

Wie führe ich macht- und vertrauensvoll?

Moreno Della Picca

- 5.1 Wo liegen Lust und Last der Macht- und Verantwortungsübernahme? – 152**
 - 5.1.1 Lust auf Macht – gut oder verwerflich? – 152
 - 5.1.2 Wo liegen die Quellen meiner Macht? – 155
 - 5.1.3 Wie kann ich meine Machtquellen strategisch einsetzen? Welches sind die konkreten Einflusstaktiken dazu? – 161
 - 5.1.4 Und wenn ich mit meiner Macht an die Grenzen stoße? – 164
 - 5.1.5 Wie ermächtige ich andere? – 168
 - 5.1.6 Was bedeutet Verantwortungsübernahme? Mit welcher Konsequenz? – 171
- 5.2 Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! – Ein Dilemma? – 174**
 - 5.2.1 Warum sollte ich vertrauen? – 174
 - 5.2.2 Wie entwickle und gestalte ich vertrauensvolle Führungsbeziehungen? – 177
 - 5.2.3 Wie vereinbare ich mein Kontrollbedürfnis mit Vertrauen? – 182
 - 5.2.4 Wie gehe ich mit Vertrauensbrüchen um? – 183
 - 5.2.5 Wie wertvoll ist meine Glaubwürdigkeit und wie baue ich sie auf? – 187
- 5.3 Aus der Praxis – 189**
 - 5.3.1 Hanna – 190
 - 5.3.2 Überlegungen und Impulse zu den kritischen Situationen von Hanna – 193

Literatur – 195

■ Worum geht es in diesem Kapitel?

Die Leitfrage des Kapitels wirft zunächst die Bedeutung der **Beziehungsqualität** innerhalb von Führungsbeziehungen unternehmensintern und -extern auf. Dass diese für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend sind, liegt auf der Hand. Die Förderung funktionierender Beziehungen, geprägt durch gegenseitigen **Respekt** im Umgang miteinander, gilt demnach als eine der vordringlichsten Aufgaben der Führung. Dabei spielt der Umgang mit den beiden Konzepten „**Macht**“ und „**Vertrauen**“ aus psychologischer Perspektive eine zentrale Rolle. Ein gesundes und angemessenes Verhältnis von Macht und Vertrauen ist gerade in Führungsbeziehungen gefragt. In diesem Kapitel geht es um das (Zusammen-)Spiel von Macht im Verhältnis zu Vertrauen resp. um die Möglichkeit, Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden und Führungskräfte zu vergrößern, ihnen Machtressourcen und -quellen zugänglich zu machen und dabei Vertrauen zu haben, dass sie dies im Sinne und zum Wohle des Unternehmens erfüllen („Intrapreneurship“). Das Spiel mit dem Verhältnis zwischen Macht und Vertrauen ist ein zweiseitiges Schwert. Macht und Vertrauen sollten zwar gewährt, können aber zugleich missbraucht werden. Ein Balanceakt zwischen der Ausrichtung an übergeordneten unternehmerischen und mikropolitischen Zielen und Interessen einerseits sowie an eigennützigen, persönlichen Zielen und Interessen andererseits muss hier gemeistert werden. In diesem Kapitel soll es darum gehen, mikropolitisches Verhalten bewusst und vorausschauend wahrzunehmen. Es soll nicht als verwerflich oder anstößig gelten, sondern Führungskräfte sollten einen **sensitiven Umgang** mit ihrer Macht im Zusammenspiel mit Vertrauen ausüben und vor allem die Wirkung von bestimmten machtausübenden Verhaltensweisen bedenken. Die Verfolgung von Interessen, die von den Unternehmenszielen abweichen, Machtgerangel sowie die Unterwanderung von Kontrollen, um eher persönliche Ziele zu verfolgen, produzieren Widerstand in vielerlei Hinsicht. Die Konsequenz: Es kostet allen Führungskräften und Mitarbeitenden eine Menge Energie, Zeit und Geld, die nicht für die Verfolgung der Unternehmensziele zur Verfügung stehen.

In diesem Zusammenhang stehen verschiedenartige Fragen im Raum, entlang derer der rote Faden

dieses Kapitels gesponnen wird, um mit Hilfe von Psychologiewissen Antworten zu ermöglichen.

■ Die Fragen der Führungskräfte:

■ Wo liegen Lust und Last der Macht- und Verantwortungsübernahme?

- Lust auf Macht – gut oder verwerflich?
- Wo liegen die Quellen meiner Macht?
- Wie kann ich meine Machtquellen strategisch einsetzen? Welches sind die konkreten Einflussstaktiken dazu?
- Was ist, wenn ich mit meiner Macht an die Grenzen stoße?
- Wie ermächtige ich andere?
- Was bedeutet Verantwortungsübernahme? Mit welcher Konsequenz?

■ Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! – Ein Dilemma?

- Warum sollte ich vertrauen?
- Wie entwickle und gestalte ich vertrauensvolle Führungsbeziehungen?
- Wie vereinbare ich mein Kontrollbedürfnis mit Vertrauen?
- Wie gehe ich mit Vertrauensbrüchen um?
- Wie wertvoll ist meine Glaubwürdigkeit, und wie baue ich sie auf?

5.1 Wo liegen Lust und Last der Macht- und Verantwortungsübernahme?

5.1.1 Lust auf Macht – gut oder verwerflich?

Macht ist eine grundlegende Realität in der Führung. Sie bildet das Fundament aller Gesellschaften, auch in Organisationen und Teams. Macht ist aufregend und erstrebenswert im Sinne von Kraft, Freiheit und Energie, um Dinge in Bewegung bringen zu können. Häufig hat sie aber einen schalen Nachgeschmack und wird mit Gewalt und Missbrauch konnotiert.

Innerhalb der Organisationsliteratur definiert z.B. Henry Mintzberg (1983) Macht in Organisationen wie folgt: „Macht ist die Fähigkeit, organisatorische Ergebnisse zu bewirken oder zu beeinflussen“ (engl.: „Power is the capacity to effect (or affect) organisational outcomes“).

Zwischenmenschlichen Arbeits- und somit auch Führungsbeziehungen zielen hauptsächlich darauf ab, gemeinsam Ziele zu verfolgen und Aufgaben zu bewältigen. Auch wenn die Führungsrolle als Beziehungsgestalterin im Ausrichten einer Einheit auf gemeinsame Unternehmensziele verstanden werden kann, so können in diesem Beziehungsprozess machtpolitisches Handeln und daraus das Verfolgen von à priori Eigeninteressen zum Vorschein kommen. In Organisationen manifestiert sich Macht hauptsächlich über „Kommunikation“, sie spiegelt sich in formellen und informellen Beziehungsnetzwerken und wird durch Symbole und Artefakte (z. B. Büros und Gebäude und ihre Ausstattung, Firmenwagen, Kleidung, etc.) verdeutlicht (Morgan, 1986). **Machtverhältnisse** werden über das formelle hierarchische Strukturprinzip in Unternehmen festgelegt und dargestellt (Organisationsstruktur, Organigramm). Die Position der Führung im Organigramm unterscheidet sich von derjenigen der Mitarbeitenden, indem sie „über sie“ angebracht wird. Interessanterweise ist zu beobachten, dass Positionen in der Organisationshierarchie auch auf gesellschaftliche Positionen übertragen werden können. Führungskräfte in Organisationen sind häufig auch in gesellschaftlichen Führungspositionen (z. B. Politik, Vereine, Kultur, Sport) wiederzufinden. Führungspersonen bilden so eine Art Elite. Eine Führungsposition zu erreichen, ob in der Wirtschaft oder in der Politik, ist für viele entsprechend erstrebenswert. In Unternehmen sind hohe Positionen mit Weisungsbefugnissen, hohem Gehalt und Ansehen sowie mit der Nutzung eines breiten Netzwerkes verbunden, d. h. mit vielfältigen Machtgrundlagen, die gerne ausgeübt und teilweise sehr lustvoll genutzt werden. Die Bildung und Etablierung von **hierarchischen Strukturen** dient nicht nur der Machtpositionierung, sondern erweist sich auch als Strategie zur Konfliktregulierung. In hierarchisch strukturierten Organisationsmodellen, die nach wie vor vielerorts als Vorlage dienen, werden Konflikte von unten nach oben eskaliert und sollen von der Führung gelöst werden. In der jüngeren Vergangenheit kristallisieren sich (u. a. in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung) alternative Konzepte von Organisationsformen heraus, wie z. B. Netzwerkstrukturen in Organisationen, die in der Praxis einen andersartigen – nicht minder erfolgreichen – Umgang mit

Macht aufweisen (vgl. u. a. von Rosenstiel et al. 2003; Steiger und Lippmann 2013; Wegge 2004).

In der Organisationspsychologie wird Macht auch im Zusammenhang mit sozialem und politischem Handeln diskutiert und am Begriff „**Mikropolitik**“ festgemacht (Neuberger 1995, 2002; Küpper und Ortmann 1992; von Rosenstiel 2003). Politisches und soziales Handeln in Organisationen zielt darauf ab, Machtpotenziale auf- und auszubauen und einzusetzen, um eigene Interessen durchzusetzen (von Rosenstiel 2003) oder vielfältige Interessen zu moderieren. Allgemein kann festgehalten werden, dass Führung ihre Macht einsetzt, in dem sie Organisationen ausrichtet, strukturiert und koordiniert. Ohne den Einsatz von Macht könnten Organisationen nicht geführt werden. Ohne Führung würden sich Desorientierung und Chaos breitmachen. So ist es nicht verwunderlich, dass Menschen bereit sind, sich in hierarchische und koordinierende Strukturen zu begeben und sich zu integrieren, in denen Führung übernommen und Macht über sie ausgeübt wird.

Bei der Nutzung von Machtpotenzialen durch die Führung wird unterschieden zwischen „**Einflussnahme**“ und „**Machtausübung**“ (Scholl 2007). Wenn **Einfluss** ausgeübt wird, versucht die Führung, auf ihr Gegenüber einzuwirken, indem sie dessen Interessen mitberücksichtigt und es quasi in die Diskussion einbezieht. Wenn **Macht** ausgeübt wird, wirkt die Führung allenfalls auch entgegen den Interessen des Gegenübers – sie erteilt einen Befehl. Folglich können mächtige Führungskräfte ihre Interessen gegen die der Anderen durchsetzen oder aber im Sinne der Einflussnahme die Interessen anderer berücksichtigen oder zumindest respektieren und anhören. Gesellschaftliche und organisationale **Normen** und **Guidelines** versuchen in der Regel, einseitige Machtausübung zu unterdrücken oder gar zu verbieten und eher die Kraft der Einflussnahme zu fördern. Unabhängig von der Gemeinschaft können Machtanspruch und Führungsanspruch nur entstehen, wenn die Beziehung zwischen dem Machttragenden und seiner Gefolgschaft von einem gewissen Konsens und Commitment getragen wird, so dass die zu verfolgende Strategie- und Zielrichtung mittels Dialog erreicht werden.

Friedberg (1992) definiert Macht als „die Fähigkeit von jemandem, bei anderen Verhalten zu erzeugen, das sie ohne sein Zutun nicht angenommen

hätten“. **Macht bewegt Leute, etwas zu tun und zu erreichen.** Will man Macht in Organisationen oder Teams analysieren, so muss zunächst einmal das Phänomen konkretisiert und enttabuisiert werden. Dem Machtausübenden haftet nicht selten etwas Anstößiges bzw. Unanständiges an. Macht wird betrachtet als etwas, das man zwar besitzen kann, das aber nur einige wenige („die da oben“) besitzen, und das diese gegen die vielen Machtlosen („die da unten“) anwenden, wobei man sich selbst meist zu den Machtlosen zählt (Küpper und Ortmann 1992). Initiiert durch das Gefühl der Ungerechtigkeit und verstärkt durch die Möglichkeit oder Erfahrung des Machtmissbrauchs wird der Mächtige so allzu schnell zum Bösewicht. Hier laufen Führungskräfte à priori Gefahr, als Leinwand für Projektionen zu dienen (► Kap. 6). Umso mehr heisst es für Führungskräfte, die positive Seite der Macht zu demonstrieren. Dafür muss diese gesehen und als solche anerkannt werden. Psychologisch betrachtet liegen der Macht lebenswichtige menschliche Bedürfnisse zu Grunde: **Autonomie** und **Austausch**.

a. Autonomie

Es ist davon auszugehen, dass es Führungsbeziehungen ohne Macht ebenso wenig gibt wie Arbeitsbeziehungen ohne Emotionalität (► Kap. 4). Macht ist in menschlichen Beziehungen ein **alltägliches Phänomen** und eine entscheidende Dimension jeder Beziehung. Die Frage ist, ob die Beziehung die Ausübung von Macht begünstigt oder Macht sich aus einer Beziehung entfaltet. In unserem westlichen Kulturkreis besteht ein starkes Bedürfnis, in Beziehungen zu anderen sich gegenseitig respektvoll zu begegnen. Es geht dabei darum, als eine relativ eigenständig handelnde (autonome) Person betrachtet zu werden und sein zu wollen anstatt als Objekt von anderen behandelt zu werden. Folglich zeigt die **Einflussnahme mehr Wirkung als die Machtausübung** (Scholl 2007). Einfluss nehmen können wir nur, wenn wir unsere **Autonomie nutzen und schützen**, für sie eintreten und uns das Recht nehmen, uns anders zu verhalten als von unserem Gegenüber erwartet oder eingefordert wird. Dabei bleibt die Frage zu klären, worauf die Fähigkeiten eines Machtausübenden beruhen oder allgemeiner ausgedrückt, was ihre Quellen der Macht sein können. In **Machtbeziehungen** (z. B. in

einer Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung) werden letztlich Aufgaben ausgeführt und Handlungsmöglichkeiten vereinbart, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Zum Beispiel nimmt der Coach eines Rugby-Teams mit einem Spieler eine (Macht-)Beziehung auf, weil der Spieler eine Spielfähigkeit und -fertigkeit hat (Verhalten, Handlungsmöglichkeit), die der Coach benötigt, um das Team zum Erfolg zu bringen. Der Coach braucht also von dem Spieler das spezifische Können und die Teamfähigkeiten. Weil der Spieler dieses Können besitzt, steht er in einem günstigen Machtverhältnis (Position für Aushandeln von Spielervertrag, Boni für Leistungen, etc.), das ihm zu guten Austauschbedingungen und somit zu einer gewissen Autonomie resp. Handlungsspielräumen verhilft. Je autonomer oder größer der Spielraum des Spielers ist (z. B. Grad der Exklusivität der Fähigkeiten und Fertigkeiten für das Team), desto mehr Handlungsmöglichkeiten besitzt er, desto unberechenbarer wird sein Verhalten für den Coach und desto mehr kann er vom Coach verlangen. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass je mehr Autonomie jemand in einer Verhandlung besitzt (günstige Verhandlungsposition), desto mehr kann er die Verhandlung (mit)beeinflussen. Autonomie und Besitz von Handlungsspielräumen sind wichtige menschliche Bedürfnisse, die für die Arbeitsmotivation sehr maßgebend sind (► Kap. 3). Macht gibt es nicht ohne Autonomie, und Autonomie nicht ohne Macht (Friedberg 1992). Die Schaffung autonomiefreundlicher Arbeits- und Organisationsstrukturen führt nicht etwa zur Abwendung von Machtbeziehungen, sondern zu ihrer Vervielfältigung und folglich zu mehr Kommunikation und Tauschverhandlungen zwischen den Mitgliedern. In solchen dynamisch gestalteten Beziehungen und Auseinandersetzungen wird Raum für Kreativität und Innovation geschaffen, in dem Probleme zu einer besseren Lösung geführt werden können. Es ist aus dieser Sicht nicht allzu leicht verständlich, dass Machtbeziehungen auf Seiten aller Beteiligten immer eine offensive und eine defensive Komponente haben. Alle Akteure zielen darauf, in ihrer Zielverfolgung und Aufgabenausführung ihren eigenen (Handlungs-)Spielraum und ihre Autonomie zu beschützen und soweit wie möglich auszubauen. Zur selben Zeit versuchen sie, die Spielräume ihrer relevanten Gegenüber soweit wie möglich einzuengen und ihre

Abhängigkeit von deren Wohlverhalten zu verringern, indem sie deren Verhalten so berechenbar wie möglich machen. Mit anderen Worten, um den Erfolg eines Teams langfristig aufrecht zu erhalten, ist der grundlegende Einsatz in jeder Coach-Spieler-Beziehung die Ersetzbarkeit oder die Entwicklung guter Fertigkeiten und Fähigkeiten aller Spieler auf dem Spielfeld. Je schwieriger es für einen Coach ist, einen Spieler zu ersetzen, desto günstiger ist dessen Ausgangsposition in der mit dem Coach auszuhandelnden **Tauschbeziehung**. Die Art und Weise, wie diese Tauschbeziehungen gestaltet werden, können durchaus lustvoll sein, wenn sie spielerisch angegangen werden. Auf die Führungsrealität transferiert heisst dies: Um eine gute Ausgangsposition in einer Verhandlungssituation zu haben, sollten sowohl die Mitarbeitende als auch der Vorgesetzte ausgezeichnete Leistungen erbracht haben oder in Aussicht stellen (auf der Grundlage der eingesetzten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen), um auf Augenhöhe eine Tauschbeziehung eingehen zu können.

b. Austausch

Macht ist nicht eine Persönlichkeitseigenschaft eines Handelnden, sondern vollzieht sich innerhalb einer **Beziehung** (z. B. zwischen einer Führungskraft und einem Team). In der Beziehung beruht Macht auf Austausch und damit auf Verhandlung (Einflussnahme), denn es gibt keine Beziehung ohne Austausch und keinen Austausch ohne (implizites oder explizites) Aushandeln von Tauschbedingungen (beidseitige Interessen sind gleichwertig; ► Kap. 7). So ist eine Machtbeziehung zwar gegenseitig, aber nicht à priori ausgeglichen. Es gibt nur einen **Austausch mit Gegenseitigkeit**. Kann einer der betroffenen Parteien keine Ressourcen oder Tauschbedingungen mehr in die Verhandlung einbringen, dann hat er auch nichts mehr auszutauschen und kann mit der anderen Partei auch keine Beziehung mehr eingehen. Folglich ergibt sich Macht aus einem Kräfteverhältnis oder einer Austauschbeziehung, in der eine der beteiligten Parteien imstande ist, die andere ihre selbst begünstigenden Tauschverhältnisse aufzuzwingen. Verliert ein z. B. Rugby-Team mehrere Spiele in einer Saison hintereinander, verliert der Coach an Macht gegenüber seiner eigenen Führung und gerät in Erklärungsnotstand (schlechte

Ausgangsposition), wenn er bei seiner Führung um weitere Ressourcen bittet.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Lust auf Macht – gut oder verwerflich?

- Um Machtverhältnisse in Ihrer Organisation besser zu verstehen, führen Sie sich Ihre Organisation und das dahinterstehende Strukturprinzip vor Augen. Wie werden Rollen wahrgenommen? Wie gestalten die unterschiedlichen Rollenträger (Führung und Mitarbeitende) ihre Beziehungen? Wo werden Positionen und folglich Macht konzentriert wahrgenommen und ausgeübt? Wie werden Konflikte reguliert?
- Nehmen Sie sich Zeit, um den eigenen Umgang mit Macht zu reflektieren. Bei der Nutzung Ihrer Macht ist es sinnvoll, zwischen „Einflussnahme“ und „Machtausübung“ zu unterscheiden (s.o.). Wo liegt ihr Schwergewicht? Warum?
- Achten Sie zugleich darauf, dass das Bedürfnis nach Autonomie immer wieder zum Thema gemacht wird. Machen Sie die Grenzen der persönlichen vs. unternehmerischen Interessen bei sich und bei Ihren Mitarbeitenden zum „legalen“ Thema. Wenn der Austausch nicht stattfindet, kann dies dazu führen, dass weniger Wissen weitergegeben wird und die Effizienz und Effektivität darunter leiden. Einflussnahme, Beteiligung und Kommunikation über die verschiedenen Interessen fördern die Schaffung von neuem Wissen und den Erhalt der Handlungsfähigkeit.

5.1.2 Wo liegen die Quellen meiner Macht?

Die Führung von Mitarbeitenden kann schwierig sein, weil sie immer individuell und situativ ist. Insbesondere gilt das, wenn Mitarbeitende unterschiedlich „ticken“, wenn sie eigenwillig und „bockig“ sind, unterschiedliche Persönlichkeiten mitbringen und

verschiedene Aufgaben zu erledigen haben. Nicht jeder Mitarbeitende ist „easy“ und verträglich. Es gibt Mitarbeitende, die von außen betrachtet z. B. mit sich selbst nicht im Reinen sind, sich selbst im Wege stehen oder im privaten Bereich Probleme haben und deshalb wenig belastbar sind. Es gibt aber auch Mitarbeitende, die sich ungerecht behandelt fühlen und deshalb Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich gekündigt haben. Die Palette von Ursachen und Symptomen unerwarteten und herausfordernden Mitarbeiterverhaltens und problematischen Situationen, auf die mit Macht und Durchsetzung reagiert werden kann und teilweise muss, ist breit.

Wer **Einfluss in einer Beziehung** ausüben will, muss erstens dazu in der Lage sein, dem Gegenüber ernstliche Nachteile (oder Vorteile) zuzufügen resp. den Handlungsspielraum enger (oder weiter) zu gestalten, ohne dass sich die Andere mit einer glaubhaften Gegendrohung wehren kann. Er muss zweitens als eine Person angesehen werden, der Taten folgen lässt. Denn wenn jemandem die nötige Durchsetzungsstärke nicht zugetraut wird, dann nützt ihm die Sanktionsmöglichkeit wenig – dies kann ein machtpolitisches Handicap von harmoniebedürftigen Führungskräften sein.

a. Die sechs klassischen Machtquellen

Die Sozialpsychologen French, Raven und Kruglanski (1959, 1970, in Heckhausen, 1989) haben sechs mögliche **Machtquellen** ausgearbeitet, auf die sich Führungskräfte abstützen können (■ Abb. 5.1).

1. Legitime Macht bzw. Positionsmacht

Die bekannteste und am meisten angewendete Machtquelle gründet in der aufgrund von Position und Aufgabenstellung verliehenen Machtlegitimation. Eine Führung besitzt legitime Macht „kraft ihrer Funktion bzw. Position“ innerhalb der Organisation („legitimate power“). Sie erhält durch ihren **Arbeitsvertrag** und unabhängig von ihrer Qualifikation und Persönlichkeit gegenüber den Mitarbeitern bestimmte Möglichkeiten der Einflussnahme. Mitarbeitende lassen sich beeinflussen, wenn sie der Ansicht sind, der Vorgesetzte habe de facto ein Recht dazu, Entscheidungen oder Verhaltensweisen durchzusetzen. Diese legitime Macht ist mit formaler

Autorität gleichzusetzen und abhängig von der Überzeugung der Mitarbeitenden, vom Recht einer Führung ihre Stellung innezuhaben und von der Akzeptanz des Funktionsträgers. Wenn eine Mitarbeitende eine Position innehat, die sie innerhalb der Struktur und Prozesse einer Organisation wahrnimmt, verleiht ihr dies ebenso Macht (und sei es nur, dass sie durch die Verzögerung von notwendigen Arbeiten einen anderen Mitarbeitenden in seiner Tätigkeit behindert). Es ist, wie oben dargestellt, ein Beziehungsphänomen, das reguliert und gestaltet werden muss. Legitimation der Positionsmacht kann auch durch Wahl, Rechtsprechung oder andere Verfahren geschaffen werden (z. B. Richter, Politiker, etc.).

2. Macht durch Belohnung

Die Macht durch Belohnung („reward power“) besteht in der Möglichkeit, dass Führungskräfte autorisiert sind, Mitarbeitende für ihre Leistungen zu belohnen. Die Belohnung selbst kann beliebig sein. Entscheidend ist der **Anreiz** resp. die **Motivation**, welche von ihr ausgeht. Neben materiellen oder finanziellen Belohnungen können auch Aufmerksamkeit, Lob und Anerkennung zur Anwendung kommen. Die Macht durch Belohnung bezieht sich z. B. auf die Möglichkeit der Führung, den Mitarbeitenden Vorteile, Wohlstand oder Beförderung zu verschaffen sowie ihren Lohn oder Verantwortungsbereich zu vergrößern.

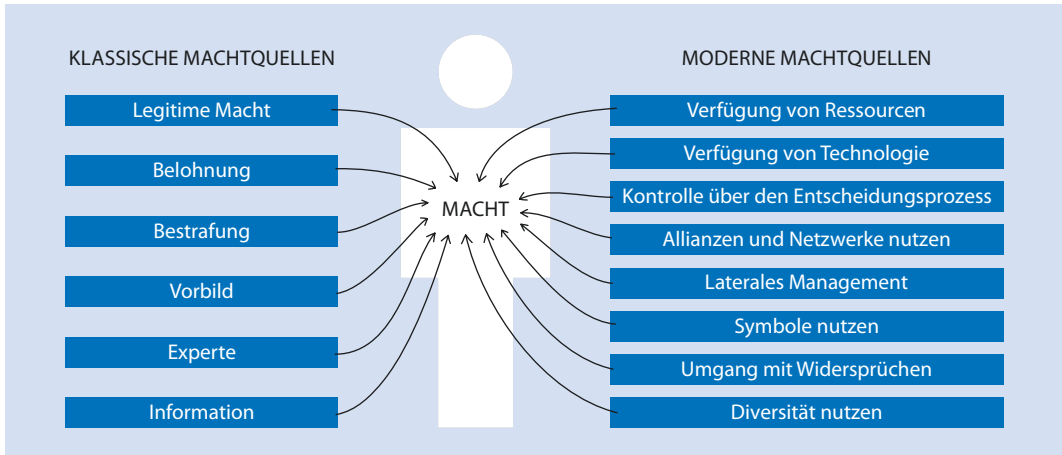
3. Macht durch Bestrafung

Das Gegenteil der obigen Macht stellt die Macht durch Bestrafung („coercive power“) dar. Die Zielvorstellungen der Führungskraft werden durch Ausübung von **Zwang** bzw. durch Anordnung und Androhung von **Strafen** durchgesetzt. Sie basieren auf Angst. Mitarbeitende fügen sich aus Furcht vor negativen Folgen. Denkbare Druckmittel sind z. B. Lohnkürzungen, Degradierungen, Entlassung oder Zurückhaltung von Belohnungen.

