



Beiträge zur inneren Sicherheit

38

Brühl 2012

Raimund Jokiel / Marcus Wiesen / Andreas M. Mark (Hrsg.)

Nachrichtendienstpsychologie 6 Führungslehre für Sicherheitsbehörden



Raimund Jokiel/Marcus Wiesen/Andreas M. Mark (Hrsg.)

Nachrichtendienstpsychologie 6
Führungslehre für Sicherheitsbehörden

Brühl / Rheinland 2012

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-938407-58-5

ISSN 0946-5782

Druck: Statistisches Bundesamt
Zweigstelle Bonn

Impressum:

Fachhochschule des Bundes
für öffentliche Verwaltung
Willy-Brandt-Str. 1
50321 Brühl

www.fhbund.de

1. Vorwort der Herausgeber

Der heutige Sicherheitsbegriff lässt eine Differenzierung zwischen innerer und äußerer Sicherheit nicht mehr zu. Transnational organisierte terroristische Netzwerke und kriminelle Vereinigungen agieren wie „Global Player“. Daneben existieren regionale terroristische Strukturen. Zwischen diesen internationalen terroristischen Gruppen und der organisierten Kriminalität gibt es zahlreiche Verflechtungen.

Sicherheitsstrukturen müssen diesen veränderten Bedingungen Rechnung tragen. Deutschland hat auf diese Herausforderungen durch organisatorische Maßnahmen reagiert. So wurde im Jahre 2004 das „Gemeinsame Terrorismus Abwehr-Zentrum“ (GTAZ) und im Jahre 2011 das „Gemeinsame Abwehrzentrum gegen Rechtsextremismus“ (GAR) gegründet.

Damit treffen nun aber auch unterschiedliche Behördenkulturen und damit Führungskulturen aufeinander. Eine reibungslose Zusammenarbeit erscheint nur möglich bei gegenseitigem Verständnis, Kennen und Wissen um die Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsweise des jeweils Anderen.

Der vorliegende Band richtet sich an Führungskräfte in allen Sicherheitsbehörden. Er verzichtet auf einen Vergleich zwischen den einzelnen Behörden. Vielmehr soll den Führungskräften eine Orientierung hinsichtlich der schwierigen Aufgabe der Personalführung geboten werden.

Im ersten Teil werden theoretische Grundlagen des Führungsverhaltens beleuchtet. Andreas Michael Mark geht in drei Beiträgen auf Forschungsansätze, Führung als Prozess und Führungsgrundsätze ein. Anschließend befasst sich Marcus Wiesen mit der Bedeutung kultureller Einflussfaktoren. Melanie Humpert beleuchtet Sozialkompetenz und ihre Bedeutung für die Menschenführung.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Führungspraxis: die Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften wird von Martin Neuberger dargestellt. Thorsten Elfering unterstreicht die Vorbildfunktion von Führungskräften, Karsten Sternberg die Möglichkeiten zur Förderung von Teamarbeit. Raimund Jokiel geht in zwei Beiträgen auf Führungsinstrumente ein (Mitarbeitergespräche, Situatives Führen). Die

anspruchsvolle Führungsaufgabe „Förderung der Motivation von Bediensteten“ wird von Christine Brost und Raimund Jokiel dargestellt.

Im dritten und letzten Abschnitt werden zwei Einzelbeiträge veröffentlicht: Lena Hollmann beleuchtet in einer Studie die Stressbelastung und –bewältigung bei der Observation, Marcus Wiesen die Nutzung der Schriftenreihe durch einen Externen.

Heimerzheim im Mai 2012

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Andreas Michael Mark: Forschungsansätze

2.1.1. Eigenschaftsorientierter Ansatz

Zu Beginn der Führungsforschung konzentrierte sich diese fast ausschließlich auf die Person des Führenden. Man hoffte zentrale Persönlichkeitseigenschaften zu finden, die jemanden dazu prädisponieren sollten, eine gute Führungskraft zu sein. Die Ergebnisse waren jedoch enttäuschend. Es gelang weder einzelne zentrale Führungseigenschaften zu finden, die eine gute Führungskraft ausmachten, noch fand man eine geeignete Kombination von Eigenschaften, die eine gute Führungsperson definieren (Stogdill, 1948). Es war lediglich möglich, Eigenschaften zu finden, die in mehreren Untersuchungen auftraten und von denen man – aus heutiger Perspektive heraus interpretiert – vermuten kann, dass sie hinsichtlich der Übernahme von Führungsaufgaben förderlich wirken können:

- o Intelligenz,
- o Schulische Leistungen,
- o Fachkenntnis,
- o Durchhaltevermögen,
- o Verantwortung,
- o Engagement,
- o Anpassungsfähigkeit,
- o Teamfähigkeit,
- o Auffassungsgabe,
- o Rhetorische Fähigkeiten,
- o Selbstbewusstsein und –vertrauen,
- o Stressresistenz,
- o Leistungsmotivation,
- o Wille zur Verantwortungsübernahme,
- o Entscheidungsfreude.

Heutigen Assessment-Center-Verfahren liegen im Regelfall konkrete Anforderungsprofile zugrunde, die neben einigen der hier aufgeführten Persönlichkeitseigenschaften um die Bereiche Fachwissen, Methodenwissen, Berufserfahrung, Sozialkompetenz, Kommunikationskompetenz, etc. ergänzt werden (vgl. hierzu auch Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008, S. 210ff).

2.1.2. Interaktionistischer Ansatz

In diesem Begriff deutet sich schon an, dass die Eignung einer Führungskraft nicht allein über die Person selbst definiert wird, sondern auch noch durch andere Aspekte, wie beispielsweise die zu bewältigende Aufgabe. Das führte zu einem interaktionistischen Ansatz, der, nach Hofstätter (1963), die Wechselwirkung zwischen Führendem und Geführten betrachtet. Dabei lassen sich beiden Personen/Personengruppen entsprechende Einflussvariablen zuordnen.

Auf der Seite des Führenden lassen sich seine **Anlagen** und die von ihm in der „Lebensumwelt“ generierten **Erfahrungen** zuordnen. Auf der Seite der Geführten lassen sich diese beiden bereits für den Führenden aufgeführten Aspekte natürlich auch anführen. Sie werden jedoch noch ergänzt durch die vorhandene **Gruppenstruktur**, das **Ziel der Gruppe** und deren **Erwartungen**.

Alle genannten Faktoren treten dabei miteinander in Wechselwirkung und entscheiden letztendlich darüber, ob jemand überhaupt als Führer anerkannt bzw. gewählt wird (falls die Gruppe sich selbst einen Führer aussuchen kann), und sie entscheiden darüber, ob jemand als Führungskraft erfolgreich ist. Dies natürlich gemessen daran, ob es gelingt, das Ziel/die Ziele der Gruppe zu erreichen. So kann es durchaus sein, dass jemand nur für bestimmte Zielsetzungen geeignet ist und für andere wiederum nicht. Somit gibt es nicht die ideale Führungskraft, die alles gleich gut kann und auch nicht die Eigenschaften, die in jedem Fall eine gute Führung ausmachen. Also ist letztendlich die **Eignung für das Erreichen spezifischer Ziele** das, was eine Führungskraft ausmacht und die Kunst läge nun darin, für ein spezifisches Ziel die richtige Führungskraft zu finden bzw. zu selektieren und sich darüber bewusst zu sein, dass diese Kraft möglicherweise für andere

spezifische Ziele weniger brauchbar sein kann. Diese Feststellung räumt folglich mit dem tradierten und immer wieder gern geäußerten Vorurteil auf, dass eine gute Führungskraft **alles** könne. Man findet also auf der einen Seite den verständlichen Wunsch vieler Organisationen, Führungskräfte mit möglichst großer **Verwendungsbreite** einsetzen zu können. Um dies zu erreichen, propagiert man beispielsweise das so genannte **Rotationsprinzip**, bei dem jede Führungskraft einmal jeden Bereich durchlaufen haben soll. Auf der anderen Seite bedenkt man aber nicht, dass jeder ein bestimmtes **Eignungsspektrum** besitzt und eben doch nicht alles in gleicher Form gut kann. Das bedeutet natürlich nicht, dass sich eine Führungskraft nicht weiter entwickeln kann, dieser Entwicklungsfähigkeit sind aber bestimmte Grenzen gesetzt, die je nach Problemstellung und auf eine spezifische Person bezogen, durchaus variieren können.

2.1.3. Kontingenzmodell der Führung

Ein sehr populäres Modell der Menschenführung wurde von Fiedler (1967) ausgearbeitet. Hierfür entwickelte er eine Art Messverfahren, in dem der so genannte **LPC-Wert** (Least Preferred Coworker) ermittelt wird. Eine Führungskraft muss hierbei diejenige Person nach bestimmten Kriterien einschätzen, mit der sie in ihrer beruflichen Laufbahn bisher am schlechtesten zusammengearbeitet hat. Erreicht die Führungskraft dabei einen hohen LPC-Wert, so bedeutet das, dass sie diese Person tendenziell durchaus noch recht positiv einschätzt, was Fiedler als Indikator für einen eher **mitarbeiterorientierten Führungsstil** sieht. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Führungskraft nicht in der Lage wäre, auch einen mehr aufgabenorientierten Führungsstil (geringer LPC) einzusetzen, wenn es die Situation erfordert. Aber prioritär wird sich eine Führungskraft mit hohem LPC-Wert eher mitarbeiterorientiert verhalten. Erreicht eine Führungskraft einen niedrigen LPC-Wert (tendenziell schlechtere Bewertung des Least Preferred Coworker) so weist das auf einen eher **aufgabenorientierten Führungsstil** hin. Fiedler geht davon aus, dass die Wirksamkeit eines höher oder niedriger ausgeprägten LPC-Wertes von situativen Rahmenbedingungen abhängt.

2.1.4. Consideration und Initiating Structure

Im Rahmen von Untersuchungen von Führungsstilen konnte eine amerikanische Forschergruppe den Nachweis zweier Dimensionen des Führungsverhaltens erbringen (Fleishman, 1973; Fleishman & Harris, 1962). Dabei handelt es sich um **Consideration**, also ein auf Mitarbeiter bezogenes, deren Belange berücksichtigendes Verhalten einerseits und **Initiating Structure**, ein auf die Aufgabe bezogenes Verhalten, bei dem die Strukturierung der Aufgaben und des Weges der Zielerreichung im Vordergrund steht. Am erfolgreichsten erweisen sich Führungskräfte, die auf beiden Dimensionen möglichst hohe Werte erzielen. Diese erreichen eine hohe **Produktivität** und eine hohe **Mitarbeiterzufriedenheit**.

2.1.5. Path-Goal-Theorien

Noch in den sechziger Jahren beginnend wurde eine weitere Gruppe von Theorien entwickelt, die ihr Hauptaugenmerk auf den **Motivationsaspekt** legen (sog. **Path-Goal-Theorien**; Evans, 1970; House, 1971). Man geht im Rahmen dieser Theorien davon aus, dass die Aufgabe der Führungskraft darin liegt, die Beschäftigten zu motivieren. So kann sie einerseits die **Arbeitsziele der Bediensteten** definieren und andererseits auch Einfluss auf den **Weg der Zielerreichung** nehmen. Die Intensität der Motivation ist abhängig davon, welchen Wert das Ziel für den Mitarbeiter hat (**Valenz**) und wie effektiv bzw. geeignet er den beschrittenen Weg zum Ziel (**Weg-Instrumentalität**) hält. Dabei geht man, wie die **Equity-Theorie** beschreibt (Myers, 2005, S. 657 u. 849), davon aus, dass ein Individuum nur dann etwas für die Gemeinschaft tut, also eine Arbeitsleistung erbringt, wenn es etwas davon hat. Die Valenz, also der **Wert** bzw. **Belohnungscharakter** eines Zieles kann sowohl **extrinsischer** als auch **intrinsischer** Natur sein. So erfolgt entweder eine Belohnung von außen, wie z.B. durch eine Prämie für eine bestimmte Leistung, oder das Ziel selbst hat für den Mitarbeiter einen Belohnungscharakter. Hierbei könnte man beispielsweise an den erfolgreichen Abschluss eines Lehrgangs zur Weiterqualifikation denken, welcher natürlich dem Unternehmen

zugute kommt, aber für den Mitarbeiter auch einen höheren Status, die Chance auf Aufstieg in der Hierarchie auf lange Sicht oder mehr Geld bedeuten kann. Hauptaufgabe der Führungskraft ist somit die Förderung der Motivation, die als Grundlage größtmöglicher Produktivität gesehen wird.

In der weiteren Ausdifferenzierung dieses theoretischen Ansatzes ging man davon aus, dass die optimale Motivation vom Führungsstil abhängig ist, wobei dieser wiederum zur **Persönlichkeitsstruktur** des zu motivierenden Mitarbeiters und der zu bewältigenden Aufgabe (Organisationsziel bzw. -teilziel) passen müsse. Dabei unterscheidet man zwischen direktivem, leistungsorientiertem, partizipativem und unterstützendem Führungsstil. Somit bedeutet optimales Führungsverhalten, welches nach diesem theoretischen Ansatz zur maximalen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit führen soll, ein auf die Besonderheiten des jeweiligen Mitarbeiters eingehendes Führungsverhalten, welches letztendlich nur mittels ausreichender **Sozialkompetenz** zu bewerkstelligen ist (vgl. hierzu auch Frey & Spielmann, 1987, S. 169-170).

2.1.6. Vertical-Dyad-Linkage-Ansatz

Diese Schlussfolgerung wird durch eine weitere Theorie unterstrichen, die sich **Vertical-Dyad-Linkage-Ansatz** nennt. Man konnte im Rahmen dieses Ansatzes nachweisen, dass sich Führungskräfte sehr unterschiedlich hinsichtlich der einzelnen Mitarbeiter oder auch Mitarbeitergruppen verhalten. Dies führt dazu, dass sie manche Personen eher als sozusagen „**In-Group-Members**“ behandeln, wobei diese sich dann im Regelfall wohler fühlen und höher motiviert sind, und andere wiederum als „**Out-Group-Members**“ behandeln, was deren Motivation und Arbeitszufriedenheit dämpft (vgl. hierzu auch Frey & Spielmann, 1987, S. 170-171).

2.1.7. Zwischenbilanz

Wenn man sich somit als Führungskraft ohnehin unterschiedlich hinsichtlich der einzelnen Mitarbeiter verhält, was oft unbewusst geschieht und auch negative Wirkung haben kann, so muss man, positiv

betrachtet, jedem Mitarbeiter in einem angemessenen Rahmen nur das geben, was er zur maximalen Motivation und Arbeitszufriedenheit braucht: Ein Mitarbeiter, der ohnehin schon eigenverantwortlich arbeitet, kompetent und handlungssicher ist, braucht niemanden, der ihm en Detail seine Arbeit vorstrukturiert. Er braucht eher Vertrauen und gestalterischen Freiraum um, sich wohl zu fühlen. Ein Mitarbeiter, der dagegen unsicherer und eventuell weniger kompetent ist, wäre mit der gerade geschilderten Führungsweise völlig überfordert und würde sich dabei nicht wohl fühlen. Ein Erreichen des angestrebten Zieles wäre eher unwahrscheinlich. Er braucht sicherlich mehr Struktur, Anleitung und Unterstützung, ist dabei durchaus entwicklungsfähig. Die Kunst liegt also darin, die **Persönlichkeitsstruktur** des Mitarbeiters zu erkennen und diese Kenntnis in **individuell geeignetes Führungsverhalten** umzusetzen. Das hört sich zunächst sehr aufwändig an, ist aber in der Praxis gar nicht so problematisch, wie man zunächst denkt. Dogmatisch alle gleich zu behandeln, weil es einfacher ist und sozusagen noch den Odour der Gerechtigkeit hat, wäre weniger effektiv. Zu differenzieren verlangt aber Mut, Sozialkompetenz, mehr Nachdenken und Engagement und die Bereitschaft, Führung wirklich zu leben und nicht nur die Rolle einer Führungskraft zu spielen, um Karriere zu machen.

Literatur

- Siehe 2.3.5

2.2. Andreas Michael Mark: Führung als Prozess

Betrachtet man die oben geschilderten Ergebnisse der Führungsforschung im Zusammenhang, so ergibt sich ein vielfältiges Bild, reich an Erkenntnissen und unterschiedlichster Perspektiven (vgl. hierzu auch Kerschreiter; Brodbeck & Frey; 2006). Diese vielfältigen Unterschiede und teilweise auch vorhandenen Überlappungen machen es in der Praxis schwer, sich für ein Modell zu entscheiden. Folgende Grafik soll dies in etwas vereinfachter Form visualisieren, wobei Ähnlichkeiten bzw. Übereinstimmungen mittels gleicher Schriftfarbe gekennzeichnet sind:

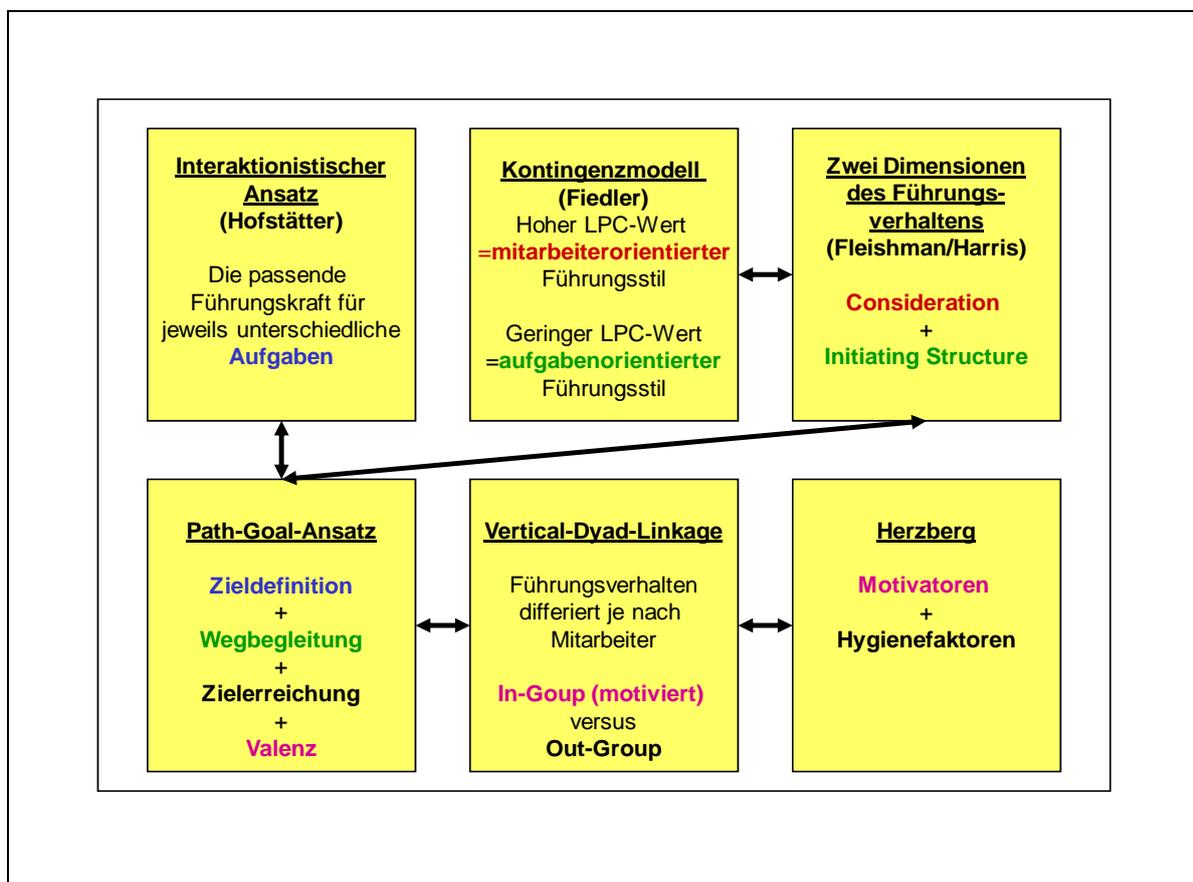


Abbildung 1: Gegenüberstellung der Führungsforschungsansätze (Mark, 2009, S. 22)

Um wirklich Personalführung zu vermitteln, die auf sozialkompetentem Handeln basiert, erscheint es durchaus sinnvoll zu sein, eine Synthese dieser Erkenntnisse und Ansätze herzustellen, das Zentrale, Nutzbringende herauszudestillieren und miteinander zu kombinieren. Die Frage danach, welche Theorie die tragfähigste oder die am besten empirisch verifizierte ist, stellt sich bei dem hier zugrunde liegenden,

praktischen Ansatz nicht und hätte einen rein akademischen Charakter. Somit lassen sich der Führungsprozess und die dafür wichtigen Bestandteile mittels folgenden Schemas darstellen:

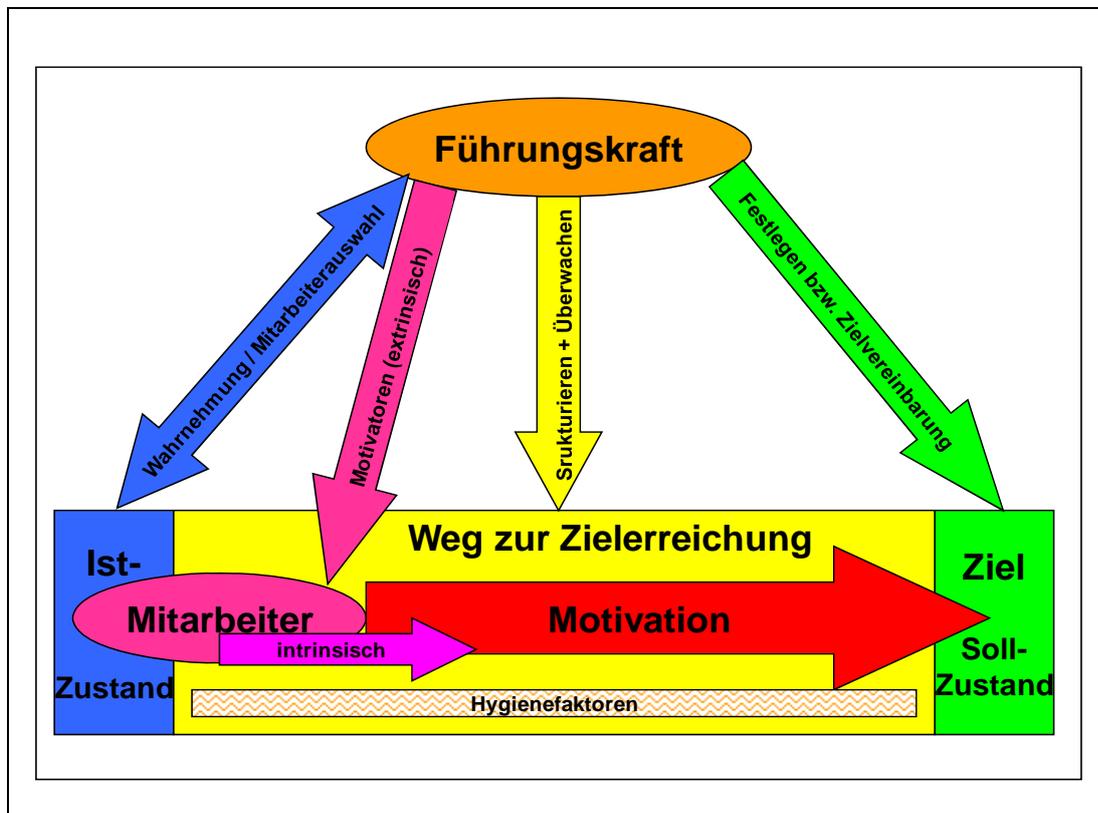


Abbildung 2: Der Führungsprozess (Mark, 2009, S. 22)

Die Einzelkomponenten des Führungsprozesses ergeben sich aus der Synthese der o.a. Forschungsansätze und Theorien und lassen sich wie folgt beschreiben:

- o Zunächst ist es unbedingt erforderlich, den **Ausgangszustand (Ist-Zustand)** möglichst umfassend und realitätsnah wahrzunehmen. Dies schließt auch das Wahrnehmen des Mitarbeiters, seiner Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften mit ein.
- o Als nächstes muss man unter Berücksichtigung der Organisationsziele und der sich daraus ergebenden Subziele (bis hin zu konkreten Aufgabenstellungen) den passenden Mitarbeiter für diese Aufgabe auswählen.
- o Dann ist es erforderlich, dem Mitarbeiter die Aufgabe zuzuweisen, ihm die Bedeutung und Notwendigkeit des Zieles zu vermitteln und mit ihm, unter Einbeziehung seiner Expertise, eine

tragfähige **Zielvereinbarung** zu treffen. Dieses Ziel sollte realistisch, also für den Mitarbeiter erreichbar sein und im besten Fall die weitere Entwicklung des Mitarbeiters fördern.

- o Dazu gehört weiterhin, den Mitarbeiter hinsichtlich der Zielerreichung zu motivieren. Als Führungskraft stehen hierfür zunächst einmal extrinsische, also von außen wirkende Motivatoren zur Verfügung. Das können beispielsweise Prämien, Förderungsmöglichkeiten, Kompetenzgewinn oder ein Zuwachs an Verantwortung sein. Eng damit verbunden sind intrinsische Motivatoren. Diese kommen sozusagen von innen, vom Mitarbeiter selbst. Dabei hat alleine schon die Ausführung der Aufgabe den Charakter eines Verstärkers. Sogar auf die intrinsischen Motivatoren kann die Führungskraft oftmals mit einwirken. Gerade in der heutigen Zeit, in der viele Mitarbeiter arbeitsteilig am Erstellen eines Produktes beteiligt sind und nicht ein Produkt von Anfang bis zum Ende von einer Person gefertigt wird, fehlt oft die positive Wahrnehmung der **eigenen Bedeutung** als Rad im Getriebe einer Organisation. Während früher **Identität** und **Befriedigung** unmittelbar aus dem erstellten Arbeitsergebnis gewonnen wurden, muss einem Mitarbeiter dieser Eindruck heute von außen vermittelt werden, da die heutigen Arbeitsprozesse meist sehr viel differenzierter und spezialisierter ablaufen. Das Vermitteln seiner Bedeutung im Gesamtprozess zur Zielerreichung bekommt somit eine eigene Valenz (Aufforderungscharakter) und motiviert auf diese Weise den Mitarbeiter.
- o Im Folgenden muss die Führungskraft einerseits dabei mitwirken, den Weg zum Ziel zu strukturieren (Structuring – Teilschritte, Zeitablauf, Koordination, Logistik etc.) und andererseits den Weg auch überwachen, um möglichst früh bei Fehlentwicklungen eingreifen zu können und über den Fortschritt auf dem Laufenden zu sein. Dabei muss sie sehr darauf achten, dieses Structuring genau für den Mitarbeiter passend zu dosieren.

Ein kompetenter, motivierter, handlungssicherer Mitarbeiter wird den Weg dorthin kreativ selbst gestalten wollen und diese Aufgabe als positive Herausforderung ansehen. Selbstständig das Ziel zu erreichen

wird dann als sehr befriedigend von ihm wahrgenommen werden. Würde der Vorgesetzte in diesem Fall zu sehr in diesen Prozess eingreifen, wäre das eher kontraproduktiv und würde die Valenz und den Belohnungscharakter beim Erreichen des Zieles mindern, was sich negativ auf die Motivation auswirken würde.

Ein weniger kompetenter, unsicherer, möglicherweise mittelmäßig motivierter Mitarbeiter wird sich (s. o.) leicht überfordert fühlen. Ihm gibt es Sicherheit, wenn er mehr Hilfe bei der Strukturierung erhält. Richtig dosiert kann auch dieser Mitarbeiter sich weiter entwickeln und wird in Folge von häufigeren Erfolgserlebnissen mehr Selbstsicherheit gewinnen. Dabei muss man aber auch berücksichtigen, dass nicht jeder das gleiche Entwicklungspotenzial besitzt, auf der anderen Seite sollte man sich bei der Einschätzung seiner Mitarbeiter nicht zu schnell festlegen und deren Potenzial genau ermitteln und im Auge behalten.

Die Führungskraft sollte bei ihrem Handeln so genannte **Hygienefaktoren** (Logistik, Transparenz, Unternehmenspolitik, Ungerechtigkeiten, Konflikte, Arbeitsplatzgefährdung, Machtdistanz, etc.) berücksichtigen, deren **negative Ausprägungen** die wesentliche Ursache für Demotivation am Arbeitsplatz darstellen können (Herzberg et al., 1959).

Auf den ersten Blick scheinen das Modell und die damit verbundenen Arbeitsschritte sehr komplex zu sein. Berücksichtigt man außerdem, dass eine Führungskraft natürlich mehrere Mitarbeiter und noch wesentlich mehr Aufgaben als „nur“ die beschriebene Führungsaufgabe hat, könnte man leicht daran zweifeln, ob sich dieses Modell im täglichen Arbeitsleben umsetzen lässt. Bei näherer Betrachtung und ein wenig Übung stellt man jedoch fest, dass sich diese Vorgehensweise reibungslos in den Arbeitsprozess integrieren lässt. Positiv kommt noch hinzu, dass diese optimierte und sozialkompetente Form der Personalführung mittel- und langfristig betrachtet eine Vielzahl von Reibungspunkten und Problemen vermeiden hilft und sich somit als sehr

effektiv und effizient erweist. Außerdem schont sie in Folge auch die persönlichen Ressourcen der Führungskraft.

Literatur

- Siehe 2.3.5

2.3. Andreas Michael Mark: Führungsgrundsätze

2.3.1. Einflussfaktoren

Führungsgrundsätze können nicht singular, also nur für sich allein betrachtet werden. Sie sind integraler Bestandteil der Führungskultur, welche wiederum eine Teilmenge der gesamten Organisationskultur darstellt. Hierbei muss auch beachtet werden, dass Führung ein nie endender, **dynamischer Prozess ist**, der sich im Spannungsfeld bzw. Wechselwirkungsverhältnis mit anderen Faktoren vollzieht. Dabei handelt es sich um Faktoren, die sich eher auf die Organisation beziehen, wie **Organisationsziele, Organisationsstruktur, Organisationsressourcen** und Faktoren, die mit den handelnden Individuen verknüpft sind, wie die **Persönlichkeitsprofile der Mitarbeiter** und der **Führungskräfte** als heraus gehobener Gruppe der Mitarbeiter.

Eine Zwischenstellung nimmt die oben angesprochene **Organisationskultur** ein, da diese einerseits natürlich sehr stark organisationsbedingt ist, andererseits von den handelnden Personen, den Mitarbeitern ausgeformt wird, sowohl im positiven als auch im negativen Sinn. Eine sozialkompetente Personalführung muss also ermöglichen, innerhalb dieses Spannungs- bzw. Wechselwirkungsverhältnisses der einzelnen Faktoren optimal zu agieren und den sich aus den Einflussbereichen ergebenden Anforderungen im Wesentlichen gerecht zu werden. Dieses Wechselwirkungsverhältnis lässt sich anhand der folgenden Abbildung verdeutlichen:

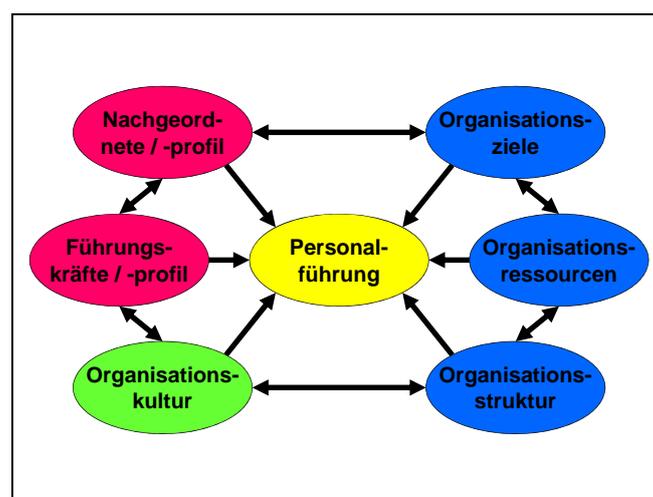


Abbildung 3: Spannungsfeld Personalführung (Mark, 2009, S. 28)

2.3.2. Organisationskultur

Während die drei Bereiche Organisationsziele, Organisationsressourcen und Organisationsstruktur eher organisationslastig sind und auf Festlegungen bzw. auf objektiv rationalen Überlegungen beruhen, hat die Organisationskultur eine andere Qualität. Sie entsteht aus dem Wechselspiel zwischen den materiellen, rationalen Einflussfaktoren auf der einen Seite und dem Verhalten und den Profilen der handelnden Personen auf der Anderen. Es können zwar Ziele für die Entwicklung einer Organisationskultur definiert und Wege zu deren Implementierung geplant werden. Organisationskultur lässt sich aber nicht auf Anordnung hin installieren, sondern muss **natürlich wachsen** und auch gepflegt und vorgelebt werden. Die **Identifikation** der Mitarbeiter mit dieser Kultur spielt dabei eine erhebliche Rolle. In der Organisationskultur spiegelt sich beispielsweise wider, wie

- o man miteinander umgeht,
- o man miteinander kommuniziert,
- o man seinen Mitarbeitern Wertschätzung entgegen bringt,
- o stark die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation und deren Zielen ist,
- o ausgeprägt das Konkurrenzdenken oder auch ein Zusammengehörigkeitsgefühl ist,
- o die Organisation Verantwortung für ihre Beschäftigten übernimmt (z.B. **Gender Mainstreaming**),
- o flexibel, belastbar und auch leistungsfähig eine Organisation ist,
- o wohl sich die Mitarbeiter als Teil einer Organisation fühlen,
- o stark dem Einzelindividuum seine Bedeutung für die Gesamtorganisation vermittelt wird.

Die beste Struktur, die wohl durchdachtesten Ziele und die umfassendsten Ressourcen einer Organisation verlieren auf Dauer an Wirkung, wenn die Organisationskultur die Unternehmung nicht mitträgt. Hier ist gerade die Führung bzw. sind die Führungskräfte einer Organisation dazu aufgerufen, mittels sozialkompetenter Menschenführung die Basis zur Entwicklung einer passenden Organisationskultur zu

schaffen. Dies ist ein ständiger Entwicklungsprozess, an dem alle beteiligt sein müssen und dem sich niemand entziehen darf.

Es wird von fast jedem Mitarbeiter erkannt, wenn Sozialkompetenz nur vorgespield wird und man abends auf dem Heimweg die Maske ablegt. Man muss auch selbst bereit sein, sich auf einen persönlichen Entwicklungsprozess einzulassen. Weiterhin ist es von großer Bedeutung, „Antennen“ hierfür zu entwickeln, um Fehlentwicklungen hinsichtlich der Organisationskultur schon möglichst frühzeitig zu erkennen. Je eher dies der Fall ist, desto leichter kann man entgegensteuern. Eine einmal eingefahrene Fehlentwicklung lässt sich nur mit sehr viel Aufwand rückgängig machen.

2.3.3. Führungsgrundsätze

Die Formulierung bzw. das Entwickeln von Führungsgrundsätzen muss also unter Berücksichtigung des oben angeführten Gesamtspannungsverhältnisses erfolgen, wobei sich mehrere Möglichkeiten ihrer Fundierung ergeben:

- o Erfahrungen mit Führungssituationen und daraus abgeleitete Forderungen,
- o logisch rationale Erwägungen hinsichtlich allgemein gültiger Erfordernisse,
- o festgelegte rechtliche Rahmenbedingungen (Arbeitsschutzgesetz, Verfassungsgrundsätze, Gleichstellungsgesetz, etc.),
- o im Rahmen empirischer Forschung erkannte Defizite, die dann in Grundsätze umgewandelt werden.

Besonders die beiden letztgenannten Möglichkeiten scheinen hierbei die größten Chancen auf eine breite Akzeptanz zu besitzen. So lassen sich unter anderem folgende **Führungsgrundsätze** definieren:

a. Bezogen auf die Organisation

- o Personaldiagnostiker müssen umfassend geschult werden.
- o Fehler sind menschlich und dienen als Grundlage für Lernprozesse.

- o Positives und negatives Führungsverhalten müssen belohnt bzw. sanktioniert werden.
- o Es sollte regelmäßig ein Führungsfeedback hinsichtlich der Leistungen der Führungskraft erfolgen.
- o Führung kann und muss erlernt werden.
- o Die Mitwirkung an der Entwicklung einer positiven, zielführenden Führungskultur mit breiter Akzeptanz, ist eine unverzichtbare Führungsaufgabe.
- o Bei der Personalauswahl und dem Personaleinsatz sollten umfassende wissenschaftlich basierte Testverfahren zum Einsatz kommen.
- o Sekundärtugenden sind unverzichtbar und tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.
- o Lieber eine suboptimale Entscheidung, als gar keine Entscheidung.
- o Meinungsvielfalt und Kritikfähigkeit sind wichtige Unternehmenswerte und müssen gefördert und eingefordert werden (Krisenvermeidung, Vermeidung von Groupthink, etc.).
- o Die Bedeutung impliziter Arbeitsverträge muss den Führungskräften bewusst sein und es darf nicht gegen sie verstoßen werden.
- o Die Übernahme von Führungsaufgaben muss auf jeder Hierarchieebene mit der Bereitschaft verbunden sein, sich weiterzuentwickeln.
- o Verantwortung ist zu übernehmen, nicht abzuschieben.
- o Führung muss gerecht sein und den Mitarbeitern gerecht werden.

b. Bezogen auf die Führungskraft

- o Eine Führungskraft muss sich Zeit für die Belange ihrer Nachgeordneten nehmen und die Kommunikation mit diesen suchen.
- o Führung bedeutet bereit zu sein, Entscheidungen zu treffen und diese nicht aus Angst vor persönlichen Konsequenzen unnötigerweise aufzuschieben.

- o Eine Führungskraft besitzt innerhalb und außerhalb der Organisation eine Vorbildfunktion (Räumliche Flexibilität, Kritikakzeptanz, Loyalität, Verzichtsbereitschaft, Auftreten, etc.) und muss dieser auch jederzeit gerecht werden.
- o Eine Führungskraft muss zur Auseinandersetzung bereit sein (Challenge capacity).
- o Eine Führungskraft muss authentisch sein und als Vorbild handeln.
- o Aufgaben müssen in sinnvoller Art und Weise delegiert werden
- o Eine Führungskraft muss über den Bearbeitungsstand von Aufträgen, die in ihren Verantwortungsbereich fallen, informiert sein.
- o Führungsanweisungen müssen klar formuliert und kommuniziert werden.
- o Aufgabenzuweisungen müssen eindeutig erfolgen.
- o Führungskräfte müssen sich ihrer Definitionsmacht (Mitarbeiterbeurteilung, Zieldefinition, etc.) jederzeit bewusst sein und diese angemessen und verantwortungsbewusst einsetzen.
- o Entscheidungen sind auf der Basis einer umfassenden Information zu treffen.
- o Eine Führungskraft darf kritischen Situationen (Konfliktgespräche u. ä.) nicht aus dem Wege gehen.
- o Jede Führungskraft muss sich ihrer Bedeutung für die Entwicklung und Aufrechterhaltung der Arbeitszufriedenheit ihrer Nachgeordneten bewusst sein und diesbezüglich angemessen handeln.

c. Bezogen auf die Mitarbeiter

- o Die Entwicklung von Mitarbeitern muss gefördert werden.
- o Gute Leistung muss zu angemessenem, vorgangsbezogenem Lob führen.
- o Arbeitsleistungen müssen zeitnah bewertet und diese Bewertungen auch den betreffenden Mitarbeitern mitgeteilt werden (Lob/Kritik).

- o Zielsetzungen sollten für den Mitarbeiter nachvollziehbar sein (ursächliche Begründung) und diesem auch so vermittelt werden.
- o Mitarbeiter müssen entlang ihrer Fähigkeiten angemessen gefordert und gefördert werden.
- o Es sind regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitern zu führen (Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, etc.).
- o Eine Führungskraft muss die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter kennen, das schließt auch deren persönlichen Hintergrund und deren Lebensverhältnisse mit ein.

