

Mit Konfliktprävention zurück zur Motivation

von Reinhard Slanič

1. Einleitung

Das Thema der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit stellt für den Autor insofern eine Herausforderung dar, da eine Auseinandersetzung in der Erwachsenenbildung und speziell in der Führungskräfteausbildung mit Konfliktprävention und -lösung unumgänglich ist. Für den Berufsvollzug stellt dies ein Alltagsthema im Miteinander von Vorgesetzten und Untergebenen sowie unter den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen dar.

Im Vordergrund steht das Interesse, herauszufinden, ob mediative Elemente eine Möglichkeit zur Konfliktprävention mit Bezug auf Motivation, Motivationsbarrieren und Remotivation für Führungskräfte darstellen.

Durch die Darstellung von Begrifflichkeiten soll zu Beginn der Arbeit ein Verständnis der normativen Erwartungen an eine Führungskraft, dem Inhaber bzw. der Inhaberin einer sozialen Position geschaffen werden. Dabei soll der Führungsrolle im Kontext des sozialen Handelns, der Motivation, der Demotivation und der Remotivation ein breiterer Raum gewidmet werden.

Wichtige psychologische Schlüsselqualifikationen im Umgang mit Konfliktprävention und -lösung, wie die Leistungs- und Verhaltensbeeinflussung, die Gestaltung der Beziehung und das Vertrauen im Kontext der Untergebenen sollen im zweiten Kapitel behandelt werden.

Das dritte Kapitel setzt sich mit Präventionen und Lösungen von Führungskräften unter Anwendung mediativer Elemente sowie der Notwendigkeit mit Soft Skills in der Praxis auseinander.

Im Vordergrund der empirischen Untersuchung im vierten Kapitel steht das Interesse, im Kontext von Konfliktprävention und -lösung herauszufinden, welche Erwartungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an Führungskräfte haben und wie sich Führungskräfte selbst einschätzen. Die Untersuchung wird auf Basis einer Ist-Stand Erhebung durchgeführt und bezieht sich auf die Zielgruppen Jahrgänge des Fachhochschul-Diplomstudienganges „Militärische Führung“ des Bundesministeriums für Landesverteidigung.

Die Schlussfolgerungen sollen zu zukunftsorientierten Maßnahmen im Hinblick auf die Anwendung mediativer Elemente in der Hochschulausbildung von Führungskräften anregen.

1.1 Gegenstand

In der vorliegenden Arbeit geht es um die zwischenmenschliche Beziehung von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Der Begriff Untergebene wird dabei synonym verwendet.

Ausgangspunkt ist die Motivation, die Wirkung von Demotivation und die Remotivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Einerseits werden mögliche Motivationsbarrieren, die zu Demotivationskonflikten führen können, herausgearbeitet und andererseits mögliche Remotivierungsmaßnahmen mittels mediativer Elemente dargestellt. Weiters sollen mit einer empirischen Untersuchung ausgewählte Soft Skills, die eine Anwendung von mediativen Elementen erst möglich machen, hinterfragt werden und dem Vertrauen als Schlüsselqualifikation großer Raum gegeben werden.

1.2 Theorien

Für die vorliegende Arbeit wurde aus einer Vielzahl von Führungstheorien die **Rollentheorie** ausgewählt, da sich diese auf einen komplexen Gegenstand, dem sozialen Handeln, bezieht und infolgedessen wiederum zu Kompetenzen eines Führungsrolleninhabers und einer Führungsrolleninhaberin eine Brücke geschlagen werden muss.

In einem sozialen System haben alle Handelnden aneinander Erwartungen, welche zunächst üblichen gesellschaftlichen Typisierungen folgen. Was aber jemand aus seiner Rolle macht, ist vor allem von den Mitspielern, in vorliegendem Falle Untergebene bzw. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, abhängig. Um diese Sichtweise zu fundamentieren, wird die **Rollentheorie aus der Sichtweise des Interaktionismus und des Konstruktivismus** näher gebracht. Nicht Ordnung und Konformität oder Beiträge zum Funktionieren sind dabei die entscheidenden Charakteristika, sondern die Suche nach Identität, Offenheit von Entwicklungen, Balance von Unbestimmtheiten, Vereinbarung von Regeln usw. Vom Autor wird diese Führungstheorie als passend für die Abbildung der Kontroverse von Vorgesetzten- und Untergebenenverhältnis mit der zwischenmenschlichen Beziehung der Beteiligten gesehen.

Die **Erklärungsmodelle für die Motivation**, im vorliegenden Fall die Bedürfnistheorie von Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, sollen zum Verständnis von individuellem Verhalten, Motivation und Motivationsbarrieren beitragen. Darauf aufbauend findet eine Auseinandersetzung mit der Anwendung von Präventions- und Lösungsmöglichkeiten für soziale Konflikte einen Platz. In diesem Remotivierungsprozess geht es im Besonderen um die Anwendung mediativer Elemente und um notwendige Fähigkeiten, die eine Anwendung dieser erst möglich machen.

Im Umgang mit Vertrauen stellt das **5-Faktoren-Vertrauensmodell** von Bennis einen Anhalt.

1.3 Hypothesen

Die erste Hypothese und die folgend gestellten Fragen werden mit einschlägiger Literatur verifiziert bzw. beantwortet. Der Bearbeitung dieser dient eine Pilotstudie von Wunderer und Küpers über Demotivation und Remotivation als Grundlage: **Die Anwendung mediativer Elemente zur Konfliktprävention durch Führungskräfte in den Phasen der Demotivation und Remotivation verbessern die Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.**

Zum Verifizieren der zweiten Hypothese wurde im Rahmen einer empirischen Untersuchung eine schriftliche Befragung der Studierenden am Fachhochschul-Diplomstudiengang „Militärische Führung“ im Österreichischen Bundesheer, welche im Rahmen der Truppenoffiziersausbildung angehende militärische Führungskräfte verkörpern, durchgeführt: **Eine Führungskraft braucht eine Reihe von grundlegenden Fähigkeiten, insbesondere Kritikfähigkeit, Motivierungsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Empathie und Menschenkenntnis, um mediative Elemente zur Konfliktprävention und -lösung gezielt anwenden zu können.**

1.4 Fragestellungen

Im Vordergrund steht das Interesse, folgende forschungsleitende Fragen zu beantworten:

- o Welche Motivationsbarrieren können durch die Anwendung mediativer Elemente nachhaltig vermindert bzw. beseitigt werden?
- o Wie kann eine Führungskraft die Motivation/Remotivation von Mitarbeitern mittels mediativer Elemente beeinflussen?
- o Welche Soft Skills sind für eine erfolgreiche Anwendung mediativer Elemente unumgänglich?

2. Darstellung der Begrifflichkeiten

Die folgend dargestellten Begrifflichkeiten konzentrieren sich auf das Verständnis von normativen Erwartungen an eine Führungskraft, dem Inhaber bzw. der Inhaberin einer sozialen Position. Für die vorliegende Arbeit wurde aus einer Vielzahl von Führungstheorien die Rollentheorie ausgewählt, da sich diese auf einen komplexen Gegenstand, dem sozialen Handeln, bezieht und infolgedessen wiederum zu Kompetenzen eines Führungsrolleninhabers bzw. einer Führungsrolleninhaberin eine Brücke geschlagen werden muss. In diesem Zusammenhang darf nicht nur die Komplexität gesehen werden, sondern es bedarf auch der Auseinandersetzung mit dem Phänomen des sozialen Konflikts¹⁾.

2.1 Führungsrolle im Kontext des sozialen Handelns

Führen meint das Verhalten einer Person, das wichtige Werte, Motive und das Selbstverständnis Anderer so beeinflusst, dass diese außerordentliche Anstrengungen jenseits der normalen Anforderungen aus ihren Rollen oder Positionen auf sich nehmen und freiwillig Eigennutz zurückstellen und zugunsten eines gemeinsamen Zieles ihr Äußerstes geben (opferbereit sind). Führer müssen keine mit formaler Autorität ausgestattete Position innehaben. Für das bessere Verständnis der vorliegenden Arbeit einige Begriffsdefinitionen.

2.1.1 Führer

Führer beeinflussen durch die Kraft einzigartiger Eigenschaften und unvergleichlichen Verhaltens.²⁾ Führer erreichen die Internalisierung der Werte einer gemeinsamen Vision und die Identifizierung mit der Gemeinschaft durch ihre Begabung, in Beziehungen Autorität zu haben, oft natürlich unterstützt durch formale Befugnisse. Ihnen wird freiwillig gefolgt und Menschen, die sie zu Tätigkeiten veranlassen, sind eher Begleiter als Unterstellte. Die Gefolgschaft eines Führers tritt selbst in seiner Abwesenheit für die Gemeinschaft ein und hält die Werte kollektiver Wunsch- und Zielvorstellungen präsent.

¹⁾ Vgl. Kapitel 3.5 Der Umgang mit Konflikten.

²⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führen und führen lassen, 6. Aufl.; Stuttgart: 2002, S. 12-15.

Natürlich gibt es Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die an sie gestellte Anforderungen gerade erfüllen und andere, die weit über Pflichterfüllung hinaus sich einer gemeinsamen Vision verpflichtet fühlen und sich dementsprechend engagieren.

Eine gemeinsame Vision kann vom Führer entworfen und artikuliert sein, sie kann aber auch das Ergebnis gemeinsamer Bemühungen von Führer und Geführten sein. In diesem Fall fällt dem Führer die Aufgabe zu, intellektuelle und psychologische Beiträge zur Formulierung der Vision zu fördern, zu verstärken und zu vermehren. Wie immer die Vision entsteht, führt sie zu einer Synergie zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft, die ein größeres gemeinsames Ergebnis ermöglicht, als aus der Summe aller Beiträge entstanden wäre. Die Gemeinschaft kann eine kleine informale Gruppe, eine soziale Bewegung, eine Arbeitsgruppe, eine Organisation, eine Partei, eine Stadtverwaltung usw. sein.

2.1.2 Führungskräfte

Führungskraft als Begriff ist weder gesetzlich noch betriebswirtschaftlich eindeutig und verbindlich festgeschrieben. Es resultieren unterschiedlichste Definitionsvorschläge.³⁾

Bei einer Befragung von 60 deutschen Unternehmungen wurde die Frage nach dem Verständnis des Begriffs Führungskraft gestellt. Dabei wurden von 57 Unternehmen die Antwortkategorie „*Mitarbeiter, die sowohl Personalverantwortung haben als auch Entscheidungen über Sachvorgänge treffen*“⁴⁾ gewählt. Sehr häufig werden zur näheren Kennzeichnung von Führungskräften ihre Stellung in der Hierarchie und die Art der ihr zugeordneten Entscheidungen herangezogen.

Der Aufgabeninhalt einer Führungskraft lässt sich näher umschreiben, wenn man vom funktionalen Führungsbegriff⁵⁾ ausgeht. Planung, Innovation, Zielsetzung, Entscheidung, Organisation, Information, Motivation, Steuerung

³⁾ Vgl. Thom, N.: Interessensvertretungen und Verbände der Führungskräfte, in Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R.: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl.; Stuttgart: 1995, S. 1214f.

⁴⁾ Nagel, K.: Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften in Großunternehmen, Berlin: 1969, S. 15, zit nach Thom, N.: Interessensvertretungen und Verbände der Führungskräfte, in Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R.: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl.; Stuttgart: 1995, S. 1214.

⁵⁾ Vgl. Staehle, W.H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl.; München: 1999, S. 81f.

der Realisation und Kontrolle sind demnach typische Führungsaufgaben. Die Führung hat hierzu die notwendigen Ressourcen bereitzustellen, wie z.B. die Auswahl und Förderung geeigneter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Beschaffung von Betriebsmitteln etc. Dabei kann die Führungskraft auf verschiedene Führungstechniken und -instrumente zurückgreifen. Um Führungsaufgaben wahrnehmen zu können, müssen Führungskräfte gewisse Fähigkeiten bzw. Kompetenzen mitbringen. Vereinfachend dargestellt geht es um folgende drei Schlüsselkompetenzen:⁶⁾

Die Sachkompetenz beinhaltet die Fähigkeit, theoretisches Wissen und fachliche Kenntnisse in der praktischen Problemlösung umzusetzen.

Die soziale Kompetenz erfordert Eigenschaften wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Konfliktaustragungsfähigkeit etc.

Die konzeptionelle Kompetenz befähigt in Gesamtzusammenhängen zu denken, Änderungen im System wahrzunehmen und daraus konkrete Handlungsstrategien abzuleiten.

Es scheint derzeit kein praktikables Verfahren zur Messung der Leistung von Führungskräften und damit ihrer funktionalen Bedeutung für die Unternehmensführung zu geben. Deshalb haben unterschiedliche europäische Institutionen in Bezug auf Führungskräfte verschiedene Definitionsvorschläge unterbreitet. Angeführt sei an dieser Stelle das österreichische Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF).⁷⁾ Das WdF grenzt z.B. den Begriff Führungskraft auf die obersten drei Hierarchieebenen ein:

1. Führungsebene (Generaldirektor, Vorsitzender, Alleinvorstand [AG], Alleingeschäftsführer [GmbH], Geschäftsführer [Personengesellschaft]);
2. Führungsebene (Bereichsleiter, Hauptabteilungsleiter);
3. Führungsebene (Abteilungsleiter bzw. -stellvertreter).

⁶⁾ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management: Grundlagen der Managementführung, 5. Aufl.; Wiesbaden: 2002, S. 20ff.

⁷⁾ Vgl. <http://www.wdf.at/> [27.06.2007, 23:18] Das Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF), 1979 als Verein gegründet, ist die einzige überparteiliche und unabhängige Interessensgemeinschaft für Führungskräfte in Österreich. Es vertritt somit die Interessen seiner rund 2.600 Mitglieder und ist anerkannter Gesprächspartner von Bundes- und Landesregierungen sowie für alle Belange, die Führungskräfte und den Wirtschaftsstandort Österreich betreffen.

Der europäische Dachverband, die Confederation Européenne des Cadres (CEC),⁸⁾ nennt vier Faktoren. Generell für Führungskräfte sind die Berufsbezeichnung, der effektive Aufgabenbereich, der Status oder die Stellung und die daraus resultierende Machtbefugnis sowie der Inhalt und die Erfüllung des Anstellungsvertrages charakteristisch. Als spezifische Abgrenzungsmerkmale zu anderen Beschäftigungsgruppen werden die Weisungsbefugnis, ausgeprägte funktionsbezogene Bedeutung, der Entscheidungsspielraum und die besondere Verantwortung angeführt.

2.1.3 Führungserfolg

So vielfältig wie die Führungstheorien⁹⁾ sind, so vielfältig fallen auch die Definitionen von Führungserfolg¹⁰⁾ aus. Es lassen sich weit über 1.000 verwendete Kriterien finden. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf die Wiedergabe einer Typologie solcher Kriterien¹¹⁾ des Führungserfolges, welche die Unterschiedlichkeit der Betrachtungen veranschaulicht:

Bezugsrahmen	Kriterien des Führungserfolgs
Kriterien, welche sich auf die Person der Führungskraft beziehen (zumeist Fremdbeurteilungen der Führungskraft durch Dritte).	Ergebnisse psychologischer Eignungsuntersuchungen bezüglich: <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten, • Interessen, Einstellungen, Verhalten, • Entwicklungspotential. Merkmale der beruflichen Entwicklung: <ul style="list-style-type: none"> • erreichte hierarchische Positionen in der Zeit, • Gehaltsentwicklung in der Zeit und Gehaltshöhe, • etc.

⁸⁾ Vgl. <http://www.cec-managers.org/> [28.06.2007, 16:21].

⁹⁾ Darunter sind folgende Führungstheorien zu verstehen: Attributionstheorie, Austauschtheorie, Charismatische Führung, Eigenschaftstheorie, Entscheidungstheoretische Ansätze, Evolutionstheorien der Führung, Idiosynkrasiecreditmodell, Kontingenztheorie, Machttheorie, Politikwissenschaftliche Führungstheorie, Rollentheorie, Situationstheorie, Soziale Lerntheorie, Theorie der Führungssubstitution, Tiefenpsychologische Führungstheorien, Führungstheorien von Dyaden zu Teams, Vroom/Yetton-Modell, Weg-Ziel-Theorie.

¹⁰⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führen und führen lassen, 6. Aufl.; Stuttgart: 2002, S. 434f.

¹¹⁾ Rosenstiel, L.v. et al.: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement; Stuttgart: 1991, S. 5, zit nach Steiger, T./Lippmann, E. [Hrsg.]: Handbuch angewandter Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen, Bd. I; Berlin u.a.: 1999, S. 46f.

<p>Kriterien, welche sich auf die geführte Gruppe von Mitarbeitern beziehen.</p>	<p>Kriterien bezüglich Quantität und Qualität der erbrachten Gruppenleistung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktions-, • Verkaufszahlen, • Reklamationszahlen, • Patentanmeldungen etc. <p>Kriterien bezüglich Befindlichkeit der Geführten und der Qualität der Beziehungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszufriedenheit, • Betriebsklima, • Konflikthäufigkeit, • Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen etc. <p>Mischkriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluktuations- und Fehlzeitraten, • Qualifikationsergebnisse der Gruppenmitglieder, • Zahl und Qualität der Verbesserungsvorschläge etc.
--	--

Abb. 1: Kriterien des Führungserfolges¹²⁾

Relevant für diese Arbeit sind einige Kriterien in Bezug auf die Person der Führungskraft, wie Fähigkeiten, Interessen, Einstellungen, Verhalten. Bezug nehmend auf die geführte Gruppe sind es die Befindlichkeiten der Geführten und der Qualität der Beziehungen.

2.1.4 Das Rollenkonzept und das Führungshandeln

Die Frage, was denn Aufgaben und Inhalte der Führungstätigkeit seien, soll aus zwei Sichtweisen beantwortet werden. Eine der beiden Sichtweisen ist die analytische Betrachtung von Funktionen, welche Führungskräfte wahrnehmen.¹³⁾ Daraus entstanden ist der in unzähligen Varianten gehandelte Führungsregelkreis, wie in Abb. 2 dargestellt.

Führung als Prozess beschreibt in dieser Abbildung die Phasen Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Organisation und Kontrolle.

¹²⁾ Ebenda, S. 46.

¹³⁾ Vgl. Staehle, W.H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl.; München: 1999, S. 81ff.

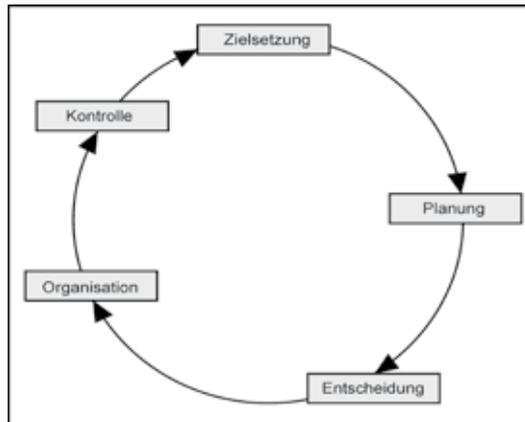


Abb. 2: Führungsfunktionen¹⁴⁾

Die konkreten Tätigkeiten von Führungskräften lassen sich durch diese analytischen Kategorien nur unzureichend beschreiben. Ihr Erleben in der heutigen Führungswelt ist vielmehr geprägt durch das Lösen von Konflikten, den Umgang mit Widerständen und den Umgang mit Informationen. Mit anderen Worten: ‚Führungskräfte in der heutigen Zeit kommunizieren hauptsächlich.‘

Das tatsächliche Handeln von Führungskräften in ihrer konkreten Umgebung soll folgend als zweiter Ansatz dargestellt werden. Dabei soll dieses Führungshandeln als Wahrnehmen und Ausüben von Rollen verstanden werden.¹⁵⁾

Nach der Rollentheorie¹⁶⁾ definieren die Erwartungen an eine Position (z.B. Abteilungsleiter), die von verschiedenen anderen sozialen Positionen (z.B. Sachbearbeiter, Bereichsleiter, Kollegen, Familienangehörige) an diese gestellt werden, im Wesentlichen die Führungsrolle. Dabei versteht man unter Rolle „[...] ein Bündel normativer Erwartungen von häufig unterschiedlichen Erwartungsträgern (Sendern), die sich an die Inhaber bestimmter sozialer Positionen richten.“¹⁷⁾

¹⁴⁾ Vgl. Terry, G.R./Franklin, St.G.: Principles of Management, 8. Aufl.; Homewood: 1982, S. 38, in Staehle, W.H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl.; München: 1999, S. 81.

¹⁵⁾ Vgl. Staehle, W.H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl.; München: 1999, S. 82ff.

¹⁶⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungstheorien – Rollentheorien, S. 982f, in Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R.: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl.; Stuttgart: 1995, S. 979-993.

¹⁷⁾ Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre; München: 2003, S. 294.

2.1.4.1 Begriff der Rolle

Die Rollentheorie hat sich bei der Beantwortung der Frage, wie Menschen den Ansprüchen der Gesellschaft, den Anforderungen von Organisationen oder Arbeitsgruppen gerecht werden, in welchen sie tätig sind, als nützlich erwiesen. Die soziologische Rollentheorie beschäftigt sich auch mit der Frage, wie Menschen die gegenseitigen Anpassungsprozesse zwischen Individuum und Organisation meistern.

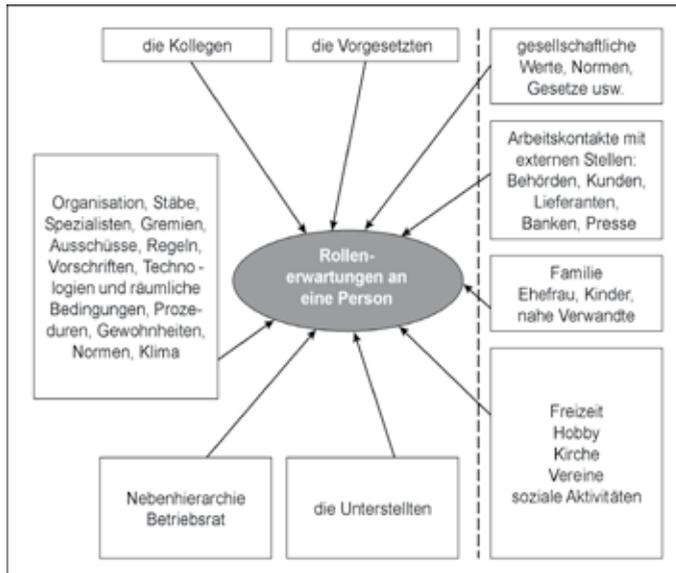


Abb. 3: Die Person im Zentrum verschiedener Rollenerwartungen¹⁸⁾

Diese Anpassungsprozesse müssen auch unter Zuordnung zum symbolischen Interaktionismus und zum Konstruktivismus betrachtet werden.¹⁹⁾ Was jemand tut, ist nur verständlich vor dem Hintergrund seiner einmaligen Biografie, dem Zusammenfließen untypischer Ereignisse und typischer Beziehungen sowie den höchst individuellen Bemühungen um Sinnfindung und Interessendurchsetzung. Die verschiedenen Rollen liegen nicht als vorgegebenes Muster bereit, sie werden im Verlaufe der Geschichte entwickelt, geschaffen, ausgehandelt, angeboten, zurückgewiesen. Sie sind nicht fertig, objektiv, generell gültig, sondern immer einmalig und fragwürdig. Zwar haben alle

¹⁸⁾ Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre; München: 2003, S. 295.

¹⁹⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungstheorien – Rollentheorien, in Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R.: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl.; Stuttgart: 1995, S. 982f.

Handelnden aneinander Erwartungen, die zunächst gesellschaftsüblichen Typisierungen folgen. Was jemand aber aus seiner Rolle macht ist, abgesehen von den jeweils unterschiedlichen Konstellationen, vor allem von ihm/ihr und seinen/ihren Mitspieler/innen abhängig. Nicht Ordnung und Konformität oder Beiträge zum Funktionieren sind die entscheidenden Charakteristika, sondern die Suche nach Identität, das Offenhalten von Entwicklungen, die Balance von Unbestimmtheiten und die Vereinbarung von Regeln.

Soziale Systeme neigen dazu, sich durch Aufgaben- und Machtteilung zu strukturieren. Es entstehen Stellen, und zwar zunächst unabhängig von den Menschen, welche möglicherweise diese Stellen besetzen werden. Der Stelle ist normalerweise ein Platz in einer hierarchischen Rangfolge zugewiesen. Es wird dann von einer Position, welche mit bestimmten Kompetenzen verbunden ist, gesprochen. Jede Position ist mit einem bestimmten Status (Ansehen, Prestige als Ausdruck der Wertschätzung durch die übrigen Systemmitglieder) verbunden.

An das Verhalten des Positionsinhabers werden nun von den Anderen, wie z.B. den Vorgesetzten, den Mitarbeitern, den Kollegen, den Kunden als Rollensender des sozialen Systems ganz bestimmte Erwartungen geknüpft (vgl. Abb. 3). Dieses Set von Erwartungen bezeichnet man als Rolle. Jemand übt also eine Rolle aus, spielt eine Rolle, wird Rollenträger, indem er oder sie als Rollenempfänger den Ansprüchen bzw. Erwartungen anderer gerecht wird, indem er sich den Erwartungen gemäß verhält. Rollen sind in diesem Sinne immer komplementär, sie ergänzen sich, sind notwendiger Bestandteil einer anderen Rolle. Ohne Rollensender gibt es keine Rollenempfänger und umgekehrt, ohne Mitarbeiter/Mitarbeiterin keine Vorgesetzten, ohne Kunde keinen Anbieter, ohne Patient/Patientin keinen Arzt.

In dieser Definition ergibt sich Führungserfolg als Resultat einer optimalen Übereinstimmung der Erwartungen an die Führungskraft mit dem konkreten Verhalten der Führungskraft. Diese Sichtweise ist aber unrealistisch. Sie geht nämlich davon aus, dass sämtliche Rollenerwartungen, welche für den Fortbestand der Organisation notwendig sind, bis ins letzte Detail bekannt sind, und dass es nur eine gültige Verhaltensweise gibt, diesen Erwartungen zu entsprechen. Demnach wäre Führungserfolg durch die Auswahl und die Entwicklung von Führungskräften ‚nach Maß‘ herstellbar. Der klassische rollentheoretische Ansatz ist nicht in der Lage, die Komplexität der Interaktion von Personen und von Organisationen in ihrem jeweiligen Umfeld angemessen abzubilden.

In der Realität sind die Rollenerwartungen zum großen Teil weder explizit formuliert noch werden sie bewusst wahrgenommen. Rollenerwartungen entstammen der komplexen Dynamik und dem Spannungsfeld von Aufgabenverständnis, Struktur und Kultur der Organisation und werden übermittelt durch Personen, welche ihrerseits Rollenträger sind und welche nicht nur die Interessen der Organisation vertreten. Und auch der Rollenträger hat seinerseits Erwartungen an die Besetzung der Rolle, hat eigene Werthaltungen, Wünsche und Vorstellungen, welche sein Verhalten – auch unbewusst – bestimmen. Sein oder ihr konkretes Verhalten kann diesen (formbaren) Rollenerwartungen mehr oder weniger entsprechen. Der Erfolg der Rolle resp. die Zufriedenheit aller Beteiligten wird also vielmehr das Resultat eines gelungenen dynamischen Prozesses des Aushandelns von Rollenerwartungen sein. Oder anders ausgedrückt ist Führungserfolg dann das Ergebnis eines gelungenen Ausgleichs zwischen dem Zwang der Erwartungen der Rollensender einerseits und dem Spielraum der Handlungs- und Gestaltungsfreiheiten des Rolleneempfängers andererseits.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erwarten von der Rolle als Führungskraft insbesondere, dass sie

- sie gerecht behandelt;
- mit ihnen über Probleme und Ergebnisse der Arbeit spricht;
- Probleme und Konflikte der gemeinsamen Zusammenarbeit kommuniziert;
- ihre Qualifikation, Leistungsmotivation und Selbstständigkeit fördert;
- klare und begründete Entscheidungen trifft und
- aufgeschlossen für Neuerungen und Probleme, auch außerhalb des Tagesgeschäftes, ist.²⁰⁾

2.1.4.2 Rollengestaltung

Eine Rolle, welche an Klarheit, an Prägnanz gewonnen hat, ist noch nicht belebt. Rollengestaltung meint die Art und Weise, wie den geklärten Erwartungen entsprochen wird, wie Handlungsspielräume, welche nun sichtbar sind, auch tatsächlich ausgefüllt werden, aber auch, wie mit den verbliebenen Unklarheiten und Grenzen umgegangen wird.²¹⁾

²⁰⁾ Vgl. Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre; München: 2003, S. 294.

²¹⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungstheorien – Rollentheorien, in Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R.: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl.; Stuttgart: 1995, S. 980f.

Das Individuum, die Person, welche eine Rolle übernimmt, ist deshalb in diesem Prozess herausgefordert. Die Person des Rollenträgers bringt mehr oder weniger Fähigkeiten und Kenntnisse ein. Sie identifiziert sich mehr oder weniger mit den Zielen und Aufgaben der Organisation und ihres Verantwortungsbereiches. Sie verfügt über mehr oder weniger persönliche Reserven, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Sie ist mehr oder weniger bereit, ihre persönliche Energie für die Sache der Organisation zur Verfügung zu stellen. Selbstverständlich ist das Ausmaß der Identifikation der Person mit ihrer Rolle dabei nicht unabhängig von den oben beschriebenen Rahmenbedingungen, welche ihr angeboten werden. Werthaltungen, Neigungen, Prägnungen und individuelle Ziele der Person sind förderlich oder hinderlich für die aufgabenbezogene und wirkungsvolle Nutzung der Freiräume, welche der Rolle zur Verfügung stehen. Die Person ist damit mehr oder weniger in der Lage, auch persönliche Entwicklungsmöglichkeiten der Rolle zu nutzen, d.h. als Person mit der Aufgabe zu wachsen und damit die persönlichen Voraussetzungen für die Bewältigung der Rolle zu verbessern.

2.2 Identifikation, Motiv, Motivation und Motivierung

Um die komplexe Thematik von Motivation, Demotivation und Remotivation im Kontext Konfliktprävention und -lösung besser zuordnen zu können, werden folgend grundlegende Begriffe näher beschrieben.

2.2.1 Definition der Grundbegriffe

Identifikation bildet die Grundlage einer wert- und zielorientierten Selbststeuerung und Selbstmotivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. *„Identifikation ist die selbstständige Wahl von Identifikationsobjekten für die eigene Lebens- und Arbeitsgestaltung. Als freigewählte Verankerung von Werten (Lebens-, Arbeits- und Organisationswerte) kann sie sich auf sachliche Objekte der Arbeitswelt (Arbeitsplatz, Leistungsprogramm, Abteilungsziele) oder personelle Beziehungen (zu Kollegen oder Vorgesetzte als Vorbild oder Kunden) ausrichten.“*⁽²²⁾ Als Identifikationsdisposition soll die individuelle Bereitschaft, sich mit Personen und Gegebenheiten im Unternehmen und am Arbeitsplatz zu identifizieren, verstanden werden.

²²⁾ Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 57.

Auch werden Identifikationen zunehmend stärker durch die betriebliche Umwelt (Gesellschaft, Familie), als nur durch spezielle Arbeits- und Organisationswerte im Unternehmen, beeinflusst.

Weiters stellt die Identifikation eine Voraussetzung und Grundlage für Motivierung bzw. Remotivierung durch Führung dar. Denn wer sich mit seiner Tätigkeit identifizieren kann, vermag sich Selbst und Andere eher zu motivieren bzw. zu remotivieren.

Im Gegensatz zu angeborenen Instinkten und Trieben, genannt „primäre Motive“, sind (Arbeits-)Motive zum großen Teil gelernt sowie durch kulturelle Einflüsse sozial ausgeformt und gestaltet. *„Motive sind Beweggründe des Handelns, die meist von bestimmten Zielvorstellungen geprägt sind, z.B. von dem Drang, Bedürfnisse zu befriedigen. Motive können bewusst oder unbewusst sein, im Menschen selbst oder aus seiner Umwelt auf ihn wirken.“*²³⁾ Motive werden von unterschiedlichen Antriebskräften und Bedürfnissen bestimmt. Dabei bleibt das Motiv ein hypothetisches Konstrukt, *„[...] d.h. etwas Ausgedachtes, nicht unmittelbar Beobachtbares.“*²⁴⁾

Durch gezielte Förderung bzw. Unterdrückung bestimmter Bedürfnisse in Lern- und Sozialisationsprozessen entstehen sog. sekundäre Motive (z.B. Streben nach Leistung, Macht, Status oder sozialem Anschluss).²⁵⁾

Thematisch verwandte Beweggründe können als Inhaltsklassen für das Handeln zusammengefasst werden. Motive können zudem in eine intrinsische (aus der Tätigkeit selbst) und extrinsische (von äußeren Einflüssen bestimmte) Orientierung eingeteilt werden. Intrinsische Motive sind zunächst zweckungebunden und prozessbezogen, im Gegensatz zu den von äußeren Verstärkern (z.B. Belohnung und Bestrafung) abhängigen extrinsischen Motiven.

Menschen leben mit einem Bedürfnis, ihr Verhalten zu erklären. Sie suchen nach den Ursachen, die ihrer Aktivität zugrunde liegen. Solche von außen nicht erkennbaren Beweggründe, die sogenannten Antriebskräfte, die menschliches Verhalten und Handeln aktivieren und auf ein bestimmtes Ziel hinsteuern, werden als Motive bezeichnet. Motive sind psychische

²³⁾ Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 58.

²⁴⁾ Heckhausen, H.: Motivation und Handeln; Berlin: 1989, S. 10.

²⁵⁾ Vgl. ebenda, S. 78f.

Kräfte. Sie bewegen Menschen, sie setzen etwas in Gang. Sie bestimmen, worauf Menschen ihre Aufmerksamkeit richten, welche Informationen sie im Gedächtnis suchen, welche Denkprobleme sie lösen wollen etc. Treten Motive in Kraft, so organisieren sie einen Prozess, in dem Verhalten in Bewegung gesetzt und auf ein bestimmtes Ziel hingesteuert wird. Dieser Prozess wird als Motivation bezeichnet.

Motivation ist nicht direkt beobachtbar, sondern kann nur aus dem beobachtbaren Verhalten erschlossen werden. Somit ist sie ein gedankliches Konstrukt, eine modellhafte Vorstellung zur Erklärung der Beweggründe des beobachteten Verhaltens. „*Motivation, meint allgemein die Antriebskraft und Bereitschaft zu einem bestimmten Verhalten und die Wahrscheinlichkeit seines Auftretens.*“²⁶⁾ Zudem ist Motivation „[...] eine Sammelbezeichnung für vielerlei Prozesse und Effekte, deren gemeinsamer Kern darin besteht, daß ein Lebewesen sein Verhalten um der erwarteten Folgen willen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert.“²⁷⁾

Motivation, als aktueller Zustand innerer Steuerung, verweist auf vorgängige Entscheidungen über allgemeine Lebens- und Berufswerte sowie eine Orientierung an Aufgaben, Personen oder Institutionen. Die Motivation in der beruflichen Tätigkeit betrifft dabei nur einen Ausschnitt aus dem umfassenden Lebenszusammenhang des Menschen.

Demgegenüber verstehen wir unter fremdbestimmter Motivierung die attraktive Gestaltung, Präsentation, Kommunikation und Interpretation von Bedürfnis befriedigenden Optionen (z.B. Einkommen, Verantwortung, Sicherheit) der Arbeitswelt auf der Grundlage von bestimmten (Leistungs-) Werten und Identifikationsobjekten.

Die Stärke der Motivation bzw. der Motivierung ist abhängig vom Wert der Wünschbarkeit einer Bedürfnisbestimmung, den Erwartungen sowie kognitiven und emotionalen Bedingungen des Verhaltens. Die Motivation, in einer gegebenen Situation Etwas zu verändern, ist umso stärker, je mehr die Bewertung der eigenen Lage hinter den Erwartungen und Realisationsmöglichkeiten zurückbleibt. Dabei sind Ansprüche, Erwartungshaltungen und Umsetzungsmöglichkeiten durch kulturelle Vorgaben, soziale Normen und Situationsfaktoren mitbestimmt.

²⁶⁾ Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 58.

²⁷⁾ Heckhausen, H.: Motivation und Handeln; Berlin: 1989, S. 10.

Die Fragen nach der Motivation befassen sich mit den Beweggründen für eine Handlung und betonen dabei die Ziellage. Der Ist-Zustand, von dem aus ein Ziel angestrebt wird, wird mit Ausdrücken für die Befindlichkeit, für Gefühle (Emotionen) beschrieben. Motivation und Emotion sind voneinander nicht zu trennen, sie bilden gewissermaßen die beiden Seiten einer Münze: Lust haben auf Etwas (Motivation), Lust empfinden (Emotion). Beide Aspekte gehen Hand in Hand und verändern sich gemeinsam. Gefühle motivieren zu Etwas und die Erfüllung des Strebens ist mit einem neuen Gefühl verknüpft: mit der Befriedigung, die Nichterfüllung mit einem Andern.

Obwohl sich Motivation und Emotionen begrifflich unterscheiden:

- Emotion: ein Gefühl, eine Befindlichkeit, körperlich-seelischer Zustand,
 - Motivation: ein Antrieb, ein Handlungsimpuls, zielgerichtete Kraft
- sind sie eigentlich zwei Seiten eines Prozesses.

Derselbe psychische Vorgang hat danach sowohl eine Befindlichkeitsseite als auch eine Antriebsseite. Man kann z.B. Angst, Ärger, Hunger, Interesse zugleich als Befindlichkeiten und als Antrieb erleben.²⁸⁾

Die Entstehung von Gefühlen kann man auf zwei Arten erklären. Nach der ersten Auffassung sind Gefühle angeborene Mechanismen. Die zweite Art ist die Entwicklung von Emotionen aufgrund von Erfahrungen. Gefühle werden aus einem ursprünglichen Gefühlschaos im Verlauf des Lebens mithilfe der Wahrnehmung und des Denkens erlernt.²⁹⁾

Es existieren Grundemotionen³⁰⁾, die auf der ganzen Welt, in jeder Kultur vorkommen: Interesse, Leid, Widerwillen, Freude, Zorn, Überraschung, Scham, Furcht, Verachtung, Schuldgefühl. Diese werden im Verlauf des Lebens ausdifferenziert und weiterentwickelt.

Vermutlich ist dem Menschen die Anlage zur Entwicklung von Gefühlen angeboren, die Ausprägung der Emotionen wird aber kulturspezifisch erlernt. In den asiatischen Ländern gilt das Lächeln als eine Form der Höflichkeit aber auch der Unsicherheit. In den Ländern der westlichen Welt gilt Lächeln als Form der Freude und als Ausdruck von Glück.

²⁸⁾ Vgl. Zimbardo, P.G.: Psychologie, 5., neu übersetzte und überarbeitete Aufl.; Berlin [u.a.]: 1992, S. 380ff.

²⁹⁾ Vgl. Kapitel 3.4 Vertrauen als Schlüsselqualifikation.

³⁰⁾ Vgl. Heckhausen, H.: Motivation und Handeln; Berlin: 1989, S. 75.

In unserer Gesellschaft wird den kognitiven, rationalen Fähigkeiten weit größere Bedeutung beigemessen als den Gefühlen und Bedürfnissen. Häufig bedeutet Emotionalität sogar etwas Negatives. Wer erkennbar Gefühle hat, wer Gefühle gar offen zeigt, der oder die gilt leicht als kopflos und labil. Emotionalität wird in westlichen Industriegesellschaften häufig als Schwäche, als Unreife oder als Luxus angesehen, die nur in dafür geschaffenen Freiräumen gelebt werden kann (z.B. Familie).