4. Macht durch Identifikation bzw. Vorbild

Diese Machtquelle geht einher mit der Persönlichkeit der Führungskraft resp. mit ihrer Wirkung auf Mitarbeitende und Kollegen. Die Macht durch Vorbild („reference power“) basiert auf erstrebenswerten

5.1 · Wo liegen Lust und Last der Macht- und Verantwortungsübernahme?



■ **Abb. 5.1** Klassische und moderne Machtquellen in Anlehnung an French et al. (1959, 1970, in Heckhausen, 1989) und Morgan (1986, 1997)

Charaktereigenschaften oder Ressourcen einer Person, die zur **Identifizierung** und **Loyalität** mit ihr einladen. Folglich bezieht sich diese Form der Macht auf die Fähigkeit der Führungskraft, bei den Mitarbeitenden ein Gefühl der Verbundenheit und Identifikation hervorzurufen. Die Führungskraft beeinflusst dabei die Einstellungen der Mitarbeitenden. Ihre Emotionen sowie Ziele und Absichten entwickeln eine „charismatische“ Wirkung auf andere.

5. **Macht durch Wissen bzw. Expertentum**
Die fünfte Machtquelle zielt auf die Expertenmacht („expert power“) ab. Der Einfluss entsteht aufgrund von **Fachwissen** und **Spezialkenntnissen** (z. B. technischem Fachkönnen) der Führungskraft. Das Expertentum hat eine hohe Akzeptanz, und ihm wird gefolgt. Anders als die anderen Machtquellen ist diese hochspezifisch und auf einen speziellen Bereich eingeschränkt, auf welchem „der Experte“ qualifiziert und erfahren ist.
6. **Informationsmacht**
Die sechste Quelle von Macht ist die Information („informational power“). Durch einen **Informationsvorsprung** kann die Führungskraft Macht ausüben. So verfügt die Führungskraft (weil zugehörig zum Führungskreis) meistens über Informationsmacht, weil sie z. B. früher

informiert ist als viele andere Mitarbeitende. Macht kann hier auch durch überzeugende Argumente ausgeübt werden.

Je nachdem, mit welcher Unternehmenskultur und mit welchen Mitarbeitenden es die Führungskraft zu tun hat, wird die eine oder andere Machtquelle eingesetzt.

In unserem Kulturkreis wird einer Führungskraft bereits mit dem Antritt einer Führungsposition eine gewisse Macht zugestanden, und ihr wird Autorität zugeschrieben. Dies kann als gutes Startkapital betrachtet werden. Verfügt sie zusätzlich über große Eloquenz und Überzeugungskraft und kann sie diese Kompetenzen situationsgerecht einsetzen, dann wird ihr zusätzlich Macht verliehen. Jede Führungskraft muss sich mit ihrer Macht und den Mächtigen auseinandersetzen oder selber die eigene Macht einsetzen. Im Grunde setzt jede Führungskraft ihre Machtquellen ein, um die Mitarbeitenden bei ihrer Zielerreichung zu unterstützen und zu beeinflussen. Denn Macht hat derjenige in einer Beziehung, der die Verhaltensweisen seines Gegenübers in einem stärkeren Maß beeinflussen kann. Wenn Führungskräfte versuchen, ihre Mitarbeitenden durch Argumente zu überzeugen und sie mit den nötigen Informationen zeitgerecht zu versorgen, dann ist meist Informationsmacht oder/und Expertenmacht im Spiel oder gar Macht durch Vorbild, je nachdem, wie plausibel

die Argumente dargelegt wurden. In der Regel bedienen sich Führungskräfte der Machtquellen und verfolgen damit die Zielerreichung ihres Teams oder der Unternehmung. Wie mächtig eine Führungskraft ist, hängt immer auch davon ab, wie viel Macht ein Mitarbeitender ihr zugesteht. Die Führung hätte die Pflicht, ihre Machquellen nutzbringend und ziel führend für das Gemeinwohl einzusetzen um damit die vereinbarten Ziele zu erreichen. Gehen einer Führungskraft jedoch die Argumente aus und verliert sie dadurch an Überzeugungskraft, so könnte es nahe liegen, dass sie ihre Positionsmacht einsetzt, um sich beim Mitarbeitenden durchzusetzen. Die Konsequenz wäre dann, dass dies beim Mitarbeitenden Demotivation auslöst. Er wird unzufrieden, und seine Leistungen schmälern sich. Eine solche Beziehung wird zu einem Machtspiel und -kampf, wenn durch Fragen und Argumentation nichts erreicht werden kann.

Die Frage ist nun: Wie lässt sich diese Einflussmöglichkeit noch verstärken? Wie kann eine Führung ihren Handlungsspielraum und denjenigen ihrer Mitarbeitenden erweitern und damit die Autonomie beider Seiten vergrößern, so dass ein konstruktiver Beziehungsaustausch entsteht?

b. Moderne Machtquellen

Ergänzend zu den sechs klassischen Machtquellen stellt Gareth Morgan *moderne* Quellen von Macht in Organisationen vor (Morgan, 1986, 1997; ■ Abb. 5.1):

— Verfügungsgewalt über Ressourcen

Führungskräfte führen Mitarbeitende. Sie steuern und überwachen zugleich Budgets und andere Ressourcen des Unternehmens. Ein Teil ihrer (Rollen-)Macht besteht darin, diese Ressourcen an Projekte und Aufgaben zuzuweisen. Die Verfügung über begrenzt vorhandene Ressourcen verleiht Macht über jeden, der auf diese Ressourcen angewiesen ist. Universellere Ressourcen wie Geld und Manpower verleihen dabei mehr Macht als eingeschränkt verwendbare. Es überrascht daher nicht, dass es in vielen politischen Machtkämpfen in Organisationen um die Kontrolle über Ressourcen und die Aufrechterhaltung des eigenen „Königreichs“ geht. So verständlich dies auch ist, bergen solche Kämpfe das Risiko,

dass die Unternehmensziele dabei vergessen werden, weil die Energie der Führungskräfte vor allem auf den Erhalt, Gewinn oder Verlust von (eigenen) Ressourcen (Budget, Manpower, Positionen, etc.) ausgerichtet ist.

— Kontrolle über den Entscheidungsprozess

Wer den Entscheidungsprozess steuern kann, d. h. Kontrolle über relevante Entscheidungsfaktoren inne hat bzw. „die schlagenden Argumente“ in der Hand hält, kann Entscheidungen (mit)beeinflussen. So kann z. B. ein Finanzmanager die sachliche Entscheidung eines Produktionsmanagers für oder gegen die Anschaffung eines neuen Computersystems beeinflussen, weil er die Finanzen kontrolliert. Die taktische Bedeutung bestimmter Rollen und Fachkompetenzen wird hier sichtbar.

— „Boundary Management“

– Schnittstellenmanagement

Die Strukturen und Einheiten innerhalb der Organisation bilden für die Mitarbeitenden Grenzen, sei es bezogen auf Ressourcenzugriff, sei es auf Begegnungen und Zusammenarbeit. Wenn nicht explizit von der Führung so vorgesehen, können z. B. Mitarbeitende von der Marketingabteilung nicht von sich aus auf Kollegen vom Verkauf zugehen und mit ihnen zusammenarbeiten. Diejenigen Personen des Unternehmens, welche die Grenzen kontrollieren, verfügen so über eine wichtige Machtquelle. Mitarbeitende, die an den Schnittstellen (Grenzen) zur Kundschaft oder zu Lieferanten tätig sind, verfügen häufig über einen Informationsvorsprung und damit über Macht. Zu den traditionellen Bereichen, die in diesem Sinne „machtvoll“ sind, zählen der Einkauf und der Vertrieb. Sie beeinflussen die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen.

— Fähigkeit, Unsicherheit zu verarbeiten und mit Widersprüchen umzugehen

Wer Komplexität und Unsicherheit gut bewältigen und zugleich Vertrauen generieren kann (► Abschn. 5.2), sitzt ebenfalls an einer zentralen Machtquelle. Sie entspringt der persönlichen Belastbarkeit und birgt die Fähigkeit, mit Angst und Stress umgehen zu können. Menschen, die über diese (persönliche) Machtquelle verfügen, packen

Situationen an, die andere eher meiden oder an die sie sich nicht herantrauen. Belastbare Menschen nehmen herausfordernde Positionen an, und es zeigt sich, dass diese Menschen eher erfolgreich sind und zusätzlich befördert werden.

— **Verfügungsgewalt über Technologie**

Des Weiteren kann die Kontrolle einer bestimmten Technologie, d. h. z. B. Kenntnisse, Fähigkeiten und das Wissen, wie die Technologie im Produktions- und Dienstleistungsprozess einzusetzen und zu bedienen ist, eine wesentliche Machtquelle bedeuten. Sichtbar wird das heute im vermehrten Vorfinden von CIO-Rollen auf höchster Managementebene („Chief Information Officer“). Die Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) war lange Zeit als Dienstleisterrolle in Organisationen zu finden. Heute bestimmt sie hingegen die Machtverteilung bis auf höchste Ebenen. So wird der Besitz der neusten Informationstechnologien zunehmend auch zu einem Status- und Machtsymbol. Diejenigen, die sie besitzen, demonstrieren so ihre Vorreiterstellung, ihren Einfluss und ihre Cleverness.

— **Allianzen und informelle Netzwerke**

Zu den Allianzen und Netzwerken gehören Kontakte, Sponsoren, Koalitionen sowie informelle Beziehungen (z. B. Freundschaften, Bekanntschaften, Seilschaften, Verwandtschaften). Sie verleihen ihren Mitgliedern Macht, indem letztere mit Informationen und Unterstützungsformen bedient werden, die Außenstehenden vorenthalten sind. Solche Netzwerke sind nicht nur in Organisationen zu finden, sondern auch im Kultur-, Politik- und Sportbereich und werden zum „Geschäfte-Machen“ genutzt. Man tauscht Gefälligkeiten und subtile Hilfestellung aus – bei Bedarf „wäscht die eine Hand die andere“. Bosetzky (1974) spricht vom „Don Corleone-Prinzip“, welches mitunter an mafiöse Beziehungen erinnert, aber sehr wohl auch zum „normalen“ Verhalten innerhalb der organisatorischen Realität gehört (Bosetzky 1974; Küpper und Ortmann 1992). Netzwerke (formelle und informelle) effektiv zu nutzen gehört

zweifelsohne zu einem der Schlüsselfaktoren erfolgreicher Führungskräfte.

In Netzwerken spielt es eine Rolle, wie die Macht demonstriert wird. „Mächtige“ zeichnen sich dadurch aus, dass sie andere überreden und überzeugen können – mit einer breiten Klaviatur an Mitteln (► Kap. 3). Selbstvertrauen, taktisches und verbales Geschick sind hier zweifelsohne von Vorteil und können mitunter das tatsächliche Machtpotenzial einzelner aufbauen. Nachhaltig zu überzeugen gelingt in der Führung allerdings nur dann, wenn Worten und „Kettenrasseln“ Taten folgen.

— **„Symbolism and the management of meaning“ – Macht über Symbole und deren Bedeutung**

Im Führungs- und Arbeitsalltag begegnen Menschen einer Vielfalt an Symbolen und werden mit ihrer Bedeutung (Semiotik) konfrontiert. Wenn sie die Feinheiten der Symbole erkennt, versteht und sie klug einzusetzen vermag, hat eine Führungskraft ein überraschend mächtiges und leistungsfähiges Werkzeug, sei es für die Gestaltung von Wandel, sei es für die Untermauerung von Macht. So können beispielsweise die Portraits von Unternehmensgründern (sie werden meistens im Empfangsraum eines Unternehmens präsentiert) zusammen mit dessen Geschichte und mit Anekdoten zur Erklärung und zum Verkauf einer neuen Strategie verwendet werden. Sie sollen in Erinnerung rufen, wofür die Unternehmung einsteht und welche Werte sie transportiert. Die Führung kann schon mit dem Einbringen des Bildes des Gründers ihren Einfluss auf die Führungsbeziehung geltend machen.

Wer Symbole und deren Bedeutungen entsprechend einsetzt, kann Einfluss ausüben. Dieser zeigt sich beispielsweise auch im Status von Ärzten in Krankenhäusern. Die weiße Arbeitskleidung und das heraushängende oder um den Hals gelegte Stethoskop (beides Statussymbole) wirken im Sinne einer Uniform und lösen bei den Patienten Respekt aus. Auch Anwälte und Richter gestalten ihre Arbeitsumgebungen teilweise „pompös“ und erscheinen dadurch „mächtig“.

— „Gender-diversity relation management – Umgang mit Geschlechterbeziehungen“

In der Handhabung von Beziehungen zwischen den Geschlechtern spielt Macht insofern eine Rolle, als dass sie aufgrund von wahrgenommenen Unterschieden zwischen Menschen bezüglich ihrer Geschlechterrolle entsteht. In vielen Unternehmen ist die Rollenverteilung ausgesprochen gender-spezifisch. Beispielsweise sind in Krankenhäusern die Ärzte meist Männer und die Pflegenden häufig Frauen. Das Stereotyp im Sinne von „der Mann trägt die Verantwortung, die Frau dient ihm zu“ manifestiert sich hier klar und deutlich. Nach wie vor spiegelt es sich auch in der Führungsrealität wider. In Führungs- resp. Machtpositionen sind mehr Männer als Frauen zu finden, vor allem auf den höchsten Ebenen. Der „Gläserne Decke“-Effekt (d. h. selbst hoch qualifizierte Frauen gelangen kaum an die Führungsspitze) ist keineswegs nur eine Theorie. Auf den ersten Blick scheinen Frauen freiwillig auf höhere Positionen zu verzichten und überlassen den Männern das Feld, meist „gut begründet“; in Wirklichkeit sorgen jedoch vielfältige Strukturen und Prozesse dafür, dass Frauen kaum eine Chance gegeben wird, um es bis ganz nach oben zu schaffen. Ähnliche Machtasymmetrien sind auch bzgl. Rasse, sexueller Orientierung, Religion, Alter, etc. zu beobachten.

Stereotypen werden oft strategisch eingesetzt. Sensitivität für diese „Mechanismen“ zu entwickeln und sie zu verstehen, damit Machtbeziehungskonstellationen möglich werden, die auf „Gleichwertigkeit“ basieren, wäre hier die Herausforderung sowohl für Führungskräfte als auch für das Human Resource Management.

c. Was mächtige Führungskräfte auszeichnet

Aus einer qualitativ angelegten Studie von Hoffmann (2003), in der Führungskräfte aus dem Topmanagement über ihre Macht befragt wurden, gehen vier

Hauptquellen hervor, die sie für ihren Machterhalt und -ausbau als entscheidend und teilweise auch lustvoll betrachten:

1. **Leistung und Resultate erzielen** (Erfolge vorweisen können)
2. **physische und psychische Stärke ausstrahlen** (Belastbarkeit, Durchhaltevermögen, Disziplin, hoher Einsatz, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit)
3. **tragfähiges Beziehungsnetz aufbauen und nutzen** (vertikal und horizontal, innerhalb und außerhalb der Organisation)
4. **„people management skills“ – Personalführungsfähigkeiten** (Rekrutierung von kompetenten Mitarbeitenden, als Teamplayer auftreten, Teams motivieren)

Die verschiedenen Machtquellen geben der Führung und auch anderen Mitgliedern in Organisationen Mittel an die Hand, um Unternehmens- wie auch die eigenen Interessen zu fördern oder aber Konflikte in der Organisation zu regulieren. Die Anzahl der Machtquellen impliziert eine direkte Machtposition und -beziehung. Das bedeutet aber nicht, dass die Mächtigen ihre Machtquellen ausschöpfen und vollends nutzen. Die Entscheidung darüber, ob als isolierter Einzelkämpfer vorgegangen oder bei Bedarf das eigene Netzwerk mobilisiert und damit Einfluss ausgeübt wird oder nicht, ist eine bewusste mikropolitische und taktische Entscheidung. Es geht dabei oft darum, den **Handlungs- und Führungsspielraum** für den eigenen Bereich in der Organisation zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen. Es geht also darum, mehr Autonomie zu gewinnen und damit einen organisationalen und persönlichen Gewinn zu erzielen. Dies kann als ausgeprägtes und fortwährendes „Einfluss-spiel“ betrachtet werden, in dem Mitglieder (Führungskräfte und Mitarbeitende) der Organisation im Austausch und im Dialog sich gegenseitig messen und ihre Kompetenzen zeigen und weiterentwickeln können. Solange es nicht verhindert, dass Ziele verfolgt werden, die nach dem Allgemein- resp. Unternehmenswohl trachten, dürfte das Spiel durchaus attraktiv und reizvoll sein und zur lustvollen Spannung in der Führung beitragen.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wo liegen die Quellen meiner Macht?

- Verantwortungsvoll zum eigenen Machtanspruch zu stehen und Einfluss auszuüben gehört zur Führungsrolle. Genauso wie es heisst, andere zu ermächtigen. Um hier klug und sensitiv vorzugehen, sollten Sie sich zunächst ein differenziertes Bild vom Umgang mit Macht und Einflussnahme in Ihrem Unternehmen (Team oder Abteilung) machen. Analysieren Sie Ihre eigenen Machtquellen sowie die Ihrer Mitarbeiter. Welche könnten mehr oder anders gehandhabt werden?
- Machen Sie sich dabei Ihre „intuitiven“ und impliziten Machtquellen bewusst und explizit. Sprechen Sie es an, wenn Sie mit der einen oder anderen nicht klar kommen (im Team oder im Dialog mit Ihrem Vorgesetzten).
 - Wie stark nutzen Sie Ihr Einflusspotenzial via Vorbildwirkung? Wie gehen Sie mit Wissen und Information um? Wie tun das andere (z. B. Ihre Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten)? Erweitern Sie die Möglichkeiten Ihrer Einflussnahme, wenn nötig und wenn möglich.
 - Wie bewusst und geschickt verfügen Sie über Ressourcen (Zeit, Geld, Manpower)?
 - Wie bewusst und durchdacht steuern Sie Entscheidungsprozesse?
 - Nutzen Sie Allianzen (das „Don Corleone-Prinzip“) hinreichend und effektiv?
- Gehen Sie die gleichen Fragen und Machtquellen durch, und betrachten Sie die einzelnen Mitarbeitenden. Wie gehen Ihre Mitarbeitende z. B. mit Informationsmacht oder mit Technologien etc. um? Finden ein Austausch und ein

konstruktiver Dialog in Ihrem Team und mit Ihnen statt? Fördern Sie ihn, und beachten Sie, dass hinter dem Einsatz von Machtquellen oft ein Bedürfnis nach Autonomie steckt. Sprechen Sie die von Ihnen wahrgenommenen Machtquellen offen an, und pflegen Sie eher einen spielerischen Umgang damit. Reflektieren Sie aber Ihre sich im Einsatz befindenden Machtquellen, und sprechen Sie sie ebenfalls an.

- Wenn gewisse Machtquellen Ihrer Mitarbeitenden oder Ihres Vorgesetzten nicht denjenigen der offen deklarierten Führungs- und Organisationswerte entsprechen, dann nehmen Sie diesen Konflikt auf und setzen sich mit Ihren Mitarbeitenden oder Ihrem Vorgesetzten auseinander. Seien sie dabei offen, transparent und bewusst konsequent.

5.1.3 Wie kann ich meine Machtquellen strategisch einsetzen? Welches sind die konkreten Einflusstaktiken dazu?

Der Ruf nach Techniken, um die eigene Machtposition zu stärken und zu verteidigen, ist zunächst legitim. Um aus Verhandlungen als Sieger hervorzukommen, werden Machttaktiken oder „Verhandlungstricks“ angewandt, die darauf ausgerichtet sind, das Gegenüber zu Fall zu bringen und selbst die Oberhand zu gewinnen. Die Lorbeeren bekommt der Mächtigere, was von allen (auch in der unternehmerischen Realität) als „selbstverständlich“ empfunden wird. So bedient man sich u. U. korrosiver Taktiken im Dienste des eigenen Siegs und und „heiligt hinterher die Mittel“. Gerade dies ist aber ein Nährboden für Eskalationen und Konflikte.

Die folgende Negativliste an „üblichen“ Einflusstaktiken, die von Rosenstiel (2003, S. 44) aufführt, sollen

im Sinne des Bewusstmachens sensibilisieren (vgl. auch Neuberger 1995, 2002):

Negative Einflusstechniken der Machtausübung

1. **Informationskontrolle** (z. B. Schönfärberei betreiben, Informationsfilterung und -zurückhaltung, Informationen durchsickern lassen, Gerüchte verbreiten, Informationsmonopole erwerben)
2. **Kontrolle von Verfahren, Regeln und Normen** (z. B. Entscheidungsprozesse kontrollieren oder ändern, Präzedenzfälle schaffen, passende Kriterien etablieren)
3. **Beziehungen nutzen oder stören** (z. B. Netzwerke und Bündnisse bilden („Seilschaften“), unbequeme Gegner isolieren, Loyalität belohnen, Nepotismus, intrigieren, herabsetzen, diskreditieren, schlecht aussehen lassen)
4. **Selbstdarstellung** (z. B. vorteilhafte Selbstdarstellung („impression management“), die eigene Sichtbarkeit erhöhen, demonstratives Imponiergehabe)
5. **Situationskontrolle erzeugen** (z. B. Dienst nach Vorschrift, Sabotage, vollendete Tatsachen schaffen, Fakten vertuschen oder verschleiern)
6. **Handlungsdruck erzeugen** (z. B. emotionalisieren, einschüchtern, schikanieren, pokern, Termine setzen und kontrollieren, „Kuhhandel“)
7. **Timing - Zeitpunkt** (z. B. verfügbar sein oder eben nicht, den richtigen Zeitpunkt, Gelegenheiten und Überraschungseffekte nutzen, abwarten, Entscheidungen verzögern, Zeitdruck machen)

Diesen Strategien werden Techniken gegenübergestellt, die sich als konstruktiv erweisen. Sie erinnern an die Ansätze der transformationalen Führung (► Kap. 3). Hier gilt es, bei aller Unterschiedlichkeit von Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten ein moralisch-ethisches Menschenbild zu wahren und einen wertschätzenden Umgang miteinander zu pflegen, respektvoll und mit Verzicht auf Verletzungen. Darauf aufbauend sind innerhalb der Führungsbeziehungen konkrete Ziele und gegenseitige Erwartungen zu klären und gemeinsam zu vereinbaren. Dabei darf die Führung ihren Mitarbeitenden auch spiegeln oder rückmelden, wenn sie den Eindruck

hat, dass diese sich ihr gegenüber nicht fair oder moralisch-ethisch zweifelhaft verhalten. Es soll ein gegenseitiger Austauschprozess in der Führungsbeziehung stattfinden, in dem beide Seiten ihre Macht (Bedürfnis nach Autonomie und Handlungsspielraum) ausspielen sollen und können (von Rosenstiel 2003, S. 45).

Positive Einflusstechniken der Machtausübung

1. **Rationales Vorgehen** (z. B. Expertise aufbauen, d. h. Weiter- und Fortbildungen in den eigenen Themen sowie Führungsausbildungen besuchen, systematisch, differenziert und belegt argumentieren, fundierte Ausarbeitungen vorlegen)
2. **Begeistern** (z. B. sich Charisma aneignen ► Kap. 3, charismatisch auftreten, durch Visionen und Inspirationen begeistern, an höhere Werte appellieren, Bedenkensträger zurückweisen)
3. **Koalition und Partizipation** (z. B. sich mit Gleichgesinnten zusammentun, Mitspracherechte einräumen, eine förderliche Gruppenatmosphäre herstellen und pflegen, eine hochmotivierte Mannschaft formen, ► Kap. 7)
4. **Personalisieren** (z. B. Vorbilder und Identifikationsfiguren präsentieren, an Ehre, Treue, Verantwortung etc. jedes Einzelnen appellieren, Selbstverpflichtung fordern und ermöglichen)
5. **Bestimmtheit** (z. B. mit Nachdruck und Selbstsicherheit auftreten, klare Erwartungen und Forderungen stellen, die Führungsrolle beanspruchen, der Konfrontation mit Opponenten nicht aus dem Weg gehen)
6. **Belohnen** (z. B. loben, anerkennen, wertschätzen, Vorteile verschaffen, mit Statussymbolen auszeichnen, öffentlich positiv hervorheben, lohnende Tauschgeschäfte anbieten)
7. **Beraten** (z. B. bereitwillig Empfehlungen geben und annehmen, hilfreiche Tipps geben, von eigener Erfahrung berichten und profitieren lassen, als Mentor dienen)

Wie rigoros und mit wie viel Rücksicht auf andere (zu unlauteren) Mittel gegriffen wird, hängt immer von den Umständen und der Persönlichkeit des Einzelnen ab. Das **Machtmotiv** (vgl. McClelland 1985; ► Kap. 3) bildet z. B. eine nicht zu unterschätzende

Persönlichkeitseigenschaft für subversiv politisierenden und eigennütziges Handeln in Organisationen. Es regt dazu an, Menschen und Arbeitsprozesse zu eigenem Zweck zu instrumentalisieren. Übertrieben machtmotivierte Menschen eignen sich gezielt Informationen an und damit eine konspirative Autorität. Es geht ihnen um das Verfolgen von egozentrischen Interessen, die durchaus in Verhandlungssituationen für den eigenen Bereich von Nutzen sein können.

