



# VERGESST DIE ALPHATIERE

Wie hängt die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Typus der Führungskraft zusammen?

VON SUSANNE KLEINHENZ

**D**er demografische Wandel erfordert von Unternehmen mehr denn je qualifizierte Kräfte zu rekrutieren und zu binden. Und auch Mitarbeiterzufriedenheit spielt eine wichtige Rolle. Wie in Studien nachgewiesen, beeinflusst die Beziehung zum unmittelbaren Chef die Mitarbeiterzufriedenheit am meisten. In meiner Dissertation an der Universität Koblenz/Landau untersuche ich unter anderem den Einfluss von Persönlich-

keitspräferenzen der Führungskraft auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie die Fähigkeit von Führungskräften zu einem dialogischen Verhalten in Abhängigkeit ihres Typus.

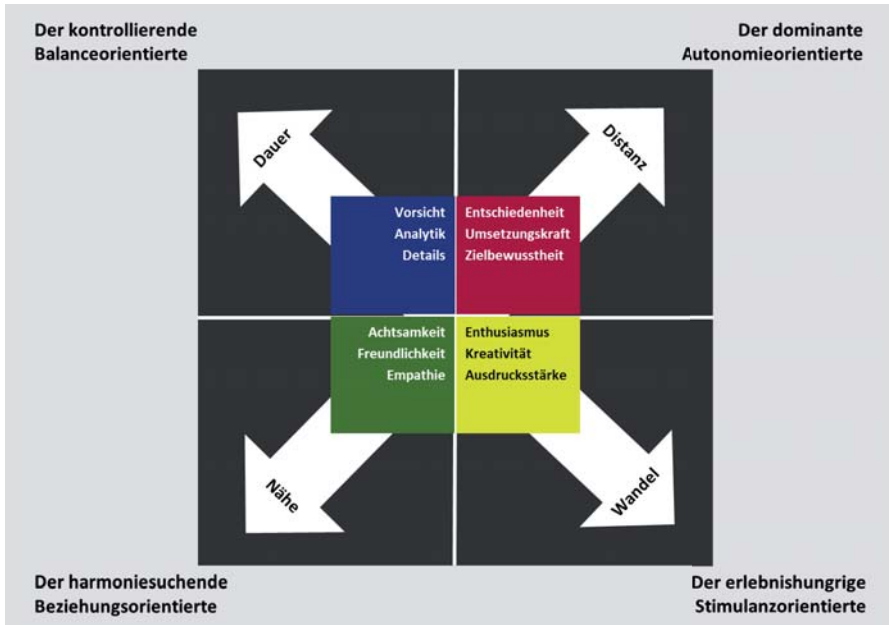
## Psychologische Präferenzen

Die auf der gegenüberliegenden Seite zeigt die vier verschiedenen Präferenzen nach Fritz Riemann.

Riemann beschreibt die Ängste der Menschen und ihre Strategien, diese Ängste zu bewältigen. Er entwickelte

daraus eine Typologie, die wegen ihrer Praxisnähe in der Managementberatung verwendet wird. Es geht hierbei um vier Kräfte, denen Menschen in jeweils zwei mächtigen Gegenpolen ausgesetzt sind.

**Der dominante Autonomieorientierte** hat den Wunsch, eine unverwechselbare einzigartige Persönlichkeit zu werden. **Der beziehungssuchende Harmonieorientierte** möchte sich der Welt, dem Leben und den Mitmenschen vertrauend öffnen und sich auf sie einlassen.



Die vier Präferenzen nach Fritz Riemann.

Es ist weiter festzustellen, dass in den meisten Unternehmen das Führungspersonal in den höchsten Führungsetagen eher autonomieorientiert ist. Beziehungsorientierung wird sogar häufig als Führungsschwäche ausgelegt. Wie wir sehen, ist das Gegenteil der Fall.

### Wege für Organisations- und Personalentwicklung

Wie lässt sich das Dilemma lösen? Ich sehe zwei Strategien:

1. Kompetenzerweiterung der Führungskräfte
2. Empowerment von Mitarbeitern mit gering ausgebildetem Machtbewusstsein

Beide Wege lassen sich meiner Erfahrung nach nur auf dem Fundament einer dialogischen Organisationsentwicklung erfolgreich beschreiten. Indem nämlich erstens Führungskräfte zu besseren Dialogpartnern und zweitens beziehungsorientierte Mitarbeiter zu Führungskräften herausgebildet werden. Die erste Abbildung auf S. 48 zeigt ein idealtypisches Vorgehen.

