Es wurde zum einen der Zusammenhang zwischen Charisma, Teamorientierung, humane Orientierung auf das Commitment festgestellt.

*„Sowohl die Ausprägung auf die Führungsdimensionen `Charisma`, `Teamorientierung` und `humane Orientierung` als auch der Grad der Übereinstimmung mit den Führungsidealen auf diese Dimensionen haben positive Auswirkungen auf das organisationale Commitment, das die organisationale Bindung, Identifikations- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter misst.“
(Steyrer et al. 2007, S. 426)*

Zum anderen wurde nachgewiesen, dass die Dimension Narzissmus ein äußerst unerwünschtes Führungsmerkmal und eine Art Antipode zu guter Führung ist (vgl. Steyrer et al. 2007, S. 409). Narzissmus war bei den Managern weitaus mehr verbreitet als bei den Entrepreneuren. Begründet wurde dies mit der Annahme, dass in dem hohen Selektionsprozess für Spitzenpositionen nur diejenigen bestehen können, die einen besonders hohen Willen haben eine derartig exponierte Position einzunehmen.

Dieser Wille aber geht Hand in Hand mit einer hohen Narzissmus-Ausprägung der Persönlichkeit (vgl. Steyrer et al. 2007, S. 425).

Führung hat also eine helle und eine dunkle Seite (vgl. Brosi/Spörrle in Grote 2012 und Klaußner 2011, S. 64-71). Die helle Seite lässt eine Führungskraft Menschen in eine Richtung führen, die sowohl im Sinne des Unternehmens als auch im Sinne des Geführten ist. Sie ist frei von jeglicher Manipulation, Unwahrheit und Betrug. Im Sinne Laotses wäre derjenige ein demütiger Führender.

Die dunkle Seite der Macht wurde vor allem durch Dammann (2007), Dutton (2013), Kets de Vries (1990) und Klaußner (2011) beschrieben. Unter diesem Begriff finden sich die Untersuchungen über dysfunktionale Persönlichkeitsmerkmale und ihre Auswirkungen, die in der Führungsliteratur noch sehr jung sind. Hierbei geht es in erster Linie um Narzissmus in Verbindung mit Hybris und Machivellianismus (vgl. Brosi/Spörrle in Grote 2012, S. 269-285).

Führungskraft – Führungs-Kraft

In der Literatur werden Führungskräfte häufig von Managern unterschieden (vgl. Bennis 1986). Ein Pionier in Sachen Management und Leadership ist der Kommunikations- und Organisationsforscher und Lehrer am MIT, Warren Bennis. Der am 8. März 1925 in New York geborene Wirtschaftswissenschaftler hat über Organisationsentwicklung und Führungstheorie publiziert. Nach seiner Tätigkeit am MIT wurde er stellvertretender Präsident der State University of New York in Buffalo und danach Präsident der University of Cincinnati. Als Berater von vier Präsidenten, darunter John F. Kennedy und Ronald Reagan, hat er eine hohe praktische Kompetenz in allen Fragen von Macht, Management und Leadership. Er hat die Unterscheidung zwischen Management und Leadership geprägt (vgl. Bennis 1994, S. 7-10), die in nachfolgender Abbildung 1 aufgelistet ist:

Manager	Leader
Verwaltet	Erneuert
Erhält	Entwickelt
Kopie	Original
Konzentration auf Strukturen	Konzentration auf Menschen
Verlässt sich auf Kontrolle	Verlässt sich auf Vertrauen
Fragt wie und wann?	Fragt was und warum?
Denkt kurzfristig	Denkt langfristig
Hält die Bilanz im Auge	Hält die Vision im Auge und den Horizont
Akzeptiert den Status Quo	Fordert den Status Quo heraus
Klassischer Soldat	Ganz er selbst
Macht die Dinge richtig	Macht die richtigen Dinge

Abbildung 1: Manager versus Leader nach Warren Bennis (vgl. Bennis 1986)

Im Zeitgeist der Psychoanalyse aufgewachsen, ist Bennis ein Verfechter der Meinung, dass jeder Mensch und somit auch jede Führungskraft von den Geistern seines Unbewussten getrieben ist, und es somit sehr auf die Persönlichkeit des Führenden, beziehungsweise seine Bereitschaft mit sich selbst umzugehen, ankommt (vgl. Bennis/Nanus 1994, S. 22). In seiner Zeit am MIT arbeitete er mit vielen Vertretern der Humanistischen Psychologie, wie zum Beispiel Douglas McGregor, Carl Rogers, Abraham Maslow und Erik Erikson zusammen, was seine Ideen über Leadership geprägt hat (vgl. Bennis/Nanus 1994, S. 36).

Auch wenn er die Idee des Dialoges nicht explizit erwähnt, so sind all seine Gedanken zu Management und Leadership heute noch sehr modern und schlagen eine Brücke zwischen Management, Leadership und dialogischem Management. Er vertritt in seinen Büchern die Meinung, dass demokratische Modelle auch in die Unternehmen gehören, damit eine offene und freie Kommunikation auf allen Ebenen fließen kann. Ferner führt er an, dass Konflikte einzig durch Konsens gelöst werden können, Gefühle genauso wichtig genommen werden sollten wie sachliche Umgangs- und Arbeitsformen und das System auf den Menschen ausgerichtet sein sollte (vgl. Bennis/Nanus 1994, S. 73).

Aus den Ausführungen Bennis in Verbindung mit den Grundlagen der humanistischen Psychologie kann abgeleitet werden, dass in einem Unternehmen, das anstrebt, ein guter Platz für Mitarbeiter zu werden, die Faktoren der Persönlichkeit, Wertschätzung und Visionsgeist besonders beachtet werden sollten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Fähigkeit, mit dem Stress aber auch mit dem Ruhm in einer so verantwortungsvollen hohen Position umgehen zu können.

Das Stanford Gefängnisexperiment von Zimbardo beweist, dass ein Teil der Menschen, sobald sie mit Macht ausgestattet werden, nicht mehr aus der positiven Seite ihrer Persönlichkeit heraus agieren, sondern dass negative Aspekte wie Machtauspielung, Destruktivität und Narzissmus von ihnen Besitz nehmen (vgl. Zimbardo 2008, S. 28-168).

Menschen mit einer narzisstischen Disposition gelingt es mit der höchsten Wahrscheinlichkeit, eine hohe Führungsrolle in einem Unternehmen zu erreichen, Menschen mit einer Disposition der Harmoniesuche und Abhängigkeit haben dagegen die niedrigste Wahrscheinlichkeit, an die Spitze zu gelangen (vgl. Kets de Vries 1990, S. 80).

Die charismatische Führungskraft kommt bei Mitarbeitern mit einer Angstdisposition weitaus mehr an, als bei Menschen, die weniger über Angst zu steuern sind (vgl. Paschen/Dihsmaier 2011, S. 35). Um also herauszufinden, welche Führungskräfte bei ihren Mitarbeitern gut ankommen, und somit die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, ist es interessant, sowohl die psychologische Disposition des Führenden als auch die des zu Führenden zu betrachten. Paschen/Dihsmaier schreiben dazu:

„Unsere Botschaft ist, dass die Persönlichkeitsattribute einer Führungsperson, die Persönlichkeitsattribute der Geführten und der Kontext in einer ganz bestimmten Weise zueinander passen müssen, damit eine charismatische Führungsbeziehung entstehen kann.“
(Paschen/Dihsmaier 2011, S. 39)

Aus der GLOBE-Studie und auch aus den Schriften von Dammann (2007) und Kets de Vries (1990) wird deutlich, dass Menschen mit einer narzisstischen Grundposition leichter in Führungspositionen gelangen, sie aber auch gefährdeter sind, negativ wahrgenommen zu werden.

Paschen/Dihsmaier (2011) stellen dabei fest, dass diese Chefs dann von ihren Mitarbeitern hoch geschätzt werden, wenn sie in der Lage sind, Situationen der Unsicherheit in Sicherheit zu verwandeln (Paschen/Dihsmaier 2011, S. 34-40).

Dies wiederum ist diesen Führungskräften nur möglich, wenn sie auch noch in schwierigen Situationen auf der hellen Seite ihrer Persönlichkeit bleiben und nicht, wie ein Drittel der Teilnehmer des Zimbardo-Gefängnis-Experiments (vgl. Zimbardo 2008, S. 28-168), zu negativen bis sadistischen Verhaltensweisen greifen.

Es kommt nicht nur darauf an, welche Disposition ein Führender hat, sondern vor allem darauf, dass er in allen Situationen reflektiert bleibt und mit seiner positiven Kraft agiert – anstelle defizitgesteuert seine Macht negativ wirken zu lassen. Diese Fähigkeit hängt in erster Linie mit seiner Persönlichkeit zusammen (siehe Kapitel 2.6).

2.2 Dialog

Das Wort Dialog kommt von dem griechischen Wort diálogos. Logos, das Wort beziehungsweise die Wortbedeutung, dia bedeutet durch (vgl. Bohm 2011). Nach David Bohm ist der Dialog ein freier Sinnstrom, der durch eine ganze Gruppe fließen kann, wenn sich alle dialogisch verhalten. So kann etwas Neues, Kreatives entstehen, das zu Beginn eines Dialoges noch nicht vorhanden war, sondern erst durch das gemeinsame Denken entstanden ist (vgl. Bohm 2011, S. 33)

Man spricht von einem Dialog, wenn zwei oder mehrere Personen sich durch Rede und Gegenrede mündlich oder auch schriftlich einem Thema nähern (vgl. Bohm 2011, S. 33). Im Dialog geht es, mehr noch als in der normalen Kommunikation, darum, eine Wahrheit oder Bedeutung eines Themas durch das Wort zu finden. Der Austausch der am Dialog beteiligten Menschen sollte möglichst vorurteilsfrei stattfinden.

Der Dialog lebt davon, dass jeder Beteiligte flexibel und bereit ist, seine eigene Meinung durch das Gesagte der anderen zu hinterfragen und somit im Feld der Dialogpartner die Möglichkeit zu schaffen, gemeinsam zu denken und so eine neue und größere Erkenntnis zu erreichen, als nur die Summe der Kenntnisse der Einzelnen. Dieser Synergieeffekt entsteht dadurch, dass durch den Austausch mehrerer Beteiligter Sinn erzeugt werden kann.

Der Dialog setzt gute Kommunikationsfähigkeiten der Beteiligten voraus, ist aber mehr als gute Kommunikation. Ein Dialog kann auch von nur einer Person mit sich selbst geführt werden, der sogenannte „innere Dialog“. Das Gegenteil zum Dialog ist der Monolog, in dem nur ein Einzelner spricht – und die anderen nur Zuhörer sind. Das Besondere des Dialoges ist der ihm zugrundeliegende Gedanke, dass durch ihn ein Sinnstrom innerhalb der Beteiligten möglich ist (vgl. Bohm 2011 S. 32-33).

Die verschiedenen Elemente des Dialoges beschreibt das folgende Kapitel, insbesondere die Eigenschaften, die den Dialog von der normalen Kommunikation abgrenzen und die Dialogteilnehmer als gleichberechtigte Partner auf der Suche nach Wahrhaftigkeit sehen.

2.2.1 Dialog in der Antike nach Platon und Sokrates

Der wohl erste berühmte Vertreter des Dialoges war Sokrates (469-399 vor Christi), der auf den Marktplätzen Athens seine Mitbürger durch das Hinterfragen des Gesagten dazu brachte, deren innewohnende Haltung und Gedanken zu ergründen. Mit dieser Hebammenkunst (Mäeutik) machte er sich allerdings auch viele Feinde und wurde von seinen dialogunfähigen Feinden in der Politik zum Tode durch den Schierlingsbecher verurteilt (vgl. Poller 2010, S. 69).

Hier zeigte sich schon in der Antike das noch heute aktuelle Problem, dass der Dialog und der Dialogführer eine Umgebung brauchen, die selbstreflektiert, kritikfähig und eben dialogfähig ist.

Platon übernahm die Idee des Dialoges und verfasste seine Werke in Dialogform. So zeigt er zum Beispiel in der Politea, wie man sich dem Thema der Gerechtigkeit durch den Dialog annähern kann. Platon lässt Sokrates einen Dialog mit verschiedenen Dorfbewohnern führen, der nach dem Prinzip des Nachfragens und Infragestellens des Gesagten am Ende zu einer Lösung führt, beziehungsweise eine für alle befriedigende Antwort finden lässt. Hier bringt er zum Beispiel die Frage auf, ob es gerecht wäre, jemandem einen geliehenen Gegenstand zurückzugeben. Zunächst sind alle Beteiligten absolut der Meinung, dass dies gerecht wäre. Nun bringt er die Wendung, wie es sich verhielte, wenn der Gegenstand eine Waffe wäre, und der Eigentümer dem Wahnsinn verfallen wäre. Die Antworten der Beteiligten ändern sich – und somit macht Platon klar, dass es nicht immer gerecht sei, jedem das Geschuldete zurück zu geben (vgl. Platon 2010, S. 13-60 und Bröcker 1999, S. 213-214).

Über diesen Einstieg spinnt sich ein Dialog über mehrere hundert Seiten darüber, was gerecht und was ungerecht sei. Platon vermeidet in seinen Büchern, das Richtige in Form eines Postulats zu beschreiben, sondern lässt seine Protagonisten durch Dialoge herausfinden, was das Wahre, Gute und Schöne ist.

Seinen Zuhörern lehrt Sokrates dadurch, wie er durch gezieltes Denken in Frage und Antwort auf neue Antworten kommen kann. Hier liegen die ersten Wurzeln des Dialoges, die dann von Platon, Aristoteles und anderen Philosophen und Religionsführern weiter aufgegriffen wurden.

Im Anschluss wird hier vor allem Martin Buber erwähnt, der das „Menschsein“ und dem Menschen als „Mensch“ zu begegnen in den Vordergrund stellt, und von der Funktion, die ein Mensch in der Begegnung mit anderen auch immer hat, abzugrenzen versucht (vgl. Israel 1995, S. 80-85).

Aus den folgenden Erörterungen über den Dialog aus der Sichtweise der verschiedenen Autoren stellt sich die Frage, inwieweit sich die Grundidee des absichtslosen Dialoges, bei dem sich Mensch und Mensch als Ich und Du und nicht als Interessensvertreter begegnen sollen, in einer Wirtschaftswelt, erfolgs- und effizienzsuchend, wie wir sie heute kennen, durchsetzen lässt. Ist der Mensch im Unternehmen doch immer als Arbeitnehmer zum Nutzen des Unternehmens eingestellt – und doch soll diese Forschungsarbeit mit ihrer Idee des dialogischen Managements (Petersen 2003) und den dahinter liegenden humanistischen Grundgedanken der absichtslosen Wertschätzung zeigen, dass die Hinwendung zum Menschen für das Unternehmen Nutzen zeigen kann, aber das – und mag es auch paradox klingen – wird dann je besser gelingen, je absichtsloser diese Zuwendung zum Menschen geschieht.

Der Dialog in seinem Grundgedanken ist absichtslos (vgl. Bohm 2011, S. 28). Dieser Forschungsarbeit liegt die Hypothese zugrunde, dass sich Menschen wohler und zufriedener fühlen, wenn sie zunächst eher als gleichberechtigte Menschen Wertschätzung erfahren, denn als Produktionsfaktor. Inwieweit dialogisches Management mit der Zufriedenheit zusammenhängt, wird diese Untersuchung zeigen.

2.2.2 Dialog nach Martin Buber

Der 1878 in Wien geborene und 1965 in Jerusalem verstorbene Religionsphilosoph Martin Buber hat den Dialog in seinem Hauptwerk „Das Dialogische Prinzip – Ich und Du“ als ontologisches Prinzip geprägt. Ihm geht es vor allem um das Verhältnis des Menschen zu Gott und anderen Menschen in Form von Begegnung und Gespräch (vgl. Israel 1995, S. 75-96). Anders als Platon in seinem sokratischen Dialog, will Buber mit seinem Dialog nicht auf logische Widersprüche der Wahrheitsfindung hinweisen, sondern es geht um die Beziehung des Menschen zu Gott, den er als das „ewige Du“ beschreibt (vgl. Israel 1995, S. 92-93). *„Im Anfang ist die Beziehung“* (Buber 1965, S. 22)

Wie Mead (1973) vertritt Buber den Standpunkt, dass der Mensch nur durch die Begegnung mit einem anderen Menschen, von einem „Du“ zu einem „Ich“ werden kann.

„Das Ich ist die Reaktion des Einzelnen auf die Haltung der Gemeinschaft, so wie diese in seiner Erfahrung erscheint. Seine Reaktion auf diese organisierte Haltung ändert wiederum diese.“ (Mead 1973, S. 240)

Mit dem Satz „Der Mensch wird am Du zum Ich“. (Buber 1965, S. 32) meint Buber, dass der Mensch seine Persönlichkeit und sein Verhalten durch die Beziehungen mit anderen erlangt. Im Gegensatz zu Freud, der das Verhalten eines Menschen aus seinen in ihm liegenden Trieben erklärt. *„Verhalten wird in der Triebkonzeption Freuds in erster Linie als Ergebnis höchst dynamischer und konfliktreicher Binnenprozesse verstanden“* (Rheinberg 2008, S. 31).

Buber beschreibt den Menschen nicht psychologisch durch seine inneren Eigenschaften, sondern sieht diese als Konsequenz von Begegnungen mit anderen.

„Alles wirkliche Leben ist Begegnung.“ (Buber 1965, S. 15)

Bubers zentrales Thema ist das authentische Gespräch, in dem sich Menschen vorurteils- und herrschaftsfrei begegnen. Solch ein Gespräch funktioniert nur, wenn beide Dialogpartner sich mit all ihren Meinungen akzeptieren. Diese kommunikationstechnische Sicht (vgl. Israel 1995, S. 85-86) ist einer der wichtigsten Voraussetzungen des Dialoges. Interessant für das dialogische Management ist der Teil der Motivation Bubers für sein Buch „Ich und Du“, der darin lag, dass er befürchtet, dass sich diese Welt immer mehr von einer beziehungsorientierten „Du-Welt“ in eine produktionsbezogene „Es-Welt“ verwandelt (vgl. Israel 1995, S. 86). Mit der „Es-Welt“ meint Buber eine Welt, die durch Unterwerfung der Natur durch den Menschen, Technik, Produktion, ökonomisches Wachstum, und vor allem die steigende Orientierung am Eigennutzen des Individuums, den Menschen von seiner eigentlichen Aufgabe, Mensch zu sein, immer weiter entfremdet (vgl. Israel 1995, S. 86). Dieser Gedanke

der Entfremdung von sich selbst durch die Leistungsgesellschaft, der vorher schon von Marx Weber genannt wurde, wird hier durch die Handlungsempfehlung des Dialoges und eine Auseinandersetzung mit sich selbst, dem „Ich“ in der Begegnung mit dem anderen, dem „Du“, und einem verdinglichten „Es“, das im weitesten Sinne für einen Nutzen steht, als philosophisches Konzept eingeführt. Würde man Buber heute über seine Prognosen einer Gesellschaft in unserer digitalen Welt fragen, in der Gespräche kaum noch von Angesicht zu Angesicht stattfinden, sondern über Facebook, Linked In, Skype und andere Internetplattformen, bei denen heute jeder Nutzer davon ausgeht, dass sie von Dritten abgehört werden, so würde er vermutlich antworten:

*„Ohne Es kann der Mensch nicht leben. Aber wer mit ihm allein lebt, ist nicht der Mensch.“
(Buber 1965, S. 38)*

Buber beschreibt deutlich, wie eine überwiegend zielgerichtete Haltung des Menschen für ihn selbst schädlich sein kann. Betrachtet man das „Dialogische“ in Unternehmen unter diesem Gesichtspunkt, so gerät dialogische Führung immer dann in eine Schiefelage, wenn „wertschätzende“ Führungsformen nur deswegen angewandt werden, um die Produktivität der Mannschaft zu erhöhen. Hier kommt der Begriff der Absichtslosigkeit ins Spiel. Würden Führungskräfte ihre Mitarbeiter wertschätzend und dialogisch führen, weil sie tatsächlich den Menschen, nach Buber das „Du“ im anderen, sehen und nicht das „Es“, in Form seiner Funktionalität, dann könnte man in Bubers Sinne von der ethischen Anwendung des dialogischen Prinzips in der Führung sprechen. Dies wäre dann ein Ansatz, der die Mitarbeiterzufriedenheit entscheidend verbessern könnte: Das uneigennützig Sehen, Schätzen und Verstehen des Mitarbeiters als ganzheitlichen Menschen. Im dialogischen Management werden folgende Annahmen von Buber besonders wichtig (vgl. Buber 1965):

- Die Gewissheit, dass sich ein Mensch durch Begegnung mit anderen entwickelt, die für ihn Spiegel sind, so wie er für sie Spiegel ist.
- Die Haltung, einen anderen mit all seinen Grundannahmen und Meinungen vorbehaltlos zu akzeptieren.
- Die Einsicht, dass es etwas gibt, das größer ist als der Mensch selbst.
- Die Haltung, dass sich ein Geist zwischen Menschen erst durch das Gespräch entwickelt.
- Der Gedanke, dass der Mensch Schaden nehmen kann, wenn er sich nur noch mit der Welt außerhalb seiner selbst, dem „Es“ beschäftigt und das besonders in dem Kontext, wenn der arbeitende Mensch von seinen Arbeitgebern als „Es“ =Produktionsfaktor funktionalisiert wird.

2.2.3 Dialog nach David Joseph Bohm

David Joseph Bohm wurde am 20. Dezember 1917 in Wilkes-Barre, Pennsylvania geboren und starb am 27. Oktober 1992 in London. Der amerikanische Quantenphysiker und Philosoph beschäftigte sich Zeit seines Lebens auch mit dem Anspruch der wissenschaftlichen Wahrheitssuche. Dabei stieß er auf den Widerspruch des Ehrgeizes der Wissenschaftler zwischen der starren Verteidigung von Theorien und der Tradition zur eigentlichen wissenschaftlichen Wahrheitsfindung (vgl. Bohm 2011, S. 8). Den Dialog fand Bohm hier als Lösung dieses Dilemmas. Durch das Führen eines Dialoges nach bestimmten Grundregeln kann nach Bohm „*der Sinn fließen*“ (Hartkemeyer 2005, S. 32). Der Dialog soll im Sinne Bohms den Voraussetzungen, Annahmen, Überzeugungen und Gefühlen von Menschen, die an einer Thematik beteiligt sind, auf den Grund gehen. So weist Bohm auf die beiden Stammwörter des Dialoges, *lógos* (Wort, Wortsinn) und *dia* (durch), hin; Sinn entsteht also durch den Sinn des Wortes (vgl. Hartkemeyer 2005, S. 32 und Bohm 2011, S. 10).

Die Besonderheiten des Dialoges nach Bohm sind:

Der Geist des Dialoges muss vorhanden sein

Es können beliebig viele Dialogteilnehmer vorhanden sein, im Ausnahmefall wäre auch ein intrapersoneller Dialog innerhalb einer einzigen Person möglich. Es kommt auf den Sinnstrom an, der innerhalb einer Gruppe fließen kann, wenn die Teilnehmer offen sind, und ein geschützter Raum vorhanden ist (vgl. Bohm 2011, S. 33).

Der Geist des Dialoges heißt, dass alle gewinnen (win-win) und es keine individuellen Gewinner oder Verlierer gibt

Anders als bei der Diskussion, bei der die Diskussionspartner Argumente, wie in einem Ping-Pong-Spiel hin und her schlagen, um Punkte zu sammeln, geht es im Dialog nicht darum, dass einer gewinnt, sondern dass alle gemeinsam auf neue Erkenntnisse kommen. Im Dialog sollen alle gewinnen (vgl. Bohm 2011, S. 33-34). Im Vergleich zu Verhandlungen geht es beim Dialog nicht darum, dass sich zwei Verhandlungspartner so annähern, dass sie beide in ihren Meinungen ein wenig nachgeben und zu einem lauwarmen Kompromiss kommen (vgl. Bohm 2011, S. 53). Der Dialog bietet die Chance, durch langes miteinander Reden und Denken anstelle des Kompromisses einen Konsens zu finden, der alle Beteiligten und die Umwelt zufrieden stellt.

Der Geist des Dialoges besagt, dass alle ihre Grundannahmen in Frage stellen

Der Dialog unterscheidet sich von der Verhandlung, weil es nicht darum geht, dass man ein Verhandlungsziel erreicht, sondern dass alle ihre Grundannahmen in Frage stellen und niemand während des Dialoges mit seinen Grundannahmen identifiziert ist – nur dann kann der Dialog allen Zwängen auf den Grund gehen (vgl. Bohm 2011, S. 35-36).

Der Dialog befasst sich mit den Denkprozessen hinter den Annahmen – der Fragmentierung des Denkens

Meinungen von Menschen sind das Ergebnis all ihrer gedachten Gedanken, Erfahrungen und dessen, was sie einmal gelernt oder gehört haben. Voraussetzung für den Dialog ist, die Identifizierungen mit all diesen Annahmen zu erkennen und dann loszulassen. Der Dialog soll dem Denkvorgang auf den Grund gehen, um dann den kollektiven Ablauf der Denkprozesse zu ändern (vgl. Bohm 2011, S. 37).

„Die Fragmentierung ist eine Schwierigkeit des Denkens, aber die Wurzeln liegen tiefer. Das Denken ist sehr aktiv, aber der Denkprozess denkt, dass er gar nichts tut, sondern einem nur mitteilt, wie die Dinge eben sind. Fast alles um uns herum entspringt im Grunde dem Denken – Häuser, Fabriken, Bauernhöfe, Straßen ... Unser Denken ist Ursache aller ökologischer Probleme, denn wir haben gedacht, die Welt sei da, damit wir sie ausbeuten können, und sie sei unbegrenzt, so dass wir unbedenklich Luft, Wasser und Erde verschmutzen können, ohne dass es etwas ausmacht.“ (Bohm 2011, S. 38) Auf diese Art, etwas vorauszusetzen, produziert das Denken fortwährend eine Art von Problem, das dadurch entsteht, dass das Denken seine Grundannahmen verteidigt und somit die Hinweise, dass etwas falsch gedacht wird, nicht wirksam werden. Das Denken bewirkt etwas, sagt aber, ich war's nicht.“ (Bohm 2011, S. 39)

Das Denken unterscheidet individuelles und kollektives Denken

Die meisten Gedanken von Menschen sind kollektiven Ursprungs (vgl. Bohm 2011, S. 40), zum Beispiel die Sprache, das Funktionieren einer Gesellschaft, die Ethik und so weiter. Das individuelle Denken ist meist das Ergebnis eines kollektiven Denkens, das sich ein Individuum zu Eigen gemacht hat. Wenn zum Beispiel im Elternhaus bestimmte Werte und Einstellungen vertreten wurden, so hat das Kind diese irgendwann als seine eigenen übernommen und so werden aus kollektiven dann individuelle Meinungen, die nicht mehr hinterfragt werden. Wenn Menschen zu einem Dialog zusammen kommen, bringen sie sowohl diese kollektiven als auch individuellen Annahmen und Meinungen mit. Dies ist aber meist ein unbewusster Prozess. Unbewusst werden diese Menschen im Zusammentreffen mit anderen ihr Denken verteidigen. Genau dies verhindert aber einen guten Dialog, denn solange jeder nur damit beschäftigt ist, seine Gedanken, Vorannahmen und Meinungen zu

verteidigen, kann nichts Gemeinsames entstehen. Dieses Phänomen ist überall anzutreffen, in den Religionen, der Politik, in Unternehmen und auch in der Wissenschaft. Wenn alle an ihrer Sichtweise festhalten, ist keine Einigung möglich. Sobald ein Eigeninteresse im Spiel ist, wird es sehr schwierig, eine gegenteilige Meinung gelten zu lassen (vgl. Bohm 2011, S. 40-45).

Inkohärentes Denken in kohärentes Denken verwandeln

Die Idee des Dialoges ist es, das in alle Richtungen gerichtete individuelle und kollektive Denken (inkohärentes Denken) durch einen gemeinsamen Prozess zu konzentrieren und in eine Richtung zu lenken (kohärentes Denken). Bohm spricht davon, dass die Menschen ein gemeinsames Bewusstsein entwickeln müssen, damit sie gemeinsam die Dinge tun können, die getan werden müssen (vgl. Bohm 2011, S. 46-47).

Der Geist des Dialoges: Alle Teilnehmer sind auf gleicher Augenhöhe

Die bevorzugte Sitzordnung für den Dialog ist der Kreis. Es sollte weder eine Tagesordnung, noch Ziele, oder einen Dialogleiter geben, es sollten idealerweise keine Entscheidungen getroffen werden. Diese Voraussetzungen sind in einer straff organisierten, ziel- und leistungsorientierten Businesswelt ungewöhnlich und bereiten dem einen oder anderen Manager erst einmal Unbehagen. Es ist nach Bohms Theorie besonders wichtig, dass alle Dialog-Teilnehmer frei von Leistungsdruck sind, eine Entscheidung fällen zu müssen. Es geht Bohm um „leisure“ im Sinne von Muse und freie Zeit in einem offenen Raum. Sobald eine Gruppe nach einer gewissen Zeit eine Entscheidung zu einem Thema treffen muss, ist sie nicht mehr frei. Hier bezieht er sich auf Krishnamurti, der immer sagte: „Der Becher muss leer sein, um etwas aufnehmen zu können.“ (Bohm 2011, S. 50)

Diese Form der Absichtslosigkeit ist für Unternehmer, Führungskräfte und Manager heute zunächst eine Herausforderung. Die später entwickelten Methoden des „World-Cafés“ und „Open Space“ machen die Ideen des Dialoges für die Businesswelt gesellschaftsfähig. Bohms Ansatz bei seinen Dialogen waren kulturelle Konditionierungen. Es ging ihm nicht darum aus den Sitzungen „Sozio-Therapien“ oder Encounter-Gruppen zu machen, wie es bei Rogers zu finden ist (siehe Kapitel 2.5.2.1).

Dialog-Partner sollen Annahmen in der Schwebel halten können

In einer Dialog-Gruppe bringt jeder Teilnehmer seine individuellen Annahmen und Überzeugungen mit. Diese sollen an keiner Stelle verteidigt werden. Damit dies gelingt, müssen die Teilnehmer ihre Annahmen in der Schwebel halten. Das bedeutet, dass die eigenen Annahmen weder verteidigt noch angezweifelt werden. Sie sind einfach nur da –

stehen also wie ein Schild vor den Teilnehmern, so dass sie selbst und die anderen sie genau studieren können, ohne sie zu bewerten. So wird die ganze Gruppe für jeden einzelnen zum Spiegel. Die große Kunst des Dialoges ist es somit, dass allen Teilnehmern transparent wird, was die anderen denken – ohne dabei zu irgendwelchen Schlussfolgerungen, Urteilen oder Bewertungen zu kommen.

Es geht also auch darum, die eigenen Impulse zu kontrollieren, falls ein Teilnehmer eine Meinung hat, die diametral der eigenen entgegengesetzt ist. Sobald Emotionen wie Wut oder Ablehnung beim einzelnen Teilnehmer entstehen, soll er diese nicht unterdrücken, sondern in der Schwebelage halten, also feststellen, was die Meinung eines anderen mit ihm macht, und es erst einmal so stehen lassen. Gerade in hitzigen, kontroversen Dialogen sind hier die Teilnehmer gefragt, die von einer Meinung gerade weniger emotional betroffen sind, den Dialog der anderen wieder auf eine Ebene zu holen, auf der es möglich ist, das Denken aller zu beobachten (vgl. Bohm 2011 S. 55-58).

Das Notwendige im Dialog in Frage stellen

Das, was Menschen als Ergebnis vergangener Denkprozesse in ihren Köpfen als Glaubenssätze abgespeichert haben, halten sie oft für absolut notwendig. Im Dialog soll diese Notwendigkeit offengelegt und hinterfragt werden. Nur dann kann etwas Kreatives und Neues entstehen (vgl. Bohm 2011, S. 58-62). Die Notwendigkeit in Frage zu stellen ermöglicht die Annäherung unterschiedlicher Meinungen und die Transformation der Problemstellung auf eine höhere Stufe.

Propriozeption des Denkens schaffen

Menschen denken, aber es ist ihnen meist nicht bewusst, wie sie dies tun, und so schaffen sie durch die Art des Denkens immer wieder dasselbe Problem. Schaffen wir es aber, unser Denken wahrzunehmen und zu entschlüsseln, **wie** und nicht nur **was** wir denken, so kann eine Veränderung herbeigeführt werden und kollektiv ein neues Bewusstsein geschaffen werden (vgl. Bohm 2011, S. 62-65).

Ein partizipierendes Bewusstsein schaffen

Dadurch, dass Notwendigkeiten in Frage gestellt werden, Annahmen in der Schwebelage gehalten werden, wird nicht mehr diskutiert und an eigenen Vorstellungen festgehalten, und die Energie der Gruppe kann in die Richtung fließen, dass alle miteinander statt gegeneinander denken und Themen gemeinsam weiter spinnen, um somit ein gemeinschaftliches und partizipierendes Bewusstsein in der Gruppe schaffen (vgl. Bohm 2011, S. 65-68).

2.2.4 Dialog nach William Isaacs

William Isaacs unterrichtet am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Dort leitete er von 1992-1994 das Dialogue-Project (vgl. Isaacs 2002), das Gruppen von Wissenschaftlern nach Bohms Ideen zum Dialog anleitete, wobei das stark methodische Vorgehen hier von Bohms und Krishnamurtis Grundideen abweicht. Isaacs hat in seiner jahrelangen Praxisarbeit seine Dialogmethode in vielen Firmen ausprobiert und gemeinsam mit Peter Senge, Peter Garrett und anderen an dem Thema der „Lernenden Organisation“ geforscht und gearbeitet. Peter Garrett ist es gelungen mit dieser Methode in Hochsicherheitsgefängnissen der Resozialisation von Häftlingen beizutragen.

Der Schwerpunkt von Isaacs Idee des Dialoges ist das „miteinander zu denken“ und die Einheit des Menschen. Isaacs geht davon aus, dass sich der Mensch nicht teilen lässt in ein berufliches und ein privates Wesen (vgl. Isaacs 2002, S. 16-19).

„Was wir privat tun, hat Einfluss auf die berufliche Leistung. Wie wir denken, hat Einfluss darauf, wie wir sprechen. Und wie wir miteinander sprechen, beeinflusst definitiv unsere Effektivität. Man könnte sogar sagen, dass sich große berufliche Fehlschläge auf parallele Fehlschläge im Gespräch zurückführen lassen.“ (Isaacs 2002, S. 16)

Ähnlich wie Bohm stellt Isaacs fest, dass die Probleme dieser Welt so komplex geworden sind, dass sie nicht mehr durch einen Kopf alleine gelöst werden können. Der Dialog soll hier die „kollektive Intelligenz“ zusammen arbeitender Menschen nutzbar machen (vgl. Issacs 2002, S. 22).

Isaacs unterscheidet drei Sprachen des Dialoges:

1. Die Sprache der Bedeutung, mit der Ideen vermittelt werden.
2. Die Sprache der Gefühle und der Ästhetik: Das Gefühl für die Schönheit, den Rhythmus und das Timing unserer Gespräche.
3. Die Sprache der Macht – vor allem der Macht unseres Handelns
(vgl. Isaacs 2002, S. 24-25).

Weiter unterscheidet er drei Handlungsebenen:

1. Kohärentes Handeln möglich machen:
Sich des Widerspruchs der eigenen Worte und Taten bewusst machen.
2. Fließende Interaktionsstrukturen entwickeln:
Intuition lernen und die Kräfte, die innerhalb eines Gespräches wirken, erkennen.
3. Dem Dialog den nötigen Raum geben:
Der Architektur des Unsichtbaren, das heißt, den Denkgewohnheiten und der Art der Aufmerksamkeit, die in der Interaktion fließen und deren Atmosphäre bewusst werden (vgl. Isaacs 2002, S. 38-39).

Die Kapazitäten für neues Verhalten bei Isaacs in einem Dialog sind:

Der Dialog beginnt nicht im Austausch mit anderen, sondern bei sich selbst. Zunächst sollte man sich fragen, „*ob man sich selbst zuhören und mit sich selbst sprechen kann*“ (Isaacs 2002, S. 83).

Die Fähigkeiten des Dialoges belaufen sich nach Isaacs auf die vier Kapazitäten für neues Verhalten, die hierbei sind: Zuhören, Respektieren, Suspendieren und Artikulieren.

Zuhören:

„Im Zentrum des Dialogs steht die schlichte, aber profunde Fähigkeit des Zuhörens.“
(Isaacs 2002, S. 85)

In Isaacs Sinne meint dies, nicht nur dem anderen zuzuhören, sondern vor allem auch den Lärm im Inneren wahrzunehmen und ein inneres Schweigen zu entwickeln. Das erfordert einen Raum, in dem Zuhören ermöglicht wird (vgl. Isaacs 2002, S. 85).

Im Zuhören wird Menschen gewahr, dass sie in einem „partizipativen Universum“ leben, das bedeutet nach Isaacs, dass der Mensch sowohl Bestandteil als auch Beobachter der Welt ist. Er geht von einem systemischen Weltbild aus, indem er schreibt, dass der Mensch nicht von der Welt getrennt, sondern ein Teil von ihr ist. Dies wird auch in der Sprache deutlich, die holographisch ist. So enthält jeder Satz nicht nur die Information über den Kontext, sondern auch über den Menschen an sich (vgl. Isaacs 2002, S. 87-89). Zuhören ist für manche Menschen sehr schwer. Es ist aber ein erlernbarer Prozess. Der erste Schritt dazu ist, sich klar zu machen, wie man zuhört. Hierbei ist wieder als erstes zu beachten, was man denkt und darauf zu achten, dass ein großer Teil der menschlichen Reaktionen aus dem

Gedächtnis, also nicht aus frischen, sondern den gespeicherten Gedanken kommt (vgl. Isaacs 2002, S. 91-92). Dieser Gedanke ist auch bei Bohm ein zentraler Bestandteil seiner Theorie. Hier spielt die Theorie des Selbstwertes eine große Rolle. Die Art und Weise, wie ein Mensch über sich denkt und somit auch über andere, hat damit zu tun, welches Selbstkonzept er von sich hat (vgl. Kapitel 2.6.). Je weiter entfernt ein Mensch von einer gesunden und reflektierten Sicht auf sich selbst ist, desto schwieriger wird ihm der Akt des neutralen Zuhörens fallen, ohne sich von seinen gespeichert Gedanken irritieren zu lassen (vgl. Isaacs 2002, S. 93-97).

Isaacs Lösung für dieses Problem:

„Wie ich bereits gesagt habe, neigen wir zu einem Denken, das uns von der Ganzheit entfernt und zur Fragmentierung führt. Fragmentiertes Zuhören ist also Abstraktion, und d.h. wörtlich: die Bedeutung aus etwas herausziehen. Ich kann also mit einem Teil meiner selbst zuhören und voll partizipieren, und mit einem anderen Teil abstrahieren und nicht oder nur selektiv auf das achten, was ich höre. Nur wenn man sich der Anteile bewusst wird, die trotz aller Bemühungen um gutes Zuhören eben nicht zuhören, ist der Durchbruch zu einer neuen Erfahrung möglich.“ (Isaacs 2002, S.103)

Auch hier wird wieder deutlich, dass Dialogfähigkeit sehr stark von der eigenen Persönlichkeit abhängt, denn nicht jeder ist zu dieser Abstraktionsleistung in der spontanen Gesprächssituation fähig (vgl. Kapitel 2.6).

Respektieren:

„Jemanden zu respektieren heißt, nach den Quellen seiner Erfahrung zu suchen.“ (Isaacs 2002, S. 105)

Der afrikanische Stamm der Zulus begrüßt und verabschiedet sich mit:„

„Sawu bona, das bedeutet, ich sehe dich.“ (Isaacs 2002, S. 105)

Gesehen zu werden bedeutet für die indigenen Völker, Teil der Natur zu sein (vgl. Isaacs 2002, S. 105). Aber nicht nur in den indigenen Völkern ist das „Ich sehe dich“ ein wichtiger Bestandteil von Wertschätzung. Sie ist auch in der humanistischen Psychologie von großer Bedeutung, gerade in der klientenzentrierten Therapie Rogers (Rogers 1979).

Ein weiterer wichtiger Teil des Respektes ist es, die Grenzen eines anderen zu respektieren. Grenzen zu respektieren meint hier, den richtigen Abstand zu wahren, das heißt weder „jemandem zu nahe zu treten“ noch ihn völlig in Ruhe zu lassen (vgl. Isaacs 2002, S. 108-109).

Der Feind des Respektes vor anderen ist vor allem die eigene Bewertung des Handelns eines anderen. Hier liegt die dunkle Seite des Respektes. Sobald jemand einen anderen in seinem Handeln oder seinem „Sein“ aburteilt, wird aus dem Respekt Gewalt gegen einen anderen (vgl. Isaacs 2002, S. 121). Als Lösung bietet er Folgendes an:

„Der wohl lehrreichste Weg, die Fähigkeit zum Respekt zu vertiefen, liegt darin, sich die eigenen Anteile bewusst zu machen, die andere nicht respektieren. Auch hier kann es hilfreich sein, auf Zeiten zu achten, in denen Sie das Gegenteil dessen tun, was Sie in den oben beschriebenen Übungen gelernt haben. Wenn Sie nicht zentriert sind und nicht respektieren, wer Sie sind und wo Sie stehen, können Sie auch andere nicht respektieren. Achten Sie auch darauf, wann Sie jemanden zuhören und denken: Das hat mit mir gar nichts zu tun. Solche Momente können auch ein Anstoß sein, intensiver über die eigene Abwehr nachzudenken. Und achten Sie schließlich auch darauf, in welchen Augenblicken Sie einen anderen so gut zu verstehen glauben, dass sie nichts mehr von ihm lernen können. Je stärker dieses Gefühl ist, desto weniger können Sie das, was anders ist oder neu ist, begreifen und respektieren.“ (Isaacs 2002, S. 121)

Suspendieren:

„Suspendieren bedeutet, die Richtung zu wechseln, inne zu halten, einen Schritt zurückzutreten und die Dinge aus einer neuen Perspektive zu betrachten.“ (Isaacs 2002, S. 123)

Das Problem des Suspendierens ist die Identifikation des Menschen mit dem von ihm Gesagten. Wird jemanden nun widersprochen, so fühlt sich der Mensch, der nur in seinen Gedanken angegriffen wurde, gerne gleich selbst attackiert und reagiert entsprechend. Je mehr jemand nun mit dem identifiziert ist, was er gesagt hat, oder je mehr Problematik er insgesamt mit seiner Identität hat, desto schwieriger wird für ihn das Suspendieren anderer Meinungen. Gerade in Situationen distanzierender Hierarchien und extremer Persönlichkeiten treten diese Probleme verstärkt auf. Beim erfolgreichen Dialog geht es darum, eine neue Perspektive zu gewinnen (vgl. Isaacs 2002, S. 123).

Um in einen Dialog treten zu können, ist es hilfreicher, die Haltung zu haben, sich gerne überraschen zu lassen, statt der Haltung, immer zu wissen, was der andere gerade denkt und warum er genau dieses denkt. Wer bereit ist, auf seine eigene Ignoranz in der Form

Zugriff zu nehmen, dass er anfängt etwas zu begreifen, was er nicht schon immer von sich wusste, beginnt sein Leben zu verändern, weil er die Sicht auf sich selbst verändert (vgl. Isaacs 2002, S. 124).

Hierbei beschreibt Isaacs Suspendieren als Prozess, der darin besteht, zunächst den Bewusstseinsinhalt zu enthüllen, das heißt, sich selbst und anderen das zu enthüllen, was man denkt, um dann selbst zu begreifen, warum das so ist. Dieses Vorgehen ermöglicht das Erkennen, welchen deterministischen Ursprung das eigene Denken hat und wird in vielen Psychotherapien, wie zum Beispiel dem Psychodrama dazu verwendet, zu erkennen, welche Stimmen im Kopf des Klienten wirken (vgl. Isaacs 2002, S. 128).

Das große Problem des Suspendierens liegt darin, dass Menschen meist an ihrer eigenen Meinung festhalten möchten.

Artikulieren:

Beim Artikulieren geht es Isaacs darum, die eigene Stimme zu finden. Das verlangt Entschlossenheit, Vertrauen zu sich selbst und auch die Bereitschaft, im richtigen Moment still zu sein und zuzuhören. Die Kontrolle beim Sprechen ist für ihn dabei genauso ein wichtiges Element wie die Kunst, die Selbstzensur zu überwinden und sich zu fragen (vgl. Isaacs 2002, S. 131-148):

„Was riskiere ich, wenn ich mich artikuliere, und was, wenn ich mich nicht artikuliere? Wie weit will ich mich jetzt artikulieren?“ (Isaacs 2002, S. 148)

Zusammengefasst kommt es Isaacs darauf an, den Dialog als Methode zur Verbesserung des Umgangs der Mitarbeiter untereinander und mit den verschiedenen Führungsebenen in Unternehmen einzuführen. Der methodische Gedanke Isaacs entspricht nicht mehr den Grundgedanken von Buber, wurde aber auch von den im Folgenden zitierten Autoren stark verfolgt.

2.2.5 Dialog nach Johannes und Martina Hartkemeyer

Besonders bei Hartkemeyer (vgl. Hartkemeyer/Hartkemeyer 2005) geht es darum, den Dialog durch Methoden greifbar und erlebbar zu machen. Für die Betriebspädagogik ist dieses praktische Vorgehen von Bedeutung, weil es die Philosophie aufgreift und ganz konkret Handlungsanweisungen gibt, wie ein Dialog pragmatisch in verschiedenen Lebensbereichen durchgeführt werden kann.

Die von Buber beschriebenen Problematiken der „Ich-Du-“ und der „Ich-Es-Beziehung“ werden hierbei nicht weiter thematisiert.

Die Problematik der Funktionalisierung beziehungsweise Zielrichtung einer Methode zur Erhöhung der Produktivität eines Unternehmens wird in dieser Forschungsarbeit dahingehend bearbeitet, dass im Verhalten der Führungskraft gegenüber seinen Mitarbeitern auch gemessen wird, ob der Mitarbeiter von der Führungskraft tatsächlich als Mensch gesehen wird, im Buberschen Sinne also als „Du“ oder ob sich der Mitarbeiter nur als Produktionsfaktor und Arbeitskraft fühlt, weil er als „Es“ im Buberschen Sinne von seiner Führungskraft adressiert wird.

Die von Hartkemeyer beschriebenen 10 Kernfähigkeiten sind für die Durchführung eines Dialogworkshops sowie die Problematik der Korrelation von Kompetenzen und Eigenschaften einer Führungskraft und ihrer Dialogfähigkeit von Interesse.

Sie zeigen auf, wie eine positive Haltung der Dialogteilnehmer sein sollte und gleichzeitig zeichnen sie das gegenteilige negative Verhalten dazu auf, siehe folgende Abbildung 2. Die Diskrepanz zwischen Ideal- und Realbild ist in der Praxis durch das Zusammentreffen der unterschiedlichen Persönlichkeiten (siehe Kapitel 2.6.2) häufig gegeben.

Die zehn Kernfähigkeiten	Paradoxe Intervention
1. Eine lernende Haltung einnehmen.	1. Mit Wissen beeindruckten.
2. Radikalen Respekt zeigen.	2. Den anderen keinesfalls ernst nehmen.
3. Von Herzen sprechen.	3. Unpersönlich und abstrakt bleiben.
4. Generativ zuhören.	4. Ins Wort fallen, unterbrechen.
5. Annahmen und Bewertungen in der Schwebe halten.	5. Sich mit seiner Meinung identifizieren.
6. Erkunden	6. Den Gegner mit Fragen verunsichern.
7. Produktiv plädieren.	7. Seinen Standpunkt unmissverständlich vertreten.
8. Offenheit	8. Sich abschotten.
9. Verlangsamung zulassen.	9. Schnell sein.
10. Die Beobachter beobachten	10. Mich selbst nie in Frage stellen.

Abbildung 2: Zehn Kernfähigkeiten dialogischen Handelns
(vgl. Hartkemeyer 2005, S. 50-53)

Ein erfolgreiches Praxisbeispiel für die Umsetzung eines dialogischen Managements bieten Dietz/Kracht (2011) mit ihrer Dokumentation der Einführung einer dialogischen Führung bei den Drogeriemärkten dm.

2.2.6 Dialog in der Lernenden Organisation nach Peter Senge

Peter Senge beschreibt mit seinem Werk „Die fünfte Disziplin“ eine Führungskultur, die bisher noch nicht in die Unternehmen voll und ganz Einzug gehalten hat. Die Idee der Lernenden Organisation stützt sich auf das systemische Denken, das als Fünfte Disziplin die vier Disziplinen: Personal Mastery, Mentale Modelle, Gemeinsame Vision und Teamlernen stützt (vgl. Senge 2003, S. 14-21):

Personal Mastery:

Die Klärung und Vertiefung der individuellen Vision und die Bündelung der Energien, sowie die objektive Betrachtung der Realität sind die Bestandteile von Personal Mastery. Die Summe der Visionen aller Teilnehmer der Lernenden Organisation ist der Sockel, die geistige Grundlage der Organisation (vgl. Senge 2003, S. 17).

„Mein Interesse gilt vor allem den Verbindungen zwischen dem individuellen Lernen und dem Lernen von Organisationen, den gegenseitigen Verpflichtungen von Individuum und Organisation und dem speziellen Geist eines Unternehmens, das sich aus Lernenden zusammensetzt.“ (Senge 2003, S. 17)

Mentale Modelle:

Mentale Modelle sind die Filter, die jeder einzelne im Kopf hat und durch die er die Welt sieht. Hier geht es um die Innenschau jedes Einzelnen und dabei auf das offene und ehrliche Betrachten aller Vorannahmen und Glaubenssätze. Hinderliche Denkmodelle sollen erkannt und verändert werden. Nur ein offener und positiv denkender Mensch kann die Lernende Organisation voran bringen. Negative Denkmodelle sollten dabei transformiert werden. Dies ist mit dem Bohmschen Gedanken des „in der Schwebelassen“ zu vergleichen (vgl. Senge 2003, S. 17-18).

Gemeinsame Visionen:

Eine Vision kann noch so funkelnd sein, wenn sie von oben verordnet wird, ist ihre Wirkung meist kontraproduktiv. In dieser Disziplin geht es darum, die individuellen Visionen der Mitarbeiter innerhalb der Gesamtvision zu integrieren und Möglichkeiten zu schaffen, die eigene Vision in diesem Unternehmen zu verwirklichen. Nur wenn das Individuum in die Vision integriert ist und dabei mitwirken kann, die gemeinsame Vision zu entwickeln, ist sie tatsächlich haltbar und stabil. Nur so wirkt eine Vision für alle motivierend (vgl. Senge 2003, S. 18-19).

Teamlernen:

Ziel in dieser Disziplin ist, dass die Intelligenz der Gruppe die der Summe der einzelnen Gruppenteilnehmer übersteigt. Wenn sich eine solche Schwarmintelligenz entwickeln kann, ist ein Team sinnvoll, weil die Gruppenintelligenz höher ist als die Summe der Einzelintelligenzen der Mitglieder. Dies kann gefördert werden durch den Dialog, der in der Gruppe geführt wird. Hierbei geht es vor allem um die Fähigkeit, die eigenen Annahmen aufzuheben und zu lernen, gemeinsam zu denken und zu lernen. Besonders wichtig ist es, zu erkennen, welche Verhaltensmuster innerhalb einer Gruppe das Lernen oder gemeinsames Denken behindern. Nur wenn ein Team innerhalb einer Firma in der Lage ist gemeinsam zu lernen, wird das Unternehmen es auch schaffen, sich zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln (vgl. Senge 2003, S. 19-21).

Systemdenken:

Systemisches Denken ist der wichtigste Punkt bei der Lernenden Organisation. Alle Teilnehmer eines Systems sollten sich darüber im Klaren sein, dass sie Teil eines Ganzen sind, und dass alles mit allem verbunden ist. Keine Position oder Entscheidung darf isoliert betrachtet werden. Es werden die Wechselwirkungen der Entscheidungen des Unternehmens beobachtet, um daraus bessere Entscheidungen für die Zukunft treffen zu können (vgl. Senge 2003, S. 15).

In der Disziplin des Teamlernens geht es in erster Linie um die Fähigkeit, gemeinsam in den Dialog gehen zu können. Insofern ist es für ein Unternehmen auf dem Weg in eine Lernende Organisation unverzichtbar, sich mit den Gedanken des Dialoges auseinanderzusetzen. Senge zitiert hier Bohm und die von ihm genannte Chance, in einem Dialog über die Grenzen des individuellen Verstehens hinauszukommen (vgl. Senge 2003, S. 293). Dadurch kann der Einzelne Einsichten erlangen, die er alleine niemals erreichen würde. Eine Dialoggruppe schafft dies dadurch, dass der Sinn ohne die sonstigen Grenzen von Vorurteilen und individuellen Beschränkungen quasi durch alle Mitglieder fließt und durch dieses gemeinsame Denken etwas neues Größeres entstehen kann. Nur so kann der Einzelne sein Denken auf eine höhere Ebene bringen. Alleine ist ihm das nicht möglich. Bohm begründet die Wichtigkeit des gemeinsamen Fließens damit, dass das Denken ein kollektives Phänomen ist, das erst dann zu seiner vollen positiven Entfaltungsmöglichkeit kommen kann, wenn Menschen gemeinsam das inkohärente Denken auflösen, um es in eine gemeinsame Richtung zu lenken (vgl. Senge 2003, S. 292).

Während bei der Diskussion der Wettstreit und die unterschiedlichen Meinungen und Standpunkte im Vordergrund stehen, geht es beim Dialog darum, dass der Sinn zwischen den Teilnehmern fließen kann und allen durch diese Offenheit ein größeres Reservoir an Möglichkeiten zur Verfügung stellt, als es dem Einzelnen möglich wäre, oder auch einer Gruppe, die bei der Diskussion bleibt und damit ihren eigenen Standpunkt niemals verlassen kann. Dieser eigene Standpunkt aber stoppt den Fluss und wirft jeden auf das zurück, was er alleine kann, ohne ihm die Möglichkeit der Synergie zu bieten, die in dem Fluss der Gedanken aller liegt, wenn sie die Inkohärenz ihres ursprünglichen Denkens gemeinsam aufdecken.

Bohm unterscheidet hier auch das fließende Denken (thinking) von dem Ergebnis des Denkprozesses (thought). Während das Denken die Möglichkeiten innehat, es gemeinsam mit anderen zu tun und dadurch Sinn zu schaffen, sind die Ergebnisse von vergangenen Denkprozessen des Individuums dahingehend gefährlich, weil sie sich meist zu Vorurteilen oder Einstellungen verfestigt haben (vgl. Bohm 2011, S. 108).

Ein Unternehmen, das auf dem Weg ist, eine Lernende Organisation zu werden, braucht den Dialog als Kommunikationsform und sollte sich daher auch mit den Persönlichkeiten seiner höchsten Führungsriege und den geheimen Regeln des Unternehmens auseinander setzen, da diese über die Dialogfähigkeit entscheiden und somit auch darüber, ob es gelingen wird, eine lernende Organisation zu werden.

2.3 Dialogisches Management nach Jendrik Petersen

Dialogisches Management im Sinne Petersens zielt auf Verständigungsorientierung ab (vgl. Petersen 2003, S. 50).

„Verständigungsorientierung im Management baut darauf, dass alle Betroffenen ökonomischen Entscheidens und Handelns ihre individuellen (subjektiven) Zielvorstellungen und ihr damit verfügbares Wissen über geeignete Mittel zur Zielerreichung in den Argumentationsprozess einbringen (können und wollen).“ (Petersen 2003, S. 50)

Diese Verständigungsorientierung im Handeln basiert nach Petersen darauf, dass menschliche Konflikte nur dann langfristig gelöst werden können, wenn alle Beteiligten sich gegenseitig als Person ernst nehmen und sich auf die Bedürfnisse des anderen einlassen, anstelle ihn nur als Mittel zum Zweck der Verwirklichung eigener Ziele zu sehen. Diese Betrachtung der Person sollte unabhängig von Hierarchiestufen, Machtpositionen oder sonstiger Rollen stattfinden. Durch das Einlassen auf den anderen und seine Gedanken kann eine gemeinsame Problemlösung und dadurch eine friedliche Abstimmung aller Ziele gelingen und somit eine angenehme und konstruktive Atmosphäre geschaffen werden (vgl. Petersen 2003, S. 50).

Hierzu sind zwei Merkmale wichtig, die das verständigungsorientierte Handeln vom rein erfolgsorientiertem Handeln abgrenzen:

„Erstens: Verständigungsorientiertes Handeln ist originär auf das Medium der Sprache angewiesen, mit deren Hilfe jenseits schlichter Willkür und bloßen Machtgebrauchs für eine Handlungskoordination gute Gründe geltend zu machen sind.“

Zweitens: Verständigungsorientiertes Handeln fordert zur Bereitschaft auf, eigene Interessen und Standpunkte u.U. – in Abhängigkeit von der Qualität der vorgetragenen und geprüften Argumente des (ernstgenommenen Gesprächspartners) – zu revidieren und geht von der Grundeinstellung aus, dass wirklich ernsthaft Argumentierende bereit sind, sich dem besseren Argument nicht nur zu beugen, sondern auch selber Bereitschaft zeigen, von bisherigen Positionen abzuweichen.“ (Petersen 2003, S. 51-52)

Hieraus ist abzuleiten, dass verständigungsorientiertes Handeln eine wertschätzende Haltung voraussetzt, wie sie bei Rogers Ansatz der „personenzentrierten Therapie“ zu finden ist (vgl. Rogers 1981, S. 67 und siehe Kapitel 2.5.2.1).

Da im Management meist eine erfolgsorientierte Haltung der Gewinnmaximierung anstelle einer humanistischen Haltung der Verständigungsorientierung vorherrscht, gibt es Gesetze, die bestimmte Interessensgruppen, wie Arbeitnehmer, Verbraucher und andere schützen. Würden Manager sich selbst aber einen Moralkodex auferlegen, um von sich aus sicherzustellen, dass weder Arbeitnehmer, noch Geldgeber und Kunden geschädigt werden, könnten diese als sehr einschränkend wahrgenommenen Gesetze entschärft werden (vgl. Petersen 2003, S. 53).

Dies könnte idealtypisch bedeuten, dass Unternehmen in solch einer Welt dann *zu interessenspluralistischen Institutionen* würden, die eine *dienende und interessenausgleichende Rolle wahrnehmen würden* (Petersen 2003, S. 55). Gegen diesen idealistischen Ansatz allerdings spricht die in allen westlichen Staaten rein erfolgsorientierte Sicht der Manager auf ihre Unternehmen, die von dem Nobelpreisträger für Ökonomie, Milton Friedman, 1970 so dargestellt wurde, dass die einzige Pflicht eines Unternehmens die Gewinnmehrung sei (vgl. Petersen 2003, S. 56) und die sich in den Gedanken der Shareholder-Value-Analysen, die einzig und allein auf Effektivität, Gewinnmaximierung und Erfolgsorientierung abzielen, wiederfinden (vgl. Petersen 2003, S. 58).

Außerdem spricht eine mehr und mehr ökonomisch und narzisstisch werdende Welt und die Tatsache, dass die Manager an der Spitze jener Unternehmen aus ökonomischen Studiengängen und nicht aus theologischen, erziehungswissenschaftlichen oder psychologischen Fakultäten kommen eher dafür, dass ihre Persönlichkeiten der schnellen Gewinnerzielung deutlich näher stehen als der humanistischen Idee von einer besseren Welt (siehe Kapitel 2.6).

Aus dem vorher Beschriebenen kann abgeleitet werden, dass die Manager eines Unternehmens, wenn dort ein dialogisches Management eingeführt werden soll, erst einmal davon überzeugt werden müssen, dass sich die Verständigungsorientierung ganz und gar nicht gegen den Erfolg richtet, sondern ih sogar unterstützt. Dies aber mit einer nicht in erster Linie erfolgsorientierten Haltung, sondern einer weitaus offeneren Haltung, die den Blick auf das gesamte System erlaubt, anstelle der bisher vorherrschenden Konzentration auf reinen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen.

Das Gegenteil des dialogischen Managements ist monologisches Management, bei dem davon ausgegangen wird, dass es die einzige allgemeingültige Wahrheit im Sinne eines „one-best-way“ gibt, und alleine beim Management liegt (vgl. Petersen 2003, S. 66 und 363).

Die Vorteile monologischen Managements sind dabei folgende (vgl. Petersen 2003, S. 66-71):

Psychische Vorteile:

Der Führende ist aufgrund seiner Funktion gegenüber seinen Untergebenen der Inhaber einer endgültigen Wahrheit, die er mit eigenen Machtmitteln durchsetzen kann. Er kann sich daher seiner Macht sicher fühlen (Machtsicherung), sei es, ob er diese Macht durch Legitimation, Belohnung, Bestrafung, seine Persönlichkeitswirkung oder sein Wissen erlangt hat – es ist nicht in Frage zu stellen (vgl. Petersen 2003, S. 66-69). Dieser Punkt ist gerade für die narzisstische Führungskraft von großer Bedeutung (siehe Kapitel 2.6.2.2).

Soziale Vorteile:

In der monologischen Führung ist für beide Seiten ein Orientierungsrahmen gesetzt, der es den Geführten ermöglicht, sich mit ihren Problemen an die Führungskraft zu wenden und der Führungskraft eine beschützende oder auch schiedsrichterliche Rolle gibt (vgl. Petersen 2003, S. 69-70).

Funktionale Vorteile:

In Situationen, die ein schnelles und entschlossenes Handeln erfordern, kann die monologische Führung der dialogischen voraus sein, da eine erfahrende Führungskraft hier Probleme schneller und effizienter lösen kann als ein gemeinschaftlicher Prozess (vgl. Petersen 2003, S. 70).

Das Problem des monologischen Managements ist darin zu sehen, dass es langfristig die Lernprozesse und die Optimierung beziehungsweise den Weg zu einer Lernenden Organisation verhindert und dadurch letztendlich ökonomisch auf lange Sicht als unvernünftig gelten muss. In einer immer schneller sich verändernden Organisationswelt wird vernetztes Denken in leistungsfähigen Teams, die jenseits einer Befehlsstruktur in der Lage sind, eigenverantwortlich, unternehmerisch denkend, ihr Umfeld beobachtend, kreative Lösungen zu finden, mehr und mehr erforderlich werden. Dies kann durch dialogisches Management gelingen (vgl. Petersen 2003, S. 72).

Die tragende Idee des dialogischen Managements ist, dass das Management das Wagnis eingeht, mit seinen Mitarbeitern in den Dialog zu gehen, anstelle alleinige Entscheidungen zu treffen. Die Vorteile hierbei liegen darin, dass es Mitarbeitern auf der Teamebene Selbstbewusstsein, Urteilsfähigkeit, Leistungs- und Innovationsbereitschaft sowie die Entfaltung schöpferischer Kreativität auf allen Ebenen ermöglicht. Hierdurch entsteht Raum für Kreativität, Querdenken, Spontaneität und Risikofreudigkeit. Voraussetzung für diese Art des Dialoges ist, dass sich die Dialogpartner, Manager beziehungsweise Führungskraft und Mitarbeiter als gleichberechtigte Wahrheits- und Problemlöser gegenüber stehen und ihren jeweiligen Wissensstand ständig hinterfragen und verändern müssen (vgl. Petersen 2003, S. 363).

Eine solche Qualität des Dialoges ist einzig und allein nur zu gewährleisten, wenn sicher zu stellen ist, dass trotz der „Machtasymmetrie“ Einwände des Mitarbeiters gegenüber seiner Führungskraft, auch wenn diese emotionale, fachliche oder andere Missbilligungen hervorrufen, keine Sanktionen entstehen, wie zum Beispiel Abmahnung, Nichtbeförderung oder Entlassung. Dies setzt auf Seiten der Führungskraft voraus, dass sie sich nicht in ihrer Autorität oder Kompetenz bedroht fühlt. Auf Seiten des Mitarbeiters sollte gewährleistet sein, dass er sich nicht aus einem, aus Angst oder Opportunismus entstandenen Abhängigkeitsverhältnis zum Sprachrohr der Führungskraft machen lässt und dadurch nicht mehr in der Lage ist, eigene Vorschläge zu vertreten (vgl. Petersen 2003, S. 363).

Eine solche partnerschaftlich-dialogische Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist nur möglich, wenn das Risiko der Nichtverlässlichkeit des Partners ausgeschlossen werden kann. Sicherheit über die gegenseitige Verlässlichkeit besteht dann, wenn das Vertrauen auf die Ehrenhaftigkeit des Partners vorhanden ist und beide den guten Willen besitzen, ein gemeinsames Wohl abzusichern, beziehungsweise ein gemeinsames Ziel verfolgen. Beide Partner sollten für diese Dialogfähigkeit einen gemeinsamen Konsens haben und die Überzeugung darüber, dass sie im selben Boot sitzen und gegenseitig voneinander abhängig sind, das heißt, die hierarchische Beziehung darf in der Zeit des Dialoges keine Rolle spielen, beide müssen reflexiv-eigenständig denken und handeln und konstruktiv-kritisch mit sich und dem anderen und den jeweiligen Argumenten umgehen (vgl. Petersen 2003, S. 364).

Aus dieser gegenseitigen Öffnung können Risiken entstehen, wie zum Beispiel, dass der Mitarbeiter trotz des öffentlichen Bekennens zur Dialogfähigkeit den opportunistischen Plan verfolgt, seiner Führungskraft zu gefallen, indem er die Ansichten des Chefs bestärkt, anstelle eigene zu entwickeln. Die Führungskraft braucht ein hohes Maß an Authentizität und Selbstakzeptanz, sowie Selbstbewusstsein, um die Ideen ihrer Mitarbeiter nicht als Bedrohung gegen ihre Position oder gar Person anzusehen (vgl. Petersen 2003, S. 364).

Um diesen Problemen zu begegnen wurde von Petersen (2003) folgender „Dialog-Dekalog“ formuliert:

„1. Im allgemeinen: Der Dialog ist eine erlernbare Disziplin und wird nicht als bloßes `Miteinander reden´ angesehen. Die Absicht des Dialoges ist es, mit dem oder den Partner(n) ein gemeinsames Verständnis zu erreichen und über die Grundlagen des Denkens zu reflektieren. Der Dialog ist kein Selbstzweck, sondern hat die Steigerung der Problemlösungsfähigkeit und die Zukunftssicherung von Menschen, Organisationen und ihrer mit handlungslogischem Eigensinn versehenen Umwelt als Ziel. ...

2. Im besonderen: Durch einen sanktionsfreien-offenen Dialog gilt es dabei, das bisherige organisationale Miteinander und den Umgang der Organisation mit der Außenwelt zu hinterfragen und zu verbessern, um auf diese Weise ein vernünftige(re)s Entscheiden und Handeln zu ermöglichen und auszugestalten.

3. Der Dialog von (tendenziell gleichberechtigten) Partnern ist geprägt von der beiderseits empfundenen Vielschichtigkeit, Fragmentierung, Zerstrittenheit einerseits und dem Bemühen um Vertrauen und Verlässlichkeit andererseits.

4. Hierbei kann der Dialog dazu führen, dass im interaktiven Miteinander durch den freien Fluss von Gedanken und Gefühlen der (möglichen) Wahrheit schrittweise entgegengekommen wird.

5. Wahrheit(sfindung) ist aber nicht als Endziel des Dialoges anzusehen, sondern es gilt mehr vielmehr anzuerkennen, dass der Dialog einen bewusst temporären und prozesshaften Charakter aufweist.

6. Dialoge im Zeichen tiefgreifender Wandlungsprozesse können durch aktives Zuhören und die gegenseitige Anerkennung ausgelöst werden. ...

7. Dialog bedeutet nicht, über die Probleme der Welt `da draußen´ zu lamentieren, sondern zu erkennen, dass die Welt ständiger Bestandteil des Dialoges ist (vgl. Lenssen 1995, S. 349).

8. An einem Dialog mitzuwirken, bedeutet zu erkennen, dass Wahrhaftigkeit und Vertrauen nur im gemeinsamen Handeln, Reflektieren und Bemühen um das gemeinsame Wohl entstehen kann.

9. Dialog bedeutet auch, die eigene Unvollkommenheit und die des Partners akzeptieren zu lernen und als ständige Lernaufgabe anzusehen. Die Fehler von einst ständig vorzuhalten, dürfte die Dialogbereitschaft zum Erliegen bringen.

10. Die Teilnahme am Dialog erfordert von jedem Partner Authentizität und Selbstakzeptanz beziehungsweise Selbstliebe und `kritische Bescheidenheit` (vgl. Geißler 1996, 1997). Nur auf diese Weise kann auch dem Partner begegnet werden.“ (Petersen 2003, S. 365)

Für diese Forschungsarbeit und die sich daraus ergebende Praxis sind folgende Aspekte des Dialog-Dekalogs am wichtigsten:

- Der Dialog als erlernbare Disziplin, mit dem Ziel mit den Dialogpartnern ein gemeinsames Verständnis zu erreichen.
- Der Dialog als Chance, sanktionsfrei über Hierarchien hinaus miteinander den Status Quo in Frage zu stellen und neue Problemlösungen zu finden.
- Die Voraussetzung des gelungenen Dialoges in diesem Sinne sind:
 - Vertrauen
 - Wertschätzung und Anerkennung
 - ein gemeinsames Ziel
 - die Fähigkeit, aktiv zuzuhören
 - der Wille zur gemeinsamen Reflektion
 - die Bereitschaft, Unvollkommenheiten zu akzeptieren
 - die Bereitschaft ständigen Lernens
 - eine freundliche Fehlertoleranz
 - kritische Bescheidenheit und Authentizität

Hieraus kann nach dem Handlungskompetenzmodell nach Hülshoff (2010) für Führungskraft und Mitarbeiter Folgendes abgeleitet werden:

Bereich der Kompetenz	Kompetenz	Beispiel Der Dialogpartner...
Persönliche Kompetenz	Urvertrauen	hat keine Vertrauens-Defizite aus der Kindheit.
	Vertrauenswürdigkeit	verfügt über höchste Integrität.
	Authentizität	weiß, wer er selbst ist, kennt seine Stärken und Schwächen und kann darüber kommunizieren.
	Selbstakzeptanz	verfügt über ein gesundes Selbstbewusstsein und Selbstliebe.
	Reflexionsfähigkeit	hat eine Neigung dazu, sich selbst, seine Ansichten und Werte sowie den Status Quo immer wieder in Frage zu stellen.
	Verantwortungsbewusstsein	scheut sich nicht davor, die Verantwortung und entstehende Mehrarbeit gerne in Kauf zu nehmen.
Emotionale Kompetenz	Wertschätzung	kann die Person und die Rolle eines anderen voneinander trennen und jeden Menschen zunächst uneingeschränkt annehmen, so wie er ist.
	Respekt	kann einen anderen als Menschen wertvoll halten, auch wenn er anderer Meinung ist .
	Empathie	ist in der Lage, sich in die Lage eines anderen einzufühlen und aus seiner Sicht eine Thematik zu betrachten und einen anderen Menschen in Gänze verstehen.
Methodische Kompetenz	dialogische Kommunikation	versteht es, aktiv zuzuhören, wendet Fragetechniken an, wendet das Sender- Empfänger-Modell an, kennt die Transaktionsanalyse und seine eigene bevorzugte Form zu kommunizieren.
Fachliche Kompetenz	dialogisches Management	kann den Dialog-Dekalog in der Praxis anwenden.

Abbildung 3: Eigendarstellung Kompetenzmodell nach Hülshoff (2010) und Petersen (2003)

In Kapitel 7 werden die Trainingsmöglichkeiten dieser Disziplinen beschrieben.

2.4 Theorien zur Mitarbeiterzufriedenheit

Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit werden in den wissenschaftlichen Begriffsdefinitionen häufig synonym benutzt und es gibt keine einheitlich anerkannte allgemeingültige Definition des einen oder anderen Begriffs. In der Arbeits- und Organisationspsychologie ist sie ein weites Feld und es wurden bis zum Jahre 2000 über 11.000 Untersuchungen über Arbeitszufriedenheit im weitesten Sinne veröffentlicht (vgl. Nerdinger 2011, S. 396).

Ein Mitarbeiter ist zufrieden, wenn seine Bedürfnisse und Wünsche in Bezug auf sein Arbeitsleben erfüllt werden. Dazu gehören unter anderem die Arbeitsbedingungen, die Kollegen und die Bezahlung. Die Bewertung wird von Person zu Person unterschiedlich ausfallen, da jedem etwas anderes wichtig oder unwichtig ist (vgl. Nerdinger 2011, S. 395).

Die motivationstheoretischen Methoden werden in prozess- und inhaltsorientierte Methoden unterschieden. Im Folgenden wird vor allem auf die Inhaltsmethoden eingegangen, da sie Aussagen über die Motivationsqualität (vgl. Holtbrügge 2010, S. 14) machen. Das heißt, sie beschäftigen sich mit den Auswirkungen von Verhalten, worauf es auch in dieser Forschungsarbeit ankommt.

Die prozessorientierten Methoden hingegen beschäftigen sich mit den Faktoren des Zusammenwirkens (vgl. Holtbrügge 2010, S. 19-25). Hier seien die wichtigsten benannt:

- **Gerechtigkeitstheorie von Adams**
Adams nimmt an, dass ein Arbeitnehmer dann zufrieden ist, wenn er das Gefühl hat, dass das Tauschverhältnis zwischen seinem Input und dem Output des Arbeitgebers ein Gleichgewicht besteht (vgl. Holtbrügge 2010, S. 19-20 und Bruggemann et al. 1975, S. 41-42 mit weiteren Verweisen).
- **Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom**
Diese Theorie zielt darauf ab, dass sich die Zufriedenheit eines Mitarbeiters aus seinen Erwartungen und den Möglichkeiten ihrer Realisierung ergeben (vgl. Holtbrügge 2010, S. 20-24).
- **Motivationsmodell von Porter/Lawler**
Bei diesem komplexen Modell geht es darum, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit aus der Anstrengung, der erwarteten Belohnung und der eigenen Erwartung (vgl. Holtbrügge 2010 S. 23-24) ergibt.

Die für diese Forschungsfrage interessanteren Definitionen zur Arbeitsplatzzufriedenheit beziehen sich auf die Arbeitsmotivation und untersuchen, unter welchen Bedingungen ein Mitarbeiter besonders motiviert ist, zu arbeiten. Diese werden als **Inhaltstheorien** der Mitarbeiterzufriedenheit benannt, da sie sich mit den Motivationstheorien beschäftigen (vgl. Holtbrügge 2010, S. 15-17).

Folgende klassische Inhaltstheorien werden nachfolgend skizziert:

- Maslowsche Bedürfnispyramide
- Herzbergs Zwei-Faktoren-Analyse
- McClellands Leistungsmotivation
- McGregors X- und Y-Theorie
- Reiss-Profile

In folgenden Betrachtungen der Arbeitszufriedenheits-Theorie wird der Schwerpunkt vor allem auf die Forschungsfrage gerichtet, inwieweit die Mitarbeiterzufriedenheit durch den direkten Umgang zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und deren unterschiedlichen Persönlichkeitspräferenzen beeinflusst wird.

Bei der Frage, welche Faktoren entscheidend sind, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen, wird in dieser Forschungsarbeit auf den Arbeits-Beschreibungs-Bogen ABB zurückgegriffen, der die deutschsprachige Version des „Job Descriptive Index“ von Smith, Kendall und Hulin (1969) ist eines der weltweit am häufigsten eingesetzten Instrumente zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit. Er verfügt über eine gesicherte Reliabilität und Validität. Der ABB misst die Zufriedenheit mit: dem Vorgesetzten, der Tätigkeit, den Arbeitsbedingungen, der Organisation, der Entwicklungsmöglichkeiten, der Bezahlung, der Arbeitszeit, der Arbeitsplatzsicherheit und der Lebenszufriedenheit insgesamt (vgl. Nerdinger 2011, S. 396).

Der Fragebogen dieser Forschungsarbeit enthält all diese Punkte und wurde um einige firmenspezifische Fragen ergänzt. Die genauen Erklärungen zum Aufbau des Fragebogens liefern Kapitel 5.3.1 bis 5.3.1.4.

Motivationsforschung

Mitarbeiterzufriedenheit hängt eng mit der Motivationsforschung zusammen und bei der Frage, warum ein Mitarbeiter zufrieden ist, wird man immer wieder auf die individuellen Persönlichkeiten (siehe Kapitel 2.6) und die Motivationstheorie treffen.

Der Ursprung der Motivationsforschung liegt in der Triebforschung, die davon ausgeht, dass ein Antrieb von innen nach außen wirkt (vgl. Rheinberg 2008, S. 32). Freud ging in seiner Theorie des ES – ICH – ÜBER-ICH davon aus, dass der Trieb dem ES quasi innewohnt und das Ziel des Triebs die Aufhebung des Reizzustandes ist. Da das ES aber ohne Außenkontakt ist, braucht es das ICH zur Realisierung des Triebs in der Objektwelt. Als dritte Instanz tritt jetzt bei Freud noch das ÜBER-ICH auf, das für die Gebote und Verbote einer Öffentlichkeit oder die elterlichen Vorgaben eines guten Benehmens spricht. Die Aufgabe des ICH ist nun, zwischen dem Trieb des ES und den Geboten des ÜBER-ICH abzuwägen und einen Lebensstil zu finden (vgl. Rheinberg 2008, S. 34).

Vergleicht man diese Theorie mit der Typologie nach Riemann, weiterentwickelt von Paschen und Dihsmair (2011), die in Kapitel 2.6.1 beschrieben wird, so fällt auf, dass je mehr Kontrollbedürfnis ein Mensch hat, eher das ÜBER-ICH gewinnen wird und je mehr er das Stimulanzsystem präferiert, das ES gewinnen wird. Die Ideen von Freud sind für die nachfolgenden Betrachtungen von Motivation als Grundlage durchaus interessant, da häufig der Grund für die Motivation eines Menschen nicht klar ersichtlich ist, weil er im verborgenen Unterbewussten des Menschen liegt. Auch wenn heute nicht mehr über das ES, ICH und ÜBER-ICH geforscht und manche von Freuds Theorien nicht mehr aktuell sind, bezieht sich die Motivationsforschung auf seine Theorien des Unterbewussten (vgl. Rheinberg 2008, S. 35).

Das Gegenteil der Freudschen Triebforschung ist in den Triebkonzepten des Behaviorismus zu finden. Hull, Skinner und Watson stellen die Theorie auf, dass ein Verhalten immer durch einen Stimulus ausgelöst wird, der dann je nach Bedürfnis des Individuums (zum Beispiel Hunger) schneller oder langsamer ausgeführt wird. Anders als Freud gehen sie davon aus, dass ein Mensch durch das Außen zu allem gemacht werden kann. Den innenwohnenden Trieb der „Black Box“ vernachlässigen sie, da er nicht direkt messbar ist (vgl. Rheinberg 2008, S. 36-41).

Beides ist dahingehend interessant, da Motivation unter anderem immer von diesen zwei Gegebenheiten abhängig sein wird: der Person, mit ihren innewohnenden Präferenzen, Trieben, Ängsten etc. und einer Situation.

2.4.1 Abraham Maslows Bedürfnistheorie

Der Klassiker der humanistischen Motivationstheorien ist die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow (1908-1970). Maslow war einer der anerkanntesten Vertreter der humanistischen Psychologie, jener Dritten Kraft, die eine Alternative zum Behaviorismus und der Freudianischen Psychoanalyse bot (vgl. Maslow 1977).

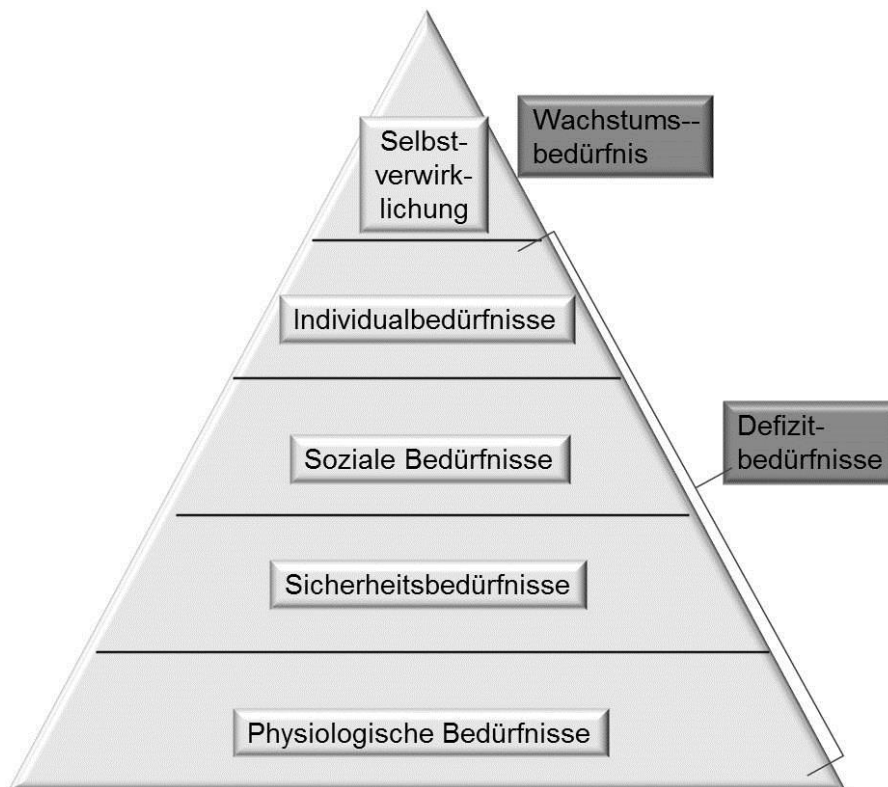


Abbildung 4: Bedürfnispyramide
nachgebildet nach Maslow (1977)

Maslows Theorie ist von ihm nicht in erster Linie für die Betriebspädagogik formuliert worden, sondern für den privaten Menschen (vgl. Kauffeld 2011, S. 187). Maslow beschäftigt sich in Motivation und Persönlichkeit in erster Linie mit dem Thema der Liebe.

In seiner Theorie, dass die Bedürfnisse des Menschen hierarchisch angelegt sind, geht er von der Annahme aus, dass die meisten Menschen zunächst ihre Grundbedürfnisse nach Sicherheit befriedigen, bevor sie nach Luxusartikeln oder Selbstverwirklichung streben. Diese Pyramide ist aber nicht universell zu sehen. Je nach Präferenz wird ein Mensch die Bedürfnisse nacheinander befriedigen oder auch in einer anderen Reihenfolge, beziehungsweise ist es nicht zwingend erforderlich, dass erst ein Bedürfnis einer niedrigeren

Stufe hundertprozentig erfüllt wird, bis das nächste angestrebt wird. Dies ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich

*„Bisher schien es in unseren Beschreibungen, als wäre die Hierarchie der Grundbedürfnisse eine feste Ordnung, doch tatsächlich ist sie nicht annähernd so starr, wie wir unterstellt haben. Zwar haben die meisten Menschen, die wir beobachtet haben, die Grundbedürfnisse ungefähr in der Rangordnung, die angedeutet wurde. Doch es gab eine Anzahl von Ausnahmen.“
(Maslow 1981, S. 79)*

Auch Maslow unterscheidet hier zwischen unterschiedlichen Präferenzen von Menschen und beschreibt zum einen denjenigen, den es nach Selbstachtung verlangt versus denjenigen, dem es nach Liebe verlangt. Diese beiden Menschen werden dadurch eine unterschiedliche Gewichtung ihrer Bedürfnisse haben, was diese Pyramide weniger statisch erscheinen lässt (vgl. Maslow 1981, S 79-82).

*„Es gibt Menschen, bei denen zum Beispiel Selbstachtung wichtiger zu sein scheint als Liebe. ... Deshalb werden Menschen, denen es an Liebe mangelt und die Liebe suchen, angestrengt versuchen, sich den Anschein des aggressiven, zuversichtlichen Verhaltens zu geben.“
(Maslow 1981, S. 79-80)*

Folgende Abbildung 5 macht den dynamischen Prozess, der von Maslow schon in seinen ersten Werken angedacht war, noch einmal deutlich sichtbar.

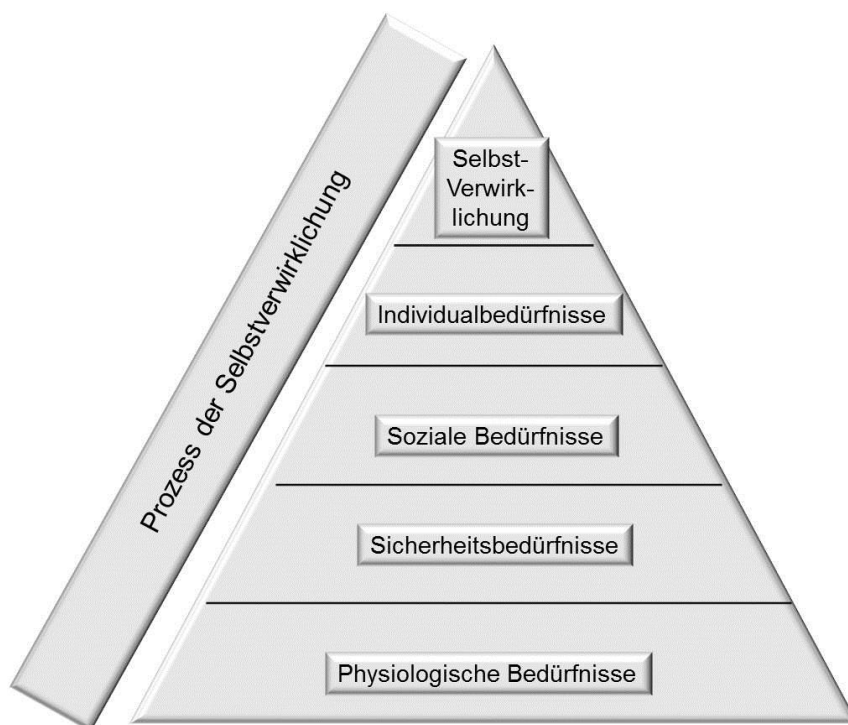


Abbildung 5: Bedürfnispyramide mit Prozess der Selbstverwirklichung nachgebildet nach Maslow (1977)

Diese Tendenz ist auch heute stark zu merken, da es Menschen nicht unbedingt nur darauf ankommt, individuelle Luxusbedürfnisse zu befriedigen. Gerade in der Generation Y sind viele Vertreter zu finden, denen Selbstverwirklichung und Sinn mehr am Herzen liegt als die Befriedigung von individuellen Luxusbedürfnissen. Hier wurden als Leitplanken für eine langfristige Mitarbeiterbindung (Retention Management) der Wunsch der Generation Y nach Sinn, emotionalem Commitment und der Parallelität zwischen persönlichen Werten und den Werten des Unternehmens identifiziert (vgl. Thoma 2011 in Klaffke 2011, S. 172 und Kapitel 2.4.7).

Kritische Würdigung des Ansatzes von Maslow

Der Ansatz Maslows, der die Selbstverwirklichung als hohes Ziel des Menschen postuliert, ist heute wichtiger denn je (vgl. Klaffke 2011). Seit McGregor (1971) die Ideen Maslows mit seiner Theorie X und Y aufgenommen hat (siehe Kapitel 2.4.5) spielt das Ziel der Selbstverwirklichung in der Organisationspsychologie eine wichtige Rolle. Es ist dabei aber immer noch wesentlich schwieriger zu erfüllen, als zum Beispiel das Hungermotiv (vgl. Rosenstiel 1975, S. 23-24).

Es kann aber davon ausgegangen werden, dass ein dialogischer und somit verständigungsorientierter anstelle eines rein ergebnisorientierten Umganges mit Menschen deren Bedürfnis nach Selbstverwirklichung deutlich besser befriedigt als ein monologischer Umgang (vgl. Petersen 2003, S. 73). Das Bedürfnis, das hier befriedigt wird, ist das der sozialen Beziehungen. Die Wertschätzung, die hierbei eine Rolle spielt, erhöht gleichzeitig auch das Selbstwertgefühl und unterstützt somit die Individualbedürfnisse und die Selbstverwirklichung.

Aus dem Ansatz Maslows und der Persönlichkeitsbeschreibungen aus Kapitel 2.6 ist abzuleiten, dass der Wunsch nach Selbstverwirklichung bei Menschen individuell ausgeprägt ist (vgl. Maslow 1981, S. 79 - 82).

Diese Forschungsarbeit untersucht insbesondere die Sicherheits-, Sozial- und Individualbedürfnisse und versucht herauszufinden, welche Mitarbeiter-Persönlichkeitspräferenzen auf welche Art der Ansprache und Zuwendung besonders positiv reagieren. Damit wird das Pyramidenmodell individuell für die psychologischen Präferenzen der Akteure Führungskraft und Mitarbeiter betrachtet.

2.4.2 Frederick Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

In einer empirischen Studie mit 200 Arbeitern und Angestellten eines technischen Betriebes, mit denen qualitative Interviews geführt wurden, stellte Herzberg fest, dass es deutlich verschiedene Arbeitsbedingungen waren, die zur Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit der Befragten beitrugen (vgl. Rosenstiel 1975, S. 161).

Zufriedenheit und Unzufriedenheit sind nach seiner Theorie zwei Dimensionen, die unabhängig zu betrachten sind.

Herzberg nennt die Faktoren, die zwar Unzufriedenheit vermeiden, aber deswegen noch keine Zufriedenheit herstellen, Hygienefaktoren. Die Faktoren, die zur langfristigen Motivation beitragen, nennt er Motivatoren. Abbildung 6 zeigt die Zuordnung zu den Hygienefaktoren und Motivatoren:

Hygienefaktoren	Motivatoren
Unternehmenspolitik/Verwaltung	Leistung
Fachliche Überwachung	Anerkennung
Beziehung zu den Vorgesetzten	Arbeitsinhalte
Arbeitsbedingungen	Verantwortung
Lohn/Gehalt	Beförderung
Beziehung zu den Kollegen	Wachstum/Entwicklung
Einfluss auf Privatleben	
Beziehung zu den Untergebenen	
Status	
Sicherheit	

Abbildung 6: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg (vgl. Nerdinger 2011, S. 397)

Folgende Abbildung 7 macht das Ergebnis seiner Studie noch einmal deutlich.