An dieser Stelle muss angefügt werden, dass es die eine beste Taktik nicht gibt, die es einem Mächtigen ermöglicht, sich durchzusetzen oder seinen Einfluss zu vergrößern. Denn auch machtvollen Führungskräfte sind in einem größeren Ganzen zu betrachten. Welche Taktik letztendlich gewählt wird (bewusst oder nicht bewusst) und zum Erfolg führt, hängt von den organisationalen Bedingungen ab, die nicht alle kontrolliert werden können. Grundsätzlich ist es den Führungskräften freigestellt, wie offen und transparent sie im unternehmerischen Dialog mit Emotionen, Motiven, Werten, Normen und Haltungen umgehen. Ebenso liegt es an ihnen, mit welchen Mitteln sie in den unumgänglichen Auseinandersetzungen und Verhandlungssituationen kämpfen, zum Wohle des Unternehmens und auch für sich. Folglich sollte es nicht darum gehen, umsichtig auf die Balance zu achten. Die Verfolgung von Interessen, die von den Unternehmenszielen abweichen, Machtspiele, Unterwanderung von Kontrollen sowie persönliche Interessen produzieren Widerstand und kosten Energie, die nicht für die Verfolgung der Unternehmensziele zur Verfügung steht. Um auf dem Arbeitsmarkt überlebensfähig zu bleiben, sind Organisationen darauf angewiesen, Energien bestmöglich zu kanalisieren und zu nutzen. Ein wesentlicher Schritt dazu ist die Minimierung egozentrierter Mikropolitik und die Kultivierung von sozio- oder systemzentrierter Mikro- oder Makropolitik.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie kann ich meine Machtquellen strategisch einsetzen? Welches sind die konkreten Einflusstaktiken dazu?

- Führen Sie sich die Vielfalt möglicher „negativer“ und „positiver“ Einflusstaktiken

vor Augen: Welche Taktiken wenden Sie in Ihren Führungsbeziehungen bevorzugt an? Welche gar nicht? Welche würden Sie gerne mehr anwenden? Welches sind die bevorzugten Taktiken Ihrer Mitarbeitenden und Ihrer Vorgesetzten? Welche Einflusstaktiken werden in der Kultur Ihres Unternehmens toleriert, welche nicht? Mit diesen Fragen erhöhen Sie Ihre Sensitivität in Bezug auf die Vielfalt und Unterschiedlichkeit Ihrer Einflussnahme, was Ihre Wahrnehmung in bestimmten Führungssituationen schärfen wird.

- Achten Sie in Ihrer Führungsrolle darauf, dass sowohl Sie als auch Ihre Mitarbeitenden und Vorgesetzten sich möglichst differenziert und bewusst für die Wahl verschiedener Einflusstaktiken entscheiden und diese dann auch anwenden. Denn es kann durchaus vorkommen, dass z. B. in Verhandlungssituationen oder bei herausfordernden Gegenübern die „negativen“ Taktiken zielführender sind. Versuchen Sie bewusst und antizipierend zu erfassen, worauf die jeweiligen Taktiken gerichtet sind bzw. wie sie wirken und welche Konsequenzen dabei ausgelöst werden können (Konflikte). Ihr vielschichtiges Verständnis für die verschiedenen Einflusstaktiken und ihre Wirkungen wird dadurch erweitert. Zugleich erhalten Sie gewisse Hinweise darauf, wie Sie positive Taktiken fördern können. Denn die rücksichtsvolle Einflussnahme (die Anwendung positiver Taktiken) wird als günstige Alternative zum Machtmissbrauch skizziert und hat eine hohe und nachhaltige Wirksamkeit.
- Das Zeigen eines konstanten und immerwährenden eigennützigsten Verhaltens in Ihrer Führungsrolle und dass Sie immer als Sieger hervorgehen wollen sind für Führungsbeziehungen und für das Unternehmen kontraproduktiv. Der

spielerische Umgang und der Einsatz von verschiedenen Einflusstaktiken (positive und allenfalls negative) zeugen hingegen von persönlicher und sozialer Kompetenz und machen sie als Führungskraft fassbar und glaubwürdig.

5

5.1.4 Und wenn ich mit meiner Macht an die Grenzen stoße?

In Organisationen und Institutionen investieren Führungskräfte einen erheblichen Teil ihrer Energie auf Machtgewinnung und -erhaltung, indem sie viel Zeit für ihre individuelle Profilierung, Konkurrenzrituale und Revierabgrenzungen verwenden. Wenn die Führungskultur sich so darstellt und in der Unternehmung eine Konkurrenzkultur gelebt wird, wird Machtgerangel zum „Wert“ und Erfolgsfaktor. Auf lange Sicht dürften allerdings diejenigen Organisationen besser fahren, die eine offene und transparente Kommunikationskultur aufweisen und in denen die Ressourcenverteilung mit rücksichtsvoller Einflussnahme geschieht (Scholl 2007). Wo verschiedene Menschen mit verschiedenen Persönlichkeiten und unterschiedlichen Interessen aufeinanderstoßen, sind Meinungsverschiedenheiten und Interessenkollisionen zwar unumgänglich, doch wenn sie mit klaren Worten ausgetragen werden und die Würde des Anderen bewusst gewahrt wird, können sie sozialverträglich bereinigt werden. In der Folge kann mehr Energie in die Lösung von Sachfragen und damit letztlich in die Weiterentwicklung des Unternehmens fließen.

Auseinandersetzungen, die vom Impetus der Machtdurchsetzung um jeden Preis geprägt sind, in denen mit „hidden agendas“ gearbeitet wird und die häufig in „Hahnenkämpfe“ ausarten, sind nervenaufreibend und demütigend. Oft überschreiten sie die Grenzen des Anstandes. Dies wird von beiden Seiten als herausfordernd bis gar überfordernd erlebt. Macht durchzusetzen darf kein Wert oder ein Ziel per se sein. Macht sollte vielmehr darauf abzielen, Ideen, Entscheidungen, Absichten und Interessen zum Durchbruch zu verhelfen. Es geht dabei auch um die Frage des Stils. Häufig ist es kaum effektiv, z. B.

auf legitime Macht zu pochen (Position) und sich darauf zu versteifen. Allerdings gibt es Situationen, in denen Positionsmacht wichtig wird, etwa wenn die Macht des Arguments oft allein nicht genügt, um Sinn- und Bedeutungsvollem zum Durchbruch zu verhelfen (z. B. das Gemeinwohl zu fördern und fordern). Es muss klar sein, wofür jemand Macht einsetzt. Wenn dieses Wissen oder diese Erklärung fehlt resp. nicht vorhanden ist, dann ist jemand stets mit seiner Machterhaltung und -gewinnung beschäftigt.

In der Führungspraxis stoßen Menschen immer wieder an die **Grenzen** ihrer Macht. Kann Macht sich abnützen resp. können die Quellen versiegen? Vorstellbar ist dies, wenn sich z. B. das Umfeld, der Markt oder die Bedürfnisse der Kundschaft verändern, wenn größere Fehler bis auf Managementebene begangen wurden und jemand die Verantwortung dafür übernehmen muss oder wenn die obere Managementebene eine Reorganisation, ein Outsourcing oder allgemein eine Veränderung plant. Es kann aber auch der eigene Erfolg sein, der „Neidgefühle“ beim Kollegen oder bei der Nachbarabteilung auslösen kann. Grenzerfahrungen mit Macht können erschüttern und verunsichern. Wir Menschen haben alle unsere Grenzen. Unsere Grenze ist unser **persönliches Hoheitsgebiet**. Und wir allein bestimmen innerhalb dieses Hoheitsgebiets, was erlaubt ist und was nicht. Sobald jemand unsere Grenzen verbal oder körperlich überschreitet, merken und fühlen wir das sehr direkt und deutlich, weil wir dann unangenehm berührt sind, uns ärgern oder einfach in Stress geraten. Wir sind emotional geladen, eine **Spannung hat sich aufgebaut** (Abb. 5.2).

a. Was löst Machtverlust aus?

Macht bedeutet, Einfluss, Autonomie und Handlungsspielraum zu haben. Dies kann in einem kleinen Bereich sehr tief gehen und in einem großen sehr weit. Macht kann jedoch auch korrumpieren und süchtig machen. Es kommt vor, dass einzelne in ihrer Machtfülle die Realität und den Realitätssinn verlieren. Je länger sie an der Macht sind, desto mehr glauben sie, „allmächtig“ zu sein, und es könne ihnen nichts mehr passieren. Im Unterbewusstsein ist die **Angst**, Macht zu verlieren, jedoch latent vorhanden. Dies mag einer der Gründe sein, warum sich teilweise Führungskräfte in den unteren



■ Abb. 5.2 Von Machtverlust zu Machtgewinn

und mittleren, aber auch in oberen Hierarchieebenen gegen Veränderungsvorhaben wie z. B. Reorganisationen oder Effizienzsteigerungsmaßnahmen wehren. Veränderungsabsichten sind häufig schwierig um- und durchzusetzen, weil sie die Macht der einzelnen Funktions- und Rolleninhaber in Frage stellen können. Wenn jemand mit seinen Argumenten und seiner Überzeugungskraft an seine Grenzen stößt, d. h. seine strategisch eingesetzten Taktiken beim Gegenüber nicht ankommen, gar abblitzen oder abprallen, kann dies Stress auslösen. Die Angst um den eigenen Machtverlust wird für einen bewusst und emotional spürbar. Mit der eigenen Macht an die Grenzen zu stoßen und gar Macht zu verlieren führt unweigerlich zu Stress, was wiederum zu Fehl- oder Schutzverhalten führen kann. Die Angst vor Machtverlust kann verschiedene Gründe haben, z. B. Prestige- und Kontrollverlust, unerwünschte Änderungen des gesellschaftlichen Status und finanzielle Abhängigkeiten (► Kap. 4). Führungskräfte sind es gewohnt, Situationen zu kontrollieren. Sobald aber Bedingungen auftreten, die durch eigenes Eingreifen nicht zu verändern sind, bekommen es viele mit der Angst zu tun. Es stellt sich eine Ohnmacht ein, die zu einem **Gefühl von Hilflosigkeit** führt. Noch schwieriger wird es, wenn machtgewohnte Menschen diese Angst zugeben müssen oder sollen. Denn wer Angst zugibt, riskiert einen schweren Macht- resp. **Gesichtsverlust**. Viele Führungskräfte kennen Angstsituationen aus dem Führungsalltag und die daraus resultierenden angstverstärkenden Faktoren aus ihrer Erfahrung nur zu gut, wie z. B. Kollegen- neid, Dauerstress und Konkurrenzdruck. Sie zuzugeben wagt kaum jemand. **Unsicherheit** ist nebst der Angst ein weiteres tabuisiertes Thema innerhalb der Führung. Denn Schwäche zugeschrieben zu bekommen macht einen angreifbar und verletzlich.

Führungskräfte entwickeln ihre eigenen Methoden im Umgang mit Angstsituationen. Diese Methoden reichen von zunehmender Kontrolle und Mehrarbeit bis hin zu Gesprächen mit vertrauensvollen Kollegen innerhalb der Organisation, mit persönlichen Freunden oder mit dem Ehepartner. Andere suchen professionellere Unterstützung auf und holen sich Rat bei einem guten Mentor oder bei einem externen Coach. Es geht dabei meist um den Versuch, mehr **Gelassenheit** zu entwickeln. Denn die Emotion „Angst“ verhindert den Zugang zu klaren Gedanken und folglich zur Entscheidungsfähigkeit. Wieder andere konzentrieren sich auf Risikominimierung und Machterhaltung, indem sie mutige Entscheidungen aufschieben und lieber mikropolitisch egozentrisches Verhalten betreiben. Manche andere greifen gar zu Drogen, Medikamenten oder zum Alkohol. Dabei kann eine bewusste Auseinandersetzung mit persönlicher Angst um Machtverlust sehr fördernd für die individuelle Führungs- und Persönlichkeitsentwicklung sein (► Kap. 4). Manchmal gelingt dies durch eine veränderte Betrachtungsweise der Situation, manchmal durch den Einsatz von Führungswissen und -erfahrung (Nutzen der Machtquellen, z. B. Argumentationen entwickeln, Verbündete suchen, Feedback von außen einholen sowie persönliche Überzeugungskraft trainieren und einsetzen). Irgendwann wird den meisten Betroffenen bewusst, dass sich ihre Angst sowohl lähmend als auch aktivierend auswirken kann. Unabhängig von der Rolle als Führender oder Geführter macht letztlich die individuelle Persönlichkeit den Unterschied, ob der Umgang mit Macht dienlich oder zerstörerisch wirkt. In der Entwicklung zu einer reifen Persönlichkeit begibt sich ein Mensch auf den Weg zu einer authentischen und natürlichen Autorität (► Kap. 2).

b. Wie entwickelt sich der Machtverlust? Ohnmacht und „erlernte Hilflosigkeit“

Wenn Angst lähmt, zieht das Gefühl von **Ohnmacht** ein. Wer feststellt, dass er trotz seiner Anstrengungen nichts bewirken kann, der wird früher oder später resignieren und aufgeben. Das Grundgefühl, hilflos und ohnmächtig zu sein, hat dramatische Auswirkungen sowohl auf die Befindlichkeit als auch auf das Verhalten. Ohnmacht kann gar zu Depressionen führen und reduziert die Lernfähigkeit, verhindert klares Denken und zerstört das Selbstvertrauen. Das Ohnmachtssyndrom wird in der Sozialpsychologie mit dem Begriff „**erlernte Hilflosigkeit**“ beschrieben (Seligman 2001):

Merkmale und Folgen der „erlernten Hilflosigkeit“

- **Motivationsverlust:** Wenn jemand erwartet, dass Handlungen und Ereignisse unkontrollierbar sind, dann gibt es für ihn keinen vernünftigen Grund mehr zu versuchen, sie dennoch zu beeinflussen, denn sonst würde er sich nur zusätzliche Frustration einhandeln. Infolgedessen ist der Handlungsantrieb bei Hilflosen sehr gering; sie neigen zu Passivität und Apathie.
- **Lernbehinderungen:** Wer die Erfahrung gemacht hat und überzeugt ist, dass die Dinge sich seiner Kontrolle entziehen, ist infolge eines Stresszustandes kaum in der Lage, Möglichkeiten zu entdecken, wie er doch Einfluss nehmen kann. Der Zugang zum eigenen Potenzial ist beeinträchtigt. Die Überzeugung, nichts mehr machen zu können, wird zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung.
- **Depression und Apathie:** Wer sich als ohnmächtig empfindet, reagiert mit Bedrücktheit und Freudlosigkeit. Diesen Zustand hat Seligman zunächst als Hilflosigkeits- und später als Hoffnungslosigkeitsdepression bezeichnet. Die ersten Reaktionen auf Kontrollverlust sind jedoch Angst und Reaktanz verbunden mit einem angestregten und meist hektischen Bemühen, die Kontrolle wiederherzustellen.

Seligman (2001) erklärt den Stimmungsumschwung so, dass Angst den Menschen zunächst dazu motivieren soll, Kontrolle zu erlangen. Erweist sich dies

jedoch als aussichtslos, wird die Hoffnung aufgegeben, und ein Zustand der Depression und Apathie stellt sich ein. Der evolutionäre Nutzen der **Apathie** wird damit erklärt, dass dadurch nutzloser Energieverbrauch und weitere Frustration vermieden werden. Interessant und zugleich erschreckend ist, dass die „erlernte Hilflosigkeit“ generalisiert, also auf andere Situationen und Aufgaben übertragen werden kann. Seligmans Forschung zeigt, dass Menschen die Symptome von erlernter Hilflosigkeit auch auf ganz andere Aufgabenstellungen und Situationen transferieren; es findet sozusagen ein „Hilflosigkeitstraining“ statt.

c. Wie gewinne ich Macht? Die persönliche optimistische Einstellung

Die Ursachen, womit sich Menschen ihren Erfolg und Misserfolg erklären, ist in der Wahrnehmungs- resp. Attributionsforschung zu finden (vgl. „fundamentaler Attributionsfehler“; Zimbardo 2008) und passiert folglich im Kopf des Menschen (► Kap. 6). Offensichtlich ist es keine Frage der objektiven Realität, ob sich ein Mensch als hilflos ansieht oder nicht, sondern eine Frage seiner Wahrnehmung und Interpretation der Situation. Führungskräfte, die sich subjektiv hilflos fühlen, können sich nicht vorstellen, Erfolge zu erreichen und sind somit in Folge nicht in der Lage, ihr Potenzial auszuschöpfen.

Interessanterweise scheint der Umkehrschluss nicht ganz zu funktionieren. Wer nämlich glaubt und überzeugt ist, Einfluss und Macht zu haben, hat zwar deswegen nicht unbedingt Einfluss und Macht. Aber mit einer positiven und handlungsorientierten Einstellung ist die Voraussetzung gegeben, sie in die Tat umzusetzen und die eigene Wirkung herauszufinden. Der entscheidende Punkt ist hierbei der **Optimismus**. Aus der positiven Psychologie ist bekannt, dass „optimistische“ Haltungen neue Lernmöglichkeiten und Erfahrungen zu machen ermöglichen, „pessimistische“ verhindern sie (Seligman 2012). Die Hirnforschung belegt diesen Umstand zusätzlich. Entscheidend ist demnach, worauf Menschen ihre Erfolge und Misserfolge zurückführen: Wer sich seinen Misserfolg mit veränderbaren Ursachen erklärt (z. B. sehr schwierige Führungsaufgabe, schlechte Tagesform, ungenügende Vorbereitung), wird sehr viel schwerer zu entmutigen sein

als jemand, der sie auf persönliche stabile Faktoren (z. B. mangelnde Fähigkeit, geringfügiges Potenzial) zurückführt. Mit anderen Worten, Optimisten haben zwar mehr Misserfolge, aber auch mehr Erfolge.

Aus der positiven Psychologie ist zusätzlich bekannt, dass Glück und Lebensfreude stark von einer optimistischen Erwartungshaltung dem Leben gegenüber abhängen und dass diese Erwartungshaltung gelernt und entwickelt werden kann (Seligman 2007, 2012; ► Kap. 4). Es geht dabei um die Erforschung positiver Denkstrukturen innerhalb des Menschen. Doch wie wird aus einer pessimistischen Führungskraft, die an die Grenzen ihrer Macht stößt und öfters Ohnmachtsgefühle erlebt, eine optimistisch denkende und sich erfolgreich führende Führungskraft? Drei **Ansatzpunkte** ergeben sich für Prävention und Training bzw. Coaching:

1. an den niedrigen Erfolgserwartungen der hilflosen Führungskraft ansetzen und versuchen, sie zu erhöhen
2. ihre handlungsirrelevanten Gedanken und negativen Emotionen zugunsten eines konstruktiveren Denkens zurückdrängen und zum Probehandeln motivieren
3. positives Feedback geben, um ihr mehr Selbstvertrauen zu vermitteln

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Und wenn ich mit meiner Macht an die Grenzen stoße?

- An die Grenzen der Macht zu kommen kann Ängste auslösen. Ängste gehören zum (Arbeits-)Leben und somit auch zu Ihrem Führungsalltag dazu. Ein erster Schritt zur Regulierung dieser Emotion besteht darin, die Angst als Angst zu erkennen und ernst zu nehmen. Setzen Sie sich mit Situationen, die bei Ihnen Ängste auslösen, bewusst und so konkret wie möglich auseinander. Die Antwort auf die Frage „Was könnte meine Situation noch verschlimmern?“ kann bereits Abhilfe schaffen, und Sie

erhalten wieder einen Zugang zum klaren Denken. Versuchen Sie, die positive Seite der Angst wahrzunehmen. Worauf will sie aufmerksam machen? Ihre Angst kann eine gute Begleiterin sein, wenn Sie wissen, wie Sie damit umzugehen haben. Auch der Austausch mit einer Vertrauensperson (Mentor, Coach) und/oder Ihren Mitarbeitenden kann hilfreich sein. Gemeinsam können Sie Alternativszenarien und Strategien erarbeiten, wie mit Angst und Misserfolgen umzugehen ist, um am Ende gelassener zu werden (► Kap. 4).

- Veränderungsprozesse lösen nicht nur bei Ihnen, sondern auch bei einem Großteil Ihrer Mitarbeitenden Unsicherheit und Ängste aus. Als Führungskraft sitzen Sie im selben Boot. Wagen Sie den Schritt, und sprechen Sie mutig Ihre Befürchtungen und die Bedrohung Ihres Machtverlustes an, die Sie vermuten oder die explizit angekündigt wurden. Das beste Gegenmittel gegen Ängste vor Machtverlust ist offene und transparente Kommunikation. Schaffen Sie zügig klare Verhältnisse. Nutzen Sie Ihre Machtquellen (Informationsmacht, Vorbildrolle), und kommunizieren Sie frühzeitig, insbesondere wenn Veränderungen anstehen. Klären Sie Gerüchte und Spekulationen unmittelbar auf. Entwickeln Sie gemeinsam mit den Betroffenen eine Strategie zur Bewältigung der bedrohenden Situation.
- Es erfordert von Ihnen Mut und Risikobereitschaft, den tieferen Zweck der Anwendung von Machttaktiken behutsam aufzudecken. Auch in Ihrem Führungsteam sollten Sie dafür sensibilisiert sein. Sprechen Sie Machtpotenziale an, und decken Sie sie auf, aber dies auf keinen Fall in einem vorwurfsvollen oder „entlarvenden“ Ton, sondern auf freundliche, nicht-bedrohliche und wohlwollende Art und Weise.

5.1.5 Wie ermächtige ich andere?

Den Mitarbeitenden mehr Autonomie in ihrem Arbeits- und Handlungsbereich zu geben ist eine Führungsentscheidung mit weitreichenden Konsequenzen. Die Aufforderung und Förderung der Mitarbeitenden zur Verantwortungsübernahme ist ein klassisches Thema der Motivation (► Kap. 3). In den letzten Jahren sind in vielen Unternehmen Reorganisationen und Effizienzsteigerungsmaßnahmen umgesetzt worden mit dem Ziel, zu „industrialisieren“ resp. schlanker zu werden im Dienste der Effizienz. Zusätzlich ist in verschiedenen Dienstleistungsunternehmen die Kunden- und Serviceorientierung zum strategischen Erfolgsfaktor und zur Überlebensstrategie ganzer Branchen geworden. Schlanke Organisationen, unternehmerisches Engagement und eine serviceorientierte Haltung der Mitarbeitenden gegenüber externen und internen Kunden lassen sich jedoch nicht per Anweisung verordnen. Die Menschen müssen dafür gewonnen werden. Dies kann nur mit der Übertragung von mehr Autonomie und erweiterten Handlungsspielräumen an Mitarbeitende geschehen und bedarf der Entwicklung entsprechender individueller Kompetenzen (Fach-, Sozial-, Methoden- und persönlicher Kompetenz). Hier setzt **Empowerment** an. Es geht dabei um die Ermächtigung und Befähigung von Mitarbeitenden, in ihrer Organisation eigenständig Entscheidungen im Rahmen ihres Arbeitsbereiches und im Hinblick auf die von ihnen gesteuerten Prozesse zu treffen und dafür die Verantwortung zu tragen (Kanter 1983).

In der Regel verlagern sich mit einer Empowerment-Personalstrategie die **Kompetenzen und Verantwortungen in der Hierarchie nach unten**. Damit werden Mitarbeitende ermächtigt und befähigt, die Rolle sog. „Intrapreneure“ (z. B. Unternehmer innerhalb des Unternehmens) zu übernehmen. Aus der Motivationsforschung ist bekannt, dass der Mensch von inneren Motiven angetrieben wird (z. B. Macht-, Anschluss- und Leistungsmotiv nach McClelland 1985; ► Kap. 3), die in ihm das Bedürfnis erzeugen, an den Prozessen einer Organisation teilzuhaben und mitzuwirken. Er will zusammen mit anderen Menschen herausfordernde Ziele und Aufgaben angehen und bewältigen, die eigene Kraft spüren und das Potenzial, das in ihm liegt, verwirklichen. Dies wiederum fordert von den Leistungsträgern

eigenverantwortliches und weitgehend **selbstständiges Handeln**, das zugleich im Interesse des Unternehmens liegt (Nerdinger 2003).