2.3.4. Definition von Führung

Im Zusammenhang mit den oben formulierten Führungsgrundsätzen lässt sich folgende Definition von Führung formulieren (Mark, 2008, S. 13):

„Führung bedeutet, eine Vorstellung davon zu haben, wie die Zukunft aussehen soll (Ziele) und andere Menschen mittels geeigneter Maßnahmen davon zu überzeugen bzw. sie dazu zu motivieren, diesen Weg mitzugehen und somit den Zielerreichungsprozess aktiv zu unterstützen.“

Somit wird der hier dargestellte „Ablauf des Führungsprozesses/Definition von Führung“ zwei zentralen Ansprüchen gerecht. Einerseits dem **transaktionalen** Anspruch an Führungsverhalten, der die Überführung eines als defizitär empfundenen Ist-Zustandes in einen erwünschten Soll-Zustand beinhaltet und andererseits der **transformationale** Anspruch, der darauf ausgerichtet ist, im Mitarbeiter eine Veränderung zu bewirken, die sich auf dessen Einstellung, Motivation und Verhalten positiv auswirkt (vgl. hierzu Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008, S. 89 u. 94).

2.3.5. Literatur von 2.1. bis 2.3.

- Evans, M. G. (1970) The effects of supervisory behavior on the pathgoal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* 5, S. 277-298.

- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fleishmann, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In Fleishmann, E.A. & Hunt, J. D. (Hrsg.), Current developments in the study of leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Fleishmann, E. A. & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievance and turnover. *Personal Psychology*, 15, S. 43-56.
- Frey, D. & Spielmann, U. (1987). Führung – Konzepte und Theorien. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie – Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S.169-170). München – Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- Hofstätter, P. R. (1963). Einführung in die Sozialpsychologie. Stuttgart: Kröner
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, S. 321- 338.
- Kerschreiter, R., Brodbeck, F. & Frey, D. (2006). Führungstheorien. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*, S. 619-638. Göttingen: Hogrefe.
- Mark, A. M. (2009). Menschenführung im Rahmen sozialkompetenten Handelns. Norderstedt: BoD.
- Myers, D. G. (2005). *Psychologie*. Heidelberg: Springer.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, S. 35-71.

2.4. Marcus Wiesen: Bedeutung kultureller Einflussfaktoren

2.4.1. Einleitung und Problemstellung

Der folgende Beitrag beleuchtet die kulturellen Einflussfaktoren auf Kommunikationsabläufe im Bereich der Personalführung. Dabei geht es ausschließlich um den Bereich der Führung innerhalb der Behörde. Die besondere Problematik der Führung von V-Leuten im Bereich des Islamismus oder im Bereich „sicherheitsgefährdender und extremistischer Bestrebungen von Ausländern“ (Terminologie Verfassungsschutzbericht, 2010) wird in diesem Zusammenhang nicht untersucht.

Bundesweit einheitliche Erhebungen hinsichtlich der Beschäftigung und Zusammenarbeit von Personen mit und ohne Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst sind zwar noch nicht vorgenommen worden (Landesintegrationsrat Nordrhein-Westfalen, 2010). Eine Umfrage unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Ministerien des Landes Nordrhein-Westfalen ergab jedoch Anfang des Jahres 2012, dass dort zwölf Prozent der Beschäftigten einen Migrationshintergrund haben (zitiert aus Kölner Stadt-Anzeiger vom 24.01.2012, S. 8).

Die Quote von Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst wird mit großer Wahrscheinlichkeit in den nächsten Jahren weiter steigen. Die Integrationsbeauftragte der Bundesregierung Maria Böhmer sprach sich bereits im Februar 2010 (Böhmer, Newsletter Migration und Bevölkerung 1/2010) für einen deutlich höheren Anteil aus. Mit ihrem Vorschlag löste die Staatsministerin eine Debatte um eine mögliche Migranten-Quote aus und wies in diesem Zusammenhang auch darauf hin, dass bereits jetzt jeder Fünfte in Deutschland einen Migrationshintergrund habe. Umso wichtiger sei es, dass Migranten angemessen als Beschäftigte im öffentlichen Dienst vertreten sind (Newsletter Migration und Bevölkerung 1/2010).

Ähnliche Forderungen wurden angesichts der Ergebnisse der Befragung in Nordrhein-Westfalen vom dortigen Integrationsminister Guntram Schneider erhoben. Da der Anteil von Zuwanderern in der Bevölkerung des Landes Nordrhein-Westfalen 25 Prozent betrage, sollte sich dies auch irgendwann in der Verwaltung widerspiegeln (zitiert aus Kölner Stadt-Anzeiger vom 24.01.2012, S. 8).

Damit wird klar, dass der Erwerb interkultureller Kompetenzen nicht nur für Personen sinnvoll und notwendig wird, die sich beruflich in einen anderen Kulturkreis verändern. Denn durch die Zusammenarbeit von interkulturellen Teams im Inland kann es (neben den in der Personalführung auftretenden „üblichen“ Konfliktsituationen) zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen unter Umständen zu zusätzlichen Störungen und Missverständnissen in der Kommunikation kommen. Die Ursachen dieser Konflikte liegen dann in dem unterschiedlichen kulturellen Background der Beteiligten und der jeweils anderen Sichtweise auf das Geschehen. Insoweit werden interkulturelle Kommunikation und interkulturelle Kompetenz in der Personalführung immer wichtiger.

Im Bereich der Sicherheitsbehörden muss von Vorgesetzten und Nachgeordneten interkulturelle Kompetenz entwickelt werden und zwar aus zwei Perspektiven heraus: Einerseits führen Vorgesetzte ohne Migrationshintergrund Beschäftigte mit einer anderskulturellen Prägung, andererseits führen Vorgesetzte mit anderem kulturellen Hintergrund (unter Umständen ausschließlich) Nachgeordnete ohne Migrationshintergrund. Aber egal mit welcher Konstellation wir es zu tun haben, immer sind beide Seiten als Agierende in der interkulturellen Begegnungssituation gefordert.

2.4.2. Kulturelle Prägungen

Kultur ist ein Orientierungssystem, das das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder dieser Gemeinschaft beeinflusst und damit deren Zugehörigkeit zu der Gesellschaft definiert (Thomas, 1993). Kultur ist somit erlernt und nicht ererbt. Sie leitet sich aus unserem sozialen Umfeld ab.

Kultur ist von der menschlichen Natur – dem was uns angeboren ist – und von der Persönlichkeit eines Individuums zu unterscheiden. Die individuelle Prägung einer Person kann nach Hofstede (2006, S. 4) in drei Ebenen/Bereiche gegliedert werden:

- **menschliche Natur** (vererbt),
- **Kultur/kulturelle Prägung** (erlernt),

- **individuelle Persönlichkeit** (erlernt und erlebt).

Die menschliche Natur wird vererbt und ist damit allen Menschen gemeinsam. Die Fähigkeit Emotionen wie Freude, Wut, Ekel, Angst, Verachtung, Überraschung oder Trauer zu empfinden, gehört zu dieser Ebene (Ekman, Friesen & Hager 2002). Wie man allerdings mit diesen Emotionen umgeht, wie man beispielsweise Wut oder Freude ausdrückt, sich seiner Umgebung diesbezüglich offenbart, wird im Wesentlichen durch die Erziehung und damit durch die Kultur bestimmt. Aber auch die Kultur bestimmt nicht letztendlich, wie jemand reagiert. Jede Person ist Individuum, mit ihrem eigenen persönlichen Erfahrungs- und Wissensschatz und genau diese Individualität bestimmt letztlich das Denken und Handeln dieser Person (Hofstede, 2006, S. 4).

Die damit verbundenen Unwägbarkeiten betreffen unmittelbar Kommunikationsabläufe bei interkulturellen Teams in der Personalführung. Es kann grundsätzlich unterstellt werden, dass Personen mit Migrationshintergrund, die in einer Sicherheitsbehörde arbeiten, fast immer einen langjährigen Vorlauf in Deutschland haben. Diese sind dadurch interkulturell geschult und haben Verhaltensweisen übernommen bzw. sind in der Lage, sie bei anderen „richtig“ einzuordnen. Somit entsprechen Sichtweise und Verhalten dieser Beschäftigten nicht mehr den üblichen Standards der ursprünglichen Heimatkultur.

Gleichwohl muss bei der Vielzahl der unterschiedlichen Akteure individuell auf die jeweilige Person eingegangen werden. Auch wenn interkulturelles Lernen – oftmals mehr oder weniger bewusst – auf einer Seite schon stattgefunden hat, sollten sich idealerweise auch die anderen Beteiligten um eine Kompetenzerweiterung bemühen. Dies ist für Angehörige der „Heimat“- bzw. „Hauptkultur“ oft ein Vorgang, der nicht als Selbstverständlichkeit angesehen wird.

2.4.3. Erweiterung der interkulturellen Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz ist nach Thomas (2011) die notwendige Voraussetzung für eine angemessene, erfolgreiche und für alle Seiten zufriedenstellende Kommunikation, Begegnung und Kooperation zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Sie ist damit die

unabdingbare Voraussetzung, um zusätzliche Probleme in der Kommunikation aufgrund des unterschiedlichen kulturellen Backgrounds der Beteiligten von vornherein zu vermeiden. Der Lernprozess zu interkultureller Kompetenz vollzieht sich in drei Schritten (Hofstede, 2006, S. 492-493):

a) Bewusstmachung

Die Beteiligten erkennen und verstehen die Kulturgebundenheit ihres Verhaltens. Die Normen und Wertvorstellungen, die ihnen in der Erziehung vermittelt wurden, die Umgebung in der sie aufgewachsen sind, haben das Denken jeder Person geprägt und bestimmen Denken und Handeln noch heute.

b) Wissen erweitern

Um andere Kulturstandards und Zusammenhänge zu verstehen, müssen die Beteiligten ihr Wissen über die jeweils andere Kultur erweitern. Hierzu reicht es, das fremdkulturelle Verhalten als solches zu erkennen, es aber weder positiv noch negativ zu bewerten.

c) Erweiterung der kommunikativen Fertigkeiten

Durch die Bewusstmachung des eigenkulturell geprägten Verhaltens und dem Wissen, wie es in der anderen Kultur wirkt (Punkte a und b), können die Beteiligten ungewohnte Verhaltensweisen beim Umgang mit anderskulturell geprägten Personen einüben und in den jeweiligen Situationen flexibel unter verschiedenen Kommunikations- und Reaktionsmustern auswählen.

2.4.4. Kulturelle Unterschiede und ihre Auswirkungen

Es gibt verschiedene Modelle, anhand derer sich eine Kultur beschreiben lässt. Eines der ersten Modelle ist das der „Kulturellen Unterschiedsdimensionen“ von Geert Hofstede (vollständig überarbeitete Ausgabe von 2006), das Kulturunterschiede und daraus resultierende unterschiedliche Sichtweisen auf eine Situation gut erklärbar macht. Hofstede hat in einer Vielzahl von Studien insgesamt fünf Wertedimensionen erstellt, auf denen Kulturen durch unterschiedliche Ausprägungen lokalisiert werden können. Die untersuchten Länder / Kulturen sind hinsichtlich dieser Wertedimensionen auf einer Ausprä-

gungsskala mit hohen bis niedrigen Ausprägungen vertreten. Keine Ausprägung auf einer Dimension ist grundsätzlich als „besser“ oder „schlechter“ anzusehen.

Nachfolgend werden die für die Kommunikation in der Personalführung wichtigsten Kulturunterschiede dargestellt und erläutert. Dabei werden nicht nur die Unterschiedsdimensionen nach Hofstede aufgeriffen, sondern auch weitere Modelle bzw. Teilaspekte einzelner Modelle, soweit sie für die hier untersuchte Problematik von besonderer Relevanz sind.

2.4.4.1. Hohe und niedrige Machtdistanz

Machtdistanz beschreibt das Ausmaß, bis zu welchem die weniger machtvollen Mitglieder einer Institution oder Organisation erwarten und akzeptieren, dass die Macht ungleich verteilt ist (Hofstede, 2006, S. 522). Dies bedeutet, dass Kulturen mit hoher Machtdistanz in allen Bereichen der Gesellschaft grundsätzlich stark hierarchisch organisiert und gegliedert sind und dies von allen Teilen der Gesellschaft als „normal“ akzeptiert ist. Gesellschaften mit niedriger Machtdistanz hingegen akzeptieren zwar grundsätzlich – aus eher organisatorischen Gründen – die ungleiche Verteilung von Macht, sehen diese allerdings kritisch und versuchen, hierarchische Ungleichheiten zu minimieren.

Diese mentale Prägung von Angehörigen unterschiedlicher Kulturen hat erhebliche Auswirkungen auf das tägliche Miteinander von Vorgesetzten und Nachgeordneten. Die nachfolgende Tabelle stellt einige dieser Unterschiedsdimensionen gegenüber:

Sichtweise eines Angehörigen einer Kultur mit hoher Machtdistanz	Sichtweise eines Angehörigen einer Kultur mit niedriger Machtdistanz
Beschäftigte erwarten Entscheidungen von oben. Ein kooperativer Führungsstil wird als Nicht-Führung wahrgenommen.	Beschäftigte erwarten, einbezogen zu werden. Der kooperative Führungsstil gilt als günstig und wird erwartet.

Ideale Vorgesetzte sind wohlwollende Autokraten oder gütige PatriarchInnen.	Ideale Vorgesetzte sind einfallreiche DemokratenInnen.
Führungskräfte verlassen sich bei Entscheidungen ihrerseits auf ihre Vorgesetzten und formale Vorschriften.	Führungskräfte verlassen sich bei der Entscheidungsfindung auf ihre eigenen Erfahrungen und ihre Beschäftigten.
Privilegien und Statussymbole der Mächtigen sind üblich und werden auch von Nachgeordneten nicht in Frage gestellt.	Privilegien und Statussymbole bei Vorgesetzten stoßen auf Missbilligung und müssen sachlich begründet werden.
Vorgesetzte dürfen nicht offen kritisiert werden.	Vorgesetzte können kritisiert werden. Es wird von gleich zu gleich gehandelt.
Anregungen werden von „unten“ nach „oben“ nur sehr zurückhaltend gegeben. Vorgesetzte erwarten nicht, dass Nachgeordnete sich einbringen und werten es u.U. als Einmischung in ihre Entscheidungsebene.	Anregungen und Vorschläge können an Vorgesetzte offen und direkt gerichtet werden. Diese erwarten diese Form der Mitarbeit.

Tabelle 1 (modifiziert nach Hofstede 2006, S. 71, 76, 83): Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit hoher und niedriger Machtdistanz

Die Tabelle stellt bewusst in drastischer Form die Extrempunkte der möglichen Ausprägungen dar. In der Lebenswirklichkeit liegen einzelne Kulturen nicht unbedingt so weit auseinander. So mag es auch in Kulturen mit niedriger Machtdistanz unüblich sein, Vorgesetzte offen zu kritisieren. Es ist aber entscheidend, dass es grundsätzlich möglich ist und eine Orientierung an der Sache bei der Kritikäußerung immer beachtet wird. Insoweit ist lediglich der Stil, der Ton oder die Beachtung gewisser Umgangsformen bei der Kritikäußerung wichtig. In Kulturen mit hoher Machtdistanz wäre das offene Kritisieren von Vorgesetzten auch bei aller Höflichkeit nicht möglich.

Sehr klar in der Unterscheidung von Kulturen ist hingegen der Unterpunkt „Privilegien und Statussymbole“. Gerade in der hiesigen Diskussion um Privilegien von Politikern¹ wird deutlich, wie sehr darauf geachtet wird, dass es hier zu keinerlei „Extras“ kommt. Die Betroffenen geraten wegen der Inanspruchnahme dieser Privilegien in Rechtfertigungsnotstände, während man in Ländern mit hoher Machtdistanz (beispielsweise Malaysia oder Russland [Hofstede, 2006, S. 56]) das Verhalten noch nicht einmal ansatzweise als problematisch, vielmehr sogar als völlig normal, ansehen würde.

Hinsichtlich der sonstigen Gegenüberstellungen in Tabelle 1 kann zusammenfassend festgestellt werden, dass das Merkmal Machtdistanz in der Personalführung das Maß für die erwartete und akzeptierte Distanz zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ist (Grannemann, 2011). Die Frage welcher Führungsstil angemessen ist, hängt demnach im Wesentlichen davon ab, welches Maß/welche Art von Führung die Nachgeordneten aufgrund ihrer kulturellen Prägung erwarten.

2.4.4.2. Leistungsorientierung und Sozialorientierung

Fons Trompenaars (1993) unterscheidet in seinem Kulturunterschiedsmodell zwischen askriptiven (auch: statusorientierten) und leistungsorientierten Kulturen. Danach (S. 154) beruht in Gesellschaften mit hoher Leistungsorientierung die Achtung vor Übergeordneten auf deren Arbeitserfolgen und deren Kompetenzen. Fachautorität ist wichtiger als Amtsautorität. In askriptiven Kulturen ist die Achtung der Nachgeordneten vor Vorgesetzten Maßstab für das Engagement. Hohes Engagement wird gezeigt, wenn im Auftrag bzw. für besonders „Hochstehende“ Arbeit erledigt wird. In diesen Kulturen ist ein extensiver Gebrauch von Titeln, besonders wenn sie den Status in der Organisation erklären, zu finden. In leistungsorientierten Kulturen werden hingegen Titel nur benutzt, wenn sie Kompetenz für die jeweilige Aufgabe bedeuten/erklären. Hier haben sich Führungskräfte in spezi-

¹ Im Dezember 2011 geriet der seinerzeitige Bundespräsident Christian Wulff in Erklärungsnot, weil er von einer befreundeten Unternehmergattin einen Privatkredit erhalten und Urlaubseinladungen von befreundeten und einflussreichen Managern angenommen hatte. Wulff trat am 17. Februar 2012 zurück.

fischen Aufgaben ausgezeichnet – sie können unterschiedlichen Alters und Geschlechts sein.

Hofstede (2006, S. 159-223) wiederum identifiziert feminine und maskuline Gesellschaften, wobei in ersteren sich geschlechtsspezifische Rollen überlappten. Lebensqualität und Sorge um andere stellten hier sowohl für Frauen als auch für Männer ein zentrales Bedürfnis dar. In maskulinen Gesellschaften unterschieden sich die geschlechtsspezifischen Rollen deutlich, wobei dort die männliche Rolle durch Leistungsstreben, Durchsetzungsvermögen und die Abhängigkeit sozialer Bedeutung von materiellem Erfolg charakterisiert sei.

Bei Trompenaars fällt auf, dass sein „Gegenpol“, nämlich die „askriptive Kultur“, nicht unbedingt eine niedrige Ausprägung der leistungsorientierten Kultur darstellt. Vielmehr stellt sie eine eigene Kulturunterschiedsdimension dar. In Teilbereichen kann sogar eine Überschneidung in die Dimension „Machtdistanz“ von Hofstede festgestellt werden. Bei Hofstede irritieren die Bezeichnungen der Unterschiedsdimensionen, die doch sehr den Eindruck einer traditionellen, patriarchalischen Geschlechterrolle implizieren.

In beiden Modellen wird aber stark auf die Leistungsorientierung einer Kultur als Unterschiedsdimension abgestellt. Definiert man diese dahingehend, dass Leistungsstreben, Durchsetzungsvermögen und materieller Erfolg als wichtige und positive Eigenschaften in einer Gesellschaft angesehen werden, ist als „Gegenpol“ die Sozialorientierung einer Gesellschaft anzusehen. Hier gilt nicht der Grundsatz: „Leben, um zu arbeiten.“, sondern „Arbeiten, um zu leben.“ – zwei gegensätzliche Einstellungen, die noch von meiner Großelterngeneration gern zitiert wurden, um den Unterschied zwischen Deutschen und Franzosen auszudrücken.

Hohe Leistungsorientierung in einer Gesellschaft bedeutet also, dass Ehrgeiz und Wettbewerb sowie die (bei entsprechendem Erfolg) damit verbundenen materiellen Werte wichtig sind. Die so geprägte Gemeinschaft hat Sympathie mit den Starken, Misserfolge (ob in Schule oder Beruf) gelten als „Versagen“. Von Vorgesetzten wird erwartet, dass sie entschlossfreudig und bestimmt sind. Bei aller Kon-

kurrenz und Wettbewerb – so werden Konflikte generell ausgetragen – gilt gleichwohl die Einhaltung einer gewissen Fairness als geboten.

Bei Ländervergleichen steht vor allem Japan ganz oben bei den Indexwerten für hohe Leistungsorientierung der Gesellschaft (Hofstede 2006; S 166). Aber auch Deutschland und andere westliche Industriestaaten haben hohe Werte hinsichtlich ihrer Leistungsorientierung. Dass diese nicht individuell bei jedem zu finden sein muss (vergl. 2.5.2. Kulturelle Prägungen), zeigt ein Beispiel aus eigenem Erleben: Ein verbeamteter Kollege wurde von der Besoldungsgruppe A10 nach A11 befördert. Einen Tag nach der Ernennung stellte der Kollege einen Antrag auf Reduzierung seiner Arbeitszeit. Auf erstauntes Nachfragen über die Gründe gab er an, dass er mit seinem Gehalt immer prima klar gekommen sei und nun lieber für das gleiche Geld weniger arbeiten möchte. Die Zeit könne er für seine Familie und seine beiden kleinen Kinder sehr gut gebrauchen.

Wichtig ist, dass eine solche Sozialorientierung nicht als „Faulheit“ wahrgenommen wird. Der Kollege war beruflich sehr wohl engagiert und achtete darauf, in seiner Arbeitszeit effektiv zu sein und sehr gute Arbeitsergebnisse zu erbringen. Es war aber auch klar, dass er nicht ständig bis in die Abendstunden für Vorgesetzte zur Verfügung stehen konnte und wollte. Eine solche Einstellung bringt es mit sich, dass die Arbeitszeit insgesamt effizient genutzt wird und man sich nicht auf Nebenschauplätzen verzettelt. Überdies achten sozialorientierte Beschäftigte auf intakte zwischenmenschliche Beziehungen (Hofstede, 2006) und ein insgesamt harmonisches Arbeitsumfeld. In sozialorientierten Gesellschaften ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die damit verbundene Humanisierung der Arbeitswelt sehr wichtig. Dies hat Konsequenzen auf den täglichen Umgang miteinander: Konflikte werden durch die Suche nach einem möglichst breiten Kompromiss beigelegt. Überhaupt gilt es als angemessen, sich zurückzunehmen, die „Ellenbogen einzufahren“.

2.4.4.3. Individualismus versus Kollektivismus

Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen Bindungen zwischen den einzelnen Menschen locker sind (Hofstede, 2006, S. 102). Es wird erwartet, dass jeder sich vorrangig um sich selbst und die engsten Familienangehörigen sorgt. In kollektivistischen Gesellschaften wird der Einzelne hingegen in eine große, geschlossene Mitgliedsgruppe geboren. In diesem sozialen Netzwerk (Großfamilie, Sippe, Clan) bleibt man lebenslang integriert. Es gewährt (emotionale) Fürsorge und Schutz im Austausch für unbedingte Loyalität.

Die nachfolgende Tabelle stellt dar, welche Auswirkungen diese kulturelle Unterschiedsdimension auf das Arbeitsleben hat:

Sichtweise eines Angehörigen einer individualistischen Kultur	Sichtweise eines Angehörigen einer kollektivistischen Kultur
Beziehung ArbeitgeberIn-ArbeitnehmerIn ist ein Vertrag, der sich auf gegenseitigem Nutzen gründen soll.	Beziehung ArbeitgeberIn-ArbeitnehmerIn wird an moralischen Maßstäben gemessen, ähnlich einer familiären Bindung.
Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen sollen ausschließlich auf Fertigkeiten und Regelungen beruhen.	Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen berücksichtigen die Wir-Gruppe des Beschäftigten.
Die eigene Meinung zu äußern, ist Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen.	Man sollte immer Harmonie bewahren und direkte Auseinandersetzungen vermeiden.
Die Erledigung der Aufgabe hat Vorrang vor der Beziehung zu den beteiligten Personen.	Die Beziehungen haben Vorrang vor der Aufgabenerledigung.

Tabelle 2 (modifiziert nach Hofstede 2006, S. 123, 130, 139): Hauptunterschiede zwischen individualistisch und kollektivistisch geprägten Gesellschaften

Diese Aspekte einer individualistischen bzw. kollektivistischen Prägung haben entscheidenden Einfluss auf die Kommunikationsgewohn

heiten der Beteiligten. Im Wesentlichen sind davon betroffen:

a) Beziehungsaufbau und Beziehungsdefinitionen

b) Explizite versus implizite Kommunikationsgewohnheiten

a) Beziehungsaufbau und Beziehungsdefinitionen

Watzlawick hat bereits 1969 festgestellt, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt hat. Den „Kardinalfehler“ in der menschlichen Kommunikation sieht er darin, dass Beziehungsstörungen auf der Sachebene ausgetragen werden (Ausgabe von 2003, S. 53 ff.). Demnach sieht für Watzlawick die ideale Kommunikation im Arbeitsalltag so aus, dass eine Trennung von Sache und Person vorgenommen wird, wobei die Sachebene grundsätzlich Vorrang hat. In Diskussionen kann man anhand der – sobald es etwas emotionaler zugeht – häufig vorkommenden Ordnungsrufe: „Bitte bleiben Sie sachlich.“ beobachten, wie sehr dieses Konzept im westlichen Kulturkreis als Ideal verinnerlicht ist.

Damit ist die Möglichkeit gegeben, Lösungsansätze oder sonstige Vorschläge von Kolleginnen oder Kollegen, ja auch von Vorgesetzten, stets zu kritisieren (weicher ausgedrückt: seine andere Meinung vorzubringen) soweit man diese immer an der Sache ausrichtet. Es gehört zur Diskussionskultur, dass dann beide Seiten ihre Argumente vorbringen und in durchaus kontroverser Weise ihren jeweiligen Standpunkt vertreten. Hinter diesem sehr individualistischen Konzept steckt also der Gedanke, dass jede Person für sich steht und die anderen von der Richtigkeit ihrer Meinung überzeugen muss, also recht ziel- und lösungsorientiert vorgeht. Insoweit korreliert Individualismus hier mit Leistungsorientierung.

Kollektivistischen Gesellschaften ist das watzlawicksche Ideal völlig fremd. Hier findet keine Trennung von Person und Sache statt, beide Ebenen bedingen sich, sind geradezu miteinander verflochten. Die nachfolgenden Grafiken bilden vergleichend den individualistischen

und kollektivistischen Ansatz hinsichtlich der Korrelation von Inhalts- und Beziehungsaspekt ab:



Grafik 1 (eig. Darstellung): Korrelation von Inhalts- und Beziehungsaspekt in der Kommunikation in individualistisch geprägten Gesellschaften

Grafik 2 (eig. Darstellung): Korrelation von Inhalts- und Beziehungsaspekt in der Kommunikation in kollektivistisch geprägten Gesellschaften

Diese kulturelle Prägung führt im beruflichen Bereich, hier insbesondere im Bereich der Konfliktwahrnehmung, zu völlig unterschiedlichen Sichtweisen. Tritt beispielsweise zwischen einem individualistisch und einem kollektivistisch geprägtem Beschäftigten eine Meinungsverschiedenheit hinsichtlich der Herangehensweise an ein dienstliches Problem auf, so wird die individualistisch geprägte Person versuchen, eine Lösung im Rahmen einer kontroversen Diskussion herbeizuführen. Sie wird sich auf das Wesentliche konzentrieren und Thesen und Argumente für die Untermauerung der Richtigkeit der eigenen Position vorbringen. Zu dieser Streitkultur gehört es, dass die Argumente und Positionen des Gegenübers „angegriffen“ werden. Die andere Seite soll so gezwungen werden, ebenso für die eigene Sache zu fechten und ihre Argumente offen zu legen.

Nun ist gerade diese Streitkultur in einer kollektivistisch geprägten Gesellschaft aber problematisch. Dort wird der Angriff auf das Argument nicht sachbezogen wahrgenommen, sondern vielmehr als Angriff auf die Person, als mangelnde Akzeptanz, mangelnder Respekt vor dem Status des Gegenübers. Entsprechend werden die Argumente des „Individualisten“ nicht sachlich auf ihre Richtigkeit geprüft. Die Person wird wahrgenommen als jemand, die soziale Normen und Umgangsformen missachtet, die die gebotene Loyalität zum kollektivistisch geprägten Gegenüber verletzt und die damit, im ungünstigsten

Fall, ihre eigene fehlende menschliche Qualifikation, bestenfalls ihre mangelnde Selbstbeherrschung beweist.

Denn die Herangehensweise an die Lösung des dienstlichen Problems wird von Seiten der kollektivistisch geprägten Person ganz anders angegangen werden. Diese wird versuchen, mit einer angenehmen Einleitung eine gute Atmosphäre zu schaffen. Dazu gehört, dass Unannehmes (zumindest vorläufig) vermieden wird und stattdessen Gemeinsamkeiten gesucht und betont werden. Die gesamte Verhandlung wird darauf abzielen, eine beide Seiten zufriedenstellende Lösung herbeizuführen, denn jeder soll sein Gesicht wahren können.

Prallen diese beiden Argumentationsmuster hart aufeinander, kommt es in der Regel zu folgendem Ablauf: die individualistisch geprägte Verhandlungsseite besteht auf eindeutiger und dauerhafter Klärung des Problems und argumentiert entsprechend kontrovers und ausdauernd – wie man es von klein auf gelernt hat. Die kollektivistisch geprägte Seite wird möglichst lange – je nach individueller „Schmerzgrenze“ – versuchen, das Problem herunterzuspielen, zu banalisieren und durch die Betonung von unter Umständen nur kleinsten Gemeinsamkeiten sonstige „Entschärfungsversuche“ vorzunehmen. Dieses Verhalten wird von individualistischer Seite als Mangel an Offenheit, Engagement, Disziplin und/oder Zielgerichtetheit wahrgenommen, womit schlimmstenfalls auch nachlässige Arbeitsweise oder generell fehlende fachliche Eignung unterstellt wird. Entsprechend wird sie erst Recht auf Klärung bestehen. Da nun offenbar alle Schlichtungsversuche der kollektivistischen Seite fehlgeschlagen sind, wird sie sich der weiteren Diskussion entziehen und durch passiven Widerstand die Argumente ins Leere laufen lassen. Soweit möglich, wird die weitere Beziehung abgebrochen bzw. werden die Kontakte in Zukunft minimiert. Absprachen mit Personen zu der man keine positive Beziehung unterhält, müssen überdies auch nicht eingehalten werden.

Der geschilderte Verlauf kommt hier einem „Worst-Case“-Szenario recht nahe. In der Lebenswirklichkeit werden die dargestellten Extrempunkte der Kulturunterschiede wahrscheinlich nicht in voller Ausprägung aufeinander treffen. In der ausgeprägten Darstellung liegt jedoch eine Verdeutlichung der Kulturunterschiede. Überdies ergeben sich aus den unterschiedlichen Verhandlungsmustern von individua-

listisch und kollektivistisch geprägten Personen unmittelbare Konsequenzen für die Kommunikationsweise generell, nämlich von eher expliziten und eher impliziten Kommunikationsgewohnheiten.

b) Explizite versus implizite Kommunikationsgewohnheiten

Wird eine Person in eine große, geschlossene Mitgliedsgruppe geboren, bleibt sie in dieser lebenslang integriert und fühlt sie sich dieser Gruppe ganz selbstverständlich mit aller Loyalität verbunden, so führt eine solche Prägung geradezu zwangsläufig dazu, dass diese Person nicht allzu direkt die eigene Meinung nach außen trägt. Wenn dazu noch die Pflege der Beziehungsebene als wichtige Verhaltensregel angesehen wird, ist dies ein weiterer Grund, die eigene Meinung nur sehr zurückhaltend zu äußern. In solchen Kulturen herrscht dann generell ein eher impliziter Kommunikationsstil.

Die Argumentation erfolgt oft in Metaphern und Sprichwörtern. Kernaussagen werden ebenso oft nur „zwischen den Zeilen“ gemacht. Es erfolgt schon gar kein offener Widerspruch, denn die Harmoniebewahrung gilt analog zur Pflege der Beziehung als extrem wichtig. Es werden auch nicht offensiv eigene Entscheidungen getroffen und durchgesetzt, sondern die Frage nach Hilfe oder die Bitte um einen Ratschlag deutet dem Gegenüber an, welche Präferenzen man selber hat.

Individualistisch geprägte Personen haben einen gänzlich anderen Kommunikationsstil. Aufgrund der Trennung von Sache und Person, der damit verbunden positiv belegten Diskussionskultur, in der widerstreitende Parteien ihre Positionen offensiv und kontrovers vertreten sollen, kommt man direkt auf den Punkt. Implizite Argumentation wird in diesem Kulturkreis negativ betrachtet: das Gegenüber hat wohl noch keine Meinung oder ist sich der eigenen Position nicht sicher. Explizite Kommunikation passt ebenfalls zu Kulturen mit hoher Leistungsorientierung, denn gleich auf den Punkt kommen spart Zeit und „Zeit ist Geld“.

Während insgesamt im westlichen Kulturkreis sehr direkt kommuniziert wird, scheint man gerade in Deutschland noch ein Stück expliziter zu sein. „Deutsch ist eine der direktesten Sprachen der Welt“, stellt die ehemalige UNO-Dolmetscherin Susanne Kilian (2011) fest. Sie

vergleicht Unterschiede in der Kommunikationsweise zwischen dem deutschen und angelsächsischen Sprach- bzw. Kulturraum und kommt zu dem Ergebnis, dass Deutsche – unabhängig vom Niveau ihrer Englischkenntnisse – schnell als hölzern und unfreundlich empfunden werden (Kilian, 2011).

Eng verbunden mit dieser in der Tat sehr direkten Ausdrucksweise im Deutschen ist unsere Sachlichkeit und unser offenkundiges Unvermögen oder gar Unwillen, sich auf netten und höflichen Small Talk einzulassen. Der aus Australien stammende, in Cambridge lehrende Historiker Christopher Clark berichtet am Rande eines Interviews im „Stern“-Magazin (Ausgabe Nr. 51/2011, S. 110), wie er anlässlich einer Recherche in einem Archiv in Karlsruhe gegenüber dem ihn unterstützenden Ostpreußen die Maschine lobte, die die Akten nach oben transportierte. Dieser erwiderte: „Sparen Sie sich die Emotionsaufwallungen, bleiben wir bei der Sache.“ Christopher Clark ist nun jemand, dem Deutschland und die deutsche Sprache sehr vertraut sind und der diese Sachbezogenheit mit einem Augenzwinkern zur Kenntnis nimmt. Bei Personen, die weniger vertraut mit den deutschen Eigenarten sind, wirkt ein solches Verhalten aber zumindest sehr unhöflich, wenn nicht gar abweisend.

Ein weiteres Beispiel in diesem Zusammenhang stammt aus eigenem Erleben: Ein befreundeter und langjährig in Deutschland stationierter US-amerikanischer Soldat erzählte im Jahr 2010 von seinen ersten Eindrücken in Deutschland. In seiner damaligen Stelle sei „The-German-No“ zum festen Ausdruck geworden, wenn man sich eine schnelle Abfuhr eingeholt habe. Dahinter steckte die Erfahrung, dass man in der Zusammenarbeit mit deutschen Stellen oft – nach viel Arbeit und reiflicher Überlegung – Vorschläge unterbreitet habe, die dort in gefühlten dreißig Sekunden auf ihre Machbarkeit geprüft wurden und dann mit einem direkten NEIN beschieden wurden. Er führte aus, dass eine solche Erklärung im Englischen extrem unhöflich sei und eigentlich ein starker Ausdruck von Nicht-Wollen (statt Nicht-Können oder Nicht-Dürfen) darstelle. Im Englischen würde man nicht so direkt antworten, sondern erklären, dass die Umsetzung des Vorschlages mit Schwierigkeiten behaftet sei, man gegebenenfalls Alter-

nativen ins Auge fassen müsse oder besser noch, bei der Umsetzung der Alternative helfen werde.

Über ähnliche Erfahrungen berichtet der in London tätige deutsche Börsenmakler Jens Rueber (2008). Nach seiner Beobachtung wird in England mehr diskutiert, die Deutschen seien direkt und zielgesteuert. So erwidere der Deutsche spontan: "Was du da jetzt sagst, das gefällt mir nicht." Der Engländer würde stattdessen sagen: "Ich verstehe, was du meinst, aber ich würde es vielleicht anders machen." Er widerspräche, aber er tue es auf eine subtile und feinfühligke Art (zitiert aus FOCUS, 07.01.2008). Und auch die Schauspielerin Sabine Postel ist mit der sehr expliziten deutschen Kommunikationsform in Großbritannien schon angeeckt. In einem Interview mit dem Kölner Stadt-Anzeiger berichtet sie: „Ich habe mal eine Serie in England gedreht, und da muss man ja erst eine Dreiviertelstunde Konversation machen, bevor man auf den Punkt kommen darf. Die nannten mich immer „The German Tractor“ – sie konnten schlecht damit umgehen, dass ich gesagt habe, was ich dachte“ (zitiert aus Kölner Stadt-Anzeiger, 14./15.01.2012, S. 32).

Diese Beispiele spiegeln nur Unterschiede in den Kommunikationsgewohnheiten zwischen dem angelsächsischen und dem deutschen Sprachraum – also zwei geographisch und historisch eng verwandten Kulturen. Es kann also vermutet werden, dass die Unterschiede zwischen Deutschland und weiter entfernt liegenden Kulturräumen – insbesondere zu fernöstlichen Ländern – noch größer sind. Die genannten Situationen zeigen gleichwohl, wie hoch die Gefahr von Missverständnissen ist, „nur“ weil die Beteiligten unterschiedlich direkte oder indirekte Kommunikationsgewohnheiten haben. Die Frage wo man sich selber auf einer Skala von „explizit“ bis „implizit“ sieht, kann man sich leicht beantworten. Stellen Sie sich vor, Sie hätten einen Mitarbeiter (Herr Mustermann), von dem Sie ansprechende bis gute Leistungen gewöhnt sind. Es handelt sich um keinen „Überflieger“, aber der Kollege macht seine Arbeit, seit er vor drei Jahren in Ihren Arbeitsbereich kam, gut und zuverlässig. Wie kommunizieren Sie dem Mitarbeiter nun, dass Sie den Eindruck haben, dass er seit zwei Monaten deutlich unter seinen Möglichkeiten bleibt, also nicht mehr das leistet, was Sie seit drei Jahren von ihm gewohnt sind? Es mag

hunderte Arten geben, wie man nun ein solches Gespräch beginnen kann. Hier einige Kurzbeispiele:

- 1 „Herr Mustermann, Sie zeigen schon seit zwei Monaten schlechtere Leistungen.“
- 2 „Herr Mustermann, was ist denn in den letzten beiden Monaten los?“
- 3 „Herr Mustermann, die letzten beiden Monate waren ja recht stressig. Ich denke, nach Ihrem Urlaub können wir wieder auf dem gewohnten Level weitermachen.“
- 4 „Herr Mustermann, die letzten beiden Monate hatten wir ja hier einiges um die Ohren. Sie freuen sich wahrscheinlich schon auf Ihren Urlaub?“
- 5 „Herr Mustermann, wie geht es Ihnen, ist bei Ihnen alles in Ordnung? Kommen Sie hier klar? ...Und sonst? Auch keine Gründe zu klagen?“

An welche Variante haben Sie spontan gedacht? Welche würden Sie spontan wählen? Während die ersten beiden Beispiele noch recht direkt sind, Nr. 2 dabei nicht so grob wie Nr. 1, ist Nr. 3 nicht mehr ganz so explizit, denn hier wird vielmehr der vorherige (gewünschte) Zustand gelobt. Der Ausdruck „wir können auf gewohntem Level“ weitermachen ist zudem für Herrn Mustermann leichter zu ertragen als „Sie können...“. Mit Variante Nr. 4 wird es deutlich impliziter, da hier eine entschuldigende Erklärung, die den Angesprochenen nicht unbedingt kritisiert, gegeben wird. Jedenfalls wird sich Herr Mustermann, wenn er ein eher „expliziter Typ“ ist, keine großen Sorgen machen. Das Beispiel Nr. 5 mag etwas konstruiert und aufgesetzt klingen. Es soll zum Ausdruck gebracht werden, dass sich hier nur nach Umfeldereignissen erkundigt wird und das Problem überhaupt nicht erwähnt wird. Bei dieser schon recht impliziten Variante darf Herr Mustermann also auch annehmen, dass Sie sehr fürsorglich sind und nach seinem Wohlergehen fragen. Sollte er allerdings ein eher „impliziter Typ“ sein, kann er durchaus auf die Idee kommen, dass Sie nicht ohne Grund fragen. Diese Variante kann noch um einiges impliziter formuliert werden. Die Anfrage kann sogar über einen Vertrauten von Ihnen, der als solcher allgemein in der Behörde bekannt ist, an Herrn

Mustermann gerichtet werden, was noch stärker die ohnehin schon schwache Direktheit nimmt.