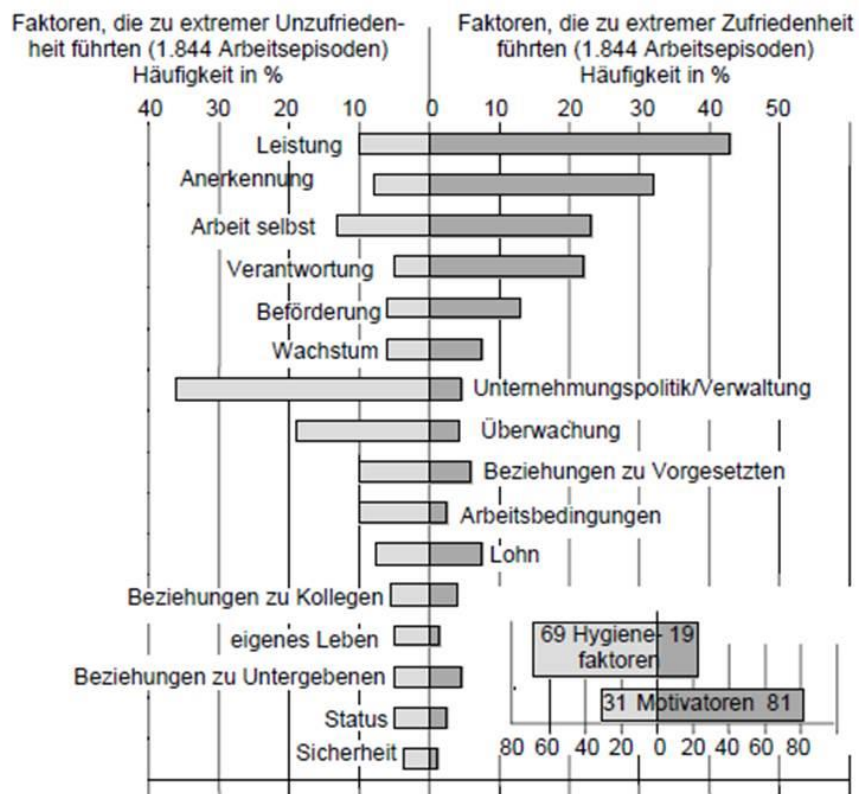


Abbildung 7: Grafik Hygiene- und Motivationsfaktoren nach Herzberg (Holtbrügge 2010, S. 18)

Kritische Würdigung der Theorie von Herzberg

Wenngleich auch Herzbergs Theorie gerade in Hinblick auf ihre Replizierbarkeit stark kritisiert wurde, so hat sie doch deutlich gemacht, dass sich die Zufriedenheit nicht alleine auf die Bezahlung zurückführen lässt (vgl. Kauffeld 2011, S. 182).

Interessant für diese Forschungsarbeit ist, dass die Komponente „Beziehung zum Vorgesetzten“ als Hygienefaktor identifiziert wurde. Das bedeutet, dass sie eine große Unzufriedenheit hervorrufen kann, wenn sie sich für den Mitarbeiter als unbefriedigend darstellt. Der Faktor Anerkennung wurde als Motivator identifiziert und schafft eine große Zufriedenheit. Somit kann festgestellt werden, dass eine optimale Motivation hinsichtlich der Beziehung zur Führungskraft dann hergestellt wird, wenn die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft gut ist und eine hohe Anerkennung der Person und ihrer Leistungen stattfinden.

2.4.3 McGregors X- und Y-Theorie

In der 1960 von McGregor entwickelten X- und Y-Theorie geht es um die Dichotomie eines positiven/optimistischen (Y) und eines negativen/pessimistischen (X) Menschenbildes.

„Hinter jeder Entscheidung oder Maßnahme eines Managers stehen Auffassungen über die Natur des Menschen und sein Verhalten.“ (McGregor 1971, S. 47)

Nach der Theorie X ist der Mitarbeiter nicht motiviert, eher faul, scheut Verantwortung und ist unwillig.

„Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Weg zu gehen, wo er kann.“ (McGregor 1971, S. 47)

Nach Theorie Y hingegen kann man dem Mitarbeiter vertrauen, weil er leistungswillig, fleißig und lernwillig ist.

„Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich angesehen gelten wie Spiel oder Ruhe.“ (McGregor 1971, S. 61)

Diese beiden schwarz-weiß gezeichneten Theorien wirken zunächst vom Unternehmen auf den Mitarbeitenden – aber genauso wirken sie wieder zurück. Wird ein Mitarbeiter, ungeachtet dessen, wie er selbst tatsächlich ist, nach der Methode X mit Misstrauen, Kontrolle und Zwang behandelt, so wird sich auch bei ihm in kürzester Zeit Misstrauen gegen seine Führungskraft einstellen. Es ist davon auszugehen, dass der nach Methode X Behandelte, unabhängig von seiner anfänglichen Einstellung, sehr schnell in die Richtung driftet, wie er gesehen wird und somit die selbsterfüllende Prophezeiung negativ erfüllt wird. Genauso kann er durch die Methode Y positiv beeinflusst werden. Ein Mensch, dem man gute Leistungen zutraut, leistet mehr als ein Mensch, dem man nichts zutraut. Dieses Phänomen wurde vor allem in Studien an Schulen belegt. (Aronson et al. 2008, S. 19 und S. 66-67).

Die unterschiedlichen Glaubenssätze, die den beiden Menschenbildern dieser Theorie zugrunde liegen, zeigt Abbildung 8.

Theorie X	Theorie Y
Menschen haben eine Abneigung gegen Arbeit und versuchen ihr aus dem Weg zu gehen.	Menschen empfinden Arbeit genauso angenehm wie Sport und Spiel und Ruhe.
Menschen sind arbeitsunlustig und müssen gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen.	Menschen unterwerfen sich, wenn sie eigene Ziele haben, lieber der Selbstkontrolle, anstelle sich von anderen überwachen zu lassen.
Menschen möchten keine Verantwortung, sind nicht ehrgeizig und suchen Sicherheit und Führung.	Menschen wollen sich entwickeln und entfalten, wenn die Arbeit dies bietet, ist es die größte Belohnung.
	Menschen lernen unter geeigneten Bedingungen Verantwortung zu suchen, nicht nur zu übernehmen.
	Menschen haben oft eine gute Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme.
	Menschen werden im industriellen Leben zu wenig gefördert, ihre Verstandeskräfte einzusetzen.

Abbildung 8: Theorie X/Y
(vgl. McGregor 1971, S. 47-63)

In den vorher genannten drei Theorien gehen die Autoren, die alle Vertreter der humanistischen Psychologie sind, davon aus, dass die zu motivierenden Mitarbeiter dem optimistischen und selbstmotivierten Typ Y zugehörig sind. Dies ist aber nicht immer der Fall. Mit dem, in Kapitel 2.4.5 vorgestellten Reiss-Profil wird eine weitergehende Theorie, aber auch ein Modell vorgestellt, das die Unterschiede der Persönlichkeiten deutlich macht. Genau um diese Unterschiede geht es auch in dieser Forschungsarbeit. Dort wird dargestellt, dass Menschen differenziert nach ihrem Selbstbild und der Wahrnehmung ihrer Führungskraft motivierbar sind.

2.4.4 David McClellands Leistungsmotivationstheorie

Bei McClellands Leistungsmotivationstheorie werden die sogenannten „Big Three“ der Motivation beschrieben. Damit kommt diese Theorie dem Ansatz einer differenziellen Psychologie in der Motivationsforschung am nächsten. Sie geht auf die Freudsche Triebtheorie zurück und beschäftigt sich mit der intrinsischen Motivation eines Menschen. McClelland unterscheidet drei verschiedene Antriebe (vgl. Rheinberg 2008, S. 59):

- Das Leistungsmotiv (need for achievement)
- Das Anschlussmotiv (need for affiliation)
- Das Machtmotiv (need für power)

Das Leistungsmotiv:

Dem Leistungsmotiv gehören Personen an, die Aufgaben suchen, die interessant und abwechslungsreich sind und für sie eine Herausforderung darstellen. Diese Personen wollen ihre Leistungen stets verbessern und erhalten Befriedigung durch das gute Arbeitsergebnis an sich.

Das Anschlussmotiv:

Dem Anschlussmotiv gehören Personen an, denen die sozialen Beziehungen zu anderen an ihrem Arbeitsplatz besonders wichtig sind. Der Erfolg wird aus den sozial-emotionalen Verbindungen geschöpft. Sie fühlen sich motiviert, wenn sie Anerkennung, Achtung, Akzeptanz, Sympathie der anderen für ihre Person erfahren – unabhängig von ihrer Leistung.

Das Machtmotiv:

Dem Machtmotiv gehören Personen an, die nach Einfluss auf andere Personen streben. Sie ziehen ihre Befriedigung durch den schnellen Aufstieg auf der Karriereleiter und durch Demonstration von Macht und Überlegenheit.

Diese Unterscheidung spielt für das dialogische Management dahingehend eine Rolle, weil zu vermuten ist, dass eine Führungskraft mit einem sehr ausgeprägten Machtmotiv wesentlich weniger gut für dialogisches Miteinander geeignet ist, als zum Beispiel eine Führungskraft mit einem Anschlussmotiv. McClellands Ansatz des Machtmotivs ist gerade mit seiner Orientierung auf Freud und Erikson interessant, da es bei der Dialogfähigkeit auch um das Thema Narzissmus gehen wird (siehe Kapitel 2.6.2.2) und hier dessen Entstehung ebenfalls in diesen Ansätzen zu erklären ist.

McClelland schreibt, „*der Mensch sei seit jeher von Macht fasziniert*“ (McClelland 1978, S. 15). In seinem Werk „Macht als Motiv“ versucht er das Machtmotiv zu isolieren und zu messen. Da die Problematik der Messung darin lag, dass Menschen ihre wahren Motive in dieser Hinsicht nicht immer zugeben können, weil sie sich dessen zum einen gar nicht bewusst sind, und es zum andern nicht zugeben wollen. Um dies beides zu vermeiden, entwickelte er ein subtileres und narratives Verfahren. Er zeigte seinen Versuchspersonen Bilder mit Menschen in Interaktion und ließ sie Geschichten dazu erfinden. Durch diese Erzählungen ergaben sich Anknüpfungspunkte zu ihren Motiven (vgl. McClelland 1978, S. 18-25 und Rheinberg 2008, S. 59-66).

Besondere Bedeutung gibt McClelland dem Machtmotiv. Hier bezieht er sich in seiner Klassifikation der Machtorientierung auf Freud und Erikson und klassifiziert sie in vier Stadien. Bei diesen Stadien geht es McClelland um den Zeitpunkt, in dem ein Mensch das Thema Macht erlernt hat. Je höher das Stadium, in dem er Macht erlernt hat, desto mehr Macht wird er in der Lage sein, in seinem beruflichen Wirken einzusetzen.

Die Verknüpfung der drei Theorien zeigt Abbildung 9.

McClellands Theorie, aus der Herleitung der Psychoanalyse, besagt, dass, wenn in einer der Stufen eine Dysfunktion entsteht, sie in das Erwachsenenalter mitgenommen wird. Sie ist dahingehend interessant, als sie als Hinführung in die, in Kapitel 2.6.2 beschriebenen, Persönlichkeitspräferenzen im Umgang mit Macht und Narzissmus dienen kann.

	Freud	Erikson	McClelland
Stadium 1	Orale Phase Entstehung von: Süchten, Abhängigkeiten, Depression (vgl. Flammer 2009, S. 81)	„Ich bin, was man mir gibt.“ Urvertrauen versus Vertrauen Stufe 1 (vgl. Erikson 1973, S.63-75)	Anlehrende Macht „Es stärkt mich.“ sucht Macht immer von außen. → Guter Gefolgsmann, weil er sich nur wohl fühlen kann, wenn er von außen Sicherheit erhält (vgl. McClelland 1978, S. 26-28)
Stadium 2	Anale Phase Entstehung von: Zwang, Geiz, Reinlichkeitsempfinden (vgl. Flammer 2009 S. 81-82)	„Ich bin, was ich will.“ Autonomie versus Scham Stufe 2 (vgl. Erikson 1973, S.75-87)	Selbstbezogene Machtausübung „Ich stärke mich.“ → Macht über Regeln und Gesetzen, sehr rigide Macht über Prestigeobjekte (vgl. McClelland 1978, S. 28-30)
Stadium 3	Phallische Phase Ödipus- und Elektra - Komplex Frigidität oder Draufgängertum Bildung des Über-Ichs (vgl. Flammer 2009, S. 82)	„Ich bin, was ich mir zu werden vorstellen kann.“ Initiative versus Schuldgefühle Stufe 3 (vgl. Erikson 1973, S. 87-98)	Personalisierte Machtausübung „Ich habe Einfluss auf andere.“ Konkurrenzhaltung Herrschaft durch Helfen Andere Ausspielen (vgl. McClelland 1978, S. 31-33)
	Genitale Phase oder auch frühes Erwachsenenalter, was von Freud nicht mehr explizit hier in den Stufen behandelt wird. (vgl. Flammer 2009, S. 83)	„Wer bin ich, wer bin ich nicht?“ Stufe 4 Identität versus Identitätsdiffusion Stufe 5 (vgl. Erikson 1973, S.87-114)	
Stadium 4		„Ich bin, was ich einem anderen gebe und was ich in ihm finde.“ Stufe 6 „Ich bin, was ich mit anderen aufbaue und erhalte.“ Stufe 7 (vgl. Erikson 1973, S. 114-118)	Gemeinschaftsdienliche Machtausübung „Es drängt mich, meine Pflicht zu tun.“ Messianismus

Abbildung 9: Eigendarstellung über die Entstehung des Machtmotivs nach Freud zitiert in Flammer (2009), Erikson (1973), McClelland (1978)

2.4.5 Reiss-Profile

Das von Steven Reiss entwickelte Reiss-Profile ist eine Motivationsanalyse und wird somit den Inhaltstheorien zugerechnet. Es stellt auch eine Art Persönlichkeitsprofil dar, das sich von den in Kapitel 2.6.1 beschriebenen Persönlichkeitspräferenzen dahingehend unterscheidet, dass es nicht danach fragt, was ein Mensch in seiner Kindheit erlebt hat, sondern welche Lebensziele und intrinsische Wertvorstellungen ein Individuum hat. Damit deckt es zum einen die Werte einer Person auf und zeigt gleichzeitig eventuell bestehende Wertkonflikte im beruflichen, privaten oder sozialen Leben eines Menschen (vgl. Reiss 2009, S. 9). Das Reiss-Profile misst folgende 16 Lebensmotive, die in Abbildung 10 gezeigt werden.

Motiv	Beschreibung des Motivs
Macht:	Streben nach Erfolg, Leistung, Führung und Einfluss
Unabhängigkeit:	Streben nach Freiheit, Selbstgenügsamkeit und Autarkie
Neugier:	Streben nach Wissen, Wahrheit, Erkenntnis
Anerkennung:	Streben nach sozialer Akzeptanz, Zugehörigkeit, Selbstwert
Ordnung:	Streben nach Stabilität, Klarheit und guter Organisation
Sparen:	Streben nach Besitz und Anhäufung materieller Güter
Ehre:	Streben nach Loyalität und moralischer, charakterlicher Integrität
Idealismus:	Streben nach sozialer Gerechtigkeit und Fairness
Beziehungen:	Streben nach Freundschaft, dynamischen Prozessen und Humor
Familie:	Streben nach Familienleben, insbesondere eigene Kinder zu erziehen
Status:	Streben nach Prestige, Reichtum, Titeln, öffentlicher Aufmerksamkeit
Rache:	Streben nach Konkurrenz, Kampf, Aggressivität und Vergeltung
Eros:	Streben nach einem erotischen Leben, Ästhetik, Sexualität, Schönheit
Essen:	Streben nach Nahrung
Körperliche Aktivität:	Streben nach Fitness und Bewegung
Ruhe:	Streben nach Entspannung und emotionaler Sicherheit

Abbildung 10: Eigendarstellung der 16 Lebensmotive nach Reiss (vgl. Reiss 2009, S. 47- 48)

Die folgende Abbildung 11 und Abbildung 12 zeigen zwei beispielhafte Profile für unterschiedliche Menschen. Beispiel 1 zeigt eine Person mit einem starken Machtbedürfnis, verbunden mit einem hohen Unabhängigkeitsstreben, großen Rachegefühlen und dem Streben nach Status. Weniger ausgeprägt sind dafür Ehre und Idealismus sowie die Familienorientierung. Während Beispiel 2 eine Person darstellt mit den gegenteiligen Werten zu Person 1.

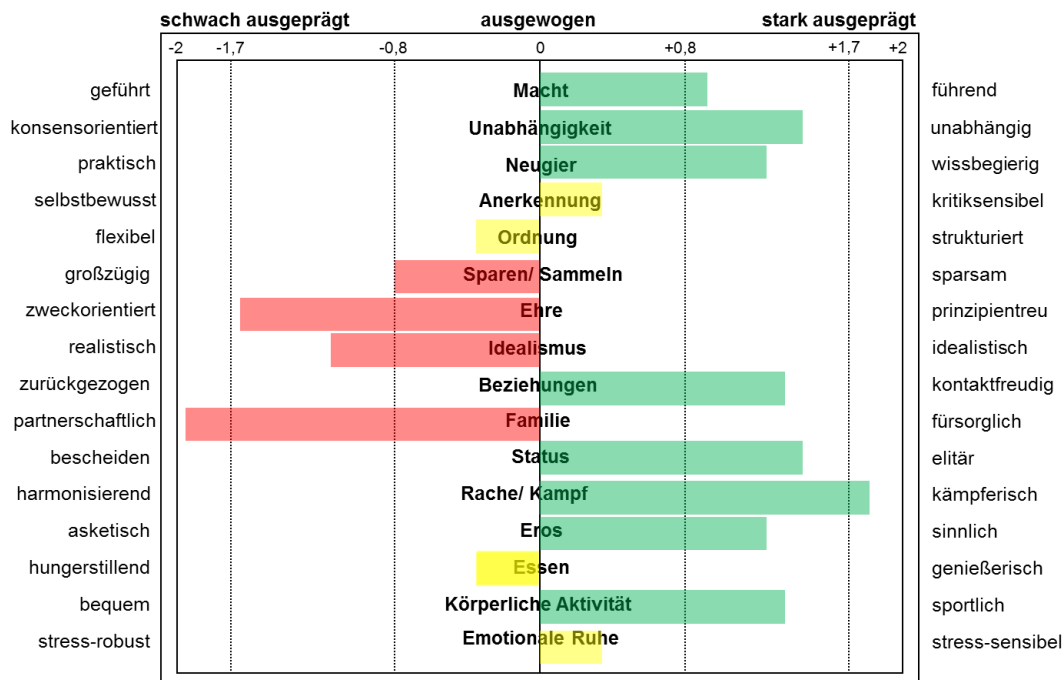


Abbildung 11: Eigendarstellung eines Reiss-Profiles (vgl. Reiss 2009, S. 196)

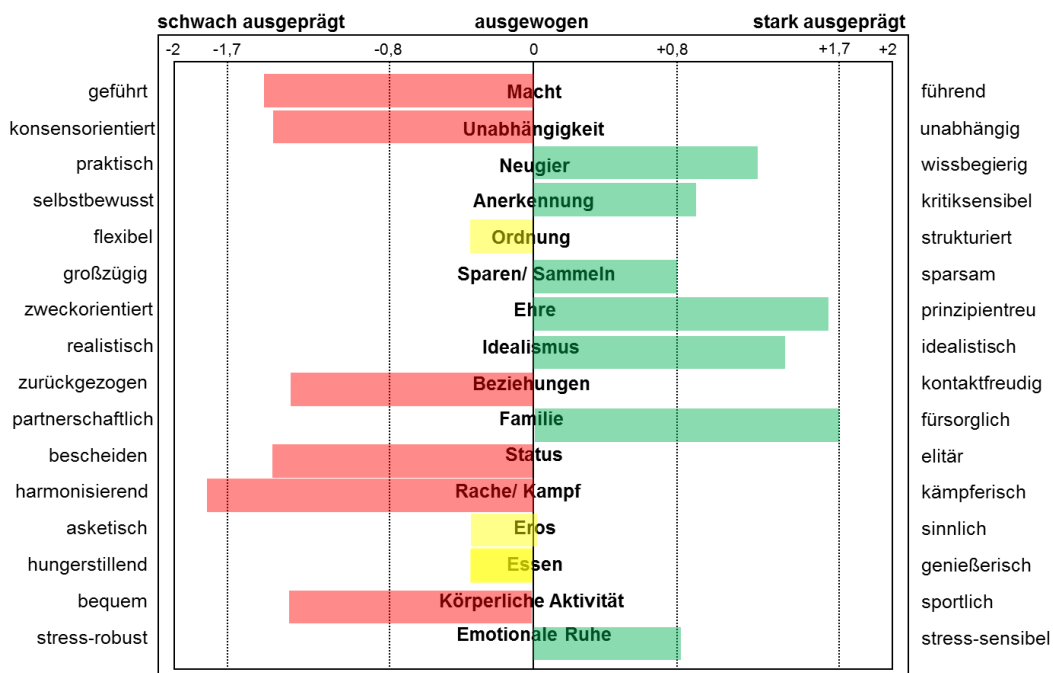


Abbildung 12: Eigendarstellung eines Reiss-Profiles (vgl. Reiss 2009, S. 196)

Sollten für diese Beispielpersonen nun die Motive in der Maslowschen Bedürfnispyramide beschreiben, so wird Person aus Beispiel 1 eher an der Erfüllung der individuellen als der sozialen Bedürfnisse gelegen sein. Bei Person 2 hingegen würden die individuellen Bedürfnisse hinter dem Bedürfnis der Selbstverwirklichung stehen.

Aus Abbildung 13 und Abbildung 14 ist an der Größe der Kästen die zu vermutende jeweilige Wichtigkeit zu erkennen.

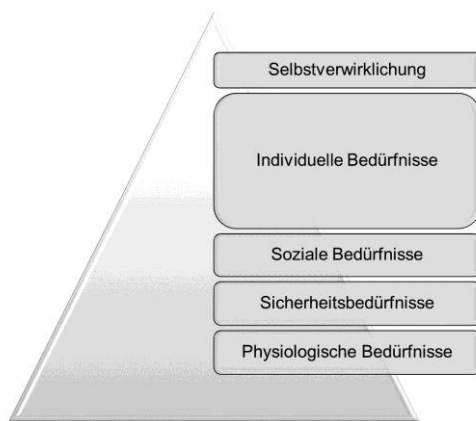


Abbildung 13: Eigendarstellung Bedürfnispyramide Beispiel 1

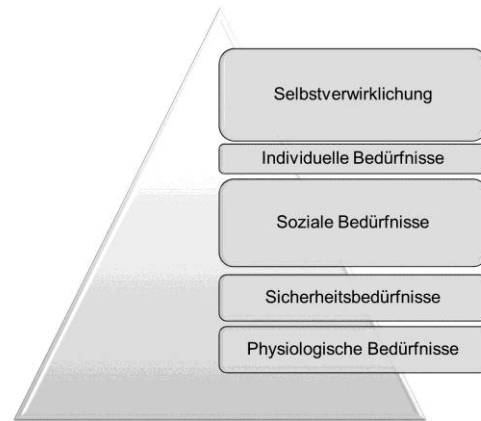


Abbildung 14: Eigendarstellung Bedürfnispyramide Beispiel 2

Kritische Würdigung des Reiss-Profiles

Das Reiss-Profil hat durch seine Betrachtung von 16 verschiedenen Lebensmotiven den Vorteil, dass es sehr individuell und nicht starr ist. Da dieses Modell in die Zukunft und nicht in die Vergangenheit zielt, und somit nicht die Problemstellung, sondern die Problemlösung fokussiert, ist es für betriebspädagogische Maßnahmen gut geeignet. Der Test, mit dem die Persönlichkeitsprofile erstellt werden, ist pragmatisch und ermöglicht der Führungskraft einen individuellen Blick auf ihre Mitarbeiter und den Mitarbeitern eine Darstellung der eigenen Werte.

Durch die Komplexität der Variationsmöglichkeiten der 16 Motive lässt sich keine Typologie ableiten, was das Modell individuell, flexibel, aber auch komplex in der Anwendung durch die Führungskraft werden lässt. Es erfordert eine fundierte Ausbildung darin, die Ergebnisse interpretieren zu können.

Im Vergleich zu den bereits aufgezeigten Inhaltstheorien kann das Reiss-Profil als pragmatische Ergänzung zu folgenden drei Theorien gesehen werden.

Maslowsche Bedürfnispyramide

Das Reiss-Profil schafft Einsichten, die ein starres Modell der Bedürfnispyramide nicht erbringen kann. Die Idee der Maslowschen Bedürfnispyramide kann durch die Ergebnisse des Reiss-Profiles für den Einzelnen individuell diskutiert werden (siehe Abbildung 11, 12, 13 und 14). Es unterstützt somit auch die Aussage Maslows, dass die Bedürfnisse eines Menschen nicht immer in der dargestellten Reihenfolge befriedigt werden müssen (vgl. Maslow 1981, S 79-82). Während Maslow eine allgemeingültige Motivations-Theorie geschaffen hat, schafft das Reiss-Profil eine individuelle Sicht auf die tatsächlichen Motive eines Individuums.

Herzbergs 2-Faktoren-Analyse

Auch die allgemeinen Aussagen Herzbergs aus seiner Pittsburgh-Studie können durch eine genaue Profilanalyse dem Individuum genau zugeschrieben werden. So lässt sich aus dem Reiss-Profil ableiten, dass zum Beispiel für eine Person aus Beispiel 1 neben den genannten Motivatoren Leistung, Anerkennung, Verantwortung, Beförderung zu vermuten ist, dass für diese Person die Bezahlung und der Status durchaus ein Motivationsfaktor sind und sie langfristig motivierend wirken, wenngleich sie bei Nichterfüllung extrem negativ wirken. Bei einer Person aus Beispiel 2 hingegen wird die Beziehung zum Vorgesetzten, wenn sie gut ist, ebenfalls als Motivator wirken, was bei der Person 1 nicht der Fall wäre.

McGregors X und Y Theorie

Wenn man davon absieht, dass durch das Konzept der selbsterfüllenden Prophezeiung (Aronson et al. 2008, S. 19 und S. 66-67) es motivierender wirkt, wenn ein Mitarbeiter nach dem Menschenbild Y behandelt wird, kann mit dem Reiss-Profil untersucht werden, inwieweit ein Mitarbeiter in welchen Lebens- und Arbeitsbereichen intrinsisch motiviert ist und in welchen Bereichen eine Motivation von außen stattfinden müsste.

2.5 Dialogische Dimensionen im Umgang zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

Dreh- und Angelpunkt der Untersuchung ist das Gefühl des Mitarbeiters im Umgang mit seiner Führungskraft und die hieraus entstehende Zufriedenheit. Es soll gemessen werden, inwieweit sich humanistische Werte positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken und inwieweit speziell durch den Einsatz dialogischer Kommunikation die Zufriedenheit noch einmal gesteigert werden kann.

Die Grundelemente im Umgang zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die einer dialogischen Führungskultur vorausgehen, stammen aus der humanistischen Psychologie. Es sind die Dimensionen (vgl. Petersen 2003, S. 365):

- Wertschätzung
- Vertrauen
- Gemeinschaft und Vision
- dialogische Kommunikation

Die folgende Beschreibung der einzelnen Dimensionen ist die Grundlage für das empirische Untersuchungskonzept dieser Forschungsarbeit.

2.5.1 Die humanistische Psychologie

Grundlage der folgenden vier Parameter sind die Gedanken der humanistischen Psychologie, die im Folgenden kurz umrissen wird. Die humanistische Psychologie entstand in den 1960er Jahren als „Dritte Kraft“ neben der Psychoanalyse und dem Behaviorismus in den USA und kam Ende der 1960er nach Deutschland (vgl. Quitmann 1996, S. 3).

Sie bezieht sich unter anderem auch auf die Grundüberzeugungen des Humanismus:

- Die Bildung des Geistes als Selbstzweck.
- Das Glück des Individuums und der Gesellschaft bilden den höchsten Wert, an dem sich Handeln orientieren soll. Die Achtung und Würde des Menschen in seiner individuellen Persönlichkeit müssen jederzeit respektiert werden..
- Der Mensch hat die Fähigkeit, sich zu bilden und weiterzuentwickeln.
- Die schöpferischen Kräfte des Menschen sollen sich entfalten können.
- Durch die Entwicklung jedes Individuums soll die menschliche Gesellschaft ihre Vervollkommnung finden, die auf die fortschreitende Entwicklung des Menschen gerichtet ist (vgl. Sandkühler 1990, 2. Band, S. 560).

Würden all diese Grundannahmen in den Führungsetagen beherzigt werden, so würden die Statistiken zu Burnout und die Gallup-Studien besser ausfallen. In einem Unternehmen, in dem das Glück und das Wohlergehen des einzelnen Mitarbeiters den höchsten Wert bildet, würden die Führungskräfte wertschätzend mit den Mitarbeitern umgehen, da diese innere Haltung. „*Das Glück des einzelnen Menschen bilden den höchsten Wert...*“ zwangsläufig einen wertschätzenderen Umgang initiiert, als zum Beispiel eine Grundüberzeugung, die da heißt: „Der Umsatz und der Gewinn der Shareholder bilden den höchsten Wert des Unternehmens.“ Während die humanistische Überzeugung den Menschen in den Mittelpunkt stellt, sieht die Überzeugung des ökonomischen Menschenbildes mit ihrem „Homo Oeconomicus“ den Menschen ökonomischen Nutzenmaximierer, der rational kalkuliert und mit den zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen diejenige wählt, die ihm bei kleinstmöglicher Investition das größte Ergebnis verspricht. (vgl. Schimank in Brüsemeister 2013, S. 105-106)

In Zeiten des 6. Kondratieff-Zyklus (Nefiodow 2006) bewegen sich Gesellschaft und Unternehmen in eine Richtung, die mehr Umsichtigkeit, Wertschätzung, Vertrauen und Wahrnehmung erfordert, um ihre Ziele auch noch in Zukunft zu erreichen. In den Unternehmen wird dies durch erhöhte Fluktuation und Absentismus deutlich, der in Zeiten des demografischen Wandels qualifizierte Mitarbeiter zu einer begrenzten Ressource

werden lässt, und somit einen sorgfältigeren Umgang mit dieser knappen und wertvollen Ressource „Mensch“ verlangt (vgl. Nefiodow 2006, S. 84-98). Die humanistische Psychologie bietet mit ihren Grundannahmen und ihren Methoden und Problemlösungsstrategien eine große Chance für Unternehmen, einen neuen Umgang mit ihren Mitarbeitern zu finden. Durch ihre Vertreter, wie zum Beispiel Satir und Watzlawick, nahm auch das systemische Weltbild Einzug in die humanistische Psychologie. Der systemische Gedanke wird vor allem wichtig bei Unternehmen, die auf dem Weg zu einer Lernenden Organisation sind (vgl. Senge 2003).

Die Hauptvertreter der humanistischen Psychologie sind:

- Abraham Maslow, Motivationstheorie
- Carl Rogers, Begründer der personensorientierten Psychotherapie
- Reinhard Tausch, Gesprächspsychotherapie
- Fritz Perls, Gestalttherapie
- Kurt Goldstein, Neuropsychologie
- Charlotte Bühler, Entwicklungspsychologie
- Ruth Cohn, Themenzentrierte Interaktion (TZI)
ferner:
- Viktor E. Frankl, Begründer der Logotherapie
- Erich Fromm, Begründer der humanistischen Psychoanalyse
- Hans-Werner Gessmann, Psychodrama
- Thomas Gordon, Familienkonferenz, Managerkonferenz
- Virgin Satir, systemische Familientherapie
- Paul Watzlawick, Mitglied der Palo Alto-Gruppe
(vgl. Quitmann 1996. S. 21)

Die Prinzipien der humanistischen Psychologie sind:

Die Grundlage der humanistischen Psychologie ist unter anderem die Idee, dass der Mensch in seiner Eigenschaft als menschliches Wesen mehr ist als die Summe seiner Bestandteile:

- Der Mensch ist mehr als die Summe seiner Bestandteile.
- Das menschliche Existieren vollzieht sich in menschlichen Zusammenhängen.
- Der Mensch lebt bewusst.
- Der Mensch ist in der Lage, zu wählen und zu entscheiden.
- Der Mensch lebt zielgerichtet (vgl. Quitmann 1996, S. 14).

2.5.2 Wertschätzung

Wertschätzung hat bei Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit einen hohen Stellenwert, wie zum Beispiel die Untersuchung des Führungsverhaltens auf die Gesundheit der Mitarbeiter der WIdO-Mitarbeiterbefragungen (vgl. Zok 2011, S. 28-36) zeigt (siehe auch Kapitel 3.1.).

Was ist in diesem Sinne unter Wertschätzung zu verstehen?

Da es in dieser Forschungsarbeit um das subjektive Empfinden der Mitarbeiter über den Grad der Wertschätzung ihrer Führungskräfte ihren Mitarbeitern gegenüber geht, wird hier der Schwerpunkt der betriebspädagogischen Erklärungen des Begriffs Wertschätzung auf die Theorien der Psychologie, hier speziell der humanistischen Psychologie gelegt.

Bereits in der Hawthorne-Studie hat George Elton Mayo zwischen 1924 und 1932 bei seinen verschiedenen Experimenten und Interviews in der Hawthorne-Fabrik der Western Electric Company in Chicago festgestellt, dass Arbeitsleistung neben den objektiven Arbeitsbedingungen, wie dort zum Beispiel den Lichtverhältnissen, ganz besonders von sozialen Faktoren geprägt sind. Mayo hat darauf seine Betriebssoziologie begründet. Mit dieser Studie wurde das neue Menschenbild des „social man“ in die Arbeitswelt eingebracht, das den „economic man“ des Taylorismus ablöste. Mit dem „social man“ wurde der Focus erstmals auf die Befindlichkeit und die Psychologie des Menschen gelegt und der reine Taylorismus, der sich nur mit der Effektivität durch die Verbesserung der Prozesse beschäftigte, angezweifelt. In den 1950ern entstand der „complex man“, der sich bereits mit der intrinsischen Motivation und somit mit dem Humanismus beschäftigt. In den 1970er Jahren hielt die Psychologie dann langsam Einzug in die Unternehmen und wurde dort als Organisationspsychologie bezeichnet (vgl. Kauffeld 2011, S. 16-26).

Als das Thema Psychologie in den Unternehmen interessant wurde und Firmeninhaber, Vorstände und Manager anfangen, darüber nachzudenken, ob die Behandlung des Produktionsfaktors „Mensch“ sich positiv auf seine Arbeitsleistung auswirken könnte, wurde die humanistische Psychologie mit ihrem Axiom der Wertschätzung für Organisations- und Personalentwickler interessant. Die Idee der Lernenden Organisation entwickelte sich etwas später aus der systemischen Betrachtungsweise, die zunächst von Virgin Satir für die Familientherapie entwickelt wurde (Senge 2003).

Wertschätzung bedeutet einem Menschen Achtung und Anerkennung entgegenzubringen (Rogers (1979), Quitmann (1996)). Die Weltanschauung für Wertschätzung ist im Humanismus zu finden. Humanismus leitet sich aus dem lateinischen Wort *humanus* ab, das menschlich bedeutet. In dieser Weltanschauung ging es darum, herauszufinden, was die wahre Bestimmung des Menschen ist. Der Humanismus hat seine Wurzeln in der Antike. So stand über dem Apollontempel in Delphi *„Erkenne dich selbst“* (Poller 2010, S. 67) und der *„Homo-mensura-Satz“*: *„Der Mensch ist das Maß aller Dinge“* (Poller 2010, S. 63).

Um jemanden tatsächliche Wertschätzung entgegenzubringen, reicht es nicht, nur freundlich oder höflich zu sein, es geht vielmehr darum, zu erkennen, wer der Andere, das Gegenüber ist, seine Werte und Wichtigkeiten im Leben zu erkennen, diese mit den eigenen zu vergleichen und ihn dadurch als den Menschen zu sehen, der er ist, und ihn dafür wertzuschätzen. Genau dieser Umgang mit Menschen wirkt sich auf ihre intrinsische Motivation aus und ist somit für Unternehmen von höchster Bedeutung.

2.5.2.1 Carl Rogers Grundlagen für einen personenzentrierten Ansatz

Carl Rogers wurde am 8. Januar 1902 in Oak Park, Illinois, geboren und starb am 4. Februar 1987 in La Jolla, Kalifornien. Die Kindheit des US-amerikanischen Psychologen und Psychotherapeuten verlief durch den strengen protestantischen Glauben seiner Eltern stark reglementiert. Während er als Jugendlicher noch ein Einzelgänger ist, befreit er sich nach einer Asienreise immer mehr von den dogmatischen Vorstellungen seiner Eltern und lernt mehr und mehr seinem Gefühl, anstelle starrer Regeln zu vertrauen (vgl. Zottl 1980, S. 16-60).

Rogers baut seine Arbeit der personenzentrierten Gesprächstherapie darauf auf, dass Wissenschaftler, Lehrer oder Psychotherapeuten dem Menschen vor allem als Mensch begegnen sollten. Dies erinnert an Bubers Prinzip des „Ich und Du“. In Rogers Arbeit geht immer wieder hervor, dass sich der Therapeut offen und authentisch seinem Gegenüber zeigen muss, damit in diesem Gespräch das „Du“ des Klienten zum Vorschein kommen kann, was nur dann gelingt, wenn sich auch der Therapeut ehrlich in seinem „Ich“ zeigt (vgl. Quitmann 1996, S. 341).

Die Aktualisierungstendenz:

Rogers geht davon aus, dass jedes Lebewesen, genau wie jeder andere lebende Organismus, eine innewohnende Tendenz hat, sich so zu entwickeln, dass diese Entwicklung der Erhaltung oder Steigerung seines Organismus dient (vgl. Rogers 1981, S. 65). Er schreibt *„Das Leben gab nicht auf“* (Rogers 1981, S. 70) und bringt Beispiele aus der Natur, die belegen, dass jede Blume, jeder Baum und jedes Tier, unabhängig davon, ob die Bedingungen positiv oder negativ sind, danach strebt sich zu entwickeln.

„Das Leben gab nicht auf, selbst wenn es nicht zur Blüte gelangen konnte. Beim Umgang mit Klienten, deren Leben schrecklich deformiert wist, bei der Arbeit mit Männern und Frauen in den abgesehensten Stationen der psychiatrischen Krankenhäuser muß ich oft an diese Sprößlinge denken. Die Bedingungen, unter denen sich diese Menschen entwickelt haben, waren so ungünstig, daß ihr Leben oft abnormal, verkrüppelt, ja kaum menschlich erscheint. Dennoch kann man der zielgerichteten Tendenz in ihnen vertrauen.“ (Rogers 1981, S. 13)

Rogers überträgt dieses Streben nach Entwicklung und Wachstum auf den Menschen und somit auf jeden seiner Klienten, wie widrig und verzerrt seine Lebensumstände auch sein mögen. Sein Ansatz in der Therapie ist, dass er davon ausgeht, dass man sich auf die Tendenz des Menschen zu Wachstum und Entwicklung verlassen kann. Mit dieser Haltung wird ein Therapeut einen Klienten niemals aufgeben.

Rogers Therapieansatz baut auf einem Klima von Freiheit, Vertrauen und Offenheit auf. Für den Erfolg der persönlichen Entwicklung des Klienten setzt er dabei vor allem auf die Wertschätzung, Empathie und Authentizität des Therapeuten.

Übertragen auf die Fragestellung der Untersuchung bedeutet dies, dass in einem Unternehmen mit einer konstruktiven Führungskultur nach Rogers Mitarbeiter sich besser entwickeln und somit dem Unternehmen bessere Leistungen erbringen.

Voraussetzungen für den personenzentrierten Ansatz in der Therapie

„Das Individuum verfügt potenziell über unerhörte Möglichkeiten, um sich selbst zu begreifen und seine Selbstkonzepte, seine Grundeinstellungen und sein selbstgesteuertes Verhalten zu verändern; dieses Potenzial kann erschlossen werden, wenn es gelingt, ein klar definierbares Klima förderlicher psychologischer Einstellungen herzustellen.“ (Rogers 1981, S. 66-67)

Die drei Bedingungen des personenzentrierten Ansatzes

Echtheit, Authentizität. Kongruenz

Hier geht es darum, ohne Masken, Täuschungen und Fassaden seinem Gegenüber zu begegnen. Authentizität ist nur möglich, wenn sich ein Mensch seiner selbst bewusst ist und er sich selbst auch erlaubt, sein wahres Selbst mit seinen Gefühlen seinem Gegenüber zu zeigen. Nur in der Begegnung mit einem authentischen Therapeuten kann ein Klient auch konstruktiv wachsen (vgl. Rogers 1981, S. 67).

Wertschätzung und Akzeptieren: bedingungslose Zuwendung

Diese Wertschätzung bezieht sich auf den Menschen an sich. Hier geht es darum, den anderen anzunehmen, so wie er ist. Diese bedingungslose Wertschätzung bedeutet nicht, dass der andere als perfekt angesehen werden muss, es bedeutet, dass man ihn akzeptiert, als eine Person mit all ihren Widersprüchen – aber auch mit den Möglichkeiten eines enormen Wachstums. Ein Klient kann dann sein jeweiliges Gefühl ausleben, wenn er von seinem Therapeuten eine bedingungslose Wertschätzung erfährt (vgl. Rogers 1981, S. 67-68).

Empathie: einfühlsames Verstehen

Empathie wird von Rogers als ein Prozess verstanden, mit einem anderen Menschen zu kommunizieren und ihm dabei zu ermöglichen, seine Gefühle und Empfindungen selbst wahrzunehmen und zu verstehen (vgl. Rogers 1981, S. 68).

Wenn Menschen sich akzeptiert und wertgeschätzt fühlen, tendieren sie eher dazu, eine fürsorgliche Einstellung zu sich selbst zu entwickeln, als wenn dies nicht der Fall ist. Wenn Menschen sich selbst fürsorglicher begegnen, können sie innere Erlebnisse deutlicher wahrnehmen, und je besser ein Mensch sich selbst wahrnimmt und wertschätzt, desto kongruenter kann er nach außen auftreten. Somit wirkt der Spiegel, den der Therapeut dem Klienten gibt, nur dann selbstwertverbessernd, wenn der Therapeut selbst authentisch, wertschätzend und empathisch ist (vgl. Rogers 1981, S. 68).

Übernimmt man diese drei Tugenden für Führungskräfte, so kann hier ebenso festgestellt werden, dass sich Mitarbeiter bei einer Führungskraft, die authentisch, wertschätzend und empathisch ist, besser entwickeln können als in einem Klima, das diesen Aktualisierungstendenzen nicht entspricht.

Die Grundannahmen von Rogers können somit zusammengefasst werden:

- Menschen haben eine starke Tendenz, sich zu entwickeln.
- Entwicklung wird in einem Klima gefördert, das die Einstellung hat, dass Wachstum möglich ist.
- Authentizität – Wertschätzung – Empathie helfen, ein Klima des Wachstums zu schaffen.

2.5.2.2 Paul Watzlawicks Kommunikationsgrundsätze

Ein populärer Kommunikationswissenschaftler war der österreichische Philosoph und Psychotherapeut Paul Watzlawick (1921-2007). Als Mitbegründer der Palo Alto-Gruppe beschäftigte er sich gemeinsam mit Gregory Bateson an der Doppelbindungstheorie und ihrem Einfluss auf seelische Störungen (vgl. Walker 2010, S. 101). Neben seinen Beiträgen zum radikalen Konstruktivismus sind vor allem die fünf Axiome seiner Kommunikationstheorie für eine wertschätzende Kommunikation von großer Bedeutung (Watzlawick et al. 1974, S. 50-71).

Man kann nicht nicht kommunizieren

Niemand muss sprechen, um zu kommunizieren. Mit einer Geste, einem Gesichtsausdruck oder jedem anderen nonverbalen Verhalten teilen sich Menschen anderen Menschen ganz unbewusst immer mit (vgl. Watzlawick et al. 1974 S. 50-53).

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

In einem Gespräch wird immer neben dem inhaltlichen Aspekt ein nonverbaler Aspekt, der dem Unbewussten des Gegenübers deutlich macht, ob er wertgeschätzt wird oder nicht, mitkommuniziert. Diese nonverbale Ebene wird in der Gestik und Körpersprache des Kommunizierenden sichtbar, aber auch an der stimmlichen Modulation und der Betonung. Die nonverbale Ebene drückt noch einmal viel mehr aus, als die verbale, ob zum Beispiel ein Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten bedingungslos wertgeschätzt wird oder nicht (vgl. Watzlawick et al. 1974, S. 53-56).

Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung

Hier kann das berühmte Beispiel Watzlawicks angeführt werden, wie sich eine Ehefrau darüber beschwert, dass ihr Mann immer in die Kneipe geht – und der Ehemann in die Kneipe geht, weil seine Ehefrau immer an ihm herumnörgelt. Das heißt, dass Kommunikation als ein Kreis gesehen werden kann. Eine Aussage ist die Wirkung auf eine andere und gleichzeitig die Ursache dafür, oder nach Watzlawicks Worten:

*„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion seitens der Partner bedingt.“
(Watzlawick et al. 1974, S. 57-61)*

Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten

Hier geht es um den Beginn von Doppelbotschaften, die Watzlawicks Hauptthema waren. Es liegt die Gefahr darin, dass eine verbale Botschaft sich mit der nonverbalen Botschaft nicht deckt. Der digitale Anteil der Botschaft ist hierbei der Inhaltsaspekt, der analoge Anteil ist der Beziehungsaspekt (vgl. Watzlawick et al. 1974, S. 61-68).

Schulz von Thun hat dieses 4. Axiom später mit seinen 4 Seiten einer Nachricht beschrieben (vgl. Schulz von Thun 1996, S. 13-14).

Der digitale Inhaltsaspekt einer fürsorglichen Führungskraft kann dabei zum Beispiel lauten: „Sie haben jetzt sehr gute Arbeit geleistet, nun nehmen Sie sich mal einen Tag frei. Sie sehen erschöpft aus.“ Auf der andern Seite hört der Empfänger der Nachricht mit seinem analogen Beziehungsrohr: „Der Chef will mich bei dem Projekt nicht weiter dabei haben, ich bin ihm nicht wichtig.“ So entstehen Missverständnisse, die wiederum nur mit eindeutigen Fragetechniken zu entwirren sind.

Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

Bei symmetrischer Kommunikation handelt es sich um ein Gespräch zwischen zwei ebenbürtigen Gesprächspartnern. Bei komplementärer Kommunikation ergänzen sich die Gesprächspartner durch ihr Verhalten (vgl. Watzlawick et al. 1974, S. 68-69).

Störungen entstehen hier, wenn sich die symmetrische Kommunikation in ein Kräftemessen entwickelt, wobei sich beide Beteiligten ausstechen wollen.

Bei der komplementären Kommunikation besteht die Störung darin, wenn der Stärkere den Schwächeren immer mehr in diese Position drückt – dann wird der eine umso schwächer, je stärker der andere wird und umgekehrt (vgl. Watzlawick et al. 1974, S. 68-70).

Dieses Verhalten wird auch in der Transaktionsanalyse nach Eric Berne deutlich. Hier würde dann zum Beispiel das kritische Eltern-Ich als starker Teil den anderen immer mehr in sein angepasstes Kindheits-Ich manövrieren (vgl. Berne 1997, S. 32-39).

All diese Störungen verhindern eine wertschätzende Kommunikation und sind für die Mitarbeiterzufriedenheit kontraproduktiv.

2.5.2.3 Systemischer Ansatz nach Virgin Satir

Virgin Satir (1916-1988) ergänzt die rein humanistischen Ansätze mit ihrem systemischen Blickwinkel, der sich zunächst nur auf die Familientherapie bezogen hat, heute aber in die systemische Organisationsberatung Einzug findet.

Folgende Grundlagen bilden den Rahmen ihrer Theorie:

System

Satir betrachtet einen Klienten nicht isoliert, sondern immer im Rahmen seines Familiensystems. Hierbei unterscheidet sie zwischen geschlossenen und offenen Systemen:

„Die Merkmale eines geschlossenen Systems sind:

- *Menschen sind von Natur aus böse und sie müssen ständig kontrolliert werden, damit das Böse nicht überhandnimmt und das Gute sich behaupten kann.*
- *Beziehungen müssen durch Zwang oder durch Angst vor Strafe gelenkt werden.*
- *Es gibt nur einen richtigen Weg, und derjenige, der die größte Macht hat, ist auch auf dem richtigen Weg.*

Die Merkmale eines offenen Systems hingegen sind:

- *Der Selbstwert steht an erster Stelle, das heißt, er ist der Macht und Pflichterfüllung untergeordnet.*
- *Die Handlungen der Beteiligten spiegeln ihre Überzeugungen.*
- *Veränderung wird willkommen geheißen und als normal und wünschenswert angesehen.*
- *Kommunikation, System und Regeln stehen miteinander in Beziehung.“*
(Satir 1996, S. 182)

Die Beschreibungen des offenen und des geschlossenen Systems nach Satir erinnern an die Theorie X und Y von McGregor. Hier wird deutlich, wie ähnlich die Betrachtung von Familiensystemen mit denen von Organisationssystemen sind.

Selbstwert

Für das Selbstwertgefühl oder die Selbstachtung verwendet Satir die Metapher eines Topfes. Dieser Topf kann gut gefüllt sein, dann haben wir einen Menschen mit einem hohen Selbstwert, oder der Topf ist halbleer, dann ist der Selbstwert des Menschen zu klein, um sich wohlzufühlen. Der Selbstwert spielt in dieser Theorie eine große Rolle für den Umgang eines Menschen mit sich selbst und mit anderen. Eigenschaften wie Integrität, Ehrlichkeit, Verantwortung, Liebe, Mitgefühl und Kompetenz zeigen sich bei Menschen mit einem hohen Selbstwert auf eine organische Weise. Menschen mit geringem Selbstwert hingegen leben mit der Erwartung, dass man sie betrügt, und dass andere sie geringschätzen – und so werden sie auch andere nicht wertschätzen können. Selbstwert ist für Satir erlernbar und kann somit in jedem Alter noch verbessert werden (vgl. Satir 1996, S. 53-77).

Kommunikation

Während der Selbstwert für Satir ein Topf ist, den es gilt, immer gut gefüllt zu halten, so ist die Kommunikation für sie ein riesiger Regenschirm, der alles umfasst und beeinflusst, was zwischen Menschen vor sich geht. Für Satir ist die Art der Kommunikation entscheidend, ob Menschen gesund oder krank in ihrem Leben sein werden. Diese Kommunikation beginnt mit der inneren Kommunikation mit sich selbst und endet bei der Kommunikation mit anderen. Mit Hilfe der Kommunikation kann der eigenen Selbstwert, aber auch der Selbstwert eines Gegenübers verändert werden. In der Kommunikation erkennt Satir universelle Muster, die archetypischen Charakter haben. Sie unterscheidet dabei:

- den Beschwichtiger
- den Ankläger
- den Rationalisierer
- den Ablenker

Diese vier Richtungen menschlichen Seins finden sich auch in Kapitel 2.6.1 wieder und beschreiben die Präferenzen der Mitarbeiter und ihre bevorzugte Form des Fühlens, Denkens und Handelns. Sie erinnern an die vier Präferenzen der Befragung (vgl. Satir 1996, S. 79-159).

Kongruenz

Wie auch bei Rogers und Watzlawick findet sich auch in der Theorie von Satir Authentizität wieder. Sie nennt sie Kongruenz, und meint damit, dass Kommunikation am besten fließen kann, wenn das Gesagte, das Gemeinte und der Körperausdruck übereinstimmen. Kongruentes Handeln erzeugt Wachstum und kann heilend wirken (vgl. Satir 1996, S. 79-159).

Wertschätzung in Satirs Ansatz in der Organisationsentwicklung

Durch das humanistische Menschenbild und die Berücksichtigung der aufgezeigten Grundannahmen der humanistischen Psychologie kann das Wohlbefinden der Mitarbeiter gesteigert und somit die Fluktuation begrenzt werden.

Es kann mehr Wertschätzung erreicht werden durch:

- bessere Wahrnehmung der eigenen und anderer Personen
- höhere Selbstreflexion über das eigene Verhalten
- Bewusstheit und Klarwerdung der wirklich wichtigen Ziele
- verbesserte Kommunikation
- Klarwerden über den Unterschied zwischen Person und Rolle

Die Erkenntnisse Satirs aus der Familientherapie und vor allem ihre Hinweise für eine positive Haltung innerhalb von Systemen können auch heute im Bereich der Organisationsentwicklung einen großen Beitrag leisten.

2.5.2.4 Alphaleadership nach Robert Dilts

Robert Dilts hat im Bereich Führung mit seinen Glaubenssätzen und Überzeugungen wie zum Beispiel:

*„Leadership ist, eine Welt zu schaffen, der sich Menschen gerne anschließen möchten.“
(Dilts 1998, S. 13)*

einen großen Beitrag geleistet. Mit seiner Haltung und Grundeinstellung kann er, wie viele andere Vertreter des Neurolinguistischen Programmierens (NLP), den Ideen der humanistischen Psychologie zugerechnet werden. In seinem späteren Schaffen wendet er sich dem systemischen Denken zu. Neben den beiden Gründern des NLPs, Richard Bandler und John Grinder, lernte er ebenfalls bei dem amerikanischen Psychologen und Psychotherapeuten Milton H. Erickson und dem Anthropologen Gregory Bateson, die seine weitere Arbeit prägten. Besonders bei seiner Arbeit sind die „Logischen Ebenen“, die die Aufgaben einer Führungskraft auf verschiedenen Ebenen als dialogisch beschreiben, ohne dass er diesen Begriff explizit verwendet. Das Einhalten seiner Grundsätze könnte einer Führungskraft helfen, das eigene Hierarchiedenken zu überwinden und eine zugewandte, dialogische Führungskraft zu werden, der sich Menschen gerne anschließen. Mit seinen „Logischen Ebenen“ schaffte er ein Instrument, das dabei hilft, ein Problem auf der Ebene zu entdecken, auf der es auch entstanden ist und es dann auch auf dieser Ebene zu lösen.

Logische Ebenen:

Logische Ebene	Frage	Rolle der Führungskraft
Vision	wozu?	Visionär
Identität	wer?	Sponsor
Überzeugung	warum?	Mentor
Fähigkeiten	wie?	Lehrer
Verhalten	was?	Verhaltenstrainer
Kontext	wo, wann?	Raumgeber

Abbildung 15: Eigendarstellung Logische Ebenen und Führung
(vgl. Dilts 1998, S. 32-73)

Folgende Abbildung 16 verdeutlicht ein System, das durch Einhaltung der humanistischen Werte auf allen Ebenen, siehe Abbildung 15, ein gesundes Unternehmen zeigt, bei der der Mitarbeiter Wertschätzung von seiner Führungskraft erfährt, weil diese selbst eine gute Haltung zu sich und dem Unternehmen hat, da sie wiederum von der Geschäftsleitung mit Respekt und Wertschätzung behandelt wird. So wie in diesem Fall ein Gewinner-System entstehen kann, kann bei Vergiftung der Atmosphäre durch Gewinnstreben ohne Einhaltung der humanistischen Werte ein Verlierer-System entstehen.

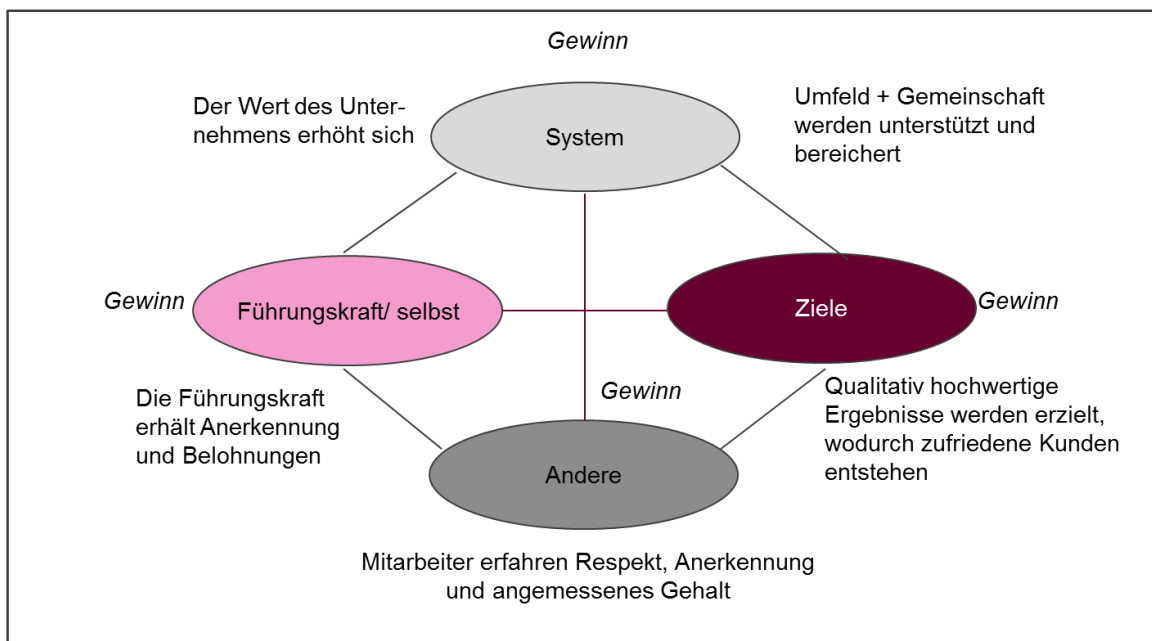


Abbildung 16: Eigendarstellung eines Gewinner-Systems nach Dilts (vgl. Dilts 1998, S. 19-29)

Wie in den Prinzipien des dialogischen Managements (vgl. Petersen 2003, S. 365) wird auch hier die positive Haltung zur gemeinsamen Erreichung von Zielen auf der Basis eines kooperativen, gemeinsamen Weges der offenen und wahrhaftigen Kommunikation miteinander vorgeschlagen. Dilts bietet mit seinen „Logischen Ebenen“ ein Handwerkszeug, offenen Dialogen Struktur und Richtung zu geben.

2.5.3 Vertrauen

Dass die Frage nach dem Vertrauen oder dem Misstrauen, das Mitarbeitende in ihre Führungskultur haben, eine der wichtigsten Parameter zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit ist, zeigt die Untersuchung des Fehlzeiten-Report 2011:

„Einer der am häufigsten untersuchten positiven Führungsansätze ist das Konzept der transformationalen Führung. Es beinhaltet, dass Führungskräfte durch fachliches und moralisches Vorbildverhalten bei den Mitarbeitern Vertrauen und Respekt hervorrufen, sie durch die Vermittlung von überzeugenden Visionen und Zielen motivieren und inspirieren, zu innovativem Denken anregen und individuell unterstützen und fördern. Transformationale Führung weist positive Zusammenhänge mit Wohlbefinden und psychischer Gesundheit sowie negative Zusammenhänge mit Stresserleben und Burnout auf.“ (Franke/Felfe 2011, S. 4)

Wo Vertrauen herrscht, hat Angst keinen Platz – und leider ist es umgekehrt so, dass in einer Kultur, die von Angst und Misstrauen geprägt ist, das Vertrauen seitens der Mitarbeiter zu ihren Führungskräften nur schwierig aufgebaut werden kann, eben weil auch die Führungskräfte kein Vertrauen zu ihren Mitarbeitenden haben.

In dieser Forschungsarbeit wird untersucht, welche psychologischen Präferenzen eines Führenden für Vertrauensbildung förderlich oder hinderlich sind und welche Präferenzen des Mitarbeiters dafür sorgen, dass er besonders viel Vertrauen braucht, um zufrieden zu sein.

Die Fähigkeit eines Menschen zu vertrauen, wird in seiner Kindheit gelegt. Die Wurzeln dieser Theorie sind vor allem in Entwicklungstheorien von Sigmund Freud und Erik Erikson zu finden, auf die in den nächsten beiden Kapiteln intensiv eingegangen wird.

Die Wichtigkeit von Vertrauen in der Führung liegt darin, dass Vertrauen ein Grundbedürfnis des Menschen ist (vgl. Erikson 1973). Will eine Führungskraft intrinsisch motivieren, wird sie versuchen, die Grundsätze des Prinzipienmodells nach Frey (2013) anzuwenden (vgl. Kapitel 3.1.2), deren Grundlage wiederum auf dem Prinzip des gegenseitigen Vertrauens liegt (vgl. Frey 2013, S. 55).

2.5.3.1 Allgemeine Entwicklungstheorien

Generell gibt es für die Theorien der Identitätsentwicklung eine breite Diskussion darüber, inwieweit der Mensch durch seine Anlagen oder durch die Umwelt bestimmt wird. Prototypische Modellfamilien verdeutlichen die unterschiedlichen Ansätze von Anlage und Umwelt und deren jeweilige aktive und passive Anteile. Je nachdem, ob dem Subjekt aufgrund seiner Anlagen und/oder seiner Umwelt ein gestaltender Beitrag zugeteilt wird oder nicht, lassen sich vier Typologien von Entwicklungstheorien unterscheiden (vgl. Flammer 2009, S. 7-8):

- Endogenistische
- Exogenistische
- Konstruktivistische
- Interaktionistisches

Endogenistische Modelle:

Der Mensch wird durch seine Anlagen bestimmt. Diese Modelle verstehen Entwicklung als natürliche Reifung, die aus dem Inneren des Organismus gesteuert wird.

Grundannahmen:

Die internen Faktoren spielen die größte Rolle in der Entwicklung. Entwicklung ist in den Anlagen vorgezeichnet und wird unter geeigneten Umweltbedingungen realisiert.

- Entwicklung geschieht auch ohne Bemühung des Individuums.
- Entwicklung verläuft in Schüben (ruhige Schübe/bewegte Schübe = Krisen).
- Entwicklung ist irreversibel.
- Phasen sind Lebensaltern zugeteilt.
- Entwicklung ist für die Spezies universell, das heißt, dass die Menschen aller Rassen und Kulturen die gleiche Entwicklung durchlaufen (vgl. Flammer 2009, S. 49-60).

Exogenistische Modelle:

Der Mensch ist Produkt seiner Umwelt (Behaviorismus). Exogenistische sind im Gegensatz zu den endogenistischen solche Modelle, bei denen man davon ausgeht, dass man alles aus einem Menschen quasi von außen machen könnte. Sie entsprechen der Idee des „tabula rasa“ von Berkeley, Locke und Mill (vgl. Flammer 2009, S. 63).

Im 20. Jahrhundert behauptete B. Watson, der Begründer des Behaviorismus, dass er aus jedem Kind alles machen könne: Genie oder Verbrecher. Dies sind auch die Auffassungen von Skinner, Baer, Bijou und Sears (vgl. Flammer 2009, S. 63).

Nach Skinner ist Verhalten entweder respondent (Reaktion auf die Umwelt, reaktives Verhalten = Reaktion auf Stimuli) oder operant (spontanes Verhalten = produziert Stimuli). So lernen Menschen nach Skinners Auffassung, im Laufe eines Lebens mit ihrem Verhalten immer mehr die Ereignisse der Welt ihren Bedürfnissen entsprechend zu kontrollieren (vgl. Flammer 2009, S. 63).

Konstruktivistisches Modell:

Der Mensch konstruiert sich seine Umwelt (Philosophen, früher Piaget, Watzlawick). Diese Theorie geht davon aus, dass der Mensch sich seine Umwelt konstruiert. Der Mensch schafft sich eine Wirklichkeit und aufgrund dieser Bedürfnisse verändert er die Welt. Der Mensch ist als Mitgestalter seiner Umwelt zu verstehen (Flammer 2009, S. 143-144).

Interaktionistisches Modell: Erikson, später Piaget

Der Mensch ist das Ergebnis interaktiven Geschehens. Die Interaktionen zwischen den Menschen und deren Umwelt werden als gemeinsame Faktoren betrachtet, die die Persönlichkeit in der Entwicklung beeinflussen. Die Umwelt wirkt auf das Individuum und umgekehrt wirkt das Individuum auf die Umwelt. Wenn zum Beispiel ein Paar Nachwuchs bekommt, hat es Einfluss auf dessen Entwicklung, aber auch umgekehrt hat das Kind einen Einfluss auf das Paar, aus dem nun Elternteile werden.

Eine Strömung der interaktionistischen Theorie ist die ökopsychologische Sichtweise. Sie betrachtet ein sich stets entwickelndes Individuum in einer sich wandelnden Umwelt (Flammer 2009, S.55-57).

2.5.3.2 Entwicklungstheorie nach Sigmund Freud

Sigmund Freud wurde am 6. Mai 1856 in Freiberg in Mähren geboren und starb am 23. September 1939 in London. Er ist der Begründer der Psychoanalyse (Flammer 2009, S. 75).

Psychoanalytische Persönlichkeitstheorie

Die Persönlichkeit des Menschen unterteilt sich in: ES - ICH – ÜBER-ICH. Dabei beschäftigte Freud sich in erster Linie mit dem Unbewussten. Im ES liegen nach Freuds Definition alle unbewussten Triebe und Impulse des Menschen. Das ÜBER-ICH kontrolliert, welche der Impulse des ICHs den äußeren Bedingungen der Gesellschaft, in der sich das ICH befindet, angemessen sind und welche nicht. Im ÜBER-ICH sitzt also die Entscheidungszentrale, was sein darf und was nicht. Das ICH dazwischen agiert nach außen und muss zwischen dem ES und dem ÜBER-ICH bestehen (vgl. Flammer 2009, S. 77).

Psychoanalytische Neurosenlehre

Freud ging davon aus, dass es, wenn Triebansprüche vom ÜBER-ICH oder einer anderen Instanz massiv verweigert werden, zu Fixierungen kommt, die dann später zu psychischen Problemen führen, wie eben Hysterie, Zwang und andere (vgl. Flammer 2009, S. 80).

Psychoanalyse als Therapie

Die Idee der Psychoanalyse ist, dass der Patient den Therapeuten nicht sieht und durch freie Assoziation die Möglichkeit hat, sich alles von der Seele zu reden – ohne dass der Therapeut dazu Stellung bezieht oder nach einer Lösung sucht. Wichtiges Element ist der Widerstand und die Übertragung. In beiden Fällen ist der Patient nah an seinem Thema und es kann damit gearbeitet werden. Im Falle der Übertragung können sich allerdings auch größere Verwicklungen ergeben. Deshalb entstand aus dieser psychoanalytischen Richtung auch die Pflicht der Selbstanalyse, die jeder Psychoanalytiker heute noch durchlaufen muss (vgl. Flammer 2009, S. 80).

Psychoanalytische Phasenorientierung der Entwicklung

Freud unterteilt die Entwicklung in fünf Hauptphasen. Jede Phase steht für bestimmte Lernerfahrungen, die nur in dieser Phase gemacht werden können. Dieser Ansatz macht das Konzept zwar deterministisch, bietet aber einen interessanten Ansatzpunkt für das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. In dieser Forschungsarbeit ist dies aus der Perspektive zu betrachten, ob Mitarbeiter in ihrer Beziehung zu ihrer Führungskraft, aufgrund von frühkindlichen Defiziten auf einer bestimmten Stufe, dazu neigen, eine Vater- oder Mutterrolle auf ihren Chef zu projizieren.

- Orale Phase (1. Lebensjahr): Ängste, Introversion, Abhängigkeiten
- Anale Phase (2. und 3. Lebensjahr): Zwänge
- Phallische Phase (3.-6. Lebensjahr): Ödipus- beziehungsweise Elektra-Konflikt
- Latenzzeit (6. – Pubertät): Ruhephase
- Genitale Phase (Pubertät: ab 13. Lebensjahr): Kastrationsangst (vgl. Flammer 2009, S. 81-84)

Narzissmus im Freudschen Sinne

Freud unterscheidet den primären und den sekundären Narzissmus. Während der primäre Narzissmus entwicklungsmäßig normal ist und das Kleinkind seine Libido zunächst auf sich wirken lässt, tritt der sekundäre Narzissmus nach einer Enttäuschung auf und stellt einen regressiven Prozess der Abwendung der Energien von äußeren Objekte und eine Hinwendung zu sich selbst dar (vgl. Freud 1925, S. 155-187). Auch Kohut (1975) und Kernberg (1997) unterscheiden zwischen einem gesunden und einem pathologischen Narzissmus. Kernberg unterscheidet hier noch differenzierter über den Unterschied eines normalen zu einem pathologischen Narzissmus im mittleren Lebensalter. Hierbei nimmt er Bezug auf die Entwicklungspsychologie von Erikson (vgl. Kernberg 1997, S.153-174). Während hiernach der gesunde Narzissmus die Selbstachtung, das Selbstwertgefühl und auch die Qualität der Beziehungen zu anderen steigert, zerstört der pathologische Narzissmus insbesondere die Beziehung zu anderen, weil sie nur der Befriedigung des Größen-Selbst des Narzissten dienen und dabei immer verächtlich und ausbeuterisch behandelt werden. Diese beiden Aspekte des Narzissmus werden in Kapitel 2.6.2.2 ausführlich behandelt.

2.5.3.3 Entwicklungstheorie nach Erik Erikson

Erik Homburger Erikson wurde am 15. Juni 1902 bei Frankfurt am Main geboren und starb am 12. Mai 1994 in Harwich, Massachusetts. Er war ein deutsch-US-amerikanischer Psychoanalytiker und Vertreter der psychoanalytischen Ich-Psychologie.

Die Entwicklungspsychologie Eriksons beschäftigt sich mit intraindividuellen Veränderungen des Verhaltens und Erlebens über die menschliche Lebensspanne von der Geburt bis zum Tod. Sie legt Prinzipien des Wachstums, der Reife und des Lernens zugrunde (vgl. Erikson 1973).

Definition Entwicklung und Identität nach Erikson

Nach Erikson vollzieht sich Entwicklung in 8 Stufen (Phasen). Alles wächst, was einen Grundplan hat. Auslösendes Moment für die Entwicklung ist bei Eriksons die Krise in einer Stufe. In der Krise bewegt sich der Mensch zwischen zwei Polen und muss für sich einen Abgleich mit der Umwelt finden. So bildet er Tugenden und diese wiederum bilden seine Identität. Die Stufen bauen aufeinander auf. Die Lösung der Krise ist der Schritt in die nächste Entwicklungsstufe. Ansonsten tritt die Krise erneut auf, oder die nächste Krise kann nicht adäquat bewältigt werden. Krisen können auch mehrmals auftreten (vgl. Flammer 2009, S. 96).

Betrachtet man die acht Entwicklungsstufen nach Erikson mit der Frage nach dem Entstehen der Fähigkeit, vertrauen zu können, und vertrauensvoll sein zu können, so findet man die Entstehung von Vertrauen bei Erikson genau wie bei Freud in der ersten Stufe beziehungsweise der oralen Phase. In diesen ersten ein bis eineinhalb Jahren wird das Urvertrauen geprägt, das dann auch im späteren Leben darüber entscheiden wird, inwieweit ein Mensch vertrauen kann (siehe Kapitel 2.6).

Die acht Stufen der Identitätsbildung nach Erikson

	Psychosexueller Focus	Psychosoziale Krise	Psychosoziale Modalität	Bezugspersonen	Stärke - Apathie
1 Kleinkind	Oral	Vertrauen vs. Misstrauen	Gegeben Bekommen	Mutter	Hoffnung- Rückzug
2 Frühe Kindheit	Anal	Autonomie vs. Scham/Zweifel	Festhalten und Loslassen	Eltern	Wille- Zwang
3 Spielalter	Infantil-genital	Initiative vs. Schuldgefühl	Tun als Ob	Familie	Zielstrebigkeit Hemmung
4 Schulalter	Latenz	Werksinn vs. Minderwertigkeitsgefühl	Etwas richtig machen mit anderen zusammen	Schule	Kompetenz Trägheit
5 Adoleszenz	Pubertät	Identität vs. Identitätsdiffusion	Wer bin ich? Wer bin ich nicht?	Gruppen/Freunde	Treue Zurückweisung
6 Junges Erwachsenenalter	Genitalität	Intimität vs. Isolierung	Sich im anderen verlieren/finden	Freunde/Partner Rivalen/Mitarbeiter	Liebe Exklusivität
7 Erwachsenenalter	Fortpflanzung	Generativität vs. Selbstabsorption	Schaffen Versorgen	Gemeinsame Arbeit Zusammenleben mit Partner	Fürsorge Ablehnung
8 Hohes Alter	Generalisierte Sinnlichkeit	Integrität vs. Verzweiflung	Sein, was man geworden ist	Menschen seiner Art	Weisheit Verachtung

Abbildung 17: Eriksons Entwicklungsmodell
(vgl. Erikson 1973)

Die Bedürfnisse eines Mitarbeiters gegenüber seiner Führungskraft, so kann man aus den Theorien Freuds und Eriksons schlussfolgern, lassen sich in ihrer Entstehung auf die Kindheit des Betreffenden zurückverfolgen. Ein hohes Anspruchsdenken eines Mitarbeiters gegenüber seinem Vorgesetzten kann aus einer Überversorgung oder einem Defizit der entsprechenden Stufe herrühren, siehe Abbildung 17.

So kann zum Beispiel bei einem Mitarbeiter das ständige Bedürfnis nach Lob seitens der Führungskraft daher kommen, dass dieser Mitarbeiter in seiner 5. Stufe nach Erikson, was der Latenzphase nach Freud entspricht, ein Gefühl mit sich herumträgt, das da heißt:

„Ich bin, was ich lerne, oder aber auch ... was ich leiste.“ (Erikson 1973, S. 106-114)

Mit solch einem Glaubenssatz im Kopf wird dieser Mitarbeiter seinen eigenen Selbstwert immer am Lob der Führungskraft festmachen, was dann zu großen Problemen führen kann, wenn sich diese Führungskraft, der auf sie projizierten Rolle nicht bewusst ist und/oder sie nicht erfüllen will oder kann. Wenn in beruflichen Kontexten nicht über die psychologischen Interaktionsmuster gesprochen wird, führt dies unweigerlich zu einer Beziehungsproblematik, da die Betroffenen dann meist nicht mehr aus eigenen Mitteln aus ihrer Verstrickung heraus kommen.

Aus diesen mannigfaltigen Problemmöglichkeiten, die sich aus Eriksons Entwicklungsmodell ableiten lassen (siehe Anhang) empfiehlt sich eine maximale Transparenz der Beziehungsmuster. Dies ermöglicht die Arbeit mit den psychologischen Richtungen (Typen) nach Riemann (1999) in Verbindung mit der Transaktionsanalyse (Berne 1997).

In dieser Forschungsarbeit wird untersucht, inwieweit sich Passungen zwischen den psychologischen Präferenzen der Führungskraft und des Mitarbeiters auf die Zufriedenheit auswirken. Unzufriedenheiten, die hierbei gemessen werden, können auch mit dieser oben beschriebenen Thematik der Defizite aus vorhergegangenen Entwicklungsphasen herrühren.

2.5.4 Gemeinsame Vision

Bei der Dimension gemeinsame Vision geht es zum einen um den Wert einer Gemeinschaft und um die Wichtigkeit, in dieser Gemeinschaft eine gemeinsame Vision oder Idee zu haben.

„Die Unternehmensvision ist ein positives Vorstellungsbild über den zukünftigen Zustand der Unternehmung, der sich im Laufe der unternehmerischen Tätigkeit (selbst) erfüllt.“ (Hecker, 2012, S. 46)

Hierbei ist in der Forschungsfrage nicht die betriebswirtschaftliche Unterscheidung zwischen den Begriffen: Vision, Mission, Unternehmensleitbild und Zielen gemeint, sondern die Bewusstheit der Mitarbeiter über eine gemeinsame Aufgabe.

In sozialen Einrichtungen wäre dies zum Beispiel der Wunsch anderen Menschen zu helfen, und sich selbst als Helfender sowohl als wertvoll also auch als sinnvoll zu empfinden. Insofern ist der Begriff der Mission hier am stimmigsten, da er auch aus der „christlichen Mission“ abgeleitet werden kann.

Tönnies (2012) unterscheidet zwischen „Gemeinschaft“ und „Gesellschaft“. Gemeinschaft bedeutet für Tönnies die Orientierung des Handelns aus dem Gefühl der Zugehörigkeit zu einem Kollektiv, während er mit Gesellschaft die Instrumentalisierung eines Kollektivs ohne Zugehörigkeitsgefühl des Individuums meint.

Hofstede beschreibt Gemeinschaft in dem Unterschied zwischen kollektiven versus individualistischem Denken und Handeln von Gesellschaften:

„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.“ (Hofstede/Hofstede 2011, S. 97)

Betrachtet man die Maslowsche Bedürfnispyramide, siehe Abbildung 4, Seite 51, so findet sich der Wunsch der Menschen nach Gemeinschaft bei den sozialen Bedürfnissen, gleich gefolgt von dem entgegengesetzten Wunsch nach Individualität. Daraus ist nicht zu schließen, dass der Wunsch nach Sicherheit und Geborgenheit in einer Gemeinschaft vor dem Wunsch der individuellen Bedürfnisse liegt, sondern dass es von der Persönlichkeit des Einzelnen abhängt.

Wie Hofstede (2011) diese Unterschiede in den verschiedenen Kulturen festgestellt hat, hat Riemann (1999) diese Unterschiede in den psychologischen Dispositionen eines Menschen festgestellt (siehe Kapitel 2.6.1).

Eine übergreifende Vision eines Unternehmens im Zusammenhang mit dialogischem Management und Mitarbeiterzufriedenheit könnte das Zitat von Dilts (1998) sein: *„Eine Welt zu schaffen, der Menschen zugehören wollen.“* Gerade bei den Samariteranstalten geht es den Mitarbeitern, die sich dort angeschlossen haben, darum, einen Beitrag zu leisten, der die Welt dahingehend ein wenig besser macht, dass sie Menschen helfen, die dazu selbst nicht in der Lage sind (siehe Kapitel 4).

Eine gemeinsame Vision zu schaffen, unterscheidet sich davon, eine bereits vorhandene Vision eines Unternehmers mit einer Mannschaft umzusetzen. Will man eine gemeinsame Vision schaffen, so wird der Dialog mit den Mitarbeitern benötigt. Ob eine gemeinsame Vision in einem Unternehmen vorhanden ist, erfährt man am besten dadurch, indem man die Mitarbeiter der untersten Hierarchien danach fragt. Ist ihnen diese nicht bekannt, so dürfte die Unternehmung nicht von einer Unternehmensvision, sondern nur von einer Unternehmer-Vision sprechen, was in der Praxis aber häufig gleichgesetzt wird. Eine vorhandene positive und nach innen gerichtete Vision kanalisiert die Energien der Mitarbeiter in eine gemeinsame Richtung und wirkt als Quelle der Motivation (Hecker 2012, S. 46-47).

Spiral Dynamics: Das Graves Modell

Das von Clare Graves (1974) entworfene und von Don Beck (2008) weiterentwickelte Modell „Spiral Dynamics“ eröffnet einen neuen Blickwinkel auf die Entwicklungs-, Motivations-, und Persönlichkeitsmodelle. Diese Theorie besagt, dass sich die Menschheit im Laufe ihrer Evolution und auch der Mensch selbst in seiner Entwicklung permanent im Wechselspiel zwischen Individualität und Gemeinschaft entwickeln. Folgende Abbildung 18 zeigt die verschiedenen Stufen. Mit Abbildung 19 soll aufgezeigt werden, dass diese Stufen nicht hierarchisch oder linear sind, sondern als Spiralenmodell die durchgängige Abwechslung der Richtung von Individualität „Ich“ und Gemeinschaft „Wir“ durchläuft. Es soll deutlich werden, dass es sich hier um ein dynamisches Entwicklungsmodell handelt.

„Die Spirale des Lebens reicht weit, ihr Ende ist offen, sie ist kontinuierlich und dynamisch. Alle Wirbel sind zugleich in ihr lebendig. Dennoch gibt es auch eine innere Intelligenz, die sie zu einer hierarchischen Struktur zusammenzieht, den Windungen des Lebens.“ (Beck 2008, S. 43)

Modell: Spiral Dynamics:



Abbildung 18: Eigendarstellung der Stufen des Spiral Dynamics-Modells nach Beck (2008)

Beck (2008) überträgt dieses Modell auf Unternehmen. Gerade bei Fusionen ist es hilfreich, da es aufzeigt, auf welcher Entwicklungsstufe sich beide Unternehmen befinden.



Abbildung 19: Eigendarstellung des Spiral Dynamic-Modells nach Beck 2008

Das Modell der Spiral Dynamics stellt dar, dass der Mensch in seiner Entwicklung alle aufgezeigten Stufen durchschreiten kann. Das bedeutet, dass er in einer Phase seines Lebens eher die Selbstverwirklichung sucht, um sich in der nächsten wieder der Gemeinschaft zuzuwenden. Selbstverständlich bleibt es in der Entscheidung des Individuums, wie weit es geht und wo es stehen bleibt. Die nachstehende Abbildung 20 macht die Motive und Ziele der einzelnen Stufen noch deutlicher. Bezüglich dieser Forschungsarbeit ist bei den Auswertungen des empirischen Teils in Kapitel 6 zu beachten, dass sich die Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree aufgrund ihrer Haltung und ihrer Unternehmensphilosophie und ihres Leitbildes, des Helfens, der grünen Ebene zuordnen lässt. Hierdurch unterscheiden sie sich von vielen gewinnorientierten Unternehmen, die der roten oder orangenen Ebene angehören.

„Vision:

Wir in den Samariteranstalten unterstützen Kinder, alte Menschen, insbesondere Menschen mit Behinderung darin, frei und selbstbestimmt ihre unveräußerliche menschliche Würde lebendig gestalten zu können.“ (Leitbild der Samariteranstalten 2013)

	Individuelle Entwicklungsstufe	Geschichtliche Entwicklungsstufe / Organisationsform	Wert Motive	Leitsatz
Türkis	Der Erleuchtete	Die Zukunft	Suche nach der Weltformel	
Gelb Integriertes Selbst	Innovatoren, die neue Lebenswege suchen, Generation Y statt Yuppies	Die Systemische Weltsicht	Mensch ist ein Teil des Ganzen Individualität	<i>„Lebe ein erfülltes und verantwortungsvolles Leben als das, was du bist und zu werden lernst.“</i>
Grün Egalitäre Ordnung	Beteiligte, die sich für das Wohl der Gemeinschaft einsetzen	Die 1968-er Bewegung Flower – Power Friedensbewegungen	Gemeinschaft Humanistische Psychologie Fürsorge Harmonie Liebe	<i>„Suche Frieden, befreie die Menschen von Gier und Dogmen, treffe Entscheidungen durch Konsens.“</i>
Orange Unternehmerisches Selbst	Unternehmer, außerhalb Konzernordnungen	Das Unternehmertum	Individueller Erfolg Karriere Unabhängigkeit Egoismus	<i>„Handle im eigenen Interesse und spiele, um zu gewinnen.“</i>
Blau Absolute Ordnung	Loyalisten, die sich für ein geregeltes / moralisches Leben entscheiden	Siedler in USA: Gesetze in den Wild-West Städten	Ordnung ins Chaos bringen, Regelwerke Gerechte Autorität Moral	<i>„Das Leben hat einen Sinn, eine Richtung mit vorher bestimmtem Ausgang.“</i>
Rot Machtvolles Selbst	Einzelgänger, Pubertät, Rebellion gegen die Eltern und die Lehrer, gegen alle Regeln	Der Held, der auszieht, um Abenteuer zu bestehen. Es geht nur noch um das Gewinnen.	Gewinnen und Abenteuer bestehen	<i>„Sei ohne Rücksicht das, was du bist und tu, was du willst.“</i>
Purpur Stammesordnung	Beziehung des Kleinkindes zu seinen Eltern	Stammesmenschen, Clans Indianerstämme Götter und Geister werden angebetet vor 50.000 Jahren	Überleben in der Sicherheit der Gemeinschaft Aberglaube Rituale	<i>„Halte die Geister bei Laune und das Nest des Stammes warm und sicher.“</i>
Beige Überlebenswille	Neugeborene, senile Senioren, Psychiatrische Patienten in der Regression	Neandertaler - Zweckgemeinschaften, um zu überleben	Überleben in der Natur	<i>„Tu, was du tun musst, um zu überleben.“</i>

Abbildung 20: Beschreibung der einzelnen Stufen von Spiral Dynamics nach Beck (2008)

2.5.5 Dialogische Kommunikation

Die dialogische Kommunikation im System des dialogischen Managements nach Petersen ist zum einen als Instrument, zum anderen als Ergebnis einer entsprechenden Haltung von Führungskräften im Sinne Petersens zu verstehen (vgl. Petersen 2003, S.365).

Dialogisches Management setzt eine hierarchiefreie Haltung bei Führungskräften voraus, die erst eine sanktionsfreie Kommunikation auf Augenhöhe zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels, zum Nutzen aller Beteiligten, möglich macht (vgl. Petersen 2003, S. 365)

Die Idee des dialogischen Managements basiert auf den humanistischen Werten von Vertrauen, Wertschätzung und einer gemeinsamen Vision. Eine Vision des dialogischen Managements ist die gemeinsame Wahrheitssuche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Abbildung 21 zeigt dieses System des dialogischen Managements und ihre Interdependenz zur Mitarbeiterzufriedenheit und der Persönlichkeit der Führungskraft.



Abbildung 21: Eigendarstellung dialogisches Management und Mitarbeiterzufriedenheit nach Petersen (2003)

Hierbei wird deutlich, dass ein dialogischer Umgang nicht hierarchisch angeordnet werden kann, sondern von der Haltung der Führungskräfte, die ihn einführen wollen, abhängig ist. Gelingt einer Führungskraft ihr dialogisches Verständnis im Führungsverhalten durch eine entsprechend offene Kommunikation umzusetzen, so wird der Erfolg in diesem Bestreben von ihrer Persönlichkeit abhängen (siehe Kapitel 2.6).

Im positiven Fall, wenn sie durch ihr Verhalten eine Erhöhung der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter erreicht und dadurch positives Feedback erhält, wird sich das System automatisch in Richtung zu mehr dialogischem Umgang selbst verstärken.

Gelingt es der Führungskraft allerdings nicht, so wird sie je nach Persönlichkeitsstruktur nicht sich und ihrem Verhalten das Scheitern ihres Bemühens zusprechen, sondern der Idee an sich und das System wird sich wieder dem alten Denken eines erfolgs- statt eines verständigungsorientierten Handelns (vgl. Petersen 2003, S. 38) zuwenden.

Aus diesem Grund der Fragilität jedes neuen Bestrebens ist es besonders wichtig, die Führungskräfte zu sensibilisieren, was bei der Einführung eines dialogischen Managements gerade im Bereich der Kommunikation auf sie zukommen wird. Hierauf wird in Kapitel 7 ein besonderer Schwerpunkt gelegt.

Mit dem empirischen Teil dieser Forschungsarbeit soll festgestellt werden, welchen Einfluss die Persönlichkeit des Mitarbeiters und der Führungskraft auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Dialogfähigkeit der Führungskraft haben.

2.6 Einfluss der Persönlichkeit des Mitarbeiters und der Führungskraft auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Dialogfähigkeit der Führungskraft

Der Begriff der Persönlichkeit wurde im Mittelalter von scholastischen Philosophen zur Unterscheidung des umgangssprachlichen Wortes „Persona“ geprägt. „Persona“ war die Maske des antiken Theaters, die Rolle, die jemand im Leben spielt. Persönlichkeit im Sinne des christlichen Glaubens meint die Seele des Individuums, die sich vor Gott verantworten muss. Persönlichkeit bedeutet die biologische Individualität des Einzelnen (vgl. Grubitzsch/Rexilius 1990, S. 748).

Der psychologische Begriff der Persönlichkeit ist am weitesten entwickelt und betrachtet das Individuum, das getrennt von den anderen wirtschaftet, konsumiert und über sie herrschen will (vgl. Grubitzsch/Rexilius 1990, S. 749).

„Unter der Persönlichkeit eines Menschen wird in der Alltagspsychologie die Gesamtheit aller seiner Eigenschaften (Dispositionen und Gestalteigenschaften) verstanden, in denen er sich von anderen unterscheidet.“ (Asendorpf 1999, S. 5)

Der Psychologe Gordon W. Allport definiert Persönlichkeit:

„...der dynamischen Organisation derjenigen Systeme im Individuum, die sein charakterliches Verhalten und Denken determinieren.“ (Allport in Simon 2006, S. 10)

Der Psychoanalytiker Erich Fromm sieht in der Persönlichkeit:

„...die Totalität ererbter und erworbener psychischer Eigenschaften, die den Einzelnen charakterisieren und das Einmalige dieses Einzelnen ausmachen.“ (Fromm in Simon 2006, S. 10)

Bei dem Zusammentreffen von Persönlichkeiten geht es um die Unterschiede und Gemeinsamkeiten, die sie haben. Handelt es sich um eine Führungskraft, dann wird ihre Persönlichkeit einen großen Einfluss darauf haben, ob ihre Wirkung auf ihre Mitarbeiter positiv oder negativ sein wird.

In dem Führungsansatz der Transformationalen Führung spielt vor allem die Persönlichkeit des Führenden eine große Rolle. Die Vertreter dieses Ansatzes sind Burns (1978) und später Bass/Avolio (1990). Dieser Ansatz macht deutlich (siehe auch in Kapitel 2.6.2.1), dass erfolgreiche Führung darin besteht, seine zu Führenden für ein höheres Ziel zu begeistern, anstatt nur über Austauschprozesse, wie Geld gegen Arbeitszeit, zu mobilisieren.

Dieses Transformieren durch eine Führungskraft kann nur gelingen, wenn die Persönlichkeit des Führenden entsprechend ausgerichtet ist. Ein Vorläufer dazu besteht in der Idee Webers

„Charismatischer Herrschaft“ (siehe Kapitel 2.6.2.1). Auch dort wird diese charismatische Führungskraft als ein Mensch mit einer übergeordneten Mission beschrieben, die ihr etwas „Göttliches“ verleiht (vgl. Grote 2012, S. 29).

Während diese transformationale Führungskraft durchweg positiv beschrieben ist, gibt es auch Persönlichkeiten, die in der Führung eine negative Wirkung erzielen. Diese dysfunktionalen Persönlichkeiten sind beleidigend, tyrannisierend, aversiv und despotisch und sind in den Persönlichkeiten des Narzissten, der Hybris und des Machiavellismus zu finden (vgl. Brosi/Spörrle 2012 in Grote 2012, S. 269).

Es kommt aber nicht alleine auf die Persönlichkeit des Führenden, sondern auf die Passung zwischen der Führungspersönlichkeit, den Mitarbeitenden im Team und der Unternehmung selbst an. Hierbei helfen die psychologischen Ansätze der differenziellen Psychologie, wie das Trait-Modell, dessen Vorgänger in der Vier-Säfte-Lehre von Galen zu finden sind (vgl. Gerrig/Zimbardo 2008, S. 505).