Eine **Empowerment-Strategie** zu verfolgen erfordert von Führungskräften **Vertrauen** und **Loslassen der Kontrolle** bzw. **Aushalten von Risiko** (► Abschn. 5.2). Es sind Kompetenzen, die über Fach- und generelle Sozialkompetenz hinausgehen. Empowerment als Führungsansatz führt dazu, dass Mitarbeitende selbstverantwortlich ihre Ziele und Aufgaben planen, steuern und kontrollieren und dass sie für den reibungslosen Ablauf der Produktions- oder Dienstleistungsprozesse zuständig sind. So werden den Führungskräften scheinbar die Zügel aus der Hand genommen, was für viele schwer auszuhalten ist. Es ist daher nicht verwunderlich, dass im Einzelfall die eine oder andere Führungskraft die Zügel wieder entschlossen an sich nimmt, zumal dies von Mitarbeitenden, die mit der Selbstständigkeit nicht zurechtkommen, durchaus willkommen geheißen wird. Wie in der Psychologie nachgewiesen wurde, ist der **Wunsch nach Partizipation und Empowerment** im Sinne einer Persönlichkeitseigenschaft sehr unterschiedlich bei den Mitarbeitenden verteilt. Dennoch gibt es viele Nachweise aus der Forschung, die aufzeigen, dass sich Mitarbeitende (zunehmend mehr) in Richtung Selbstverantwortlichkeit und Autonomie entwickeln, getragen von verschiedenen Motiven, z. B. vom Bedürfnis nach Selbstbestimmung (Deci 1996; in Wegge, 2004), von Gerechtigkeit (Folger und Cropanzano 1998; in Wegge 2004), von Kontrolle (Flammer 1990; Bandura 1997; in Wegge 2004) oder von Kompetenznutzung und -entwicklung (Wilpert 1998; in Wegge 2004). Aus der Empowerment-Forschung ist zudem bekannt, dass **selbstständige, selbstverantwortliche und selbstbestimmte Mitarbeitende innovativer** sind (Nerdinger 2003). Dies ist in Zeiten des Innovationsbedarfs ein weiteres Argument für die Verfolgung dieses Konzeptes, in dem aus unserer Sicht die Zukunft der Führung liegt.

Eine weitere Grundbedingung richtet sich auf vertrauensvolle und konstruktive **Kommunikation** zwischen Führung und Mitarbeitenden ab (Scher-muly et al. 2013). Die Basis dafür bildet die Beziehungsqualität zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitenden, die von Werten wie Respekt und Fairness gebildet wird (Osterloh und Weibel 2006).

Die Zuweisung von mehr **Verantwortung** innerhalb eines Aufgabenbereiches erfolgt einerseits strukturell, z. B. indem den Mitarbeitenden mehr Befugnisse und Verantwortung übergeben werden und sie dabei eigenmächtig über bestimmte Sachverhalte entscheiden können; andererseits hat Verantwortungsübernahme auch eine psychologische Qualität, indem gedanklich und gefühlsmäßig mehr Selbstwirksamkeit und Mitbestimmung erleben werden. Die Forschung zeigt, dass je besser die Beziehung zwischen Führung und den Mitarbeitenden ist (vgl. „psychologischer Vertrag“, ► Abschn. 5.2), desto mehr bringen sich letztere ein. Je mehr sie selbstbestimmt handeln können, desto eher regen sie Innovationen an. Folglich trägt psychologisches Empowerment als Katalysator dazu bei, dass sich Beziehungsqualität zu Ideenreichtum entfaltet und schließlich zum Erfolg und Weiterbestehen eines Unternehmens beisteuert.

Empowerment ist ein strategischer Führungsentscheid

Gemäß Beisheim (1999) fordert Empowerment von den Mitarbeitenden sowohl unternehmerischen Geist als auch eine starke Identifikation mit der Organisation. Während Partizipation eher als Angebot des Managements zur Beteiligung und **Mitbestimmung in Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen** und als Ergänzung der bereits bestehenden Führungsstrukturen und -prozesse gesehen werden kann, drängt das Konzept des Empowerments die Hierarchie zurück. Es drängt zur **Abschaffung von Stufen**. Flachere Hierarchien sind die Folge. Klassische hierarchische Stab-Linien-Organisationsstrukturen haben in einem Unternehmen mit empowerten Mitarbeitenden und Teams einen schweren Stand, da diese ständig an ihre Grenzen stoßen würden. Stattdessen werden die **Organisationseinheiten stark vernetzt und verflacht**, die **Kommunikationsbeziehungen lateral** und schnell und die **Zusammenarbeit stärker aufgabenorientiert** (► Kap. 1 und 3).

Die Entscheidung über die Einführung einer Empowerment-Strategie ist eine strategische Führungsentscheidung. Mit ihr stellt sich für die Führung die zentrale Frage: Wie viel freie Handlungsspielräume können zugestanden und wie viel (welche) Struktur muss geschaffen werden, damit

diese Strategie Früchte trägt? Damit begibt sich die Führung in ein Spannungsfeld, das sich im Kontinuum zwischen **hierarchischem Einfluss** (Nutzung der Machtquellen wie Position und Information) und **Einfluss durch „Monitoring“** bewegt. Es ist letzterer, der Eigenverantwortung und Selbstbestimmung fördert (► Kap. 3 und 7). Allerdings darf es nicht darum gehen, Partizipations- und Empowerment-Konzepte um der Eigenverantwortung und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden Willen einzuführen. Vielmehr geht es um die effektive Führung eines Unternehmens, in dem die Komplexität der Aufgaben stetig zunimmt. Der Monitoring-Ansatz der Führung verspricht, der erforderlichen Flexibilität im Umgang mit Humankapital besser gerecht zu werden.

In der Beratungspraxis zeigt sich, dass sich die Führung teilweise schwer tut, ihre volle Bereitschaft und ihr volles Vertrauen für die Umsetzung einer Empowerment-Strategie mit allen Konsequenzen zu zeigen. Obwohl viele Führungskräfte gerne „en vogue“ sein wollen, in Führungsweiterbildungen, in Fachzeitschriften oder gar in sozialen Netzwerken von diesem Konzept gehört haben und anfänglich gar Begeisterung zeigen, sind sie dann doch nicht mehr bereit, historisch gewachsene und oftmals überkommene hierarchische Strukturen und Vorstellungen wie z. B. ihre Steuerungs- und Kontrollansprüche aufzugeben. Sie stellen fest, dass die Umsetzung dieser Personalstrategie einen umfangreichen Veränderungsprozess nach sich zieht, der weitreichend ist und viel von ihnen fordert.

Empowerment erfordert nicht nur lernbereite Mitarbeitende, sondern auch lernbereite, offene Führungskräfte. Führungskräfte, die bereit sind, **Informationen offen zu legen** und damit **Unternehmensvorgänge transparent** zu machen, und die akzeptieren, dass sie ihre Entscheidungskompetenzen abgeben müssen. Dies wird als ein nicht zu unterschätzender **Lernprozess** sowohl für die Führung als auch für die Mitarbeitenden angesehen. Die soziale Kompetenz der Führungskräfte ist entscheidend für einen erfolgreichen Empowerment-Prozess. Denn nur wenn die Führung bereit ist, Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden zu setzen, werden Transparenz und Handlungsfreiheit möglich und damit der Erfolg des Unternehmens.

b. Die Umsetzung von Empowerment

Erfolgreiches Empowerment setzt die Anwendung des **Kongruenzprinzips** voraus. Dabei geht es um die Deckung von Aufgabe, Kompetenz (inkl. Fachkompetenz), Zeit, Verantwortungsbereitschaft und Vertrauen der Führung (AKKZVV-Prinzip; Boneberg 2013). Dieses Prinzip fordert, dass mit der Delegation einer Aufgabe die zu ihrer Erfüllung notwendigen Kompetenzen, der erforderliche Zeitrahmen sowie Verantwortung vertrauensvoll an die Mitarbeitenden übertragen werden. Mitarbeitende erhalten so Rechte und Pflichten, aber auch Ressourcen in genügendem Ausmaß (Zeit, Geld, Manpower).

Sobald die Mitarbeitenden alle zur Erfüllung der Aufgabe notwendigen Kompetenzen und Ressourcen wie

- Informationskompetenz (Informationen beschaffen),
- Mitsprachekompetenz,
- Entscheidungskompetenz (Entscheidungen treffen),
- Weisungskompetenz (Anordnungen erteilen),
- Ausführungskompetenz (Sachmittel und Ressourcen beschaffen und einsetzen) und
- Kontrollkompetenz

erhalten haben, tragen sie persönlich die Verantwortung für die ziel- und termingerechte Erfüllung der Aufgabe. Sie tragen die Ausführungsverantwortung und auch die persönliche Verantwortung für die zielgerechte Erfüllung ihrer Aufgaben. Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden über ihre Entscheidungen und Handlungen Rechenschaft ablegen können und müssen.

In der Managementliteratur fordern Liden und Tewksbury (1995) bei der Einführung und praktischen Umsetzung einer Empowerment-Strategie zusätzlich auf der Ebene des Individuums und des Teams die Beachtung und Prüfung der folgenden vier Kriterien:

- **Choice:** Kontrolle oder Einfluss auf den eigenen, unmittelbaren Arbeits- und Handlungsbereich
- **Competence:** Befähigung und Handlungskompetenz, Verantwortungsübergabe
- **Meaningfulness:** im Sinne von hoher Bedeutung der Arbeitsaufgabe
- **Impact:** Verursachung und Beeinflussung der Bereichsergebnisse

Diese Kriterien stimmen inhaltlich gut mit den psychologischen Grundbedingungen der intrinsischen Motivation von Hackman und Oldham (1980) überein sowie mit dem transformationalen Führungsansatz (► Kap. 3). Geht man von der Annahme aus, dass durch die Rekrutierung kompetente Persönlichkeiten ausgewählt und ihnen ihre Rollenprofile anvertraut und zugetraut werden, dann werden sie damit ermächtigt, die ihnen zugewiesenen und mit ihnen vereinbarten Ziele und Aufgabe autonom und selbstständig zu erledigen. Die Führung sollte davon ausgehen können, dass die Mitarbeitenden bei Störungen in ihrer Aufgabenerledigung entweder das Team um Unterstützung fragen oder dafür die Führung um Rat nachfragen. Die Mitarbeitenden sollten demnach ihren Fortschritt selbstständig und in eigener Regie kontrollieren und auf Abweichungen vom Zielzustand autonom reagieren. Schließlich sind sie für ihre Aufgabe als kompetent eingeschätzt worden (Rekrutierung). Die Führung nimmt mehrheitlich die Rolle des „Monitoring“ wahr (► Kap. 7) und wacht achtsam auf mögliche Zeichen von Seiten des Teams, falls etwas nicht dem vereinbarten Ablauf entspricht.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie ermächtige ich andere?

- Um Menschen „zu empoweren“ müssen Sie an ihre Kraft, Selbstständigkeit und Kompetenz glauben. Tun Sie das? Fällt es Ihnen persönlich und allgemein eher schwer oder leicht, die Eigenaktivität und Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeitenden zu fördern? Überlegen Sie sich, was Sie aufgeben müssen, wenn Ihre Mitarbeitende selbstständiger und selbstsicherer werden. Bei welchen Mitarbeitenden fällt es Ihnen leicht und bei welchen schwer, die Verantwortung zu übergeben? Wie offen sind Sie für ungewöhnliche oder merkwürdige Ideen und Meinungen, Arbeitskonzepte und Lebensentwürfe? Klären Sie diese Fragen für sich.
- Benutzen Sie Empowerment nicht als Worthülse oder Schlagwort, sondern als

Führungskonzept. Holen Sie sich dabei Unterstützung aus der Personalabteilung oder auch extern. Erarbeiten Sie für sich ein Szenario, wie Ihr Bereich getragen von diesem Konzept zukünftig zusammenarbeitet und Leistungen erbringt. Überlegen Sie sich, wie viel an freiem Handlungsspielraum zugestanden werden kann und wie viel Struktur geschaffen werden muss. Loten Sie das Spannungsfeld zwischen hierarchischer Steuerung und Steuerung durch Monitoring aus, so dass Eigenverantwortung und Selbstbestimmung Platz haben.

- Im Rahmen des Empowerment-Konzeptes müssen Sie einen Teil Ihrer Verantwortung abgeben können. Klären Sie mit Ihren Mitarbeitenden die Aufgabenbereiche, die sie selbstständig und eigenverantwortlich ausführen können. Handeln Sie Ziele aus, und delegieren Sie Entscheidungen. Überlegen Sie, wo und wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden Ideen, Ziele, Pläne und Entscheidungen entwickeln und ausführen können (► Kap. 3).
- Wenn Verantwortung geteilt werden soll, so müssen auch Wissen und Erfahrung geteilt werden. Schaffen Sie Gefäße dafür, nutzen Sie Trainings. Dabei sollen nicht nur Fach-, sondern auch persönliche und soziale Kompetenzen weiterentwickelt werden.
- Stellen Sie sicher, dass Sie alle notwendigen Informationen zur Verfügung stellen, damit Ihre Mitarbeitenden selbstständig und unternehmerisch handeln können. Stellen Sie sich als Coach oder Mentor zur Verfügung.
- Beachten Sie jedoch, dass die Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit bei Ihren Mitarbeitenden unterschiedlich verteilt sein kann. Nicht alle können es gleichermaßen gut. Zu viel Verantwortung (subjektiv gesehen) kann Mitarbeitende überfordern. Achten Sie auf die Grenzen Ihrer Mitarbeitenden, und arbeiten Sie eng an ihnen, denn Lernen

findet im Bereich der „leichten“, d. h. noch zu bewältigenden Überforderung statt.

- Wenn Sie vom Konzept des Empowerments überzeugt sind, scheuen Sie mögliche Interessenskonflikte mit Ihren Vorgesetzten, Projektverantwortlichen und Mitarbeitenden nicht. Das Empowerment-Konzept umzusetzen erfordert Zeit, Ausdauer und Überzeugungsarbeit. Lassen Sie sich nicht vorschnell entmutigen – der Anfang ist mitunter hart.

5.1.6 Was bedeutet Verantwortungsübernahme? Mit welcher Konsequenz?

Verantwortungsübernahme ist ein tragender Pfeiler der Führung und integraler Bestandteil eines realen **Führungsanspruchs**. Menschen, die Verantwortung für sich und andere nicht übernehmen wollen oder können, werden in der Führung weder glücklich noch erfolgreich. Führungskräfte stehen hinsichtlich Verantwortung vor zwei Herausforderungen: **sie zu tragen und sie weiterzugeben**. Dies bedeutet in einem ersten Schritt, sie zu verstehen, und zwar nicht nur aus individualpsychologischer, sondern auch aus kollektiver Sicht. Im Folgenden werden daher drei Betrachtungsperspektiven der **individuellen Verantwortungsübernahme** vorgestellt: Corporate Responsibility, soziale Verantwortung und Führungskraft als Vorbild.

a. Corporate Responsibility

Wettbewerbsfähigkeit und positives Image resp. Reputation gehören zu den existenziellen Zielen von Organisationen. Um sie zu erreichen wird nach effizienten und effektiven Strukturen und Prozessen, leistungsfähigen und produktiven Mitarbeitenden sowie nach innovativen Produkten und Dienstleistungen gesucht, damit der organisatorische Marktwert gesichert und gesteigert werden kann (Brugger 2003). Die **Verantwortung** dafür liegt in den Händen der Unternehmensführung – man spricht von „Corporate Responsibility“. Sie muss die Interessen und

Bedürfnisse aller Stakeholders außerhalb und innerhalb der Organisation vereinbaren können. Sowohl der Markt, die Kunden, Politik und Behörden als auch Mitarbeitende und Shareholders müssen integrativ berücksichtigt werden. Mit der zunehmenden Globalisierung sind einerseits die Grenzen vieler Organisationen ausgedehnt worden, und ihre Märkte, Handlungsspielräume und Freiheiten haben sich vergrößert, womit das Gewicht der zu tragenden Verantwortung stieg. Andererseits nahm die Komplexität der Aufgaben und die Anzahl der Pflichten zu (die Heterogenität der kulturellen Paradigmen nahm zu, das Bewusstsein ökologischer Nachhaltigkeit kam auf), und die Herausforderungen wurden schwieriger. „**Corporate Responsibility**“ ist daher mehr denn je gefragt. Gefordert wird die **Entwicklung von höheren Standards** für ein verantwortungsbewusstes Unternehmensverhalten, um die Eigeninteressen der Unternehmung (Stake- und Shareholder) mit denen der Öffentlichkeit zu vereinbaren (Langfristigkeit und Nachhaltigkeit). Viele Unternehmen haben diese Herausforderung angenommen und **verbindliche Verhaltenskodizes** (Staehe et al. 1994) entwickelt und formuliert, welches auf deklarierten Werten und Normen basiert. Basierend darauf wurde der Begriff der „**Corporate Governance**“ geschaffen.

Brugger (2003) schlägt in seinem Ansatz der „Corporate Responsibility“ vor, auf drei zukunftsgerichtete **Prinzipien der Nachhaltigkeit** zu fokussieren. Es sollte das Ziel jedes Unternehmens sein, die **Lebensqualität** (Arbeit, Wohlstand, Gerechtigkeit, Gesundheit, Zufriedenheit) der Mitarbeitenden zu verbessern, auf eine effiziente Nutzung von natürlichen Ressourcen (Ökoeffizienz) und den **haushälterischen Umgang mit nicht-erneuerbaren Ressourcen** (CO₂, Atomstrom, Kohle, etc.) zu achten sowie gesundes und nachhaltig **ökonomisches Wachstum** (Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft) zu sichern.

b. Soziale Verantwortung

Die Organisationspsychologie und die Kulturforschung weisen nach, dass in Organisationen neben ökonomischen Werten (Mehrwert für das Unternehmen (Stake- und Shareholder) schaffen) auch **gesellschaftliche Werte** (Engagement in Sport, Kultur, Umwelt) verantwortliches Verhalten beeinflussen

(vgl. Steiger und Lipmann 2013). Soziale Verantwortung, d.h. sich für andere verantwortlich fühlen und einsetzen („social responsibility“) spielt dabei eine große Rolle. Diese Norm bzw. dieser Wert ist kulturell geprägt und zeigt sich in verschiedenen Gesellschaften in unterschiedlicher Art. Sie verweist auf ein existierendes **ethisch-moralisches Bezugssystem**, welches in Beziehungen zum Tragen kommt (Auhagen 1999). Menschen, die ein hohes Maß an **sozialem Verantwortungsbewusstsein** haben, sind durch Verlässlichkeit bei der Erfüllung sozialer Pflichten und **Bereitschaft zum persönlichen Engagement** gekennzeichnet (Berkowitz und Daniels 1964, in Bierhoff 2000). Es gibt zwei Dimensionen des Verantwortungsbewusstseins (Bierhoff 2000):

1. Erfüllung von berechtigten und expliziten Erwartungen anderer
2. Befolgung von sozialen Spielregeln (sozialen Normen)

Bei der Erfüllung berechtigter Erwartungen anderer geht es darum, dass z. B. ein Mitarbeitender sich im Team konsistent gemäß den Erwartungen und Regeln der Einheit verhält. Dies wird als „**Zuverlässigkeit**“ wahrgenommen (z. B. er erscheint pünktlich und vorbereitet zu Meetings). Handeln im Sinne der sozialen Verantwortung und der Befolgung von sozialen Regeln baut auf Eigeninitiative und eröffnet zugleich einen weiten Interpretationsraum. Beispielsweise kann ein Unternehmen aus ökologischem Bewusstsein heraus seine Mitarbeitenden dazu anregen, das Drucken von Dokumenten auf ein Mindestmaß zu beschränken (**soziale Spielregel**). Dieses Mindestmaß kann unterschiedlich interpretiert werden, was eventuell nicht zum gewünschten Ergebnis führt (sparsam mit den Ressourcen umgehen). Ökologisch bewusste Personen zeigen wenig Verständnis für einen Regelbruch, können aber hierbei wenig ausrichten, weil diese Spielregel nicht konkret und explizit festgeschrieben ist. Wenn sich jemand aktiv und zusätzlich für seinen Arbeitsbereich und sein Team engagiert und für seine Taten Verantwortung übernimmt, dann erfüllt er zwar die eher impliziten Erwartungen, aber aus eigenem Antrieb. Manchmal lohnt es sich für die Führung, die **Erwartungen konkret und explizit zu formulieren**. Je konkreter und klarer die Erwartungen an die Mitarbeitenden formuliert werden, umso

wahrscheinlicher und gewissenhafter sind sie bereit, diese zu erfüllen, also ihre Aufgaben auszuführen und für ihre Ergebnisse einzustehen. Schwingen die Erwartungen einfach so mit, im Sinne von sozialen Spielregeln, ist offener Interpretationsspielraum vorhanden. Dann können die Mitarbeitenden selbstständig ihren Verantwortungsmaßstab ansetzen.

Führungskräfte erwarten implizit, dass Mitarbeitende beispielsweise im Team freiwillig und von sich aus soziale Verantwortung übernehmen. Sie sollen zusätzlich zu ihren Aufgaben freiwillig z. B. organisatorische Aufgaben für das Team übernehmen, Kolleginnen unterstützen oder das Team einmal nach außen repräsentieren. Soziale Verantwortung wird dabei zur berechtigten Erwartung, die explizit gemacht werden sollte.

c. Führungskraft als Vorbild – individuelle Form der Verantwortungsübernahme

Des Weiteren stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, die Richtlinien so zu vermitteln, dass sie nachvollzogen und in den Arbeitskontext umgesetzt werden können. Soll soziale Verantwortung in Organisationen gefördert werden, ist die **Vorbildwirkung** der Führung maßgeblich gefragt, sei es im Umgang mit Neuanstellungen, Zielvereinbarungen, Belohnungssystematik etc. Soziale Verantwortung in der Führung zu übernehmen bedeutet, Entscheidungen zu treffen und bereit zu sein, die Konsequenzen zu tragen, die sich daraus ergeben. Mitarbeitende orientieren sich an Führungskräften – im Guten und im Schlechten. Sich dessen bewusst zu sein, ist für jede Führungskraft zentral.

Die Sozial- und Lernpsychologie erklären, wie die Vorbildwirkung der Führung wirkt. Man spricht von **Modelllernen**, welches mittels grundlegender Gesetze sozialen Lernens beeinflusst wird (vgl. Bandura 1986). Menschen ahmen Vorbilder (Führungskräfte als Modelle) bewusst oder unbewusst nach, insbesondere dann, wenn das Verhalten oder die Fähigkeit einer Führungskraft zu einer positiven Konsequenz geführt hat oder aber dem Mitarbeitenden sinnvoll und imitierbar erscheint. Durch genaues und aufmerksames Beobachten und Behalten des Verhaltens (Gedächtnisleistung) machen sich Mitarbeitende die Erfahrungen der Führung

zunutze und eignen sich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten an. So werden Führungskräfte, die hohen Einsatz zeigen, die damit Erfolge ernten und die bei der Geschäftsleitung beliebt sind, gerne „nachgeahmt“. Wenn aber der hohe Einsatz der Führungskraft weder zu Erfolgen führt noch das Wohlwollen der Geschäftsleitung weckt, bleibt seine Wirkung aus.

Folgende **Bedingungen** müssen für das **Nachahmen** eines Verhaltens durch die Führung erfüllt sein:

- Die Mitarbeitenden müssen eine emotionale Beziehung zum Modell bzw. zur Führung haben. Sie müssen sie anerkennen und respektieren. Sie muss positiv und beliebt sein. Ihr wird Aufmerksamkeit geschenkt.
- Sie muss für sie bedeutungsvoll sein. Sie muss Ansehen, Macht und einen hohen sozialen Status besitzen. Je bedeutungsvoller die Führung ist, desto höher ist der Verstärker, und umso wahrscheinlicher ist die Übernahme des Verhaltens.
- Das neue imitierbare Verhalten muss erreichbar und nachvollziehbar sein. Es muss den Fähigkeiten des Mitarbeitenden angepasst und kann durchaus herausfordernd sein. Der Mitarbeitende muss damit Erfolg haben.
- Schließlich muss das neue Verhalten auch positiv bekräftigt werden. Positives Feedback durch die Führung ist entscheidend.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Was bedeutet Verantwortungsübernahme? Mit welcher Konsequenz?

- Auf der organisationalen und normativen Ebene verlangt „Corporate Responsibility“ von der Führung Stärke, Verantwortungsbewusstsein und Durchsetzungsvermögen. Als verantwortungsbewusste Führungskraft setzen Sie sich mit den drei Säulen der Nachhaltigkeit auseinander (Ökonomie, Umwelt und Sozialverträglichkeit). Sie vereinbaren und integrieren die Interessen aller Beteiligten innerhalb (Mitarbeitende) wie außerhalb (Kunden, Zulieferer, etc.) der Unternehmung.

- Sie als Führungskraft müssen dafür sorgen, dass nachhaltige und unternehmerische Grundsätze bzw. Prinzipien, Werte, Regeln und Normen vor dem Hintergrund einer zukunftssträchtigen Vision und Strategie gelebt werden können. Es ist Ihre Pflicht, sich dafür einzusetzen, sowohl in der Hierarchie nach oben als auch auf der Peer-Ebene. Formulieren und vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitenden und Kunden klare und explizite Erwartungen und Ziele mit konkreten Erfolgskriterien. Nehmen Sie Mitarbeitende in die Verantwortung. Halten Sie Corporate Responsibility in der Unternehmung im Gespräch, so dass eine Nachhaltigkeitskultur etabliert werden kann.
- Denken Sie daran, dass einer Ihrer mächtigsten Einflusshebel darin besteht, Ihren Mitarbeitenden das erwünschte und erfolgsversprechende Verhalten vorzuleben. Sprechen Sie zudem über Ihre Vorstellungen bzw. Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Feedback. Achten Sie auf Klarheit in Ihrer Kommunikation! Erklären Sie, wie das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden auf Sie gewirkt hat. Sprechen Sie aus, was Ihnen wichtig erscheint, und beenden Sie Ihr Feedback mit einem Wunsch als Lösungsvorschlag.