Diese Einflussfaktoren von individualistischer bzw. kollektivistischer Prägung, mit den besonderen Aspekten Beziehungsbetonung und Direktheit der Kommunikation, sind bei interkulturell geprägten Teams eine der möglichen Hauptursachen für Störungen in der Kommunikation. Dies wirkt sich nicht nur bei Gesprächsbeteiligten einer Hierarchieebene aus, sondern gilt für Personalgespräche ganz besonders, gerade wenn den Nachgeordneten unangenehme Mitteilungen – mit den entsprechenden Begründungen – gemacht werden müssen.

2.4.4.4. Starke und schwache Unsicherheitsvermeidung

Diese ebenfalls von Hofstede (2006, S. 228–284) herausgearbeitete Kulturunterschiedsdimension beschreibt das Ausmaß, in dem sich die Mitglieder einer Gesellschaft durch unstrukturierte und mehrdeutige Situationen bedroht fühlen. In Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung empfinden die Mitglieder der Gemeinschaft die dem Leben innewohnende Unsicherheit als Bedrohung, die es zu bekämpfen gilt, gegen die man Regeln aufstellen muss. Dies bedeutet nicht, dass diese Gesellschaften nicht bereit wären Risiken hinzunehmen. Das Vermeidungsverhalten bezieht sich auf uneindeutige Situationen und unbekanntes Risiko. Sind die Risiken bekannt und können abgewogen werden, werden sie durchaus eingegangen. In Gesellschaften mit schwacher Unsicherheitsvermeidung wird die dem Leben innewohnende Ungewissheit als normale Erscheinung im Leben täglich hingenommen, wie sie gerade kommt (Hofstede, 2006).

Diese kulturelle Unterschiedsdimension erscheint auf den ersten Blick hinsichtlich möglicher Auswirkungen auf die Personalführung als zu abstrakt. Die nachfolgende Tabelle stellt aber dar, dass diese Dimension gleichwohl Aspekte hat, die sich im Arbeitsalltag bemerkbar machen:

Sichtweise eines Angehörigen einer Kultur mit schwacher Unsicherheitsvermeidung	Sichtweise eines Angehörigen einer Kultur mit starker Unsicherheitsvermeidung
--	--

Zeit ist ein Orientierungsrahmen, Präzision und Pünktlichkeit müssen erlernt werden.	Zeit ist Geld. Präzision und Pünktlichkeit sind natürliche Eigenschaften.
Wohlbefinden bei Müßiggang; harte Arbeit nur, wenn erforderlich.	Emotionales Bedürfnis nach Geschäftigkeit; innerer Drang nach harter Arbeit.
Toleranz gegenüber abweichenden und innovativen Gedanken und Verhaltensweisen.	Unterdrückung abweichender Gedanken und Verhaltensweisen; Widerstand gegen Veränderungen.

Tabelle 3 (modifiziert nach Hofstede 2006, S. 224, 251, 268): Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung

Diese Unterpunkte der Unsicherheitsvermeidung von Hofstede unterscheiden sich sehr stark und können bzw. werden in anderen Modellen, teilweise auch als eigene Kulturunterschiedsdimensionen, dargestellt.

Gesellschaften können demnach zusätzlich unterschieden werden nach:

a) Zeitmanagement

b) Intrinsischer Motivation hinsichtlich der Einstellung zur Arbeit

c) Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung.

a) Zeitmanagement

Spontan mag in den Sinn kommen, dass Zeitmessung doch objektiv ist, da eine Minute nun mal überall auf der Welt 60 Sekunden hat, eine Stunde 60 Minuten und ein Tag 24 Stunden. Bei der Prüfung, inwieweit Kulturen sich hinsichtlich ihres Zeitverständnisses unterscheiden, muss aber betrachtet werden, wie stark das Zeitbewusstsein ist, wie präzise eine Gliederung des Tages oder Wochenablaufs in Zeiteinheiten erfolgt, wie sehr dieses Verhalten als „normal“ ja selbstverständlich angesehen wird.

In der Moderne, also seit Beginn der industriellen Revolution, richtet sich der Zeitbegriff in den betreffenden – vor allem westlichen – Gesellschaften unbedingt nach der Zeit, die auf einer Armbanduhr gemessen werden kann (Berger & Keller, 1975, S. 131). Der US-amerikanische Anthropologe Edward T. Hall sieht den unterschiedlichen Umgang mit der Zeit sogar als so bedeutend, dass er diesen Aspekt als eigenes Kulturunterschiedsmerkmal betrachtet. Er bezeichnet Gesellschaften mit diesem Zeitverständnis als „**monochrome Kulturen**“ (1984, S. 44 ff.). In ihnen gibt nur eine Zeit, d.h. es herrscht ein lineares Verständnis von Zeit. Zu verrichtende Erledigungen werden nacheinander abgearbeitet, dabei hält man sich an einen rigiden Zeitplan, eine feste Tagesordnung. Bei Verabredungen werden genaue Zeitpunkte ausgemacht, die von den Beteiligten einzuhalten sind. Pünktlichkeit wird in allen Lebensbereichen als Selbstverständlichkeit erwartet: Termine, Busse, Bahn, Flugzeuge. Bei Unpünktlichkeit bei einem Termin kann der gesamte Tagesablauf gestört werden, was aber stets zu vermeiden ist.

Dieses Unterscheidungsmerkmal korreliert ganz offensichtlich mit der Leistungsorientierung. Denn wenn Arbeitseffizienz und Produktivität als sehr wichtig angesehen werden, kann dieses Ziel nur erreicht werden, wenn Zeit als zusätzliche Ressource eine Bedeutung bekommt. Entsprechend konsequent ist es, dass (Arbeits-)Zeit ein Preisschild bekommt. Dies wird nicht zuletzt deutlich beim Kauf von Schmuckstücken. Der Preis von Halskette, Armband oder Ohrringen liegt immer weit über dem aktuellen Goldpreis, schließlich steckt eine Handwerksleistung in dem Edelmetall, die bezahlt werden will. Jedem, der einmal Schmuck in arabischen Ländern gekauft hat, wird aber auffallen sein, dass hier der Schmuck gewogen wird und nur der Goldpreis bezahlt wird. Die handwerkliche Arbeit, die Zeit, die offensichtlich in dem Schmuckstück steckt, wurde scheinbar nicht berücksichtigt. Es wird deutlich, dass hier offenbar ein anderer Wertmaßstab gilt.

In der Tat ist das monochrome Zeitverständnis eher traditionell ausgerichteten Gesellschaften fremd. In Agrargesellschaften ist eine rigide Zeitplanung auch überflüssig, da man sich nach Sonnenauf- und Sonnenuntergang, Wetter sowie Saat- und Erntezeiten richtet. Edward T. Hall bezeichnet Gesellschaften mit diesem Zeitverständnis als „**poly-**

chrone Kulturen“ (1984, S. 44 ff.). Hier werden üblicherweise mehrere Dinge parallel erledigt. Natürlich existiert auch ein Zeitplan, dieser ist jedoch eher ein grober Leitfaden, ein „kann“, aber kein „muss“. Die Termingestaltung ist flexibel. Die Priorität wird auf persönliche Beziehungen gelegt, somit wird die Erledigung einer Aufgabe nachrangig, wenn es zu spontanen persönlichen/freundschaftlichen Begegnungen kommt (Hall, 1984). Dies hat zur Folge, dass lange Wartezeiten entstehen, die innerhalb der Kultur aber auch nicht besonders problematisch sind, da Verzögerungen und Unterbrechungen als „normal“ akzeptiert sind.

Dieses Unterschiedsmerkmal korrespondiert offensichtlich mit Sozialorientierung und Kollektivismus. Denn wenn Eingebundenheit in soziale Netzwerke zur Grundprägung gehört und daraus resultierend auf intakte zwischenmenschliche Beziehungen und ein harmonisches Arbeitsumfeld Wert gelegt wird, werden Aspekte der Produktivität unter Umständen nicht mit erster Priorität bewertet.

Treffen also nun Angehörige aus monochronen und polychronen Kulturen aufeinander, kommt es zwangsläufig zu Konflikten. Auch im Umgang mit Personen aus dem arabisch-muslimischen Raum stellt man als Mitteleuropäer schnell deren anderes Verhältnis im Umgang mit der Zeit fest (Hottinger, 2002). Dies wird von Europäern gerne als „Unzuverlässigkeit“ oder „mangelndes Pflichtbewusstsein“ interpretiert. Damit wird deutlich, wie sehr das Verständnis von Zeit und der Umgang mit ihr prägend für unsere Sichtweise sind. Wenn die polychrone Seite unter dem Termin: „Wir treffen uns um 10 Uhr.“ nur irgendeine Zeit zwischen 9:30 und 12 Uhr versteht, die monochrome Seite darunter aber „Punkt 10 Uhr“, besser 9:55 Uhr, dann wird dies in interkulturellen Teams zwangsläufig den Arbeitsablauf stören und zur Entstehung von Konflikten beitragen. In der Personalführung dürften sich solche Differenzen gar in Beurteilungen niederschlagen.

b) Intrinsische Motivation hinsichtlich der Einstellung zur Arbeit

Dieses Unterschiedsmerkmal korrespondiert stark mit der Leistungsorientierung und scheint sich auf den ersten Blick gar nicht von ihr zu unterscheiden. Der Gegenpol von Leistungsorientierung stellt die So-

zialorientierung dar, die, wie oben erwähnt, nicht mit „Faulheit“ verwechselt werden darf.

Hofstede (2006, S. 262) formuliert hier nun etwas provokant, indem er Angehörigen einer Kultur mit schwacher Unsicherheitsvermeidung hinsichtlich ihrer Arbeitseinstellung „Wohlbefinden nur bei Müßiggang“ bescheinigt und die Erbringung „harter Arbeit nur, wenn erforderlich“.

Bei Angehörigen einer Kultur mit starker Unsicherheitsvermeidung herrsche dagegen ein „emotionales Bedürfnis nach Geschäftigkeit, ein innerer Drang nach harter Arbeit“ – also eine hohe intrinsische Motivation hinsichtlich der Leistungserbringung. Auch diese Formulierungen klingen zunächst merkwürdig.

Das „Stern“-Magazin hebt diese Thematik in seiner Ausgabe Nr. 51/2011 (S. 36 – 53) auf den Titel. In dem Bericht geht es um die Lust und Hingabe der Deutschen an ihre Arbeit. Es wird kritisiert, dass Arbeitszeit immer mehr in den Bereich der Freizeit eingreift. Dass Vorgesetzte es als günstig empfänden, ihre Nachgeordneten jederzeit erreichen zu können und dementsprechend auch stets Arbeitsaufträge oder Anfragen an sie richten zu können, sei dabei nicht verwunderlich. Interessant sei es aber, dass offenbar auch die Beschäftigten dies nicht als Bürde erlebten, sondern geradezu einen Drang verspürten, ihre Lebenszeit „produktiv“ zu nutzen, gerne jederzeit und überall noch „kurz“ an einer Mail oder einem Bericht zu feilen.

Darüber vergäßen die meisten Menschen den wahren Lebensgenuss und würden Freizeit, tatsächlich „freie Zeit“ als Bedrohung empfinden, weil sie dies als Leere wahrnahmen. Als Lösung aus dieser Spirale, aus diesem Hamsterrad appelliert der Stern-Redakteur: „Müßiggang ist aller Laster Anfang? Müßiggang, das muss unser Anfang sein.“ (Nr. 51/2011, S. 44).

Offenbar ist der Trend auch spät abends und am Wochenende noch E-Mails zu beantworten in Deutschland so stark ausgeprägt, dass Beschäftigte zum Abschalten gezwungen werden müssen. So hat der Betriebsrat der Volkswagen AG in der Vorweihnachtszeit 2011 eine Betriebsvereinbarung getroffen (SPIEGEL-Online, 2011), wonach bei den ca. 1.100 Firmen-Blackberrys künftig nach Feierabend die E-

Mail-Funktion abgeschaltet wird. 30 Minuten nach Ende der Gleitzeit wird der Server-Betrieb eingestellt, 30 Minuten vor Beginn des nächsten Arbeitstags sind die Verbindungen wieder offen. Die Geräte können natürlich weiterhin zu normalen Telefongesprächen bzw. für SMS genutzt werden.

Diese Unterschiedsdimension geht also über Leistungs- und Sozialorientierung weit hinaus und beschreibt vielmehr eine tiefe mentale Grundeinstellung zum Leben, geht somit in den Bereich der Persönlichkeitseigenschaften. Da solche Wertvorstellungen sich kaum und wenn, dann nur über sehr lange Zeiträume oder nach einschneidenden Lebenserfahrungen ändern, erscheint hier die Möglichkeit der Einflussnahme durch Personalführung fast unmöglich.

c) Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung

Dieses Unterschiedsmerkmal korreliert stark mit der Dimension Machtdistanz. Der letzte Aspekt von Tabelle 1 beschreibt, dass in Kulturen mit hoher Machtdistanz Anregungen von „unten“ nach „oben“ nur sehr zurückhaltend gegeben werden und Vorgesetzte erst gar nicht erwarten, dass Nachgeordnete sich einbringen. Dagegen können in Kulturen mit niedriger Machtdistanz Anregungen und Vorschläge von Nachgeordneten an Vorgesetzte offen und direkt gerichtet werden. Diese erwarten diese Form der Mitarbeit.

Diese mentalen Einstellungen, vor allem auf Seiten der Vorgesetzten, ziehen es nach sich, dass den Beschäftigten mehr oder weniger Eigenverantwortung zugetraut und folglich auch zugestanden wird. Vorgesetzte mit einem Hang zu starker Unsicherheitsvermeidung werden insofern wenig delegieren, da sie damit den unmittelbaren Einblick ins Geschehen abgeben und befürchten, dass die Aufgaben nicht optimal gelöst werden. Vorgesetzte, die zu schwacher Unsicherheitsvermeidung neigen, die also Unsicherheiten gut hinnehmen können, werden eher delegieren. Sie haben keine Probleme damit, nicht stundenaktuell im Vorgang zu sein und haben das entsprechende Vertrauen zu ihren Nachgeordneten.

Gerade bei dieser Dimension zeigt sich, dass die „Großunterschiede“ zwischen den Kulturen nicht als alleiniges Kriterium herangezogen werden dürfen. Denn im konkreten Lebensalltag innerhalb einer Be-

hörde kann es individuell zu starken Unterschieden hinsichtlich der Delegation von Aufgaben kommen. Es darf daher nicht automatisch Vorgesetzten, die wenig delegieren, „starke Unsicherheitsvermeidung“ unterstellt werden. Im Einzelfall können die Gründe in der Besonderheit des Vorgangs liegen oder auch an den Nachgeordneten selbst. Denn das Vertrauen, das Vorgesetzten durch Übertragung von Verantwortung vorschießen, muss auch bestätigt werden.

2.4.5. Fazit und Schlussbetrachtungen

Fasst man die untersuchten kulturellen Unterschiedsmerkmale hinsichtlich der für die Personalführung bedeutsamen Aspekte zusammen, so entstehen folgende Unterschiede:

Extreme Ausprägung A	Extreme Ausprägung B
Die Beschäftigten erwarten Entscheidungen von oben.	Die Beschäftigten erwarten in Entscheidungen einbezogen zu werden.
Als gute Vorgesetzte gelten Personen, die sich wohlwollend um ihre „Untergebenen“ kümmern, bei Fehlverhalten auch durchaus Strenge zeigen können. Vorgesetzte dürfen nicht kritisiert werden, auch Vorschläge dürfen von den Beschäftigten nur sehr zurückhaltend gemacht werden, die Hierarchieebenen sind steil. Vorgesetzte geben Verantwortung nicht aus der Hand. Nachgeordnete könnten die Aufgabe nicht lösen.	Als gute Vorgesetzte gelten Personen, die selbst einfallsreich sind und mit einem demokratischen Selbstverständnis den Nachgeordneten begegnen, deren Tür für die Anliegen immer offen steht. Zwischen Vorgesetzte und Nachgeordneten kann von gleich zu gleich gehandelt werden, die Hierarchieebenen sind flach. Vorgesetzte vertrauen ihren Nachgeordneten und sind bereit, Verantwortung zu delegieren.
Vorgesetzte sollen auf ein gutes, harmonisches Arbeitsklima achten. Konflikte werden durch die Suche nach einem breiten Kompromiss beigelegt. Sich zurückzunehmen, auf seinen Umgangston zu achten ist wichtig. Arbeit gilt als Erwerbsarbeit, daher harte Arbeit nur wenn erforderlich.	Vorgesetzte sollen entschlossfreudig sein und bestimmt auftreten. Konflikte, auch hierarchieübergreifend, werden durch kontroverse Diskussionen ausgetragen. Durchsetzungsvermögen und (materieller) Erfolg sind wichtig. Viele Beschäftigte sind daher intrinsisch motiviert.
Aufgrund der Verflochtenheit von Inhalts- und Beziehungsaspekten wird implizit kommuniziert.	Inhalts- und Beziehungsaspekte werden getrennt gesehen, es wird explizit kommuniziert.

ziert.	
Die eigene Meinung wird nicht offensiv geäußert. Andere Meinungen / Vorschläge werden nicht offen kritisiert, dies wäre ein Angriff auf die Person. Gesichtswahrung, Harmoniebewahrung und die Suche nach beide Seiten zufriedenstellenden Kompromissen ist wichtig.	Es gilt als redlich, die eigene Meinung offen zu äußern. Andere Meinungen dürfen kritisiert werden, so kann das Gegenüber die eigenen Argumente in die Diskussion bringen. Es herrscht eine Streitkultur. Durch die Auseinandersetzungen mit der Sache kommt man zu besseren Arbeitsergebnissen.
Aufgaben werden parallel erledigt. Zeitangaben sind grobe Orientierungen. Die Erledigung einer Aufgabe wird nachrangig, wenn es zu spontanen Begegnungen kommt. Lange Wartezeiten und Verzögerungen sind üblich und akzeptiert.	Aufgaben werden nacheinander abgearbeitet. Ein aufgestellter Zeitplan und verabredete Termine sind einzuhalten. Pünktlichkeit gilt in allen Lebensbereichen als selbstverständlich. Störungen und Verzögerungen sind zu vermeiden.

Diese Tabelle stellt absichtlich Extrempunkte dar. In der Lebenswirklichkeit, in den konkreten Situationen in der Personalführung – gerade im Bereich der Sicherheitsbehörden – werden die Beteiligten hinsichtlich ihrer mentalen Prägung kaum so weit auseinander liegen. Doch auch wenn der Kulturabstand zwischen Vorgesetzten und Nachgeordneten nicht so groß sein wird: Die kulturellen Unterschiedsdimensionen wirken wie Wahrnehmungs- und Interpretationsfilter und sind damit eine mögliche Quelle von Kommunikationsstörungen.

Es ist üblich (und fast die einzige Möglichkeit), Verhalten von anderen an eigenen Werteinstellungen und dem was man selbst als „richtig“ ansieht, zu messen. Die Bewusstmachung der eigenen kulturellen und individuellen Sichtweise auf eine konkrete Konfliktsituation und die Beschäftigung mit der Frage, ob das Gegenüber die gleichen Werthaltungen mitbringt oder ob hier vielleicht eine kultur-/mentalbedingt andere Sichtweise existiert, öffnet aber die Möglichkeit, das eigene kommunikative Repertoire zu erweitern.

In Behörden existieren Leitlinien zur Personalführung. Darin werden Behördenkulturen definiert und Leitsätze hinsichtlich verschiedener Aspekte des Führens gegeben, beispielsweise Zielvereinbarungen, kooperatives Führen, Teambildung, Feedback durch konstruktive Kritik (BfV, 2010). Auch und gerade hinsichtlich der Umsetzung solcher Leitlinien sollte im Einzelfall darauf geachtet werden, dass mögliche anderskulturelle Prägungen und die damit verbundene andere Sichtweise des Betroffenen berücksichtigt werden. Wie dies in der praktischen Arbeit umgesetzt werden kann, wird nachfolgend in Kapitel 3.3. aufgezeigt. Dort geht es um situatives Führen. Das situative Element bezieht sich dabei nicht nur auf die äußere Anforderung im Einzelfall, sondern auch auf die Person/den „Reifegrad“ des Nachgeordneten. Es sollte und muss sich entsprechend auch auf die anderskulturelle Prägung beziehen.

2.4.6. Literatur

- Berger, P. L. & Keller, H. (1975). Das Unbehagen in der Moderne. Frankfurt/ New York: Verlag Campus.
- Böhmer, M. (2010). In: Newsletter Migration und Bevölkerung, Ausgabe 1 Februar 2010. Internet: <http://www.migration-info.de/mub/artikel.php?Id=100105>. Aufgerufen am 15.12.2011.
- Bundesamt für Verfassungsschutz (2010). Leitlinien zur Personalführung. Köln: Bundesamt für Verfassungsschutz.
- Bundesministerium des Innern (2010). Verfassungsschutzbericht 2010. Berlin: Bundesministerium des Innern.
- Clark, C. (2011). Frau Merkel ist sehr preußisch. Interview in: Stern-Magazin (Ausgabe 51 vom 15.12.2011, S. 108 bis 116). Hamburg: Gruner & Jahr.
- Ekman, P., Friesen, W., Hager, J. (2002). Facial Action Coding System. The Manual on CD Rom. Salt Lake City: Network Information Research Corporation.
- FOCUS-Magazin (Ausgabe vom 07.01.2008). Benimm und Stil

- im Job (S. 12). Unterschleißheim: FOCUS Magazin Verlag GmbH. Internet: http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-8705/karrieretipps_aid_235356.html. Aufgerufen am: 22.12.2011.
- Grannemann, U. Machtdistanz und Führung. Internet: <http://www.leadion.de/artikel.php?artikel=0716>. Aufgerufen am 13.12.2011.
 - Hall, E. T. (1984). The Dance of Life: The Other Dimension of Time. New York: Anchor Books.
 - Hofstede, G. (2006). Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
 - Hottinger, A. (2002). Allahs Uhren gehen anders (S. 108 – 112). In W. M. Weiss (Hrsg.), Dumonts Handbuch Islam. Köln: DuMont Verlag.
 - Kilian, S. The English Code. Internet: <http://www.s-kilian.com/>. Aufgerufen am 20.12.2011.
 - Landesintegrationsrat Nordrhein-Westfalen (2010). Umfrage: MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund (Stand 18.11.2010). Internet: <http://www.laga-nrw.de/xd/public/content/index.html?pid=757>. Aufgerufen am 15.12.2011.
 - Postel, S. (2012). Sinnfrage. Wie stehen Prominente zu den wichtigen Fragen des Lebens? Interview in: Kölner Stadt-Anzeiger (Ausgabe vom 14./15.01.2012, S. 32). Köln: M. DuMont Schauberg Verlag.
 - Schneider, Guntram (2012). Zwölf Prozent Zuwanderer in Ministerien. Kölner Stadt-Anzeiger (Ausgabe vom 24.01.2012, S. 8). Köln: M. DuMont Schauberg Verlag.
 - Stern-Magazin (Ausgabe 51 vom 15.12.2011). Jemand zu Hause? (Seiten 36 bis 53). Hamburg: Gruner & Jahr.

- SPIEGEL-Online (2011). Blackberry-Pause: VW-Betriebsrat setzt E-Mail-Stopp nach Feierabend durch. Internet: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/0,1518,805524,00.html>. Aufgerufen am 23.12.2011.
- Thomas, A. (1993). Kulturvergleichende Psychologie. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Thomas, A. Interkulturelle Handlungskompetenz – Theorie und Praxis. Internet: http://caktas.de/Tom/IKH_TheoriePraxis.pdf. Aufgerufen am 14.12.2011.
- Trompenaars, F.(1993). Handbuch Globales Management. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Berlin: Econ Verlag.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (2003). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien (10. Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.

2.5. Melanie Humpert: Sozialkompetenz und ihre Bedeutung für die Menschenführung

2.5.1. Einleitung

Unser Leben ist in Gruppen organisiert und durch soziale Interaktion geprägt. Wir sind eine Gesellschaft, leben zusammen mit unseren Familien, arbeiten in Teams und verbringen unsere Freizeit lieber mit Freunden, anstatt uns als Einzelkämpfer zu versuchen. Aus dem Wunsch nach menschlicher Gesellschaft erwächst die Notwendigkeit, sich in Gruppen integrieren und in ihnen angemessen verhalten zu können. Ermöglicht wird dies durch unsere Sozialkompetenz. Ihre Relevanz für sämtliche Lebensbereiche, beruflich wie privat, ist dadurch offensichtlich.

E. L. Thorndike prägte den verwandten Begriff der sozialen Intelligenz (1920). Einige Zeit später im Jahre 1935 nahm E. A. Doll im Rahmen seiner Arbeit zur Vineland Maturity Scale zur Messung sozialer Kompetenzen bei Behinderten (vgl. Doll, 1953, S. 2) das Konzept der Sozialkompetenz, so wie wir es heute verstehen, auf. Trotz einer langen Forschungstradition und reger Aufmerksamkeit sind die entsprechenden Forschungsergebnisse auch heute noch empirisch nur mangelhaft belegt. Das erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Sozialkompetenz die Voraussetzung schlechthin für zwischenmenschliches Miteinander ist, paradox.

Mitarbeiter² mit einer ausgeprägten Sozialkompetenz stellen für Firmen einen Wettbewerbsvorteil dar, denn Kundenkontakt und Arbeit im Team bereiten ihnen deutlich weniger Probleme als ihren Kollegen mit weniger ausgeprägter Sozialkompetenz. Analog legen auch Behörden immer mehr Wert auf typische Eigenschaften sozialer Kompetenz, wie z. B. Team- oder Konfliktfähigkeit. Dies ist unter anderem auf das veränderte Selbstverständnis von Behörden, die sich nun vermehrt auch als Dienstleister verstehen, zurückzuführen (vgl. Kanning, 2005, S. 14). Aber auch die Mitarbeiter selbst haben hinreichend Gründe für ein Interesse an einer gut ausgeprägten Sozialkompetenz:

² Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden ausschließlich die männliche Form verwendet. Darin sind Personen männlichen sowie weiblichen Geschlechts gleichermaßen eingeschlossen.

Tendenziell verbringen wir immer mehr Zeit mit unserer beruflichen Tätigkeit, so dass der Wunsch nach einem angenehmen Arbeitsklima nachvollziehbar ist. Auch neue Tendenzen innerhalb der Arbeitswelt, wie der Abbau von Hierarchien (vgl. Walzik, 2004, S. 218), stellen Herausforderungen für die Mitarbeiter dar. Durch solche wesentlichen Änderungen müssen die Mitarbeiter beispielsweise selbständiger und verantwortungsbewusster handeln. Die bloße fachliche Kompetenz ist somit nicht mehr ausreichend für den beruflichen Erfolg, denn zwischenmenschliche Herausforderungen wie Konflikte im Team, können nur mithilfe sozialer Kompetenz gelöst werden. Betrachtet man den Stellenwert sozialer Kompetenz in Behörden und Firmen, stellt sich zudem die Frage, inwiefern Sozialkompetenz eine Grundvoraussetzung nicht nur für die Mitglieder des Teams auf der Arbeitsebene, sondern auch für dessen Führungspersonen ist. Auch dieser Frage soll im Folgenden nachgegangen werden.

2.5.2. Definition der Sozialkompetenz

Etymologische Herleitung

Der Begriff Sozialkompetenz setzt sich aus den Wortbausteinen *sozial* und *Kompetenz* zusammen:

- Das Adjektiv *sozial* leitet sich vom lateinischen *socialis* – *gesellschaftlich*, *gesellig* ab. Im Deutschen versteht man darunter „die menschliche Gesellschaft, Gemeinschaft betreffend“, „das (geregelte) Zusammenleben der Menschen in Staat u. Gesellschaft betreffend“ (Duden: Das große Fremdwörterbuch: Herkunft und Bedeutung der Fremdwörter, 2000).
- Der Begriff *Kompetenz* geht auf das spätlateinische Wort *competentia* – *Eignung* zurück. In der deutschen Sprache wird unter diesem Begriff (a) sowohl ein *Vermögen* oder eine *Fähigkeit* als auch (b) eine *Zuständigkeit* oder eine *Befugnis* verstanden (vgl. Duden: Das große Fremdwörterbuch: Herkunft und Bedeutung der Fremdwörter, 2000).

Anders ausgedrückt kann Kompetenz auch als „eine auf eine bestimmte Tätigkeit bezogene besondere Befähigung“ (Bechtoldt, 2003, S. 77, Online, Stand: 14.11.2010) verstanden werden.

Anhand dieser Wortbausteine lässt sich soziale Kompetenz folglich als *Befähigung zum geregelten Zusammenleben in einer Gesellschaft* beschreiben.

Askriptive Definitionen

Askriptive Definitionen sozialer Kompetenz bestehen aus Auflistungen verschiedener Teilkompetenzen oder Teilkomponenten sozialer Kompetenz bzw. sozial kompetenter Verhaltensweisen. Askriptive Definitionen sind daher eo ipso nie abschließend. Des Weiteren wird ihnen ein Mangel an theoretischer Fundierung vorgeworfen. (vgl. Pfungsten, 1984, o. S.; zit. n. Bastians & Runde, 2002, S. 186 f.)

Nachteilig ist weiterhin, dass askriptive Definitionen sozialer Kompetenz stets vom Verständnis und den Ansichten des Betrachters abhängig sind und jeweils nur für einen begrenzten Realitätsausschnitt gelten. Die damit verbundene Konsequenz ist, dass der entsprechende Katalog von Fähigkeiten stets an die konkrete Situation – den Einzelfall – angepasst werden muss. Ein Vergleich von zwei Verhaltensweisen hinsichtlich der Bewertung sozialer Kompetenz ist dadurch, bei divergierenden Ausgangssituationen, nicht anhand desselben Kompetenzkatalogs oder derselben askriptiven Definition möglich.

Diese Art der Definition sozialer Kompetenz unterstreicht jedoch eine wichtige Eigenschaft des Konstrukts, die auch über die Definition hinaus bedeutsam ist: Sozialkompetenz ist nicht eine einzige Eigenschaft, sondern eine *Akkumulation* verschiedener Teilkompetenzen oder Teilkomponenten. Aus diesen unterschiedlichen Komponenten setzt sich in einer konkreten Situation das sozial kompetente Handeln zusammen (vgl. Langmaack, 2004, S. 21 / Schuler & Barthelme, 1993, S. 81). Diese Tatsache führt dazu, dass man sowohl von der *Sozialkompetenz*, *sozialer Kompetenz* oder *sozialen Kompetenzen* sprechen kann.

Welche Komponenten zu sozial kompetentem Verhalten führen, ist situationsabhängig und wird somit u. a. vom sozialen Umfeld und den vorherrschenden Wertvorstellungen beeinflusst. Um eine askriptive

Definition sozialer Kompetenz zu entwickeln, müssten die entsprechenden relevanten Fähigkeiten unter Berücksichtigung der jeweiligen situativen Gegebenheiten in einem für diese konkrete Situation angefertigten Kompetenzkatalog zusammengefasst werden.

Folgende Kriterien stellen eine verhältnismäßig kurze und keinesfalls abschließende Auflistung von Teilkomponenten sozialer Kompetenz dar, die in der Literatur verwendet werden:

- Fähigkeit zur Initiierung von Interaktionen und Beziehungen, emotionale Unterstützung anderer Menschen, Konfliktlösefähigkeit (vgl. Buhrmester, Furman, Wittenberg & Reis, 1988, o. S.; zit. n. Kanning, 2004, S. 42)
- Verständnis nonverbaler Kommunikation (vgl. Buhrmester, Furman, Wittenberg & Reis, 1988, o. S.; zit. n. Kauffeld, 2006, S. 31)
- Aufrichtigkeit, Kritikfähigkeit, Frustrationstoleranz, Sensibilität für die eigenen Bedürfnisse, Fähigkeit zum Bedürfnisaufschub, Integrationsfähigkeit, Kompromissfähigkeit, Toleranz, Achtung vor anderen, Offenheit, Einfühlungsvermögen, Fairness, Vorurteilsfreiheit (vgl. Faix & Laier, 1991, S. 63 f.)
- Teamfähigkeit, Rollenflexibilität, Sensibilität (vgl. Schuler & Barthelme, 1994, o. S.; zit. n. Kanning, 2004, S. 42)
- Personenwahrnehmung, Perspektivenübernahme (vgl. Kanning, 2003, S. 21)
- Kommunikationsfähigkeit, Kontrolle und Reflexion des eigenen Verhaltens (vgl. Kanning, 2004, S. 42)
- Verbindlichkeit, Intuition, Empathie, Respekt (vgl. Langmaack, 2004, S. 16)
- Wertepluralismus, Handlungsflexibilität (vgl. Kanning, 2005, S. 9)
- Kooperationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Verständnis anderer Kulturen (Universität Osnabrück, o. J., Online, Stand: 09.01.2011)
- Formale Aspekte sozialer Kompetenz: Blickkontakt, Körperhaltung, Gestik, Mimik, Lautstärke und Stimmmodulation (jeweils der Situa-

tion angemessen einzusetzen) (vgl. Anton & Weiland, 1993, S. 89 ff.)

Theoriebezogene Definitionen

Theoriebezogene Definitionen versuchen durch abstrakte Thesen sozial kompetentes Verhalten und dessen Merkmale zu charakterisieren (vgl. Pfingsten, 1984, o. S.; zit. n. Bastians & Runde, 2002, S. 186 f.).

Im Folgenden werden ausgewählte theoriebezogene Definitionen miteinander verglichen, auf ihre zentralen Aussagen geprüft und ergänzt. Ziel dieser Überlegungen ist die Entwicklung einer sinnvollen Arbeitsdefinition sozialer Kompetenz:

- „social competence may be defined as a functional composite of human traits which subserves social usefulness as reflected in self-sufficiency and in service to others” (Doll, 1953, S. 2).
- „Soziale Kompetenz wird als die Fähigkeit betrachtet, in sozialen Situationen unter Berücksichtigung situationsspezifischer Anforderungen Ziele zu erreichen und Pläne zweckrational zu realisieren“ (Schuler & Barthelme, 1993, S. 80).
- „Soziale Kompetenz wird Personen zugesprochen, die in der Lage sind, so mit anderen Personen zu interagieren, dass dieses Verhalten ein Maximum an positiven und ein Minimum an negativen Konsequenzen für eine der an der Interaktion beteiligten Personen mit sich bringt. Darüber hinaus muss das Interaktionsverhalten mindestens als sozial akzeptabel gelten“ (Riemann & Allgöwer, 1993, S. 153).
- Soziale Kompetenz ist das „Ausmaß, in dem der Mensch fähig ist, im privaten, beruflichen und gesamtgesellschaftlichen Kontext selbstständig, umsichtig und nutzbringend zu handeln“ (Faix & Laier, 1991, S. 62).
- Die soziale Kompetenz ist „ein Balanceakt zwischen Selbstverwirklichung und gelungener Anpassung an die Normen, Werte und Anforderungen, die Dritte an uns stellen“ (Faix & Laier, 1991, S. 64).
- Unter sozialer Kompetenz wird „die Verfügbarkeit und Anwendung von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen, die in bestimmten sozialen Situationen zu einem langfristig günsti-

gen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen für den Handelnden führen“ (Hinsch & Pfingsten, 2007, S. 4) verstanden.

Komponenten der Definition nach Schuler und Barthelme

Betrachtet man die Bausteine der verschiedenen Definitionen, wird deutlich, dass fast alle Definitionen die folgenden vier von Schuler und Barthelme identifizierten Komponenten sozialer Kompetenz (vgl. Schuler & Barthelme, 1993, S. 81), wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung und Gewichtung, enthalten:

- *Interaktionskontext*: Sozialkompetenz manifestiert sich in sozialen Interaktionen und Handlungen, sowohl im privaten Bereich als auch im Berufsleben. Dabei lassen auch mangelnde Interaktionen Rückschlüsse auf die Sozialkompetenz des Handelnden zu. (vgl. Schuler & Barthelme, 1993, S. 81)
- *Situationsspezifität*: Das konkrete Verhalten muss den spezifischen Erfordernissen der Situation angepasst werden; die Situationsangemessenheit des Verhaltens wird maßgeblich durch die bestehenden gesellschaftlichen Normen und Regeln geprägt, welche der Handelnde zu erfüllen versucht (vgl. Schuler & Barthelme, 1993, S. 81). Bei veränderter Ausgangssituation muss auch das Verhalten angepasst werden, um als sozial kompetent zu gelten (vgl. Greif, 1994, S. 312).
- *Zielrealisierung*: Das Verhalten muss zum Erreichen des Ziels geeignet sein (vgl. Schuler & Barthelme, 1993, S. 81).
- *Zweckrationalität*: Die ausgewählten Mittel müssen sowohl zur Zielrealisierung beitragen als auch sozial akzeptiert sein (vgl. Schuler & Barthelme, 1993, S. 81).

Arbeitsdefinition

Die folgende Definition beinhaltet sowohl Teilaspekte bereits bestehender theoriebezogener Definitionen als auch Schulers und Barthelmes Komponenten der Definition sozialer Kompetenz:

Sozialkompetenz ist die Fähigkeit, in sozialen Situationen die eigenen Ziele, unter Maßgabe eines für alle Beteiligten langfristig günstigen Verhältnisses an positiven und negativen Konsequenzen, mit sozial akzeptierten Mitteln zu erreichen.

Für das weitere Verständnis muss stets bedacht werden, dass soziale Kompetenz selbst nicht beobachtet werden kann. Jedoch ist *sozial kompetentes Verhalten* – die Performanz – sichtbar und ermöglicht Rückschlüsse auf vorhandene soziale Kompetenzen (vgl. Euler & Bauer-Klebl, 2009, S. 30).

2.5.3. Sozialkompetenz im gesamtpsychologischen Kontext

Abgrenzung der Sozialkompetenz zu ähnlichen Konstrukten

Bei der Beschäftigung mit dem Thema Sozialkompetenz stößt man bereits nach kurzer Zeit auf die beiden verwandten Konstrukte *soziale* und *emotionale Intelligenz*. Da die Übergänge zwischen ihnen fließend sind und die entsprechende Literatur unübersichtlich ist, wird an dieser Stelle der Versuch unternommen, die verschiedenen Konstrukte knapp voneinander abzugrenzen und zu umreißen.

Soziale Intelligenz

Die soziale Intelligenz wird gemäß Thorndike als „the ability to understand and manage men and women, boys and girls – to act wisely in human relations” (Thorndike, 1920, S. 228; zit. n. Wolf, 2004, S. 25) verstanden. Um sozial intelligent zu handeln, muss man folglich (1) andere Personen verstehen können (kognitive Aspekte) und (2) auch dementsprechend handeln (Coping) (vgl. Wolf, 2004, S. 24 ff.).