„Zwei der ältesten Ansätze zur Beschreibung der Persönlichkeit umfassen die Klassifikation von Menschen nach einer begrenzten Anzahl klar unterscheidbarer Typen und die Skalierung des Ausmaßes, in dem sie durch unterschiedliche Eigenschaften (traits) beschrieben werden können. Es scheint eine natürliche Tendenz bei Menschen zu geben, das eigene Verhalten und das Verhalten anderer in unterschiedliche Kategorien einzuordnen.“ (Gerrig/Zimbardo 2008, S. 504-505)

Was bei den Menschen im Alltag eine natürliche Tendenz ist, ist auch im betrieblichen Alltag von großer Wichtigkeit. So spielt gerade in der Führung die Persönlichkeit und die Passung zwischen den Führungspersönlichkeiten, dem Unternehmen und den Mitarbeitern eine wichtige Rolle für das Miteinander im Betrieb und somit für die Mitarbeiterzufriedenheit.

„Vor dem Hintergrund des Wettbewerbs um Fach- und Führungskräfte gewinnen Führungsansätze an Bedeutung, die Unternehmen anhand von Persönlichkeitsdimensionen beschreiben. Der Führungserfolg steht hier im Zusammenhang mit der Übereinstimmung der Persönlichkeit der Führungskraft und des Unternehmens. „Somit kann durch die richtige Auswahl und Positionierung der Führungskraft, in Bezug auf ihre Persönlichkeit und Passung zur Organisation, zu ihren Mitarbeitenden und zum Team, eine positive Wirkung auf die Mitarbeitenden und die Organisation beobachtet werden.“ (Bekk/Spörrle in Grote 2012, S.16)

Diese Persönlichkeiten lassen sich am besten messen und klassifizieren mit einem der gängigen Persönlichkeitsmodelle, von denen in nachfolgender Abbildung 22 eine Auswahl benannt und zugeordnet wird.

Persönlichkeits-Typologien angeordnet nach dem System von Hippokrates, C. G. Jung und Fritz Riemann								
Hippokrates/ Galen	Choleriker		Sanguiniker		Melan- choliker		Phlegmatiker	
Satir - Typen	Ankläger		Ablenker		Beschwich- tiger		Ratio- nalisierer	
Riemann	Schizoider		Hysteriker		Depressiver		Zwanghafter	
Paschen/ Dihnsmaier	Autonomie- orientierte Präferenz		Stimulanz- orientierte Präferenz		Beziehungs- orientierte Präferenz		Balance- orientierte Präferenz	
Kommuni- kations- stile Schulz von Thum	Sich distan- zierender Stil	Motivierender Stil	Sich selbst beweisender Stil	Dramati- sierender Stil	Selbstloser Stil	Bedürftig- abhängiger Stil	Bestimmend - kontrol- lierender Stil	Aggressiv entwertender Stil
Team Management Profil	Zielstrebig Organisator	Entde- ckender Promoter	Kreativer Innovator	Informieren- der Berater	Unter- stützen-der Stabili-sator	Zielstrebig Organisator	Kontrol- lieren- der Über- wacher	Sytema- tischer Umset- zer
Insight ange- lehnt an C.G. Jung	Direktor	Motivator	Inspirator	Berater	Unterstützer	Koordinator	Beobachter	Reformer
Ennea- gramm	Macher „3“	Abenteurer „7“	Künstler „4“	Harmo- niesierer „9“	Helfer „2+6“	Denker „5“	Perfektionist „1“	Kämpfer „8“

Abbildung 22: Eigendarstellung Typologien im Vergleich (vgl. Simon 2006 und Perwin 1993)

Abbildung 22 zeigt Persönlichkeits-Typologie-Modelle, die ihren Ursprung zum einen in der Vier-Säfte-Theorie von Hippokrates haben und zum anderen auch auf die Typologie C.G. Jungs zurückgehen.

Jung unterschied zum einen, wie folgende Abbildung 23 zeigt, zwischen Extraversion und Introversion und darunter zwischen Denken und Fühlen. Diese alleinige Unterteilung macht seine Typologie der von Riemann ähnlich. Weiter unterteilt Jung noch nach Empfindung versus Intuition und Beurteilung versus Wahrnehmung. Aus dieser Systematik wurde Insight mit 8 Haupttypen und der Myers-Briggs Typenindikator mit 16 Typen entwickelt.

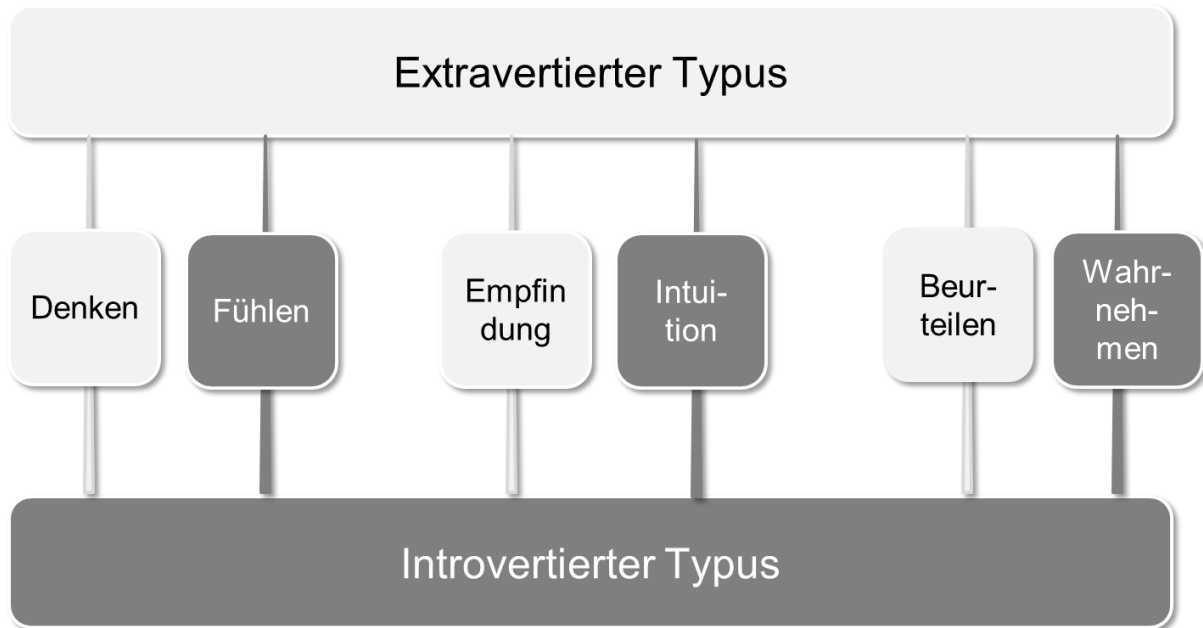


Abbildung 23: Eigendarstellung der C.G. Jung-Typologie

Ein weiterer wichtiger Persönlichkeitstest, der sich nicht in das Raster von Abbildung 22 einordnen lässt, ist der Big-Five-Test, der auf Eysencks Typologie, die sich wiederum auf C.G. Jungs Extra- und Introversion stützt und auf Cattells (1965) Traitmodell, das mit 184 Items 16 Primärdimensionen der Persönlichkeit misst (vgl. Cattell 1965 in Pervin 1993, S. 320-323). Der aktuelle Big-Five-Test geht auf Costa und McCrae zurück und misst (vgl. Simon 2006, S. 116):

- Extraversion versus Introversion
- Neurotizismus versus Belastbarkeit
- Offenheit versus Konservatismus
- Anpassung versus Reaktivität
- Gewissenhaftigkeit versus Nachlässigkeit

Die Wahl aus der Vielzahl der möglichen Persönlichkeitsmodelle für diese Untersuchung fiel auf die Theorie nach Riemann, die er in seinem Werk „Grundformen der Angst“ (vgl. Riemann 1999) beschreibt. Er umfasst mit seinen vier psychologischen Präferenzen, die im anschließenden Kapitel 2.6.1 ausführlich beschrieben werden, die fundamentalen psychischen Kräfte, die Menschen in ihrem privaten und beruflichen Leben antreiben:

- Wie steht jemand zu anderen Menschen? Wie wichtig ist ihm Beziehung im Vergleich zu Autonomie?
- Wie positioniert sich jemand im Wandel der Zeit, und wie findet er seine Identität in einer sich veränderten Welt? (vgl. Paschen/Dihsmaier 2011, S. 40)

Im Vergleich zu Modellen, wie dem Big Five, geht es bei den Riemannschen Modell nicht um eine Bewertung von besser oder schlechter, sondern um die psychologische Positionierung eines Menschen in einem Raum der vier verschiedenen Kräfte. Dieses Modell eignet sich deswegen für die Messung von Mitarbeiterzufriedenheit einzeln und in der Passung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft besser als der Big-Five-Test, der keine Typen, sondern individuelle Profile auswirft, die in dieser Form nicht vergleichbar wären.

Die Typologien: Enneagramm, Insight und Myers-Briggs sind von ihrer Komplexität beeindruckend, aber gleichzeitig würde eine Typologie mit mehr als vier Richtungen bei der in Kapitel 6.6 beschriebenen Passung von Führungskraft und Mitarbeiter diese Vielfalt zum einen verwirren und die Stichproben in den dann 32 Feldern zu klein werden.

Das Modell nach Riemann (1999), in seiner Terminologie nach Pashen/Dihsmaier (2011) garantiert dieser Untersuchung die nötige Komplexität bei maximaler Übersichtlichkeit und passen inhaltlich und strukturell zu den in Kapitel 2.6.2 beschriebenen Persönlichkeits-Dispositionen nach ICD-10.

In der Befragung geht es zum einen um eine Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und zum anderen darum, wie dieser Mitarbeiter seine Führungskraft wahrnimmt.

Die klar umschriebenen Eigenschaften dieses Modells machen eine Auswertung eindeutig und empirisch erfassbar.

Das Kapitel 2.6 diskutiert folgende Fragen:

- Welche Menschen mit welchen psychologischen Präferenzen sind dem dialogischem Denken und Handeln eher aufgeschlossen und welche ganz und gar nicht?
- Bei welchen Mitarbeitern und in welchen Situationen sind charismatische Führungskräfte erfolgreicher und in welchen eher schädlich?
- Inwieweit spielt die Passung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine Rolle für erfolgreiche Führung, Mitarbeiterzufriedenheit und das Gelingen eines dialogischen Umgangs miteinander?
- Inwieweit müssen Top-Führungskräfte heute extreme Persönlichkeiten sein, um überhaupt den Anforderungen der Wirtschaftswelt entsprechen zu können?
- Welche Persönlichkeiten sind dem dialogischen Verhalten aufgeschlossen und welchen ist dialogisches Verhalten auf Grund ihrer Persönlichkeit nahezu unmöglich?

2.6.1 Die vier psychologischen Präferenzen nach Fritz Riemann

Das nachfolgende Konzept wurde von Fritz Riemann entwickelt. Der Psychologe und Psychoanalytiker Riemann wurde am 15. September 1902 in Chemnitz geboren und verstarb am 24. August 1979 in München.

Riemanns Ansatz beschreibt die Ängste der Menschen und ihre Strategien, diese Ängste zu bewältigen, zu vermindern, zu überwinden oder zu binden. Aus diesen, im Folgenden beschriebenen, vier Grundängsten entwickelte er eine Typologie der vier Grundrichtungen menschlichen Seins (vgl. Riemann 1999, S. 19).

„Es bleibt wohl eine unserer Illusionen, zu glauben, ein Leben ohne Angst leben zu können; sie gehört zu unserer Existenz und ist eine Spiegelung unserer Abhängigkeiten und des Wissens um unsere Sterblichkeit. Wir können nur versuchen, Gegenkräfte gegen sie zu entwickeln: Mut, Vertrauen, Erkenntnis, Macht, Hoffnung, Demut, Glaube und Liebe.“
(Riemann 1999, S. 19)

In Riemanns Konzept geht es um vier Kräfte, denen Menschen in jeweils zwei mächtigen Gegenpolen ausgesetzt sind. Zum einen die Kraft der Individuation, die gegen die Kraft der Verschmelzung mit einer Gemeinschaft wirkt. Zum anderen die Kraft, dem Wandel zu folgen gegen die Kraft die Zeit anzuhalten.

Die erste Kraft beschreibt den Wunsch, eine unverwechselbare einzigartige Persönlichkeit zu werden. Die Angst, die hiermit verbunden ist, heißt Isolation (vgl. Riemann 1999, S. 26).

„Mit dem Annehmen und Entwickeln unserer Einmaligkeit, mit dem Individuationsprozess, wie C.G. Jung diesen Entwicklungsvorgang genannt hat, fallen wir aus der Geborgenheit des Dazugehörens, die „Auch-wie-die-anderen-Seins“ heraus, und erleben die Einsamkeit des Individuums mit Angst.“ (Riemann 1999, S. 26)

Die zweite Kraft beschreibt den Wunsch, sich der Welt, dem Leben und den Mitmenschen vertrauend zu öffnen und sich einzulassen. Diese Hingabe an das Leben ist wiederum mit der Angst verbunden, das eigene Ich zu verlieren und dem anderen oder der Welt ausgeliefert zu sein.

„Wir sind mit dieser ersten Antinomie auf die eine paradoxe Zumutung gestoßen, die das Leben auferlegt: Wir sollen sowohl die Selbstbewahrung und Selbstverwirklichung leben, als auch die Selbsthingabe und Selbstvergessenheit, sollen zugleich die Angst vor der Ich-Aufgabe, wie die Angst vor der Ich-Werdung überwinden.“ (Riemann 1999, S. 27)

Die dritte Kraft beschreibt den Wunsch, nach Dauer und Beständigkeit, sich in der Welt häuslich niederzulassen, die Zukunft zu planen, zielstrebig zu sein, als ob die Welt stabil wäre und das Leben unbegrenzt. Hiermit werden dann die Ängste beschworen, die mit der Vergänglichkeit, den Abhängigkeiten und der Unberechenbarkeit des Daseins zu tun haben (vgl. Riemann 1999, S. 27).

Die vierte Kraft beschreibt den Wunsch nach permanenter Veränderung und Entwicklung und der damit verbundenen Fähigkeit, Vertrautes, Traditionen und Gewohnheiten aufzugeben. Diese Forderung, das Leben im Augenblick zu erleben, immer weiter zu gehen, das Unbekannte wagemutig und niemals zu verhaften, ist mit der Angst verbunden, durch Regeln, Ordnungen und Gesetze, den Sog der Vergangenheit, in unserem Freiheitsdrang festgehalten, eingeengt und begrenzt zu werden (vgl. Riemann 1999, S. 28).

„Damit haben wir die andere Antinomie skizziert, die weitere Zumutung des Lebens an uns: daß wir zugleich nach Dauer und nach Wandlung streben sollen, daß wir dabei sowohl die Angst vor der nicht aufzuhaltenden Vergänglichkeit wie die Angst vor der unausweichlichen Notwendigkeit überwinden müssen.“ (Riemann 1999, S. 28)

So entstehen die vier Grundformen der Angst:

*„1. Die Angst vor Selbsthingabe, als Ich-Verlust und Abhängigkeit erlebt.
2. die Angst vor der Selbstwerdung, als Ungeborgenheit und Isolierung erlebt
3. die Angst vor der Wandlung, als Vergänglichkeit und Unsicherheit erlebt
4. die Angst vor der Notwendigkeit, als Endgültigkeit und Unfreiheit erlebt.“
(Riemann 1999, S. 29)*

aus denen dann die vier Riemann-Typen beschrieben werden:

1. Die schizoide Persönlichkeit
 2. Die depressive Persönlichkeit
 3. Die zwanghafte Persönlichkeit
 4. Die hysterische Persönlichkeit
- (vgl. Riemann 1999, S. 29)

Während in den Kapiteln 2.6.1.1 bis 2.6.1.4 zunächst die klinischen Begriffe eingeführt und erläutert werden, wird im Folgenden nicht mehr der klinische, sondern ein neutraler, für das Management und die Führung gängiger Begriff verwendet. Die neutrale Nennung der klinischen Persönlichkeiten nach Riemann wird im jeweiligen Abschnitt eingeführt und erklärt. Die Dispositionen wurden der Riemannschen Typologie in ihrer Auslegung von Paschen und Dihsmaier übernommen.

In folgender Grafik werden die Kräfte und Ängste und sich daraus ergebende Persönlichkeiten nach Riemann und ihre Ableitung für das Management und die Führung gezeichnet:

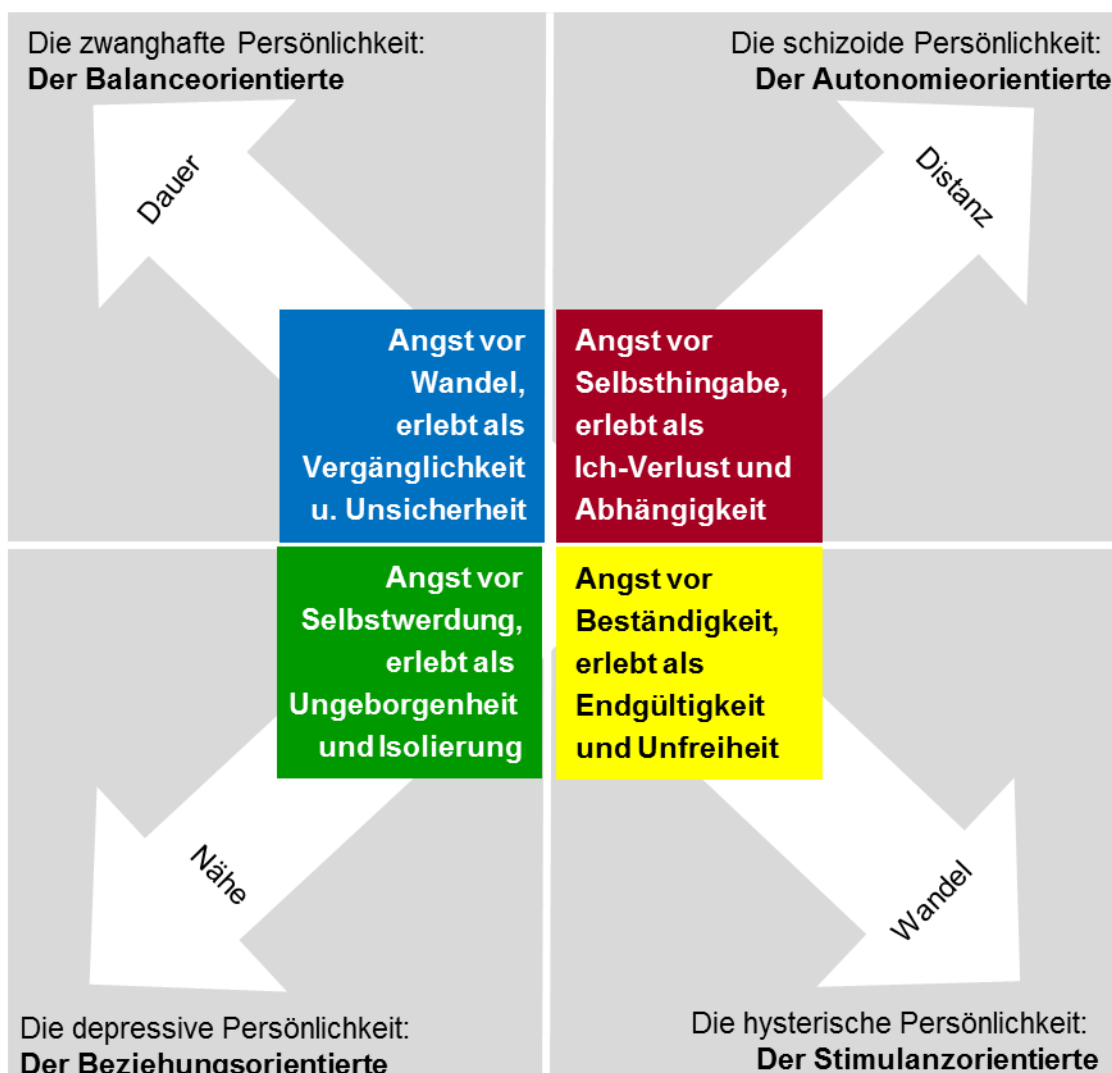


Abbildung 24: Eigendarstellung der vier psychologischen Präferenzen nach Riemann 1999, S. 29

2.6.1.1 Schizoide Persönlichkeit: Dominante Autonomie-Präferenz

Die schizoide Persönlichkeit nach Riemann hat Angst vor Hingabe. Ihre Sehnsucht liegt in der Selbstwerdung und der Abgrenzung. Sie will niemandem verpflichtet sein und grenzt sich daher sehr stark ab. Überschreitet jemand ihre Distanz, empfindet die schizoide Persönlichkeit dies als Bedrohung ihres Unabhängigkeitsbedürfnisses. Sie hat eine große Angst vor menschlicher Nähe und versucht sie zu vermeiden. Sie bleibt gerne anonym. Auf andere wirken diese Menschen sehr kühl, dominant, distanziert und unnahbar. Sie geben nichts von sich preis und so lernt man sie niemals wirklich kennen. Ihr Misstrauen lässt sie besonders wachsam sein und sich eher auf den Verstand als auf das Gefühl verlassen. Sie wenden sich lieber den exakten Wissenschaften zu als ihrem Gefühl zu vertrauen (vgl. Riemann 1999, S. 34-38).

Die schizoide Persönlichkeit empfindet Bindungen als Zwang, etwas von sich selbst aufgeben zu müssen und vermeidet sie daher, wenn sie kann. Für diesen Menschen ist der Umgang mit Aggressionen von besonderer Bedeutung. Durch ihre Ungeborgenheit in der Welt und mit anderen und die dadurch empfundene Angst, wenn sich Menschen ihm nähern, wird diese Person häufig mit großer Aggression reagieren, die dann für die Außenstehenden völlig unerklärlich erscheinen kann. Der schizoiden Persönlichkeit aber fällt es leichter, sich anderen aggressiv zu zeigen, als empathisch und gefühlvoll auf jemanden zuzugehen. Diese Persönlichkeiten sind häufig sehr erfolgreich, da sie eher eine Sache verfolgen, als sich mit Gefühlen aufzuhalten (vgl. Riemann 1999, S. 38-79).

Da diese Persönlichkeit in erster Linie nach einem unabhängigen, autarken und autonomen Leben strebt und die Autonomie, die für sie der höchste Wert ist, mit hoher Dominanz verfolgt, sprechen wir hier von einer „psychologischen dominanten Autonomie-Präferenz“. Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden der Begriff „Autonomie-Präferenz“ oder einer autonomieorientierten Person verwendet.

Paschen und Dihsmaier beschreiben einen Menschen mit einer Autonomie-Präferenz als eine Person, die Anerkennung sucht, einen hohen Wert auf Individualität legt, ein starkes Selbstvertrauen vermittelt, sich emotional abgrenzt, Konflikte ohne persönliches Belastungsempfinden erträgt, sich immer wieder in Konkurrenz mit andern erlebt. Daraus ergibt sich, dass es einer autonomieorientierten Führungskraft leichter fällt, unpopuläre Entscheidungen gegen ihre Mitarbeiter zu fällen, als einer beziehungsorientierten Führungskraft (vgl. Paschen/Dihsmaier 2011, S. 44-45).

Betrachtet man die Passung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, so wird die autonomieorientierte Führungskraft vor allem von dem autonomieorientierten Mitarbeiter als besonders charismatisch angesehen (vgl. Paschen/Dihsmaier 2011, S. 47).

„Autonomieorientierte Menschen erleben solche Führungskräfte als charismatisch, durch die sie in ihrem Gefühl der Herausgehobenheit bestärkt werden, die ihnen den Eindruck vermitteln, etwas ganz Besonderes zu sein und an einer ganz besonderen Sache mitzuwirken.

Der unausgesprochene Beziehungsvertrag lässt sich wie folgt charakterisieren:

Führungspersönlichkeit:

„Wenn du mir folgst, wirst du deine besonderen Aufgaben erhalten, mit denen du beweisen kannst, was in dir steckt. Du wirst die Chance bekommen, etwas Außergewöhnliches zu leisten und dich schneller und besser zu entwickeln als viele andere.“

Geführte:

„Wir folgen dir, weil du uns das Selbstbewusstsein gibst, etwas Besonderes zu sein, und wir unter deiner Führung den Eindruck bekommen, zu Recht von anderen bewundert und wertgeschätzt zu werden. Unter deiner Führung erleben wir die Wahrnehmung unserer Individualität, die uns gebührt.“ (Paschen/Dihsmaier 2011, S. 47)

Während in den Ausarbeitungen von Paschen und Dihsmaier, Mitarbeiter und Führungskräften der gleichen Präferenz untersucht wurden, wird in der folgenden Studie darauf eingegangen, inwieweit sich die Persönlichkeit des Mitarbeiters und die Wahrnehmung des Mitarbeiters der Persönlichkeit seiner Führungskraft auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken.

2.6.1.2 Depressive Persönlichkeit: Harmoniesuchende Beziehungs-Präferenz

Bei der depressiven Persönlichkeit nach Riemann liegt die Angst darin, ein eigenständiges „Ich“ zu werden. Dies wird als Herausfallen aus der gewünschten Geborgenheit empfunden. Diese Persönlichkeiten wünschen sich nahen Kontakt und Harmonie. Sie wollen lieben und geliebt werden. Sie sind somit das Gegenteil von Menschen mit einer Autonomie-Präferenz. Sie wollen andere glücklich machen, wollen ihre Wünsche erraten, um so einen beglückenden Austausch von Geben und Nehmen zu erleben. Sie möchten im Gegensatz zu Autonomieorientierten zu einem „Wir“ verschmelzen und dabei geben sie sich gerne auch dafür auf (vgl. Riemann 1999, S. 80-89).

Da die Beziehung zum anderen hier das tragende Element ist, werden Menschen mit einem Hang zur depressiven Persönlichkeit als Menschen mit einer „psychologischen harmoniesuchenden Beziehungs-Präferenz“ bezeichnet, die im Folgenden vereinfacht „Beziehungs-Präferenz“ oder beziehungsorientiert genannt wird.

Dieses Gefühl von Verschmelzung ist vor allem in der Mutter-Kind-Beziehung zu finden. So sucht der Beziehungsorientierte immer wieder dieses Gefühl der Verbundenheit seiner Kindheit herzustellen. Er bekommt über die Zuneigung, die er empfängt, das Gefühl seines eigenen Wertes, was die Gefahr birgt, vom anderen abhängig zu werden. Diese Persönlichkeit vermeidet die „Ich-Werdung“ und sucht die Verschmelzung mit einem anderen, ohne vorher erfahren zu haben, wer sie alleine als Persönlichkeit ist. Die Verlustangst ist bei ihr extrem hoch, da das eigene „Ich“ von der Zuneigung des anderen abhängt (vgl. Riemann 1999, S. 89-93).

Im Vergleich zum Autonomieorientierten fällt es dem Beziehungsorientierten schwer, mit Aggressionen umzugehen. Wo Verlustangst herrscht, kann der Mensch sich nicht unfreundlich oder abgrenzend anderen gegenüber präsentieren. Er wird also immer versuchen, Harmonie zu stiften, um die Sympathien und die Gebundenheit zu den anderen nicht zu verlieren. Statt sich abzugrenzen, wehren und die eigenen Bedürfnisse durchzusetzen, wird er aus Angst vor Verlust eigene Bedürfnisse verharmlosen und seine Wut nicht ausleben. Daraus ergibt sich manchmal eine Art der verdeckten Aggression, die sich in einer moralischen Überlegenheit den anderen gegenüber zeigt. Dies kann in extremen Fällen bis zum Märtyrertum oder Masochismus gehen (vgl. Riemann 1999, S. 80-133).

Paschen und Dihismaier beschreiben den Beziehungsorientierten als eine Person, die Nähe zu anderen Menschen sucht, eine Aufgabe bevorzugt, die es ermöglicht, für andere etwas Sinnvolles zu tun, auf andere Menschen mit viel Einfühlungsvermögen zugeht, sich emotional an andere bindet, altruistisch, friedfertig und bescheiden ist, eine harmonische Arbeitsatmosphäre braucht. Unter Distanz und Zurückweisung leidet sie (vgl. Paschen/Dihismaier 2011, S. 44).

Der Beziehungsvertrag zwischen einer beziehungsorientierten Führungskraft und ihren ebenfalls beziehungsorientierten Mitarbeitern sieht folgendermaßen aus:

„Sehr beziehungsorientierte Menschen erleben genau diejenigen Führungspersonen als charismatisch, die ihnen die Eingebundenheit in eine Gemeinschaft vermitteln, die ihnen Familiengefühle oder Team-Spirit, Nähe und Geborgenheit geben. Der unausgesprochene Beziehungsvertrag lässt sich wie folgt charakterisieren:

Führungspersönlichkeit:

„Unter meiner Führung wirst du in eine Gruppe kommen, in der du dich zu Hause fühlen kannst. Du wirst Menschen um dich haben, die dich unterstützen, wertschätzen und mit dir gemeinsam an unseren Zielen arbeiten. Wenn du dich von mir führen lässt, wirst du Teil einer großen Familie.“

Geführte:

Wir folgen dir, weil wir unter deiner Führung nicht mehr einsam sind, weil wir uns unter deiner Führung in einer Gruppe geborgen wissen und weil du etwas dafür tust, dass wir uns im Team wohlfühlen und füreinander da sind.“ (Paschen/Dihismaier 2011, S. 47)

2.6.1.3 Zwanghafte Persönlichkeit: Kontrollierende Balance-Präferenz

Während es bei dem Autonomie- und dem Beziehungsorientierten um die Gestaltung der Beziehungen mit andern geht, geht es bei den folgenden beiden Präferenzen um den Umgang mit Wandel und Beständigkeit in einer sich verändernden Welt.

Die zwanghafte Persönlichkeit sucht die Dauer, Beständigkeit und Verlässlichkeit in der Welt. Sie versucht daher immer, den alten Zustand wieder herzustellen und möchte weder sich selbst verändern, noch dass sich andere Dinge verändern. Da das Leben aber ständig im Fluss ist und die Veränderungen immer schneller werden, fällt es schwer, das Dagewesene festzuhalten. Die zwanghafte Persönlichkeit hat ein übergroßes Sicherheits- und Kontrollbedürfnis. Alles sich Verändernde gefährdet diese Sicherheit (vgl. Riemann 1999, S. 134-148).

Sie sucht durch Kontrolle eine Balance im Leben zu schaffen und dadurch die Höhen und Tiefen des Lebens zu vermeiden. Menschen mit einem Hang zu einer zwanghaften Persönlichkeit werden als Personen mit einer „psychologischen kontrollierenden Balance-Präferenz“, im Nachfolgenden „Balance-Präferenz“ oder balanceorientiert benannt.

Beziehungen sind für Balanceorientierte, wenn sie zu tief gehen, ähnlich wie für den Autonomieorientierten, beunruhigend. Liegt die Angst der Autonomieorientierten im Verlust ihrer Unabhängigkeit, so beunruhigt den Balanceorientierten der irrationale Charakter von menschlichen Gefühlen. Er will alles in der Hand behalten und seine Gefühle in jedem Moment kontrollieren. Wenn sich der Balanceorientierte in eine Beziehung begibt, dann ist er treu, aber nicht aus romantischen Gefühlen heraus, wie es beim Beziehungsorientierten der Fall ist, sondern aus ökonomischen Betrachtungen und aus der Angst vor dem Neuen in einer anderen Beziehung (vgl. Riemann 1999, S. 148-155).

Der Umgang mit Aggressionen macht dem Balanceorientierten Schwierigkeiten. Er hat keine Verlustangst, da er in seiner „Ich-Werdung“ wesentlich weiter fortgeschritten ist als der Beziehungsorientierte. Er ist von Natur sehr vorsichtig und wird sich daher keine Wutanfälle leisten, oder sich sofort wieder dafür entschuldigen. Da die Aggression aber vorhanden ist und er einen Ausweg dafür sucht, richten Balanceorientierte ihre Aggression häufig gegen Regelverstöße anderer. Damit haben sie selbst ein gutes Gewissen. Für andere wirken sie dadurch als Besserwisser und Missmatcher, die immer den Fehler in allem suchen und finden (vgl. Riemann 1999, S. 155-163).

Paschen und Dihismaier beschreiben Menschen mit einer Balance-Präferenz als eine Person, die Ordnung und Sicherheit sucht, Aufgaben mit Gewissenhaftigkeit, Gründlichkeit und Ausdauer erfüllt, Beständigkeit sucht, feste Gewohnheiten etabliert, vorsichtig mit Risiken umgeht, verlässlich, pflichtbewusst ist, auf Regeleinhaltung pocht und Regelabweichungen sanktioniert und andere Menschen konsequent kontrolliert.

Der Beziehungsvertrag zwischen einer balanceorientierten Führungskraft und ihren balanceorientierten Mitarbeitern sieht folgendermaßen aus:

„Balanceorientierte Menschen werden diejenigen Führungskräfte als charismatisch empfinden, die ihnen Sicherheit, Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit vermitteln. Der unausgesprochene Beziehungsvertrag lässt sich wie folgt charakterisieren:

Führungspersönlichkeit:

„Unter meiner Führung werdet ihr Stabilität und Ordnung erleben. Bei mir könnt ihr euch sicher fühlen in einer unruhigen Welt. Ich schaffe Klarheit und Regeln, die euch Orientierung geben, und bewahre euch vor Unsicherheit und Ungewissheit. Auf mich könnt ihr euch verlassen.

Geführte:

„Wir folgen dir, weil du die Welt für uns ordnest und uns Eindeutigkeit und Klarheit gibst. Du löst die Ambivalenzen und Unsicherheiten auf und wir sehen eine Struktur, an die wir uns halten können. Du bist für uns die Konstante und die Stabilität, die uns langfristige Ordnung gibt.“ (Paschen/Dihismaier 2011, S. 47)

2.6.1.4 Hysterische Persönlichkeit: Erlebnishungrige Stimulanz-Präferenz

Anstelle von Dauer und Sicherheit wünscht sich diese Persönlichkeit den Zauber des Neuen, den Reiz des Unbekannten und das Leben als Abenteuer. Sie sucht die Stimulanz, das Abenteuer und das Erlebnis in jedem Augenblick und hat Angst vor dem Unausweichlichen, dem Endgültigen und der Begrenzung der Freiheit. Niemals möchte sie verweilen oder in einer Lebenssituation verhaftet sein.

Diese nach Erlebnis und Abwechslung hungernden Menschen werden als Menschen mit einer „psychologischen erlebnishungrigen Stimulanz-Präferenz“, vereinfacht „Stimulanz-Präferenz“ oder stimulanzorientiert bezeichnet.

Stimulanzorientierte sagen sich „Carpe diem“ und nutzen spontan jede Gelegenheit, sich neu auszuprobieren. Sie interessieren sich nicht für die Vergangenheit, sondern nur für die Gegenwart und vor allem die Zukunft. So handeln sie manchmal, ohne die kausalen Folgen ihres Handelns zu beachten und hoffen naiv, dass für sie diese Kausalität gerade nicht bestehen würde. „Hinter mir die Sintflut“ ist dabei manchmal ihr Motto. Sie sind ungeduldig und möchten jede Idee, jeden Wunsch sofort umsetzen. Das macht sie sehr schnell und ideenreich, aber manchmal auch chaotisch und unüberlegt (vgl. Riemann 1999, S. 193-202).

In Beziehungen lieben sie vor allem, das Gefühl des Bewundertwerdens und das Verliebtsein an sich. Es geht ihnen mehr um die Steigerung ihres Selbstwertgefühls durch ihre Partner als um den Partner selbst. Hier sind sie der narzisstischen Persönlichkeit ähnlich. Sie sind dabei intensiv, leidenschaftlich und fordernd und nicht zwingend treu (vgl. Riemann 1999, S. 202-210).

Die Aggression beim Stimulanzorientierten ist, anders als beim Balanceorientierten, unbekümmert und spontan, nicht nachtragend und meist sehr impulsiv. Er liebt die Aufmerksamkeit und weiß auch seine Aggressionen entsprechend in Szene zu setzen. Er neigt je mehr zur Übertreibung desto größer die Diskrepanz zwischen seinem Schein und Sein ist (vgl. Riemann 1999, S. 210-213).

Paschen und Dihsmailer beschreiben einen Menschen mit einer Stimulanz-Präferenz als eine Person, die flexibel und spontan mit Situationen umgeht, die Vergangenheit hinter sich lässt und Neues ausprobieren will, Risiken eingeht, neugierig, phantasievoll mit neuen Themen umgeht, Beziehungen beendet, um neue einzugehen, wenn damit das Potenzial neuer Erfahrungen verbunden ist, Anregungen und Abenteuer sucht und Festlegungen vermeidet, um sich viele Optionen offen zu halten.

Der Beziehungsvertrag zwischen einer stimulanorientierten Führungskraft und ihren stimulanorientierten Mitarbeitern sieht folgendermaßen aus:

„Stimulanorientierte Menschen erleben eine Führungskraft als charismatisch, die ihnen spannende und neue Horizonte, Lernmöglichkeiten, Abenteuer und Erlebnisse versprechen kann. Der unausgesprochene Beziehungsvertrag lässt sich wie folgt charakterisieren:

Führungspersönlichkeit:

„Unter meiner Führung kann man neue Horizonte erreichen. Wir können die Dinge neu erfinden und viel in der Welt bewegen. Wir lösen uns von den Einengungen und Leitplanken und vertrauen auf schöpferische Kraft.“

Geführte:

„Wir folgen dir, weil unser Leben dadurch intensiver wird. Wir folgen dir, weil wir viel Spannendes und Neuartiges erleben können, weil wir etwas Wichtiges und Visionäres vorhaben und weil wir die Fesseln der Gegenwart überwinden.“ (Paschen/Dihsmaier 2011, S. 47)

2.6.2 Psychologische Präferenzen von Führungskräften und ihre Auswirkung auf ihre Dialogfähigkeit und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter

Ergänzend zu den in Kapitel 2.6.1 beschriebenen Präferenzen soll bei der Betrachtung der Führungskräfte die Thematik von psychologischen Extrempositionen von Führungspersönlichkeiten, in Bezug auf ihre Fähigkeiten und Bereitschaft für ein dialogisches Management erörtert werden. Hierbei wird auch auf das Phänomen Charisma eingegangen. Es ist erst in den letzten Jahrzehnten ein neues Forschungsfeld im Bereich des Managements entstanden, das sich anders, als in den Jahrzehnten davor, mit Extrempersönlichkeiten im positiven, aber auch im negativen Sinne auseinandersetzt (vgl. Klaußner 2011, S.17).

„Führung besitzt auch nicht zu unterschätzende Schattenseiten, die in der Managementforschung jedoch erst seit verhältnismäßig kurzer Zeit in den Fokus des Erkenntnisinteresses gerückt werden.“ (Klaußner 2011, S. 17)

Die Auseinandersetzung mit der Tatsache, dass die Führungsetagen der Wirtschaft zum Teil mit Persönlichkeiten besetzt sind, die bestenfalls als extravagant oder egozentrisch bezeichnet werden könnten und im schlimmsten Fall als psychopathisch, entstand vor allem durch die Arbeiten und Veröffentlichungen von Kevin Dutton, Manfred Kets de Vries, Gerhard Dammann, Robert Hare, Paul Babiak, Stefan Klaußner, Borwin Bandelow und vielen anderen.

„2005 führten Belinda Board und Katarina Fritzon von der University of Surrey eine Studie durch, um herauszufinden, wodurch sich Wirtschaftsführer auszeichnen, welche die wichtigsten Facetten der Persönlichkeit sind, durch die sich Passagiere der Business-Class von denen der Economy-Class unterscheiden. Sie verglichen das Abschneiden von drei Gruppen – Managern, Psychatriepatienten und hospitalisierten Kriminellen bei einem psychologischen Persönlichkeitstest. Ihre Analyse zeigte, dass einige psychopathologische Merkmale bei Wirtschaftsführern verbreiteter waren als bei sogenannten verhaltensgestörten Kriminellen. Merkmale wie oberflächlicher Charme, Egozentrik, Überredungskunst, fehlende Empathie, Unabhängigkeit und Zielgerichtetheit.“ (Dutton 2013, S. 38-39)

Das Bundeskriminalamt stellte 2002 fest, dass rund ein Drittel aller Wirtschaftsdelikte von Mitgliedern des Topmanagements begangen wurden (vgl. Grunwald 2006 zitiert in Dammann 2007, S. 96). Der amerikanische Wirtschaftspsychologe Paul Babiak stellte in seinen Untersuchungen fest, dass unter Managern der Anteil der Personen mit einer dissozialen Persönlichkeitsstörung (Psychopathen) überproportional hoch ist (vgl. Babiak 2006 zitiert in Dammann 2013, S. 97).

„Während in der Gesamtbevölkerung der Anteil etwa ein Prozent betragen würde, kämen in US-Firmen auf hundert Angestellte rund acht Psychopathen – und das auch noch stets in höheren Positionen.... Die psychopathischen Manager... wären zwar kaum körperlich aggressiv und häufig sogar recht geschickte Selbstvermarkter, andere negative für das Krankheitsbild typische Eigenschaften kämen aber sehr wohl zum Tragen. Mit ausschließlicher Selbstbezogenheit, Unberechenbarkeit und der Neigung, andere zu beschuldigen, könnten diese Personen Konzerne nämlich bis in den Abgrund treiben (Babiak 2006 zitiert in Dammann 2007, S. 97).

Womit ist diese hohe Erscheinungsform extremer Persönlichkeiten zu erklären? Auch hierfür gibt es eine Erklärung von Babiak und Hare, die sich mit den Erklärungsmustern von Board und Fritzon decken.

„Ich sage immer, wenn ich die Psychopathie nicht in Gefängnissen erforschen würde, dann an der Börse. ... Zweifellos gibt es in den Führungsetagen der Geschäftswelt einen größeren Anteil an Psychopathen in der Bevölkerung als in der Bevölkerung allgemein. Man findet sie in allen Organisationen, in denen ihnen Stellung und Status Macht über andere verleihen und die Chance auf materiellen Gewinn bieten.“ (Hare zitiert in Dutton 2013, S. 136-137)

Hieraus kann geschlussfolgert werden, dass ein Unternehmen, das so positioniert ist, dass es für seine Topmanager extreme Gewinnchancen unter höchsten Leistungsanforderungen bietet, genau diese Persönlichkeiten anzieht.

„Es gibt in der Gesellschaft Positionen, Jobs und Rollen, die aufgrund ihrer kompetitiven, mörderischen Natur Zugang zu Büroraum in genau der Art von psychologischen Immobilien erfordern, zu denen Psychopaten einen Schlüssel haben. In Anbetracht der Tatsache, dass solche Rollen – vor allem weil sie mit Stress und Gefahren verbunden sind – den Betreffenden oft zu großem Reichtum und Ansehen verhelfen und dass die „bösen Buben“ ... scheinbar gut mit gewissen Mädchen umgehen können, überrascht es wirklich nicht, dass die Gene noch immer hier herumlungern.“ (Dutton 2013, S. 138)

Wie aber entstehen nun diese extremen Fähigkeiten oder Eigenschaften bei Topmanagern? Werden sie im Laufe ihrer Karriere in jene kalten, aber perfekt funktionierenden „Psychopathen“ entwickelt, oder schaffen es nur diejenigen an die Spitze der großen Konzerne (es sind hier nicht die Familien- und Mittelständischen Unternehmen gemeint), die über eine entsprechende „psychopathische“ Gehirnkonstellation verfügen. „Psychopathisch“ ist hier nicht pathologisch als Störung zu betrachten, sondern als eine zunächst neutrale Qualität des Gehirns (vgl. Dammann 2007, Dutton 2013, Kets de Vries 1990).

„Die Mächtigen leugnen, dass sie verletzlich sind. Je mehr Macht jemand hat, desto verletzbarer wird er. Denn der Mächtige entwickelt ein Misstrauen gegenüber seiner Umwelt. Und dieses Misstrauen wird immer größer, je länger er es schafft, an der Macht zu bleiben ... Der Preis der Mächtigen ist die Unfähigkeit zu lieben. Es gibt ein bitteres Gespür der Mächtigen für die eigene Liebesunfähigkeit, die mit der Einsamkeit zusammenhängt. Ich traue niemanden mehr, noch nicht einmal der Frau, die ich liebe. Die Macht lässt die Mächtigen vereisen „ (Erdheim zitiert in Dammann 2007, S. 74)

Während Erdheim und Groß ebenso der Meinung sind, dass die Macht diese Eigenschaften hervorbringt,

„Der Preis, den jemand für eine große Karriere zahlt, das ist eine totale Außenorientierung. Ich sage immer, das sind Leute, die formschön, stoßfest, bruchsticher und abwaschbar sind. Nach außen tun sie so, als seien sie makellos.“ (Groß 2006 zitiert in Dammann 2007, S. 75)

ist es nach Kramer die Erwartung der Gesellschaft, die diese Führungspersönlichkeiten dann zum Teil entgleiten lässt:

„Sie leiden am ‚Genie-zu-Wahnsinn-Syndrom‘, nach dem sie Besonnenheit, Umsicht und Zurückhaltung aufgeben müssen. Der Fehler liegt nicht in moralischen Mängeln oder individuellen Schwächen, sondern im Druck, der dem Streben nach Macht innewohnt. ... Die Systeme, durch die wir unsere Führer auswählen, zwingen Führungskräfte dazu, die zum Überleben essentiellen Angewohnheiten und Verhaltensweisen zu opfern, wenn sie einmal den Gipfel erreicht haben. Die Gesellschaft sieht Risikobereitschaft und Regelverstöße als Zeichen guter Führerschaft an. Den Firmenchefs und anderen Führern fehlen deshalb die Bescheidenheit und Besonnenheit, die benötigt werden, um mit den Belohnungen und Fallstellungen der Macht umgehen zu können. Sie beginnen zu glauben, dass normale Grenzen für sie nicht gelten und das ihnen jegliche Ausbeute zusteht, derer sie habhaft werden können.“ (Kramer 2003 zitiert in Dammann 2007, S. 75)

Ist man dieser Ansicht, so wären die Manager am Ende Opfer ihrer Gesellschaft. Das mag manchmal, in letzter Konsequenz so sein, vor allem, wenn sie der Hybris in der Form anheimfallen, dass sie in völliger Selbstüberschätzung die Realität in Form der anderen Menschen ignorieren und dadurch zu Fall kommen. Gleichzeitig sollte hier aber auch betrachtet werden, dass jeder Mensch, auch in den höchsten Etagen des Managements, einen freien Willen hat, den er auch dazu nutzen könnte, auszusteigen. Den Ausstieg aus den luxuriösen Chefetagen wählen aber die wenigsten. Daher ist anzunehmen, dass es eine Mischung von allem ist: Der Druck der Gesellschaft, die Verführung der Macht und eben die

persönliche psychologische Disposition, die den Dominanten in die Position des Herrschers gebracht hat.

„Ich teile die Sichtweise, dass es die Machtausübung ist, die zu diesen Effekten führt, nicht ganz und messe der Primärpersönlichkeit größere Bedeutung zu. ... Aus persönlichkeitspsychologischer Sicht würde man dagegen argumentieren, dass z.B. das Konkurrenzdenken in der Persönlichkeit von Personen, die höhere Narzissmus-Anteile zeigen, eher Ursache als Folge ist.“ (Dammann 2007, S. 75)

Diese zum Teil provozierenden Aussagen machen eines klar, eine extreme Disposition kann in Krankheit oder Verbrechen münden, muss es aber nicht zwingend.

Aus den oben genannten Aussagen lässt sich ableiten, dass mit Managern mit solchen psychologischen Extrempositionen eine dialogische Herangehensweise vergleichbar schwieriger sein wird, als mit einer empathisch veranlagten Führungskraft, deren Regler für Angst und Einhaltung der Regeln deutlich niedriger geregelt ist als bei den „Extrempersönlichkeiten“.

Anhand der ICD-10, der internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme und der DSM-IV-TR, Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, die amerikanischen Standardkriterien für psychische Störungen werden die Extrempersönlichkeiten aufgezeigt, die zwar als Persönlichkeitsstörungen beschrieben werden, aber nicht unbedingt straffällig oder krankhaft sein müssen (vgl. Dutton 2013, S. 7-24).

Cluster	ICD-10	DSM-IV-TR	Charakteristika
A sonder- bar/ exzen- trisch	Paranoide Persönlichkeitsstörung	Paranoide Persönlichkeitsstörung	misstrauisch, eifersüchtig, feindselig, kalter Fisch
	Schizoide Persönlichkeitsstörung	Schizoide Persönlichkeitsstörung	introvertiert, distanziert, geringe soziale Fähigkeiten
	wird bei Achse I-Störung bei Schizophrenie beschrieben	Schizotype Persönlichkeitsstörung	exzentrische äußere Erschei- nung, seltsame Überzeugung
B drama- tisch/ launisch	Dissoziale Persönlichkeitsstörung	Antisoziale Persönlichkeitsstörung	fehlende Schuldgefühle, missachtet Gefühle und Regeln
	Emotional instabile Persönlichkeitsstörung	Boderline- Persönlichkeitsstörung	Gefühl der Leere (Selbstver- letzung), instabile Beziehungen
	Borderline-Typus		
	Impulsiver Typus		
	Histrionische Persönlichkeitsstörung	Histrionische Persönlichkeitsstörung	Dramatisierung v. Ereignissen Rampenlicht, Vamp,
	wird in der ICD-10 im Anhang beschrieben	Narzisstische Persönlichkeitsstörung	Exzessives Bedürfnis nach Macht, Status, Erfolg, egoistisch
C ängstlich/ furcht- sam	Ängstliche / Vermeidende Persönlichkeitsstörung	Selbstunsicher- vermeidende Persönlichkeitsstörung	Minderwertigkeitsgefühle, Akzeptanzhunger
	Abhängige Persönlichkeitsstörung	Abhängige Persönlichkeitsstörung	Hoffnungslosigkeit, Klammern in Beziehungen
	Anankastische Persönlichkeitsstörung	Zwanghafte Persönlichkeitsstörung	perfektionistisch, pedantisch, kontrolliert, rigide Standards

Abbildung 25: Gegenüberstellung ICD10- DSM und ihre Charakteristika
(vgl. Dutton 2013, S. 289)

Kets de Vries beschreibt folgende Dispositionen und bewertet ihre Wahrscheinlichkeit für Führung und Mitarbeiterschaft folgendermaßen (Kets de Vries 1990, S. 80):

Disposition	Wahrscheinlichkeit für Führung	Wahrscheinlichkeit für Mitarbeiterschaft
Narzisstisch	sehr hoch	niedrig
Aggressiv	hoch	niedrig
Paranoid	hoch	durchschnittlich
Schauspielernd	durchschnittlich	durchschnittlich
Distanziert	durchschnittlich	durchschnittlich
Kontrollierend	hoch	hoch
Passiv/Aggressiv	niedrig	hoch
Masochistisch	sehr niedrig	hoch

Abbildung 26: Psychopathie und Führungsfähigkeit
(Kets de Vries 1990, S. 80)

Die Beschreibung zu den wichtigsten Ausprägungen psychologischer Dispositionen erfolgt in den nachfolgenden Kapiteln, wobei ein Schwerpunkt auf Narzissmus gelegt wird, da sie in der Führung am häufigsten vorkommt und am wichtigsten ist (vgl. Kets de Vries 1990, S. 54). Kets de Vries führt an, dass gerade narzisstische Persönlichkeiten leichter in Führungspositionen gelangen als zum Beispiel depressive Persönlichkeiten (vgl. Kets de Vries 1990, S. 80).

Bei allen Beschreibungen kommt es darauf an, zwischen der gesunden, also normalen Disposition und der übertriebenen also krankhaften Prädisposition oder Persönlichkeitsstörung zu unterscheiden. In der realen Welt sind auch häufiger die „Hybriden“ also gemischte Persönlichkeiten anzutreffen als die Extremtypen einer Richtung (vgl. Kets de Vries 1990, S. 54).

Nach einem allgemeinen Überblick über Persönlichkeitsstörungen beziehungsweise Persönlichkeitsausprägungen werden die Begriffe: charismatische, narzisstische psychopathische, paranoide, depressive, ängstliche und vermeidende, hysterische und zwanghafte Persönlichkeiten in Bezug auf ihre Bedeutung speziell im Management erörtert.

Im Anschluss an diese Darlegung folgt eine Zusammenfassung der diskutierten Ausprägungen und Eigenschaften zu einem theoretischen Modell, mit dem die typisierten Persönlichkeitsbilder auf ihre Dialogfähigkeit untersucht werden können.

2.6.2.1 Charismatische Persönlichkeiten

Das Wort Charisma kommt aus dem Griechischen und bedeutet „Gnadengabe“. Es meint dabei in erster Linie ein Geschenk Gottes an die Menschen. In der Soziologie hat sich in erster Linie Max Weber des Charismas angenommen und es als eine von drei Herrschaftsformen deklariert (vgl. Weber 2001, S. 1782-1784).

Charisma ist ein Begriff, zu dem viele Menschen sofort ein Gefühl haben, es aber exakt zu beschreiben, schwierig ist. Wen würde man für „charismatisch“ halten? John F. Kennedy, Barack Obama, genauso aber auch Hitler und Stalin und Stars wie Madonna werden für charismatisch gehalten (vgl. Bliesermann de Guevara/Reiber 2011, S. 15-16).

„Demokratische Politiker wie Barack Obama und Willy Brandt werden da in einem Atemzug mit den Diktatoren Adolf Hitler und Josef Stalin genannt. Altkanzler Helmut Schmidt soll es besitzen, allerdings erst seit er aus der aktiven Politik ausgeschieden ist. Charisma wird der US-amerikanischen Politikone John F. Kennedy genauso nachgesagt wie dem antiamerikanischen Staatspräsidenten Venezuelas, Hugo Chavez. Zu pazifistischen Anführern sozialer Bewegungen wie Mahatma Gandhi und Nelson Mandela gesellten sich in dieser Liste gewaltbereite Revolutionsführer wie Fidel Castro und Ernesto „Che“ Guevara...“ (Bliesermann de Guevara /Reiber in Bliesermann de Guevara /Reiber de 2011, S. 15)

Charismatisch kann also ein Popstar, ein Politiker oder ein Top-Manager sein. Es hat nichts mit seiner Gesinnung an sich zu tun und ist nicht an eine Branche oder ein Geschlecht gebunden. Eines aber ist allen gemeinsam: sie sind extrem engagiert in eine bestimmte Richtung.

Charisma in der Literatur

Eine der charismatischen Ansprachen in der Literatur, die auch immer wieder als Beispiel für charismatische Führung genommen wird, ist die Ansprache von Heinrich V in William Shakespeares Bühnenstück „Heinrich V“, das auf die historische Situation vor der Schlacht vor Azincourt am 25. Oktober 1415 beruht, an dem die Engländer gegen die Franzosen im Hundertjährigen Krieg auf wundersame Weise gewonnen haben. Die Situation für die Engländer sieht zunächst komplett hoffnungslos aus. Heinrich V stand mit seiner 6.000 verletzten, erschöpften, hungrigen und völlig demotivierten Mannschaft einen Tag vor der Schlacht am Crispinianus Tag einem französischen Heer von mehr als 20.000 gut ausgebildeten französischen Soldaten des Königs Karl IV, des Connétable d'Albert, gegenüber:

*Nein, Vetter, wünsche keinen Mann von England;
Bei Gott! Ich geb um meine beste Hoffnung
Nicht soviel Ehr weg, als ein Mann mehr
Mir würd entziehn. O wünsch´ nicht einen mehr!
Ruf´ lieber aus im Heere, Westmoreland,
Daß jeder, der nicht Lust zu fechten hat,
Nur hinziehn mag; man stell ihm seinen Paß
Und stecke Reisegeld in seinen Beutel:
Wir wollen nicht in des Gesellschaft sterben,
Der die Gemeinschaft scheut mit unserm Tode.*

...

*Wer heut am Leben bleibt und kommt zu Jahren,
Der gib ein Fest am heiligen Abend jährlich
Und sagt „Auf morgen ist Sankt Crispian!“
Streift dann den Ärmel auf, zeigt sich die Narben
Und Wer heut am Leben bleibt und kommt zu Jahren,
Der gibt ein Fest am heil'gen Abend jährlich
Und sagt: »Auf Morgen ist Sankt Crispian!«,
Streift dann die Ärmel auf, zeigt seine Narben
Und sagt: »An Crispins Tag empfang ich die.«*

...

*Der wackre Mann lehrt seinem Sohn die Märe,
Und nie von heute bis zum Schluß der Welt
Wird Crispin- Crispinian vorübergehn,
Daß man nicht uns dabei erwähnen sollte,
Uns wen'ge, uns beglücktes Häuflein Brüder:
Denn welcher heut sein Blut mit mir vergießt,
Der wird mein Bruder; sei er noch so niedrig,
Der heut'ge Tag wird adeln seinen Stand.
Und Edelleut' in England, jetzt im Bett',
Verfluchen einst, daß sie nicht hier gewesen,
Und werden kleinlaut, wenn nur jemand spricht,
Der mit uns focht am Sankt Crispinus-Tag
(Shakespeare 2000, S. 458-459)*

Die Rede ist eine der feurigsten Motivationsreden, die je geschrieben wurden.

Beeindruckend ist die Art und Weise, wie Heinrich V seine Mannschaft hier in die mentale und visuelle Situation des Sieges versetzt und sie den Stolz spüren lässt, den sie Jahre später über ihr mutiges Handeln spüren werden. Was die Rede und dadurch ihren Redner darüber hinaus charismatisch macht, ist die Freiwilligkeit. Aufgrund seiner Machtstellung als König und befehlender Kommandeur könnte er auch jeden seiner Soldaten als Deserteur bestrafen, der nicht mit ihm in die Schlacht ziehen will, aber er verspricht stattdessen jedem, der gehen will, freies Geleit.

Hier ist auch das dialogische Element der Kommunikation auf Augenhöhe zu identifizieren, die etwas oder jemanden charismatisch macht. Es ist zum einen die Leidenschaft der Worte und zum anderen die Fähigkeit, eine Situation so zu beschreiben, als sei sie schon gewonnen. Eine rhetorische Fertigkeit, mit der auch Barack Obama zu Beginn seiner Amtszeit brilliert hatte „Yes, we can“ (vgl. Leane 2009, S. 97-101, 248-255).

Die Freiwilligkeit der anderen betonen, obwohl der Redner die Macht gehabt hätte, Zwang auszuüben, also nach Weber die Herrschaft von Amtswegen nicht zu nutzen, sondern stattdessen auf die Freiwilligkeit und Freiheit des einzelnen zu verweisen.

Zum Schluss hat Heinrich V in dem Drama ein Element des Dialogischen angewandt und ist seinen Soldaten und Untertanen auf Augenhöhe begegnet.

Psychologische Betrachtung des Phänomens Charisma in der Führung

Das Charisma-Konzept wurde von dem deutschen Soziologen Max Weber (1864-1920) geprägt:

„‘Charisma’ soll eine als außeralltäglich ... geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem andern zugänglichen Kräften oder Eigenschaften [begabt] oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ‘Führer’ gewertet wird. Wie die betreffende Qualität von irgendeinem ethischen, ästhetischen oder sonstigen Standpunkt aus ‘objektiv’ richtig zu bewerten sein würde, ist natürlich dabei begrifflich völlig gleichgültig: darauf allein, wie sie tatsächlich von den charismatisch Beherrschten, den Anhängern, bewertet wird, kommt es an.“ (Weber 2001, S. 1832)

In Webers Darlegungen ist der Hinweis erkennbar, dass Charisma nicht normal ist, sondern sich der Charismatische von den Normalen abhebt. Er geht hier auch davon aus, dass Charisma nicht erlernbar, sondern eine Gnade göttlichen Ursprungs ist, was einigen neueren Managementansätzen widerspricht, die Charisma für eine erlernbare Qualität ansehen, wie zum Beispiel Prost, der ein 25-Stufen-Programm zum Erlernen von Charisma aufgelegt hat (vgl. Prost 2008, S. 57-123).

Im folgenden Zitat ist erkennbar, dass Charisma vom Erfolg des Trägers abhängt. Bringt der charismatische Führer seinen Beherrschten kein Wohlergehen, so verliert er quasi diese Gottesgabe und wird auch nur zu einem Normalen. Dieses Phänomen ist zum Beispiel bei der Karriere Barack Obamas in der Presse zu verfolgen. Der zu Beginn seiner Amtszeit strahlende und charismatische Held verliert im Laufe seines Schaffens immer mehr an Glanz und Charisma.

„Bleibt die Bewährung dauernd aus, zeigt sich der charismatische Begnadete von seinem Gott oder seiner magischen oder Heldenkraft verlassen, bleibt ihm der Erfolg dauernd versagt, vor allem: bringt seine Führung kein Wohlergehen für die Beherrschten, so hat seine charismatische Autorität die Chance, zu schwinden.“ (Weber 2001, S.1834)

Fragt man sich nun, inwieweit dieses Charisma eine psychologische oder eventuell sogar eine pathologische Seite hat, findet man bei Weber den Hinweis auf eine Manie. Manie ist eine psychologische Disposition, die meist bei einer bipolaren Störung auftritt und die Gegenseite der Depression darstellt. Der Maniker ist gekennzeichnet durch hyperaktives Handeln, Realitätsverlust, Größenideen (vgl. Dilling 2014, S. 162)

„Die Fähigkeit zur Heldenekstase des nordischen Berserkers, der wie ein tollwütiger Hund in seinen Schild und um sich herum beißt, bis er in rasendem Blutdurst losstürzt, oder des irischen Heros Cuculain oder des homerischen Achilleus, ist ein – wie man für die Berserker lange behauptet hat, durch akute Vergiftung künstlich erzeugter – manischer Anfall (man hielt in Byzanz eine Anzahl zu solchen Anfällen veranlagter `blonder Bestien´ ebenso wie früher etwa die Kriegselefanten); die Schamanenekstase ist an konstitutionelle Epilepsie geknüpft, deren Besitz und Erprobung die charismatische Qualifikation darstellt...“ (Weber 2001, S. 3432)

In dieser Textpassage fällt der Hinweis auf den Archetypen des Helden auf. Achilleus ist in der Ilias ein großer Kriegsheld, der nach einer Wahrsagung, dass er früh sterben würde, von seiner Mutter, der Meeresnymphe Thetis, in den Hadesfluss Styx getaucht wird, der ihn unsterblich machen soll. Da sie den kleinen Jungen aber irgendwie festhalten muss, bleibt seine Ferse von dem Bad unberührt und somit die einzige verletzbare Stelle, die wir heute Achilles-Ferse nennen. Achilleus stirbt im Krieg um Troja durch einen Pfeil des Paris in seine Ferse (vgl. Grant/Hazel 2004, S. 9).

In der Führung, aber auch in der Politik bringen schwierigere oder kriegerische Zeiten eher den Charismatiker in den Vordergrund als ruhige oder friedliche Zeiten. Dieses Phänomen hängt mit der Angst der Menschen zusammen, die sich bei gefühlter Bedrohung nach einem Helden sehnen, der sie rettet.

Paschen und Dihismaier führen in „Psychologie der Menschenführung“ auf, dass sich die Bereitschaft von Menschen, sich führen zu lassen, proportional dazu verhält, welche Angst oder Sorge sie haben, zum Beispiel ein bestimmtes Ziel zu erreichen (vgl. Paschen/Dihismaier 2011, S. 34-35).

„Der in diesem Sinne komplett angstfreie Mensch wäre tatsächlich für die irrationale Seite der Führung oder für Charisma nicht ansprechbar, sondern nur über Sinn und Logik zu erreichen. Die meisten Menschen sind allerdings durch Charisma anzusprechen, wenn die charismatische Führungskraft eine Angstabwehr verkörpert.“ (Paschen/Dihismaier 2011, S. 35)

Gerade in der transformationalen Führung spielt die Idee von Charisma dahingehend eine Rolle, dass die Führungskraft hier ihre Mitarbeiter durch ihre charismatische Kraft inspiriert, sich selbst weiter zu entwickeln. Transformationale Führung ist eine Weiterschreibung des Konzepts der transaktionalen Führung Burns (1978) und stammt von Bass (1985).

Während es bei der transaktionalen Führung noch um das einfache Prinzip von Leistung und Gegenleistung geht, bei der die Ziele des Unternehmens und des Mitarbeiters einfließen, Mitarbeiter unterstützt und korrigiert werden, und es eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten gibt, geht es bei der transformationalen Führung um wesentlich mehr. Bei der transformationalen Führung verfolgt Bass (1985) folgende vier Ideen:

- Idealisierter Einfluss: Durch Vorbild und Vertrauen werden Führungskräfte hohen moralischen Ansprüchen gerecht.
- Inspirierende Motivation: Durch anspruchsvolle Ziele und Teamgeist sollen Mitarbeiter beflügelt werden.
- Intellektuelle Stimulanz: Mitarbeiter werden zum Hinterfragen, kreativen und Suchen nach innovativen Lösungen ermutigt.
- Berücksichtigung der Individualität: Die Führungskraft sieht sich als Coach oder Mentor für seinen Mitarbeiter, der die individuellen Stärken des Mitarbeiters fördert und entwickelt (vgl. Pundt/Nerdinger in Grote 2012, S.32).

Das Charisma-Verständnis in diesem Führungsstil basiert mehr auf Vertrauen, Integrität und Förderung der Mitarbeiter durch eine offene und verständnisvolle Haltung, sowie fundierter Coachingausbildung der Führungskraft als auf der egozentrierten Faszination der Führungskraft selbst (vgl. Pundt/Nerdinger in Grote 2012, S. 36).

Obwohl beide Führungskräfte in ihrer Persönlichkeit als unterschiedlich zu betrachten sind, spricht man in beiden Fällen von charismatischer Führung.

2.6.2.2 Narzisstische Persönlichkeiten

Der Begriff des Narzissmus stammt aus der griechischen Mythologie. Narcissos ist dort der Sohn der Nymphe Leiriope und des Flussgottes Cephius. Als sich die von Hera verwünschte Nymphe Echo in ihn verliebt, kann sie ihm wegen des Fluches ihre Liebe nicht gestehen, da sie immer nur die letzten gehörten Worte wiederholen kann. Narcissos weist sie daher zurück und Echo vergeht vor Liebesleid. Das erzürnt die Rachegöttin Nemesis und sie verflucht Narcissos, sich in sein Spiegelbild zu verlieben. So geschieht es, dass Narcissos an einem See sitzt und sein Spiegelbild anschmachtet. Als ein Blatt ins Wasser fällt und das Bild zerstört, verstirbt der schon geschwächte Narcissos vor Schreck. An der Stelle seines Todes erblüht eine Blume, die Narzisse (vgl. Grant/Hazel 2004, S. 289).

Die Merkmale der narzisstischen Persönlichkeitsstörung (ICD -10, F60.80) sind folgende:

- Größengefühle in Bezug auf die eigene Bedeutung
- Phantasien über grenzenlosen Erfolgs, Macht, Glanz, Schönheit oder idealer Liebe
- Ansicht, als Mensch besonders wichtig und einzigartig zu sein und deshalb nur von besonderen Menschen (etwa mit höherem Status) verstanden zu werden oder mit solchen verkehren zu wollen.
- Ständiges Verlangen nach Bewunderung
- Anspruchsdenken
- Zwischenmenschliche Beziehungen werden ausgenützt, um die eigenen Ziele zu erreichen.
- Mangel an Einfühlungsvermögen (Empathie)
- Neid auf andere oder sich beneidet fühlen
- Arrogantes, überhebliches Verhalten (vgl. Dilling 2014, S. 283).

Treffen fünf dieser neun Punkte auf den Betreffenden zu, kann man von einer Persönlichkeitsstörung ausgehen. In der DSM-IV-TR werden Punkt 8 und 9 als ein Punkt behandelt, so dass hier nur acht Eigenschaftspunkte auftreten.

Es ist also immer zwischen der normalen, gesunden narzisstischen Persönlichkeit und der krankhaften „malignen“ narzisstischen Persönlichkeitsstörung zu differenzieren (vgl. Dammann 2007 S. 10).

Hier soll die Unterscheidung von Kets de Vries näher betrachtet werden, da diese sich gegenüber den klinischen Beschreibungen der vorgenannten mit dem Narzissmus im Management beschäftigt.

Kets de Vries (vgl. Kets de Vries 1990 S. 93-99) unterscheidet drei Formen des Narzissmus:

Reaktiver Narzissmus

Bei Menschen, die als Kinder keine gute phasengerechte Entwicklung durchlaufen, entsteht ein defektes und nicht gut integriertes Identitätsbewusstsein. Als Erwachsene können sie kein stabiles Selbstwertgefühl entwickeln. Stattdessen entwickeln sie ein Selbstbild von Außergewöhnlichkeit. Dieses Selbstbild kompensiert das fehlende Gefühl, von den Eltern nicht geliebt worden zu sein. Diesen Personen fällt es schwer, den Wunsch einer inneren Vorstellung zu formulieren, da sie „innen“ (Vorstellung) und „außen“ (Realität) nur schwer unterscheiden können. Wird solch ein Narzisst dann zur Führungskraft, kann es dahingehend zu Schwierigkeiten kommen, dass der reaktive Narzisst keine Informationen zulassen wird, die seinen inneren Vorstellungen zugehen laufen. Er wird außerdem seine Ziele ohne Rücksicht auf andere verfolgen und seinem Verlangen nachgehen, andere zu erniedrigen, um seine eigene Überlegenheit zu unterstreichen. Er hat so gut wie kein Einfühlungsvermögen und sein Handeln ist von einem Machiavellismus (siehe Kapitel 2.6.1.3) durchzogen (vgl. Kets de Vries 1990, S. 94-95).

Selbsttäuschender Narzissmus

Im Gegensatz zu der fehlenden Elternliebe des reaktiven Narzissten, wurde der selbsttäuschende Narzisst als Kind von seinen Eltern oder anderen Bezugspersonen mit Lob und dem Gefühl, etwas Besonderes, und perfekt zu sein überflutet.

Manchmal geschieht dies aus unerfüllten Hoffnungen der Eltern heraus. So wächst ein Kind mit unrealistischen Idealen auf und wird immer das Gefühl haben, diese Erwartungen nicht erfüllen zu können. So entstehen die ersten Selbsttäuschungen. Diese Narzissten werden dann in ihrem Erwachsenenleben Probleme haben, mit Enttäuschungen fertig zu werden, sie neigen zu emotionaler Oberflächlichkeit und Affektarmut. Sie sind ein Leben lang auf der Suche nach Idealen, was ihre Beziehungsfähigkeit beeinträchtigt. Als Führungskräfte sind sie wesentlich zugänglicher als die reaktiven Narzissten. Sie sind weder ausbeuterisch noch versuchen sie, andere zu demütigen. Sie wirken unsicherer und vermeiden es, Fehler zu machen. Ihr Führungsstil hat eine transaktionale Qualität (vgl. Kets de Vries 1990, S. 95-97).

Konstruktiver Narzissmus

Das innere Theater der konstruktiven Narzissten besteht aus positiven Bildern. Sie verzerren nicht die Wirklichkeit wie dies die reaktiven und selbsttäuschenden Narzissten tun. Sie haben ein starkes Selbstvertrauen, wirken vital und optimistisch. In ihrer Kindheit wurden sie von ihren Eltern im Angesicht der Wirklichkeit immer wieder ermutigt. Es wurde ihnen keine Scheinwelt vorgehalten und sie suchen keine Sündenböcke.

Solchen konstruktiven Narzissten ist als Führungskräften die Manipulation zwar nicht fremd, aber es liegt keinerlei Boshaftigkeit in ihr. Sie haben ein gutes Gespür für Menschen und dem Gleichgewicht zwischen Nehmen und Geben entwickelt. Sie sind bereit, für ihre Handlungen Verantwortung zu übernehmen und haben ein hohes Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten. Manchmal wirken sie wenig herzlich, weil für sie das Wohl des Unternehmens und die Erreichung der Unternehmensziele an erster Stelle stehen. Der Ehrgeiz steht bei diesen Führungskräften vor dem Mitgefühl, aber sie kommen mit anderen aufgrund ihrer Leistungsorientierung und Empathiefähigkeit gut zurecht (vgl. Kets de Vries 1990, S. 98-99).

Da das Management besonders in großen Konzernen ein Ort ist, an dem nur diejenigen nach oben kommen, die leistungsbereiter, motivierter und konkurrenzfähiger sind (vgl. Dutton 2013, S. 136-138), haben Menschen mit einem höher ausgeprägten Narzissmus hier weitaus größere Chancen, Karriere zu machen.

Hieraus kann abgeleitet werden, dass sich diese Gesellschaft immer mehr in Richtung Narzissmus entwickeln wird, je mehr narzisstische Wirtschaftsführer das Ruder in der Hand haben und je narzisstischer eine Gesellschaft wird, desto mehr spült sie die Führungskräfte nach oben, die auf der Narzisstenskala eine hohe Punktzahl erreichen.

So wird zum einen der Narzissmus immer weiter verbreitet und zum anderen von den Menschen mehr und mehr als normal betrachtet.

Die narzisstische Kultur einer Ich-Gesellschaft

„Der Narzissmus wird als Signum unserer westlichen Zivilisation verstanden. Insbesondere in der 70er Jahren postulierten Soziologen das ‚Zeitalter des Narzissmus‘ (Lasch 1995). Heute ist dieses Schlagwort etwas weniger verbreitet, vielleicht deshalb, weil es selbstverständlich geworden ist. Die gesellschaftliche Entwicklung in Richtung einer Narzissmus-Kultur erklärt möglicherweise noch keine individuellen Exzesse in dieser Richtung ohne entsprechende Prädisposition, schafft aber vielleicht ein Klima (exhibitionistische Medienwelt etc.), das solche Personen mehr Möglichkeiten der Entfaltung und Wertschätzung einräumt, als dies unter anderen sozialen Begebenheiten der Fall wäre. Eine narzisstische Kultur mag auch dazu beitragen, dass narzisstische Individuen in dieser Entwicklungsphase verbleiben, weil sie genügend Gratifikation erhalten.“ (Dammann 2007, S. 85-86)

In dieser Beschreibung wird deutlich, dass der Narzissmus nicht per se als Störung benannt werden sollte, sondern dass es sich hier auch um einen menschlichen Trend handelt. Im Folgenden wird daher der Begriff der narzisstischen Persönlichkeit verwendet, wenn es sich um den sogenannten „normalen“ oder „konstruktiven“ Narzissten handelt und der Begriff der narzisstischen Persönlichkeitsstörung, wenn es sich um den „malignen“ also „krankhaften“ Narzissten handelt. Der Unterschied von dem einem zum anderen Zustand ist fließend (vgl. Dutton 2013, S. 171). Die oben aufgeführten neun Merkmale für eine narzisstische Disposition helfen bei der Unterscheidung. Sind mindestens fünf Merkmale stark ausgeprägt, kann von einer Störung gesprochen werden. Aber selbst ein Mensch mit einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung kann in seinem beruflichen Umfeld in einer narzisstischen Kultur äußerst erfolgreich sein.

Die Narzissten wären sicher nicht in jeder Kultur erfolgreich. Die westliche Kultur aber geht immer mehr in Richtung Narzissmus.

„Es wurde sogar die Frage aufgeworfen, ob der zu beobachtende Anstieg narzisstischer Verhaltensweisen mit der Profitgier der Wirtschaftskonzerne und ihrer Topmanager erklärt werden könnte.“ (Diamond 2006 zitiert in Dammann 2007, S. 86)

Kets de Vries bezieht sich auf den Kulturhistoriker Christopher Lasch und postuliert:

„...dass aufgrund des Anstiegs des Narzissmus ein neuer Führungsstil entsteht. Der Narzißmus scheint realistischweise die beste Art zu sein, mit den Spannungen und Ängsten des modernen Lebens umzugehen. Deswegen tendieren die vorherrschenden sozialen Bedingungen dazu narzißtische Charakterzüge hervorzubringen, die in unterschiedlichem Ausmaß bei jedem vorhanden sind.“ (Lasch 1979 zitiert in Kets de Vries 1990, S. 83)

In einer Untersuchung von Dutton geht hervor, dass sowohl der Narzissmus als auch die Psychopathie in den letzten zehn Jahren bei Jugendlichen erheblich angestiegen ist (vgl. Dutton 2013, S. 171).

„Bei einer Umfrage mit bislang 14000 Probanden hat Konrath festgestellt, dass das Empathie-Level von Collegestudenten, so wie es von ihnen selbst eingeschätzt wird (gemessen mithilfe des Interpersonal Reactivity Index, einem standardisierten Fragebogen, während der vergangenen drei Jahrzehnte tatsächlich ständig abgenommen hat – seit der Einführung der Skala im Jahr 1979. Und dass in den vergangenen zehn Jahren ein besonders deutliches Absinken zu beobachten war. `Heute haben die Collegestudenten rund 40 Prozent weniger Empathie als vor dreißig oder vierzig Jahren´ berichtet Konrath.“ (Konrath zitiert in Dutton 2013, S. 171-172)

„Noch beunruhigender ist laut Jean Twenge, Professorin für Psychologie an der San Diego State University, dass sich das Narzissmus-Level der Studenten im selben Zeitraum in die andere Richtung entwickelt hat, d.h. enorm gestiegen ist.“ (Twenge zitiert in Dutton 2013, S. 172)

All diese Aussagen deuten darauf hin, dass den Menschen der Narzissmus immer normaler erscheint, je narzisstischer eine Gesellschaft wird und dass die Führungskräfte immer narzisstischer werden, je mehr es zur Norm gehört, um erfolgreich zu sein.

Was aber bedeutet dies für die Dialogfähigkeit jener narzisstischen Manager?

Narzissmus und dialogisches Management

Vergleicht man die Tugenden des dialogischen Managements mit den Erscheinungsformen des Narzissmus kann daraus folgende Abbildung 27 entwickelt werden:

Dialogische Fähigkeit, abgeleitet aus dem Dialog-Dekalog von Petersen (verkürzte Fassung)	Eigenschaften der narzisstischen Persönlichkeitsstörung nach ICD-10.60.80	Probleme des Narzissten, dialogfähig zu werden
<p>1. Gemeinsames Verständnis erreichen, über Denken reflektieren.</p> <p>2. Bisheriges organisationale Miteinander und Umgang der Organisation mit der Außenwelt hinterfragen u. verbessern → vernünftige(re)s Entscheiden und Handeln.</p> <p>3. Beiderseits empfundene Vielschichtigkeit, Fragmentierung, Zerstrittenheit und Bemühen um Vertrauen und Verlässlichkeit.</p> <p>4. Durch interaktives Miteinander, dem freien Fluss von Gedanken und Gefühlen die Wahrheit finden.</p> <p>5. Temporärer, prozesshafter Charakter.</p> <p>6. Durch aktives Zuhören und gegenseitige Anerkennung sollen tiefgreifende Wandlungsprozesse ausgelöst werden. Gemeinsames Reflektieren ermöglicht beidseitig empfundene Wahrhaftigkeit.</p> <p>7. Erkennen: Welt ist ständiger Bestandteil des Dialoges.</p> <p>8. Wahrhaftigkeit, Vertrauen entsteht nur im gemeinsamen Handeln, Reflektieren und Bemühen um das gemeinsame Wohl.</p> <p>9. Die eigene Unvollkommenheit und die des Partners akzeptieren und als Lernaufgabe sehen.</p> <p>10. Authentizität u. Selbstakzeptanz: Selbstliebe „kritische Bescheidenheit“</p>	<p><i>Größengefühle in Bezug auf die eigene Bedeutung.</i></p> <p><i>Phantasien über grenzenlosen Erfolgs, Macht, Glanz, Schönheit oder idealer Liebe.</i></p> <p><i>Gefühl der Einmaligkeit</i></p> <p><i>Bedürfnis nach übermäßiger Bewunderung.</i></p> <p><i>Unbegründete Anspruchshaltung</i></p> <p><i>Ausnützung von zwischenmenschlichen Beziehungen.</i></p> <p><i>Mangel an Empathie.</i></p> <p><i>Neidgefühle oder Überzeugung, beneidet zu werden.</i></p> <p><i>Arrogantes, hochmütiges Verhalten.</i></p>	<p>N. suchen keine Gemeinsamkeit, sondern Bestätigung der eigenen Einzigartigkeit.</p> <p>N. schaffen keinen sanktionsfreien Raum und sie wollen auch die Außenwelt nicht hinterfragen.</p> <p>N. wollen keine gleichberechtigte Atmosphäre, sondern eine hierarchische, in denen sie an der Spitze stehen.</p> <p>N. sind nicht gut in der Lage, zu vertrauen und werden sich nicht um Vertrauen bemühen. Wahrheit ist für den Narzissten das, was er definiert – er braucht dazu keinen Austausch.</p> <p>N. sind ziel- nicht prozessorientiert Gegenseitige Anerkennung ist dem Narzissten unbekannt. Für ihn ist Anerkennung eine Einbahnstraße, die vom anderen zu ihm führt – aber nicht umgekehrt.</p> <p>Reflektieren und gemeinsames Handeln ist nicht im Sinne des N. Er hat außerdem kein Gefühl für Wahrhaftigkeit. Für den N. ist die Welt etwas, das sich nur um ihn dreht. Das letzte, was ein N. erkennt, ist seine eigene Unvollkommenheit, das zweite die Tatsache, dass es etwas zu lernen gibt. Authentizität ist für den N. nicht möglich, da er seine inneren Projektionen für authentisch hält. Bescheidenheit kennt er nicht. Selbstliebe ist sein Dilemma.</p>

Abbildung 27: Eigendarstellung Narzissten und Dialogfähigkeit nach Petersen (2003, S. 365) und Dilling (2014, S. 283)

2.6.2.3 Dissoziale Persönlichkeiten/Psychopathen

„Es ist schon eine verrückte Sache mit Psychopathen. In normalen Zeiten überweisen wir sie an Experten, in Zeiten politischer Unruhe regieren sie uns.“ (Kretschmer zitiert in Kets de Vries 1990, S. 83)

Die Auseinandersetzung mit psychopathischen Menschen im Management ist eine sehr umstrittene und wird gerade momentan heftig diskutiert, dabei geht es vor allem auch um den Begriff der Persönlichkeitsstörung (vgl. Dutton 2013, S. 65)

„Ein ständiger Streitpunkt ist das Wort „Störung“. Da man bei 14 Prozent der Gesamtbevölkerung eine solche diagnostiziert hat, stellt sich die Frage, ob wir überhaupt von Störungen sprechen sollten. Wäre Persönlichkeiten nicht eine bessere Beschreibung?“ (Dutton 2013, S. 65)

Besonders provozierend und bahnbrechend bei der Idee, dass Psychopathen durchaus auch im normalen, nichtpathologischen Leben große Karrieren machen können, sind die Veröffentlichungen von Kevin Dutton. Er ist Professor und Forschungspsychologe am Calleva Research Center for Evolution and Human Science des Magdalen College der Universität Oxford. In seinem Buch „Psychopathen“ beschreibt er Experimente zum Thema Psychopathie, die zum Beispiel zeigen, dass auch ganz normal im Leben funktionierende Menschen in Tests zum psychopathologischen Inventar eine hohe Punktzahl erreichen können (vgl. Dutton 2013, S. 71-74).

Der Begriff „Psychopath“ wird in der deutschen Literatur heute nicht mehr so oft verwendet, sondern man spricht hier, nach ICD-10, von einer dissozialen Persönlichkeitsstörung. Nach den neuesten Forschungen von Robert D. Hare und Kevin Dutton gibt es aber eine Unterscheidung zwischen der dissozialen Persönlichkeitsstörung und einer psychopathischen Veranlagung. Hare entwickelte zur Messung von Psychopathie eine Checkliste, die sogenannte PCL-R-40. Dutton und Hare zeigen auf, dass es Unterschiede zwischen einer dissozialen Persönlichkeitsstörung und einem Psychopathen gibt, die sich in der erreichten Punktzahl dieses Tests widerspiegeln (vgl. Dutton 2013, S.71, 75-82).

Der Psychopath erreicht deutlich mehr Punkte.

In einem Versuch führt Dutton an, dass Kämpfer in Spezialeinheiten, wie zum Beispiel der, die Bin Laden gestellt haben, eine extrem hohe Punktzahl erreichen. Dies stellte er durch eine Messung mit einer transkraniellen Magnetstimulation (TMS) fest. Dieses Gerät wurde 1985 von Anthony Barker und seinen Kollegen an der University of Sheffield entwickelt und dient dazu, mit einem leistungsstarken Elektromagneten, der am Schädel angebracht wird,

den Kortex zu beobachten und zu stimulieren (vgl. Dutton 2013, S. 181). Hierbei wurde festgestellt, dass das Angstzentrum innerhalb der Amygdala bei psychopathischen Testpersonen quasi leer ist (vgl. Dutton 2013, S. 182). Stimuliert man nun bei einem „normalen Menschen“, wie Dutton dies in einem Selbstversuch bewies, diesen Bereich dahingehend, dass man ihn so manipuliert, dass er keine Informationen mehr zu dem Angstbereich der Amygdala weiterleitet, so kann jeder Mensch dadurch kurzfristig zum „Psychopathen“ werden. Das heißt, seine Angst sinkt genauso gegen null wie seine moralischen Bedenken. Allerdings mit dem Unterschied, dass dies wieder abklingt, sobald er nicht mehr an das Gerät angeschlossen ist. Die Frage, die hier aufgeworfen, aber bisher unbeantwortet blieb, ist diejenige, ob zum Beispiel Kämpfer in einer Spezialeinheit durch ihre Ausbildung und tägliches Training in Extremsituationen ihre Gehirnaktivitäten unbewusst derart verändern, dass sie bei einem TMS-Test quasi diese psychopathischen Qualitäten aufzeigen, oder ob es überhaupt nur diejenigen Soldaten in solch eine Einheit schaffen, die bereits über solch eine „angstfreie“ Amygdala verfügen (vgl. Dutton 2013, S. 190-200).

Psychopathisch zu sein, so Dutton, heißt also nicht zwingend in einer Psychiatrischen Klinik oder einem Hochsicherheitsgefängnis zu landen. Es heißt auch nicht zwingend, dass der Betroffene sich für eine kriminelle Karriere entscheiden wird. Welche Karriere der Gehirnbesitzer einschlägt, die eines Kriminellen, die eines Soldaten in einer Spezialeinheit oder die eines Wirtschaftsführers in höchster Position, liegt in seiner Entscheidung, die vermutlich wiederum durch seine Gene und seine Sozialisation beeinträchtigt wird.

Dutton führt weiter an, dass es Psychopathen wesentlich leichter fällt, Schwächen von anderen zu erkennen. In einem Experiment teilte er zwei Beobachtergruppen ein, die er vorher die „Self-Report-Psychopathy Scale“ ausfüllen ließ. Diejenigen mit der hohen Punktzahl, also einer hohen psychopathischen Veranlagung, gelang es zu 70 Prozent die „Schmuggler“ in einem Test zu entlarven. Sie konnten auch genau belegen, woran sie die Schwäche der anderen erkannten. Die Kontrollgruppe mit der niedrigen Punktzahl, also einer sehr geringen Psychopathen-Veranlagung, hatte nur eine zufällige Trefferquote von 30 Prozent (vgl. Dutton 2013, s. 28-29). Es ist also nicht unbedingt davon auszugehen, dass Psychopathen generell über keine Empathie verfügen. Sie scheinen aber die Möglichkeit zu haben, anders als normale Menschen, bestimmte Gegebenheiten einfach auszublenden, wenn sie auf etwas Wesentlicheres konzentriert sind. Dies stellte Joe Newman, ein Professor für Psychologie an der University of Wisconsin, Madison, in einer Studie fest. Er testete Gefangene, die in dem PCL-R 40 die Höchstpunktzahl von 40 Punkten erreichten. Newman ist hier nicht der Meinung, dass Psychopathen nicht in der Lage sind, Angst zu

bekommen, sondern sie die Angstauslöser nur nicht bemerken, wenn sie sich auf etwas Wesentliches konzentrieren (vgl. Dutton 2013, S. 87-89). Newman äußerte weiter:

*„Die Kombination von geringer Risikoaversion und fehlenden Schuldgefühlen oder fehlender Reue, den beiden zentralen Säulen der Psychopathie, kann je nach Umstand zu einer erfolgreichen Karriere im kriminellen Milieu oder im Business führen. Manchmal zu beiden.“
(Newman in Dutton 2013, S. 88)*

So definiert Dutton auch einen Unterschied zwischen einem Psychopathen und einem Menschen mit einer antisozialen Persönlichkeitsstörung. Der Psychopath ist in der Lage seine Emotion völlig auszuschalten (vgl. Dutton 2013, S. 79), derjenige mit nur einer psychosozialen Persönlichkeitsstörung, ohne einen hohen Wert auf der PCL-R-40-Skala (Skala zur Messung von Psychopathie) kann dies nicht.

In einem anderen Beispiel führt er an, dass einer der besten Chirurgen Großbritanniens, James Geraghty, deshalb solch hervorragende Operationsquoten hervorbringt, weil ihm jegliche Empathie und Mitgefühl mit dem Patienten fehlt (vgl. Dutton 2013, S. 26). In einem Interview mit ihm sagte er:

„Ich habe kein Mitgefühl mit denen, die ich operiere. Diesen Luxus kann ich mir einfach nicht leisten. Im OP werde ich wiedergeboren: als kalte herzlose Maschine, völlig eins mit dem Skalpell, Bohrer und Säge. Wenn man dem Tod hoch über der Schneegrenze des Gehirns ein Schnippchen schlagen möchte, sind Gefühle unangebracht. Emotionen sind äußerst schlecht fürs Geschäft. Ich habe sie im Lauf der Jahre so gut wie ausgemerzt.“ (Dutton 2013, S. 26)

Die psychologische Disposition dieses Chirurgen ist für den Patienten im Operationssaal ein wahrer Segen. Im Arzt-Patienten-Gespräch wird dieser Arzt vermutlich nicht das von vielen Patienten gewünschte Einfühlungsvermögen aufbringen. Die Mitarbeiterzufriedenheit der Krankenschwestern bei solch einem Arzt wird vermutlich auch nicht sehr hoch ausfallen. So wird deutlich, wie Extreme sowohl Segen wie Fluch darstellen können.

In folgender Abbildung 28 werden die Eigenschaften des Psychopathen mit den Erfordernissen des dialogischen Managements gegenübergestellt und daraus abgeleitet, inwieweit der Psychopath überhaupt zu dialogischem Verhalten fähig ist.