5.2 Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! – Ein Dilemma?

Die Auseinandersetzung mit dem Begriff des **Vertrauens** hat sowohl in der Öffentlichkeit als auch in vielen unternehmerischen Bereichen in den letzten Jahren zugenommen. Viele Unternehmen haben erkannt, wie wichtig das Vertrauen ist, sei es für den Erfolg und den Unternehmenswert, sei es für die Arbeitszufriedenheit und die Zuversicht. In

der wirtschaftlichen Vergangenheit hat vor allem der Zusammenbruch der sog. New Economy einen gewaltigen Vertrauensverlust in die Unternehmen verursacht (Jakob und Naumann 2003). Aber auch kriminelle Machenschaften und politisch, gesellschaftlich oder ökologisch fragwürdige Entscheidungen von renommierten Firmen wie Enron, Shell, Worldcom, FIFA und neuerdings VW haben das Vertrauen in die Wirtschaft erschüttert und die Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen in Frage gestellt. Wenn Vertrauen enttäuscht wird, bedarf es Zeit und Anstrengung, um es wieder herzustellen. In Führungsbeziehungen ist Vertrauen nebst der Macht auch ein **Beziehungsphänomen**, denn es baut sich zwischen Personen auf. Wir bewegen uns im Zeitalter der Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT), in der heutige Führungsbeziehungen gelebt werden. Der Umgang damit hat Einfluss auf die Art und Weise, wie das Vertrauen sich konstituieren kann. Vordergründig erscheinen Führungsbeziehungen zunehmend unpersönlich. Der ganzheitliche Kontakt im Rahmen von persönlichen Begegnungen wird weniger. Ist Vertrauen so noch möglich? Oder anders gefragt – welche Wege führen zum Vertrauensaufbau?

5.2.1 Warum sollte ich vertrauen?

Psychologisch gesehen gibt es klare Antworten auf diese Frage: Vertrauen in der Führung lohnt sich, denn es hat eine **entlastende** und eine **motivierende Funktion**.

a. Vertrauen entlastet

In der heutigen globalisierten und komplexen Welt sind die Aufgaben und Rollen der Mitarbeitenden und Führungskräfte miteinander stark vernetzt. Alleine ist man nicht in der Lage, den Überblick zu behalten und anspruchsvolle Ziele zu erreichen. Es geht nur in der Kooperation, die getragen ist von (Arbeits-)Beziehungen. Diese wiederum werden von Vertrauen getragen. Unserer Gesellschaft liegt das Prinzip zu Grunde, dass Abmachungen getroffen werden, und jeder vertraut darauf, dass

diese eingehalten oder durch Missachtung zumindest angemessen sanktioniert werden. So wird das soziale System handlungsfähig. In einer Welt, in der wir Kunden und/oder Mitarbeitenden nur durch die Medien begegnen und ihre Kultur und Gepflogenheiten nicht kennen, hoffen und vertrauen wir dennoch darauf, dass sie Vereinbarungen (z. B. die allgemeinen Geschäfts- und Vertragsbedingungen) verstehen und einhalten werden. Fast automatisch schenken wir (auch wenn mitunter vorsichtig und zaghaft) Vertrauen.

Für Luhmann (1989) hat Vertrauen eine wichtige **soziale Funktion**. Seine Kernthese lautet: Vertrauen reduziert Komplexität und eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten. Eine Führungskraft weiss nicht, was die Zukunft bringt, und sie kann Ereignisse weder vorhersehen noch extrapolieren, weil sie kaum über alle notwendigen Informationen verfügt. Dieses Informationsdefizit kompensiert sie mit Hilfe von Vertrauen, indem sie z. B. die Kompetenz, die Erfahrung und das Wissen ihrer Kollegen, Mitarbeitenden oder Vorgesetzten einbezieht und auf sie „vertraut“. Damit bleiben zwar bestimmte Entwicklungsmöglichkeiten oder Gefahren unberücksichtigt, und Fehler können passieren (z. B. falsche Entscheidungen aufgrund des „Groupthink“; Janis 1982). Wenn die Führungskraft trotzdem in die Teamkompetenz vertraut, hilft ihr dies, Entscheidungen zu fällen, in denen vielfältige Informationen und Wissen berücksichtigt sind.

Für Luhmann (1989) ist Vertrauen eine mögliche **Lösung für Risikoprobleme**. Vertrauen setzt eine risikobehaftete Situation voraus (z. B. das Risiko der Entscheidung für oder gegen eine neue Strategie), die in die Zukunft gerichtet ist. Vertrauen wirkt dem Risiko entgegen und wird zugleich zum „Risiko“. „Im Vertrauen“ kann die Führungskraft die Unmöglichkeit kompensieren, „alles im Griff“ zu haben und die Umwelt kontrollieren zu wollen und zu können (Sprenger 2002). Dafür muss die Führung ihre **Angst** überwinden. Mit dem Vertrauen sind bestimmte Wünsche und Erwartungen verbunden (z. B. dass die Ziele zum Erfolg führen). Im Vertrauensakt gibt die Führung die Kontrolle über die zukünftigen Ereignisse ab und zeigt sich verwundbar. Diese Dynamik manifestiert

sich beispielsweise im Rahmen der Arbeitszeitgestaltungsmaßnahme „Home Office“, bei der Mitarbeitende ein oder zwei Tage in der Woche von zu Hause aus arbeiten. Nebst den regulatorischen und führungstechnischen Aspekten (Compliance, ICT, Zielvereinbarung, etc.) ist der Vertrauensvorschuss der Führung in ihre Mitarbeitenden, dass sie zuhause gleichermaßen viel arbeiten wie im Büro, die Hauptvoraussetzung, damit das System gelingt. Gemäß Osterloh und Weibel (2006) müssen Führungskräfte dazu bewusst Vertrauen schenken wollen.

Je größer das Vertrauen ist, desto größer kann der **regelfreie Raum** sein, und umso größer ist der Handlungsspielraum der einzelnen Menschen. Dieser **Spielraum ist für Innovation** unverzichtbar. Mitarbeitende, die in einer vertrauensvollen Beziehung zur Führung stehen, bringen mehr Ideen und Verbesserungsvorschläge ein (Gebert 2002; Schermuly et al. 2013). Eine Organisation ohne Vertrauen muss jedes Detail regeln und kontrollieren, deswegen geht sie irgendwann an ihrem hohen Kontrollbedürfnis und folglich auch an ihren hohen Kosten zugrunde. So gesehen ist Vertrauen in jeder Führungsbeziehung unverzichtbar. Dies ist vielen Führungskräften nicht bewusst. Vertrauen kann nicht verlangt und eingefordert werden, sondern muss geschenkt, entwickelt und gepflegt werden.

b. Vertrauen motiviert

Vertrauen im Arbeitskontext zeigt sich in verschiedenen Formen. Osterloh und Weibel (2006) unterscheiden zwischen Vertrauensfassade, instrumentellem Vertrauen, Vertrauen als Wohlfühlfaktor, prosozialem Vertrauen und dispositivem Vertrauen. Spiegelbildlich zu den Vertrauensformen der Führungskraft (Vertrauensgebender) unterscheiden die Autoren fünf Vertrauenswürdigkeitsformen von Seiten der Mitarbeitenden (Vertrauensnehmende, Mitarbeitende zeigen sich vertrauenswürdig der Führung gegenüber; ■ Tab. 5.1). Osterloh und Weibel gehen davon aus, dass der Vertrauensbildungsprozess sich symmetrisch entwickelt. Folglich bauen und verstärken sich **Vertrauen** und **Vertrauenswürdigkeit** wechselseitig.

Tab. 5.1 Formen des Vertrauens und der Vertrauenswürdigkeit (nach Osterloh und Weibel 2006)

Vertrauensgebender	Vertrauensnehmender
Vertrauensfassade <p>Die Führung täuscht Vertrauen absichtlich vor, um ihre Mitarbeitenden und Kollegen zur intensiveren Zusammenarbeit und Mehrarbeit zu bewegen („Hidden Agenda“). Sie gibt sich dabei offen und verspricht gar Beförderungen und Lohnverbesserungen, die aber später z. B. aufgrund von Stellenstreichungen und Budgetkürzungen nicht eingehalten werden können. Mittelfristig sind so Enttäuschung und Misstrauen vorprogrammiert.</p>	Fassade von Vertrauenswürdigkeit <p>Die Kollegen im Team zeigen sich vertrauenswürdig, d. h. sie sind hilfsbereit, kollegial, halten Versprechen oder Selbstverpflichtungen ein, auch wenn dies keine Belohnung oder Sanktion nach sich zieht, weil es ihnen kalkulatorisch nützt („Hidden Agenda“) – solange sie es brauchen. Es handelt sich dabei um eine Darstellung – es wird „gespielt“.</p>
Instrumentelles Vertrauen <p>Die Führung zeigt sich vertrauensvoll und ist bereit, kleinere kalkulierbare Risiken einzugehen, weil sie sich viel von der Beziehung zu ihren Kollegen, Kunden und Mitarbeitenden erhofft. Die Einschätzung der Risiken wird aufgrund Erfahrung und unter Zuhilfenahme verschiedener „Navigationshilfen“ (z. B. gute Reputation, angesehene Berufsrolle, Stereotypen, soziale Ähnlichkeit) gemacht.</p>	Instrumentelle Vertrauenswürdigkeit <p>Eine Mitarbeitende verhält sich so lange vertrauenswürdig, bis der Aufwand für dieses Verhalten den Nutzen für die Beziehung nicht übersteigt. Beispiel: Eine Mitarbeitende investiert in die Unterstützung ihrer Kollegen nur so viel Zeit, wie sie aus der Beziehung daraus Nutzen haben kann.</p>
Vertrauen als Wohlfühlfaktor <p>Die Führung vertraut, weil sie innerlich (häufig unbewusst) Genugtuung und Wohlergehen im Umgang mit ihren Kollegen und Mitarbeitenden empfindet. Zu vertrauen gibt ihr ein gutes Gefühl.</p>	Vertrauenswürdigkeit als Wohlfühlfaktor <p>Ein Mitarbeitender verhält sich gegenüber einem Kollegen vertrauenswürdig, weil er Freude im Umgang mit ihm hat und eine persönliche Befriedigung (Lernen) daraus zieht.</p>
Prosoziales Vertrauen <p>Die Führung vertraut, weil sie bewusst der Überzeugung ist, dass das Schenken von Vertrauen etwas Gutes ist. Auch wenn das Vertrauen enttäuscht werden sollte und Kosten verursacht, erachtet sie es als „richtig“. Die Überzeugung ist stark und eng mit dem eigenen Persönlichkeitsbild verwoben – man gibt nicht auf, auch wenn z. B. ein Mitarbeitender zum dritten Mal das Versprechen, seine Arbeitszeit korrekt nachzutragen, nicht erfüllt hat.</p>	Prosoziale Vertrauenswürdigkeit <p>Die Mitarbeitende verhält sich bewusst und grundsätzlich vertrauenswürdig, auch wenn es ihr Aufwand bzw. Frustration aufgrund von Enttäuschung verursacht. Sie ist davon überzeugt, dass ein Team ohne Vertrauenswürdigkeit nicht funktionieren kann. Die Haltung baut auf moralisch-ethischen Werte und Regeln auf und wird von Mitarbeitenden eingehalten.</p>
Dispositives Vertrauen <p>Die Führung vertraut, weil sie eine generelle Vertrauensneigung im Sinne einer Persönlichkeitseigenschaft hat. Frühkindliche Erfahrungen sollen dafür entscheidend sein, ob ein generalisiertes Vertrauen in die Mitmenschen entwickelt wurde oder nicht. Wie „vertrauensvoll“ eine Führungskraft ist, wird bei Selektionsentscheidungen relevant. Vertrauensvolle Führungskräfte sind im Durchschnitt vertrauenswürdiger als misstrauische Menschen, nehmen aber gegenüber Fremden höhere Risiken auf sich. Zugleich haben sie bessere Fähigkeiten, die Vertrauenswürdigkeit anderer Personen korrekt einzuschätzen.</p>	Dispositiv geprägte Vertrauenswürdigkeit <p>Es wird zwar bezweifelt, ob Vertrauenswürdigkeit als Persönlichkeitseigenschaft betrachtet werden kann. Dennoch lohnt sich die Frage, ob eine Person eine Veranlagung hat, Versprechen oder Selbstverpflichtungen einzuhalten, auch wenn diese keine Belohnung oder Sanktionen nach sich ziehen.</p>

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Warum sollte ich vertrauen?

- Wertschätzendes Vertrauen gegenüber Mitarbeitenden, Kollegen und der übergeordneten Führung lohnt sich – auch wenn es mitunter Angst macht, weil es einen gewissen Verzicht auf Kontrolle bedeutet. Wir leben zunehmend in einer Wissensgesellschaft, in der Netzwerkstrukturen gebildet und Informationen über verschiedene Kanäle ausgetauscht werden. Wenn Sie Ihre Einheit einbeziehen, nutzen Sie diese Netzwerkstrukturen und werden zukünftige Herausforderungen meistern.
- Vertrauen zu schenken ist ein Risiko, das bewusst einzugehen ist. Vertrauen macht Sie als Führungskraft verwundbar. Enttäuschungen sind praktisch vorprogrammiert. Die positive Wirkung des Vertrauens wiegt allerdings mehr. Analysieren Sie die Formen der Motivation, die Sie leben. Nicht alle sind konstruktiv wirksam. Überlegen Sie, woher Ihre Vertrauensbereitschaft stammt bzw. was sie verhindert. Nur mit Ihrem Vertrauen werden Sie in anderen Vertrauen erzeugen.

5.2.2 Wie entwickle und gestalte ich vertrauensvolle Führungsbeziehungen?

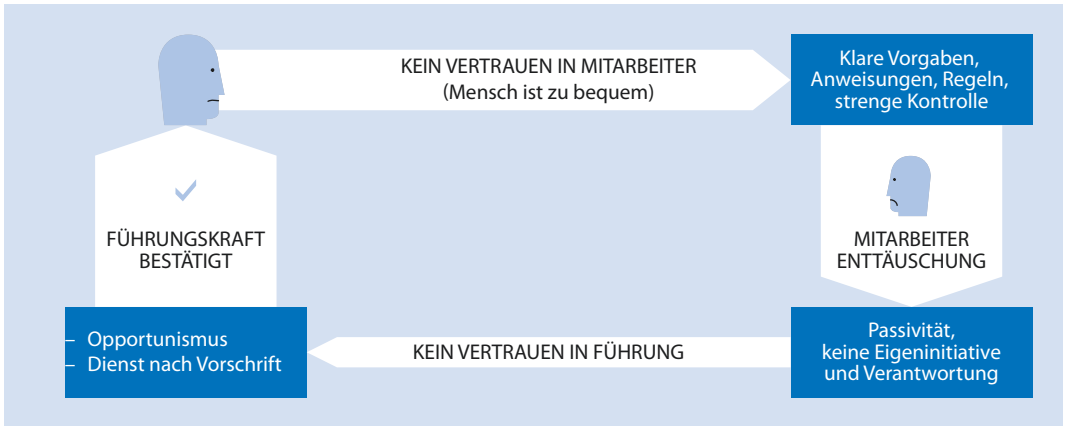
Von der Führung wird erwartet, dass sie ihren Mitarbeitenden und Kollegen vertraut. Wie aber werden Vertrauensbeziehungen gebildet? Wie kann eine Führungskraft ihrem Gegenüber Vertrauen entgegenbringen? Wie entsteht Vertrauen überhaupt? Aus der sozialen Lernpsychologie (vgl. Rotter 1967) wird berichtet, dass Vertrauensbeziehungen **auf Gegenseitigkeit** basieren. Vertrauen baut auf **Lernerfahrungen mit konkreten Situationen und Personen** auf, die sich mit der Zeit zu einer stabilen Eigenschaft kristallisieren, im Sinne einer Erwartungshaltung in Bezug auf Vertrauenswürdigkeit von Personen und Sachlagen, die sowohl die Wahrnehmung als auch

das Lernen in neuen Situationen beeinflusst. Rotter ist der Meinung, dass sowohl angekündigte und eingehaltene Versprechen als auch Drohungen zur Glaubwürdigkeit eines Gegenübers beitragen und dadurch Vertrauen aufgebaut werden kann. Es geht dabei um die Erwartung einer Führung oder eines Teams, sich auf mündliche oder schriftliche Versprechen verlassen zu können, ob sie nun positiv oder negativ sind.

Vertrauen als Grundbaustein von **Empowerment** (► Abschn. 5.1.5) beginnt bei und mit der Führungskraft. Sie hat hier einen Vorschuss zu leisten. Um Vertrauen zu generieren, genügen Worte und Pamphlete nicht. Den Vertrauensakt müssen die Mitarbeitenden wahrnehmen und spüren. Wird das Vertrauen vorgetauscht oder instrumentalisiert (■ Tab. 5.1), bleibt die Wirkung aus. Nur „echtes“ Vertrauen vermag motivationale Kraft zu entwickeln. Allerdings ist „Führung durch Vertrauen“ nicht gleichzusetzen mit „blindem Vertrauen“. Um hier „den Spagat“ zu machen, ist für Führungskräfte der Rekurs auf das eigene Menschenbild wichtig, weil es den Zugang auf die Mitarbeitenden bestimmt.

a. Mit welcher Haltung gewinne ich Vertrauen?

Die Human-Relation-Bewegung der Psychologie (vgl. dazu Argyris 1964; McGregor 1960) zeigt einen wichtigen Zusammenhang zwischen persönlichem **Menschenbild** und Führung, der Auswirkungen auf die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden hat. McGregor zeigt in seiner Theorie zwei „Menschentypen“ auf: **Typ X und Typ Y**, die Führungskräfte als „unhinterfragte Annahmen“ darüber dienen, wie ein Mitarbeitender ist. Einige Führungskräfte, die vom Typ X ausgehen, sind der Überzeugung, dass Mitarbeitende eine starke und angeborene Abneigung gegen Arbeit haben und stets nach Wegen suchen, sich ein sehr bequemes Leben einzurichten. Die Führung vertraut ihnen nicht und führt deshalb mit strengen Vorgaben, Regeln und Kontrollen. Dieser Führungsstil erzeugt bei den Mitarbeitenden passives Verhalten (z. B. keine Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft). Dies wiederum bestätigt die Annahme der Führung, dass ohne ihre Vorgaben und Kontrolle nichts läuft. Der Mechanismus einer selbsterfüllenden Prophezeiung,



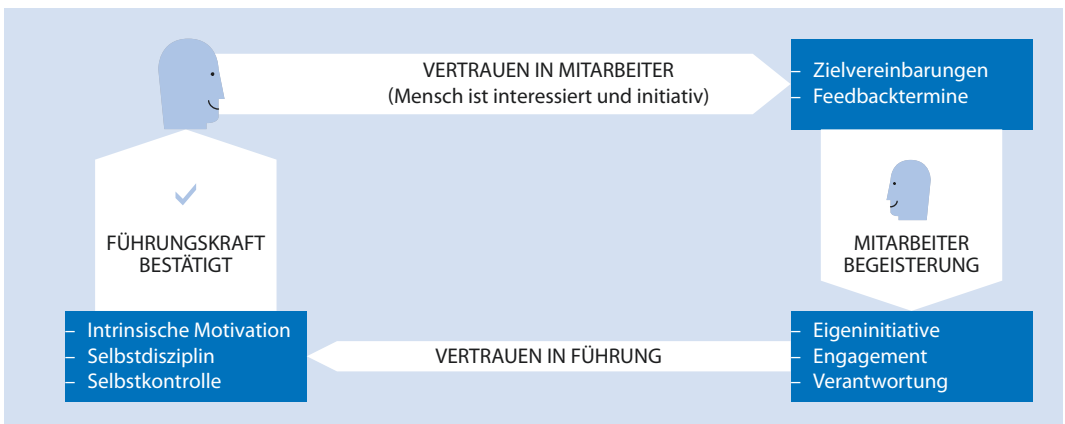
■ Abb. 5.3 Die selbsterfüllende Prophezeiung oder die Theorie X nach McGregor

die im tiefverwurzelten Misstrauen gründet, wird so generiert (■ Abb. 5.3).

Allerdings ist nach McGregor das Misstrauen nicht angeboren, sondern eine erlernte Annahme, die die innere Haltung bestimmt. Verändern Führungskräfte ihre Annahme und entdecken, dass Menschen neugierig und interessiert sind und Eigeninitiative zeigen wollen, dann führen sie ihre Mitarbeitenden in der Art, dass sie ihnen vertrauen und möglichst freie Handlungsspielräume sowie die Möglichkeit zur Selbstkontrolle gewähren. Die Mitarbeitenden sind entsprechend bereit, sich zu engagieren, Initiative zu entwickeln und zu zeigen und für ihre Aufgaben Verantwortung zu übernehmen.

Den Menschentyp, der hier als Annahme gilt, nannte McGregor Typ Y (■ Abb. 5.4).

Die Entwicklungsdynamik der sich selbsterfüllenden Prophezeiung ist in vielen Führungsbeziehungen zu finden. Sie wurde immer wieder untersucht und vielfach bestätigt. Wenn die Führung davon ausgeht, dass Mitarbeitende Eigeninitiative zeigen wollen und Interesse an ihren Aufgaben haben, also grundsätzlich motiviert sind, dann kann sie ihre Führungsenergie auf die Gestaltung ihrer Führungsaufgaben und -ziele sowie auf die Gestaltung motivierender Arbeitsbedingungen konzentrieren. Die Führungsrolle verändert sich in eine **Entwickler- und Unterstützerrolle** (Coach). Dieser

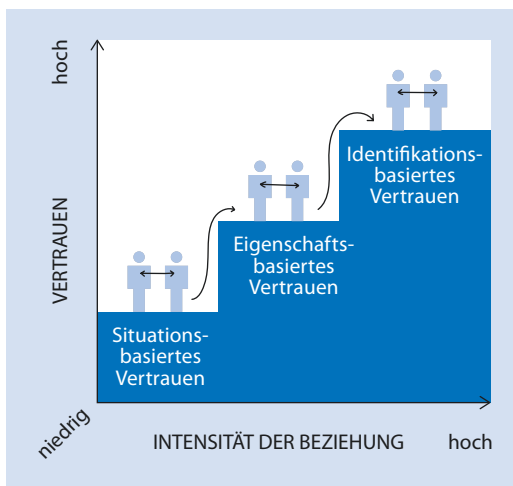


■ Abb. 5.4 Die selbsterfüllende Prophezeiung oder die Theorie Y nach McGregor

Rollen-Change (► Kap. 3 und 7) ist keineswegs trivial. Die Bedeutung der Eigenverantwortung und des Vertrauens in die Bereitschaft und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden steht dabei im Zentrum des Interesses. Entscheidend dabei ist und bleibt, dass die Führung bereit ist, ihre Haltung zu reflektieren und zu verändern. Vertrauen zu schenken und dabei das Risiko einzugehen, dass die Erwartung nicht erfüllt wird, gehört zur Führungsverantwortung. Folglich sollte die Führung vertrauen, weil dabei die Mitarbeitenden Eigeninitiative (z. B. für Innovationen) zeigen und ihr ganzes Potenzial nutzen.

b. Wie baue ich Vertrauen konkret auf?

Das Vertrauen und damit auch die gegenseitigen Erwartungen verändern sich mit der Entwicklung einer Beziehung. Aus der Sicht von Osterloh und Weibel (2006) gehen Vertrauen und Beziehung Hand in Hand. So wird die Qualität des Vertrauens mit stärker werdender Beziehung intensiver und bindender erlebt. Die folgenden drei Vertrauensformen zeigen den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung auf. Die Faktoren, die den Erfolg (oder Misserfolg)



■ **Abb. 5.5** Das Stufenmodell des Vertrauensaufbaus (in Anlehnung an Osterloh und Weibel 2006)

des Prozesses ausschlaggebend beeinflussen, sind gemäß Osterloh und Weibel (2006) die **Dauer und Intensität einer Beziehung** sowie die **Informationsgrundlage**. Die einzelnen Prozessphasen werden in der ■ **Abb. 5.5** und ■ **Tab. 5.2** kurz beschrieben. Je

■ **Tab. 5.2** Beschreibung der Phasen der Vertrauensentstehung nach Osterloh und Weibel (2006)

Situationsbasiertes Vertrauen	Die Kooperation kommt aufgrund eines rational klar einkalkulierten Risikos (klare Kosten-Nutzen-Berechnung) zustande, in dem der Wert der weiteren und zukünftigen Projektzusammenarbeit den Wert eines sofortigen Vertrauensbruchs übersteigt. Die Kooperation erfolgt gemäß der Überlegung „Wie du mir, so ich dir“ („Tit for Tat-Strategie“), die sich in bestimmten Spieltheorien als die erfolgreichste erweist: „Verhalte dich bei einem ersten Treffen kooperativ und bei allen folgenden Treffen so wie dein Mitspieler.“ In dieser Austauschaktik zeigt sich noch kein „echtes Vertrauen“, weil aufgrund des vorhersagbaren Risikos die vertrauenskonstituierende Komponente der Verletzlichkeit nicht gegeben ist (gem. Definition von Luhmann). Aber sie bildet die Grundlage für die folgenden „echten Formen“ von Vertrauen.
Eigenschaftsbasiertes Vertrauen	Jemand ist vertrauenswürdig, wenn drei grundlegende Erwartungen in Bezug auf seine persönlichen Eigenschaften erfüllt sind: <ul style="list-style-type: none"> • Er muss Kompetenz besitzen. • Er muss Integrität aufweisen. • Er muss Wohlwollen zeigen.
Identifikationsbasiertes Vertrauen	Geteilte Normen und Werte sind die Grundlage des identifikationsbasierten Vertrauens, das auf vier Komponenten beruht: <ol style="list-style-type: none"> 1. Enge Zusammenarbeit, Offenheit und regelmäßige Kommunikation als Voraussetzung 2. Identifikation mit den Werten, Zielen und Bedürfnissen der Partner bzw. des Unternehmens 3. Gemeinschaft zwischen den Vertrauenden 4. Gegenseitige Sympathie, Verantwortlichkeit und Unterstützung, die zur Entwicklung einer emotionalen Bindung führen

5 höher die Stufe im Prozess, desto intensiver gestaltet sich die Beziehung. Entscheidend in diesem Stufenmodell ist, dass jede Partei in jeder Stufe eine Risikoprüfung im Sinne einer **Beziehungskontrolle** ausführen kann. Grundlage der Entwicklung ist Kommunikation. Wird von Anfang an eine verständnisvolle, transparente und offene **Kommunikation** angewandt, in der dem Gegenüber Aufmerksamkeit, Zuwendung und Einfühlungsvermögen gegeben werden, dann fällt es leicht, Vertrauen und Integrität aufzubauen. Indem die Führung ihre Handlungen und Entscheidungen transparent macht, wird sie für Mitarbeitende berechenbar. Durch Feedback und vereinbarte Kontrollzeitpunkte („feed-forward and feed-back“) wird Mitarbeitenden Rückmeldung über ihr Verhalten und ihre Leistung gegeben. Gezielt wird Vertrauen geschenkt, indem Mitarbeitenden herausfordernde Aufgaben übertragen werden und dabei das Kongruenzprinzip der Delegation/des Empowerments eingehalten wird (► Abschn. 5.1.5). So können wachsende Erfolge das Selbstvertrauen

fördern, welches eine Voraussetzung von Vertrauen in andere ist (Petermann 1996).

c. Vertrauen und Misstrauen – sowohl als auch?