In der Literatur wird der Begriff der sozialen Intelligenz zuweilen synonym zur Sozialkompetenz verwendet (vgl. Schneider, Ackerman & Kanfer, 1996, S. 469). Betrachtet man ausschließlich diese beiden Komponenten von Thorndikes Definition – die kognitiven Aspekte und das insbesondere für sozial kompetentes Verhalten wichtige Coping – kann der Begriff der sozialen Intelligenz durchaus synonym zur sozialen Kompetenz verwendet werden.

Allerdings muss auch die Bedeutung des Wortes *Intelligenz* betrachtet werden. Unter Intelligenz versteht man v. a. eine (besondere) geistige Fähigkeit, auch im Sinne von Klugheit (vgl. Duden: Das große Fremdwörterbuch: Herkunft und Bedeutung der Fremdwörter, 2000). Im Gegensatz dazu ist die Kompetenz „eine auf eine bestimmte Tätigkeit bezogene besondere Befähigung“ (Bechtoldt, 2003, S. 77, On-

line, Stand: 14.11.2010). Während bei der **sozialen Intelligenz** die **kognitiven Aspekte** im Vordergrund stehen, liegt der Schwerpunkt der **Sozialkompetenz** auf den **konkreten Handlungen** und deren Folgen. Das Konzept der sozialen Kompetenz weist daher einen stärkeren Verhaltensbezug auf. (vgl. Wolf, 2004, S. 24 ff.)

Die soziale Intelligenz kann somit als kognitive Grundlage sozialer Interaktionen angesehen werden. Sie ist dadurch zwar eine Grundvoraussetzung für sozial kompetentes Verhalten, garantiert dieses jedoch nicht, da weitere Faktoren, wie z. B. das persönliche Umfeld, eine Situation maßgeblich beeinflussen.

Aufgrund dieser Überlegungen wird die soziale Intelligenz im Folgenden als eigenständiges Konstrukt betrachtet und nicht synonym zum Begriff *Sozialkompetenz* verwendet.

Emotionale Intelligenz

Die Überlegungen zur emotionalen Intelligenz gehen auf Salovey & Mayer (1989) zurück und wurden einige Jahre später durch Goleman erneut aufgenommen (vgl. Kanning, 2003, S. 23). Salovey und Mayer verstehen die emotionale Intelligenz als „the subset of social intelligence that involves the *ability to monitor one’s own and others’ feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one’s thinking and actions*“ (Salovey & Mayer, 1989/90, S. 189). Bereits durch diese Definition wird deutlich, dass Salovey und Mayer die emotionale Intelligenz als Teil der sozialen Intelligenz verstehen. Somit kann auch die emotionale Intelligenz in das Konstrukt der sozialen Kompetenz integriert werden.

Verflechtungen sozialer Kompetenz

Schlüsselqualifikation

Die Sozialkompetenz wird oftmals als Schlüsselqualifikation bezeichnet. Dadurch wird die Frage aufgeworfen, was genau unter dem Begriff Schlüsselqualifikation zu verstehen ist. Der Begriff wurde von Dieter Mertens (1974) geprägt. Mertens sah in ihr den „Schlüssel zur raschen und reibungslosen Erschließung von wechselndem Spezialwissen“ (Mertens, 1974, S. 36). Schlüsselqualifikation ist somit ein Überbegriff für eine Reihe von Fähigkeiten, die systematisch dabei helfen, verschiedenste Situationen zu meistern. Schlüsselqualifikatio-

nen selbst sind folglich kein Fachwissen, sondern befähigen den Handelnden zum zielführenden Einsatz seines Fachwissens in unterschiedlichen Situationen. (vgl. ebd., S. 40)

Wenngleich Mertens den Begriff der Sozialkompetenz nicht verwendet, so erwähnt er in einer Auflistung denkbarer Schlüsselqualifikationen doch wichtige Teilkomponenten sozialer Kompetenz, wie z. B. „Förderung der Fähigkeit zu lebenslangem Lernen und zum Wechsel sozialer Rollen“, „Befähigung zur Kommunikation, Dekodierungsfähigkeit“ und „Fähigkeit zur Zusammenarbeit“ (Mertens, 1974, S. 40). Letztlich lässt sich festhalten, dass die Sozialkompetenz und ihre einzelnen Teilkomponenten als Schlüsselqualifikationen verstanden werden können. Begründen lässt sich dies erstens durch die Überschneidung wichtiger Teilkomponenten sozialer Kompetenz mit denkbaren Schlüsselqualifikationen und zweitens durch das abstraktere theoretische Prinzip der Schlüsselqualifikationen. In diesem Sinne sind Sozialkompetenzen kein bloßes Wissen, sondern ermöglichen den bestmöglichen Einsatz von Fachwissen. Beispielsweise kann ein Vorgesetzter in einer belastenden Situation das Fachwissen über seine berufliche Tätigkeit nur dann gewinnbringend einsetzen, wenn er über die soziale Kompetenz der *Fähigkeit zur Stressbewältigung* verfügt.

Sozialkompetenz und Kommunikation

Die Kommunikationsfähigkeit wurde bereits zuvor als Bestandteil der Sozialkompetenz aufgeführt. Ihre Bedeutung ist klar erkennbar: Kommunikation ist das Mittel schlechthin, um mit anderen Personen Gedanken auszutauschen, Wünsche zu äußern etc. und somit auch seine eigenen Ziele zu verfolgen. Die Kommunikationsfähigkeit ist daher bereits per definitionem ein Bestandteil der Sozialkompetenz und zusätzlich eine Bedingung für sozial kompetentes Handeln.

Eine weibliche Eigenschaft?

Auf die Fragen, ob Sozialkompetenz geschlechtsspezifisch ist bzw. ob Frauen sozial kompetenter sind als Männer, ergaben sich nach eingehendem Literaturstudium keine belastbaren Hinweise. Da somit das populäre Vorurteil, Frauen verhielten sich sozial kompetenter als Männer, nicht bestätigt wurde, liegt im Folgenden die Annahme zu-

grunde, dass Männer und Frauen sich in der Ausprägung ihrer Sozialkompetenz grundsätzlich nicht unterscheiden.

2.5.4. Ausprägungen sozialer Kompetenz

Entstehung sozial kompetenten Verhaltens

Bei den Ausprägungen der Sozialkompetenz lässt sich zwischen sozial kompetentem und sozial inkompetentem Verhalten unterscheiden. Von grundlegender Bedeutung ist die Annahme, dass vermutlich keine Person vollkommen sozial kompetent oder sozial inkompetent ist; üblich ist eine Positionierung zwischen diesen beiden Extremen (vgl. Kanning, 2005, S. 34). Im Rahmen dieses Artikels werden zwei Modelle zur Entstehung sozial kompetenten Verhaltens bei Erwachsenen vorgestellt. Dabei wird sowohl auf die gezielte, aktive Entwicklung sozial kompetenten Verhaltens als auch auf automatisierte Abläufe, die zu sozial kompetentem Verhalten führen, eingegangen.

Modell der elaborierten Steuerung des Sozialverhaltens

Das Modell der elaborierten Steuerung des Sozialverhaltens, welches aus vier Phasen besteht, basiert auf der Annahme, dass der Handelnde um ein sozial kompetentes Verhalten bemüht ist (vgl. Kanning, 2005, S. 24). Dadurch kann dieses Modell beispielsweise nicht auf die Entstehung sozial kompetenten Verhaltens bei Kleinkindern bezogen werden.

Das Modell lässt sich wie folgt beschreiben: Während der *Situationsanalyse* (Phase 1) definiert der Handelnde die Ziele, welche er in der gegenwärtigen Situation erreichen möchte. Dabei ist es unerlässlich, die Rahmenbedingungen zu beachten, z. B. Standpunkte und Einstellungen der Interaktionspartner oder bestehende sozialer Normen. Bereits an diesem Punkt kommen die sozialen Kompetenzen des Handelnden zum Einsatz. So trägt z. B. die Teilkompetenz der Perspektivenübernahme zu einem guten Verständnis für den Interaktionspartner bei. Einer Fehleinschätzung der Situation kann somit schon frühzeitig aus dem Weg gegangen werden (vgl. Kanning, 2005, S. 26 f.).

Anschließend entwickelt der Handelnde *Verhaltensoptionen* (Phase 2), die zur Zielerreichung sinnvoll erscheinen. Dazu setzt er indirekt

seine sozialen Kompetenzen ein, um keine Vorgehensweisen in Betracht ziehen, die er aufgrund mangelnder Kompetenzen nicht ausführen kann. Unter Einbeziehung möglicher Konsequenzen für sich und seine Umwelt muss der Handelnde sich nun für die Verhaltensoption, die ihm am erfolgreichsten erscheint, entscheiden (vgl. Kanning, 2005, S. 27 f.).

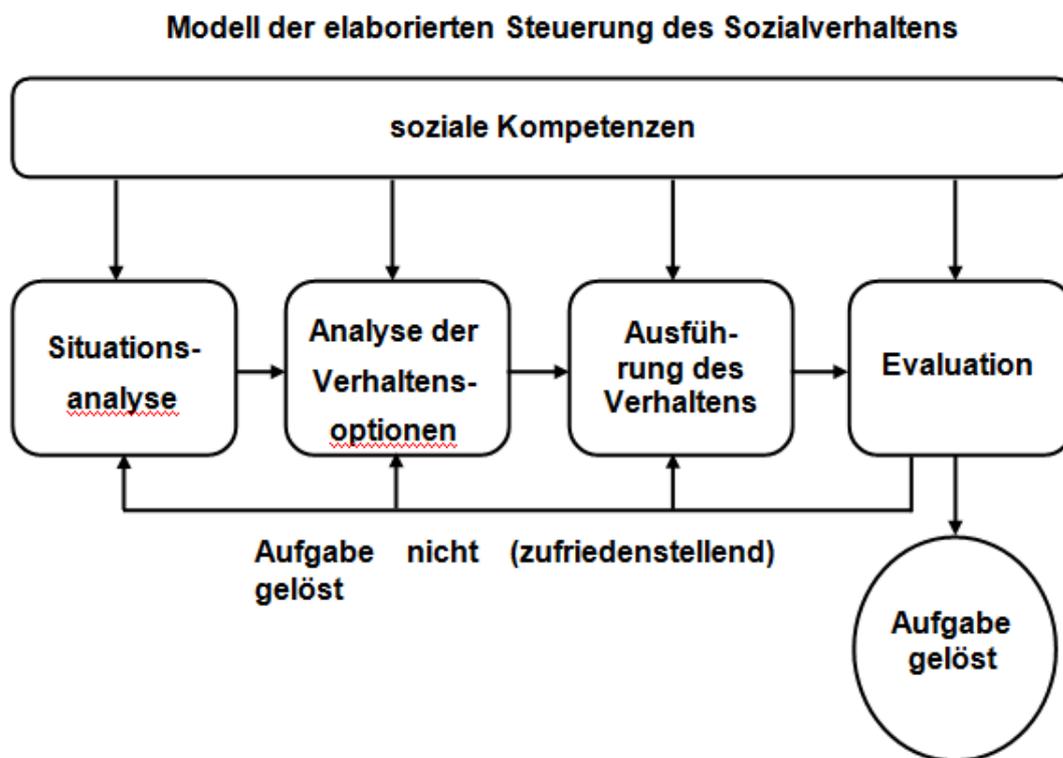
Anschließend folgt der *Einsatz des ausgewählten Verhaltens* (Phase 3). Sämtliche verfügbaren sozialen Kompetenzen werden zur Zielerreichung während der Handlung eingesetzt (vgl. Kanning, 2005, S. 28 f.).

Während der *Evaluation* (Phase 4) prüft der Handelnde, ob er durch sein Verhalten die angestrebten Ziele erreichen konnte. Dabei sind nicht nur seine eigenen Ziele, sondern auch sein Umfeld von Bedeutung, beispielsweise muss die soziale Akzeptanz des gezeigten Verhaltens gewährleistet sein. An dieser Stelle kommt u. a. die Teilkompetenz der Personenwahrnehmung zum Einsatz, denn am Verhalten des Interaktionspartners kann der Handelnde erkennen, wie sich das gezeigte Verhalten auf andere Beteiligte auswirkt. (vgl. Kanning, 2005, S. 29)

Konnte mithilfe des gewählten Verhaltens das angestrebte Ziel erreicht werden, so ist der Prozess an dieser Stelle abgeschlossen; andernfalls wird der beschriebene Ablauf wiederholt. Dabei muss nicht zwangsläufig jede Phase erneut durchlaufen werden. Erkennt der Handelnde, dass er bei der Situationsanalyse einen Fehler gemacht hat, so beginnt er erneut bei Phase 1. Ist jedoch klar, dass z. B. nur die Umsetzung des Verhaltens nicht optimal gelungen ist, so reicht eine Wiederholung des Prozesses ab diesem Punkt. Durch diesen Mechanismus können Verhaltensfehler oftmals direkt im Anschluss an die Handlung behoben werden. (vgl. Kanning, 2005, S. 29)

Dieser Prozess bildet die realen Abläufe jedoch nur zu einem gewissen Teil ab. In tatsächlichen Interaktionen wird dieser Turnus ebenfalls maßgeblich vom Verhalten des Interaktionspartners beeinflusst. Außerdem wird die jeweilige Situation umso komplexer, je mehr Ziele der Handelnde gleichzeitig verfolgt. (vgl. Kanning, 2005, S. 29)

Folgende Abbildung verdeutlicht den Ablauf des Modells und illustriert sowohl den Einfluss der sozialen Kompetenzen auf alle Phasen des Modells als auch die Möglichkeit, nach Ende des Prozesses einen erneuten Durchlauf des Modells zu beginnen.

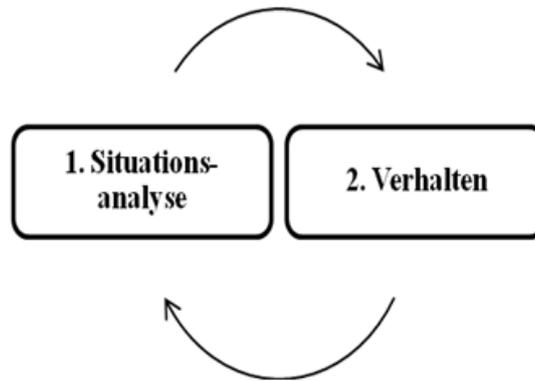


Zwar ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Modell zu sozial kompetentem Verhalten führt, hoch, jedoch birgt es auch Nachteile. Die einzelnen Phasen müssen bewusst durchlaufen werden, sodass dadurch der gesamte Prozess, die Handlung, verlangsamt wird. Außerdem wird dem Handelnden ein hohes Maß an Aufmerksamkeit abverlangt; dadurch können die gebundenen Kapazitäten nicht zeitgleich anderweitig eingesetzt werden. Das Modell der elaborierten Steuerung des Sozialverhaltens ist daher v. a. dazu geeignet, in unbekanntem Situationen sozial kompetentes Verhalten zu entwickeln; für Alltagssituationen ist es häufig unzuweckmäßig (vgl. Kanning, 2005, S. 33 f.).

Modell der automatisierten Steuerung des Sozialverhaltens

Dieses Modell besteht lediglich aus zwei Phasen. Während der *Situationsanalyse* (Phase 1) nimmt der Handelnde sogenannte soziale Hinweisreize wahr. Diese Hinweisreize ermöglichen es ihm, ein in der Situation angemessenes Verhalten auszuwählen. Ein solcher Reiz kann

z.B. die ausgestreckte Hand des Gegenübers sein. Dieser Hinweisreiz ist eine eindeutige Geste, die in nahezu allen Fällen ein Begrüßungsritual einleitet. Der Handelnde vergleicht diesen Hinweisreiz mit seinem Ziel, z.B. der Absicht einer kurzen, freundlichen Begrüßung und führt automatisch das Verhalten aus, das sich bereits bewährt hat.



Modell der automatisierten Steuerung des Verhaltens

In alltäglichen Situationen ist das Modell der automatisierten Steuerung des Sozialverhaltens unerlässlich. Es vereinfacht und beschleunigt Abläufe und Interaktionen und ermöglicht dem Handelnden den sinnvollen Einsatz seiner gedanklichen Kapazitäten. Jedoch kann dieser Automatismus ebenfalls zu Fehlverhalten führen. Auch wenn eine Situation zuvor immer nach demselben Muster abgelaufen ist, muss dies nicht zwangsläufig erneut der Fall sein. Möchte der Interaktionspartner nicht nur Hände schütteln, sondern erwartet eine herzhafte Umarmung, kann der bloße Händedruck eine unangemessene Reaktion darstellen und ein sozial inkompetentes Verhalten implizieren (vgl. Kanning, 2005, S. 33 f.).

Zusammenfassung

Um sich in unterschiedlichsten Situationen sozial kompetent verhalten zu können, müssen beide Modelle der Steuerung des Sozialverhaltens beherrscht werden. Sozial inkompetentes Verhalten kann dadurch allerdings nicht stets vermieden werden (vgl. Kanning, 2005, S. 34), denn auch äußere Einflüsse können den optimalen Einsatz sozialer Kompetenzen verhindern. Beispielsweise kann die Kommunikationsfähigkeit einer Person durch ihren schlechten gesundheitlichen Zustand eingeschränkt sein.

Beeinflusst wird die Entstehung sozial kompetenten Verhaltens zusätzlich durch die von Bandura eingeführte *soziale Selbstwirksamkeitserwartung*. Dieser zufolge verhilft der Glaube an das eigene Können zu sozial kompetentem Verhalten. Im Umkehrschluss hemmt die Überzeugung, eine Situation keinesfalls meistern zu können, häufig sozial kompetentes Verhalten (vgl. Jerusalem & Klein-Heßling, 2002, S. 165).

2.5.5. Entstehung sozial inkompetenten Verhaltens

Bei der Identifikation sozial inkompetenten Verhaltens wird ein gezeigtes Verhalten vor dem Hintergrund geltender sozialer Regeln und Vorstellungen betrachtet und als unangemessen bzw. unpassend bewertet. Ursachen für sozial inkompetentes Verhalten können sein:

- *persönliche Gründe* (z. B. defizitäre soziale Kompetenzen wie eine mangelnde Fähigkeit zur Perspektivenübernahme; Wissenslücken; eine mangelnde soziale Selbstwirksamkeitserwartung; Motivations-tief),
- *Probleme im persönlichen Umfeld* (z. B. eine Überforderung des Handelnden durch den Alltag; private Probleme) oder
- *die berufliche Situation* (z.B. Arbeitsbelastung, Führungsstil des Vorgesetzten, Betriebsklima, schwierige Interaktionspartner) (vgl. Kanning, 2007, S. 26 / Hinsch & Pfingsten, 2007, S. 16 ff. / eigene Überlegungen).

Letztlich wird deutlich, dass sozial inkompetentes Verhalten nicht nur – wie häufig vermutet – durch ein Defizit an sozialen Kompetenzen hervorgerufen wird, sondern auch auf äußere Einflüsse, wie private Probleme oder die Arbeitsumgebung, zurückführbar sein kann. Die diversen Ursachen sozialer Inkompetenz hemmen die Entstehung sozial kompetenten Verhaltens an unterschiedlichen Punkten der zuvor erläuterten Abläufe (Modelle zur Entstehung sozial kompetenten Verhaltens) und beeinflussen dadurch das tatsächliche Verhalten.

2.5.6. Sozialkompetenz und Führung

Der Begriff *Führung* ist heutzutage allgegenwärtig. Meist wird er verstanden als die Tätigkeit, die Vorgesetzte ausüben, um die deklarierten Ziele der eigenen Organisationseinheit zu erreichen. Aber nicht nur im Beruflichen, sondern auch in jeglichen anderen Situationen ist Führung notwendig, um gemeinsame oder individuelle Ziele zu erreichen und dazu das Handeln der beteiligten Personen entsprechend zu koordinieren. Um eine Basis für die nachfolgenden Überlegungen zu schaffen, wird Führung zu diesem Zwecke wie folgt definiert:

Führung ist die Einflussnahme auf die Entscheidungen und das Verhalten anderer Menschen mit dem Zweck, mittels steuernden und richtungsweisenden Einwirkens vorgegebene und aufgabenbezogene Ziele zu verwirklichen. Das bedeutet, andere zu veranlassen, das zu tun, was zur Erreichung des gesetzten Zieles erforderlich ist. (DRK-Landesverband Westfalen-Lippe e.V., 2000, S. 4, Online, Stand: 26.02.2012)

Vergleicht man die Definitionen von *Führung* und *sozialer Kompetenz* werden einige Schnittpunkte deutlich.

Beide Konstrukte beinhalten per definitionem die *Interaktion mit Menschen*. Zudem findet bei beiden eine *Einflussnahme des Handelnden* auf andere Personen statt. Letztlich hat sowohl bei der Führung als auch bei der Sozialkompetenz die *Zielerreichung* einen hohen Stellenwert. Auch die große Bedeutung eines *günstigen Verhältnisses an positiven und negativen Konsequenzen* und *sozial akzeptierter Mittel* ist beiden Konstrukten gemein, sofern man einen mitarbeiterfreundlichen Führungsstil zugrunde legt. Zusätzlich sind sowohl Sozialkompetenz als auch Führung *situationsspezifisch*, d. h. das konkrete Verhalten muss den spezifischen Erfordernissen der Situation angepasst werden.

Überschneidungen der beiden Konstrukte finden sich aber nicht nur bei Betrachtung der Arbeitsdefinition sozialer Kompetenz, sondern auch beim Vergleich mit einer möglichen askriptiven Definition.

Die Frage, was gute Menschenführung ausmacht, kann und soll an dieser Stelle nicht abschließend behandelt werden, jedoch gehören zweifelsohne folgende Fähigkeiten dazu:

- Konfliktfähigkeit
- Durchsetzungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Empathie
- Teamfähigkeit
- Motivation
- Fairness

Obige Fähigkeiten wurden zuvor bereits als mögliche Merkmale einer askriptiven Definition sozialer Kompetenz identifiziert. Die Überschneidungen dieser Fähigkeiten mit Eigenschaften, die in der Regel als besonders wichtig für Führungspersonen erachtet werden, betonen weiterhin den besonderen Stellenwert der Sozialkompetenz in der Menschenführung.

Worin bestehen nun die Unterschiede zwischen den beiden Konstrukten? Sie liegen in den Ausprägungen der einzelnen Gemeinsamkeiten. Bei der **Menschenführung** nimmt der Handelnde, z. B. der Vorgesetzte, **aktiv Einfluss** auf andere Mitarbeiter; er motiviert, lobt oder kritisiert. Die Einflussnahme im Rahmen **sozial kompetenten Handelns** beschränkt sich auf eine **Betroffenheit des Gegenübers** von den Aktivitäten des Handelnden. Der Handelnde will nicht aktiv Einfluss nehmen, sondern hauptsächlich seine Ziele verfolgen. Die Einflussnahme oder Beeinflussung ist bei der Sozialkompetenz daher ein „Nebenprodukt“. Weiterhin besteht ein Unterscheid hinsichtlich des Stellenwerts, welcher dem *günstigen Verhältnis an positiven und negativen Konsequenzen* und den *sozial akzeptierten Mittel* zukommt. Während diese Aspekte der unantastbare Nukleus des sozial kompetenten Handelns sind, besitzen sie entgegen der unangefochtenen moralischen Notwendigkeit bei der Menschenführung nicht denselben hohen Stellenwert bzw. können zeitweise für übergeordnete Ziele in den Hintergrund gerückt werden.

Die feststellbare teilweise Kongruenz zwischen Sozialkompetenz und Menschenführung führt zu der Frage, ob Sozialkompetenz als Garant für gute Menschenführung betrachtet werden kann. Dies muss jedoch

nicht nur deshalb verneint werden, weil das Konstrukt Führung in sich zu komplex ist, als das eine solche Aussage angemessen wäre. Dieser Aussage stehen auch andere, teils praktische Argumente, entgegen. Möglicherweise schafft es ein Vorgesetzter – trotz seiner gut ausgeprägten sozialen Kompetenz – nicht, ausreichend aktiven Einfluss auf seine Mitarbeiter zu nehmen und erreicht somit nicht das gesetzte Ziel.

Wenn Sozialkompetenz kein Garant für gute Menschenführung ist, ist Menschenführung dann bei gleichzeitiger sozialer Inkompetenz möglich? Sozialkompetenz ist für zwischenmenschliche Interaktionen unerlässlich, sodass klar sein muss: **Ohne Sozialkompetenz ist auch keine erfolgreiche Menschenführung möglich.** Allerdings ist ebenfalls unumstritten, dass nahezu niemand ein Höchstmaß an sozialer Kompetenz besitzt bzw. zu jeder Zeit sozial kompetent handelt. Gewisse Schwachstellen im Bereich der Sozialkompetenz, wie z. B. eine schwächere Ausprägung der Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, lassen sich entweder durch ähnliche Teilkomponenten sozialer Kompetenz oder schlichtweg durch positives menschliches Verhalten „über-tünchen“.

2.5.7 Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen

Es ist davon auszugehen, dass jede Person in irgendeiner Art und Weise Defizite auf dem Feld der sozialen Kompetenz aufweist. Da an dieser Stelle kein Überblick über sämtliche bestehenden Methoden zur Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen gegeben werden kann, wird im Folgenden exemplarisch das Konzept zur selbstständigen Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen dargestellt. Dieses sollte vor allem eingesetzt werden, wenn für einen Mitarbeiter Förderungsbedarf besteht und es z. B. aus zeitlichen Gründen für ihn nicht möglich ist an einer Personalentwicklungsmaßnahme teilzunehmen. **Folgendes an Euler und Walzik (2009, S. 124 ff.) angelehnte Modell** soll anhand eines Vorgesetzten mit schlecht ausgeprägter Kommunikationsfähigkeit verdeutlichen, wie soziale Kompetenzen auch selbstständig gefördert werden können:



Dem Vorgesetzten wird in einer konkreten

**Konfrontation mit
der Problem-
situation**

Situation bewusst, dass seine mangelhafte Kommunikationsfähigkeit z. B. bei Besprechungen mit seinen Mitarbeitern zu Problemen wie einer unangenehmen Gesprächsatmosphäre führt.

**Beobachtung
auswerten**

Der Vorgesetzte reflektiert das Gesehene Verhalten und prüft dessen Nutzen für sich.

**Eigenes Verhalten
planen**

Der Vorgesetzte versetzt sich gedanklich in die Situation einer Besprechung mit seinen Mitarbeitern und überlegt, wie er seine Kommunikation verbessern könnte. Dazu kann er auch auf das bei seinem Kollegen Gesehene Kommunikationsverhalten zurückgreifen.

**Erprobung der
Verhaltensoptionen**

Der Vorgesetzte setzt die generierten Handlungsoptionen entweder bei der nächsten Besprechung mit seinen Mitarbeitern oder im Rahmen eines Rollenspiels, in welchem eine solche Besprechungssituation simuliert wird, ein.

Selbstevaluation

Der Vorgesetzte versucht selbständig sein Verhalten zu evaluieren und Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen.

Fremdevaluation

Der Vorgesetzte erkundigt sich beim Rollenspielpartner oder seinen Mitarbeitern nach deren Eindrücken und Verbesserungsvorschlägen.

**Vergleich
Selbstbild-
Fremdbild**

Der Vorgesetzte vergleicht nun Selbst- und Fremdbild und leitet, falls möglich, Verbesserungsmöglichkeiten ab.

Einüben des angepassten Verhaltens

Das angepasste Verhalten kann nun in Besprechungen mit den Mitarbeitern oder wiederum in einem Rollenspiel eingeübt werden.

Evaluation

Abschließend evaluiert der Vorgesetzte, wenn möglich gemeinsam mit den Mitarbeitern, ob das Ziel, die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit, erreicht wurde oder ob ein weiterer Förderungszyklus nötig ist.

Besonderheiten bei der Förderung sozialer Kompetenz

Die Komplexität des Konstrukts Sozialkompetenz bedingt einige Besonderheiten, die bei der Förderung beachtet werden sollten. Folgende Auflistung ist nicht vollständig, sondern bezieht sich v. a. auf solche Besonderheiten, die für das obige Konzept zur selbstständigen Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen von Bedeutung sind:

- Die verschiedenen Teilkomponenten sozialer Kompetenz sind *in unterschiedlich hohem Maße trainierbar*. Beispielsweise mag es schwieriger sein, die Motivation einer Person zu fördern, als ihre Teamfähigkeit zu erhöhen. Jedoch kann man auch für Aspekte, die nur schwierig gefördert werden könnten, Bedingungen schaffen, die deren Ausbau erleichtern. (Woschnack & Frischknecht, 2002, S. 27 f.).
- Soziale Kompetenzen können nicht durch ein einzelnes Seminar o. Ä. entwickelt werden, sondern entstehen in einem länger andauernden Prozess (vgl. Euler & Walzik, 2009, S. 129). Daher müssen

z. B. Vorgesetzte sich von der Erwartung distanzieren, Sozialkompetenz könne kurzfristig erlernt werden. Eine realistischere Zielsetzung ist der *mittelfristige Erfolg*.

- Oftmals ist den Handelnden nicht bewusst, dass sie sich in einer konkreten Situation sozial inkompetent verhalten; die Handelnden müssen häufig erst *auf ihre Schwäche hingewiesen* werden. Im nächsten Schritt wird strikt auf ein sozial kompetentes Verhalten geachtet, damit der Handelnde das sozial kompetente Verhalten weitestgehend verinnerlicht und es problemlos in einer konkreten Situation anwenden kann. (vgl. Euler & Walzik, 2009, S. 128 f.)
- Bei der Förderung sozialer Kompetenzen sollte die Übungssituation nicht zu stark vereinfacht sein, sondern bestmöglich die *Komplexität der Realität darstellen*, um den Transfer des Gelernten zu vereinfachen (vgl. Euler & Walzik, 2009, S. 143).

2.5.8. Probleme des Konstrukts Sozialkompetenz

Fehlende Definition und mangelnde wissenschaftliche Fundierung

Die erste und gleichzeitig weitreichendste Problematik, die sich beim Umgang mit der Sozialkompetenz ergibt, manifestiert sich bereits zu Beginn der Auseinandersetzung mit der Thematik: Es liegt keine einheitliche Definition von Sozialkompetenz vor und diverse Autoren haben höchst unterschiedliche Auffassungen über die genaue Bedeutung des Konstrukts Sozialkompetenz (vgl. Bastians & Runde, 2002, S. 186). Grund für die Probleme bei der Formulierung einer allgemein akzeptierten Definition ist mitunter die Komplexität des Begriffs, welche Raum für unterschiedliche Interpretationen lässt und zur schwierigen Konsensfindung beiträgt. (vgl. Schuler & Barthelme, 1993, S. 88)

Eine häufig beliebige Nutzung und Auslegung der Begrifflichkeit sind Folgen der fehlenden allgemein akzeptierten Definition (vgl. Schuler & Barthelme, 1993, S. 115). Unmittelbar verbunden mit dieser Tatsache sind eine schwindende Professionalität und ein abnehmender Stellenwert der Sozialkompetenz; oftmals wird sie gar als bloße „Worthülse“ (Schneewind, 1989, o. S.; zit. n. Kauffeld, 2006, S. 24) bezeichnet.

Ebenso lässt sich festhalten, dass weder die einzelnen Teilkomponenten sozialer Kompetenz (vgl. Schuler & Barthelme, 1993, S. 88) noch die Sozialkompetenz als Ganzes bisher ausreichend wissenschaftlich untersucht worden sind. Eine Schwierigkeit dabei ist die Tatsache, dass Sozialkompetenz durch ihre Situationsspezifität stets in einem genau festgelegten „Realitätsausschnitt“ (Schuler & Barthelme, 1993, S. 116) betrachtet werden muss und entsprechende Feststellungen daher nur für konkrete Situationen gelten.

Jedoch brächte eine allgemein akzeptierte Definition wesentliche Vorteile mit sich: Die Methoden zur Messung sozialer Kompetenz könnten effektiv weiterentwickelt und die Maßnahmen zur Förderung derselben ausgebaut werden.

Geringe Forschungsvielfalt

Nur wenige Autoren, wie beispielsweise Kanning, Euler, Hinsch und Pfingsten, haben sich bisher umfassend mit der Sozialkompetenz befasst. Dies schließt nicht nur die Erarbeitung einer Definition sowie Methoden zur Messung und Förderung sozialer Kompetenzen ein, sondern auch fundierte Vorstellungen über die Entstehung sozial kompetenten Verhaltens, Gründe für sozial inkompetentes Verhalten, den Umgang mit bestehenden Problemen etc. Nicht zuletzt sollten die jeweiligen Annahmen auch empirisch belegt werden können.

Wertbezug

Sozialkompetenz ist ein wertbezogenes Konstrukt (vgl. Kanning, 2003, S. 16) und die Vorstellungen über sozial kompetentes Verhalten variieren somit je nach Kulturkreis. Dies ist vor allem dann problematisch, wenn Menschen verschiedener Kulturen miteinander agieren. In solchen Fällen muss z. B. der Vorgesetzte seine Verhaltensweisen individuell an die kulturellen Besonderheiten der einzelnen Mitarbeiter anpassen, um sozial kompetent zu handeln.

Literaturverzeichnis

- Anton, K.-H. & Weiland, W. (1993). *Soziale Kompetenz: Vom Umgang mit Mitarbeitern; zielorientiertes Sprechen, souveränes Verhalten, Teamfähigkeit, strategisches Denken*. Düsseldorf, Wien:

ECON.

- Bastians, F. & Runde, B. (2002). Instrumente zur Messung sozialer Kompetenzen. *Zeitschrift für Psychologie*, 210 (4), 186 – 196.
- Bechtoldt, M. (2003). Die Bedeutung Sozialer Kompetenz für die Bewältigung interpersonaler Stress-Situationen am Arbeitsplatz. Online. URL: <http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/volltexte/2004/382/pdf/BechtoldtMyriam.pdf> (Stand: 14.11.2010).
- Buhrmester, D., Furman, W., Wittenberg, M. T. & Reis, H. T. (1988). Five domains of interpersonal competence in peer relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 991 – 1008.
- Doll, E. A. (1953). *The measurement of social competence: A manual for the Vineland Social Maturity Scale*. US: Educational Test Bureau Educational Publishers.
- DRK-Landesverband Westfalen-Lippe e.V. (2000). DRK-Dienstvorschrift 100 „Führung und Leitung im Einsatz“, Ausgabe Westfalen-Lippe. Online. URL: https://www.drkcms.de/lvw1/fileadmin/bilder/Keller/DRK_DV_100.pdf (Stand: 26.02.2012).
- Euler, D. & Bauer-Klebl, A. (2009). Präzisierungen. Bestimmung von Sozialkompetenzen als didaktisches Konstrukt. In D. Euler (Hrsg.), *Sozialkompetenzen in der beruflichen Bildung. Didaktische Förderung und Prüfung* (S. 21 – 59). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Euler, D. & Walzik, S. (2009). Gestaltung. Ansatzpunkte zur Förderung von Sozialkompetenzen. In D. Euler (Hrsg.), *Sozialkompetenzen in der beruflichen Bildung. Didaktische Förderung und Prüfung* (S. 117 – 148). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Faix, W. G. & Laier, A. (1991). *Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- Greif, S. (1994). Soziale Kompetenzen. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (3. Aufl., S. 312 - 320). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Hinsch, R. & Pfingsten, U. (2007). *Gruppentraining sozialer Kom-*

- petenzen GSK* (5., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Jerusalem, M. & Klein-Heßling, J. (2002). Soziale Kompetenz – Entwicklungstrends und Förderung in der Schule. *Zeitschrift für Psychologie*, 210 (4), 164 – 174.
 - Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
 - Kanning, U. P. (2003). Diagnostik sozialer Kompetenzen. In Prof. Dr. F. Petermann & Prof. Dr. H. Holling (Hrsg.), *Kompendien Psychologische Diagnostik* (Band 4). Göttingen, Bern, Toronto: Hogrefe.
 - Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe.
 - Kanning, U. P. (2005). *Soziale Kompetenzen*. Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe.
 - Kanning, U. P. (Hrsg.). (2007). *Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung*. Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe.
 - Langmaack, B. (Hrsg.). (2004). *Soziale Kompetenz*. Weinheim, Basel: Beltz.
 - Mertens, D. (1974). Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 7 (1), 36-43.
 - Pfingsten, U. (1984). *Soziale Durchsetzung: Konsequenzen von unsicheren, kompetenten und aggressiven Verhaltensweisen*. München: Profil.
 - Riemann, R. & Allgöwer, A. (1993). Eine deutschsprachige Fassung des „Interpersonal Competence Questionnaire“ (ICQ). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 14 (3), 153 – 163.
 - Salovey, P. & Mayer, J. D. (1989/90). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), S. 185 – 211.
 - Schneewind, K. A. (1989). Personale Kontrolle, Sozialisation und Familie in psychologischer Sicht. In A. Weymann (Hrsg.), *Hand-*

lungsspielräume (S. 199 – 209). Stuttgart: Enke.

- Schneider, R. J., Ackerman, P. L. & Kanfer, R. (1996). To „Act wisely in human relations“ Exploring the dimensions of social competence. *Personality and Individual Differences*, 21 (4), 469 - 481.
- Schuler, H. & Barthelme, D. (1993, ergänzt 1994). Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In B. Seyfried (Hrsg.), „*Stolperstein*“ *Sozialkompetenz: was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen?* (S. 77 – 116). Bielefeld: Bertelsmann.
- Sociolexikon (1999). Online. URL: <http://www.socioweb.org/lexikon/index.html> (Stand: 14.02.2011).
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Monthly Magazine*, 94, 227 – 235.
- Universität Osnabrück. (o. J.). Schlüsselkompetenzen. Online. URL: <http://www.uni-osnabrueck.de/11571.html> (Stand: 09.01.2011).
- Walzik, S. (2004). Förderung sozialer Kompetenzen an der Hochschule. Ein Praxisbeitrag und seine theoretischen Grundlagen. In B. Langmaack (Hrsg.), *Soziale Kompetenz* (S. 215 – 239). Weinheim, Basel: Beltz.
- Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion. (Hrsg.). (2000). *Duden - Das große Fremdwörterbuch: Herkunft und Bedeutung der Fremdwörter* (2., neu bearb. und erw. Aufl.). Mannheim, Leipzig, Wien: Dudenverlag.
- Wolf, H. (2004). *Soziale Kompetenz: Psychologische Bedeutung und Beziehungen zu Intelligenz und Persönlichkeitsmerkmalen*. Lengerich, Berlin, Bremen: Pabst Science Publishers.
- Woschnack, U. & Frischknecht, P. M. (2002). Schlüsselqualifikationen - Vom Arbeitsmarkt verlangt! Von der Hochschule gelehrt? *PERSONAL*, 10, 26 – 30.

3. Führungspraxis

3.1. Martin Neuberger: Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften

3.1.1. Problemstellung

Der Führung von Mitarbeitern wird eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Führung soll das Handeln der Mitarbeiter auf die Organisationsziele ausrichten, zu einer effizienten und effektiven Arbeitsweise motivieren, Konflikte in Arbeitsgruppen entschärfen, die Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung unterstützen und in ihrer beruflichen Entwicklung fördern, durch Vorbildverhalten zur Etablierung einer bestimmten Organisationskultur beitragen, Strategien der Organisation umsetzen und dadurch letztendlich das Erreichen der Organisationsziele ermöglichen (vgl. Weinert, 2004). Auch die große Bandbreite vorhandener Führungsbegriffe und -definitionen macht deutlich, wie umfangreich und vielschichtig die Anforderungen an Führungskräfte sind (vgl. Neuberger, 2002).

In Sicherheitsbehörden bestehen darüber hinaus besondere Führungsaufgaben. Hier sind die Führungskräfte gehalten, ihre Mitarbeiter zu besonders zuverlässigem und loyalen Verhalten zu motivieren, also deren organisationales Commitment (Allen & Meyer, 1990) zu stärken. Auch ist in Verantwortungsbereichen mit hohem Gefährdungspotenzial in besonderem Maße die Fähigkeit gefordert, mögliche Folgen von riskanten Entscheidungen unter Zeitdruck sicher abzuschätzen (Dörner, 1992).