Dialogische Fähigkeit, abgeleitet aus dem Dialog- Dekalog von Petersen (verkürzte Fassung)	Eigenschaften der dissozialen Persönlichkeitsstörung nach ICD-10 F 60.2	Probleme des Psycho- pathen, dialogfähig zu werden
<p>1. Gemeinsames Verständnis erreichen, über Denken reflektieren.</p> <p>2. Bisheriges organisationales Miteinander und Umgang der Organisation mit der Außenwelt hinterfragen u. verbessern → vernünftige(re)s Entscheiden und Handeln.</p> <p>3. Beiderseits empfundene Vielschichtigkeit, Fragmentierung, Zerstrittenheit und Bemühen um Vertrauen und Verlässlichkeit.</p> <p>4. Durch interaktives Miteinander, den freien Fluss von Gedanken und Gefühlen die Wahrheit finden.</p> <p>5. Temporärer, prozesshafter Charakter.</p> <p>6. Durch aktives Zuhören und gegenseitige Anerkennung sollen tiefgreifende Wandlungsprozesse ausgelöst werden. Gemeinsames Reflektieren ermöglicht beidseitig empfundene Wahrhaftigkeit.</p> <p>7. Erkennen: Welt ist ständiger Bestandteil des Dialoges.</p> <p>8. Wahrhaftigkeit, Vertrauen entsteht nur im gemeinsamen Handeln, Reflektieren und Bemühen um das gemeinsame Wohl.</p> <p>9. Die eigene Unvollkommenheit und die des Partners akzeptieren und als Lernaufgabe sehen.</p> <p>10. Authentizität u. Selbstakzeptanz: Selbstliebe „kritische Bescheidenheit“.</p>	<p>1. <i>Kaltes Unbeteiligtsein und Rücksichtslosigkeit gegenüber Gefühlen anderer.</i></p> <p>2. <i>Grobe und andauernde Verantwortungslosigkeit und Missachtung sozialer Normen, Regeln und Verpflichtungen.</i></p> <p>3. <i>Unvermögen zur Beibehaltung längerfristiger Beziehungen, aber keine Schwierigkeiten Beziehungen einzugehen.</i></p> <p>4. <i>Sehr geringe Frustrationstoleranz und niedrige Schwelle für aggressives und gewalttätiges Verhalten.</i></p> <p>5. <i>Unfähigkeit zum Erleben von Schuldbewusstsein oder zum Lernen aus Erfahrung besonders aus Bestrafung.</i></p> <p>6. <i>Ausgeprägte Neigung, andere zu beschuldigen oder einleuchtende Rationalisierungen für das eigene Verhalten anzubieten, durch welches die Person in einen Konflikt mit der Gesellschaft geraten ist.</i></p>	<p>Der Psychopath hat kein Interesse an Gemeinsamkeit.</p> <p>Er hält sich nicht an Regeln, er muss sie also auch gar nicht hinterfragen.</p> <p>Vernunft ist hier kein Wert der als erstrebenswert betrachtet wird.</p> <p>Psychopathen suchen weder Vertrauen noch Verlässlichkeit – sie wollen ihre Hierarchie und Macht dazu verwenden, um zu tun, was nur sie für richtig erachten.</p> <p>Durch das aggressive Verhalten werden lange Diskussionen und Besprechungen mit dem Psychopathen zur Tortur. Er hat weder die Geduld noch das Interesse die Meinungen der anderen zu hören.</p> <p>Die Schuld nicht bei sich sondern bei anderen zu suchen, ist Hauptsymptom des Psychopathen. Deswegen wird weder Reflektieren, Akzeptanz von Unvollkommenheit noch das Erkennen eines gemeinsamen Wohls mit ihm möglich sein.</p>

Abbildung 28: Eigendarstellung Psychopathen und Dialogfähigkeit nach Petersen (2003, S. 365) und Dilling (2014, S. 279)

2.6.2.4 Paranoide Persönlichkeiten

Die paranoide Persönlichkeit ist nach ICD F60.0 folgendermaßen zu beschreiben:

Es besteht eine besondere Empfindlichkeit gegenüber Zurückweisung. Auf Kränkungen und Verletzungen wird nachtragend mit Groll reagiert. Es besteht ein starkes Misstrauen und eine Neigung, Erlebtes in Richtung auf feindselige Tendenzen der eigenen Person gegenüber zu deuten. Neutrale und freundliche Handlungen anderer werden als feindlich, herabsetzend oder verächtlich erlebt. In manchen Fällen kann ein Eifersuchtswahn auftreten. Menschen mit einer paranoiden Persönlichkeitsstörung können zu überhöhten Selbstwertgefühl und übertriebener Selbstbezogenheit neigen (vgl. ICD10F60.0 1990, S. 213).

Kets de Vries führt an, dass die paranoiden Persönlichkeiten in den Management-Etagen neben den Narzissten eine große Chance auf Karriere haben (vgl. Kets de Vries 1990, S. 80 und Kets de Vries 2002, S. 131). Gerade in paranoiden Unternehmen, also Unternehmen, in denen das Misstrauen an der Tagesordnung ist, erfreut sich dieser Stil einer großen Beliebtheit. Diese Unternehmenskultur zeigt sich meist in einer hohen und nahezu lückenlosen Kontrolle des Personals und keinerlei Wunsch nach offener Meinungsäußerung. Wird hier eine Meinung eines Mitarbeiters gegenüber seinem Vorgesetzten frei geäußert, so erntet er aggressives Verhalten (vgl. Kets de Vries 2002, S. 132).

Die Überempfindlichkeit dieser Führungskräfte macht es ihren Mitarbeitern schwer, mit ihnen auszukommen. Ihr streitsüchtiges Verhalten, ihre aggressive Gereiztheit lässt sie Schwierigkeiten häufig hochspielen und verhindert einen souveränen Umgang. Sie sind ständig auf der Hut, angespannt und erholen sich kaum. Eine weitere Gefahr dabei ist, dass sich dieses Verhalten auch auf eine ganze, in dieser Form geführte, Abteilung übertragen kann.

In dieser angstbesetzten, sehr hierarchischen und hoch politischen Kultur wäre die Einführung eines dialogischen Managements von großem Nutzen, wird sich aber als schwierig erweisen, da die geheimen Regeln und die Art und Weise der Führungsriege diametral gegen den dialogischen Gedanken stehen.

In folgender Abbildung 29 werden die Eigenschaften des Paranoiden mit den Erfordernissen des dialogischen Managements gegenübergestellt und daraus abgeleitet, inwieweit der Paranoide überhaupt zu dialogischem Verhalten fähig ist.

Dialogische Fähigkeit, abgeleitet aus dem Dialog-Dekalog von Petersen (verkürzte Fassung)	Eigenschaften der paranoiden Persönlichkeitsstörung nach ICD-10 F 60.0	Probleme des Paranoiden, dialogfähig zu werden
<p>1. Gemeinsames Verständnis erreichen, über Denken reflektieren.</p> <p>2. Bisheriges organisationales Miteinander und Umgang der Organisation mit der Außenwelt hinterfragen u. verbessern → vernünftige(re)s Entscheiden und Handeln.</p> <p>3. Beiderseits empfundene Vielschichtigkeit, Fragmentierung, Zerstrittenheit und Bemühen um Vertrauen und Verlässlichkeit.</p> <p>4. Durch interaktives Miteinander, freien Fluss von Gedanken und Gefühlen die Wahrheit finden.</p> <p>5. Temporärer, prozesshafter Charakter.</p> <p>6. Durch aktives Zuhören und gegenseitige Anerkennung sollen tiefgreifende Wandlungsprozesse ausgelöst werden. Gemeinsames Reflektieren ermöglicht beidseitig empfundene Wahrhaftigkeit.</p> <p>7. Erkennen: Welt ist ständiger Bestandteil des Dialoges.</p> <p>8. Wahrhaftigkeit, Vertrauen entsteht nur im gemeinsamen Handeln, Reflektieren und Bemühen um das gemeinsame Wohl.</p> <p>9. Die eigene Unvollkommenheit und die des Partners akzeptieren und als Lernaufgabe sehen.</p> <p>10. Authentizität u. Selbstakzeptanz: Selbstliebe „kritische Bescheidenheit“.</p>	<p>1. <i>Übertriebene Empfindlichkeit bei Rückschlägen und Rückweisung.</i></p> <p>2. <i>Neigung zu ständigem Groll, z.B. durch die Weigerung der Betreffenden, Beleidigungen, Verletzungen oder Missachtungen durch andere zu verzeihen.</i></p> <p>3. <i>Misstrauen und eine starke Neigung, Erlebtes zu verdrehen, indem neutrale oder freundliche Handlungen anderer als feindlich oder verächtlich missgedeutet werden.</i></p> <p>4. <i>Streitsüchtiges und beharrliches, situationsunangemessenes Bestehen auf eigenen Rechten.</i></p> <p>5. <i>Häufiges Misstrauen gegenüber der sexuellen Treue des Partners.</i></p> <p>6. <i>Tendenz zu stark überhöhten Selbstwertgefühl und ständige Selbstbezogenheit.</i></p> <p>7. <i>Inanspruchnahme durch ungerechtfertigte Gedanken an Verschwörungen als Erklärungen für Ereignisse in der näheren Umgebung und in der Welt.</i></p>	<p>Die paranoide Persönlichkeit ist von der Angst besetzt, dass andere ihm Böses wollen. Sei es, dass andere an ihrem Stuhl sägen, ihn verleumden oder sonstiges Böses im Schilde führen.</p> <p>Dieses Fühlen ist irrational, aber deswegen nicht weniger intensiv vorhanden.</p> <p>Der Versuch dialogisch miteinander umzugehen wird erst einmal mit großem Misstrauen betrachtet werden.</p> <p>Dialogfähigkeit liegt hier nicht in der Natur der Sache, würde aber helfen, eine paranoide Atmosphäre zu entkrampfen.</p>

Abbildung 29: Eigendarstellung Paranoide und Dialogfähigkeit nach Petersen (2003, S. 365) und Dilling (2014, S. 277)

Exkurs

Kets de Vries teilt bestimmte Persönlichkeitsstile Unternehmen zu und kam dabei auf fünf folgende Unternehmens-Stile (vgl. Kets de Vries 2002, S. 143)

Ordnet man die genannten Persönlichkeiten den Stilen zu, ergibt sich folgende Abbildung 30:

Dramatischer Stil	Misstrauischer Stil	Unnahbarer Stil	Depressiver Stil	Zwanghafter Stil
Hysterische Persönlichkeit	Paranoide Persönlichkeit	Schizoide Persönlichkeit	Depressive Persönlichkeit	Zwanghafte Persönlichkeit
Narzisstische Persönlichkeit		Ängstlich-vermeidende Persönlichkeit	Ängstlich-vermeidende Persönlichkeit	
		Passiv-aggressive Persönlichkeit	Abhängige Persönlichkeit	

Abbildung 30: Eigendarstellung der Stile nach Kets de Vries (Kets de Vries 2002, S. 143) und Dilling (2014)

Eine weitere Einteilung, in Anlehnung an Kets de Vries und unter Berücksichtigung der vier Kräfte nach Riemann, lässt sich somit aus Sicht dieser Forschungsarbeit wie folgt definieren: Der misstrauische und der zwanghafte Stil können zusammengenommen werden, da sie in ihrer Erscheinungsform Ähnlichkeiten aufweisen. Der von Kets de Vries unnahbare Stil ist dem Autonomie-Streben nach Riemann gleichzusetzen, der dramatische Stil dem Stimulanz-Streben und der depressive Stil dem Beziehungs-Streben.

Dramatischer Stil	Misstrauischer Stil Zwanghafter Stil	Unnahbarer Stil	Depressiver Stil
Stimulanzorientierter	Balanceorientierter	Autonomieorientierter	Beziehungsorientierter

Abbildung 31: Eigendarstellung der Stile

2.6.2.5 Schizoide Persönlichkeiten

Die nächsten vier Persönlichkeiten finden sich sowohl in der ICD-10 als auch in der Riemannschen Theorie aus Kapitel 2.6.1. Der Unterschied der Beschreibungen liegt in ihrer Intensität beziehungsweise Ausprägung. Während die Riemann-Typen in den Bereich der sogenannten „normalen neurotischen“ Ausprägungen gehören, sind die in der ICD-10 F 60 beschriebenen Persönlichkeitsstörungen wesentlich ausgeprägter und daher eher klinisch zu betrachten. Siehe auch Abbildung 32.

In der ICD-10 F 60.1 wird die schizoide Persönlichkeitsstörung so beschrieben:

Eine Persönlichkeitsstörung, die durch einen Rückzug von sozialen Kontakten mit übermäßiger Vorliebe für Phantasie, einzelgängerischen Verhalten und in sich gekehrte Zurückhaltung gekennzeichnet ist. Es besteht nur ein begrenztes Vermögen, Gefühle auszudrücken und Freude zu erleben (vgl. ICD-10F60.1 1990, S. 214).

Der schizoide Chef, der „Lonesome Cowboy“, ist ein ziemlich isolierter Mensch, der niemanden nah an sich heran lässt, wenig bis gar keine Emotionen zeigt und vermutlich ein sehr hartes Regiment führt. Man kann ihn sich gut als Workaholic vorstellen, der von sich selbst, aber auch von allen anderen die maximale Leistung verlangt und dabei keine Nähe und Beziehung herstellen kann.

Mitarbeiter einer schizoiden, also extrem distanzierter Führungskraft, haben es schwer, weil sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird und sie kein Feedback bekommen. Meist begrenzt die mangelnde Fähigkeit des Schizoiden, eine Führungsposition zu bekommen und zu erhalten, da in der Führung die Kommunikation eine wichtige Voraussetzung für die Karriere ist (vgl. Kets de Vries 1990, S. 67).

In folgender Abbildung 32 werden die Eigenschaften des Schizoiden den Erfordernissen des dialogischen Managements gegenübergestellt und daraus abgeleitet, inwieweit der Schizoide überhaupt zu dialogischem Verhalten fähig ist.

Dialogische Fähigkeit abgeleitet aus dem Dialog Dekalog von Petersen (verkürzte Fassung)	Eigenschaften der schizoiden Persönlichkeitsstörung nach ICD-10. F 60.1	Probleme des Schizoiden dialogfähig zu werden
<p>1. Gemeinsames Verständnis erreichen, über Denken reflektieren.</p> <p>2. Bisheriges organisationales Miteinander und Umgang der Organisation mit der Außenwelt hinterfragen u. verbessern → vernünftige(re)s Entscheiden und Handeln.</p> <p>3. Beiderseits empfundene Vielschichtigkeit, Fragmentierung, Zerstrittenheit und Bemühen um Vertrauen und Verlässlichkeit.</p> <p>4. Durch interaktives Miteinander, freien Fluss von Gedanken und Gefühlen die Wahrheit finden.</p> <p>5. Temporärer, prozesshafter Charakter.</p> <p>6. Durch aktives Zuhören und gegenseitige Anerkennung sollen tiefgreifende Wandlungsprozesse ausgelöst werden. Gemeinsames Reflektieren ermöglicht beidseitig empfundene Wahrhaftigkeit.</p> <p>7. Erkennen: Welt ist ständiger Bestandteil des Dialoges.</p> <p>8. Wahrhaftigkeit, Vertrauen entsteht nur im gemeinsamen Handeln, Reflektieren und Bemühen um das gemeinsame Wohl.</p> <p>9. Die eigene Unvollkommenheit und die des Partners akzeptieren und als Lernaufgabe sehen.</p> <p>10. Authentizität u. Selbstakzeptanz: Selbstliebe „kritische Bescheidenheit“.</p>	<p>1. <i>Wenige oder überhaupt keine Tätigkeiten bereiten Vergnügen.</i></p> <p>2. <i>Emotionale Kühle, Distanziertheit oder flache Affektivität.</i></p> <p>3. <i>Geringe Fähigkeit, warme, zärtliche Gefühle oder auch Ärger zu zeigen.</i></p> <p>4. <i>Anscheinende Gleichgültigkeit gegenüber Lob und Kritik.</i></p> <p>5. <i>Wenig Interesse an sexuellen Erfahrungen mit anderen.</i></p> <p>6. <i>Übermäßige Vorliebe für einzelgängerische Beschäftigungen.</i></p> <p>7. <i>Übermäßige Inanspruchnahme durch Fantasie und Introspektion.</i></p> <p>8. <i>Mangel an engen, Freunden oder vertrauensvollen Beziehungen und fehlender Wunsch danach.</i></p> <p>9. <i>Deutlich mangelnde Sensibilität im Erkennen und Befolgen gesellschaftlicher Regeln.</i></p>	<p>Der Schizoide möchte kein gemeinsames Miteinander, alles Menschliche ist ihm fremd.</p> <p>Durch seine abgeflachten Affekte wird er sich selbst nicht in einen Dialog einbringen und auch andere nicht ermutigen, sich zu äußern.</p> <p>Da er keine Gefühle ausdrücken kann, wird er auch den Sinn eines solchen Verfahrens nicht erkennen.</p> <p>Da er lieber alleine arbeitet, ist der Dialog für ihn eine große Herausforderung, der er sich vermutlich nicht stellen wird.</p> <p>Seine Introvertiertheit macht es ihm schwer und unangenehm sich in Dialogform zu äußern, er gibt lieber schriftliche Anweisungen.</p>

Abbildung 32: Eigendarstellung Schizoide und Dialogfähigkeit nach Petersen (2003, S. 365) und Dilling (2014, S. 278)

2.6.2.6 Depressive, ängstlich-vermeidende und abhängige Persönlichkeiten

Die depressive Persönlichkeit ist als einzige Ausnahme der Riemann-Typen nicht in der ICD-10 F 60 beschrieben. Sie gilt laut ICD-10 nicht als Persönlichkeitsstörung, sondern wird in dem Bereich der affektiven Störungen unter ICD-10 F 30 geführt. Ihr ähnlich sind die ängstlich-vermeidende, die abhängige und die passiv-aggressive Persönlichkeit nach ICD-10 F 60. 6, 60.7 und 60.8.

Diese sollen hier nun zusammengefasst werden. Da es in dieser Untersuchung nicht um die klinische genaue Differenzialdiagnose geht, sondern um den Einfluss psychologischer Dispositionen auf das Führungs- und Kommunikationsverhalten, wurde diese Vereinfachung gewählt.

Menschen im Bereich des depressiven Stils lehnen Führerschaft für sich selbst häufig ab und sind eher als Mitarbeiter in Unternehmenskulturen mit einem dramatischen Stil zu finden, wo sie sich als Mitarbeiter entweder narzisstische oder dramatisierende Chefs suchen (vgl. Kets de Vries 2002, S. 143). Hier wird ihr Muster, einer Führungspersönlichkeit zu folgen und sich auf sie verlassen zu können, erfüllt, genauso allerdings besteht das Risiko, dass sie in ihren Erwartungen enttäuscht werden.

Die Dialogfähigkeit dieser beziehungsorientierten Menschen ist dann gut, wenn sie dazu ermutigt werden, sich zu äußern und sie keine Angst haben, die Sympathie ihres Chefs, von dem sie in einem wesentlich höheren Maße als alle anderen Persönlichkeiten abhängig sind, zu riskieren.

In folgender Abbildung 33 werden die Eigenschaften des Abhängigen, als ein Beispiel der Cluster C, ängstlich vermeidenden Persönlichkeiten herausgegriffen und den Erfordernissen des dialogischem Managements gegenübergestellt. Daraus wird abgeleitet, inwieweit die abhängige Persönlichkeit zu dialogischem Verhalten fähig ist.

Dialogische Fähigkeit, abgeleitet aus dem Dialog-Dekalog von Petersen (verkürzte Fassung)	Eigenschaften der abhängigen Persönlichkeitsstörung nach ICD-10 F 60.7	Probleme des Abhängigen, dialogfähig zu werden
<p>1. Gemeinsames Verständnis erreichen, über Denken reflektieren.</p> <p>2. Bisheriges organisationales Miteinander und Umgang der Organisation mit der Außenwelt hinterfragen u. verbessern → vernünftige(re)s Entscheiden und Handeln.</p> <p>3. Beiderseits empfundene Vielschichtigkeit, Fragmentierung, Zerstrittenheit und Bemühen um Vertrauen und Verlässlichkeit.</p> <p>4. Durch interaktives Miteinander, freien Fluss von Gedanken und Gefühlen die Wahrheit finden.</p> <p>5. Temporärer, prozesshafter Charakter.</p> <p>6. Durch aktives Zuhören und gegenseitige Anerkennung sollen tiefgreifende Wandlungsprozesse ausgelöst werden. Gemeinsames Reflektieren ermöglicht beidseitig empfundene Wahrhaftigkeit.</p> <p>7. Erkennen: Welt ist ständiger Bestandteil des Dialoges.</p> <p>8. Wahrhaftigkeit, Vertrauen entsteht nur im gemeinsamen Handeln, Reflektieren und Bemühen um das gemeinsame Wohl.</p> <p>9. Die eigene Unvollkommenheit und die des Partners akzeptieren und als Lernaufgabe sehen.</p> <p>10. Authentizität u. Selbstakzeptanz: Selbstliebe „kritische Bescheidenheit“.</p>	<p>1. <i>Überlassung der Verantwortung für wichtige Bereiche des eigenen Lebens an andere.</i></p> <p>2. <i>Unterordnung eigener Bedürfnisse unter die anderer Personen, zu denen eine Abhängigkeit besteht, und unverhältnismässige Nachgiebigkeit gegenüber den Wünschen anderer.</i></p> <p>3. <i>Mangelnde Bereitschaft zur Äußerung angemessener Ansprüche gegenüber Personen, zu denen eine Abhängigkeit besteht.</i></p> <p>4. <i>Unbehagliches Gefühl beim Alleinsein aus übertriebener Angst, nicht für sich sorgen zu können.</i></p> <p>5. <i>Häufige Angst von einer Person verlassen zu werden, zu der eine enge Beziehung besteht, und auf sich selbst angewiesen zu sein.</i></p> <p>6. <i>Eingeschränkte Fähigkeit, Alltagsentscheidungen zu treffen ohne ein hohes Maß an Ratschlägen und Bestätigung von anderen.</i></p>	<p>Hier besteht die Problematik neben der Manipulierbarkeit auch darin, dass solche Persönlichkeiten seltener in eine Führungsposition gelangen als die von sich überzeugten Persönlichkeiten.</p> <p>Im Dialog ergäben sich folgende Schwierigkeiten: Durch die Angst und Abhängigkeit sich anderen gegenüber selbstbewusst zu äußern, besteht die Gefahr, dass selbstbewusstere Mitarbeiter den Dialog dazu nutzen, eigene Interessen gegen die depressiv-abhängige Persönlichkeit durchzusetzen.</p> <p>Es ist in Frage zu stellen, ob diese Persönlichkeit die eigentliche Beliebtheit vor die Wahrheitssuche stellt und somit häufig in Richtung sozialer Erwünschtheit anstelle von Wahrhaftigkeit argumentieren wird.</p> <p>Probleme, Fehler selbstbewusst zuzugeben, machen den Dialog mit einer abhängigen Person schwierig.</p>

Abbildung 33: Eigendarstellung Abhängige und Dialogfähigkeiten nach Petersen (2003, S. 365) und Dilling (2014, S. 282)

2.6.2.7 Dramatisierende/histrionische/hysterische Persönlichkeiten

Das Gegenteil der kontrollierenden/zwanghaften Führungspersönlichkeit stellt die dramatisierende oder hysterische Führungspersönlichkeit dar. Sie wird in der ICD-10. F 60.4 als histrionisch beschrieben.

Die histrionische Persönlichkeitsstörung ist gekennzeichnet durch egozentrisches und theatralisches Verhalten. Als Bezeichnung für eine Persönlichkeitsstörung ist sie aus der nur noch von der psychoanalytischen Schule verwendeten Begriff Hysterie herausgelöst und von der Konversionsstörung abgetrennt worden (vgl. Dilling 2014, S 280-281).

Im Führungsalltag passt der Begriff dramatisierend hier besser, der auch in der amerikanischen Führungsliteratur (Kets de Vries 1990, Dutton 2013, Dammann 2007) verwendet wird. Diese Persönlichkeiten halten die Welt für eine Bühne, und sich selbst für den Hauptdarsteller, ihrer eigenen Inszenierung. Sie sind den Narzissten hier sehr ähnlich. Sie haben ein enormes Bedürfnis nach Abwechslung und Anregung. Dagegen ist ihnen Disziplin und Konzentration nicht so wichtig. Sie neigen zu starken Gefühlsausbrüchen und kurzfristigen Überreaktionen. Sie leben in Extremen: Himmelhochjauchzend und zu Tode betrübt und Himmel und Hölle, Verteufeln und Vergöttern. Alles ist vorhanden und wechselt extrem schnell. Sie können dabei jähzornig, rachsüchtig und äußerst ungerecht sein. Diese Führungskraft scharft vor allem gerne dependente (abhängige) Mitarbeiter um sich (vgl. Kets de Vries 2002, S. 129-130). In Unternehmen oder Abteilungen mit dieser dramatisierenden Kultur herrscht ein großer Chefkult. Die Mitarbeiter fühlen sich diesem Chef stark verbunden und durch seine emotionale Art zu führen, wirkt er sehr charismatisch auf sie. Er verfolgt dabei seine Ziele und sorgt dafür, dass seine Alleinherrschaft nicht angegriffen wird. In solch einem Unternehmen herrscht ein großer Aktivismus, eine hohe Impulsivität, wenig Kontrolle und gute Stimmung, solange alles gut läuft. (vgl. Kets de Vries 2002, S. 130). Sie sind dabei wenig planvoll und schrecken die kontrollierenden Typen sowohl als Chefs als auch als Mitarbeiter ab. Es wird wenig formalisiert und wenig kontrolliert.

Es kommt vor, dass sich dieser Stil nicht auf das ganze Unternehmen bezieht, sondern auf einzelne Abteilungen, wie bei Versicherungskonzernen zum Beispiel auf den Vertrieb und das Marketing. Hier prallen dann Welten aufeinander, wenn die Compliance-Regeln ein stärkeres Vertriebscontrolling verlangen und den Länderfürsten Macht entzogen werden soll.

In folgender Abbildung 34 werden die Eigenschaften des Hysterikers mit den Erfordernissen des dialogischen Managements gegenübergestellt und daraus abgeleitet, inwieweit der Hysteriker zu dialogischem Verhalten fähig ist.

Dialogische Fähigkeit, abgeleitet aus dem Dialog-Dekalog von Petersen (verkürzte Fassung)	Eigenschaften der histrionischen Persönlichkeitsstörung nach ICD-10 F 60.4	Probleme des Hysterikers, dialogfähig zu werden
<p>1. Gemeinsames Verständnis erreichen, über Denken reflektieren.</p> <p>2. Bisheriges organisationales Miteinander und Umgang der Organisation mit der Außenwelt hinterfragen u. verbessern → vernünftige(re)s Entscheiden und Handeln.</p> <p>3. Beiderseits empfundene Vielschichtigkeit, Fragmentierung, Zerstrittenheit und Bemühen um Vertrauen und Verlässlichkeit.</p> <p>4. Durch interaktives Miteinander, freien Fluss von Gedanken und Gefühlen die Wahrheit finden.</p> <p>5. Temporärer, prozesshafter Charakter.</p> <p>6. Durch aktives Zuhören und gegenseitige Anerkennung sollen tiefgreifende Wandlungsprozesse ausgelöst werden. Gemeinsames Reflektieren ermöglicht beidseitig empfundene Wahrhaftigkeit.</p> <p>7. Erkennen: Welt ist ständiger Bestandteil des Dialoges.</p> <p>8. Wahrhaftigkeit, Vertrauen entsteht nur im gemeinsamen Handeln, Reflektieren und Bemühen um das gemeinsame Wohl.</p> <p>9. Die eigene Unvollkommenheit und die des Partners akzeptieren und als Lernaufgabe sehen.</p> <p>10. Authentizität u. Selbstakzeptanz: Selbstliebe „kritische Bescheidenheit“.</p>	<p>1. <i>Dramatische Selbstdarstellung, theatralisches Auftreten oder übertriebener Ausdruck von Gefühlen.</i></p> <p>2. <i>Suggestibilität, leichte Beeinflussbarkeit durch andere Personen oder Umstände.</i></p> <p>3. <i>Oberflächliche und labile Affektivität.</i></p> <p>4. <i>Andauerndes Verlangen nach Aufregung, Anerkennung durch andere und Aktivitäten, bei denen die betreffende Person im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht.</i></p> <p>5. <i>Unangemessen verführerisch in Erscheinung und Verhalten.</i></p> <p>6. <i>Übermäßiges Interesse an körperlicher Attraktivität.</i></p>	<p>Der dramatisierende Chef ist neuen Methoden und kreativen Möglichkeiten immer aufgeschlossen.</p> <p>Das Verfahren muss nur interessant und glamourös genug erscheinen.</p> <p>Er ist leicht beeinflussbar, insofern kann ihm ein neues Verfahren auch gut verkauft werden, da er anders als die zwanghaften und paranoiden nicht an seinen eigenen Verfahren festhält.</p> <p>Der Dialog kann ihm außerdem die Chance geben durch gute Beiträge vor seinen Mitarbeitern zu brillieren</p>

Abbildung 34: Eigendarstellung Hysteriker und Dialogfähigkeit nach Petersen (2003, S- 365) und Dilling (2014, S. 280-281)

2.6.2.8 Zwanghafte/anankastische Persönlichkeiten

Die zwanghafte/anankastische Persönlichkeitsstörung wird in der ICD folgendermaßen beschrieben:

Die Zwangsstörung ist gekennzeichnet durch Gefühle von Zweifel, Perfektionismus, übertriebener Gewissenhaftigkeit und ständiger Kontrolle. Große Vorsicht und Starrheit in Denken und Handeln, die sich als Unflexibilität, Pedanterie und Steifheit zeigen zeichnen diese Person aus (vgl. Dilling 2014, S. 281).

Das Problem der zwanghaften Persönlichkeit ist nicht, dass sie es nicht in die Führungsetagen schafft, sondern dass sie dort alles lahmlegt, weil sie durch ihre Angst vor Fehlern und ihrem Hang zum Perfektionismus entscheidungsschwach und kreativitätshemmend wirken (vgl. Kets de Vries 2002, S.139).

Ähnlich wie in den paranoiden Unternehmenskulturen herrscht auch in den strengen bürokratischen zwanghaften Kulturen ein hohes Misstrauen. Anstelle auf Vertrauen, Visionen, gemeinsame Ziele und Talente zu zählen, setzt man hier auf Formalien und Überwachung. Je mehr Überwachung aber stattfindet, desto höher wird die Misstrauenskultur. In einer Kultur, in der jedes Detail in Vorschriften geregelt ist, hat Kreativität keinen Platz und kreative Menschen kein Zuhause. Statt mit Vorbild und Charisma, wie zum Beispiel bei der Transformationalen Führung, wird hier mit Regelwerk geführt (Kets de Vries 2002, S. 140).

Diese Kultur schreckt unabhängige Geister und kreative Schaffende ab. Ähnlich wie in der paranoiden Kultur, wäre die Einführung eines dialogischen Managements hilfreich, um das Misstrauen in Vertrauen zu verwandeln. Aus den Symptomen der Persönlichkeiten lässt sich ableiten, dass sie sich als Berater einen Persönlichkeitstyp holen werden, der in ihrer eigenen Art und Weise, also hierarchisch und bürokratisch, statt kreativ und dialogisch vorgeht. Alles Neue und Andersartige macht diesen Persönlichkeiten Angst.

In folgender Abbildung 35 werden die Eigenschaften des Zwanghaften den Erfordernissen des dialogischen Managements gegenübergestellt und daraus abgeleitet, inwieweit der Zwanghafte zu dialogischem Verhalten fähig ist.

Dialogische Fähigkeit, abgeleitet aus dem Dialog Dekalog von Petersen (verkürzte Fassung)	Eigenschaften der zwanghaften Persönlichkeitstörung nach ICD-10 F 60.5	Probleme des zwanghaften Chefs, dialogfähig zu werden
<p>1. Gemeinsames Verständnis erreichen über Denken reflektieren.</p> <p>2. Bisheriges organisationale Miteinander und Umgang der Organisation mit der Außenwelt hinterfragen u. verbessern → vernünftige(re)s Entscheiden und Handeln.</p> <p>3. Beiderseits empfundene Vielschichtigkeit, Fragmentierung, Zerstrittenheit und Bemühen um Vertrauen und Verlässlichkeit.</p> <p>4. Durch interaktives Miteinander, freien Fluss von Gedanken und Gefühlen die Wahrheit finden.</p> <p>5. Temporärer, prozesshafter Charakter.</p> <p>6. Durch aktives Zuhören und gegenseitige Anerkennung sollen tiefgreifende Wandlungsprozesse ausgelöst werden. Gemeinsames Reflektieren ermöglicht beidseitig empfundene Wahrhaftigkeit.</p> <p>7. Erkennen: Welt ist ständiger Bestandteil des Dialoges.</p> <p>8. Wahrhaftigkeit, Vertrauen entsteht nur im gemeinsamen Handeln, Reflektieren und Bemühen um das gemeinsame Wohl.</p> <p>9. Die eigene Unvollkommenheit und die des Partners akzeptieren und als Lernaufgabe sehen.</p> <p>10. Authentizität u. Selbstakzeptanz: Selbstliebe „kritische Bescheidenheit“.</p>	<p>1. <i>Übermäßiger Zweifel Vorsicht.</i></p> <p>2. <i>Ständige Beschäftigung mit Details, Regeln, Listen, Ordnung, Organisation von Plänen.</i></p> <p>3. <i>Perfektionismus, der die Fertigstellung von Aufgaben behindert.</i></p> <p>4. <i>Übermäßige Gewissenhaftigkeit, Skrupelhaftigkeit und unverhältnismäßige Leistungsbezogenheit unter Vernachlässigung von Vergnügen und zwischenmenschlichen Beziehungen.</i></p> <p>5. <i>Übermäßige Pedanterie und Befolgung von Konventionen.</i></p> <p>6. <i>Rigidität und Eigensinn.</i></p> <p>7. <i>Unbegründetes Bestehen auf der Unterordnung anderer unter eigene Gewohnheiten oder unbegründetes Zögern, Aufgaben zu delegieren.</i></p> <p>8. <i>Aufrängen beharrlicher und unerwünschter Gedanken oder Impulse.</i></p>	<p>Dialog ist prozessorientiert, unterliegt aber nur der Regel, dass man sich gegenseitig auf Augenhöhe austauschen kann.</p> <p>Die zwanghafte Struktur verlangt nach strengeren Regeln und der Einhaltung von Hierarchie, das macht es dem Zwanghaften schwierig, sich auf einen Dialog einzulassen.</p> <p>Der Zwanghafte fühlt sich unsicher, wenn er nicht vorgegebene Listen abarbeiten kann. Der Dialog zielt auf das Zwischenmenschliche ab. Das aber genau möchte der Zwanghafte auf jeden Fall vermeiden: das Beschäftigen mit dem Menschsein.</p> <p>Er sieht seine Aufgabe darin, eine Aufgabe zu erledigen. Der Gedanke, dass menschliches Miteinander dabei hilfreich sein könnte, kommt in seiner Gedankenwelt gar nicht vor.</p>

Abbildung 35: Eigendarstellung Zwanghafte und Dialogfähigkeit nach Petersen (2003, S. 365) und Dilling (2014, S. 281)

2.6.3 Dialogfähigkeit der verschiedenen Persönlichkeitsstile

In den Gegenüberstellungen der Persönlichkeiten zu den Erfordernissen des dialogischen Managements wird sichtbar, dass es sehr stark von der Persönlichkeit abhängt, inwieweit ihre Veranlagung eine Dialogfähigkeit vereinfacht oder sie einen sehr schweren Zugang dazu finden wird.

Folgende Abbildung 36 zeigt das Spiel der Kräfte des menschlichen Seins. Betrachtet man die Riemann-Typen in der Mitte des Feldes, wird deutlich, dass es sich hier um den normalen Bereich handelt, in dem sich die meisten Menschen befinden. Aber auch dort gibt es Tendenzen in die vier Richtungen. Die Auswirkungen dieser vier psychologischen Präferenzen wird im empirischen Teil der Arbeit untersucht.

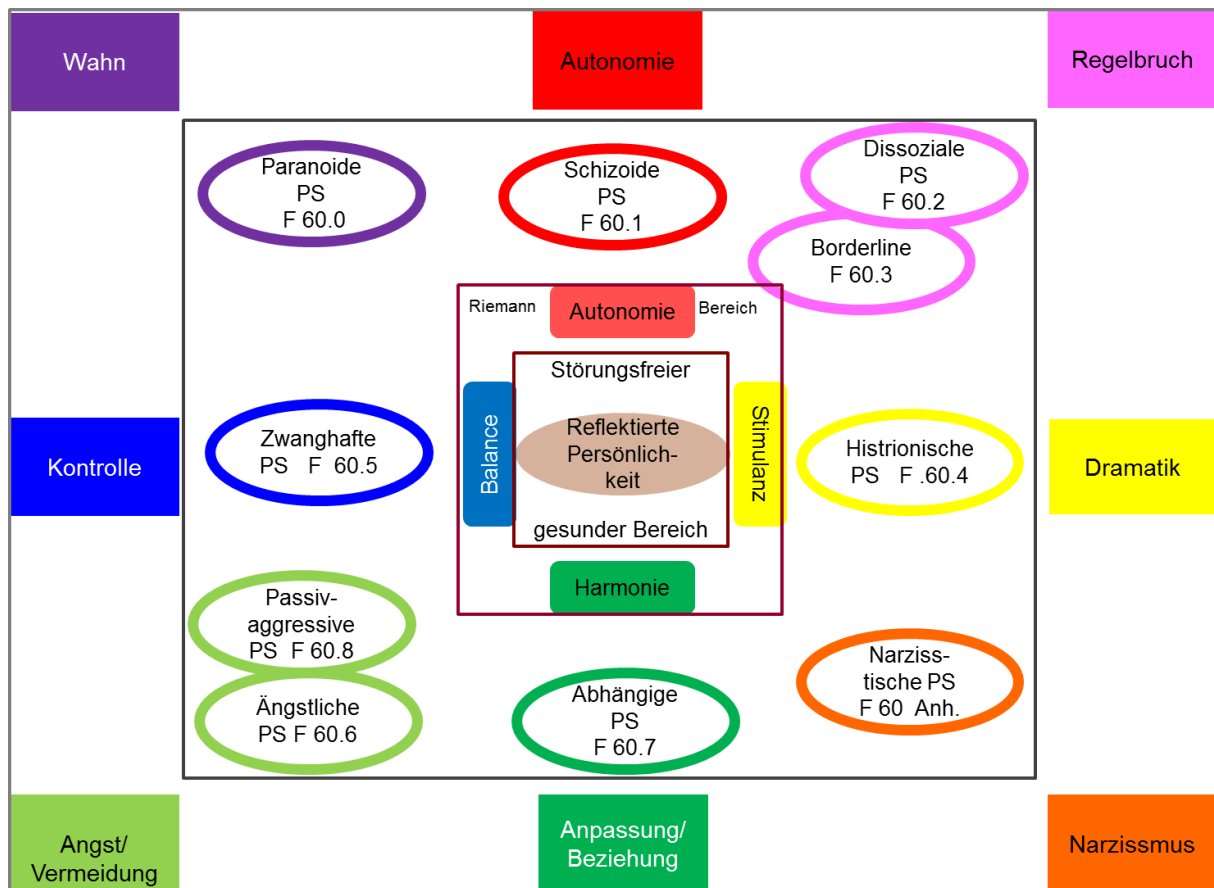


Abbildung 36: Eigendarstellung Persönlichkeitsstörungen und Riemann-Typen nach Riemann (1999) und Dilling (2014)

In Abbildung 37 werden die Ergebnisse der tabellarischen Gegenüberstellungen der Persönlichkeiten zu den Erfordernissen eines dialogischen Managements als Ergebnis zusammengefasst.

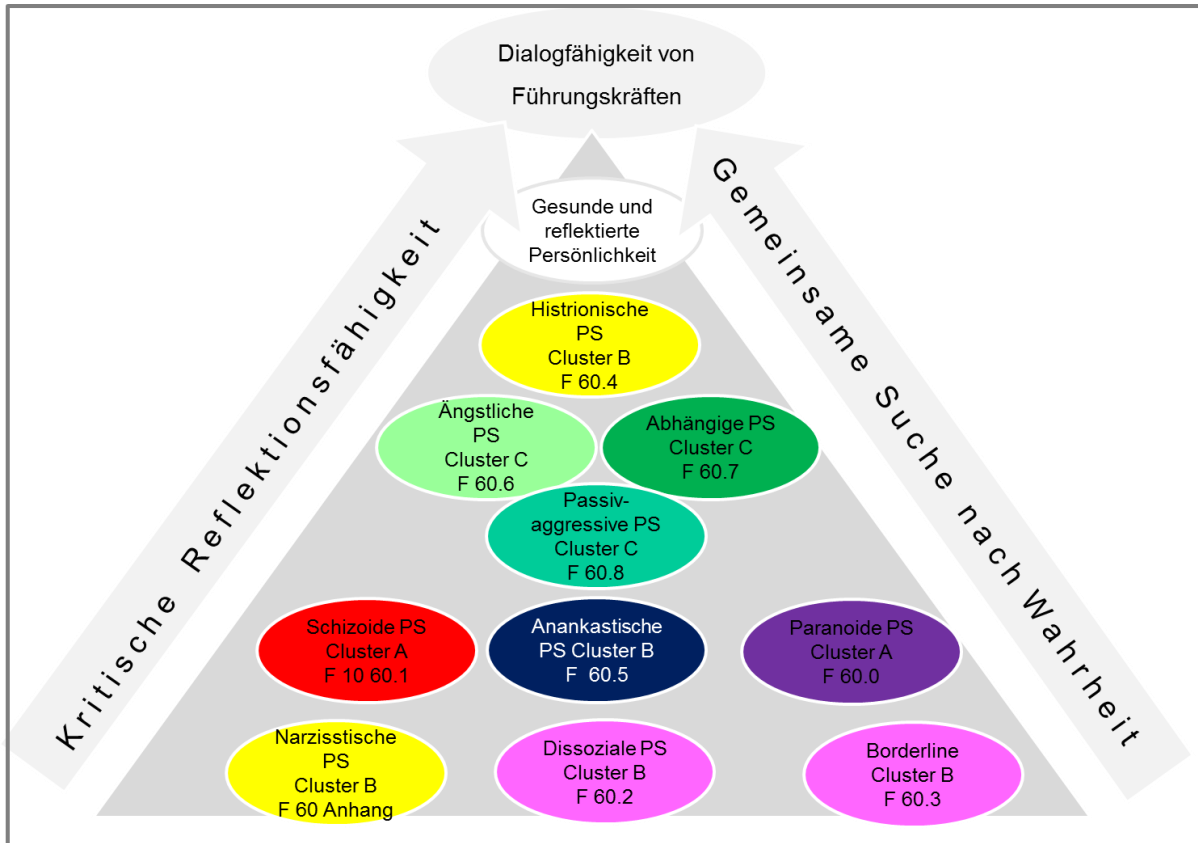


Abbildung 37: Eigendarstellung Persönlichkeitspräferenzen und Dialogfähigkeit

Am wenigstens geeignet sind die narzisstische, dissoziale und die Borderline-Persönlichkeit. Während bei den Narzissten die permanente Beschäftigung mit sich selbst der gemeinschaftlichen Wahrheitssuche und einer kritischen Reflektionsfähigkeit im Wege steht und der Narzisst, auch wenn er wollte, nicht dazu in der Lage wäre, einem längeren Prozess konzentriert beizuwohnen, würde sich der Psychopath schon von vorneherein der Idee verschließen, da sie allem widerspricht, was seine Welt definiert. Während der Narzisst den Prozess dazu verwenden würde, sich zu profilieren, würde der Psychopath versuchen, sich am Prozess zu bereichern und die anderen zu übervorteilen, was das Ganze ad absurdum führt. Die Borderline-Persönlichkeit ist so vielschichtig, dass sie hier nicht als einzelne Persönlichkeit behandelt wird, da ihre Erscheinungsform eine Mischung der in der ICD-10 F 60 benannten Persönlichkeitsstörungen ist.

Mit der schizoiden, der zwanghaften und der paranoiden Persönlichkeit sollte ein dialogisches Management möglich sein, wobei sich in den Extremausprägungen der Persönlichkeiten auch Schwierigkeiten ergeben können.

So wird der extrem Schizoide sich immer wohler fühlen, wenn er etwas alleine erarbeiten kann, während der nach Riemann beschriebene Autonomieorientierte hier durch Wettbewerb oder durch das In-aussichtstellen eines besseren Ergebnisses stimuliert werden kann.

Für die paranoiden Persönlichkeiten könnte ein dialogisches Miteinander sehr heilsam sein, aber ihre Natur wird jeden Zugang dahin zunächst boykottieren, weil sie auch diesem Konzept nicht vertrauen werden. Gerade die Regelfreiheit des Dialoges muss sie aufgrund ihrer Natur davon abschrecken.

Die zwanghafte Persönlichkeit liebt es nicht, sich im freien Raum ohne Regeln zu bewegen, deswegen ist auch ihr der Dialog erst einmal suspekt. Für alle drei Persönlichkeiten bietet der Dialog eine therapeutische Form, sich der Welt auf neuem Wege zu nähern.

Für die depressiven beziehungsweise abhängig-vermeidenden Persönlichkeiten des Clusters C ist der Dialog eine große Chance, sich in einer Gruppe zu äußern. Diese Persönlichkeiten benötigen diesen sanktionsfreien und beschützten Raum einer Dialoggruppe, in der sie ermutigt und ermuntert werden, sich zu äußern. Ihr Problem ist weder die gemeinschaftliche Wahrheitssuche noch die Reflexionsfähigkeit. Sie haben Angst, sich zu äußern, wenn dabei die Gefahr des Sympathieverlusts auf dem Spiel steht. Hier beginnen ihre Gefahren. Sie werden den Dialog eventuell dazu benutzen, sich Freunde zu machen oder sie gehen Gefahr, von den anderen manipuliert zu werden.

Für die dramatisierende oder hysterische Persönlichkeit ist der Dialog eine angenehme Abwechslung zum Arbeitsalltag. Diese Persönlichkeit ist Neuem aufgeschlossen, liebt es sich darzustellen und wird sich auch in einen Dialog einbringen. Hier ist es dann Aufgabe der Dialoggruppe oder eines Leiters, wenn vorhanden, den Redefluss einzudämmen und dafür zu sorgen, dass die weniger dramatisierenden Persönlichkeiten auch zu Wort kommen.

Am einfachsten ist der Dialog für die gesunde und völlig ausgewogene Persönlichkeit. Aber diese absolut in sich ruhende, empathische und ausgeglichene Persönlichkeit ist sehr selten, da die meisten Menschen in die eine oder andere Richtung eine Präferenz haben. Dies macht Menschen interessant – den Dialog aber schwierig.

3 STAND DER FORSCHUNG UND DARAUS ABGELEITETE FRAGESTELLUNGEN UND HYPOTHESEN

3.1 Aktuelle Studien zur Mitarbeiterbindung, Arbeitszufriedenheit und zum dialogischen Management

3.1.1 Gallup-Studie zum Thema Mitarbeiterbindung

Es ist ein großes Problem der deutschen Wirtschaft, dass sich Mitarbeiter ihren Unternehmen nicht verbunden fühlen. Durch dieses emotional negative Bindungsgefühl der Mitarbeiter entstehen den Unternehmen Jahr für Jahr Einbußen in Höhe von 98,5 und 118 Milliarden Euro (vgl. Nink 2014a, S. 11). Dieser Schaden entsteht durch folgende Faktoren:

- Fehlzeiten
- Fluktuation
- Schlechte Produktivität

MITARBEITER MIT HERZ HAND UND VERSTAND NACH WIE VOR EINE MINDERHEIT ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND IM ZEITVERLAUF

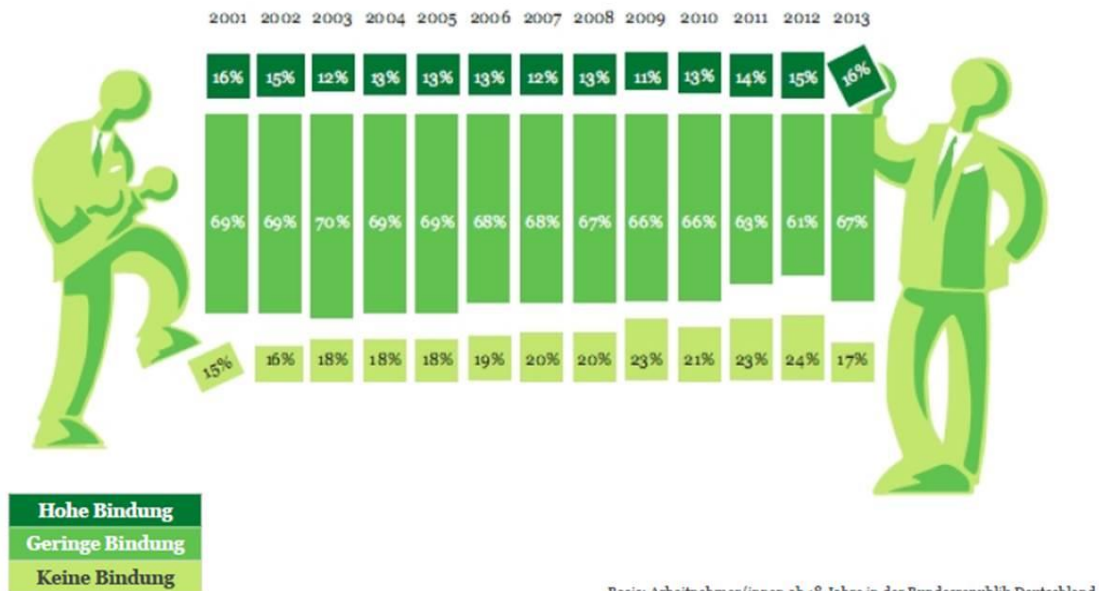


Abbildung 38: Mitarbeiterbindung in Unternehmen (Nink 2014a)

Das Gallup Institut untersucht diese Thematik seit 2001 und stellte dabei fest, dass 2013 16 Prozent (1 Prozentpunkt mehr als im Vorjahr 2012) der Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung empfinden und somit wirklich engagiert sind, 17 Prozent hingegen empfinden gar keine Bindung und verhalten sich daher aktiv unengagiert (im Vorjahr 2012 waren dies 24 Prozent), 67 Prozent empfinden bei sehr geringer Bindung keine wirkliche Verpflichtung ihrem Arbeitgeber gegenüber (hier lag die Zahl in 2012 bei 61 Prozent) . Vergleicht man die Zahlen von 2013 mit den Zahlen von 2001 bis heute, so zeigt sich hier der Trend einer sinkenden emotionalen Bindung der Mitarbeiter, die allerdings von 2012 zu 2013 einen positiven Sprung gemacht hat. Dies kann daran liegen, dass in den letzten Jahren die Arbeitgeber dem personellen Druck entgegneten, dass sie mehr auf die Bedürfnisse ihrer Arbeitnehmer eingegangen sind (vgl. Nink 2014a).

Nach Meinung des Gallup Instituts liegt diese mangelnde Bindung der Mitarbeiter an Management und Führung der Unternehmen.

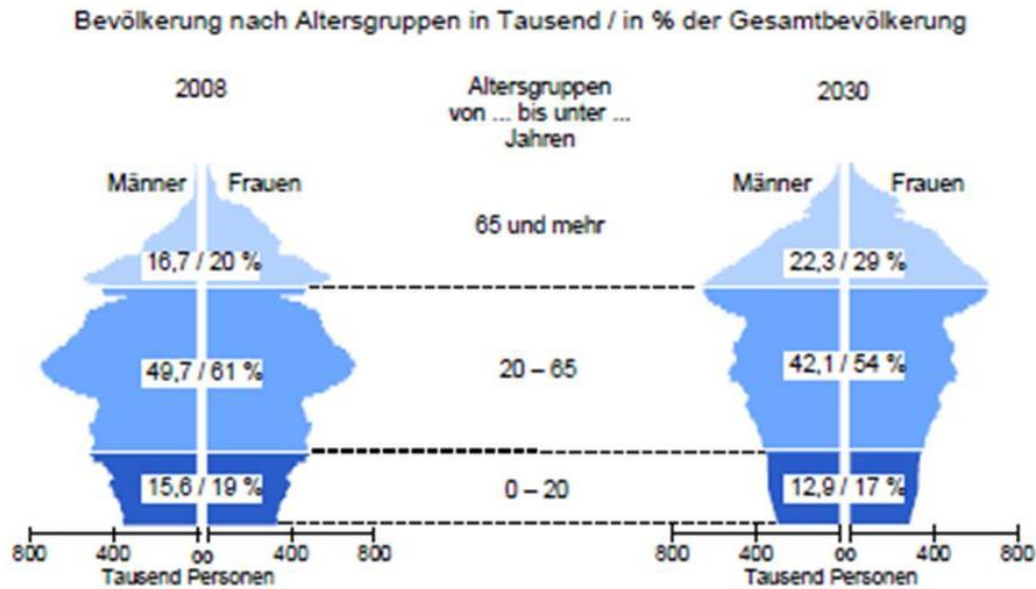
„Die Ursachen für geringe emotionale Mitarbeiterbindung lassen sich in der Regel auf Defizite in der Personalführung zurückführen. Viele Arbeitnehmer steigen hoch motiviert in ein Unternehmen ein, werden dann aber zunehmend desillusioniert, verabschieden sich irgendwann ganz aus dem Unternehmen und kündigen innerlich. Die Hauptrollen in diesen Prozess spielt fast immer der direkte Vorgesetzte.“ (Nink 2013, S.2)

Hieraus kann abgeleitet werden, dass ein Arbeitgeber, der es schaffen möchte, „Best place to work“ zu sein, eine bessere Mitarbeiterbindung schaffen sollte, um damit in der Zukunft überlebensfähiger zu werden.

Der demografische Wandel bedeutet für Unternehmen, dass es circa ab 2020 einen Engpass an gut ausgebildeten Mitarbeitern geben wird (Prezewowsky 2007, S. 35).

Daraus kann abgeleitet werden, dass es für Unternehmen zukünftig wichtiger wird, attraktiver als Arbeitgeber zu sein und die vorhandenen Mitarbeiter zu binden und neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Es werden die Mitarbeiter in einem Unternehmen bleiben, die keine anderen Chancen haben und diejenigen, die sich an das Unternehmen gebunden fühlen. Erstere werden zwar bleiben, aber nicht loyal zu dem Unternehmen stehen, und sind somit für das Unternehmen kein Gewinn. Also wird die Frage der Mitarbeiterbindung und die der Mitarbeitermotivation zu umsichtiger und dem Unternehmen nutzender Arbeit in diesem neuen Arbeitnehmermarkt wichtiger werden als in dem bisherigen Arbeitgebermarkt.

Selbstverständlich gilt diese Verschiebung nicht für alle Branchen und nicht für alle Berufsgruppen. Sie ist aber heute schon besonders in den MINT-Berufen, der Pflege und einigen Dienstleistungssektoren zu vermerken. Siehe Abbildung 39 und Abbildung 40.



1 2030 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

Abbildung 39: Demografische Entwicklung in Deutschland, Statistisches Bundesamt 2011, S. 24

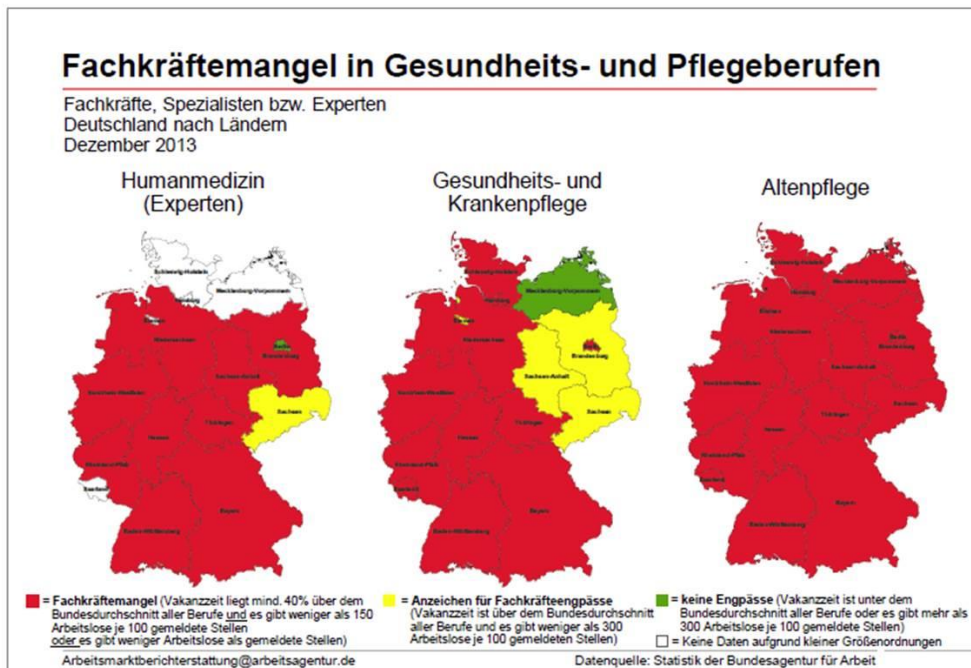


Abbildung 40: Fachkräftengaps Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2013, S. 13

3.1.2 Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit

In dem Fehlzeiten-Report von 2011 geht es speziell um den Zusammenhang von Führung und Gesundheit (vgl. Ducki/Felfe 2011 in Badura et al. 2011, S. vii – xii). Aus diesem Grund wird hier dieser Report besonders untersucht. Der Fehlzeiten-Report wird jedes Jahr erstellt, es liegen hierbei die 10,1 Millionen AOK-versicherten Beschäftigten in rund 1,2 Millionen Betrieben zugrunde. Im Report 2011 liegen die Zahlen des Jahres 2010 zugrunde (vgl. ebd. S. v)

Es wird die Annahme zugrunde gelegt, dass die Art und Weise, wie Mitarbeiter geführt werden, Auswirkungen auf das Erleben und die Gesundheit der Mitarbeiter haben. Dies betrifft vor allem die unmittelbare Mitarbeiterführung. Hierbei kommt es aber auch darauf an, wie die Führungskraft sich selbst führt und in welcher gesundheitlichen Verfassung sie sich selbst befindet.

„In einer sich ständig verändernden Arbeitswelt bilden Mitarbeiter das wichtigste Leistungspotenzial eines Unternehmens, denn nur motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter gelten als Garanten für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. In diesem Zusammenhang spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle. Zum einen tragen sie Verantwortung für die Mitarbeiter und zwar nicht nur im Hinblick auf die Leistungen, sondern auch für ihre Gesundheit, denn nur gesunde und motivierte Mitarbeiter sind auch produktive Mitarbeiter.“ (ebd., S. v)

Folgende Untersuchungen dieses Fehlzeitenreports stützen die These dieser Forschungsarbeit, dass das Führungsverhalten der unmittelbaren Führungskraft einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter hat:

Die Motive des Mitarbeiters als Perspektive sozial kompetenten Führungsverhaltens (vgl. Eilles-Matthiessen/Scherer 2011, in Badura et al. 2011, S. 15-24)

Diese Studien bestätigten den Einfluss des Vorgesetzten auf die unterstellten Mitarbeiter: Bei schlechter Führung litt das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter deutlich und somit nahm die Bindung ab. Im umgekehrten Fall stieg die Bindung, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit, wenn der Einfluss der Führungskraft als positiv wahrgenommen wurde. Als grundlegendste psychologische Bedürfnisse wurden hier als Rahmen das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz festgelegt.

Als positive Merkmale für Führungskräfte galten: Verantwortung für das Wohl, die Zufriedenheit, die Motivation und die Leistungen der Mitarbeiter. Die Problematik bei zu hoher Verantwortlichkeit der Führungskraft für diese oben genannten Punkte liegt in der

Überforderung, dem Druck und eventuell auch Selbstzweifeln, der sich die Führungskraft hierbei aussetzt.

Hier kommt es nun darauf an, die Grenzen der Verantwortung der Führungskraft zu finden. Mitarbeiter waren zufriedener, wenn sie ihre Führungskräfte als sozial kompetent wahrgenommen haben. Weiter wurde festgestellt, dass sich Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten immer dann geöffnet haben, je höher die Passung zwischen der Vorstellung eines idealen Vorgesetzten in den Augen seiner Mitarbeiter mit dem tatsächlichen Führungsverhalten übereinstimmte.

Eckloff und Quaquebeke (2008) konnten in einer Studie nachweisen, dass der Einfluss einer Führungskraft steigt, je mehr sie der Vorstellung des Idealbildes ihres Mitarbeiters entspricht (vgl. Eckloff/Quaquebeke 2008, zitiert in Eilles-Matthiessen/Scherer 2011 in Badura et al. 2011, S. 17).

Die gelebten Werte Fairness, Verbindlichkeit und Ehrlichkeit festigen die Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen (Rowold et al. 2009 zitiert in Badura et al. 2011, S. 17). Das Rahmenmodell ethischer Führung von Frey (vgl. Frey et al. 2006 zitiert in Badura et al. 2011, S. 18) weist nach, dass Mitarbeiter zunehmend nicht nur eine Pflichterfüllung zur Existenzsicherung sehen, sondern die Selbstentfaltung am Arbeitsplatz wichtig ist. Er schlägt ein Führungsverhalten vor, das folgenden Prinzipien Rechnung tragen soll:

- *Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung*
- *Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation*
- *Prinzip der Autonomie und Partizipation*
- *Prinzip der Passung und Eignung von persönlichen Talenten und Stärken mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes*
- *Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarungen*
- *Prinzip der konstruktiven Rückmeldung (Lob und Kritik)*
- *Prinzip der positiven Wertschätzung*
- *Prinzip der Fairness*
- *Prinzip der fachlichen und sozialen Einbindung*
- *Prinzip der Persönlichkeitsentfaltung und der menschengerechten Arbeitsbedingungen*
- *Prinzip des guten Vorbildes der Führungsperson (menschlich und fachlich)*
- *Prinzip der fairen, anreizbetonten Vergütung (Frey et al. 2006 in Badura et al. 2011, S. 18)*

Nach McClelland kommt es auf die Mitarbeitermotive an. Nach McClelland (1985) sind dies das Bindungs-, Leistungs- und das Machtmotiv. Weitere Motive, die in den Studien genannt werden, sind das Kontrolle/Autonomie-Motiv, und die Selbstwirksamkeit eines Menschen.

Das Bindungsmotiv

Das Gefühl der Zugehörigkeit gilt als eines der wichtigsten Motive der Menschen (vgl. Eilles-Matthiessen/Scherer 2011 in Badura et al. 2011, S. 18 und Baumeister/Leary 1995 und Gere/ Mac Donald 2010).

Das Leistungsmotiv

Dieses Motiv wurde bisher am meisten untersucht. Je leistungsmotivierter ein Mensch ist, desto anspruchsvollere Aufgaben braucht er, um motiviert zu bleiben (vgl. Eilles-Matthiessen /Scherer 2011 in Badura et al. 2011, S. 19).

Das Machtmotiv

Das Machtmotiv wird in dieser Untersuchung als das Kontrolle/Autonomie-Motiv beschrieben und kann bei Verletzung durch die Führungskraft zu Hilflosigkeit, Ohnmacht und Depression führen (vgl. ebd., S. 19).

Das Selbstwertschutz-Motiv

Wird das Selbstwertschutz-Motiv stark verletzt, zeigen Studien, dass Mitarbeiter darauf mit verdeckter Rache in Form von Zurückhalten von Informationen reagieren. Weiter wurde erforscht, dass Mitarbeiter weitaus größere Antennen für negative als für positive Botschaften haben. Diese Tatsache zeigt, dass eine Selbstwertkränkung nicht einfach durch eine Entschuldigung Wiedergutmachung erfährt, sondern dass nur ein dauerhaftes und ernstgemeintes wertschätzendes und anerkennendes Klima für Mitarbeiterbindung sorgen kann. (vgl. Eilles-Matthiessen/Scherer 2011 in Badura et al. 2011, S. 20).

In diesen beschriebenen Studien wird aufgezeigt, inwieweit sich das Führungsverhalten insgesamt auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Es wird aber nicht gezeigt, inwieweit sich bestimmte Persönlichkeiten bei den Mitarbeitern unterschiedlich zu den Motiven verhalten. Ferner wird nicht aufgezeigt, inwieweit die Persönlichkeit des Mitarbeiters und in der Wahrnehmung des Mitarbeiters die Persönlichkeit der Führungskraft eine Rolle spielen. Diesen Fragestellungen geht die Studie dieser Forschungsarbeit nach.

Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter -

Analyse von WIdO-Mitarbeiterbefragungen (vgl. Zok 2011 in Badura et al. 2011 S. 27-36)

Diese Studien zeigen, dass sich das Führungsverhalten unmittelbar auf die Gesundheit und somit die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirkt. Es wurde deutlich, dass sich zu wenig Anerkennung und Wertschätzung negativ auswirkt. Die Mehrheit der Befragten wünschten sich mehr Wertschätzung und Anerkennung seitens ihrer unmittelbaren Führungskraft (vgl. ebd., S. 27).

Die Untersuchung zeigt außerdem, dass die Zunahme der psychischen Erkrankungen vor allem auf die Stressoren, wie Erfordernis ständiger Aufmerksamkeit und Konzentration, Termin- und Leistungsdruck sowie Störungen und Unterbrechungen und hohes Arbeitstempo zurückzuführen ist. Von jedem zweiten Befragten werden die gesundheitlichen Probleme in Verbindung mit der Arbeitsplatzsituation gesehen. Die Mehrheit der Befragten war der Meinung, dass durch Veränderung der Arbeitsbedingungen hier große Verbesserungen geschaffen werden könnten. Auch hier zeigt sich also die Wichtigkeit der Führung gerade deswegen, da die Häufung bei den psychischen Arbeitsbedingungen liegt und nicht bei den physischen.

„Auf die Frage, „Was schlagen Sie zur Verbesserung Ihrer gesundheitlichen Situation am Arbeitsplatz vor?“ antworteten mehr als ein Drittel: „mehr Einsatz der Vorgesetzten“ für die Mitarbeiter und „klärende Gespräche mit dem Vorgesetzten.“ Defizite in der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter machen folgende Aussagen deutlich: 62 Prozent nehmen das Lob der Vorgesetzten gar nicht wahr und 41 Prozent kritisieren, dass ihre Meinung vom Vorgesetzten bei wichtigen Entscheidungen nicht beachtet würde. Mehr als ein Drittel bemängelt die Arbeitsplanung durch ihre Führungskraft, 31 Prozent fehlen die entsprechenden rechtzeitigen Informationen durch ihre Führungskraft, 28 Prozent vermissen Aufgeschlossenheit des Vorgesetzten für berufliche Probleme.“ (Zok 2011 in Badura et al. 2011, S. 28-30)

Abbildung 41 zeigt die Verteilung der Antworten auf die Frage:

*„Was schlagen Sie zur Verbesserung Ihrer gesundheitlichen Situation am Arbeitsplatz vor?“
(ebd., S. 30)*

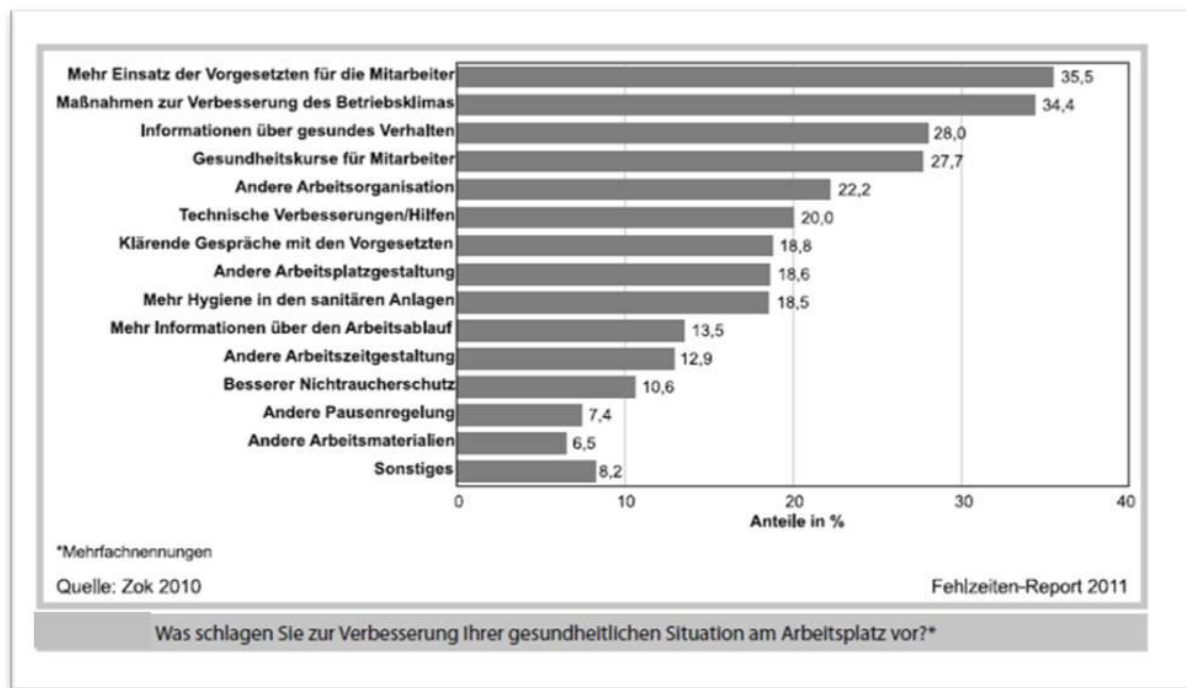


Abbildung 41: WIdO-Untersuchung
 Zok 2010, zitiert in Zok 2011 in Badura et al. 2011, S. 30

Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten (vgl. Prümper/Becker 2011 in Badura et al. S. 37-47)

Dem Folgenden liegt eine Untersuchung von 1275 Beschäftigten verschiedener Branchen zugrunde. Hierbei konnte ein positiver Zusammenhang zwischen dem freundlichen, respektvollen Verhalten des Vorgesetzten und der Arbeitsfähigkeit seiner Mitarbeiter festgestellt werden. Die Untersuchung wurde mit dem FVVB Fragebogen zur Untersuchung zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung (Fittkau-Garthe/Fittkau 1971) und dem Work Ability Index (vgl. Tuomi et al. 2003) durchgeführt. Theoretische Ansätze zur Beschreibung des Vorgesetzten sind bei Blake/ Mountain (1992) zu finden. Ihr Grid Modell unterscheidet zwischen der Aufgaben-, und/oder der Mitarbeiterorientierung einer Führungskraft (vgl. ebd., S.37).

Die Untersuchung zeigte folgendes Ergebnis: Bei freundlicher Kommunikation, Zuwendung und Respektierung durch den Vorgesetzten schätzten die Beschäftigten ihre Arbeitsfähigkeit besser ein als bei unfreundlicher und respektlose. Daraus ergab sich auch, dass die Gruppe derer, die ihre Führungskraft als freundlich und respektvoll einschätzten, auch ihre allgemeine körperliche und psychische Verfassung deutlich besser einschätzen, als die

Gruppe derer, die ihre Führungskraft als unfreundlich und respektlos wahrnahmen (vgl. Prümper/Becker 2011 in Badura et al. 2011, S. 42)

Die Freundlichkeit der Führungskraft ließ sich bei dieser Untersuchung auch in den Fehltagen nachweisen. Die Gruppe der Mitarbeiter mit den freundlichen Führungskräften hatte deutlich weniger Fehltag als die Kontrollgruppe.

Die Freundlichkeit der Führungskraft lässt sich auch auf die Muskel-Skelett-Erkrankungen feststellen. Hier konnten bei der Gruppe derer, die ihre Führungskraft als freundlich einschätzten, günstigere Diagnosen festgestellt werden als bei denjenigen, die ihre Führungskraft als unfreundlich einschätzten (vgl. ebd. S. 42).

Bei der Frage nach der Beeinträchtigung der Arbeitskraft durch Krankheiten konnte ebenfalls ein günstigerer Verlauf bei denjenigen mit den freundlicher empfundenen Führungskräften festgestellt werden (vgl. ebd. S. 43).

Bei der Frage nach den Fehltagen konnte festgestellt werden, dass wieder die Gruppe, die ihre Führungskräfte als freundlicher wahrnehmen, deutlich mehr Mitarbeiter gar keine Fehltag hatten. Die Gesamtfehltag dieser Gruppe fiel auch deutlich aus, als der Gruppe, mit den unfreundlich wahrgenommenen Führungskräften (vgl. ebd. S. 44).

Bei der Frage nach den psychischen Leistungsreserven der Beschäftigten schnitt wieder die Gruppe mit den freundlich wahrgenommenen Führungskräften deutlich besser ab (vgl. ebd. S. 44-45).

Diese Untersuchungen zeigen, dass die humanistischen Werte von Anerkennung und Wertschätzung (siehe Kapitel 2.5) im Zusammenspiel zwischen Mitarbeiter und Führungskraft eine wichtige Rolle für die Mitarbeiterzufriedenheit spielen. Sie zeigen aber nicht, für welche Persönlichkeitspräferenz des Mitarbeiters welche Werte von besonderer Tragweite sind. Die Untersuchung zeigt auf, dass sich Mitarbeiter mehr Einsatz und Fürsorge seitens ihrer Vorgesetzten wünschen. Sie behandelt aber nicht die Art und Weise, wie Führungskräfte die Kommunikation mit ihren Mitarbeiter so verändern könnten, dass die Mitarbeiter dies positiver empfinden würden.

In dieser Forschungsarbeit wird explizit darauf eingegangen, inwieweit sich die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf die Zufriedenheit auswirkt und welche Rolle dabei ein dialogisches Verhalten der Führungskraft spielen kann.

3.1.3 Studien und Statistiken zum Thema Burnout

Folgende Tatsachen zum Thema Burnout sind festzustellen.

- Die Fehltage wegen Burnout steigen seit 2004 enorm an (vgl. Abbildung 42)
- Frauen sind stärker von Burnout betroffen als Männer (Abbildung 42)
- Soziale Berufe sind tendenziell stärker von Burnout betroffen (vgl. Abbildung 43)
- Führung und Wohlbefinden des Mitarbeiters korrelieren (vgl. Kap. 3.1.2)

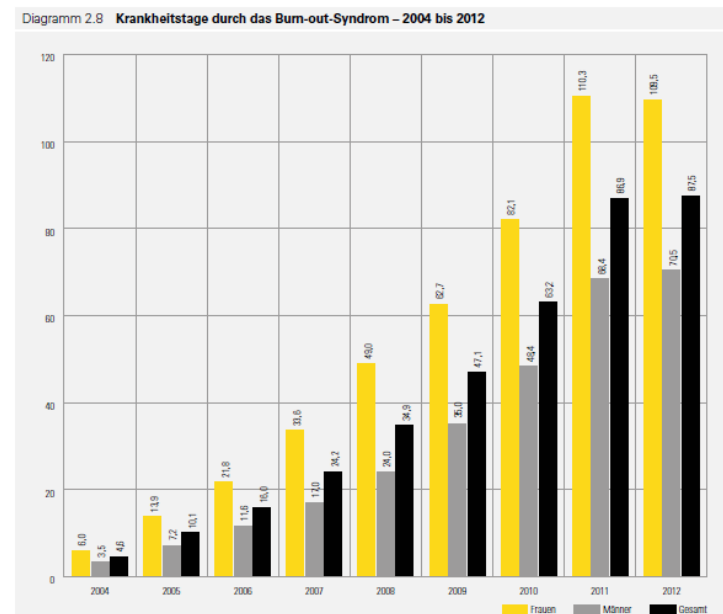


Abbildung 42: Durchschnittliche Arbeitsunfähigkeit wegen Burnout (vgl. BKK 2013, S. 39)

Burn-out-Erkrankungen - Berufsgruppen mit den meisten Arbeitsunfähigkeitstagen 2011 Deutschland

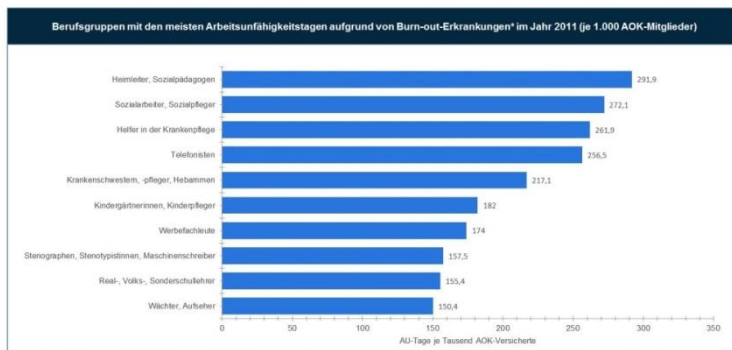


Abbildung 43: Burnout nach Berufsgruppen (vgl. WlD in statista 2012, S. 4)

Das Gesundheits-Risiko wird in den Studien der AOK im Fehlzeiten-Report 2011 in Verbindung mit der Führungskultur beziehungsweise dem Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten gesetzt (vgl. Pangert/Schüpbach 2011 in Badura et al. 2011, S. 71). Hier wird insbesondere eine Studie von Nyberg et al. 2009 genannt. Diese sagt aus, dass bei über 3.000 Beschäftigten ein Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung des Führungsverhaltens und ischämischen Herzerkrankungen in einem Zeitraum von 10 Jahren nach der Erfassung der Wahrnehmung des Führungshandelns festzustellen war. Die Wahrscheinlichkeit einer ischämischen Herzerkrankung sank, je positiver der Betroffene seine Führungskraft wahrgenommen hatte (vgl. Nyberg et al. 2009, S. 51-55).

Besonders die Wertschätzung des unmittelbaren Vorgesetzten, aber auch das Verhältnis zwischen Leistungserbringung und Belohnung, sei sie materiell oder immateriell, spielen eine große Rolle für die Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. Zok 2011 in Badura et al. 2011, S. 34.). Eine Befragung bei 150 Unternehmen im Rahmen des AOK-Kompaktservice „Gesunde Unternehmen“ stellte diesen Zusammenhang zwischen dem Wohlbefinden des Mitarbeiters und dem wertschätzenden Verhalten der Führungskraft her.

„Ferner kann anhand der Daten aus WidO-Mitarbeiterbefragungen gezeigt werden, dass die von den befragten Beschäftigten wahrgenommenen sozialen Kompetenzen des Vorgesetzten die Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt fördern.“ (ZOK 2011 in Badura et al.2011, S. 32)

Es konnte weiter festgestellt werden, dass die Gesundheit des Mitarbeiters mit seiner Zufriedenheit positiv korreliert (vgl. ebd., S. 27-28).

In folgenden Ausführungen werden Studien herangezogen, die erklären, welche Kriterien speziell das Burnout-Risiko erhöhen und in welchen Firmen das Risiko besonders hoch ist.

Universität St. Gallen: Zwischen Hochleistung und Erschöpfung: Burnout

Diese Studie untersuchte die Burnout-Gefahr im Mittelstand. Befragt wurden 14.701 Beschäftigte aus 94 mittelständischen Unternehmen mit einer Mitarbeitergröße zwischen 20 bis 4.000 Mitarbeiter. Die Branchen teilen sich dabei wie folgt auf: 50 Prozent Service/Dienstleistung, 25 Prozent Produktion, 11 Prozent Finanzen, Versicherungen, Immobilien, 10 Prozent Großhandel, 3 Prozent Einzelhandel, 95 Profit-, 5 Prozent Non-profitunternehmen (vgl. Bruch/Kowalevski 2012, S. 9).

Folgende Ergebnisse wurden ermittelt:

- *In 87 Prozent der Unternehmen bestätigen die Mitarbeitenden eine gute oder sehr gute Passung im Bereich der Arbeitsleistung. Sie fühlen sich weder unter- noch überfordert.*
- *In zwei Drittel der Unternehmen fühlen sich die Mitarbeitenden durch ihre Führungskraft sehr anerkannt.*
- *Das Gemeinschaftsgefühl in KMU (Klein- und mittelständische Unternehmen) ist groß. In 97 Prozent der Unternehmen schätzen die Mitarbeitenden die Gemeinschaft positiv ein.*
- *In 75 Prozent der Unternehmen erleben Mitarbeiter Gerechtigkeit.*
- *Übereinstimmende Wertvorstellungen erleben die Mitarbeitenden in 97 Prozent der Unternehmen.*
- *In 41 Prozent der Unternehmen schätzen die Mitarbeitenden ihre Work-Life-Balance positiv ein.*
(Bruch/Kowalevski 2012 S. 5-7)

In jedem zehnten Unternehmen hingegen nehmen die Mitarbeitenden ihre Work-Life-Balance negativ wahr. Hier besteht ein erhöhtes Burnout-Risiko.

Die Balance zwischen beruflicher Verausgabung und adäquater Belohnung gelingt bei Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU) in den soft facts, wie Wertschätzung, sehr gut, in den hard facts, wie beruflicher Entwicklungsmöglichkeit und Gehalt, nur unzureichend. 41 Prozent der Mitarbeitenden sind ziemlich zufrieden oder sehr zufrieden mit den Entwicklungsmöglichkeiten und nur 1 Prozent ist sehr und 17 Prozent ziemlich zufrieden mit dem Gehalt. (vgl. ebd., S. 6)

Mitarbeiter aus Hochleistungsorganisationen haben ein deutlich reduziertes Burnout-Risiko im Vergleich zu Mitarbeitenden aus weniger leistungsstarken Unternehmen. Mitarbeiter aus Hochleistungsunternehmen gewähren ihren Mitarbeitenden einen um 24 Prozent höheren Handlungsspielraum, 18 Prozent mehr Gerechtigkeit, 15 Prozent angemessenere Arbeitsbelastung und eine um 14 Prozent positivere Work-Life-Balance, zudem sind sie mit ihren beruflichen Entwicklungsperspektiven um 23 Prozent zufriedener (vgl. Bruch/Kowalevski 2012, S. 9).

Die Unternehmen befinden sich gleichwohl als Gesamtorganisation in der Beschleunigungsfalle, das heißt in der Gefahr, ein kollektives Burnout zu erleiden. Dabei zeigt sich:

- *Je größer ein Unternehmen, desto akuter die Gefahr, dass es in die Beschleunigungsfalle gerät:*
- *33 Prozent der kleineren Unternehmen (53 Mitarbeitende im Durchschnitt) befinden sich in der Beschleunigungsfalle*
- *58 Prozent der mittleren Unternehmen (231 Mitarbeitende im Durchschnitt)*
- *77 Prozent der größeren Unternehmen (1.548 Mitarbeitende im Durchschnitt)*
- *Es existieren branchenspezifische Unterschiede. Je nach Branche ist folgender Anteil von der Beschleunigungsfalle betroffen:*
- *Produktionsbereich: 73 Prozent*
- *Großhandel: 58 Prozent*
- *Einzelhandel: 50 Prozent*
- *Dienstleistung: 44 Prozent*
- *Finanzen, Versicherungen, Immobilien: 27 Prozent*
- *Die Beschleunigungsfalle hat für Unternehmen negative Auswirkungen. Die Arbeitgeberattraktivität ist um 24 Prozent reduziert, das Vertrauensklima um 31 Prozent, die Identifikation mit dem Unternehmen um 30 Prozent und die Unternehmensleistung um 10 Prozent. Ferner sind das Engagement um 163 Prozent und die Stimmung im Unternehmen um 124 Prozent beeinträchtigt.*
- *Für die Mitarbeitenden aus überbeschleunigten Unternehmen im Vergleich zu nicht überbeschleunigten Unternehmen sind die emotionale Bindung um 20 Prozent und das kollegiale Verhalten um 8 Prozent reduziert, während die Kündigungsabsicht um 281 Prozent erhöht ist (ebd., S. 6-7)*

In den Handlungsempfehlungen, die sich dieser Studie anschließen, wird unter anderem empfohlen, eine Kultur der Achtsamkeit zu etablieren, auf die Work-Balance zu achten und die Beschleunigungsfalle in den Griff zu bekommen. Einige dieser Empfehlungen könnten durch ein dialogisches Management erfüllt werden, wie auch die folgende Studie zeigt.

3.1.4 Aktuelle Studien zum dialogischen Management und Mitarbeiterzufriedenheit

Susanne Ehmer beschreibt eine Studie mit zwei international agierenden Firmen, von denen insgesamt 9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der ersten und zweiten Führungsebene mit einem problemzentrierten Interview befragt wurden. Die erste Firma ist ein Mobilien-Leasing Unternehmen, dessen Kernkompetenzen im Bereich Kommunikation und Informationstechnik liegen. Es beschäftigt 1000 Arbeitnehmer. Im zweiten Unternehmen entwickeln ca. 500 Mitarbeiter modernste Technik (vgl. Ehmer 2004, S. 329-340).

Die Studie gibt Antworten darauf, unter welchen Bedingungen und Voraussetzungen Dialog praktisch anwendbar ist und welchen Nutzen er bringt:

Bedingungen:

- es bedarf der aktiven Unterstützung der Unternehmensleitung
- Freiwilligkeit, persönliche Motivation und konkretes Interesse erleichtern den Zugang
- die Beteiligten verfügen über die Bereitschaft zur Selbstreflexion
- durch den Dialog kann Ungedachtes gedacht werden und auch zurückhaltende Mitarbeiter bekommen die Chance der Äußerung
- die Facilitatoren benötigen eine Dialogleiterausbildung
- interne Dialogbegleiter sollten ausgebildet und eingesetzt werden
- der Raum des Dialoges sollte außerhalb der normalen Arbeitsstätte sein
- die Teilnehmer sitzen im Kreis, das Setting wird zu einem Ritual (vgl. Bohm 2011, Isaaks 2002, Hartkemeyer 2005)

Nutzen:

- die Gesprächskultur wird verbessert
- Dialog führt zur Entschleunigung und größere Bewusstheit
- Teilnehmer werden ruhiger und nehmen emotionale, geistige und körperliche Reaktionen wahr
- Teilnehmer können bessere Entscheidungen treffen
- Transparenz, Kreativität und Innovation entsteht (vgl. Ehmer 2004, S. 329-340)

Zu beachten ist, dass diese Studie mit zwei Unternehmen durchgeführt wurde, die einer Partnerschaft, Wertschätzung und hohem Bewusstsein der Mitarbeiter geprägten Kultur stattgefunden hat (vgl. Ehmer 2004, S. 333).

Eine offene Haltung, vor allem in der Geschäftsleitung, ist Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung eines dialogischen Managements. Es wurde auch aufgezeigt, dass die Haltung der Personalentwickler und der Dialogbegleiter bei der Einführung des Dialogs eine entscheidende Rolle spielte. Hilfreich war die Ausbildung von unternehmensinternen Dialogbegleiter, die als Multiplikatoren fungieren (vgl. ebd. S. 334). Es wurde außerdem festgestellt, dass der Dialog in externen Räumen besser gelingen kann.

Durch die Kommunikationsform des Dialogs erfolgt zunächst eine Entschleunigung. Dies wurde von Teilnehmern als positiv aufgezeigt, Wenn durch den Dialog die Entschleunigung auf die in der Organisation vorherrschende Dynamik von Schnelligkeit, Effizienz und Ergebnisorientierung stößt, kann dies zu Irritationen führen. In einer Atmosphäre von Druck und Anspannung aber kann kein Dialog entstehen (vgl. ebd., S. 336-339).

Durch unreflektierte Abhängigkeit der Hierarchien und Ungeduld kann der Dialog schnell an Grenzen stoßen. Diese Begrenzungen der Hierarchie kann im Dialog bewusst aufgehoben werden. Gerade in der momentanen Zeit wächst das Interesse an einer neuen Führungs- und Kommunikationsform, die langsamere und offenere Wege geht, und damit der Beweglichkeit und Kreativität der Mitarbeiter in Unternehmen eine neue Chance gibt (ebd., S. 336)

Je kreativer ein Unternehmen sein möchte, desto mehr wird es diese Form der Kommunikation schätzen und bereit sein, diese neuen Wege zu gehen, und je mehr ein Unternehmen sich dem Dialog öffnet, desto mehr können kreative Prozesse gelingen (vgl. ebd., S. 338).

Diese Studie zeigt den Nutzen und die Voraussetzungen des Dialoges aus der Sicht von 9 Führungskräften. Es wurde keine empirische Studie erstellt, die die Wirkung des Dialoges auf die Mitarbeiterzufriedenheit insgesamt untersucht.

3.2 Aus den Studien abgeleitete Fragestellungen und Hypothesen

Aus den in 3.1 aufgeführten Studien geht hervor, dass das Verhalten der Führungskraft großen Einfluss auf die Zufriedenheit und auch die Gesundheit des Mitarbeiters hat. Es wird auch immer wieder nachgewiesen, dass Wertschätzung und Anerkennung die Zufriedenheit erhöhen.

An diesen Punkten setzt die vorliegende Forschungsarbeit an. Dabei werden ergänzende und neue Erkenntnisse zu den genannten Forschungen unter folgenden Gesichtspunkten erarbeitet:

- die Herkunft der Zufriedenheit, differenziert auf die Punkte Wertschätzung, Vertrauen, gemeinsame Vision und dialogischer Umgang
- die Herkunft der Zufriedenheit eines Mitarbeiters mit seiner Führungskraft, differenziert hinsichtlich der Persönlichkeit des Mitarbeiters und der Persönlichkeit der Führungskraft aus der Sicht des Mitarbeiters
- die Frage, inwieweit dialogisches Management die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht
- die Frage, ob und inwieweit dialogisches Management von der Persönlichkeit der Führungskraft abhängig ist.
- die Frage, ob jeder Mitarbeiter durch dialogisches Management zufriedener wird, oder ob auch dies wieder eine Frage der Persönlichkeit des Mitarbeiters ist.

Zusammenfassend aus der Liste der Studien kann festgestellt werden, dass hier schwerpunktmäßig die Themen Zufriedenheit in Beziehung auf das Verhältnis zu Arbeitsplatz und Führung behandelt wurden. Die Problemstellung, inwieweit ein dialogisches Verhalten der Führungskraft die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht, wurde bisher nicht empirisch erforscht. Ferner wurde in den vorliegenden Studien nicht auf die Unterschiede wahrgenommener Persönlichkeitspräferenzen von Mitarbeiter und Führungskraft eingegangen.

Hiermit leistet diese Forschungsarbeit einen Erkenntnisbeitrag zu der Frage, welche Bestimmungsgrößen sich bezüglich der Passung von Persönlichkeitspräferenzen für die Zufriedenheit von Mitarbeitern als prägend herausstellen. Damit erweitert diese Forschungsarbeit das Blickfeld organisationaler Führungsarbeit von einem instrumentellen zu einem dialogischen Verständnisansatz. Folgende Abbildung 44 gibt einen Überblick über den Stand der Forschung und den Beitrag dieser Forschungsarbeit zum Forschungsfeld Mitarbeiterzufriedenheit und dialogisches Management.