2.2.2 Motivation und Verhalten

Das Motivieren von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erscheint oft als Zauberwort im Zusammenhang mit den Führungsaufgaben von Vorgesetzten. Die Möglichkeiten, Verhaltensänderungen (bessere Leistungen, weniger Absenzen usw.) durch Motivierungstechniken zu erreichen, werden überschätzt. Diese Techniken sind wissenschaftlich nicht haltbar und grenzen oft an Missbrauch. Sei es die Leistungsabgeltung, welche Gerechtigkeitspostulaten unterliegt, die bei aller Unklarheit ein Mindestmaß an Gleichbehandlung fordern oder sind es der Umgang mit Mitsprache- und Mitgestaltungsrechten. Beide Beispiele haben Motivations- und Anreizwirkungen, die einer erwarteten Anwendung nicht immer gerecht werden.³¹⁾ Negative Auswirkungen werden übersehen, weil das Verhalten von Menschen sehr komplex ist und sich Wirkungen nicht linear auf bestimmte Ursachen zurückführen lassen.

Entscheidend für den Umgang mit Fragen um die Motivation ist das Menschenbild, das Vorgesetzte haben. Deren Aufgabe besteht eher darin, die vorhandene Motivation der Mitarbeiter zu erhalten, um das Zuwendungsverhalten zu unterstützen und ein Vermeidungsverhalten so weit als möglich zu verhindern. In diesem Zusammenhang kommt unter anderem der soziotechnischen Aufgabengestaltung besondere Bedeutung zu. Geht man der Frage nach, was menschliches Verhalten beeinflusst, müssen neben der Motivation und der Emotion weitere Aspekte Berücksichtigung finden:

- Situationen und Menschen beeinflussen sich gegenseitig;
- unterschiedliche Wahrnehmung von Menschen;
- Denkprozesse;
- gegenwärtigen Entwicklungsstand der Person – Fähigkeiten, Möglichkeiten, Grenzen aufgrund von Lern- und Reifungsprozessen (Erfahrungen).

³¹⁾ Vgl. Küpper, H.-U.: Steuerungsinstrumente von Führung und Kooperation, in Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R.: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl.; Stuttgart: 1995, S. 1995ff.

Angesichts dieser komplexen, sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren erstaunt es nicht, dass ein Verhalten weder auf eine bestimmte Motivation zurückgeführt werden kann, noch eine Motivation sich in einem bestimmten Verhalten zeigt. Um beispielsweise Anerkennung zu erhalten (Motivation), tun Menschen die unterschiedlichsten und oft erstaunlichsten Dinge. Hinter Leistungseifer (Verhalten) steht nicht unbedingt Leistungsmotivation, sondern zum Beispiel Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren.

Die allgemeine Wirkung der Motivation kann mit Zuwendungsverhalten beschrieben werden. Wer motiviert ist, wendet sich einer bestimmten Sache oder Tätigkeit aktiv zu, sucht willentlich eine bestimmte Situation auf. Auch wenn Schwierigkeiten auftreten, Widerstände und Barrieren, zeigen Motivierte kein Vermeidungs- oder Abwendungsverhalten. Motiviert sein kann also zweipolig verstanden werden (Zuwendungsverhalten – kein Vermeidungsverhalten).

Zuwendungsverhalten wird ausgelöst durch positiv verstärkende, anziehende, befriedigende Faktoren (Motivation). Vermeidungsverhalten wird ausgelöst durch negative Erfahrungen, abstoßende, widerwärtige, enttäuschende Faktoren (Demotivation).

2.2.3 Intrinsische und extrinsische Motivation

Die Motivation, sich einer Tätigkeit um ihrer selbst willen zu widmen, wird intrinsische (innere) Motivation genannt. Die Handlung ist dabei Selbstzweck. Die Befriedigung oder Zielerreichung liegt in der Handlung selbst. Die Motivation, sich einer Tätigkeit der Konsequenzen wegen und weniger um ihrer Selbst willen zu widmen, nennt man extrinsische (äußere) Motivation. Die Handlung ist dabei Mittel zum Zweck. Die Befriedigung wird erst aus weiteren und äußeren Konsequenzen der Handlung gewonnen. In der Arbeitswelt sind dies z.B. belohnende Aktivitäten oder abschreckende Strafen für Misserfolg oder Fehlverhalten.³²⁾

Selbstverständlich können hinter einem bestimmten Verhalten gleichzeitig mehrere Motivationen stehen (Lernen aus Interesse/Lernen für beruflichen Erfolg). Laufen sich Motivationen zuwider, entsteht ein Konflikt.³³⁾ Ein

³²⁾ Vgl. Zimbardo, P.G.: Psychologie, 5., neu übersetzte und überarbeitete Aufl.; Berlin [u.a.]: 1992, S. 378.

³³⁾ Vgl. Kapitel 3.5 Der Umgang mit Konflikten.

Konflikt zeigt, dass eine bestimmte Motivation vorhanden sein kann, ohne sich im Verhalten zu zeigen, weil nämlich eine gegenläufige Motivation dies verhindert. Das Verhalten hängt über die Motivation hinaus von weiteren Faktoren ab wie Denken, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Gewohnheiten.

Bei mündigen, mitverantwortlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kann von einem relativ hohen Grad an „sich Selbst remotivieren“³⁴⁾ ausgegangen werden. Je intensiver das Gefühl der eigenen Tüchtigkeit (Kompetenzerleben) und je ausgeprägter eine Selbstbestimmung im Erleben ist, umso stärker ist der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin motiviert bzw. (re-)motivationsbereit. Entscheidend ist damit die innere Lokalisierung der Ursachenfaktoren, die der Handelnde für das angestrebte oder erreichte Ergebnis verantwortlich macht. Eine intrinsisch motivierte Arbeitseinstellung erhöht Wohlbefinden, verbessert Lernfähigkeiten und verringert Überwachungs- und Disziplinierungskosten.

Extrinsischen Motivierungsversuchen liegt ein einseitiges, oft ökonomisches Menschenbild zugrunde. Es wird unterstellt, dass (demotivierte) Menschen nicht gerne freiwillig arbeiten wollen und deshalb mittels Belohnung oder Bestrafung dazu angereizt werden müssen. Belohnungen untergraben das Interesse an der Arbeit und vermitteln den Eindruck von Fremdsteuerung.³⁵⁾

Extrinsische Anreize wirken nur begrenzt und sehr situations- und personenabhängig motivationssteigernd oder remotivierend, und können sogar mit dysfunktionalen Nebenwirkungen und Demotivationsausweitung einhergehen. Dieser Entwicklung kann man nicht mit einer bloßen Anpassung der Anreizkonzepte begegnen. Mitarbeiter werden sich z.B. kaum für die zielorientierte Erledigung ihrer Aufgaben motivieren lassen, wenn sie sich weder mit Zielen noch mit Aufgaben identifizieren können.

Da intrinsische Motivation freiwillig ist, kann sie nicht einfach erzeugt oder nur äußerlich gefordert werden. Vielmehr können günstige Voraussetzungen für ihr Entstehen geschaffen sowie (demotivierende) Verdrängungseinflüsse vermieden oder abgebaut werden.

Sehr stark beeinflusst wird die intrinsische Motivation durch die persönliche Beziehung und Kommunikation. Je kontaktintensiver, desto intensiver ist

³⁴⁾ Vgl. Kapitel 2.4 Die Remotivation und die Remotivierung.

³⁵⁾ Vgl. Kapitel 2.2.5 Menschenbilder.

auch die intrinsische Motivation. Verdrängt wird die intrinsische Motivation der Untergebenen durch unfaire Behandlung. Befehle werden oft als kontrollierende Einschränkungen von Selbstbestimmungsmöglichkeiten empfunden. Mit ihnen kann ein hoher Verdrängungseffekt von intrinsischer Motivation und damit Leistungsrückgang bis zur Demotivation einhergehen.

Demotivation vorrangig über Unterstützung extrinsischer Erfolgs- und Belohnungskalküle auszugleichen oder abschaffen zu wollen, kann sich kontraproduktiv auswirken. Ein bloß äußerer Ausgleich von beeinträchtigten intrinsischen Faktoren durch extrinsische Anreize trifft nicht die Demotivationsursachen.

2.2.4 Zwei Motivationstheorien

Die folgenden Beispiele von Motivationstheorien sind zwar nicht jüngsten Datums, bleiben aber auch heute nicht ohne Wirkung im Berufsalltag von Führungskräften. Es scheint lohnend, wenigstens die wichtigsten Grundzüge dieser Theorien zu kennen.

2.2.4.1 Die Motivationstheorie von Maslow

Maslows Theorie will Struktur und Dynamik der Motivation gesunder Menschen erklären. Dabei unterscheidet er fünf Gruppen von Bedürfnissen, die hierarchisch in der „Bedürfnispyramide“ angeordnet sind. Die vier ersten Bedürfniskategorien (vgl. Abb. 4) werden auch als „Defizitmotivationen“ bezeichnet. Werden sie nicht befriedigt, entsteht ein Mangelzustand. Die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung werden „Wachstumsmotivationen“ genannt; ihre Befriedigung dient der Vervollkommnung der menschlichen Persönlichkeit.³⁶⁾

Das Konzept der inhaltlichen Struktur wurde von Maslow mit einem Konzept der Entfaltungsdynamik verkoppelt. Seine Annahme besagt, dass die elementarsten Bedürfnisse zuerst wirksam werden und die Inhalte der jeweils nächsthöheren Stufe erst dann motivationale Bedeutung erlangen, wenn die Bedürfnisse der vorhergehenden Stufen in einem gewissen Ausmaß befriedigt sind. Als Konsequenz daraus lässt sich folgern, dass im Zustand ausreichend befriedigter Defizitmotivationen höheres Engagement

³⁶⁾ Vgl. Maslow, H.: Motivation und Persönlichkeit; Reinbeck bei Hamburg: 1999, S. 62-74.

und Leistungsmotivation erst dann zu erwarten sind, wenn die Arbeit so beschaffen ist, dass sie Möglichkeiten zur Befriedigung der „Wachstums-motivationen“ bietet.

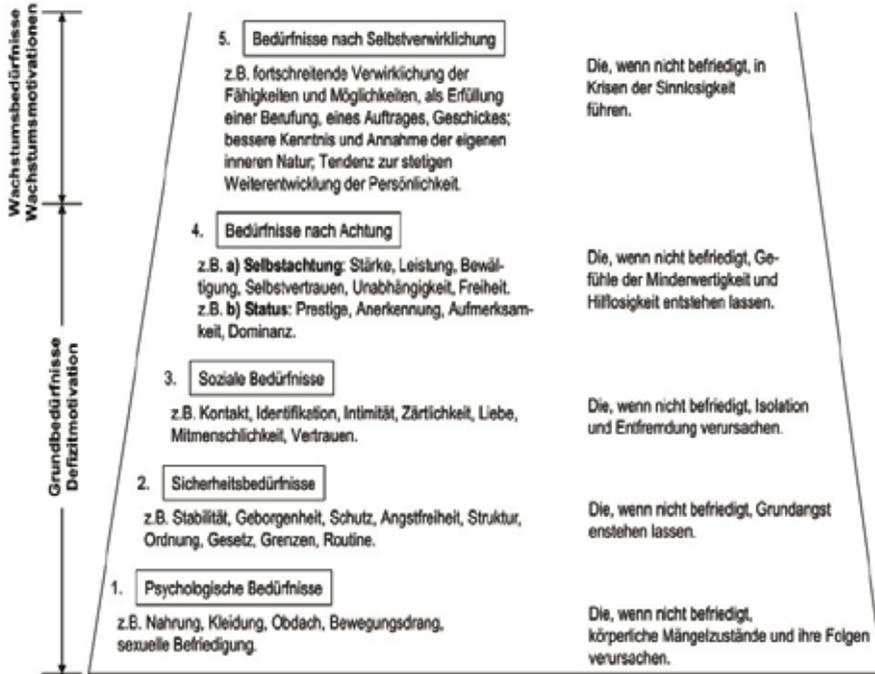


Abb. 4: Motivationspyramide³⁷⁾

2.2.4.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Mit dieser Theorie (vgl. Abb. 5) versucht Herzberg den Zugang zum Problem der Arbeitsmotivation über die Zufriedenheit in der Arbeitssituation zu finden. Entsprechend wird zwischen Unzufriedenheit und Nichtzufriedenheit differenziert. Zufriedenheit und Unzufriedenheit in der Arbeit werden von jeweils unterschiedlichen Faktorengruppen beeinflusst. Das Gegenteil von Zufriedenheit ist nicht einfach Unzufriedenheit, sondern zunächst nur Nichtzufriedenheit, was noch nicht Unzufriedenheit bedeuten muss. Umgekehrt ist das Gegenteil von Unzufriedenheit nicht einfach Zufriedenheit, sondern Nichtunzufriedenheit.

³⁷⁾ Steiger, T./Lippmann, E. [Hrsg.]: Handbuch angewandter Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen, Bd. II; Berlin u.a.: 1999, S. 136.

Diejenigen Faktoren, die Arbeitszufriedenheit bewirken können, werden „Satisfaktoren“ genannt. Dazu gehören folgende Motivatoren:³⁸⁾

- Leistung;
- Anerkennung der eigenen Leistung;
- die Tätigkeit selbst;
- Verantwortung;
- Aufstiegsmöglichkeiten;
- die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln.

Diese Faktoren hängen mit dem Inhalt der Arbeit unmittelbar zusammen. Ihre positive Ausprägung bewirkt Zufriedenheit und motiviert so zu Leistung. Deshalb werden sie auch als die eigentlichen Motivatoren angesehen.

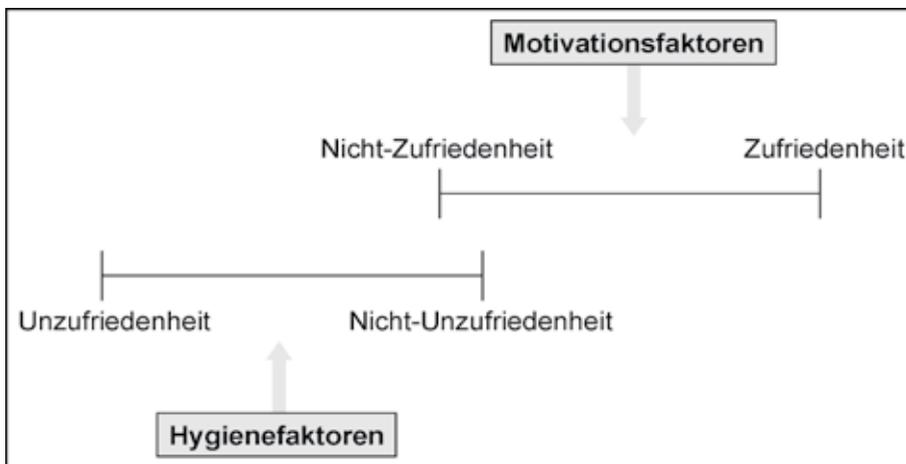


Abb. 5: Motivationsfaktoren und Hygienefaktoren³⁹⁾

Zu den „Dissatisfaktoren“, die Unzufriedenheit erzeugen oder vermeiden, zählen folgende Hygiene-Faktoren:⁴⁰⁾

³⁸⁾ Von Rosenstiel, L.: Grundlagen der Organisationspsychologie, 4. Aufl.; Stuttgart: 2000, S. 72.

³⁹⁾ Steiger, T./Lippmann, E. [Hrsg.]: Handbuch angewandter Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen, Bd. II; Berlin u.a.: 1999, S. 137.

⁴⁰⁾ Von Rosenstiel, L.: Grundlagen der Organisationspsychologie, 4. Aufl.; Stuttgart: 2000, S. 72.

- Führungsstil;
- Unternehmenspolitik und Verwaltung;
- die Gestaltung der äußeren Arbeitsbedingungen;
- zwischenmenschliche Beziehungen zu Gleichgestellten, Unterstellten und zu Vorgesetzten;
- Status;
- Sicherheit des Arbeitsplatzes;
- Entlohnung und
- Sozialleistungen für persönliche berufsbezogene Lebensbedingungen.

Diese Faktoren sind eher der Arbeitsumgebung zuzuordnen. Ihre positive Ausprägung bewirkt noch keine Zufriedenheit (Motivation), verhindert aber das Aufkommen von Unzufriedenheit.

Faktoren für einen Wechsel von Nicht-Zufriedenheit zur Befriedigung/Zufriedenheit liegen im Bereich der Arbeitsinhalte und der Leistungserkennung. Für den Übergang von Unzufriedenheit zur Nicht-Unzufriedenheit sind die Bedingungen der Arbeitsumgebung, der interpersonellen Beziehungen und der Führung verantwortlich.

2.2.5 Menschenbilder

Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivieren. Die Frage, ob Menschen durch Andere, also extrinsisch, zu Verhalten motiviert werden können, das sie von sich aus nicht oder nicht in der von Vorgesetzten gewünschten Weise zeigen, bedarf unter anderem der Klärung von welchem Menschenbild ausgegangen wird. In folgender Abb. 6 werden die wichtigsten Annahmen der Theorien⁴¹⁾ X und Y in Bezug auf zwei ausgewählte Menschenbilder⁴²⁾ dargestellt.

⁴¹⁾ Vgl. Staehle, W.H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl.; München: 1999, S. 192.

⁴²⁾ Vgl. ebenda, S. 194f.

economic man	complex man
Der Mensch muss motiviert werden, weil er an sich faul ist, unmotiviert ist sowie eigene Ziele verfolgt. Er leistet nur einen Teil dessen, was möglich wäre, und erfüllt somit den Vertrag nicht, den er mit der Organisation eingegangen ist. Er muss kontrolliert und je nach Lage mit Lob, Belohnungen, Drohungen oder Strafe motiviert werden.	Der Mensch ist motiviert und sucht in seiner Arbeit Sinn, die Möglichkeit sich zu entwickeln, zu wachsen. Er hat geistige, emotionale und materielle Bedürfnisse, die bei jedem Individuum verschieden sind. Er verfügt über ein immenses, komplexes Spektrum von Verhaltens- und Handlungsmöglichkeiten. Für die Verwirklichung seiner Ideen braucht er Freiräume und Vertrauen.

Abb. 6: Zwei unterschiedliche Menschenbilder⁴³⁾

Die genannten Menschenbilder werden nicht jedem Individuum gerecht und kaum ein Mensch wird in sich ein Menschenbild tragen, das in reiner Form dem einen oder andern Pol (X oder Y) entspricht. Aber es ist wichtig, dass Führungskräfte Kenntnisse über Menschenbilder haben, denn diese beeinflussen ganz wesentlich die Haltung zur Frage, ob Mitarbeiter extrinsisch motiviert werden können.

In der vorliegenden Arbeit wird nicht das Streben des heutigen Menschen auf die Befriedigung materieller sondern das Interesse für soziale und ideelle Bedürfnisse weiterverfolgt. Im Speziellen sind dies die emotionalen Bedürfnisse und der Vertrauensaspekt des „complex man“.

2.2.6 Führung und Motivation

Zur Beantwortung der Frage „*Wie kann ich einen Mitarbeiter dazu bringen, etwas zu tun, was er allein aus sich heraus nicht tun will?*“⁴⁴⁾ stehen „Die fünf großen B“⁴⁵⁾ zur Verfügung, die sich kurzfristig im Sinne der Führungskraft positiv auswirken, längerfristig jedoch fatale Folgen haben und zur Demotivation führen: Bedrohen, Bestrafen, Bestechen, Belohnen und Belobigen.

⁴³⁾ Vgl Staehle, W.H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl.; München: 1999, S. 192.

⁴⁴⁾ Sprenger, R.K.: Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, 12. Aufl.; Frankfurt/Main: New York: 1997, S. 50.

⁴⁵⁾ Vgl. ebenda, S. 50.

Das Misstrauen bildet die Basis dieser Motivierungs-Strategien:⁴⁶⁾ Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird unterstellt, dass sie sich nur voll einsetzen, wenn sie ständig motiviert werden. Führungskräfte sind selbstverständlich stets motiviert und brauchen keine zusätzlichen Motivations-spritzen wie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Längerfristig führt diese Haltung aufgrund des Menschenbildes „economic man“ zur Demotivation derer, die man eigentlich motivieren wollte.

Folgende Sichtweise fußt auf Vertrauen zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen: „*Motivation ist unwidersprechlich Sache des einzelnen. Ihr Freiraum zu geben, ist Sache der Führung.*“⁴⁷⁾ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden als Erwachsene respektiert, die auch in Familie, Verein, Partei selbstverantwortlich, selbstregulierend, autonom handeln und ein komplexes Leben meistern. Es wird ein symmetrisches Verhältnis zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen möglich, ein Verhältnis von Erwachsenen zu Erwachsenen.

Das Menschenbild bietet die Grundlage, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Individuen zu respektieren und zu akzeptieren. Sie fühlen sich als vollwertige Mitglieder einer Organisation, mit der sie sich identifizieren können. Diese Identifikationsmöglichkeit ist unerlässlich, wenn die intrinsische Motivation längerfristig erhalten bleiben soll.

Motivation ist eine Kraft im Menschen, die auf ein Ziel gerichtet ist und zur Entfaltung drängt. Menschliches Verhalten ist äußerst komplex und wird neben der Motivation von Emotionen, Denkprozessen, Wahrnehmungen, Erfahrungen usw. beeinflusst. Es erscheint deshalb oft unverständlich, sprunghaft und unkontrollierbar. Versucht man, Menschen von außen zu motivieren (extrinsische Motivation), d.h., sie zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen, läuft man Gefahr, die innere (intrinsische) Motivation zu schwächen.

2.3 Demotivation (Motivationsbarrieren)

Die Leistung und das Engagement von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen werden durch Motivationsbarrieren beeinflusst. Diese Barrieren manifestieren individuelle, zwischenmenschliche und organisationale Hemmfaktoren.

⁴⁶⁾ Vgl. Kapitel 3.4.2 Das zweidimensionale Vertrauensmodell.

⁴⁷⁾ Sprenger, R.K.: *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*, 12. Aufl.; Frankfurt/Main: New York: 1997, S. 219.

Sie werden durch Situationseinflüsse mitbedingt und sind in die gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Makroebene eingebettet. Folgende Definition bringt es auf den Punkt: „*Demotivation reduziert und blockiert Motivationsenergien oder Leistungspotenziale von Mitarbeitern sowie deren Engagement für die Organisation. Sie wird durch Motivationsbarrieren und demotivierende Prozesse innerhalb eines personalen, interpersonellen und/oder strukturellen Kontextes verursacht. Sie kann aber über Prävention vorgebeugt und durch Barrierenabbau und Remotivation vermindert oder überwunden werden.*“⁴⁸⁾

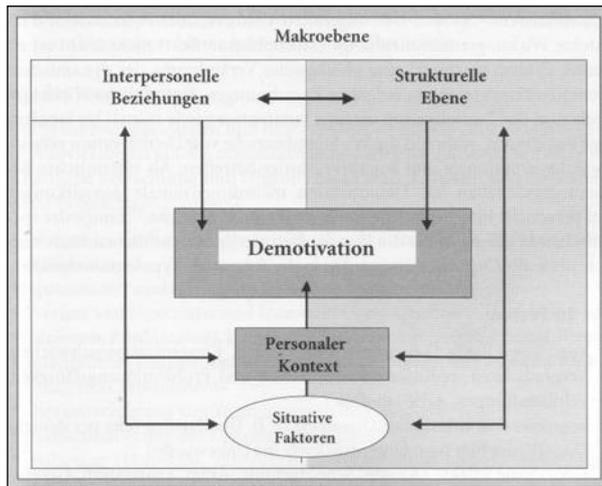


Abb. 7: Bezugsebenen der Demotivation⁴⁹⁾

Demotivierende Ereignisse des Einzelnen verweisen, neben persönlichen, zwischenmenschlichen und strukturellen Einflüssen, auch auf außerbetriebliche und Zusammenhänge auf der Makroebene. Abb. 7 zeigt die Bezugsebenen der Demotivation.

Wie durch die Pfeile veranschaulicht, stehen die einzelnen Bereiche in Wechselwirkung zueinander. Nicht nur bringt jede Ebene spezifische Demotivationen hervor, diese können sich auch wechselseitig verstärken. Alle Ebenen werden durch situative Faktoren und Einflüsse aus der gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Makroebene beeinflusst.

⁴⁸⁾ Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 63.

⁴⁹⁾ Ebenda, S. 63.

2.3.1 Die Wirkungen von Demotivation

Wirkungen und Folgen von Demotivation sind oft schwer zu messen und zu quantifizieren. So sind z.B. ungenutzte Chancen oder Potenziale und indirekte Wirkungszusammenhänge (Multiplikatoreffekt) nicht leicht zu erfassen. Zudem erschwert eine phasenweise Veränderung des dynamischen Demotivationsprozesses eindeutige Zurechnungen. Das zeitliche Wirkungsspektrum von Demotivation umfasst kurzfristige sowie mittel- bis langfristige Reaktionen, während die Wirkungsbereiche von Demotivation physiologische, emotionale und kognitive Muster betreffen. Als systemisches Beziehungsgeschehen hat Demotivation mehrdimensionale Auswirkungen auf personale, interpersonelle sowie strukturelle Bereiche. Einige der spezifischen Wirkungen für die Person und die zwischenmenschlichen Beziehungen werden in der folgenden Typologie aufgelistet:

Für die Person: ⁵⁰⁾

- kognitive Effekte (Leistungsschwankungen, Konzentrationsschwächen, Vergesslichkeit, reduzierte Koordination und Problemlösungsfähigkeit, Fehlhandlungen, Arbeitsunfälle);
- kognitive und emotionale Dissonanz (z.B. Überlastung oder persönliche Unzufriedenheit bzw. Unterdrückung ins Unbewusste);
- emotionale Effekte (Ängste, Schuldgefühle, Ärger, Frustration, Gereiztheit, direkte Aggression, Ermüdung, Apathie, Depression);
- psychophysische Reaktionen (Stress, psycho-somatische Beschwerden – Erkrankungen);
- Burn-Out-Zyklus, emotionale Erschöpfung bis hin zu Depressionen;
- Rückzug (Vermeiden von Situationen, in denen Demotivationen auftreten können);
- innere Kündigung;
- Übertragung in den familiären Bereich oder (Sucht-)Kompensation im außerberuflichen Lebensbereich.

⁵⁰⁾ Vgl. Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 64.

Für zwischenmenschliche Beziehungen (z.B. zu Kollegen, Vorgesetzten, Externen):⁵¹⁾

- Rollenkonflikte und -überlastungen, sozialer Stress (z.B. Mobbing);
- Pseudoharmonie bzw. Oberflächenidylle;
- Rückzug aus dem sozialen Miteinander (de-personalisierter Umgang mit Anderen);
- Übertragung von negativen Empfindungen auf Andere (indirekte Aggression) und Projektion (spezifische Übertragung der eigenen Gefühle auf eine andere Person als Form der Verteidigung);
- Intoleranz, Spannungen, Misstrauen, Kritikabweisung oder Konflikte;
- Koordinationsprobleme bzw. mangelnde Flexibilität.

2.3.2 Die Ambivalenz der Demotivation

Bisher wurden hauptsächlich negative Wirkungen und Folgen der Demotivation beschrieben. Auch überwiegt in der bisherigen Analyse eine problematisierende Betrachtung. Damit besteht die Gefahr einer einseitigen Interpretation. Denn Demotivation bewegt sich in dynamischen Zusammenhängen, die auch funktional positive Bedeutungen umfassen. Sie erfüllt auch psychodynamische und soziale Aufgaben und damit sinnvolle und unter Umständen positive Funktionen. So gibt es subjektiv bzw. objektiv verständliche Beweggründe und Ursachen für Demotivation, die sie als durchaus angemessen, gegebenenfalls sogar sachgemäß erscheinen lassen. Nachstehend werden nun diese vorteilhaften Aspekte für interpersonelle Beziehungen der Person beschrieben.

Demotivation kann als eine gesunde personen- und situationsangepasste Reaktionsweise auftreten, die für die Betroffenen bedeutsam ist bzw. spezifische, persönliche Vorteile mit sich bringt.

Dazu gehören:⁵²⁾

- Nichtbeteiligung bzw. zeitweiser Ausstieg aus der Dynamik überzogener Erwartungen und überfordernder Leistungserfordernisse;
- Ausgleich von als unerträglich empfundenen Belastungen und Bedrohungen;

⁵¹⁾ Vgl. Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 65.

⁵²⁾ Vgl. ebenda, S. 66.

- indirekter Versuch zur Wiedergewinnung von Souveränität oder Verteidigung des Eigenwertes und eines authentischen Selbstbezugs;
- Gewinnung von Muße für die Bearbeitung grundlegender arbeitsbezogener Probleme bzw. Versuch einer Wiederherstellung von Freiräumen für kreative Selbstgestaltung und Remotivation;
- regenerative Entspannung nach stark motiviertem Engagement und vollem Commitment (z.B. zur Stabilisierung von geschwächten Abwehrkräften);
- Ansätze für bewusstere und positive Arbeits- und Lebensgestaltung.

Der Umgang mit Demotivation kann:⁵³⁾

- ein Tauschverhältnis (Sozialpakt) neu begründen sowie veränderte gegenseitige Verpflichtungen schaffen (z.B. entgegenkommende Remotivationsangebote mit Einsatzfreude beantworten);
- den Stand der Machtverteilung klären bzw. Machtdemonstration ermöglichen;
- Aufmerksamkeit hervorrufen und binden (z.B. die eigentlich fällige Leistungs- oder Ergebnismessung substituieren);
- symbolische Selbstdarstellung ermöglichen (z.B. als schonungsbedürftig, überlastet auf Seiten von Demotivierten oder als verständnisvoll (Großzügigkeit) oder konsequent (Strenge) auf Seiten der Führungskräfte.

Wird die eigene Demotivation wahrgenommen sowie reflektiert, und löst sie dann noch nachhaltige Veränderungen aus, kann sie ein Instrument für anstehende oder sinnvolle Wandlungsprozesse und individuelle Remotivation sein.

2.3.3 Motivationsbarrieren

„*Demotivation ist ein Zustand beeinträchtigter, zerstörter oder verlorener Motivation.*“⁵⁴⁾ Dieser Zustand wird durch sogenannte Motivationsbarrieren (Demotivatoren) erzeugt und beinhaltet individuelle, zwischenmenschliche sowie organisationale Hemmfaktoren, welche die Leistung und das Enga-

⁵³⁾ Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 66.

⁵⁴⁾ Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre; München: 2003, S. 105.

gement von Mitarbeitern einschränken. Aus einer Pilotstudie⁵⁵⁾ an über 250, meist mittleren Führungskräften verschiedener Mittel- und Großunternehmen und Branchen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich, wurden folgende, für die vorliegende Arbeit relevante personale und interpersonelle Motivationsbarrieren, herausgearbeitet:

Empirisches Ergebnis zur personalen Motivationsbarriere „Anerkennung“:

- unbefriedigende(s) Erfolgszurechnung, Feedback,
- fehlende Anerkennung besonderer Leistung,
- schlecht bewertetes Arbeitsergebnis,
- unfaire Kritik.

Auf die demotivierende Wirkung eines fehlenden oder unzureichenden Feedbacks wurde in den Interviews immerwieder der Nachdruck gegeben. Des Weiteren wurden negative Rückmeldungen und unfaire Kritik beklagt. Anerkennung erwies sich als dritt wichtigster möglicher Demotivator.

Empirisches Ergebnis zur interpersonellen Motivationsbarriere, Verhältnis zum direkten Vorgesetzten‘:

- mangelnde Fachqualifikation, Motivierung, Förderung,
- problematische Führungsbeziehungen,
- unbefriedigende Führungsqualifikation, Motivation, Kooperation, Mitsprache, Vorbildfunktion,
- Nichteinhaltung von Zusagen.

Die Beziehung zum Vorgesetzten und das kollegiale Verhältnis wurden mittels einer qualitativen Datenerhebung hinter dem Arbeitsinhalt und vor der Anerkennung und der Organisationskultur als zweitstärkste mögliche Motivationsbarriere bestimmt.

2.4 Remotivation und Remotivierung

Motivationskräfte bzw. das Engagement von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen werden durch Demotivation eingeschränkt oder zerstört. Wie können aber (Motivations-)Energien bzw. Leistungspotenziale reaktiviert werden? Das folgende Kapitel soll Klarheit darüber verschaffen.

⁵⁵⁾ Vgl. Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 22.

2.4.1 Begriffe

Wie Demotivation ist Remotivation auch systemisch zu verstehen, bei dem persönliche und beziehungsbezogene sowie strukturelle Prozesse zusammenwirken und sich verstärken. Zudem sind reale Remotivationschancen von situativen Faktoren abhängig. „*Remotivation versucht beeinträchtigte oder verlorene (Motivations-)Energien und Potenziale wiederzugewinnen. Sie kann über direkten Abbau von Motivationsbarrieren oder indirekt über eine Substitution aktiviert werden.*“⁵⁶⁾ Ansatzmöglichkeiten dafür liegen auf der personalen, interpersonellen und strukturellen Ebene, die durch zielgruppen- und führungsspezifische Maßnahmen zu ergänzen sind.

Im Gegensatz zur Motivierung folgt Remotivation einer anderen Zielsetzung. Es geht nicht darum, Mitarbeiter noch mehr zu motivieren, sondern über den Abbau von Hemmfaktoren Motivationsenergien wieder zu beleben. Der Fokus richtet sich dabei besonders auf Möglichkeiten, wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich selbst remotivieren können bzw. remotivierbar sind. Weil betroffene Mitarbeiter durch vielfältige negative Erfahrungen (z.B. Enttäuschungen, Frustrationen, Vertrauensverlust) belastet sind, ist die Ausgangslage für eine Wiederherstellung der Motivationskräfte viel schwieriger.

Fähigkeiten und Möglichkeiten sich zu remotivieren, hat es schon immer gegeben. Remotivationsprozesse gehören zum normalen Bewältigungsvermögen des beruflichen Alltags. Handeln würde ohne dieses Vermögen nicht funktionieren. Durch den aktuellen Wandel in Unternehmen und deren Umwelten haben sich aber Bedingungen, Anforderungen und Beziehungsprozesse (in) der Arbeit verändert. Dabei haben sich Anfälligkeit für Demotivation und Bedarf nach Remotivation erhöht.

Der Gestaltungsbegriff von Remotivation verweist auf Möglichkeiten zum direkten Demotivationsabbau sowie Chancen einer indirekten Wiedergewinnung verlorener Motivationskräfte.

Bei Remotivation kann zwischen unmittelbarer Reduktion von bestehenden Barrieren (direkte Remotivation) und substitutiver bzw. ausgleichender Remotivation (indirekte Remotivation) unterschieden werden. Letztere will

⁵⁶⁾ Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 69.

über Veränderungen z.B. der Aufgaben oder des Personaleinsatzes (Motivations-)Energien revitalisieren. Kompensation wird dann erforderlich, wenn Motivationsfaktoren nicht beeinflussbar oder individuelle Lösungen nicht möglich sind. Demotivation kann dann z.B. durch interessante Projektaufgaben ausgeglichen werden. Eine Aktivierung kann beim Einzelnen, bei spezifischen Zielgruppen, zwischenmenschlichen Beziehungen oder strukturellen Aspekten ansetzen.

Mit Selbstremotivierung mobilisiert der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin beeinträchtigte Motivationsenergien aus eigener Kraft und überwindet so seine Demotivationseinstellung oder -situation weitgehend selbst. Selbstgesteuerte Remotivation hat Vorrang, auch weil sie nachhaltiger wirkt. Ist dies nicht möglich, wird unter Umständen eine fremdgesteuerte Remotivierung notwendig. *„Remotivierung bezeichnet eine primär fremdvermittelte Aktivierung von Motivationspotenzialen bzw. der Leistungsbereitschaft sowie Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten demotivierter Mitarbeiter durch Führungskräfte oder Strategien. Dies kann über anreizpolitische, interaktive oder strukturelle Interventionen erfolgen.“⁵⁷⁾*

Remotivation und Remotivierung sind komplexe Vorgänge, für deren Realisation es kein Rezept gibt. Vielmehr bieten sich für die Umsetzung vielfältige Remotivationschancen und -felder sowie Ansatzpunkte an. Sind Bereitschaft und Fähigkeit zur Remotivation gegeben, kann eine (Demotivations-)Krise in eine Chance verwandelt werden.

2.4.2 Einflussfelder

Auf der Ebene der Person kann demotiviertes Verhalten durch persönliches Unvermögen bedingt sein. Dieses bezieht sich nicht nur auf fehlende Ressourcen oder Instrumentalitäten für den Einzelnen, sondern auch auf eine unzureichende Qualifikation (z.B. Fertigkeiten oder Kompetenzen) für eigenständiges Handeln. Mit diesem „Nicht-Können“ kann auch ein persönliches „Nicht-Wollen“ wirksam werden. Hier fehlt es weniger an praktischen Möglichkeiten, sondern an (selbst-)verpflichtendem Commitment. Soziales „Nicht-Dürfen“ oder „Nicht-Sollen“ tritt auf, wenn ein intendiertes Handeln aufgrund vorherrschender Werte und Normen oder

⁵⁷⁾ Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 71.

unzureichender Ermächtigung nicht realisierbar ist. Auch unzureichende Arbeits- und Organisationsgestaltung schränkt als organisationales „Nicht-Haben“ potenzielles Engagement ein. Dies kann wiederum durch unzureichende normative Kultur- oder Strategiepraxis verstärkt werden. Abb. 8 veranschaulicht die Einflussfelder mit ihren Wechselwirkungen.⁵⁸⁾

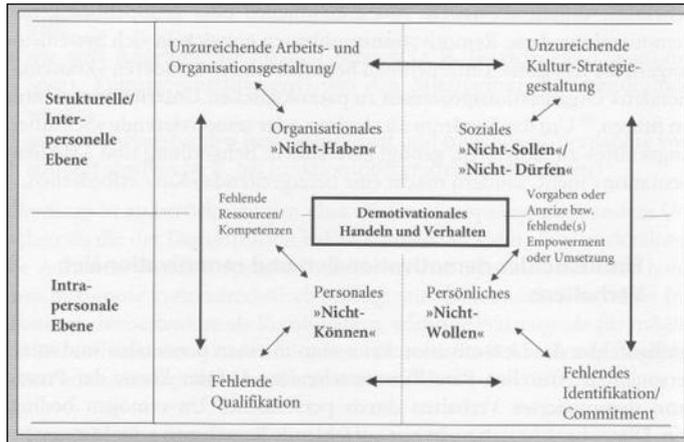


Abb. 8: Einflussfelder für demotivationales Verhalten⁵⁹⁾

Diese Einflussfelder der Demotivation gelten auch für Remotivation. Sie verweisen auf psycho-soziale Einflusskräfte, eine Remotivation nicht praktizieren zu können, zu wollen oder zu dürfen bzw. zu sollen. „Nicht-remotiviert-sein-zu-Können“ bezieht sich auf fehlende Fähigkeiten oder Ressourcen für Remotivation bzw. Selbstremotivierung. „Nicht-remotiviert-sein-zu-Wollen“ zeigt einen Mangel an Bereitschaft bzw. freiwilliger Verpflichtung für ein remotiviertes Engagement an. Wenn sich demgegenüber Intentionen und das Interesse an Remotivation durch vorherrschende Werte oder fehlende Ermächtigung nicht entfalten können, kommt es zu einem „NichtRemotivert-sein-Dürfen bzw. -Sollen“.

⁵⁸⁾ Vgl. Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 77f.

⁵⁹⁾ Vgl. ebenda, S. 78.