Personalführung wird damit zu einem zentralen Faktor für den Erfolg einer Organisation. Insofern verwundert es nicht, dass Unternehmen und Behörden selbst in Zeiten knapper Kassen zu hohen Investitionen in die Auswahl und Entwicklung ihrer Führungskräfte bereit sind. In diesem Kapitel wird daher dargestellt, welche Methoden für die Auswahl und die Weiterqualifizierung von Führungskräften im Bereich der öffentlichen Sicherheit zur Verfügung stehen.

3.1.2. Führungskräfteauswahl

Von Zeit zu Zeit kommt es vor, dass in einer Fachabteilung einer Sicherheitsbehörde eine neue Führungskraft benötigt wird. Dies kann daran liegen, dass der oder die bisherige Vorgesetzte aus Alters- oder sonstigen Gründen aus dem Dienst ausscheidet oder die Abteilung wechselt. Gelegentlich werden auch neue Stellen auf Führungsebene geschaffen, z. B. infolge des Ausbaus oder der Umstrukturierung von Arbeitseinheiten. Typischerweise ergeht dann von der Fachabteilung an die Personalabteilung der Auftrag, bei der Besetzung der Stelle mit einem geeigneten Bewerber behilflich zu sein. Die Personalabteilung sieht sich nun mit einer Reihe von Fragen konfrontiert: Welche Anforderungen werden in der Fachabteilung an eine Führungskraft gestellt? Wie lassen sich geeignete Kandidaten ansprechen und zu einer Bewerbung motivieren? Durch welches Vorgehen kann aus einer größeren oder kleineren Anzahl von Bewerbern der oder die Geeignetste herausgefunden werden? Und wie kann während des gesamten Prozesses sichergestellt werden, dass dieser rechtlich einwandfrei und für alle Beteiligten fair abläuft, dass der Aufwand des Verfahrens in einem adäquaten Verhältnis zu seinem Nutzen steht und dass die aktuell gültigen Qualitätsstandards erfüllt werden? Diese Fragen sollen in den folgenden Abschnitten einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

3.1.2.1. Organisations- und Arbeitsanalyse

Nach Schuler (2000) bedeutet „Eignung“ prinzipiell immer „Eignung wofür“. Anstatt nur danach zu fragen, ob ein Bewerber generell qualifiziert ist (z. B. gute Noten und Referenzen vorweisen kann), sollte man eruieren, ob die potenzielle Führungskraft (a) in die Organisation und (b) zu dem vakanten Arbeitsplatz passt. Diese Passung wird letztlich wesentlichen Einfluss darauf ausüben, ob der Mitarbeiter mit seiner Arbeit zufrieden ist, wie viel Leistung er zeigt, ob er langfristig gesund bleibt und wann er die Organisation wieder verlässt (vgl. Schuler, 2000). Um eine qualifizierte Prognose darüber abgeben zu können, ob bei einem bestimmten Kandidaten mit einer guten Passung zu rechnen ist, müssen also in einem ersten Schritt (noch vor der Betrachtung der Bewerbungseigenschaften) Informationen über die Organi-

sation und den Arbeitsplatz erhoben werden – sofern diese noch nicht vorliegen.

Besonders in Sicherheitsbehörden werden. bereits die Eigenheiten der Organisation dazu führen, dass ein Teil der Bewerber, die auf den ersten Blick formal qualifiziert erscheinen, doch nicht wirklich in die Behörde passt. So kommt es vor, dass während des Bewerbungsprozesses bei manchen Kandidaten Sicherheitsbedenken auftreten, die dazu führen, dass diesen die Einstellung verwehrt bleibt. Auch mag es Bewerber geben, die von völlig falschen Vorstellungen von der sie erwartenden Tätigkeit ausgehen und die nach der Einstellung keine Arbeitszufriedenheit erleben. Solche Fehleinschätzungen kommen bei Sicherheitsbehörden dadurch zustande, dass diese ihre tatsächliche Arbeitsweise vor der Öffentlichkeit weitgehend geheim halten. Diese Informationslücke wird dann gerne von den Medien aufgefüllt, die häufig ein mystifizierendes und verzerrtes Bild zeichnen. Bauen Bewerber bei ihrer Vorinformation auf derartige Quellen, so ist die Enttäuschung vorprogrammiert. Insofern kann es für die Personalabteilung lohnenswert sein, die speziellen Eigenschaften ihrer Behörde einmal systematisch zu untersuchen, um zu einem brauchbaren Organisationsprofil zu gelangen. Einen wertvollen Beitrag können hierfür psychologische Methoden der Organisationsdiagnostik (z. B. Büssing, 1995) leisten.

Einen zentralen Parameter stellen in diesem Zusammenhang die Organisationsziele dar. Diese erfüllen eine wichtige, wenn auch häufig eher subtile Orientierungsfunktion (vgl. Schuler, 2000). Ein neuer Mitarbeiter sollte sich mit den Zielen seiner Behörde identifizieren können und diese mittragen. Gelingt dies nicht, so wird er wenig Sinn in seiner täglichen Arbeit erfahren und seine Arbeitsmotivation lediglich aus extrinsischen Quellen schöpfen können. Im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen sind die Ziele von Sicherheitsbehörden häufig abstrakt und nur schlecht in absoluten Zahlen messbar. Es geht nicht darum, größtmöglichen Profit zu erwirtschaften, sondern die öffentliche Sicherheit aufrecht zu erhalten, den Staat und seine Bürger zu schützen und/oder Straftaten zu verhindern, aufzudecken und zu verfolgen. Diese Ziele können gut mit dem Idealismus oder den persönlichen Interessen mancher Menschen korrespondieren. Personen,

für die schnelle Rückmeldungen sichtbarer Ergebnisse an erster Stelle stehen, werden hier jedoch Enttäuschungen erleben, da Erfolge (z. B. ein verhindertes Anschlag) häufig unsichtbar bleiben oder anderen, zugeschrieben werden, während Misserfolge von der Öffentlichkeit mit großem Interesse wahrgenommen werden. Die Organisationsziele bestimmen auch wesentlich die Art und Weise sowie die Mittel, mit denen die Arbeit ausgeführt wird. Auch hier gilt es abzuwägen, ob die angewendeten Verfahrensweisen zu einer sich bewerbenden Person passen oder eher nicht. Jemand mit einer hohen Affinität zu modernen Technologien wird eher Erfüllung in einer Behörde finden, die auf dem neusten technischen Stand ist, als in einer Amtsstube, in der noch immer die Karteikarte dem Computer vorgezogen wird.

Auch die Organisationsform liefert wertvolle Informationen für die Feststellung der Passung „Person-Organisation“. Hierbei ist die Größe der Behörde ein wichtiger Faktor. Während in einer Einrichtung mit mehreren hundert Mitarbeitern eine starke Arbeitsteilung und eine hohe Spezialisierung möglich ist, sind in kleineren Dienststellen stärker Generalisten gefragt, die in der Lage sind, zahlreiche Aufgaben wahrzunehmen und diese effizient auszuführen ohne dabei zu sehr ins Detail zu gehen. Weitere Variablen sind die Regelungsdichte sowie Belohnungssysteme und Karriereentwicklungsmöglichkeiten (Schuler, 2000). Personen mit starkem Widerwillen dagegen, sich ihre Arbeitsweise diktieren zu lassen, werden auf die Verwaltungsvorschriften bürokratischer Organisationen schnell mit Reaktanz reagieren. Berufstätige, die den Wert ihrer Arbeitsleistung möglichst exakt von ihrem Kontoauszug ablesen möchten, werden unter Umständen in einer selbstständigen Tätigkeit größere Erfüllung finden als im öffentlichen Dienst.

Einen weiteren Faktor stellt die spezifische Organisationskultur dar (Schuler, 2000). Hierbei ist es wichtig, zwischen der in Leitbildern und Kodizes geforderten und der tatsächlich gelebten Kultur zu unterscheiden. Während die geforderte Organisationskultur einen normativen Einfluss auf die Mitarbeiter einer Einrichtung ausüben kann, wird ein neuer Mitarbeiter zunächst mit der aktuell gelebten Kultur konfrontiert und muss sich in diese einfinden können.

Gelingt dies nicht, ist mit erheblichen Störungen der Arbeitsprozesse zu rechnen. Natürlich kann mit der Einstellung von Arbeitnehmern, die nicht der aktuellen Organisationskultur entsprechen, der Versuch unternommen werden, diese zu verändern. Dabei sollte jedoch immer auch das zu erwartende Schicksal des Einzelnen im Blick behalten werden. Die Kultur wird unter anderem durch die Diversität einer Behörde oder eines Unternehmens geprägt: Wie stark sind Angehörige unterschiedlicher Ethnien und Regionen vertreten? Wie gestaltet sich die Altersstruktur des Personals? Sind die Geschlechter in der Organisation gleichermaßen vertreten oder gibt es eine zahlenmäßige Dominanz eines Geschlechtes? Eine heterogene Belegschaft kann einerseits besondere Problemen und Belastungen mit sich bringen, andererseits kann es durch geeignetes Diversity Management (Aretz & Hansen, 2002) gelingen, das Potenzial unterschiedlicher Lebensentwürfe, Perspektiven, Denk- und Handlungsmuster gewinnbringend zu entfalten und Synergieeffekte zu ermöglichen. Sicherheitsbehörden, die auf die Gefährdungen in einer globalisierten und international vernetzten Welt reagieren müssen, sind seit langem auf Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund angewiesen und zeichnen sich daher durch eine relativ hohe ethnische Heterogenität aus. Die Organisationskultur wird weiterhin durch die ethischen Werte und Normen und das vorherrschende Menschenbild geprägt. Diese zunächst abstrakten Begriffe können sich relativ augenfällig konkretisieren, wenn man beispielsweise den Umgang mit Hierarchie und Autorität betrachtet (vgl. Schuler, 2000). Potenzielle Vorgesetzte, die den Wunsch haben, einen autoritären Führungsstil zu praktizieren, werden in einem stark hierarchisch gegliederten Betrieb mehr Erfolg und Zufriedenheit erleben als in einer Einrichtung, in der ein kooperativer Führungsstil (vgl. Kap. 4) mit einer stark ausgeprägten direkten Mitarbeiterbeteiligung gelebt wird.

Während die Betrachtung der Organisationseigenschaften lediglich eine einmalige Anstrengung erfordert, die über die Jahre gelegentlich angepasste werden sollte, muss die Analyse der Aufgaben und Anforderungen sowie des Befriedigungspotenzials des einzelnen Arbeitsplatzes bei jeder Neubesetzung einer Revision unterzogen werden.

Hierbei stehen dem Arbeitsplatzanalytiker grundsätzlich drei Wege offen (Eckardt & Schuler, 1992; Schuler, 2000).

Bei der erfahrungsgeleitet-intuitive Methode wird der Arbeitsplatz von einem erfahrenen Arbeitsanalytiker betrachtet, indem er diesen aufsucht und sich mit dem dort auszuführenden Tätigkeiten, den vorhandenen Arbeitsmitteln und den dort eingesetzten Mitarbeitern beschäftigt. Hierbei kann er die Arbeitstätigkeit beobachten, die Mitarbeiter befragen, schriftliche Unterlagen auswerten oder die Arbeit versuchsweise selbst ausführen (Schuler, 2000). Er könnte z. B. an einer Dienstbesprechung teilnehmen und feststellen, welche Aufgaben der Arbeitsgruppe zufallen und welche Führungsaufgaben sich daraus ergeben. Dieses Vorgehen ist relativ willkürlich und erfordert in der Regel einen erfahrenen Analytiker. Insbesondere wenn die Anforderungen der Stelle mit der Neubesetzung verändert werden sollen, ist zumindest eine Ergänzung durch ein systematischeres Vorgehen angeraten.

Die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode nutzt strukturierte und formalisierte Verfahren zur Beschreibung des Arbeitsplatzes einer Führungskraft. Damit soll verhindert werden, dass das Ergebnis durch subjektive Wahrnehmungen und stereotypisierte Vorstellungen verzerrt wird (vgl. Hoyos & Frieling, 1977; Schuler, 2000). Hierbei kommen standardisierte Fragebögen zur Anwendung, die in der Regel vom Analytiker ausgefüllt werden. Auf diesem Wege wird der Versuch unternommen, die verschiedenen Facetten einer Arbeitstätigkeit abzubilden. Beispiele für psychologische Arbeitsanalyseverfahren sind der Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA, Frieling & Hoyos, 1978), das Verfahren RHIA-VERA (Oesterreich, Leitner & Resch, 2000) und der Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA, Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995) als Screening-Instrument.

Als dritter Weg steht die personenbezogen-empirische Methode zur Verfügung (Schuler, 2000). Hierbei orientiert man sich an den Eigenschaften von Personen, die bereits erfolgreich die zur Frage stehenden Tätigkeiten praktizieren und damit quasi als „Vorbild“ für neu einzustellende Führungskräfte dienen können. Dieses Verfahren stößt insbesondere dann an seine Grenzen, wenn die Art und Weise, in der Führung gefordert wird, einem Veränderungsprozess unterworfen ist.

Ein generationaler Wandel, der auch eine Veränderung des Führungsstils bedeutet, kann ein durchaus erwünschter Prozess sein. Auch wenn die Führungstätigkeit ein hohes Maß an Erfahrung erfordert, kann der scheidende Vorgesetzte kaum das Maß aller Dinge sein.

Glücklicherweise schließen sich die verschiedenen Methoden zur Gewinnung von Informationen über die Anforderungen an die Führungskraft keineswegs gegenseitig aus und sollten vor allem kombiniert eingesetzt werden, um ein qualitatives und quantitatives Maximum an Daten zu erhalten. Diese Informationen können nun genutzt werden, um ein möglichst aussagekräftiges Stellenprofil zu zeichnen, das wiederum an potenzielle Kandidaten kommuniziert werden kann.

3.1.2.2. Personalmarketing

Personalmarketing umfasst „alle Maßnahmen (...), die darauf abzielen, Austauschprozesse im Bereich des internen und externen Arbeitsmarktes herbeizuführen, zu erleichtern und zu erhalten“ (Staffelbach, 1986, S. 126). Die Investitionen werden hierbei davon abhängen, wie beliebt die Organisation als potenzieller Arbeitgeber ist. Besondere Anstrengungen im „Wettbewerb um die besten Köpfe“ müssen in den Bereichen unternommen werden, in denen ein akuter Fachkräftemangel vorherrscht, der derzeit und in Zukunft noch stärker durch den demografischen Wandel verschärft wird (IW Köln, 2008). Auch ein unbeliebter Standort oder Imageprobleme werden ausgeprägte Bemühungen erfordern. Allerdings sollen sich Kampagnen zur Personalgewinnung nicht an jeden richten, sondern so gezielt eingesetzt werden, dass sich möglichst nur geeignete Bewerber angesprochen fühlen und damit der anschließende Auswahlprozess erleichtert wird. Dies wird durch eine realistische Darstellung der Anforderungen und Tätigkeiten der Stelle und eine gezielte Wahl des Kommunikationsweges erreicht. Grundsätzlich muss unterschieden werden zwischen externem Personalmarketing zur Personalbeschaffung und internem Personalmarketing, welches vor allem das Ziel hat, die Mitarbeiter an die Organisation zu binden (vgl. Moser & Zempel, 2006).

Die interne Bewerberansprache (Moser & Zempel, 2006) kann über Aushänge am „schwarzen Brett“ oder Ausschreibungen im Intranet erfolgen. Alternativ können geeignete Kandidaten auch individuell angesprochen werden. Ein großer Vorteil des internen Marketings

liegt nämlich darin, dass über die Beurteilung der Personalakte bereits eine gezielte Vorauswahl möglich ist. Die berufliche Entwicklung kann hier über einen längeren Zeitraum kontinuierlich beobachtet werden, etwa über die Teilnahme an Fortbildungen, Regelbeurteilungen etc. Auf diesem Weg können geplante Karrierewege verwirklicht werden - eine ursprüngliche Funktion der Personalabteilung, die auf einem Arbeitsmarkt, der durch immer häufigere Wechsel der Arbeitgeber gekennzeichnet ist, allmählich in den Hintergrund tritt. Wird nach einem internen Stellenwechsel, die alte Stelle nicht mehr besetzt, kann auf diesem Weg relativ sozialverträglich Personal abgebaut werden. Ein weiterer großer Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass der Mitarbeiter die Organisation bereits kennt. Er muss sich also nur noch in den neuen Arbeitsplatz einfinden und wird sich daher schneller einarbeiten können. Die Sozialisation kann dadurch leichter, in ungünstigen Fällen jedoch auch schwerer fallen, z. B. kann die Beförderung zur Führungskraft innerhalb einer Abteilung zu mangelnder Akzeptanz durch die früheren Kollegen führen. Eine weitere Schwierigkeit kann darin liegen, dass eine vertrauliche Behandlung der Bewerbung innerhalb der Organisation nicht immer gelingen mag (vgl. Moser & Zempel, 2006).

Der klassische Weg der externen Bewerberansprache sind Stellenangebote in Tages- oder Wochenzeitungen, Magazinen oder in der Fachpresse. Eine Variante hiervon sind reine Imageanzeigen, bei denen die Firma nur allgemein beworben wird und man sich allein daraus Initiativbewerbungen erhofft. Eine weitere Spielart sind „verdeckte“ Stellenanzeigen, bei denen nicht der Name des eigentlichen Anbieters, sondern lediglich der einer Vermittlungsstelle genannt wird (Moser & Zempel, 2006). Die Organisation hat so die Möglichkeit, sich nur den Kandidaten zu erkennen geben zu müssen, die aus der schriftlichen Bewerbung heraus qualifiziert erscheinen. Dabei kann sie dann die „foot-in-the-door“-Technik (Freedman & Fraser, 1966) einsetzen. Ein Bewerber, der sich eigentlich nicht bei der Behörde beworben hätte, befindet sich nun de facto schon einmal im Bewerbungsprozess und müsste seine Bewerbung nun aktiv zurückziehen. Ist der Bewerber unsicher und fühlt sich nun doch irgendwie angesprochen, kann er dazu tendieren, die Dinge zunächst einmal „laufen

zu lassen". Natürlich muss bei diesem Prozedere auch damit gerechnet werden, dass Kandidaten abspringen. Mindestens so wichtig wie die Printmedien sind heute Stellenbörsen im Internet. Hierbei bestimmt bereits die Wahl des virtuellen Marktplatzes, welche Bewerber man ansprechen wird. Neben der eher indirekten Ansprache über die Medien, gibt es verschiedene Möglichkeiten direkten Kontakt zu potenziellen Bewerbern aufzunehmen. Zur Gewinnung von Nachwuchsführungskräften eignet sich besonders das Personalmarketing an Hochschulen und Berufsmessen. Ein gangbarer Weg besteht darin Praktika und Qualifikationsarbeiten in der Behörde anzubieten. Neben dem Wissensgewinn, den solche Arbeiten für den Auftraggeber bedeuten können, erlauben sie auch eine Beurteilung der Arbeitsweise der Studierenden und können diese bereits an die Organisation heranzuführen. Bei der Suche nach hochqualifizierten Führungskräften eignet sich unter Umständen die Methode der Direktansprache, das sog. „Headhunting“, welches Ähnlichkeiten zur nachrichtendienstlichen Quellenwerbung aufweist. Hierbei wird gezielt nach einer Person gesucht, die möglichst genau die geforderten Anforderungen erfüllt. Bereits vor der Ansprache müssen möglichst detaillierte Informationen über die Person gesammelt und ausgewertet werden. Die Ansprache sollte dann so erfolgen, dass der Kandidat Interesse an einer Zusammenarbeit bekommt und dann die Bereitschaft entwickelt, den alten Arbeitgeber zu verlassen und ein neues Arbeitsverhältnis einzugehen.

3.1.2.3. Verfahren zur Führungskräfteauswahl

Ist es gelungen eine attraktive Stellenausschreibung zu platzieren und eine Reihe potenzieller Kandidaten zu einer Bewerbung zu motivieren, so sieht sich die Personalabteilung nun mit einem mehr oder weniger hohen realen oder virtuellen Stapel Bewerbungsunterlagen und der Frage konfrontiert, welcher Bewerber eine Zusage bekommen soll. In der Regel wird bereits im Zuge der Stellenausschreibung eine Methodik festgelegt werden, nach der die Auswahl erfolgen soll. Hierfür steht eine ganze Reihe von Techniken zur Verfügung, die auch miteinander kombiniert werden können. Welche Vorgehensweise geeignet ist, ist keineswegs eine Frage, die beliebig oder nach reinem Gutdünken beantwortet werden sollte. Schließlich wird dadurch festgelegt, welche Informationen für die Bewerberauswahl genutzt

werden. Zur Absicherung gegen eine rein zufällige oder von subjektiven Eindrücken verzerrte Auswahl ist es notwendig, dass diese Informationen eine hohe Qualität aufweisen. Daher sollten sie darauf geprüft werden, wie gut sie die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllen (vgl. Schuler, 2006).

Unter Objektivität versteht man den Grad, zu dem die Ergebnisse eines Auswahlverfahrens unabhängig vom Beurteiler sind. Wenn zwei Gutachter mit dem gleichen Messinstrument zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen kommen, kann es sich kaum um ein gutes Messverfahren handeln. Reliabilität bezeichnet den Grad der Zuverlässigkeit bzw. Genauigkeit, mit der ein bestimmtes Persönlichkeits- oder Verhaltensmerkmal gemessen wird. Würde man z.B. die Durchsetzungsfähigkeit eines Bewerbers mit der gleichen Methode zu zwei Zeitpunkten beurteilen und käme dabei zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen, so wäre die Reliabilität gering. Das entscheidende Gütekriterium ist jedoch die Validität oder Gültigkeit. Darunter versteht man das Ausmaß, zu dem ein Auswahlverfahren das misst oder vorhersagt, was es tatsächlich messen oder vorhersagen soll (vgl. Lienert & Raatz, 1994). Würde man versuchen die Intelligenz eines Bewerbers über dessen Kopfumfang zu messen, so kämen verschiedene Beurteiler auch nach wiederholter Messung immer wieder zu relativ gleichen Ergebnissen. Allerdings hätte diese Messung nichts mit der tatsächlichen Intelligenz zu tun, da die Ergebnisse weder mit Außenkriterien der Intelligenz (z. B. Schulabschluss) (kriteriumsbezogene Validität) noch mit anderen Intelligenztests, die im Rahmen von Intelligenztheorien entwickelt wurden (Konstruktvalidität), korrelieren würden. Hierbei wird deutlich, dass die Gütekriterien aufeinander aufbauen. Ohne hinreichende Objektivität und Reliabilität kann auch keine Validität gewährleistet werden. Nach Schuler (2006) können grundsätzlich drei Kategorien von Verfahren zur Personalauswahl unterschieden werden: Biografieorientierte, konstruktorientierte und simulatorientierte Verfahren.

3.1.2.3.1. Biografieorientierte Verfahren

Ein verbreiteter Grundsatz der Psychodiagnostik lautet: „Der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist das vergangene Verhalten³.“ Folgt man dieser Auffassung und möchte man wissen, ob eine potenzielle Führungskraft in Zukunft gute Arbeit leisten wird, so bietet sich der Blick darauf an, ob die Person sich bisher in Führungssituationen oder führungsähnlichen Situationen bewährt hat. Man zieht also Informationen aus dem bisherigen (Berufs-) Leben der Person für die Prognose heran (Schuler & Marcus, 2006).

Eine naheliegende Methode hierfür ist die Analyse der Bewerbungsunterlagen, welche auch von 80-99% der deutschen Unternehmen genutzt wird und damit das am meisten verbreitete Auswahlinstrument darstellt (Schuler, Frier & Kauffmann, 1993). Typischerweise erfolgt diese Auswertung eher intuitiv als systematisch. Experten wählen gelegentlich ein Vorgehen, bei dem sie zwischen gestalthafter Gesamtbetrachtung und Detailanalyse wechseln (Schuler & Marcus, 2006). Grundsätzlich ist es auch schwierig hierbei schematisch vorzugehen, da eine schriftliche Bewerbung Informationen unterschiedlichster Qualität und Bedeutung in sich trägt.

Inwieweit Schuf- und Studienleistungen einen validen Prädiktor für den Berufserfolg darstellen ist durchaus umstritten (Schuler & Marcus, 2006). Bei Metaanalysen wurden Korrelationen von .46 zwischen Schulnoten und Studienerfolg bzw. von .41 zwischen Schulnoten und Abschlussnote des Studiums gefunden (Schuler, 2001). Allerdings sind Studienerfolg und Abschlussnote wieder nur das Ergebnis theoretischer Lernleistungen und es scheint fraglich, ob diese auch eine Prognose darüber erlauben, ob sich jemand als Führungskraft bewähren wird. In einer Metaanalyse von Roth, BeVier, Switzer & Schippmann (1996) wurde immerhin eine Korrelation von .32 zwischen Schulnoten und Berufserfolg gefunden. Hierbei wurde jedoch nicht ausschließlich der Erfolg von Führungskräften untersucht, welcher neben akademischen Leistungen durchaus auch von sozialen Kompetenzen abhängen mag. Zudem zeigte sich die Tendenz abnehmender Korrelation bei zunehmendem Zeitintervall. Die Vorhersage-

³ „The best prophet of the future is the Past" (Byron, 1821)

kraft der Schulnoten wird also mit steigendem Berufsalter immer geringer.

Eine weitere Informationsquelle stellt der tabellarische oder auch ausführliche Lebenslauf dar. Hieraus lässt sich zumindest teilweise erschließen, welche Aufgaben der Bewerber auf welchen Stellen bisher übernommen hat, wie häufig er diese gewechselt hat, wie seine familiäre Situation ist und ob er sich außerberuflich engagiert. Es erstaunt, dass in einer Metaanalyse von Quinones, Ford & Teachout (1995) lediglich ein Zusammenhang von .27 zwischen Berufserfahrung und Berufserfolg gefunden wurde. Auch hier sollte einschränkend erwähnt werden, dass sich aus dem Lebenslauf durchaus Schlüsse auf soziale und Führungskompetenzen eines Bewerbers ziehen lassen.

Gelegentlich wird bei der Auswahl von Führungskräften auch heute noch ein handschriftlicher Lebenslauf gefordert, um eine Analyse des Schriftbildes zu ermöglichen (Schuler & Marcus, 2006). Mit Hilfe sog. graphologischer Gutachten soll dabei aus Merkmalen wie Neigung, Höhe, Weite, Regelmäßigkeit und Harmonie der Handschrift auf stabile Persönlichkeitseigenschaften des Schreibers geschlossen werden. Dadurch soll es gelingen, die wahre Persönlichkeit eines Bewerbers festzustellen und nicht auf willentliche Verfälschungen im Text hereinzufallen. Neter & Ben-Shakhar (1989) schätzten die Validität solcher Gutachten in einer Metaanalyse immerhin auf .20. Allerdings gelangten graphologische Laien bei der Beurteilung der gleichen Vorlagen fast durchweg zu valideren Schlüssen als Graphologen. Werden inhaltsfreie Schriftproben verwendet, versagen graphologische Gutachten komplett und weisen eine Validität von -.01 auf.

Generell leidet die Analyse von Bewerbungsunterlagen unter dem Makel einer geringen Standardisierung, welche mangelnde Reliabilität, geringe Nachvollziehbarkeit und Ökonomie zur Folge hat. Die konsequente Folgerung daraus ist die Nutzung von Personalfragebögen (Schuler & Marcus, 2006). Ein solcher biografischer Fragebogen beinhaltet Fragen nach früherem Verhalten und ist damit immer retrospektiv. Die Fragen beziehen sich also auf vergangenes Geschehen („Wie viele Bücher über Politik haben sie im letzten Jahr gelesen?“) und nicht auf Verhaltensabsichten oder hypothetische Ereignisse („Was würden sie tun, wenn:..?“). Bei der Konstruktion eines solchen

Instrumentes muss zunächst ein sog. Itempool bestehend aus einer Reihe von Fragen mit Antwortalternativen generiert werden, aus dem dann einzelne Items selektiert, gewichtet und zu Skalen zusammengefasst werden. Hierfür können verschiedene Methoden genutzt werden.

Bei der Kontrastgruppenmethode werden sämtliche Fragen aus dem Itempool von beruflich erfolgreichen und erfolglosen Führungskräften beantwortet. Anschließend werden die einzelnen Items danach gesucht und gewichtet, inwiefern sie statistische Zusammenhänge zum Erfolgskriterium aufweisen (Hogan, 1994).

Biografische Fragebögen lassen sich jedoch auch nicht-empirisch, sondern theoriegeleitet konstruieren (Schuler & Marcus, 2006). Bei der deduktiven Methode werden a priori Konstrukte definiert, von denen ein Zusammenhang mit Führungserfolg belegt ist oder theoretisch angenommen wird (Mumford, Constanza, Conelly & Johnson, 1996). Ausgehend von diesen Konstrukten werden dann vor der erstmaligen Datenerhebung entsprechende Items generiert und in Skalen zusammengefasst. Hierbei muss sehr genau auf die oben angesprochene Konstruktvalidität geachtet werden. Bei der induktiven Methode wird der Versuch unternommen, innerhalb des Itempools homogene Konstrukte zu identifizieren. Mittels Faktorenanalyse soll dabei die in einem Fragebogen enthaltene Information auf wenige Faktoren reduziert werden.

Bei einer weiteren Konstruktionsmethode, die als Subgrouping bezeichnet wird (Schuler & Marcus, 2006), werden bestimmte Personengruppen unterschieden und dafür genutzt um charakteristische Typen zu bilden. Bei diesem entwicklungspsychologisch fundierten Vorgehen bemüht man sich, aus stabilen Mustern von Lebensereignissen typische Lebensläufe abzuleiten. Als statistisches Werkzeug hierfür dient die Clusteranalyse, welche dazu genutzt wird, Personen, die eine ähnliche Lebensgeschichte aufweisen, innerhalb einer großen Stichprobe zu „Klumpen“ zu aggregieren. Owens und Schoenfeldt (1979) identifizierten auf diese Weise 23 männliche und 15 weibliche Subgruppen, die sie z. B. als „traditionelle wissenschaftlich orientierte Führer“, „unabhängige Analytiker“ oder „Bauernjungen“ bezeichneten und durch typische Eigenschaften näher beschrieben.

Auch das Bewerbungsgespräch bzw. Interview wird hauptsächlich den biografieorientierten Verfahren zugerechnet (Schuler & Marcus, 2006). Hierbei werden personen-, arbeits- und organisationsbezogene Informationen zwischen dem Stellenbewerber und einem Repräsentanten der Organisation ausgetauscht. Solche Gespräche können unterschiedlich stark strukturiert geführt werden. Gänzlich unstrukturierte Interviews, bei denen keine Fragen im Vorfeld festgelegt wurden, bringen die Gefahr mit sich, dass der Interviewende mehr redet als der Interviewte, dass sich die Entscheider schon sehr früh eine Meinung bilden und dass verschiedene Teilnehmer kaum miteinander verglichen werden können, da praktisch kein einheitlicher Maßstab angelegt werden kann (Schuler & Marcus, 2006). In der Folge mangelt es hierbei bereits an der Objektivität des Verfahrens, so dass keine valide Prognose erstellt werden kann (Mayfield, 1964). Die Validität lässt sich jedoch durch eine stärkere Strukturierung erhöhen. Hierbei sollte auf eine anforderungsbezogene Gestaltung und eine deutliche Trennung von Informationserhebung und Entscheidung geachtet werden (Schuler, 1989). Als Reaktion auf die Defizite konventioneller Auswahlgespräche hat Schuler (1992) das multimodale Interview entwickelt, das aus acht Gesprächskomponenten besteht und trotz hoher Verfahrensstandardisierung einen natürlichen Interaktionsprozess ermöglicht:

1. Gesprächsbeginn
2. Selbstvorstellung des Bewerbers
3. Berufsorientierung und Organisationsauswahl
4. Freier Gesprächsteil
5. Biografiebezogene Fragen
6. Realistische Fragen
7. Situative Fragen
8. Gesprächsabschluss

Komponenten des multimodalen Interviews nach Schuler (1992)

Die in diesem Verfahren verwendeten situativen Fragen haben quasi immer die Form „Was würden Sie in dieser Situation tun?“. Die dabei angesprochenen Situationen sollten sich an bestimmten kritischen Er-

eignissen orientieren, welche typischerweise in der spezifischen Führungsrolle auftreten können und bei denen sich theoretisch gute von weniger guten Führungskräften unterscheiden ließen. Hierbei wird bereits deutlich, dass die in einem Bewerbungsgespräch erhobene Information sowohl biografischer als auch konstrukt- oder simulationsorientierter Natur sein kann.

3.1.2.3.2. Konstruktorientierte Verfahren

Die in diesem Abschnitt diskutierten Auswahlmethoden werden als konstruktorientierte Verfahren bezeichnet (Schuler & Höft, 2006), da hierbei versucht wird, den Erfolg einer zukünftigen Führungskraft über psychologische Konstrukte wie etwa „Intelligenz“ oder „Persönlichkeit“ zu prognostizieren, deren individuelle Ausprägung mit Hilfe von Tests gemessen werden.

Der Einsatz von Verfahren zur Erfassung kognitiver Fähigkeiten für eignungsdiagnostische Zwecke hat eine lange Tradition (Schuler & Höft, 2006). Während der beiden Weltkriege wurde in den USA bei Millionen von Rekruten mit dem sog. „Army-Alpha-Test“ und der sprachungebundenen Parallelförm „Army-Beta-Test“ das allgemeine kognitive Leistungsniveau gemessen (Kanfer, Ackerman, Murtha & Goff, 1995). Die Ergebnisse der Testung wurden dafür genutzt, die Rekruten möglichst passgenau einer geeigneten Verwendung zuzuführen und hatten damit wesentlichen Einfluss darauf, welchen Soldaten Führungsaufgaben übertragen wurden. Heute steht eine ganze Reihe von Intelligenztests zur Verfügung, die teilweise auf unterschiedlichen Theorien und Verständnissen des Konstrukts basieren.

Als Beispiel kann der Wechsler-Intelligenztest für Erwachsene (WIE) genannt werden, der im Jahr 2009 in einer überarbeiteten und für den deutschen Sprachraum neu normierten Fassung erschien (v. Aster, Neubauer & Horn, 2009). Das Verfahren besteht aus 14 Subtests, deren Ergebnisse entweder zu einem Verbal- oder einem Handlungs-IQ zugerechnet werden. Der Verbal-IQ ist sprachgebunden und gilt als Maß für das erworbene Wissen, das schlussfolgernde verbale Denken und die Aufmerksamkeit für sprachliche Inhalte. Der Handlungs-IQ wird als Maß für die Flüssigkeit des schlussfolgernden Denkens, für räumliche Wahrnehmung, Aufmerksamkeit für Details und visuo-motorische Integration genutzt, wobei der Aspekt des abstrakten,

sprachfreien schlussfolgernden Denkens betont wird. Der Gesamt-IQ setzt sich aus Verbal- und Handlungs-IQ zusammen und gilt als gute Schätzung für das allgemeine intellektuelle Leistungsvermögen (v. Aster et al., 2009).

Tatsächlich scheint es unmittelbar einsichtig, dass eine intelligentere Führungskraft bessere Entscheidungen treffen wird, verschiedenste Zusammenhänge schneller durchblicken kann und in der Lage ist, günstigere Strategien für das Arbeitshandeln zu entwickeln. Diese Annahme kann auch durch die Empirie bestätigt werden (Schuler & Höft, 2006). In eine neuere Metaanalyse von Judge, Bono, Ilies & Gerhardt (2002) wurde eine Korrelation von .52 zwischen Intelligenz und Führungserfolg gefunden. Diese war höher als die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Persönlichkeitsfaktoren und Führungserfolg. In einer Metaanalyse von Schmidt und Hunter (1998) erwiesen sich Tests zur Messung der allgemeinen kognitiven Leistungsfähigkeit neben der Arbeitsprobe als der beste Prädiktor für beruflichen Erfolg. Allerdings scheint es genauso einsichtig, dass Intelligenz alleine eine Person noch nicht als Führungskraft qualifiziert. Vielmehr müssen noch weitere Eigenschaften hinzukommen, die etwa im Bereich der Persönlichkeitsstruktur zu finden sein könnten.

Nachdem lange Zeit viel darüber diskutiert wurde, wie viele und welche Faktoren die Persönlichkeit eines Menschen ausmachen, wurden in der neueren Forschung immer wieder fünf Faktoren gefunden, die relativ robust zu sein scheinen. Diese fünf Faktoren haben inzwischen eine Art „Hegemonialstellung“ im Bereich der allgemeinen Persönlichkeitslehre erlangt und werden als das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit oder die „Big Five“ bezeichnet (Schuler & Höft, 2006). Eines der am weitesten verbreiteten Verfahren zur Erfassung der „Big5“ ist das Persönlichkeitsinventar NEO-PI-R (Ostendorf & Angleitner, 2004). In der nachfolgenden Tabelle sind einige Items aus dem NEO-PI-R aufgeführt:

Extraversion	Ich habe gerne viele Leute um mich herum.
	Ich bin dominant, selbstsicher und durchsetzungsfähig.
Neurotizismus	Ich bin leicht zu erschrecken.
	Ich bin häufig beunruhigt über Dinge, die schiefgehen

	könnten.
Verträglichkeit	Die meisten Menschen, die ich kenne, mögen mich. Ich halte mich nicht für jemanden, der listig oder gerissen ist.
Gewissenhaftigkeit	Ich halte meine Sachen ordentlich und sauber. Ich bin eine tüchtige Person, die ihre Arbeit immer erledigt.
Offenheit	Ich habe eine sehr lebhaftere Vorstellungskraft. Ohne starke Empfindungen wäre das Leben für mich uninteressant.

Tabelle 1: Items aus dem NEO-PI-R (Ostendorf & Angleitner, 2004)

Nachdem Persönlichkeitsverfahren in der Frühphase der Berufseignungsdiagnostik gerne verwendet wurden, werden sie etwa seit den 70er Jahren seltener eingesetzt (Schuler & Höft, 2006). Dies ist einmal auf ein wachsendes Bewusstsein hinsichtlich Datenschutz und Eingriffen in die Privatsphäre zurückzuführen. Außerdem wurden in systematischen Studien der 60er Jahre Validitätskoeffizienten von maximal .3 gefunden. Allerdings waren diese frühen Metaanalysen mit zahlreichen methodischen Mängeln behaftet (Schuler & Höft, 2006). Auch in einer Metaanalyse zweiter Ordnung von Barrick, Mount und Judge (2001) lagen die Koeffizienten für die kriteriumsbezogene Validität der Big5-Persönlichkeitseigenschaften unter .3, wobei die Gewissenhaftigkeitsdimension die stärkste Ausprägung über verschiedene Berufe zeigte (vgl. Tab. 2). Die Informationen aus Persönlichkeitsverfahren könnten also genutzt werden um einen zusätzlichen Informationsgewinn im Sinne inkrementeller Validität zu erhalten, also einen Baustein in einem Auswahlverfahren darzustellen. Als alleiniges Auswahlinstrument erscheinen sie eher ungeeignet.