Name der Untersuchung	Wichtigste Ergebnisse	Erkenntnisgewinn dieser Forschungsarbeit
<p>Engagement Index 2012</p> <p>Nink 2014a</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nur 15% der Mitarbeiter haben eine hohe emotionale Bindung. • 62% der Mitarbeiter haben eine geringe Bindung. • Mitarbeiterzufriedenheit hat einen hohen Zusammenhang mit der Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter. • Das Vertrauen zur Führungskraft hat einen hohen Zusammenhang mit der Zufriedenheit des Mitarbeiters. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss des dialogischen Managements auf Zufriedenheit • Unterteilung der Wirkung auf Persönlichkeitspräferenzen • Unterscheidung der Wichtigkeit für die Zufriedenheit auf: <ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung • Vertrauen • Gemeinsame Vision • dialogische Kommunikation
<p>Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit</p> <p>Badura et al. 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte beeinflussen das Wohl- oder Unwohlsein ihrer Mitarbeiter und somit auch ihre Gesundheit. • Höhere Zufriedenheit je höher die Passung zwischen den Erwartungen des Mitarbeiters an seine Führungskraft mit der Wirklichkeit übereinstimmt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss des dialogischen Managements auf Zufriedenheit • Unterteilung der Wichtigkeit von Wertschätzung, Vertrauen, gemeinsame Vision und dialogische Kommunikation auf die Persönlichkeitspräferenzen • Messung der Zufriedenheit hinsichtlich der Passung zwischen Persönlichkeitspräferenz des Mitarbeiters und seiner Wahrnehmung der Präferenz seiner Führungskraft
<p>Wido Mitarbeiterbefragung in Fehlzeiten-Report 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserungswünsche der Mitarbeiter zu ihrer gesundheitlichen Situation: <ul style="list-style-type: none"> • Mehr Einsatz der Führungskräfte. • Klärende Gespräche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss des dialogischen Managements innerhalb der gewünschten Kommunikationsverbesserung • Unterteilung der Wichtigkeit von Wertschätzung, Vertrauen, gemeinsame Vision und dialogische Kommunikation auf die Persönlichkeitspräferenzen • Messung der Zufriedenheit hinsichtlich der Passung zwischen Persönlichkeitspräferenz des Mitarbeiters und seiner Wahrnehmung der Präferenz seiner Führungskraft
<p>Dialogisches Management</p> <p>Ehmer 2004</p>	<p>Hoher Nutzen des dialogischen Managements wird durch qualitative Studie mit 6 Führungs-kräften aus 2 Firmen bestätigt.</p> <p>Dialogisches Verhalten erhöht die Zufriedenheit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empirischer Nachweis der Wirksamkeit auf Seiten der Mitarbeiter • Untersuchung der Wirkung eines dialogischen Umgangs, unterteilt auf die Persönlichkeitspräferenzen der Mitarbeiter • Untersuchung der Dialogfähigkeit in Bezug auf die Persönlichkeit der Führungskraft

Abbildung 44: Überblick zum Stand der Forschung

3.2.1 Allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit und demografische Daten

Ausgehend von den obigen Feststellungen zum Stand der Forschung werden im Folgenden die erkenntnisleitenden Fragen und Hypothesen dargelegt, die im Rahmen der Empirie überprüft werden.

A 1.1 Inwieweit spielt das Alter eine Rolle für die Zufriedenheit?

H_A 1.1 Die Zufriedenheit steigt mit dem Alter.

A 1.2 Inwieweit spielt das Geschlecht eine Rolle für die Zufriedenheit?

H_A1.2 Die Frauen zeigen eine höhere Zufriedenheit.

A 1.3 Inwieweit spielt die Betriebszugehörigkeit eine Rolle für die Zufriedenheit?

H_A 1.3 Die Zufriedenheit steigt mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit.

A 1.4 Inwieweit spielt die Ausbildung eine Rolle für die Zufriedenheit?

H_A 1.4 Je höher der Bildungsgrad, desto höher die Zufriedenheit.

A 1.5 Inwieweit hängt die empfundene Belastung mit dem Alter zusammen?

H_A 1.5 Je höher das Alter, desto mehr wird eine berufliche Überlastung empfunden.

A 1.6 Inwieweit hängt die empfundene Belastung mit dem Geschlecht zusammen?

H_A 1.6 Frauen fühlen sich insgesamt häufiger überlastet als Männer.

A 1.7 Inwieweit hängt die Zufriedenheit mit der Bezahlung mit dem Geschlecht zusammen?

H_A1.7. Die Frauen zeigen eine höhere Zufriedenheit mit der Bezahlung.

A 1.8 Wie sind die Präferenzen auf die Geschlechter verteilt?

H_A1.8 Es gibt am meisten Frauen in der Beziehungs- und am wenigsten in der Autonomie-Präferenz

A 1.9 Wie sind die Präferenzen auf die Funktionen verteilt?

H_A1.9 Bei den Führungskräften finden sich mehr Autonomie- als Beziehungsorientierte

A 1.10 Wie hängen Präferenz und Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklungsmöglichkeit zusammen?

H_A1.10 Die Zufriedenheit mit der Entwicklung ist beim Stimulanzorientierten am höchsten

A 1.11 Wie hängt die Zufriedenheit mit den Kollegen, mit der Präferenz zusammen?

H_A1.11 Beziehungs- und Stimulanzorientierte haben in beiden Punkten die höchste Zufriedenheit.

A 1.12 Wie hängt die Zufriedenheit mit der Bezahlung, mit der Zufriedenheit mit der Führungskraft zusammen?

H_A1.12 Die Zufriedenheit mit der Führungskraft hängt mit der Zufriedenheit mit der Bezahlung zusammen.

A 1.13 Wie hängt die Zufriedenheit mit der Organisation der Arbeit, mit der Wahrnehmung der Führungskraft zusammen?

H_A1.13 Die Zufriedenheit mit der Organisation der Arbeit ist bei den als balanceorientiert wahrgenommenen Führungskräften am höchsten.

3.2.2 Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft und dem Vorstand

A 2.1 Inwieweit hängt die allgemeine Zufriedenheit mit der Führungskraft mit der Zufriedenheit mit der Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft zusammen?

H_A2.1 Je besser die Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft eingeschätzt wird, desto höher die Zufriedenheit mit der Führungskraft.

A 2.2 Inwieweit hängt die Zufriedenheit mit der Führungskraft mit dem Vertrauen zu der Führungskraft zusammen?

H_A2.2 Je höher das empfundene Vertrauen, desto höher die Zufriedenheit mit der Führungskraft.

A 2.3 Inwieweit hängt die allgemeine Zufriedenheit mit der Führungskraft mit der Wertschätzung zu der Führungskraft zusammen?

H_A2.3 Je höher die empfundene Wertschätzung, desto höher die Zufriedenheit mit der Führungskraft.

A 2.4 Inwieweit hängt die allgemeine Zufriedenheit mit der Führungskraft mit der gemeinsamen Vision und Zielen mit der Führungskraft zusammen?

H_A2.4 Je höher die gemeinsame Vision und Ziele, desto höher die Zufriedenheit mit der Führungskraft.

A 2.5 Inwieweit hängt die Zufriedenheit mit der Führungskraft mit der Kommunikation auf Augenhöhe zusammen?

H_A2.5 Je besser die Kommunikation auf Augenhöhe eingeschätzt wird, desto höher die Zufriedenheit mit der Führungskraft.

A 2.6 Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen dem dialogischen Verhalten des Vorstandes und der Zufriedenheit mit der Gesamtleitung des Vorstandes?

H_{A2.6} Das dialogische Verhalten des Vorstandes hat einen positiven Zusammenhang auf die Zufriedenheit mit ihm.

A 2.7 Was ist für den Mitarbeiter wichtiger, die dialogische Kommunikation zu ihrer Führungskraft oder zu ihrem Vorstand?

H_A2.7 Das dialogische Verhalten der direkten Führungskraft wird deutlich wichtiger wahrgenommen als das dialogische Verhalten des Vorstandes.

C.2.8 Wo liegt die größte Wichtigkeit in der Wertschätzung? Bei der eigenen Führungskraft oder beim Vorstand?

H_C.2.8 Die Wertschätzung durch die direkte Führungskraft wird als deutlich wichtiger empfunden als die Wertschätzung durch den Vorstand.

3.2.3 Verbesserungspotenzial für die Mitarbeiterzufriedenheit

A.3 Wo werden allgemein die größten Verbesserungspotenziale für die Zufriedenheit gesehen?

H_A 3.1 In der Kommunikation werden die größten Chancen auf Verbesserung gesehen, gefolgt von Wertschätzung, danach Vertrauen. In der gemeinsamen Vision und den Zielen werden die geringsten Chancen zur Verbesserung der Zufriedenheit gesehen.

3.2.4 Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den psychologischen Präferenzen des Mitarbeiters

B 1.1 Inwieweit hängt die psychologische Präferenz des Mitarbeiters mit seiner Zufriedenheit mit der Tätigkeit, Bezahlung, Belastung etc. zusammen?

H_B 1.1 Es gibt Zusammenhänge zwischen der selbstwahrgenommenen Persönlichkeits-Präferenz und der allgemeinen Zufriedenheit.

B 1.2 Inwieweit hängt die psychologische Präferenz des Mitarbeiters mit seiner Wichtigkeit für Wertschätzung – Vertrauen – gemeinsamer Vision – dialogische Kommunikation zusammen?

H_B 1.2 Die Einhaltung der humanistischen Werte ist für den Beziehungs- und Stimulanzorientierten wichtiger als für den Autonomie- und Balanceorientierten.

3.2.5 Zusammenhänge zwischen der vom Mitarbeiter wahrgenommenen Präferenz seiner Führungskraft und der Mitarbeiterzufriedenheit

C.1.1 Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen dem empfundenen Vertrauen zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter und der wahrgenommenen psychologischen Präferenz der Führungskraft?

H_C.1.1 Führungskräfte, die als beziehungsorientiert wahrgenommen werden, erzeugen das größte Vertrauen.

C.1.2 Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen der empfundenen Wertschätzung durch die Führungskraft und der wahrgenommenen psychologischen Präferenz der Führungskraft?

H_C.1.2 Führungskräfte, die als beziehungsorientiert wahrgenommen werden, werden am meisten wertschätzend empfunden.

C.1.3 Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen der Empfindung, mit der Führungskraft eine gemeinsame Vision zu haben und der wahrgenommenen psychologischen Präferenz der Führungskraft?

H_C.1.3 Führungskräfte, die als stimulanzorientiert wahrgenommen werden, vermitteln am meisten das Gefühl, eine gemeinsame Vision zu haben.

C.1.4 Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen der empfundenen Dialogfähigkeit der Führungskraft und der wahrgenommenen psychologischen Präferenz der Führungskraft?

H_C.1.4 Führungskräfte, die als beziehungsorientiert wahrgenommen werden, werden mit der höchsten Dialogfähigkeit wahrgenommen.

3.2.6 Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit unter Berücksichtigung der Passung zwischen der Präferenz des Mitarbeiters und der vom Mitarbeiter wahrgenommenen psychologischen Präferenz seiner Führungskraft

C.2.1 Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen der **Zufriedenheit mit der Führungskraft** und der Passung zwischen der empfundenen psychologischen Präferenz des Mitarbeiters zu der wahrgenommenen Präferenz der Führungskraft?

C.2.2 Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der **Kommunikationsfähigkeit** der Führungskraft und der Passung zwischen der empfundenen psychologischen Präferenz des Mitarbeiters zu der wahrgenommenen Präferenz der Führungskraft?

C.2.3 Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen der **Zufriedenheit mit der empfundenen Dialogfähigkeit** der Führungskraft und der wahrgenommenen psychologischen Präferenz des Mitarbeiters zu der wahrgenommenen Präferenz der Führungskraft?

C.2.4 Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen der **wahrgenommenen Wertschätzung** durch die direkte Führungskraft und der wahrgenommenen psychologischen Präferenz des Mitarbeiters und der Führungskraft?

H_C2 1-4

Es gibt signifikante Unterschiede in der Zufriedenheit und der Passung zwischen der selbstwahrgenommenen psychologischen Persönlichkeits-Präferenz und der wahrgenommenen Präferenz der Führungskraft.

4 DAS FORSCHUNGSOBJEKT UND SEINE TRADITION

4.1 Geschichtlicher Überblick der Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree

1888-1933: Die Gründung der Samariteranstalten:

(vgl. Rose in Franze/Voget 2012, S. 29-66)

Die heutigen Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree wurden am 1. Mai 1892 von dem Pfarrer Albert Burgdorf gegründet. Sie beinhalteten zu diesem Zeitpunkt eine Kleinkinderschule mit 15 Kindern und Kindergärtnerinnen, ein Krankenhaus unter der Leitung von Dr. Schulze und ein Damenwohnheim für wohlhabende Pensionärinnen und die 1891 eingerichtete Diakoniestation.

Vor der Gründung der Samariteranstalten war Burgdorf von 1883-1884 bei der damaligen Berliner Stadtmission tätig. Damit schloss sich Burgdorf der Bewegung „Der Inneren Mission“ an die sich als Antwort auf die sozialen Anforderungen jener Zeit sah. Die „Innere Mission“ war Mitte des 19. Jahrhunderts eine unverzichtbare Ergänzung der öffentlichen Fürsorgesysteme für sozial schwache, kranke und behinderte Menschen. Die Innere Mission wurde vor allem von den bürgerlichen Schichten getragen, die damals von einer politischen Partizipation weitgehend ausgeschlossen waren, denen sich jedoch gesellschaftliche Gestaltungsspielräume öffneten. So wurde eine Vielzahl von Vereinen gegründet, die neben kulturellen Belangen vor allem die soziale Situation der Zeit und ihre Probleme zum Auftrag hatten. In den Zeiten der damaligen Massenarmut mit ihren Problemen der Auflösung von Beziehungsnetzwerken und dem Zerfall traditioneller Welterklärungsmodelle. So entstand mit der „Inneren Mission“ ein neues Netzwerk umfassender protestantischer Sozial- und Kulturarbeit. Im Revolutionsjahr 1848 entstand das Koordinierungsgremium Central-Ausschuss (CA). Die Gründe für die sozialen Probleme sahen die Vertreter dieser Bewegung vor allem in der Lockerung religiöser Bindungen. Sie legten sie in einer Doppelstrategie fest:

- Kampf gegen die Säkularisierung mit dem Ziel einer Rechristianisierung
- Umfassende Betreuung sozial Bedürftiger (vgl. Rose in Franze/Voget 2012, S. 30)

So zählten zur „Inneren Mission“ sowohl Vereine, die sich der Verkündigung des Wortes Gottes verschrieben hatten, als auch sozialpflegerische Initiativen. Die Berliner Stadtmission nahm beide Aufgaben wahr und machte Familienbesuche, errichtete Sonntagsschulen für Kinder, kümmerte sich um Menschen in besonderen Notlagen und unterhielt dafür sozialfürsorgliche Einrichtungen. Eine dieser Einrichtungen, eine Zufluchtsstätte für gefährdete Mädchen, wurde im Haus von Albert Burgdorf und seiner Frau Wilhelmine eingerichtet. 1885 wurde Burgdorf in Breslau als Geistlicher ordiniert. Danach war er bis zu seiner Rückkehr nach Fürstenwalde in Kassel als Hilfsprediger eingesetzt.

Im November 1883 vor der Gründung der offiziellen Samariteranstalten wurde eine eigene Kirche für die Fürstenwalder Gemeinde eingeweiht. Im Juli 1888 wurde im Pfarrhaus ein Kindergarten errichtet. Durch den Reichsgründungsprozess 1870/71 wandelte sich die agrarisch geprägte Gesellschaft sehr schnell in eine industrielle, wodurch die traditionelle Arbeitsteilung der Geschlechter immer mehr ins Wanken kam, da beide Elternteile arbeiten mussten. So gewann, gerade in Fürstenwald, die außerhäusliche Betreuung von Kindern zunehmend an Bedeutung, da die Wirtschaftsstruktur dort stark von der Industrie geprägt wurde.

1891 wurde die Diakoniestation für Krankenpflege eingerichtet. Das Diakoniehhaus wurde dann „Lazarushaus“ genannt. Die gesamte Einrichtung Burgdorfs wurde als „Lutherische Anstalten“ bezeichnet, was ihre Nähe zur Evangelisch-Lutherischen Kirche zeigte. Trotzdem waren sie offen für die Bedürftigen aller Konfessionen. 1891 wurde der „Christopherus Verlag“ gegründet. Der Erlös des Verlages kam den Sozialeinrichtungen der Lutherischen Anstalten zugute. 1892 wurde eine Anstalt für Kinder mit geistiger Behinderung errichtet. Durch den Modernisierungsschub an der Wende zum 20. Jahrhundert nahmen die psychischen Erkrankungen sowohl bei Kindern als auch bei Erwachsenen enorm zu. Durch das explosionsartige Bevölkerungswachstum in der preußischen Provinz Brandenburg nahmen die Geisteskrankheiten hier besonders dramatisch zu. Um 1900 begann eine Gründungswelle psychiatrischer Anstalten in der Region. Auch die Fürstenwalder Lutherischen Anstalten wandten sich mehr und mehr der Arbeit mit behinderten Menschen zu und so wurde dieser Aspekt zum Schwerpunkt der Lutherischen Anstalten.

Die Finanzierung der Anstalten erfolgte über die Pensions-, Kranken-, Erziehungs- und Pflegegelder, die über den Zustrom von behinderten Patienten enorm anstiegen. Durch diese Einnahmen konnten die Lutherischen Anstalten nach und nach für ihre Einrichtungen die Grundstücke erwerben anstelle sie anzumieten. Der Bereich der Einrichtungen für Menschen mit Behinderung wurde mehr und mehr ausgebaut. Ein neuer Bereich wurde 1904 mit der Siechenpflege aufgebaut, 1909 kam noch ein Genesungsheim dazu, das auch als Erholungsstätte für Mitarbeiter diente.

1911 überführte Albert Burgdorf die Lutherischen Anstalten, die sich bis dahin in seinem Privatbesitz befanden, in eine Stiftung. In den 1920er betreuten die Samariteranstalten etwa 300 Personen und hatten 90 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Albert Burgdorf legte 1920 mit 65 Jahren sein Amt als Pfarrer der Parochie Fürstenwalde nieder.

Beginn der 1930er kamen zu den wirtschaftlichen Probleme noch innerbetriebliche in der Form, dass der inzwischen 70 jährige Albert Burgdorf, der die Anstalten sehr patriarchalisch geführt hatte, nach dem Tod seiner Frau sowohl körperlich als auch seelisch schwer angegriffen war. Als er seinen älteren Sohn Albert zu seinen Stellvertreter machte, kam es

zum Zerwürfnis der beiden Brüder, denn diese Funktion hatte vorher der jüngere Sohn Martin, der daraufhin die Samariteranstalten 1932 verließ, um als Gemeindepfarrer in Küstrin zu arbeiten.

1933-1945: Die Samariteranstalten im Nationalsozialismus

(vgl. Rose in Franze/Voget 2012, S. 73- 100)

Mit dem Tod Albert Burgdorfs am 18. April 1933 und dem Beginn der NS-Herrschaft trat eine Reihe von politischen, persönlichen, konfessionellen und wirtschaftlichen Konflikten auf. Das politische Ziel war nun, die Nationalsozialistische Volkswohlfahrt zur führenden Organisation zu machen. Sinkende Pflegesätze und Pfleglingszahlen sorgten außerdem für finanzielle Probleme. Da die Samariteranstalten immer noch von der Familie Burgdorf geführt wurden, führten innerfamiliäre Spannungen, die seit dem Tod des Patriarchen immer wieder auftraten, sehr schnell auch zu Problemen in der Stiftung. Außerdem gab es Probleme zwischen dem Direktor Albert Burgdorf Junior und den Belegschaftsmitgliedern wegen der Arbeitslöhne. Diese inneren Konflikte erhöhten die Gefahr, dass die Samariteranstalten durch die NS-Institutionen übernommen würden. Gelöst wurde diese Bedrohung durch die Amtsniederlegung von Albert Burgdorf Junior. Am 1. November 1935 wurde der Pfarrer Karl Friedrich Hoffmann neuer Leiter der Samariteranstalten. Hoffmann kam ursprünglich aus der evangelisch-lutherischen Landeskirche Mecklenburg und erfüllte somit die Kriterien, die die Stiftungsurkunde vorsah. Durch politisch vorsichtiges Agieren konnte verhindert werden, dass die NS-Regierung in das Anstaltsleben eingriff. Kritisch waren die unterschiedlichen Ansichten der Kirche und der NS-Regierung im Umgang mit behinderten Menschen und eugenischen Maßnahmen zur Verbesserung des Erbgutes. Problematisch wurde dies, als am 14. Juli 1933 das Gesetz zur Verhütung erbkranken Nachwuchses (GzVeN) erlassen wurde und vorsah, dass Fürsorge nur noch vermeintlich wertvollen gesunden Menschen zustand (vgl. Rose in Franze/Voget, S. 86). Zum Ende des Krieges wurden die Samariteranstalten durch Bombenangriffe schwer getroffen. Zwei Häuser wurden vollständig zerstört und die Kirche schwer beschädigt. Nun befanden sich die Samariteranstalten erneut in einer tiefen Krise.

1945 – 1990: Die Samariteranstalten in der SBZ und DDR

(vgl. Rose in Franze/Voget 2012, S. 105 - 140)

Trotz der scharfen Auseinandersetzungen zwischen dem sozialistischen Staat und den Kirchen, die in der sowjetisch besetzten Zone vorherrschte, gelang es den Samariteranstalten in dieser Zeit sich zu behaupten. Die SED-Behörden hielten sich mit Angriffen auf die kirchlichen Einrichtungen zurück, da sie mit ihrer Altenbetreuung und Behindertenarbeit

wichtige Aufgaben erfüllten, die vom staatlichen Gesundheits- und Sozialwesen nicht im vollen Umfang übernommen werden konnten.

1950 konnte mit dem Wiederaufbau der Einrichtungen begonnen werden. 1955 schied Hoffmann aus gesundheitlichen Gründen als Leiter der Anstalten aus und seine Nachfolge übernahm der Pfarrer Alfred Kopelke. Auch hier zeigte sich wieder, dass die Entwicklung der Samariteranstalten stark an die Persönlichkeit des Leiters gekoppelt war. Im Vergleich zu dem stärksten und sehr patriarchalischen Gründer, Albert Burgdorf, seinem streitbaren aber auch starken Sohn und dem diplomatischen Hoffman war Kopelke eher eine schwache Führungskraft, die auch schon 1958 seinen Rücktritt bekanntgab.

Sein Nachfolger wurde der Pfarrer Karl Märker, der bei der kirchenfeindlichen Politik des Staates zu diesen Zeiten eine schwere Aufgabe übernahm. Die Samariteranstalten waren stark verschuldet und der Bauzustand vieler Gebäude war sehr schlecht. Trotz der schwierigen Situation wurden die Einrichtungen, gerade auch wegen der Altersheimfrage in der Region, immer wichtiger. In den Jahren 1960 bis 1968 konnte die finanzielle Lage der Samariteranstalten wieder verbessert werden. 1968 gab Direktor Märker aus gesundheitlichen Gründen die Leitung ab, ebenso die langjährige Oberin Lichtenberg. Nachfolger wurde nun der Pfarrer, Wolfgang Matzke, der neben seiner theologischen Ausbildung auch Psychologe war und neue Ideen zur weiteren Entwicklung mit einbrachte. So wurden unter ihm eine eigene Ausbildungsstätte, ein Betriebskindergarten, die Gewinnung von Fachpersonal und die Einrichtung einer Vikarstelle eingeführt. Er schuf unter dem Begriff „Psychiatriediakonie“ eine auf dem christlichen Menschenbild beruhende Arbeit mit geistig behinderten Menschen mit dem Ziel der Rehabilitation und Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit der Patienten. Erstmals wurden hierbei das Verhältnis zwischen Betreuer und Betreutem nicht mehr als einseitige Förderung, sondern als gegenseitiger Kommunikationsprozess gesehen. 1969 eröffnete er mit dem „Seminar für Psychiatriediakonie“ eine neue Ausbildungsstätte, in der gleichzeitig 60 Schülerinnen in einer dreijährigen Ausbildungszeit eine Berufsausbildung zur staatlich anerkannten Krankenpflegerin beziehungsweise zur Psychiatriediakonen erhielten. 1972 wurde eine Kinderpsychiatrische Rehabilitationsklinik in Betrieb genommen. Die Klinik konnte 50 Kinder im Alter von drei bis zehn Jahren aufnehmen und entsprach durch ihr Konzept, das die Eltern in die Therapie mit einbezog, gemeinsamen Urlaubsfahren und Seminaren einer modernen Psychiatrie der damaligen Zeit. Die Jahre 1970 bis 1980 waren durch neue Baumaßnahmen geprägt. Trotz der Kirchenfeindlichkeit der Regierung konnte an den christlichen Traditionen festgehalten werden. So gab es Morgenkreise, Wohngruppen und Gottesdienste. Der Alltag war nach den Traditionen der evangelischen Kirche strukturiert. Es gab Taufen, Konfirmationen, Weihnachten und Osterfeste. Wegen ihrer offenen

Weltanschauung wurde die Fürstenwalder Einrichtung für Menschen mit abweichenden politischen Einstellungen interessant. In den Seminaren für Psychiatriediakonie fanden sich nonkonforme junge Menschen. Dort fanden sie eine Alternative zu den ideologisch staatlichen Ausbildungsstätten und hatten die Möglichkeit der freien Meinungsäußerung. Mit der Wende bewahrheitete sich ein Ausspruch Matzkes, der sagte:

“Der christliche Glaube könne die Menschen hell und kritisch machen und ihnen Mut geben, die Welt auch dort zu verändern, wo andere sagen, die Veränderung sei noch nicht dran.“
(Rose in Franze/Voget 2012, S. 120)

1988-2012: Die Neuerungen

(vgl. Rose in Franze/Voget 2012, S. 141-154)

- 1988 Einweihung des Christoffelhauses, einem Spezialförderzentrum für geistig behinderte, sehschwache oder blinde Kinder im Alter von zwei bis acht Jahren.
- 1989 Einweihung des umgebauten Marienheims.
- 1990 Das Seminar für Psychiatriediakonie erhält den Status einer staatlich anerkannten evangelischen Fachschule für Heilerziehungspflege.
- 1991 Ablösung des Direktor Matzkes durch den Pfarrer Friedemann Westphal.
Eröffnung der evangelischen Förderschule für geistig Behinderte.
Eröffnung der Wichernschule für geistig Behinderte in Forst.
- 1992 Eröffnung der Horizont-Werkstatt als Außenstelle der Christopherus-Werkstätten.
- 1993 Eröffnung eines Gesundheitszentrums mit einer kinderpsychiatrischen Praxis.
Einweihung der Christopherus-Werkstätten als anerkannte Behindertenwerkstätte mit 240 Arbeitsplätzen.
- 1994 Gründung des Bereichs „Betreutes Wohnen“ mit 20 Wohnungen in Fürstenwalde.
- 1997 Der Berliner Rechtsanwalt Jens C. Franze wird neuer Vorstandsvorsitzender.
- 1998 Einweihung des Altenpflegewohnheims Katharina von Bora-Haus.
- 2001 Etablierung einer überregionalen Beratungsstelle des Landes Brandenburg für sehgeschädigte Schüler mit geistiger Behinderung.

- 2002 Berufsbegleitender Diplomstudiengang wird in der Korczak-Schule etabliert.
- 2003 Eröffnung des Hauses Martha als neue Unterrichtsstätte der Burgdorf-Schule.
Eröffnung des Hauses Jona für Kinder und Jugendliche mit Autismus-Spektrum-Störung.
- 2005 Eröffnung der ersten Wohngruppe für an Demenz erkrankten Menschen im Katharina von Bora-Haus.
Einweihung des Haus Miriam als zusätzliches Schulhaus der Burgdorf-Schule.
Die Korczak Schule bildet erstmals staatlich anerkannte Erzieher/innen aus.
- 2008 Das Wichernheim Frankfurt/Oder e.V. und die Samariteranstalten gründen eine gemeinnützige „aufwind“ GmbH als Tochtergesellschaft.
- 2009 Außendienst-Gottesdienste in Heimattiergarten, Fitness-Studios, Einkaufspassagen und Kinos. Einzug der ersten Bewohner mit Autismus-Spektrum-Störung in das neue Haus Lydia in Lindenberg.
- 2010 Das Leitbild der Samariteranstalten wird in einer Broschüre festgehalten: „Christlicher Glaube, fachliche Maßstäbe, wirtschaftliche Verantwortung“.
- 2011 Eröffnung des Autismus-Zentrums.
- 2012 Genehmigung der Satzungsänderung: Ein zweiköpfiger Vorstand leitet das diakonische Unternehmen. Theologischer Vorstand ist Pfarrer, Paul-Gerhardt Voget, kaufmännischer Vorstand ist Jürgen Hancke. Die Aufsicht führt das Kuratorium unter dem Vorsitz von Jens C. Franze.
Die Samariteranstalten beschäftigen 692 Mitarbeiter, 335 Bewohner, davon 89 Kinder, in den Förderschulen lernen 218 Schüler, in den Werkstätten finden 414 Menschen ihren besonderen Arbeitsplatz. An der Korczak-Schule absolvieren 270 junge Leute ihre Ausbildung.
- 2013 Die Samariteranstalten werden sich auf die Veränderungen Europas einstellen und mit engagierten und qualifizierten Mitarbeitern und einer hervorragenden Infrastruktur und erfahrener Leitung in die Zukunft gehen. „Barmherzigkeit“ wird nach dem Alphabet buchstabiert, das die Gesellschaft vorgibt, weil Menschen da sind, die Unterstützung brauchen (vgl. Rose in Franze/Voget S. 141 – 154).

4.2 Die christlichen Werte der Samariteranstalten

Die Grundlage des Wertekanons der, von Burgdorf gegründeten Samariter liegt in folgender Bibelgeschichte (vgl. Voget in Franze/Voget 2012, S. 158):

„Eines Tages wollte wieder einmal ein Schriftgelehrter eine Falle stellen und fragte ihn wie beiläufig: `Meister, was muss ich tun, damit ich den Himmel erbe?` Jesus antwortet: `Die Frage kannst du dir selbst beantworten; denn was steht in den heiligen Schriften?` Der Fragesteller erwiderte: `Du sollst Gott deinen Herrn, lieben von ganzen Herzen, mit allen Kräften und von ganzem Gemüte und deinen Nächsten wie dich selbst.` So er es nämlich aus dem neuen Testament gelernt. Jesus sagte knapp: `Richtig. Handle danach. Dann wird dein Leben erfüllt.` Der andere wollte sich so nicht geschlagen geben und fragte weiter: `Wer ist denn mein Nächster?` Für seine Antwort wählte Jesus wieder ein Gleichnis: `Da war einmal ein Mensch, der ging zu Fuß von Jerusalem nach Jericho. Das ist nicht sehr weit, aber auch nicht ungefährlich. Unterwegs wurde er von Straßenräubern überfallen, die zogen ihm die Kleidung aus, raubten ihm alles, was er hatte, schlugen ihn brutal zusammen und ließen ihn wie tot liegen. Es dauerte nicht lange, da kam ein Priester vorbei. Wollte er einen Toten nicht berühren? Hatte er nun Angst? Hatte er es eilig? Jedenfalls sah er den armen Kerl und ging einfach weiter. Genauso wie später ein Levit, einer von den Angestellten des Tempels. Auch er sah, was geschehen war, aber er kümmerte sich nicht um den Zusammengeschlagenen sondern ging weiter. Schließlich kam ein Samariter an die Stelle, ein Ausländer, der eine ganz andere Religion hatte. Der hielt an mit seinem Esel, stieg ab und merkte, dass Leben in dem Menschen war. Sein mitfühlendes Herz ließ ihn sofort handeln: Er goss Öl und Wein in die Wunden und verband sie notdürftig, trug den Verwundeten zum Esel, hob ihn in den Sattel und brachte ihn so bis zu einem Gasthaus, das an der Straße lag. Er sprach mit dem Wirt, gab ihm Geld für Zimmer und Essen und für alles, was der Kranke sonst noch brauchte. Dann verabschiedete er sich und sagte, er würde bei seiner Rückkehr auch das bezahlen, was der Wirt möglicherweise noch an Ausgaben haben würde.`

Nun fragte Jesus den Schriftgelehrten direkt: `Was meinst du? Wer war für das Opfer des Überfalls der Nächste?` Der Schriftgelehrte antwortete: `Natürlich der, der geholfen hat, der Samariter.` Jesus sagte: `Dann führe künftig dein Leben so, wie es der Samariter getan hat.` (Voget in Franze/Voget 2012, S. 158)

Aus dieser Geschichte leitet sich der Anspruch der Samariteranstalten ab:

„Der Zweck der Anstalten soll nach wie vor sein: Übung der Barmherzigkeit an Unmündigen und Elenden aller Art ohne Unterschiede der Konfession. Ferner ist der Zweck die Ausbildung von Arbeitern und Arbeiterinnen für den Barmherzigkeitsdienst und die Verbreitung christlicher Literatur.“ (Voget in Franze/Voget 2012, S. 159)

4.3 Das Leitbild der Samariteranstalten

Auszug aus dem Leitbild (vgl. Voget/ Hanke 2013, Broschüre ohne Seitenzahlen)

„Vision:

Wir in den Samariteranstalten unterstützen Kinder, alte Menschen, insbesondere Menschen mit Behinderung darin, frei und selbstbestimmt ihre unveräußerliche menschliche Würde lebendig gestalten zu können. ...

Leitbild:

Die Samariteranstalten wurden 1892 von Pastor Albert Burgdorf gegründet und sind seit 1911 in der Rechtsform einer Stiftung bürgerlichen Rechts. Ihre Aufgabe hat Albert Burgdorf so beschrieben: „Zweck der Stiftung ist die Übung der Barmherzigkeit an Unmündigen und Elenden aller Art ohne Unterschied der Konfession. Ferner ist ihr Zweck die Ausbildung von Arbeitern und Arbeiterinnen für den Barmherzigkeitsdienst und die Verbreitung christlicher Literatur.“ Diese Zweckbestimmung kennzeichnet die Samariteranstalten als diakonisches Unternehmen....

„Wir sind davon überzeugt: Jeder Mensch ist ein guter Gedanke Gottes; jedoch nicht jeder Mensch ist in der Lage, eigenständig seinen individuellen Alltag zu gestalten. Erforderliche Assistenz leisten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Samariteranstalten in den genannten Einrichtungen.“ ...

An drei Bezugspunkten orientieren wir unser Denken und Handeln für die Arbeit:

Christlicher Glaube leitet unsere Wertvorstellungen. Aus biblischen Wurzeln klären wir, was gut ist (Mi 6,8) und wem das Gute wie zukommen soll (Lk 10, Math 25,31 ff). Für uns ist auslegungsbedürftig, wie Zuspruch und Anspruch christlichen Glaubens im Alltag der Samariteranstalten zu gestalten sind. Der Arbeitsalltag ist geprägt von funktionalen Aufgaben und spirituellen Angeboten; Klienten erwarten Assistenz und persönliche Zuwendung; Mitarbeiter wollen wahrgenommen und unterstützt werden; die Organisation erfordert Strukturen und Abläufe: ...

Wirtschaftliche Verantwortung hält uns dazu an, Mitarbeitende zu fördern, Strukturen und Abläufe effizient und effektiv zu organisieren, die Infrastruktur zu pflegen und die wirtschaftliche Realität zu beachten. Wachstum des Unternehmens ist kein eigenständiges Ziel, kann aber durchaus Mittel zur Zweckbestimmung sein. ...

Alle Mitarbeitenden unbeschadet der besonderen Verantwortung des Kuratoriums und des Vorstandes, übernehmen die Verantwortung, diese Leitlinien zu verwirklichen. Grundsätzlich ist ein Leitbildprozess nicht abgeschlossen, sondern auf Grundlage der Bezugspunkte immer wieder zu überprüfen. ...

Strategie

Die Samariteranstalten sind eine diakonische Einrichtung:

Biblisch-reformatorische Grundlegung und kirchliche Orientierung sind von bleibender, herausragender Bedeutung.

Strategische Verantwortung und Konsequenz:

Die Samariteranstalten verpflichten sich, immer wieder zu aktualisieren, wie in ihrer jeweiligen Gegenwart „Diakonisch“ beschrieben werden kann und wie nach den Worten des Stifters, „Übung der Barmherzigkeit“ lebendig werden kann. ...

Die Samariteranstalten sind ein Unternehmen der Sozialwirtschaft

Bildung, Behindertenhilfe und Altenhilfe als Schwerpunkt sozialer Arbeit basieren auf dem aktuellen Stand wissenschaftlicher Reflexion im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben.

Strategische Verantwortung und Konsequenz:

Die Samariteranstalten sind in einem steten Prozess qualifizierter Weiterentwicklung sowohl inhaltlicher wie struktureller Art. Zentrale Bedeutung gegenüber dem Auftrag wie den „Auftraggebern“ haben die Begriffe „Qualität der Arbeit“ und Verantwortung der Mitarbeitenden“. ...

Die Samariteranstalten sind ein wirtschaftlich handelndes Unternehmen

Die Frage nach dem Kunden, die Bedeutung des Mitarbeitenden sowie das ökonomische Minimal-Maximal-Prinzip sind die Basis unternehmerischen Handelns.

Strategische Verantwortung und Konsequenz

Informationen und Erfahrungen der unterschiedlichen Arbeitsfelder werden am Menschen orientiert zusammen geführt.

„Unsere Antwort ist Ja! Und nun bitte Ihre Frage!“ ...

Um dieses Ziel zu verwirklichen, arbeiten die Samariteranstalten nach den Gesetzmäßigkeiten unternehmerischen Handelns.

Kommunikation

Drei Faktoren bestimmen die alltägliche Arbeit

Haltung – Qualifizierung – Kommunikation

Die Kommunikation ist das „Nervensystem“ eines Unternehmens, also auch der Samariteranstalten. In der Kommunikation fließen Haltung und Qualifizierung zusammen. Die Samariteranstalten erwarten und fördern, dass Mitarbeitende einander loben, fragen, wertschätzend zuhören, kritisieren, Entscheidungen offen legen, Unsicherheiten ansprechen.

Mitarbeitende treffen Entscheidungen; sie sind bereit, diese zu verantworten und gegenüber Bewohnern, anderen Mitarbeitern, Vorgesetzten und gegebenenfalls Angehörigen offenzulegen. ...

Jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf persönliche Förderung: Diese beinhaltet eine Rückmeldung zu geleisteter Arbeit, Überlegung zur Weiterentwicklung und weiteren Qualifizierungen, mithin also zur Personalentwicklung. ...

Um die Zusammenarbeit und mithin die Zweckerfüllung der Samariteranstalten kontinuierlich zu verbessern, bedarf auch jede Führungskraft der persönlichen Rückmeldung durch „ihre“ Mitarbeiter.

Rückmeldungen, die immer auch Momente von Beurteilung enthalten, können zu Konflikten ... führen. „Wer einen Konflikt ansieht, sieht die Realität an. Aber wer will das schon?“ Gemeinsam ist allen Mitarbeitenden der Anspruch, in Konflikten eine gemeinsame Lösung mit verbindlicher Absprache zu finden. Konflikte werden grundsätzlich vertraulich behandelt.

Die besondere Verantwortung einer Führungskraft besteht in der Wahrnehmung der Fürsorgepflicht, die Dienst- und Fachaufsicht für die Mitarbeiter sowie in der Gestaltung der Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen der Samariteranstalten.“ (Voget/Hanke 2013 ohne Seitenangaben)

Bereiche der Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree:



Abbildung 45: Bereiche der Samariteranstalten (Voget/Hanke Leitbild 2013)

Dieses zugrundeliegende christliche Menschenbild mit seinen Werten: Barmherzigkeit und Offenheit für alle Glaubensrichtungen, wird sich anders auf die Ansprüche und Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirken als die eher monetären oder hedonistischen Werte anderer Unternehmen.

Das Menschenbild, das Mitarbeiter selbst von sich haben und das ihre Führungskräfte von ihnen haben, prägen die Mitarbeiterkultur und die Führungskultur. Das gelebte christliche und humanistische Menschenbild in einem Unternehmen zieht bestimmte Menschen an, sich diesem Unternehmen anzuschließen – und andere fühlen sich davon nicht angesprochen.

Einige Passagen im Leitbild, wie zum Beispiel der Anspruch auf Kommunikation und Lösung von Konflikten, sowie der Hinweis darauf, Kollegen zu loben, wertschätzend zuzuhören und andere deuten auf eine dialogische Kultur hin.

Die gesamte Beschreibung der Samariteranstalten und das Leitbild ist mit ihrer humanistischen und unterstützenden Weltanschauung Indiz dafür, dass sich die Samariteranstalten nach dem Modell der Spiral Dynamics (siehe Kapitel 2.5.4) auf der Ebene „GRÜN“ befinden. Welche Auswirkungen dies auf die empirische Untersuchung haben könnte, wird in Kapitel 6.7 und Kapitel 7 beschrieben.

5 METHODISCHES VORGEHEN

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen erklärt. Hierbei wird nach der Zielsetzung der Befragung auf die Zusammensetzung der Stichprobe und der Grundgesamtheit eingegangen. Der speziell für diese Untersuchung entwickelte Fragebogen wird in seinen drei Bestandteilen erklärt und das praktische Vorgehen der Untersuchungsdurchführung und eines Pretests in Form eines Workshops mit ausgewählten Mitarbeitern, zur Validierung des gesamten Fragebogens, beschrieben.

5.1 Zielsetzung der Befragung

Zielsetzung der Befragung ist herauszufinden, inwieweit es einen Zusammenhang zwischen dem dialogischen Verhalten der Führungskraft in der Beziehung zu seinem Mitarbeiter gibt und inwieweit sich dadurch eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit realisieren lässt.

Dabei wird folgendermaßen vorgegangen:

Es wird zunächst die Mitarbeiterzufriedenheit mit detaillierten Fragen zur Beziehung des Mitarbeiters zu seiner Führungskraft abgefragt. Diese Antworten zur Zufriedenheit zum einen und zum dialogischen Verhalten der Führungskraft und des Vorstandes zum anderen werden dann miteinander in Beziehung gebracht und mit Korrelationen, Varianzanalysen oder der multiplen linearen Regression berechnet.

Hiernach wird geprüft, inwieweit sich ein Zusammenhang feststellen lässt zwischen der vom Mitarbeiter wahrgenommenen psychologischen Präferenz seiner Führungskraft und der Zufriedenheit des Mitarbeiters mit dieser Führungskraft in den Grundregeln der humanistischen Psychologie, die eine Voraussetzung für dialogisches Vorgehen bilden (siehe Kapitel 2.5). Hierbei wird auf folgende Kriterien besonders eingegangen:

- Vertrauen zu der Führungskraft
- Wertschätzung durch die Führungskraft
- Vermittlung einer gemeinsamen Vision durch die Führungskraft
- ➔ dialogische Kommunikation mit der Führungskraft.

Es wurde untersucht, inwieweit die psychologische Präferenz des Mitarbeiters auf seine Bedürfnisse und Wichtigkeiten im Umgang mit seiner Führungskraft eine Rolle spielen. Es soll herausgefunden werden, ob jeder Mitarbeiter die gleichen Anforderungen an den Umgang mit seiner Führungskraft hat, oder ob es hier Unterschiede zwischen den Mitarbeitern mit unterschiedlichen psychologischen Präferenzen gibt.

Darauf aufbauend wird erforscht, inwieweit die Passung zwischen der vom Mitarbeiter wahrgenommenen eigenen psychologischen Präferenz und der wahrgenommenen psychologischen Präferenz der Führungskraft eine Rolle spielt für die Erwünschtheit eines dialogischen Verhaltens seitens des Mitarbeiters und der Fähigkeit, sich dialogisch zu verhalten seitens der Führungskraft.

Es sollte auch erforscht werden, inwieweit in bestimmten Passungs-Verhältnissen die Zufriedenheit generell größer oder geringer ist, und in welchen Passungs-Verhältnissen der dialogische Umgang durch die Führungskraft positiver oder negativer vom Mitarbeiter wahrgenommen wird.

Zur Vereinfachung wird in der Beschreibung der Untersuchung von vier verschiedenen psychologischen Persönlichkeitspräferenzen gesprochen, die in Kapitel 2.6.1 ausführlich besprochen wurden. Diese vier Orientierungen beschreiben eine psychologische Präferenz nach Riemann (1999) und werden wie folgt in der Untersuchung benannt:

- Autonomieorientierung
- Stimulanzorientierung
- Beziehungsorientierung
- Balanceorientierung

In Kapitel 7 werden aufgrund der Erkenntnisse der Erhebung Organisationsentwicklungskonzepte und Führungskräfte Trainings zur Verbesserung des Führungsalltages vorgestellt.

5.2 Zusammensetzung der Stichprobe

Die Grundgesamtheit der Stichprobe umfasst 648 Mitarbeiter, die sich wie folgt aufteilen (nach Angaben der Personalabteilung der Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree im März 2014).

Nach Geschlecht:

- 201 Männer (31 Prozent)
- 447 Frauen (69 Prozent)

Nach Funktion:

- 40 Mitarbeiter mit Leitungsfunktion
- 608 Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion

Innerhalb der Leitungsfunktion befinden sich drei Bereichsleiter, die dem Vorstand direkt unterstehen und 37 Teamleiter, die den Bereichsleitern berichten. Die Unterscheidung zwischen Bereichs- und Teamleitung wird in der Stichprobe aufgrund des Wunsches nach Anonymität nicht sichtbar.

Nach Arbeitsvertrag:

- 137 befristet (21 Prozent)
- 511 unbefristet (79 Prozent)

Von den 648 Mitarbeitern kamen 364 ausgefüllte Fragebögen zurück, das entspricht einer Beteiligung von 56 Prozent.

Hierbei hat sich für die Stichprobe folgende demografische Aufteilung ergeben:

Die Anzahl der Stichprobe umfasste 364 ausgefüllte Fragebögen. Da aber nicht alle Mitarbeiter alle demografischen Angaben gemacht haben, konnten hier zum Beispiel bei der Aufteilung der Geschlechter nur 352 Mitarbeiter gezählt werden. Der Grund dafür, dass nicht in allen nachfolgenden Tabellen eine Gesamtzahl von 364 erreicht wurde, ist damit zu begründen, dass auch die Fragebögen, bei denen einzelne Items nicht ausgefüllt wurden, mit in die Gesamtberechnung eingingen. Die Lücken bei den Angaben beziehen sich in erster Linie auf die demografischen Daten.

Aufteilung der Stichprobe nach Geschlechtern:

Die Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree haben bei 69 Prozent einen relativ hohen Frauenanteil, was an den Tätigkeiten als Lehrerin und Pflegerin liegt, die heute immer noch mehr von Frauen als von Männern ausgeübt werden.

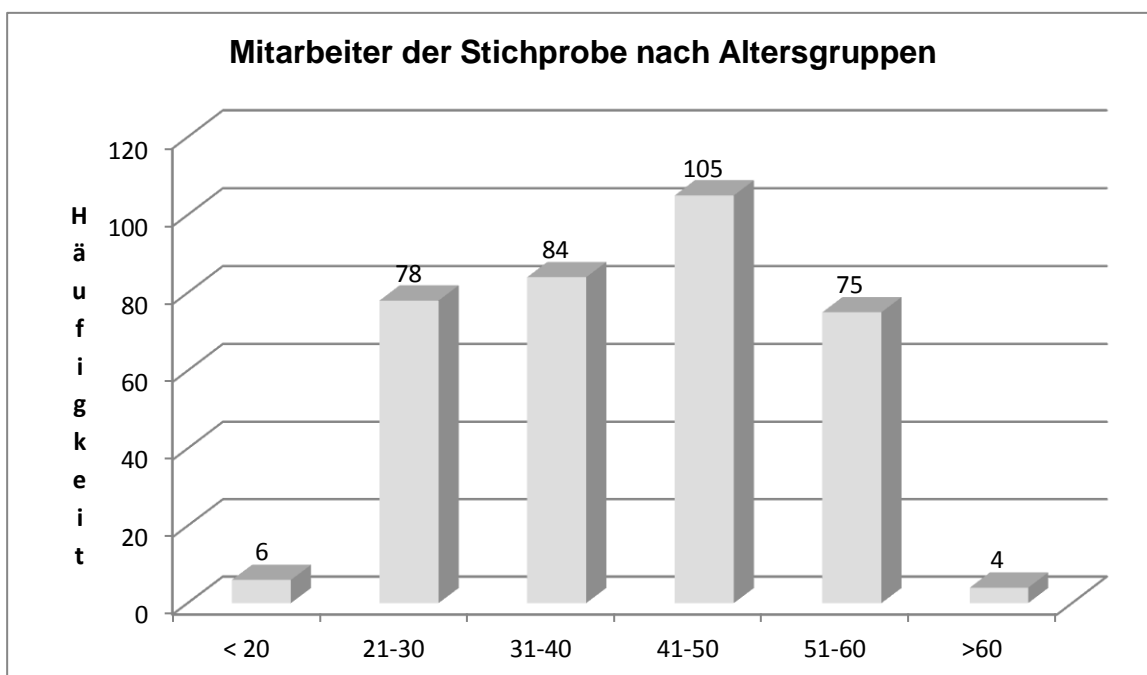
Tabelle 1: Demografische Verteilung der Mitarbeiter nach Geschlecht



Aufteilung der Stichprobe nach Altersgruppen:

Die Verteilung der Altersgruppen der Stichprobe hat ihren Schwerpunkt bei den über 40-jährigen (52,2 Prozent), innerhalb der Grundgesamtheit sind 58,9 Prozent (Angabe der Personalabteilung der Samariteranstalten) über 40 Jahre alt. Es befinden sich daher zu wenig Mitarbeiter im Alter unter 30, um den demografischen Wandel intern lösen zu können.

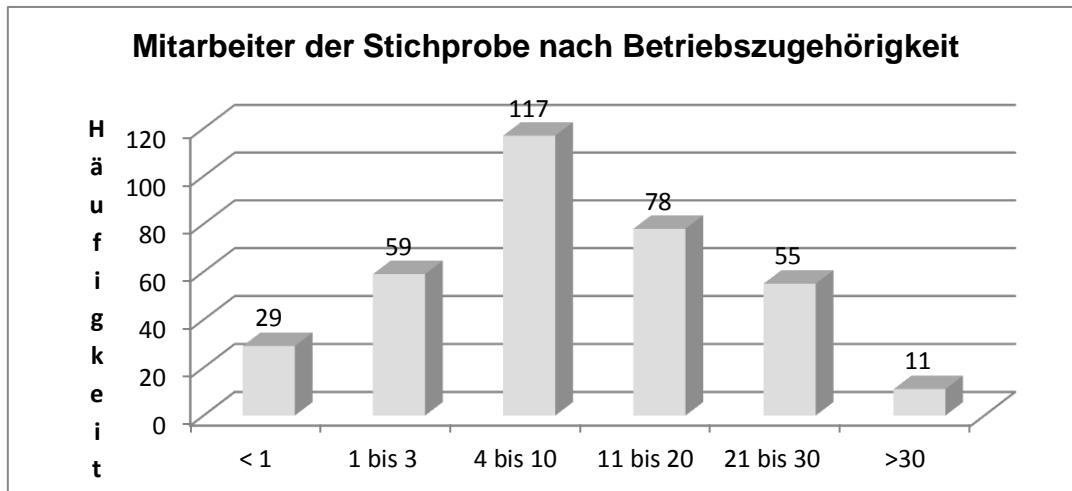
Tabelle 2: Demografische Verteilung der Mitarbeiter nach Altersgruppen



Aufteilung der Stichprobe nach Betriebszugehörigkeit in Gruppen:

Die Betriebszugehörigkeiten liegt bei über 41 Prozent der Mitarbeiter über 10 Jahren und kann als relativ hoch bezeichnet werden. Das mag auch an dem Standort Fürstenwalde liegen, in dem die Samariteranstalten der größte Arbeitgeber sind und die nächsten attraktiven Arbeitsalternativen 60 Kilometer weiter in Berlin zu finden sind.

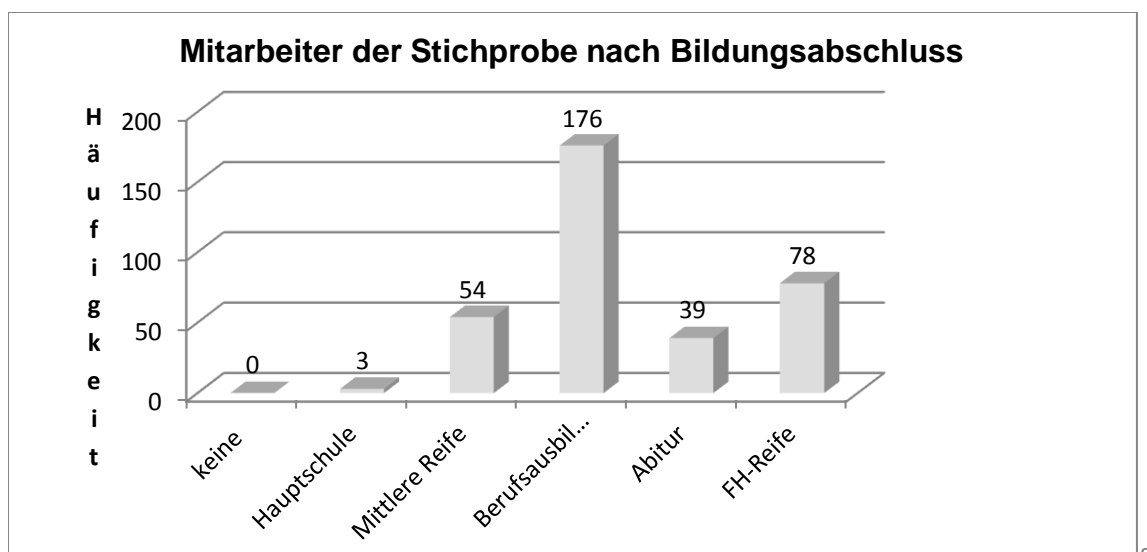
Tabelle 3: Demografische Verteilung der Mitarbeiter nach Betriebszugehörigkeit



Aufteilung der Stichprobe nach Bildungsabschluss:

Der Schwerpunkt bei der Stichprobe liegt bei den Mitarbeitern, die eine Berufsausbildung gemacht haben. Mitarbeiter ohne Ausbildung sind nicht in der Stichprobe enthalten.

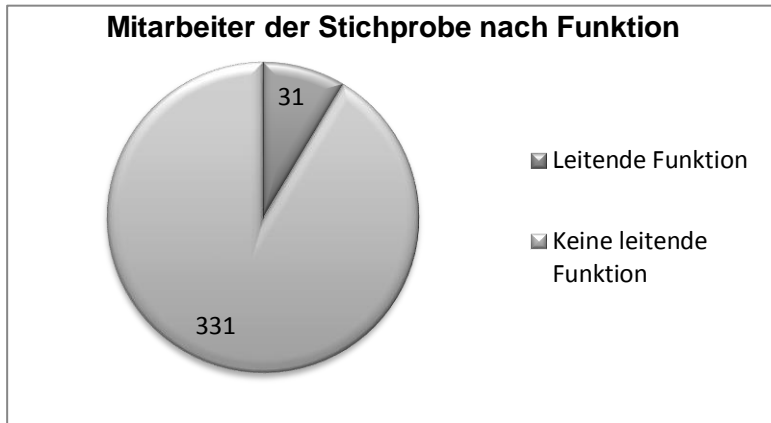
Tabelle 4: Demografische Verteilung der Mitarbeiter nach Bildungsabschluss



Aufteilung der Stichprobe nach Funktion:

Unter den 31 Mitarbeitern der Stichprobe mit leitender Funktion sind sowohl die Bereichsleiter, die dem Vorstand direkt unterstellt sind, als auch die Team- und Schulleiter, die den Bereichsleitern unterstellt sind, erfasst.

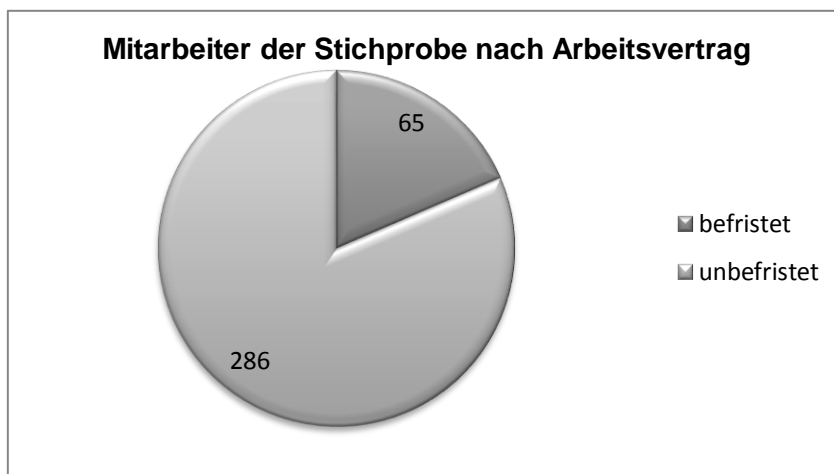
Tabelle 5: Demografische Aufteilung nach Funktion



Aufteilung der Stichprobe nach Arbeitsvertrag:

Es sind deutlich mehr Mitarbeiter mit einem unbefristeten Arbeitsverhältnis vorhanden als befristete Arbeitsverträge.

Tabelle 6: Demografische Aufteilung nach Arbeitsvertrag



5.3 Messinstrumente

Als Messinstrument der Befragung wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Da zu der Thematik des dialogischen Managements als Instrument zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit mit den Instrumenten der Riemannschen Typologisierung aus der Sicht dieser Forschungsfrage noch kein quantitativer Erhebungsbogen vorlag, wurde ein spezieller Fragebogen hierfür entwickelt.

Die Fragen zur allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit wurden in Anlehnung an die deutschsprachige Version des „Job Descriptive Index“, dem Arbeits-Beschreibungs-Bogens (vgl. Nerding 2011, S. 396), entwickelt und enthalten darin elf Fragekategorien. Die Formulierung der Items wurde auf die Zielgruppe der Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree abgestimmt und in einem Workshop validiert.

Bei den Skalen des Fragebogens wurden im demografischen Teil Ordinalskalen verwendet, die das Geschlecht, die Funktion oder den Arbeitsvertrag betreffen. Bei den Ratingskalen zur Messung der Zufriedenheit und Wichtigkeit bestimmter Konstrukte wurden Intervallskalen verwendet (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 184), die die Zustimmung oder Ablehnung zu einer Aussage in 6 Stufen erfragten.

Tabelle 7: Ratingskala für Zufriedenheit

stimmt gar nicht			stimmt völlig		
X = 1	X = 2	X = 3	X = 4	X = 5	X = 6

Bei dem Wahrnehmungstest zur Messung der selbst- und fremdwahrgenommenen psychologischen Präferenzen wurden ebenfalls Intervallskalen verwendet.

Tabelle 8: Ratingskala für Präferenzeinschätzung

Items der einen Präferenz (z.B. Autonomie- orientierung)	X= 3	X= 2	X= 1	X= 1	X= 2	X= 3	Items Alternativ- Präferenz (z.B. Beziehungs- orientierung)
---	---------	---------	---------	---------	---------	---------	--

Es wurde ein 6-er Rating gewählt, damit eine größere Differenzierung möglich ist und die Tendenz zur Mitte hier ausgeschlossen werden konnte (vgl. Bort/Döring 2006, S. 184). Zur Vereinheitlichung wurden alle Intervallskalen einheitlich mit einem 6-er Rating ausgestattet. Die Beantwortung der Fragebögen durch die Mitarbeiter nimmt circa 20 Minuten in Anspruch.

5.3.1 Fragebogen Teil A: Demografische Daten

Damit in den Auswertungen zur Mitarbeiterzufriedenheit auch Rückschlüsse zum Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Funktion und weiteren demografischen Daten getroffen werden konnten, wurden am Ende des Fragebogens die demografischen Daten erfragt.

Diese Angaben waren insbesondere wichtig, um Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit und dem Bildungsabschluss, der empfundenen Belastung und dem Alter oder der Zufriedenheit und dem Geschlecht nachvollziehen zu können.

Die Fragen wurden zum Teil in Cluster verpackt, da eine Diskussion innerhalb einer Mitarbeiterversammlung deutlich zeigte, dass die Anonymität eine sehr große Rolle für die Teilnahme an der Befragung spielte.

Folgende Angaben sollten zur Demografie gemacht werden:

- Alter in 6 Clustern
- Betriebszugehörigkeit in 6 Clustern
- Wöchentliche Arbeitszeit in Stunden
- Höchster Bildungsabschluss in 6 Clustern
- Arbeitsverhältnis befristet oder unbefristet durch das Setzen eines entsprechenden Kreuzes
- Leitende Funktion oder keine leitende Funktion durch das Setzen eines entsprechenden Kreuzes

Obwohl die Clusterbildung eine Zuordnung der Mitarbeiter unmöglich machte und die Bögen absolut anonym abgegeben wurden, fehlten bei den 364 zurückgegebenen Fragebögen bei über 10 Bögen teilweise die Antworten zur Demografie. Diese Bögen gingen trotzdem in die Untersuchung ein, da alle inhaltlichen Angaben ausgewertet werden konnten.

5.3.2 Fragebogen Teil B: Ermittlung der psychologischen Persönlichkeits-Präferenz

Die Theorie zu verschiedenen Präferenzen nach Riemann wurde im Kapitel 2.6. erläutert. Der Fragebogen zur Feststellung einer Tendenz für eine psychologische Präferenz wurde als Alternativabfrage konstruiert. Die Items wurden in Anlehnung an die psychologischen Präferenzen von Riemann (1999) als Eigenschaften der vier Persönlichkeitspräferenzen formuliert und in einem Validierungsworkshop mit 15 Mitarbeitern der Samariteranstalten auf ihre Verständlichkeit geprüft.

Der Test fragte zum einen die Präferenz für autonomie- versus beziehungsorientiertes und zum anderen die Präferenz für balance- versus stimulanzenorientiertes Handeln ab. Dieselben Items wurden einmal für die Selbstwahrnehmung des Probanden und die Einschätzung ihrer Führungskraft herangezogen. Somit konnte in der Auswertung verglichen werden, inwieweit die Passung der beiden Wahrnehmungen für die Zufriedenheit des Mitarbeiters und für die Einschätzung ihrer Führungskraft in den Disziplinen des dialogischen Managements (vgl. Petersen 2003, S. 365) eine Rolle spielten.

Die beiden Möglichkeiten wurden jeweils als Alternativ-Items abgefragt, das heißt, die Angaben für die Beziehungs- und Autonomieorientierung befinden sich im selben Item. Durch das Vergeben eines Kreuzes entschied sich der Proband für die Zuordnung zu der einen oder anderen Präferenz mit der entsprechenden Punktzahl (siehe Tabelle 8, Seite 187).

Es wurden Items gesammelt, die den Eigenschaften der vier verschiedenen psychologischen Präferenzen nach Riemann (1999) entsprechen.

Dabei sind folgende Items pro Präferenz zur Berücksichtigung gekommen und wurden in einem Item als Alternativfrage angeboten. Tabelle 8 auf Seite 187 zeigt die Systematik und die folgende Tabelle 9 die kompletten 16 Items und ihre Zuteilung zu den vier Präferenzen.

Tabelle 9: Fragebogen mit Zuteilung der Antworten zu den Präferenzen

Autonomieorientierung				Beziehungsorientierung			
	3	2	1	1	2	3	
Ich bin voraus gehend							Ich bin zurückhaltend
Ich bin drängend							Ich bin abwartend
Ich bin ergebnisorientiert							Ich bin beziehungsorientiert
Ich bin Wortführer einer Gruppe							Ich bin ruhig in Gruppen
Ich verfolge energisch mein Ziel							Ich passe mich den anderen an
Ich verfolge eigene Interessen							Ich verfolge die Interessen anderer
Ich bin lieber der, der bestimmt							Ich bin lieber der, der mitgeht
Ich bin robust							Ich bin empfindsam
Ich bin durchsetzungsfähig							Ich bin anpassungsfähig
Ich bin konfrontativ							Ich bin friedliebend
Ich bin eher ein Einzelgänger							Ich bin eher teamorientiert
Ich grenze mich ab							Ich bin teilnehmend
Ich bin wettbewerbsorientiert							Ich bin harmonieorientiert
Ich will gewinnen							Ich bin rücksichtsvoll
Ich bin direkt							Ich bin diskret
Ich bin eher ein Anführer							Ich bin eher ein Freund
Stimulanzorientierung				Balanceorientierung			
Ich prüfe und hinterfrage wenig							Ich bin genau und prüfe präzise
Ich riskiere gerne etwas							Ich bin vorsichtig
Ich bin fröhlich							Ich bin nachdenklich
Ich bin chaotisch							Ich bin methodisch
Ich bin optimistisch							Ich bin pessimistisch
Ich fühle mich wohl bei Unordnung							Ich brauche Ordnung
Ich bin lieber gesprächig							Ich bin lieber still und höre zu
Ich bin anderen gegenüber offen							Ich bin anderen gegenüber skeptisch
Ich bin emotional							Ich bin rational
Ich erzähle menschl. Geschichten							Ich führe Zahlen und Fakten an
Ich falle auch gern mal auf							Ich halte mich lieber im Hintergrund
Ich schaue auf die große Linie							Ich bin detailorientiert
Ich bin leicht zu begeistern							Ich muss genau überzeugt werden
Ich entscheide erst u. denke dann							Ich prüfe, bevor ich entscheide
Ich bin spontan und impulsiv							Ich planvoll und überlegt
Ich entscheide aus dem Bauch							Ich entscheide analytisch

5.3.3 Fragebogen Teil C: Allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit

Der Fragebogenteil zur allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit wurde in Anlehnung an den Arbeitsbeschreibungs-Bogen ABB (vgl. Nerdinger 2011, S. 396) verwandt, siehe Kapitel 2.4, und auf die Bedürfnisse und den Sprachgebrauch der Mitarbeiter in den Samariteranstalten abgestimmt.

Folgende 11 Items entsprechen den Fragen des ABB (vgl. Nerdinger 2011, S. 396) und wurden für die Messung der allgemeinen und speziellen Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner Arbeitssituation abgefragt:

- Zufriedenheit mit der Tätigkeit insgesamt
- Zufriedenheit mit der Bezahlung
- Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft
- Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten
- Zufriedenheit mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten
- Zufriedenheit mit der Organisation der Arbeit
- Zufriedenheit mit den Kollegen
- Zufriedenheit mit der Gesamtleitung durch den Vorstand
- Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzzufriedenheit
- Zufriedenheit mit der allgemeinen Lebenssituation
- Zufriedenheit mit dem Arbeitsschutz

Folgende Items dienen zur Überprüfung der ersten 11 Items:

Die Zufriedenheit mit der Bezahlung wurde mit zwei zusätzlichen Items überprüft

- Ich arbeite hier, weil ich bei einem vergleichbaren Arbeitgeber weniger verdienen würde.
- Wenn mir ein Arbeitgeber ein Angebot mit einem höheren Gehalt machen würde, würde ich wechseln.

Diese Fragen boten sich an, da die Samariteranstalten in der Region und dieser Branche die beste Bezahlung bieten.

Die folgenden beiden Fragen nach den Freunden im Kollegenkreis überprüfen die Zufriedenheit (vgl. Nink 2014a, S. 42) und sind vor allem in der Kombination mit den psychologischen Präferenzen der Mitarbeiter interessant.

- Ein Freund unter den Kollegen
- Private Unternehmungen mit den Kollegen

Die Kontrollfragen zur Angst und Freude zeigen im Zusammenhang mit der entsprechenden Präferenz die Unterschiede der psychologischen Persönlichkeiten. Hier wurden zwei Kontrollfragen gestellt:

- Angst, zur Arbeit zu gehen
- Freude, zur Arbeit zu gehen

Die Überlastung ist als Kontrollinstrument zur Mitarbeiterzufriedenheit in Beziehung zum Alter interessant und ergibt sich aus der körperlich und seelisch schwierigen Arbeit mit geistig- und körperlich behinderten Menschen. Hier wurde folgendes gefragt:

- Überlastung mit der Arbeitssituation

Aus dem Grund, dass sich Arbeitnehmer eine hohe Fürsorge seitens ihrer Arbeitgeber wünschen (vgl. Zok 2011 in Badura et al. 2011, S. 27-36), wurde die Frage mit der Zufriedenheit in der Gesundheitsfürsorge eingefügt:

- Zufriedenheit mit der Gesundheitsfürsorge.

Zur speziellen Verdichtung der Zufriedenheit mit der Führungskraft in Bezug auf ihr dialogisches Verhalten wurde die Frage nach

- der speziellen Zufriedenheit mit der Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft
und
- der allgemeinen Zufriedenheiten mit der Führungskraft

gestellt und wurde dann im speziellen Frageteil noch einmal hinterfragt und spezialisiert.

Der Fragebogen zur allgemeinen Zufriedenheit ist in folgender Tabelle 10 abgebildet.

Tabelle 10: Fragebogen Allgemeine Zufriedenheit

	Bitte setzen Sie in jede Zeile ein Kreuz	Stimmt nicht				Stimmt	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ich bin insgesamt mit meiner Tätigkeit zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ich bin mit der Bezahlung zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ich bin mit meiner direkten Führungskraft zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ich bin mit meinen Arbeitszeiten zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Ich bin mit meinen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Ich bin mit der Organisation der Arbeit zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Ich bin mit meinen Kollegen zufrieden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Ich bin mit der Gesamtleitung durch den Vorstand zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Ich bin mit der Arbeitsplatzsicherheit (Angst vor Kündigung) zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Ich bin insgesamt mit meiner Lebenssituation zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Ich habe Angst zur Arbeit zu gehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Ich habe mindestens einen guten Freund unter meinen Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Ich unternehme auch Privates mit den Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Die Arbeit fällt leichter, weil wir so ein gutes Team sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Ich arbeite hier, weil ich bei einem vergleichbaren Arbeitgeber weniger verdienen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Wenn mir ein Arbeitgeber ein Angebot mit einem höheren Gehalt machen würde,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Ich gehe jeden Tag mit Freude zur Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Ich bin mit der Kommunikation zwischen meiner Führungskraft und mir zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz wohl und sicher (Arbeitsschutz).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Ich fühle mich durch meine tägliche Arbeit überlastet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Ich bin mit der betrieblichen Gesundheitsfürsorge zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3.4 Fragebogen Teil C: Spezielle Mitarbeiterzufriedenheit mit der Führungskraft und Verbesserungspotenziale

Die spezielle Zufriedenheit mit der Führungskraft in Bezug auf die vier zu untersuchenden Kriterien: Vertrauen, Wertschätzung, Vision und dialogische Kommunikation wurden in der Art abgefragt, dass zunächst ein Ist-Zustand bestimmt wurde, danach die Wichtigkeit des Kriteriums und zum Ende sein Verbesserungspotenzial.

- Bestimmung des Istzustandes des Kriteriums
- Wichtigkeit des Kriteriums
- Verbesserung der Zufriedenheit, wenn das Kriterium höher ausgeprägt wäre

Die Reihenfolge wurde unterbrochen, um hier eine zu starke Beantwortung nach sozialer Erwünschtheit (vgl. Bortz 2006, S. 231) und der Angst der Mitarbeiter, eine negative Aussage über ihre Führungskraft zu machen, zu umgehen.

Bei dem ersten Pretest waren die Fragen in der oben angegebenen Reihenfolge angebracht und es wurde festgestellt, dass hier häufig nach einem Antwortmuster geantwortet wurde, das sich dann über alle Fragen des Fragebogens durchzog. Nach der Umstellung der Fragen im zweiten Test konnte hier eine deutlich bessere Streuung der Antworten festgestellt werden.

Die drei Fragebögen zur Messung des Istzustandes, der Wichtigkeit und des Verbesserungspotenzials zeigt folgende Abbildung 46.

Bitte EIN Kreuz pro Zeile

Bitte setzen Sie in jede Zeile ein Kreuz		Stimmt gar nicht			Stimmt völlig		
30.1	Es besteht ein großes Vertrauen zwischen mir und meiner direkten Führungskraft.						
40.1	Ich fühle mich von meiner direkten Führungskraft besonders wertgeschätzt.						
50.1	Meine direkte Führungskraft und ich haben gemeinsame berufliche Visionen und Ziele.						
60.1	Ich kann mit meiner direkten Führungskraft alles Berufliche auf Augenhöhe besprechen.						
31.1	Ich kann eigenverantwortlich arbeiten.						
32.1	Ich wende mich bei beruflichen Problemen vertrauensvoll an meine direkte Führungskraft.						
33.1	Wenn ich einen Fehler gemacht habe, wende ich mich ohne Bedenken an meine direkte Führungskraft.						
41.1	Wenn mir etwas an den Arbeitsabläufen nicht gefällt, dann diskutieren meine direkte Führungskraft und ich so lange auf Augenhöhe bis wir beide zufrieden sind.						
42.1	Der Vorstand ist in seinen Entscheidungen darauf bedacht, dass er uns mit einbezieht.						
51.1	Ich erfahre ein großes Gemeinschaftsgefühl bei meiner täglichen Arbeit.						
51.1	Ich vertraue meiner Führungskraft, dass ich ihr auf Augenhöhe auch Kritisches sagen kann, ohne dabei Nachteile zu erfahren.						
52.1	Ich vertraue darauf, dass ich dem Vorstand Kritisches auf Augenhöhe sagen kann, ohne daraus Nachteile zu erfahren.						
53.1	In Teambesprechungen diskutieren wir auf Augenhöhe.						

Bitte EIN Kreuz pro Zeile

Bitte setzen Sie in jede Zeile ein Kreuz		Stimmt gar nicht			Stimmt völlig		
50.2	Das Vertrauen zu meiner direkten Führungskraft ist mir wichtig.						
40.2	Es ist mir wichtig, Wertschätzung von meiner direkten Führungskraft zu erfahren.						
50.2	Gemeinsame Visionen und Ziele mit meiner direkten Führungskraft zu haben, ist mir wichtig.						
50.2	Der Dialog auf Augenhöhe mit meiner direkten Führungskraft ist mir wichtig.						
31.2	Es ist mir wichtig, eigenverantwortlich arbeiten zu können.						
32.2	Dass ich mich mit beruflichen Problemen vertrauensvoll an meine direkte Führungskraft wenden kann ist mir wichtig.						
33.2	Es ist mir wichtig, mich bedenkenlos mit Fehlern an meine direkte Führungskraft wenden zu können.						
41.2	Die gemeinsame Diskussion um Arbeitsabläufe mit meiner direkten Führungskraft auf Augenhöhe ist mir wichtig.						
42.2	Es ist mir wichtig, dass uns der Vorstand in seine Entscheidungen mit einbezieht.						
51.2	Mir ist es wichtig, ein Gemeinschaftsgefühl zu haben.						
51.2	Der Dialog auf Augenhöhe und das Gefühl, meiner direkten Führungskraft auch Kritisches sagen zu können, ohne dabei Nachteile zu erfahren, ist mir wichtig.						
52.2	Die Möglichkeit mit dem Vorstand auf Augenhöhe Kritisches auszutauschen, ohne dabei Nachteile zu erfahren, ist mir wichtig.						
53.2	Die Diskussionen auf Augenhöhe mit den Kollegen ist mir wichtig.						

Bitte EIN Kreuz pro Zeile

Bitte setzen Sie in jede Zeile ein Kreuz		Stimmt gar nicht			Stimmt völlig		
30.3	Wenn das Vertrauen zwischen mir und meiner direkten Führungskraft noch größer wäre, wäre ich zufriedener.						
40.3	Wenn mich meine direkte Führungskraft noch mehr wertschätzen würde, wäre ich zufriedener.						
50.3	Wenn die Ziele und Visionen mehr im Vordergrund stehen würden, wäre ich zufriedener.						
50.3	Wenn meine Führungskraft und ich noch mehr auf Augenhöhe kommunizieren würden, wäre ich zufriedener.						
51.3	Wenn ich eigenverantwortlicher arbeiten könnte, wäre ich zufriedener.						
52.3	Wenn ich mich bei beruflichen Problemen noch vertrauensvoller an meine direkte Führungskraft wenden könnte, wäre ich zufriedener.						
33.3	Wenn ich weniger Bedenken hätte, meiner direkten Führungskraft Fehler einzugestehen, wäre ich zufriedener.						
41.3	Wenn meine direkte Führungskraft noch mehr auf Augenhöhe über Arbeitsabläufe mit mir diskutieren würden, um einen gemeinsamen Konsens zu finden, wäre ich zufriedener.						
42.3	Wenn wir mehr in die Entscheidungen des Vorstandes einbezogen wären, wäre ich zufriedener.						
51.3	Wenn es noch mehr Gemeinschaftsgefühl bei uns gäbe, wäre ich zufriedener.						
51.3	Wenn ich noch mehr mit meiner direkten Führungskraft Kritisches auf Augenhöhe besprechen könnte, wäre ich zufriedener.						
52.3	Wenn ich dem Vorstand noch mehr Kritisches auf Augenhöhe sagen könnte, wäre ich zufriedener.						
53.3	Wenn wir im Team mehr auf Augenhöhe diskutieren würden, wäre ich zufriedener.						

Abbildung 46: Fragebogen Zufriedenheit mit dialogischem Verhalten der Führungskraft

5.4 Untersuchungsdurchführung

Zu Beginn dieser Forschungsarbeit fand ein Gespräch mit dem Vorstand der Samariteranstalten statt. Hierbei wurden die Wünsche der Einrichtung, zum Beispiel durch eine höhere Transparenz der Einstellung der Mitarbeiter zu ihren Führungskräften die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen und in der Zukunft gegebenenfalls zu erhöhen, mit den Zielen der Forschungsarbeit abgeglichen. Hierbei ist das besondere Problem der Samariteranstalten der demografische Wandel, verbunden mit der Problematik in der Region Fürstenwalde, genügend junges und gut ausgebildetes Nachwuchspersonal zu finden, zur Sprache gekommen. Nach Abgleich der gegenseitigen Interessen wurde das Vorgehen und die Art der internen Kommunikation festgelegt.

Bevor weitere Schritte geplant werden konnten, fand ein weiteres Gespräch mit der Mitarbeiterverwaltung (Betriebsrat) statt, in dem das Vorhaben und der erste Entwurf des Fragebogens vorgestellt wurden. Der Mitarbeiterverwaltung war es an dieser Stelle wichtig, ein absolut anonymes Verfahren sicher zu stellen. Unter dieser Voraussetzung hatte die Befragung eine sehr hohe Zustimmung seitens der Betriebsräte. Der nächste Schritt war die Bekanntmachung der Mitarbeiterbefragung auf einer Mitarbeiterversammlung im November 2013, zu der die Mitarbeiterverwaltung einlud.

Auf einer Bereichsleitersitzung wurde die Befragung den Führungskräften der ersten und zweiten Linie vorgestellt. Der erste Fragebogenentwurf wurde dort als erster Test von den Führungskräften ausgefüllt, die Zeit gemessen und die Wünsche der Führungskräfte im Anschluss diskutiert.

An dieser Stelle wurden folgende Änderungen des Fragebogens vorgenommen:

- Die bisher absoluten Fragen zum Alter und zur Betriebszugehörigkeit wurden in Cluster verwandelt.
- Die bisherige Reihenfolge des Fragenkomplexes zum Ist-Zustand des betreffenden Konstruktes, seiner Wichtigkeit und seines Verbesserungspotenzials wurden entzerrt, sodass sich der inhaltliche Zusammenhang nicht mehr auf den ersten Blick erkennen ließ. Dadurch wurde die Streuung der Antworten im zweiten Pretest deutlich erhöht.

Parallel zu den Veranstaltungen wurde in der Zeitschrift „Unterwegs“ ein Artikel zu der bevorstehenden Mitarbeiterbefragung veröffentlicht (siehe Anhang).

Im Anschluss an die Mitarbeiterversammlung und das Bereichsleitermeeting fand in der folgenden Woche ein Validierungsworkshop mit 15 ausgewählten Mitarbeitern aus allen Bereichen statt. Unter den Teilnehmer waren sowohl Bereichs- als auch Teamleiter, Mitarbeiter ohne leitende Funktion und Vertreter der Mitarbeiterverwaltung. Innerhalb dieses halbtägigen Workshops wurde zunächst der Fragebogen von den Teilnehmern ausgefüllt. Danach wurden sämtliche Formulierungen der einzelnen Fragen diskutiert und auf ihre Verständlichkeit hin überprüft. Hierbei wurden noch einige Formulierungen verändert.

Es wurde außerdem folgendes Verfahren zur absoluten Sicherstellung der Anonymität bei der Abgabe der Fragebögen aufgestellt.

Vervielfältigung des überarbeiteten Fragebogens durch das Sekretariat des Vorstandes, Verteilung des Materials zur Befragung durch das Sekretariat an die Bereichsleitungen zum Ende des Jahres 2013 mit einem Rückgabetermin der Bögen zu Ende Januar 2014.

Das Material zur Mitarbeiterbefragung:

- Fragebögen in Papierform in Anzahl der Mitarbeiter des Bereichs
- Blanco-Kuvert in Anzahl der Mitarbeiter des Bereichs
- eine von der Mitarbeiterverwaltung verschlossene Wahlurne pro Bereich
- ein Gimmick der live-academy als Geschenk für die Teilnahme (Typenrad-Würfel)
- Die Fragebögen wurden in den verschlossenen Urnen im Sekretariat abgegeben
- Die abgegebenen Fragebögen wurden mit Windows 2010 Excel codiert eingegeben und von einem Institut mit SPSS berechnet

Im Anschluss an die Dissertation wird eine Dokumentation in der Zeitschrift „Unterwegs“ erfolgen. Es ist außerdem ein Gespräch mit dem Vorstand angedacht, in dem einige Ergebnisse zunächst besprochen werden und eventuell Schulungsmaßnahmen für die Führungskräfte daraus entwickelt werden (vgl. Kapitel 7.4).

5.5 Angewandte statistische Verfahren

Die angewandten statistischen Verfahren, mit denen der in 5.3 beschriebene Fragebogen ausgewertet wurde, wurden mit MS Excel 2010 und IBM SPSS Statistics Version 22 berechnet.

5.5.1 Deskriptive Statistik

Mit der deskriptiven Statistik wurden Häufigkeiten und Verteilung der Teilnehmer auf Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit und der wahrgenommenen eigenen Präferenz und der wahrgenommenen Präferenz der Führungskraft ermittelt.

- Mittelwert: arithmetische Mittel, das den Durchschnittswert der Messwerte anzeigt.
- Modalwert: Wert, der innerhalb einer Verteilung am häufigsten vorkommt.
- Median: Halbiert die Verteilung, so dass genauso viele Messwerte über ihm wie unter ihm liegen.
- Varianz: Summe der quadrierten Abweichungen aller Messwerte vom Mittelwert, dividiert durch die Anzahl der Messwerte minus 1. Sei misst die Abweichung der Messwerte um ihren Mittelwert.
- Standard- Wurzel aus der Varianz und somit die Streuung, die zeigt, wie stark die abweichung: Messwerte um den Mittelwert streuen (vgl. Rasch et al. 2010, S. 15-21)

Korrelationen

Die Überprüfung der Zusammenhänge der Mitarbeiterzufriedenheit mit den unterschiedlichen Variablen wurden mit Korrelationen nach Spearman ρ (rho) berechnet, wenn es sich um ordinale Skalen handelte, und nach Pearsons Produkt-Moment-Korrelationen, wenn sie linear beschrieben waren. Hierbei wurde nach der von Cohen (1988) vorgeschlagenen Effektstärke vorgegangen:

Der Korrelationskoeffizient ρ (rho) rechnet Werte zwischen -1 und +1

- ein hoher Effekt liegt vor, bei ρ +/- 0,5
 - ein mittlerer Effekt liegt vor, bei ρ +/- 0,3
 - ein kleiner Effekt liegt vor, bei ρ +/- 0,1
- (vgl. Rasch et al. 2010, S. 133)

5.5.2 Inferenzstatistik

Die Signifikanz wurde mit dem p-Wert getestet und ein α -Niveau von 0,05 festgelegt.

- eine extrem hohe Signifikanz liegt vor, wenn $p < 0,001$
- eine hohe Signifikanz liegt vor, bei $p < 0,01$
- eine Signifikanz liegt vor, bei $p < 0,05$
- keine Signifikanz liegt vor, bei $p > 0,05$

Varianzanalyse mit F- Test

Bei dem Vergleich von mehr als zwei unabhängigen Variablen, hier die vier nominalskalierten psychologischen Präferenzen, mit der intervallskalierten Zufriedenheit mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten wurde der F-Test eingesetzt, um die Wirkung der jeweiligen Prädiktoren (vier Präferenzen) dahingehend zu prüfen, welchen Erklärungsbeitrag sie im Hinblick auf die Fragestellung der Zufriedenheit leisten.

Post-hoc-Vergleiche

In den Fällen, in denen die vier Präferenzen gegeneinander auf ihre Signifikanz zu einer unabhängigen Variablen getestet werden sollten, wurden nach der Varianzanalyse Post-hoc-Vergleiche erstellt, die aufklärten zwischen welchen Präferenzen Unterschiede bezüglich einer bestimmten Fragestellung existieren.

T-Test für unabhängige Stichproben

Bei der Überprüfung von Mittelwerten innerhalb zweier Gruppen (Männer – Frauen, Vorstand – Führungskraft) wurde der T-Test verwandt. Er misst, ob es zwischen den beiden verglichenen Gruppen tatsächlich einen signifikanten Unterschied gibt oder ob der Unterschied zufällig ist (vgl. Rasch et al. 2010, S. 43-111).

Chi-Quadrat-Test

Bei den Vergleichen nominalskalierten abhängiger und unabhängiger Variablen, wie hier der Vergleich zwischen den Geschlechtern bzw. der Führungsposition zu den Präferenzen wurde die Varianzanalyse mit dem Chi-Quadrat getestet.

Multiple lineare Regression

Die multiple Regression misst den Zusammenhang zwischen mehreren Prädiktoren und einer abhängigen Variable. Sie wurde eingesetzt, um herauszufinden, welcher Satz an Prädiktoren die Wirkung des dialogischen Managements auf die Mitarbeiterzufriedenheit am besten beschreibt und welcher der Prädiktoren den größten Einfluss hat. .

5.6 Statistische Daten

Cronbachs Alpha

Für die Überprüfung des Einschätzungstests der Selbstwahrnehmung und der Wahrnehmung der Führungskraft wurde zur Reliabilitätsmessung Cronbachs Alpha herangezogen. Cronbachs Alpha ist die Standardmethode zur Schätzung der inneren Konsistenz einer Reihe von Items und steigt mit der Anzahl der Items an (vgl. Raithel 2008, S. 113-117).

Mit Hilfe von Cronbachs Alpha kann die Reliabilität eines Tests dadurch verbessert werden, dass diejenigen Items, die eine unzureichende interne Konsistenz haben, entfernt oder ausgetauscht werden.

Cronbachs Alpha für die Berechnung der Zufriedenheit mit der Führungskraft und ihren dialogischen Fähigkeiten ergab einen Wert von 0,935.

Tabelle 11: Cronbachs Alpha für Messung der humanistischen Werte

Cronbachs Alpha	Reliabilität der humanistischen Werte zur Messung der Zufriedenheit mit der Führungskraft
α	0,935

Bei einem Cronbachs Alpha von 0,935 zeigte sich eine sehr hohe innere Konsistenz der Items zur Abfrage der Zufriedenheit in Verbindung mit den dialogischen Fähigkeiten der Führungskraft.

Im Nachfolgenden wird ausführlich auf die Berechnung der verschiedenen Messskalen zur Bestimmung der selbstwahrgenommenen Präferenz des Mitarbeiters und der von ihm wahrgenommenen Präferenz seiner Führungskraft eingegangen. Da der folgende Test ein neu entwickelter Test zur Bestimmung der psychologischen Präferenz ist, können hier für weitere Untersuchungen eventuell Verbesserungen vorgenommen werden. Die Items in jeder Reihe, die für eine höhere innere Konsistenz ausgetauscht werden können, sind in den Tabellen jeweils farblich unterlegt.