3. Schlüsselqualifikationen als Beziehungseinflüsse für Führungskräfte

Führungskräfte können ein Mindestmaß an psychologischem Wissen zur Optimierung ihrer Arbeit nutzen. Die Rolle einer Führungskraft ist nicht die Rolle eines Psychologen oder einer Psychologin. Psychologische Kenntnisse allerdings können Führungskräfte befähigen, sich der eigenen Individualität bewusst zu werden, ihre sozialen Möglichkeiten und Grenzen zu verstehen und zu akzeptieren sowie bessere Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Wichtige psychologische Schlüsselqualifikationen im Umgang mit Konfliktprävention und -lösung sind die Leistungs- und Verhaltensbeeinflussung, die Gestaltung der Beziehung und das Vertrauen im Kontext der Untergebenen.

3.1 Psychologische Grundlagen

Psychologie bezeichnet wörtlich die „*study of the mind*“.⁶⁰⁾ Sie ist im menschlichen Leben allgegenwärtig. Wissenschaftliche Psychologie versucht, das menschliche Verhalten und Erleben mit Hilfe von wissenschaftlichen Methoden zu erfassen und zu erklären, damit es messbar, voraussagbar und veränderbar wird.

Führungskräfte können das psychologische Wissen zur Optimierung ihrer Arbeit nutzen. Allerdings ist die Rolle einer Führungskraft nicht die Rolle eines Psychologen oder einer Psychologin. Die Aufgabe der Führungskräfte besteht nicht darin, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen diagnostisch zu erfassen, psychologisch oder gar psychotherapeutisch zu beraten. Psychologische Kenntnisse können Führungskräfte befähigen, sich der eigenen Individualität bewusst zu werden, ihre sozialen Möglichkeiten und Grenzen zu verstehen und zu akzeptieren sowie bessere Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Eine wichtige psychologische Schlüsselqualität der Führungskräfte ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion, die Fähigkeit zur inneren Distanz. Jede Führungskraft muss das eigene Verhalten ‚aus der Distanz‘ wahrnehmen und kritisch betrachten können. Zudem ist es wichtig, dass die Selbstwahrnehmung der Fremdwahrnehmung gegenübergestellt wird. Dadurch können selbst unbekannte Anteile der Persönlichkeit erkannt und in das eigene Führungsverhalten integriert werden.

⁶⁰⁾ <http://de.wikipedia.org/wiki/Psychologie> [10.02.2007, 13:57].

3.1.1 Psychische Prozesse

Den ersten grundlegenden Aspekt der Psychologie bilden die psychischen Prozesse, Funktionen und Kräfte wie Wahrnehmen, Denken, Lern- und Gedächtnisprozesse, Motivation und Emotion. Diese Prozesse laufen ständig in uns ab.

Führungskräfte sehen z.B., dass ihre Untergebenen erschöpft, nervös und unkonzentriert sind, sodass ihre Leistungen nachlassen (Wahrnehmung). Sie führen das auf fachliche Überforderung zurück (Gedächtnis, Denken), haben Mitleid mit ihnen, schlechtes Gewissen (Emotion), es so weit kommen gelassen zu haben, und sie überlegen sich Wege, wie Sie ihnen helfen könnten, die Situation zu verbessern (Denken).

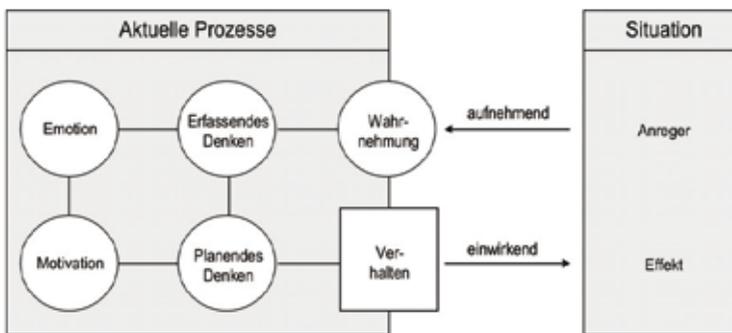


Abb. 9: Schema psychischer Prozesse⁶¹⁾

Psychische Prozesse, Funktionen und Kräfte dienen dazu, die momentane Umwelt aufzunehmen, zu verarbeiten, auf sie einzuwirken, sich in ihr zu verhalten. Sie sind ein wichtiges Thema der allgemeinen Psychologie. Ziel ist es, diese Grundprozesse in ihren allgemeinen Abläufen und in ihrem Zusammenwirken zu beschreiben und zu erklären. Dabei wird das grundlegend Gleiche, das Gemeinsame im psychischen Geschehen der Menschen gesucht (z.B. die Vergessenskurve). Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, wird aus Gründen der Themenrelevanz speziell auf die Motivation⁶²⁾ und auf die Emotionen⁶³⁾ näher eingegangen.

⁶¹⁾ Vgl. Steiger, T./Lippmann, E. [Hrsg.]: Handbuch angewandter Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen, Bd. I; Berlin u.a.: 1999, S. 84.

⁶²⁾ Vgl. Kapitel 2.2 Identifikation, Motiv, Motivation und Motivierung.

⁶³⁾ Vgl. Kapitel 3.4 Vertrauen.

3.1.2 Psychologie als Hilfe

Psychologische Kenntnisse können Führungskräfte in erster Linie dazu befähigen, sich in ihrer Individualität und Persönlichkeit bewusster wahrzunehmen, ihre sozialen Möglichkeiten und Grenzen akzeptieren zu lernen und damit die Voraussetzung schaffen, sich im zwischenmenschlichen Umgang in der Führung weiterzuentwickeln.

Gewisse Einsichten und Kenntnisse aus der Psychologie können die Professionalität von Führungskräften optimieren. In erster Linie geht es darum, dass Führungskräfte in ihrem Tun ein gewisses Bewusstsein von innerer Distanz zur äußeren Realität erschaffen. Und zweitens können mithilfe psychologischer Erkenntnisse gewisse psychische und soziale Fähigkeiten oder Kompetenzen im Umgang mit sich und den Untergebenen, eingeübt, gefördert und damit sach- und realitätsbezogenes Verhalten ermöglicht werden.

Das Wahrnehmen und das Nachdenken über das eigene Verhalten ist Teil der für Führungskräfte notwendigen Selbstreflexion. Es empfiehlt sich, die Selbstwahrnehmung mit Fremdwahrnehmungen zu vervollständigen. Dadurch können selbst nicht bekannte Anteile der Persönlichkeit wahrgenommen und in das Führungsverhalten integriert werden.

Die Arbeit mit den Selbst- und Fremdwahrnehmungen ermöglicht ein größeres Bewusstsein innerer Distanz zur äußeren Realität; und dies wiederum versachlicht die Auseinandersetzungen in komplexen Führungssituationen. Zudem vergrößern sich die Kompetenzen im Umgang mit sich selbst und den Mitarbeitern und den Mitarbeiterinnen.

Fähigkeiten und Kompetenzen beim Führen, auch Schlüsselqualifikationen genannt, hängen eng mit der oben erläuterten psychischen Fähigkeit zur inneren Distanz und Selbstwahrnehmung zusammen.

3.2 Leistungs- und Verhaltenseinfluss als wesentliche Führungsaufgabe

Das Verhalten und damit die Leistung von Untergebenen im Sinne übergeordneter Organisationsinteressen zu beeinflussen, ist ein zentraler Aspekt der Führungsaufgabe. Dieses Kapitel geht in Form einer knappen Übersicht der Frage nach, auf welche Art und Weise und mit welchen Mitteln Verhaltens- und damit Leistungsbeeinflussung im Prozess der Führung stattfinden kann.

Bei aller Unterschiedlichkeit und Umstrittenheit stellen fast alle in der Literatur auffindbaren Definitionen⁶⁴⁾ von Führung Bezüge zu zwei wichtigen Elementen her:

- Führung ist Einflussnahme von Personen auf Andere, und
- diese Einflussnahme erfolgt gezielt, d.h. in Verfolgung von Zielen, welche nicht a priori auch die Ziele der Geführten sind.

Nach der Rollentheorie⁶⁵⁾ definieren die Erwartungen an eine Position, die von verschiedenen anderen sozialen Positionen an diese gestellt werden, im Wesentlichen die Führungsrolle.

Im komplexen Feld der Interaktion zwischen zusammenarbeitenden Menschen, zwischen „Führenden“ und „Geführten“, im Austausch mit den sie jeweils umgebenden Systemumwelten (die Gruppen, die Abteilung, die Firma, die Organisation), findet auf vielfältigste Art und Weise Beeinflussung von Verhalten und Leistung statt. Zur Professionalität von Führung gehört es, Methoden und Werkzeuge der Verhaltensbeeinflussung zu kennen und so einzusetzen, dass sie der Komplexität der Führungsaufgabe gerecht werden.

Feedback-Geben und -Nehmen: Das Instrumentarium des Feedback-Gebens und -Nehmens ist die wohl unmittelbarste und vielleicht auch wirkungsvollste Form der vertrauensbildenden und verhaltenskorrigierenden bzw. -verstärkenden Einflussnahme auf Kollegen sowie Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen.⁶⁶⁾

Konfliktinterventionen: Um die Leistungsfähigkeit der Organisationseinheit zu erhalten und zu fördern, hat die Führungskraft permanent zwischen den verschiedensten Interessenslagen zu vermitteln. Die Führungskraft ist immer Konfliktmanager. Ihre Fähigkeit, die Konfliktkultur, die Konfliktfähigkeit in ihrem Verantwortungsbereich zu entwickeln, hat wesentlich Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter und der Gruppe als Ganzes.⁶⁷⁾

⁶⁴⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führen und führen lassen, 6. Aufl.; Stuttgart: 2002, S. 11-15.

⁶⁵⁾ Vgl. Kapitel 2.1.4 Das Rollenkonzept und Führungshandeln.

⁶⁶⁾ Vgl. Kapitel 3.3.2 Feedback, Kritik und Anerkennung.

⁶⁷⁾ Vgl. Kapitel 3.5 Der Umgang mit Konflikten.

3.3 Die Gestaltung der Beziehung zu den einzelnen Untergebenen

Wesentliche Grundlagen der zwischenmenschlichen Kommunikation sind die Axiome der Kommunikation und die „Vier Seiten einer Nachricht“. Jede Beziehung im Berufsleben wird auf verbaler und non-verbaler Kommunikationsebene gelebt und so auch jeder einzelne Konflikt, mit dem sich eine Führungskraft, wahrscheinlich täglich, auseinandersetzen hat. Wesentliche Anforderungen an die Führungskraft sind die Kommunikation im Allgemeinen sowie der Umgang mit Feedback, Kritik und Anerkennung.

3.3.1 Kommunikation

Die von Watzlawick beschriebenen Axiome⁶⁸⁾ der Kommunikation waren Grundlage für das Modell von Schulz von Thun. Grundsätze der Kommunikation wurden beschrieben, wie beispielsweise die Annahme, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Das Modell besagt, dass eine Nachricht viele Botschaften enthält. Diese Botschaften lassen sich bezüglich der Grundaussagen zu den „Vier Seiten einer Nachricht“⁶⁹⁾ gruppieren. Jede Nachricht enthält Botschaften, die den Sachinhalt, die Selbstoffenbarung, die Beziehung oder einen Appell betreffen. Dem Empfänger steht es frei, auf welche Botschaft er reagieren möchte. Mit seiner Reaktion bestimmt er den weiteren Kommunikationsverlauf.

Die gesprächstherapeutische Grundhaltung des „Aktiven Zuhörens“⁷⁰⁾ hat über den therapeutischen Kontext hinaus Bedeutung und kann für Vorgesetzte auch bei der Leitung von Gruppen Berücksichtigung finden.

3.3.2 Feedback, Kritik und Anerkennung

Das Feedback des Empfängers ermöglicht es dem Sender, einen Einblick zu gewinnen, welche Botschaft vom Empfänger entschlüsselt wurde. Das Feedback schließt den Kommunikationskreislauf und ermöglicht so, ein Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation abzubilden, das für Kommunikationsstörungen sensibilisiert und gleichzeitig Erklärungsgrundlagen liefert.

⁶⁸⁾ Vgl. Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 8. unveränd. Aufl.; Bern: Stuttgart: Toronto: 1990, S. 50-70.

⁶⁹⁾ Vgl. von Thun, Schulz, F.: Miteinander reden: Störungen und Klärungen, Bd. 1; Reinbeck/Hamburg: 2000, S. 25-43.

⁷⁰⁾ Vgl. Kapitel 4.5 Spezielle Soft Skills als Anwendungsvoraussetzung.

Rückmeldungen in Form von Anerkennung und Kritik sind wesentliche Führungsmittel, die Vorgesetzten zur Verfügung stehen, um auf die Leistung und auf das Verhalten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einzuwirken. Diese Rückmeldungen in Form von Beurteilungen funktionieren für die Untergebenen als Basis für die Selbsteinschätzung, sind Ausgangspunkt für Korrekturen und dienen als Grundlage zur Stärkung des eigenen Selbstvertrauens in der Arbeit. Die Mitarbeiter lernen, sich selbst unter Einbezug der Kritik und Anerkennung durch Vorgesetzte einzuschätzen und zu entwickeln, bzw. die eigene Leistung und das Verhalten zu verändern.

Der Einsatz von Kritik und Anerkennung als Führungsmittel steht den Vorgesetzten jederzeit frei; sie sind dabei nicht auf Andere angewiesen, und sie benötigen dazu keine zusätzlichen Mittel, über die alleine zu entscheiden ihnen unter Umständen nicht zusteht (z.B. Gehaltserhöhung oder Arbeitsplatzwechsel). Insofern handelt es sich um ein sehr flexibles Führungsinstrument, das überlegt eingesetzt werden sollte.

Betrachtet man das Instrument der Kritik und Anerkennung als Teil des umfassenderen Kommunikationssystems einer Organisation, wird seine Feedback-Funktion deutlich: Soziotechnische Systeme, auch der einzelne Mensch als biologisches System, haben grundsätzlich die Fähigkeit der Wahrnehmung von Abweichungen zwischen Erwartetem (Soll-Zustand) und dem, was ist (Ist-Zustand).

In erster Linie werden die Mitarbeiter informiert. Darüber hinaus wird ihnen die Möglichkeit zum Lernen gegeben und die Motivation erhöht und schließlich werden sie in ihrem Selbstbild, in der eigenen Rolleninterpretation gefestigt oder korrigiert. Deshalb gilt es, in den Rückmeldungen an die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen die je individuellen Leistungsaspekte, die persönliche Einschätzung und die Bedürfnislage der betroffenen Personen besonders zu betonen.

Führen bedeutet in erster Linie kommunizieren, miteinander sprechen, zuhören und reden. Zur Lösung von Sachproblemen, bei Entscheidungsfindungen, zur Gestaltung der Zusammenarbeit und in der Personalführung bedarf es entsprechender funktionaler und zweckgerichteter Kommunikation. Sachverhalte werden als Nachrichten und Aussagen gesendet und empfangen. Zudem ist die Kommunikation hierarchisiert, d.h., machthöhere Personen bestimmen, was und wie viel sie wem mitteilen. Auch entscheiden die Vorgesetzten darüber, wann und wo und mit welchen Regeln gesprochen wird.

Das Kommunikationsverhalten in Organisationen ist nicht immer umkehrbar. Mitarbeiter können nicht ebenso häufig zu ihren Vorgesetzten sprechen wie diese zu ihnen. Störungen in organisatorischen Kommunikationsprozessen wirken sich auf den betrieblichen Ablauf negativ aus und sollten deshalb möglichst vermieden werden.

Es ist schwieriger, Kritik in angemessener Form auszusprechen, als Anerkennung. Bei den meisten Menschen ruft Kritik eine Verteidigungshaltung hervor. Man widerspricht, begründet und entschuldigt sich, da Kritik oftmals auch als Herabsetzung und Ablehnung des eigenen Selbstbildes empfunden wird. Dementsprechend müssen sich Vorgesetzte sorgfältig auf ein Kritikgespräch vorbereiten und einstellen. Dabei können sie sich von vier Grundsätzen leiten lassen, die alle den Prinzipien von konstruktiver Kritik entsprechen. Konstruktive Kritik beinhaltet Aussagen, die umfassend, sachbezogen, klar und empfängerorientiert sind.

Vorgesetzte müssen sich über das Ziel der Kritik klar werden. Nur wenn Vorgesetzte zukünftig mit den Mitarbeitern besser und reibungslos zusammenarbeiten wollen und ihnen dabei im gemeinsamen Vorgehen unterstützend zur Seite stehen möchten, die aufgetretenen Fehler zu vermeiden, sind die Voraussetzungen dafür gegeben, eine positive Veränderung einzuleiten. Wollen sich Vorgesetzte aber lediglich abreagieren, den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zeigen, wer im Betrieb das Sagen hat, dann bleiben die erhofften Lernschritte bei den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen aus.

Das Selbstbewusstsein der Kritisierten soll nicht angetastet werden. Ein stabiles Selbstwertgefühl ist Voraussetzung dafür, dass Kritik beim Auftreten von Fehlern im Leistungs- und Verhaltensbereich auch Einsicht nach sich zieht. Nur wenn die Kritisierten zur Einsicht befähigt werden, sind die Voraussetzungen für eine selbstgewollte und dauerhafte Veränderung gegeben. Das Selbstwertgefühl und die Selbstachtung werden dann herabgesetzt, wenn gezielt nach Fehlern gesucht und wenn die Person statt der Wirkung des Verhaltens kritisiert wird. Die bestehende Situation mit ihren Mängeln soll Anlass zu einer kritischen Standortbestimmung und Ausgangspunkt zu einer Verbesserung sein. Darum ist es besonders wichtig und bedarf der sorgfältigen Vorbereitung, wie welches Verhalten rückgemeldet wird.

Die Kritik soll sich auf die Sache und nicht auf die Person beziehen. Die Kritik soll ein Feedback über die Wirkung eines Fehlverhaltens geben und nicht die Person in ihrem Selbstwertgefühl angreifen. Erst wenn die

unerwünschte Wirkung in Bezug auf die Zusammenarbeit in der Organisation sachlich und rational begründet wird, kann sie von den Kritisierten verstanden und angenommen werden. Diese Einsicht leitet eine beidseitige Ursachen- und Tatsachenfindung und einen gemeinsamen Lern- und Lösungsprozess ein.

Kritik soll konstruktiv und zukunftsgerichtet sein. Es geht nicht darum, Schuldige zu suchen und zu finden. Den Kritisierten sollen Wege aufgezeichnet werden, wie sich Fehlverhalten innerhalb gesetzter Maßnahmen und Rahmenbedingungen verändern soll und kann. Dazu bedarf es eines Angebotes zur gemeinsamen Lösungssuche.

Rückmeldungen in Form von Anerkennung und Kritik sind wesentliche Führungsmittel und bedürfen der Kenntnis und Übung kommunikativer Kompetenzen. Die Rückmeldungen beinhalten in jedem Falle vier Aspekte: Information, Lernen, Motivation und Auswirkungen auf das Selbstbild. Außerdem fördert und sichert das korrekt angewandte Feedback die Realitätskontrolle im System und ermöglicht dadurch notwendige Korrekturen beim Steuern von Arbeitsabläufen und anderen betrieblichen Prozessen. Das Feedback ist ein nachträgliches Evaluations- und Korrekturinstrument, das der Kontrolle und der Steuerung von Prozessen in Systemen dient und damit eine nachträgliche Verhaltensänderung ermöglicht.

3.4 Vertrauen als Schlüsselqualifikation

Im alltäglichen wie im beruflichen Leben kommt dem Phänomen Vertrauen eine erhebliche Bedeutung zu. Für Führungskräfte muss dieses Phänomen auch in der Anwendung von mediativen Elementen zur Konfliktprävention und -lösungen⁷¹⁾ einen wichtigen Platz einnehmen. Vor allem wenn ein gewisses Vertrauen notwendig wird, um überhaupt Gedanken und Gefühle offen aussprechen zu können damit es zu einer nachhaltigen Konfliktlösung erst kommen kann. Folgend soll dargelegt werden, in wie weit Vertrauen ein emotionaler Zustand der Person ist, und ein Vertrauensmodell vorgestellt werden, welches in weiterer Folge für diese Arbeit relevant ist.

⁷¹⁾ Vgl. Kapitel Die Anwendung von mediativen Elementen zur Konfliktprävention und -lösungen.

3.4.1 Begriff Vertrauen

Vertrauen charakterisiert die Art und Weise der sozialen Beziehung zwischen zwei oder mehreren Personen. Ist Vertrauen, oder genauer gesagt, die Bereitschaft zu vertrauen, ein überdauerndes Persönlichkeitsmerkmal oder ist diese Bereitschaft durch Merkmale der Situation determiniert? Für den Autor sind sowohl Merkmale der Person als auch der Situation dafür verantwortlich, ob Vertrauen entsteht. Vertrauen als emotionale Einstellung ist keine Handlung, sondern kennzeichnet einen bestimmten Zustand eines Individuums. Vertrauen ist ein nicht beobachtbares hypothetisches Konstrukt.

3.4.1.1 Vertrauen als emotionale Beziehungsqualität

Die Interaktionspartner schreiben wechselseitig der interpersonalen Beziehung eine bestimmte Qualität zu (also etwa als einer vertrauensvollen). Sie bilden Urteile über ihr eigenes Verhalten und das Verhalten anderer. Die Ursache, sich weiter in Interaktionsprozessen zu engagieren, liegt demnach in der Beziehung selbst begründet und wird getragen von der Wahrnehmung einer wechselseitigen intrinsischen Motivation⁷²⁾, die Interaktion fortzusetzen.

Dabei wird darauf hingewiesen, dass die Beziehungsattribution, also die Zuschreibung einer bestimmten Qualität der Beziehung, nicht zwischen den Polen Vertrauen vs. Misstrauen angesiedelt sein muss. „*Wird Vertrauen nicht attribuiert, muss insofern nicht gleich Misstrauen zugeschrieben werden, sondern man kann schlicht, [...], die Beziehung als loyale Arbeitsbeziehung interpretieren.*“⁷³⁾

Die Zuschreibung von Emotionalität in der Beziehung setzt jedoch die Wahrnehmung emotionaler Ereignisse während des Interaktionsprozesses voraus, und zwar sowohl in der Selbst-, als auch in der Fremdwahrnehmung. Solche emotionalen Ereignisse können sich im Zusammenhang mit unerwarteten Handlungsunterbrechungen aber auch durch emotionale Mitteilungen des Interaktionspartners ergeben. Diese Wahrnehmungen sind jeweils wechselseitig. Da die Wahrnehmung von Emotionalität nicht planbar und berechenbar ist, bleibt die konkrete Entstehung von Vertrauen im Einzelfall offen. „*Ohne emotionale Bindung zwischen den Interaktionspartnern kann kein Vertrauen entstehen.*“⁷⁴⁾

⁷²⁾ Vgl. Kapitel 2.2.3 Intrinsische und extrinsische Motivation.

⁷³⁾ Eberl, D.: Vertrauen und Management; Stuttgart: 2003, S. 201.

⁷⁴⁾ Ebenda, S. 279.

3.4.1.2 Vertrauen als ein besonderes Gefühl

Einer Person zu vertrauen, heißt zuerst, diese Person in einem ganz besonderen Licht zu sehen. Vertrauen zu haben bedeutet, den Partner, der diese Position einnimmt, so zu sehen, dass diese Möglichkeit nicht handlungsrelevant für den Vertrauenden wird. *„Es sind vor allem zwei Merkmale, die diese Sicht des anderen im Falle des Vertrauens kennzeichnen, eine teilnehmende Haltung und ein Gefühl der Verbundenheit.“*⁷⁵⁾ Dieses Gefühl der Verbundenheit entwickelt sich auch auf dem Hintergrund gemeinsam geteilter Normen und Werte sowie der Fähigkeit, diese zu reflektieren und das Handeln danach auszurichten. Auch das Wissen über den Anderen spielt im Entstehungsprozess von Vertrauen offenbar eine bedeutsame Rolle.

Erst aus den beobachtbaren Verhaltensweisen der Interaktionspartner kann auf das Vorhandensein oder die Abwesenheit von Vertrauen geschlossen werden. *„Vertrauen ist keine Überzeugung, sondern eine emotionale Einstellung. Gefühle sind in einer fundamentalen Weise der Vernunft entgegengesetzt. Sie entspringen gerade nicht dem Vermögen der Vernunft. Dass wir Gefühle haben, stellt einen anderen Aspekt des menschlichen Lebens neben unserer Vernunftbegabung dar. Wenn wir in einer bestimmten Weise fühlen, mag das durch rationale Erwägungen (kausal) hervorgerufen worden sein, und es mag außerdem unsere Vernunft in eine bestimmte Richtung lenken, das Gefühl ist dennoch keine Tätigkeit der Vernunft und auch nicht deren unmittelbares Ergebnis. Vertrauen als eine emotionale Einstellung kann deshalb weder vollkommen auf die korrekte Anwendung der Vernunft noch auf eine falsche Anwendung zurückgeführt werden. Es ist in diesem Sinne weder rational noch irrational, sondern einfach arational: Es ist keine unmittelbare Äußerung der Vernunft, weder eine Überlegung, noch das Resultat einer solchen.“*⁷⁶⁾ Erst dieses Gefühl des Vertrauens erlaubt es den Personen, sich frei auszudrücken und im wechselseitigen Austausch zu entwickeln.

Im Hinblick auf die innerbetriebliche Gestaltung von Vertrauensbeziehungen muss angemerkt werden *„[...]“, daß es keine Vertrauensrezeptur im Sinne einer beliebigen Organisationen übertragbare Blaupause gibt, wie es die praxisorientierte Managementliteratur immer wieder nahelegt.“*⁷⁷⁾

⁷⁵⁾ Lahno, B.: Der Begriff des Vertrauens; Paderborn: 2002, S. 209.

⁷⁶⁾ Ebenda, S. 425.

⁷⁷⁾ Meifert, M.: Vertrauensmanagement im Unternehmen, 2. Aufl.; München: Mering: 2003, S. 304.

Vertrauen ist an konkretes Handeln der betrieblichen Akteure gebunden, welches situationsabhängig ist und nicht unspezifisch-universalen Rezeptcharakter hat.

Es laufen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern Interaktions- bzw. Transaktionsprozesse ab, deren Verlauf und Resultat von den jeweils beteiligten Personen abhängen. So werden etwa Mitarbeiter, die ein wenig engagiertes oder sogar illoyales Verhalten zeigen, kaum zum Adressaten von Vertrauenshandlungen der Führungskraft.

Als förderlich für die Vertrauensentwicklung erweist es sich, den Mitarbeitern Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu eröffnen, eine offene und ehrliche Informationspolitik zu installieren und Kontrolle eher im Sinne eines hilfreichen Feedbacks zu gestalten. Bei der Problem- bzw. Konfliktbewältigung sollte nicht vornehmlich die Identifizierung von Schuldigen im Vordergrund stehen, sondern eine möglichst einvernehmliche Klärung dahingehend, wie Fehler, Konflikte etc. in Zukunft vermieden werden können.

Aus den bisherigen Überlegungen lässt sich ableiten, dass sich die Entwicklung von Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen nicht nomothetisch beschreiben lässt: Es gibt keine allgemeingültigen Gesetzmäßigkeiten darüber, ob, wann und wie sich Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen entwickeln oder möglicherweise sogar steuern ließe.

3.4.2 Das Zweidimensionale Vertrauensmodell

Um Menschen zu verstehen, bedarf es eines Verständnis für Vertrauen. „*Trust requires the coexistence of two converging beliefs, [...]. When I believe you are competent and that you care about me, I will trust you. Competency alone or caring by itself will not engender trust. Both are necessary.*“⁷⁸⁾

⁷⁸⁾ Scholtes, P.R.: The Leader's Handbook: Making Things Happen, Getting Things Done; New York: 1998, p. 43.

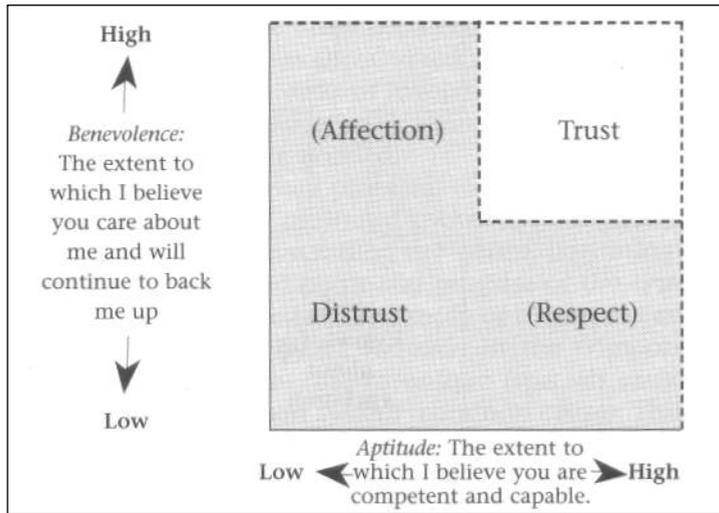


Abb. 10: Trust, respect, affection.⁷⁹⁾

Als subjektive Bewertung von zwei Faktoren wird Vertrauen (Zuneigung, Respekt und Misstrauen) in Abb. 10 mittels eines zweidimensionalen Modells dargestellt. Die Dimensionen sind Wohlwollen (hoch/niedrig) und Tauglichkeit (hoch/niedrig) und beruhen auf der Bewertung eines Menschen bezüglich eines Anderen, einer Situation oder einer Sache. Diese Tatsache beruht auf der sogenannten Beziehungsattribution. Nach dieser Darstellung kann kein Vertrauen entstehen, wenn der Beurteiler eine andere Person zwar für sachlich kompetent hält, aber dessen Interesse den Beurteiler in Zukunft zu unterstützen als niedrig bewertet wird. Diese Bewertung würde zu Respekt führen. Diese einfache Darstellung fand seine Weiterentwicklung im folgenden Modell.

3.4.3 Die fünf Vertrauensfaktoren

Ein Mensch muss Fähigkeiten und Eigenschaften gebündelt aufweisen, um in anderen Menschen Vertrauen zu erwecken. Somit ist Vertrauen nicht ein Zustand, sondern ein Prozess, der ständiger Erneuerung bedarf, aber eben auch ein erlernbarer Prozess, der sich aus der Entwicklung der Einzelfaktoren verstärken lässt. In Abb. 11 sind zu den fünf Vertrauensfaktoren die Fähigkeiten und Eigenschaften ersichtlich.⁸⁰⁾

⁷⁹⁾ Scholtes, P.R.: The Leader's Handbook: Making Things Happen, Getting Things Done; New York: 1998, p. 43.

⁸⁰⁾ Vgl. Bennis, W.G.: The Leadership Advantage; p. 14, in Hesselbein, F./Johnston, R. [Ed.]: On Mission and Leadership. A Leader to Leader Guide; New York: 2002, p. 7-17.

Kompetenz	compe- tence	Fähigkeit, Fertigkeit; vergleichbar mit der Tauglichkeit im Modell von Scholtes
Konstanz	constancy	wiederholtes und langfristiges Zeigen des gleichen Vertrauens erweckenden Verhaltens
Fürsorge	caring	Mitgefühl, Empathie, aktives Einsetzen für den Anderen
Aufrichtigkeit	candor	Ehrliches, offenes Auftreten, Kritikfähigkeit einschließlich der damit verbundenen Verhaltensweisen, „ins Auge sehen“, „ein offenes Ohr haben“, „klare Worte sprechen“
Kongruenz	congruity	Authentizität, „mit sich selbst im Einklang sein“, im Gegensatz zu „falsch“ oder „hinterrücks“ zu erscheinen

Abb. 11: Fünf Vertrauensfaktoren⁸¹⁾

Folgende Aussage wird auch in der Empirie bestätigt:⁸²⁾ *„Candor is perhaps the most important component of trust. When we are truthful about our shortcomings or acknowledge that we do not have all the answers, we earn the understanding and respect of others.“*⁸³⁾ Vorgesetzte schaffen am meisten Vertrauen zu ihren Untergebenen durch ehrliches, offenes Auftreten und Kritikfähigkeit einschließlich der damit verbundenen Verhaltensweisen.

3.5 Der Umgang mit Konflikten

Konflikte gehören zu den alltäglichen Erscheinungen unseres Arbeitslebens und deshalb muss heute von Führungskräften verlangt werden, dass sie sich mit Konflikten fachkundig und konstruktiv auseinandersetzen können. In diesem Kapitel geht es um das Erkennen und das Verstehen sowie die konstruktive Bewältigung von sozialen Konflikten.

Eine brauchbare Definition von Konflikten zeichnet sich dadurch aus, dass sie uns erlaubt, Konflikte von Nichtkonflikten zu unterscheiden. Dies ist bei folgender Definition gegeben: *„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), bei der wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten [...] mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirk-*

⁸¹⁾ Vgl. Bennis, W.G.: The Leadership Advantage; p. 14, in Hesselbein, F./Johnston, R. [Ed.]: On Mission and Leadership. A Leader to Leader Guide; New York: 2002, p. 14.

⁸²⁾ Vgl. Kapitel 5.5.7 Fähigkeiten, die Vertrauen schaffen, S. 121.

⁸³⁾ Bennis, W.G.: The Leadership Advantage; p. 14, in Hesselbein, F./Johnston, R. [Ed.]: On Mission and Leadership. A Leader to Leader Guide; New York: 2002, p. 7-17.

*lichen dessen was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolge.*⁸⁴⁾ Die Unvereinbarkeiten beziehen sich aufs Denken bzw. Vorstellen, das Wahrnehmen, das Fühlen und das Wollen. Beim Realisieren dieser Aspekte würde eine Beeinträchtigung des einen Akteurs durch den Anderen erfolgen.

Die Gründe sozialer Konflikte können sowohl in der Organisation, als auch in der Person liegen. Konflikte können in Organisation aufgrund unklarer Kompetenzen und Verantwortlichkeiten entstehen sowie durch mehrdeutige Aufträge, Arbeitsanweisungen und Vorschriften begründet sein. Andererseits sind Konflikte Ergebnisse persönlicher Einstellungen. Sie werden von Persönlichkeitsmerkmalen beeinflusst.

Bei der Konfliktbehandlung können einerseits sachbezogene Interventionen angebracht sein (z.B. Veränderung von Strukturen, Präzisierung von Aufträgen, Veränderung der Vorschriften etc.). Andererseits ist oft die Arbeit an persönlichen und zwischenmenschlichen Aspekten der Parteien notwendig.

Mit Konflikten umgehen bedeutet:

- Verstehen des Individuums
- Verstehen der Organisation
- Verstehen der Wechselwirkung zwischen beiden

3.5.1 Merkmale von Konflikten

Das soziale Zusammenleben bedingt Konflikte. Konflikte sind unabdingbare Bestandteile unseres Lebens, und somit sind Konflikte in Organisationen Bestandteile der organisatorischen Wirklichkeit. Konflikte sind angstbesetzt. Konflikte zu haben, sie auszutragen bedroht das soziale Beziehungsgefüge. Konflikte sind die Ausgangspunkte von Kriegen (auch in Organisationen). Und dennoch bergen Konflikte auch wichtige positive Funktionen. Konflikte verhindern Stagnation. Sie regen Interesse und Neugierde an, sie ermöglichen Entwicklung. Konflikte weisen auf Probleme hin (z.B. auf falsche organisatorische Strukturen, auf falsche Abläufe) und zwingen uns zur Suche nach den Ursachen und Lösungen. Sie bilden die Wurzeln für Veränderung der Persönlichkeit, der Gesellschaft und der gesellschaftlichen Normen. Die Bewältigung

⁸⁴⁾ Glasl, F.: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 87., aktual. u. erg. Aufl.; Bern: Stuttgart: Wien: 2004, S. 17.

von Konflikten führt beim Einzelnen zur Selbsterkenntnis, in Gruppen zur Festlegung der Gruppenidentität und zur Festigung der Gruppe. Die positiven Funktionen von Konflikten werden jedoch oft nicht gesehen. Das Negative an Konflikten, die Schattenseite, scheint in unserer Wahrnehmung größer und bedeutender zu sein, vermutlich weil der Umgang mit Konflikten Gefahren (für den Einzelnen und für die Gruppe) in sich birgt und somit angstbesetzt ist. Die Sehnsucht nach Konfliktfreiheit ist verständlich. Es ist allzu gut nachvollziehbar, dass wir die Tendenz haben, konfliktvermeidend zu handeln, d.h. Konflikten aus dem Weg zu gehen, Konflikte auszublenden. Diese Lösung mag in einzelnen Fällen angebracht sein. Mit Hilfe der Konfliktvermeidung gelingt es uns jedoch nicht, die organisatorische Wirklichkeit zu meistern. Die wahre, realistische Lösung liegt vielmehr darin, sich mit Konflikten auseinanderzusetzen und diese zu bewältigen. Führungskräfte müssen „mit Konflikten leben“ und nicht „konfliktfrei leben“ lernen. Konfliktmanagement ist zweifelsohne eines der bedeutendsten und eines der schwierigsten Themen und Aufgaben im Rahmen der Führung. Konfliktmanagement bedeutet Konflikte erkennen, sie in ihrer Komplexität zu verstehen, es bedeutet, sich mit den Konflikten in einer konstruktiven Art und Weise auseinanderzusetzen.

Es gibt zahlreiche Bemühungen, Konfliktarten zu unterscheiden. Folgend wird eine Konfliktklassifikation gebildet.

3.5.1.1 Konfliktursachen⁸⁵⁾

Konflikte aufgrund unterschiedlicher Ziele der Parteien

Menschen verfolgen verschiedene Zielsetzungen, die einander zunächst widersprechen können. Über Ziele kann aber verhandelt werden. Es kann nach Gemeinsamkeiten innerhalb der unterschiedlichen Zielsetzung gesucht werden. Die Lösungspalette für Zielkonflikte ist breit. So kann den jeweiligen Interessen in optimaler Art und Weise nachgegangen werden oder es gibt einen Kompromiss. Die Lösungen müssen zwischen den Parteien ausgehandelt und es dürfen keine Scheinlösungen getroffen werden, die weiteren Konfliktstoff enthalten.

Konflikte aufgrund unterschiedlicher Normen und Werte

Wertekonflikte aufgrund von Unterschiedlichkeiten bzgl. ethischer Überzeugung oder bzgl. Glaubensfragen sind tief verankert. Ethische Über-

⁸⁵⁾ Vgl. Glasl, F.: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 87., aktual. u. erg. Aufl.; Bern: Stuttgart: Wien: 2004, S. 53ff.

zeugungen, Glaubensfragen, Überzeugungen über die Art und Weise, wie Macht ausgeübt werden soll, sind ein tragender Bestandteil der menschlichen Identität. Sie zeichnen sich durch einen überdauernden Charakter aus. Dementsprechend schwierig ist die Handhabung solcher Konflikte. Über Glaubensüberzeugungen kann kaum verhandelt werden. Unsere Fähigkeit, den anderen zu verstehen wie auch unsere Toleranzfähigkeit werden hierbei stark herausgefordert und stoßen oft an ihre Grenzen. Nichtsdestoweniger ist es von großer Bedeutung, über unterschiedliche Werte und Überzeugungen miteinander zu reden. Oft entpuppen sich nämlich vermeintliche (vermutete) Wertekonflikte als Zielkonflikte und umgekehrt.

Konflikte aufgrund zwischenmenschlicher Beziehungen

Für manche Konflikte gibt es keine rationalen Gründe, die das Auftreten des Konfliktes rechtfertigen. Antipathien, Rachegefühle, Rivalitäts- und Machtkämpfe werden nicht selten in sogenannten sachlichen Konflikten ausgetragen. Wenn das nicht erkannt wird, besteht die Gefahr, dass ein endloser Kampf in einer falschen Arena ausgetragen wird. Eine konstruktive Konfliktbehandlung ist nur dann möglich, wenn die wahre kranke Stelle, die wahre(n) Konfliktursache(n) erkannt wird/werden.