	Management	Fachkräfte	Polizisten
Extraversion	-.09	-.06	-.12
Neurotizismus	.21	-.11	.12
Verträglichkeit	.10	-.11	.03

Gewissenhaftigkeit	.10	.06	.13
Offenheit	.25	.24	.26

Tabelle 2: Validitätskoeffizienten der Big5 (Barrick, Mount & Judge, 2001)

3.1.2.3.3. Simulationsorientierte Verfahren

Eine weitere Gruppe von Techniken zur Personalauswahl wird von Schuler (2006) als simulationsorientiert bezeichnet. Das Prinzip besteht bei diesen Verfahren darin, dass die Bewerber während des Auswahlverfahrens in Situationen gebracht werden, die für die angestrebte Tätigkeit typisch sind und es ermöglichen, direkt am Verhalten der Kandidaten zu beurteilen, inwieweit diese in der Lage sind, derartige Anforderungen zu bewältigen (Höft & Funke, 2006). Auf dieser Weise bemüht man sich, für die Auswahl Kriterien zu gewinnen, die eine höhere Spezifität für die fragliche Tätigkeit aufweisen. Denn insbesondere dann, wenn Bewerber keine Zeugnisse über Erfahrungen in dem fraglichen Feld vorlegen können, ist es möglich, dass diese zwar bisher gute Beurteilungen vorweisen können und generell als qualifiziert erscheinen, die tatsächlich notwendigen Fähigkeiten aber gar nicht besitzen. Daher erscheint es günstig, die Kandidaten zunächst versuchsweise mit kritischen Aspekten der Tätigkeit zu konfrontieren indem man ihn eine Arbeitsprobe verrichten lässt. Hierfür häufig gewählte Situationen sind Präsentationen (z. B. Lehrvortrag, Produktpräsentation, Fallstudie), Rollenspiele (z. B. Interaktion mit Kunden, Klienten, Kollegen), Diskussionsrunden, Arbeitsproben am PC (z. B. Datenauswertung, Textgestaltung) oder sog. „Postkorbübungen“, d. h. die Bearbeitung der Tagespost, (inzwischen häufig in Form von E-Mail).

Grundsätzlich lassen sich Arbeitsproben in dieser Form bei Einzelauswahlsituationen einsetzen, bei denen eine Tätigkeit durch einen Bewerber ausgeführt und von einem Beurteiler bewertet wird. Diese Konstellation lässt sich jedoch beliebig erweitern. Es können nämlich auch mehrere Aufgaben durch mehrere Bewerber bearbeitet werden, die dann wiederum von mehreren Beurteilern bewertet werden. Zusätzlich können die Aufgaben so gewählt werden, dass jede einzelne

Aufgabe gleichzeitig mehrere Fähigkeitsdimensionen abprüft (z. B. Bearbeitungsgenauigkeit und Schnelligkeit). Ein solches Verfahren wird als Assessment-Center (AC) bezeichnet und ermöglicht es innerhalb eines umschriebenen Zeitraumes (z. B. ein Tag oder eine Woche), relativ ökonomisch viele Informationen über eine Anzahl von Kandidaten zu erhalten (Höft & Funke, 2006). Indem mehrere Beurteiler zum gleichen Zeitpunkt eine Einschätzung abgeben, kann über den Übereinstimmungsgrad die Objektivität des Verfahrens eingeschätzt werden und es ist zu erwarten, dass die Entscheidung bei allen Beteiligten auf größere Akzeptanz stößt, weil ihr ein transparenter demokratischer Prozess zugrunde liegt. Dem Prinzip des AC liegt also ein „Multi“-Gedanke zugrunde, der darauf abzielt alle für das Verfahren maßgeblichen Größen zu bündeln und auf einen bestimmten Zeitpunkt zu zentrieren (Höft & Funke, 2006). Abbildung 2 stellt ein Beispiel für einen hypothetischen Beurteilungsbogen in einem AC dar. Jeder Beurteiler würde für jeden Kandidaten einen solchen Bogen erhalten und dessen Eigenschaften über mehrere Situationen einschätzen.

Beurteiler/in: _____		Kandidat/in: _____				
(Pro Aufgabe und Dimension können 0 bis 10 Punkte vergeben werden.)						
Aufgaben Dimensionen	Postkorb- übung	Gruppen- diskussi- on	Fall- präsen- tation	Problem- löse- aufgabe	Mitar- beiter- gespräch	Summe
Durchsetzungs- fähigkeit						
Engagement						
Kreativität						
Genauigkeit						
Kommunikati- ons-geschick						
Bearbeitungs- geschwindigkeit						

Abbildung 2: Beispiel für einen AC-Beurteilungsbogen

Bei der Nutzung von Simulationen zur Führungskräfteauswahl sollte man sich jedoch auch die Grenzen dieser Vorgehensweise bewusst machen. Diese Verfahrensgruppe eignet sich zwar dafür festzustellen, ob ein Bewerber grundsätzlich in der Lage ist eine bestimmte Leistung zu zeigen, doch sie erlaubt kaum eine Prognose darüber, ob dieser Bewerber diese Leistung später auch einem regelmäßig zeigen wird. Arbeitsproben und ACs erfassen nämlich vor allem die maximale Leistung eines Bewerbers, nicht aber die typische Leistung (Höft & Funke, 2006; Sackett, Zedeck & Fogli, 1988). So kann man sich leicht einen Kandidaten vorstellen, der bei der Auswahl „alles gibt“ und hervorragende Ergebnisse zeigt, nach seiner Einstellung jedoch nur mit geringem Arbeitseifer ans Werk geht und die Leistung der Bewerbungssituation niemals mehr erreicht. Zur Beurteilung der typischen Leistung erscheinen daher biografieorientierten Verfahren geeigneter.

3.1.2.4. Qualitätssicherung

Angesichts des hohen Aufwandes, den ein gut geplantes und effektiv durchgeführtes Auswahlverfahren mit sich bringt, muss die Frage erlaubt sein, ob sich die damit verbundenen Investitionen denn auch rentieren oder ob man evtl zu einem gleich guten Ergebnis käme, wenn man völlig unstrukturiert vorgehen oder einfach per Losverfahren entscheiden würde.

Bei der Auswahl von Bewerbern sind grundsätzlich zwei Arten von Fehlentscheidungen möglich. Auf der einen Seite besteht die Gefahr einen ungeeigneten Bewerber einzustellen- z. B. weil es diesem gelingt seine Schwächen geschickt zu kaschieren und sich als qualifizierter darzustellen als er tatsächlich ist. Die Folgen einer solchen falsch positiven Entscheidung sind gravierend: Es können erhebliche Kosten für die Behörde entstehen bis dahin, dass sie nicht mehr in der Lage ist, ihre gesetzlich zugewiesenen Aufgaben zu erfüllen. Eine nachträgliche Korrektur ist nur unter erheblichem Aufwand durch eine Kündigung des Mitarbeiters und eine Neubesetzung der Stelle möglich. Auf der anderen Seite kann es passieren, dass ein eigentlich geeigneter Kandidat abgelehnt wird. In den meisten Fällen solcher falsch negativen Entscheidung bleiben die Folgen für die einstellende Behörde vollkommen unbemerkt. Nur wenn die Karriere des Berufstätigen weiter verfolgt oder er zu einem späteren Zeitpunkt doch eingestellt wird, kann es offensichtlich werden, dass die ursprünglichen Entscheidungsträger die Chance zur Übernahme einer Spitzenkraft verpasst haben.

Mit dem Ziel derartige Fehlentscheidungen „sowie daraus erwachsende negative ökonomische, soziale und individuelle Folgen“ (DIN, 2002, S. 3) zu vermeiden, wurde im Jahr 2002 die DIN 33430 publiziert (Kersting & Püttner, 2006). Dabei handelt es sich um eine „Prozessnorm“ (Kersting & Püttner, 2006), d. h. es werden keine Qualitätsstandards für ein fertiges Produkt sondern „Festlegungen und Leitsätze für Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ (DIN, 2002, S. 3) formuliert. Dabei wird der gesamte Auswahlprozess betrachtet. Die Norm enthält Vorgaben für (1) die Planung berufsbezogener Eignungsbeurteilungen, (2) die Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung von Verfahren

sowie (3) die Interpretation der Verfahrensergebnisse (DIN, 2002, S. 3). Zusätzlich werden auch noch Anforderungen (4) an die Qualifikation der an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen gestellt (DIN, 2002, S. 3). Beispielsweise werden Kenntnisse über statistisch-methodische Grundlagen, Testtheorie, Gütekriterien und Gutachten-erstellung (DIN 2002, S. 10) gefordert. Hieraus wird bereits deutlich, dass diese Anforderungen eine spezielle Ausbildung erfordern - insbesondere dann, wenn die ausführenden Bearbeiter über keine oder nur wenig psychologische Vorbildung verfügen. Derartige Schulungen werden beispielsweise von der Deutschen Psychologen Akademie im Rahmen eines modularisierten Intensivtrainings angeboten (<http://www.bdp-verband.org/bdp/politik/2004/40920dpaschulung.pdf>; Stand: 09.03.2011). Hinsichtlich der Planung einer berufsbezogenen Eignungsbeurteilung wird in der DIN 33430 gefordert, „dass alle Aspekte der Durchführung und Auswertung der Verfahren zur Eignungsbeurteilung sowie zur Interpretation der Ergebnisse vorab festgelegt und dokumentiert werden“ (Kersting & Püttner, 2006, S. 847). Eine normkonforme Gestaltung des Verfahrens erfordert also nicht nur durch einen hohen Qualifizierungs-, sondern auch einen hohen Dokumentationsaufwand. Dies hat in der Folge zu der Kritik geführt, die Kosten für eine Personalauswahl nach DIN 33430 seien zu hoch. Führt man sich jedoch noch einmal die zu Anfang des Kapitels aufgeführten Anforderungen an Führungskräfte in Sicherheitsbehörden vor Augen, fällt die Abwägung zwischen den Kosten einer qualitativ hochwertigen Auswahl und den Folgen einer missglückten Stellenbesetzung evtl. doch zugunsten der Norm aus. Positiv zu werten ist an der DIN 33430 sicherlich, dass mit ihr erstmals relativ verbindliche Standards für die Auswahl von Führungskräften festgeschrieben wurden, die zumindest als Orientierungshilfe dienen können.

Literatur

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Dörner, D. (1992). *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.

3.2. Thorsten Elfering: Führen durch Vorbild

3.2.1. Einleitende Bemerkungen

Im Rahmen einer Publikation zum Thema „Führungslehre in Sicherheitsbehörden“ eine Abhandlung über das Thema „Führen durch Vorbild“ anzufertigen, richtet zunächst den Blick auf die Frage möglicher Besonderheiten im Bereich der Führung in Sicherheitsbehörden. Diese Besonderheiten können als gegeben und bereits festgestellt⁴ angesehen werden, bilden allerdings eher Rahmenbedingungen ab, unter denen Führung stattfindet.

Somit ist es statthaft, unter Ausblendung dieser Rahmenbedingungen, Vergleiche mit ähnlichen Organisationen wie den Sicherheitsbehörden zu tätigen, um so bestimmte, dem Thema des Aufsatzes förderliche Aspekte herauszustellen. Die Richtung in die dieser Beitrag die Aufmerksamkeit demnach lenkt, ist das Militär, ein Bereich, dem der Verfasser entstammt.

Ziel ist es also, den Aspekt „Führen durch Vorbild“ in seiner Konsequenz für den Vorgesetzten, den Mitarbeiter sowie der Interaktion beider zu beschreiben, um die absolute Notwendigkeit der Vorbildhaftigkeit des Vorgesetzten auch aus militärischer Sicht zu unterstreichen.

3.2.2. Führung als Begriff

„...Führung bedeutet die Ausübung von Autorität, Macht und Herrschaft. Sie hat die Aufgabe, Orientierung zu schaffen, Koordinierungs-, Regel- und Steuerungsleistungen zu erbringen, zu kontrollieren und Verantwortungs- sowie Repräsentationspflichten zu übernehmen. Je nach Umfang können diese Aufgaben auch arbeitsteilig erfüllt werden, sie werden dann aber (zumindest symbolisch) durch eine Person zusammengefasst. Der Begriff F. wird im dt. Sprachraum (aus historischen Gründen) negativ bewertet, was eine konstruktive

⁴ Diese Besonderheiten bilden sich in erster Linie durch besondere Sicherheitsaspekte den Vorgesetzten und den Mitarbeiter betreffend aus. Vgl. Jokiel, Raimund: „Führen von Mitarbeitern im Nachrichtendienst“, in: Festschrift zum 25-jährigen Bestehen der Schule für Verfassungsschutz, Pfahl-Traugher/Rose-Stahl (Hrsg.), Brühl 2007, S. 182 ff.

Auseinandersetzung um die Art der F., um F.-Qualitäten und das Resultat der F. erschwert. Zu unterscheiden ist zwischen 1) autoritärer F., die auf dem Grundschemata von Befehl und Gehorsam (Überordnung und Unterwerfung) beruht, 2) demokratischer F., die entweder als partizipatorische F. die Mitwirkung aller oder als kooperative F. zumindest die Mitentscheidung aller erfordert, 3) der kollektiven F., d.h. die F. wird nicht von einer Person, sondern von einer Gruppe von Personen gemeinsam wahrgenommen...“ (Schubert & Klein, 2006).

Diese Definition beschreibt die Aufgaben der Führung sowie drei unterschiedliche Arten von Führung, wobei lediglich die kollektive Führung von mehreren Individuen ausgeht, die eine Führungsfunktion übernehmen. Bei den beiden erstgenannten Arten von Führung scheint eher das Bild einer einzelnen Person gegeben, die eine Führungsposition einnimmt, wie dies im Bereich der Sicherheitsbehörden allgemein üblich ist⁵.

Das hier gezeigte Verständnis von Führung erlaubt einen Rückschluss auf wesentliche Inhalte der Interaktion zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter, sowie der Funktion des Vorgesetzten als beispielgebendes Vorbild.

Dabei ist der, in der Definition nicht explizit erwähnte, jedoch im Führungsprozess zwingend zu sehende jeweilig **gemeinsame** Auftrag die Richtschnur, das Ziel und der Handlungsrahmen in dem sich Führung abbildet. Erst der Auftrag implementiert Handlungsbedarf, setzt den Führungsprozess somit in Gang⁶. Der Vorgesetzte trägt hierbei die unteilbare Verantwortung für „seinen“ Bereich und die Auftrags-erfüllung. Er richtet die ihm unterstellte Organisationseinheit aus, um so im Sinne auch seiner jeweilig vorgesetzten Organisationseinheit den an ihn und somit seiner Gruppe bzw. Organisationseinheit gestellten Auftrag zu erfüllen.

⁵ Für das Thema dieses Aufsatzes ist diese Unterscheidung jedoch nicht näher relevant, da prinzipiell der Vorgesetzte als Individuum unabhängig von aufbauorganisatorischen Aspekten betrachtet wird.

⁶ Organisationseinheiten haben permanent einen Auftrag, der sie begründet und legitimiert, Führung findet immer statt.

Dabei wird die Erreichung des vorgegebenen Zieles, neben den rein sachlich – technischen Abläufen / Hintergründen, durch das innere Gruppengefüge maßgeblich mit beeinflusst. Die Gruppe, sofern sie über ein Gefühl des Zusammenhaltes verfügt, zeigt sich in der Regel leistungsfähiger und motivierter.

Damit ist die Interaktion in der jeweiligen Organisationseinheit hinreichend beschrieben, es gilt hier **Zusammenwirken** zu erzeugen, das bestehende Fachwissen der Einzelnen zu nutzen und zu einem Gesamten zu verbinden.

Die Rolle bzw. die Aufgabe, die dem Vorgesetzten oder Führer dieser Organisationseinheit dabei zukommt ist, durch entsprechendes Verhalten in der Gruppe ein „Wir-Gefühl“ entwickeln zu helfen und sich daran persönlich auch zu messen. Der Vorgesetzte muss „seine“ Mitarbeiter kennen und ihre Potentiale einschätzen können. Dabei ist „...gegenseitige Achtung und Vertrauen (...) entscheidende Voraussetzung, damit sich unter Beachtung von geschriebenen und auch ungeschriebenen Regeln Zusammenhalt entwickelt...“ (Weigt, 2009). Diese durch Brigadegeneral Weigt⁷ gemachte Erfahrung beleuchtet angrenzend den eher „emotionalen“ Aspekt, der in der Führung stattfindet.

Dabei geht es um die Faktoren Vertrauen und Toleranz, aber auch um die Entwicklung des angesprochenen „Wir – Gefühls“ als Band der handelnden Personen, die zusammen mit dem Vorgesetzten einen gemeinsamen Auftrag haben.

Die Wahl des Führungsstiles - im Lewin'schen Verständnis⁸ - steht dabei ebenfalls in Korrelation zum Auftrag. Verlangt beispielsweise der Auftrag zeitlich eng gebundene Ergebnisse, so ist ein eher kooperativer Stil weniger sinnvoll als der autokratische. Bei Aufträgen, bei

⁷ Brigadegeneral Weigt war von Anfang Juli 2008 bis Januar 2009 Regional Commander North in Mazar-e Sharif. Seine Beobachtungen über die Zeit in Afghanistan als verantwortlicher Offizier „seiner“ Panzerbrigade 21 Lipperland hat er in oben aufgeführten Aufsatz publiziert.

⁸ Kurt Lewin beschrieb drei klassische Führungsstile – autokratisch, demokratisch, laissez-faire. Vgl.: Hentze/Brose: Personalführungslehre, 2. Auflage, Stuttgart 1990, S. 100 ff.

denen Raum, Mittel und Zeit kein schnelles Handeln erfordern, ist es wahrscheinlich zielführender, die Fachkompetenz der eigenen Gruppe entsprechend ausladender mit in die eigene Entscheidungsfindung einfließen zu lassen.

Bei beiden Beispielen ist allerdings ein Gruppengefühl – gemeinsames Vertrauen und Kenntnis der gegenseitigen Fähigkeiten vorausgesetzt – die zu erreichende Basis. Gerade der professionalisierte Mitarbeiter will wahrgenommen und im Führungsprozess mitgenommen werden. Vermittelt der Faktor Zeit diesem Untergebenen den Eindruck nicht mitentscheiden zu können, sind Konflikte häufig die Folge. In einem durch Vertrauen geprägten Miteinander stellt sich dieses Problem nicht in dem Maße: Jeder kennt seinen Platz und seine Aufgabe und verhält sich dementsprechend.

Führung kann somit durchaus als gemeinsames Handeln verstanden werden, wobei der bestimmenden Person, dem Vorgesetzten, eine besondere Rolle zukommt. Neben den fachlichen Aspekten zur Erfüllung des Auftrages – Orientierung, Entscheidung, Delegation, Kontrolle – gilt es für den Vorgesetzten, der Gruppe die Notwendigkeit des jeweiligen Auftrages zu „verkaufen“. Weiterhin muss der Vorgesetzte die Verantwortung zur Durchführung des Auftrages annehmen und dies auch kommunizieren.

Ziel hierbei sollte es sein, eine besondere Identifikation mit der Auftragserfüllung durch die Gruppe herzustellen. Perspektivisch betrachtet, erfolgreiche Auftragsdurchführung vorausgesetzt, führt dies zu entsprechend positiver Resonanz in der Gruppe selbst, ein „Wir-Gefühl“ entsteht bzw. wird bestätigt.

3.2.3. Was ist ein Vorbild?

Vorbild meint „...das an bestimmte (lebende oder historische) Personen gebundene (im Unterschied zum kollektiven, abstrakten Leitbild) konkrete Bild, das einem (heranwachsenden) Individuum bei der Verhaltensorientierung behilflich ist...“ (Meyers, 1990). Aus dieser Definition lässt sich ableiten, dass ein Vorbild etwas Erstrebenswertes symbolisiert und somit zum Nachahmen bestimmter Verhaltensweisen auffordert.

Allerdings richtet sich das hier gezeigte Bild Vorbild auch - aber nicht nur - an Vorgesetzte in Führungsfunktionen bei Sicherheitsbehörden, da hier eher breiter gefasste allgemeine Ansprüche an den Menschen eingefordert werden, die insgesamt als erstrebenswert (z.B. Werte wie Ritterlichkeit, Tapferkeit, Freiheit) für jeden Einzelnen gelten sollten.

Dies bedeutet, es muss daneben etwas geben, was von Vorgesetztem und Mitarbeiter, insbesondere aber von Ersterem, als bejahend und wertvoll anerkannt und positiv besetzt ist,⁹ wodurch Ausflüsse auf den Arbeitsprozess insgesamt positiv im Sinne der Auftragserfüllung beeinflusst werden.

„Führungskräfte als Vorbild: Ihre Glaubwürdigkeit ist mehr gefragt als Risikobereitschaft.“¹⁰ Dies ist die Kernaussage der bereits erwähnten Online Studie.

Die Rolle von Leitbildern in diesem Zusammenhang kann verstanden werden als weitere Anforderungen, die auch die Organisation an den jeweiligen Vorgesetzten stellt. Diese Leitbilder gilt es für Vorgesetzte zu kennen – zu verstehen – und zu leben.

Die entsprechende Vorschrift der Bundeswehr, die sich mit dem Thema der Inneren Führung oder anders ausgedrückt der Führungsphilosophie der Bundeswehr befasst, gibt ein entsprechendes Leitbild vor, welches sich in 10 Punkten darstellt¹¹:

1. Ich achte und schütze die Menschenwürde.
2. Ich bin an Recht, Gesetz und mein Gewissen gebunden und trage für mein Handeln die Verantwortung.

⁹ Diesbezüglich existieren unterschiedlichste empirische Ergebnisse, zu erwähnen sei hier das Ergebnis einer online Umfrage des Unternehmens Experteer GmbH und dem Beratungsunternehmen Stadler/Heine/Schott aus dem Jahre 2009, in der 73 % der 356 befragten Personalberater dem Vorleben von Werten als Möglichkeit der Mitarbeiterbeeinflussung voll zustimmten. Vgl.: http://www.experteer.de/about/press_release/lead_by_example, abgerufen am 23.01.2012

¹⁰ ebda.

¹¹ Zentrale Dienstvorschrift 10/1, Anlage 1, online einsehbar unter: www.bundeswehr.de, Suchbegriff ZDV 10/1, die Vorschrift ist im pdf-Format verfügbar.

3. Ich bin Vorbild in Haltung und Pflichterfüllung und teile mit meinen Untergebenen Härten und Entbehrungen.
4. Ich setze meine Befehle in angemessener Weise durch und kontrolliere ihre Ausführung.
5. Ich schaffe die Voraussetzungen für gegenseitiges Vertrauen.
6. Ich bilde meine Soldatinnen und Soldaten bestmöglich aus und fordere sie angemessen unter Beachtung der Menschenwürde, Gesetze, Dienstvorschriften und Sicherheitsbestimmungen.
7. Ich führe partnerschaftlich. Ich nutze die Fähigkeiten und Fertigkeiten meiner Soldatinnen und Soldaten und beteilige sie wann immer möglich an meiner Entscheidungsfindung.
8. Ich kenne meine Soldatinnen und Soldaten und nehme mich ihrer Sorgen und Nöte an.
9. Ich informiere meine Soldatinnen und Soldaten und mache ihnen meine Befehle einsichtig.
10. Ich suche das Gespräch mit meinen Soldatinnen und Soldaten und bin für sie stets ansprechbar.

Die hier im Hintergrund stehenden Werte sind essentiell für die Organisation Bundeswehr. Der Vorgesetzte muss diese Werte symbolisieren und vorleben, damit der untergebene Bereich Handlungsorientierung erfährt und „einfach will“.

Dabei ist jedoch eine kritische Meinung des Vorgesetzten zu Teilen des Leitbildes oder des jeweiligen Auftrages möglich. Dies sollte jedoch nicht uneingeschränkt mit dem nachgeordneten Bereich thematisiert werden. Der Vorgesetzte muss, auch um der eigenen Glaubwürdigkeit willen, Loyalität zeigen, auch wenn er persönlich bei Einzelheiten anderer Meinung ist.

Neben dieser Leitbilddiskussion sollten Vorgesetzte Qualifikationen¹² besitzen, die sie in ihren Vorgesetzteneigenschaften unterstützen und erfolgreiche Führung ermöglichen.

Welche Erwartungen werden an den Vorgesetzten durch seinen Mitarbeiter gestellt? Wie sollte ein Vorgesetzter agieren, um seiner Vorbildfunktion gerecht zu werden?

Bezüglich der Erwartungen an den Vorgesetzten meint General Weigt, dass von einem Vorgesetzten „... in erster Linie Glaubwürdigkeit, Zuversicht und Persönlichkeitsstärke...“ (Weigt, 2009, S. 35) erwartet wird. Der Untergebene will „...vertrauen können...“, wobei „...die Autorität des Dienstgrades und der Dienststellung helfen (...) aber Persönlichkeit und professionelles Verhalten diese Autorität spürbar vermehren...(Weigt, 2009, S. 35 f).

Diese Erfahrungswerte unterstreichen nochmals die Bedeutung der sozialen Kompetenzen, die von einem Vorgesetzten erwartet werden, die er „mitbringen“ muss.

Unerfahrene Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass ihre spezialisierten und leistungsstarken Mitarbeiter ihnen fachlich zunächst überlegen sind. Dies wird sich auch nach „den ersten 100 Tagen“ in der Regel nicht ändern. Denn die Aufgabe von Vorgesetzten beinhaltet nicht, selbst „ihr bester Sachbearbeiter“ zu werden. Verantwortungsvolle Mitarbeiter, die ihren Platz und ihre Aufgabe im Gefüge der Organisation kennen, sind sich dieser Umstände auch bewusst und kritisieren diesbezüglich nicht ihre Vorgesetzten. Jedoch verlangen sie aber zumeist einen eindeutig erkennbaren Willen zur Führung und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Diese spiegelt sich gerade auch im Treffen von Entscheidungen wider. Dies gilt gerade auch in Sicherheitsbehörden wie dem Verfassungsschutz, da sich hier Mitarbeiter befinden, die sich als Spezialisten verstehen.

Ein Vorgesetzter muss also in erster Linie Zuverlässigkeit ausstrahlen, Richtungen vorgeben, Entscheidungen treffen, für die er die Verant-

¹² Diese Eigenschaften umfassen verschiedene Merkmale von Intelligenz über Integrität hin zu Empathie und Kommunikationsvermögen. Vgl.: Uhlendorf / Osterroth, 1994, S. 26 f.

wortung übernimmt und darüber hinaus ein vertrauensvolles Miteinander fordern sowie fördern – kurz: er muss führen.

3.2.3. Fazit

Die Anforderungen an den Vorgesetzten wachsen in dem Moment, in dem er eine Führungsfunktion übernimmt. Der Vorgesetzte wird bei Beginn seiner Verwendung mit einer Fülle von Erwartungen konfrontiert - von seinen Vorgesetzten und seinen Untergebenen. Für Letztere soll er "Führen - Erziehen - Ausbilden", er muss Entscheidungen treffen, wobei er hierbei letztlich auf "sein" Team zurückgreift - gleich welcher Größenordnung - aber auch verantwortlich ist und von diesem auch gemessen wird. Es wird also viel gefordert, sowohl menschlich wie auch fachlich und organisatorisch. Leitbilder sollen hierbei dem „Neuling“ Orientierung bieten, den "alten Hasen" sollen sie an die eigentliche Aufgabe erinnern.“Mensch zu sein“, zu bleiben und dies vorzuleben hilft nicht nur, sondern verbessert Leistung und Auftragserfüllung.

Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Berechenbarkeit des Vorgesetzten bilden das Vertrauen, welches für ein **gemeinsames** Erreichen vorgegebener Ziele zwingend erforderlich ist. Es geht um den Auftrag und die Auftragserfüllung. Persönliche Karriere sollte dabei nicht zu deutlich im Blickpunkt des Vorgesetzten stehen, denn Verantwortung für unterstellte Menschen, deren Führung und Forderung sind vornehme Aufgaben, dabei als Vorbild zu fungieren eine umfassende Anforderung.

Literatur:

- Jokiel, Raimund: „Führen von Mitarbeitern im Nachrichtendienst“, in: Festschrift zum 25-jährigen Bestehen der Schule für Verfassungsschutz, Pfahl-Traughber / Rose-Stahl (Hrsg.), Brühl 2007.
- Meyers großes Taschenlexikon in 24 Bänden, Band 23.
- Schubert, Klaus/Klein, Martina: Das Politiklexikon. 4., akt. Aufl. Bonn, Dietz 2006 Hentze/Brose: Personalführungslehre, 2. Auflage, Stuttgart 1990.
- Uhlendorf / Osterroth: Führungslehre – Lehr-und Lernbuch mit praktischen Beispielen, 3. Auflage, Boorberg 1994.
- Weigt, Jürgen: Wie hält man das aus? Beobachtungen aus dem Afghanistan-Einsatz; wiedergegeben aus: „Das schwarze Baret“, Nr.: 41, S. 35; ebenfalls einsehbar in : Österreichische Militärzeitschrift, 5/2009.
- http://www.experteer.de/about/press_release/lead_by_example, abgerufen am 23.01.2012.
- Zentrale Dienstvorschrift der Bundeswehr 10/1, abgerufen unter www.bundeswehr.de, Suchbegriff: ZDV 10/1, abgerufen am 02.05.2012.

3.3. Raimund Jokieli: Situatives Führen

3.3.1. Einleitung

Die Vertreter des situativen Führens sind der Meinung, dass eine Führungskraft über ein Spektrum unterschiedlicher Verhaltensweisen verfügen sollte. Es wäre demnach ganz unangemessen, immerzu gemäß einem autoritären oder kooperativen Führungsstil zu handeln. Stattdessen sollte eine Führungskraft in Abhängigkeit von situativen Anforderungen (z.B. Zeitdruck, Gefahrenpotenzial) agieren.

Darüber hinaus hängt nach Hersey et al. (2001) die Art des Führens vom „Reifegrad“ eines Mitarbeiters ab. Dieser resultiert beispielsweise aus den Berufserfahrungen und aufgabenspezifischen Kompetenzen, über die der Mitarbeiter verfügt. Weiterhin bestimmen die Leistungsmotivation und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung den Reifegrad.

Es lassen sich vier Führungsstile voneinander abgrenzen, die von den Autoren als *Dirigieren*, *Trainieren*, *Sekundieren* und *Delegieren* bezeichnet werden. Diese werden im Folgenden erläutert.

3.3.2. Dirigieren

Dieses Führungsverhalten ist nach Hersey und Blanchard angezeigt, wenn Mitarbeiter über eine nur geringe Reife verfügen: Sie weisen nur wenige Kompetenzen auf und sind eher gering motiviert. Aus Sicht von Führungskräften gelten diese Personen sicherlich als eher „schwierig“. Es kann sich um unerfahrene, junge Kollegen handeln, die vielleicht im aktuellen Arbeitsgebiet nicht die Erfüllung ihres beruflichen Lebens sehen. Eventuell sind sie in diesen Bereich versetzt worden, weil die Bewerbung in die gewünschte Funktion erfolglos geblieben war. Den Mitarbeitern fehlt die notwendige Sachkenntnis, um eigenständig handeln zu können.

Das Dirigieren ist insbesondere dann in Situationen notwendig, die durch hohen Entscheidungsdruck für den Vorgesetzten geprägt sind: Es besteht beispielsweise Zeitnot oder es handelt sich um eine Ad-hoc-Lage, mit der nicht zu rechnen gewesen ist und die rasches Handeln erfordert. Im Bereich der nachrichtendienstlichen Informations-

beschaffung gibt es zuweilen aktuelle Probleme mit einer Quelle: Beispielsweise Gefährdungssituationen durch Missachtung von Regeln der operativen Sicherheit.

Orientiert man sich am Begriff des Dirigierens und stellt sich einen Dirigenten vor einem Symphonieorchester mit über 100 Musikern vor, so werden die wesentlichen Aspekte dieses Führungsverhaltens deutlich. Der Dirigent hat es sich zur Aufgabe gemacht, ein klassisches Musikstück – beispielsweise eine Mozart-Symphonie – gemäß den Notenvorgaben des Komponisten aufzuführen. Er hat eine genaue Vorstellung davon, wie das Werk erklingen soll und möchte seine Musiker dazu bewegen, dieses Ziel gemeinsam zu erreichen. Die ganze Aufmerksamkeit des Dirigenten gilt der Erfüllung dieser Aufgabe. Er kann sich während des Dirigierens nicht um das Befinden jedes einzelnen Musikers kümmern: Sind die Cellisten zufrieden mit seinen Vorgaben oder würden die Klarinetten ihren Part lieber anders interpretieren. Die Symphonie soll gespielt werden und das Publikum begeistern.

Das Beispiel macht die beiden entscheidenden Dimensionen des situativen Führens deutlich: Ein Vorgesetzter kann seine Aufmerksamkeit der Aufgabenerfüllung schenken oder er kann bemüht sein um das Befinden der Mitarbeiter. Hersey und Blanchard benennen diese beiden Perspektiven als *Aufgabenorientierung* und *Mitarbeiterorientierung*.

Im Falle des Dirigierens sollte die Führungskraft sich hauptsächlich der Aufgabenerfüllung zuwenden. Die Mitarbeiterorientierung tritt dagegen deutlich in den Hintergrund.

Bei den oben genannten situativen Bedingungen von Zeitdruck und hohem Entscheidungsdruck, kombiniert mit dem geringen Reifegrad der Mitarbeiter, ist nach Meinung der Autoren das Dirigieren erforderlich: Der Vorgesetzte gibt dabei präzise Anweisungen zur Aufgabenerledigung, benennt genau die einzelnen Arbeitsschritte und beaufsichtigt auch gewissenhaft die Ausführungen zur Zielerreichung.

3.3.3. Trainieren

Dieses Verhalten sollten Führungskräfte zeigen, wenn ihre Mitarbeiter eine mäßige Reife aufweisen. Damit ist gemeint, dass sie nur geringe Kompetenzen haben und über wenig Berufserfahrung verfügen. Die Mitarbeiter sind jedoch hoch motiviert und bemüht, sich rasch zu qualifizieren. Für die Führungskraft bedeutet Trainieren einen hohen Arbeitsaufwand und erfordert viel Engagement.

Die situativen Anforderungen machen es notwendig, dass motivierte Mitarbeiter an die Übernahme neuer Aufgaben herangeführt werden. Im Bereich der nachrichtendienstlichen Observation werden beispielsweise junge Kollegen gebeten, eigene Vorstellungen bei einer Einsatzplanung einzubringen.

Geht man wieder vom Begriff des Trainierens aus, so stellt man sich vielleicht einen Fußball-Trainer vor, der regelmäßig mit einer Gruppe von mehr als 20 Spielern arbeitet. Zu seinen Aufgaben zählt es, den Fußballern zu Fitness, Ausdauer, Kraft und Beweglichkeit zu verhelfen. Immer wieder wird der Trainer Übungen zur Verbesserung der technischen Fähigkeiten durchführen lassen: Kopfbälle, Eckbälle, Freistöße und Doppelpässe werden trainiert. Bestimmte Spielzüge werden immer wieder geprobt, damit die beteiligten Spieler die Abläufe verinnerlichen und automatisch ablaufen lassen.

Darüber hinaus wird der Trainer auch Zeit investieren, um mit den Spielern zu kommunizieren: Mannschaftsbesprechungen und Einzelgespräche. Da im Leistungssport die innere Einstellung von Spielern und deren mentale Verfassung von großer Bedeutung sind, wird der Trainer stets die Motivation seiner Mannschaft zu steigern versuchen.

Mit den Begriffen von Hersey und Blanchard erfordert das Trainieren eine hohe Aufgabenorientierung (Abläufe üben, Technik verbessern u.a.) und eine hohe Mitarbeiterorientierung (innere Einstellung, Motivation).

Beim Trainieren lenkt und überwacht der Vorgesetzte die Durchführung der Aufgabe. Seine Anweisungen und Vorgaben sind sehr genau. Die Verantwortung bleibt beim Vorgesetzten. Er bespricht jedoch seine Entscheidungen mit den Mitarbeitern und bittet sie ihrerseits um Vorschläge. Er unterstützt ihre Fortschritte. So erhalten die Mitarbei-

ter neben den fachlichen Informationen immer auch eine förderliche soziale und emotionale Unterstützung. Dem Mitarbeiter wird auch Hintergrundwissen vermittelt und der Sinn der Aufgabe erläutert.

3.3.4. Sekundieren

Das Führungsverhalten des Sekundierens ist angezeigt bei Mitarbeitern mit einem höheren Reifegrad: Es handelt sich um Personen, die bereits vielfältige Kompetenzen und Erfahrungen mitbringen. Leider weisen sie jedoch eine eher mangelhafte Motivation auf.

Aus der Perspektive der Führungskräfte handelt es sich hier um „schwierige“ Mitarbeiter. Sie sind durchaus befähigt und erfahren, rufen ihr Potential aber nur selten ab. Vielleicht besteht eine gewisse Frustration auf Grund schwächerer Beurteilungen in der Vergangenheit oder die Mitarbeiter sind enttäuscht, weil angestrebte Karriere-schritte nicht gemacht werden konnten. Hält dieser Zustand längere Zeit an, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter „innerlich kündigen“.

Das Sekundieren ist weiterhin angebracht bei jüngeren, qualifizierten Mitarbeitern, die sich eine völlig selbständige und eigenverantwortliche Aufgabenbewältigung noch nicht zutrauen. Die situativen Anforderungen erfordern es, dass die Mitarbeiter die Aufgabenerledigung eigenständig durchführen. Über Erfolgserlebnisse sollen sie sicherer und selbstbewusster werden.

Geht man erneut vom Begriff des Sekundierens aus, taucht in der Vorstellung vielleicht eine klassische Duellszene auf: Zwei Personen greifen im Morgengrauen auf entlegener Wiese in einen Pistolenkasten. Sodann stehen sie Rücken an Rücken, gehen in entgegengesetzte Richtungen eine vorgegebene Strecke. Schließlich drehen sie sich um und schießen aufeinander.

Vor dem Duell hatte der Sekundant genau umschriebene Aufgaben zu erfüllen. Nachdem der eine Mann den anderen zum Duell gefordert hatte, oblag es den beiden Sekundanten, die organisatorischen Vorbereitungen zu treffen: Wann, wo und zu welchen Bedingungen findet die Auseinandersetzung statt? Während der unmittelbaren Vorbereitung gehörte es sicher auch zu den Aufgaben des Sekundanten, seinen

Duellanten optimal auf das Gefecht einzustimmen und ihm Mut zu machen.

In der Sprache von Hersey und Blanchard blieb die eigentliche Aufgabenerfüllung dem Duellanten vorbehalten: Nur er allein griff zur Pistole und schoss, setzte sich der Gefahr aus, verletzt zu werden. Der Sekundant wies eine hohe „Mitarbeiterorientierung“ auf: Er motivierte den Duellanten, sorgte für eine gute Vorbereitung und ermunterte ihn im Hinblick auf eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung.

Die Autoren beschreiben das Führungsverhalten des Sekundierens damit, dass sich der Vorgesetzte weitgehend aus der eigentlichen Aufgabenerledigung heraushält. Der Vorgesetzte fordert jedoch die Mitarbeiter zur Übernahme von Verantwortung auf. Er zeigt eine hohe Mitarbeiterorientierung, indem er die Verantwortung für zu fällende Entscheidungen mit ihnen teilt: Er gewährt den Mitarbeitern Unterstützung, Sicherheit und Rückendeckung.

3.3.5. Delegieren

Das Führungsverhalten des Delegierens ist bei Mitarbeitern möglich, die über einen hohen Reifegrad verfügen: Dies bedeutet, dass sie Kompetenzen und ein hohes Maß an Berufserfahrung aufweisen. Zudem sind sie hoch motiviert und leistungsbereit, können sich in ihrem Arbeitsverhalten selbst kontrollieren. Solche Mitarbeiter zählen zu den Stützen eines Referats oder einer Arbeitseinheit, sind bei den Vorgesetzten entsprechend beliebt.

Die situativen Anforderungen erlauben es, dass der Vorgesetzte diesen Mitarbeitern die Verantwortung für zu fällenden Entscheidungen und zu lösenden Probleme überträgt. Es handelt sich um Situationen, bei denen bereits eine gewisse Routine in der Aufgabenerledigung besteht. Im Bereich der nachrichtendienstlichen Arbeit ist an wiederkehrende Abläufe im Bereich der Auswertung/Analyse und darauf basierende Entscheidungen zu denken.