Die Vorstellung liegt nahe, dass mit steigendem Vertrauen im organisationalen Kontext das Misstrauen abnimmt. Kann das Verhältnis zwischen **Vertrauen** und **Misstrauen** als indirekt proportional betrachtet werden? In der Führungspraxis geht es hier um einen **Balanceakt zwischen einerseits Hoffnung und Zuversicht**, dass alles gut wird, und andererseits **Skepsis und Angst**, enttäuscht zu werden. Die psychologische Forschung zeigt auf, dass Vertrauen und Misstrauen sich nicht gegenüberstehen (Lewicki et al. 1998, in Gebert 2002), sondern sich ergänzen. Sie werden als zwei unabhängige Konstrukte betrachtet. So gesehen ist „wenig Vertrauen“ nicht das Gleiche wie „hohes Misstrauen“, und „geringes Misstrauen“ ist nicht gleich zu setzen mit „großem

■ Tab. 5.3 Kombination aus Vertrauen und Misstrauen – ein Balanceakt (in Anlehnung an Lewicki et al. 1998, in Gebert 2002)

	Geringes Misstrauen äußert sich durch:	Großes Misstrauen äußert sich durch:
	<ul style="list-style-type: none">• fehlende Furcht, Mut• Abwesenheit von Skepsis• Zynismus• wenig Überwachung• keine Wachsamkeit	<ul style="list-style-type: none">• Furcht, Angst• Skepsis• Zynismus• Vorsicht und Obacht• Wachsamkeit
Großes Vertrauen äußert sich durch:	<ul style="list-style-type: none">• hohe Übereinstimmung• wechselseitiger Einfluss wird gefördert• Chancen werden wahrgenommen• neue Initiativen werden angegangen	<ul style="list-style-type: none">• Vertraue, aber kontrolliere!• Beziehungen sind stark segmentiert• Gelegenheiten werden wahrgenommen, aber die damit verbundenen Risiken und Verletzlichkeiten werden fortwährend überwacht
Wenig Vertrauen äußert sich durch:	<ul style="list-style-type: none">• Gelegenheitsbekanntschaften• beschränkter wechselseitiger Einfluss• begrenzter distanzierter Austausch• professionelle Höflichkeit	<ul style="list-style-type: none">• unerwünschte Ereignisse werden erwartet und befürchtet• böse Absichten werden unterstellt• wechselseitiger Einfluss wird gemanagt• Angriff ist die beste Verteidigung• Paranoia

Vertrauen“. Misstrauen offenbart sich im Verhalten durch Furcht und Skepsis; Vertrauen geht mit Hoffnung und Glaube einher. Eine Führung kann ihrem Team großes Vertrauen entgegenbringen, d. h. die innere Zuversicht haben, dass es erfolgreich gewinnbringende Leistungen erbringt. Sie kann im gleichen Zug großes Misstrauen zeigen, indem sie sich skeptisch äußert und über bestimmte Leistungsschritte informiert sein will (Kontrolle, Wachsamkeit). In **Tab. 5.3** werden die beiden Konstrukte „Vertrauen“ und „Misstrauen“ einander gegenübergestellt und in Verbindung gesetzt. Es wird deutlich, dass ein hoher Grad an Hoffnung und Glaube gepaart mit einer gewissen Skepsis parallel laufen können und Arbeitsbeziehungen auf eine gute und wahrscheinlich gesunde Grundlage stellen (Gebert 2002). Zeigt die Führungskraft großes Vertrauen und geringes Misstrauen, so kann schon von einer symbiotischen Beziehungen gesprochen werden, die hohe Übereinstimmung zeigt im Denken und Handeln (Werte, Vorgehensweisen, etc.) zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie entwickle und gestalte ich vertrauensvolle Führungsbeziehungen?

- Reflektieren Sie Ihre verinnerlichte Annahme darüber, wie Menschen und Mitarbeitende sind – eher der X- oder eher der Y-Typus? Fragen Sie sich, woher Ihre Annahmen stammen. Gehen Sie von sich aus? Wurden Sie „von außen“ überzeugt?
- Achten Sie darauf, das Bedürfnis Ihrer Mitarbeitenden nach Handlungsspielräumen und Chancen nicht zu übersehen. Gewähren Sie Vertrauen, und führen Sie partnerschaftlich. Schaffen Sie bewältigbare Herausforderungen für Ihre Mitarbeitenden, und freuen Sie sich über ihre Erfolge. Ergebnisse und Lösungen zählen mehr als die

genaue Befolgung Ihrer Anweisungen. Vereinbaren Sie dennoch Rückkoppelschleifen (Kontrollmöglichkeiten), um die Leistungen zu beurteilen – dort wo es Sinn schafft, aber so, dass die Wahrnehmung von Eigenverantwortung durch Ihre Mitarbeitenden nicht getrübt wird.

- Lassen Sie sich auf eine Analyse Ihrer Führungsbeziehungen hinsichtlich Vertrauen und Misstrauen ein: Führen Sie sich unterschiedliche Situationen vor Augen. In welchen Quadranten (**Tab. 5.3**) finden Sie Ihre Führungsbeziehungen am häufigsten wieder?
- Erörtern Sie die Möglichkeiten der Gestaltung Ihrer Führungsbeziehungen mit Vertrauen. Welche Beziehungen pflegen Sie eher im Sinne „Tit for Tat“? In welchen Beziehungen vertrauen Sie in die Kompetenz und Integrität Ihrer Mitarbeitenden oder Kollegen? Welchen Beziehungen sind von gegenseitiger Sympathie, offener und regelmäßiger Kommunikation und von gegenseitigem Verständnis geprägt? Was tun Sie konkret und bewusst dafür? Was nicht?
- Sprechen Sie in Ihrer Kommunikation (Reden, Schriften, Gespräche, etc.) von Hoffnung und Optimismus sowie von Zuversicht und Initiative, dass alles gut wird. Achten Sie auf „zu viel“ Skepsis, Vorsicht und Wachsamkeit, die Dinge beim Namen zu nennen. Seien Sie mutig, verschiedene Aspekte in Ihren Beziehungen und an Ihrer Kommunikation zu verändern. Übernehmen Sie in Ihrer Führungsrolle Verantwortung, und machen Sie den ersten Schritt auf Ihr Gegenüber zu. Aufmerksamkeit und Zuhören, Zuwendung und Einfühlungsvermögen sind Schlüsselfaktoren, um die Tür des Vertrauen und der Integrität zu öffnen.

5.2.3 Wie vereinbare ich mein Kontrollbedürfnis mit Vertrauen?

Im Wissen um die Notwendigkeit einer Vertrauensvorleistung gilt für viele Führungskräfte: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! Der Leitsatz ist verständlich. Die Unternehmensführung erwartet von ihren Führungskräften, dass sie ihren Führungsbereich und ihre Leute „im Griff haben“. Die Führung soll gewährleisten, dass die erwartete Leistung erbracht wird. Kontrolle scheint dafür unumgänglich. Mit dem Begriff „**Kontrolle**“ verbinden Mitarbeitende häufig Negatives. Sie fühlen sich durch zu viel Kontrolle eingeengt oder gemaßregelt und erachten Kontrolle als den Ausdruck fehlenden Vertrauens (► Abschn. 5.2.2). Ihre Motivation schwindet. Beim näheren Hinschauen liegt ein (überhöhtes) **Kontrollbedürfnis** seitens der Führung weniger im fehlenden Vertrauen, sondern weist auf die Persönlichkeit der Führungskraft hin, sei es z. B. auf geringes Selbstvertrauen oder die gemachten Erfahrungen. Die Führungskraft hat gelernt, dass Führungsbeziehungen nur mit einer gesunden Portion an Kontrolle funktionieren. Des Weiteren wird die Art und Weise, wie Kontrolle in der Führung ausgeführt wird, durch die herrschende Kultur der Organisation geprägt. Aus ■ Tab. 5.3 geht hervor, dass die beiden Dimensionen „Vertrauen“ und „Misstrauen“ parallel und jede für sich wirksam sind. Das Kontrollbedürfnis wird gemäß ■ Tab. 5.3 aus dem (realen) Misstrauen genährt, welches bei der Führung Achtsamkeit, Vorsicht und Obacht sowie Wachsamkeit fördert, was à priori durchaus seinen Sinn und Zweck erfüllen kann. So gesehen führt („gesundes“) „Misstrauen“ zu produktiven Kontrollformen, die ein „umsichtiges“ Vertrauen möglich machen und dem „blinden“ Vertrauen entgegenwirken.

Dieser Balanceakt ist zu vollziehen, wenn es in der Führung um **Delegation** von Aufgaben und um die Befähigung von Mitarbeitenden, Probleme selbstständig und selbstverantwortlich zu lösen (Empowerment), geht. Dass er zwar sinnvoll, aber nicht trivial ist, steht fest. Das Schwierige daran mag ein Grund sein, warum Empowerment und Delegation in einigen Firmen nur bedingt zur Anwendung kommen. Um den Balanceakt erfolgreich zu meistern sind zwei Aspekte zu berücksichtigen: Die

Anwendung des **Kongruenzprinzips** (► Abschn. 5.1.5) sowie die **Art und Weise der Kontrolle**. Beim Kongruenzprinzip geht es darum, dass sich die Führungskraft bei der Vorbereitung einer Zielvereinbarung mit den Elementen Aufgabe, Kompetenzen, Fachkompetenzen, Zeit, Verantwortung und Vertrauen auseinandersetzt (Boneberg 2013). Alle sechs Elemente sollten bei der Zielvereinbarung von der Größe her gleich (kongruent) sein. Sind zwei der Elemente zu groß oder zu klein, kann die Situation für Mitarbeitende zu Überforderung oder Unterforderung führen. Zusätzlich, wie oben ausgeführt wurde, ist ein maßvoller Einsatz von Kontrolle sinnvoll. In Führungsbeziehungen, die auf dem Empowerment-Konzept bauen, müssen nicht nur Ziele, sondern auch Kontrollformen in einem transparenten und offenen Prozess mit den Betroffenen vereinbart werden. Dies geschieht auf der Grundlage eines IST- und SOLL-Vergleiches, bezogen auf **Leistung und Verhalten**. Osterloh und Weibel (2006) verweisen auf Aspekte, die Führungskräfte im Rahmen der Kontrolle berücksichtigen können:

Die Führung kann die verschiedenen Aspekte der Kontrolle (■ Tab. 5.4) je nach Vertrauensverhältnis bzw. Stufe der Beziehungsphase (■ Abb. 5.5, ■ Tab. 5.2) unterschiedlich einsetzen.

In Anlehnung an das Stufenmodell der **Vertrauensbildung** kann in einer ersten konstituierenden Phase der Beziehung (z. B. beim ersten Kundenkontakt, beim ersten Projekt-Meeting, am Anfang einer Führungsbeziehung mit dem Team oder den Mitarbeitenden) das „Gefahrenpotenzial“ mit Hilfe der Input-, Prozess- und Ergebniskontrolle abgetastet werden, und es kann eine Grundlage für höhere Formen des Vertrauens gebildet werden.

Wurde eine Vertrauensbasis aufgebaut und eine höhere Vertrauensstufe der Beziehung erreicht, können gerichtete, stichprobenartige Ergebniskontrollen (Feed-forward) aufzeigen bzw. bestätigen, dass das Eingehen eines Vertrauensrisikos gerechtfertigt war. Begleitet werden sie von ungerichteten Feed-forward-Verhaltenskontrollen, die auf die Partner (z. B. Mitarbeitende) gerichtet sind und die Informationen zur Einschätzung (z. B. der Kompetenz und der Integrität des Mitarbeitenden) geben.

In der dritten Phase eines gefestigten (identifikationsbasierten) Vertrauens sollen Input- und soziale Kontrolle ins „Spiel“ kommen. Sowohl die Input- als

■ **Tab. 5.4** Aspekte der Kontrolle durch die Führung (in Anlehnung an Osterloh und Weibel 2006)

Aspekte der Kontrolle	
Kontrollgegenstand Was soll kontrolliert werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Inputkontrolle: Aufgrund von Personalselektion, Einarbeitung und Ausbildung sollen (z. B. Fach- und weitere Kompetenzen, Qualifikationen und bereits vorhandenes Vertrauen) analysiert werden. • Verfahrens- resp. Prozesskontrolle: Qualität der Prozesse und Verhalten der Mitarbeitenden (z. B. Checklisten zur Prüfung). • Ergebniskontrolle: IST-SOLL-Output aufgrund von Zielvereinbarungen. • Soziale Kontrolle: Überprüfung der Konformität von Normen und Werte zwischen Mitarbeitenden und Organisation.
Kontrollzeitpunkt Wann soll kontrolliert werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Feed-forward: Erfolgt laufend während der Zusammenarbeit. • Feed-back: Erfolgt am Schluss einer Zusammenarbeit oder nach Abschluss eines Projektes.
Kontrollrichtung Worauf ist die Kontrolle gerichtet?	<ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsorientierte strategisch gerichtete Kontrollen: Richten sich nach spezifischen und beobachtbaren Verhaltensweisen oder nach Leistungsstandards bzgl. Planung und Ausführung. • Zukunftsorientierte strategisch ungerichtete Kontrollen: Beziehen sich auf diffuse und allgemeine Beobachtungen (z. B. Früherkennungssysteme) bzgl. Planung und Umsetzung.

auch die soziale Kontrolle sollen sicherstellen, dass die individuellen Werte und Normen (erhoben über die Anstellung und Einarbeitung) der Mitarbeitenden mit denen der Organisation übereinstimmen. Sie sollen respektiert und eingehalten werden.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie vereinbare ich mein Kontrollbedürfnis mit Vertrauen?

- Zweifelsohne bedingt vertrauensvolle Führung im Sinne eines Empowerment-Ansatzes ein gewisses Loslassen von Kontrolle. Kontrolle „volumfänglich“ aufzugeben ist hier aber keineswegs gefordert, denn so wie „gesundes Misstrauen“ dient Kontrolle der Qualität der gemeinsam erbrachten Leistung.
- Wenn Kontrolle konstruktiv gehandhabt wird, ist sie beziehungsfördernd. Entscheidend dabei ist, ob sich der Mitarbeitende durch Ihr Kontrollsystem resp. dasjenige der Organisation eher überwacht fühlt oder es eher als informativ-unterstützend und lehrreich

erlebt. Menschen wollen gesehen und gespiegelt werden, um zu lernen und zu wachsen. Vereinbaren Sie Kontrollmechanismen mit Ihren Mitarbeitenden – schaffen Sie Kontrolltransparenz.

- Reflektieren Sie Ihr Kontrollbedürfnis: Ist es zu eng oder zu weit? Gehen Sie dem nach, um zu verstehen, wie es gewachsen ist, und wagen Sie u.U. eine (experimentelle) Veränderung.

5.2.4 Wie gehe ich mit Vertrauensbrüchen um?

Jeder zweite Beschäftigte in der Schweiz verstößt am Arbeitsplatz gegen Regeln (Grote & Staffelbach (2011, 2012)). Pausen werden eigenmächtig verlängert, Geschäftsgeheimnisse verraten, Quittungen gefälscht, Unterstützungsleistungen verwehrt, es wird „blau gemacht“, und manche agieren aus Frust aktiv gegen Kollegen und Führung. Jede achte Person gab im Rahmen der Befragung an, mindestens einmal die Arbeit hinausgezögert zu haben, um

Überstunden verbuchen zu können. Manch eine Führungskraft droht aufgrund solcher Erfahrungen den Glauben an das „Gute“ in ihren Mitarbeitenden zu verlieren. Umso wichtiger ist es, sich vor Augen zu führen, dass der Mensch grundsätzlich von seinen Vorstellungen des Guten, Gerechten und Vernünftigen lebt. Er will in einem guten Licht dastehen, und gleichzeitig hat er seine persönlichen Interessen und Schwächen, die sein Verhalten ebenfalls beeinflussen – auch am Arbeitsplatz.

Wie in den vorausgehenden Ausführungen aufgezeigt wurde, entsteht Vertrauen in einem behutsamen, mitunter langen Aufbauprozess. Ein Vertrauensbruch hingegen vollzieht sich in einem einzigen Moment und kann durch einen einzigen Akt bzw. das Unterlassen einer Handlung verursacht werden. Wenn das Vertrauen zwischen zwei Parteien durch eine der beiden enttäuscht wird, kann von einem **Vertrauensbruch** gesprochen werden. Dabei ist das subjektive Ausmaß der Enttäuschung für die Beurteilung eines Vertrauensbruches entscheidend. Je nachdem, wie stark der Vertrauensgebende die Enttäuschung empfindet, beurteilt er den Vertrauensbruch unterschiedlich. Persönlichkeitsaspekte und Emotionen spielen hier eine Rolle.

a. Die verdeckten Eigenheiten von Vertrauensbrüchen

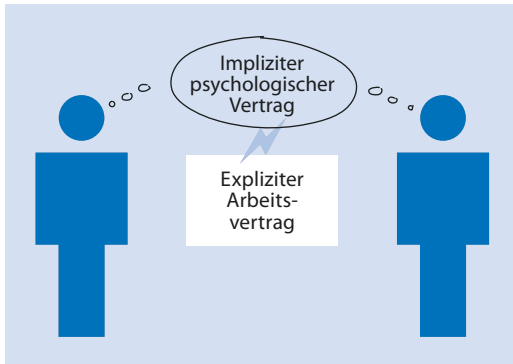
Jeder Mitarbeitende geht beim Eintritt in ein Unternehmen mindestens zwei Verträge ein: Nebst dem formell **juristischen Arbeitsvertrag** ist der informell wirkende **psychologische Vertrag** zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden Bestandteil jeder Arbeitsbeziehung und von weitreichender Bedeutung (Osterloh und Weibel 2006). Letzterer umfasst die wechselseitigen meist impliziten **Erwartungen** und **Angebote** zwischen Führung und Mitarbeitenden, die über den formalen, juristischen Arbeitsvertrag hinaus bestehen. In subtiler und dennoch signifikanter Art und Weise beeinflusst er das tatsächliche Verhalten der Mitarbeitenden. Er entsteht aufgrund von Erfahrungen, welche Mitarbeitende in Führungsbeziehungen gemacht haben. Jeder Mitarbeitende und jede Führungskraft gehen neue Arbeitsbeziehungen mit einem Rucksack an verinnerlichten Erwartungen ein, hinter denen „Selbstverständlichkeiten“, Regeln, Normen und Werte stehen

(Rousseau 1995). Sie betreffen nicht nur die **Leistung** („Was“), sondern beziehen sich auch auf das **Verhalten**, in dem Werte, Normen und Überzeugungen („Wie“) zum Ausdruck kommen. **Inhalte eines psychologischen Vertrags** decken unterschiedliche Themenbereiche ab. Aus der Perspektive der Mitarbeitenden sind z. B. Entwicklungsmöglichkeiten bei der Arbeit, interessante Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzsicherheit oder eine angemessene Entlohnung bedeutsam. Aus der Perspektive der Führungskraft sind es z. B. die Akzeptanz, Loyalität und Unterstützungsbereitschaft, die von Mitarbeitenden erwartet werden. Im Zuge der Arbeitsflexibilisierung haben sich die psychologischen Verträge zwischen Führung und Mitarbeitenden verändert (Raeder und Grote 2003). Eine typische Kategorisierung von Inhalten betrifft die **Unterscheidung zwischen traditionell geprägten und modernen psychologischen Verträgen**. Betont die traditionelle Sichtweise eher Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität und Identifikation, zeichnen sich moderne psychologische Verträge durch Themen wie Eigenverantwortung und Entwicklungsmöglichkeiten, Selbstständigkeit und Wertschätzung der Beschäftigten aus (Osterloh und Weibel 2006). Ein Wertewandel hat stattgefunden, der mit den Ansprüchen der Generation Y noch mehr an Bedeutung erhalten hat. Vertrauensbrüche gründen häufig in „**impliziten psychologischen Vertragsbrüchen**“. Sie entstehen aus dem Gefühl der Enttäuschung von nicht-erfüllten impliziten Erwartungen (■ Abb. 5.6).

Die Schwierigkeiten und Herausforderungen, die sich hier zeigen, zielen auf den impliziten Charakter von psychologischen Verträgen ab. Die Erwartungen sind verborgen und werden nicht ausgesprochen. Sie werden allenfalls vermutet und interpretiert. Juristische Arbeitsverträge haben zwar in der Regel einen „expliziteren“ Charakter, werden aber mitunter zu wenig konkret oder mehrdeutig formuliert. Im Sinne der Prävention von Enttäuschungen und Vertrauensbrüchen in der Führungsarbeit ist eine bewusste und explizite Kommunikation der Erwartungen zwischen beiden Parteien ausschlaggebend.

Elangovan und Shapiro (1998) identifizierten die **Dynamik**, die Vertrauensbrüchen zugrunde liegt, anhand folgender Merkmale:

1. Es gibt eine Absicht, aus der eine freiwillige Handlung folgt.
2. Es gibt zentrale Schlüsselerwartungen.



■ **Abb. 5.6** Vertrauensbruch: Verletzung des psychologischen Vertrags

3. Die Erwartungen sind beidseitig explizit bekannt.
4. Eine Handlung hat stattgefunden, woraus die Schlüsselerwartungen nicht erfüllt wurden
5. Der Vertrauensgebende wurde verletzt.

Der Aspekt der **Intention** resp. der **freiwilligen Handlung** („voluntary act“) ist einer der Grundvoraussetzungen des Vertrauensbruches. Handelt ein Mitarbeitender in einer bestimmten Weise ohne eigenen Willen, oder wurde er zu diesem Verhalten gezwungen, dann kann er nicht für das enttäuschte Vertrauen verantwortlich gemacht werden. Ferner muss sich der Vertrauensbruch auf zentrale wichtige **Schlüsselerwartungen** zumindest einer Partei beziehen. Beispielsweise könnte die Erwartung bzw. Regel „unser Unternehmen nimmt keine Geschenke von Kunden an“ von zentraler Bedeutung sein. Die Regel „auf den Druckergeräten im Geschäft werden keine privaten Dokumente ausgedruckt“ könnte als unwichtig gelten. Zusätzlich müssen beide Parteien **Kenntnis** über die gegenseitigen expliziten Erwartungen haben. Ein Konsens über die Festlegung oder Vereinbarung von zentralen Schlüsselerwartungen ist jedoch nicht zwingend notwendig. Dementsprechend kann beispielsweise der Vertrauensgebende eine implizite Erwartung als Schlüsselerwartung definieren (z. B. „keine Geschenke annehmen“), der Vertrauensnehmende hingegen nicht, weil er sie anders interpretiert („Geschenke beziehen sich auf Geld, ein Fußballspielticket als Aufmerksamkeit ist nicht als ein Geschenk zu betrachten“). Des Weiteren

muss einem Vertrauensbruch ein Ereignis bzw. ein Verhalten vorausgehen, welches dann wiederum die Schlüsselerwartungen des Anderen **verletzt** und ihm einen Schaden zufügt (Elangovan und Shapiro 1998). Beispielsweise könnte sich durch die Annahme des Fußballtickets der Mitarbeitende de facto „korrupt“ verhalten haben. Dieses könnte der Bereichs- oder Unternehmensreputation einen Schaden zufügen. Die bisherigen Erkenntnisse werfen die Frage auf, warum Menschen Vertrauen enttäuschen, also wie und warum es zu einem Vertrauensbruch kommt.