Bei dem Training der Führungskräfte hin zu mehr Beziehungsfähigkeit und somit größerer Dialogbereitschaft sollte in vier Schritten vorgegangen werden. Hierbei kommt es auf vier Kompetenzebenen an: die persönliche, die philosophische (d.h. die Haltung zum Thema Dialog), die methodische und die Ebene der Verhaltenskompetenz. Innerhalb dieser vier Ebenen lässt sich jeweils der Soll- und Ist-Zustand erfassen und ein individueller Coaching- oder Trainingsplan erstellen.

In der Personalentwicklung geht es also darum, den Einzelnen hin zu mehr Dialogbereitschaft zu entwickeln. Die Organisationsentwicklung zielt auf Maßnahmen, mit denen das System Führungskräfte und Mitarbeiter dabei unterstützen kann. Zum Beispiel, indem Einschränkungen durch „Regeln“, auch „geheime Regeln“, sowie bestimmte Muster, die sich in einem System wiederholen und angestrebte Ziele verhindern, aufgedeckt werden. ▶

**Der kontrollierende Balanceorientierte** hat eine große Sehnsucht nach Dauer und Beständigkeit, sich in der Welt häuslich niederzulassen, die Zukunft zu planen, zielstrebig zu sein, als ob die Welt stabil wäre. Den **erlebnishungrigen Stimulanzorientierten** hingegen treibt der Wunsch nach permanenter Veränderung und Entwicklung und der damit verbundenen Fähigkeit, Vertrautes, Traditionen und Gewohnheiten aufzugeben (Riemann 1999, S. 28).

Von den 364 Führungskräften (253 Frauen, 111 Männer) eines Unternehmens in der sozialen Branche, die ich befragte, hielten sich die Frauen überproportional häufiger für beziehungsorientiert als ihre männlichen Kollegen. Beziehungsorientierte entsprechen in Zuschreibungen wie Zurückhaltung, Teamorientierung, Harmoniebestreben, Anpassungsbereitschaft, Rücksicht eher den weiblichen Eigenschaften. Dem gegenüber finden sich die Männer in der Autonomie-Präferenz wieder, welche typisch männliche Eigenschaften der Wettbewerbs- und Ergebnisorientierung sowie der Kampfbereitschaft spiegelt.

Ich befragte auch die Mitarbeiter ohne Leitungsfunktionen nach ihren eigenen Präferenzen. Dort lag die Vertei-

lung der selbstwahrgenommenen Präferenzen überproportional hoch im Feld der Beziehungsorientierung. Außerdem untersuchte ich, inwieweit die durch den Mitarbeiter wahrgenommene psychologische Präferenz seiner Führungskraft und seine Zufriedenheit mit den folgenden Faktoren zusammenhängen, die für ein dialogisches Verhalten notwendig sind:

- Vertrauen in die Führungskraft
- empfundene Wertschätzung durch die Führungskraft
- Schaffen einer gemeinsamen Vision
- dialogische Kommunikation.

Dabei zeigten sich Defizite in der Zufriedenheit vor allem dort, wo Mitarbeiter ihre Führungskraft als autonomieorientiert wahrnehmen. Und umgekehrt fühlten sich Mitarbeiter unter einer Führungskraft deutlich zufriedener, die sie als beziehungsorientiert erkannten.

Das Fazit lautet: Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt mit der Beziehungsorientierung einer Führungskraft und sie sinkt, je mehr eine Führungskraft als dominant und autonomieorientiert eingeschätzt wird. Die Dimensionen Stimulanz- versus Kontrollorientierung spielen bei der Mitarbeiterzufriedenheit keine signifikante Rolle.



Ähnlich wie bei der Einzelperson, die durch ihre eigenen Werte und Glaubenssätze an einer Veränderung ihres Handelns gehindert werden kann, verhält es sich mit Unternehmen, wenn in einem System ein bestimmter Wert oder Glaubenssatz vorhanden ist, der dem neuen Ziel widerspricht. Häufig sind diese Hemmnisse, Glaubenssätze oder versteckten Werte zwar für alle spürbar, aber nicht auf Antrieb kognitiv erklärbar (vgl. König/Volmer 2009, S. 73–79). Organisationsentwicklungsmaßnahmen und Führungskräfteentwicklung sollten also Hand in Hand gehen und ihre Ergebnisse sollten wechselseitig in die jeweiligen Prozesse einfließen.