3.5.1.2 Äußerungsform des Konflikts

Eine sehr nützliche Konfliktkategorisierung bezieht sich auf das Zusammenspiel der beiden Konfliktparteien, auf das Klima der Beziehung zwischen ihnen.

Bei heißen Konflikten streiten die Parteien heftig miteinander, sie versuchen einander zu überzeugen. Angriff und Verteidigung sind für alle klar sichtbar. Die Parteien sind von den eigenen Ideen begeistert und entsprechend vehement werden diese vertreten. Jede Partei hat ein sehr positives Selbstbild, die eigenen Handlungsmotive werden als edel und rein betrachtet. Eine Schädigung der Gegenpartei wird primär gar nicht angestrebt. Dabei treten deutlich erkennbare Führungs- und Machtzentren in den Vordergrund, die die Gruppe nach außen vertreten. Die Konfliktparteien tragen eine gegenseitige Überempfindlichkeit zur Schau. Mit viel Gefühl – und Pathos – wird die eigene Verwundbarkeit und Empfindlichkeit betont.⁸⁶⁾

⁸⁶⁾ Vgl. Glasl, F.: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 87., aktual. u. erg. Aufl.; Bern: Stuttgart: Wien: 2004, S. 77.

Bei heißen Konflikten ist die Konfrontation der Parteien gut möglich, und man kann ziemlich schnell an der Klärung der gegenseitigen Beziehungen arbeiten. Allerdings ist es zunächst schwierig, die Konfliktparteien zur Arbeit an den organisatorischen Aspekten und Rahmenbedingungen zu motivieren. Die Klärung der Beziehungsebene schafft allerdings die Voraussetzungen dazu.

Bei kalten Konfliktaustragungen⁸⁷⁾ finden äußerlich keine Auseinandersetzungen statt. Äußerlich ist eine Lähmung der Parteien zu beobachten. Hass- und Frustrationsgefühle werden hinuntergeschluckt und wirken in den Parteien destruktiv weiter. In kalten Konflikten fehlt den Parteien ein positives Selbstbild. Es kommt langsam zum Erliegen der direkten Kommunikation zwischen den Parteien.

Bei kalten Konflikten ist zunächst Arbeit innerhalb der einzelnen Parteien nötig. Oft ist vertrauliche Arbeit mit einzelnen Personen angezeigt. Man muss den Parteien zu mehr Selbstakzeptanz verhelfen. Der Konflikt muss zunächst aufgetaut, explizit gemacht werden. Es muss an der Motivation zur Konfliktbewältigung gearbeitet werden. Die Konfrontation der beiden Parteien ist zunächst nicht möglich.

3.5.2 Arten von Demotivationskonflikten

Soziale Konflikte sind unvermeidbare Begleitphänomene des zwischenmenschlichen Zusammenlebens und der Zusammenarbeit in Organisationen. Sie können Ursache wie Indikator für Demotivation sein. Unter Demotivationskonflikten sollen demotivierende wie demotivationsverursachende Konflikte verstanden werden.

3.5.2.1 Konfliktverursachende Demotivation

Diese entsteht meist durch Enttäuschungen, Frustration oder Stressbelastungen. Auch unzureichend gelöste bzw. verdeckte Konflikte führen zu Abwehrmechanismen, Vorwürfen oder Beschuldigungen. Demotivierende Konflikte schränken die Remotivation ein.

⁸⁷⁾ Vgl. Glasl, F.: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 87., aktual. u. erg. Aufl.; Bern: Stuttgart: Wien: 2004, S. 80.

3.5.2.2 Demotivationsverursachende Konflikte

Viele Motivationsbarrieren und Demotivationsfaktoren lösen Konfliktprozesse erst aus. Demotivierte Mitarbeiter sind konfliktanfälliger. Grundlegend kann zwischen personalen, interpersonellen und sachlichen (organisationale und umweltbezogene) Konfliktpotenzialen unterschieden werden.⁸⁸⁾

- personale Demotivationskonflikte der Betroffenen mit dem persönlichen Bereich;
- interpersonelle Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen;
- sachliche Konflikte.

Konflikte zwischen Menschen entstehen oft aufgrund von Spannungen durch gegensätzliche oder unvereinbare Soll-Diskrepanzen. So können Bedürfnisse und Interessen einzelner oder mehrerer Personen in Konflikt mit Aufgabenerfordernissen oder sozialen Normen geraten. Wobei erst die subjektive Deutung einer unverträglichen Situation die Konflikterfahrung begründet.

Je nach Zusammenhang von Konfliktpotenzial und -verhalten kann von latenten oder manifesten Konflikten gesprochen werden.

3.5.3 Konfliktarten

Je nach Handlungsweisen können folgende Konfliktarten differenziert werden.⁸⁹⁾

- Beurteilungskonflikte – Unterschiedliche Informationsquellen und Kenntnisstände (Qualifikationen, Erfahrungen) der Konfliktparteien führen zu abweichenden Einschätzungen über den jeweiligen Streitpunkt;
- Bewertungs- und Rollenkonflikte – Sie werden durch gegensätzliche Ziele und Rollenanforderungen hervorgerufen;
- Verteilungskonflikte – Dabei wird eine ungleiche Verteilung von Ressourcen und Gratifikationen (z.B. wie Geld, Macht, Prestige, Statussymbole, Beförderungen) wirksam;
- Beziehungskonflikte – Diese entstehen durch mangelnde Anerkennung oder persönliche Kränkung durch andere.

⁸⁸⁾ Vgl. Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 79.

⁸⁹⁾ Vgl. ebenda, S. 80.

3.5.4 Drei Betrachtungsebenen von Konflikten

Damit Konflikte umfassender verstanden werden, können diese auf verschiedenen Ebenen, d.h. aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden:

- intrapersonale Ebene,
- interpersonale Ebene,
- organisationale Ebene.

3.5.4.1 Intrapersonale Betrachtungsebene

Im Sinne der Definition⁹⁰⁾ von Konflikten wird auf Auseinandersetzungen, auf Beziehungsaspekte zwischen mehreren Akteuren bzw. Parteien Bezug genommen, welche sich auf der interpersonalen Ebene befindet. Die Wurzeln der Konflikte liegen jedoch in jedem und jeder Einzelnen von uns. Daher scheint es sinnvoll, zunächst einen Blick auf einige wichtige Sequenzen der intrapersonalen Ebene zu werfen.

Intrarollenkonflikte

Die Situation mittlerer Führungsebene wird oft mit „Sandwich“-Position umschrieben. Die Führungskräfte sind den Erwartungen und Ansprüchen von „unten“, von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ausgesetzt. Gleichzeitig sind sie den Vorgaben, dem Druck von „oben“, von ihren übergeordneten Vorgesetzten ausgesetzt. Diese Erwartungen können entgegengesetzt sein. Übergeordnete Vorgesetzte erwarten Aufgabenerfüllung, Entscheidungsfreude, Leistung und Erfolg, die Mitarbeiter wünschen sich möglichst wenig Leistungsdruck, keine Entscheidungsvorgaben, sie wollen freie Hand. Die Führungskraft soll beiden Erwartungen gerecht werden.

Interrollenkonflikte innerhalb einer Person

Eine andere Art von Konflikten innerhalb einer Person entsteht dann, wenn ein und dieselbe Person verschiedene Rollen zu erfüllen hat, die einander behindern (z.B. die Rolle als Mutter oder Vater und die Rolle als Führungskraft). Diese Rollen haben die Tendenz, miteinander zu „konkurrieren“. In der Regel schluckt diese Auseinandersetzung viel Energie und erschwert die Handlungsfähigkeit. Solche Konflikte sind ein Bestandteil der Realität und somit nicht abzuschaffen.

⁹⁰⁾ Vgl. Kapitel 3.5 Der Umgang mit Konflikten.

3.5.4.2 Die interpersonale Betrachtungsebene

Konflikte spielen sich zwischen Menschen ab. Die interpersonale Ebene ist der Wahrnehmung am ehesten zugänglich. Führungskräfte werden oft in Konfliktsituationen anderer einbezogen. Dabei sind sie stark auf Ihre Wahrnehmungsfähigkeit angewiesen, denn es gehört zu ihren Aufgaben, rechtzeitig (und richtig) auf die feinen Signale von Spannungen zu reagieren. Wahrnehmungsfähigkeit und Wissen um Konfliktmechanismen sind zwei wichtige Säulen für Konfliktprävention und -lösung.

Bei der Diagnose von Konflikten ist es wichtig, alle Wahrnehmungsorgane, alle verfügbaren Sinne zu gebrauchen. Wahrnehmung hat bei der Konflikt-diagnose nicht nur auf das Was zu achten, sondern noch viel mehr auf das Wie.⁹¹⁾ Die Wahrnehmungsfähigkeit der Menschen scheint, vor allem in unserem Kulturkreis, weitaus weniger entwickelt zu sein als die Denkfähigkeit. Dies ist für die praktische Konfliktbewältigung eine große Schwäche. Für jede Führungskraft ist daher ständige Schulung der Wahrnehmungskompetenzen, speziell in Bezug auf eigene Gedanken, Mutmaßungen, Gefühle und Willensregelungen, wichtig und notwendig.

3.5.4.3 Konflikteskalation

Ein wichtiges Konfliktbarometer auf der interpersonalen Ebene bildet das Eskalationsmodell in welchem neun Konfliktstufen⁹²⁾ unterschieden werden. Das Erkennen der jeweiligen Stufen ermöglicht den Einsatz sinnvoller Interventionsstrategien:

- Moderation,
- Prozessbegleitung,
- Schiedsverfahren,
- Machteingriff.

3.5.4.4 Organisationale Betrachtungsebene von Konflikten

Bei Konflikten in Organisationen tendiert man dazu, sehr schnell Konflikte nur auf der persönlichen Ebene zu sehen. Dabei wurzeln die Konflikte oft

⁹¹⁾ Vgl. Glasl, F.: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 87., aktual. u. erg. Aufl.; Bern: Stuttgart: Wien: 2004, S. 39.

⁹²⁾ Vgl. Glasl, F.: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 87., aktual. u. erg. Aufl.; Bern: Stuttgart: Wien: 2004, S. 233-302.

in organisatorischen Unstimmigkeiten bzgl. Aufgabe, Struktur und Kultur. Wenn Konflikte spürbar werden, ist es ratsam, zunächst den organisatorischen Bereich nach möglichen Schwachstellen zu überprüfen.

3.5.5 Die Lösung von Konflikten

Folgend werden einige Strategien für eine konstruktive Konfliktlösung beschrieben.

3.5.5.1 Rolle im Konfliktgeschehen

Für Führungskräfte stellt sich als Erstes die zentrale Frage nach der Rolle im Konfliktgeschehen und damit auch nach

- Sachebene – Grad der Betroffenheit hinsichtlich der Sach- und Interessenlage und
- Beziehungsebene – Beziehungen und emotionaler Nähe und Distanz.

Je nachdem, ob Führungskräfte selbst Teil des Konfliktes sind oder nicht, stellt sich die Ausgangslage und damit die Frage nach der jeweiligen Lösungsstrategie ganz unterschiedlich dar.

Führungskräfte als Teil des Konfliktes kann es in verschiedenen Variationen geben, etwa:

- im Konflikt mit einer vorgesetzten Person oder Stelle;
- im Konflikt mit einem bzw. einer Gleichgestellten;
- als Teil einer Partei in einem Konflikt unter Kolleginnen und Kollegen;
- im Konflikt gegen das ganze unterstellte Team;
- als Teil einer Partei im Konflikt des Teams, das er oder sie leitet.

Sind Führungskräfte nicht Teil des Konfliktes, so kann diese etwa die Rolle eines Coach in Erwägung ziehen. Dabei sollten verschiedene Faktoren bei der Entscheidung mitberücksichtigt werden, z.B. die konkrete Situation, der Eskalationsgrad und die Vorgeschichte, die Nähe bzw. Distanz zu einzelnen Konfliktparteien, Vorerfahrungen, Beratungskompetenzen usw.

Unabhängig von den jeweiligen Rollen der Beteiligten lassen sich verschiedene Arten der Konfliktregulation und entsprechende Strategietypen unterscheiden.

3.5.5.2 Konfliktregulationen

Autonome Anwendung von Strategien

Die Konfliktparteien übernehmen im Rahmen einer Selbstregulierung selbst die Verantwortung für die Lösung. Dies gelingt umso besser, wenn Vertrauen in die eigenen kreativen Lösungsmöglichkeiten besteht, Fähigkeiten zur Kommunikation wie auch zur Introspektion entwickelt und die Umweltbedingungen günstig sind.

Macht: Der mächtigere Konfliktpartner oder eine Drittpartei erzwingt eine Lösung, indem er bzw. sie entsprechende Machtmittel einsetzt (Gewalt, Geld, Beziehungen usw.).

Recht: Es wird entschieden, wer im Recht ist, wobei diese Verfahrensweise Rechtssatzung, -mittel und -instanzen voraussetzt.

Interessen: Die Konfliktpartner eruieren ihre Wünsche, Bedürfnisse und Interessen und handeln einen entsprechenden Ausgleich aus.

Eine andere Einteilung ist die Unterscheidung in Strategien, welche die Konfliktparteien mittels Dritt-Partei-Interventionen anwenden ist die

Dritt-Partei-Intervention: Sie können, wie bei der sachorientierten Methode, als freiwillige Konfliktregelungsstrategie eingesetzt werden. Wichtig dabei ist, dass die dritte Partei selbst weder spezifisches Interesse an bestimmten Lösungen, noch unterschiedliche Loyalitäten für eine Seite hat. Es besteht auch die Möglichkeit, dass nur in bestimmten Phasen der Konfliktverhandlung eine außenstehende Instanz einbezogen wird (z.B. für die Bewertung von verschiedenen Lösungen).

Je nach Eskalationsgrad kann eine Dritt-Partei-Intervention unumgänglich sein, um eine Lösung herbeizuführen oder zumindest die Chancen dafür zu erhöhen.

4. Die Anwendung von mediativen Elementen zur Konfliktprävention und -lösung

Führungskräfte sollten eine Schlichterfunktion bei der Handhabung von Demotivationskonflikten einnehmen können, sofern unbefangenes und gerechtes Verhalten die notwendige Akzeptanz sichert. In ihrer Schiedsrichterrolle klärt die Führungskraft z.B. Ursachen von Demotivationskonflikten oder mehrdeutige Interpretationen von Verantwortlichkeiten. Immer wieder auftretende oder unlösbare Demotivationskonflikte oder eine fehlende Bereitschaft zur Konfliktüberwindung der Konfliktparteien erfordert ein direktes Eingreifen der Führung.

Die Anwendung von mediativen Elementen zur Konfliktprävention und -lösung kann manifeste⁹³⁾ Demotivationskonflikte vermeiden, beenden oder mindern. Denn Konflikte können eskalieren und so Demotivation noch verstärken und hohe Folgekosten bewirken. Nicht Demotivationskonflikte als solche stellen eine Bedrohung dar, sondern die Ineffizienz dauerhafter Verdrängung bzw. mangelnder Verarbeitung. Konflikte werden durch folgende Verhaltensweisen verdrängt oder umgangen:

- Rückzug (z.B. durch Anpassung des Anspruchsniveaus, Isolation oder Distanzierung der Betroffenen);
- Ausweichen (z.B. durch Vermeiden, Umleiten, Verschieben oder aktives Leugnen von offenbaren Demotivationskonflikten);
- Gleichgültigkeit (z.B. durch passives Ignorieren von akuten Demotivationskonflikten);
- unreife Konfliktbewältigung (fauler Kompromiss, Ersatzlösungen, projizierende Abwehrmechanismen).

Solche Verdrängung löst nicht die zugrunde liegenden Ursachen und Probleme. Unausgesprochene und ungelöste innerbetriebliche Demotivationskonflikte beeinträchtigen einen kooperativen und produktiven Arbeitsablauf. Auch latente⁹⁴⁾ Konflikte wirken indirekt demotivationsverstärkend.

⁹³⁾ Anm.: Manifest ist der Konflikt, wenn er sich auch in Konfliktverhalten äußert, das für die Gegenpartei benachteiligende Wirkung hat.

⁹⁴⁾ Anm.: Von latenten Konflikten wird gesprochen, wenn zwar in der objektiven Position der Konfliktparteien und in ihren Zielen Gegensätze vorliegen, diese aber nicht zu feindseligen Verhalten geführt haben.

Überwindung der Konfliktverdrängung heißt deshalb das Ziel, um zu einer nachhaltigen Konfliktlösung bzw. einem Konfliktoptimum zu kommen. Dies kann durch folgende Schritte erreicht werden:

- offenes Aussprechen von Gedanken und Gefühlen;
- gemeinsames Rekonstruieren der dynamischen Episoden vor und während des Konfliktes im Zusammenhang mit seinem Ursache-Wirkungskontext;
- aufzeigen, wie sich Demotivationskonflikte manifestieren und welches Eskalationspotenzial sie mit sich bringen;
- vorausschauendes Bedenken möglicher Implikationen und Auswirkungen von Demotivationskonflikten als Vermeidungsstrategie.

Haben Führungskräfte ein Konfliktbewusstsein und entwickeln sie einen konstruktiven Umgang mit Konflikten, wird eine Lösung von Demotivationskonflikten gefördert. Wie diese konkret ausgetragen und gehandhabt werden, hängt von den Persönlichkeitsfaktoren der Beteiligten und von den Fähigkeiten, welche Führungskräfte zur Anwendung von mediativen Elementen zur Konfliktprävention und -lösung besitzen, ab.

4.1 Begriff Prävention

Wie folgende Definition von Prävention es ausdrückt, setzt zielgerichtete Entscheidungen zu Sach-, Sozial- und Zeitdimensionen voraus: „*Prävention meint die systematische Vermeidung von Störungen bzw. Vorbeugung oder Verringerung von Risikofaktoren. Damit sind vorbeugende Maßnahmen gegen das Auftreten von Demotivation und deren Wirkungen gemeint. Sie sollte sich besonders auf potenzielle hochwirksame Demotivatoren konzentrieren.*“⁹⁵⁾ Dies bedeutet auch, dass das Potenzial von Prävention sich erst entfaltet, wenn es aus der Sichtweise der handelnden Personen und des Organisationssystems begriffen wird.

Demotivation ist nicht generell zu vermeiden. Stärkere Demotivatoren (bzw. dessen Vermeidungspotenzial) sind deshalb rechtzeitig zu erkennen. Und bei akuten Störungen sollte bald und gezielt darauf kollektiv, zielgruppenorientiert und v.a. individuell reagiert werden. Denn viele der möglichen

⁹⁵⁾ Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 287.

Störfaktoren sprechen intrinsische Demotivatoren (z.B. Arbeitsinhalte) an, welche die Arbeitsfreude und Leistung stark beeinträchtigen können.

Wie die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen zeigten, wird zwischen potenziellen und aktuellen Motivationsbarrieren unterschieden. Die potenziellen Motivationsbarrieren verweisen in dieser Untersuchung auf eine hohe Demotivationsgefährdung hin. Da sie akut werden können, erfordern sie eine besondere Aufmerksamkeit und spezifische Präventionsmaßnahmen. Die aktuellen Barrieren zeigten eine Betroffenheit durch aktuelle Demotivationserfahrungen oder -situationen im beruflichen Alltag an.⁹⁶⁾

Eine Prävention sollte sich auf potenzielle Barrieren konzentrieren. Bei den wichtigsten potenziellen Demotivatoren handelt es sich in dieser Untersuchung um Beziehungsaspekte. Dazu gehören die Sachbeziehung zu Arbeitsinhalten sowie intrinsisch und persönlich relevante Sozialbeziehungen (direkter Vorgesetzte, Kollegen, persönliches Leben).

4.2 Mediative Elemente

Damit Führungskräfte Präventionen und Lösungen auch in der Praxis umsetzen können, bietet sich die Anwendung mediativer Elemente an. Dabei kommen einzelne

- Grundsätze bzw.
- Verfahrensschritte

der Mediation zur Anwendung.

Die Anwendung mediativer Elemente stellt für die Konfliktbeteiligten durchaus ein herausforderndes Instrument dar, weil diese auf Eigenverantwortung und Selbstbestimmung abzielen. Wird diese Herausforderung angenommen, könnten in den meisten Fällen nachhaltige und für alle beteiligten Personen akzeptable Lösungen gefunden werden.

Im Folgenden sind die Grundsätze der Mediation zusammengefasst:⁹⁷⁾

- Freiwilligkeit: es müssen alle Beteiligten wollen;
- Eigenverantwortlichkeit: jede/r spricht für sich selbst;

⁹⁶⁾ Vgl. Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 180.

⁹⁷⁾ Vgl. <http://www.taschler.at/1079216.htm> [16.04.2007, 15:10]

- Fairness: die vereinbarten Spielregeln sind für alle Beteiligten verbindlich;
- Offenheit zwischen den Beteiligten: je mehr Informationen, desto mehr Chancen und Möglichkeiten für positive Veränderungen;
- Vertraulichkeit nach außen: alle Informationen an Dritte werden nur im Konsens weitergegeben;
- Zukunftsorientierung: Fokussierung muss auf Lösungen und zukünftige Beziehungen gerichtet sein.

In der praktischen Anwendung sollten es folgende Schritte sein:

- **Themensammlung und Interessenfindung:** Alle Beteiligten stellen ihre Streitpunkte und Anliegen im Zusammenhang dar, sodass die Themen und Konfliktfelder gesammelt und für die weitere Bearbeitung strukturiert werden können. Dies bedeutet für die Praxis, dass gemeinsame Ziele zur Bewältigung von Demotivationskonflikten benannt werden und erst dann auf Details eingegangen wird.
- **Erarbeitung von Positionen und Interessen der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen:** Alle Konfliktparteien haben die Möglichkeit, ihre Sicht und die Hintergründe des Konflikts umfassend darzustellen. Informationen, Daten und Wahrnehmungen werden ausgetauscht, bevor auf die unterschiedlichen und gemeinsamen Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Betroffenen vertieft eingegangen und damit der Konflikt umfassend erhellt werden kann. Dabei kommen neben den Positionen der Konfliktparteien deren Hintergründe, Ziele, Interessen, Emotionen und Identitätsaspekte (Rollen, Selbstbild) zum Vorschein. Dies bedingt ein offenes Aussprechen von Gedanken und Gefühlen, die mit Demotivationskonflikten einhergehen, was wiederum eine vertrauensvolle Atmosphäre voraussetzt. Ebenfalls äußerst wichtig ist das gemeinsame Rekonstruieren der dynamischen Episoden vor und während des Konfliktes im Zusammenhang mit seinem Ursache-Wirkungskontext. Dies setzt auch voraus, dass kein Element des Endergebnisses endgültig gebilligt werden kann, bevor nicht alle Punkte der Demotivationskonflikte diskutiert wurden. Damit kann man auch früher diskutierte Punkte mit den späteren vergleichen.
- **Konfliktanalyse durch gefühlsgeladenen Konfliktausdruck ergänzen:** Auch wenn die Verhandlungen sachlich geführt werden, löst gerade eine rationale Argumentation bei der Gegenseite oft nicht die notwendige Betroffenheit aus, die sie zum Einlenken bewegt. Dies können jedoch emotionale Äußerungen erreichen: z.B. wie sehr die momentane De-

motivationsituation belastet oder wie man sich durch die Gegenpartei persönlich missverstanden oder angegriffen fühlt.

- **Rollentausch praktizieren:** Hierbei formieren die Beteiligten die Standpunkte der jeweiligen Gegenpartei. Dies erhöht das Verständnis für die Position der Gegenpartei, weil man sich differenziert mit deren Demotivationsproblemen und Argumenten auseinandersetzen muss.
- **Aushandeln von Vereinbarungen zwischen den Konfliktparteien und deren schriftliche Fixierung:** Dies ist die kreative Phase der Ideenfindung, um unterschiedliche Lösungsoptionen, ev. in Form eines Brainstormings, zu entwickeln. Die Bewertung der Optionen, die Entscheidung im Wege von Konsens sowie die Vorbereitung einer verbindlichen Abschlussvereinbarung sollten in diesem Schritt im Mittelpunkt stehen.
- **Formulieren lösungs- und zukunftsorientierter Fragen:** Hierbei regeln die Konfliktparteien in einer (oft schriftlichen) Abschlussvereinbarung die Regelung des Konfliktes. So werden im Laufe einer Mediation aus den Konfliktparteien eventuell Personen, die wieder kooperativer miteinander umgehen können. Dabei geht es darum, den Praxistransfer wahrscheinlicher zu machen, damit ‚Rückfälle‘ in konfliktöse Situationen geringere Folgen nach sich ziehen. Dabei muss in vorangegangenen Schritten vorausschauendes Bedenken möglicher Implikationen und Auswirkungen von Demotivationskonflikten als Vermeidungsstrategie erarbeitet worden sein.

Um aber diese praktischen Schritte überhaupt erfolgsversprechend anwenden zu können, ist es wichtig, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen der Führungskraft und den einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, also den Konfliktparteien, besteht.

In diesem Zusammenhang müssen Führungskräfte gewisse Voraussetzung zur Anwendung, sogenannte Soft Skills, besitzen.⁹⁸⁾

4.3 Prävention gegen Demotivation

Wie könnten präventive Massnahmen durch die Anwendung mediativer Elemente im Bezug auf Demotivation aussehen? Im Pilotprojekt wurde die Führungsbeziehung als zweitwichtigster potenzieller Demotivator erkannt. Daraus ist zu schließen, dass eine präventive positive Beziehungsgestaltung noch wesentlich verstärkt werden muss.

⁹⁸⁾ Vgl. Kapitel 4.5 Spezielle Soft Skills als Anwendungsvoraussetzung.

Dies verlangt von Führungskräften, schon auf schwache Signale zu achten. Dabei sind aufmerksames Wahrnehmen, Reflektieren, Kommunizieren und Evaluieren besonders wichtig. Zunehmend wichtig in der Prävention durch Führungskräfte ist die Förderung von Vertrauen.⁹⁹⁾

Je mehr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Vorgesetzten als unterstützend wahrnehmen, desto weniger wird Demotivation auftreten und sich verbreiten. Diese Unterstützung zeigt den Mitarbeitern und den Mitarbeiterinnen, dass sie von ihren Vorgesetzten auch als Person geschätzt werden. Eine präventive und unterstützende Führungskraft sollte dabei folgende Fehler vermeiden:

- Rat geben ohne zu verstehen;
- Neubestimmung der Beziehung ohne Einstellungswandel, d.h. Meinung, Vision und Vorbild würden genügen;
- fehlende Übereinstimmung von Werten mit der Gestaltung von Arbeitsprozessen bzw. -strukturen.

Demotivation kann auch durch Anerkennung vorgebeugt werden, denn sie

- vermittelt Gefühle, wertvolle Beiträge zu leisten;
- bestätigt sinnvolle Arbeitsinhalte;
- beteiligt Mitarbeiter vertrauensvoll und partnerschaftlich an Entscheidungsprozessen;
- vermittelt „ownership“ mit Arbeit und Arbeitsumgebung;
- unterstützt wechselseitigen Respekt;
- gibt spezifische Rückmeldungen über die Leistungen des Einzelnen, der Abteilung oder der Organisation;
- feiert gute Leistungen und Erfolge;
- honoriert Wachstums- und Lernprozesse;
- ermutigt zu neuen Ideen und Initiativen.

4.4 Demotivationsabbau bzw. Remotivierung durch Vertrauen

Eine weitere Möglichkeit von Führungskräften zum Demotivationsabbau und zur Remotivierung stellt der Umgang mit Vertrauen dar.

⁹⁹⁾ Vgl. Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 296.

Das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten stellt im Pilotprojekt die zweitstärkste potenzielle und eine mittelstarke aktuelle Motivationsbarriere dar. In diesem Zusammenhang ist Vertrauen eine grundlegende Dimension menschlichen Zusammenlebens und Bedingung sowie Folge prosozialer Führungsbeziehungen. Für Vertrauen ist spezifisch, dass es oft an eindeutigen, verbal fixierten Vereinbarungen von Leistung und Gegenleistung fehlt.

Der wesentliche Vorteil von Vertrauen als Steuerungsmedium zeigt sich gerade in Situationen mit hoher Unsicherheit, wie sie bei Versuchen einer Demotivationsüberwindung und Remotivation auftreten. Wechselseitiges Vertrauen fördert die Demotivationsüberwindung durch:¹⁰⁰⁾

- größere Offenheit gegenüber Austausch von Ideen und Gefühlen sowie dem Einfluss anderer Personen. Demotivierte lassen sich über vertrauensfundierte Beziehungen zu Kollegen oder Vorgesetzten eher in ihrem Verhalten anregen und beeinflussen;
- weniger Angst, dass Selbstöffnung missbraucht werden könnte. Demotivierte teilen dann eher ihre Schwierigkeiten und Probleme mit, ohne zu befürchten, deswegen benachteiligt zu werden;
- durch Misstrauen blockierte Energien (z.B. durch stärkeres Absicherungsverhalten, Stress) können für produktive Lernmöglichkeiten und Selbstremotivierung verwendet werden;
- erhöhte Bereitschaft von Vorgesetzten, richtige und pünktliche Informationen sowie Ressourcen bereitzustellen, verringern Missinterpretationen. Bei Organisationen, deren Klima vertrauensvoll gestaltet ist, kommt es eher zu einer konstruktiven Konfliktlösung bei Demotivationsproblemen, einschließlich einer höheren Bereitschaft zur Selbstkritik;
- erhöhte Problemlösungsfähigkeit (z.B. zur gemeinsamen Aufdeckung von Remotivationschancen);
- intensivere und gemeinschaftliche Suche nach alternativen Handlungsmöglichkeiten (z.B. durch erhöhten Lerntransfer oder kreative Remotivationsideen);
- erschließen von Überwindungsmöglichkeiten und Remotivationsinitiativen, die ohne Vertrauen unzugänglich bleiben würden;

¹⁰⁰⁾Vgl. Wunderer, R./Küpers, W.: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden; München: 2003, S. 421.

- größere Akzeptanz bei der Umsetzung von Problemlösungen zur Demotivationsüberwindung und Remotivation, da wechselseitige Abhängigkeiten leichter akzeptiert werden.

Die Fähigkeit und Bereitschaft zu vertrauen wird in vorherigen Sozialisationsphasen erworben. Solche Vertrauensdisposition entzieht sich daher direkter Beeinflussbarkeit. Ansatzpunkte liegen eher bei der Entwicklung bzw. Sicherung der Vertrauenswürdigkeit der Zielperson bzw. Führungskraft.¹⁰¹⁾

Vertrauen steht in einem sozialen Zusammenhang, der auf das eigene Selbstbild, die Selbstverpflichtung und die Bereitschaft verweist, soziale Normen und moralische Standards zu akzeptieren.

4.5 Spezielle Soft Skills als Anwendungsvoraussetzung

Waren es noch bis vor kurzem die berufliche Qualifikation, das fachliche Können und Know-how, quasi die Hard Skills eines Menschen, die im Zentrum des Interesses von Arbeitgebern und Arbeitsmärkten standen, so sind es zunehmend die Soft Skills bzw. Schlüsselqualifikationen oder Kompetenzen.

Schlüsselqualifikationen sind nicht arbeitsplatzbezogen. Bestimmte praxisbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sollen einen Mitarbeiter oder eine Führungskraft vielmehr befähigen, sich auf viele sehr unterschiedliche Anforderungen, Funktionen und Positionen rasch einzustellen und sie erfolgreich zu bewältigen. Sie beruhen auf Persönlichkeitsmerkmalen und zeigen sich in bestimmten Einstellungen und Verhaltensweisen, die mit den psychisch-geistigen Funktionen die Person bzw. Persönlichkeit eines Menschen ausmachen. Im Arbeitsleben gelten sie als überfachliche Kompetenz des Mitarbeiters, die sich aufteilen lässt in Handlungs- und Methoden-Kompetenz, Personale und Soziale Kompetenz. Diese Teilkompetenzen können nicht scharf getrennt werden. Sie beeinflussen sich wechselseitig.¹⁰²⁾

Das Kompetenzkonzept sollte nur benutzt werden, wenn der Komplexitätsgrad der Anforderungen wirklich hoch genug ist. Darunterliegende Anforderungen können im Prinzip automatisiert durch Fertigkeiten (skills)

¹⁰¹⁾Vgl. Kapitel 3.4 Vertrauen als Schlüsselqualifikation.

¹⁰²⁾Vgl. Lang, R.W.: Schlüsselqualifikationen. Handlungs- und Methodenkompetenz, Personale und Soziale Kompetenz, 1. Aufl.; München: 2000, S. 36.

bewältigt werden. Die Grenze zwischen Fertigkeiten und Kompetenzen ist allerdings unscharf.¹⁰³⁾

Soft Skills ergänzen bzw. werden gegenübergestellt den sogenannten Hard Skills, die fachliche Kompetenzen bzw. die klassische Berufsausbildung umfassen. *„Der Begriff Soft Skills umfasst eine nicht genau definierte Reihe von menschlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Persönlichkeitszügen, die für das Ausüben eines Berufs auf (Mitarbeiter und) Kunden bezogen nötig oder förderlich sind.“*¹⁰⁴⁾

Fachwissen ist wichtig, aber heute bei weitem nicht genug. Deshalb rufen immer mehr Unternehmen nach Soft Skills, sozialer Kompetenz und Schlüsselqualifikationen. Es geht darum, die zwischenmenschliche Arbeit so professionell und kompetent wie möglich zu gestalten. Dazu sind neben dem Fachwissen eine Reihe von persönlichen Eigenschaften, Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten notwendig, besonders aus dem Bereich der Kommunikation und Motivation. Einiges davon lässt sich nicht gezielt lernen, sondern ist eine Sache von Lebens- und Berufserfahrung. Vieles allerdings lässt sich trainieren und erfolgreich in die Praxis umsetzen.

Für den Autor der vorliegenden Arbeit waren fünf Soft Skills für den empirischen Teil von Relevanz.¹⁰⁵⁾ Ausgangspunkt für diese Reduzierung der Vielzahl von Soft Skills waren sechs übergreifende Kompetenzfelder: Soziale Kompetenz, Kommunikative Kompetenz, Personale Kompetenz, Führungskompetenz, Umsetzungskompetenz und Mentale Kompetenz.

Die fünf Soft Skills lassen sich in der Regel, wie in Abb. 12, mehreren dieser Kompetenzfelder zuordnen. Beispiel: Empathie findet sich sowohl im Kompetenzfeld Soziale Kompetenz, Kommunikative Kompetenz als auch im Rahmen der Führungskompetenz. Dies liegt im übergreifenden Charakter vieler Soft Skills begründet.

¹⁰³⁾Vgl. Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L.: Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis; Stuttgart: 2003, S. XXXI.

¹⁰⁴⁾http://de.wikipedia.org/wiki/Soft_Skills [19.05.2007, 07:15].

¹⁰⁵⁾Vgl. Kapitel 5.3 Operationalisierung der ausgewählten Soft Skills.

Soft Skills	Soziale Kompetenz	Führungs-kompetenz	Kommunikative Kompetenz	Personale Kompetenz
Konflikt-fähigkeit	✓	✓	✓	
Kritikfähig-keit	✓	✓		
Motivierungs-vermögen	✓	✓		
Empathie	✓		✓	✓
Menschen-kennntnis	✓			✓

Abb. 12: Zuordnung der Soft Skills zu den Kompetenzfeldern

Soft Skills oder „Softskills“ sind Fähigkeiten, Fertigkeiten, Eigenschaften und auch Einstellungen von Menschen, die neben reiner Allgemeinbildung, Fach- und Faktenwissen ihren persönlichen, beruflichen und privaten Erfolg bestimmen. Die Begriffe Skills und Kompetenzen werden in dieser Arbeit weitgehend synonym verwendet.

Fähigkeiten bezeichnen verfestigte Systeme verallgemeinerter psychophysischer Handlungsprozesse, einschließlich der zur Ausführung einer Tätigkeit oder Handlung erforderlichen inneren psychischen Bedingungen und der lebensgeschichtlich unter bestimmten Anlagevoraussetzungen erworbenen Eigenschaften, die den Tätigkeits- und Handlungsvollzug steuern, um auf einem bestimmten Gebiet Leistungen höheren Grades zu erbringen. Man unterscheidet oft allgemeine (z.B. abstraktions- oder flexibilitätsbezogene), bereichsspezifische (z.B. allgemeine körperlich-sportliche, sprachliche, logisch-mathematische, künstlerische) und berufsspezifische (z.B. spezielle technische, handwerkliche, künstlerische) Fähigkeiten. So spricht man z.B. von musikalischen oder mathematischen Fähigkeiten einer Person. Diese Fähigkeiten werden Menschen aufgrund beobachtbaren Verhaltens zugeschrieben und ob jemand mit seinen guten Fähigkeiten tatsächlich besondere Leistungen erbringt, hängt wesentlich von Möglichkeiten der Förderung und des Trainings ab.¹⁰⁶⁾

¹⁰⁶⁾Vgl. Der Brockhaus: Psychologie: Fühlen, Denken und Verhalten verstehen; Mannheim [u.a.]: 2001, S. 156.

Im Unterschied zur Begabung, bei der die angeborenen Bedingungen (einschließlich einer gewissen Variationsbreite für frühe Anreize der Umwelt) im Vordergrund stehen, schließt die Fähigkeit gleichwertig auch solche Bedingungen ein, die auf Lernprozesse zurückgehen. Fähigkeiten werden letztlich durch die Tätigkeiten und Tätigkeitsbereiche definiert, denen sie zugeordnet werden.¹⁰⁷⁾ Fähigkeiten sind folglich handlungszentriert. Sie können sich gleichermaßen auf konvergent-anforderungsorientierte und auf divergent-selbstorganisative Handlungssituationen beziehen.

Fertigkeiten bezeichnen durch Übung und Formung erworbenes Können oder eine gesteigerte Fähigkeit. Sie sind relativ verfestigte und automatisierte Tätigkeitskomponenten, die häufig unbewusst umgesetzt werden und meist im Rahmen anderer Lernprozesse und in stereotypen beruflichen Anforderungsbereichen, auch im kognitiven Bereich miterworben werden, wie beim Lesen, Schreiben, Auswendiglernen, Multiplizieren oder Kopfrechnen in der Schule.¹⁰⁸⁾ Fertigkeiten haben das individuelle Verhalten, den psychophysischen Tätigkeits- und Handlungsprozess als Ganzes im Blick. In der Berufsausbildung erfolgt ein besonderes Training der für den zukünftigen Beruf notwendigen Fertigkeiten. Diese sind durch Übung erworbenes Können sowie eine gesteigerte Fähigkeit. Fertigkeiten können als relativ verfestigte und automatisierte Tätigkeitskomponenten, häufig ohne ständige Steuerung und Kontrolle durch das Bewusstsein, aufgefasst werden. Im Allgemeinen werden Fertigkeiten im Rahmen anderer Lernprozesse miterworben. Im Rahmen der Berufsausbildungen in Handwerk und Industrie und beim Anlernen von ungelernten Arbeitern findet eine besondere Fertigkeitsschulung (geregelt Üben bestimmter Verrichtungen) je nach der auszuübenden Tätigkeit statt.¹⁰⁹⁾ Sie sind handlungszentriert. Sie erfassen vor allem das Verhalten in konvergent-anforderungsorientierten Handlungssituationen.