Cronbachs Alpha für die Berechnung des Persönlichkeits-Präferenz-Tests

Tabelle 12: Cronbachs Alpha Präferenz Selbsteinschätzung

Selbstwahrnehmung	Autonomie-Selbst	Stimulanz-Selbst	Beziehung-Selbst	Balance-Selbst
α	0,713	0,664	0,733	0,719

Tabelle 13: Cronbachs Alpha für Autonomie-Präferenz Selbstwahrnehmung

	Items für autonomieorientierte Selbstwahrnehmung $\alpha= 0,713$	MW	s	N	C, ohne dieses Item
1	vorausgehend – zurückhaltend	1,06	1,011	353	0,690
2	ergebnisorientiert - beziehungsorientiert	0,95	0,995	353	0,710
3	verfolge mein Ziel – passe mich an	0,98	0,941	353	0,689
4	der, der bestimmt – der, der mitgeht	0,83	0,912	353	0,671
5	durchsetzungsfähig - anpassungsfähig	0,77	0,926	353	0,670
6	Einzelkämpfer – teamorientiert	0,39	0,795	353	0,726
7	wettbewerbsorientiert - harmonieorientiert	0,24	0,549	353	0,702
8	direkt – diskret	1,07	1,057	353	0,690
9	drängend - abwartend	0,56	0,781	353	0,698
10	Wortführer in Gruppe - ruhig in Gruppen	0,57	0,837	353	0,683
11	eigene Interessen - Interessen anderer	0,52	0,765	353	0,717
12	robust - empfindsam	0,65	0,930	353	0,717
13	konfrontativ - friedliebend	0,22	0,558	353	0,704
14	abgrenzend - teilnehmend	0,18	0,565	353	0,715
15	will gewinnen - rücksichtsvoll	0,22	0,619	353	0,706
16	Anführer - Freund	0,24	0,586	353	0,692

MW=Mittelwert, s=Standardabweichung, N=Anzahl, C=Cronbachs Alpha

Tabelle 14: Cronbachs Alpha für Beziehungs-Präferenz Selbstwahrnehmung

	Items für beziehungsorientierte Selbstwahrnehmung $\alpha = 0,733$	MW	s	N	C, ohne dieses Item
1	abwartend - drängend	0,92	0,891	353	0,716
2	ruhig in Gruppen - Wortführer in Gruppe	1,05	0,982	353	0,712
3	Interessen anderer - eigene Interessen	0,91	0,861	353	0,740
4	empfindsam - robust	1,11	1,068	353	0,723
5	friedliebend - konfrontativ	1,69	0,994	353	0,701
6	anteilnehmend - abgrenzend	1,72	0,913	353	0,730
7	rücksichtsvoll - will gewinnen	1,64	0,934	353	0,706
8	Freund- Anführer	1,52	0,965	353	0,700
9	zurückhaltend - vorausgehend	0,63	0,892	353	0,721
10	beziehungsorientiert - ergebnisorientiert	0,65	0,841	353	0,735
11	pass mich an - verfolge mein Ziel	0,57	0,820	353	0,723
12	der, der mitgeht - der, der bestimmt	0,66	0,844	353	0,713
13	anpassungsfähig - durchsetzungsfähig	0,75	0,845	353	0,716
14	teamorientiert - Einzelkämpfer	1,48	1,028	353	0,741
15	harmonieorientiert - wettbewerbsorientiert	1,52	0,977	353	0,710
16	diskret - direkt	0,67	0,899	353	0,721

MW=Mittelwert, s=Standardabweichung, N=Anzahl, C=Cronbachs Alpha

Tabelle 15: Cronbachs Alpha für Stimulanz-Präferenz Selbstwahrnehmung

	Items für stimulanzorientierte Selbstwahrnehmung $\alpha = 0,664$	MW	s	N	C, ohne dieses Item
1	hinterfragt, prüft wenig – prüft genau.	0,18	0,516	356	0,664
2	fröhlich – nachdenklich	1,36	1,103	356	0,639
3	optimistisch – pessimistisch	1,73	1,007	356	0,657
4	ist lieber gesprächig – hört lieber zu	1,00	1,010	356	0,643
5	emotional – rational	1,21	1,042	356	0,647
6	fällt gerne auf – lieber im Hintergrund	0,64	0,859	356	0,648
7	leicht zu begeistern – überzeugt werden	0,83	0,909	356	0,641
8	spontan /impulsiv – planvoll/ überlegt	0,69	0,922	356	0,623
9	riskiere gerne etwas - vorsichtig	0,61	0,830	356	0,655
10	chaotisch - methodisch –	0,30	0,666	356	0,648
11	Unordnung - Ordnung	0,21	0,600	356	0,672
12	offen - skeptisch	1,20	1,048	356	0,644
13	Geschichten - Zahlen, Daten, Fakten	1,03	0,987	356	0,638
14	große Linie - detailorientiert –	0,62	0,795	356	0,670
15	erst entscheidend - erst prüfend	0,21	0,617	356	0,656
16	aus dem Bauch - analytisch	0,99	1,003	356	0,646

MW=Mittelwert, s=Standardabweichung, N=Anzahl, C=Cronbachs-Alpha

Tabelle 16: Cronbachs Alpha für Balance-Präferenz Selbstwahrnehmung

	Items für balanceorientierte Selbstwahrnehmung $\alpha = 0,719$	MW	s	N	C, ohne dieses Item
1	vorsichtig - riskiere gerne etwas	0,99	1,003	356	0,713
2	methodisch - chaotisch	1,49	1,000	356	0,692
3	Ordnung - Unordnung	1,95	1,048	356	0,706
4	skeptisch - offen	0,51	0,807	356	0,710
5	Zahlen, Daten, Fakten - Geschichten	0,60	0,897	356	0,703
6	detailorientiert – große Linie	0,84	0,890	356	0,711
7	erst prüfend - erst entscheidend	1,80	0,968	356	0,689
8	analytisch - aus dem Bauch	0,60	0,815	356	0,708
9	prüft genau - hinterfragt, prüft wenig	1,63	0,909	356	0,700
10	nachdenklich - fröhlich	0,51	0,880	356	0,713
11	pessimistisch - optimistisch	0,22	0,577	356	0,719
12	hört lieber zu - ist lieber gesprächig	0,64	0,891	356	0,712
13	rational - emotional	0,49	0,796	356	0,718
14	lieber im Hintergrund - fällt gerne auf	0,99	1,015	356	0,705
15	muss überzeugt werden - leicht zu begeistern	0,72	0,903	356	0,707
16	planvoll/überlegt - spontan/impulsiv	0,92	0,966	356	0,685

MW=Mittelwert, s=Standardabweichung, N=Anzahl, C=Cronbachs Alpha

Wahrnehmung der Führungskraft

Tabelle 17: Cronbachs Alpha Präferenzen Einschätzung der Führungskraft

Selbstwahrnehmung	Autonomie-Selbst	Stimulanz-Selbst	Beziehung-Selbst	Balance-Selbst
α	0,870	0,594	0,776	0,684

Tabelle 18: Cronbachs Alpha für Autonomie-Präferenz der Führungskraft Fremdwahrnehmung

	Items für autonomieorientierte Führungskraft $\alpha = 0,870$	MW	s	N	C, ohne dieses Item
1	vorausgehend – zurückhaltend	1,89	1,054	357	0,865
2	ergebnisorientiert - beziehungsorientiert	1,54	1,100	357	0,867
3	verfolge mein Ziel – passe mich an	1,72	1,035	357	0,859
4	der, der bestimmt – der, der mitgeht	1,79	1,019	357	0,854
5	durchsetzungsfähig - anpassungsfähig	1,53	1,113	357	0,860
6	Einzelkämpfer – teamorientiert	0,76	1,019	357	0,864
7	wettbewerbsorientiert-	0,99	1,045	357	0,861
8	direkt – diskret	1,30	1,079	357	0,868
9	drängend - abwartend	0,97	1,049	357	0,859
10	Wortführer in Gruppe - ruhig in Gruppen	1,81	1,118	357	0,860
11	eigene Interessen - Interessen anderer	0,74	1,020	357	0,868
12	robust - empfindsam	0,89	1,026	357	0,867
13	konfrontativ - friedliebend	0,60	0,914	357	0,861
14	abgrenzend - teilnehmend	0,30	0,735	357	0,869
15	will gewinnen - rücksichtsvoll	0,74	1,029	357	0,860
16	Anführer - Freund	1,08	1,103	357	0,859

MW=Mittelwert, s=Standardabweichung, N=Anzahl, C=Cronbachs Alpha

Tabelle 19: Cronbachs Alpha für Beziehungs-Präferenz der Führungskraft Fremdwahrnehmung

	Items für beziehungsorientierte Führungskraft $\alpha = 0,776$	MW	s	N	C, ohne dieses Item
1	abwartend - drängend	0,71	0,940	353	0,764
2	ruhig in Gruppen - Wortführer in Gruppe	0,33	0,725	353	0,770
3	Interessen anderer - eigene Interessen	1,05	1,048	353	0,773
4	empfindsam - robust	0,78	0,937	353	0,769
5	friedliebend - konfrontativ	1,12	1,045	353	0,749
6	anteilnehmend - abgrenzend	1,59	0,969	353	0,766
7	rücksichtsvoll - will gewinnen	0,99	1,007	353	0,746
8	Freund - Anführer	0,67	0,928	353	0,759
9	zurückhaltend - vorausgehend	0,23	0,615	353	0,773
10	beziehungsorientiert - ergebnisorientiert	0,43	0,847	353	0,769
11	passe mich an - verfolge mein Ziel	0,27	0,687	353	0,769
12	der, der mitgeht - der, der bestimmt	0,22	0,601	353	0,761
13	anpassungsfähig - durchsetzungsfähig	0,38	0,761	353	0,768
14	teamorientiert - Einzelkämpfer	1,09	1,082	353	0,762
15	harmonieorientiert - wettbewerbsorientiert	0,71	0,924	353	0,758
16	diskret - direkt	0,46	0,791	353	0,771

MW=Mittelwert, s=Standardabweichung, N=Anzahl, C=Cronbachs Alpha

Tabelle 20: Cronbachs Alpha für Stimulanz-Präferenz der Führungskraft Fremdwahrnehmung

	Items für stimulanzorientierte Führungskraft $\alpha = 0,594$	MW	s	N	C, ohne dieses Item
1	hinterfragt, prüft wenig – prüft genau	0,51	0,877	356	0,598
2	fröhlich – nachdenklich	1,11	1,023	356	0,566
3	optimistisch – pessimistisch	1,71	0,994	356	0,596
4	ist lieber gesprächig – hört lieber zu	1,72	1,001	356	0,561
5	emotional – rational	0,74	0,926	356	0,582
6	fällt gerne auf – lieber im Hintergrund	1,03	1,030	356	0,572
7	leicht zu begeistern – überzeugt werden	0,54	0,843	356	0,577
8	Spontan /impulsiv – planvoll/ überlegt	0,53	0,880	356	0,549
9	riskiere gerne etwas - vorsichtig	0,83	0,956	356	0,578
10	chaotisch - methodisch –	0,52	0,915	356	0,573
11	Unordnung - Ordnung	0,32	0,695	356	0,579
12	offen - skeptisch	1,22	1,055	356	0,575
13	Geschichten - Zahlen, Daten, Fakten	0,57	0,902	356	0,566
14	große Linie - detailorientiert –	0,89	0,993	356	0,614
15	erst entscheidend - erst prüfend	0,33	0,768	356	0,587
16	aus dem Bauch - analytisch	0,44	0,761	356	0,574

MW=Mittelwert, s=Standardabweichung, N=Anzahl, C=Cronbachs Alpha

Tabelle 21: Cronbachs Alpha für Balance-Präferenz der Führungskraft Fremdwahrnehmung

	Items für balanceorientierte Führungskraft $\alpha = 0,684$	MW	s	N	C, ohne dieses Item
1	vorsichtig - riskiere gerne etwas	0,81	0,973	356	0,681
2	methodisch - chaotisch	1,47	1,137	356	0,651
3	Ordnung - Unordnung	1,57	1,074	356	0,651
4	skeptisch - offen	0,58	0,935	356	0,682
5	Zahlen, Daten, Fakten - Geschichten	1,19	1,072	356	0,658
6	detailorientiert – große Linie	0,83	1,031	356	0,676
7	erst prüfend - erst entscheidend	1,65	1,049	356	0,648
8	analytisch - aus dem Bauch	1,25	1,016	356	0,645
9	prüft genau - hinterfragt, prüft wenig	1,44	1,155	356	0,668
10	nachdenklich - fröhlich –	0,54	0,823	356	0,685
11	pessimistisch - optimistisch	0,22	0,612	356	0,695
12	hört lieber zu - ist lieber gesprächig	0,20	0,504	356	0,686
13	rational - emotional	0,88	0,996	356	0,676
14	lieber im Hintergrund - fällt gerne auf	0,59	0,829	356	0,693
15	muss überzeugt werden -leicht zu begeistern	1,19	1,072	356	0,663
16	planvoll/ überlegt - spontan /impulsiv	1,17	1,013	356	0,636

MW=Mittelwert, s=Standardabweichung, N=Anzahl, C=Cronbachs Alpha

Bei Werten zwischen 0,6 und 0,8 kann der Test als insgesamt reliabel für die Durchführung aller folgenden Berechnungen angesehen werden.

Interessant sind folgende Einzelwerte in der Berechnung von Cronbachs Alpha, die zukünftig mit diesem Test beachtet werden können. Vergleicht man die Items aus Tabelle 13: Cronbachs Alpha für Autonomie-Präferenz Selbstwahrnehmung des Mitarbeiters, fällt auf, dass das Item „Ich bin ein Einzelkämpfer“ einen sehr niedrigen Mittelwert (0,39) hat und sich die Konsistenz bei Weglassen dieses Items von 0,713 auf 0,726 verbessern würde. Betrachtet man hingegen Tabelle 18 für die Fremdwahrnehmung, so lädt dort dieses Item „Die Führungskraft ist Einzelkämpfer“ sehr hoch und würde die Reliabilität des Tests verschlechtern, wenn man es herausnehmen würde.

Da die Formulierungen in beiden Tests identisch sein müssen, da sonst keine Vergleichbarkeit mehr gegeben ist, wäre hier die Empfehlung, die Begriffe zu belassen.

Bei den Fragebögen zur Messung der Stimulanz-Präferenz wird sowohl bei der Messung der eigenen Präferenz als auch bei der Messung der Präferenz der Führungskraft das Item „detailorientiert – große Linie“ als problematisch angesehen, nicht aber bei der Messung des Gegenteils, der Balance-Präferenz. Hier funktioniert das Item in beiden Fällen konsistent.

So scheint, dass das Wort „detailorientiert“ sehr wohl den Balanceorientierten konsistent anspricht, nicht aber die Bezeichnung „der großen Linie“ den Stimulanzorientierten. Hier wäre bei einer weiteren Verwendung des Tests der Austausch des Begriffs „große Linie“ gegen einen anderen Begriff, evtl. Big Picture, zu empfehlen.

Ausgewählte Tabellen der Forschungsarbeit

Das gesamte Tabellenmaterial aus SPSS befindet sich im elektronischen Anhang dieser Arbeit.

Tabelle 22: Korrelationstabelle, einseitig getestet

Einfache Korrelationen nach Spearman (Rho)		ρ	P	N
HA1.3	Zufriedenheit Tätigkeit / Betriebszugehörigkeit	-,216	<0,001	349
HA1.4	Zufriedenheit Tätigkeit / Bildungsabschluss	-,125	<0,010	350
HA1.5	Belastung / Altersgruppe	,177	<0,001	352
HA1.12	Bezahlung / Führungskraft	,246	<0,001	363
HA2.1	Zufriedenheit Führungskraft / Kommunikationsfähigkeit	,750	<0,001	364
HA2.2	Zufriedenheit Führungskraft / Vertrauen	,700	<0,001	362
HA2.2a	Zufriedenheit Führungskraft / Problem an sie wenden	,652	<0,001	363
HA2.2b	Zufriedenheit Führungskraft / Fehler zugeben	,520	<0,001	363
HA2.3	Zufriedenheit Führungskraft / Wertschätzung	,650	<0,001	363
HA2.4	Zufriedenheit Führungskraft / Vision	,521	<0,001	362
HA2.5	Zufriedenheit Führungskraft/dialogische Kommunikation	,641	<0,001	363
HA2.5a	Zufriedenheit Führungskraft/Vertrauen Kritisches	,655	<0,001	363
HA2.6	Zufriedenheit m. Vorstand/dialogische Komm. Vorstand	,491	<0,001	363

ρ = (Rho) P= P-Wert N= Anzahl

6 ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

6.1 Allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit

1. Zusammenhang zwischen der allgemeinen Zufriedenheit mit der Tätigkeit und dem Alter

Zwischen dem Alter der Mitarbeiter und ihrer allgemeinen Zufriedenheit mit der Tätigkeit konnte kein Zusammenhang nachgewiesen werden. Die $H_{A1.1}$ konnte somit nicht bestätigt werden.

2. Unterschiede bezüglich der allgemeinen Zufriedenheit mit der Tätigkeit zwischen den Geschlechtern

In der deskriptiven Statistik konnte bei den Männern ein geringfügig höherer Durchschnittswert (5,0) zur allgemeinen Zufriedenheit mit der Tätigkeit festgestellt werden als bei den Frauen (4,83). Die $H_{A1.2}$ konnte somit nicht bestätigt werden.

3. Zusammenhang zwischen der allgemeinen Zufriedenheit mit der Tätigkeit und der Betriebszugehörigkeit

Zwischen der Betriebszugehörigkeit und der Zufriedenheit konnte ein negativer Zusammenhang festgestellt werden. Bei einem $\rho = -0,216$ mit $p < 0,01$ hat sich gezeigt, dass entgegen der Annahme der Hypothese $H_{A1.3}$ hier ein signifikanter, wenn auch negativer Zusammenhang besteht.

Interpretation:

Da die Belastung im Alter als stärker empfunden wird, wie auch die $H_{A1.5}$ zeigt, kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Tatsache in der zum Teil körperlich und seelisch anstrengenden Arbeit auf die allgemeine Zufriedenheit mit der Tätigkeit negativ auswirkt.

4. Zusammenhang zwischen der allgemeinen Zufriedenheit mit der Tätigkeit und dem Ausbildungsgrad

Die Hypothese $H_{A1.4}$, dass die allgemeine Zufriedenheit mit der Tätigkeit mit der Höhe des Bildungsabschlusses steigt, konnte nicht bestätigt werden. Es wurde vielmehr festgestellt, dass die allgemeine Zufriedenheit mit der Tätigkeit mit dem Bildungsabschluss schwach signifikant negativ zusammenhängt ($\rho = -0,125$; $p = 0,01$).

5. Zusammenhang zwischen der empfundenen Belastung und dem Alter

Die empfundene Belastung steigt mit dem Alter. Die $H_{A1.5}$ konnte bestätigt werden. Die Werte $\rho = 0,177$ mit $p < 0,01$ weisen hier auf einen signifikanten Zusammenhang zwischen der empfundenen Arbeitsbelastung und dem Alter hin.

Interpretation:

Die mit dem Alter empfundene steigende Belastung kann, wie auch im Punkt 3, daran liegen, dass die Arbeit mit zum Teil sozial auffälligen Kindern mit steigendem Alter als belastender empfunden wird.

6. Unterschied bezüglich der empfundenen Belastung zwischen den Geschlechtern

Unterschiede bezüglich der Belastung zwischen den Geschlechtern konnten nicht nachgewiesen werden. Die $H_{A1.6}$ konnte nicht bestätigt werden.

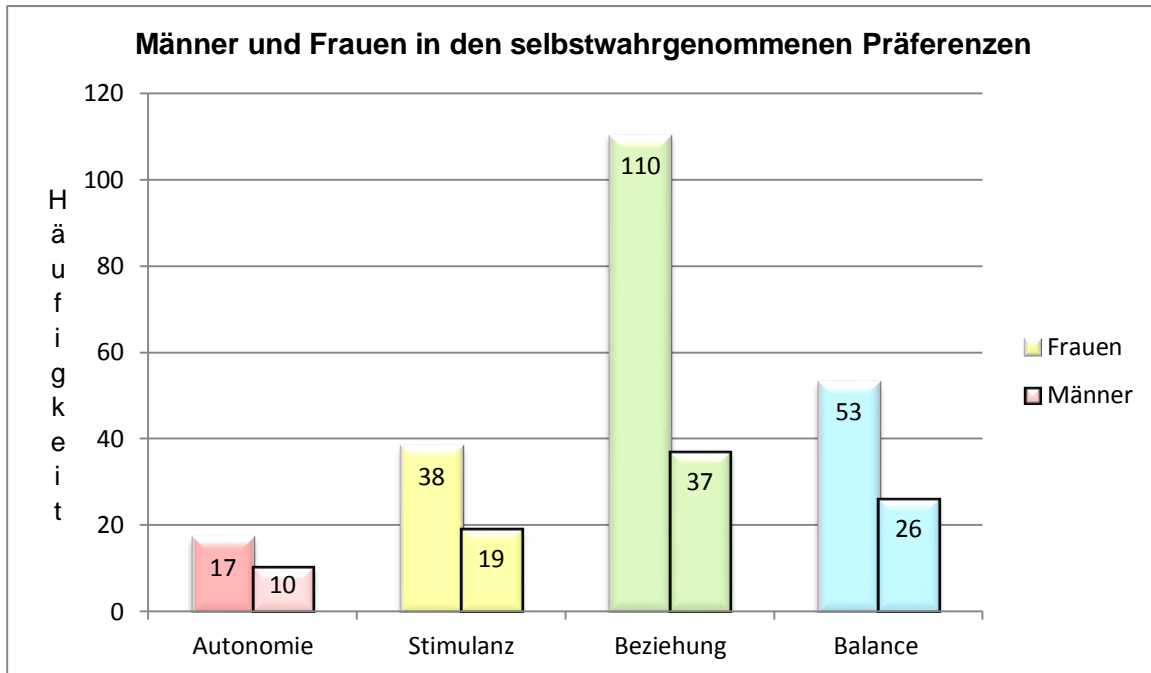
7. Unterschiede bezüglich der Zufriedenheit mit der Bezahlung zwischen den Geschlechtern

Die Hypothese $H_{A1.7}$ konnte nicht bestätigt werden. Es ließen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern bezüglich ihrer Zufriedenheit mit der Bezahlung nachweisen.

8. Verteilung der selbstwahrgenommenen Präferenzen auf die Geschlechter

Die $H_{A1.8}$ konnte bestätigt werden. Es nahmen sich 110 Frauen als beziehungsorientiert wahr.

Tabelle 23: Verteilung Geschlechter/Präferenzzuordnung



Interpretation:

Der Beziehungsorientierte entspricht in seinen Zuschreibungen, wie Zurückhaltung, Teamorientierung, Harmoniebestreben, Anpassungsbereitschaft, Rücksicht, eher den weiblichen Eigenschaften. Somit konnte davon ausgegangen werden, dass sich mehr Frauen in der Beziehungs- als der Autonomie-Präferenz einschätzen. Während sich die Männer in der Autonomiepräferenz wiederfinden, die die typisch männlichen Eigenschaften der Wettbewerbs- und Ergebnisorientierung sowie der Kampfbereitschaft spiegelt.

9. Verteilung der selbstwahrgenommenen Präferenzen auf die Funktionen

Die $H_{A1.9}$ konnte bestätigt werden. 148 Mitarbeiter ohne leitende Funktion schätzten sich selbst als beziehungs- und nur 20 als autonomieorientiert ein. 51 als stimulanzen- und 74 als balanceorientiert. Während sich 7 von 28 teilnehmenden Führungskräften als Autonomie- und 8 als Stimulanzen- und Balanceorientierte wahrnahmen, aber nur 5 als beziehungsorientiert.

Bei den Mitarbeitern ohne leitende Funktion konnten Unterschiede bezüglich der Häufigkeiten der wahrgenommenen Präferenzen nachgewiesen werden ($\chi^2 = 121,2$; $df = 3$ mit $p < 0,001$).

Tabelle 24: Chi-Quadrat zu Funktion und Präferenz

Präferenz - Selbsteinschätzung				
Funktion		Beobachtete Anzahl	Erwartete Anzahl	Residuum
Keine leitende Funktion	Autonomie	20	73,3	-53,3
	Stimulanz	51	73,3	-22,3
	Beziehung	148	73,3	74,8
	Balance	74	73,3	,8
	Gesamtsumme	293		
Leitende Funktion	Autonomie	7	6,8	,3
	Stimulanz	8	6,8	1,3
	Beziehung	5	6,8	-1,8
	Balance	7	6,8	,3
	Gesamtsumme	27		
99	Stimulanz	1	1,0	,0
	Gesamtsumme	1 ^a		

Teststatistiken

Funktion		Präferenz- Selbsteinschätzung
Keine leitende Funktion	Chi-Quadrat	121,758 ^a
	df	3
	Asymp. Sig.	,000
Leitende Funktion	Chi-Quadrat	,704 ^b
	df	3
	Asymp. Sig.	,872

Bei den Autonomieorientierten lag die beobachtete Anzahl deutlich unter der erwarteten. Gleiches galt für die Stimulanzorientierten. Der Beziehungsorientierte hingegen war deutlich häufiger vertreten als bei einer Gleichverteilung zu erwarten wäre.

Tabelle 25: Keine leitende Funktion und selbstwahrgenommene Präferenz

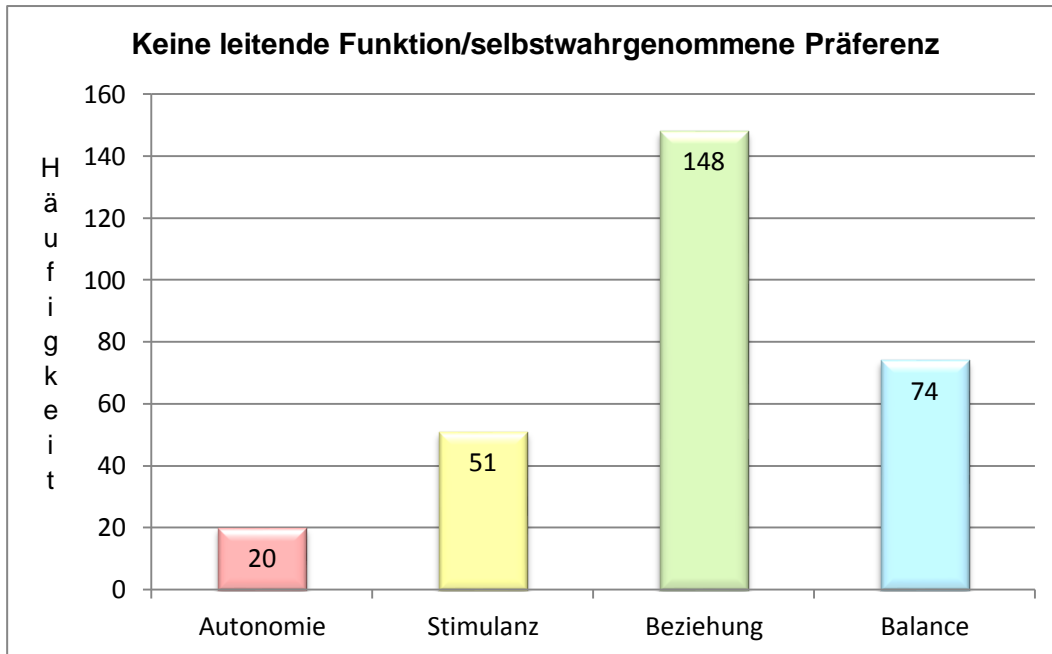
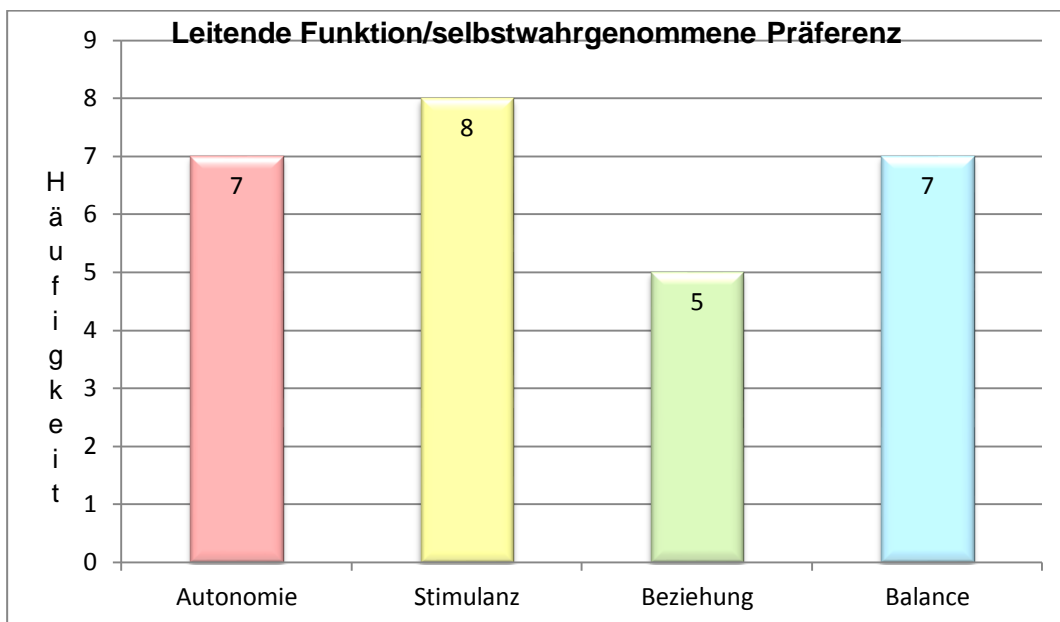


Tabelle 26: Leitende Funktion und selbstwahrgenommene Präferenz



Interpretation:

Wie in Kapitel 2.6 beschrieben wurde, strebt der Mensch, je mehr Autonomie-Anteile in ihm sind, nach einer Position, in der nicht ihm gesagt wird, was zu tun ist, sondern er andere anleiten kann. So ist es plausibel, dass sich bei den nichtleitenden Mitarbeitern am wenigsten Autonomieorientierte befinden und am häufigsten Beziehungsorientierte.

Die Anzahl der Führungskräfte in ihrer Wahrnehmung als Autonomieorientierte ist zwar höher als die der Beziehungsorientierten, aber entgegen der vorherigen Annahme trotzdem relativ gering (siehe Tabelle 26). Die Gründe hierfür können in der Selbstwahrnehmung der Führungskräfte einer Non-Profitorganisation liegen. Nur sieben halten sich selbst für autonomie- und andere sieben für balanceorientiert. Die Balanceorientierung ist auch nicht untypisch für Führungspersönlichkeiten, liegt in ihr doch auch der Wunsch, die Kontrolle über alles zu behalten (siehe Kapitel 2.6.2.8). Die Beziehungsorientierung liegt erwartungsgemäß unter den anderen Präferenzen, ist aber trotzdem relativ hoch, was darauf zurückgeführt werden kann, dass es sich bei der Untersuchung um ein soziales Unternehmen handelt und hier nicht die sonst zu erwartenden typisch monetär- und machtorientierten Führungskräfte eines in harter Konkurrenz stehenden Wirtschaftsunternehmens vorzufinden sind. Erstaunlich hoch ist die Stimulanzorientierung in der Selbstwahrnehmung der Führungskräfte.

Interessant zu betrachten ist daher die Gegenüberstellung der Selbsteinschätzung der Führungskräfte mit der Fremdwahrnehmung ihrer Mitarbeiter:

Tabelle 27: Selbstwahrnehmung Führungskräfte zu Fremdwahrnehmung durch Mitarbeiter

	Autonomie	Stimulanz	Beziehung	Balance	Gesamt
Selbsteinschätzung Führungskräfte	7 (26%)	8 (30%)	5 (18%)	7 (26%)	27 (100%)
Fremdwahrnehmung der Mitarbeiter	146 (50%)	24 (8,2%)	49 (16,8%)	73 (25%)	292
Unterschied zwischen der Fremd- zur Selbstwahrnehmung in Prozentpunkten	24	-21,8	-1,2	-1	

Während sich 26 Prozent der Führungskräfte selbst als balanceorientiert einschätzten, schätzten die Mitarbeiter 25 Prozent ihrer Führungskräfte als balanceorientiert ein. Hier liegt eine große Übereinstimmung vor. Genauso bei der Selbsteinschätzung der Führungskräfte als beziehungsorientiert. Hier schätzen sich 18 Prozent der Führungskräfte selbst so ein und die Mitarbeiter halten 16,8 Prozent ihrer Führungskräfte ebenfalls als beziehungsorientiert.

Deutlich weniger Übereinstimmung war bei den wahrgenommenen Autonomie- und Stimulanzorientierten zu finden. Hier hielten sich 30 Prozent der Führungskräfte für stimulanzorientiert, die Mitarbeiter empfanden aber nur 8,2 Prozent unter den Führungskräften dieser Präferenz zugehörig.

Ein noch eklatanterer Unterschied war bei den Autonomieorientierten zu finden. Während sich nur 26 Prozent der Führungskräfte selbst als autonomieorientiert hielten, empfanden die Mitarbeiter 50 Prozent ihrer Führungskräfte autonomieorientiert.

Eine Erklärung dazu ist in dem Selbstverständnis des Autonomieorientierten zu finden. Wo der Autonomieorientierte sich selbst weniger als dominant einschätzte, sondern eher als stimulanzorientiert, wurde er von seinen Mitarbeitern ganz unterschiedlich zu seiner Selbsteinschätzung wahrgenommen.

Diese Diskrepanz kann in der täglichen Kommunikation große Missverständnisse in sich bergen und ein dialogisches Miteinander erschweren.

10. Unterschied bezüglich der Zufriedenheit mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zwischen den selbstwahrgenommenen Präferenzzuordnungen

Die Hypothese $H_{A1.10}$ konnte bestätigt werden. Es konnten Unterschiede bezüglich der Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten zwischen den Präferenzzuordnungen festgestellt werden.

Wie an der deskriptiven Statistik zu erkennen ist, hat der Stimulanzorientierte mit einer Zustimmung von 4,47 den höchsten Durchschnittswert. Durch die Varianzanalyse konnte ein F-Wert von 3,118 (3;317) mit ($p < 0,05$) Unterschied zwischen den Präferenzen in der Selbsteinschätzung bezüglich der Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung festgestellt werden.

Die Post-hoc-Vergleiche zeigten, dass sich der selbstwahrgenommene Beziehungsorientierte vom Balanceorientierten signifikant ($p < 0,05$) unterscheidet. Der Balanceorientierte wies mit 3,9 den geringsten Durchschnittswert aus und damit eine geringere Zufriedenheit als der Beziehungsorientierte mit einem Wert von 4,39.

Die α -Adjustierung erfolgte nach Tukey's HSD, da multipel getestet wurde. Durch die Varianzanalyse mit $F = 3,118$ (df 3;317) mit ($p < 0,05$) konnte ein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden.

Tabelle 28: Tabellen aus SPSS Zufriedenheit, Entwicklungsmöglichkeiten zu Präferenz I

Mehrfachvergleiche						
(I) Typus – Selbsteinschätzung	(J) Typus - Selbsteinschätzung	Mittelwert- differenz (I-J)	Standard- fehler	Sig.	95 % Konfidenzintervall	
					Unter- grenze	Obergrenze
Autonomie	Stimulanz	-,24	,300	,847	-1,02	,53
	Beziehung	-,17	,270	,923	-,87	,53
	Balance	,32	,288	,680	-,42	1,06
Stimulanz	Autonomie	,24	,300	,847	-,53	1,02
	Beziehung	,07	,197	,982	-,43	,58
	Balance	,57	,221	,052	,00	1,13
Beziehung	Autonomie	,17	,270	,923	-,53	,87
	Stimulanz	-,07	,197	,982	-,58	,43
	Balance	,49 ⁺	,178	,031	,03	,95
Balance	Autonomie	-,32	,288	,680	-1,06	,42
	Stimulanz	-,57	,221	,052	-1,13	,00
	Beziehung	-,49 ⁺	,178	,031	-,95	-,03

Interpretation:

Das sonnige Gemüt des Stimulanzorientierten ermöglicht es diesen Menschen, sich positiver mit dem alltäglichen Leben zu arrangieren, als es zum Beispiel der Balanceorientierte könnte.

Insofern ist davon auszugehen, dass Menschen mit dieser Präferenz zum einen immer eher positiv bewerten als negativ, zum anderen der Stimulanzorientierte sehr an seiner Entwicklung interessiert ist und so die gemachten Angebote seines Unternehmens eher zu schätzen weiß als Mitarbeiter mit anderen Präferenzen.

11. Unterschiede zwischen der Zufriedenheit mit den Kollegen, den privaten Unternehmungen mit Kollegen und mindestens einem guten Freund unter den Kollegen und der selbstwahrgenommenen Präferenzzuordnung

Die Hypothese $H_{A1.11}$ konnte bestätigt werden. Es konnten Unterschiede zwischen den selbstwahrgenommenen Präferenzen bezüglich der Zufriedenheit mit den Kollegen, der Bereitschaft auch privat etwas mit den Kollegen zu unternehmen und mindestens einen Freund unter den Kollegen zu haben, nachgewiesen werden.

Die Post-hoc-Vergleiche zeigten, dass der Beziehungsorientierte signifikant ($p < 0,05$) zufriedener mit den Kollegen ist als der Balanceorientierte.

Bei den Post-hoc-Vergleichen zeigte sich, dass der Stimulanzorientierte signifikant mehr mit den Kollegen unternimmt als der Balance- ($p < 0,05$) und der Autonomieorientierte ($p < 0,001$).

Bei den Post-hoc-Vergleichen zeigte sich außerdem, dass der Stimulanzorientierte signifikant häufiger einen guten Freund unter den Kollegen hat als der Autonomieorientierte ($p < 0,05$).

Die α -Adjustierung erfolgte nach Tukey's HSD, da multipel getestet wurde. Die zusammengefassten Werte sind in folgender Tabelle 29 abzulesen.

Die ausführlichen Tabellen aus SPSS befinden sich im elektronischen Anhang.

Tabelle 29: Eigendarstellung der SPSS-Tabellen Zufriedenheit mit Kollegen zu Präferenz

Präferenz selbst	Zufriedenheit mit den Kollegen MW	Post-hoc p	Private Unternehmungen mit den Kollegen MW	Post-hoc p	Mind. einen guten Freund MW	Post-hoc p
Autonomie	4,63	Beziehung zu Balance 0,016	2,67	Stimulanz zu Balance 0,009 Stimulanz zu Autonomie <0,001	3,70	Stimulanz zu Autonomie 0,002
Stimulanz	4,87		4,18		5,05	
Beziehung	5,01		3,70		4,59	
Balance	4,58		3,22		4,67	

Interpretation:

Hier fällt eine Diskrepanz bei der Selbsteinschätzung Autonomie auf. Während sich beim Stimulanzorientierten die Zufriedenheit mit den Kollegen hoch (4,87) ausdrückt, fallen auch die Bewertungen, dass Privates (4,18) unternommen wird und mindestens ein guter Freund (5,05) im Unternehmen ist, hoch aus.

Der hohe Zufriedenheitswert des Beziehungsorientierten mit dem ebenso hohen Wert, mindestens einen guten Freund im Unternehmen zu haben, ist schlüssig, da ihm Beziehung wichtig ist und er sich somit darum bemühen wird. Der geringe Wert bei den privaten Unternehmungen im Vergleich zu dem Stimulanzorientierten kann so erklärt werden, dass anzunehmen ist, dass der Beziehungsorientierte eher familiär gebunden ist als der Stimulanzorientierte und deswegen seine Freizeit mehr mit der Familie verbringen wird als mit den Freunden oder Kollegen.

Beim Autonomieorientierten wird eine hohe Zufriedenheit mit den Kollegen (4,63) angegeben, aber niedrige Werte bei den privaten Unternehmungen (2,67), der Freund im Unternehmen wird mit einem mittleren Wert angegeben (3,70). Eine Erklärung hierzu ist wiederum im Selbstverständnis des Autonomieorientierten zu finden. Wer sich selbst als besonders autonom wahrnimmt und sein Selbstverständnis darauf baut - was eine Folge dessen ist, dass er sich autonomieorientiert betrachtet – wird seine Zufriedenheit mit den Kollegen sachlich bewerten, nicht emotional.

Während für den emotionalsten der vier Präferenzen, den Stimulanzorientierten, Zufriedenheit mit dem Kollegen bedeutet, ihn zu mögen und folglich auch privat mit ihm zu verkehren, bedeutet für einen Autonomieorientierten die Zufriedenheit mit einem Kollegen, dass er als Kollege funktioniert, nicht dass er ihn mag. Somit ist zu erklären, dass hier die privaten Unternehmungen deutlich geringer sind als beim Stimulanzorientierten.

12. Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Bezahlung und der Zufriedenheit mit der Führungskraft

Die $H_{A1.12}$ konnte bestätigt werden. Es konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Bezahlung und der Zufriedenheit mit der Führungskraft festgestellt werden ($\rho = 0,246$, $p < 0,01$).

13. Unterschiede bezüglich der Zufriedenheit mit der Organisation der Arbeit und der wahrgenommenen Präferenzeinteilung der Führungskraft

Die $H_{A1.13}$ konnte bestätigt werden. Es konnte ein Unterschied bezüglich der Zufriedenheit mit der Organisation der Arbeit zwischen den wahrgenommenen Präferenzen der Führungskraft festgestellt werden.

Die deskriptive Statistik zeigte einen Mittelwert von 4,42 bei der Einschätzung der Führungskraft als balanceorientiert zu einem Mittelwert von 3,91 bei der Einschätzung der Führungskraft als autonomieorientiert.

Die Post-hoc-Vergleiche zeigten, dass sich die Zufriedenheit mit der Organisation der Arbeit bei wahrgenommenen Balanceorientierten im Vergleich zu Autonomieorientierten marginal unterscheiden ($p = 0,006$).

Interpretation:

Die Zufriedenheit mit der Organisation der Arbeit bei einer Führungskraft mit einer Balanceorientierung ist dahingehend nachvollziehbar, da diese Führungskräfte meist sehr planvoll und überlegt an ihre Arbeit herangehen und ein Mitarbeiter dadurch weniger mit Überraschungen leben muss, als bei einer autonomieorientierten Führungskraft, die häufig auch spontane Ideen haben kann und es vor allem immer sehr eilig hat. Dem Balanceorientierten ist die Ruhe in der Sache wichtiger, der Autonomieorientierte möchte schnelle Ergebnisse. Die Planung dabei spielt für ihn hier nicht so eine große Rolle.

6.2 Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft und dem Vorstand

1. Zusammenhang zwischen der allgemeinen Zufriedenheit mit der Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft

Die $H_{A2.1}$ konnte bestätigt werden. Es konnte ein starker Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Führungskraft und ihrer Kommunikationsfähigkeit festgestellt werden ($\rho = 0,750$; $p < 0,001$).

2. Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit der Führungskraft und Vertrauen

Die Hypothese $H_{A2.2}$ konnte bestätigt werden. Es konnte ein hoher Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Führungskraft zu dem erlebten Vertrauen festgestellt werden. Auch die Fragen zu der Möglichkeit, sich bei Problemen an die Führungskraft wenden zu können und das bedenkenlose Zugebenkönnen von Fehlern korrelierten signifikant mit der Zufriedenheit mit der Führungskraft.

Tabelle 30 zeigt die Korrelationen zu der Frage nach der Zufriedenheit mit der Führungskraft und vier Fähigkeiten der Führungskraft.

Tabelle 30: Eigendarstellung der SPSS-Tabellen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit/Vertrauen

Zufriedenheit Führungskraft zu:	ρ	p
Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft	0,750	<0,001
Vertrauen zur Führungskraft	0,700	<0,001
Offenheit für berufliche Probleme des Mitarbeiters	0,652	<0,001
Vertrauen, sich bei Fehlern anzuvertrauen	0,520	<0,001

3. Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Führungskraft und der durch sie empfundenen Wertschätzung

Die Hypothese $H_{A2.3}$ konnte bestätigt werden. Es konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der empfundenen Wertschätzung durch die Führungskraft festgestellt werden ($\rho=0,650$; $p<0,001$).

4. Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Führungskraft und der gemeinsamen Vision

Die Hypothese $H_{A2.4}$ konnte bestätigt werden. Es konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der gemeinsamen Vision mit der Führungskraft festgestellt werden ($\rho=0,521$; $p<0,001$).

5. Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Führungskraft und der dialogischen Kommunikation

Die Hypothese $H_{A2.5}$ konnte bestätigt werden. Es konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der dialogischen Kommunikation mit der Führungskraft festgestellt werden ($\rho=0,655$ und $\rho=0,641$; $p<0,001$).

Zusammenfassend zu den Hypothesen über den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Führungskraft und ihren Fähigkeiten, Vertrauen, Wertschätzung, eine gemeinsame Vision zu vermitteln und mit ihren Mitarbeitern dialogisch umzugehen, konnte folgende Rangfolge der Wichtigkeiten ermittelt werden (siehe Tabelle 31).

Das allgemeine Vertrauen und das Vertrauen, auch Kritisches auf Augenhöhe aussprechen zu können waren hierbei in der Bewertung der Mitarbeiter für ihre Zufriedenheit am wichtigsten.

Die gemeinsame Vision und auch das Hinwenden bei Fehlern, wurden hierbei als nicht so wichtig für die Zufriedenheit mit der Führungskraft beachtet.

Tabelle 31: Eigendarstellung der SPSS-Tabellen Korrelationen zwischen Vertrauen, Wertschätzung, und dialogische Kommunikation zur Zufriedenheit mit der Führungskraft

Parameter für die Zufriedenheit in der Rangfolge	ρ	p
1. Vertrauen allgemein Es besteht ein großes Vertrauen zwischen mir und meiner Führungskraft	0,700	<0,001
2. Vertrauen, Kritisches auf Augenhöhe anzusprechen (dialogische Kommunikation) Ich vertraue meiner Führungskraft, dass ich ihr auf Augenhöhe auch Kritisches sagen kann.	0,655	<0,001
3. Vertrauen bei Problemen Ich wende mich bei Problemen vertrauensvoll an meine direkte Führungskraft	0,652	<0,001
4. Wertschätzung allgemein Ich fühle mich von meiner direkten Führungskraft besonders wertgeschätzt	0,650	<0,001
5. Kommunikation auf Augenhöhe (dialogische Kommunikation) Ich kann mit meiner direkten Führungskraft auf Augenhöhe alles Berufliche besprechen	0,641	<0,001
6. Gemeinsame Vision Meine direkte Führungskraft und ich haben eine gemeinsame Vision	0,521	<0,001
7. Vertrauen bei Fehlern Wenn ich einen Fehler gemacht habe, wende ich mich ohne Bedenken an meine direkte Führungskraft.	0,520	<0,001

Unter Anwendung einer multiplen linearen Regression mit diesen Items konnte man bestätigend zu den Regressionen zusätzlich ablesen, dass das Modell der folgenden Tabelle 32, mit folgenden vier Komponenten einen hohen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Führungskraft hat. Bei einem $R^2 = 0,602$ wurden hier 60 Prozent der Varianz mit vier Items aufgeklärt.

Tabelle 32: Lineare Regressionstabelle aus SPSS

Koeffizienten ^a									
Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.	Konfidenzintervall für B (95,0%)		Kollinearitätsstatistik	
	B	Standardfehler	Beta			Untergrenze	Obergrenze	Toleranz	VIF
(Konstante)	1,231	,145		8,466	,000	,945	1,517		
Es besteht ein großes Vertrauen zwischen mir und meiner direkten Führungskraft.	,293	,053	,327	5,513	,000	,189	,398	,315	3,170
Ich vertraue meiner Führungskraft, dass ich ihr auf Augenhöhe auch Kritisches sagen kann, ohne dabei Nachteile zu erfahren.	,203	,047	,244	4,347	,000	,111	,295	,352	2,839
Ich wende mich bei beruflichen Problemen vertrauensvoll an meine direkte Führungskraft.	,162	,050	,182	3,214	,001	,063	,261	,347	2,882
Ich fühle mich von meiner direkten Führungskraft besonders wertgeschätzt.	,110	,052	,118	2,099	,037	,007	,212	,349	2,863

Abhängige Variable: Ich bin mit meiner direkten Führungskraft zufrieden.

Interpretation

Das Regressionsmodell zeigt, dass diese vier Prädiktorvariablen, auch über den bivariaten Zusammenhang mit der abhängigen Variable hinaus, einen signifikanten Beitrag bei der Vorhersage der Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft leisten.

Es wurde in beiden Verfahren deutlich, dass das Vertrauen zur Führungskraft die Grundlage für die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner Führungskraft ist.

Die Rangfolge der Wichtigkeit der einzelnen Prädiktoren gemessen an der Höhe der Korrelationen und den Regressionskoeffizienten fällt identisch aus.

- das allgemeine Vertrauen,
- das Vertrauen, der Führungskraft auch Kritisches ohne Nachteile sagen zu können,
- das Vertrauen, sich bei Problemen an die Führungskraft wenden zu können,
- die, durch die Führungskraft erfahrene Wertschätzung.

Aus den vorhergegangenen Ergebnissen kann davon ausgegangen werden, dass das Vertrauen die wichtigste Grundlage für die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft ist. Das Vertrauen und die Wertschätzung bilden gleichzeitig die Grundlage, die ein dialogisches Miteinander ermöglicht.

6. Zusammenhang zwischen dem dialogischen Verhalten des Vorstandes und der Zufriedenheit mit dem Vorstand

Die Hypothese $H_{A2.6}$ konnte bestätigt werden. Es konnte ein positiver Zusammenhang zwischen dem dialogischen Verhalten des Vorstandes und der Zufriedenheit mit ihm festgestellt werden. Bei einer $\rho = 0,491$ mit ($p < 0,001$) besteht ein hoher signifikanter positiver Zusammenhang.

Interpretation:

Dieses Untersuchungsergebnis ist schlüssig mit den Untersuchungsergebnissen aus 6.1, die ebenfalls den hohen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit einer Führungskraft und ihrer Kommunikationsfähigkeit nachweisen. Was hier für die Führungskräfte wirkt, wirkt sich auch für den Vorstand in gleicher Form aus.

7. Vergleich der Wichtigkeit zwischen dem dialogischen Verhalten der direkten Führungskraft und dem dialogischen Verhalten des Vorstandes

Die Hypothese $H_{A2.7}$ konnte bestätigt werden. Die Wichtigkeit des dialogischen Verhaltens der Führungskraft ist signifikant wichtiger für die Zufriedenheit des Mitarbeiters als das dialogische Verhalten des Vorstandes.

Die deskriptive Statistik zeigte, dass die Mittelwerte hier um eine halbe Stufe höher liegen als bei der Wichtigkeit des dialogischen Verhaltens der Führungskraft.

Die Differenz in Höhe von 0,483 ist bei einem T-Wert von 8,96 mit einem $p < 0,001$ hoch signifikant (df 3; 361).

8. Vergleich der Wichtigkeit zwischen der Wertschätzung der direkten Führungskraft und der Wertschätzung durch den Vorstand

Die Hypothese $H_{A2.8}$ konnte bestätigt werden. Die Wichtigkeit der Wertschätzung durch die direkte Führungskraft ist signifikant wichtiger für die Zufriedenheit des Mitarbeiters als die Wertschätzung des Vorstandes.

Die deskriptive Statistik zeigte, dass die Mittelwerte hier um mehr als eine halbe Stufe höher liegen bei der Wichtigkeit der Wertschätzung der direkten Führungskraft.

Die Differenz in Höhe von 0,692 ist bei einem $t = 8,014$ mit einem ($p < 0,001$) hoch signifikant (df 3; 359).

(SPSS-Tabellen zu den T-Tests siehe elektronischer Anhang)

6.3 Verbesserungspotenziale

Die Hypothese $H_{A3.1}$, mit der Aussage, dass das größte Veränderungspotenzial in der Kommunikation liegt, konnte nicht bestätigt werden. Zu den Verbesserungspotenzialen wurden die deskriptiven Werte herangezogen. Diese zeigten, dass das höchste Verbesserungspotenzial durch mehr Gemeinschaftsgefühl erreicht werden kann, gefolgt von dem Vertrauen und der Wertschätzung (siehe folgende Tabelle 33).

Tabelle 33: Eigendarstellung Verbesserungspotenzial

Fragenkategorie	Unterfragen	Mittelwerte	Rangfolge
Vertrauen		3,99	2
	Eigenverantwortliches Arbeiten	3,57	10
	Berufliche Probleme	3,71	8
	Fehler eingestehen	3,41	11
Wertschätzung		3,95	3
	Mehr Diskussion für gemeinsamen Konsens	3,69	9
	Entscheidungen des Vorstandes einbezogen werden	3,80	6
Gemeinsame Vision		3,85	4
Mehr Gemeinschaftsgefühl		4,00	1
Dialogische Kommunikation		3,81	5
	Kritisches auf Augenhöhe besprechen	3,71	8
	Kritisches dem Vorstand auf Augenhöhe sagen	3,69	9
	Im Team mehr auf Augenhöhe diskutieren	3,72	7

6.4 Mitarbeiterzufriedenheit unter Berücksichtigung der psychologischen Disposition des Mitarbeiters

1. Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Präferenz und der Zufriedenheit seiner Lebens- und Arbeitssituation

Die Hypothese H_B 1.1 über den Zusammenhang zwischen den selbstwahrgenommenen Präferenzen und der allgemeinen Zufriedenheit konnte teilweise bestätigt werden.

Die signifikanten Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen eigenen Präferenz und den Ausprägungen der Zufriedenheit sind folgender Tabelle 34 zu entnehmen. Zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitszeit, der Arbeitsplatzsicherheit und der empfundenen Belastung konnte kein Zusammenhang zu den wahrgenommenen Präferenzen festgestellt werden. Sie erscheinen daher nicht in den Tabellen.

2. Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Präferenz und der Wichtigkeit der Einhaltung humanistischer Werte seiner Führungskraft

Die Hypothese H_B 1.2 über einen Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Präferenzeinteilung und der Wichtigkeiten über Vertrauen, Wertschätzung und dialogischer Kommunikation konnte bestätigt werden.

Die genauen Korrelationen und Signifikanzen zu den Wichtigkeiten der humanistischen Werte für die selbstwahrgenommenen Präferenzen sind auf den folgenden Seiten Tabelle 36 und Tabelle 37 zu entnehmen.

Die Korrelationen und Signifikanzen zu dem Verbesserungspotenzial, das in diesen Werten steckt, zeigen Tabelle 38, die Grafik dazu Tabelle 39.

Die Interpretation der Hypothesen erfolgt zusammengefasst nach Tabelle 39.

Tabelle 34: Signifikanzen selbstwahrgenommene Präferenz und Zufriedenheit

Wichtigkeit mit		Autonomie	Stimulanz	Beziehung	Balance
Zufriedenheit mit der Tätigkeit	ρ	0,022	0,152	0,082	-0,009
	p	(0,688)	(0,004)	(0,125)	(0,860)
Zufriedenheit mit der Bezahlung	ρ	-0,118	0,022	0,153	0,023
	p	(0,028)	(0,684)	(0,004)	(0,667)
Zufriedenheit mit der Führungskraft	ρ	0,029	0,182	0,096	-0,071
	p	(0,594)	(0,001)	(0,073)	(0,182)
Zufriedenheit mit berufl. Entwicklungsmöglichk.	ρ	-0,042	0,142	0,096	-0,047
	p	(0,432)	(0,008)	(0,071)	(0,385)
Zufriedenheit mit allgemeiner Lebenssituation	ρ	0,076	0,122	0,009	0,062
	p	(0,159)	(0,022)	(0,871)	(0,244)
Angst zur Arbeit zu gehen	ρ	-0,008	-0,108	0,063	0,109
	p	(0,888)	(0,044)	(0,240)	(0,041)
Jeden Tag mit Freude zur Arbeit	ρ	0,035	0,118	0,062	0,004
	p	(0,518)	(0,027)	(0,249)	(0,934)

(ρ =Rho, p= P-Wert)

Tabelle 35: Signifikante Korrelationen Zufriedenheit/selbstwahrgenommene Präferenz

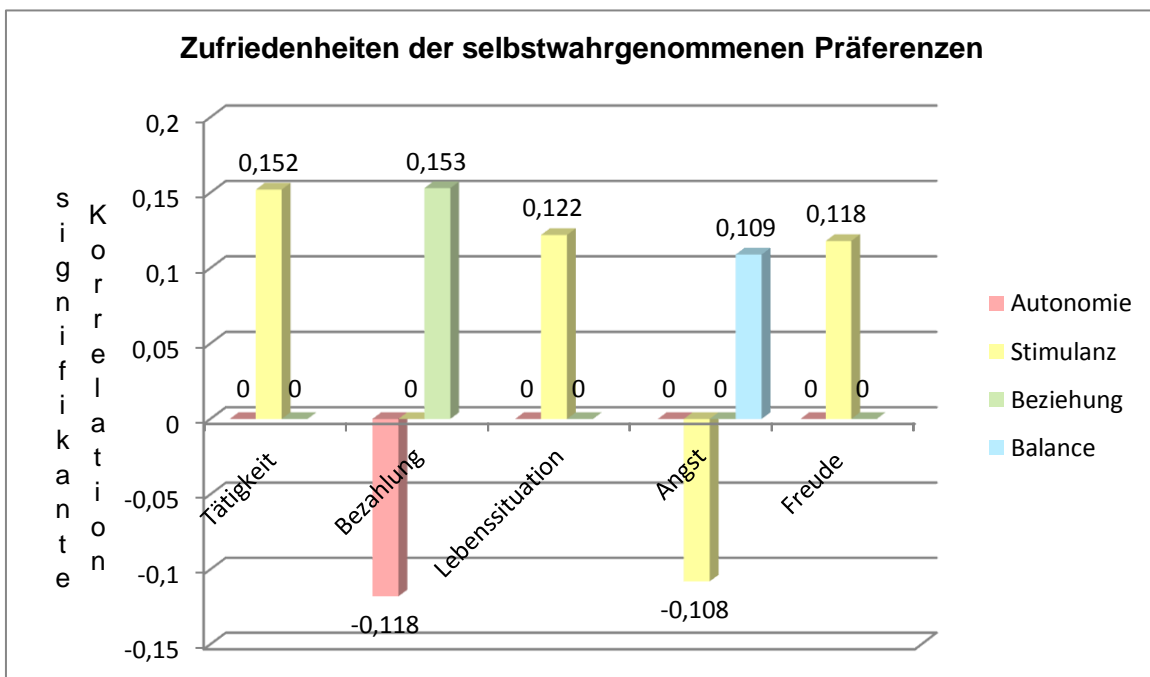


Tabelle 36: Wichtigkeit der humanistischen Werte/selbstwahrgenommenen Präferenzen

Wichtigkeiten von		Autonomie	Stimulanz	Beziehung	Balance
Vertrauen	ρ	0,028	0,159	0,092	-0,007
	p	(0,600)	(0,003)	(0,086)	(0,895)
Eigenverantwortliches Arbeiten	ρ	0,206	0,175	0,050	0,099
	p	(<0,001)	(0,001)	(0,350)	(0,065)
Wertschätzung	ρ	0,050	0,182	0,184	0,062
	p	(0,347)	(0,001)	(0,001)	(0,248)
Gemeinsame Vision	ρ	0,088	0,039	0,044	0,087
	p	(0,100)	(0,470)	(0,407)	(0,104)
Gemeinschaftsgefühl	ρ	0,034	0,216	0,219	0,016
	p	(0,527)	(<0,001)	(<0,001)	(0,759)
Dialogische Kommunikation	ρ	0,097	0,202	0,146	0,031
	p	(0,69)	(<0,001)	(0,006)	(0,564)
Offenheit für Probleme	ρ	0,044	0,225	0,180	0,059
	p	(0,415)	(<0,001)	(0,001)	(0,274)
Fehlertoleranz	ρ	0,081	0,198	0,125	0,041
	p	(0,132)	(<0,001)	(0,019)	(0,439)
Kritisches auf Augenhöhe sagen können	ρ	0,133	0,199	0,122	0,060
	p	(0,012)	(<0,001)	(0,023)	(0,238)

(ρ =Rho, p= P-Wert)

Tabelle 37: Signifikante Korrelationen: Wichtigkeiten/selbstwahrgenommene Präferenzen

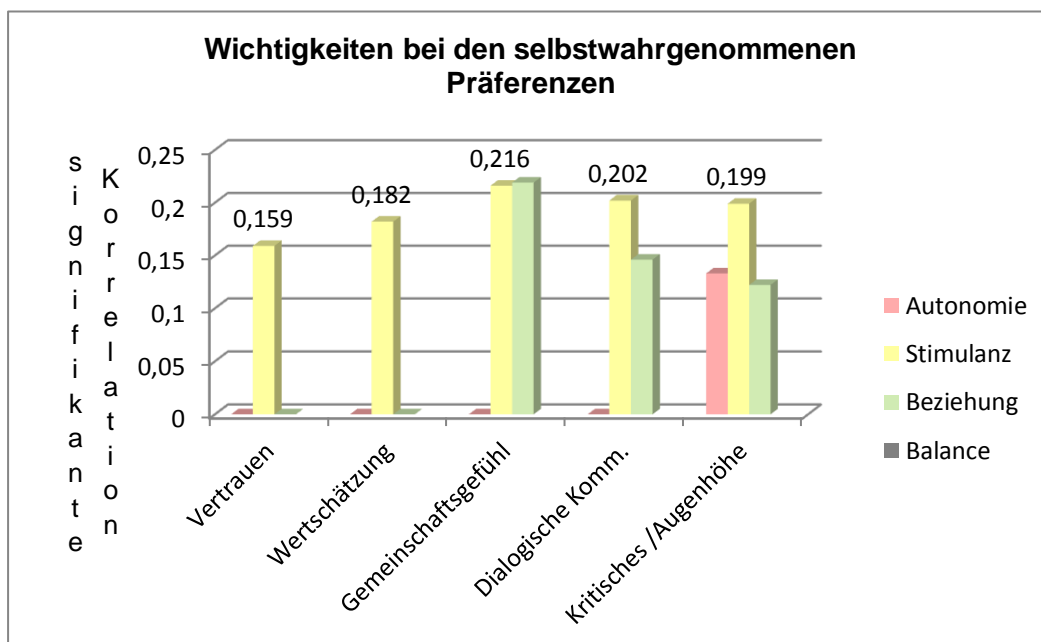
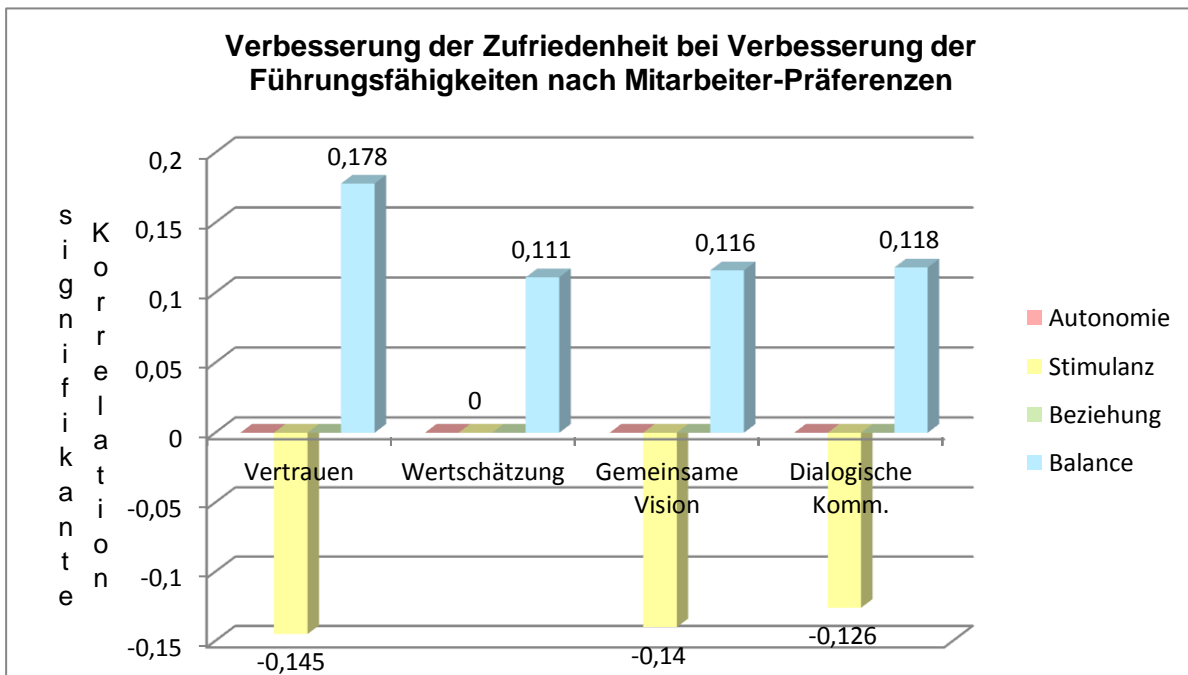


Tabelle 38: Verbesserung der Zufriedenheit bei Präferenz

Verbesserung von		Autonomie	Stimulanz	Beziehung	Balance
Vertrauen	ρ	-0,051	-0,145	0,081	0,178
	p	(0,344)	(0,007)	(0,128)	(0,001)
Wertschätzung	ρ	-0,077	-0,081	0,083	0,111
	p	(0,147)	(0,128)	(0,122)	(0,038)
Gemeinsame Vision	ρ	-0,045	-0,140	0,018	0,116
	p	(0,398)	(0,009)	(0,733)	(0,030)
Dialogische Kommunikation	ρ	0,065	-0,126	0,030	0,118
	p	(0,223)	(0,018)	(0,575)	(0,027)

(ρ =Rho, p= P-Wert)

Tabelle 39: Signifikante Korrelationen Verbesserung /selbstwahrgenommene Präferenz



Interpretation:

In Tabelle 34 und Tabelle 35 zeigen sich die unterschiedlichen Zufriedenheiten der vier verschiedenen Mitarbeiter-Präferenzen. Während beim Autonomieorientierten nur ein signifikanter negativer Zusammenhang zur Zufriedenheit mit seiner Bezahlung zu sehen war, zeigte sich der Beziehungsorientierte mit seiner Bezahlung signifikant zufriedener.

Die höchsten Zufriedenheiten mit seiner Lebens- und Arbeitssituation zeigte der Stimulanzorientierte.

Beim Balanceorientierten zeigte sich ein leichter Zusammenhang bei der Frage, mit Angst zur Arbeit zu gehen.

In Bezug auf die Führungsfähigkeiten sind ebenfalls Unterschiede zwischen den selbstwahrgenommenen Präferenzen zu erkennen, siehe Tabelle 36 und Tabelle 37. Während es dem Autonomieorientierten zum einen auf die Möglichkeit des eigenständigen Arbeitens ankommt und zum anderen es für ihn wichtig ist, auch Kritisches auf Augenhöhe sagen zu können, sind bei den Wichtigkeiten für humanistische Werte, wie Vertrauen, Wertschätzung und gemeinsame Vision zwischen dieser Präferenz keine signifikanten Zusammenhänge deutlich geworden.

Es ist also davon auszugehen, dass einem autonomiegetriebenen Mitarbeiter diese Werte im Umgang mit seiner Führungskraft deutlich unwichtiger sind, als es einem Stimulanz- oder Beziehungsorientierten wäre. Ebenso konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen genannten Werten und dem Balanceorientierten nachgewiesen werden.

Höhere signifikante Zusammenhänge zeigten sich in der Untersuchung vor allem bei der Wichtigkeit für das Gemeinschaftsgefühl bei den Stimulanz- und Beziehungsorientierten. Signifikante Zusammenhänge zeigten sich bei dem Stimulanzorientierten bei den Werten:

- Vertrauen
- eigenverantwortliches Arbeiten
- Gemeinschaftsgefühl
- aber nicht bei einer gemeinsamen Vision.

Bei der dialogischen Kommunikation konnten sowohl für den Stimulanz- als auch für den Beziehungsorientierten signifikante Zusammenhänge festgestellt werden. Wobei bei dem Autonomieorientierten eine Signifikanz zu erkennen war:

- Kritisches auf Augenhöhe sagen zu können.

Bei der Frage nach der Verbesserung der eigenen Zufriedenheit, falls die Führungskraft sich in ihrem Umgang bezüglich:

- Vertrauensschaffung
- Wertschätzung
- Schaffung einer gemeinsamen Vision
- dialogische Kommunikation

verbessern würde, war ein Zusammenhang, wenn auch ein marginaler, zwischen all diesen Verbesserungswünschen hinsichtlich der Führung und dem Balanceorientierten zu erkennen (siehe Tabelle 38 und 39).

Es entspricht dem balanceorientierten Mitarbeiter, dass er zunächst weniger zufrieden mit dem Status-Quo, pessimistischer und eher ein Fehlersucher ist, als der Stimulanz-orientierte. Bei der Frage nach dem Verbesserungspotenzial einer anderen Person (hier seiner Führungskraft) wertet der Balanceorientierte, er zufriedener wäre, wenn der andere besser mit ihm umginge (siehe Kapitel 2.6.2.8).

Beim Stimulanzorientierten ist bei dieser Fragenkategorie ein leicht negativer Effekt zu vermerken. Die ist darin zu begründen, dass sich der Stimulanzorientierte seine eigene Zufriedenheit eher über sich selbst als über das Verhalten eines anderen definiert (vgl. Kapitel 2.61 und Kapitel 2.6.2.7).

6.5 Mitarbeiterzufriedenheit unter Berücksichtigung der durch den Mitarbeiter wahrgenommenen Präferenz seiner Führungskraft

Die drei Hypothesen, H_C1.1, H_C1.2 und H_C1.4, konnten bestätigt werden, die H_C1.3 musste verworfen werden.

In Tabelle 40, Tabelle 41, Tabelle 42 und Tabelle 43 werden die Zusammenhänge dargestellt, zwischen der wahrgenommenen psychologischen Präferenz seiner Führungskraft durch ihren Mitarbeiter und dem empfundenen Vertrauen, der empfungenen Wertschätzung, der gemeinsamen Vision und der Dialogfähigkeit dieser Führungskraft.

Es werden zunächst die Tabellen aufgeführt, die Interpretationen erfolgen dann im Anschluss über alle vier Dimensionen der Führungskräfte-Fähigkeiten.

1. Zusammenhang zwischen dem empfundenen Vertrauen zur Führungskraft und ihrer vom Mitarbeiter wahrgenommenen psychologischen Präferenz

Tabelle 40: Zusammenhang Vertrauen/wahrgenommene Präferenz

Fähigkeiten der Führungskraft in		Autonomie	Stimulanz	Beziehung	Balance
Vertrauen	ρ	- 0,211	0,026	0,378	0,055
	p	(<0,001)	(0,632)	(<0,001)	(0,302)
Eigenverantwortliches Arbeiten	ρ	-0,054	0,149	0,204	0,087
	p	(0,313)	(0,005)	(<0,001)	(0,101)
Offenheit für Probleme	ρ	-0,200	0,028	0,363	0,088
	p	(<0,001)	(0,600)	(<0,001)	(0,099)
Fehlertoleranz	ρ	-0,191	0,109	0,355	0,049
	p	(<0,001)	(0,040)	(<0,001)	(0,355)

(ρ =Rho, p= P-Wert)

2. Zusammenhang zwischen der empfundenen Wertschätzung durch die Führungskraft und ihrer vom Mitarbeiter wahrgenommenen psychologischen Präferenz

Tabelle 41: Zusammenhang Wertschätzung/wahrgenommene Präferenz

Fähigkeiten der Führungskraft in		Autonomie	Stimulanz	Beziehung	Balance
Wertschätzung	ρ	- 0,227	0,032	0,343	0,045
	p	(<0,001)	(0,546)	(<0,001)	(0,389)
Diskussion auf Augenhöhe, bis ein Konsens erlangt wurde	ρ	-0,259	0,041	0,348	0,002
	p	(<0,001)	(0,447)	(<0,001)	(0,974)

(ρ =Rho, p= P-Wert)

3. Zusammenhang zwischen der gemeinsamen Vision mit der vom Mitarbeiter wahrgenommenen eigenen psychologischen Präferenz

Tabelle 42: Zusammenhang Vision/wahrgenommene Präferenz

Fähigkeiten der Führungskraft in		Autonomie	Stimulanz	Beziehung	Balance
Vision	ρ	- 0,125	0,047	0,242	0,040
	p	(0,019)	(0,374)	(<0,001)	(0,451)
Gemeinschaftsgefühl	ρ	- 0,041	-0,019	0,190	0,135
	p	(0,440)	(0,727)	(<0,001)	(0,011)

(ρ =Rho, p= P-Wert)

4. Zusammenhang zwischen der empfundenen Dialogfähigkeit durch die Führungskraft und ihrer vom Mitarbeiter wahrgenommenen psychologischen Präferenz

Tabelle 43: Zusammenhang Dialogfähigkeit/wahrgenommene Präferenz

Fähigkeiten der Führungskraft in		Autonomie	Stimulanz	Beziehung	Balance
Dialogfähigkeit	ρ	- 0,251	0,017	0,360	0,073
	p	(<0,001)	(0,756)	(<0,001)	(0,172)
Auf Augenhöhe auch Kritisches sagen	ρ	-0,275	0,008	0,386	0,043
	p	(<0,001)	(0,884)	(<0,001)	(0,418)

(ρ =Rho, p= P-Wert)

Interpretation:

In den letzten vier Tabellen konnte abgelesen werden, dass ein **negativer** Zusammenhang festgestellt werden konnte zwischen der Wahrnehmung einer Führungskraft durch ihre Mitarbeiter als autonomieorientiert und der Zufriedenheit des Mitarbeiters bei den Dimensionen:

- Vertrauen in die Führungskraft
- empfundene Wertschätzung durch die Führungskraft
- Schaffen einer gemeinsamen Vision
- dialogische Kommunikation.

Während im umgekehrten Fall ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung einer Führungskraft als beziehungsorientiert durch ihre Mitarbeiter und der Zufriedenheit des Mitarbeiters in denselben Bereichen festgestellt werden konnte.

Die Grafiken in folgender Tabelle 44 verdeutlichen diese Effekte noch einmal und führen die Disziplin des dialogischen Umgangs in Tabelle 45 zusammen.

Bei der wahrgenommenen Dialogfähigkeit der Führungskraft fällt hier ein besonders großer Unterschied zwischen der wahrgenommenen autonomieorientierten Führungskraft zu der beziehungsorientierten Führungskraft auf, siehe Tabelle 44.

Bei der Frage nach der Zufriedenheit mit der gemeinsamen Vision wird der beziehungsorientiert wahrgenommene Chef mit 0,242 zu $-0,125$ beim autonomieorientiert wahrgenommenen bewertet. Autonomieorientierten Chefs scheint es also leichter zu fallen, eine gemeinsame Vision zu vermitteln, als dem Mitarbeiter ein Gefühl der Wertschätzung ($-0,227$) oder des Vertrauens ($-0,211$) zu geben.

Da aber, wie die vorhergehenden Beobachtungen zeigten, Vertrauen, Wertschätzung und die nur dadurch mögliche dialogische Kommunikation dem Mitarbeiter deutlich wichtiger sind als eine gemeinsame Vision, stehen die autonomieorientierten Führungskräfte und ihre Mitarbeiter hier vor einem Dilemma. Noch dazu, wenn man die deskriptiven Statistiken in Tabelle 27 gemeinsam mit den theoretischen Ausführungen des Kapitels 2.6.2 betrachtet, die besagen, dass gerade die Autonomieorientierten an die Führungspositionen gelangen und damit die Zufriedenheit der Mitarbeiter zum Sinken bringen.

Mögliche Auswege aus diesem Dilemma werden in Kapitel 7 dargestellt.

Tabelle 44: Unterschied Beziehungs- und Autonomiepräferenz bei Zufriedenheit

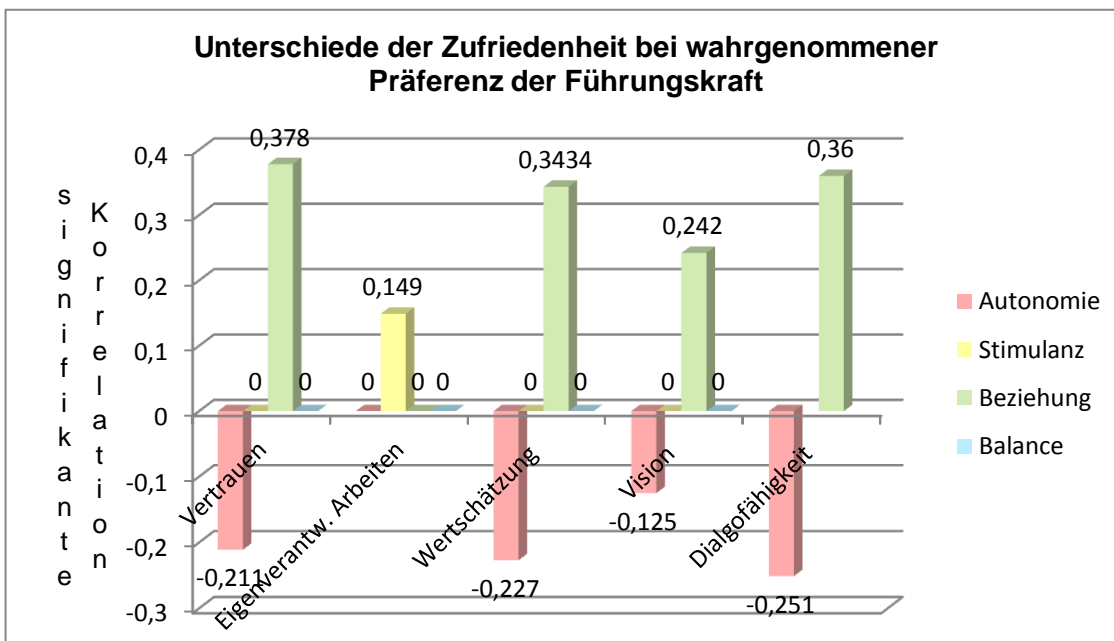
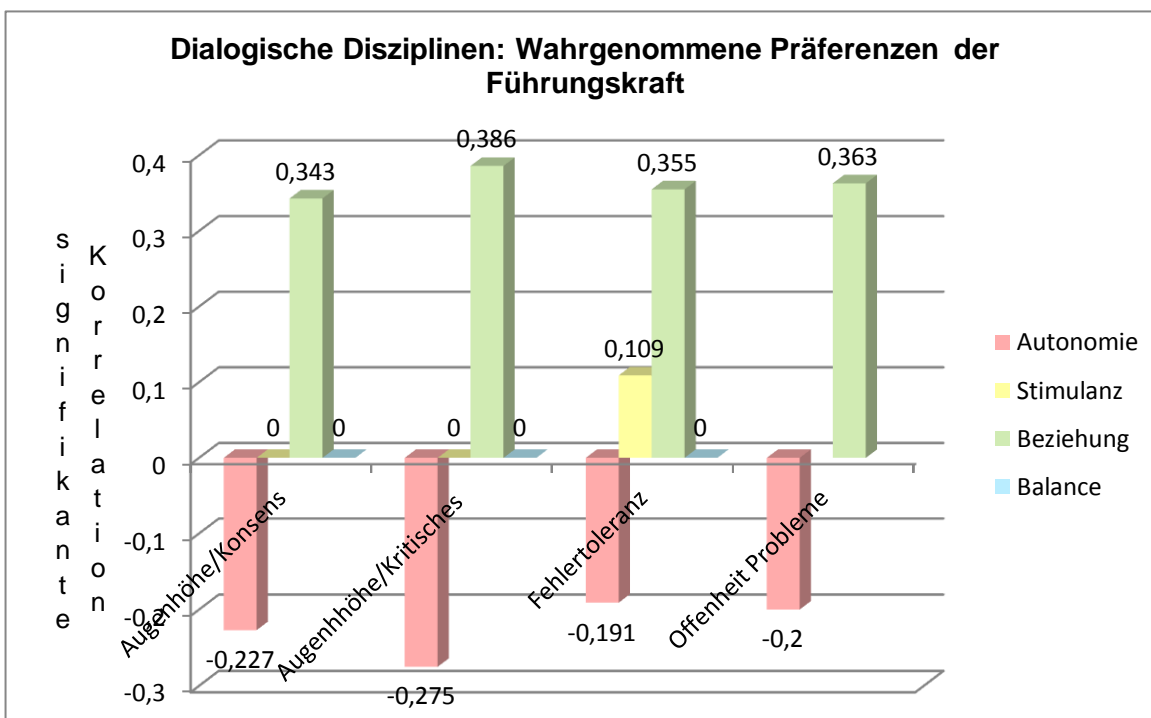


Tabelle 45: Dialogische Disziplinen im Unterschied Autonomie- und Beziehungspräferenz



6.6 Einflüsse auf die Mitarbeiterzufriedenheit unter Berücksichtigung der psychologischen Präferenz des Mitarbeiters und der vom Mitarbeiter empfundenen psychologischen Präferenz der Führungskraft

In folgender Tabelle 46 sind die Häufigkeiten in der jeweiligen Passung zwischen der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und der Einschätzung seiner direkten Führungskraft abzulesen.

Tabelle 46: Passungen Häufigkeiten

Führungskraft Mitarbeiter	Führungskraft: Autonomie	Führungskraft: Stimulanz	Führungskraft: Beziehung	Führungskraft: Balance	Gesamt- summe
Mitarbeiter: Autonomie	14 (4,8%)	1 (0,3%)	2 (0,7%)	7 (2,4%)	24 (8,2%)
Mitarbeiter: Stimulanz	21 (7,2%)	7 (2,4%)	12 (4,1%)	13 (4,5%)	53 (18,2%)
Mitarbeiter: Beziehung	71 (24,3%)	7 (2,4%)	26 (8,9%)	36 (11,9)	138 (47,3%)
Mitarbeiter: Balance	40 (13,7%)	9 (3,1%)	9 (3,1%)	19 (6,5%)	77 (26,4%)
Gesamt- summe	146 (50%)	24 (8,2%)	49 (16,8%)	73 (25%)	292 (100%)

Interpretation

Es fällt auf, dass sich 47,3 Prozent der Mitarbeiter selbst als beziehungsorientiert wahrnehmen, während die Mitarbeiter zu 50 Prozent ihre Führungskraft als autonomieorientiert einschätzen. Diese Passung spielt in den folgenden Vergleichen die größte Rolle. 26,4 Prozent der Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion nehmen sich selbst als balanceorientiert wahr, 18,2 Prozent als stimulanzenorientiert, aber nur 8,2 Prozent der Mitarbeiter halten sich für autonomieorientiert.

Diese Beobachtungen decken sich mit den theoretischen Annahmen aus Kapitel 2.6.

Hier kann in zweierlei Richtungen interpretiert werden.

Mitarbeiter schätzen ihre Führungskräfte tendenziell autonomieorientierter ein als sich selbst. Menschen, die autonomieorientierter wahrgenommen werden, haben diese Tendenz auch tatsächlich. Dies konnte allerdings in der Befragung nicht getestet werden. Es kann aber weiter daraus geschlossen werden, dass Menschen, die autonomieorientierter wahrgenommen werden, tendenziell mehr Führungspositionen erreichen, als Menschen, die als beziehungsorientiert wahrgenommen werden.

In der Untersuchung sind dies nur 16,8 Prozent.

Dies deutet auch auf das bereits erwähnte Dilemma hin:

Zufriedene Mitarbeiter verlangen nach dialogischem Umgang, der wiederum die Einhaltung der genannten humanistischen Werte voraussetzt.

Autonomieorientierung aber steht der Dialogorientierung diametral entgegen.

Autonomieorientierte Menschen gelangen an die Führungspositionen, was zur Folge hat, dass ein dialogisches Miteinander schwierig wird und die Mitarbeiterzufriedenheit sinkt.

Dies war in der Vergangenheit weniger ein Problem, da es ein Überangebot an Arbeitnehmern gab. Durch den demografischen Wandel wird die Ressource Mitarbeiter knapper und somit das Bemühen um die Zufriedenheit der Mitarbeiter wichtiger.

Die weitere Diskussion dieses Problems und Lösungsvorschläge für Unternehmen erfolgen in Kapitel 7.

Bei den folgenden Interpretationen wurde vor allem auf die häufigen Passungen eingegangen und darauf geachtet, dass die Stichprobe nicht unter 10 Probanden sinkt.

- Beziehungsorientierte Mitarbeiter, die ihre Chefs autonomieorientiert einschätzen (24,3 Prozent)
- Balanceorientierte Mitarbeiter, die ihre Chefs autonomieorientiert einschätzen (13,7 Prozent)
- Beziehungsorientierte Mitarbeiter, die ihre Chefs balanceorientiert einschätzen (11,9 Prozent)
- Beziehungsorientierte Mitarbeiter, die ihre Chefs ebenfalls beziehungsorientiert einschätzen (8,9 Prozent)
- Stimulanzorientierte Mitarbeiter, die ihre Chefs autonomieorientiert einschätzen (7,2 Prozent)
- Balanceorientierte Mitarbeiter, die ihre Chefs ebenfalls balanceorientiert einschätzen (6,5 Prozent)
- Autonomieorientierte Mitarbeiter, die ihre Chefs ebenfalls autonomieorientiert einschätzen (4,8 Prozent)

In den folgenden Darstellungen sind alle Werte in den Tabellen aufgeführt, zur einfacheren Verständlichkeit sind die oben genannten sieben häufigsten aufgetretenen Passungen grafisch mit einem Rahmen unterlegt, die Passungen mit zu geringen Teilnehmerzahlen sind grau zu erkennen, gehen aber nicht in die Interpretationen ein.

Bei Zugrundelegung der vorhandenen Mediane, Modus und Mittelwerte wurde folgende Wertung der Zustimmungsangaben festgelegt:

- 6,00 - 5,0 außerordentlich zufrieden → Note 1
- 4,99 - 4,50 sehr zufrieden → Note 2
- 4,49 - 4,0 zufrieden → Note 3
- 3,99 - 3,0 mäßig zufrieden → Note 4
- < 3 unzufrieden → Note 5

Bei der Frage nach der **Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft** antworteten die Mitarbeiter in der jeweiligen Passung mit folgenden Mittelwerten bei einer Range von 1 bis 6:

Tabelle 47: Passungstabelle: Zufriedenheit mit der Führungskraft

Führungskraft/ Mitarbeiter	Führungskraft: Autonomie	Führungskraft: Stimulanz	Führungskraft: Beziehung	Führungskraft: Balance
Mitarbeiter: Autonomie	4,29	3,00	5,00	4,57
Mitarbeiter: Stimulanz	4,52	4,71	4,25	4,69
Mitarbeiter: Beziehung	3,92	4,43	5,12 (1)	4,91
Mitarbeiter: Balance	3,68	4,33	3,00	5,05 (1)

Auf die Frage nach der **Zufriedenheit mit der Kommunikation** durch die direkte Führungskraft antworteten die Mitarbeiter mit folgenden Mittelwerten:

Tabelle 48: Passungstabelle: Zufriedenheit mit der Kommunikation der Führungskraft

Führungskraft/ Mitarbeiter	Führungskraft: Autonomie	Führungskraft: Stimulanz	Führungskraft: Beziehung	Führungskraft: Balance
Mitarbeiter: Autonomie	3,86	3,00	4,50	4,86
Mitarbeiter: Stimulanz	4,33	4,14	4,50	4,62
Mitarbeiter: Beziehung	3,65	4,29	4,69 (2)	4,56
Mitarbeiter: Balance	3,43	4,22	2,33	4,79 (2)

Auf die Frage nach dem **Vertrauen** zur direkten Führungskraft antworteten die Mitarbeiter mit folgenden Mittelwerten:

Tabelle 49: Passungstabelle: Vertrauen

Führungskraft/ Mitarbeiter	Führungskraft: Autonomie	Führungskraft: Stimulanz	Führungskraft: Beziehung	Führungskraft: Balance
Mitarbeiter: Autonomie	4,36	3,00	5,00	5,0
Mitarbeiter: Stimulanz	4,43	4,57	4,25	4,23
Mitarbeiter: Beziehung	3,45	4,14	4,38	4,74 (2)
Mitarbeiter: Balance	3,32	4,11	2,33	4,22

Auf die Frage nach der **Wertschätzung** durch die direkte Führungskraft antworteten die Mitarbeiter mit folgenden Mittelwerten:

Tabelle 50: Passungstabelle: Wertschätzung

Führungskraft/ Mitarbeiter	Führungskraft: Autonomie	Führungskraft: Stimulanz	Führungskraft: Beziehung	Führungskraft: Balance
Mitarbeiter: Autonomie	4,07	1,00	4,00	4,57
Mitarbeiter: Stimulanz	4,14	4,43	4,08	4,00
Mitarbeiter: Beziehung	3,42	3,86	4,00	4,53 (2)
Mitarbeiter: Balance	3,40	4,22	2,33	4,26

Auf die Frage nach der **gemeinsamen Vision** mit der direkten Führungskraft antworteten die Mitarbeiter mit folgenden Mittelwerten:

Tabelle 51: Passungstabelle: Gemeinsame Vision

Führungskraft/ Mitarbeiter	Führungskraft: Autonomie	Führungskraft: Stimulanz	Führungskraft: Beziehung	Führungskraft: Balance
Mitarbeiter: Autonomie	4,36	4,00	4,50	4,57
Mitarbeiter: Stimulanz	4,14	3,71	3,75	3,69
Mitarbeiter: Beziehung	3,24	3,57	3,96	3,94
Mitarbeiter: Balance	3,55	4,11	2,11	4,53 (2)

Auf die Frage nach der **Dialogfähigkeit** der direkten Führungskraft antworteten die Mitarbeiter mit folgenden Mittelwerten:

Tabelle 52: Passungstabelle Dialogfähigkeit

Führungskraft/ Mitarbeiter	Führungskraft: Autonomie	Führungskraft: Stimulanz	Führungskraft: Beziehung	Führungskraft: Balance
Mitarbeiter: Autonomie	4,5	5,00	5,00	5,14
Mitarbeiter: Stimulanz	4,48	4,14	4,33	4,77
Mitarbeiter: Beziehung	3,70	4,43	4,77	4,88 (2)
Mitarbeiter: Balance	3,60	4,78	2,89	4,68

Auf die Frage nach dem **Vertrauen**, der direkten Führungskraft auch **Kritisches auf Augenhöhe sagen zu können**, antworteten die Mitarbeiter mit folgenden Mittelwerten:

Tabelle 53: Passungstabelle: Kritisches auf Augenhöhe sagen können

Führungskraft/ Mitarbeiter	Führungskraft: Autonomie	Führungskraft: Stimulanz	Führungskraft: Beziehung	Führungskraft: Balance
Mitarbeiter: Autonomie	4,0	5,00	4,50	5,14
Mitarbeiter: Stimulanz	4,33	4,43	4,67	4,62
Mitarbeiter: Beziehung	3,30	4,43	4,62 (2)	4,71 (2)
Mitarbeiter: Balance	3,43	4,00	2,22	4,47

Auf die Frage nach der Verbesserung der Zufriedenheit des Mitarbeiters durch eine **verstärkte dialogische Kommunikation** durch die direkte Führungskraft ergaben sich folgende Zustimmungsmittelwerte je Passung.

Tabelle 54: Passungstabelle: Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch mehr dialogische Kommunikation

Führungskraft/ Mitarbeiter	Führungskraft: Autonomie	Führungskraft: Stimulanz	Führungskraft: Beziehung	Führungskraft: Balance
Mitarbeiter: Autonomie	3,5	5,00	5,50	3,29
Mitarbeiter: Stimulanz	4,43	3,57	3,33	3,00
Mitarbeiter: Beziehung	4,48 (2)	3,00	3,23	2,88
Mitarbeiter: Balance	4,23	4,22	5,22	3,11

Auf die Frage nach der Verbesserung der Zufriedenheit des Mitarbeiters durch **noch mehr dialogische Kommunikation** mit der direkten Führungskraft, dahingehend der Führungskraft häufiger **kritische Punkte auf Augenhöhe** sagen zu können, ergaben sich folgende Zustimmungsmittelwerte je Passung.

Tabelle 55: Passungstabelle: Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch Verbesserung der Kritikfähigkeit

Führungskraft/ Mitarbeiter	Führungskraft: Autonomie	Führungskraft: Stimulanz	Führungskraft: Beziehung	Führungskraft: Balance
Mitarbeiter: Autonomie	3,50	6,00	4,00	3,14
Mitarbeiter: Stimulanz	4,19	3,00	3,83	2,85
Mitarbeiter: Beziehung	4,46 (3)	2,86	2,88	2,65
Mitarbeiter: Balance	4,28	4,00	5,22	3,11

Interpretation

Tabelle 47, zeigt, dass bei der Passung des beziehungsorientierten Mitarbeiters mit der ebenfalls beziehungsorientierten Führungskraft die höchste Zufriedenheit bei einem Durchschnittswert von 5,12 liegt.

Die zweithöchste Zufriedenheit erreicht die Passung des balanceorientierten Mitarbeiters mit der ebenfalls balanceorientierten Führungskraft (5,05). Es kann hier also davon ausgegangen werden, dass sich Mitarbeiter tendenziell wohler mit Führungskräften fühlen, die sie genauso einschätzen wie sich selbst.

Die schlechtesten Zufriedenheitswerte erhielt hingegen die autonomieorientierte Führungskraft, sowohl bei dem beziehungsorientierten Mitarbeiter (3,92) als auch bei dem balanceorientierten Mitarbeiter (3,68). Die Passung autonomieorientiert bei beiden schaffte einen Mittelwert von 4,29, der aber unter dem Wert lag, den die beziehungsorientierten Mitarbeiter ihrer balanceorientierten Führungskraft (4,91) gaben. Das ist hiermit zu erklären, dass der Beziehungs- und der Balanceorientierte sich in ihrem Umgang mit der Zeit gleichen. Beide brauchen viel Zeit für Entscheidungen und möchten nicht gehetzt werden (vgl. Riemann 1999). Die autonomieorientierte Passung fällt deswegen am schlechtesten aus, da in diesem Fall beide Personen zu dominieren versuchen und so in Konkurrenz miteinander gehen. Dies bewirkt den geringen Zufriedenheitswert.