## Schaut auf jene, die sich nicht bewerben

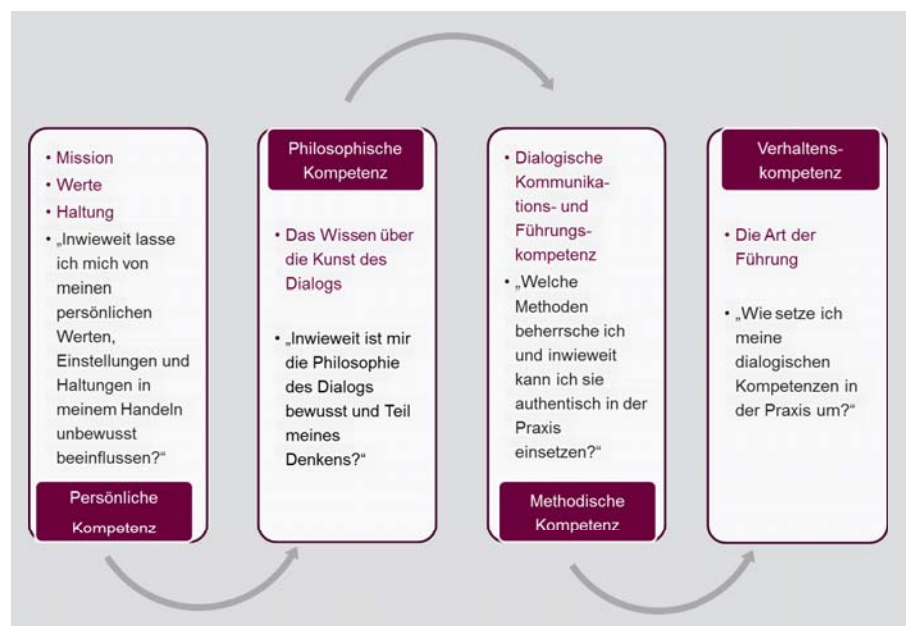
Kommen wir zum zweiten Weg, der Auswahl der zukünftigen Führungskräfte aus dem Mitarbeiterpool. Die Frage, die hier am Anfang stehen sollte, lautet: „Entwickeln wir die richtigen Mitarbeiter zu Führungskräften?“ Aus der Perspektive meiner Studie und auch nach Erkenntnissen aus anderen Studien ist zu vermuten, dass in vielen Unternehmen vor allem jene Mitarbeiter zu Führungskräften befördert werden, die besonders dominant, autonomie-, macht- und karriereorientiert

sind. Die Beziehungs- und weniger Machtorientierten bleiben schon deswegen häufig bei den Beförderungen unberücksichtigt, weil sie sich erst gar nicht auf die ausgeschriebenen Führungspositionen bewerben. Ein Ausweg könnte sein, Förderprogramme für soziale, beziehungsorientierte Mitarbeiter aufzulegen und diese Fachkräfte zu ermutigen, sich auf Führungspositionen zu bewerben. Am Anfang dieses Prozesses empfiehlt sich ein Assessmentcenter, das nicht das größte Alphanier der Bewerber he-

rausfiltert, sondern den sozialkompetentesten Mitarbeiter.

Natürlich geht es auch um die Förderung von Frauen, deren Führungsqualitäten durch ihre guten sozialen Kompetenzen für Unternehmen oft ungenutzt bleiben. Frauen, die an einer guten Work-Life-Balance und einem Familienleben interessiert sind, fallen den Unternehmen als Führungsressource weg, sofern die Unternehmen nicht aktiv auf sie zugehen. Ein Grund für dieses Phänomen liegt in dem weiblichen Umgang mit Macht. Frauen stehen der Macht distanzierter gegenüber als Männer und verhalten sich entsprechend, vor allem in männerdominierten Firmen. Sie bewerben sich weniger aktiv auf Führungspositionen und unterschätzen ihre Qualifikationen (vgl. Nickel in Löw 2009, S. 121–123).

Es lohnt sich zu überlegen, ob eine gut gemischte Führungscrew von autonomieorientierten und beziehungsorientierten Männern und Frauen auf lange Sicht eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit bewirkt. Und damit verbunden eine geringere Fluktuation, weniger innere Kündigungen und geringere Personalkosten. Studien zeigen außerdem, dass Unternehmen, die von gemischten Teams geführt werden, deutlich bessere Ergebnisse erwirtschaften als Firmen, die nur von Männern geleitet werden. ◀◀



Die vier Kompetenzebenen der Veränderung.



### Zur Autorin

#### Dr. Susanne Kleinhenz

Rednerin, Trainerin und Organisationsberaterin mit eigenem Unternehmen, der live-academy. Soeben erschien zu ihrer Dissertation ihr Buch „Dialogisches Management zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit“ (Springer).

### LITERATUR

König, E./Volmer, G. (2009): Handbuch Systemisches Coaching. Für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim u. a.: Beltz Verlag.

Löw, M. (Hrsg.) (2009): Geschlecht und Macht. Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Nickel, H. (2009): Führung und Macht in Unternehmen. In: Löw, M. (Hrsg.): Geschlecht und Macht. Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 122–140.

Riemann, F. (1999): Die Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie, 31. Auflage. München u. a.: Ernst Reinhardt Verlag.