

SCHWERPUNKT MITARBEITERORIENTIERUNG

HÄNGT DIE ZUFRIEDENHEIT VON MITARBEITERN VOM TYP DER FÜHRUNGSKRAFT AB?

von **Susanne Kleinhenz**

Der demografische Wandel zwingt Unternehmen, qualifizierte Kräfte zu binden. Hierbei ist die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, die stark von der Beziehung zur direkten Führungskraft abhängt, sehr wichtig. Meine Studie untersuchte hierzu den Einfluss von Persönlichkeitspräferenzen der Führungskraft und die damit verbundene Fähigkeit zu einem dialogischen Verhalten auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

Psychologische Präferenzen

Folgende Abbildung zeigt die vier verschiedenen Präferenzen nach Fritz Riemann:

Riemanns Ansatz beschreibt hier vier Kräfte, denen Menschen in jeweils zwei Gegenpolen ausgesetzt sind.

Der dominante Autonomieorientierte hat den Wunsch, eine unverwechselbare einzigartige Persönlichkeit zu werden. Der beziehungs-suchende Harmonieorientierte möchte sich der Welt, dem Leben und den Mitmenschen vertrauend öffnen und sich einlassen. Der kontrollierende Balanceorientierte hat eine große Sehnsucht nach Dauer und Beständigkeit, sich in der Welt häuslich niederzulassen und alles zu planen. Den erlebnishungrigen Stimulanzorientierten hingegen treibt der Wunsch nach permanenter Veränderung und Entwicklung und der damit verbundenen Fähigkeit, Vertrautes, Traditionen und Gewohnheiten aufzugeben [vgl. Riemann 1999, S. 28].

Verteilung der selbst wahrgenommenen Präferenzen auf die Geschlechter

In der Befragung konnte festgestellt werden, dass sich die Frauen überproportional häufiger für beziehungsorientiert hielten als ihre Kollegen.

Mitarbeiterzufriedenheit und psychologische Präferenz der Führungskraft

Bei der Befragung wurde deutlich, dass es einen negativen Zusammenhang gibt zwischen der Wahrnehmung einer Führungskraft durch ihre Mitarbeiter als autonomieorientiert und der Zufriedenheit des Mitarbeiters. Während im umgekehrten Fall ein deutlich positiver Zusammenhang zwi-

schen der Wahrnehmung einer Führungskraft als beziehungsorientiert durch ihre Mitarbeiter und der Zufriedenheit des Mitarbeiters festgestellt werden konnte.

Fazit: Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt mit der Beziehungsorientierung einer Führungskraft und sinkt, je mehr eine Führungskraft als dominant/autonomieorientiert eingeschätzt wird. In den meisten Unternehmen sind aber mehr autonomieorientierte Leader in den höchsten Führungsetagen vertreten, und Beziehungsorientierung seitens der Führungskräfte wird häufig als Führungsschwäche ausgelegt. Das Gegenteil ist jedoch der Fall!

Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel und dem Wunsch vieler Unternehmen, die Fluktuation besser zu steuern, wären hier folgende Organisations- und Personalentwicklungsmöglichkeiten lohnend:

1. Kompetenzerweiterung der Führungskräfte zu Führungskräften, die mehr Mitarbeiterzufriedenheit schaffen
2. Empowerment von Mitarbeitern mit gering ausgebildetem Machtbewusstsein

Für beide Strategien gilt, dass die Führungs- und Personalentwicklung immer systemisch eingebettet sein muss.

Bei dem Training der Führungskräfte hin zu mehr Beziehungsfähigkeit sollte in vier Schritten vorgegangen werden. Hierbei kommt es auf die persönliche, die philosophische, die methodische und die Kompetenz auf der Verhaltensebene an. Innerhalb dieser vier Ebenen ist jeweils der Soll- und Istzustand gegenüberzustellen und daraufhin ein individuelles Trainingsprogramm abzustimmen.



Susanne Kleinhenz

Die zweite Lösungsoption ist die Auswahl der zukünftigen Führungskräfte aus dem Mitarbeiterpool, hierbei ist die wichtigste Frage: „Entwickeln wir die richtigen Mitarbeiter zu Führungskräften?“ Betrachtet man diese und andere Studien, so ist zu vermuten, dass in vielen Unternehmen, die Mitarbeiter zu Führungskräften befördert werden, die besonders dominant, macht- und karriereorientiert sind. Diejenigen, die beziehungs- und weniger machtorientiert sind, bleiben schon deswegen häufig bei den Beförderungen unberücksichtigt, weil sie sich erst gar nicht auf die ausgeschriebenen Führungspositionen bewerben. Hier könnte eine Überlegung sein, Förderprogramme für beziehungsorientierte Mitarbeiter aufzulegen und sie zu ermutigen, sich auf Führungspositionen zu bewerben. In diesem Zusammenhang kommt auch eine Förderung von Frauen in Betracht, deren Führungsqualitäten durch ihre guten sozialen Kompetenzen für Unternehmen oft ungenutzt bleiben.

Bei der Frage nach einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit wäre die Überlegung lohnend, ob eine höhere Durchmischung der Führungscrowd von bisher sehr autonomieorientierten mit beziehungsorientierten Männern und Frauen auf lange Sicht ein besseres Ergebnis in der Mitarbeiterzufriedenheit nach sich ziehen würde – und damit verbunden eine geringere Fluktuation, weniger innere Kündigungen von Mitarbeitern und geringere Personalkosten. Studien zeigen außerdem, dass Unternehmen, die von gemischten Teams geführt werden, deutlich bessere Ergebnisse erwirtschaften als Firmen, die nur von Männern geleitet werden. —

Kontakt: www.live-academy.eu

Susanne Kleinhenz ist Doktor der Philosophie, Trainerin, Autorin, Organisationsentwicklerin und Inhaberin der live-academy. Über die Forschungsarbeit erschien im Januar 2016 in der Reihe „essential“ ihr Buch: „Dialogisches Management zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit“.