In Tabelle 48 ist ein Absinken der Werte bei der Hinterfragung der Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte zu bemerken. Der Rückgang der Punkte fällt besonders auf bei der Passung Autonomieorientierung. Hier verliert die autonomieorientierte Führungskraft aus Sicht ihrer autonomieorientierten Mitarbeiter fast einen halben Punkt (0,43), während sie bei ihren stimulanorientierten Mitarbeitern nur 0,19 Punkte verliert, was wiederum so erklärt werden kann, dass sich der stimulanorientierte Mitarbeiter durch das Verhalten anderer weniger beeinflusst fühlt als die anderen Präferenzen.

Da alle Kommunikationswerte im Vergleich zu den Zufriedenheitswerten absinken, kann geschlossen werden, dass sich die Zufriedenheit mit der Führungskraft nicht nur auf ihre Kommunikation bezieht, sondern auch auf das in die Führungskraft gesetzte Vertrauen und die durch sie ausgedrückte Wertschätzung, was auch Tabelle 32 deutlich macht.

Vergleicht man die Passungstabellen in den Dimensionen:

- Vertrauen
- Wertschätzung
- gemeinsame Vision
- dialogische Kommunikation

wird deutlich, dass die als balanceorientiert wahrgenommene Führungskraft in der Einschätzung durch ihre beziehungsorientierten Mitarbeiter in den Dimensionen:

- Vertrauen (4,74)
- Wertschätzung (4,53)
- dialogische Kommunikation (4,88) vorne liegt
- bei der gemeinsamen Vision wird sie von ihren balanceorientierten Mitarbeitern (4,53) höher eingeschätzt als von ihren beziehungsorientierten Mitarbeitern (3,94).

Bei der Vermittlung einer gemeinsamen Vision erreichte die autonomieorientierte Führungskraft bei ihren ebenfalls autonomieorientierten Mitarbeitern nach der balanceorientierten Führungskraft die zweithöchste Punktzahl (4,36).

Die beziehungsorientierte Führungskraft lag im Vergleich zur autonomieorientierten Führungskraft bei der Betrachtung durch beziehungsorientierte Mitarbeiter bei folgenden Fragen vorne:

Tabelle 56: Vergleich beziehungs- zu autonomieorientiert wahrgenommener Führungskraft

	Beziehungsorientiert wahrgenommene Führungskraft (MW)	Autonomieorientiert wahrgenommene Führungskraft (MW)
Zufriedenheit allgemein	5,12	3,92
Kommunikationsfähigkeit	4,69	3,65
Vertrauen	4,38	3,45
Wertschätzung	4,00	3,42
Vision	3,96	3,24
Dialogische Kommunikation	4,77	3,70
Kritisches auf Augenhöhe	4,62	3,30

MW = Mittelwerte

Dies bestätigt die Punktwerte aus Kapitel 6.5.

Betrachtet man die Zufriedenheit der autonomieorientierten Mitarbeiter mit ihrer autonomieorientierten Führungskraft, fällt auf, dass diese Mitarbeiter

- das Vertrauen relativ gut einschätzen (4,36),
- die wahrgenommene Wertschätzung aber deutlich darunter lag (4,07),
- die gemeinsame Vision wieder hoch angesehen wurde (4,36) und
- die Dialogfähigkeit (4,5) relativ hoch eingeschätzt wurde, vor allem, wenn man sie mit der Einschätzung der beziehungs- (3,70) und der balanceorientierten Mitarbeiter (3,60) vergleicht.

Bei der Frage nach dem Vertrauen, auch Kritisches mitteilen zu können, fiel der Wert allerdings wieder auf 4,0 ab, was sich wiederum aus der geringen Kritikfähigkeit der autonomieorientierten Person heraus erklären lässt (vgl. Kapitel 2.6.1.1 und 2.6.2).

Die Tatsache, dass das Vertrauen und die Wertschätzung der autonomieorientierten Führungskraft von autonomieorientierten Mitarbeitern deutlich höher eingeschätzt wurde als von beziehungs- oder balanceorientierten Mitarbeitern, ist damit zu erklären, dass der autonomieorientierte Mitarbeiter einen geringeren Anspruch an Lob und Wertschätzung hat, da er dies auch selbst nicht geben kann und will und er sich durch zu viel Nähe eher unangenehm berührt fühlt. Der Beziehungsorientierte hingegen sucht dies und braucht die Nähe für sein Wohlbefinden (siehe Kapitel 2.6.1 und 2.6.2.3 und 2.6.2.6).

Vertrauen bei einem balanceorientierten Mitarbeiter baut sich auf, wenn er genau und detailorientiert geschildert bekommt, was von ihm erwartet wird. Dies allerdings liegt wiederum nicht in der Natur der autonomieorientierten Führungskraft. Genauso erwartet der Balanceorientierte bei der Wertschätzung sachlich argumentiertes Lob, während der Beziehungsorientierte einen großen Wert auf die Anerkennung seiner Person legt. Beides kann die autonomieorientierte Führungskraft nicht gut leisten.

Was der Autonomieorientierte aber gut leisten kann, ist den Mitarbeitern kurz und unpersönlich in Gegenwart der anderen Kollegen ein Kompliment auszusprechen.

Dies kommt sowohl bei autonomie-orientierten als auch bei stimulanzenorientierten Mitarbeitern gut an, weil es das Ego aufwertet und somit die narzisstischen Anteile positiv anspricht, die bei diesen beiden Präferenzen höher sind als bei den anderen beiden (siehe Kapitel 2.6.2.2 in Verbindung mit 2.6.1).

Betrachtet man folgende Tabelle 57, so wird ersichtlich, inwieweit die Präferenzen innerhalb einer Person miteinander signifikant zusammenhängen, und wo sie sich innerlich eher ausschließen.

Tabelle 57: Innerpersonelle Korrelationen der Präferenzen

Präferenz selbst bei N 351	Autonomie	Stimulanz	Beziehung	Balance
Autonomie	1	$\rho = 0,219$ ($p < 0,001$)	$\rho = -0,598$ ($p < 0,001$)	$\rho = 0,114$ ($p = 0,033$)
Stimulanz	$\rho = 0,219$ ($p < 0,001$)	1	$\rho = 0,93$ ($p = 0,082$)	$\rho = -0,548$ ($p < 0,001$)
Beziehung	$\rho = -0,598$ ($p < 0,001$)	$\rho = 0,93$ ($p = 0,082$)	1	$\rho = 0,264$ ($p < 0,001$)
Balance	$\rho = 0,114$ ($p = 0,033$)	$\rho = -0,548$ ($p < 0,001$)	$\rho = 0,264$ ($p < 0,001$)	1

(ρ =Rho, p = P-Wert)

Tabelle 57 zeigt zum einen, dass Autonomie- und Beziehungsorientierte, sowie der Balance- und Stimulanzorientierte negativ miteinander korrelieren. Es ist also unwahrscheinlicher, dass bei dieser Selbsteinschätzung ein Proband sowohl eine hohe Punktzahl bei Autonomie und Beziehung oder bei Stimulanz und Balance erreicht.

Der Stimulanzorientierte korrelierte mit dem Autonomieorientierten bei ($\rho=0,219$) hochsignifikant und der Beziehungs- mit dem Balanceorientierten bei ($\rho=0,264$) ebenso.

Somit wird deutlich, dass gerade zwischen dem Autonomieorientierten und dem Stimulanzorientierten eine gute Verträglichkeit vorhanden sein kann, gerade dann, wenn es um Werte geht, die von beiden als bedeutend eingeschätzt werden, wie hier die Wahrung des narzisstischen Selbst. Bei dem Balance- und dem Beziehungsorientierten kann dann eine gute Verträglichkeit wahrgenommen werden, wenn es nicht um den Wunsch nach Nähe geht, denn da stehen sie sich diametral gegenüber (Riemann 1999), sondern um den Wert der Dauer und Beständigkeit, denn der ist für beide wichtig.

Betrachtet man Tabelle 54 und Tabelle 55, wird deutlich, dass gerade die beziehungsorientierten Mitarbeiter ihren autonomieorientierten Führungskräften eine hohe Punktzahl darin geben, dass sie zufriedener wären, wenn diese Führungskräfte ihre dialogische Kommunikationsfähigkeit (4,48) verbessern würde, und wenn sie mehr Vertrauen haben könnten, sich auch mit Kritischem (4,46) an sie zu wenden.

6.7 Zusammenfassung der Ergebnisse und Anforderungen an die Führungspraxis

Die empirische Studie zusammenfassend gibt folgende Tabelle 58 eine Übersicht über die verifizierten und falsifizierten Hypothesen sowie die verwendeten statistischen Methoden. Die ausführlichen Tabellen befinden sich im elektronischen Anhang. Die wesentlichen Daten wurden in Kapitel 6.1 bis 6.6 zu den entsprechenden Hypothesen angegeben.

Zusammenfassend können folgende Kernaussagen die Führungspraxis betreffend gemacht werden:

- Dialogisches Management ist ein wichtiges Instrument zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit.
- Es gibt einen Unterschied zwischen den wahrgenommenen Präferenzen bezüglich der Wichtigkeit des dialogischen Umgangs für sie.
- Die Wirkung wird durch die Wahrnehmung des Mitarbeiters mit Blick auf seine Führungskraft erzielt, nicht dadurch, wie die Führungskraft sich selbst einschätzt.
- Der Unterschied zwischen Männern und Frauen hat einen deutlich geringeren Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit als die psychologische Präferenz.
- Beziehungsorientierte Führungskräfte sind seltener vorhanden als autonomieorientierte Führungskräfte.
- Beziehungsorientiert wahrgenommene Führungskräfte haben eine höhere Chance auf zufriedeneren Mitarbeiter als autonomieorientiert wahrgenommene Führungskräfte.
- Beziehungsorientierte Mitarbeiter sehen sich weniger in Führungspositionen.

Tabelle 58: Hypothesen Übersicht

	Nicht falsifiziert	Falsifiziert	Deskriptive St.	Spearman Kor.	Post-hoc-Vergl.	Paarvergl. t-Test	Varianzanalyse F-Test	Chi-Quadrat	Lineare Reg.
HA1.1.		x	x	x					
HA1.2		x	x			x			
HA1.3		x	x	x					
HA1.4		x	x	x					
HA1.5	x		x	x					
HA1.6		x	x			x			
HA1.7		x	x			x			
HA1.8	x		x					x	
HA1.9	x		x					x	
HA1.10	x		x		x		x		
HA1.11	x		x		x				
HA1.12	x		x	x					
HA1.13	x		x		x				
HA2.1	x		x	x					
HA2.2.	x		x	x					x
HA2.3	x		x	x					
HA2.4	x		x	x					
HA2.5	x		x	x					
HA2.6	x		x	x					
HA2.7	x		x	x					
HA2.8	x		x		x				
HA3.1		x	x						
HB1.1	x		x	x					
HB1.2	x		x	x					
HC1.1	x		x	x					
HC 1.2	x		x	x					
HC1.3		x	x	x					
HC 1.4	x		x	x					
HC 2	x		x						

(x=zutreffend)

Folgende Rückschlüsse sind aus der Untersuchung zu ziehen:

1. Beziehungsorientierte Führungskräfte werden als dialogfähiger eingeschätzt und schaffen zufriedener Mitarbeiter als autonomieorientierte Führungskräfte.
2. Beziehungsorientierte Menschen sehen sich selbst weniger als Führungskräfte, da ihnen das Machtmotiv in der notwendigen Ausprägung fehlt (siehe Kapitel 2.4.2).
3. Autonomieorientierte Menschen werden leichter Führungskraft, beziehungsweise Führungskräfte werden eher autonomieorientiert als beziehungsorientiert eingeschätzt
4. Je autonomieorientierter eine Führungskraft eingeschätzt wird, desto unzufriedener sind ihre Mitarbeiter mit ihr und ihrem dialogischem Verhalten.

Daraus leiten sich folgende Fragen ab, die in Kapitel 7 diskutiert werden:

1. Inwieweit können autonomieorientierte Führungskräfte zu gleichberechtigten Dialogpartnern ihrer Mitarbeiter werden, beziehungsweise inwieweit können sie - trotz ihrer inneren Einstellungen - in der Hierarchie unter ihnen stehende Mitarbeiter, als gleichberechtigte Dialogpartner anerkennen?
2. Inwieweit können beziehungsorientierte Menschen zu Führungskräften herangezogen werden?
3. Kann durch den vermehrten Einsatz weiblicher Führungskräfte hier eine Lösung geschaffen werden?

7 BETRIEBSPÄDAGOGISCHE MAßNAHMEN ZUR VERBESSERUNG DER MITARBEITERZUFRIEDENHEIT DURCH DIALOGISCHES MANAGEMENT

7.1 Die aus der Studie und anderer Literatur abgeleitete Führungsproblematik

Betrachtet man die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit bei den Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree, so kann festgestellt werden, dass Führungskräfte, die von ihren Mitarbeitern beziehungsorientiert wahrgenommen werden, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit erreichen als Führungskräfte, die auf ihre Mitarbeiter autonomieorientiert wirken.

In einer Studie des insight-Instituts wurden bei inhouse-Schulungen 114 Führungskräfte nach dem Success Insights-Rad eingeschätzt. Diese Einschätzung basiert auf der Typologie nach C.G. Jung und unterscheidet ebenfalls Autonomie- versus Beziehungsorientierung und Kontroll- versus Inspirationsorientierung.

DAS SUCCESS INSIGHTS® - RAD

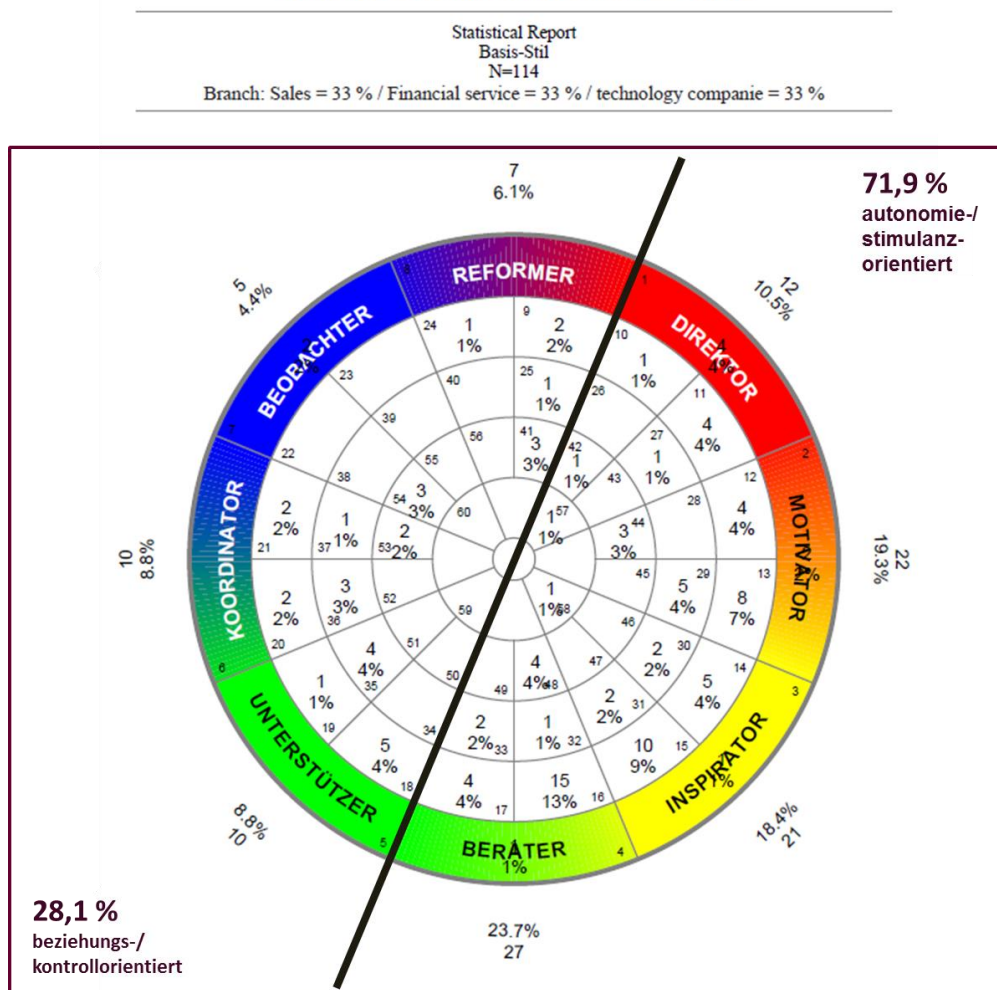


Abbildung 47: Success-Typologie
Bearbeitete Grafik (vgl. Scheelen 2014)

Die Auswertung dieses Selbsteinschätzungstests der 114 teilnehmenden Führungskräfte machte deutlich, dass sich 71,9 Prozent der Führungskräfte als autonomie- und stimulanzenorientiert einschätzten und nur knapp 28,1 Prozent als beziehungs- und kontrollorientiert.

Im Vergleich zu der Umfrage in den Samariteranstalten in Fürstenwalde/Spree liegt hier die Selbsteinschätzung der Führungskräfte deutlich höher im Autonomiebereich. Dieser Unterschied ist damit zu erklären, dass sich in dieser Untersuchung keine Führungskräfte des sozialen Sektors befanden; und dass das Phänomen der Beziehungsorientierung in der Dienstleistungs-, Finanz- und Technikbranche weniger hoch angesehen ist, weil hier eine deutlich höhere ökonomische Ausrichtung vorliegt, die eher eine dominante Autonomieorientierung der Führungskräfte erfordert.

In seiner Studie über deutsche Spitzenmanager stellte Eugen Buß (2007) fest, dass 44 Prozent der 52 befragten Spitzenmanager ihre Entscheidungen als primäre Alleinentscheidung treffen, 23 Prozent Konsens suchen, 25 Prozent bis zu einem gewissen Grad Konsens suchen und dann alleine entscheiden und 8 Prozent den Entscheidungsstil von Problem und Gegenstand abhängig machen (vgl. Buß 2007, S. 178).

Bei der Frage nach dem Autoritätsverständnis der deutschen Spitzenmanager stellte Buß (2007) folgendes fest:

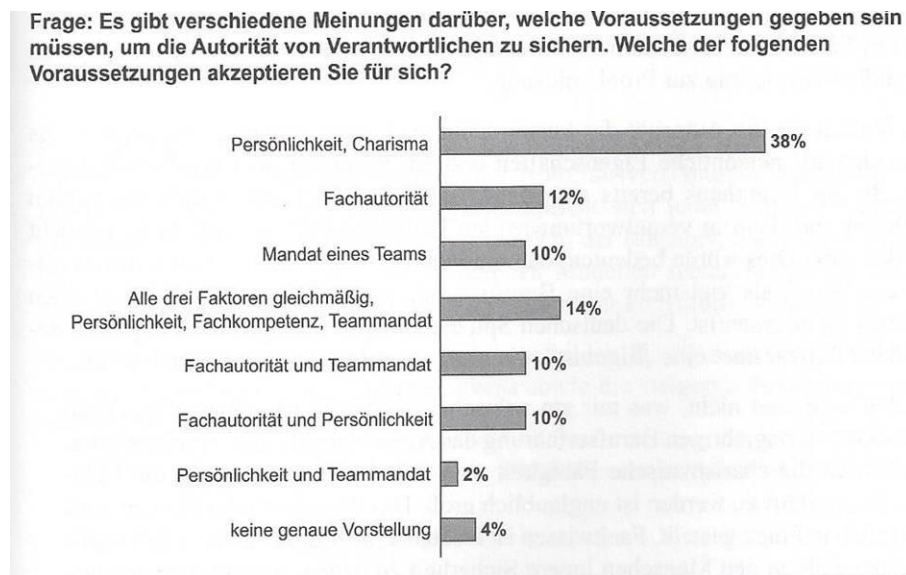


Abb. 30: Die deutschen Spitzenmanager: Ihr Autoritätsverständnis (n = 50)

Abbildung 48: Autoritätsverständnis deutscher Spitzenmanager (vgl. Buß 2007, S. 185)

Es wird auch hier sichtbar, dass ein Großteil der Führungskräfte die autonomieorientierte Meinung vertreten, dass das eigene Charisma wichtiger für die Autorität von Verantwortlichen zeichnet als die Teamorientierung. 10 Prozent waren der Meinung, dass alle drei Voraussetzungen gleichermaßen wichtig seien.

Die Aussagen über die mangelnde Fürsorgekompetenz ihrer Führungskräfte der Studien in Kapitel 3.1 zeigen ebenfalls eine Tendenz in die Richtung, dass die Führungskräfte eher autonomie- als beziehungsorientiert sind.

Die jährlichen Untersuchungen des Gallup-Instituts bestätigen außerdem, dass die Mitarbeiterzufriedenheit beziehungsweise -unzufriedenheit im hohen Maße mit dem Agieren der direkten Führungskraft zusammenhängt. Studien des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln fanden heraus, dass nur 69 Prozent der Beschäftigten zumindest manchmal Unterstützung durch ihren Chef bekommen, im EU-Durchschnitt sind es dagegen 81 Prozent.

„Für die Arbeitszufriedenheit der Deutschen spielt vielmehr der Chef eine besonders wichtige Rolle. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter auch nur gelegentlich unterstützen, steigt der Anteil der zufriedeneren oder sehr zufriedenen Beschäftigten bereits auf 93 Prozent. Diese Unterstützung erfahren hierzulande aber nur 69 Prozent der Befragten gegenüber 81 Prozent im EU-Durchschnitt. Die Unternehmen haben den Nachholbedarf indes erkannt. Laut der Befragung `IW-Personalpanel´ sind in knapp der Hälfte der Firmen spezielle Trainings für Führungskräfte inzwischen fester Bestandteil der Personalpolitik.“ (Schäfer et al. Juli 2013)

Nimmt man die Aussagen aus Abbildung 49, lässt sich der Einfluss eines beziehungsorientierten Verhaltens der Führungskraft auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter ableiten.

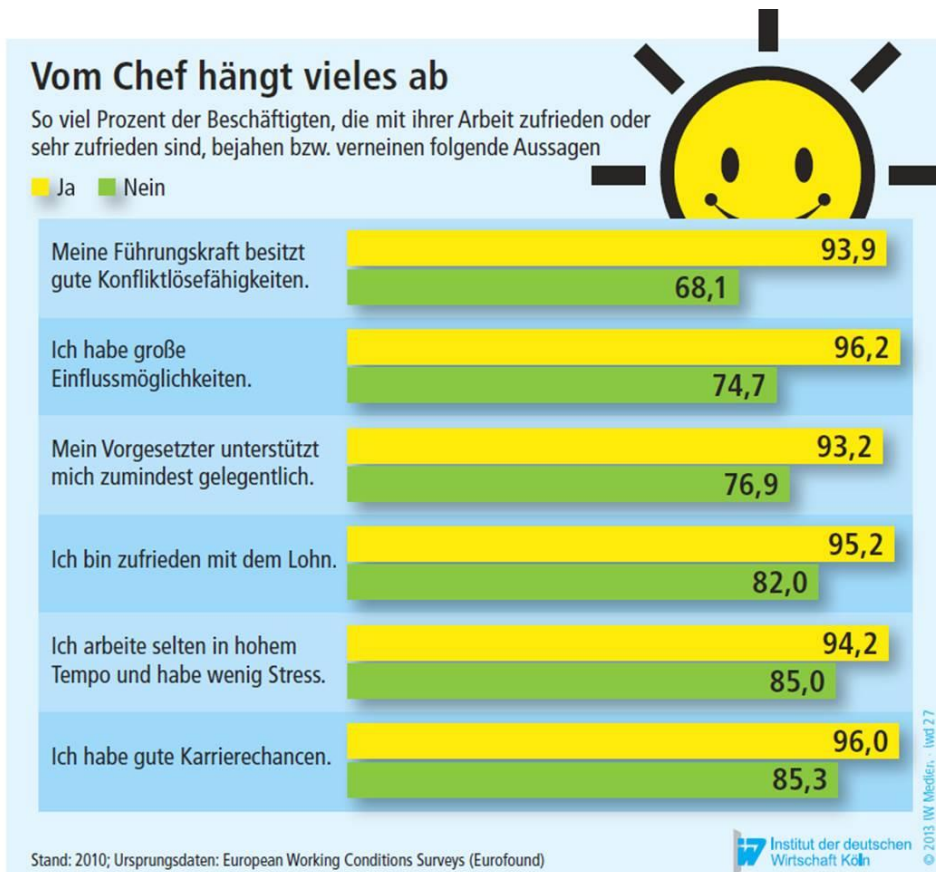


Abbildung 49: Zusammenhang Zufriedenheit und Verhalten der Führungskraft (vgl. Schäfer 2013)

Die Auswirkungen negativer Führung wurden in der Leadership-Literatur, ausgenommen von Kets de Vries (1990), Dammann (2007), Klaußner (2011), Dutton (2013) und einigen anderen bisher weniger behandelt (vgl. Klaußner 2011, S. 60-61).

Hingegen wurde in der Literatur häufig über das Idealbild einer Führungskraft gesprochen. Liest man den Anforderungskatalog exzellenter Führungskräfte, so kommt hier das Bild eines Universalgenies, das es in der realen Welt nur äußerst selten geben wird, zum Vorschein (vgl. Malik 2001, S. 17)

Hier findet man zum Beispiel bei Malik (2001) Eigenschaften, wie:

„...unternehmerisch denkend, teambildend, kommunikativ, visionär, international ausgerichtet, ökologisch orientiert, sozial engagiert, integer, charismatisch, multikulturell und intuitiv entscheidend.“ (Malik 2001, S. 16)

Die Eigenschaft „dialogisch“ wird hier nicht erwähnt. Bewertet man diese Eigenschaften in den Rubriken autonomie- oder beziehungsorientierter Führungsstil, ergibt sich folgende intuitive Verteilung.

	Dominante Autonomie- Präferenz	Harmonisierende Beziehungs- Präferenz
unternehmerisch denkend	xxx	
teambildend		xxx
kommunikativ	x	xxx
visionär	xx	
international ausgerichtet	xx	xx
ökologisch orientiert		x
sozial engagiert		xxx
integer	x	xxx
charismatisch	xxx	x
multikulturell	xx	xx
intuitiv entscheidend		xxx
(Anzahl der x = Intensität der Bedeutung)		

Abbildung 50: Eigendarstellung Intuitive Bewertung von Führungseigenschaften

In ihrer Studie fassen Steyrer et al. (2007) zusammen, dass sie nur eine mäßige Übereinstimmung von Ideal- und Realbild der untersuchten Führungskräfte feststellen konnten, und dass genau diese Übereinstimmung ein wichtiger Faktor für das Commitment eines Mitarbeiters zu seinem Unternehmen ist.

Diese Studie bestätigt, was auch Malik (2001) anmerkt: die in der Literatur idealtypisch dargestellte Führungskraft ist in der Praxis selten zu finden.

Jumpertz schreibt in der April-Ausgabe der Zeitschrift „Manager Seminare“ über das Thema „Feedback für Führungskräfte“. Hier wurde zum Beispiel Dr. Wolfgang Saaman, Vorstandschef der Unternehmensberatung Saaman AG in Freiburg zitiert:

*„Viele Führungskräfte nutzen ihre Positionsmacht, um sich vor Kritik zu schützen.“
(Jumpertz 2014, S. 43)*

Ferner meldete sich Thomas Sattelberger, Aufsichtsratsvorsitzender bei Faurecia Automotive und Themenbotschafter Personalführung der Initiative neue Qualität der Arbeit folgendermaßen zu Wort:

*„Macht und Dialog – das verträgt sich nicht. ... Der Druck aufs Topmanagement, den Mitarbeitern Gehör zu verschaffen, wird weiter steigen. Denn das Fachpersonal wird knapp. Und es wird immer häufiger zur Tür hinausmarschieren, wenn die Führungskraft nervt.“
(Jumpertz 2014, S. 45)*

Dieser Artikel bestätigt, wie auch die schon erwähnten Studien (siehe Kapitel 3.1), die Wichtigkeit der sozialen Qualitäten von Führungskräften.

Zurück zu den Ergebnissen der Studie. Es kristallisiert sich heraus, dass der Mitarbeiter für seine Zufriedenheit, das Gefühl braucht, dass sich die Führungskraft um ihn kümmert und mit ihm in den Dialog geht.

Im Folgenden werden hierfür zwei Lösungsstrategien herausgearbeitet:

1. Kompetenzerweiterung der Führungskräfte zu Führungskräften, die mehr Mitarbeiterzufriedenheit schaffen
2. Empowerment von Mitarbeitern mit gering ausgebildetem Machtbewusstsein zu Führungskräften
 - speziell Förderung weiblicher Mitarbeiter zu Führungskräften

7.2 Lösungsoption 1: Kompetenzerweiterung der Führungskräfte

Bei der folgenden Betrachtung betriebspädagogischer Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch dialogisches Management geht es zum einen um die Kompetenzerweiterung der Führungskräfte durch Trainingsmaßnahmen und zum anderen um Organisationsentwicklungs-Veranstaltungen. Die Nennung und Kurzbeschreibung dieser Maßnahmen schließt sich in Kapitel 7.2.2 an. Mit Kompetenzen sind hier vor allem die sozialen Fähigkeiten einer Führungskraft gemeint, wie zum Beispiel dialogisch zu kommunizieren, aber auch das Geschick dazu zu haben und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Kompetent in diesem Sinne gilt eine Person, wenn sich die individuell festgelegten Fähigkeiten in ihrer Person vereinigen und sie somit die ihr gestellte dialogische Führungsaufgabe erfüllen kann (vgl. Frey et al. 2005, S. 32-33).

Die Veränderung des Führungsstils, in diesem Fall der Versuch, ein dialogischeres Kommunikationsverhalten der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern einzuführen, ist ein langfristiger Prozess und kann nicht nur durch einzelne Seminare, Trainings und Coachings durchgesetzt werden. Die Personalentwicklung, hier das Training der Führungskräfte, sollte mit der Organisationsentwicklung abgestimmt und Hand in Hand durchgeführt werden. Für die Einführung ist ein längerer Zeitrahmen zu bemessen. Zur Aufrechterhaltung des gewünschten Ziels sollten nach der Einführung entsprechende Auffrischungsveranstaltungen beziehungsweise Rituale eingeführt werden (siehe Kapitel 7.2.2).

Bei den Trainings und Coachings steht die psychologische Präferenz der Führungskraft im Vordergrund. Das heißt, die Trainings und Coachings werden zum einen allgemeine Inhalte für alle Führungskräfte enthalten und zum anderen spezielle Trainingseinheiten, die auf die vier Präferenzen zugeschnitten sind.

Durch parallel stattfindende Organisationsentwicklungsmaßnahmen wird ein Rahmen geschaffen, der für die Zukunft das Ziel der dialogischen Kommunikation gewährleistet und sicherstellt, dass sich das Unternehmenssystem mit den Führungskräften gemeinsam zu einer dialogischen Kultur entwickelt. So kann sichergestellt werden, dass die, in einem Workshop über dialogische Führung geschulte Führungskraft, bei ihrer Rückkehr an ihren Arbeitsplatz bei ihren Kollegen auf Neugierde und ein Grundverständnis ihrer neuen Erkenntnisse trifft, anstelle auf die Grundhaltung von Mitarbeitern, die lächelnd ihren Chef betrachten, der gerade wieder einmal von einem Seminar kommt.

Da oftmals nicht alle Mitarbeiter und Führungskräfte an den Seminaren teilnehmen können, besteht die Gefahr, dass das System durch seine Selbsterhaltungstendenz (vgl.

König/Volmer 2008) die im dialogischen Management ausgebildete Führungskraft wieder in die alten Mechanismen hineinsaugen würde. Dem kann entgegengewirkt werden, indem alle Mitarbeiter durch entsprechende Organisationsentwicklungsmaßnahmen mit einbezogen werden.

„Ein soziales System reagiert auf mögliche Veränderungen mit Widerstand. In der Chaostheorie wird dieser Sachverhalt durch das `Gesetz der Homöostase´ erklärt. Systeme tendieren dazu, sich in einen Gleichgewichtszustand zu halten, und reagieren auf mögliche Veränderungen mit Gegenbewegungen.“ (König/Volmer 2008, S.388)

Da das System vor allem durch die Kommunikation der Teilnehmer geprägt wird, würde dieser Widerstand genau dann eintreten, wenn ein vertrautes Kommunikationssystem wie zum Beispiel das der hierarchischen Kommunikation durch ein neues, wie hier das der dialogischen Kommunikation, ersetzt werden soll. Je nach Grad der Ausprägung des Machtanspruchs und des Narzissmus wird der Widerstand in der Veränderung vor allem in den Führungskräften selbst zu finden sein. Es gilt also zunächst für die Vorteile des neuen dialogischen Umgangs zu werben.

Die Einführung eines neuen Führungs-verständnisses wird dann fruchten, wenn es neben den Einstellungen und Haltungen der Führungskräfte auch die vorherrschende Führungskultur berücksichtigt – und im besten Fall diese Kultur in eine beziehungsorientiertere, menschenfreundlichere und dialogischere Kultur verwandelt.

Es muss sichergestellt werden, dass die Führungskräfte, die jenes Führungskräfte-entwicklungsprogramm durchlaufen, dauerhaft und nachhaltig einen Unterschied in ihrem Umfeld und im besten Fall in ihrem gesamten Unternehmen herstellen können. Um eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und des Klimas im Gesamtunternehmen erreichen zu können, ist es erforderlich, dass alle Führungskräfte die Trainings durchlaufen und es zusätzlich Maßnahmen auf der Organisationsebene gibt.

Die Einführung eines dialogischen Managements setzt daher auf zwei Bausteinen auf:

- Organisationsentwicklung: Arbeit an der Führungs- und Unternehmenskultur
- Personalentwicklung: Entwicklung der einzelnen Führungskräfte

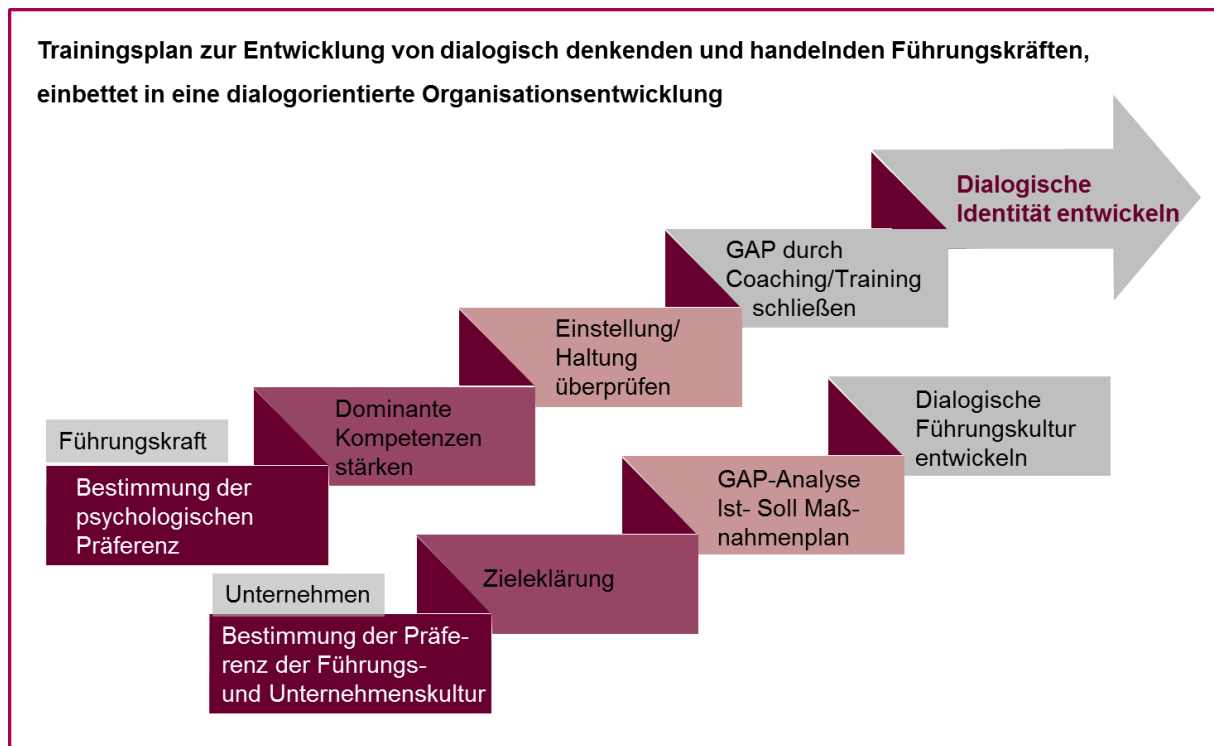


Abbildung 51: Eigendarstellung Trainingsplan dialogisches Management

Während es bei den Trainingsmaßnahmen der Führungskräfte darum geht, die psychologischen Präferenzen mit ihren Stärken und Schwächen individuell zu betrachten, geht es bei der Organisationsmaßnahme darum, eine gemeinsame Unternehmens- oder Abteilungskultur zu erschaffen, in der sich alle Teilnehmer gemeinsam wohl fühlen und dadurch befähigt werden, an ihrem Arbeitsplatz beste Arbeit zu leisten.

Organisationsentwicklungsmaßnahmen sowie Personalentwicklungsmaßnahmen müssen für jedes Unternehmen individuell erstellt und auf die Unternehmensziele abgestellt werden.

In den folgenden Kapiteln wird ein idealtypisches Baukastensystem dargestellt, das die Grundlage individueller Beratung von Unternehmen zeigt, die sich die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch dialogisches Management zum Ziel gesetzt haben.

Es erfolgt zunächst ein Überblick möglicher Maßnahmen zur Einführung dialogischen Managements in einem Unternehmen. Den Abschluss bildet ein Praxisbeispiel, mit dem Angebot von Trainingsmaßnahmen, das sich an die Untersuchung in den Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree anschließt.

Das folgende Kapitel beginnt mit einem Überblick über die erforderlichen Kompetenzen einer dialogisch denkenden und handelnden Führungskraft.

7.2.1 Einfluss der psychologischen Präferenzen auf die Kompetenzen von Führungskräften

In Abbildung 52 werden erforderliche Kompetenzen für ein dialogisches Management aufgezeigt. Hierbei wurde, die in den Theoriekapiteln erwähnte Literatur und eigene Erfahrung der Beratungspraxis verwandt.

Idealtypisches Kompetenz-, Identitäts- und Haltungsverständnis für ein dialogisches Management	
Mission : Wer bin ich?	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Führungskraft, die sich selbst nicht wichtiger nimmt, als die anderen • Eine Führungskraft, die an der Wahrheitsfindung mit anderen interessiert ist • Eine Führungskraft, die das Beste für alle wünscht – nicht nur für sich
Werte: Für was stehe ich?	<ul style="list-style-type: none"> • Konsens statt schnelle Umsetzung • Hinterfragung des Status-Quo • Experimentierfreude • Gleichberechtigung und Augenhöhe unabhängig der Hierarchie • Emotionalität und Aussprechen von Gefühlen und Gedanken • Wertschätzung, Respekt und Achtsamkeit • Lernen, Erkundung und Entwicklung • Sinnfindung
Haltung: Wie trete ich auf?	<ul style="list-style-type: none"> • gleichberechtigt statt im Hoch-Status • demütig statt überlegen • lernende Haltung statt besserwisserische • offen und nah statt verschlossen und distanziert • beobachtend statt bewertend
Kompetenzen/ Fähigkeiten: Was kann ich, was kann ich nicht?	<ul style="list-style-type: none"> • aktives und stilles Zuhören • Reflektionsfähigkeit über eigene Gefühle • sich selbst in Frage stellen • in Beziehung mit anderen gehen • Empathie auch in stressigen Situationen • Awareness und Achtsamkeit • Klarheit • Aktive und passive Kritikfähigkeit • Vertrauenswürdigkeit • Wertschätzende Kommunikation • von der Zukunft aus denken
System: Ist es dort möglich? Wie müsste das System sein, damit es möglich wäre?	<ul style="list-style-type: none"> • Ein von Vertrauen und Wertschätzung geprägtes Umfeld mit einem guten Verständnis für die Ideale des dialogischen Managements.

Psychologische Defizite:
„Warum fällt es mir schwer?“

Abbildung 52: Idealtypische Kompetenzen einer dialogischen Führungskraft angelehnt an Dilts (1998), Hartkemeyer (2005), Petersen (2003), Senge (2003), Scharmer (2011)

Der erste Schritt ist die Erfassung des Ist-Zustandes jeder einzelnen Führungskraft und der Abgleich mit einer erwünschten Zielsituation.

Die Messung der persönlich-individuellen Kompetenzen kann durch einen Selbsteinschätzungsbogen erfolgen, wie er in Abbildung 53 exemplarisch zu sehen ist.

Zusätzlich ist ein 360-Grad-Feedback und/oder ein Assessmentcenter eine geeignete Methode, den Ist-Zustand noch exakter und objektiver zu erfassen als nur mit einer Selbsteinschätzung.

Der Vorteil eines Assessmentcenters liegt darin, dass die vorhandene Stärken-Schwächen-Bilanz deutlicher gemacht werden kann, als bei einer reinen Selbsteinschätzung. Die Ergebnisse können außerdem mit dem Selbstbild verglichen werden, was einen intensiveren Einstieg in eine Trainingsmaßnahme bedeuten kann.

Der Vorteil des 360-Grad-Feedbacks ist, dass die Meinungen der Mitarbeiter, um die es ja gerade bei der Thematik der Mitarbeiterzufriedenheit ganz entschieden geht, hier mit einfließen und eine exzellente Grundlage für die individuelle Wirksamkeit des Trainings und Coachings sicherstellen. Selbstverständlich erfordern diese Maßnahmen einen höheren Ressourcenaufwand von Zeit und Geld (vgl. Stock-Homburg 2013, S. 160).

Selbsteinschätzung der Kompetenzen: allgemeine Kommunikation, Führungskommunikation, wertschätzende Kommunikation, dialogische Kommunikation

Themengebiete / Eigeneinschätzung	gar nicht	mäßig	ausreichend	gut	sehr gut
<u>Führung:</u>					
Als Führungskraft bin ich Vorbild und gehe stets voraus. Ich lebe, was ich predige.					
Ich halte mich selbst für einen sehr authentischen Menschen und authentische Führungskraft.					
Ich behandle meine Mitarbeiter auf Augenhöhe.					
Ich kann mich gut in die Situation meiner Mitarbeiter hineinversetzen.					
Das Rollenkonzept der Führung ist mir bewusst und ich kann gut zwischen mir und meiner Rolle als Führungskraft unterscheiden.					
<u>Change:</u>					
Ich mag Veränderungen und kann flexibel mit ihnen umgehen.					
Ich kann Menschen in Veränderungsprozessen abholen und auf eine neue Reise mitnehmen.					
Ich bin ein erfahrener Change-Manager.					
<u>Selbstmanagement:</u>					
Ich beziehe mein privates Leben in meine berufliche Zielplanung mit ein.					
Ich habe eine klares Ziel-Präferenz-System für mein Leben: sowohl privat als auch beruflich.					
<u>Kommunikation:</u>					
Ich komme leicht mit Menschen ins Gespräch und erfahre, was meinen Gegenüber bewegt.					
Es gelingt mir in meinen Gesprächen eine gute Atmosphäre zu schaffen.					
Ich stelle meine Sprache und mein Handeln auf mein Gegenüber ein.					
Ich kann mich gut in jemanden anderen hineinversetzen.					
Ich höre ruhig zu, lasse den anderen ausreden und gebe aktiv Feedback.					
Ich finde das Positive an meinem Gegenüber und kann dies verstärken.					
Ich kenne und beherrsche das 4 Ohren-Kommunikationsmodell. Es ist mir bewusst, auf welchen Kanälen ich kommuniziere.					
Ich kenne das Modell der Transaktionsanalyse und meine Antreiber.					
Es gelingt mir sowohl konstruktives Feedback zu geben als auch anzunehmen.					
<u>Konfliktmanagement:</u>					
Ich führe meine Verhandlungen nach dem Win-Win-Prinzip.					
Ich verwandle Konflikte in Kooperationen und mache Feinde zu Freunden.					
Ich kann gut zwischen der Person und der Sache trennen.					
<u>Dialogisches Management:</u>					
Ich kommuniziere sehr wertschätzend.					
Ich führe durch ein hierarchiefreies Verständnis.					
Ich kommuniziere mit allen Mitarbeitern und Vorgesetzten auf Augenhöhe.					
In meinen Besprechungen herrscht eine offene Atmosphäre, in der mich jeder Mitarbeiter ohne Angst vor Konsequenzen kritisieren darf.					

Abbildung 53: Eigendarstellung eines Kompetenzermittlungsbogens

Das folgende Präferenz-Kompetenz-Modell fasst die wichtigsten, der in Kapitel 2.6 besprochenen Einflussgrößen der psychologischen Präferenzen, in Bezug auf das Fühlen, Denken und Handeln von Menschen zusammen. Dies ist eine verallgemeinernde Übersicht,

die die idealtypischen Stärken und Schwächen von Führungskräften mit den entsprechenden Präferenzen deutlich macht. Es dient dazu, die individuell ermittelten Kompetenzen mit denen der Präferenz abzugleichen und mit der Führungskraft darüber ins Gespräch zu kommen. Ziel bei der Festlegung des Trainingsplans ist vor allem, dass auch hier schon ein Dialog dahingehend erfolgt, dass die Führungskraft die geplanten Trainings und Coachings für sich selbst als sinnvoll erachtet und mit Engagement daran teilnimmt.

Präferenz-Kompetenz-Modell

Präferenz	Autonomie	Beziehung	Balance	Stimulanz
Dominante Kompetenzen/ Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Entschiedenheit • Umsetzungskraft • Zielbewusstheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Achtsamkeit • Freundlichkeit • Empathie 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorsicht • Analytik • Detailorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Enthusiasmus • Kreativität • Ausdrucksstärke
Einstellung/ Haltung Werte	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie/ Unabhängigkeit • Distanz • „Ich werde gewinnen.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonie/ Beziehung • Nähe • „Ich brauche Geborgenheit.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle • Denken • Distanz • „Ich muss die Kontrolle haben.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausprobieren • Fühlen • Nähe • „Ich will mich spielerisch ausprobieren und nicht festlegen.“
GAP- Dialogisches Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Abgabe von Macht • Aktives und zugewandtes Zuhören • Empathische Kommunikation • Raum geben • Verständnis zeigen (insgesamt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Klares und eindeutiges Kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Angst vor Kontrollverlust beim Fließenlassen eines Prozesses • Zuhören • Zugewandtheit • Empathie • Verständnis für Schwächen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anderen im Prozess Raum geben • Zuhören • Anteil an andern nehmen, ohne selbst Mittelpunkt zu sein

Abbildung 54: Eigendarstellung Präferenz-Kompetenz-Modell

Nach der Festlegung des Ist-Zustandes wird mit den Trainings- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen begonnen. Idealerweise sollten solche Maßnahmen mit einer Eröffnungsveranstaltung eingeführt werden, bei der die Firmenleitung gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung das Vorhaben und seine Vorteile für die Belegschaft vorstellt.

Die folgende Abbildung 56 gibt einen Überblick über den Prozess der individuellen Trainingsplanerstellung und Abbildung 55 zeigt den möglichen Prozess der begleitenden Organisationsentwicklung, deren Tools im folgenden Kapitel detailliert aufgezeigt werden.

Präferenz-Analyse

- Auswertung des Präferenz-Fragebogens
- Abgleich der Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung durch die Mitarbeiter

Kompetenz-Analyse

- Auswertung des Kompetenz-Einschätzungsbogens entweder durch:
- Selbstausswertung oder
- 360-Grad-Feedback
- Abgleich der individuellen Kompetenzen mit Präferenz-Kompetenzen

Maßnahmenplan

- Erstellung eines individuellen Trainings- und Coachingplans
- Transfer in die Organisationsentwicklung

GAP ermitteln

- Werteprofilerstellung
- Abgleichen der Einstellungen mit dem dialogischen Grundverständnis
- Ermittlung des Trainingsportfolios



Abbildung 55: Eigendarstellung eines Prozesses der Organisationsentwicklung

Präferenz-Analyse

- Großgruppenveranstaltung mit dem Unternehmen oder einer Abteilung zur Bestimmung der Präferenz
- Alternatives Testverfahren

Zielklärung

- Warum soll das Umgehen dialogischer werden?
- Vorteile bzw. Probleme der Vergangenheit
- Von der Zukunft her führen Theorie U

GAP:Maßnahmenplan

- Teamentwicklungsmaßnahmen:
- Unternehmenstheater
- Open-Space
- World-Cafe
- etc.

Einstellungen

- Wo ist das Verhalten nicht das gewünschte?
- Wie sollte es sein?
- Woran würde man den Unterschied merken
- Was wäre dann besser?



Abbildung 56: Eigendarstellung Individueller Trainingsplan für Führungskräfte

7.2.2. Trainingsmethoden zur Erhöhung der dialogischen Kompetenz bei Führungskräften

Das Thema der Kompetenzerweiterung von Führungskräften ist so umfangreich, dass es hier nur insoweit aufgezeigt werden soll, inwieweit es den Bereich der sozialen, emotionalen und philosophischen Hintergründe eines dialogischen Führungsverständnisses mit dem Ziel einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit betrifft. Anstelle des Begriffes der fachlichen Kompetenz wird hier der Begriff der philosophischen Kompetenz in Bezug auf dialogisches Verhalten verwendet. Die allgemein fachliche Kompetenz einer Führungskraft auf ihrem Gebiet wird vorausgesetzt und geht in diese Betrachtung ihrer Dialog- und Führungsfähigkeit nicht mit ein.

Folgende Pyramide zeigt die, aus der Studie abgeleiteten, Erfordernisse für ein dialogisches Management. Diese, in der Studie explizit erfragten Themen, fließen in das Curriculum der möglichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte ein. Vorher wird eine Bestandsaufnahme der individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten der Führungskräfte durch den Bildungsbedarfsermittlungsbogen (vgl. Abbildung 50) durchgeführt.

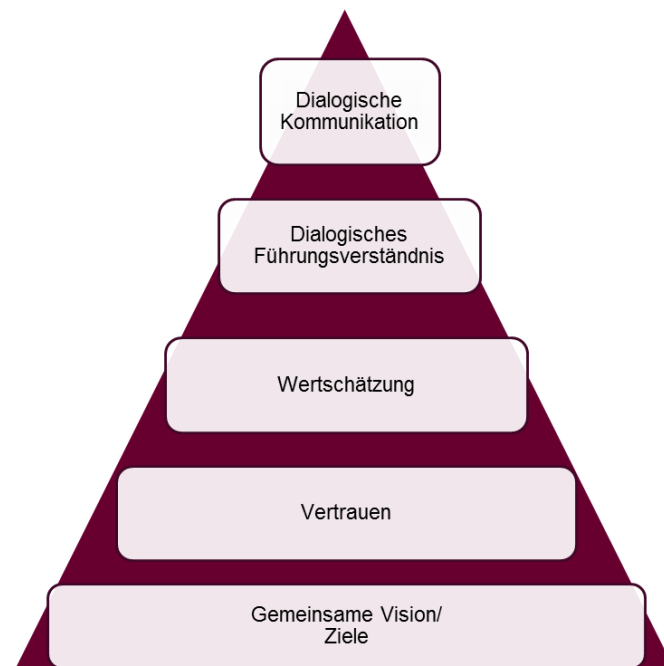


Abbildung 57: Eigendarstellung Erfordernis für ein dialogisches Management

Bezieht man sich hier noch einmal auf das Handlungs-Kompetenz-Modell (siehe Kapitel 2.3), so ergibt sich in dessen Abwandlung und Verbindung mit dem idealtypischen Kompetenz-Modell einer dialogischen Führungskraft folgendes Prozessmodell:

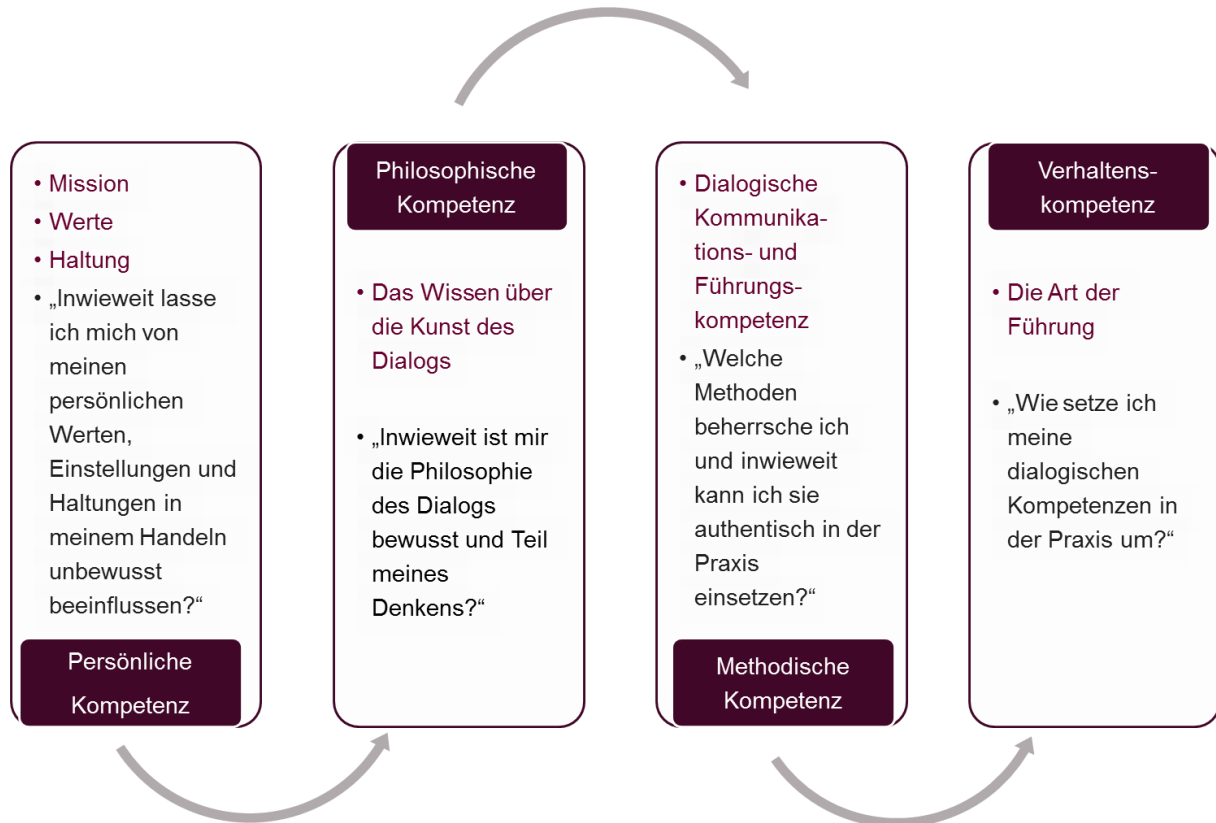


Abbildung 58: Eigendarstellung eines dialogischen-Kompetenzmodells

Im nächsten Schritt werden die Seminar-, Trainings- und Coachingmethoden für die Führungskräfte des entsprechenden Unternehmens ausgesucht.

Die folgende Matrix in Abbildung 59 zeigt eine Auswahl idealtypischer möglicher Lern- und Trainingsinhalte zur Verbesserung der dialogischen Kompetenzen auf der kognitiven, methodischen, persönlichen und der verhaltensorientierten Ebene.

Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte zur Erhöhung der dialogischen Kompetenz

Trainingsinhalte auf der Lernebene/ Didaktisches Konzept	K o g n i t i o n	M e t h o d e	H a l t u n g	V e r h ä l t n	Vor- trag	Fall- simu- lation/ Bei- spiele	Lern- dia- log	Rol- len- spiel	Grup- pen- dyna- mi- scher Pro- zess	Erleb- nis- train- ing/ Psy- chod- drama	Ass- ess- ment Test- ver- fahren
Modul 1: Theorie des Dialogs und verwandte Gebiete											
• Philosophische Grundlagen des Dialogs: Buber, Bohm, Petersen	X				X		X				
• Philosophie der systemischen Unternehmensführung	X	X			X	X	X				
• Grundlagen der Lernenden Organisation	X	X			X	X	X				
• Philosophie der Methode U: Von der Zukunft her führen	X	X			X	X	X				
Modul 2: Dialog in der Führung											
• Vor und Nachteile der dialogischen zur hierarchischen Führung	X		X		X	X	X	X			
• Die dialogische Person	X		X	X			X	X	X	X	
• Die dialogische Führungskraft	X		X	X			X	X		X	
• Die psychologische Präferenz	X		X				X	X			X
• Die psychologische Präferenz und ihre Dialogbereitschaft	X		X	X			X	X			X
• Das Rollenkonzept der dialogischen Führung	X		X	X			X	X	X	X	X
Modul 3: Kommunikationsmethodik und ihre Anwendbarkeit für dialogisches Management											
• Transaktionsanalyse: Antreiber, Ich-Zustände, Kommunikationsform bei Stress	X	X		X		X	X	X		X	X
• Schulz von Thun: Sender-Empfänger-Verständnis, 4 Seiten einer Nachricht	X	X		X		X	X	X			
• Aktives Zuhören	X	X		X			X	X			
• Die Kunst des Fragens: offene Fragen, Wertschätzung durch Fragen kommunizieren	X	X		X		X	X	X			
• Konstruktivismus in der Kommunikation (Watzlawick)	X			X		X	X	X			
• Nonverbale Kommunikation (Watzlawick)	X			X		X	X	X			
• Körpersprache	X	X		X			X	X			
• Mimikresonanz	X	X		X			X	X			
• Storytelling	X	X		X		X	X	X			
• Dialogische Verhandlungsmodelle	X	X		X		X	X	X		X	
• Dialogische Mitarbeitermotivation	X			X			X	X			
• Dialogische Mitarbeiterbeurteilungsgespräche	X	X		X		X	X	X			
• Dialogische Feedbackgespräche	X			X		X	X	X			

Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte zur Erhöhung der dialogischen Kompetenz

Trainingsinhalte auf der Lernebene/ Didaktisches Konzept	K o g n i t i v e	M e t h o d e	H a l t u n g	V e r h ä l t n i s s e	Vortrag	Fallsim- ulation/ Beispiele	Lerndia- log	Rollen- spiel	Grup- penyna- mischer Prozess	Erlebnis- training/ Psycho- drama	Assess- ment Testver- fahren
Modul 4: Angewandte Psychologie für dialogische Führungskräfte											
• Selbstbild und Fremdbild	X		X				X		X		
• Selbstverständnis, eine dialogische Führungskraft zu sein	X		X				X		X	X	X
• Beziehungsmanagement	X		X				X		X	X	X
• Der Umgang mit Emotionen	X		X	X			X		X	X	X
• Der Umgang mit Konventionen	X		X	X			X		X	X	X
• Wahrnehmung und Urteilsbildung	X		X	X			X		X		X
• Von den eigenen Werten zu wertschätzender Führung	X		X	X			X				X
• Wertschätzung als Haltung	X		X				X		X		
• Die eigene Entwicklung			X	X			X			X	
• Person – Rolle – Persönlichkeit	X		X				X			X	
• Selbstführung				X			X				
• Selbstmanagement	X			X			X				
• Der eigene Leistungsanspruch	X		X	X			X			X	
• Der eigene Machtanspruch	X		X	X			X			X	
• Der eigene Beziehungsanspruch	X		X	X			X			X	
• Lebenssinn und Ziele im Spiegel des Dialogkonzeptes	X		X	X			X				
Modul 5: Die Führungskraft als Dialogpartner und Coach											
• Dialogische Coachingtools	X	X		X		X					
• Führungskraft – Coach – Dialogpartner	X			X							
X=zutreffend											

Abbildung 59: Eigendarstellung Maßnahmenmatrix Training dialogisches Management

Mit der kognitiven Ebene ist das Fachwissen über den Dialog gemeint. Hier geht es aber anders als in anderen Fachrichtungen, wie zum Beispiel dem Controlling, nicht nur darum, das Fachwissen zu beherrschen, sondern vielmehr darum, dass die Philosophie des Dialoges nicht nur verstanden, sondern auch verinnerlicht und als Teil der eigenen Lebens- und Führungsphilosophie angesehen wird. Es geht also sowohl um das Können als auch um das Wollen.

Auf der methodischen Ebene geht es um das reine Können und die Anwendung diverser Tools aus der Werkzeugkiste der Kommunikation, der Führung und des dialogischen Managements.

Auf der persönlichen Ebene geht es in erster Linie um das Wollen; verkörpert in den Werten, der Einstellung und Haltung einer Führungskraft. Diese Ebene ist die wichtigste – und enthält die am schwierigsten zu vermittelnden Lerninhalte, da es hier um die Persönlichkeit der Führungskraft und um ihren Willen zur Veränderung geht.

Auf der Verhaltensebene wird die gesamte bewusste Wissenskompetenz der kognitiven, persönlichen und methodischen Ebene durch Verhaltenstraining geübt und durch Wiederholung soll die zunächst bewusste Wissenskompetenz dann letztlich in unbewusste Handlungskompetenz verwandelt werden. Auf dieser Ebene findet der Transfer in die Praxis statt.

Die didaktischen Methoden im Einzelnen:

Der Vortrag

Diese einseitige Wissensvermittlung durch einen Seminarleiter eignet sich für den theoretischen Wissens-Input zu einem neuen Thema. Eine Unterstützung durch Bildmaterial, wie mit einer Powerpoint-Präsentation oder anderen Medien unterstützt den Vortrag. Die Dauer sollte 45 Minuten nicht überschreiten. Eine sich anschließende Diskussion, Gruppenarbeit oder Fallsimulation ist für die Vertiefung der Inhalte sinnvoll.

Die Fallsimulation:

Durch plastische Beispiele anhand von Filmen oder Berichten werden bestimmte Problemstellungen zunächst vorgestellt und danach diskutiert. Die Methode kann dahingehend erweitert werden, dass zunächst ein Problemfall dargestellt wird. Im Anschluss daran werden die Teilnehmer gebeten ihre Lösungsstrategien vorzustellen. Danach wird dann die Auflösung des tatsächlichen Falles vorgetragen. Diese Methode empfiehlt sich gerade beim Lösen schwieriger Verhandlungsfälle, wie sie zum Beispiel in Verhandlungsseminaren wie dem „Harvard-Konzept“ vorkommen.

Der Lerndialog:

Gerade bei der Einführung des Themas Dialog eignet sich der Lerndialog als Mittel erster Wahl zur Vermittlung der entsprechenden Inhalte. Der Ursprung des Dialogs ist der sokratische Dialog (siehe Kapitel 2.2.1). In der Erwachsenenbildung mit autoritären Führungskräften empfiehlt sich hier die Hilfe bestimmter Tools, wie zum Beispiel des Redestabs, durch den eine gewisse Dialog-Disziplin eingeführt wird. In Verbindung mit der Prozessarbeit können die Grundsätze des Dialogs hier nicht nur vermittelt, sondern erprobt werden.

Das Rollenspiel:

In Rollenspielen können praktische Erfahrungen nachgespielt und das Verhalten der Akteure im Nachhinein besprochen werden. Hier eignen sich Methoden wie „Alter Ego“, in denen die Teilnehmer gebeten werden, sich hinter einen der Rollenspielpartner zu stellen, und ihre Wahrnehmung der momentanen Empfindung des Spielers in der Ichform wiederzugeben. Beispiel: Nach einem Mitarbeitergespräch tritt ein Teilnehmer hinter den Stuhl des Spielers „Mitarbeiter“ und sagt: „Da hat mich der Chef aber wieder mal ganz schön runtergemacht.“ Diese Methode hilft der Führungskraft zu spiegeln, wie ihr Verhalten auf andere wirkt. Eine weitere Methode hierbei ist der Einsatz einer Videokamera. Hier können beide Spieler im Nachhinein ihr Verhalten noch einmal betrachten und es im Rahmen einer

Gruppendiskussion auswerten. Wichtig bei all diesen Methoden des Rollenspiels ist eine sichere Umgebung mit Kommunikationsregeln, die einen konstruktiven und positiven Umgang miteinander sicherstellen.

Die gruppendynamische Prozessarbeit:

Unter diesem Begriff sind hier sämtliche Gruppenarbeiten innerhalb eines Seminars oder Trainings gemeint. Je nach Aufgabenstellung und Instruktion der Gruppenarbeit kann hier eine rein sachliche Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder, wie zum Beispiel eine Brainstorming-Arbeit zu einem bestimmten Thema, erfolgen oder aber ein psychodynamischer Prozess initiiert werden, der ohne Leiter in einer Gruppe gelöst werden soll. Zur Einführung der Dialogarbeit ist die gruppendynamische Prozessarbeit auch ein geeignetes Diagnoseinstrument, das in Assessmentcenter eingesetzt wird um die Gruppenfähigkeit von Probanden einzuschätzen.

Erlebnistraining, Theaterarbeit mit Elementen des Psychodramas nach Moreno:

Unter Erlebnistraining sind solche Trainings zu verstehen, die den gewohnten Seminarkontext und -raum verlassen. In der Praxis sind hier in erster Linie Outdoortrainings, meist in Hochseilgärten vertreten. Dieses Element ist für allgemeine Teamentwicklungen gut geeignet. Für die Einführung eines dialogischen Managements kann es am Rande gewählt werden. In diesem Kontext verstehen sich die Erlebnistrainings mehr im Bereich der theaterpädagogischen Seminare, die sich gerade für die Veränderung eines Kulturprozesses eignen.

Das Assessmentcenter und diverse Testverfahren:

Mit Persönlichkeitstests kann zunächst das Selbstbild einer Führungskraft ermittelt werden. Das Assessmentcenter bietet darüber hinaus die Möglichkeit, die Führungskraft entweder in einem Einzel- oder einem Gruppenassessment noch deutlich intensiver auf ihre Stärken und Schwächen zu testen. Der Vorteil von Assessmentcentern ist, dass sie ganz individuell auf genau die Aufgaben abgestellt werden können, mit denen die Führungskraft tagtäglich zu tun hat.

7.2.3 Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung des dialogischen Umgangs

Während es im Kapitel 7.2.2 darum ging, was Führungskräfte können und wollen, geht es bei den Organisationsentwicklungsmaßnahmen darum, was das System Führungskräften und Mitarbeitern ermöglicht. Durch das Sichtbarmachen von Einschränkungen durch geschriebene oder auch „geheime Regeln“ eines Unternehmens kann festgestellt werden, warum sich bestimmte Muster in einem System immer wiederholen und gewünschte Handlungsweisen sich trotz Seminar und Training im Alltag nicht durchsetzen können.

Ähnlich wie bei der Einzelperson, die durch ihre eigenen Werte und Glaubenssätze an einer Veränderung ihres Handelns gehindert werden kann (vgl. König/Volmer 2009, S. 73-79), verhält es sich mit Unternehmen, wenn in einem System ein bestimmter Wert oder Glaubenssatz vorhanden ist, der dem neuen Ziel widerspricht. Häufig sind diese Hemmnisse zwar für alle spürbar, aber nicht auf Anhieb kognitiv erklärbar.

Folgende Beispiele verdeutlichen solche Muster:

1. In einer Abteilung herrscht der geheime Glaubenssatz: „Wer am längsten arbeitet, ist der fleißigste und beste Mitarbeiter“. Dieser Glaubenssatz sorgt für permanente Überstunden, weil er den Mitarbeitern quasi verbietet, früher das Büro zu verlassen, selbst wenn alle Arbeit getan ist.
2. Ein anderer Glaubenssatz eines Systems kann heißen: „Der Chef hat immer recht.“ Herrscht diese Überzeugung vor, wird es keiner der Mitarbeiter wagen, dem Chef zu widersprechen. Hier ein dialogisches Management einzuführen wäre sinnlos, wenn nicht als erstes an dieser Überzeugung im System gearbeitet wird.

Gerade aus dem Grund des zweiten Beispiels ist der systemische Blickwinkel bei der Einführung eines neuen Führungsstils, hier dem dialogischen Management, von großer Wichtigkeit. Das System bildet das Fundament für die Veränderung des Kommunikations- und Führungsstils, siehe Abbildung 60.



Abbildung 60: Eigendarstellung System als Fundament aller Maßnahmen

Auf dieser Grundlage sollten die Organisationsentwicklungsmaßnahmen und die Führungskräfteentwicklung dahingehend Hand in Hand gehen, dass die Ergebnisse des Organisationsentwicklungsprozesses in das Training einfließen und die Ergebnisse des Trainings in den Organisationsentwicklungsprozess.

Die Gestaltung der Maßnahmen ist individuell von den Anforderungen und der Struktur des Unternehmens abhängig. Folgende Abbildung 61 gibt einen Überblick verschiedener möglicher Maßnahmen.

Methoden der Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Einführung eines dialogischen Managements

Methoden	Erklärung der Methode	Einsatzgebiet und Nutzen	Eignung für die Implementierung eines Dialogischen Managements
Grid-Management-Konzept Blake/ Mouton (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenschaftliches Modell zur Einschätzung von Führungskräften nach ihrer Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment • Einschätzung von Führungskräften nach ihrer Einstellung zur Aufgabe und zum Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Eignung für das Diagnoseverfahren im Vorfeld der Trainings
Open Space Technology Owen (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Großgruppenmoderation • 50 bis über 1000 Personen • Teilnehmer generieren eigene Themenplätze • Teilnehmer wandern von Arbeitsgruppe zu Arbeitsgruppe • Offene Atmosphäre • Präsentation der Ergebnisse im Plenum 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu einem Thema wird in kurzer Zeit mit vielen Beteiligten selbstorganisiert, innovativ und lösungsorientiert Aufbruchstimmung erzeugt • Auf dem Themenmarktplatz kann jeder sein Thema anbieten – auch konfliktbeladene Themen sind möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Eignung durch die völlige Offenheit und die der Dialogphilosophie ähnlichen Gesetze: • Wer auch immer kommt, es sind die richtigen Leute • Was auch immer geschieht, es ist das einzige, was geschehen kann • Es beginnt, wenn die Zeit reif ist • Vorbei ist vorbei – wenn die Energie zu Ende ist.
World-Café Brown/ Isaacs (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Großgruppenmoderation • 12 bis über 1000 Personen • An verschiedenen Tischen mit beschreibbaren Tischdecken werden unterschiedliche Themen besprochen • Es werden verschiedene Fragen an den Tischen bearbeitet • Ein Gastgeber bleibt immer an demselben Tisch 	<ul style="list-style-type: none"> • In heterogenen Gruppen werden hier zu einem gemeinsamen Thema kreativ und offen verschiedene Perspektiven beleuchtet • Die verschiedenen Fragestellungen an den Tischen sind von großer Bedeutung und werden vom Veranstalter im voraus entwickelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Eignung, da die Methode bereits den dialogischen Ansatz in sich trägt • Es kann zum Beispiel mit den Führungskräften der Aspekt der hierarchiefreien Kommunikation erörtert werden
Unternehmenstheater Teichmann (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenveranstaltung • 20 bis 200 Personen • Mit verschiedenen Methoden der Theaterpädagogik werden verschiedene Themen des Unternehmens bearbeitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdeutlichung von Problemen auf einer ausgelagerten (gespielten) Ebene • Möglichkeit den Mitarbeitern und Führungskräften humorvoll einen Spiegel über die eigenen „geheimen Regeln“ des Unternehmens aufzuzeigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Eignung, um die Schwächen des bisherigen Führungsstils aufzuzeigen • Kann als Trainingselement und als Organisationsentwicklungsinstrument genutzt werden • Improvisationstheater eignet sich zur Verdeutlichung von Ritualen

Abbildung 61: Eigendarstellung Organisationsentwicklungsmaßnahmen für ein dialogisches Management

7.3 Lösungsoption 2: Empowerment von Mitarbeitern

Die zweite Lösungsoption neben der Kompetenzerweiterung der bestehenden Führungskräfte, die bei der Veränderung einer hierarchischen hin zu einer mitarbeiterorientierten, dialogischen Führungskultur betrachtet werden kann, ist die Auswahl der zukünftigen Führungskräfte aus dem Mitarbeiterpool. Die Frage, die hier am Anfang aller Überlegungen des Unternehmens stehen sollte, lautet: „Entwickeln wir die richtigen Mitarbeiter zu Führungskräften?“ Betrachtet man die vorhergehenden Ergebnisse der unterschiedlichen Studien (vgl. Kapitel 3.2), so ist zu vermuten, dass in vielen Unternehmen, die Mitarbeiter zu Führungskräften befördert werden, die besonders dominant, autonomie-, macht- und karriereorientiert sind. Diejenigen, die beziehungs- und weniger machtorientiert sind, bleiben schon deswegen häufig bei den Beförderungen unberücksichtigt, weil sie sich erst gar nicht auf die ausgeschriebenen Führungspositionen bewerben. Eine Überlegung eines Unternehmens, bei dem dies so zutrifft, könnte sein, Förderprogramme für soziale, beziehungsorientierte Mitarbeiter aufzulegen und sie zu ermutigen, sich auf Führungspositionen zu bewerben. Am Anfang dieses Prozesses empfiehlt sich hier wieder ein Assessmentcenter, das nicht das größte Alphanier der Bewerber herausfiltert, sondern den sozial-kompetentesten Mitarbeiter.

In diesem Zusammenhang kommt auch eine Förderung von Frauen in Betracht, deren Führungsqualitäten durch ihre guten sozialen Kompetenzen für Unternehmen oft ungenutzt bleiben. Gerade diejenigen Frauen, die an einer guten Work-Life-Balance und einem Familienleben interessiert sind, fallen den Unternehmen als Führungsressource weg, sofern Unternehmen nicht aktiv auf diese Frauen zugehen. Die Begründung für dieses Phänomen liegt in dem weiblichen Umgang mit Macht. Frauen haben mehr Angst vor Macht als Männer und werden sich deswegen in männerdominierten Firmen zurückhaltender verhalten. Dies hat unter anderem zur Folge, dass sie sich eigeninitiativ weniger aktiv auf Führungspositionen bewerben und ihre eigenen Qualifikationen bei Selbstpräsentation häufig unterschätzen (vgl. Nickel in Löw 2009, S. 121-123).

Bei der Frage nach einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit wäre die Überlegung lohnend, ob bei einer höheren Durchmischung der Führungscrow von bisher sehr autonomieorientierten mit beziehungsorientierten Männern und Frauen auf lange Sicht ein besseres Ergebnis in der Mitarbeiterzufriedenheit nach sich ziehen würde – und damit verbunden, eine geringere Fluktuation, weniger innere Kündigungen von Mitarbeitern und geringere Personalkosten. Studien (siehe Kap. 7.3.1) zeigen außerdem, dass Unternehmen, die von gemischten Teams geführt werden, deutlich bessere Ergebnisse erwirtschaften als Firmen, die nur von Männern geleitet werden.

7.3.1 Dialogisches Management und Gender

Der demografische Wandel wird es ermöglichen, aber auch notwendig machen, dass zukünftig mehr Frauen als bisher in die Führungsetagen der Unternehmen aufsteigen (vgl. Wippermann 2010). Diese Entwicklung kann auch jetzt schon gezielt gefördert werden, indem Unternehmen heute schon ihren Mitarbeiterinnen größere Aufmerksamkeit schenken und gezielt diejenigen unter ihnen zu Führungskräften heranziehen, die sich besonders für dialogisches Management eignen. Folgende Studien geben Indizien dafür, dass Frauen dem dialogischen Gedanken versus dem hierarchischen Machtausüben aufgeschlossener sind als Männer.

Frauen haben höhere Führungskompetenzen

In einer Studie evaluierten Zenger und Folkman (2011) die Kompetenzen von 7.280 Führungskräften. Dabei wurden deren Mitarbeiter nach den Qualitäten ihrer Führungskräfte befragt. Folgende Abbildung 62 zeigt die Ergebnisse:

The Top 16 Competencies Top Leaders Exemplify Most	Male Mean Percent	Female Mean Percent	T value
Takes Initiative (Eigeninitiative)	48	56	11,58
Practices Self-Development (Persönlichkeitsentwicklung)	48	55	9,45
Displays High Integrity and Honesty (Integrität und Ehrlichkeit)	48	55	9,28
Drives for Results (Umsetzungsstärke)	48	54	8,84
Develops Other (Mitarbeiterförderung)	48	54	7,94
Inspires and Motivates Others (Inspiration, Motivation)	49	54	7,53
Builds Relationship (Beziehungsmanagement)	49	54	7,15
Collaboration and Teamwork (Teamorientierung)	49	53	6,14
Establishes Stretch Goals (anspruchsvolle Zielorientierung)	49	53	5,41
Champions Change (Exzellente Veränderungsbereitschaft)	49	53	4,48
Solves Problems and Analyzes Issues (Analyt. Problemlösung)	50	52	2,53
Communicates Powerfully and Prolifically (Kommunikationsstärke)	50	52	2,47
Connects the Group to the Outside World (Außenkommunikation)	50	51	0,78
Innovates (Innovationsstärke)	50	51	0,76
Technical or Professional Expertise (Technische Erfahrung)	50	51	0,11
Develops Strategic Perspective (Strategisch Perspektivisch)	51	49	-2,79

Abbildung 62: Kompetenzvergleich Männer-Frauen (vgl. Zenger-Folkman 2011)

Frauen im Vorstand versprechen Erfolg

Bei dieser Studie wurden die 300 größten börsennotierten Unternehmen Europas untersucht. Dabei hat sich gezeigt, dass sich die Kennzahlen: Umsatz, Gewinn, Mitarbeiterzahl und Börsenwert positiver als der Durchschnitt aller Unternehmen entwickelten, wenn in der Vorstandsetage wenigstens eine Frau saß (vgl. Ernst & Young 2012, S. 23), siehe Abbildung 62.

Bessere Performance in allen Bereichen

Entwicklung der Unternehmen, die sowohl 2005 als auch 2010 mind. ein bzw. kein weibliches Vorstandsmitglied hatten. Durchschnittswerte. **Ohne Energie- und Rohstoffunternehmen!**

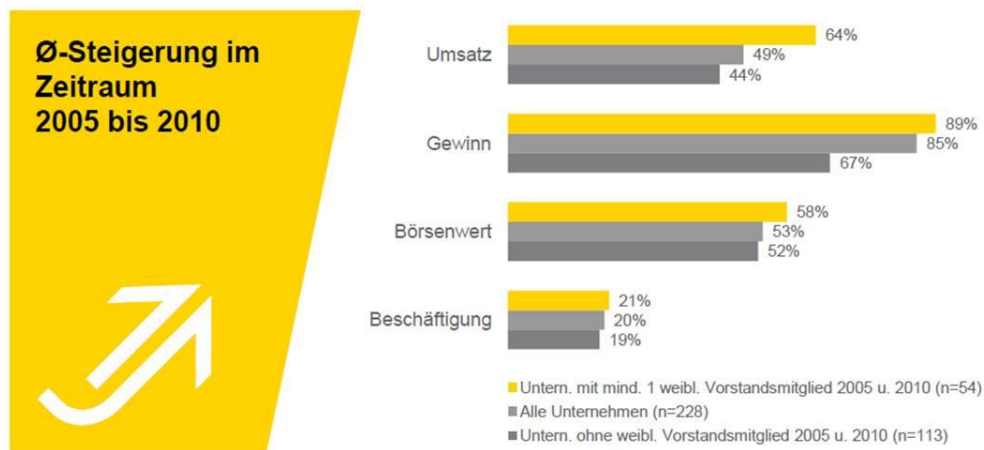


Abbildung 63: Performance von Firmen mit einer Frau im Vorstand (vgl. Ernst & Young 2012, S.23)

Stress vermindert soziale Fähigkeit bei Männern und erhöht sie bei Frauen

In einer Studie der Universität Wien wurde an 40 Männern und 40 Frauen getestet, wie sie auf großen Stress reagieren. Dabei wurde festgestellt, dass die Stressreaktionen der Männer und Frauen in entgegengesetzter Richtung verliefen. Während die Männer in eine klassische Kampf- oder Fluchtreaktion verfielen und dadurch ihre Empathie nach unten und ihre Egozentrierung nach oben ging, stiegen bei den Frauen die Empathie und die Fähigkeit zwischen selbst- und fremdbezogenen Emotionen zu unterscheiden.

Lamm erklärte, dass neben den erziehungsbedingten und kulturellen Einflüssen hier auch die Hormone eine Rolle spielen könnten. Frauen zeigen unter Stress eine höhere Oxitocinausschüttung als Männer. Oxitocin hat einen positiven Einfluss auf die Fähigkeit von sozialen Interaktionen (vgl. Lamm et al. 2014, S. 95-100).

Was in all diesen Studien deutlich wird, lässt den Schluss zu, dass Frauen vor allem in den sozialen Kompetenzen eine höhere Affinität besitzen als Männer – und ihr Wunsch geringer ist, eine Gruppe zu dominieren.

In Abbildung 64 wird sichtbar, welche Stärken und Fähigkeiten eher als maskuline Stärken, und welche eher feminine Skills sind (vgl. Nickel in Löw 2009, Beetz 2009, Oppermann/Weber 1998). Die farbliche Zuordnung der Stärken mit den Anforderungen, die ein dialogisches Management an Führungskräfte stellt, wird die Annahme deutlich, dass ein dialogischer Führungsstil eher dem Naturell von Frauen entspricht, die sich schon deshalb nicht in einem stark dominant und hierarchisch geführten Unternehmen für eine Führungsposition bewerben würden.

Parallelen von geschlechtsspezifischen Skills zum dialogischen Management

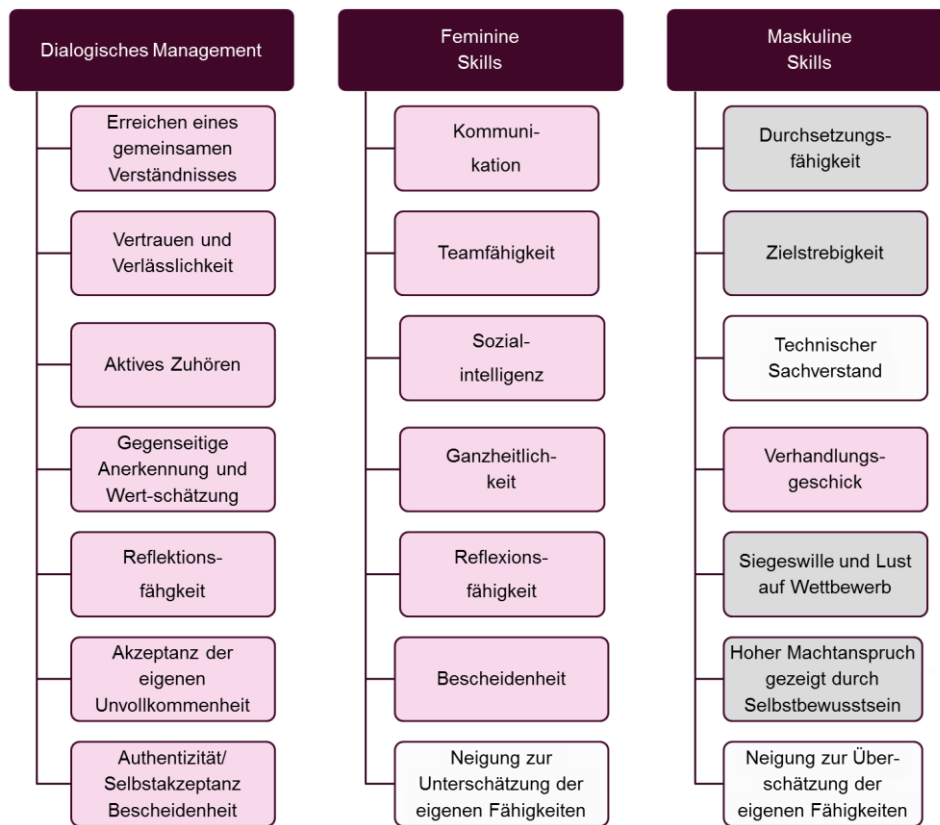


Abbildung 64: Parallelen geschlechtsspezifischer Skills zum dialogischen Management (vgl. Nickel in Löw (2009), Beetz (2009), Oppermann/Weber (1998))

In einem Unternehmen, das dialogisch statt hierarchisch aufgestellt wäre, hätten Frauen bessere Entfaltungsmöglichkeiten ihrer persönlichen Stärken. Gleichzeitig würde ein Unternehmen, in dem viele beziehungs- und nicht autonomieorientierte Frauen und Männer als Führungskräfte agieren, schneller einen dialogischen Führungsstil annehmen als ein Unternehmen mit ausschließlich machtorientierten Führungskräften.

In dem folgenden Kapitel werden Möglichkeiten betrachtet, die geeigneten Frauen und Männer aus dem Pool der Mitarbeiter herauszufiltern, die bei einer geringeren Machtorientierung trotzdem über gute Führungseigenschaften verfügen, und somit für ein einzuführendes dialogisches Management geeignete Führungskräfte wären.

7.3.2 Assessment, Seminare und Mentorenprogramme

Die gängige Praxis in Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen ist, dass sich Mitarbeiter auf Führungspositionen bewerben, seien es externe Bewerber, die sich auf Stellenanzeigen melden, oder interne Mitarbeiter, die sich für intern ausgeschriebene Führungspositionen interessieren. Durch dieses Verfahren kommen diejenigen Mitarbeiter für einen neu zu besetzenden Führungsposten in die nähere Auswahl, die einen gewissen Machtanspruch in sich verspüren, der sie dazu bringt, sich auf diese Position zu bewerben. Die stilleren Mitarbeiter mit weniger Ehrgeiz und Machtanspruch bleiben dabei unbeachtet.

Möchte man dieses Verfahren für die Führungskräfte der Zukunft verändern, so sollte man im ersten Schritt die Führungsmaxime des Unternehmens betrachten und mit den Führungsempfehlungen eines dialogischen Managements abgleichen. Diese Maßnahme kann auch schon innerhalb der Organisationsentwicklungsmaßnahmen für die bestehenden Führungskräfte stattfinden (siehe Kapitel 7.2.3).

Abbildung 65 zeigt eine beispielhafte Entwicklung von hierarchischen Führungsleitlinien hin zu einer dialogischen Leitlinie.



Abbildung 65: Eigendarstellung Entwicklung einer dialogischen Führungsleitlinie

Nach der Entwicklung einer neuen Führungsleitlinie wird ein Anforderungskatalog für ein Mitarbeiter-Assessmentcenter aufgestellt. Dieser Anforderungskatalog für Führungskräfte wird, wie in Kapitel 7.2, Abbildung 52, Seite 264, beschrieben, sowohl Grundlage für das Assessment, als auch für die Ausbildung der in Frage kommenden Mitarbeiter zu Führungskräften. Vorteil dieses sogenannten Goldfischteiches ist, dass Unternehmen potenzielle Führungskräfte zur Verfügung haben, und im Fall des Fortgangs einer bestehenden Führungskraft diese sofort durch eine selbst ausgebildete Führungskraft ersetzen können (vgl. Wolf/Zipse 2009, S.36-39). Hierdurch werden Headhunter-, Einarbeitungs-, und sonstige Anwerbungskosten gespart. Weitere Vorteile sind die Motivation von Mitarbeitern durch Aus- und Weiterbildung in Bereichen der Menschenführung, Psychologie, Kommunikation und angrenzenden Themen.

Gegen die Vorteile der Förderung und Motivierung von „High Potentials“ durch einen sogenannten Goldfischteich wiegt das Risiko, dass dort gut ausgebildete Mitarbeiter, die aufgrund momentaner mangelnden Fluktuation der Führungskräfte in ihrem Unternehmen nicht befördert werden, ihre Chance bei einer anderen Firma suchen, verhältnismäßig klein ist (vgl. Wolf/Zipse 2009, S. 36-39). Eine strategische Karriereplanung für Mitarbeiter, die nicht nur den hierarchischen Aufstieg zur Führungskraft, sondern auch Fachkarrieren vorsieht, minimiert dieses Risiko noch einmal.

Im nächsten Schritt sollten Mitarbeiter von ihren Führungskräften, Talent-Scouts der Personalentwicklung oder durch Anzeigen im firmeneigenen Intranet eingeladen werden, ein firmeninternes Assessment-Center zur Feststellung ihrer Talente, Fähigkeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten zu besuchen.

Wichtig hierbei ist, dass es bei dem Assessment-Center nur darum geht, Trainingsbedarf, Maßnahmen und Entwicklungsmöglichkeiten festzustellen, aber nicht darum, eine Leistungsbewertung vorzunehmen. Die Qualität der internen Kommunikation eines solchen Assessments entscheidet hierbei sowohl über die Annahme der Maßnahme, als auch über deren motivierende Wirkung. Das Assessment darf von der Belegschaft nicht als Leistungsbeurteilungsverfahren mit der Gefahr des „Verlierens“ oder gar mit der Angst des Verlusts des Arbeitsplatzes gesehen werden. Diese Risiken können vermieden werden, wenn die Einführung eines solchen Verfahrens niemals parallel zu Kündigungs- oder anderen Kostensparmaßnahmen stattfindet. Außerdem sollte der Besuch eines Assessments immer mit einer Trainingsmaßnahme in einem bestimmten Bereich verbunden sein. Da sich nicht alle Mitarbeiter als Führungskräfte eignen, sollten hier Trainingsmaßnahmen in verschiedenen Disziplinen angeboten werden.

Zum Beispiel könnten neben dem Führungskräfteentwicklungsprogramm, die in Abbildung 59, Seite 272, aufgezeichneten Programme angeboten werden.

Eine weitere Möglichkeit der Förderung von Mitarbeitern sind Mentorenprogramme. Mentoring ist die langfristige Begleitung eines Mitarbeiters (Mentee) durch einen anderen erfahrenen Mitarbeiter oder eine Führungskraft (Mentor). Der Begriff des Mentorings stammt aus der Antike und war jahrhundertlang eine der wichtigsten Berufsqualifizierungen. Heute kehrt Mentoring ins Management zurück und wird in erster Linie zur Förderung von Nachwuchskräften und insbesondere in der Frauenförderung eingesetzt (vgl. Graf/Edelkraut 2014, S. 1-2).

Mentoring-Programme können somit zum einen im klassischen Sinne eingesetzt werden, um jungen Führungsnachwachskräften, parallel zu den Trainings und Coachings, noch einen Mentor an die Seite zu stellen, der in einem speziellen Mentoren-Programm mit den entsprechenden Tools ausgestattet wird.

Mentoring könnte aber auch speziell zur Implementierung eines dialogischen Managements eingeführt werden. Wie die verschiedenen Methoden des Mentorings hier speziell eingesetzt werden können, zeigt folgende Abbildung 66.

Durch den zusätzlichen Einsatz von Mentoring innerhalb der Organisationsentwicklung und als Ergänzung des Trainings lassen sich die dialogischen Ideen durch die Hilfestellung in der Praxis schnell und unkompliziert implementieren.