Eigenschaften sind relativ konsistente und generelle Verhaltensdispositionen, die die Grundlage der Persönlichkeitsstruktur darstellen und die individuelle Ausprägung und Konstanz des Verhaltens über verschiedene

¹⁰⁷⁾Vgl. Brockhaus: Brockhaus-Enzyklopädie. Bd. 7. Ex - Frt., 19., völlig neu bearb. Aufl.; Mannheim: 1988b, S. 60.

¹⁰⁸⁾Vgl. Der Brockhaus: Psychologie: Fühlen, Denken und Verhalten verstehen; Mannheim [u.a.]: 2001, S. 164.

¹⁰⁹⁾Vgl. Brockhaus: Brockhaus-Enzyklopädie. Bd. 7. Ex - Frt., 19., völlig neu bearb. Aufl.; Mannheim: 1988b, S. 228.

Situationen und Zeitpunkte hinweg gewährleisten. Die Ausprägung der Eigenschaften erfolgt im Verlaufe der Entwicklung und ist ein Produkt der Wechselwirkung zwischen Vererbungs- und Umweltkomponenten.¹¹⁰⁾ Diese sind nicht direkt beobachtbar, sondern aus dem Verhalten zu erschließen. Dazu werden Persönlichkeitstests oder Methoden der Beobachtung benutzt. Eigenschaften oder Persönlichkeitsmerkmale sind somit Grundeinheiten der Persönlichkeitsorganisation. Sie werden meist in mehrere Hauptgruppen unterteilt: Die Kardinaleigenschaften sind die in der Persönlichkeit dominierenden zentralen Dispositionen, z.B. Leistungswille, Geltungsdrang, Hilfsbereitschaft, Schüchternheit oder Angst. Spezifische Eigenschaften, die Handlungen innerhalb bestimmter Grenzen festlegen, nennt man Sekundäreigenschaften. Alle Eigenschaften zusammen bilden die Struktur der Persönlichkeit, aus der sich das Verhalten eines Menschen, seine Reaktion auf bestimmte Umweltbedingungen z.T. vorhersagen lässt.¹¹¹⁾ Eigenschaften sind primär subjektzentriert. Auch sie sind zugleich im Bereich der konvergent-anforderungsorientierten, wie auch in dem der divergent-selbstorganisativen Handlungssituationen, angesiedelt.

¹¹⁰⁾Vgl. Brockhaus: Brockhaus-Enzyklopädie, Bd. 6. Ds - Ew., 19., völlig neu bearb. Aufl.; Mannheim: 1988a, S. 154.

¹¹¹⁾Vgl. Der Brockhaus: Psychologie: Fühlen, Denken und Verhalten verstehen; Mannheim [u.a.]: 2001, S. 120.

5. Empirie

Um die zweite Hypothese zu überprüfen wurde eine Erhebung (Empirie) angewandt, welche mit folgenden Schritten umgesetzt wurde.

5.1 Untersuchungsgegenstand

Im Vordergrund steht das Interesse, im Kontext von Konfliktprävention und -lösung herauszufinden, welche Erwartungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an Führungskräfte haben und wie sich Führungskräfte selbst einschätzen. Die Untersuchung wird auf Basis einer Ist-Stand Erhebung durchgeführt und bezieht sich auf die Zielgruppen Jahrgänge des Fachhochschul-Diplomstudienganges „Militärische Führung“ des Bundesministeriums für Landesverteidigung. Da dieser Studiengang einen Teil der Truppenoffiziersausbildung des Österreichischen Bundesheers darstellt, können diese Zielgruppen als angehende militärische Führungskräfte beschrieben werden.

Die Untersuchung wurde an vier Erhebungseinheiten binnen einer Woche durchgeführt. Die Erhebungseinheiten (Einh) 1 bis 3 werden gebildet durch den 1., 2. und 4. Jahrgang (Jg.). Die Einh 4 bilden die Teilnehmer eines Lehrganges mit universitärem Charakter (LuCh) für Bedienstete des Österreichischen Bundesheeres.

5.2 Hypothese

Diese Untersuchung soll in erster Linie einen Ist-Zustand im Bezug auf bestimmte Fähigkeiten wiedergeben. Folgend die untersuchungsleitende Hypothese:

Eine Führungskraft braucht eine Reihe von grundlegenden Fähigkeiten, insbesondere Kritikfähigkeit, Motivierungsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Empathie und Menschenkenntnis, um mediative Elemente zur Konfliktprävention und -lösung gezielt anwenden zu können.

Die unabhängigen Variablen sind im vorliegenden Fall Geschlecht, Semesteralter (Erhebungseinheiten 1-3 aufsteigend) sowie Truppenoffiziere (LuCh) und die abhängigen Variablen Kritikfähigkeit, Motivierungsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Umgang mit Empathie, Umgang mit Menschenkenntnis, Umgang mit Konfliktlösungsfähigkeit, grundlegende Fähigkeiten zur Verbesserung der Motivation sowie Vertrauen schaffendes

Verhalten/Fähigkeiten/Eigenschaften. Es wurde bewusst auf eine biografische Datenerhebung verzichtet, da für den Umfang der vorliegenden Arbeit die Erhebung von Häufigkeiten der abhängigen Variablen aus der Sicht des Untergebenen und aus der Sicht des Vorgesetzten in Personalunion als ausreichend beurteilt wurde.

Die Arbeitshypothesen lauten wie folgt:

- Die Konfliktlösungsfähigkeit aus der Sicht der Untergebenen unterscheidet sich wesentlich von der aus der Sicht der Vorgesetzten.
- Vorgesetzte verbessern die Motivation der Untergebenen durch Motivierungsfähigkeit.
- Vorgesetzte schaffen Vertrauen durch eindeutig eingeschätztes Verhalten, erkennbare Fähigkeiten sowie Eigenschaften.

5.3 Operationalisierung der ausgewählten Soft Skills

Folgend wird die Handlungsanweisung zur Anwendung der verwendeten Begriffe dargestellt. Dabei werden die ausgewählten Fähigkeiten als sogenannte Indikatoren¹¹²⁾ näher beschrieben und die beobachtbaren Sachverhalte dargestellt. Die einzelnen Indikatoren werden mit Abkürzungen dargestellt damit sie in der Auswertung und in der Interpretation leichter nachvollziehbar sind.¹¹³⁾

5.3.1 Kritikfähigkeit

Kritikfähigkeit¹¹⁴⁾ ist das Ergebnis aus der Fähigkeit (Können), Bereitschaft (Wollen) und praktischen Umsetzung (Tun), um konstruktive Kritikgabe und Kritiknahme zu verstehen.

- In der Lage sein, anderen Menschen strukturiert und konstruktiv Rückmeldung über ihre Arbeit zu geben. (KRIT11)
- Berechtigte Kritik so formulieren können, dass diese beim Empfänger auch ‚ankommt‘ und nicht abgewehrt wird. (KRIT12)
- Es gelernt zu haben, Personen und Sachen im Rahmen von Feedback und Kritik zu trennen. (KRIT13)

¹¹²⁾Vgl. Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung; Stuttgart: 2006, S. 175ff.

¹¹³⁾Vgl. Anhang Variablen, Fragen und Codes.

¹¹⁴⁾Vgl. <http://www.soft-skills.com/sozialkompetenz/kritikkompetenz/feedback.php> [17.05.2007, 08:01].

- Bei Kritik an der eigenen Person auf eine sinnvolle Distanz gehen und klaren Kopf bewahren können, statt sich emotional in einen Vorwurf hineinzusteigern. (KRIT14)
- Bei Kritik an der eigenen Person bis zum Ende zuzuhören, ohne sich sofort in Rechtfertigungen, Entschuldigungen und Schuldzuweisungen zu verlieren. (KRIT15)
- In der Lage sein, trotz schwerwiegender Meinungsunterschiede auf sach/fachlicher Ebene, eine gute und respektvolle Beziehung zu Ihrem Gegenüber zu bewahren. (KRIT16)

5.3.2 Motivierungsvermögen

Motivierungsvermögen¹¹⁵⁾ als Soft Skill ist die Fähigkeit, sich Selbst und Andere zu motivieren, d.h. zu Handlungen anzutreiben.

- Ein Team zu Ergebnissen führen können, vor allem zu zügig realisierten und qualitativ guten Ergebnissen. (MOTI11)
- Begeisterung als Grundlage von Spitzenleistungen schaffen können. (MOTI12)
- Sicher stellen, dass möglichst viele Mitarbeiter mit maximalem Einsatz an der Zielerreichung mitwirken, nicht nur die bereits intrinsisch ‚hochmotivierten‘ Leistungsträger. (MOTI13)
- Ein hohes Motivierungsvermögen haben. Diese Fähigkeit ist so ausgeprägt, dass sie Begeisterung und Leistungswillen weckt. (MOTI14)
- Eigenschaften wie „charismatisch“, „motivierend“, „positiv“, „optimistisch“, „zielorientiert“ etc. haben, die einem zugeschrieben werden. (MOTI15)
- Aufgrund eigener motivierter Teams von anderen Vorgesetzten meist besonders bewundert und als „guter Chef/Kommandant“ wahrgenommen werden. (MOTI16)

¹¹⁵⁾Vgl. <http://www.soft-skills.com/fuehrungskompetenz/motivierungsvermoegen/motivation.php>
[17.05.2007, 08:04]

5.3.3 Konfliktlösungsfähigkeit

Konfliktlösungsfähigkeit¹¹⁶⁾ ist die Bereitschaft und Fähigkeit, erfolgreich mit unterschiedlichen Konflikten umzugehen. Dazu gehört einerseits die Fähigkeit, Konflikte zu erkennen, zu analysieren, zu steuern und zu lösen. Andererseits impliziert Konfliktkompetenz die Bereitschaft, Konflikte zuzulassen, auszutragen und auch als Chance zu verstehen sowie die häufig für die Konfliktlösung notwendige Kompromissbereitschaft.

- Aufgaben erledigen können, Ziele realisieren und Lösungen für Probleme finden, selbst wenn es beharrliche Konflikte auf Beziehungs- oder Sachebene gibt. (KONF11/21)
- In der Lage sein, in Konflikten zu vermitteln und deren Lösung zu forcieren, um so Hindernisse für die Realisierung gewünschter Aktivitäten aus dem Weg zu räumen. (KONF12/22)
- In der Lage sein, Beziehungen und auftretende Auseinandersetzungen konstruktiv zu gestalten und so ein harmonisches und zufriedenstellendes Miteinander zu fördern. (KONF13/23)
- Kontraproduktive ‚Kreisläufer‘ in der Kommunikation durchbrechen, indem z.B. statt Schuldzuweisungen Ich-Botschaften gesendet werden. (KONF14/24)
- Typische Ursachen für die Entstehung von Konflikten, typische Konfliktverläufe und verschiedene Interventionsmöglichkeiten kennen. (KONF15/25)
- In der Lage sein, Frühwarnsysteme für Konflikte im Umfeld zu entwickeln oder Konflikte intuitiv früh zu erkennen und rechtzeitig zu behandeln. (KONF16/26)

5.3.4 Empathie

Empathie¹¹⁷⁾ (Einfühlungsvermögen) ist die Fähigkeit, sich in die Gedanken, Gefühle und das Weltbild von anderen hineinzusetzen. Empathie impliziert, Gedanken und Gefühle des Anderen so weit wie möglich zu erkennen und aus dem Weltbild (d.h. der Sichtweise und Perspektive) des Anderen zu interpretieren.

¹¹⁶⁾Vgl. <http://www.soft-skills.com/fuehrungskompetenz/konfliktkompetenz/konfliktmanagement.php>
[17.05.2007, 08:08].

¹¹⁷⁾Vgl. <http://www.soft-skills.com/kommunikativekompetenz/empathie/einfuehlungsvermoegen.php>
[17.05.2007, 09:17].

- Ich versetze mich in Lage, Gedanken und Gefühle des Untergebenen hinein, um so bereits in einem frühen Konfliktstadium mögliche Probleme und ihre Ursachen zu erkennen. (EMPA21)
- Ich suche aus der Perspektive des Betroffenen heraus nach Lösungen, spende Trost und verstehe sowie interpretiere Situationen zutreffend. (EMPA22)
- Ich kann durch den Wechsel in die Sichtweise und Perspektive des anderen so kommunizieren und argumentieren, dass meine Kommunikation für mein Gegenüber maximal relevant ist. (EMPA23)
- Ich präsentiere Argumente, die für meinen Untergebenen, aufgrund seiner Sichtweise und Perspektive sowie seines Standpunkts und seines Weltbilds empfänglich sind, und interpretiere diese. (EMPA24)
- Ich weiß mit meinen Emotionen und den meiner Untergebenen umzugehen (damit diese für mich und nicht gegen mich arbeiten). (EMPA25)
- Ich werde als „sozial kompetent“ wahrgenommen und als sympathisch erlebt, weil ich mich auf den ‚Anderen‘ mit seinen Sorgen, Ängsten, Nöten und sonstigen Emotionen einlasse. (EMPA26)

5.3.5 Menschenkenntnis

Menschenkenntnis¹¹⁸⁾ ist die Fähigkeit, individuelle und typische Charakteristika von Einzelpersonen und Personengruppen zutreffend vorhersagen, erkennen und berücksichtigen zu können. Menschenkenntnis resultiert vornehmlich aus Erfahrungen aus dem Umgang mit vielen und unterschiedlichen Menschen.

- Ich kann mich stärker in mein Gegenüber einfühlen und so Konflikte besser lösen. (MENSK21)
- Ich kann besser für die Präferenzen und Situation meines Gegenübers argumentieren und dadurch besser überzeugen. (MENSK22)
- Ich kann Menschen besser motivieren, indem ich die bekannten Präferenzen anspreche. (MENSK23)
- Ich kann keine individuellen und tiefen Beziehungen aufbauen. (MENSK24)

¹¹⁸⁾Vgl. <http://www.soft-skills.com/sozialkompetenz/menschenkenntnis/menschenkenntnis.php> [19.05.2007, 09:11].

- Ich kann Menschen aufgrund eines tieferen Verständnisses einfühlsamer zuhören. (MENSK25)
- Ich kann meinen Beruf nicht erfolgreich(er) verkaufen, da ich die Zielgruppen bei ihren Eigenheiten und Präferenzen nicht anspreche. (MENSK26)
- Ich habe mehr Freude an sozialen Kontakten, weil ich die Einzigartigkeit eines jeden Menschen erkenne. (MENSK27)

5.3.6 Grundlegende Fähigkeiten zur Verbesserung der Motivation

Die ausgewählten Soft Skills lassen sich übergreifend den Kompetenzfeldern Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Kommunikative Kompetenz und Personale Kompetenz zuordnen und stellen somit wesentliche Fähigkeiten in der Anwendung mediativer Elementen im Kontext Konfliktprävention und -lösung dar:

- Empathie (Mitgefühl, Einfühlungsvermögen). (FÄHI31)
- Menschenkenntnis. (FÄHI32)
- Konfliktlösungsfähigkeit. (FÄHI33)
- Kritikfähigkeit (Umgang mit anzunehmender Kritik). (FÄHI34)
- Motivierungsfähigkeit (sich Selbst und Andere zu motivieren, d.h. zu Handlungen anzutreiben). (FÄHI35)

5.3.7 Fähigkeiten, die Vertrauen schaffen

Ein Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen basiert auf folgenden fünf Faktoren:¹¹⁹⁾

- Eine gewisse ‚Tauglichkeit‘, wie Empathie, Menschenkenntnis, Konfliktlösungs-, Kritik- und Motivierungsfähigkeit. (VERT31)
- Wiederholtes und langfristiges Zeigen des gleichen Vertrauen erweckenden Verhaltens. (VERT32)
- Mitgefühl (Empathie) sowie aktives Einsetzen für den anderen. (VERT33)
- Ehrliches, offenes Auftreten und Kritikfähigkeit einschließlich der damit verbundenen Verhaltensweisen, wie ‚ins Auge sehen‘, ‚ein offenes Ohr haben‘ oder ‚klare Worte sprechen‘. (VERT34)
- Authentizität (‚mit sich selbst im Einklang sein‘). (VERT35)

¹¹⁹⁾Vgl. Kapitel 3.4 Vertrauen als Schlüsselqualifikation.

5.4 Die Erhebungsmethode

Das Erhebungsinstrument für die vorliegende Empirie war eine Fragebogenuntersuchung.¹²⁰⁾

Damit diese Fähigkeiten messbar gemacht werden konnten, wurde ein Antwortformat festgelegt. Im Antwortformat wurde dann jeder Ausprägung ein Zahlenwert zugewiesen. Gemessen wurde mit der Methode der Ratingskala.¹²¹⁾ Das bedeutet, dass die Probanden der Erhebungseinheiten diejenige Stufe der Ratingskala ankreuzen, „[...] *die ihrem subjektiven Empfinden von der Merkmalsausprägung bei dem in Frage stehenden Objekt entsprechen.*“¹²²⁾

Die Ergebnisse des Fragebogens wurden mittels Variablen, Fragen und Codes¹²³⁾ in einem Datenverarbeitungsprogramm zusammengefasst und für die statistische Auswertung vorbereitet. Dabei wurden die einzelnen unipolaren Fragebogenitems, in welchen Zutreffendes anzukreuzen war, mittels Ziffern vergleichbar gemacht.¹²⁴⁾

Im Fragenblock 1 waren kompetente Vorgesetzte im jeweiligen bisherigen beruflichen Umfeld im Bezug auf Kritikfähigkeit (KRIT), Motivierungsvermögen (MOTI) und Konfliktlösungsfähigkeit (KONF) aus der Sicht der Untergebenen einzuschätzen. Dabei konnten die Probanden aus fünf Antwortmöglichkeiten auswählen, welche in weiterer Folge auf drei zusammengefasst wurden. Dabei steht

3 für ‚fast immer‘/,relativ häufig‘/,oft‘/,häufig‘,

2 für ‚manchmal‘/,hin und wieder‘ und

1 für ‚fast nie‘/,sehr selten‘/,selten‘.

Im Fragenblock 2 war aus Sicht der Vorgesetztenrolle, von den gleichen Probanden, der Umgang mit Empathie (EMPA), Menschenkenntnis (MENSK) sowie Konfliktlösungsfähigkeit (KONF) einzuschätzen und es waren aus fünf Antwortmöglichkeiten eine auszuwählen. Dabei steht

5 für ‚keine Angaben‘,

4 für ‚immer‘,

¹²⁰⁾Vgl. Bühner, M.: Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion; München: 2004, S. 47ff.

¹²¹⁾Vgl. ebenda, S. 69.

¹²²⁾Bortz, J./Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler; Berlin: 2003, S. 175.

¹²³⁾Vgl. Anhang Variablen, Fragen und Codes.

¹²⁴⁾Vgl. Anhang Variablen, Fragen und Codes.

3 für ‚nicht immer‘,
2 für ‚fast nie‘ und
1 für ‚nie‘.

Im Fragenblock 3 waren die grundlegenden Fähigkeiten von Vorgesetzten zur Verbesserung der Motivation von Untergebenen (FÄHI) sowie Vertrauen schaffende Maßnahmen der Vorgesetzten (VERT) einzuschätzen. In der Beantwortung war eine Zwangsreihe gefordert. Dabei steht

5 für ‚trifft am meisten zu‘,
4 für ‚trifft am zweitmeisten zu‘,
3 für ‚trifft am drittmeisten zu‘,
2 für ‚trifft am zweitwenigsten zu‘ und
1 für ‚trifft am wenigsten zu‘.

Die Auswertung erfolgte mit dem Superior Performance Software System (SPSS).¹²⁵⁾ Um eindeutige Häufigkeiten einzelner Zustimmungen schneller erfassen zu können, wurden in einem ersten Schritt der Mittelwert, der Median und der Modus dargestellt:

- Der Mittelwert (M) ist die an der Stichprobengröße relativierte Summe der Messwerte.¹²⁶⁾
- Der Median (Md) teilt die Stichprobe in zwei gleiche Hälften zu je 50 Prozent.¹²⁷⁾
- Der Modus (Mo) ist der häufigste Wert einer Verteilung (auch Modalwert genannt).¹²⁸⁾

Mittels dieser Hilfsmittel wurden in einem weiteren Schritt die markanten Zustimmungen/Ablehnungen als Ergebnisse dargestellt und in weiterer Folge interpretiert.

5.5 Ergebnisse und Interpretationen

Bei den Ergebnissen der Befragung handelt es sich naturgemäß nicht um objektive Aussagen. Trotzdem ist, unter der Berücksichtigung subjektiver Verfälschung, bei den einzelnen Erhebungseinheiten zu erkennen, dass grundlegende Fähigkeiten zielgruppenspezifischen Führungskräften im Zusammenhang mit Konfliktprävention und -lösung zugeschrieben werden könnten.

¹²⁵⁾ War ursprünglich die Abkürzung für Statistical Package for the Social Science

¹²⁶⁾ Vgl. Bühner, M.: Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion; München: 2004, S. 74.

¹²⁷⁾ Vgl. ebenda, S. 74.

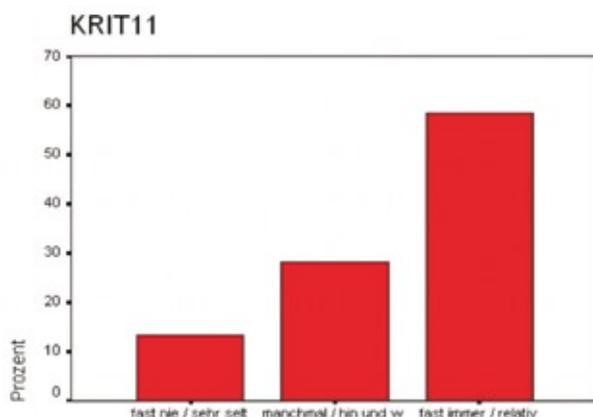
¹²⁸⁾ Vgl. ebenda, S. 74.

Die Einschätzung der Probanden zu Kritikfähigkeit und Motivierungsfähigkeit erfolgte in der Rolle des Untergebenen und der Umgang mit Empathie sowie Menschenkenntnis erfolgte in der Vorgesetztenrolle. Die Konfliktlösungsfähigkeit wurde sowohl in der Rolle des Untergebenen als auch in der Vorgesetztenrolle eingeschätzt.

Die Fragen nach den grundlegenden Fähigkeiten und Vertrauen schaffenden Fähigkeiten wurden rollenneutral gestellt.

5.5.1 Kritikfähigkeit

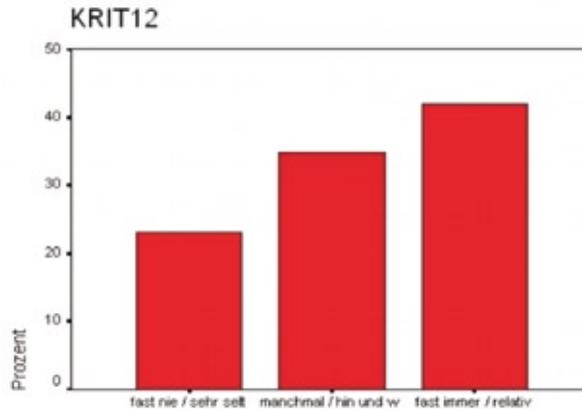
Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen sind 58,4% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 28,2% manchmal/hin und wieder und 13,4% fast nie/sehr selten/selten in der Lage, anderen Menschen strukturiert und konstruktiv Rückmeldung über ihre Arbeit zu geben. (KRIT11)



Das Ergebnis betont eindeutig den Aspekt der Kritikgabe, d.h. den Untergebenen Feedback für ihr Verhalten zu geben, zum Beispiel in Form von Mitarbeitergesprächen. Es nützt nur zu einem Teil etwas für die Summe dieser Soft Skill-Fähigkeiten, wenn man zwar gelernt hat, wie man richtig Feedback und konstruktiv Kritik gibt, wenn man sich selbst jedoch vor direktem und indirektem Feedback verschließt. Diese Interpretation wird auch in den Ergebnissen der einzelnen Erhebungseinheiten bestätigt.¹²⁹⁾

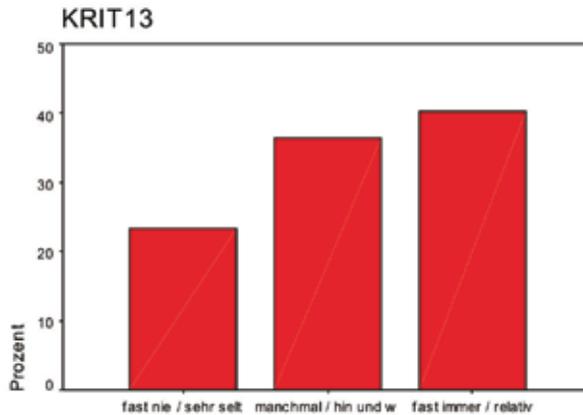
¹²⁹⁾Vgl. Anhang Mittelwert, Median und Modus aller Erhebungseinheiten.

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen können 42% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 34,9% manchmal/hin und wieder und 23,1% fast nie/sehr selten/selten berechnete Kritik so formulieren, dass diese beim Empfänger auch ‚ankommt‘ und nicht abgewehrt wird. (KRIT12)



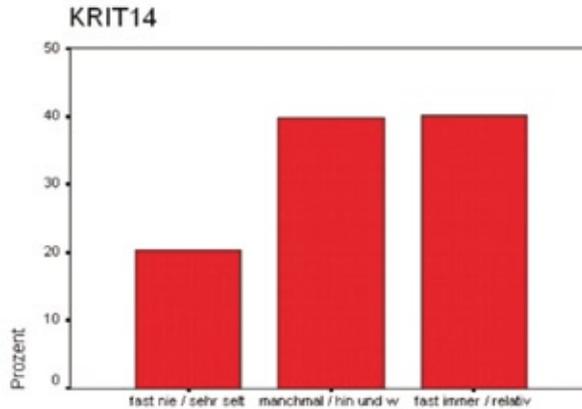
Zu Kritikkompetenz gehören einerseits die Fähigkeit und der Wille, Feedback auf angemessene und vernünftige Weise zu geben. Dazu gehören zum Beispiel die Berücksichtigung gewisser Grundsätze der Konstruktivität, Geben von Kritik immer spezifisch und konkret und nicht allgemein sowie Kritik immer auf das Verhalten beziehen und nicht auf die Person. Dazu gehört auch das ‚Tun‘. Viele Vorgesetzte wissen sehr wohl, wie Feedback nach dem Lehrbuch aussehen soll. Sie lassen sich im Eifer des Gefechts und unter dem Stress des operativen Tagesgeschäfts bei Schwierigkeiten doch immer wieder in das alte Muster von Bestrafung, Beschimpfung und direkten Vorwürfen und Angriffen fallen, die nicht etwa auf die Sache und das Verhalten einer Person bezogen sind, sondern den Mensch an sich angreifen.

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen haben 39,9% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 36,1% manchmal/hin und wieder und 23,1% fast nie/sehr selten/selten gelernt, Personen und Sachen im Rahmen von Feedback und Kritik zu trennen. (KRIT13)



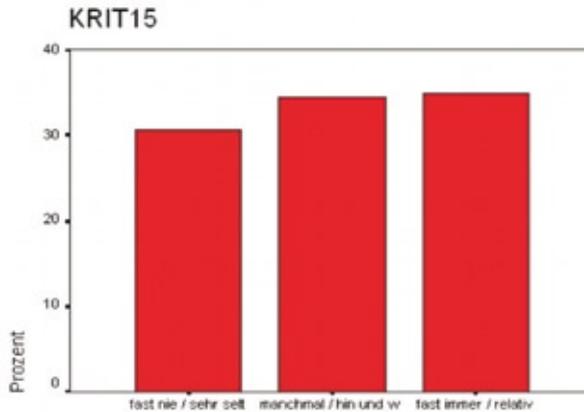
Bestrafung, Beschimpfung und direkte Vorwürfe und Angriffe sind eine hundertprozentige Methode, so richtig Streit, Ärger und zumindest hohes Maß an Frust zu provozieren. Verständlicherweise gehen die meisten Untergebenen emotional an die Decke, wenn sie sich statt einer sachlichen Auseinandersetzung über eine bestimmte Sach-/Fachangelegenheit mit generalisierten und auf die Person bezogenen Vorwürfe konfrontieren lassen müssen. In einem Unternehmen mit hoch ausgeprägtem Pflicht und Gehorsam ist dieses Ergebnis sehr gut zu verstehen.

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen können 39,9% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 39,5% manchmal/hin und wieder und 20,2% fast nie/sehr selten/selten bei Kritik an der eigenen Person auf eine sinnvolle Distanz gehen und klaren Kopf bewahren, statt sich emotional in einen Vorwurf hineinzusteigern. (KRIT14)



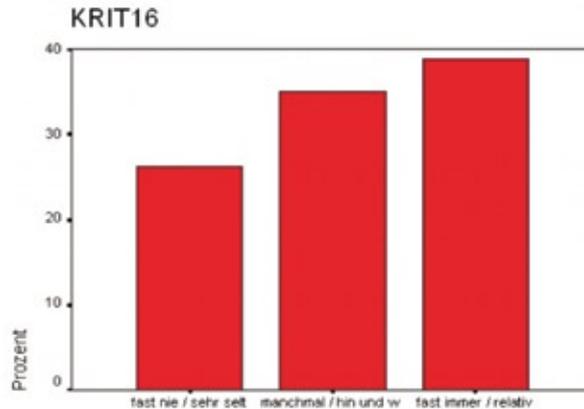
Zu diesem Soft Skills gehört die Fähigkeit, Feedback sachlich, ruhig und emotional distanziert anzunehmen, zu reflektieren und bei objektiver Berechtigung entsprechend darauf zu reagieren und notwendige wie sinnvolle Konsequenzen zu ziehen. Das Hauptproblem bei der Kritikannahme liegt in der hohen Emotionalität, die Kritik an der eigenen Person in sich auslöst. Der Puls beschleunigt sich, der Atem wird flacher, es wird aus alten Programmierungen abgewogen, ob Flucht oder Angriff die beste Reaktion sei. Das Ergebnis spiegelt doch sehr klar eine grundsätzliche emotionale Distanzierung wieder.

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen hören 34,9% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 34,5% manchmal/hin und wieder und 30,7% fast nie/sehr selten/selten bei Kritik an der eigenen Person bis zum Ende zu, ohne sich sofort in Rechtfertigungen, Entschuldigungen und Schuldzuweisungen zu verlieren. (KRIT15)



In den meisten Fällen schalten Untergebene auf ‚Flucht‘ und beginnen sich zu entschuldigen, zu rechtfertigen und Gründe zu suchen, warum man selbst nicht schuld ist und die Schuld für eine Situation, ein Ereignis oder eine Entwicklung bei einem Anderen lag, bei den Sachzwängen o.ä. Wer kritikkompetent ist, hört aufmerksam zu, fragt nach, bittet ggf. um Konkretisierung und versucht so nüchtern wie möglich, dem Kern der Kritik auf den Grund zu gehen. Das Ergebnis zeigt, dass Rechtfertigungen, Entschuldigungen und Schuldzuweisungen doch sehr oft im Mittelpunkt einer kritischen Auseinandersetzung stehen.

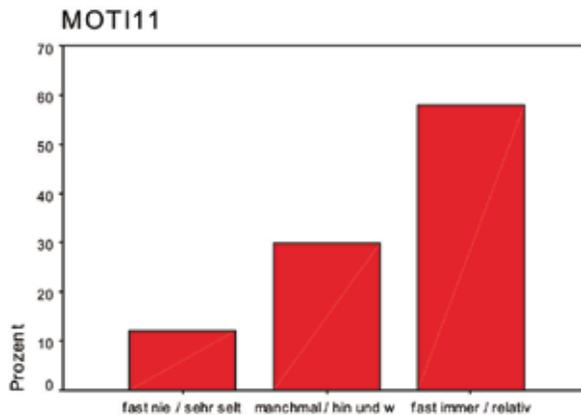
Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen sind 38,7% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 34,9% manchmal/hin und wieder und 26,1% fast nie/sehr selten/selten in der Lage, trotz schwerwiegender Meinungsunterschiede auf sachlicher/fachlicher Ebene, eine gute und respektvolle Beziehung zu ihrem Gegenüber zu bewahren. (KRIT16)



In wenigen Unternehmen ist es nicht nur theoretisch sondern auch praktisch möglich, seinen Chef zu bewerten bzw. seinem Chef Feedback zu geben. Das ausgewogene Ergebnis lässt daraus schließen, dass für die Probanden, sowohl das Geben, als auch das Nehmen von Feedback und Kritik in ihrem Unternehmen nicht eindeutig berücksichtigt wird.

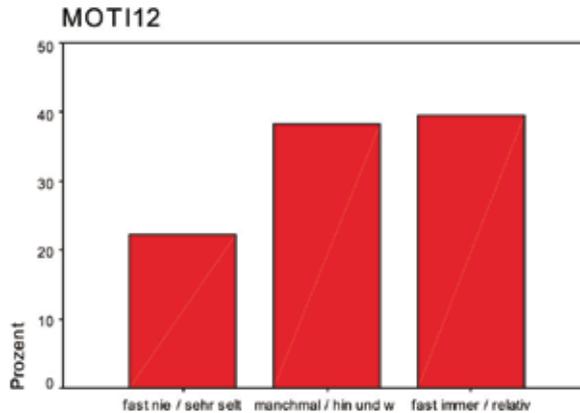
5.5.2 Motivierungsfähigkeit

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen können 58% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 29,8% manchmal/hin und wieder und 12,2% fast nie/sehr selten/selten ein Team zu Ergebnissen führen, vor allem zu zügig realisierten und qualitativ guten Ergebnissen. (MOTI11)



Der wirksamste Schlüssel zur Motivierung der Untergebenen ist es, diesen Aufgaben zuzuteilen, die sie weder über- noch unterfordern. Die Aufgaben müssen den Fähigkeiten und verfügbaren Ressourcen angemessen und dennoch eine gewisse Herausforderung sein, an der sie wachsen und sich weiter entwickeln können. Das Ergebnis zeigt eine sehr hohe Ausprägung dieser Fähigkeit.

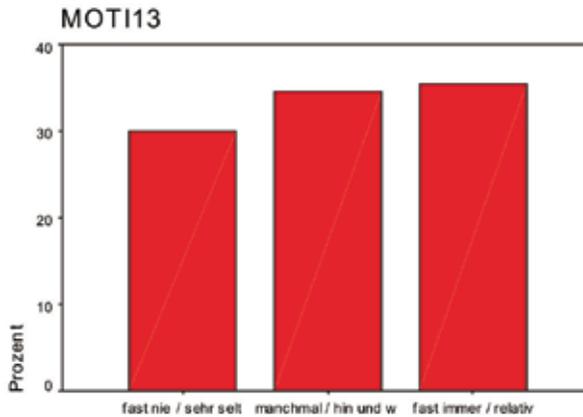
Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen können 39,5% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 38,2% manchmal/hin und wieder und 22,3% fast nie/sehr selten/selten Begeisterung als Grundlage von Spitzenleistungen schaffen. (MOTI12)



Wichtige Aspekte auf der mentalen Ebene von Motivierungsvermögen sind Begeisterung und Enthusiasmus, Chance- vs. Risikoorientierung sowie Angst vs. Sicherheit am Arbeitsplatz. Als wichtige Modelle, welche dabei helfen, Motivation als Zustand und Motivierung als Prozess zu verstehen, sind die Maslowsche Bedürfnispyramide, die Differenzierung zwischen primären und sekundären Motiven, das Konzept der sogenannten ‚Hygienefaktoren‘.¹³⁰⁾

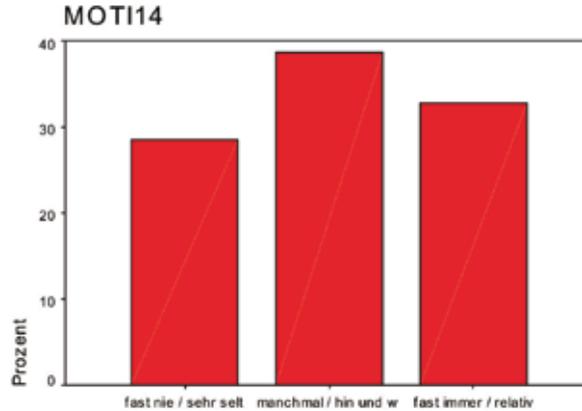
¹³⁰⁾Vgl. Kapitel 2.2 Identifikation, Motiv, Motivation und Motivierung.

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen stellen 35,3% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 34,5% manchmal/hin und wieder und 29,8% fast nie/sehr selten/selten sicher, dass möglichst viele Mitarbeiter mit maximalem Einsatz an der Zielerreichung mitwirken, nicht nur die bereits intrinsisch ‚hochmotivierten‘ Leistungsträger. (MOTI13)



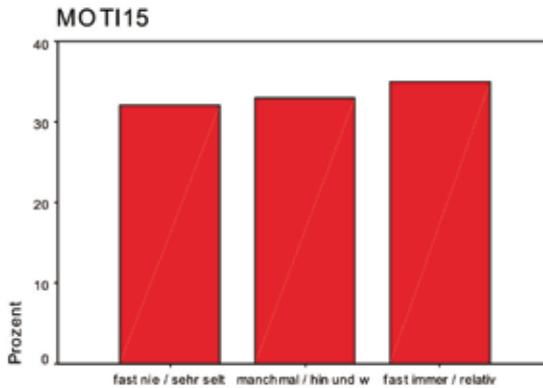
Das ausgeglichene Ergebnis gibt Anlass zur Vermutung, dass die Anwendung von ‚intrinsischen Motivation‘ nicht mit einheitlicher Sprache angewandt wird.

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen haben 32,8% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 38,7% manchmal/hin und wieder und 28,6% fast nie/sehr selten/selten ein hohes Motivierungsvermögen. Diese Fähigkeit ist so ausgeprägt, dass sie Begeisterung und Leistungswillen weckt. (MOTI14)



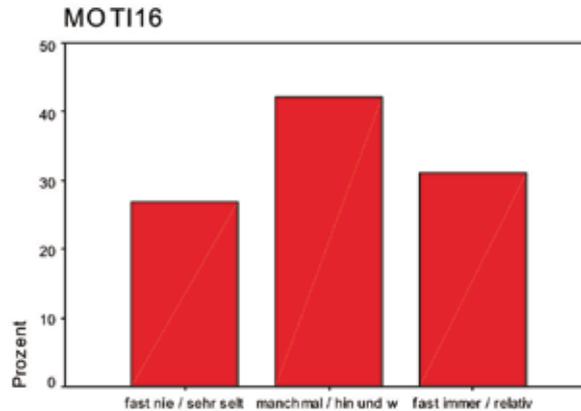
Das Ergebnis könnte zum Ausdruck bringen, dass das Fremdmotivierungsvermögen der Vorgesetzten an der wirkungsvollen Etablierung von Leitbildern und Werten leidet.

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen haben 34,9% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 32,8% manchmal/hin und wieder und 31,9% fast nie/sehr selten/selten Eigenschaften wie ‚charismatisch‘, ‚motivierend‘, ‚positiv‘, ‚optimistisch‘, ‚zielorientiert‘ etc., die sie zugeschrieben bekommen. (MOTI15)



Motivierungsvermögen hat auf der Ebene von Selbstmotivierung viel mit mentalen Aspekten und persönlichen Arbeitstechniken zu tun. Auf der Ebene der Fremdmotivierung geht es hingegen mehr um Verständnis und Respekt gegenüber den Wünschen und Sorgen von anderen.