Gemäß Studien bieten eigennützige Entscheidungen einen Erklärungsansatz für das Begehen eines Vertrauensbruchs (vgl. Übersicht in Elangovan und Shapiro 1998). Forscher gehen davon aus, dass ein Vertrauensbruch das Ergebnis eines subjektiven (mitunter unbewussten) **Kalküls** ist. Man schätzt die Situation ein, bewertet die Vor- und Nachteile der beabsichtigten Handlung und entscheidet dann. Die Entscheidung, das Vertrauen zu brechen oder es zu bewahren, ist somit eine Funktion dreier Aspekte: **der Situation, der persönlichen Motivation sowie der Bewertung der erwarteten Vorteile und potenziellen Sanktionen**. Dabei spielen persönliche Krisen, unbefriedigte Bedürfnisse, veränderte Erwartungen und Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. In Anlehnung an Elangovan und Shapiro bewertet ein Mitarbeitender die momentane Gesamtsituation (z. B. Geschenk eines Kunden annehmen) anhand von vier Kriterien:

1. Gewinn und Nutzen des Vertrauensbruchs (materiell und/oder sozial)
2. Beziehung zur Führung
3. Einschätzung und Interpretation von moralisch-ethischen Prinzipien
4. Bewertung der zu erwartenden Strafe/Sanktion

Ist ein Mitarbeitender mit der herrschenden Situation unzufrieden, weil seine Bedürfnisse nicht befriedigt werden (z. B. weil er wenig Wertschätzung erhält), dann steigt die Motivation, einen Vertrauensbruch zu begehen. Beurteilt er zudem die zu erwartende Strafe als gering, wird die Wahrscheinlichkeit des Vertrauensbruchs noch höher (Elangovan und Shapiro 1998).

Der Ansatz des **Vertrauensbruches ist als Entscheidungsprozess** zu betrachten, der indirekt Handlungsempfehlungen liefert, um einen

Vertrauensbruch zu vermeiden. Krisen, veränderte Erwartungen und unerfüllte Bedürfnisse bilden den Boden der Bereitschaft für einen Vertrauensbruch. Hier heisst es für die Führungskraft, ein waches Auge zu haben und rechtzeitig zu handeln. Bei ersten Anzeichen von Unstimmigkeiten sind Gespräche zur Klärung wichtig. Außerdem kann durch die Qualität einer Führungsbeziehung präventiv Vertrauensbrüchen vorgebeugt werden.

5

b. Was tun, wenn Vertrauen gebrochen wurde?

Forscher haben herausgefunden, dass **Vertrauensbrüche eher verziehen** werden, wenn festgestellt wird, dass Erwartungen nicht erfüllt werden *konnten*. Wenn z. B. derjenige, der das Vertrauen gebrochen hat, es nicht besser wusste oder die **Umstände verantwortlich** waren (externale Attribution). Wird beim **Vertrauensbruch hingegen eine persönliche Absicht und eine Motivation** festgestellt (internale Attribution), zeigt sich darin der bewusste Wille und die Bereitschaft, einen Vertrauensbruch zu begehen. In diesem Fall fällt das Verzeihen schwer. Ein einmaliger Vertrauensbruch wird noch eher verziehen, ein mehrmaliger hat hingegen beträchtlichere Konsequenzen für die Beziehungsqualität (Elangovan et al. 2007).

In Anlehnung an Caldwell et al. (2009) müssen folgende Punkte im Umgang mit Vertrauensbrüchen beachtet werden:

1. „Sich trauen, wieder zu vertrauen“ ist die Herausforderung. Die Führung muss mit unangenehmen Themen und Konflikten im Wissen um ihre Positionsmacht umgehen können. Es muss ihr gelingen, den Entscheidungsprozess des Anderen nachzuvollziehen, der zum Vertrauensbruch führte. Allenfalls muss sie mit **Druck auf eine Verhaltensänderung** pochen. Dies erfordert Selbstvertrauen. Um die Spannung zwischen der Erwartung, „vertrauen zu können“, und der Möglichkeit eines Vertrauensbruches auszuhalten, ist eine gewisse innere Gelassenheit notwendig. Der Vertrauensbruch darf nicht gleich die ganze Beziehung in Frage stellen.
2. Die Führung muss überzeugt sein, dass es sich lohnt, auch **bei Rückschlägen**, Misserfolgen und Enttäuschungen **in eine Vertrauenskultur zu investieren**. Dies ist einfacher gesagt als getan. Aufkommende Gefühle wie Wut, Frustration und Ärger, die im Moment schwierig zu kontrollieren sind, legen es allzu nahe, den „Schlussstrich“ zu ziehen.
3. Hat die Führung ihre emotionale Enttäuschung verarbeitet, dann geht es darum, sich auf die **Grundlage der Arbeitsbeziehung** zu besinnen. Ein erneutes Aufsetzen des sozialen und psychologischen Vertrags ist angesagt, damit der Wiederaufbau des gegenseitigen Vertrauens eine weitere Chance bekommt.
4. Menschen haben die Tendenz, Misserfolge und Fehler eher Personen und weniger den Umständen zuzuschreiben („fundamentaler Attributionsfehler“, ► Kap. 6). Für eine „fehlerfreie“ Analyse bei Vertrauensbrüchen sollten Führungskräfte sich vor Augen halten, dass **externe Faktoren Auswirkungen auf das Verhalten von Mitarbeitenden** haben können und die „Ursache“ des Vorfalls nicht primär im Menschen liegt.
5. Die Führung sollte **ihre eigenen Schwächen akzeptieren** und mitunter offen legen. Weil Mitarbeitende sich oft eine „perfekte“ Führung wünschen, die Zuversicht, Inspiration und Vertrauen ausstrahlt, entstehen unrealistische Projektionen auf die Führungsperson. Diesen ist mit „Realitätsarbeit“ zu begegnen. Führungskräfte sind auch nur Menschen, die in ihrem Tun Fehler begehen können. Die Führung muss sich bewusst sein, dass die Folgen von unrealistischen und unerfüllten Erwartungen häufig Misstrauen und Enttäuschung sind.
6. Eine entscheidende Aufgabe der Führung im (Wieder-)Aufbau von Vertrauen ist es, die **„neue“ Situation auszuhandeln und gemeinsam zu definieren**, so dass Sinnhaftigkeit, Plausibilität, Klarheit der Strukturen (Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Abgrenzungen, etc.) und Prozesse (Regelkreise, Checkpoints, Entscheidungsspielräume etc.) gesichert sind.
7. Die **gemeinsame Reflexion des Vertrauensbruchs** ist unumgänglich, damit es zu einem Lernprozess kommt („lessons learnt“).

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie gehe ich mit Vertrauensbrüchen um?

- Je höher Ihr Vertrauen in Ihre Mitarbeitende ist, desto vehementer werden Sie einen allfälligen Vertrauensbruch empfinden. Die Versuchung wird groß sein, zu einem Gegenschlag anzusetzen oder sich abwenden zu wollen. Gelingt es Ihnen aber, die emotionale Reaktion zu verarbeiten und nach einer Situationsklärung eine zweite Chance zu bieten, könnte die Krise sich zu einer Chance wandeln, an der Ihre Führungsbeziehung neu und weiter wachsen kann.
- Klären Sie nach einem Vertrauensbruch folgende Themen mit Ihrem Mitarbeitenden:
 - Machen Sie Ihre Enttäuschung transparent – auch Ihre verletzte Emotionalität.
 - Prüfen Sie, ob Ihr Gegenüber absichtlich und freiwillig das Vertrauen gebrochen hat. Falls es keine Absicht war, dann seien Sie großzügig im Verzeihen. Sollte sich herausstellen, dass Ihr Mitarbeitender absichtlich (z. B. aus Eigeninteresse) gehandelt hat, dann ist Kritik angebracht – nicht à priori verletzend, aber klar und deutlich. Fordern Sie Verhaltensänderung ein.
 - Klären Sie die impliziten Erwartungen mit Ihrem Mitarbeitenden. Berücksichtigen Sie dabei nebst dem expliziten Arbeitsvertrag den „psychologischen Vertrag“.
 - Lenken Sie Ihren Fokus auf sich selbst und auf den Kontext: Was hat der Vertrauensbruch mit Ihnen als Führungskraft zu tun? Und inwiefern sind Umstände (Kontext der Organisation) verantwortlich zu machen?
 - Stellen Sie klar, wie Sie in Zukunft die Beziehung sehen und worauf zu achten ist.

- Kalkulieren Sie für den Wiederaufbau von Vertrauen viel Zeit ein.
- Leisten Sie beim Vertrauensaufbau viel „Beziehungsarbeit“: Perspektivenwechsel, Verständnis, Respekt und Sorgfalt beim Feedback und im Umgang mit Sanktionen sowie Fairness.

5.2.5 Wie wertvoll ist meine Glaubwürdigkeit und wie baue ich sie auf?

Zu glauben – sei es an Visionen und Strategien oder Führungsperson – scheint ein menschliches Bedürfnis zu sein. Aus der Motivationsforschung ist bekannt, dass der **Glaube** Kräfte und Energien freisetzt, die „Berge versetzen“. Allerdings ist der Glaube weder verlässlich noch risikofrei: Wenn wir an etwas glauben, investieren wir das persönliche Vertrauen und riskieren Enttäuschungen (► Abschn. 5.2.1). Wenn eine Führungskraft, die durch persönliche Integrität besticht und Erfolge vorzuweisen hat, eine überzeugende Vision formuliert und eine klare Strategie vermittelt und dabei begründet Zuversicht und Entschlossenheit ausstrahlt, glauben Mitarbeitende an das, was sie sagt, denn sie wird für glaubwürdig gehalten. Mit Hilfe der **Glaubwürdigkeit** erhalten Führungskräfte Gefolgschaft und Macht. Glaubwürdigkeit nährt sich nach Grunwald (2003) aus unterschiedlichen Quellen und ruht auf starken Grundpfeilern.

a. Quellen der Glaubwürdigkeit

Grunwald (2003) hat aus verschiedenen Forschungs- und Praxisquellen die wichtigsten **Merkmale** glaub- und vertrauenswürdiger Personen zusammengetragen:

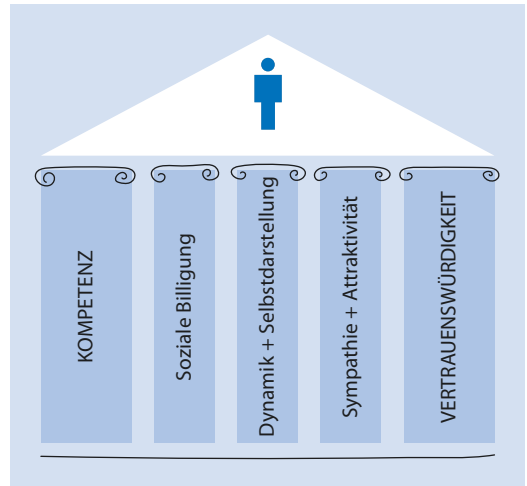
- Verhaltenskonsistenz, Vorhersagbarkeit, Verlässlichkeit
- Erfüllung von Versprechen
- Fairness im Umgang mit anderen
- Loyalität, Wohlwollen

- moralische Integrität (Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit)
- zuhören können
- Diskretion, Verschwiegenheit
- Offenheit (offenes Reden und Diskutieren über eigene Ideen und Einstellungen)
- offen sein für andere Ideen und Meinungen
- Fachkompetenz
- physische Anwesenheit, Erreichbarkeit

5

So bestechend die Auflistung auch sein mag, kaum jemand wird alle diese Merkmale und Verhaltensweisen in sich vereinen können. Nichtsdestotrotz sind aus ihr wertvolle Hinweise für glaubwürdiges Auftreten in der Führungsrolle abzuleiten. Wie der Autor betont, ist es für Glaubwürdigkeit unabdingbar, dass Führungskräfte auf der Grundlage **sozialethischer Prinzipien und Werte** handeln gemäß dem Motto „Handle stets so, wie du selbst behandelt werden möchtest“ oder „Was du nicht willst, das man dir antut, das füg auch keinem anderen zu“. Wenn vor diesem Hintergrund Denken, Sprechen und Handeln weitestgehend übereinstimmen, entsteht Glaubwürdigkeit im Sinne einer Vorbildfunktion (Grunwald 2003).

Es kann schwierig sein, eine Führungskraft als glaubwürdig wahrzunehmen, über die man keine oder wenig **Information** hat. „Glaubwürdig“ sind Führungskräfte, über die man viel weiss und die sich in unterschiedlichsten Situationen hinsichtlich ihrer Verlässlichkeit und Integrität bewährt haben. Dennoch kann der „Eindruck von Glaubwürdigkeit“ überraschend schnell aufgebaut werden. Wenn z. B. eine Führungskraft neu im Unternehmen ist, orientieren sich Mitarbeitende am **Image** dieser Person bzw. am „**Ruf**“, der ihr vorausseilt. Der Zugriff auf Informationen über Menschen im Internet und in verschiedenen sozialen Netzwerken ist heutzutage leicht. Aus dem blitzschnellen Erfassen von Mustern im Verhalten der Führungskraft sowie der Bilder und Hinweise, die man erhascht, baut sich ein „**Bauchgefühl**“ bzw. ein „**Eindruck**“ auf. Vor dem persönlichen Erfahrungshorizont und den Vorstellungen wird die Information zu einem Bild verdichtet, dem in subjektiver Art und Weise Glaubwürdigkeit zugeschrieben wird oder nicht. Hier wird deutlich, wie stark die Glaubwürdigkeit von Führungskräften mit der Person der Mitarbeitenden bzw. der Betrachter zu tun hat.



■ Abb. 5.7 Grundpfeiler der Zuschreibung von Glaubwürdigkeit (gem. Nawratil 2006)

b. Die Grundpfeiler der Glaubwürdigkeit in der Führung

In der Forschung sind fünf konkrete und zentrale Dimensionen der Glaubwürdigkeit in der Führung bestätigt worden (vgl. Köhnken 1990; Nawratil 2006). Diese beziehen sich jeweils auf das **Verhalten** und auf die **Botschaft** der Führung sowie auf die **Situation**, in der die Botschaft vermittelt wird (■ Abb. 5.7).

1. Kompetenz
2. Vertrauenswürdigkeit (Person und Botschaft)
3. soziale Billigung
4. Dynamik und Selbstdarstellung
5. Sympathie und Attraktivität

Als die zentralen Dimensionen werden **Kompetenz** und **Vertrauenswürdigkeit** angesehen. Zum Beispiel wird einem Projektleiter **Kompetenz** zugeschrieben, wenn er über Projektwissen verfügt und entsprechende Qualifikationen und Erfahrung aufweist, zudem als intelligent gilt oder eine Führungsposition innehat. **Vertrauenswürdigkeit** wird einerseits an der Verlässlichkeit und der Ehrlichkeit oder Aufrichtigkeit des Projektleiters und andererseits an seiner Unparteilichkeit, Unabhängigkeit und Selbstlosigkeit gemessen. Es wird die Rechtschaffenheit im Umgang mit Regeln und Normen beurteilt und geprüft, ob Worten auch Taten folgen. Vertrauenswürdigkeit

wird stets im **Kommunikationskontext** gemessen: Hinweise, die darauf hindeuten könnten, dass z. B. der Projektleiter die Geschäftsleitung für seine Sache beeinflussen möchte, mindern das Vertrauen. Des Weiteren wird geprüft, ob der **Inhalt der Ausführungen** überzeugend wirkt. Fünf Aspekte machen die überzeugende Wirkung aus:

- **Detailschilderung** (originelle Einzelheiten, anschaulich, konkret, etc.)
- **logischer Aufbau und Konsistenz** (schlüssig, ohne Widersprüche, Logik, Stringenz, etc.)
- **Konstanz** (Verbindung zu anderen früheren Aussagen, Übereinstimmung oder Widerspruch)
- **Übereinstimmung der Aussage** (mit anderen Personen oder mit anderen Fakten, Bestätigung oder Widerspruch)
- **pauschale Glaubwürdigkeit der Aussage** (allgemeine Beurteilung, ob glaubhaft oder nicht).

Des Weiteren unterstreicht ein geschickter Einsatz rhetorischer Mittel die Glaubwürdigkeit des Gesagten (z. B. die Betonung der sozialen Billigung resp. der Verweis auf Ähnlichkeiten mit den Zuhörern). Bedeutsam ist auch die Dynamik und die Selbstdarstellung, die ein Projektleiter vermittelt, etwa durch den Eindruck von Aktivität und Stärke und durch sein Sprechverhalten (Gestik, Mimik). Nicht zu unterschätzen ist zudem die Wirkung von Sympathie und Attraktivität für eine spontane Zuschreibung von Glaubwürdigkeit.

Stimulierende Handlungsimpulse für die Praxis zur Frage: Wie wertvoll ist meine Glaubwürdigkeit und wie baue ich sie auf?

- Zu einem großen Teil haben Sie Ihre Glaubwürdigkeit in der Hand:
 - Denken, Sprechen und Handeln müssen weitestgehend und sichtbar übereinstimmen - diesbezüglich müssen Sie als Vorbild dienen!
 - Ihre Glaubwürdigkeit gründet sowohl in der Fach- als auch in der Sozialkompetenz – arbeiten Sie gleichermaßen an beiden!
 - Halten Sie Versprechen ein!

- Entscheiden Sie fair!
- Seien Sie verlässlich und vorhersehbar!
- Zeigen Sie sich wohlwollend und loyal, diskret und verschwiegen!
- Lassen Sie Ihren Worten Taten folgen – konsequent!
- Je konsistenter Sie sich in den verschiedenen Rollen und Situationen verhalten, desto glaubwürdiger erscheinen Sie. Beachten Sie dabei auch, dass der Kontext einen Einfluss auf die Beurteilung Ihrer Glaubwürdigkeit hat. Ihr Handeln wird durch die „Brillen“ anderer beurteilt. Ihnen werden je nach Situation Intentionen und Motivationen zugeschrieben, die mehr über die Betrachter aussagen als über Sie. Versuchen Sie daher, das Denken Ihrer Mitarbeitenden oder Kollegen zu antizipieren und ihre Sprache zu treffen.
- Falls Sie eine wichtige Botschaft (neue Vision, Strategie, Abschluss, etc.) mitzuteilen haben, dann tun Sie es didaktisch klug. Achten Sie auch auf den Inhalt Ihrer Botschaft (logischer Aufbau, Konsistenz, schlüssig, ohne Widersprüche, Logik, Stringenz, etc.), auf Konstanz (Verbindung zu andere früheren Aussagen, Übereinstimmung oder Widerspruch) und auf Übereinstimmung der Aussage (mit anderen Personen oder mit anderen Fakten, Bestätigung oder Widerspruch).
- Prüfen Sie, wie glaubwürdig Sie wirken, indem Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden und Kollegen achtsam beobachten und gezieltes Feedback einholen. Reflektieren Sie Ihre Wirkung von Glaubwürdigkeit mit vertrauensvollen Personen.

5.3 Aus der Praxis

Die vollständigen Fallbeispiele finden Sie zum Nachlesen und Anhören unter <http://extras.springer.com/>. Bitte geben Sie im Suchfeld die ISBN dieses Buches an: 978-3-662-53155-6.

5.3.1 Hanna

■ Die Vorbereitung auf ihren Auftritt

Es ist 7 Uhr morgens. Hanna sitzt bereits in ihrem Büro und geht ihre Präsentation nochmals durch. Die Ferien sind vorbei. Zwei Projekte soll sie heute ihren Kolleginnen und Kollegen in der Geschäftsleitung der Klinikgruppe „Alpenblick“ präsentieren. Sie muss die neue Ausrichtung ihres Notfallzentrums durchbringen! Ihre Ideen sind gut – sie wird die anderen überzeugen und gewinnen! Schließlich unterstützen ihre Projekte die neue Wachstumsstrategie der Klinikgruppe und lösen zudem den aktuellen Engpass, denn ihr Zentrum platzt aus allen Nähten.

Vier Tage lang hat sie sich in ihren Ferien auf diesen Auftritt vorbereitet. Sie spürt Nervosität aufkommen. Unsicherheit macht sich in ihr breit. Überzeugungsreden zu schwingen war noch nie ihre Sache. Managementprojekte im Kollegium vorzustellen jagt ihr nach wie vor Respekt ein. Fünf Jahre lang hatte sie Medizin studiert und danach unzählige medizinische Weiterbildungen absolviert, jedoch keine zu Betriebswirtschaft oder Führung und Management! Dafür reichte die Zeit nicht. Der Klinikalltag absorbiert sie vollumfänglich. Sie gibt auch zu, dass weder Ökonomie noch Führung als „Wissenschaft und Theorie“ ihr Herz höher schlagen lassen.

Bevor sie in der privaten Klinikgruppe „Alpenblick“ die Chefarztin-Stelle antrat, hatte sie mehrere Jahre eine Führungsposition am Universitätsspital inne. Sie wechselte in die Klinikgruppe, weil sie die Führungskultur am Unispital nicht mehr aushielt. Dort herrschte ein enormer Konkurrenzkampf, geprägt durch eine hochgradig hierarchische und „militärische“ Führungsstruktur. In ihrer damaligen Rolle als leitende Ärztin konnte sie sich problemlos durchsetzen, hatte ein gutes „Standing“, man schätzte ihre Meinung und sie fand Anerkennung. Schon damals dachte sie ganzheitlich und bezog, wenn immer möglich alle zentralen Interessensgruppen in ihre Überlegungen mit ein. Damit hatte sie Erfolg. Aber die sonst üblichen politischen Spiele überließ sie hauptsächlich ihrem Vorgesetzten.

Bald kommt Hannas Auftritt. Die Argumentationsketten schießen ihr wie Blitze durch den Kopf: einerseits die Zukunft ihres Notfallzentrums, das ihr am Herzen liegt, und andererseits die strategischen

Belange der Klinikgruppe (selbstverständlich). Sie muss in diesen zwei Projektaufträgen ihre beiden Fokusse parallel aufzeigen: ein Szenario, in dem eine optimale Zusammenarbeit aller Disziplinen dargestellt wird, damit die Klinik auf Expansionskurs bleibt. Sie spürt die Verantwortung auf sich lasten. Sie ist sich nicht sicher, ob ihre Kollegen und Kolleginnen in der Geschäftsleitung ihre Ansicht teilen werden. Das wird sie herausfinden. Etwas Sorge bereitet ihr die Tatsache, dass die beiden Projektbeschreibungen etwas „handgestrickt“ daherkommen und nicht ganz den Standards eines professionellen Projektmanagements entsprechen. Aber darauf kommt es hoffentlich nicht an.

■ Das Meeting

Die Präsentation verläuft schleppend. Es ist wenig Wohlwollen zu spüren. Eher empfindet sie Desinteresse von Seiten der Anderen. Am Schluss werden beide Projekte in trockener und für sie abschätziger Art zur Überarbeitung zurückgewiesen. Sie ist enttäuscht. Sie hat den Eindruck, dass ihre Projekte kein Gehör erhielten. Lag es an der unprofessionellen handgestrickten Darstellung oder an der inhaltlich schweren Nachvollziehbarkeit? Sie macht sich Vorwürfe. Zudem ließ Paul, ihr Vorgesetzter, sie im Stich. Von ihm kam kaum Unterstützung. Was er sich wohl dabei gedacht hat? Hat er etwa erwartet, dass sie, die Medizinerin, neben ihrer ärztlichen Arbeit und der Leitung ihres Zentrums noch ganze Projektaufgaben souverän und professionell darstellt, aufgleist und stemmt? Ganz allein? Wenn er und die Anderen sehen, dass sie mit ihren Ideen richtig liegt, dann erwartet sie doch ihrerseits eine kollegiale und wohlwollende Zusammenarbeit. Oder liegt sie etwa mit ihren Ideen und strategischen Überlegungen falsch? Halten die Anderen ihre Gedanken für utopisch oder für ein Hirngespinnst? Zieht die Geschäftsleitung noch überhaupt am selben Strang? Schon vor dem heutigen Schlamassel vermisste Hanna bei ihren Kollegen und Kolleginnen eine ganzheitliche, umfassende Betrachtung der Gesamtsituation der Klinikgruppe. Ihr kam es eher vor, dass ein „Silo-Denken“ vorherrscht! Jeder schaut und kämpft für sich. Man sucht möglichst viel zu seinen Gunsten zu kriegen und wurstelt sich irgendwie durch. So wirtschaftet man weder zukunftsfruchtig noch erfolgsversprechend. Hat sie mit dieser Einsicht die Finger am Puls

der Realität, oder sieht sie es zu schwarz? Bildet sie sich das alles nur ein? In ihrem Bauch macht Ärger sich breit.

■ Das Vorbild

„Wir bilden ein gutes Geschäftsleitungsteam“, lobt CEO Paul die insgesamt neun Mitglieder seines Gremiums. Hanna hört ihm zu und findet, es sei eigentlich ein banaler Satz! Trotzdem gelingt es diesem Mann, seinen Worten Gewicht zu verleihen – das, was er sagt, wirkt bei den Zuhörenden! Paul scheint jede seiner Aussagen minutiös vorbereitet zu haben. Er führt die anschließende Diskussion strukturiert und doch irgendwie natürlich-frei zum Ziel. Flüssig und unaufdringlich bringt er es fertig, seine Geschäftsleitungsmitglieder auf dieses anspruchsvolle Vorhaben einzuschwören. Wie genau hat er es geschafft? Hanna staunt.