Auf lange Sicht kann mit dieser begleitenden Methode ein Unternehmen nach und nach die Umstellung seiner hierarchischen Führungskultur in eine dialogische Kultur schaffen. Besonders empfehlenswert wäre hier das Cross-Mentoring, indem ein dialogisches Unternehmen seine Erfahrungen mit einem hierarchisch organisierten Unternehmen teilt.

Mentoring-Methode	Inhalt	Bedeutung für die Implementierung eines dialogischen Managements
Klassisches Mentoring	Erfahrener Mitarbeiter oder Führungskraft (Mentor) begleitet einen weniger erfahrenen Mitarbeiter (Mentee) auf seinem beruflichem Weg.	Diese Form des Mentoring kann vor allem bei der Frauenförderung dahingehend eingesetzt werden, dass der Mentor seiner beziehungsorientierten Mentee die Spielregeln der männlichen Welt bewusst macht und beide darüber reflektieren, wie diese Spielregeln verändert werden müssten, damit ein dialogischer Ansatz gelingen könnte.
Cross-Mentoring	Mehrere Unternehmen schließen sich zusammen, um gemeinsam ein Mentorenprogramm aufzustellen, in denen Mentor und Mentee aus verschiedenen Unternehmen zusammentreffen.	Diese Form wäre dann lohnend, wenn sich ein klassisch hierarchisch organisiertes Unternehmen ein Partnerunternehmen sucht, das bereits dialogische Führung eingeführt hat, wie z.B. dm. So könnte das Unternehmen von den Erfahrungen des dialogischen Unternehmens lernen und die Führungskräfte bekämen zusätzliche praktische Tipps von einer dialogischen Führungskraft.
Reverse-Mentoring	Der Mentee ist bereits sehr erfahren und in einer höheren Position, der Mentor ist jünger als der Mentee, aber Experte in einem speziellen Bereich. Wird bei sich schnell verändernden Themen wie IT und Social Media eingesetzt.	Diese Form wäre ein experimenteller Zugang. Hier würde ein besonders beziehungsorientierter und dialogischer Mitarbeiter zum Mentor einer dominanten Führungskraft berufen werden. In diesem Tandem sollte dann die Führungskraft die Erfahrung machen, dass sie mit dialogischen Methoden ihre Ziele besser erreicht und sich selbst dabei wohler fühlt.
Peer-Mentoring	Hier sind Mentor und Mentee vom gleichen Status. Mit großer Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation unterstützen sich hier Gleichgestellte in der Entwicklung ihrer Karriere. Gruppenprozesse werden von den Gruppenmitgliedern selbst gesteuert.	Peer-Mentoring kann als Trainingsfeld ergänzend für die Führungskräfte eingesetzt werden, die sich gerade selbst in einer Weiterbildung befinden. Ähnlich wie bei der kollegialen Beratung können hier Erfahrungen ausgetauscht werden.
Informelles Mentoring	Mentoring ohne Programm. Häufigste Form des Mentoring. Kollegen helfen sich in freundschaftlicher Weise.	Spielt bei der Implementierung eines neuen Systems dahingehend keine aktive Rolle, da es nicht initiiert werden kann, ist aber ein wichtiger Bestandteil in der täglichen Praxis eines dialogischen Managements.
Gruppen-Mentoring	Ein Mentor betreut mehrere Mentees gleichzeitig und gemeinsam.	Dieses Mentoring empfiehlt sich besonders, da zu Beginn einer Veränderungsmaßnahme noch nicht genügend dialogerfahrene Führungskräfte zur Verfügung stehen.
Blended Mentoring	Klassisches Mentoring, das mit Online-Elementen ergänzt wird	Spielt eine nachgeordnete Rolle für dialogisches Management.

Abbildung 66: Mentoring als Instrument dialogischen Managements (vgl. Graf/Edelkraut 2014, S. 18)

7.4 Praxisbeispiel Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree

Die momentane Hauptsorge des Personalbereichs bei den Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree ist vor allem die Angst, dass die demografisch bedingte Fluktuation durch Rekrutierung von Mitarbeitern nicht aufgefangen werden kann. Daher war das Interesse an der Untersuchung vor allem dahingehend sehr hoch, wie die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert und gleichzeitig das Ansehen der Samariteranstalten als attraktiver Arbeitgeber erhöht werden kann.

Durch die Ergebnisse der Umfrage, die belegen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit stark mit der dialogischen Kommunikation ihrer Führungskraft zusammenhängt, und diese Fähigkeit wiederum von der psychologischen Präferenz der Führungskraft beeinflusst wird, wurde das Interesse geschaffen, über eine Veränderung der Führungskultur und der Kommunikation nachzudenken.

Im Rahmen eines viertägigen Workshops mit den beiden Vorständen und den vier Bereichsleitern soll zunächst der Boden bereitet werden, um danach die Ergebnisse des neuen Führungsverhaltens auf der Ebene der Teamleiter einzuführen.

Da die Problematik der Rekrutierung von Mitarbeitern momentan höchste Priorität hat, wurde in dem Meeting außerdem ein Projekt ins Leben gerufen, das sowohl dem Gedanken des dialogischen Managements entsprach, als auch den Samariteranstalten eine schnelle positive Publicity als attraktiver Arbeitgeber in der Öffentlichkeit geben könnte.

In diesem, mit dem Arbeitstitel „Kreativprojekt“ belegten Projekt sollten sich Mitarbeiter aller Abteilungen mit ihren besonderen Fähigkeiten und Hobbies über alle Bereiche hinweg einbringen können und somit auch ein Stück Selbstverwirklichung geschaffen werden.

Folgende Projektideen wurden für die circa 200 betreuten Erwachsenen und 100 Rentner für das „Kreativprojekt“ gesammelt:

- Theater-Arbeitsgruppe mit Aufführungen in Fürstenwalde
- Musicalaufführungen
- Urlaubsbörse
- Tanzveranstaltungen mit Vorführungen auch für Externe
- Zeitung beziehungsweise Zeitschrift
- Chor
- Einrichtung eines Cafés oder einer Saftbar in Fürstenwalde
- Computerkurse
- gemeinsame Sportaktivitäten, wie Reiten, Rudern, Tanz, Fahrradtouren, Fußball und viele mehr
- Freizeitclub
- Erweiterung des Werkstattprogramms:
 - Keramikarbeiten
 - Glasbläserei
 - Strickwaren und Stickereien

Einige dieser Aktivitäten finden bereits in den Samariteranstalten statt. Die Neuigkeit bei der Einführung diese „Kreativprojektes“ wäre, dass sich Mitarbeiter aus allen Bereichen dafür bewerben können, ein eigenes Projekt ein- und durchzuführen, für das die benötigten finanziellen Mittel vom Vorstand bereitgestellt werden. Diese Projekte ein- und durchzuführen benötigt zunächst die Idee, aber vor allem das Engagement eines Mitarbeiters, das eigene Projekt bei seiner Bereichsleitung entsprechend vorzuschlagen. So wird es auch Mitarbeitern, die keine Führungsposition haben, ermöglicht, innerhalb ihres Projektes eine temporäre Führungsposition mit einer entsprechenden Verantwortung zu erreichen.

Da bei den Samariteranstalten die Karrieremöglichkeiten im Sinne des vertikalen Aufstiegs in eine Führungsposition durch die flachen Hierarchien und die damit verbundenen wenigen Führungspositionen beschränkt sind, bietet dieses „Kreativprojekt“ Mitarbeitern zum einen die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung, und zum anderen Aufstiegsmöglichkeiten seitlich der Hierarchien. Ein weiterer Vorteil ist, dass sich hierdurch mehr Stellensuchende in Fürstenwalde durch die kreativen Arbeitsbedingungen bei den Samariteranstalten für eine Anstellung dort interessieren. Dieser Aspekt ist wichtig, weil er der zu erwartenden Problematik der demografischen Fluktuation entgegenwirken kann.

Der Bezug zu einem dialogischen Management und diesem Projekt kann darin gesehen werden, dass zum einen die Mitarbeiter den Weg gehen müssen, ihren Bereichsleiter von

dieser Idee auf Augenhöhe zu überzeugen, und zum anderen muss der Bereichsleiter, nach Bewilligung des Projekts und der Mittel, dem Mitarbeiter, die keine Führungskraft ist, hier auch die Führungskompetenz überlassen, ohne sich als Vorgesetzter einzumischen. Dies kann vor allem in der Kombination eines unerfahrenen Mitarbeiters und einer mit einer hohen Autonomiepräferenz ausgestatteten Führungskraft zu einer Herausforderung werden. Zur Diskussion solcher Fälle dient dann wieder das Führungskräfte-seminar.

Bei der Gestaltung des Workshops wurden vor allem die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung als Grundlage für die Inhalte herangezogen.

Da die Studie gezeigt hatte, dass vor allem die vertrauensvolle Kommunikation in Problemfällen mit der Führungskraft die Mitarbeiterzufriedenheit stark beeinflusst, wurde hier der Schwerpunkt auf Konfliktgespräche mit den Mitarbeitern und das Einbringen und Durchsetzen eigener Ideen gegenüber der Bereichsleitung gelegt.

Aufgrund der durch die Studie gewonnenen Erkenntnis, dass die den Mitarbeitern entgegengebrachte Wertschätzung als eine grundlegende Voraussetzung für den Aufbau eines dialogischen Managements betrachtet wurde, wurde der Baustein wertschätzende Kommunikation mit hohem Gewicht belegt.

Weiter sollte der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte mit der Wirkung, die sie auf ihre Mitarbeiter haben, nicht übereinstimmt, siehe Tabelle 27 auf Seite 216. Hier wird deutlich, dass die meisten Führungskräfte von ihren Mitarbeitern deutlich dominanter wahrgenommen werden, als sie sich selbst einschätzen.

Aufgrund des Gesprächs mit einer Bereichsleiterin und einem der Vorstände wurde folgendes Angebot für diesen Workshop ausgearbeitet, siehe Abbildung 67. Nach Durchführung dieses Workshops wird das Angebot entsprechend der Ergebnisse des Workshops auch für die 30 Teamleiter in den Bereichen: Schule, Werkstatt, Küche, Altenheim und Pflegeheim angeboten.

Bei dem Workshop des Vorstandes und der Bereichsleiter wird mit den Ergebnissen der Studie begonnen, danach der Schwerpunkt auf die psychologischen Präferenzen der Teilnehmer gelegt – und darauf aufbauend sollen die Möglichkeiten eines dialogischen Managements vorgestellt, erarbeitet und diskutiert werden.

Trainingsmaßnahmen für die 4 Bereichsleiter und die 2 Vorstände der Samariteranstalten Fürstenwalde in 2 Blöcken á 2 Tage

Workshops und Inhalte	Ziel
<p><u>1. Modul: Psychologische Präferenzen, Mitarbeiterzufriedenheit und dialogisches Management</u></p> <p><u>1. Tag: Einführung und Ergebnisse der Studie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Offenlegung der Ergebnisse und Diskussion über den Einfluss von Führung auf die Mitarbeiterzufriedenheit • Dialog über die Einführung eines dialogischen Managements bei den Samariteranstalten • Erarbeiten der Vor- und Nachteile eines dialogischen Umgangs miteinander • Vorteile für die Mitarbeiterrekrutierung durch dialogisches Management • Erarbeiten von Trainingszielen für die Teamleiter mit dem Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen <p><u>2. Tag: Psychologische Präferenzen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wiederholung des Präferenz-Einschätzungstests mit individueller Auswertung • Einführung in die Stärken und Schwächen der psychologischen Präferenzen • Beleuchtung der Führungskompetenzen Vertrauen, Wertschätzung und Visionsgebung unter der Voraussetzung der psychologischen Präferenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung für das Thema „Mitarbeiterzufriedenheit und Führungskraft“ • Motivation zur Einführung eines dialogischen Managements • Sensibilisierung für das Thema „psychologische Präferenzen“
<p><u>2. Modul: Methoden eines dialogischen Managements</u></p> <p><u>1. Tag: Psychologie des dialogischen Managements</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung als Haltung • Der Umgang mit Emotionen • Hierachieverlust oder Kompetenzgewinn durch Dialog • Wahrnehmung und Urteilsbildung • Von den eigenen Werten zu wertschätzender Führung • Person – Rolle – Persönlichkeit • Selbstführung • Leistungs- Macht- und Beziehungsanspruch <p><u>2. Tag: Praktische Umsetzung im Training</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sammlung von Fallbeispielen und Üben von dialogischen Führungsgesprächen • Einführung in die Praxis und Methoden eines dialogischen Managements durch Lehrvortrag, Diskussion und Rollenspiel: Das Rollenkonzept der dialogischen Führung auf Vorstands- und Bereichsleitererebene Die Kunst des Fragens: offene Fragen, Wertschätzung durch Fragen kommunizieren Dialogische Verhandlungsmodelle auf Vorstands- und Bereichsleitererebene Dialogische Mitarbeiterbeurteilungsgespräche auf Vorstands- und Bereichsleitererebene Dialogische Feedbackgespräche auf Vorstands- und Bereichsleitererebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusstseinschaffung für die Wichtigkeit der Werte Vertrauen und Wertschätzung als Grundlage eines dialogischen Managements • Sensibilisierung für den Umgang mit einem neuen Führungsstil • Klarwerdung des Rollenkonzepts dialogischer Führung • Vermittlung von Fachwissen über dialogisches Management und Methoden der Kommunikation • Praxistransfer

Abbildung 67: Trainingsvorschläge für Führungskräfte der Samariteranstalten

Bei der Durchführung der Seminare für die Teamleiter sollte der Schwerpunkt auf die Kompetenzerweiterung hinsichtlich einer dialogischen Führung und Kommunikation gelegt werden. Bei den Vorständen und Bereichsleitern geht es darüber hinaus noch um die strategische Ausrichtung des dialogischen Managements und die Verabschiedung der Trainingsziele für die Teamleiter.

Bei dem Trainingsangebot für die 30 Teamleiter sollten zwei Gruppen á 15 Teilnehmer gebildet werden. Der Schwerpunkt in diesen Workshops sollte in der praktischen Anwendung dialogischer Kommunikation mit den Kollegen, den vorgesetzten Bereichsleitern und auch den Heimbewohnern diskutiert und in Rollenspielen aus der Praxis eingeübt werden.

Es sollten hierbei immer die beiden Möglichkeiten von hierarchischer zu dialogischer Führung beziehungsweise Kommunikation gegenübergestellt werden.

Flankierend sollte die Einführung dieser Trainings und des „Kreativprojektes“ sowohl bei der nächsten Mitarbeiterversammlung als auch Einrichtungskonferenz als Folgemaßnahme der Fragebogenuntersuchung vom Vorstand und Betriebsrat vorgestellt werden.

Das Ziel der gleichen Trainingsinhalte, sowohl im Kreis der Bereichsleiter und Vorstände als auch bei den Teamleitern, ist eine Sensibilisierung auf allen Hierarchieebenen dafür zu schaffen, dass mit dialogischer Kommunikation nachhaltiger Ziele erreicht werden können, und die Mitarbeiterzufriedenheit auf Dauer erhöht werden kann.

Bei der Diskussion über die Möglichkeiten der verschiedenen Maßnahmen zur Kompetenzerweiterung zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit wurde auch deutlich, dass die praktische Umsetzung der theoretischen Möglichkeiten durch die zeitlichen und finanziellen Ressourcen des Unternehmens stark eingeschränkt werden, und die Unternehmensleitung möglichst schnelle Ergebnisse mit minimalen Aufwand präferiert. Solch ein Quick Win könnte zum Beispiel mit dem „Kreativprojekt“ realisiert werden.

8 FAZIT UND AUSBLICK

Die vorliegende Forschungsarbeit untersuchte, inwieweit der dialogische Umgang einer Führungskraft positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat. Dabei wurde der Einfluss der wahrgenommenen psychologischen Präferenz, sowohl des Mitarbeiters selbst, als auch seiner Führungskraft untersucht.

Es wurde unter anderem festgestellt, dass dialogisches Management und dialogisches Führungsverhalten die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert. Weiter wurde erforscht, dass die Mitarbeiterzufriedenheit bei beziehungsorientiert wahrgenommenen Führungskräften am höchsten ist.

In Kapitel 7 wurden daraufhin betriebspädagogische Trainingsmöglichkeiten aufgezeigt, mit denen die Mitarbeiterzufriedenheit durch die Einführung eines dialogischen Managements verbessert werden kann.

Ausgehend von diesen Untersuchungsergebnissen wären noch folgende Fragen in weiteren Forschungsarbeiten zu untersuchen:

- Diese Forschungsarbeit befasst sich damit, inwieweit die Mitarbeiter aussagten, dass ihre Zufriedenheit verbessert würde, wenn sich ihre Führungskraft in Bereichen der Kommunikation verändern würde. Es wurde hierbei nicht untersucht, inwieweit nach der Einführung eines dialogischen Managements und der ausführlichen Schulung der Führungskräfte in dieser Disziplin tatsächlich eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden konnte. Dies würde eine Langzeitstudie mit Fokus auf die Trainingserfolge und der damit verbesserten Mitarbeiterzufriedenheit erfordern.
- Bei dieser Forschungsarbeit wurde der Fokus bei der Festlegung der psychologischen Präferenzen auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter gelegt. Aus Gründen der Geheimhaltung und Auflagen des Betriebsrates wurde nicht gemessen, welcher Präferenz die Führungskräfte tatsächlich angehörten und wie sich die Mitarbeiterzufriedenheit konkret bei jenen Führungskräften verhielt.
- Die Untersuchung bezog sich auf ein Unternehmen des sozialen Bereichs in den neuen Bundesländern. Interessant wäre, dieselbe Untersuchung in anderen Sektoren, wie zum Beispiel Dienstleistung, Handel, Automotive und Industrie,

durchzuführen. Hierbei könnte auch der Unterschied neue und alte Bundesländer beleuchtet werden. In einem kurzen Exkurs dieser Forschungsarbeit wurde in Kapitel 7.3 eine Inhouse-Untersuchung über die Feststellung der eigenen Präferenz von Führungskräften aufgeführt. Diese Untersuchung ließ vermuten, dass sich Führungskräfte in monetären Unternehmen für wesentlich autonomieorientierter hielten, als dies bei der Untersuchung in den Samariteranstalten der Fall war.

- In dieser Forschungsarbeit wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. Ein weiterer Aspekt wäre die quantitative und qualitative Befragung von Führungskräften über ihre Meinung zur Einführung eines dialogischen Managements, unter Berücksichtigung ihrer psychologischen Präferenz.
- Da sich diese Untersuchung ausschließlich an die Mitarbeiter wendete, könnte eine weitere Untersuchung feststellen, inwieweit sich das dialogische Management auf die Zufriedenheit der Betreuten auswirkt.
- Ferner könnte untersucht werden, inwieweit dialogisches Management auch einen ökonomischen Nutzen nach sich zieht.
- Betrachtet man die Methodenvielfalt, mit der Veränderungen in Unternehmen eingeführt werden, so könnte hier weiter untersucht werden, welche Methode sich
 - für die Einführung eines dialogischen Managements in Abhängigkeit der Branche des Unternehmens am besten eignet
 - und
 - welche Trainingsmaßnahmen für welche psychologische Präferenz am wirkungsvollsten wären.

Wie diese Forschungsarbeit gezeigt hat, liegt in einem dialogischen Managementverständnis die Möglichkeit, Mitarbeitern eine höhere Zufriedenheit durch das Verhalten ihrer Führungskraft zu ermöglichen. Hiermit kann auch verbunden sein, dass Führungskräfte und Mitarbeiter durch eine verbesserte Wahrnehmung ihrer psychologischen Präferenzen zukünftig besser miteinander kommunizieren. Außerdem kann durch mehr Wahrnehmung und eine erhöhte Achtsamkeit möglich werden, dass sich alle Beteiligten von starren Managementkonzepten lösen, und gemeinsam zu einem neuen Ansatz gelebter Führungspraxis kommen.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Manager versus Leader nach Warren Bennis	19
Abbildung 2: Zehn Kernfähigkeiten dialogischen Handelns	37
Abbildung 3: Eigendarstellung Kompetenzmodell	47
Abbildung 4: Bedürfnispyramide	51
Abbildung 5: Bedürfnispyramide mit Prozess der Selbstverwirklichung	52
Abbildung 6: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg	54
Abbildung 7: Grafik Hygiene- und Motivationsfaktoren nach Herzberg	55
Abbildung 8: Theorie X/Y	57
Abbildung 9: Eigendarstellung über die Entstehung des Machtmotivs	60
Abbildung 10: Eigendarstellung der 16 Lebensmotive nach Reiss	61
Abbildung 11: Eigendarstellung eines Reiss-Profiles	62
Abbildung 12: Eigendarstellung eines Reiss-Profiles	62
Abbildung 13: Eigendarstellung Bedürfnispyramide Beispiel 1	63
Abbildung 14: Eigendarstellung Bedürfnispyramide Beispiel 2	63
Abbildung 15: Eigendarstellung Logische Ebenen und Führung	78
Abbildung 16: Eigendarstellung eines Gewinner-Systems nach Dilts	79
Abbildung 17: Eriksons Entwicklungsmodell	86
Abbildung 18: Eigendarstellung der Stufen des Spiral Dynamics-Modells	90
Abbildung 19: Eigendarstellung des Spiral Dynamic-Modells	91
Abbildung 20: Beschreibung der einzelnen Stufen von Spiral Dynamics	92
Abbildung 21: Eigendarstellung dialogisches Management und Mitarbeiterzufriedenheit	93
Abbildung 22: Eigendarstellung Typologien im Vergleich	97
Abbildung 23: Eigendarstellung der C.G. Jung-Typologie	98
Abbildung 24: Eigendarstellung der vier psychologischen Präferenzen	102
Abbildung 25: Gegenüberstellung ICD10- DSM und ihre Charakteristika	115
Abbildung 26: Psychopathie und Führungsfähigkeit	116
Abbildung 27: Eigendarstellung Narzissten und Dialogfähigkeit	129

Abbildung 28: Eigendarstellung Psychopathen und Dialogfähigkeit.....	133
Abbildung 29: Eigendarstellung Paranoide und Dialogfähigkeit	135
Abbildung 30: Eigendarstellung der Stile nach Kets de Vries.....	136
Abbildung 31: Eigendarstellung der Stile	136
Abbildung 32: Eigendarstellung Schizoide und Dialogfähigkeit.....	138
Abbildung 33: Eigendarstellung Abhängige und Dialogfähigkeiten	140
Abbildung 34: Eigendarstellung Hysteriker und Dialogfähigkeit	142
Abbildung 35: Eigendarstellung Zwanghafte und Dialogfähigkeit.....	144
Abbildung 36: Eigendarstellung Persönlichkeitsstörungen und Riemann-Typen.....	145
Abbildung 37: Eigendarstellung Persönlichkeitspräferenzen und Dialogfähigkeit.....	146
Abbildung 38: Mitarbeiterbindung in Unternehmen	148
Abbildung 39: Demografische Entwicklung in Deutschland,.....	150
Abbildung 40: Fachkräfteengpässe	150
Abbildung 41: WIdO-Untersuchung	155
Abbildung 42: Durchschnittliche Arbeitsunfähigkeit wegen Burnout.....	157
Abbildung 43: Burnout nach Berufsgruppen	157
Abbildung 44: Überblick zum Stand der Forschung	164
Abbildung 45: Bereiche der Samariteranstalten.....	179
Abbildung 46: Fragebögen Zufriedenheit mit dialogischem Verhalten der Führungskraft....	195
Abbildung 47: Success-Typologie.....	255
Abbildung 48: Autoritätsverständnis deutscher Spitzenmanager	256
Abbildung 49: Zusammenhang Zufriedenheit und Verhalten der Führungskraft.....	258
Abbildung 50: Eigendarstellung Intuitive Bewertung von Führungseigenschaften.....	259
Abbildung 51: Eigendarstellung Trainingsplan dialogisches Management	263
Abbildung 52: Idealtypische Kompetenzen einer dialogischen Führungskraft	264
Abbildung 53: Eigendarstellung eines Kompetenzermittlungsbogens	266
Abbildung 54: Eigendarstellung Präferenz-Kompetenz-Modell	267
Abbildung 55: Eigendarstellung eines Prozesses der Organisationsentwicklung	268

Abbildung 56: Eigendarstellung Individueller Trainingsplan für Führungskräfte	268
Abbildung 57: Eigendarstellung Erfordernis für ein dialogisches Management	269
Abbildung 58: Eigendarstellung eines dialogischen-Kompetenzmodells	270
Abbildung 59: Eigendarstellung Maßnahmenmatrix Training dialogisches Management	272
Abbildung 60: Eigendarstellung System als Fundament aller Maßnahmen.....	277
Abbildung 61: Eigendarstellung Organisationsentwicklungsmaßnahmen für ein dialogisches Management.....	278
Abbildung 62: Kompetenzvergleich Männer-Frauen	280
Abbildung 63: Performance von Firmen mit einer Frau im Vorstand	281
Abbildung 64: Parallelen geschlechtsspezifischer Skills zum dialogischen Management ...	283
Abbildung 65: Eigendarstellung Entwicklung einer dialogischen Führungsleitlinie	284
Abbildung 66: Mentoring als Instrument dialogischen Managements.....	287
Abbildung 67: Trainingsvorschläge für Führungskräfte der Samariteranstalten	291

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Demografische Verteilung der Mitarbeiter nach Geschlecht	184
Tabelle 2: Demografische Verteilung der Mitarbeiter nach Altersgruppen.....	184
Tabelle 3: Demografische Verteilung der Mitarbeiter nach Betriebszugehörigkeit.....	185
Tabelle 4: Demografische Verteilung der Mitarbeiter nach Bildungsabschluss	185
Tabelle 5: Demografische Aufteilung nach Funktion	186
Tabelle 6: Demografische Aufteilung nach Arbeitsvertrag	186
Tabelle 7: Ratingskala für Zufriedenheit	187
Tabelle 8: Ratingskala für Präferenzeinschätzung	187
Tabelle 9: Fragebogen mit Zuteilung der Antworten zu den Präferenzen.....	190
Tabelle 10: Fragebogen Allgemeine Zufriedenheit	193
Tabelle 11: Cronbachs Alpha für Messung der humanistischen Werte	200
Tabelle 12: Cronbachs Alpha Präferenz Selbsteinschätzung.....	201
Tabelle 13: Cronbachs Alpha für Autonomie-Präferenz Selbstwahrnehmung.....	201
Tabelle 14: Cronbachs Alpha für Beziehungs-Präferenz Selbstwahrnehmung	202
Tabelle 15: Cronbachs Alpha für Stimulanz-Präferenz Selbstwahrnehmung	203
Tabelle 16: Cronbachs Alpha für Balance-Präferenz Selbstwahrnehmung	204
Tabelle 17: Cronbachs Alpha Präferenzen Einschätzung der Führungskraft	205
Tabelle 18: Cronbachs Alpha für Autonomie-Präferenz der Führungskraft Fremdwahrnehmung	205
Tabelle 19: Cronbachs Alpha für Beziehungs-Präferenz der Führungskraft Fremdwahrnehmung	206
Tabelle 20: Cronbachs Alpha für Stimulanz-Präferenz der Führungskraft Fremdwahrnehmung	207
Tabelle 21: Cronbachs Alpha für Balance-Präferenz der Führungskraft Fremdwahrnehmung	208
Tabelle 22: Korrelationstabelle, einseitig getestet.....	210
Tabelle 23: Verteilung Geschlechter/Präferenzzuordnung	213
Tabelle 24: Chi-Quadrat zu Funktion und Präferenz.....	214

Tabelle 25: Keine leitende Funktion und selbstwahrgenommene Präferenz	215
Tabelle 26: Leitende Funktion und selbstwahrgenommene Präferenz	215
Tabelle 27: Selbstwahrnehmung Führungskräfte zu Fremdwahrnehmung durch Mitarbeiter	216
Tabelle 28: Tabellen aus SPSS Zufriedenheit, Entwicklungsmöglichkeiten zu Präferenz I..	219
Tabelle 29: Eigendarstellung der SPSS-Tabellen Zufriedenheit mit Kollegen zu Präferenz	220
Tabelle 30: Eigendarstellung der SPSS-Tabellen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit/Vertrauen	223
Tabelle 31: Eigendarstellung der SPSS-Tabellen Korrelationen zwischen Vertrauen, Wertschätzung, und dialogische Kommunikation zur Zufriedenheit mit der Führungskraft..	225
Tabelle 32: Lineare Regressionstabelle aus SPSS.....	226
Tabelle 33: Eigendarstellung Verbesserungspotenzial	228
Tabelle 34: Signifikanzen selbstwahrgenommene Präferenz und Zufriedenheit	230
Tabelle 35: Signifikante Korrelationen Zufriedenheit/selbstwahrgenommene Präferenz	230
Tabelle 36: Wichtigkeit der humanistischen Werte/selbstwahrgenommenen Präferenzen ..	231
Tabelle 37: Signifikante Korrelationen: Wichtigkeiten/selbstwahrgenommene Präferenzen	231
Tabelle 38: Verbesserung der Zufriedenheit bei Präferenz	232
Tabelle 39: Signifikante Korrelationen Verbesserung /selbstwahrgenommene Präferenz...	232
Tabelle 40: Zusammenhang Vertrauen/wahrgenommene Präferenz	235
Tabelle 41: Zusammenhang Wertschätzung/wahrgenommene Präferenz	236
Tabelle 42: Zusammenhang Vision/wahrgenommene Präferenz.....	236
Tabelle 43: Zusammenhang Dialogfähigkeit/wahrgenommene Präferenz	237
Tabelle 44: Unterschied Beziehungs- und Autonomiepräferenz bei Zufriedenheit	239
Tabelle 45: Dialogische Disziplinen im Unterschied Autonomie- und Beziehungspräferenz	239
Tabelle 46: Passungen Häufigkeiten	240
Tabelle 47: Passungstabelle: Zufriedenheit mit der Führungskraft.....	243
Tabelle 48: Passungstabelle: Zufriedenheit mit der Kommunikation der Führungskraft	243
Tabelle 49: Passungstabelle: Vertrauen	244
Tabelle 50: Passungstabelle: Wertschätzung	244

Tabelle 51: Passungstabelle: Gemeinsame Vision	245
Tabelle 52: Passungstabelle Dialogfähigkeit	245
Tabelle 53: Passungstabelle: Kritisches auf Augenhöhe sagen können	246
Tabelle 54: Passungstabelle: Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch mehr dialogische Kommunikation	246
Tabelle 55: Passungstabelle: Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch Verbesserung der Kritikfähigkeit	247
Tabelle 56: Vergleich beziehungs- zu autonomieorientiert wahrgenommener Führungskraft	249
Tabelle 57: Innerpersonelle Korrelationen der Präferenzen	251
Tabelle 58: Hypothesen Übersicht	253

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

$C\alpha$	=	Cronbachs Alpha
α	=	Alpha-Niveau festgelegt für p-Wert Berechnung auf 0,05
df	=	Freiheitsgrade
F	=	F-Wert (Varianzanalyse)
MW	=	Mittelwert (arithmetisches Mittel)
N	=	Stichprobengröße
ρ	=	Spearman's Rangkorrelationskoeffizient (sprich: Rho)
r	=	Pearsons Korrelationskoeffizient (Produkt-Moment-Korrelation)
s	=	Standardabweichung
T	=	T-Wert
χ^2	=	Chi-Quadrat
SPSS	=	IBM SPSS Statistics Version 22

QUELLENVERZEICHNIS

- Aronson, E./Wilson, T./Akert, R. (2008): Sozialpsychologie, 6. Auflage. München: Pearson Studium
- Asendorpf, J.B. (1999): Psychologie der Persönlichkeit, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin u.a: Springer-Verlag
- Babiak, P./Hare, R.D. (2006): Snakes in Suits. New York: Regan Books/Harper-Collins
- Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Berlin u.a: Springer-Verlag
- Bass, B.M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press
- Bass, B.M./Avolio, B (1990): Transformational leadership development. Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto: Consulting Psychologists
- Baumeister, R.F./Leary, M.R. (1995): The need to belong. In: Desire for interpersonal and Inner Effect of Social Enclusion. Social and Personality Psychology Compass 1, S. 506-520
- Beck, D./Dowan, C. (2008): Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel, 2. Auflage. Bielefeld: J. Kamphausen Verlag
- Beetz, M. (2009): Der Knigge für das Bankgeschäft. Mit sozialer Kompetenz Imagewerte verbessern und Geschäftserfolge steigern. Wiesbaden: Gabler
- Bekk, M./Spörrle, M (2012): Persönlichkeitskonzepte im organisationalen Führungskontext. In: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin u.a: Springer-Verlag S. 15-25
- Bennis, W./Nanus, B. (1986): Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Bennis, W. (1994): Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens. Das Beste von Mr. Leadership. Düsseldorf u.a.: ECON Verlag
- Berne, E. (1997): Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehung. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- BKK Gesundheitsreport (2013): Gesundheit in Bewegung. Schwerpunkt Muskel- und Skeletterkrankungen. Berlin: BKK Dachverband

Blake, R./Mouton, J.(1992): Verhaltenspsychologie im Betrieb. Der Schlüssel zur Spitzenleistung. Das neue Grid-Management-Konzept, 4. vollkommen überarbeitete Auflage. Düsseldorf u.a: ECON Verlag

Bliesermann de Guevara, B./Reiber, T (Hrsg.) (2011): Charisma und Herrschaft. Führung und Verführung in der Politik. Frankfurt u.a.: Campus Verlag

Bliesermann de Guevara/ Reiber, T. (2011): Von Visionären und weißen Männern. Charisma bei Willy Brandt und Helmut Schmidt. In: Bliesermann de Guevara, B./Reiber, T (Hrsg.): Charisma und Herrschaft. Führung und Verführung in der Politik. Frankfurt u.a.: Campus Verlag, S. 102-133

Bohm, D. (2011): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, 6. Auflage. Stuttgart: J.G. Cotta´sche Buchhandlung

Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer –Medizin-Verlag

Bröcker, W. (1999): Platos Gespräche, 5.Auflage. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann

Brosi, P./Spörrle, M. (2012): Die dunkle Seite der Führung. In: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin u.a.: Springer-Verlag, S. 269-285

Brown, J./Isaacs. D. (2007): Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. Heidelberg: Car-Auer-Systeme Verlag

Brüsemeister, T. (2013): Soziologie in pädagogischen Kontexten. Handeln und Akteure. Wiesbaden: Springer-Fachmedien

Bruch, H./Kowalevski, S. (2012): Zwischen Hochleistung und Erschöpfung. Überlingen: compamedia und Universität St. Gallen, verfügbar auf:

[http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.topjob.de%2Fupload%2Fpresse%2Fpressemitteilungen%2FTJ_12_Studie_Burn-out.pdf&ei=qyH6U8S9Ole-PMW9gUg&usq=AFQjCNHuU2zfvh_hTTZ8W8JJuwJzE2W2oA&bvm=bv.73612305,d.bGE,](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.topjob.de%2Fupload%2Fpresse%2Fpressemitteilungen%2FTJ_12_Studie_Burn-out.pdf&ei=qyH6U8S9Ole-PMW9gUg&usq=AFQjCNHuU2zfvh_hTTZ8W8JJuwJzE2W2oA&bvm=bv.73612305,d.bGE)

aufgerufen am: 24.08.2014

Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E. (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern: Verlag Hans Huber

Buber, M. (1965): Das Dialogische Prinzip - Ich und Du - Zwiesprache - Die Frage an den Einzelnen - Elemente des Zwischenmenschlichen. Heidelberg: Lambert Schneider

Bundesagentur für Arbeit (2013): Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Arbeitsmarktbericht-erstattung-Dezember 2013. Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit

Burns, J.M. (1978): Leadership. New York: Harper & Row

Buß, E. (2007): Die deutschen Spitzenmanager. Wie sie wurden, was sie sind. München: Oldenbourg: Wissenschaftsverlag

Cattell, R.B. (1965): The scientific analysis of personality. Baltimore: Penquin

Dammann, G. (2007): Narzissten, Egomanen, Psychopathen in der Führungsetage. Bern u.a.: Haupt Verlag

Diamond, D. (2006): Narzissmus als klinisches und gesellschaftliches Phänomen. In: Kernberg, O.F./Hartman, H. (Hrsg.): Narzissmus Grundlagen-Störungsbilder-Therapie. Stuttgart u.a: Schattauer, S. 171-204

Dietz, K./Kracht, T. (2011): Dialogische Führung. Grundlagen – Praxis – Fallbeispiel: dm-drogerie markt. Frankfurt u.a.: Campus Verlag

Dilling, H./Mombour, W./Schmidt, M.H. (2014): Internationale Klassifikation psychischer Störungen: ICD-10 Kapitel V(F). Klinisch-diagnostische Leitlinien, 9. Auflage unter Berücksichtigung der Änderungen entsprechend ICD-10-GM 2014. Bern: Verlag Hans Huber

Dilts, R. (1998): Von der Vision zur Aktion. Die Erschaffung einer Welt, der die Menschen zugehören wollen. Visionäre Führungskraft. Angewandtes NLP. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung

Ducki, A./Felfe, J.(2011): Führung und Gesundheit: Überblick. In: Badura, B. et.al (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Berlin u.a. Springer-Verlag, S. vii - xii

Dutton, K. (2013): Psychopathen. Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann, 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag

Eckloff, T./Quaquebeke N. van (2008): „Ich folge Dir, wenn Du in meinen Augen eine gute Führungskraft bist, denn dann kann ich mich auch mit dir identifizieren.“ Wie Einflussoffenheit von Untergebenen über Identifikationsprozesse vermittelt wird. In: Zeitschrift für Organisationspsychologie 2008, 52 (4), S. 169-181

Ehmer, S. (2004): Dialog als kreativer Denkraum in lernenden Organisationen. Organisation-Supervision-Coaching, Heft 4/2004, S. 329-340

Eilles-Matthiessen, C./ Scherer, S. (2011): Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwert-schutz: Die Motive des Mitarbeiters als Perspektive sozial kompetenten Führungsverhaltens. In: Badura, B. et.al (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 15-24

Erdheim, M. (2006): Macht macht bitter. Interview mit Mario Erdheim, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 30.7.2006, Nr. 30, S.27

Erikson, E. (1973): Identität und Lebenszyklus. 3 Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft

Ernst & Young (2012): Mixed Leadership. Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance: verfügbar auf:

http://www.ey.com/DE/de/SearchResults?query=Studien&search_options=country_name,
aufgerufen am: 10.08.2014

Flammer, A. (2009): Entwicklungstheorien. Psychologische Theorien der menschlichen Entwicklung, 4. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber Hogrefe

Folkman, J./Zenger, J. (2012): Are Women Better Leaders than Men? HBR Blog Network, verfügbar auf: <http://zengerfolkman.com/>, aufgerufen am: 25.08.2014

Franke, F./ Felfe J.(2011): Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership. In: Badura, B. et.al (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Berlin u.a.: Springer-Verlag, S. 3-12

Franze, J.C./ Voget, P.G. (2012): Die Samariteranstalten Fürstenwalde. Eine diakonische Stiftung zwischen Kaiserreich und Bundesrepublik. Berlin-Brandenburg: be.bra wissenschaft verlag

Freud, S. (1925): Gesammelte Schriften. Sechster Band. Zur Technik. Zur Einführung des Narzissmus. Jenseits des Lust-Prinzips. Massenpsychologie und Ich-Analyse. Das Ich und das Es. Anhang. Leipzig u.a.: Internationaler Psychoanalytischer Verlag

Frey, A./Jäger, R.S./Renold, U. (2005): Kompetenzdiagnostik. Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen. Landau: Verlag Empirische Pädagogik

Frey, D./Schmalzried, L. (2013): Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. Mit 59 Abbildungen. Berlin u.a. Springer-Verlag

Frey, D./Oßwald, S./Preus, C./Fischer, P. (2006): Positives Management, ethikorientierte Führung und Center of Excellence. Wie Unternehmenserfolg und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen gefördert werden können. In: Ringsletetter M.J. (Hrsg.): Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 237-269

Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is To Increase Its Profits. In New York Times Magazine, September 13: 32-33, S. 122-124

Gablers Wirtschaftslexikon online, verfügbar auf:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16056/unternehmensleitbild-v8.html>, aufgerufen am:17.01.2014

Geißler, H. (1996): Sinnmodelle des Managements: Vom Handwerker- über das Gärtner- zum Mitverantwortungsmodell. In: Geißler, H./Krahmann-Baumann, B./Lehnhoff, A. (Hrsg.): Umdenken im Management-Management des Umdenkens. Frankfurt am Main: Lang Verlag, S. 113-127

Geißler, H. (Hrsg.) (1997): Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung. Neuwied: Luchterhand

Geißler, H./Krahmann-Baumann, B./Lehnhoff, A. (Hrsg.) (1996): Umdenken im Management-Management des Umdenkens. Frankfurt am Main: Lang Verlag

Gere, J./MacDonald, G. (2010): An Update of the Empirical Case für Need to Belong, The Journal of Individual Psychology 66 (1), S. 93-115

Gerrig, R.J./Zimbardo, P.G. (2008): Psychologie, 18., aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium

Gräser, P. (2013): Führen lernen. Der Weg zur Führungskompetenz und zur persönlichen Karriere-Strategie. Wiesbaden: Springer Gabler

- Graf, N./Edelkraut, F. (2014): Mentoring. Das Praxishandbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Wiesbaden: Springer Gabler
- Grant, M. /Hazel, J. (2004): Lexikon der antiken Mythen und Gestalten, 18. Auflage. München: Deutscher Taschenbuchverlag
- Graves, C. (1974): Human Nature Prepares for a Momentous Leap. In: The Futurist, April 1974, S. 72-87
- Grote, S. (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung. Berlin u.a.: Springer-Verlag
- Grubitzsch, S./Rexilius, G. (1990): Psychologische Grundbegriffe. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie
- Grunwald, W. (2006): „Das eherne Gesetz der Oligarchie“ in Wirtschaft und Gesellschaft, Universität Lüneburg, Manuskript
- Hartkemeyer, J./Hartkemeyer, M. (2005): Die Kunst des Dialogs. Stuttgart: J.G. Cotta´sche Buchhandlung
- Hecker, F. (2012): Management-Philosophie. Strategien für die Unternehmensführung. Grundregeln für ein erfolgreiches Management. Wiesbaden Gabler / Springer Fachmedien
- Hofstede, G./Hofstede, G.J. (2011): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuchverlag
- Holtbrügge, D. (2010): Personalmanagement, 4. überarbeitete Auflage. Berlin u.a.: Springer-Verlag
- Hülshoff, T. (2010): Lernpsychologie. In: Negri, C. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Berlin u.a.: Springer-Verlag, S. 69-113
- Hunt, J./Baliga, B.R./Dachler, H.P. & Schriesheim, C.A. (Hrsg.) (2009): Emergin Leadership vista. Lexington, MA: Health
- Isaacs, W. (2002): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur für Organisationen. Bergisch Gladbach: EHP
- Israel, J. (1995): Martin Buber: Dialogphilosophie in Theorie und Praxis. Berlin: Duncker und Humblot

- Jumpertz, S. (2014): Manager Seminare. Bonn: managerSeminare, 04/2014, S. 38-45
- Kauffeld, S. (2011): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Berlin u.a.: Springer-Verlag
- Kernberg, O.F. (1997): Innere Welt und äußere Realität. Anwendung der Objektbeziehungstheorie, 3.Auflage. Stuttgart: Verlag Internationale Psychoanalyse
- Kernberg, O.F./Hartman, H. (Hrsg.) (2006) (. Narzissmus Grundlagen-Störungsbilder-Therapie. Stuttgart u.a: Schattauer
- Kets de Vries, M. (1990): Chef-Typen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
- Kets de Vries, M. (2002): Das Geheimnis erfolgreicher Manager. Führen mit Charisma und emotionaler Intelligenz. München: Financial Times Prentice Hall
- Kets de Vries, M. (2004): Führer, Narren, Hochstapler, 2., aktualisierte Auflage. Stuttgart: J.G. Cotta'sche Buchhandlung
- Klaffke, M. (2011): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Gabler Springer Fachmedien
- Klaußner, S. (2011): Abusive Supervision. Eine systemtheoretische Analyse prekärer Führungsbeziehungen in Organisationen. Hamburg: Verlag Dr. Kovac
- König E./Volmer, G. (2005): Systemisch denken und handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung. Weinheim u.a.: Beltz Verlag
- König, E./Volmer, G. (2008): Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim u.a.: Beltz Verlag
- König, E./Volmer, G. (2009): Handbuch Systemisches Coaching. Für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim u.a.: Beltz Verlag
- Kohut, H. (1975): Narzißmus. Eine Theorie der psychoanalytischen Behandlung narzißtischer Persönlichkeitsstörungen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Konrad, S. (2010): Today's College Students More Likely to Lack Empathie. In: US News/Health, 28. Mai 2010, verfügbar auf: <http://health.usnews.com/health-news/family-health/brain-and-behavior/articles/2010/05/28/todays-college-students-more-likely-to-lack-empathy>, aufgerufen am 6.2.2013

Kramer, R. (2003): The harder they fail. Harvard Business Review, 81 (10), S. 58-66

Lamm, C./Tomova, L./Dawans von B./Heinrichs, M/ Silani, G. (2014): Is stress affecting our ability to tune into others? Evidence for gender differences in the effects of stress on self-other distinction. Psychoneuroendocrinology (2014), 43, S. 95-104, verfügbar auf: www.elsevier.com/locate/psyneuen, aufgerufen am 15.08.2014

Lasch, C.(1979; dt. 1995): Das Zeitalter des Narzissmus. Hamburg: Hoffmann und Campe

Leane S. (2009): Sag's wie Obama. Ausstrahlung, Rhetorik und Visionen des neuen US-Präsidenten. Wien: Linde Verlag

Leipprandt, T./Allmendinger, J./Baumann, M./ Ritter, J. (2012): Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen. Stiftung neue Verantwortung, Egon Zehnder International, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, verfügbar auf: <http://www.wzb.eu/sites/default/files/projekte/fuehrungsstudie-snv-ezi-wzb.pdf>, aufgerufen am: 25.08.2014

Lenssen, G. (1996): Besinnung in der Wirtschaft. In: Matheis, R. (Hrsg.): Leadership Revolution. Aufbruch zur Weltspitze mit neuem Denken. Frankfurt: Gabler

Löw, M. (Hrsg.) (2009): Geschlecht und Macht. Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Malik, F. (2001): Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, 10. Auflage. München: Wilhelm Heyne Verlag

Maslow, A. (1977): Psychologie des Seins. Ein Entwurf, 2. Auflage. München: Kindler Verlag

Maslow, A. (1981): Motivation und Persönlichkeit. Reinbek bei Frankfurt: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Matheis, R. (Hrsg.) (1996): Leadership Revolution. Aufbruch zur Weltspitze mit neuem Denken. Frankfurt: Gabler

- McClelland, D.C. (1978): Macht als Motiv. Entwicklungswandel und Ausdrucksformen. Stuttgart: Verlagsgemeinschaft Ernst Klett – J.G. Cotta´sche Buchhandlung
- McClelland, D.C. (1985): Human Motivation. Glenview, IL: Scott Foresman
- McGregor, D. (1971): Der Mensch im Unternehmen, 2. Auflage. Düsseldorf u.a.: Econ Verlag
- Mead, G.H. (1973): Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Frankfurt: Suhrkamp
- Nefiodow, L. (2006): Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. Die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovationen, 6. aktualisierte Auflage. Sankt Augustin: Rhein-Sieg Verlag
- Negri, C. (Hrsg.) (2010): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung. Berlin u.a.: Springer-Verlag
- Nerdinger, F./Schaper, N./Blickle, G. (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Auflage. Berlin u.a.: Springer-Verlag
- Nickel, H. (2009): Führung und Macht in Unternehmen. In: Löw, M. (Hrsg.): Geschlecht und Macht. Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 122-140
- Nink, M. (2013): Innere Kündigung bedroht Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2012, verfügbar auf: <http://www.gallup.com/region/europe/160037/innere-kündigung-bedroht-innovationsfähigkeit-deutscher-unternehmen.aspx>, aufgerufen am: 15.08.2014
- Nink, M. (2014a): Engagement Index Deutschland 2013. Berlin: Gallup verfügbar auf <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx> , aufgerufen am: 15.08.2014
- Nink, M. (2014b): Emotionale Mitarbeiterbindung wirkt als Schutzimpfung gegen Fluktuation. Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagment Index 2013, verfügbar auf <http://www.gallup.com/strategicconsulting/168164/pm-gallup-engagement-index-2013.aspx>, aufgerufen am: 15.08.2014
- Nübold, A./Maier, G. (2012): Führung in Zeiten des demografischen Wandels. In: Grote (Hrsg.): Führung der Zukunft. Berlin u.a.: Springer-Verlag, S. 131-151

- Nyberg, A./Alfredson, L./Theorell, T./Westerlund, H./Vahtera, J./Kivimäki, M. (2009): Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees. In: The Swedish WOLF study. Occupational and Environmental Medicine 66, 9. S.51-55
- Oppermann, K./Weber, E. (1998): Frauensprache – Männerprache. Die verschiedenen Kommunikationsstile von Männern und Frauen, 2. Auflage. Zürich: Orell Füssli Verlag
- Owen, H. (2001): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart: J.G. Cotta'sche Buchhandlung
- Pangert, B./Schüpbach, H. (2011): Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene Beschäftigten. In: Badura, B. et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Berlin u.a.: Springer-Verlag, S. 71-79
- Paschen, M./Dihsmaier, E. (2011): Psychologie der Menschenführung. Wie Sie Führungsstärke und Autorität entwickeln. Berlin u.a.: Springer-Verlag
- Pervin, L.A. (1993): Persönlichkeitstheorien. Freud, Adler, Jung, Rogers, Kelly, Cattell, Eysenck, Skinner, Bandura u.a., 3., neubearbeitete Auflage. München u.a.: Ernst Reinhardt Verlag
- Petersen, J. (2003): Dialogisches Management. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften
- Platon (2010): Der Staat, 6. Auflage. München: Deutscher Taschenbuchverlag
- Poller, H. (2010): Die Philosophen und ihre Kerngedanken, 5. Auflage. München: Olzog Verlag
- Prezewowsky, M. (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung. Wiesbaden: GWV Fachverlage
- Prost, W. (2008): Führen mit Autorität und Charisma. Als Chef souverän verhandeln. Wiesbaden: Gabler Fachverlag
- Prümper, J./Becker, M. (2011): Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. In: Badura, B. et.al (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Berlin, Heidelberg u.a.,: Springer-Verlag, S. 37- 47

- Pundt , A./Nerdinger, F. (2012): Transformationale Führung – Führung für den Wandel. In: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin u.a.: Springer-Verlag , S. 27 - 45
- Quitmann, H. (1996): Humanistische Psychologie. Psychologie, Philosophie, Organisationsentwicklung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen u.a.: Hogrefe Verlag für Psychologie
- Raithel, J. (2008): Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs, 2., durchgesehene Fassung. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Rasch, B./Friese, M./Hofmann, W./Naumann, E. (2010): Quantitative Methoden/1. Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, 3., überarbeitete Auflage. Berlin u.a. : Springer Fachmedien
- Reiss, S. (2009): Das Reiss Profile. Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen. Offenbach: GABAL Verlag
- Rheinberg, F. (2008): Motivation, 7., aktualisierte Auflage: Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer
- Riemann, F. (1999): Die Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie, 31. Auflage. München u.a.: Ernst Reinhardt Verlag
- Ringsletetter M.J. (2006): Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship. Wiesbaden: Deutsche Universitätsverlag
- Rogers, C. (1979): Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten, 3. Auflage. Stuttgart: Ernst Klett –J.G. Cotta´sche Buchhandlung
- Rogers, C (1981): Der neue Mensch. Stuttgart: Ernst Klett - J.G. Cotta´sche Buchhandlung
- Rosenstiel, L. v. (2003): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Rosenstiel, L. (1975): Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Leistung und Zufriedenheit. Berlin: Duncker & Humblot
- Rowold, J./Borgmann, L./ Heinitz, K. (2009): Ethische Führung – Gütekriterien einer deutschen Adaption der Ethical Leadership Scale (ELS-D) von Brown et al. (2005). In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 53 (2), S. 57-69

Sandkühler, H. (1990): Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften. Hamburg: Felix Meiner Verlag

Satir, V. (1996): Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz. Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis, 5. Auflage. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung

Scharmer, C. (2011): Theorie U: Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik, 2., erweiterte Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag

Schäfer, H./Schmidt, J./Stettes, O. (2014): Toller Boss, toller Job. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, verfügbar auf:
<http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/arbeitszufriedenheit-toller-boss-toller-job-116970?highlight=studie%2520Arbeitszufriedenheit>, aufgerufen am: 15.05.2014

Scheelen, F. (2014): inhouse-Studie über die Verteilung der Typologie auf Führungskräfte, unveröffentlichte Studie

Schimank, U. (2013): Homo Ceconomicus. In: Brüsemeister, T. (2013): Soziologie in pädagogischen Kontexten. Handeln und Akteure. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 105-126

Schirrmacher, F. (2013): Ego. Das Spiel des Lebens. München: Blessing

Schulz von Thun, F. (1996): Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Seidel, E. (1978): Betriebliche Führungsformen. Geschichte, Konzept, Hypothesen, Forschung. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag

Senge, P. (2003): Die Fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 9. Auflage. Stuttgart: J.G. Cotta´sche Buchhandlung

Shakespeare, W. (2000): Sämtliche Werke in vier Bänden. Komödien, Poetische Werke, Historien, Tragödien. Berlin: Aufbau Verlag

Simon, W. (2006): Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Training und Coaching. Offenbach: Gabal Verlag

Smith, P.C./Kendall, L.M/Hulin, C.L. (1969): The measurement of satisfaction with work and retirement. Chicago: Rand McNally

statista (2012): verfügbar auf: <http://www.statista.com/>, aufgerufen am: 15.08.2014

Statistisches Bundesamt (2011): Demografischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Wiesbaden: Statistische Ämter des Bundes und der Länder. Ausgabe 2011

Steyrer, J./Schiffinger, M./Lang, R. (2007): Ideal- und Realbild von Führung. In: Zeitschrift für Management Heft 4, 2. Jahrgang 2007, S. 402-434

Stock-Homburg, R. (2013): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler

Teichmann, S. (2001): Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Wirkungen, Einflussfaktoren, Vorgehen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Thoma, C. (2011): Erfolgreiches Retention. Management von Millennials. In: Klaffke, M. (2011): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Gabler Springer Fachmedien, S. 164-179

Tönnies, F. (2012): Studien zu Gemeinschaft und Gesellschaft. Herausgegeben von Klaus Lichtblau. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Tuomi, K./Illmarinen, J./Jahoda, A. (2003): Arbeitsbewältigungsindex/Work Ability Index (Übersetzung der 2., revidierten Fassung). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW

Twenge, J./Konrath, S./Foster, J./Campbell, W.K./Bushman, B.J. (2008): Egos Inflation Over Time: A Cross-Temporal-Meta-Analysis of the Narcissistic Personality Inventory. In: Journal of Personality, 76 Nr. 4, S. 919-927

Walker, W. (2010): Abenteuer Kommunikation. Bateson, Perls, Satir, Erickson und die Anfänge des Neurolinguistischen Programmierens (NLP), 5. Auflage. Stuttgart: Klett Cotta'sche Buchhandlung

Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D. (1974): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 4., unveränderte Auflage. Bern: Verlag Hans Huber

Weber, M. (2001): Gesammelte Werke. Berlin: Directmedia (Digitale Bibliothek, Bd. 58) [CD-ROM]

WIdO-Institut (2012): Versorgungsreport 2012, verfügbar auf: http://www.wido.de/vsr_2012.html, aufgerufen am 2.09.2014. In: statista (2012): verfügbar auf: <http://www.statista.com/>, aufgerufen am: 02.09.2014

Wippermann C. (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, 2. Auflage. Heidelberg: Sinus Sociovision

Wolf, J./Paul, H./Zipse, T. (2009): Erfolg im Mittelstand. Tipps für die Praxis. Wiesbaden: Gabler

Wunderer, R./Grunwald, W. (1980): Führungslehre. Band I. Grundlagen der Führung. Berlin u.a.: Walter de Gruyter

Zimbardo, G./Petersen, K. (2008): Der Luzifer-Effekt. Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag

Zok, K. (2011): Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter – Analyse von WIdO-Mitarbeiterbefragungen. In: Badura, B. et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Berlin u.a.: Springer-Verlag, S. 27-36

Zok, K. (2010): Gesundheitliche Beschwerden und Belastungen am Arbeitsplatz. Ergebnisse aus Beschäftigungsbefragungen. Berlin: KomPart

Zottl, A. (1980): Erfahrung und Gegenwärtigkeit. Dialogische Folien über die Anthropologie Carl Rogers. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

ANHANG

Ungefähres Alter	Psychosexueller Focus	Psychosoziale Krise	Was geschieht beim Erwachsenen, wenn diese Stufe negativ durchlaufen wird?	Positives Durchlaufen dieser Stufe / Wichtigkeit
0 – 1,5 Jahre	<p>Oral</p> <p>Lebt und liebt mit dem Mund</p> <p>Es geht um das Nehmen i.S. von Gegeben werden und Annehmen</p> <p>„Ich bin, was man mir gibt“</p>	<p>Ur-Vertrauen vs. Ur-Misstrauen</p> <p>Es geht um die Hoffnung</p> <p>Das Gefühl des Sich-Verlassens-Dürfens und ist</p>	<p>Rückzug – Misstrauen Wenn der Säugling nicht bekommt, was er möchte, zieht er sich von der Welt zurück und lutscht am Daumen. Später entwickeln sich Zähne und es geht darum etwas durchzubeißen.</p> <p>Geht hier etwas schief, spricht man von einem oralen Charakter, der immer Angst hat, verlassen zu werden. → Depression, Leere, für nichts gut zu sein, → kann zu oralen Sadismus führen.</p> <p>Bei Nichterfüllung → Sucht, Selbsttäuschung, gierige Besitzergreifung</p>	<p>Das Urvertrauen ist der Eckstein einer gesunden Persönlichkeit.</p> <p>Es geht immer um Hoffnung</p> <p>Integration mit allen anderen Phasen führt beim Erwachsenen zu einer Kombi von Glauben und Realismus.</p> <p>Das Individuum sollte ein Übergewicht an Vertrauen zu Misstrauen durch die mütterliche Bindung erleben, um später das Gefühl zu haben o.k. zu sein.</p>
1,5-3 Jahre	<p>Anal</p> <p>„Ich bin, was ich will.“</p>	<p>Autonomie vs. Scham und Selbstzweifel</p> <p>Reifung des Muskelsystems (Schließmuskel)</p> <p>Kampf um Autonomie</p> <p>Erkennen von ich du mein</p> <p>Es geht um den Willen um Autonomie</p>	<p>Unfähigkeit das Loslassen und Festhalten gut zu koordinieren verbunden mit dem Gefühl von Scham. Bei zu großer „reinerlichkeitsdressur“ → gerät das Kind in doppelte Rebellion und Niederlage → zwanghafter Charakter, Geiz, Kleinlichkeit in Bezug auf Liebe, Geld und die Unterleibsfunktionen. Das Kind kann auch in die orale Phase zurückkehren</p> <p>Aus einer Empfindung muskulärer und analen Unvermögens, aus dem Verlust der Selbstkontrolle und dem übermäßigen Eingreifen der Eltern entsteht ein dauerndes Gefühl von Zweifel und Scham.</p> <p>Das Festhalten entwickelt sich zu einem zerstörerischen und grausamen Umklammern und Unter-Druck Handeln.</p>	<p>Lernen von: Verhältnis zwischen Liebe und Hass, Bereitwilligkeit und Trotz, freier Selbstäußerung und Gedrücktsein . Es darf das aus der oralen Phase entwickelte Vertrauen nicht zerstört werden, dadurch, dass das Kind seinen Willen durchsetzen will. Es darf keine Anarchie entstehen sondern das Gefühl, dass es nach und nach auf „eigenen Füßen“ stehen kann. Es sollte weder Scham noch Zweifel entstehen. Aus einer Empfindung der Selbstbeherrschung ohne Verlust des Selbstgefühls entsteht ein dauerndes Gefühl von Autonomie und Stolz; Das Festhalten entwickelt sich zu einem Leitbild des liebenden Umfassens und des Sorgetragens um Hab und Gut. Das Loslassen kann sich zu einem Toleranten „Lass es gehen“ entwickeln.</p>
3-6 Jahre	<p>Infantil-genital</p> <p>„Ich bin, was mir zu werden vorstellen“</p>	<p>Initiative vs. Schuldgefühle</p> <p>Identifikation mit den Eltern</p>	<p>Ödipus oder Elektra – Komplex</p> <p>Das Kind kommt nicht aus seiner Triangulierung heraus und schleppt sie weiter mit sich fort.</p> <p>Wenn das Kind hier seine Kreativität nicht leben kann und</p>	<p>Das Kind muss herausfinden, was für eine Art von Person es werden will. Es entsteht eine große Wissensbegier: „Warum...“</p> <p>Es greift nach den Sternen</p> <p>Es beginnt die Zeit des Eindringens</p>

	<i>kann.“</i>	Es geht um Zielstrebigkeit	nicht in seine Kraft kommt, kann das zu späterer Frigidität oder Impotenz führen. Manche Erwachsene überkompensieren das dann durch unermüdliche Initiative und Draufgängertum. Sie können dann überhaupt nicht mehr entspannen, weil sie das Gefühl haben, ihr menschlicher Wert bestehe alleine darin, was sie leisten und nicht darin, was sie als Menschen sind.	durch Sprechen und durch in den Raum gehen Es kommen ihm 3 Entwicklungsschübe zur Hilfe: 1. Es lernt, sich freier und schneller zu bewegen → größeres Feld 2. Sprachvermögen vervollkommt sich 3. Sprache und Bewegungs-freiheit erweitern seine Vorstellungswelt Es entsteht ein sexueller Forschungsdrang.
6- 12 Jahre	Latenz <i>„Ich bin, was ich lerne.“</i>	Werksinn vs. Minderwertigkeitsgefühl Es geht um Kompetenz	Es lernt ein unerschütterliches Pflichtgefühl, die Gefahr liegt in der Überforderung. Die Gefahr ist die Entwicklung eines Gefühls der Unzulänglichkeit und Minderwertigkeit. Es besteht die Gefahr der Fixierung auf einen Lehrer und der unbedingte Wunsch Lieblingschüler zu werden. Es besteht die Gefahr, dass das Kind nicht das Gefühl erlangt, irgendetwas gut zu machen.	Es ist Zeit in die Schule zu gehen und anderen zuzusehen, wie sie erfolgreich Dinge machen. Auch wenn Kinder in dieser Phase noch viel spielen, wollen sie doch etwas Nützliches machen. Es entwickelt Fleiß und wendet seine Energie auf anerkannte Ziele.
12-20 Jahre Adoleszenz	Pubertät <i>„Wer bin ich, wer bin ich nicht?“</i>	Identität gegen Identitätsdiffusion	Das neurotische Ich ist quasi Beute einer Überidentifikation oder fehlerhaften Identifikation mit neurotischen Eltern. Krisen treten auf, wenn Kinder selbst ihre überfürsorglichen Mütter als Hindernis für die Bildung einer unabhängigen Persönlichkeit empfinden. Es ist außerdem schwierig ein toleranter Mensch zu sein, wenn man im tiefsten Inneren nicht sicher ist, ob man jemals einen Zusammenhang in sich finden wird und liebenswert erscheinen wird und ob man imstande sein wird, seine Triebe zu beherrschen. Es gilt die Frage zu beantworten, wer man ist, was man werden will, wie einen die anderen sehen und ob man in der Lage sein wird, jemals den richtigen Partner zu finden. Verlust an Identitätsgefühl setzt das I. alten Kindheitskonflikten aus.	Der wachsende sich entwickelnde Jugendliche ist damit beschäftigt, seine soziale Rolle zu festigen und sein Selbstbild mit der Realität abzugleichen. Außerdem wächst sein Körper, und er ist mit vielen Trieben überschwemmt. Das Selbstgefühl, das am Ende jeder der Hauptkrisen erneut bestätigt sein muss, wächst sich zu der Überzeugung aus, dass man auf eine erreichbare Zukunft zuschreitet und dass man sich zu einer bestimmten Persönlichkeit innerhalb einer verstandenen sozialen Wirklichkeit entwickelt. Das Ich erhält seine Selbstachtung / Stärke nur durch die vorbehaltlose und ernsthafte Anerkennung seiner wirklichen Leistungen, d.h. seines Erfolges, der für seine Kultur von Bedeutung ist.

<p>20-35</p>	<p>Junges Erwachsenenalter</p> <p><i>„Ich bin was ich einem anderen gebe und was ich in ihm finde“</i></p>	<p>Intimität und Distanzierung gegen Selbstbezogenheit</p>	<p>Wer sich in seiner eignen Identität nicht klar ist, scheut sich vor Intimität mit anderen.</p> <p>Wer in diesen Jahren keine tiefen Gespräche mit anderen führen kann, wird sich isolieren und nur stereotype Beziehungen aufnehmen. Das Problem ist, dass viele junge Leute in der Hoffnung heiraten, dass sie im Partner sich selbst finden könnten, was niemals gelingen kann. Es gibt aber keine wahre Zweiheit bevor man nicht selbst eine Einheit ist. Das Gegenstück zur Intimität ist die Distanzierung = Ablehnung aller Einflüsse von Menschen, die einen für das eigenen Wesen gefährlich erschienen → Einsamkeit</p> <p>Freud sagte der Mensch solle lieben und arbeiten. Damit meinte er, er solle eine Arbeit haben die ihn erfüllt aber nicht verschlingt und sein Liebesleben nicht verkümmern lässt.</p>	<p>Es beginnt das Leben mit Arbeit oder Studium, Heirat und evtl. der Gründung einer eigenen Familie. Je sicherer man sich seiner selbst wird, desto mehr sucht man Intimität zu einem Partner. Durch tiefe Gespräche entsteht mehr Klarheit über die eigene I.</p>
<p>35-60</p>	<p>Mittleres Erwachsenenalter</p> <p><i>„Ich bin, was ich mit anderen aufbaue und erhalte.“</i></p>	<p>Generativität vs. Stagnierung</p>	<p>Erfolgt keine Generativität geschieht Regression auf ein quälendes Bedürfnis nach Pseudointimität. Oft verbunden mit einem übermächtigen Gefühl von Stillstand und Verarmung in den zwischenmenschlichen Beziehungen.</p>	<p>Das sich liebende Paar hegt den Wunsch nach einem Kind → Generativität. G = das Interesse an der Erzeugung und Erziehung der nächsten Generation. Es ist hier ein Stadium des Wachstums der gesunden Persönlichkeit gemeint.</p>
<p>Ab 60</p>	<p>Höheres Erwachsenenalter</p> <p><i>„Ich akzeptiere was ich geworden bin.“</i></p>	<p>Integrität vs. Verzweiflung und Ekel</p>	<p>Fehlt Integrität und das Annehmen des eigenen Lebens, so entsteht Verzweiflung und oft eine Todesfurcht. Diese Verzweiflung kann auch auftreten in:</p> <p>Ekel, Lebensüberdruß, chronischen Verachtung bestimmter Institutionen oder Leute. Es wird klar, dass die restliche Zeit zu kurz ist, noch ein neues Leben zu beginnen.</p>	<p>Hier geht es um die Bejahung seines Lebens, so wie es war. Es geht darum eine freie Liebe zu den Eltern zu bekommen und sich von dem Wunsch zu befreien, sie mögen anders gewesen sein. Es geht um die Bejahung, dass man für dieses Leben selbst verantwortlich war.</p> <p>Er verteidigt die Würde seiner Lebensform gegen alle physischen und wirtschaftlichen Bedrohungen zu verteidigen.</p> <p>Ich – Integrität = emotionale Integration, des es dem Individuum gestattet, sich einer Sache als Anhänger anzuschließen, aber auch die Verantwortung der Führung auf sich zu nehmen; beides muss gelernt und geübt werden.</p>

Zufriedenheit ist auch eine Frage der Persönlichkeit.



Mitarbeiterbefragung

Befragung zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit in unserem Haus als Grundlage für eine wissenschaftliche Dissertation

Gerade in sozialen Einrichtungen, wie den Samariteranstalten, fällt es schwerer, die Fluktuation einzudämmen und neue Mitarbeiter zu bekommen. Betrachtet man zusätzlich den demografischen Wandel ab 2017 so wird klar, dass es ein großes Anliegen der Samariteranstalten sein wird, „Best Place to Work“ in der Region zu bleiben oder zu werden.

Dieses Anliegen entspricht genau meinem Dissertationsvorhaben zum Thema: Wie kann die Mitarbeiterzufriedenheit durch dialogische Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeiter in Abhängigkeit von unterschiedlichen Persönlichkeiten verbessert werden? So entstand die Idee einer Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit im Hause der Samariteranstalten.

Demografischer Wandel: Nach den Bevölkerungsvorausberechnungen des statistischen Bundesamtes (2009) werden bis zum Jahr 2020 insbesondere die Altersgruppen der 50 bis 65jährigen und die der 80jährigen und Älteren (um jeweils 24 und 48 %) wachsen. Die Bevölkerung

im mittleren Alter (30 bis unter 50 Jahre) wird dagegen um circa 4 Mio. (18 %) schrumpfen. Bis zum Jahr 2060 wird bereits jeder Dritte (34%) mindestens 65 Jahre alt sein (Nübold / Maier, 2011 S 132).

Das heißt, die Generation der so genannten Baby-Boomer erreicht das Rentenalter. In den Pflegeberufen wird es also in Zukunft immer mehr Patienten – und immer weniger Personal geben. Mit der steigenden Lebenserwartung erhöht sich außerdem die Anzahl älterer Arbeitnehmer. Es ist damit zu rechnen, dass in Zukunft zu wenige junge, gut ausgebildete Arbeitskräfte, die ab 2017 ausscheidenden Fachkräfte ersetzen könnten. Das bedeutet, Fach- und Pflegekräfte werden Mangelware und Unternehmen müssen umdenken und sich mehr auf die Bedürfnisse ihrer Arbeitnehmer einstellen.

Die Mitarbeiterbefragung der Samariteranstalten ist eine Maßnahme in diese Richtung. Worauf kommt es Arbeitnehmern an, damit sie einen Arbeitgeber als attraktiv ansehen?

Neben den sogenannten Hygienefaktoren, wie der Bezahlung, wird es hier auch auf das subjektive Wohlfühlen eines Mitarbeiters ankommen, das durch das Klima eines Arbeitsplatzes für Wohl oder Unwohlsein der Arbeitnehmer verantwortlich ist.

Die Gallup Studien und die Studien des Fehlzeitenreports belegen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit insbesondere von der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern abhängen.

Gallup-Studien: „Die Ursachen für geringe emotionale Mitarbeiterbindung lassen sich in der Regel auf Defizite in der Personalführung zurückführen. Viele Arbeitnehmer steigen hoch motiviert in ein Unternehmen ein, werden dann aber zunehmend desillusioniert, verabschieden sich irgendwann ganz aus dem Unternehmen und kündigen innerlich. Die Hauptrollen in diesen Prozess spielt fast immer der direkte Vorgesetzte.“ (Gallup 2012).

Die Chef-Mitarbeiter-Beziehung ist aber nicht nur für die Bindung verantwortlich, sondern trägt auch zur Verbesserung oder Verschlechterung des Gesundheitszustandes von Arbeitnehmern bei. Dies zeigt insbesondere die Studie von Zok und Badura, 2011, in der deutlich wird, dass sich zu wenig Anerkennung und Wertschätzung negativ auswirken. Die Mehrheit der Befragten wünschten sich hier mehr Wertschätzung und Anerkennung seitens ihrer unmittelbaren Führungskraft.

Von jedem zweiten Befragten werden die gesundheitlichen Probleme in Verbindung mit der Arbeitsplatzsituation gesehen. Die Mehrheit der Befragten war der Meinung, dass durch Veränderung der Arbeitsbedingungen hier große Verbesserungen geschaffen werden könnten. Auf die Frage: „Was schlagen Sie zur Verbesserung Ihrer gesundheitlichen Situation am Arbeitsplatz vor?“ antworteten mehr als ein Drittel: „Mehr Einsatz der Vorgesetzten für die Mitarbeiter“ und „klärende Gespräche mit dem Vorgesetzten.“

Defizite in der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter machen folgende Aussagen deutlich: 62 Prozent nehmen das Lob der Vorgesetzten gar nicht wahr und 41 Prozent kritisieren, dass ihre Meinung vom Vorgesetzten bei wichtigen Entscheidungen nicht beachtet würde. Mehr als ein Drittel bemängelt die Arbeitsplanung durch ihre Führungskraft, 31 Prozent fehlen die entsprechenden rechtzeitigen Informationen durch ihre Führungskraft, 28 Prozent vermissen Aufgeschlossenheit des Vorgesetzten für berufliche Probleme. (vgl. Zok 2011, S. 28-30).

Diese und andere Studien zeigen, dass die Beziehung und insbesondere die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter von besonderer Bedeutung sind. Nur wenn eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern in den Dialog geht, kann sie verstehen, was die Arbeitsplatzsituation des Mitarbeiters verbessert und ist dann in der Lage, Prozesse zu verbessern.

Zufriedenheit ist auch eine Frage der Persönlichkeit.

Was in vorhandenen Studien aber nicht berücksichtigt wird, ist die Frage nach

der Persönlichkeit des Mitarbeiters und die Frage danach, wie ein Mitarbeiter, seine Führungskraft wahrnimmt. Genau hier setzt die geplante Studie und Mitarbeiterbefragung an. Der Fragebogen ist so konzipiert, dass jeder Mitarbeiter in einer kurzen Selbsteinschätzung zum einen sich selbst, und zum anderen, einschätzt, wie er seine Führungskraft wahrnimmt. Danach wird der Mitarbeiter gefragt, welches Verhalten der Führungskraft, seine Zufriedenheit erhöhen würde. Es sind ausschließlich Antworten anzukreuzen, so dass die Anonymität immer gewahrt bleibt und der zeitliche Aufwand auf ca. 15 Minuten begrenzt bleibt.

Hier haben also die Mitarbeiter der Samariteranstalten die Chance, völlig anonym und pauschal den Führungskräften und dem Vorstand zu signalisieren, wie sie sich den Umgang mit sich wünschen. Die Befragung ist auf einem anonymen Fragebogen aufgebaut, der über alle Bereiche der Samariteranstalten verteilt wird. Die Zuordnung zu einem Bereich wird nicht erfasst – und ist für die Ergebnisse nicht relevant, da es einzig und alleine um die Frage geht, welches Verhalten der Chefs wird von den Mitarbeitern gewünscht, um ihre Zufriedenheit zu erhöhen.

Um die Belange der Mitarbeiter sicher zu stellen, wird in einem Validierungsworkshop unter Mitwirkung der Mitarbeitervertretung (MAV) der Fragebogen am 20. November 2013 getestet, bevor er im Januar 2014 zum Einsatz kommt.

■ Susanne Kleinhenz

ZUR PERSON

Susanne Kleinhenz,
Diplom Betriebspädagogin, Doktorandin,
Trainerin, Autorin und Coach

Sie ist Inhaberin der live-academy, einer freien Akademie für Führung, Kommunikation und Changemanagement.



Worauf kommt es Arbeitnehmern an, damit sie einen Arbeitgeber als attraktiv ansehen?

Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Samariteranstalten Fürstenwalde,

haben Sie herzlichen Dank, dass Sie an dieser Befragung teilnehmen. Sie dient der wissenschaftlichen Forschung für eine Doktorarbeit darüber, inwieweit Kommunikation und Beziehung zwischen einer direkten Führungskraft zu ihren Mitarbeitern Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter hat. Das Ganze wird in Abhängigkeit verschiedener Persönlichkeitsstrukturen unterschieden.

In der Osterausgabe der Zeitschrift „unterwegs“ werde ich Sie über die Ergebnisse dieser Auswertung informieren, nach ihrer Fertigstellung können Sie die Arbeit ausleihen.

Vor allem haben Sie die Möglichkeit, **völlig anonym Ihre Meinung und Wünsche zu äußern**. Nur wer weiß, was zu ändern ist, kann etwas bewirken.

Damit die Anonymität gewährleistet bleibt, bitte ich Sie, die ausgefüllten Bögen in das mitgelieferte Blanco-Kuvert zu stecken und in die Wahlurne in Ihrem Bereich zu werfen. Die MAV wird mir dann alle abgegebenen Bögen in den verschlossenen Kuverts übergeben. Nach Auswertung und Abschluss der Arbeit werden die Bögen vernichtet.

Sie werden gebeten, zu verschiedenen Aussagen das Maß ihrer Zustimmung durch ein Kreuz zu signalisieren. Bitte lesen Sie die Fragen genau durch und setzen Sie dann impulsiv jeweils ein Kreuz in jede Zeile des Fragebogens. Falls Sie verschiedene direkte Führungskräfte haben, wählen Sie bitte eine im Geiste aus, und beantworten Sie alle Fragen in Bezug auf diese eine Führungskraft.

Das heißt im ersten Beispiel, je weiter links das Kreuz steht, desto weniger stimmen Sie einer Aussage zu und je weiter rechts das Kreuz steht, desto höher ist Ihre Zustimmung.

Stimmt gar nicht

Stimmt völlig

				X	
--	--	--	--	---	--

Bei den Fragen zur Persönlichkeit setzen Sie Ihr Kreuz bitte jeweils in die Nähe der Aussage, die Ihnen mehr zusagt.

Ich bin gesellig	X							Ich bin lieber für mich
------------------	---	--	--	--	--	--	--	-------------------------

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung

Susanne Kleinhenz

Bitte äußern Sie sich hier zu Ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz

	Bitte setzen Sie in jede Zeile ein Kreuz	Stimmt				Stimmt	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ich bin insgesamt mit meiner Tätigkeit zufrieden.						
11	Ich bin mit der Bezahlung zufrieden.						
12	Ich bin mit meiner direkten Führungskraft zufrieden.						
13	Ich bin mit meinen Arbeitszeiten zufrieden.						
14	Ich bin mit meinen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden.						
15	Ich bin mit der Organisation der Arbeit zufrieden.						
16	Ich bin mit meinen Kollegen zufrieden						
17	Ich bin mit der Gesamtleitung durch den Vorstand zufrieden.						
18	Ich bin mit der Arbeitsplatzsicherheit (Angst vor Kündigung) zufrieden.						
19	Ich bin insgesamt mit meiner Lebenssituation zufrieden.						
20	Ich habe Angst zur Arbeit zu gehen.						
21	Ich habe mindestens einen guten Freund unter meinen Kollegen.						
22	Ich unternehme auch Privates mit den Kollegen.						
23	Die Arbeit fällt leichter, weil wir so ein gutes Team sind.						
24	Ich arbeite hier, weil ich bei einem vergleichbaren Arbeitgeber weniger						
25	Wenn mir ein Arbeitgeber ein Angebot mit einem höheren Gehalt machen						
26	Ich gehe jeden Tag mit Freude zur Arbeit.						
27	Ich bin mit der Kommunikation zwischen meiner Führungskraft und mir						
28	Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz wohl und sicher (Arbeitsschutz).						
29	Ich fühle mich durch meine tägliche Arbeit überlastet.						
30	Ich bin mit der betrieblichen Gesundheitsfürsorge zufrieden.						

	Bitte schätzen Sie sich selbst in Ihrem beruflichen Kontext ein und setzen Sie in jede Zeile ein Kreuz in die Richtung, die Ihnen am meisten entspricht. (Bei großer Zustimmung einer Eigenschaft ganz rechts oder ganz links ansonsten mehr zur Mitte.)						
100	Ich bin voraus gehend						Ich bin zurückhaltend
101	Ich hinterfrage und prüfe wenig						Ich bin genau und prüfe präzise
102	Ich bin abwartend						Ich bin drängend
103	Ich bin vorsichtig						Ich riskiere gerne etwas
104	Ich bin ergebnisorientiert						Ich bin beziehungsorientiert
105	Ich bin fröhlich						Ich bin nachdenklich
106	Ich bin ruhig in Gruppen						Ich bin der Wortführer einer Gruppe
107	Ich bin methodisch						Ich bin chaotisch
108	Ich verfolge energisch mein Ziel						Ich passe mich den anderen an
109	Ich bin optimistisch						Ich bin pessimistisch
110	Ich verfolge die Interessen anderer						Ich verfolge die eigenen Interessen
111	Ich brauche Ordnung						Ich fühle mich bei Unordnung wohl
112	Ich bin lieber der, der bestimmt						Ich bin lieber der, der mitgeht
113	Ich bin lieber gesprächig						Ich bin stiller und höre lieber zu
114	Ich bin empfindsam						Ich bin robust
115	Ich bin anderen gegenüb. skeptisch						Ich bin anderen gegenüber offen
116	Ich bin eher durchsetzungsfähig						Ich bin eher anpassungsfähig
117	Ich bin emotional						Ich bin rational
118	Ich bin friedliebend						Ich bin konfrontativ
119	Ich führe Zahlen und Fakten an						Ich erzähle menschl. Geschichten
120	Ich bin eher ein Einzelkämpfer						Ich bin eher teamorientiert
121	Ich falle auch gerne mal auf						Ich halte mich lieber im Hintergrund
122	Ich bin teilnehmend						Ich grenze mich ab
123	Ich bin detailorientiert						Ich schaue auf die große Linie
124	Ich bin wettbewerbsorientiert						Ich bin harmonieorientiert
125	Ich bin leicht zu begeistern						Ich muss genau überzeugt werden
126	Ich bin rücksichtsvoll						Ich will gewinnen
127	Ich prüfe bevor ich entscheide						Ich entscheide erst und denke dann
128	Ich bin direkt						Ich bin diskret
129	Ich bin spontan und impulsiv						Ich bin planvoll und überlegt
130	Ich bin eher ein Freund						Ich bin eher ein Anführer
131	Ich entscheide analytisch						Ich entscheide aus dem Bauch

Bitte EIN Kreuz pro Zeile

Bitte setzen Sie in jede Zeile ein Kreuz		Stimmt gar nicht			Stimmt völlig		
30.1	Es besteht ein großes Vertrauen zwischen mir und meiner direkten Führungskraft.						
40.1	Ich fühle mich von meiner direkten Führungskraft besonders wertgeschätzt.						
50.1	Meine direkte Führungskraft und ich haben gemeinsame berufliche Visionen und Ziele.						
60.1	Ich kann mit meiner direkten Führungskraft alles Berufliche auf Augenhöhe besprechen.						
31.1	Ich kann eigenverantwortlich arbeiten.						
32.1	Ich wende mich bei beruflichen Problemen vertrauensvoll an meine direkte Führungskraft.						
33.1	Wenn ich einen Fehler gemacht habe, wende ich mich ohne Bedenken an meine direkte Führungskraft.						
41.1	Wenn mir etwas an den Arbeitsabläufen nicht gefällt, dann diskutieren meine direkte Führungskraft und ich so lange auf Augenhöhe bis wir beide zufrieden sind.						
42.1	Der Vorstand ist in seinen Entscheidungen darauf bedacht, dass er uns mit einbezieht.						
51.1	Ich erfahre ein großes Gemeinschaftsgefühl bei meiner täglichen Arbeit.						
61.1	Ich vertraue meiner Führungskraft, dass ich ihr auf Augenhöhe auch Kritisches sagen kann, ohne dabei Nachteile zu erfahren.						
62.1	Ich vertraue darauf, dass ich dem Vorstand Kritisches auf Augenhöhe sagen kann, ohne daraus Nachteile zu erfahren.						
63.1	In Teambesprechungen diskutieren wir auf Augenhöhe.						

Bitte EIN Kreuz pro Zeile

	Bitte setzen Sie in jede Zeile ein Kreuz	Stimmt gar nicht				Stimmt völlig	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.2	Das Vertrauen zu meiner direkten Führungskraft ist mir wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.2	Es ist mir wichtig, Wertschätzung von meiner direkten Führungskraft zu erfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.2	Gemeinsame Visionen und Ziele mit meiner direkten Führungskraft zu haben, ist mir wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60.2	Der Dialog auf Augenhöhe mit meiner direkten Führungskraft ist mir wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.2	Es ist mir wichtig, eigenverantwortlich arbeiten zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.2	Dass ich mich mit beruflichen Problemen vertrauensvoll an meine direkte Führungskraft wenden kann ist mir wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.2	Es ist mir wichtig, mich bedenkenlos mit Fehlern an meine direkte Führungskraft wenden zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.2	Die gemeinsame Diskussion um Arbeitsabläufe mit meiner direkten Führungskraft auf Augenhöhe ist mir wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.2	Es ist mir wichtig, dass uns der Vorstand in seine Entscheidungen mit einbezieht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51.2	Mir ist es wichtig, ein Gemeinschaftsgefühl zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.2	Der Dialog auf Augenhöhe und das Gefühl, meiner direkten Führungskraft auch Kritisches sagen zu können, ohne dabei Nachteile zu erfahren, ist mir wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62.2	Die Möglichkeit mit dem Vorstand auf Augenhöhe Kritisches auszutauschen, ohne dabei Nachteile zu erfahren, ist mir wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63.2	Die Diskussionen auf Augenhöhe mit den Kollegen ist mir wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte EIN Kreuz pro Zeile

	Bitte setzen Sie in jede Zeile ein Kreuz	Stimmt					
		gar nicht			völlig		
30.3	Wenn das Vertrauen zwischen mir und meiner direkten Führungskraft noch größer wäre, wäre ich zufriedener.						
40.3	Wenn mich meine direkte Führungskraft noch mehr wertschätzen würde, wäre ich zufriedener.						
50.3	Wenn die Ziele und Visionen mehr im Vordergrund stehen würden, wäre ich zufriedener						
60.3	Wenn meine Führungskraft und ich noch mehr auf Augenhöhe kommunizieren würden, wäre ich zufriedener.						
31.3	Wenn ich eigenverantwortlicher arbeiten könnte, wäre ich zufriedener.						
32.3	Wenn ich mich bei beruflichen Problemen noch vertrauensvoller an meine direkte Führungskraft wenden könnte, wäre ich zufriedener.						
33.3	Wenn ich weniger Bedenken hätte, meiner direkten Führungskraft Fehler einzugestehen, wäre ich zufriedener.						
41.3	Wenn meine direkte Führungskraft noch mehr auf Augenhöhe über Arbeitsabläufe mit mir diskutieren würden, um einen gemeinsamen Konsens zu finden, wäre ich zufriedener.						
42.3	Wenn wir mehr in die Entscheidungen des Vorstandes einbezogen wären, wäre ich zufriedener.						
51.3	Wenn es noch mehr Gemeinschaftsgefühl bei uns gäbe, wäre ich zufriedener.						
61.3	Wenn ich noch mehr mit meiner direkten Führungskraft Kritisches auf Augenhöhe besprechen könnte, wäre ich zufriedener.						
62.3	Wenn ich dem Vorstand noch mehr Kritisches auf Augenhöhe sagen könnte, wäre ich zufriedener.						
63.3	Wenn wir im Team mehr auf Augenhöhe diskutieren würden, wäre ich zufriedener.						

Bitte schätzen Sie Ihre direkte Führungskraft ein und setzen Sie in jede Zeile ein Kreuz an die Stelle, die Ihrer Meinung nach, am meisten entspricht.								
200	Sie ist voraus gehend							Sie ist zurückhaltend
201	Sie prüft und hinterfragt wenig							Sie ist genau und prüft präzise
202	Sie ist abwartend							Sie ist drängend
203	Sie ist vorsichtig							Sie riskiert gerne etwas
204	Sie ist ergebnisorientiert							Sie ist beziehungsorientiert
205	Sie ist fröhlich							Sie ist nachdenklich
206	Sie ist ruhig in Gruppen							Sie ist der Wortführer einer Gruppe
207	Sie ist methodisch							Sie ist chaotisch
208	Sie verfolgt energisch ihr Ziel							Sie passt sich den anderen an
209	Sie ist optimistisch							Sie ist pessimistisch
210	Sie verfolgt die Interessen anderer							Sie verfolgt eigene Interessen
211	Sie braucht Ordnung							Sie fühlt sich bei Unordnung wohl
212	Sie ist lieber die, die bestimmt							Sie ist lieber die, die mitgeht
213	Sie ist lieber gesprächig							Sie ist stiller und hört lieber zu
214	Sie ist empfindsam							Sie ist robust
215	Sie ist anderen gegenüb. skeptisch							Sie ist anderen gegenüber offen
216	Sie ist eher durchsetzungsfähig							Sie ist eher anpassungsfähig
217	Sie ist emotional							Sie ist rational
218	Sie ist friedliebend							Sie ist konfrontativ
219	Sie führt Zahlen und Fakten auf							Sie erzählt menschl. Geschichten
220	Sie ist eher ein Einzelkämpfer							Sie ist eher teamorientiert
221	Sie fällt auch gerne mal auf							Sie hält sich lieber im Hintergrund
222	Sie ist teilnehmend							Sie grenzt sich ab
223	Sie ist detailorientiert							Sie schaut auf die große Linie
224	Sie ist wettbewerbsorientiert							Sie ist harmonieorientiert
225	Sie ist leicht zu begeistern							Sie muss genau überzeugt werden
226	Sie ist rücksichtsvoll							Sie will gewinnen
227	Sie prüft bevor sie entscheidet							Sie entscheidet und denkt danach
228	Sie ist direkt							Sie ist diskret
229	Sie ist spontan und impulsiv							Sie ist planvoll und überlegt
230	Sie ist eher ein Freund							Sie ist eher ein Anführer
231	Sie entscheidet analytisch							Sie entscheidet aus dem Bauch

Allgemeine Daten

1. Geschlecht

Weiblich	
Männlich	

2. Wie alt sind Sie?

bis 20	21 - 30	31 - 40	41 - 50	51- 60	über 60

3. Wie lange arbeiten Sie bei den Samariteranstalten?

< 1 Jahr	1 – 3 Jahre	4 – 10 Jahre	11 – 20 Jahre	21 – 30 Jahre	über 30 Jahre

4. Welche wöchentliche Arbeitszeit steht in Ihrem Arbeitsvertrag?

Stunden

5. Höchster Bildungsabschluss

Kein Abschluss		Berufsausbildung / Fachschulabschluss	
Hauptschule/ 8. Klasse POS		Abitur/ 12. Klasse EOS	
Mittlere Reife/ Realschule/ 10. Klasse POS		(Fach)-Hochschule/ Universität	

6. Arbeitsverhältnis

befristet	
unbefristet	

7. Funktion

Keine leitende Funktion	
Leitende Funktion	

Vielen Dank!

EIDESSTATTLICHE VERSICHERUNG

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich diese Dissertation selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt habe. Alle wörtlich oder inhaltlich übernommenen Stellen habe ich als solche gekennzeichnet.

Ich versichere außerdem, dass ich die als Dissertation vorgelegte Abhandlung in keinem anderen Verfahren zur Erlangung des Doktorgrades oder als Prüfungsarbeit für eine akademische oder staatliche Prüfung eingereicht habe.

Berlin, 10. November 2014

Susanne Kleinhenz