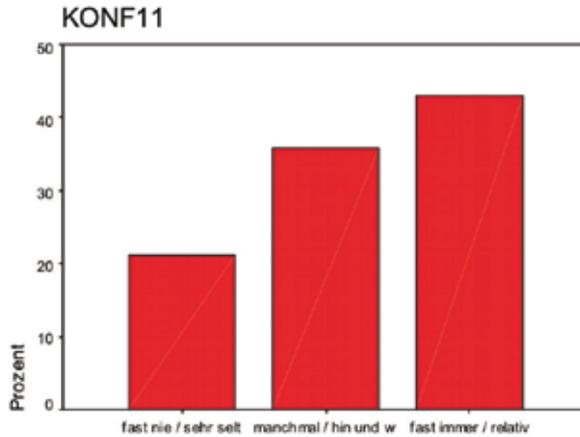
Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen werden 31,1% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 42% manchmal/hin und wieder und 26,9% fast nie/sehr selten/selten aufgrund ihrer motivierten Teams von anderen Vorgesetzten meist besonders bewundert und als ‚guter Chef/Kommandant‘ wahrgenommen. (MOTI16)



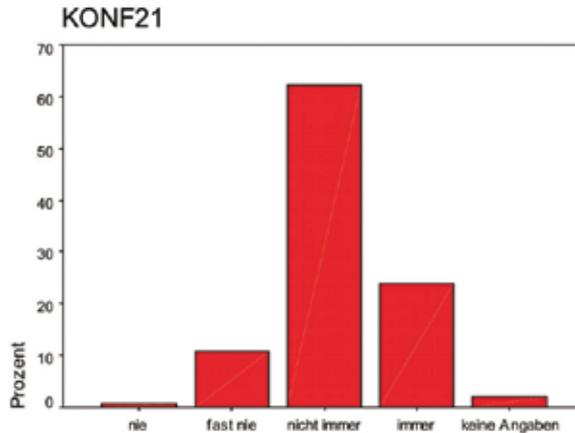
Selbstmotivierungsvermögen des Vorgesetzten bedeutet vor allem, sich selbst und eigene Gefühle zu kennen, zu erkennen, zu verstehen, zu akzeptieren und auch ziel- und lösungsorientiert beeinflussen zu können. Praktisch gehört dazu, sich schnell aus Motivationslöchern zu befreien, indem sie sich zum Beispiel die Relativität von Problemen und Sorgen in größeren Zusammenhang bewusst macht, kleine und unerwünschte Aufgaben in eine Teil-Ganzes-Beziehung mit einem stärker motivierenden Gesamtziel rückt, um sich aus emotionalen festgefahrenen Zuständen zu befreien.

5.5.3 Konfliktlösungsfähigkeit

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen können 42,9% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 35,7% manchmal/hin und wieder und 21% fast nie/sehr selten/selten Aufgaben erledigen, Ziele realisieren und Lösungen für Probleme finden, selbst wenn es beharrliche Konflikte auf Beziehungs- oder Sachebene gibt. (KONF11)



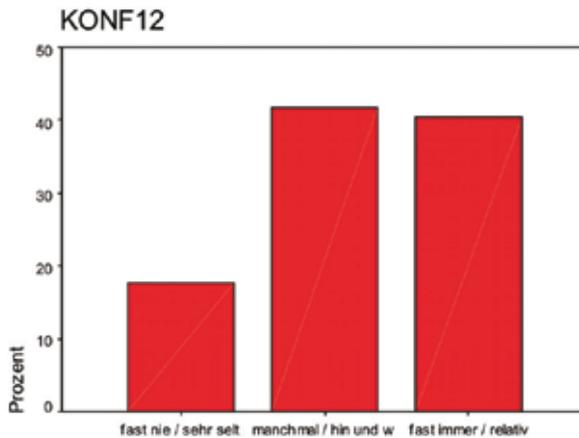
Von den Vorgesetzten im Umgang mit Konfliktlösungsfähigkeit aus Sicht der Vorgesetzten können 23,9% immer, 62,2% nicht immer, 10,9% fast nie und 0,8% nie Aufgaben erledigen, Ziele realisieren und Lösungen für Probleme finden, selbst wenn es beharrliche Konflikte auf Beziehungs- oder Sachebene gibt. 2,1% machten hierzu keine Angaben. (KONF21)



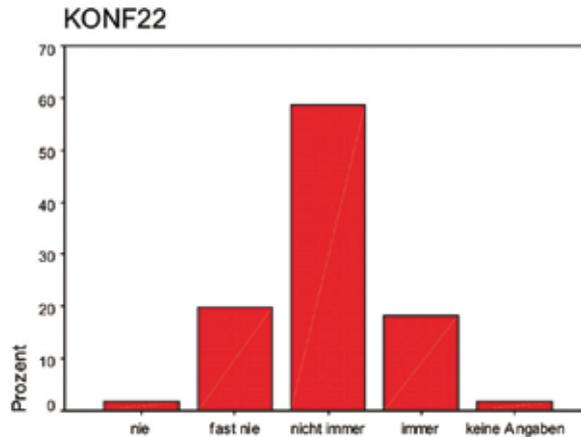
Aus der Sicht der Untergebenen können Vorgesetzte fast immer/relativ häufig/oft/häufig, Aufgaben erledigen, Ziele realisieren und Lösungen für Probleme finden, selbst wenn es beharrliche Konflikte auf Beziehungs- oder Sachebene gibt. Als Vorgesetzter wird es nicht so gesehen.

Auf der Ebene der Methoden geht es bei der Lösung von Konflikten vor allem um Kommunikationstechniken, welche eine Eskalation von Konflikten verhindern und unterstützen sollen, damit emotional geladenen Konfliktpartner möglichst schnell wieder sachlich(er) werden und konstruktiv auf eine Lösung des jeweiligen Konflikts hinarbeiten. Die Ursache für das Ergebnis könnte in der hierarchisch sehr stark ausgeprägten Befehlsstruktur zu finden sein.

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen sind 40,3% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 41,6% manchmal/hin und wieder und 17,6% fast nie/sehr selten/selten in der Lage, in Konflikten zu vermitteln und deren Lösung zu forcieren, um so Hindernisse für die Realisierung gewünschter Aktivitäten aus dem Weg zu räumen. (KONF12)



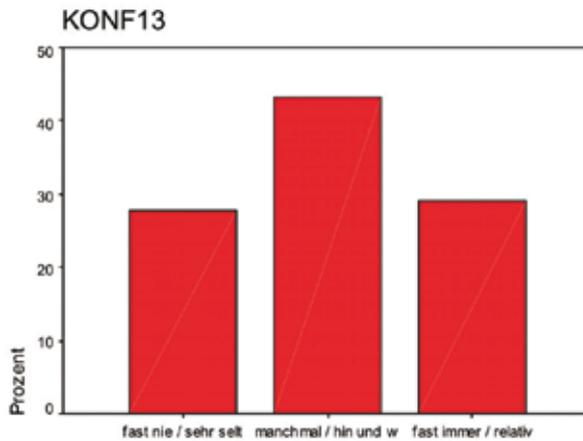
Von den Vorgesetzten im Umgang mit Konfliktlösungsfähigkeit aus Sicht der Vorgesetzten sind 18,1% immer, 58,4% nicht immer, 19,7% fast nie und 1,7% nie in der Lage, in Konflikten zu vermitteln und deren Lösung zu forcieren, um so Hindernisse für die Realisierung gewünschter Aktivitäten aus dem Weg zu räumen. 1,7% machten hierzu keine Angaben. (KONF22)



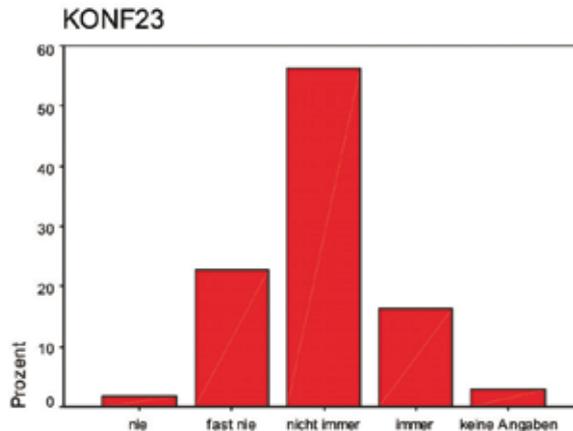
Der Vergleich zeigt, dass Vorgesetzte aus Sicht der Untergebenen eher in der Lage sind in Konflikten zu vermitteln und deren Lösung zu forcieren, als aus der Sicht der Vorgesetzten.

Der Grund könnte im Einschätzen bezüglich der mentalen Ebene liegen, denn auf dieser Ebene geht es um nützliche Einstellungen zu Konflikten allgemein. In der Praxis bedeutet dies, dass Konflikte zugelassen und als Chance für Verbesserungen aufgefasst werden sollten.

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen sind 29% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 43,3% manchmal/hin und wieder und 27,7% fast nie/sehr selten/selten in der Lage, ihre Beziehungen und auftretende Auseinandersetzungen konstruktiv zu gestalten und so ein harmonisches und zufrieden stellendes Miteinander zu fördern. (KONF13)



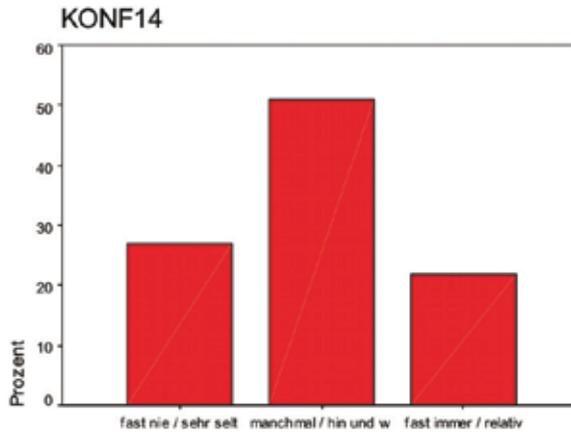
Von den Vorgesetzten im Umgang mit Konfliktlösungsfähigkeit aus Sicht der Vorgesetzten sind 16,4% immer, 56,3% nicht immer, 22,7% fast nie und 1,7% nie in der Lage, ihre Beziehungen und auftretende Auseinandersetzungen konstruktiv zu fördern und zu gestalten, um so ein harmonisches und zufriedenstellendes Miteinander zu gewährleisten. 2,9% machten hierzu keine Angaben. (KONF23)



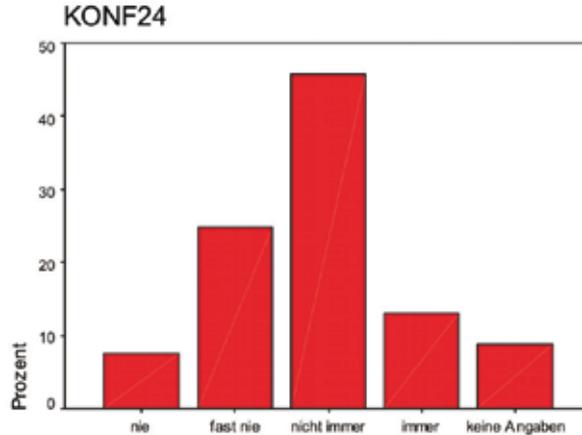
Vorgesetzte können im Vergleich bei beiden Sichtweisen nur ‚manchmal/nicht immer‘ Beziehungen und auftretende Auseinandersetzungen konstruktiv gestalten.

Die Konfliktlösungsfähigkeit und Qualität der Führung entscheiden darüber, wie erfolgreich Konflikte erkannt, analysiert und auch gelöst werden. Das vorliegende Ergebnis lässt erkennen, dass ein offener und konstruktiver Umgang mit Konflikten bei den Vorgesetzten nicht eindeutig einzuschätzen war. Denn wer offen und konstruktiv mit Konflikten umgehen kann, trägt sehr viel dazu bei, vorhandene Spannungspotentiale gewinnbringend zu nutzen.

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen durchbrechen 21,8% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 50,8% manchmal/hin und wieder und 26,9% fast nie/sehr selten/selten kontraproduktive ‚Kreisläufer‘ in der Kommunikation, indem sie statt Schuldzuweisungen Ich-Botschaften senden. (KONF14)



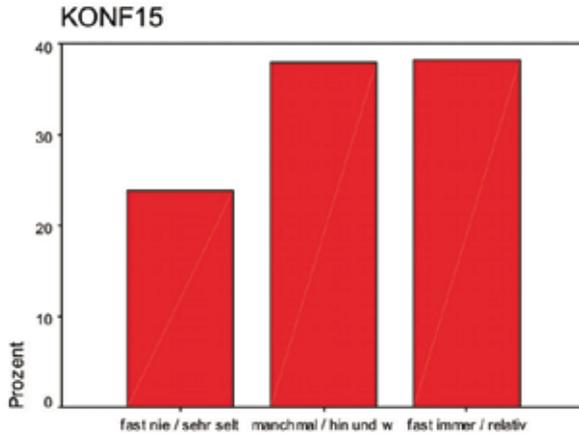
Von den Vorgesetzten im Umgang mit Konfliktlösungsfähigkeit aus Sicht der Vorgesetzten durchbrechen 13% immer, 45,8% nicht immer, 24,8% fast nie und 7,6% nie kontraproduktive Kreisläufer in der Kommunikation, indem sie statt Schuldzuweisungen Ich-Botschaften senden. 8,8% machten hierzu keine Angaben. (KONF24)



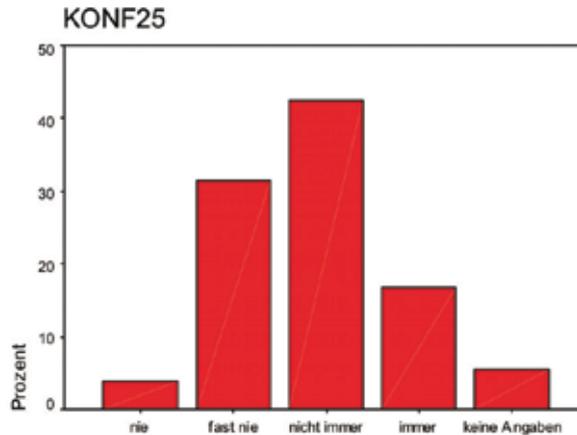
Knapp die Hälfte der Befragten wählten sowohl in der Untergebenen als auch in der Vorgesetztenrolle den ‚sicheren‘ Mittelbereich.

Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich die ‚Ich-Botschaften‘ (Ich-bezogenen Aussagen) und die provozierenden ‚Du-Angriffe‘ im Gleichgewicht halten. Vielleicht ist es im Berufsalltag eines Vorgesetzten nicht üblich, die richtigen Fragen auf die richtige Weise zu stellen (z.B. Wozu-Fragen) sowie Methoden zur Verdeutlichung und dem Verständnis unterschiedlicher Weltbilder, Glaubenssätze und Wertesysteme anwenden zu wollen.

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen kennen 37,8% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 37,4% manchmal/hin und wieder und 23,5% fast nie/sehr selten/selten typische Ursachen für die Entstehung von Konflikten, typische Konfliktverläufe und verschiedene Interventionsmöglichkeiten. (KONF15)



Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie kennen 16,8% immer, 42,4% nicht immer, 31,5% fast nie und 3,8 % nie typische Ursachen für die Entstehung von Konflikten, typische Konfliktverläufe und verschiedene Interventionsmöglichkeiten. 5,5% machten hierzu keine Angaben. (KONF25)



Aus der Sicht der Untergebenen kennen Vorgesetzte eher typische Ursachen für die Entstehung von Konflikten, typische Konfliktverläufe und verschiedene Interventionsmöglichkeiten, als aus der Sicht der Vorgesetzten.

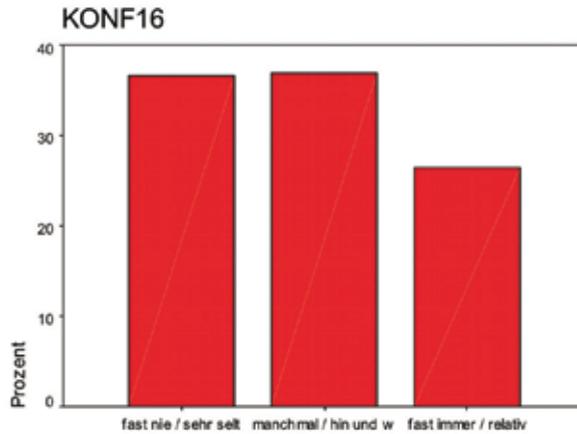
Im Rahmen der Konfliktlösungsfähigkeit geht es auch um das Verständnis von sogenannten heißen und kalten Konflikten,¹³¹⁾ deren Besonderheiten und Konsequenzen, um verbreitete Konfliktursachen, um das Verständnis verschiedener Konfliktebenen, das Erkennen von Frühwarnzeichen für Konflikte und allgemein um Merkmale von Konflikten und Merkmale von Konfliktlösungsfähigkeit. Dieses Verständnis bedingt das Wissen um Menschenbilder und Rollen,¹³²⁾ die Anwendung von Konfliktlösungsstilen und Konfliktlösungsstrategien sowie den „Vier Seiten einer Nachricht“¹³³⁾ u.v.a.m. Teilbereiche scheinen dieses Ergebnis beeinflusst zu haben.

¹³¹⁾Vgl. Kapitel 3.5 Der Umgang mit Konflikten.

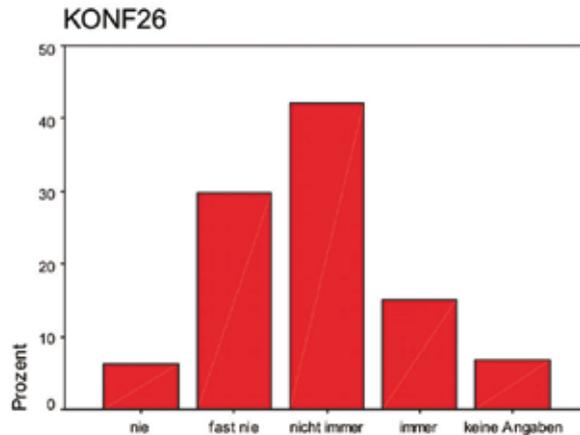
¹³²⁾Vgl. Kapitel 2.1.4 Das Rollenkonzept und Führungshandeln.

¹³³⁾Vgl. Kapitel 3.3 Die Gestaltung der Beziehung zu den einzelnen Untergebenen.

Von den kompetenten Vorgesetzten im bisherigen beruflichen Umfeld der befragten Untergebenen sind 26,5% fast immer/relativ häufig/oft/häufig, 37% manchmal/hin und wieder und 36,6% fast nie/sehr selten/selten in der Lage, Frühwarnsysteme für Konflikte in ihrem Umfeld zu entwickeln oder Konflikte intuitiv früh zu erkennen und rechtzeitig zu behandeln. (KONF16)



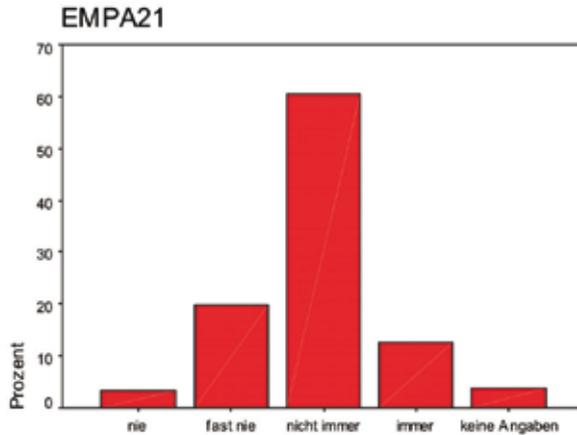
Von den Vorgesetzten im Umgang mit Konfliktlösungsfähigkeit aus Sicht der Vorgesetzten sind 15,1% immer, 42% nicht immer, 29,8% fast nie und 6,3% nie in der Lage, Frühwarnsysteme für Konflikte in ihrem Umfeld zu entwerfen oder Konflikte intuitiv früh zu erkennen und früh zu behandeln. 6,7% machten hierzu keine Angaben. (KONF26)



Das Ergebnis zeigt Mängel von fehlender Kenntnis verbreiteter Konflikursachen, fehlendes Verständnis für Konfliktebenen sowie mangelnden Umgang mit Frühwarnzeichen. Der Vergleich zeigt, dass Vorgesetzte aus der Sicht der Untergebenen nicht in der Lage sind, Frühwarnsysteme für Konflikte in ihrem Umfeld zu entwickeln, oder Konflikte intuitiv früh zu erkennen und rechtzeitig zu behandeln. Die Tendenz aus der Sicht der Vorgesetzten geht ebenfalls in diese Richtung.

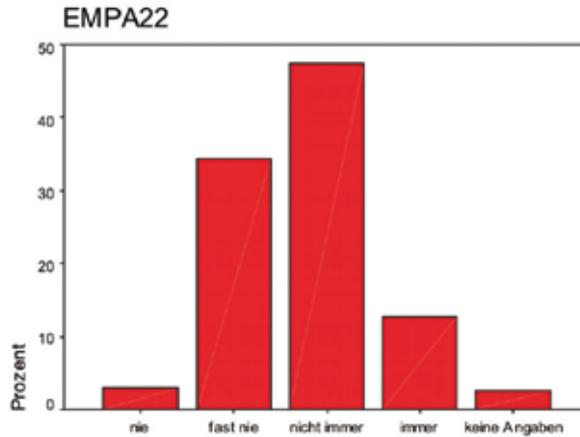
5.5.4 Empathie

Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie versetzen sich 12,6% immer, 60,5% nicht immer, 19,7% fast nie und 3,4% nie in Gedanken und Gefühle des Untergebenen hinein, um so bereits in einem frühen Konfliktstadium mögliche Probleme und ihre Ursachen zu erkennen. 3,8% machten hierzu keine Angaben. (EMPA21)



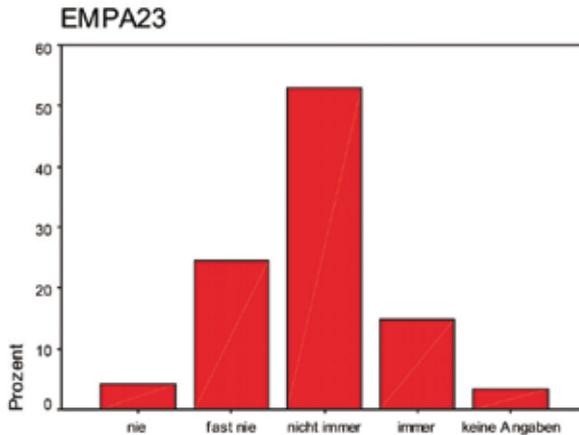
Dazu gehört auch das Verstehen von Beweggründen im Alltag. In der Praxis könnte dies das Verständnis für Eitelkeit, persönliche Steckenpferde oder bestimmte Verhaltensweisen wie Geltungssucht, Profiliergehabe, Rechthaberei, Überheblichkeit o.ä. sein. Mit Verständnis ist dabei nie zwangsläufig gemeint, dass sie etwas auch gutheißen.

Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie suchen 12,6% immer, 47,5% nicht immer, 34,5% fast nie und 2,9% nie aus der Perspektive des Betroffenen heraus nach Lösungen, spenden Trost und verstehen sowie interpretieren Situationen zutreffend. 2,5% machten hierzu keine Angaben. (EMPA22)



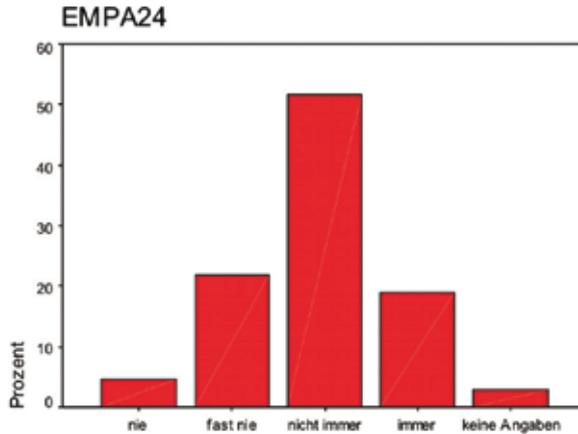
Empathie geht nicht zwangsläufig nur in Richtung Trost, Unterstützung bei Trauer und Sorgen, wie es häufig auf den ersten Blick verstanden wird. Empathie erstreckt sich vielmehr auf das weite Feld von Verständnis.

Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie können 14,7% immer, 52,5% nicht immer, 24,4% fast nie und 4,2% nie durch den Wechsel in die Sichtweise und Perspektive des Anderen so kommunizieren und argumentieren, dass ihre Kommunikation für ihr Gegenüber maximal relevant ist. 3,4% machten hierzu keine Angaben. (EMPA23)



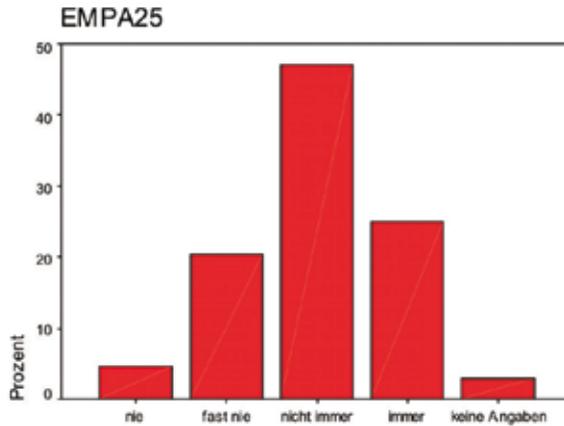
Der Median und der Modus sind eindeutig im Bereich 3 (nicht immer) angesiedelt. Dieses Ergebnis könnte damit begründet werden, dass es Führungskräfte gibt, die ihre Interessen durch ihre legitimierte Macht, ihren Status und die offiziell zugesprochene Führungsrolle durchsetzen. Sie nutzen die ihnen zur Verfügung stehenden Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen, statt sich wirklich in die Menschen hineinzusetzen, mit denen sie in einer primär befehlsartigen Form umgehen. Bei einer anderen Gruppe von Führungskräften könnten es besondere Defizite im Bereich der Soft Skills allgemein und im Bereich der Empathie konkret ausmachen. Diese Gruppe könnte vorwiegend aus technisch ausgebildeten Menschen zusammengesetzt sein, denn diese definieren sich und ihren Selbstwert häufig an ihrem fachlichen Know-how. Im Weltbild der Techniker sind es primär Fachkompetenz, technischer Fortschritt und harte (technische) Fakten, welche den Erfolg ausmachen. Aber Ausnahmen bestätigen die Regel.

Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie präsentieren 18,9% immer, 51,7% nicht immer, 21,8% fast nie und 4,6% nie Argumente, die für ihren Untergebenen, aufgrund seiner Sichtweise und Perspektive sowie seines Standpunkts und seines Weltbilds empfänglich sind, und interpretieren diese. 2,9% machten hierzu keine Angaben. (EMPA24)



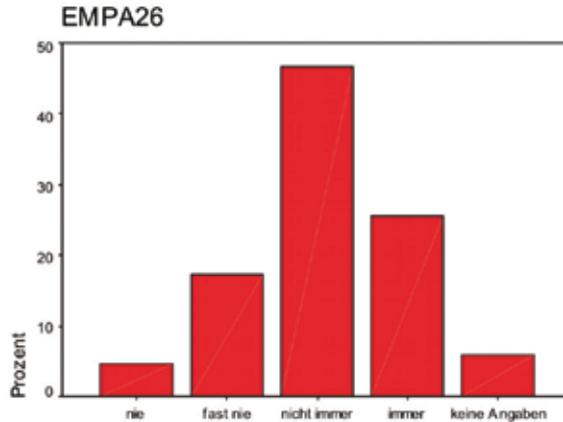
Es geht nicht darum, die Gedanken, Aussagen und Emotionen des Anderen aus einer eigenen Perspektive oder einer pseudo-rationalen/pseudo-objektiven Sichtweise zu werten, sondern versuchen zu verstehen, was den Anderen aus seinem Weltbild und seinem Erfahrungshorizont heraus zu bestimmten Handlungen und Meinungen bewegt.

Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie wissen 24,8% immer, 46,6% nicht immer, 20,2% fast nie und 4,6% nie mit ihren Emotionen und den ihrer Untergebenen umzugehen (damit diese für sie und nicht gegen sie arbeiten). 2,9% machten hierzu keine Angaben. (EMPA25)



Im Ergebnis zeigt sich keine klare Tendenz, ob Vorgesetzte ihre Untergebenen verstehen oder zu verstehen versuchen, um sie im Sinne von Führung zu beeinflussen.

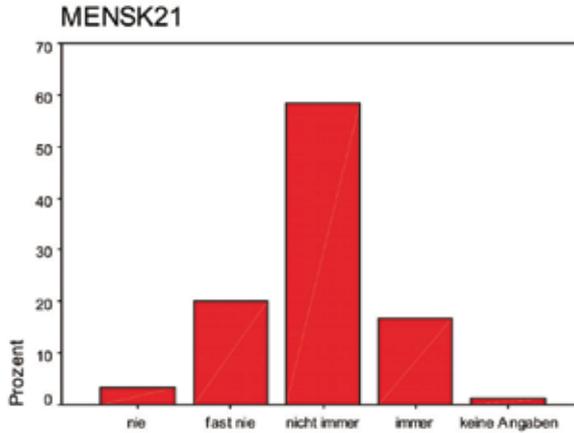
Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie werden 25,6% immer, 46,6% nicht immer, 17,2% fast nie und 4,6% nie als ‚sozial kompetent‘ wahrgenommen und als sympathisch erlebt, weil sie sich auf den ‚Anderen‘ mit seinen Sorgen, Ängsten, Nöten und sonstigen Emotionen einlassen. 5,9% machten hierzu keine Angaben. (EMPA26)



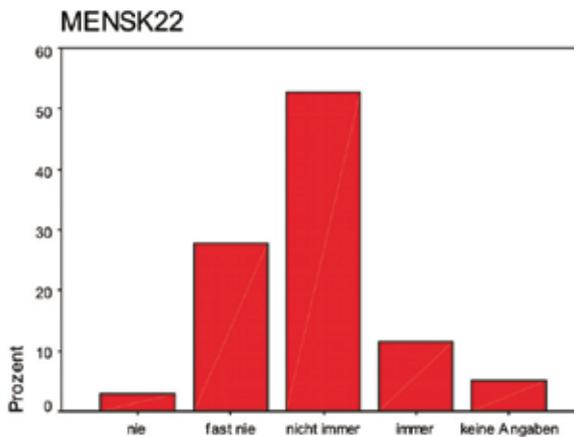
Wer für die Wünsche, Sorgen und Gefühle Untergebener taub ist, wird allgemein als ‚sozial inkompetent‘ wahrgenommen. Wer gut zuhören kann, seinen Gesprächspartner/Gesprächspartnerin respektiert und auf diese/n ‚einfühlsam‘ eingeht, wird hingegen als sehr sympathischer Vorgesetzter erlebt. Ein Mangel an Einfühlungsvermögen kommt hingegen in der Wahrnehmung vieler Menschen einem Mangel an Menschlichkeit gleich.

5.5.5 Menschenkenntnis

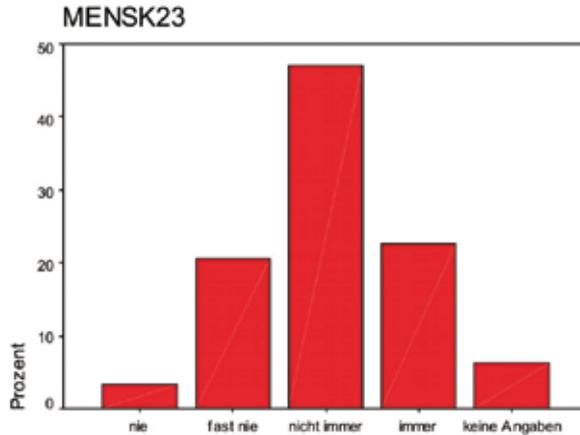
Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie können 16,8% immer, 58,4% nicht immer, 20,2% fast nie und 3,4% nie sich stärker in ihr Gegenüber einfühlen und so Konflikte besser lösen. 1,3% machten hierzu keine Angaben. (MENSK21)



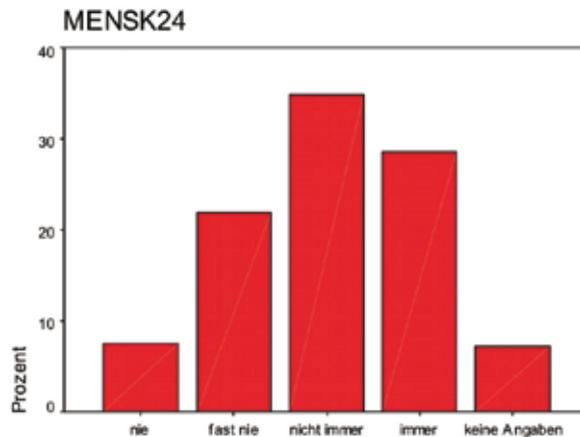
Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie können 11,3% immer, 52,5% nicht immer, 27,7% fast nie und 2,9% nie sich besser für die Präferenzen und Situation ihres Gegenübers argumentieren und dadurch besser überzeugen. 5% machten hierzu keine Angaben. (MENSK22)



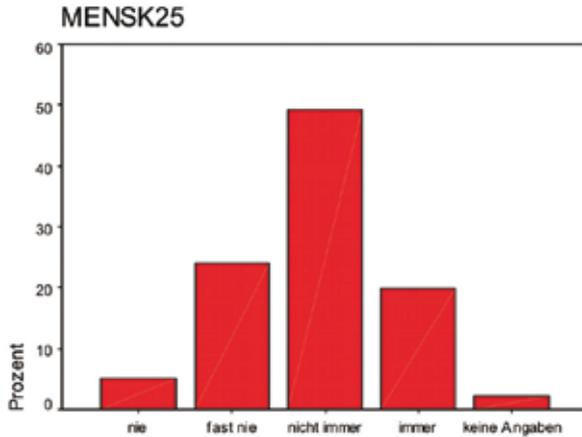
Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie können 22,7% immer, 47,1% nicht immer, 20,6% fast nie und 3,4% nie Menschen besser motivieren, indem sie die bekannten Präferenzen anspreche. 6,3% machten hierzu keine Angaben. (MENSK23)



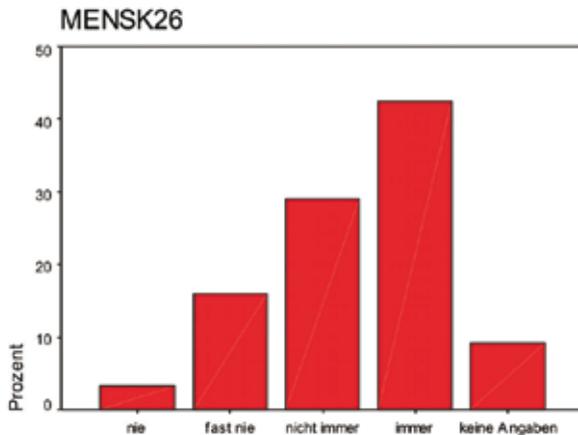
Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie können 28,6% immer, 34,9% nicht immer, 21,8% fast nie und 7,6% nie individuelle und tiefe Beziehungen aufbauen. 7,1% machten hierzu keine Angaben. (MENSK24)



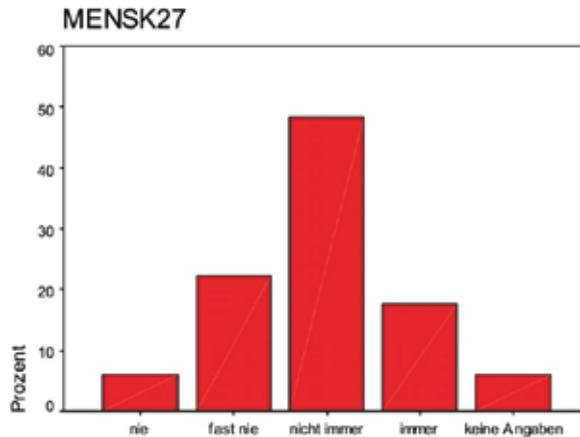
Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie können 19,7% immer, 49,2% nicht immer, 23,9% fast nie und 5% nie Menschen aufgrund eines tieferen Verständnisses einfühlsamer zuhören. 2,1% machten hierzu keine Angaben. (MENSK25)



Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie können 42,4% immer, 29% nicht immer, 16% fast nie und 3,4% nie ihren Beruf erfolgreich(er) verkaufen, da sie die Zielgruppen bei ihren Eigenheiten und Präferenzen ansprechen. 9,2% machten hierzu keine Angaben. (MENSK26)



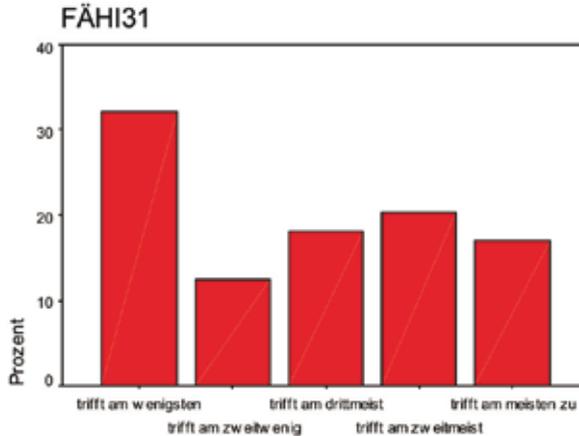
Von den Vorgesetzten im Umgang mit Empathie haben 17,6% immer, 48,3% nicht immer, 22,3% fast nie und 5,9% nie mehr Freude an sozialen Kontakten, weil sie die Einzigartigkeit eines jeden Menschen erkennen. 5,9% machten hierzu keine Angaben. (MENSK27)



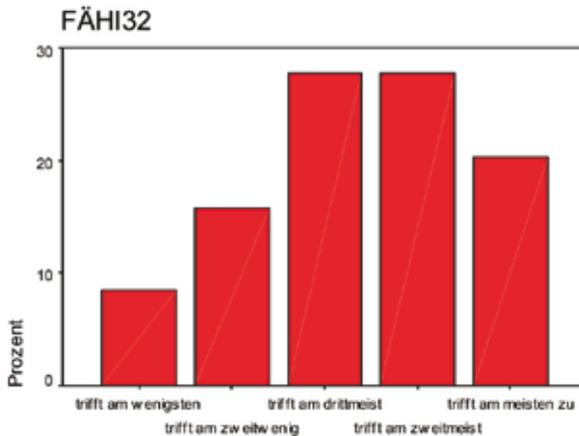
Im Umgang mit Menschenkenntnis fand das erfolgreiche Verkaufen des Berufs (MENSK26) die höchste Zustimmung (Median und Modus = jeweils 4). Das Ergebnis zeigt, generell bei allen Erhebungseinheiten, eine sehr hohe Selbst-PR. Im Verhältnis relativ hoch ist aber auch die Anzahl derer, die keine Angaben hierzu machten.