Da das Delegieren den meisten Führungskräften bekannt ist, braucht hier – anders als bei den drei erläuterten Verhaltensweisen – keine Assoziation (Dirigent, Trainer, Sekundant) herangezogen werden.

In der Sprache von Hersey und Blanchard ist das Delegieren geprägt von einer geringen Aufgabenorientierung und einer geringen Mitarbeiterorientierung. Eher volkstümlich ausgedrückt würde man davon sprechen, Mitarbeiter „an der langen Leine“ zu führen. Das Delegieren wird heutzutage gerne ergänzt durch sogenannte Zielvereinbarungen (vgl. Artikel von Brost in diesem Band).

3.3.6. Zusammenfassung

Die vier Führungsstile lassen sich gemäß den beiden Dimensionen *Aufgabenorientierung* und *Mitarbeiterorientierung* wie folgt anordnen:

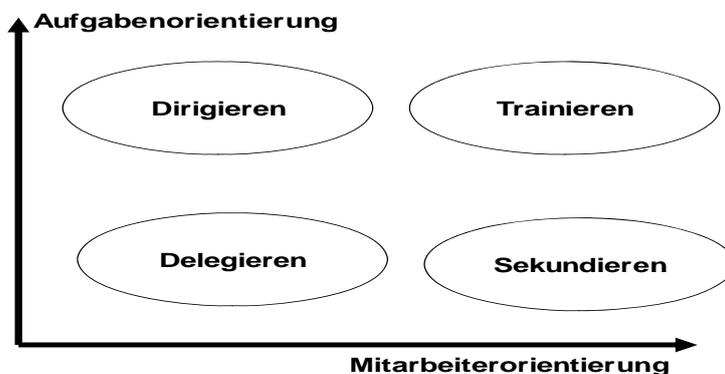


Abbildung: Stile des Situativen Führens (eigene Darstellung)

Je nach Reifegrad der Mitarbeiter und situativer Anforderung sollten Führungskräfte ihre Aufgabenorientierung erhöhen oder erniedrigen. Auch hinsichtlich der Mitarbeiterorientierung kann eine höhere oder geringe Ausprägung angezeigt sein.

3.3.7. Literatur

- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (2001). Management of organizational behavior: Leading human resources. Prentice-Hall.

3.4. Karsten Sternberg: Förderung von Teamarbeit

Ohne Teamarbeit ist eine effiziente nachrichtendienstliche Arbeit unvorstellbar: Im operativen Bereich ist Arbeitsteilung und kooperative Zusammenarbeit Grundlage erfolgreichen Wirkens. Noch viel größer

ist die Bedeutung der Teamarbeit jedoch in der nachrichtendienstlichen Auswertung. Dies mag auf den ersten Blick überraschend erscheinen, stellt man sich den Auswerter doch gerne als Experten in einem Elfenbeinturm vor. Doch gerade um dieses Einzelgängerunwesen zu verhindern, sind Auswerter auf die positiven Effekte der Teamarbeit angewiesen.

Nach einer Klärung des Begriffes „Team“ werden die typischen Phasen der Teamarbeit erläutert und auf die Vor- aber auch Nachteile der Teamarbeit eingegangen. Teamarbeit funktioniert nur, wenn bestimmte Spielregeln eingehalten werden. Diese werden in einem weiteren Kapitel erläutert. Am Ende werden einige auf Teamarbeit basierende Analyseinstrumente dargestellt.

Was ist Teamarbeit?

Eine beliebte Definition des Begriffes T.E.A.M lautet: „Toll, Ein Anderer Macht´s!“ Dieses Wortspiel zeigt die mit Teamarbeit verbundene Problematik, dass Menschen in Gruppen dazu neigen, weniger Verantwortung zu übernehmen. Bevor jedoch die Schwächen der Teamarbeit diskutiert werden, sollte der Begriff „Team“ geklärt werden. Tatsächlich herrscht in der Literatur und in der Praxis nahezu eine babylonische Sprachverwirrung: Der Begriff wird sehr oft und mit den verschiedensten Bedeutungen angewandt. Diese vielseitige Verwendung führt vielmals zu Problemen und Missverständnissen bei der Einführung und Umsetzung von Teamorganisationen. Auch der Begriff „Gruppenarbeit“ wird in der Praxis oft als Synonym für die Teamarbeit verwendet. Konsens scheint zu sein, dass im Begriff der Teamarbeit der Gedanke des Zusammenarbeitens und des Willens, gemeinsam ein Ziel zu erreichen, stärker zum Ausdruck kommt.

Der Anglizismus „Team“ bezeichnet „einen Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Zieles (<http://de.wikipedia.org/wiki/Team>). Folgende **Merkmale von Gruppen- oder Teamarbeit** gelten als wesentlich:

- Mehrere Personen arbeiten eng miteinander zusammen.

- Sie haben gemeinsame Ziele, Werte und Spielregeln der Zusammenarbeit; sie zeichnet ein „Wir-Gefühl“ aus.
- Sie teilen die Aufgaben und Tätigkeiten selbstständig untereinander.

Ein Team wird in der Regel dann gebildet, wenn komplexe Fragestellungen eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordern. Teams werden dabei für unterschiedliche Zwecke und Zielsetzungen mit unterschiedlicher zeitlicher Dauer gebildet. In diesem Sinne ist ein Team eine Gruppe von Mitarbeitern, die für einen ganzen, geschlossenen Arbeitsgang verantwortlich ist und die das Ergebnis ihrer Arbeit als Produkt oder Dienstleistung an einen internen oder externen Empfänger liefert.

Nach Mabey und Caird (1999, S. 7 ff) werden Teams über folgende Hauptkriterien definiert:

- Ein Team hat mindestens zwei Mitglieder.
- Die Mitglieder tragen zur Erreichung der Teamziele mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten bei.
- Das Team hat eine Team-Identität, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet.
- Das Team hat Kommunikationspfade sowohl innerhalb des Teams als auch zur Außenwelt entwickelt.
- Die Struktur des Teams ist aufgaben- und zielorientiert beschrieben.
- Ein Team überprüft periodisch seine Effizienz.

Phasen der Teamarbeit

Um eine erfolgreiche Teamarbeit zu gewährleisten, ist die Teamentwicklung am Beginn eines Projekts besonders wichtig. Nach Francis und Young (2007) werden dabei folgende Phasen durchlaufen:

- Forming (*Testphase*): In der Phase des Forming findet ein langsames Abtasten und Kennenlernen statt, die durch Vorsicht und Höflichkeit geprägt ist. Jeder versucht seine Aufgabe und Rolle im Team zu finden.
- Storming (*Nahkampfphase*): In der Nahkampfphase ergeben sich die ersten Konflikte und Rivalitäten zwischen Teammitgliedern. In dieser Phase erfolgt die Rollenzuweisung.
- Norming (*Organisierungsphase*): In der dritten Phase entwickelt das Team neue Umgangsformen und Verhaltensweisen. Gemeinsame Ziele und Aufgaben werden im Dialog ausgetauscht und die Arbeit organisiert. Es finden erste Auseinandersetzungen mit der Aufgabenstellung durch den Austausch von Informationen und Meinungen statt.
- Performing (*Arbeitsphase*): Das Team arbeitet an der Aufgabenstellung: In dieser Phase ist das Team im Idealfall ideenreich, flexibel, solidarisch und leistungsfähig. Die Energie fließt den Problemlösungen zu.

Die Zeitdauer der einzelnen Phasen lässt sich kaum generalisieren. Für eine wirkliche Teamentwicklung und Einarbeitung in eine neue Materie sind mehrere Monate notwendig. Die Teamgröße hängt von der Komplexität der Aufgabe ab und liegt bei 3 bis 12 Mitgliedern.

Regeln für eine erfolgreiche Teamarbeit

Teamarbeit funktioniert nur, wenn sich die Mitglieder des Teams an bestimmten Spielregeln orientieren. Die wichtigsten Regeln sind:

- Jeder sollte seine Rolle und seine Aufgabe kennen und wahrnehmen. Ebenso wichtig ist es, über die Aufgaben der anderen Gruppenmitglieder Bescheid zu wissen. Die bewusste Auswahl der Teammitglieder nach vorher bestimmten Kriterien hilft, dass alle Funktionen adäquat abgedeckt werden und der entsprechende Sachverstand im Team vertreten ist. Natürlich ist freiwillige Mitarbeit anzustreben. Rollen wie Moderation, Schlichten und Vermitteln sollten definiert und vergeben werden.
- Jeder sollte sich Ziele setzen, damit er weiß, welche Ergebnisse erwartet werden.
- Teamarbeit lässt sich durch gemeinsame Aktivitäten außerhalb der eigentlichen Arbeit verbessern: Betriebssport, ein Betriebsausflug oder ein Geschäftsessen gehören mit zur Teamentwicklung.
- Nicht jedem liegt diese Art der Arbeitsorganisation. Man sollte sich ehrlich daraufhin prüfen, ob man ein „Teamplayer“ ist.
- Konflikte sollten frühzeitig und offen innerhalb des Teams angesprochen werden. Sollte mit Hilfe des Teamleiters keine befriedigende Lösung gefunden werden, ist der Vorgesetzte hinzu zu ziehen.
- Spielregeln müssen festgelegt werden: Dazu gehören ein konstruktiver Umgang miteinander, gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen, ein positiver Umgang mit Kritik und Feedback. Vereinbarungen sind verbindlich. Ebenso müssen gemeinsam getroffene Entscheidungen nach außen gemeinsam vertreten werden. Auch Sanktionsmechanismen sind Teil der Spielregeln.
- Vorgehensweisen sollten besprochen und gemeinsam vereinbart, Entscheidungen und Ergebnisse sollten dokumentiert werden.

Je mehr der oben genannten Regeln außer Acht gelassen werden, desto größer sind mögliche negativen Folgen.

Vorteile von Teamarbeit

Die Popularität von Teamarbeit liegt in ihren Vorteilen begründet, die wesentlich zum Erfolg eines Projektes beitragen:

- Der Planungs- und Kontrollaufwand der Vorgesetzten reduziert sich, denn die Teams arbeiten selbst gesteuert.
- Teams reagieren auf dynamische Anforderungen flexibler.
- Wissen und Erfahrungen unterschiedlicher Mitarbeiter werden besser genutzt und integriert, sie verstärken sich gegenseitig (Synergieeffekt).
- Die Kreativität, um Probleme zu lösen und Aufgaben zu bewältigen, wird gesteigert, wenn unterschiedliche Mitarbeitertypen im Team zusammenarbeiten.
- Der Informationsfluss und die Kommunikation innerhalb des Teams sind meistens besser.
- Das Problemverständnis der Beteiligten wächst; sie kennen die Ziele, Arbeitsmethoden und Hintergründe von Entscheidungen und können ihre Handlungen darauf ausrichten.
- Mitarbeiter erkennen, dass sie mehr Freiräume haben und Dinge selbst entscheiden und vorantreiben können (flache Hierarchien und größeres Verantwortungsgefühl).
- Gruppenentscheide erweisen sich dann als tendenziell besser, wenn die Mitglieder der Gruppe in ihrer Persönlichkeitsstruktur und ihrem Fachwissen nicht homogen sind, sondern unabhängig voneinander urteilen.

Nachteile von Teamarbeit

Kritiker bemängeln zu Recht, dass Teamarbeit in vielen Unternehmen für Aufgaben angewandt wird, die schneller und besser von einem einzelnen Mitarbeiter erledigt werden könnten. Der Franzose Max Ringelmann (Kokocinski, 2007) hat bereits vor über einhundert Jahren herausgefunden, dass sich Menschen in einer Gruppe unbewusst zurückhalten. Demnach besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter in der Grup

pe weniger leisten, als wenn sie allein in ihrem Büro einfach ihre Arbeit tun.

- Das Team steht im Vordergrund, nicht der Einzelne. Damit gibt es auch keine individuellen Ergebnisse. Dies kann demotivierend im Sinne des genannten Ringelmann-Effektes wirken. Einzelne Mitglieder können sich im Team verstecken.
- Die Teambildung und Teamentwicklung kosten Zeit.
- Teamauseinandersetzungen gehen zu Lasten des Ergebnisses. Alpha-Typen und Bedenkenträger erschweren die Zusammenarbeit oder machen diese unmöglich.
- Konflikte und Kommunikationsprobleme werden nicht angesprochen und einer Lösung zugeführt. Macht- und Konkurrenzdenken einzelner Teammitglieder kann zu Stress und psychischen Belastungen (Mobbing, Burnout) führen.
- Der Projektauftrag und/oder die Aufgabenstellung sind oftmals unklar definiert.
- Sogenannte „Pseudoteams“ ohne wirkliche Unterstützung des Auftraggebers bzw. der Unternehmensführung führen zu Druck und Demotivation.
- Bei einem hohen Ausmaß an gegenseitigem Verständnis oder hoher Gruppenkohäsion entsteht das „Group Thinking“-Phänomen. Etwaige Bedenken fallen der Gruppenstimmung zum Opfer und werden nicht mehr geäußert; Untersuchungen zufolge treffen Gruppen in der Hälfte der Fälle riskantere Entscheidungen als Einzelpersonen.

Gerade das „Group Thinking“-Phänomen ist in der nachrichtendienstlichen Auswertung eine weitverbreitete Fehlerquelle. Das wohl bekannteste aktuelle Beispiel war die Fehlanalyse des amerikanischen Nachrichtendienstes zur vermeintlichen Giftwaffenproduktion des Irak unter Saddam Hussein im Jahr 2001. Die Analysten waren überzeugt, dass der irakische Diktator niemals die Anlagen zur Herstellung von Giftgas zerstören würde. Deshalb ignorierten sie alle ent-

sprechenden Informationen. Offen gelegt wurde der Fehler durch den Untersuchungsausschuss des US-Senates.¹³

„Die schrecklichen 20“ oder warum Teams manchmal straucheln.

Marty Brounstein (2007, S. 44) spricht in seinem Buch „Erfolgreich Teams leiten für Dummies“ zwanzig Probleme an, an denen Teams scheitern können. Die folgende Aufzählung dürfte die häufigsten Ursachen für das Scheitern von Teams wiedergeben:

- Teammitglieder entziehen sich der Verantwortung,
- fehlende Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern,
- Cliquenbildung innerhalb eines Teams,
- störendes Verhalten eines Teammitgliedes, auf das nicht reagiert wird,
- schlechte Kommunikation und Vorenthaltung von Informationen,
- schlecht organisierte Teammeetings, die allen missfallen,
- dominanter oder kontrollierender oder lascher oder gleichgültiger Teamleiter,
- unklare Teamziele,
- sich ständig verändernde Richtungsvorgaben,
- fehlende Ressourcen – von Werkzeugen bis Schulungen,
- unrealistische Erwartungen an das Team von Seiten der Behördenleitung.

¹³ The U.S. report cited weaknesses within the system that were exacerbated by poor management and inadequate intelligence collection. It portrayed a "group think" dynamic that "led Intelligence Community analysts, collectors and managers to interpret ambiguous evidence as conclusively indicative of a WMD program." Siehe http://www.cbc.ca/news/background/iraq/butler_report.html

Die genannten Probleme lassen sich in drei Obergruppen zusammenfassen: Probleme mit Menschen (schlechte Kommunikation, schlechte Teamleitung), Strukturprobleme (unklare Vorgaben und Rollen) und Unterstützungsprobleme (fehlende Schulungen und Werkzeuge und Unterstützung durch das Umfeld). Werden die zuvor genannten Regeln für eine erfolgreiche Teamarbeit aber konsequent umgesetzt, sollten sich diese Probleme ausräumen lassen.

Ausgewählte Instrumente der Teamarbeit

Das einfachste Instrument der Teamarbeit ist das Gespräch mit Kollegen: Die gesprochene Sprache wird in anderen Hirnarealen verarbeitet als das geschriebene Wort. Viele Kollegen ringen im Schriftlichen um jedes Wort, im Gespräch jedoch können sie genau die Gedanken, die sie zuvor nicht zu Papier bringen konnten, schlüssig formulieren. Das Gespräch mit Kollegen hilft somit Gedanken neu zu formulieren. Noch effizienter wird das Gespräch, wenn die Kollegen nicht nur zustimmen, sondern kritische Fragen stellen, die den Experten dazu zwingen seine Aussagen zu überdenken und Informationen unter einem anderen Licht zu betrachten.

Weit verbreitet sind auch Projektteams, die zur Realisierung eines bestimmten Projektes funktionsübergreifend eingerichtet werden. Projektteams werden oft zeitlich begrenzt eingerichtet und wieder aufgelöst, wenn die Aufgabe erledigt ist.

Darüber hinaus gibt es weitere Instrumente der Teamarbeit, die in der nachrichtendienstlichen Auswertung Anwendung finden. Dazu zählen u.a. das Brainstorming, der so genannte „Advokat des Teufels“ sowie die „Team A – Team B-Diskussion“. Die drei Instrumente werden im Folgenden im Hinblick auf ihre Zielsetzungen und Umsetzungen beschrieben.

Brain-Storming

Definition:	Ein zwangloser Gruppenprozess zur Entwicklung neuer Ideen und Konzepte.
Zielsetzung:	Regt das kreative Denken an und zeigt neue Perspektiven auf.
Verfahren:	- Ein Problem wird benannt und die Teilnehmer wer-

	<p>den ermutigt, alles zu sagen oder aufzuschreiben, was ihnen spontan zur Lösung einfällt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mindestens ein „Fremder“ sollte in die Gruppe genommen werden, der neue Sichtweisen einbringt. - Keiner der Einfälle darf bewertet werden. Man verzichtet auf ein striktes Zeitlimit zur Ideensammlung. - In einer zweiten Phase werden die Ideen kategorisiert und im Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit bewertet.
--	--

Team A/B-Diskussion

Definition:	Mündliche Darstellung alternativer Argumente.
Zielsetzung:	<ul style="list-style-type: none"> - Konzentration der Aufmerksamkeit auf die Argumentation statt auf den Umfang der Hinweise. - Schnelle Ermittlung der Kernhypothesen und der relevantesten Hinweise. - Geringer Zeitaufwand, aber stärker personenabhängig. - Schützt vor „Group Thinking“.
Verfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - Es werden zwei Teams gebildet, die unterschiedliche / gegensätzliche Hypothesen vertreten. - Jede Diskussionsgruppe bereitet sich auf ihre jeweilige Position vor. - In der Diskussion werden die Schwachstellen der Position der Gegenseite ermittelt und kritisiert. - Dabei wird in der Regel deutlich, dass gleiche Argumente unterschiedlich bewertet werden. - Alle Teammitglieder werden zu einer Schlussbewertung aufgefordert, welche Gruppe die überzeugendsten Argumente hat bzw. ihre Argumente am überzeugendsten vorgetragen hat.

Advocatus Diaboli

Definition:	Infragestellung der vorherrschenden Meinung durch Vorbringen aller Argumente, die für eine andere Einschätzung sprechen.
Zielsetzung:	<ul style="list-style-type: none">- Zwingt zur Ermittlung von Informationen bzw. logischen Argumenten, die die vorherrschende Argumentation entkräften.- Stellt die Grundhypothesen unmittelbar in Frage.- Schützt vor „Gruppendenken“.
Verfahren:	<ul style="list-style-type: none">- Die vorherrschende Meinung wird ermittelt.- Die vorherrschende Meinung wird kritisch hinterfragt. Die zugrunde liegenden Grundhypothesen werden auf die Möglichkeit, dass sie veraltet oder falsch sein könnten, überprüft.- Aus wesentlichen Erkenntnislücken ergeben sich neue Schlussfolgerungen.

Team- und Einzelarbeit als Voraussetzung für bestmögliche Ergebnisse

Teamarbeit ist für die Auswertung ein wesentliches Instrument zur Überwindung normaler Denkbeschränkungen. Besonders effizient ist Teamarbeit zur Entwicklung neuer Ideen, denn neue Ideen oder alternative Erklärungsansätze entstehen vor allem in der Gruppenarbeit. Besonders effizient ist die nachrichtendienstliche Auswertung, wenn Team- und Einzelarbeit einander abwechseln. Dies zeigt die Grenzen der Gruppenarbeit: Die in der Gruppe entstehenden kreativen und anregenden Prozesse müssen von der nüchternen, sachlichen und auf Logik und Argumenten basierenden Analyse begleitet werden und können diese nicht ersetzen. Umgekehrt sind wir ohne Teamarbeit Gefangene des eigenen Verstandes: Uns fehlen die Anregungen, Ideen und die Kompetenz der anderen Gruppenmitglieder, ohne die wir keine optimalen Ergebnisse erzielen können.

Literatur

- Brounstein, Marty (2007). Erfolgreich Teams leiten für Dummies. Weinheim.
- Francis, Dave/Young, Don (2007). Mehr Erfolg im Team. Windmühlverlag GmbH.
- Kokocinski, Anna (2007). Der Ringelmann Effekt. www.uni-hamburg.de/fachbereiche-einrichtungen/fb16/absozpsy/vortrag_ringelmann-effekt.pdf. Aufgerufen am 03.11.2011.
- Mabey, Christopher/Caird, Sally (1999). Building Team Effectiveness. Open University.
- Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Team>; aufgerufen am 03.11.2011.

3.5. Raimund Jokiel: Mitarbeitergespräche

3.5.1. Einleitung

Ein Grundsatz der Führungslehre lautet: *Führen von Mitarbeitern ist Führen durch Kommunikation*. Die sogenannten Interaktionstheoretiker betrachten Führung als ein spezifisches Kommunikationsverhalten, bei dem sich Führungskraft und Mitarbeiter wechselseitig beeinflussen oder steuern. In empirischen Erhebungen wurde deutlich, dass Führungskräften meist weniger als 10 Prozent kommunikationsfreie Arbeitszeit verbleibt. Studien stellen die Bedeutung der Kommunikation für den langfristigen Erfolg von Unternehmen heraus, insbesondere die Kommunikation:

- o zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden,
- o zwischen dem Unternehmen und den zuliefernden Firmen,
- o zwischen den einzelnen Abteilungen des Unternehmens,
- o zwischen den Mitarbeitern,
- o zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern.

Nach Felfe (2009) sollten Führungskräfte über fachliche, methodische, personale und soziale Kompetenzen verfügen. Zu letzteren zählen Kommunikation und Gesprächsführung sowie Moderation und Besprechungsleitung.

Unter dem Begriff Mitarbeitergespräch wird ein institutionalisiertes Gespräch verstanden, „mit spezifischer Zielsetzung, das aufgrund eines formalen Anlasses fest terminiert wird, ein größeres Zeitbudget erfordert und von beiden Seiten ausreichend vorbereitet werden kann“ (Fiege, Muck & Schuler, 2001, S. 445).

Es lassen sich vier Unterformen des Mitarbeitergespräches voneinander abgrenzen, die im Folgenden erläutert werden:

- o Informationsgespräch,
- o Beratungsgespräch,
- o Kritik- und Motivationsgespräch,
- o Problemlöse- und Entscheidungsfindungsgespräch.

3.5.2. Informationsgespräch

Hierbei werden den Mitarbeitern Informationen vermittelt, die sie für die Erledigung ihrer Arbeit benötigen. Ein Informationsgespräch findet statt, wenn neue Mitarbeiter in Arbeitsabläufe eingewiesen werden müssen.

Gesprächsbeispiel:

Vorgesetzter: *Ich freue mich, Sie in unserem Referat begrüßen zu können. Wir haben ja auf Verstärkung gewartet und es hat leider lange gedauert, bis diese neue Stelle besetzt werden konnte. Wie geht es Ihnen denn so an Ihrem ersten Arbeitstag?*

Mitarbeiter: *Also, ich habe mich gefreut, dass es jetzt geklappt hat. Das Auswahlverfahren liegt ja wirklich schon eine ganze Weile zurück. Ich dachte schon, dass man sich für einen anderen Bewerber entschieden hat.*

Vorgesetzter: *Nein, nein, wir wollten Sie unbedingt für diese Stelle gewinnen. Und ich bin froh, dass Sie nun da sind.*

Mitarbeiter: *Das freut mich.*

Vorgesetzter: *Die Stelle ist ja angesiedelt im Bereich der Fortbildungsorganisation. Uns liegt sehr viel daran, dass unsere Mitarbeiter auf dem neuesten Stand bleiben und regelmäßig an Fortbildungen teilnehmen.*

Mitarbeiter: *Was wird denn meine Aufgabe dabei sein?*

Vorgesetzter: *Unsere Mitarbeiter müssen bestimmte Lehrgänge besuchen. Das ist bereits in den Stellenbeschreibungen und den Anforderungsprofilen festgelegt. Darüber hinaus können sich die Mitarbeiter für solche Fortbildungen melden, die sie in besonderer Weise interessieren. Gewissermaßen Pflicht- und Wahllehrgänge.*

Sie werden die Dateien betreuen, in denen sämtliche Fortbildungen der Mitarbeiter gespeichert sind. Dabei erstellen Sie Übersichten, welche Mitarbeiter noch welche Kurse zu besuchen haben. Also, um den Anforderungen gemäß Stellenplan gerecht zu werden. Diese Daten stellen Sie dann dem Fortbildungskoordinator,

Herrn Mecher, zur Verfügung.

Vorgesetzter: *Sie sollten auch immer auf dem Laufenden sein, wann die notwendigen Kurse denn laufen. So dass Herr Mecher die betreffenden Kollegen auf die aktuellen Fortbildungsangebote aufmerksam machen kann.*

Es gibt jede Woche zwei wichtige Besprechungen, an denen Sie teilnehmen sollten: dienstags um 10 Uhr bei Herrn Mecher. Er erwartet dann immer Ihren Bericht über den aktuellen Stand. Und donnerstags um 9 Uhr bei mir. Dabei werden wir mehr über die Qualität der gelaufenen Fortbildungsmaßnahmen sprechen.

Mitarbeiter: *Gibt es außerdem noch regelmäßige Termine, die ich beachten muss?*

Vorgesetzter: *Ja natürlich. Am letzten Freitag des Monats besprechen wir bei mir den Monatsabschluss. Immer um 10 Uhr. Wenn Sie darüber hinaus Besprechungsbedarf haben, steht Ihnen meine Türe immer offen. Kommen Sie einfach vorbei, wenn etwas zu klären ist. Haben Sie vielleicht eine Frage zu dem, was ich bisher erklärt habe?*

Mitarbeiter: *Ja. Wer weist mich denn jetzt in die Programme und Dateien ein?*

Vorgesetzter: *Herr Mecher selbst hatte sich bereit erklärt. Mit ihm werden sie ja eng zusammenarbeiten. Insofern ist es gut, wenn Sie gleich von Beginn an miteinander im Kontakt sind.*

Mitarbeiter: *Prima. Dann danke ich Ihnen für die ausführliche Einweisung.*

Vorgesetzter: *Ich wünsche Ihnen einen guten Start. Und ich hoffe, dass Sie sich bei uns wohl fühlen werden.*

Kommentar:

Das Informationsgespräch dient vor allem der Übermittlung von Sachinformationen. Gemäß dem Vier-Ebenen-Kommunikationsmodell von Schulz von Thun (2002) findet das Gespräch auf der Sachebene statt: So werden denn auch beim obigen Beispielgespräch die wichtigsten Fakten dargelegt (Wann finden die regelmäßigen Besprechungen statt) und es werden die Arbeitsschwerpunkte der Stelle erläutert (Aufgaben und Pflichten des neuen Mitarbeiters). Thematisch sind häufig auch die dienstlichen Ziele Gegenstand eines Informationsgesprächs, konkrete Arbeitsanweisungen oder die Erläuterung von Führungsentscheidungen.

Die Gesprächsatmosphäre ist zumeist nüchtern, emotionslos und sachlich. Im Beispielgespräch ist der Vorgesetzte dennoch bemüht, durch eine freundliche Einleitung eine günstige Beziehung zum Mitarbeiter entstehen zu lassen (Freude, dass die Stelle endlich besetzt werden konnte. Präferenz für diesen Bewerber).

Während der eigentlichen Informationsphase überwiegen die Gesprächsanteile zugunsten des Vorgesetzten. Er sollte sich jedoch kontinuierlich vergewissern, inwieweit der Mitarbeiter seinen Ausführungen folgen kann. Durch Betonungen macht der Vorgesetzte deutlich, welche Informationen von besonderer Bedeutung sind (Stellenwert der Fortbildungen für die Mitarbeiterentwicklung). Der Mitarbeiter sollte auch aufgefordert werden, Verständnisfragen zu stellen, falls zu viele Informationen übermittelt wurden.

3.5.3. Beratungsgespräch

Diese Gesprächsform zielt darauf ab, den Mitarbeitern bei der Überwindung von Arbeitsschwierigkeiten zu helfen und sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Zuweilen können auch persönliche Angelegenheiten Gegenstand der Beratung sein, wie beispielsweise private Probleme oder häufige Fehlzeiten. Die Beratung durch den Vorgesetzten kann sich auch auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter konzentrieren.

Gesprächsbeispiel:

- Vorgesetzte: *Frau Schwert, ich habe Sie gebeten, heute zu mir zu kommen. Vielleicht haben Sie sich auch schon Gedanken gemacht, um was es gehen könnte.*
- Mitarbeiterin: *Also dienstlich läuft doch alles sehr gut. Damit kann es eigentlich nichts zu tun haben.*
- Vorgesetzte: *Nein, da haben Sie recht. Ich bin mit Ihrer Arbeit sehr zufrieden.*
- Mitarbeiterin: *Da bin ich ja beruhigt (lacht).*
- Vorgesetzte: *Es geht um etwas anderes. Gewissermaßen um Ihre persönliche Entwicklung im Berufsleben.*
- Mitarbeiterin: *Wie meinen Sie das?*
- Vorgesetzte: *Na ja, Sie sind jetzt seit über fünf Jahren in der Auswertung tätig. Mit den Organisationen, für die Sie zuständig sind, kennen Sie sich bestens aus. Sie sind da wirklich eine Expertin geworden.*
- Mitarbeiterin: *Danke (leicht verlegen).*
- Vorgesetzte: *Mit 29 Jahren sind Sie aber auch eine meiner jüngeren Mitarbeiterinnen. Und ich mache mir halt Gedanken darüber, wie Sie sich entwickeln könnten. Also, ob Sie auch die nächsten Jahre bei dieser Aufgabe bleiben sollten. Oder ob es nicht Zeit für Sie ist, sich neuen Herausforderungen zu stellen.*
- Mitarbeiterin: *Im Moment gefällt es mir gut, dass ich mich nach dem Fachhochschulstudium hier gut eingearbeitet habe und dass es gut läuft.*
- Vorgesetzte: *Kann ich verstehen, dass Sie es gut finden, mittlerweile von Ihrer Routine zu profitieren. Aber wie gesagt: Sie sind jung und sollten sich fragen, wohin will ich eigentlich? Also, ich selbst überlege auch immer mal*

wieder, was sind meine Ziele?

Mitarbeiterin: *Ach, wollen Sie uns verlassen?*

Vorgesetzte: *Nein, nein. Ich will damit nur sagen, dass es für uns alle wichtig ist, das Arbeitsleben immer mal wieder zu reflektieren? Das beugt auch einer Unzufriedenheit vor.*

Mitarbeiterin: *Also ich bin hier im Referat mit meiner Aufgabe sehr zufrieden. Aber Sie haben schon recht: Ab und zu habe ich mich auch schon gefragt, soll das jetzt meine Arbeit für die nächsten 30 Jahre sein?*

Vorgesetzte: *Und gibt es ein attraktives Berufsziel für Sie?*

Mitarbeiterin: *Ich kenne mich da viel zu wenig aus. Was könnte ich denn mit dem FH-Diplom und meiner Berufserfahrung so anstreben?*

Vorgesetzte: *Aus meiner Sicht wäre es wichtig, dass Sie sich in Fremdsprachen qualifizieren. Englisch beherrschen Sie ja sehr gut. Französisch sollten Sie verbessern. Vielleicht können Sie eine weitere Sprache neu lernen. Arabisch wäre natürlich von großem Vorteil für unsere Arbeit. Es gibt da beim Bundessprachenamt eine Möglichkeit. Sie wären für diese Zeit von der Arbeit freigestellt.*

Mitarbeiterin: *Tatsächlich. Würden Sie mir das denn zutrauen? Und hätte ich dann hier im Referat einen Vorteil dadurch?*

Vorgesetzte: *Das traue ich Ihnen auf jeden Fall zu. Und überlegen Sie einmal, wie viele Dienstjahre Sie von einer solchen Zusatzqualifikation profitieren könnten. Die Zeit, die Sie jetzt ins Lernen investieren, zahlt sich auf jeden Fall aus. Vor allem könnten Sie auch in anderen Bereichen eingesetzt werden.*

Mitarbeiterin: *Also, die Idee gefällt mir gut. Ich muss aber noch einmal in Ruhe darüber nachdenken.*

Vorgesetzte: *Betrachten Sie unser Gespräch als eine theoretische Erörterung: Ich habe bei Ihnen einmal einen Gedanken angestoßen. Eine interessante Idee für Ihre berufliche Entwicklung. Wir setzen unsere Überlegungen bald fort.*

Kommentar:

Beim Beratungsgespräch kommt der Beziehungsebene eine besondere Bedeutung zu. Schulz von Thun bezeichnet hiermit die Beziehung zwischen dem Sender einer Nachricht und dem Empfänger derselben. Verschiedene Ausgestaltungen dieser Beziehung sind denkbar:

- o hierarchisch
(Funktionen als Vorgesetzter und Mitarbeiter sind deutlich erkennbar)
- o gleichberechtigt
(Kollegen auf der selben Hierarchieebene)
- o freundschaftlich
(beide Gesprächspartner sind einander emotional verbunden)
- o vertrauensvoll
(Sender und Empfänger erörtern persönliche Angelegenheiten)
- o familiär
(die Gesprächspartner entstammen einer Familie, z.B. Vater und Sohn)
- o geschäftlich
(im Mittelpunkt stehen geschäftliche Themen, z.B. Aufträge).

Nur wenn zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern eine vertrauensvolle Beziehung besteht, werden Gefühle ausgedrückt oder Werte preisgegeben. Die Werte geben Auskunft darüber, was der Person wichtig ist und welche Ziele sie anstrebt. Schulz von Thun bezeichnet Botschaften über Emotionen und Werte als Selbstoffenbarungen.

Bei obigem Gesprächsbeispiel lobt die Vorgesetzte ihre Mitarbeiterin (Zufriedenheit mit der Arbeitsleistung). Dieses berechtigte Lob erzeugt bei der Mitarbeiterin positive Gefühle und fördert ihre Bereitschaft, sich mit den folgenden Gesprächsthemen auseinander zu setzen. Sie erfährt nun, dass sich die Führungskraft Gedanken über ihre Entwicklungsmöglichkeiten gemacht hat: Soll sie weiterhin von ihrer fünfjährigen Arbeitsroutine profitieren oder soll sie sich neuen Herausforderungen stellen?

Die Vorgesetzte offenbart ihrerseits, dass sie sich regelmäßig diesem Reflexionsprozess stellt und neue berufliche Ziele festlegt. Eine gut untersuchte kommunikative Gesetzmäßigkeit besagt, dass man beim Gesprächspartner Selbstoffenbarungen fördert, indem man selbst solche Offenbarungen über Gefühle und Werte macht. Entsprechend ist nun auch die Mitarbeiterin bereit, ihre Einstellung preiszugeben: Sie schätzt den Zustand, von der erworbenen Routine zu zehren. Andererseits stellte sie selbst schon die Frage, ob diese Arbeit sie auch langfristig zufriedenstellen wird.

Vorgesetzte und Mitarbeiterin sprechen vertrauensvoll miteinander. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass die Mitarbeiterin ihre Unsicherheit über ihre eigenen Fähigkeiten preisgibt (*Würden Sie mir das denn zutrauen?*). Auch die Vorgesetzte vertraut der jungen Kollegin Persönliches an (*Also, ich selbst überlege auch immer mal wieder, was sind meine Ziele?*).

Kennzeichnend für das Beratungsgespräch ist, dass die Vorgesetzte ihre Empfehlungen und Ratschläge sehr behutsam vorbringt. Sie will bei der Mitarbeiterin einen Prozess des Nachdenkens anstoßen, ihr keinesfalls fertige Zielformulierungen vorschreiben (*Betrachten Sie unser Gespräch als eine theoretische Erörterung*). Auch wenn Mitarbeiter persönliche Probleme (Ehekonflikte, Geldsorgen, Erkrankungen) offenbaren, muss die Führungskraft nicht sofort zu realistischen Lösungen raten können. Oft ist es für die Mitarbeiter emotional entlastend, wenn sie ihre Sorgen in vertrauensvoller Atmosphäre schildern können. Die Führungskraft sollte durch weiterführende Fragen versuchen, die Schwere der Problematik zu ergründen. Durch offene Fragen und aktives Zuhören fördert die Führungskraft, dass ein Mitarbeiter weitere Selbstoffenbarungen preisgibt.

3.5.4. Kritik- und Motivationsgespräch

Die Bezeichnung dieses Mitarbeitergespräches deutet an, dass es zunächst eine kritische Rückmeldung zu geben hat. Diese kann sich beispielsweise beziehen auf Schwächen bei der Aufgabenerledigung oder auf einen Leistungsabfall während der vergangenen Wochen. Zumeist wird gefordert, dass Kritik *konstruktiv* zu sein habe. Gegenstand der Kritik sollte das konkrete Verhalten sein, unter Respektierung der Persönlichkeit der Mitarbeiter.

In der Motivationsphase dieses Gesprächs sollten Lösungen zur Vermeidung des kritisierten Verhaltens aufgezeigt werden. Weiterhin sind Perspektiven zu vermitteln, die kurz- und mittelfristige Ziele beinhalten. Zu erwarten sind Appelle von Seiten der Führungskraft, also Aufforderungen an den Mitarbeiter, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten. Nach Schulz von Thun können Appelle *expliziter* Art sein, somit ausdrücklich, eindeutig und nicht fehl zu deuten. Führungskräfte sollten sich jedoch bewusst sein, dass sich bei zu häufigem Gebrauch solcher expliziter Appelle bei den meisten Mitarbeitern sogenannte Reaktanz einstellt. Hierunter ist ein innerer Widerstand gegen die Ausübung dieser Anweisung zu verstehen. Menschen fühlen sich dann lediglich als fremd-bestimmte Befehlsempfänger.

Kommunikationsforscher empfehlen die häufige Verwendung *impliziter* Appelle: Hierbei wird die Verhaltensaufforderung an den Mitarbeiter lediglich angedeutet oder indirekt vorgetragen. Idealerweise zieht der Mitarbeiter hieraus seine Schlussfolgerungen und macht selbst Vorschläge zur Vermeidung des kritisierten Verhaltens. Ein weiterer Vorteil ist, dass der Mitarbeiter sich als selbst-bestimmt sieht und das neue Verhalten eher beibehalten wird.

Gesprächsbeispiel:

Vorgesetz- *Guten Tag Herr Mais. Zunächst möchte ich einmal fragen, ob Sie einen guten Urlaub hatten. Fühlen Sie sich gut erholt?*

Mitarbeiter: *Danke der Nachfrage. Ich war ja zwei Wochen zu Hause geblieben und hatte allerlei an Renovierung zu tun. Aber bei dem schönen Wetter habe ich mich schon auch*

erholt.