Paul ist Jurist. Als Quereinsteiger übernahm er vor zehn Jahren die Position des CEO der Klinikgruppe. Dabei half ihm wohl sein Stil wie auch die Leichtigkeit, mit der er die Bühne entschlossen und selbstbewusst betrat. Er mag den direkten Kontakt zu seinen Kolleginnen und Kollegen, geht offen und direkt auf sie zu und liebt es sichtlich, „mit seiner Mannschaft“ Ziele zu erreichen und Dinge in Bewegung zu bringen. Eine Prise Selbstverliebtheit glaubt Hanna in ihm zu sehen. Paul sonnt sich gerne in der Vorstellung, ein charismatischer Manager zu sein. Wenn es aber um die Organisation und Koordination der Sachaufgaben der Klinikgruppe geht, dann kniet er sich rein. Er ist sich nicht zu schade, bei Bedarf auch den Verwalter zu spielen. Seine Devise lautet, „in jeder Situation Kompetenz auszustrahlen und als Vorbild gesehen zu werden“. Hanna muss es ihm lassen: Er versteht es, klare Ziele zu setzen, und er „wirkt“. Gemäß seiner unerschütterlichen Überzeugung braucht eine Führungskraft, um erfolgreich zu sein, überschaubare Strukturen, in denen sie sich bewegen kann. Gleichzeitig scheint er aber auch davon überzeugt zu sein, dass man als Führungsgremium hervorragend funktionieren kann, ohne dass man einander über alles, was die Einzelnen tun und denken, bis ins letzte Detail Rechenschaft abgibt und ständig „Händchen hält“. Diese Haltung zeugt für Hanna von Vertrauen und Selbstständigkeit. Paul zeigt im Gremium die Konzentration aufs Wesentliche. Er versucht, den Überblick zu behalten,

organisatorisch wirksam zu sein und dabei die eigene Autorität spielen zu lassen. Für ihn gibt es kaum Probleme, sondern lediglich Herausforderungen! Wenn notwendig, kann er auch souverän „nein“ sagen. Wie gerne würde Hanna sich eine Scheibe von diesen Fähigkeiten abschneiden. Sie hält viel von ihm! Sie fühlt sich neben ihm aber auch klein. Das wurmt sie.

■ Der Ansturm

Vor drei Jahren musste eines der Spitäler aus der Region schließen. Hannas Notfallzentrum wurde damals von einem riesigen Ansturm neuer Patienten heimgesucht. Innerhalb von zwei Monaten musste ihr Zentrum fast das Dreifache an Patienten aufnehmen. Eine enorme Zahl, wie sie normalerweise vorher nur innerhalb eines Jahres zu verbuchen war. Hanna die ganze Situation im Voraus zusammen mit ihrem Führungsteam, vor allem mit der Pflegeleitung, bereits antizipiert und einen Plan erstellt. Sie hatten natürlich alle riesigen Respekt vor der Bewältigung des Ansturms, hielten das Unterfangen aber für machbar und realistisch. Es lag auf der Hand, dass zusätzliche Ressourcen eingefordert werden mussten, was in Anbetracht der gegebenen Situation und der Finanzstrategie schwierig werden dürfte. Aber wenn Not da ist und zugleich der Wille zur Lösung, dann findet sich immer ein Weg. Ihr Plan wurde in der Geschäftsleitung besprochen, doch zum großen Erstaunen von Hanna abgelehnt. Die Meinung der Geschäftsleitung war, zusätzliche personelle Ressourcen seien nicht die Lösung. Vielmehr herrschte die Annahme vor, dass sich die Patienten auf alle Spitäler im Kanton verteilen würden. So blieben Hanna die Hände gebunden, Sie musste warten. Aufgeben aber war keine ihrer Optionen. Mit ihrem Team versuchte sie, mögliche Engpässe in die Planung einzubeziehen. Trotz vieler umsichtiger Maßnahmen liefen die Patienten Sturm. Ein Chaos entstand, das die Ausmaße einer Katastrophe anzunehmen drohte. Die Patienten begannen berechtigte Kritik wegen mangelhafter Betreuung anzubringen und waren teilweise wütend. Die Situation wurde zusehends kritischer. Die meisten Mitarbeitenden mussten Zusatzdienste leisten, und der Stresspegel stieg enorm an. Kritik an den Plänen und Entscheidungen „von oben“ begann laut zu werden. Dann häuften sich Krankheitsausfälle innerhalb des Notfallteams. Hanna war verzweifelt.

■ Paul – nüchtern und distanziert

Paul selber betrachtet die Sache aus der ihm üblichen Distanz. Aus seiner Sicht nützt es nichts, die Angelegenheiten zu persönlich zu nehmen. Es heisst vielmehr, einen klaren und kühlen Kopf zu behalten. Anfänglich schob er die Unterstützung für Hanna heraus, einerseits weil er und seine Kollegen überzeugt waren, dass die Notsituation in ihrem Zentrum nicht so dringend und kritisch war, und andererseits, weil er „seine“ Hanna und ihre Ungeduld kannte. Wenn die Emotionalität bei ihr überhandnahm, begann sie, nervös zu werden, und ihr Redeschwall nahm zu. Schon einige Male war es ihm gelungen, den Wellengang zu besänftigen, indem er einfach „ihr Drama“ relativierte und in einen größeren Zusammenhang stellte. Er nahm die aktuelle Situation nicht als Krise wahr, sondern bezeichnete sie als eine „Ausnahmesituation“. Schließlich gab es immer wieder Zeiten, in denen viel gearbeitet werden musste. In solchen Momenten war es einfach wichtig, die Ärmel hochzukrempeln und zusätzliche Sonderleistungen zu erbringen. Es war ihm allerdings nicht entgangen, dass die Stimmung im Notfallzentrum früher deutlich besser war als derzeit.

Es überraschte ihn daher kaum, als eines Tages Hanna plötzlich in seinem Büro stand und lauthals unmittelbares Handeln forderte. Sie schlug vor, dass sie gemeinsam vor die versammelte Mannschaft treten und „Klartext“ sprechen und sich vor allem den Fragen und Anliegen ihres Teams direkt stellen würden. Sie betonte, man müsse jetzt Rückgrat beweisen und den Leuten erklären, wie die Führung die Missstände lösen will. Ihr Redeschwall schlug Paul wie eine Welle entgegen. Warum Leute im zwischenmenschlichen Bereich so empfindlich sind und dann so intensiv aufeinander reagieren müssen, war für ihn einfach nicht ganz nachvollziehbar. Manchmal wünschte er sich, dass seine Kollegen und Mitarbeitenden etwas mehr von seiner Robustheit und „Einfachheit“ hätten. Er beschloss, sich dem Drängen von Hanna zu beugen. Er hätte zwar eine andere Vorstellung davon gehabt, wie man eine bockige Truppe zur Ordnung ruft, aber Hanna hatte offensichtlich ihre eigenen Ideen, wie ein solches Problem anzupacken sei. Er wollte ihr nicht im Wege stehen.

■ Ins Boot

Widerwillig und dennoch loyal ist Paul dem „Vorschlag“ von Hanna gefolgt. Gemeinsam mit der Pflegeleitung haben Hanna und er die Konferenz organisiert und alle Mitarbeitenden eingeladen. Vor der versammelten Belegschaft haben sie ihre Ideen und Lösungsvorschläge präsentiert und anschließend Raum für Fragen und Bemerkungen gelassen. Wie erwartet gab es anfänglich nur wenig Echo. Hanna wusste, dass die vorgeschlagenen Lösungen teilweise diametral zu den Ansichten und Wünschen der Mitarbeitenden standen, aber eine „Protestwelle“ blieb zunächst aus. Schließlich fassten einige den Mut, und subtile Kritik kam auf – eigentlich „nur Fragen und Befürchtungen“. Einzig das Ressourcenproblem wurde mehrere Male relativ vehement vorgebracht: zu wenig Personal und Raum für die vielen Patienten. Hanna spürte förmlich den massiven Widerstand und die unterdrückte Wut. Paul schien gelassen bzw. blieb unbeeindruckt. Die Pflegeleitung fühlte sich zunehmend auf eine Rechtfertigungsschiene gesetzt und suchte zu erklären, warum der Ressourcenengpass kurz- und mittelfristig nicht zu lösen sei. Daraufhin senkte sich bleierne Stimmung im Raum. Aus der anfänglichen Ping-Pong-Situation wurde ein ungemütliches Patt.

Aus einem Geistesblitz heraus, vielleicht getrieben von einer Trotzreaktion, schlug Hanna eine neue Spielregel in der Diskussion vor: „Keine Kritik – nur Lösungsvorschläge! Diese wiederum durften nicht kritisiert, sondern nur festgehalten und gewürdigt werden. An diesen Lösungsvorschlägen würde dann weiter gearbeitet.“ Ferner brachte Hanna die Idee auf, Arbeitsgruppen mit dem Ziel zu bilden, kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen für diese Ausnahmesituation zu erarbeiten. Der Vorgehensvorschlag löste zuerst Erstaunen und misstrauisches Zögern aus. Die Mitarbeitenden rissen die Augen auf, und Unsicherheit machte sich breit. Paul schien irritiert. Hanna wusste genau, was in seinem Kopf vorging: Das Gemotze und der Widerstand der Leute nervten ihn. Hannas Reaktion überraschte und erstaunte ihn. In gewisser Weise fühlte er sich hintergangen. Sie fiel ihm in den Rücken! Problemlösungen an die Basis zu delegieren war nicht sein Stil. Sie müsste das doch wissen. Dennoch beherrschte er sich, verzog keine Miene und betrachtete gefasst das

Geschehen. Stummes Nicken ging durch die Reihen der Mitarbeitenden. Zwar war in den Augen der Kolleginnen und Kollegen Skepsis zu sehen, aber auch eine gewisse Genugtuung. Die Einladung, „ins Boot zu steigen“, war ausgesprochen, und man wollte ihr offensichtlich folgen.

Hanna war zufrieden mit dem Ausgang. Zugleich hatte sie Angst vor der Reaktion von Paul, wenn sie wieder allein sein würden. Sie spürte Enttäuschung darüber, wie wenig er sich in die Diskussion eingebracht hatte. Dieser Mann ließ sie immer wieder allein!

5.3.2 Überlegungen und Impulse zu den kritischen Situationen von Hanna

■ Macht und Vertrauen im Führungskontext der Geschäftsleitung „Alpenblick“

In der Führungsrealität von Hanna macht sich ein interessanter Widerspruch bemerkbar: Als Chefärztin des Notfallzentrums (also karrieretechnisch hoch oben angelangt) erlebt sie innere Genugtuung und zugleich Unzufriedenheit. Sie wünscht sich, eingebettet zu sein in ein Managementteam, in dem ein Klima der Zusammenarbeit und Kooperation herrscht, geprägt von Vertrauen, Offenheit und gegenseitigem Respekt. Sie will zukunftsgerichtet und unternehmerisch denken und handeln können, frei von Angriffen, Schuldzuweisungen und taktischen Machtspielen. Ihre Führungsrealität ist aber von Einsamkeit geprägt. Sie muss ständig auf der Hut sein und sich absichern, um sich in ihrer Position zu behaupten. In der hierarchisch streng strukturierten Klinikgruppe „Alpenblick“ herrscht kaum das von Hanna erwünschte vertrauensvolle und unterstützende Klima. Stattdessen wird „Silo- oder Revierdenken“ gelebt, bei dem Durchsetzung von Eigeninteressen und Machtspiele den Führungsalltag bestimmen. Bis zu einem gewissen Grad ist dies in einer Entwicklungsphase der Klinikgruppe, in der Wachstums- und Effizienzstrategien den Ton angeben, verständlich und nachvollziehbar. Effizienz und Effektivitätsanforderungen ziehen bei einzelnen Mitgliedern des Führungskollegiums Ängste vor Machtverlust und Handlungsspielraum

nach sich (Personalabbau, wenig produktive und gewinnbringende Dienstleistungen, Reduktion von beanspruchtem Raum etc.). Der Kollege wird so zum Konkurrenten und wirkt bedrohlich. Misstrauen und Revierkämpfe auf mikropolitischer Ebene sind die Folge (► Abschn. 5.1.4).

Möglicherweise prallen hier zudem unterschiedliche Werte und Ansichten im Führungskollegium bezüglich des Umgangs und der Zusammenarbeit aufeinander. Hier wäre der CEO gefordert, die Konvergenz seines Führungsteams herzustellen, so dass der Blick auf das Ganze ausgerichtet und entsprechend gehandelt wird. Die Herausforderung wäre, die Führungskollegen auf einen Führungsansatz einzuschwören, der zum Wohle der gesamten Klinikgruppe dient und ein konstruktives Miteinander möglich macht. Die Auseinandersetzung mit einem wertorientierten Führungsverständnis vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen der Zukunft wäre zweifelsohne eine Möglichkeit und ein sinnvoller Anfang.

Hanna scheut sich, ihren Machtspielraum offensiv auszuloten – wohl anders als ihre Kollegen. Vielmehr wirkt sie bei der Darstellung ihrer Ideen und Forderungen unsicher. Auf die mikropolitischen Handlungen um Macht und Eigeninteressen steigt sie nicht ein. Hier könnten verschiedene Faktoren eine Rolle spielen. Die Frage bleibt offen, ob es im Sinne ihrer Sache nicht schlichtweg notwendig wäre, die politischen Spiele zu durchschauen und entsprechend taktisch klug vorzugehen. So hätte sie sich z. B. im Rahmen ihrer Präsentationsvorbereitung zurechtlegen können, wie sie sich verhalten wird, wenn ihre Projekte nicht durchkommen sollten. Sie hätte vor gemeinsamen Auftritten mit dem CEO die Unterstützung von Paul einfordern bzw. verschiedene Szenarien mit ihm durchsprechen sollen.

In ihrem Bereich wirkt sie sicherer und macht ihren Einfluss geltend. Sie geht dafür erfolgreich den Weg des Vertrauens und gewinnt Verbündete für ihre Vision, Strategie und Ziele (vgl. transformationale Führung, ► Kap. 3). In der Geschäftsleitung bleibt ihr Einflussbereich jedoch begrenzt (z. B. bleibt ihre Präsentation der Projekte ohne die erwünschte Wirkung). Spielt hier die begrenzte Kompetenz von

Hanna, wirksam aufzutreten und zu kommunizieren, eine Rolle oder zeigt sich hier vielmehr der Widerstand des Kollegiums? Auch in dieser Situation wäre aus Sicht von Hanna der CEO in der Verantwortung, sich für eine Lösung einzusetzen, aber er nimmt sie nicht wahr. Vermutlich definiert und versteht Paul seine Rolle als CEO anders als Hanna. Folglich ist hier Klärungsbedarf bezüglich den beidseitigen Erwartungen an diese Rolle angesagt. Sein Nicht-Eingriff kann aber auch als ein Mittel der Machterhaltung interpretiert werden. Er macht sich damit nicht angreifbar. Obwohl er vielleicht eine andere Meinung hat als seine Kollegen und er dies in der Rolle als CEO durchaus kundtun dürfte, tut er dies nicht offen und unterstützt dabei Hanna nicht im Gremium.

In der Vorbereitung der Präsentation zeigt sich ein weiteres bezeichnendes Verhaltensmuster von Hanna. Sie bereitet ihre beiden wichtigen und zukunftsweisenden Zentrumsprojekte zu Hause während ihres Urlaubs vor. Ihre medizinische Arbeit im Zentrum lässt keinen freien Zeitraum dafür offen. Sie scheint nur ungerne zu präsentieren und wirkt diesbezüglich eher ängstlich. Die Unsicherheit und Angst sind leistungshemmend, und das fehlende Selbstvertrauen verstärkt die Wirkung von Nervosität. Die (Selbst-) Zweifel und Bedenken werden für das Publikum spürbar. Möglicherweise hat Hanna aber auch schlichtweg zu wenig didaktisch-kommunikative Kompetenz und wirkt daher wenig glaubwürdig. Eine solche aufzubauen wäre für ihr Selbstvertrauen in der Führungsrolle zentral (► Kap. 2).

Der Aufbau einer Vertrauenskultur innerhalb des Führungsgremiums könnte mit bewusster Anwendung der „Tit for Tat-Strategie“ („Biete Kooperation an – Antworte auf Kooperation mit Kooperation – Wenn Kooperation verletzt wird, schlage ich zurück, biete dann aber wieder Kooperation an“) unterstützt werden. Rational kalkuliert würde so die Kooperation gefördert und der gemeinsame Nutzen erhöht werden. Auch hier wäre es insbesondere an Paul, auf „Regelverstöße“ mit Sanktionen zu reagieren und die Zusammenarbeit so zu konzipieren, dass Nicht-Kooperation mehr Risiken als Vorteile bietet. Kurzfristig-egoistisches „Reviervverhalten“ würde so zugunsten einer langfristigen und nachhaltigen Zusammenarbeit eingedämmt werden.

■ Vertrauen und Vertrauensbruch in der Führungsbeziehung zwischen Hanna und Paul

Die Führungsbeziehung zwischen Hanna und Paul ist geprägt von gegenseitigem Respekt und von grundsätzlichem Vertrauen. Folgende drei Erwartungen eines eigenschaftsbasierten Vertrauens sind erfüllt:

- **Kompetenzerwartung:** Beide schreiben sich in ihren Bereichen Fachkompetenz zu.
- **Integritätsersparung:** Beide betreiben eine offene und transparente Kommunikation, keine „Hidden-Agenda“.
- **Benevolenzerwartung (Wohlwollen):** Beide sind sich wohlwollend gegenüber und pflegen eine optimistisch-offene Haltung in ihrer Beziehung, die durch guten Willen und allgemeine Geneigtheit gekennzeichnet ist.

Hanna schätzt Pauls kontrollierte Art und seine Selbstdisziplin, die im Gegensatz zu ihrer emotionalen Entflammbarkeit steht. Er wirkt entscheidungsstark und selbstsicher. Sie identifiziert sich mit ihm und würde sich gerne ein Stück von seinem Selbstbewusstsein, seiner Glaubwürdigkeit und seinem Charisma abschneiden. Aber auch sie verfügt über Qualitäten, die sie als Autoritätsperson glaubwürdig machen. Ihre Begeisterung für das, was sie tut, und ihr authentischer Bezug zu Menschen machen sie für andere zum Vorbild. Ihre Autorität wird aus anderen Quellen genährt als die von Paul – nicht minder gut allerdings.

Das Vertrauen in der Beziehung zwischen Hanna und Paul wird in kritischen Situationen in Frage gestellt. Zweimal nacheinander innerhalb kurzer Zeit lässt Paul Hanna „im Regen stehen“ (Präsentation vor Führungsgremium und neue Spielregel der Belegschaft vorschlagen). Sie fühlt sich im Stich gelassen und betrachtet beide Situationen als Vertrauensbrüche. Es ist anzunehmen, dass Hanna an der Menschenkenntnis von Paul (Empathie) zweifelt, denn er erkennt weder ihre Bedürfnisse und Befürchtungen noch ihre Beweggründe. Empathisches Verhalten seinerseits würde die Vertrauensbasis zu ihr stärken. Ein klärendes Gespräch, in dem Hannas Erwartungen an empathisches Handeln sowie die Überlegungen und Absichten, die Pauls Verhalten gesteuert haben, zum Thema werden, wäre angesagt – auch

im Sinne eines psychologischen Vertrags. Möglicherweise befürchtete Paul, an Macht einzubüßen, hätte er sich zu stark auf die Seite von Hanna geschlagen. Möglicherweise hat er den zentralen Wert von Hanna in Bezug auf rigorose gegenseitige Unterstützung im Team nicht erkannt. Wenn Aspekte wie diese nicht geklärt werden, läuft Paul Gefahr, dass Hanna in Zukunft stets auf der Hut vor einer erneuten „Verletzung“ sein wird, was zu Verhärtungen auf der Beziehungsebene führen kann bis hin zu kalten Konflikten, die Energie binden.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist das unterschiedliche Führungsverständnis, welches aus der Geschichte der beiden Protagonisten hervorgeht. Paul führt durch klare Anweisungen (vgl. Theorie X, ► [Abschn. 5.2.2](#)) und kontrolliert die erarbeiteten Lösungen seiner Mitarbeitenden in strenger Manier. Hanna hingegen verlässt sich auf die Fähigkeiten und Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden (Theorie Y, ► [Abschn. 5.2.2](#)), lässt ihnen viel Raum und fordert Eigenständigkeit (z. B. wenn es darum geht, Lösungen für die Ressourcenengpässe zu erarbeiten). So scheint Hanna (mehr oder minder bewusst) auf den „Empowerment-Ansatz“ der Führung zu bauen (► [Abschn. 5.1.5](#)). Es ist offensichtlich, dass hier zwei unterschiedliche Führungsauffassungen aufeinanderprallen, die auf unterschiedlichen Glaubenssätzen und Wertsystemen aufbauen. Der Gegensatz eskaliert im zündenden Moment vor der Belegschaft, in dem Hanna aus der Sicht „Empowerment“ reagiert und damit ihren Vorgesetzten Paul vor den Kopf stößt. Auch hier bräuchte es ein Klärungsgespräch auf der Metaebene, welches das Konfliktpotenzial unterschiedlicher Auffassungen bzgl. Führungsverständnisses offen legen würde. Zugleich wäre dies ein konstruktiver Weg zu einem gemeinsamen bzw. kompatiblen Führungsverständnis.

Literatur

- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Auhagen, A. E. (1999). *Die Realität der Verantwortung*. Göttingen: Hogrefe.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beisheim, M. (1999). Empowerment als neue personalpolitische Strategie. In W. Elßik & W. Mayrhofer (eds.), *Strategische Personalpolitik*. München: Hampp.
- Bierhoff, H. W. (2000). Skala der sozialen Verantwortung nach Berkowitz & Daniels: Entwicklung und Validierung. *Diagnostica*, 46(1), 18–28.
- Boneberg, I. (2013). Delegation. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte* (4. Aufl., S. 160–171). Heidelberg: Springer.
- Brugger, E. A. (2003). Verantwortungsvolle Unternehmensführung. Die Kombination von Good Governance und Nachhaltigkeit. In R. Jakob & J. Neumann (eds.), *Wege aus der Vertrauenskrise* (S. 75–89). Frankfurt a.M.: redline wirtschaft.
- Caldwell, C., Davis, B. & Devine, J. A. (2009). Trust, faith, and betrayal. *Journal of Business Ethics*, 84(suppl 1), 103–114.
- Elangovan A., Auer-Rizzi W., Szabo E. (2007). Why don't I trust you now? *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 4–24.
- Elangovan, A. & Shapiro D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 547–566.
- Friedberg, E. (1992). Zur Politologie von Organisationen. In W. Küpper & G. Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.), (2011). *Schweizer HR-Barometer 2011: Unsicherheit und Vertrauen*. Zürich: NZZ.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.), (2012). *Schweizer HR-Barometer. Fehlverhalten und Courage*. Zürich: Universität Zürich und ETH Zürich.
- Grunwald, W. (2003). Vertrauensförderung in Organisationen. In R. Jakob & J. Naumann (Hrsg.), *Wege aus der Vertrauenskrise* (S. 195–212). Frankfurt a.M.: redline wirtschaft.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Hoffmann, W. K. (2003). *Macht im Management. Ein Tabu wird protokolliert*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Jakob, R. & Naumann, J. (2003). *Wege aus der Vertrauenskrise. 18 Lösungsansätze für eine neue Wirtschaftskultur*. Frankfurt a.M.: moderne industrie.
- Janis, I. R. (1982). *Groupthink* (2nd ed.), Boston: Houghton Mifflin.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Köhnken, G. (1990). *Glaubwürdigkeit – Untersuchungen zu einem psychologischen Konstrukt*. München: PVU.
- Liden, R. C. & Tewksbury, T. W. (1995). Empowerment and work teams. In G. R. Ferris, S. D. Rosen & D. T. Barnum (eds.), *Handbook of Human Resource Management* (S. 386–403). Cambridge.
- Luhmann, N. (1989). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview: Scott, Foresman & Co. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). *Swift trust and temporary groups*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1986). *Images of organisation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Nawratil, U. (2006). *Glaubwürdigkeit in der sozialen Kommunikation* (2. Aufl.), München (<http://epub.ub.uni-muenchen.de/archive/00000941/>).
- Nerdinger, F. W. (2003). *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik: der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Ortmann, G. & Küpper, W. (1988). *Mikropolitik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Osterloh, M. & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Petermann, F. (1996). *Die Psychologie des Vertrauens*. Göttingen: Hogrefe.
- Raeder, S. & Grote, G. (2003). Psychologische Verträge im Zeichen zunehmender Flexibilität. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 110–112.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651–665.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schermyly, C. C., Meyer, B. & Dämmer, L. (2013). LMX and innovative behaviour: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 132–142.
- Scholl, W. (2007). Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen – gegen die Verführung der Macht. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 16–23.
- Seligman, M. (2001). *Pessimisten küsst man nicht – Optimismus kann man lernen*. München: Droemer Knaur.
- Seligman, M. (2006). *Learned optimism* (2nd ed.), New York: Vintage.
- Seligman, M. (2007). *Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben*. Köln-Mülheim: Bastei.
- Seligman, M. (2012). *Flourish. Wie Menschen aufblühen*. München: Kösel.
- Staehle, W. H., Conrad, P. & Sydow, J. (1994). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (7. Aufl.), München: Vahlen.
- Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.
- Zimbardo, P. G. (2008). Psychologie. In G. Myers (Hrsg.), *Psychologie*. Berlin: Springer.

Führungsfaktor Psychologie

Fragen aus der Führungspraxis - Antworten der
Psychologie

Spisak, M.; Della Picca, M.

2017, XI, 280 S. 80 Abb. in Farbe. Mit Online-Extras.,

Hardcover

ISBN: 978-3-662-53155-6