5.5.6 Grundlegende Fähigkeiten zur Verbesserung der Motivation

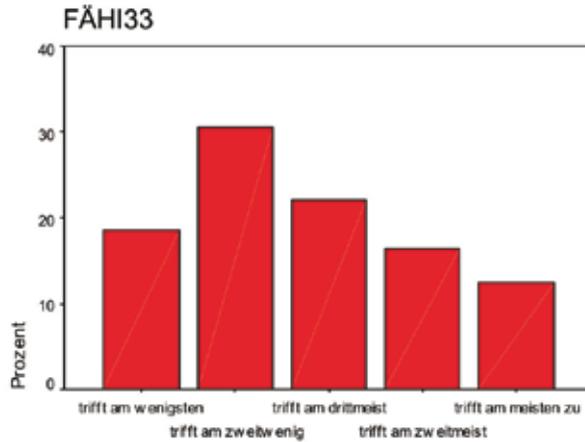
Vorgesetzte verbessern die Motivation der Untergebenen durch die grundlegende Fähigkeit der Empathie (Mitgefühl, Einfühlungsvermögen). Dies trifft für 12,6% am meisten, für 15,1% am zweitmeisten, für 13,4% am drittmeisten, für 9,2% am zweitwenigsten und für 23,9% am wenigsten zu. (FÄHI31)



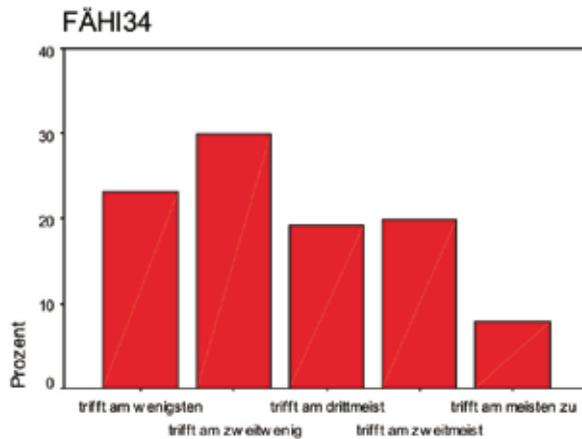
Vorgesetzte verbessern die Motivation der Untergebenen durch die grundlegende Fähigkeit der Menschenkenntnis. Dies trifft für 15,1% am meisten, für 20,6% am zweitmeisten, für 20,6% am drittmeisten, für 11,8% am zweitwenigsten und für 6,3% am wenigsten zu. (FÄHI32)



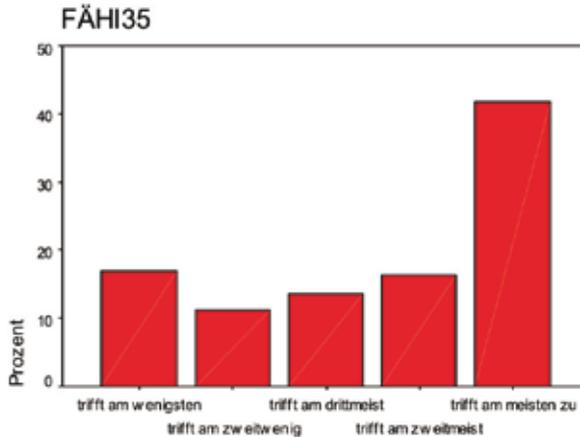
Vorgesetzte verbessern die Motivation der Untergebenen durch die grundlegende Fähigkeit der Konfliktlösungsfähigkeit. Dies trifft für 9,2% am meisten, für 12,2% am zweitmeisten, für 16,4% am drittmeisten, für 22,7% am zweitwenigsten und für 13,9% am wenigsten zu. (FÄHI33)



Vorgesetzte verbessern die Motivation der Untergebenen durch die grundlegende Fähigkeit der Kritikfähigkeit (Umgang mit anzunehmender Kritik). Dies trifft für 5,9% am meisten, für 14,7% am zweitmeisten, für 14,3% am drittmeisten, für 22,3% am zweitwenigsten und für 17,2% am wenigsten zu. (FÄHI34)



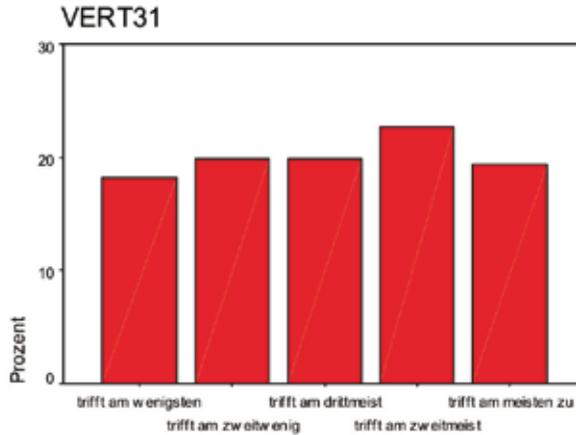
Vorgesetzte verbessern die Motivation der Untergebenen durch die grundlegende Fähigkeit der Motivierungsfähigkeit (sich Selbst und Andere zu motivieren, d.h. zu Handlungen anzutreiben). Dies trifft für 31,1% am meisten, für 12,2% am zweitmeisten, für 10,1% am drittmeisten, für 8,4% am zweitwenigsten und für 12,6% am wenigsten zu. (FÄHI35)



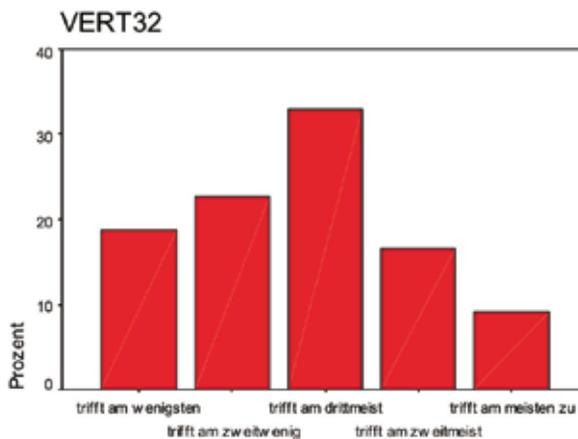
Vorgesetzte verbessern mit der grundlegenden Fähigkeit der Motivierungsfähigkeit (Median = 4, Modus = 5) am besten die Motivation. Dahinter folgt die Menschenkenntnis (Median = 3, Modus = 3). Im Mittelbereich liegt die Konfliktlösungsfähigkeit (Median = 3, Modus = 2). Hinter der Empathie (Median = 3, Modus = 1) trägt die Kritikfähigkeit (Median = 2, Modus = 2) am wenigsten dazu bei.

5.5.7 Fähigkeiten, die Vertrauen schaffen

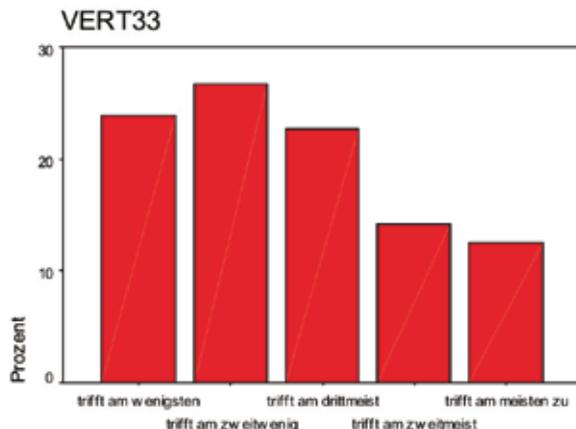
Vorgesetzte schaffen Vertrauen zu ihren Untergebenen durch eine gewisse ‚Tauglichkeit‘, wie Empathie, Menschenkenntnis, Konfliktlösungs-, Kritik- und Motivierungsfähigkeit. Dies trifft für 14,3% am meisten, für 16,8% am zweitmeisten, für 14,7% am drittmeisten, für 14,7% am zweitwenigsten und für 13,4% am wenigsten zu. (VERT31)



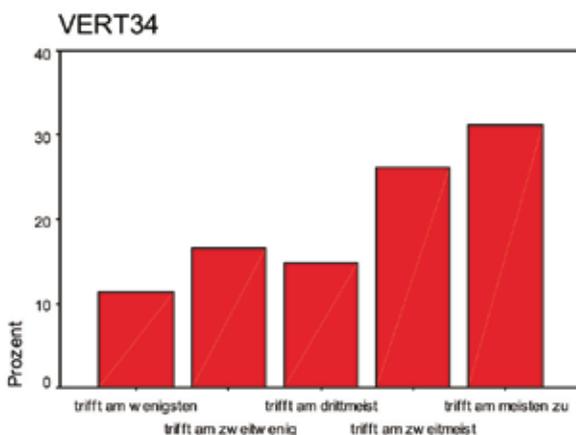
Vorgesetzte schaffen Vertrauen zu ihren Untergebenen durch wiederholtes und langfristiges Zeigen des gleichen vertrauenerweckenden Verhaltens. Dies trifft für 6,7% am meisten, für 12,2% am zweitmeisten, für 24,4% am drittmeisten, für 16,8% am zweitwenigsten und für 13,9% am wenigsten zu. (VERT32)



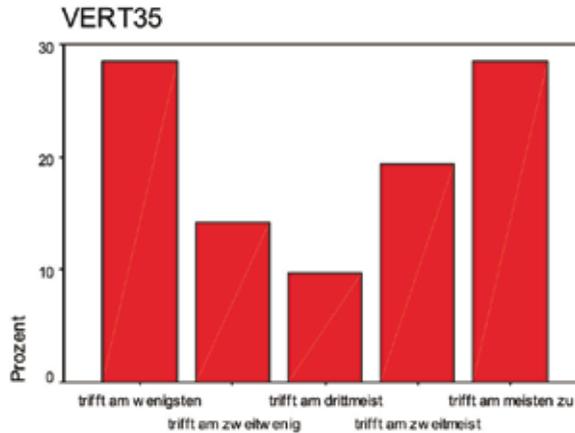
Vorgesetzte schaffen Vertrauen zu ihren Untergebenen durch Mitgefühl (Empathie) sowie aktives Einsetzen für den Anderen. Dies trifft für 9,2% am meisten, für 10,5% am zweitmeisten, für 16,8% am drittmeisten, für 19,7% am zweitwenigsten und für 17,6% am wenigsten zu. (VERT33)



Vorgesetzte schaffen Vertrauen zu ihren Untergebenen durch ehrliches, offenes Auftreten und Kritikfähigkeit einschließlich der damit verbundenen Verhaltensweisen, wie ‚ins Auge sehen‘, ‚ein offenes Ohr haben‘ oder ‚klare Worte sprechen‘. Dies trifft für 23,1% am meisten, für 19,3% am zweitmeisten, für 10,9% am drittmeisten, für 12,2% am zweitwenigsten und für 8,4% am wenigsten zu. (VERT34)



Vorgesetzte schaffen Vertrauen zu ihren Untergebenen durch Authentizität (,mit sich selbst im Einklang sein‘). Dies trifft für 21% am meisten, für 14,3% am zweitmeisten, für 7,1% am drittmeisten, für 10,5% am zweitwenigsten und für 21% am wenigsten zu. (VERT35)



Vorgesetzte schaffen am meisten Vertrauen zu ihren Untergebenen durch ehrliches, offenes Auftreten und Kritikfähigkeit einschließlich der damit verbundenen Verhaltensweisen (Median = 4, Modus = 5). Am wenigsten schaffen sie Vertrauen durch Mitgefühl (Empathie) sowie aktives Einsetzen für den anderen (Median = 2, Modus = 2). Dies spiegelt sich auch in den einzelnen Erhebungseinheiten wieder. Schaffen von Vertrauen durch Authentizität ist für alle Erhebungseinheiten im gleichen Maße am meisten zutreffend und am wenigsten zutreffend. Von den Erhebungseinheiten 2 und 4 wird die Authentizität am meisten bevorzugt.¹³⁴⁾ Die größte Unschlüssigkeit gab es bei den ‚Tauglichkeiten‘, wie Empathie, Menschenkenntnis, Konfliktlösungs-, Kritik- und Motivierungsfähigkeit.

¹³⁴⁾Vgl. Anhang Mittelwert, Median und Modus aller Erhebungseinheiten.

6. Schlussfolgerungen

Um den komplexen Gegenstand des sozialen Handelns mit den Kompetenzen eines Führungsrolleninhabers bzw. einer Führungsrolleninhaberin verknüpfen zu können, wurde aus einer Vielzahl von Führungstheorien die Rollentheorie ausgewählt. Dabei wurde aber nicht nur die Komplexität gesehen, sondern auch der Auseinandersetzung mit dem Phänomen des sozialen Konflikts nachgegangen.

Die Hypothese **„Die Anwendung mediativer Elemente zur Konfliktprävention durch Führungskräfte in den Phasen der Demotivation und Remotivation verbessern die Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.“** muss aufgrund folgender Schlüsse bestätigt werden.

Um Führungsaufgaben wahrnehmen zu können, müssen Führungskräfte gewisse Fähigkeiten bzw. Kompetenzen mitbringen. Vereinfachend dargestellt geht es um die drei Schlüsselkompetenzen: Sachkompetenz, soziale Kompetenz und konzeptionelle Kompetenz. Hervorgehoben werden muss in diesem Zusammenhang die soziale Kompetenz, welche Eigenschaften wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Konfliktaustragungsfähigkeit etc. erfordert.

Nach der Rollentheorie definieren die Erwartungen an eine bestimmte Position, die von Trägern verschiedenen anderen sozialen Positionen an diese gestellt werden, im Wesentlichen die Führungsrolle. Der Erfolg der Rolle, im Speziellen die Zufriedenheit aller Beteiligten, ist das Resultat eines gelungenen dynamischen Prozesses des Aushandelns von Rollenerwartungen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erwarten von der Rolle als Führungskraft vor allem das Kommunizieren von Problemen und Konflikten in der gemeinsamen Zusammenarbeit. Das Individuum, die Person, welche eine Rolle übernimmt, ist deshalb gefordert, mehr oder weniger Fähigkeiten und Kenntnisse einzubringen.

Das Menschenbild bietet die Grundlage, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Individuen zu respektieren und zu akzeptieren. Diese fühlen sich als vollwertige Mitglieder einer Organisation, mit der sie sich identifizieren können. Diese Identifikationsmöglichkeit ist unerlässlich, wenn die intrinsische Motivation längerfristig erhalten bleiben soll. Motivation ist eine Kraft im Menschen, die zielgerichtet zur Entfaltung drängt. Menschliches Verhalten ist äußerst komplex und wird neben der Motivation von Emotionen, Denkprozessen, Wahrnehmungen, Erfahrungen usw. beeinflusst. Es

erscheint deshalb oft unverständlich, sprunghaft und unkontrollierbar. Versucht man, Menschen von außen zu motivieren (extrinsische Motivation), d.h., sie zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen, läuft man Gefahr, die innere (intrinsische) Motivation zu schwächen.

Die Leistung und das Engagement von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen werden durch Motivationsbarrieren beeinflusst. Diese Barrieren manifestieren individuelle, zwischenmenschliche und organisationale Hemmfaktoren. Sie werden durch Situationseinflüsse mitbedingt und sind in die gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Makroebene eingebettet. Einige der spezifischen Wirkungen für die Person und die zwischenmenschlichen Beziehungen sind die Überlastung oder die persönliche Unzufriedenheit bzw. Unterdrückung ins Unbewusste, das Vermeiden von Situationen, in denen Demotivationen auftreten können, der Rückzug aus dem sozialen Miteinander sowie Intoleranz, Spannungen, Misstrauen, Kritikabweisung oder Konflikte. Eine hohe demotivierende Wirkung muss dem fehlenden oder unzureichenden Feedback, der Anerkennung sowie der negativen Rückmeldungen und unfairen Kritik zugeschrieben werden.

Gegen die Motivationsbarrieren im zwischenmenschlichen Bereich, welche Ursachen für Rollenkonflikte oder Rollenüberlastungen sein können, sollten Führungskräfte mediative Elemente in Form von Erarbeiten von Positionen und Interessen der betroffenen Personen anwenden. Denn mit diesen Maßnahmen kann auf die unterschiedlichen und gemeinsamen Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Betroffenen vertiefend eingegangen und ein bestehender oder zu erwartender Konflikt umfassend erhellert werden. Dabei kommen neben den Positionen der Konfliktparteien erst deren Hintergründe, Ziele, Interessen, Emotionen und Identitätsaspekte, wie Rollen und Selbstbild, zum Vorschein. Dies bedingt wiederum ein offenes Aussprechen von Gedanken und Gefühlen, die mit Demotivationskonflikten einhergehen und setzt auch (wiederum) eine vertrauensvolle Atmosphäre voraus. Untergebene haben eine hohe Erwartung an ihre Vorgesetzten. Ist es das Sprechen über Probleme und Ergebnisse der Arbeit oder das Kommunizieren von Problemen und Konflikten in der gemeinsamen Zusammenarbeit. Immer wieder wird es Reibungspunkte und Spannungen geben, die sehr wohl durch die Führungskräfte unter Anwendung von mediativer Elemente als Prävention vermindert bzw. verhindert werden können.

Wichtige psychologische Aspekte sind die Leistungs- und Verhaltensbeeinflussung, die Gestaltung der Beziehung und das Vertrauen im Kontext

der Unterebenen. Eine bedeutende psychologische Schlüsselqualifikation im Umgang mit Konfliktprävention und -lösung der Führungskräfte ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion, die Fähigkeit zur inneren Distanz. Es empfiehlt sich, die Selbstwahrnehmung mit Fremdwahrnehmungen zu vervollständigen. Dadurch können selbst nicht bekannte Anteile der Persönlichkeit wahrgenommen und in das Führungsverhalten integriert werden. Die Arbeit mit den Selbst- und Fremdwahrnehmungen ermöglicht ein größeres Bewusstsein innerer Distanz zur äußeren Realität; und dies wiederum versachlicht die Auseinandersetzungen in komplexen Führungssituationen. Zudem vergrößern sich die Kompetenzen im Umgang mit sich selbst und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Wesentliche Grundlagen der zwischenmenschlichen Kommunikation sind die Axiome der Kommunikation und die „Vier Seiten einer Nachricht“. Jede Beziehung im Berufsleben wird auf verbaler und non-verbaler Kommunikationsebene gelebt und so auch jeder einzelne Konflikt, mit dem sich eine Führungskraft, vielleicht sogar täglich, auseinandersetzen hat. Essentielle Anforderungen an eine Führungskraft sind die Kommunikation im Allgemeinen sowie der Umgang mit Feedback, Kritik und Anerkennung. Das Instrumentarium des Feedback-Gebens und -Nehmens ist die wohl unmittelbarste und vielleicht auch wirkungsvollste Form der vertrauensbildenden und verhaltenskorrigierenden bzw. -verstärkenden Einflussnahme auf Kollegen sowie Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Um die Leistungsfähigkeit der Organisationseinheit zu erhalten und zu fördern, hat die Führungskraft permanent zwischen den verschiedensten Interessenlagen zu vermitteln. Die Führungskraft ist immer Konfliktmanager. Ihre Fähigkeit, die Konfliktkultur, die Konfliktfähigkeit in ihrem Verantwortungsbereich zu entwickeln, übt einen entscheidenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter und der Gruppe als Ganzes aus.

Als förderlich für die Vertrauensentwicklung erweist es sich, den Mitarbeitern Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu eröffnen, eine offene und ehrliche Informationspolitik zu verfolgen und Kontrolle eher im Sinne eines hilfreichen Feedbacks zu gestalten. Bei der Problem- bzw. Konfliktbewältigung sollte nicht vornehmlich die Identifizierung von Schuldigen im Vordergrund stehen, sondern eine möglichst einvernehmliche Klärung dahingehend, wie Fehler, Konflikte etc. in Zukunft vermieden werden können. Es gibt aber keine allgemeingültigen Gesetzmäßigkeiten darüber, ob, wann und wie sich Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen entwickeln oder möglicherweise sogar steuern lassen.

Die Gründe sozialer Konflikte liegen sowohl in der Organisation, als auch in der Person und sind Ergebnisse persönlicher Einstellungen. Sie werden von Persönlichkeitsmerkmalen beeinflusst. Die wahre, realistische Lösung liegt darin, sich mit Konflikten auseinanderzusetzen und diese zu bewältigen. Führungskräfte müssen „mit Konflikten leben“ und nicht „konfliktfrei leben“ lernen. Soziale Konflikte sind unvermeidbare Begleitphänomene des zwischenmenschlichen Zusammenlebens und der Zusammenarbeit in Organisationen. Sie können Ursache wie Indikator für Demotivation sein. Unter Demotivationskonflikten sollen demotivierende wie demotivationsverursachende Konflikte verstanden werden.

Die Anwendung von mediativen Elementen zur Konfliktprävention und -lösung kann manifeste Demotivationskonflikte vermeiden, beenden oder mindern. Denn Konflikte können eskalieren und so Demotivation noch verstärken und hohe Folgekosten bewirken. Nicht Demotivationskonflikte als solche stellen eine Bedrohung dar, sondern die Ineffizienz dauerhafter Verdrängung bzw. mangelnder Verarbeitung. Gegen die Motivationsbarrieren im zwischenmenschlichen Bereich, welche Ursachen für Rollenkonflikte oder Rollenüberlastungen sein können, sollten Führungskräfte mediative Elemente, in Form von Erarbeiten von Positionen und Interessen der betroffenen Personen, anwenden. Denn mit dieser Maßnahme kann auf die unterschiedlichen und gemeinsamen Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Betroffenen vertiefend eingegangen und ein bestehender oder zu erwartender Konflikt umfassend erhellert werden. Dabei kommen neben den Positionen der Konfliktparteien erst deren Hintergründe, Ziele, Interessen, Emotionen und Identitätsaspekte, wie Rollen und Selbstbild, zum Vorschein. Dies bedingt wiederum ein offenes Aussprechen von Gedanken und Gefühlen, die mit Demotivationskonflikten einhergehen und setzt natürlich auch wiederum eine vertrauensvolle Atmosphäre voraus.

Die Anwendung mediativer Elemente stellt für die Konfliktbeteiligten durchaus ein herausforderndes Instrument dar, weil diese auf Eigenverantwortung und Selbstbestimmung abzielen. Wird diese Herausforderung angenommen, könnten in den meisten Fällen nachhaltige und für alle beteiligten Personen akzeptable Lösungen gefunden werden. In der praktischen Anwendung sollten folgende Schritte ein **Muss** sein:

- Themensammlung und Interessenfindung;
- Erarbeitung von Positionen und Interessen der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen;
- Konfliktanalyse durch gefühlsgeladenen Konfliktausdruck ergänzen;

- Rollentausch praktizieren;
- Aushandeln von Vereinbarungen zwischen den Konfliktparteien und deren schriftliche Fixierung;
- Formulieren lösungs- und zukunftsorientierter Fragen.

Untergebene haben eine hohe Erwartung an ihre Vorgesetzten. Ist es das Sprechen über Probleme und Ergebnisse der Arbeit oder das Kommunizieren von Problemen und Konflikten in der gemeinsamen Zusammenarbeit. Immer wieder wird es Reibungspunkte und Spannungen geben, die sehr wohl – durch die Führungskräfte – unter Anwendung mediativer Elemente als Prävention vermindert bzw. verhindert werden können. Eine weitere Möglichkeit von Führungskräften zum Demotivationsabbau und zur Remotivierung stellt der Umgang mit Vertrauen dar. Der wesentliche Vorteil von Vertrauen als Steuerungsmedium zeigt sich gerade in Situationen mit hoher Unsicherheit, wie sie bei Versuchen einer Demotivationsüberwindung und Remotivation auftreten. Wechselseitiges Vertrauen fördert die Demotivationsüberwindung durch:

- größere Offenheit gegenüber Austausch von Ideen und Gefühlen sowie dem Einfluss anderer Personen. Demotivierte lassen sich über vertrauensfundierte Beziehungen zu Kollegen oder Vorgesetzten eher in ihrem Verhalten anregen und beeinflussen;
- weniger Angst, dass Selbstöffnung missbraucht werden könnte. Demotivierte teilen dann eher ihre Schwierigkeiten und Probleme mit, ohne zu befürchten, deswegen benachteiligt zu werden;
- Misstrauen blockierte Energien (z.B. durch stärkeres Absicherungsverhalten, Stress) für produktive Lernmöglichkeiten und Selbstremotivierung verwendet werden;
- erhöhte Bereitschaft von Vorgesetzten, richtige und pünktliche Informationen sowie Ressourcen bereitzustellen und Missinterpretationen zu verringern. Bei Organisationen, deren Klima vertrauensvoll gestaltet ist, kommt es eher zu einer konstruktiven Konfliktlösung bei Demotivationsproblemen, einschließlich einer höheren Bereitschaft zur Selbstkritik;
- erhöhte Problemlösungsfähigkeit (z.B. zur gemeinsamen Aufdeckung von Remotivationschancen);
- intensivere und gemeinschaftliche Suche nach alternativen Handlungsmöglichkeiten (z.B. durch erhöhten Lerntransfer oder kreative Remotivationsideen);

- erschließen von Überwindungsmöglichkeiten und Remotivationsinitiativen, die ohne Vertrauen unzugänglich bleiben würden;
- größere Akzeptanz bei der Umsetzung von Problemlösungen zur Demotivationsüberwindung und Remotivation, da wechselseitige Abhängigkeiten leichter akzeptiert werden.

Die Fähigkeit und Bereitschaft zu vertrauen wird in vorherigen Sozialisationsphasen erworben. Eine solche Vertrauensdisposition entzieht sich daher direkter Beeinflussbarkeit. Ansatzpunkte liegen eher bei der Entwicklung bzw. Sicherung der Vertrauenswürdigkeit der Zielperson bzw. Führungskraft. Vertrauen steht in einem sozialen Zusammenhang, der auf das eigene Selbstbild, die Selbstverpflichtung und die Bereitschaft verweist, soziale Normen und moralische Standards zu akzeptieren.

Gegenständliche Untersuchung soll in erster Linie einen Ist-Zustand im Bezug auf bestimmte Fähigkeiten wiedergeben. Fachwissen ist wichtig, aber heute bei weitem nicht genug. Deshalb rufen immer mehr Unternehmen nach Soft Skills, sozialer Kompetenz und Schlüsselqualifikationen. Es geht darum, die zwischenmenschliche Arbeit so professionell und kompetent wie möglich zu gestalten. Dazu sind neben dem Fachwissen eine Reihe von persönlichen Eigenschaften, Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten notwendig, besonders aus dem Bereich der Kommunikation und Motivation. Einiges davon lässt sich nicht gezielt lernen, sondern ist eine Sache von Lebens- und Berufserfahrung. Vieles allerdings lässt sich trainieren und erfolgreich in die Praxis umsetzen.

Für den Autor der vorliegenden Arbeit waren fünf Soft Skills für den empirischen Teil von Relevanz. Ausgangspunkt für diese Reduzierung der Vielzahl von Soft Skills waren vier übergreifende Kompetenzfelder: Soziale Kompetenz, Kommunikative Kompetenz, Personale Kompetenz, Führungskompetenz.

Die zweite Hypothese wurde mittels folgender Arbeitshypothesen teilweise bestätigt:

„Die Konfliktlösungsfähigkeit aus der Sicht der Untergebenen unterscheidet sich wesentlich von jener aus der Sicht der Vorgesetzten.“

Diese Arbeitshypothese kann nicht bestätigt werden obwohl in Teilbereichen, wie

- Aufgaben erledigen, Ziele realisieren und Lösungen für Probleme finden,

selbst wenn es beharrliche Konflikte auf Beziehungs- oder Sachebene gibt,

- in der Lage sein, in Konflikten zu vermitteln und deren Lösung zu forcieren, um so Hindernisse für die Realisierung gewünschter Aktivitäten aus dem Weg zu räumen,
 - kennen typischer Ursachen für die Entstehung von Konflikten, typische Konfliktverläufe und verschiedene Interventionsmöglichkeiten,
- eine Zustimmung der befragten Untergebenen erkennbar ist.

In Teilbereichen bestätigt werden können folgende Arbeitshypothesen

„Vorgesetzte verbessern die Motivation der Untergebenen durch Motivierungsfähigkeit in Form von ehrlichem, offenem Auftreten und Kritikfähigkeit einschließlich der damit verbundenen Verhaltensweisen.“

und

„Vorgesetzte schaffen Vertrauen durch ehrliches, offenes Auftreten und Kritikfähigkeit einschließlich der damit verbundenen Verhaltensweisen.“

Die zweite und untersuchungsleitende Hypothese **„Eine Führungskraft braucht eine Reihe von grundlegenden Fähigkeiten, insbesondere Kritikfähigkeit, Motivierungsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Empathie und Menschenkenntnis, um mediative Elemente zur Konfliktprävention und -lösung gezielt anwenden zu können.“** kann aufgrund der vorliegenden Untersuchungsergebnissen nicht bestätigt werden.

7. Literaturverzeichnis

- Bortz, J./Döring, N.:** *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*; Berlin: 2003
- Brockhaus:** *Brockhaus-Enzyklopädie, Bd. 6. Ds - Ew.*, 19., völlig neu bearb. Aufl.; Mannheim: 1988a
- Brockhaus:** *Brockhaus-Enzyklopädie, Bd. 7. Ex - Frt.*, 19., völlig neu bearb. Aufl.; Mannheim: 1988b
- Bühner, M.:** *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*; München: 2004
- Der Brockhaus:** *Psychologie: Fühlen, Denken und Verhalten verstehen*; Mannheim [u.a.]: 2001
- Eberl, P.:** *Vertrauen und Management*; Kempten: 2003
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.v.:** *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*; Stuttgart: 2003
- Glasl, F.:** *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 87., aktual. u. erg. Aufl.; Bern: Stuttgart: Wien: 2004
- Heckhausen, H.:** *Motivation und Handeln*; Berlin: 1989
- Hesselbein, F./Johnston, R.:** *On Mission and Leadership*; New York: 1998
- Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R.:** *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl.; Stuttgart: 1995
- Kromrey, H.:** *Empirische Sozialforschung*; Stuttgart: 2006
- Lang, R.W.:** *Schlüsselqualifikationen. Handlungs- und Methodenkompetenz, Personale und Soziale Kompetenz*, 1. Aufl.; München: 2000
- Lahno, B.:** *Der Begriff des Vertrauens*; Paderborn: 2002
- Maslow, H.:** *Motivation und Persönlichkeit*; Reinbeck bei Hamburg: 1999
- Meifert, M.:** *Vertrauensmanagement im Unternehmen*, 2. Aufl.; München: Mering: 2003

- Neuberger, O.:** *Führen und führen lassen*, 6. Aufl.; Stuttgart: 2002
- Neuberger, O.:** *Führungstheorien – Rollentheorien*, in Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R.: *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl.; Stuttgart: 1995, S. 979-993
- Rosenstiel, L.v.:** *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 4. Aufl.; Stuttgart: 2000
- Scholtes, P.R.:** *The Leader's Handbook: Making Things Happen, Getting Things Done*; New York: 1998
- Sprenger, R.K.:** *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*, 12. Aufl.; Frankfurt/Main: New York: 1997
- Staehe, W.H.:** *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Aufl.; München: 1999
- Steiger, T./Lippmann, E. [Hrsg.]:** *Handbuch angewandter Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen, Bd. I*; Berlin u.a.: 1999
- Steiger, T./Lippmann, E. [Hrsg.]:** *Handbuch angewandter Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen, Bd. II*; Berlin u.a.: 1999
- Steinmann, H./Schreyögg, G.:** *Management: Grundlagen der Managementführung*, 5. Aufl.; Wiesbaden: 2002
- Thom, N.:** *Interessensvertretungen und Verbände der Führungskräfte*, in Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R.: *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl.; Stuttgart: 1995, S. 1214-1225
- Thun, Schulz v., F.:** *Miteinander reden: Störungen und Klärungen, Bd. 1*; Reinbeck/Hamburg: 2000
- Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D.:** *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*, 8. unveränd. Aufl.; Bern: Stuttgart: Toronto: 1990
- Wunderer, R.:** *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre*; München: 2003
- Wunderer, R./Küpers, W.:** *Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden*; München: 2003

Zimbardo, P.G.: *Psychologie*, 5., neu übersetzte und überarbeitete Aufl.; Berlin [u.a.]: 1992

http://de.wikipedia.org/wiki/Soft_Skills [19.05.2007, 07:15]

<http://www.cec-managers.org/> [28.06.2007, 16:21]

<http://www.soft-skills.com/fuehrungskompetenz/konfliktkompetenz/konfliktmanagement.php> [17.05.2007, 08:08]

<http://www.soft-skills.com/fuehrungskompetenz/motivierungsvermoegen/motivation.php> [17.05.2007, 08:04]

<http://www.soft-skills.com/kommunikativekompetenz/empathie/einfuehrungsvermoegen.php> [17.05.2007, 09:17]

<http://www.soft-skills.com/sozialkompetenz/kritikkompetenz/feedback.php> [17.05.2007, 08:01]

<http://www.soft-skills.com/sozialkompetenz/menschenkenntnis/menschenkenntnis.php> [19.05.2007, 09:11]

<http://de.wikipedia.org/wiki/Psychologie> [10.02.2007, 13:57]

<http://www.taschler.at/1079216.htm> [16.04.2007, 15:10]

<http://www.wdf.at/> [27.06.2007, 23:18]

8. Anhang

8.1 Fragebogen

Geschätzte Damen und Herren.

Dieser Fragebogen dient der Einschätzung von grundlegenden Fähigkeiten für Führungskräfte im Zusammenhang mit Konfliktprävention und -lösung. Ihre Angaben sind anonym und es sind keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person möglich. Dieser Fragebogen besteht aus drei Fragenblöcken. Beantworten Sie spontan und ohne langes Nachdenken. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Angabe zu Ihrer Person

Sie sind männlich weiblich

(Zutreffendes bitte ankreuzen)

8.1.1 Fragenblock 1

Versetzen Sie sich bitte in die **Rolle des Untergebenen**

Instruktion: Machen Sie Ihre Einschätzung, indem Sie unter Zuhilfenahme der Bewertungskategorie mittels Ankreuzen Ihre Tendenz signalisieren.

Kompetente Vorgesetzte in meinem bisherigen beruflichen Umfeld ...

... sind in der Lage, anderen Menschen strukturiert und konstruktiv Rückmeldung über ihre Arbeit zu geben.

fast immer	häufig	manchmal	selten	fast nie
------------	--------	----------	--------	----------

... können berechtigte Kritik so formulieren, dass diese beim Empfänger auch ‚ankommt‘ und nicht abgewehrt wird.

sehr selten	selten	hin und wieder	relativ häufig	oft
-------------	--------	----------------	----------------	-----

... haben gelernt, Personen und Sachen im Rahmen von Feedback und Kritik zu trennen.

oft	relativ häufig	hin und wieder	selten	fast nie
-----	----------------	----------------	--------	----------

... können bei Kritik an der eigenen Person auf eine sinnvolle Distanz gehen und klaren Kopf bewahren, statt sich emotional in einen Vorwurf hineinzusteigern.

fast immer	häufig	manchmal	selten	fast nie
------------	--------	----------	--------	----------

... hören bei Kritik an der eigenen Person bis zum Ende zu, ohne sich sofort in Rechtfertigungen, Entschuldigungen und Schuldzuweisungen zu verlieren.

fast nie	selten	manchmal	häufig	fast immer
----------	--------	----------	--------	------------

... sind in der Lage, trotz schwerwiegender Meinungsunterschiede auf sach/fachlicher Ebene, eine gute und respektvolle Beziehung zu Ihrem Gegenüber zu bewahren.

sehr selten	selten	hin und wieder	relativ häufig	oft
-------------	--------	----------------	----------------	-----

Kompetente Vorgesetzte in meinem bisherigen beruflichen Umfeld ...

... können ein Team zu Ergebnissen führen, vor allem zu zügig realisierten und qualitativ guten Ergebnissen.

fast immer	häufig	manchmal	selten	fast nie
------------	--------	----------	--------	----------

... können Begeisterung als Grundlage von Spitzenleistungen schaffen.

oft	relativ häufig	hin und wieder	selten	fast nie
-----	----------------	----------------	--------	----------

... stellen sicher, dass möglichst viele Mitarbeiter mit maximalem Einsatz an der Zielerreichung mitwirken, nicht nur die bereits intrinsisch ‚hochmotivierten‘ Leistungsträger.

fast immer	häufig	manchmal	selten	fast nie
------------	--------	----------	--------	----------

... haben ein hohes Motivierungsvermögen. Diese Fähigkeit ist so ausgeprägt, dass sie Begeisterung und Leistungswillen weckt.

fast nie	selten	manchmal	häufig	fast immer
----------	--------	----------	--------	------------

... haben Eigenschaften wie „charismatisch“, „motivierend“, „positiv“, „optimistisch“, „zielorientiert“ etc., die sie zugeschrieben bekommen.

sehr selten	selten	hin und wieder	relativ häufig	oft
-------------	--------	----------------	----------------	-----

... werden aufgrund ihrer motivierten Teams von anderen Vorgesetzten meist besonders bewundert und als „guter Chef/Kommandant“ wahrgenommen.

fast immer	häufig	manchmal	selten	fast nie
------------	--------	----------	--------	----------

... können Aufgaben erledigen, Ziele realisieren und Lösungen für Probleme finden, selbst wenn es beharrliche Konflikte auf Beziehungs- oder Sachebene gibt.

oft	relativ häufig	hin und wieder	selten	fast nie
-----	----------------	----------------	--------	----------

... sind in der Lage, in Konflikten zu vermitteln und deren Lösung zu forcieren, um so Hindernisse für die Realisierung gewünschter Aktivitäten aus dem Weg zu räumen.

fast immer	häufig	manchmal	selten	fast nie
------------	--------	----------	--------	----------

... sind in der Lage, ihre Beziehungen und auftretende Auseinandersetzungen konstruktiv zu gestalten und so ein harmonisches und zufriedenstellendes Miteinander zu fördern.

sehr selten	selten	hin und wieder	relativ häufig	oft
-------------	--------	----------------	----------------	-----

... durchbrechen kontraproduktive ‚Kreisläufer‘ in der Kommunikation, indem Sie z.B. statt Schuldzuweisungen Ich-Botschaften senden.

fast nie	selten	manchmal	häufig	fast immer
----------	--------	----------	--------	------------

... kennen typische Ursachen für die Entstehung von Konflikten, typische Konfliktverläufe und verschiedene Interventionsmöglichkeiten.

oft	relativ häufig	hin und wieder	selten	fast nie
-----	----------------	----------------	--------	----------

... sind in der Lage, Frühwarnsysteme für Konflikte in ihrem Umfeld zu entwickeln oder Konflikte intuitiv früh zu erkennen und rechtzeitig zu behandeln.

fast immer	häufig	manchmal	selten	fast nie
------------	--------	----------	--------	----------

8.1.2 Fragenblock 2

Versetzen Sie sich bitte in die **Vorgesetztenrolle**

Instruktion: Machen Sie ihre Einschätzung, indem Sie unter Zuhilfenahme der Bewertungskategorie die angeführten Verhaltensweisen zwischen immer = 4 und nie = 1 mittels Ankreuzen signalisieren. Wenn Sie keine Angaben machen können wählen Sie bitte die Spalte k.A. = 0.

Umgang mit Empathie	immer <-> nie				k.A.
	4	3	2	1	0
Ich versetze mich in Lage, Gedanken und Gefühle des Untergebenen hinein, um so bereits in einem frühen Konfliktstadium mögliche Probleme und ihre Ursachen zu erkennen.					
Ich suche aus der Perspektive des Betroffenen heraus nach Lösungen, spende Trost und verstehe sowie interpretiere Situationen zutreffend.					
Ich kann durch den Wechsel in die Sichtweise und Perspektive des anderen so kommunizieren und argumentieren, dass meine Kommunikation für mein Gegenüber maximal relevant ist.					
Ich präsentiere Argumente, die für meinen Untergebenen, aufgrund seiner Sichtweise und Perspektive sowie seines Standpunkts und seines Weltbilds empfänglich sind, und interpretiere diese.					
Ich weiß mit meinen Emotionen und den meiner Untergebenen umzugehen (damit diese für mich und nicht gegen mich arbeiten).					
Ich werde als „sozial kompetent“ wahrgenommen und als sympathisch erlebt, weil ich mich auf den ‚Anderen‘ mit seinen Sorgen, Ängsten, Nöten und sonstigen Emotionen einlasse.					

Umgang mit Menschenkenntnis	immer <-> nie				k.A.
	4	3	2	1	0
Ich kann mich stärker in mein Gegenüber einfühlen und so Konflikte besser lösen.					
Ich kann besser für die Präferenzen und Situation meines Gegenübers argumentieren und dadurch besser überzeugen.					
Ich kann Menschen besser motivieren, indem ich die bekannten Präferenzen anspreche.					
Ich kann keine individuellen und tiefen Beziehungen aufbauen.					
Ich kann Menschen aufgrund eines tieferen Verständnisses einfühlsamer zuhören.					
Ich kann meinen Beruf nicht erfolgreich(er) verkaufen, da ich die Zielgruppen bei ihren Eigenheiten und Präferenzen nicht anspreche.					
Ich habe mehr Freude an sozialen Kontakten, weil ich die Einzigartigkeit eines jeden Menschen erkenne.					

Umgang mit Konfliktlösungsfähigkeit	immer <-> nie				k.A.
	4	3	2	1	0
Ich kann Aufgaben erledigen, Ziele realisieren und Lösungen für Probleme finden, selbst wenn es beharrliche Konflikte auf Beziehungs- oder Sachebene gibt.					
Ich bin in der Lage, in Konflikten zu vermitteln und deren Lösung zu forcieren, um so Hindernisse für die Realisierung gewünschter Aktivitäten aus dem Weg zu räumen.					
Ich bin in der Lage, meine Beziehungen und auftretende Auseinandersetzungen konstruktiv zu fördern und zu gestalten, um so ein harmonisches und zufriedenstellendes Miteinander zu gewährleisten.					

Ich durchbreche kontraproduktive Kreisläufer in der Kommunikation, indem ich statt Schuldzuweisungen Ich-Botschaften sende.					
Ich kenne typische Ursachen für die Entstehung von Konflikten, typische Konfliktverläufe und verschiedene Interventionsmöglichkeiten.					
Ich bin in der Lage, Frühwarnsysteme für Konflikte in meinem Umfeld zu entwerfen oder Konflikte intuitiv früh zu erkennen und früh zu behandeln.					

8.1.3 Fragenblock 3

Instruktion: Tragen Sie in das leere Kästchen hinter jeder Satzergänzung die Ziffer 5, 4, 3, 2, oder 1 in der Reihenfolge Ihrer Zustimmung ein:

5 – trifft am meisten zu/ist am charakteristischsten/ist für mich am wichtigsten

1 – trifft am wenigsten zu/ist im Vergleich zu den anderen am wenigsten charakteristisch.

Bitte, beantworten Sie jede Satzergänzung! Verwenden Sie jedoch jede der 5 Ziffern ein einziges Mal. Sie müssen also eine Zwangsreihung erstellen.

Vorgesetzte verbessern die Motivation der Untergebenen durch die grundlegende Fähigkeit der ...

... Empathie (Mitgefühl, Einfühlungsvermögen).	
... Menschenkenntnis.	
... Konfliktlösungsfähigkeit.	
... Kritikfähigkeit (Umgang mit anzunehmender Kritik).	
... Motivierungsfähigkeit (sich Selbst und Andere zu motivieren, d.h. zu Handlungen anzutreiben).	

Vorgesetzte schaffen Vertrauen zu ihren Untergebenen durch ...

... eine gewisse ‚Tauglichkeit‘, wie Empathie, Menschenkenntnis, Konfliktlösungs- Kritik- und Motivierungsfähigkeit.	
... wiederholtes und langfristiges Zeigen des gleichen Vertrauen erweckenden Verhaltens.	
... Mitgefühl (Empathie) sowie aktives Einsetzen für den anderen.	
... ehrliches, offenes Auftreten und Kritikfähigkeit einschließlich der damit ver- bundenen Verhaltensweisen, wie ‚ins Auge sehen‘, ‚ein offenes Ohr haben‘ oder ‚klare Worte sprechen‘.	
... Authentizität (‚mit sich selbst im Einklang sein‘).	

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

8.2 Variablen, Fragen und Codes

Frage zur Person: sex

1 = männlich

2 = weiblich

6 = keine Daten

8.2.1 Fragenblock 1

Kompetente Vorgesetzte in meinem bisherigen beruflichen Umfeld ...
(Kritikfähigkeit)

KRIT11 = ... sind in der Lage, anderen Menschen strukturiert und konstruktiv Rückmeldung über ihre Arbeit zu geben.

KRIT12 = ... können berechtigte Kritik so formulieren, dass diese beim Empfänger auch ‚ankommt‘ und nicht abgewehrt wird.

KRIT13 = ... haben gelernt, Personen und Sachen im Rahmen von Feedback und Kritik zu trennen.

KRIT14 = ... können bei Kritik an der eigenen Person auf eine sinnvolle Distanz gehen und klaren Kopf bewahren, statt sich emotional in einen Vorwurf hineinzusteigern.

KRIT15 = ... hören bei Kritik an der eigenen Person bis zum Ende zu, ohne sich sofort in Rechtfertigungen, Entschuldigungen und Schuldzuweisungen zu verlieren.

KRIT16 = ... sind in der Lage, trotz schwerwiegender Meinungsunterschiede auf sach/fachlicher Ebene, eine gute und respektvolle Beziehung zu Ihrem Gegenüber zu bewahren.

Kompetente Vorgesetzte in meinem bisherigen beruflichen Umfeld ...
(Motivierungsvermögen)

MOTI11 = ... können ein Team zu Ergebnissen führen, vor allem zu zügig realisierten und qualitativ guten Ergebnissen.

MOTI12 = ... können Begeisterung als Grundlage von Spitzenleistungen schaffen.

MOTI13 = ... stellen sicher, dass möglichst viele Mitarbeiter mit maximalem Einsatz an der Zielerreichung mitwirken, nicht nur die bereits intrinsisch ‚hochmotivierten‘ Leistungsträger.

MOTI14 = ... haben ein hohes Motivierungsvermögen. Diese Fähigkeit ist so ausgeprägt, dass sie Begeisterung und Leistungswillen weckt.

MOTI15 = ... haben Eigenschaften wie „charismatisch“, „motivierend“, „positiv“, „optimistisch“, „zielorientiert“ etc., die sie zugeschrieben bekommen.

MOTI16 = ... werden aufgrund ihrer motivierten Teams von anderen Vorgesetzten meist besonders bewundert und als „guter Chef/Kommandant“ wahrgenommen.

Kompetente Vorgesetzte in meinem bisherigen beruflichen Umfeld ...
(Konfliktlösungsfähigkeit)

KONF11 = ... können Aufgaben erledigen, Ziele realisieren und Lösungen für Probleme finden, selbst wenn es beharrliche Konflikte auf Beziehungs- oder Sachebene gibt.

KONF12 = ... sind in der Lage, in Konflikten zu vermitteln und deren Lösung zu forcieren, um so Hindernisse für die Realisierung gewünschter Aktivitäten aus dem Weg zu räumen.

KONF13 = ... sind in der Lage, ihre Beziehungen und auftretende Auseinandersetzungen konstruktiv zu gestalten und so ein harmonisches und zufriedenstellendes Miteinander zu fördern.

KONF14 = ... durchbrechen kontraproduktive ‚Kreisläufer‘ in der Kommunikation, indem Sie z.B. statt Schuldzuweisungen Ich-Botschaften senden.

KONF15 = ... kennen typische Ursachen für die Entstehung von Konflikten, typische Konfliktverläufe und verschiedene Interventionsmöglichkeiten.

KONF16 = ... sind in der Lage, Frühwarnsysteme für Konflikte in ihrem Umfeld zu entwickeln oder Konflikte intuitiv früh zu erkennen und rechtzeitig zu behandeln.

3 = fast immer/relativ häufig/oft/häufig

2 = manchmal/hin und wieder

1 = fast nie/sehr selten/selten

6 = keine Daten

8.2.2 Fragenblock 2

Versetzen Sie sich bitte in die Vorgesetztenrolle (Umgang mit Empathie)

EMPA21 = Ich versetze mich in Lage, Gedanken und Gefühle des Untergebenen hinein, um so bereits in einem frühen Konfliktstadium mögliche Probleme und ihre Ursachen zu erkennen.

EMPA22 = Ich suche aus der Perspektive des Betroffenen heraus nach Lösungen, spende Trost und verstehe sowie interpretiere Situationen zutreffend.

EMPA23 = Ich kann durch den Wechsel in die Sichtweise und Perspektive des Anderen so kommunizieren und argumentieren, dass meine Kommunikation für mein Gegenüber maximal relevant ist.

EMPA24 = Ich präsentiere Argumente, die für meinen Untergebenen, aufgrund seiner Sichtweise und Perspektive sowie seines Standpunkts und seines Weltbilds empfänglich sind, und interpretiere diese.

EMPA25 = Ich weiß mit meinen Emotionen und den meiner Untergebenen umzugehen (damit diese für mich und nicht gegen mich arbeiten).

EMPA26 = Ich werde als „sozial kompetent“ wahrgenommen und als sympathisch erlebt, weil ich mich auf den ‚Anderen‘ mit seinen Sorgen, Ängsten, Nöten und sonstigen Emotionen einlasse.

Versetzen Sie sich bitte in die Vorgesetztenrolle (Umgang mit Menschenkenntnis)

MENSK21 = Ich kann mich stärker in mein Gegenüber einfühlen und so Konflikte besser lösen.

MENSK22 = Ich kann besser für die Präferenzen und Situation meines Gegenübers argumentieren und dadurch besser überzeugen.

MENSK23 = Ich kann Menschen besser motivieren, indem ich die bekannten Präferenzen anspreche.

MENSK24 = Ich kann keine individuellen und tiefen Beziehungen aufbauen.

MENSK25 = Ich kann Menschen aufgrund eines tieferen Verständnisses einfühlsamer zuhören.

MENSK26 = Ich kann meinen Beruf nicht erfolgreich(er) verkaufen, da ich die Zielgruppen bei ihren Eigenheiten und Präferenzen nicht anspreche.

MENSK27 = Ich habe mehr Freude an sozialen Kontakten, weil ich die Einzigartigkeit eines jeden Menschen erkenne.

Versetzen Sie sich bitte in die Vorgesetztenrolle (Umgang mit Konfliktlösungsfähigkeit)

KONF21 = Ich kann Aufgaben erledigen, Ziele realisieren und Lösungen für Probleme finden, selbst wenn es beharrliche Konflikte auf Beziehungs- oder Sachebene gibt.

KONF22 = Ich bin in der Lage, in Konflikten zu vermitteln und deren Lösung zu forcieren, um so Hindernisse für die Realisierung gewünschter Aktivitäten aus dem Weg zu räumen.

KONF23 = Ich bin in der Lage, meine Beziehungen und auftretende Auseinandersetzungen konstruktiv zu fördern und zu gestalten, um so ein harmonisches und zufrieden stellendes Miteinander zu gewährleisten.

KONF24 = Ich durchbreche kontraproduktive Kreisläufer in der Kommunikation, indem ich statt Schuldzuweisungen Ich-Botschaften sende.

KONF25 = Ich kenne typische Ursachen für die Entstehung von Konflikten, typische Konfliktverläufe und verschiedene Interventionsmöglichkeiten.

KONF26 = Ich bin in der Lage, Frühwarnsysteme für Konflikte in meinem Umfeld zu entwerfen oder Konflikte intuitiv früh zu erkennen und früh zu behandeln.

4 = immer

3 = nicht immer

2 = fast nie

1 = nie

5 = keine Angaben

6 = keine Daten

8.2.3 Fragenblock 3

Vorgesetzte verbessern die Motivation der Untergebenen durch die grundlegende Fähigkeit der ...

FÄHI31 = ... Empathie (Mitgefühl, Einfühlungsvermögen).

FÄHI32 = ... Menschenkenntnis.

FÄHI33 = ... Konfliktlösungsfähigkeit.

FÄHI34 = ... Kritikfähigkeit (Umgang mit anzunehmender Kritik).

FÄHI35 = ... Motivierungsfähigkeit (sich Selbst und Andere zu motivieren, d.h. zu Handlungen anzutreiben).

Vorgesetzte schaffen Vertrauen zu ihren Untergebenen durch ...

VERT31 = ... eine gewisse ‚Tauglichkeit‘, wie Empathie, Menschenkenntnis, Konfliktlösungs-, Kritik- und Motivierungsfähigkeit.

VERT32 = ... wiederholtes und langfristiges Zeigen des gleichen Vertrauen erweckenden Verhaltens.

VERT33 = ... Mitgefühl (Empathie) sowie aktives Einsetzen für den Anderen.

VERT34 = ... ehrliches, offenes Auftreten und Kritikfähigkeit einschließlich der damit verbundenen Verhaltensweisen, wie ‚ins Auge sehen‘, ‚ein offenes Ohr haben‘ oder ‚klare Worte sprechen‘.

VERT35 = ... Authentizität (‚mit sich selbst im Einklang sein‘).

5 = trifft am meisten zu

4 = trifft am zweitmeisten zu

3 = trifft am drittmeisten zu

2 = trifft am zweitwenigsten zu

1 = trifft am wenigsten zu

6 = keine Daten

8.3 Mittelwert, Median und Modus aller Erhebungseinheiten

8.3.1 Kritikfähigkeit

	KRIT11	KRIT12	KRIT13	KRIT14	KRIT15	KRIT16
Einh alle N	238	238	236	237	238	237
Fehlend	0	0	2	1	0	1
Mittelwert	2,45	2,19	2,17	2,2	2,04	2,13
Median	3	2	2	2	2	2
Modus	3	3	3	3	3	3
	KRIT11	KRIT12	KRIT13	KRIT14	KRIT15	KRIT16
Einh 1 N	88	88	88	87	88	88
Fehlend	0	0	0	1	0	0
Mittelwert	2,22	2,06	2,1	2,07	2,03	2,03
Median	2	2	2	2	2	2
Modus	3	2	3	2	3	2
	KRIT11	KRIT12	KRIT13	KRIT14	KRIT15	KRIT16
Einh 2 N	73	73	71	73	73	73
Fehlend	0	0	2	0	0	0
Mittelwert	2,51	2,07	2,13	2,18	1,89	1,99
Median	3	2	2	2	2	2
Modus	3	2	2	2	1	2
	KRIT11	KRIT12	KRIT13	KRIT14	KRIT15	KRIT16
Einh 3 N	58	58	58	58	58	57
Fehlend	0	0	0	0	0	1
Mittelwert	2,71	2,45	2,28	2,4	2,17	2,37
Median	3	3	2	3	2	3
Modus	3	3	3	3	2	3
	KRIT11	KRIT12	KRIT13	KRIT14	KRIT15	KRIT16
Einh 4 N	19	19	19	19	19	19
Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	2,53	2,47	2,32	2,26	2,26	2,37
Median	3	3	3	2	2	3
Modus	3	3	3	2	2	3

8.3.2 Motivierungsfähigkeit

	MOTI11	MOTI12	MOTI13	MOTI14	MOTI15	MOTI16
Einh alle N	238	238	237	238	237	238
Fehlend	0	0	1	0	1	0
Mittelwert	2,46	2,17	2,05	2,04	2,03	2,04
Median	3	2	2	2	2	2
Modus	3	3	3	2	3	2
	MOTI11	MOTI12	MOTI13	MOTI14	MOTI15	MOTI16
Einh 1 N	88	88	88	88	88	88
Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	2,35	2,02	1,83	1,92	1,84	1,83
Median	3	2	2	2	2	2
Modus	3	2	1	1	1	1
	MOTI11	MOTI12	MOTI13	MOTI14	MOTI15	MOTI16
Einh 2 N	73	73	72	73	72	73
Fehlend	0	0	1	0	1	0
Mittelwert	2,42	2,26	2,08	2,05	1,97	2,08
Median	3	2	2	2	2	2
Modus	3	3	2	2	2	2
	MOTI11	MOTI12	MOTI13	MOTI14	MOTI15	MOTI16
Einh 3 N	58	58	58	58	58	58
Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	2,66	2,29	2,29	2,17	2,33	2,28
Median	3	2	2	2	2,5	2
Modus	3	3	3	3	3	3
	MOTI11	MOTI12	MOTI13	MOTI14	MOTI15	MOTI16
Einh 4 N	19	19	19	19	19	19
Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	2,47	2,16	2,26	2,16	2,21	2,16
Median	3	2	2	2	2	2
Modus	3	2	2	2	2	2

8.3.3 Konfliktlösungsfähigkeit

8.3.3.1 ... im Fragenblock 1

	KONF11	KONF12	KONF13	KONF14	KONF15	KONF16
Einh alle N	237	237	238	237	235	238
Fehlend	1	1	0	1	3	0
Mittelwert	2,22	2,23	2,01	1,95	2,14	1,9
Median	2	2	2	2	2	2
Modus	3	2	2	2	3	2
	KONF11	KONF12	KONF13	KONF14	KONF15	KONF16
Einh 1 N	88	88	88	88	87	88
Fehlend	0	0	0	0	1	0
Mittelwert	2,06	1,98	1,78	1,92	2,02	1,65
Median	2	2	2	2	2	1
Modus	2	2	1	2	2	1
	KONF11	KONF12	KONF13	KONF14	KONF15	KONF16
Einh 2 N	72	73	73	72	72	73
Fehlend	1	0	0	1	1	0
Mittelwert	2,25	2,25	2,05	1,93	2,17	2,08
Median	2	2	2	2	2	2
Modus	3	2	2	2	3	2
	KONF11	KONF12	KONF13	KONF14	KONF15	KONF16
Einh 3 N	58	57	58	58	57	58
Fehlend	0	1	0	0	1	0
Mittelwert	2,41	2,58	2,29	2,03	2,25	2,07
Median	3	3	2	2	2	2
Modus	3	3	3	2	3	2
	KONF11	KONF12	KONF13	KONF14	KONF15	KONF16
Einh 4 N	19	19	19	19	19	19
Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	2,26	2,26	2,05	1,89	2,32	1,84
Median	2	2	2	2	2	2
Modus	3	2	2	2	3	2

8.3.3.2... im Fragenblock 2

	KONF21	KONF22	KONF23	KONF24	KONF25	KONF26
Einheit alle N	238	237	238	238	238	238
Fehlend	0	1	0	0	0	0
Mittelwert	3,16	2,98	2,96	2,91	2,89	2,86
Median	3	3	3	3	3	3
Modus	3	3	3	3	3	3
	KONF21	KONF22	KONF23	KONF24	KONF25	KONF26
Einheit 1 N	88	87	88	88	88	88
Fehlend	0	1	0	0	0	0
Mittelwert	3,13	2,92	3,08	2,91	2,78	2,77
Median	3	3	3	3	3	3
Modus	3	3	3	3	3	3
	KONF21	KONF22	KONF23	KONF24	KONF25	KONF26
Einheit 2 N	73	73	73	73	73	73
Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	3,15	3,08	2,97	2,99	2,95	3
Median	3	3	3	3	3	3
Modus	3	3	3	3	3	3
	KONF21	KONF22	KONF23	KONF24	KONF25	KONF26
Einheit 3 N	58	58	58	58	58	58
Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	3,31	2,95	2,76	2,66	2,79	2,71
Median	3	3	3	3	3	3
Modus	3	3	3	3	3	2
	KONF21	KONF22	KONF23	KONF24	KONF25	KONF26
Einheit 4 N	19	19	19	19	19	19
Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	2,84	3	3	3,37	3,42	3,21
Median	3	3	3	3	3	3
Modus	3	3	3	3	3	3

8.3.4 Umgang mit Empathie

	EMPA21	EMPA22	EMPA23	EMPA24	EMPA25	EMPA26
Einh alle N	238	238	236	238	236	238
Fehlend	0	0	2	0	2	0
Mittelwert	2,94	2,77	2,89	2,94	3,01	3,11
Median	3	3	3	3	3	3
Modus	3	3	3	3	3	3
	EMPA21	EMPA22	EMPA23	EMPA24	EMPA25	EMPA26
Einh 1 N	88	88	88	88	87	88
Fehlend	0	0	0	0	1	0
Mittelwert	2,97	2,74	2,83	2,98	3	3,17
Median	3	3	3	3	3	3
Modus	3	3	3	3	3	3
	EMPA21	EMPA22	EMPA23	EMPA24	EMPA25	EMPA26
Einh 2 N	73	73	72	73	72	73
Fehlend	0	0	1	0	1	0
Mittelwert	3,01	2,9	2,97	2,89	2,97	3,03
Median	3	3	3	3	3	3
Modus	3	3	3	3	3	3
	EMPA21	EMPA22	EMPA23	EMPA24	EMPA25	EMPA26
Einh 3 N	58	58	57	58	58	58
Fehlend	0	0	1	0	0	0
Mittelwert	2,74	2,57	2,84	2,98	3,09	3,09
Median	3	2,5	3	3	3	3
Modus	3	2	3	3	3	3
	EMPA21	EMPA22	EMPA23	EMPA24	EMPA25	EMPA26
Einh 4 N	19	19	19	19	19	19
Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	3,11	3,05	2,95	2,79	3	3,21
Median	3	3	3	3	3	3
Modus	3	3	3	3	3	3

8.3.5 Umgang mit Menschenkenntnis

	MENSK 21	MENSK 22	MENSK 23	MENSK 24	MENSK 25	MENSK 26	MENSK 27
Einh alle N	238	237	238	238	238	238	238
Fehlend	0	1	0	0	0	0	0
Mittelwert	2,92	2,88	3,08	3,06	2,90	3,38	2,95
Median	3	3	3	3	3	4	3
Modus	3	3	3	3	3	4	3
	MENSK 21	MENSK 22	MENSK 23	MENSK 24	MENSK 25	MENSK 26	MENSK 27
Einh 1 N	88	87	88	88	88	88	88
Fehlend	0	1	0	0	0	0	0
Mittelwert	2,88	2,84	3,06	3,1	2,91	3,43	3,11
Median	3	3	3	3	3	4	3
Modus	3	3	3	3	3	4	3
	MENSK 21	MENSK 22	MENSK 23	MENSK 24	MENSK 25	MENSK 26	MENSK 27
Einh 2 N	73	73	73	73	73	73	73
Fehlend	0	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	3,01	2,9	3,15	2,84	2,92	3,25	2,96
Median	3	3	3	3	3	3	3
Modus	3	3	3	2	3	4	3
	MENSK 21	MENSK 22	MENSK 23	MENSK 24	MENSK 25	MENSK 26	MENSK 27
Einh 3 N	58	58	58	58	58	58	58
Fehlend	0	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	2,83	2,84	3	3,28	2,76	3,4	2,64
Median	3	3	3	3	3	4	3
Modus	3	3	3	3	3	4	3
	MENSK 21	MENSK 22	MENSK 23	MENSK 24	MENSK 25	MENSK 26	MENSK 27
Einh 4 N	19	19	19	19	19	19	19
Fehlend	0	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	3,11	3,05	3,16	3,05	3,21	3,63	3,16
Median	3	3	3	3	3	3	3
Modus	3	3	3	3	3	3	3

8.3.6 Fähigkeiten zur Verbesserung der Motivation

	FÄHI31	FÄHI32	FÄHI33	FÄHI34	FÄHI35
Einh alle N	177	177	177	177	177
Fehlend	61	61	61	61	61
Mittelwert	2,77	3,36	2,73	2,59	3,55
Median	3	3	3	2	4
Modus	1	3	2	2	5
	FÄHI31	FÄHI32	FÄHI33	FÄHI34	FÄHI35
Einh 1 N	54	54	54	54	54
Fehlend	34	34	34	34	34
Mittelwert	3,06	3,35	2,5	2,35	3,8
Median	3	3	2	2	4
Modus	4	3	2	1	5
	FÄHI31	FÄHI32	FÄHI33	FÄHI34	FÄHI35
Einh 2 N	50	50	50	50	50
Fehlend	23	23	23	23	23
Mittelwert	2,92	3,26	2,84	2,74	3,2
Median	3	3	3	3	3
Modus	1	4	2	2	5
	FÄHI31	FÄHI32	FÄHI33	FÄHI34	FÄHI35
Einh 3 N	56	56	56	56	56
Fehlend	2	2	2	2	2
Mittelwert	2,25	3,57	2,8	2,68	3,7
Median	1,5	4	3	2,5	4
Modus	1	4	2	2	5
	FÄHI31	FÄHI32	FÄHI33	FÄHI34	FÄHI35
Einh 4 N	17	17	17	17	17
Fehlend	2	2	2	2	2
Mittelwert	3,18	2,94	2,94	2,65	3,29
Median	3	3	3	2	3
Modus	5	4	2	1	5

8.3.7 Vertrauen schaffen

	VERT31	VERT32	VERT33	VERT34	VERT35
Einh alle N	176	176	176	176	176
Fehlend	62	62	62	62	62
Mittelwert	3,05	2,74	2,65	3,49	3,05
Median	3	3	2	4	3
Modus	4	3	2	5	1
	VERT31	VERT32	VERT33	VERT34	VERT35
Einh 1 N	52	52	52	52	52
Fehlend	36	36	36	36	36
Mittelwert	3,27	2,69	2,67	3,65	2,71
Median	3	3	2,5	4	3
Modus	5	3	2	5	1
	VERT31	VERT32	VERT33	VERT34	VERT35
Einh 2 N	51	51	51	51	51
Fehlend	22	22	22	22	22
Mittelwert	2,76	2,94	2,75	3,27	3,22
Median	3	3	2	3	4
Modus	1	3	2	4	5
	VERT31	VERT32	VERT33	VERT34	VERT35
Einh 3 N	56	56	56	56	56
Fehlend	2	2	2	2	2
Mittelwert	3,13	2,77	2,43	3,46	3,23
Median	3	3	2	4	3
Modus	4	3	1	4	5
	VERT31	VERT32	VERT33	VERT34	VERT35
Einh 4 N	17	17	17	17	17
Fehlend	2	2	2	2	2
Mittelwert	3	2,24	3	3,76	3
Median	3	2	3	4	4
Modus	2	1	3	5	4

8.4 Häufigkeiten der Erhebungseinheit ‚alle‘

8.4.1 Kritikfähigkeit

KRIT11	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	32	13,4	13,4	13,4
manchmal/hin und wieder	67	28,2	28,2	41,6
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	139	58,4	58,4	100
Gesamt	238	100	100	

KRIT12	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	55	23,1	23,1	23,1
manchmal/hin und wieder	83	34,9	34,9	58
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	100	42	42	100
Gesamt	238	100	100	

KRIT13	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	55	23,1	23,3	23,3
manchmal/hin und wieder	86	36,1	36,4	59,7
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	95	39,9	40,3	100
Gesamt	236	99,2	100	
Fehlend	2	0,8		
Gesamt	238	100		

KRIT14	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	48	20,2	20,3	20,3
manchmal/hin und wieder	94	39,5	39,7	59,9
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	95	39,9	40,1	100
Gesamt	237	99,6	100	
Fehlend	1	0,4		
Gesamt	238	100		

KRIT15	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	73	30,7	30,7	30,7
manchmal/hin und wieder	82	34,5	34,5	65,1
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	83	34,9	34,9	100
Gesamt	238	100	100	

KRIT16	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	62	26,1	26,2	26,2
manchmal/hin und wieder	83	34,9	35	61,2
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	92	38,7	38,8	100
Gesamt	237	99,6	100	
Fehlend	1	0,4		
Gesamt	238	100		

8.4.2 Motivierungsvermögen

MOTI13	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	29	12,2	12,2	12,2
manchmal/hin und wieder	71	29,8	29,8	42
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	138	58	58	100
Gesamt	238	100	100	

MOTI12	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	53	22,3	22,3	22,3
manchmal/hin und wieder	91	38,2	38,2	60,5
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	94	39,5	39,5	100
Gesamt	238	100	100	

MOTI13	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	71	29,8	30	30
manchmal/hin und wieder	82	34,5	34,6	64,6
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	84	35,3	35,4	100
Gesamt	237	99,6	100	
Fehlend	1	0,4		
Gesamt	238	100		

MOTI14	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	68	28,6	28,6	22,3
manchmal/hin und wieder	92	38,7	38,7	60,5
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	78	32,8	32,8	100
Gesamt	238	100	100	

MOTI15	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	76	31,9	32,1	32,1
manchmal/hin und wieder	78	32,8	32,9	65
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	83	34,9	35	100
Gesamt	237	99,6	100	
Fehlend	1	0,4		
Gesamt	238	100		

MOTI16	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	64	26,9	26,9	26,9
manchmal/hin und wieder	100	42	42	68,9
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	74	31,1	31,1	100
Gesamt	238	100	100	

8.4.3 Konfliktlösungsfähigkeit

8.4.3.1 ... im Fragenblock 1

KONF11	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	50	21	21,1	21,1
manchmal/hin und wieder	85	35,7	35,9	57
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	102	42,9	43	100
Gesamt	237	99,6	100	
Fehlend	1	0,4		
Gesamt	238	100		

KONF12	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	42	17,6	17,7	17,7
manchmal/hin und wieder	99	41,6	41,8	59,5
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	96	40,3	40,5	100
Gesamt	237	99,6	100	
Fehlend	1	0,4		
Gesamt	238	100		

KONF13	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	66	27,7	27,7	27,7
manchmal/hin und wieder	103	43,3	43,3	71
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	69	29	29	100
Gesamt	238	100	100	

KONF14	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	64	26,9	27	27
manchmal/hin und wieder	121	50,8	51,1	78,1
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	52	21,8	21,9	100
Gesamt	237	99,6	100	
Fehlend	1	0,4		
Gesamt	238	100		

KONF15	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	56	23,5	23,8	23,8
manchmal/hin und wieder	89	37,4	37,9	61,7
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	90	37,8	38,3	100
Gesamt	235	98,7	100	
Fehlend	3	1,3		
Gesamt	238	100		

KONF16	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
fast nie/sehr selten/selten	87	36,6	36,6	36,6
manchmal/hin und wieder	88	37	37	73,5
fast immer/ relativ häufig/ oft/häufig	63	26,5	26,5	100
Gesamt	238	100	100	

8.4.3.2 ... im Fragenblock 2

KONF21	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	2	0,8	0,8	0,8
fast nie	26	10,9	10,9	11,8
nicht immer	148	62,2	62,2	73,9
immer	57	23,9	23,9	97,9
keine Angaben	5	2,1	2,1	100
Gesamt	238	100	100	

KONF22	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	4	1,7	1,7	1,7
fast nie	47	19,7	19,8	21,5
nicht immer	139	58,4	58,6	80,2
immer	43	18,1	18,1	98,3
keine Angaben	4	1,7	1,7	100
Gesamt	237	99,6	100	
Fehlend	1	0,4		
Gesamt	238	100		

KONF23	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	4	1,7	1,7	1,7
fast nie	54	22,7	22,7	24,4
nicht immer	134	56,3	56,3	80,7
immer	39	16,4	16,4	97,1
keine Angaben	7	2,9	2,9	100
Gesamt	238	100	100	

KONF24	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	18	7,6	7,6	7,6
fast nie	59	24,8	24,8	32,4
nicht immer	109	45,8	45,8	78,2
immer	31	13	13	91,2
keine Angaben	21	8,8	8,8	100
Gesamt	238	100	100	

KONF25	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	9	3,8	3,8	3,8
fast nie	75	31,5	31,5	35,3
nicht immer	101	42,4	42,4	77,7
immer	40	16,8	16,8	94,5
keine Angaben	13	5,5	5,5	100
Gesamt	238	100	100	

KONF26	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	15	6,3	6,3	6,3
fast nie	71	29,8	29,8	36,1
nicht immer	100	42	42	78,2
immer	36	15,1	15,1	93,3
keine Angaben	16	6,7	6,7	100
Gesamt	238	100	100	

8.4.4 Umgang mit Empathie

EMPA21	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	8	3,4	3,4	3,4
fast nie	47	19,7	19,7	23,1
nicht immer	144	60,5	60,5	83,6
immer	30	12,6	12,6	96,2
keine Angaben	9	3,8	3,8	100
Gesamt	238	100	100	

EMPA22	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	7	2,9	2,9	2,9
fast nie	82	34,5	34,5	37,4
nicht immer	113	47,5	47,5	84,9
immer	30	12,6	12,6	97,5
keine Angaben	6	2,5	2,5	100
Gesamt	238	100	100	

EMPA23	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	10	4,2	4,2	4,2
fast nie	58	24,4	24,6	28,8
nicht immer	125	52,5	53	81,8
immer	35	14,7	14,8	96,6
keine Angaben	8	3,4	3,4	100
Gesamt	236	99,2	100	
Fehlend	2	0,8		
Gesamt	238	100		

EMPA24	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	11	4,6	4,6	4,6
fast nie	52	21,8	21,8	26,5
nicht immer	123	51,7	51,7	78,2
immer	45	18,9	18,9	97,1
keine Angaben	7	2,9	2,9	100
Gesamt	238	100	100	

EMPA25	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	11	4,6	4,7	4,7
fast nie	48	20,2	20,3	25
nicht immer	111	46,6	47	72
immer	59	24,8	25	97
keine Angaben	7	2,9	3	100
Gesamt	236	99,2	100	
Fehlend	2	0,8		
Gesamt	238	100		

EMPA26	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	11	4,6	4,6	4,6
fast nie	41	17,2	17,2	21,8
nicht immer	111	46,6	46,6	68,5
immer	61	25,6	25,6	94,1
keine Angaben	14	5,9	5,9	100
Gesamt	238	100	100	

8.4.5 Umgang mit Menschenkenntnis

MENSK21	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	8	3,4	3,4	3,4
fast nie	48	20,2	20,2	23,5
nicht immer	139	58,4	58,4	81,9
immer	40	16,8	16,8	98,7
keine Angaben	3	1,3	1,3	100
Gesamt	238	100	100	

MENSK22	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	7	2,9	3	3
fast nie	66	27,7	27,8	30,8
nicht immer	125	52,5	52,7	83,5
immer	27	11,3	11,4	94,9
keine Angaben	12	5	5,1	100
Gesamt	237	99,6	100	
Fehlend	1	0,4		
Gesamt	238	100		

MENSK23	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	8	3,4	3,4	3,4
fast nie	49	20,6	20,6	23,9
nicht immer	112	47,1	47,1	71
immer	54	22,7	22,7	93,7
keine Angaben	15	6,3	6,3	100
Gesamt	238	100	100	

MENSK24	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	18	7,6	7,6	7,6
fast nie	52	21,8	21,8	29,4
nicht immer	83	34,9	34,9	64,3
immer	68	28,6	28,6	92,9
keine Angaben	17	7,1	7,1	100
Gesamt	238	100	100	

MENSK25	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	12	5	5	5
fast nie	57	23,9	23,9	29
nicht immer	117	49,2	49,2	78,2
immer	47	19,7	19,7	97,9
keine Angaben	5	2,1	2,1	100
Gesamt	238	100	100	

MENSK26	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	8	3,4	3,4	3,4
fast nie	38	16	16	19,3
nicht immer	69	29	29	48,3
immer	101	42,4	42,4	90,8
keine Angaben	22	9,2	9,2	100
Gesamt	238	100	100	

MENSK27	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
nie	14	5,9	5,9	5,9
fast nie	53	22,3	22,3	28,2
nicht immer	115	48,3	48,3	76,5
immer	42	17,6	17,6	94,1
keine Angaben	14	5,9	5,9	100
Gesamt	238	100	100	

8.4.6 Grundlegende Fähigkeiten zur Verbesserung der Motivation

FÄHI31	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
trifft am wenigsten zu	57	23,9	32,2	32,2
trifft am zweitwenigsten zu	22	9,2	12,4	44,6
trifft am drittmeisten zu	32	13,4	18,1	62,7
trifft am zweitmeisten zu	36	15,1	20,3	83,1
trifft am meisten zu	30	12,6	16,9	100
Gesamt	177	74,4	100	
Fehlend	61	25,6		
Gesamt	238	100		

FÄHI32	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
trifft am wenigsten zu	15	6,3	8,5	8,5
trifft am zweitwenigsten zu	28	11,8	15,8	24,3
trifft am drittmeisten zu	49	20,6	27,7	52
trifft am zweitmeisten zu	49	20,6	27,7	79,7
trifft am meisten zu	36	15,1	20,3	100
Gesamt	177	74,4	100	
Fehlend	61	25,6		
Gesamt	238	100		

FÄHI33	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
trifft am wenigsten zu	33	13,9	18,6	18,6
trifft am zweitwenigsten zu	54	22,7	30,5	49,2
trifft am drittmeisten zu	39	16,4	22	71,2
trifft am zweitmeisten zu	29	12,2	16,4	87,6
trifft am meisten zu	22	9,2	12,4	100
Gesamt	177	74,4	100	
Fehlend	61	25,6		
Gesamt	238	100		

FÄHI34	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
trifft am wenigsten zu	41	17,2	23,2	23,2
trifft am zweitwenigsten zu	53	22,3	29,9	53,1
trifft am drittmeisten zu	34	14,3	19,2	72,3
trifft am zweitmeisten zu	35	14,7	19,8	92,1
trifft am meisten zu	14	5,9	7,9	100
Gesamt	177	74,4	100	
Fehlend	61	25,6		
Gesamt	238	100		

FÄHI35	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
trifft am wenigsten zu	30	12,6	16,9	16,9
trifft am zweitwenigsten zu	20	8,4	11,3	28,2
trifft am drittmeisten zu	24	10,1	13,6	41,8
trifft am zweitmeisten zu	29	12,2	16,4	58,2
trifft am meisten zu	74	31,1	41,8	100
Gesamt	177	74,4	100	
Fehlend	61	25,6		
Gesamt	238	100		

8.4.7 Vertrauen schaffen

VERT31	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
trifft am wenigsten zu	32	13,4	18,2	18,2
trifft am zweitwenigsten zu	35	14,7	19,9	38,1
trifft am drittmeisten zu	35	14,7	19,9	58
trifft am zweitmeisten zu	40	16,8	22,7	80,7
trifft am meisten zu	34	14,3	19,3	100
Gesamt	176	73,9	100	
Fehlend	62	26,1		
Gesamt	238	100		

VERT32	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
trifft am wenigsten zu	33	13,9	18,8	18,8
trifft am zweitwenigsten zu	40	16,8	22,7	41,5
trifft am drittmeisten zu	58	24,4	33	74,4
trifft am zweitmeisten zu	29	12,2	16,5	90,9
trifft am meisten zu	16	6,7	9,1	100
Gesamt	176	73,9	100	
Fehlend	62	26,1		
Gesamt	238	100		

VERT33	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
trifft am wenigsten zu	42	17,6	23,9	23,9
trifft am zweitwenigsten zu	47	19,7	26,7	50,6
trifft am drittmeisten zu	40	16,8	22,7	73,3
trifft am zweitmeisten zu	25	10,5	14,2	87,5
trifft am meisten zu	22	9,2	12,5	100
Gesamt	176	73,9	100	
Fehlend	62	26,1		
Gesamt	238	100		

VERT34	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
trifft am wenigsten zu	20	8,4	11,4	11,4
trifft am zweitwenigsten zu	29	12,2	16,5	27,8
trifft am drittmeisten zu	26	10,9	14,8	42,6
trifft am zweitmeisten zu	46	19,3	26,1	68,8
trifft am meisten zu	55	23,1	31,3	100
Gesamt	176	73,9	100	
Fehlend	62	26,1		
Gesamt	238	100		

VERT35	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
trifft am wenigsten zu	50	21	28,4	28,4
trifft am zweitwenigsten zu	25	10,5	14,2	42,6
trifft am drittmeisten zu	17	7,1	9,7	52,3
trifft am zweitmeisten zu	34	14,3	19,3	71,6
trifft am meisten zu	50	21	28,4	100
Gesamt	176	73,9	100	
Fehlend	62	26,1		
Gesamt	238	100		