- Vorgesetzte: *Herr Mais, vor einigen Wochen ist mir aufgefallen, dass sich etwas in Ihrem Arbeitsverhalten verändert hat. Ich wollte das Thema aber bewusst nicht vor Ihrem Urlaub ansprechen.*
- Mitarbeiter: *Das ist nett von Ihnen. Aber worum geht es denn eigentlich? Ich mache meinen Job doch jetzt schon seit vierzehn Jahren. Es läuft doch alles wie immer.*
- Vorgesetzte: *Nein, eben nicht. Wir hatten da vor vier Wochen die Situation, dass Ihr Observationsbericht ausblieb. Sie hatten uns vertröstet. Tatsache war aber, dass wir auf Ihren Bericht warten mussten.*
- Mitarbeiter: *Ich hatte doch schon erklärt, dass das ein Computerproblem war. Irgendwie war die Datei weg und erst die Kollegen von der IT konnten das wieder hinkriegen.*
- Vorgesetzte: *Es geht auch um die Qualität Ihrer Berichte. Ganz ehrlich, wenn man da zwei Berichte miteinander vergleicht, einen von vor zwei Jahren und die heutigen, das ist schon ein Unterschied. Also konkret: Es fehlt heute an Details und Sorgfalt. Alleine die vielen Schreibfehler im letzten Bericht.*
- Mitarbeiter: *Wir sind halt immer stärker unter Druck. Sie wissen ja selbst, wie viele Aufträge wir heutzutage machen müssen. Da kann man sich nicht mehr so auf den einzelnen Bericht konzentrieren. Es fehlt uns einfach die Zeit dazu.*
- Vorgesetzte: *Herr Mais, das kann ich nicht gelten lassen. Ihre Observationen sind von großer Wichtigkeit für unsere weiteren Maßnahmen. Das wissen Sie doch. Aus meiner Sicht gab es Einsätze, die nicht gut gelaufen sind und es gibt Berichte, die qualitativ nicht meinen Ansprüchen gerecht werden. Die Frage ist: Wie können Sie wieder zu der Arbeitsleitung von vor zwei Jahren kommen. Haben Sie selbst eine Idee?*

- Mitarbeiter: *Weniger Aufträge! Dann habe ich mehr Zeit für die Berichte.*
- Vorgesetzte: *Das kriegen wir nicht hin, ganz ehrlich. Mir ist aber auch aufgefallen, dass Sie während der letzten Zeit viele Fehltage hatten. Sie waren immer wieder mal für einige Tage krank.*
- Mitarbeiter: *Sie wissen ja, dass wir zu Hause umbauen. Ich habe das total unterschätzt. Die Arbeit machen ja mein Schwager und ich. Und unser Zeitplan stimmte auch nicht. Wir wollten schon längst fertig sein. Deshalb habe ich ja auch schon wieder meinen Urlaub dafür geopfert. Also Frau Siebert, ich habe seit über einem Jahr privat zu viel um die Ohren. Da wird man schneller mal krank, Erkältungen und auch die Rückenprobleme. Im Dienst bin ich dann oft in Gedanken auf unserer Baustelle.*
- Vorgesetzte: *So etwas habe ich mir schon gedacht. Letztens hatten Sie uns doch Fotos von Ihrer neuen Terrasse gezeigt. Dass Sie das alles alleine machen.*
- Mitarbeiter: *Damit ist es jetzt vorbei. Meine Frau und ich haben uns entschlossen, die letzten Arbeiten von einer Firma machen zu lassen. Die Malerarbeiten übernehmen die Profis, dann habe ich wieder mehr Energie für meinen Job.*
- Vorgesetzte: *Das ist gut. Ich habe mir noch Folgendes überlegt: Unser junger Kollege, der Herr Franz, hat sich doch ganz gut eingearbeitet. Er wird Sie unterstützen im Abfertigen der Berichte. Dann würde er vertraut werden mit diesen Arbeiten und Sie hätten mit der Zeit eine Entlastung.*
- Mitarbeiter: *Gute Idee.*

Kommentar:

Die Vorgesetzte zeigt Interesse am Wohlergehen ihres Mitarbeiters und erkundigt sich nach seinem Urlaub. Sie wollte die Erholung ihres Mitarbeiters nicht gefährden und hat das Gespräch bewusst auf die Zeit nach seinem Urlaub terminiert. Damit drückt sie ihre mitarbeiterorientierte Einstellung aus und ermöglicht eine vertrauensvolle Beziehung.

Während der Kritikphase bringt die Führungskraft begründete Fakten vor, nämlich die verspätete Berichtsabgabe vor vier Wochen. Sie hat darüber hinaus bilanziert und einen Leistungsabfall beim Mitarbeiter während der vergangenen zwei Jahre feststellen müssen. Die Vorgesetzte kritisiert die Qualität der Berichte und konkretisiert, indem sie den geringen Detailreichtum und die mangelnde Sorgfalt anführt. Die Vorgesetzte lässt erkennen, dass sie den langjährigen Mitarbeiter weiterhin schätzt. Die Kritik bezieht sich auf umschriebene Aspekte seines Arbeitsverhaltens.

In der Motivationsphase erkundigt sich die Führungskraft nach Lösungsalternativen, die der Mitarbeiter selbst vorbringt. Einen unrealistischen Vorschlag nach genereller Arbeitsreduzierung lehnt sie ab (*Das kriegen wir nicht hin, ganz ehrlich*). Sie weist nun auf die Fehlzeiten des Mitarbeiters, die im letzten Jahr vermehrt festzustellen waren. Diese Tatsache wird nicht als Vorwurf formuliert, sondern als Beobachtung herausgestellt. Da zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine vertrauensvolle Beziehung besteht (*Letztens hatten Sie uns doch Fotos von Ihrer neuen Terrasse gezeigt.*) fühlt sich letzterer zu einer Selbstoffenbarung verpflichtet: Er ist seit Monaten mit häuslichen Umbaumaßnahmen beschäftigt, dadurch körperlich überlastet und auch während der Dienstzeiten gedanklich abgelenkt. Die Lösung des Problems ist aus seiner Sicht, dass er nun eine Handwerkerfirma beauftragt hat und damit wieder mehr Energie für seine dienstlichen Aufgaben haben wird. Es ist unter lernpsychologischen Gesichtspunkten ganz wichtig, dass die Vorgesetzte dieses Verhalten des Mitarbeiters lobt bzw. verstärkt (*Das ist gut.*). Sie bringt nun ihrerseits eine weitere Lösungsalternative vor, nämlich die Entlastung durch einen einzuarbeitenden jungen Kollegen.

3.5.5. Problemlöse- und Entscheidungsfindungsgespräch

Diese Gesprächsform zielt darauf ab, den Sachverstand und das Detailwissen der Mitarbeiter zur Lösung von Arbeitsproblemen zu nutzen. Im Einzelnen kann es darum gehen, Arbeitsabläufe zu optimieren, Lösungsalternativen für bestehende Probleme zu analysieren oder dienstliche Konzepte zu entwickeln. Der Vorgesetzte fungiert als „primus inter pares“ und sammelt gemeinsam mit den Mitarbeitern Ideen zur Problemlösung. Dieses Brainstorming (vgl. Kapitel 3.4.) schafft die Grundlage für die Entscheidungsfindung, die letztlich dem Vorgesetzten obliegt.

Gesprächsbeispiel:

Vorgesetzter: *Meine Damen und Herren, es geht heute um folgendes Problem: Es soll bis Ende des Jahres die elektronische Vorgangsbearbeitung eingeführt werden. Also das sogenannte papierlose Büro. Wir wissen, dass es bei einigen Mitarbeitern Vorbehalte gibt. Deshalb bitte ich Sie als sehr erfahrene Kolleginnen und Kollegen, heute mit mir gemeinsam zu überlegen, wie wir diese Probleme lösen können. Haben Sie Ideen?*

Herr May: *Meiner Meinung nach läuft das nur über sehr gute Schulungen. Am besten direkt in unserem Referat, nicht irgendwo außerhalb. Diese Kurse müssen richtig überzeugend sein.*

Herr Weiler: *Ja genau, es müssen schon während des Lehrgangs die Vorteile der elektronischen Vorgangsbearbeitung deutlich werden. Das motiviert einen dann auch.*

Vorgesetzter: *Also, ich schreibe einmal mit: Wichtigkeit der Schulungen. Gibt es weitere Problemlösungen?*

Frau Sutter: *Ich glaube, dass vor allem die älteren Kollegen Probleme damit haben. Deshalb sollten die Kurse jeweils für bestimmte Altersgruppen ausgerichtet werden. Die Jüngeren können ja sowieso besser mit dem Computer umgehen.*

Herr May: *Würde ich so nicht unterschreiben. Die Älteren gehen dafür gewissenhafter an die Sache ran. Aber die Idee mit den Schulungen für verschiedene Altersgruppen*

finde ich auch gut.

Frau Merten: *Wir brauchen ein Coaching. Damit meine ich, dass die IT-Experten für bestimmte Mitarbeiter zuständig sein sollten. Also auch nach der Schulung. Der Coach sollte immer zur Verfügung stehen, wenn es irgendwelche Probleme mit dem Programm gibt.*

Herr Weiler: *Das ist doch viel zu aufwendig. Wie viele Coaches sollen das denn sein? Geht doch gar nicht!*

Vorgesetzter: *Bitte halten Sie sich an unsere Spielregeln. Jede noch so ungewöhnliche Idee ist willkommen. Wir sammeln so viele Lösungsalternativen wie möglich. Erst danach bewerten wir alle Ideen im Hinblick darauf, wie leicht sie umsetzbar sind. Gibt es weitere Ideen?*

Frau Sutter: *Man könnte auch mit Anreizen arbeiten. Also, diejenige,n die besonders schnell mit der elektronischen Vorgangsbearbeitung zurechtkommen, erhalten eine Belohnung. Eine Prämie!*

Herr Weiler: *Ich würde zunächst einmal eine Befragung bei allen Mitarbeitern machen. Welche Befürchtungen haben sie denn überhaupt? Dass sie mit dem Programm nicht zurecht kommen? Oder dass dadurch die Arbeit jedes einzelnen genau zu kontrollieren ist? Das müssten wir doch zuerst einmal wissen.*

Frau Merten: *Und Du glaubst, dass die Mitarbeiter das auch so ehrlich sagen werden?*

Herr Weiler: *Das muss natürlich mit einem anonymisierten Fragebogen gesammelt werden.*

Vorgesetzter: *Gut, auch diesen Vorschlag halte ich fest. Haben Sie vielleicht noch ganz andere Ideen, wie wir mit dem Problem umgehen könnten?*

Herr May: *Bekommen wir denn dann auch neue Computer und Monitore? Also das wäre ja auch für viele attraktiv, dass man eine neue Ausstattung ins Büro bekäme.*

Vorgesetzter: *Ja, einige werden in der Tat neu ausgestattet werden.*

Herr May: *Die Führungskräfte sind ja auch Vorbilder für uns. Es muss dann auch sichergestellt sein, dass alle Vorgesetzten mit dem System arbeiten. Da darf es keine Ausnahmen geben. Dann ziehen meiner Erfahrung nach auch die Mitarbeiter mit.*

Vorgesetzter: *Da stimme ich Ihnen zu. Also, wir haben ja nun einige gute Lösungen zusammengetragen. Ich werde das jetzt einmal schriftlich aufbereiten und Ihnen zukommen lassen. Über die Umsetzungsmöglichkeiten unterhalten wir uns dann bei der nächsten Besprechung. Vielen Dank für Ihre kreativen Ideen.*

Kommentar:

Eine wichtige Aufgabe des Vorgesetzten ist es, das Gespräch so zu einzuleiten, dass auch ungewöhnliche Problemlösealternativen geäußert werden. Die Atmosphäre sollte entspannt sein, dennoch auf das Problem konzentriert bleiben. Die einzelnen Lösungsideen werden von der Führungskraft verbal verstärkt, so dass sich die Mitarbeiter ermuntert fühlen, weitere Ideen zu entwickeln.

Der Vorgesetzte übernimmt eine moderierende Funktion und beachtet den Verlauf des Brainstormings. Wenn Lösungsideen von Mitarbeitern negativ kommentiert werden, greift die Führungskraft ein und erinnert an die vereinbarten Modalitäten der Besprechung (*Bitte halten Sie sich an unsere Spielregeln. Jede noch so ungewöhnliche Idee ist willkommen. Wir sammeln so viele Lösungsalternativen wie möglich. Erst danach bewerten wir alle Ideen im Hinblick darauf, wie leicht sie umsetzbar sind.*).

Das Problemlöse- und Entscheidungsfindungsgespräch erfordert eine gleichberechtigte Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Der Vorgesetzte möchte von den Detailkenntnissen und beruflichen Erfahrungen seiner Mitarbeiter profitieren (*Deshalb bitte ich Sie als sehr erfahrene Kolleginnen und Kollegen, heute mit mir gemeinsam zu überlegen, wie wir diese Probleme lösen können.* Die Führungskraft verlässt ihre hierarchische Position und reiht sich ein in die

Gruppe der Kolleginnen und Kollegen. Danach bleibt die Bewertung der Lösungen der Führungskraft überlassen, die die Realisierung auch zu verantworten hat.

3.5.6. Literatur

- Felfe, J. (2009). Mitarbeiterführung. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Fiege, R., Muck, P.M. & Schuler, H. (2001). Mitarbeitergespräche. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe-Verlag, S. 434 – 477.
- Schulz von Thun, F. (2002). Miteinander Reden Bd. 1. Störungen und Klärungen. Hamburg: rororo-Verlag.

3.6. Raimund Jokiel: Schwierige Motivationslagen von Mitarbeitern

3.6.1. Motivationsbegriff

Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter „zu Höchstleistungen anspornen und gleichzeitig auf ein positives Arbeitsklima achten, in dem sich die Mitarbeiter wohl fühlen und gerne Leistungen zeigen“ (Nerdinger, 2003, S. 1). Nerdingers pointierte Formulierung verdeutlicht, dass Vorgesetzte Schlüsselqualifikationen aufweisen sollten wie Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfreude und Durchsetzungsvermögen. Sie sollten insbesondere in der Lage sein, Mitarbeiter zu motivieren: Dabei werden Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter auf betriebliche bzw. behördliche Ziele ausgerichtet. Die Motivation von Mitarbeitern ist eine der wichtigsten Aufgaben der Personalführung (Nerdinger, 2003, S. 1). Leistungsentfaltung und Arbeitszufriedenheit gelten als klassische Ziele der Motivation.

Die wissenschaftliche Motivationsforschung beschäftigt sich mit dem *Warum* des menschlichen Verhaltens, mit den Ursachen und Einflussfaktoren beobachtbarer Handlungen. Motivation ist „die allgemeine Bezeichnung für alle Prozesse, die körperliche und psychische Vorgänge auslösen, steuern und aufrechterhalten“ (Zimbardo & Gerrig, 2003, S. 319). Motivation erklärt die Richtung, Intensität und Ausdauer des menschlichen Verhaltens:

Richtung: Für welches Verhalten entscheidet sich die Person?

Intensität: Wie viel Energie setzt die Person ein?

Ausdauer: Wie hartnäckig verfolgt die Person ihre Ziele, auch gegen Widerstände?

Beispielsweise entscheidet sich eine junge Mitarbeiterin dafür, nebenberuflich ein Studium zu absolvieren: Sie setzt sich das Ziel, den Master of Public Administration zu erwerben (*Richtung* des Verhaltens). Nun wird sich zeigen, mit welcher *Intensität* sie das Studium aufnimmt: Wie viel Zeit investiert sie, wie schnell legt sie ihre Modulprüfungen ab, wie anspruchsvoll bzw. arbeitsintensiv ist das Thema ihrer Masterarbeit? Während des dreijährigen Studiums können sich Probleme einstellen: Beispielsweise dadurch, dass private Verpflich-

tungen innerhalb der Familie weniger Zeit für das Studium zulassen. Wie hartnäckig verfolgt die Mitarbeiterin ihr Ziel? Wie einfallsreich ist sie darin, Lösungen für bestehende Probleme zu finden? Wie sehr ist sie in der Lage, sich auftretenden Herausforderungen zu stellen und neuen Rahmenbedingungen anzupassen? Diese Aspekte geben Auskunft über die *Ausdauer* des Verhaltens.

Die Motivation eines Menschen lässt sich demnach wesentlich durch das Beobachten seines Verhaltens erschließen. Im Rahmen eines Mitarbeitergespräches sollte jedoch auch explizit nach der inneren Einstellung gefragt werden:

- o Wie hoch ist die Zufriedenheit mit den aktuellen Aufgaben und Arbeitsschwerpunkten?
- o Für wie angemessen hält der Mitarbeiter seinen momentanen Status?
- o Welche beruflichen Ziele verfolgt der Mitarbeiter mittel- und langfristig?
- o Inwieweit besteht Interesse daran, sich durch regelmäßige Fortbildungen weiter zu qualifizieren?

Es bestehen enge korrelative Zusammenhänge zwischen der Motivation eines Mitarbeiters und seinem Leistungsverhalten. Letzteres steht wiederum in engem Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Als ideale innere Einstellung gilt die *intrinsische Motivation*: „Die motivierende Wirkung, die von der Tätigkeit ausgeht, wird als intrinsische, der Arbeit als solcher innewohnende Motivation bezeichnet“ (Nerdinger, 2003, S. 22). Ein Mitarbeiter ist demnach engagiert, weil ihn die Aufgabe interessiert oder weil ihm die Tätigkeit Spaß macht. Arbeitet ein Mensch eher aus Gründen, die außerhalb der eigentlichen Tätigkeit liegen, so gilt er als *extrinsisch* motiviert: Die Beweggründe sind beispielsweise ein hohes Einkommen oder ein gesellschaftlicher Statusgewinn.

3.6.2. Einflussfaktoren auf die Motivation

Zunächst ein Blick auf diejenigen Verhaltensweisen einer Führungskraft, die bei der Mehrzahl der Mitarbeiter eine *demotivierende* Wirkung entfalten:

- o Mangelndes Vertrauen in andere,
- o Mangelnde Delegationsbereitschaft,
- o Entscheidungsschwäche,
- o Kein Interesse, Mitarbeitern zuzuhören,
- o Unfähigkeit, eigene Fehler zuzugeben,
- o Übergehen der Mitarbeiter bei Beförderungen,
- o Bevorzugung von Mitarbeitern, die selten widersprechen,
- o Kritik an Mitarbeitern vor anderen,
- o Überheblichkeit,
- o Zu wenig Anteilnahme an persönlichen Belangen der Mitarbeiter.

Als *Hygienefaktoren* gelten in der Literatur (vgl. Kapitel 2.2.) diejenigen Rahmenbedingungen der Arbeit, die mit Unzufriedenheit assoziiert sind: Beispielsweise ein schlechtes Betriebsklima, konflikthafte Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen, ein distanziertes Verhältnis zu Vorgesetzten und eine als zu gering empfundene Entlohnung. Weiterhin kann zur Unzufriedenheit beitragen, wenn sich Mitarbeiter „durch Bürokratie und starre Regelungen behindert“ sehen (Nerdinger, 2003, S. 20). Auch zu häufige Prozesse der Reformierung und Umorganisation können eine demotivierende Wirkung mit sich bringen.

Nerdinger (2003, S. 19) führt diejenigen Faktoren an, die nachweislich einen positiven Einfluss auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern haben:

- o Leistungserlebnisse ermöglichen,
- o Leistungen und positives Verhalten anerkennen,
- o Für Weiterqualifizierungen sorgen,

- o Aufstieg ermöglichen,
- o Den Arbeitsinhalt motivierend gestalten.

Anmerkungen zu diesen fünf Aspekten:

Mitarbeitern werden *Leistungsergebnisse ermöglicht*, wenn ihnen im Sinne des Delegierens Aufgaben vollständig übertragen werden. Sie haben somit die Verantwortung für die erfolgreiche Erledigung der Aufgabe. Bei diesem Prozess des Delegierens können Maßnahmen der Zielvereinbarung angewendet werden. Zu berücksichtigen sind die fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter und deren Berufserfahrungen.

Die Erfahrung in eigenen Fortbildungsveranstaltungen zeigt, dass es jungen Führungskräften vergleichsweise leicht fällt, das Verhalten von Mitarbeitern zu kritisieren. Dagegen werden positiv zu bewertende Handlungen, z.B. eine erfolgreiche Aufgabenerledigung, eher selten gelobt. Die Führungskräfte begründen ihre Zurückhaltung damit, dass sich ein zu häufig ausgesprochenes Lob „abschwächen“ könnte: Es sei dann „nichts mehr wert.“ Dagegen sprechen die Erkenntnisse der Lernforschung: Erwünschtes Mitarbeiterverhalten sollte unbedingt bekräftigt werden. Diese Verstärkung sorgt dafür, dass sich die Auftretenswahrscheinlichkeit des Verhaltens erhöht: Der Mitarbeiter wird sich häufiger in gleicher Weise verhalten. Es müssen keine materiellen Belohnungen eingesetzt werden (z.B. Leistungsprämien), auch verbale Verstärkungen erzielen eine verstärkende Wirkung („*Das hat mich gefreut, dass Sie diesen schwierigen Fall so erfolgreich zu Ende geführt haben!*“). Führungskräfte sollten ihr Verhalten immer wieder einmal daraufhin reflektieren, inwieweit sie im beruflichen Alltag die *Leistungen und das positive Verhalten der Mitarbeiter ausdrücklich anerkennen*.

Ein Vorgesetzter sollte darum bemüht sein, *Weiterqualifizierungen* zu ermöglichen und für das *persönliche Wachstum* (Nerdinger, 2003, S. 21) der Mitarbeiter zu sorgen. Nerdinger empfiehlt den Führungskräften, die Mitarbeiter immer wieder einmal mit Neuem und Unerwartetem zu konfrontieren. Insbesondere die gedankliche Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen ermögliche eine persönliche Weiterentwicklung. Mitarbeiter profitieren einerseits von beruflichen Routi-

nen, die ihnen Selbstsicherheit und Vertrauen ins eigene Handeln geben. Die Entwicklung neuer Kompetenzen oder die Anwendung bewährter Strategien in neuen Situationen ist aber andererseits Voraussetzung für ein Wachstum der Person.

Führungskräfte sollten kritisch ihre eigene Haltung zu Fortbildungen hinterfragen: „*Fördere ich die Fortbildungsinteressen meiner Mitarbeiter? Oder lege ich Ihnen Steine in den Weg?*“ Auch hier wirken Mechanismen der bekannten Lerngesetzmäßigkeiten: Der Vorgesetzte wird von den Mitarbeitern als Vorbild wahrgenommen. Im Sinne des Modelllernens imitieren Mitarbeiter Verhaltensweisen des Vorgesetzten und übernehmen zuweilen sogar seine Einstellungen. Lässt der Vorgesetzte eine ablehnende Bewertung von Fortbildungen erkennen, kann sich dies unmittelbar auf die Weiterqualifizierungsinteressen der Mitarbeiter auswirken.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie besonders fähige und motivierte Mitarbeiter identifizieren und fördern: Sie sollten deren *Aufstieg ermöglichen*. Ein wichtiges Instrument ist die regelmäßige Leistungsbeurteilung, die jedoch durch Reglementierungen (z.B. Quotierung der besten Beurteilungen) für mancherlei Unmut oder sogar Frustration sorgt.

Der fünfte Aspekt motivierenden Führungsverhaltens ist komplex: Der *Arbeitsinhalt* kann durch mehrere Maßnahmen *motivierend gestaltet* werden (Nerdinger, 2003, S. 25):

- o Anforderungsvielfalt,
- o Ganzheitlichkeit,
- o Bedeutsamkeit,
- o Autonomie,
- o Rückmeldung.

Anmerkungen zu diesen Aspekten:

Anforderungsvielfalt wird dadurch erreicht, dass verschiedene Fähigkeitsbereiche der Mitarbeiter in die Aufgabenerledigung einfließen: Beispielsweise sowohl intellektuelle wie auch soziale Kompetenzen.

Bei einzelnen Aufgaben im Bereich der Sicherheitsbehörden sind auch motorische Fähigkeiten stark gefordert.

Ist ein Mitarbeiter immer nur mit ganz umschriebenen Teilbereichen einer Aufgabenerledigung beschäftigt, so wird es ihm schwer fallen, den Wert seines Beitrags richtig einzuschätzen. Mit *Ganzheitlichkeit* der Aufgabengestaltung ist der Grad gemeint, in dem ein zusammenhängendes Produkt oder eine vollständige Dienstleistung fertig gestellt wird. Sie vermittelt den Mitarbeitern den Sinn und auch den Stellenwert ihrer Tätigkeit.

Für den Bereich der Sicherheitsbehörden bestehen genaue Vorstellungen über die *Bedeutsamkeit* der Aufgaben. Die Bevölkerung erwartet kompetentes Handeln beispielsweise zur Verhinderung von Terroranschlägen, zur Aufrechterhaltung der inneren Sicherheit oder zur Abwehr extremistischer Bestrebungen, die die freiheitlich-demokratische Grundordnung Deutschlands gefährden.

Autonomie zeigt sich darin, dass Mitarbeiter eigenständig die Mittel ihrer Arbeit wählen und Teilziele festlegen können. Hierdurch wird das Selbstwertgefühl gestärkt und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung erhöht.

Die *Rückmeldung* durch den Vorgesetzten sollte Bestandteil der Aufgabe sein. Sie ermöglicht den Mitarbeitern, selbständig Fehlentwicklungen zu korrigieren.

Im Folgenden wird auf drei schwierige Motivationssituationen eingegangen; die Führungskräfte in unterschiedlicher Weise fordern:

- o Innere Kündigung,
- o Burn-out-Syndrom,
- o Mobbing.

3.6.3. Innere Kündigung

Bei der inneren Kündigung scheint der Mitarbeiter resigniert zu haben und zeigt kaum noch Interesse, sich für die Behörde einzusetzen (Litzcke & Schuh, 2005, S. 140). Er macht lediglich „Dienst nach Vorschrift“ und wird den formalen Arbeitsanforderungen gerecht

(z.B. Einhalten der Arbeitszeiten), lässt dagegen Engagement, Initiative und Kreativität vermissen. Erfahrene Führungskräfte sehen enge Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzsicherheit bzw. Unkündbarkeit im öffentlichen Dienst und dem wohl deutlich häufigeren Auftreten des Phänomens im Vergleich zur Privatwirtschaft. Der Mitarbeiter macht das, was von ihm ausdrücklich verlangt wird, fühlt sich aber gleichzeitig ins Abseits gedrängt. Der Vorgesetzte geht im Laufe der Zeit auf Distanz zum Mitarbeiter, ärgert sich zugleich über seine Ohnmacht und geringe Einflussmöglichkeit. Auf diese Weise festigt sich eine Beziehung, die man auf Seiten des Mitarbeiters als *innere Kündigung*, und auf Seiten der Führungskraft als *stumme Kündigung* bezeichnen kann.

Nach Gassner (2003) gibt es unterschiedliche Erscheinungsbilder der inneren Kündigung, die jeweils eine bestimmte innere Einstellung erkennen lassen:

- Selbstopensionierung:** *„Ich habe in meinem Leben genug geleistet, jetzt sollen einmal die anderen zeigen, was sie können.“*
- Dienst nach Vorschrift:** *„Ich tue nur das, was von mir verlangt wird.“*
- Macht was Ihr wollt:** *„Ich nehme alles kommentarlos zur Kenntnis. Wenn die Dinge schief laufen, ist es mir egal.“*
- Gebranntes Kind:** *„Ich behalte meine Bedenken für mich. Will mir nicht den Mund verbrennen.“*
- Freizeit über alles:** *„Ich will pünktlich nach Hause kommen. Das Leben findet in der Freizeit statt.“*
- Absentismus:** *„Wenn ich mich nicht ganz wohl fühle, bleibe ich sofort zu Hause.“*
- Mephisto-Syndrom:** *„Mir fallen sofort die Dinge auf, an denen etwas auszusetzen gibt.“*

Bei der inneren Kündigung entsteht im Laufe der Zeit ein Teufelskreis, bei dem sich die distanzierte Haltung des Mitarbeiters zu seinen Aufgaben in mangelnden Erfolgserlebnissen auswirkt. Dies wiederum

kann Anlass sein, das Engagement noch weiter zu drosseln, mit dem Effekt, dass der Mitarbeiter sich noch weniger mit seiner Arbeitsaufgabe auseinandersetzt:

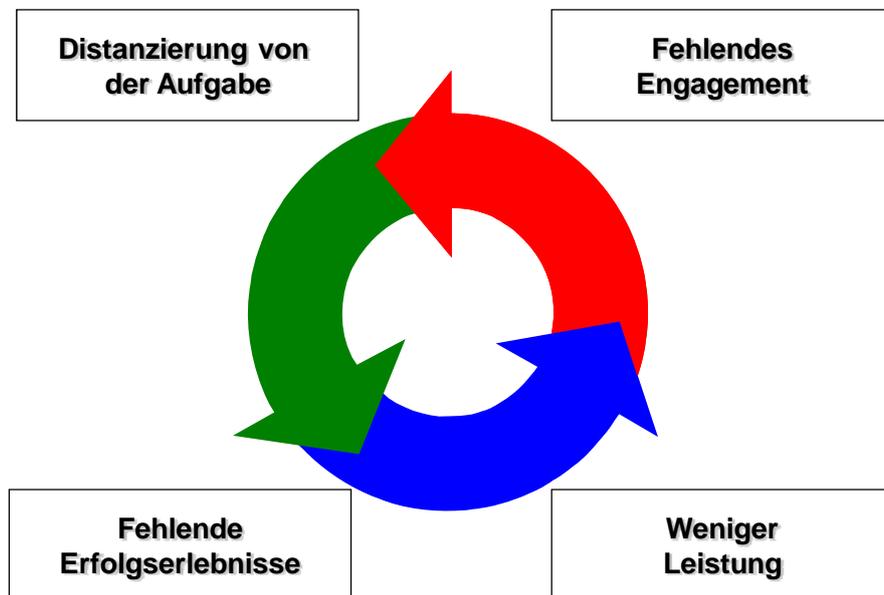


Abbildung 1 (eigene Darstellung): Teufelskreis der inneren Kündigung

Für den Vorgesetzten gibt es zwei Möglichkeiten, den Teufelskreis zu unterbrechen: Er kann die Aufgabe verändern und er kann für Erfolgserlebnisse sorgen. In Ratgebern wird häufig empfohlen, unmotivierte Mitarbeiter in funktionierenden Teams mitarbeiten zu lassen. Der Vorgesetzte sollte jedoch sicher sein, dass die Gruppe so stabil ist, dass ein neu dazukommender Mitarbeiter nicht die Motivation des Teams gefährdet. Insbesondere Projektarbeit scheint gut geeignet zu sein, Interesse zu entfachen und Engagement zu fördern.

Gassner (2003) empfiehlt, während der Mitarbeitergespräche und durch organisatorische Maßnahmen die folgenden Botschaften an schlecht motivierte Mitarbeiter zu übermitteln:

Wertschätzung: „Wir schätzen Sie als Person.“

Aufmerksamkeit: „Ihre Belange nehmen wir ernst.“

Kohäsion: „Sie gehören dazu.“

Interesse: „Wir interessieren uns für Sie.“

Zuständigkeit:	<i>„Wir kümmern uns um Sie.“</i>
Kompetenz:	<i>„Sie sind der Fachmann.“</i>
Bedeutsamkeit:	<i>„Ihre Arbeit ist wichtig.“</i>
Zugehörigkeit:	<i>„Ihre Fähigkeiten werden gebraucht.“</i>
Innovation:	<i>„Ihr Mitdenken ist gefragt.“</i>
Erfahrung:	<i>„Ihr Rat ist uns wichtig.“</i>
Anerkennung:	<i>„Wir registrieren Ihr Engagement.“</i>
Abhängigkeit:	<i>„Ihr Fehlen schafft uns Probleme.“</i>

3.6.4. Burn-out-Syndrom

Freudenberger und North (2002) definieren das Burn-out-Syndrom als Zustand, der sich langsam über einen längeren Zeitraum von andauerndem Stress und Energieeinsatz entwickelt und schließlich Motivation, Einstellung und Verhalten beeinträchtigt. Ein Mitarbeiter war gewissermaßen übermotiviert und hat seine eigenen Leistungsgrenzen überschritten. Das Bild des Ausgebrannt seins deutet an, dass der Mensch derart erschöpft ist, dass er nichts mehr tun oder geben kann. Bucka und Hackenberg (1987) beschreiben drei Bereiche der Erschöpfung. Bei der **körperlichen Erschöpfung** stehen vegetative Überreaktionen im Mittelpunkt:

- o Energiemangel,
- o Chronische Müdigkeit,
- o Schwäche,
- o Unfallträchtigkeit,
- o Verspannung (Hals und Schultern),
- o Rückenschmerzen,
- o Veränderung des Essverhaltens,
- o Veränderung des Körpergewichts,
- o Anfälligkeit gegenüber Infekten,
- o Schlafstörungen,

- o Alpträume.

Beispielsweise war ein Mitarbeiter über Jahre hinweg stets bereit, besonders anspruchsvolle und arbeitsintensive Aufgaben zu übernehmen. Hinsichtlich seiner Persönlichkeitseigenschaften wies er hohe Ausprägungen auf in Leistungsstreben, Ehrgeiz, Pflichtbewusstsein, Zuverlässigkeit und Perfektionismus. Durch berufliche Erfolge fühlte er sich in besonderer Weise bestätigt und entwickelte eine positive Einschätzung seiner Fähigkeiten sowie ein hohes Maß an Selbstsicherheit.

Zu einem bestimmten Zeitpunkt fiel ihm seine Müdigkeit auf, es schlichen sich Fehler in seine Arbeit ein und es fiel ihm zunehmend schwer, abzuschalten und sich auf Freizeitaktivitäten zu konzentrieren. Er vergaß wichtige Termine, konnte sich die Häufung von Flüchtigkeitsfehlern bei der Arbeit nicht erklären und war lange nicht mehr so einfallsreich und kreativ wie in der Vergangenheit.

Folgende Merkmale sind kennzeichnend für geistige Erschöpfung:

- o Konzentrationsstörungen;
- o Merkschwäche;
- o Probleme bei Formulierungen;
- o Überdruß;
- o Verlust der Selbstachtung;
- o Verringerung der Aufmerksamkeit;
- o Bedürfnis nach Pausen.

Schließlich veränderte sich auch das Gefühlsleben des Mitarbeiters:

- o Niedergeschlagenheit,
- o Hilflosigkeit,
- o Hoffnungslosigkeit,
- o Gefühl der Ernüchterung,
- o Häufiges Weinen,
- o Reizbarkeit,
- o Leere und Verzweiflung,

- o Gefühl der Vereinsamung,
- o Gefühl der Entmutigung,
- o Lustlosigkeit.

Er wurde interessen- und lustlos, konnte sich für nichts mehr begeistern. Er empfand weder Freude noch Ärger. Diese Veränderungen bemerkten auch die Menschen seiner Umgebung und sprachen ihn darauf an: Ob es ihm nicht gut gehe, ob es private Probleme gebe und wann er wieder einmal richtig Urlaub machen wolle?

Fragt man sich, welche Personen besonders gefährdet sind, ein Burn-out-Syndrom zu entwickeln, so finden sich vermehrt Hinweise auf die folgenden Merkmale:

- o Große Begeisterung für die Arbeit,
- o Erhöhte Erwartungen an sich selbst,
- o Negieren der eigenen Belastungsgrenzen,
- o Zurückstellen persönlicher Bedürfnisse,
- o Willige Übernahme neuer Arbeitsaufträge.

Damit ist in Teilen eine Motivationslage beschrieben, die sich Vorgesetzte von ihren Mitarbeitern wünschen würden. Die Merkmale ähneln dem in der kardiologischen Literatur als Typ-A-Verhalten (Rosenman & Friedman, 1977) beschriebenen Muster von ausgeprägtem Ehrgeiz, Perfektionsstreben, Freude am Konkurrieren mit anderen und Auftreten von aggressivem Verhalten bei Nichterreichen eigener Ziele. Dieses Verhaltensbündel gilt seit Jahren als eigenständiger Risikofaktor für das Auftreten von Herzinfarkten (Dembroski et al., 1983). Somit zählt es auch zu den Aufgaben einer Führungskraft, übermotivierte Mitarbeiter präventiv auf körperliche und psychische Belastungsgrenzen aufmerksam zu machen.

Freudenberger und North (2002) beschreiben das Burn-out-Syndrom als zwölfstufigen Entwicklungsprozess, auf den an dieser Stelle lediglich überblicksartig eingegangen werden soll:

Im Stadium 1 besteht ein ausgeprägtes Leistungsverhalten, verbunden mit erhöhten Erwartungen an sich selbst. Im Stadium 2 herrscht der Zwang vor, alles selbst machen zu müssen. Delegieren erscheint um-

ständig und zeitaufwendig. Man hat das Gefühl, unentbehrlich zu sein. In der Folgezeit werden eigene Bedürfnisse vernachlässigt, der Wunsch nach Entspannung tritt zurück und soziale Kontakte werden vernachlässigt. Es können Schlafstörungen auftreten und „um zu funktionieren“ werden Hilfsmittel wie Kaffee, Nikotin oder Alkohol vermehrt benötigt. Im Stadium 4 treten Fehlleistungen auf wie beispielsweise Terminverwechslungen. Dem Betroffenen wird sein Energiemangel zunehmend bewusst. Im weiteren Verlauf werden soziale Kontakte als lästig erlebt und deshalb vermieden. Es resultiert daraus eine soziale Abkapselung. Die Person erscheint aggressiv, zynisch, ungeduldig und intolerant. Im fortgeschrittenen Stadium werden auch paranoide Tendenzen deutlich: *„Die anderen wollen mir nur schaden und arbeiten gegen mich.“* Im Stadium 9 stellt sich das Gefühl ein, nicht mehr autonom und selbstbestimmt handeln zu können, sondern nur noch funktionieren zu müssen. Der Betroffene fühlt sich ausgehöhlt, mutlos und leer: Eine depressive Stimmung herrscht vor. Im Stadium 12 kann es zu Herz-Kreislaufsymptomen, einer erhöhten Infektanfälligkeit als Hinweis auf ein geschwächtes Immunsystem und zuweilen sogar zum Auftreten suizidaler Tendenzen kommen.

Eine Führungskraft sollte sich im Gespräch mit gefährdeten Beschäftigten an fünf Aspekten orientieren (Kerber, 2002):

Problem erkennen:	Ursachenanalyse: <i>„Welche Motivation steckt eigentlich hinter der Bereitschaft, bis zum Umfallen zu arbeiten?“</i> Folgen: <i>„Was passiert eigentlich, wenn ich (Mitarbeiter) weniger arbeite?“</i>
--------------------------	---

Prioritäten setzen:	Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit ordnen. Zeitmanagement verbessern. Freiräume schaffen für private Auszeiten.
Kontrolle gewinnen:	Filter nutzen gegen unerwünschte Kommunikation (z.B. Anrufbeantworter). Kleine und große Arbeitsziele überdenken und nachsteuern. Aufmerksamkeit sich selbst gegenüber steigern. Frühzeitig das „Genug“ erkennen.
Nein sagen:	Sich gegen zahlreiche Anforderungen aus der Umgebung wehren.
Pausen machen:	Zeit zur Reflexion und damit für gute Ideen gewinnen.

Nach Ansicht von Litzcke und Schuh (2005, S. 154) obliegt es den Führungskräften, durch „persönliches Vorbild die Unternehmensphilosophie in die Tat umzusetzen.“ Den Mitarbeitern sind immer wieder die Sinnhaftigkeit und der Wert ihres Handelns zu vermitteln. Führungskräfte sollten modellhaft agieren (vergl. Kapitel „Führen durch Vorbild“).

3.6.5. Mobbing

Das englische Verb to mob lässt sich mit bedrängen, anpöbeln und attackieren übersetzen. Meschkutat et al. (2002) verstehen unter Mobbing, dass jemand am Arbeitsplatz häufig und über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert, benachteiligt oder ausgegrenzt wird. Leymann (1993) beschreibt häufig auftretende Erscheinungsformen des Mobbings:

- o Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen;
- o Angriffe auf die soziale Beziehung;
- o Angriffe auf das soziale Ansehen;

- o Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation;
- o Angriffe auf die Gesundheit.

Die erstgenannte Erscheinungsform kann sich darin zeigen, dass Kollegen die Mitteilungen des Mobbingopfers systematisch verhindern: Beispielsweise durch ständiges Unterbrechen oder Kontaktverweigerung, indem fortgeschaut oder offensichtlich nicht zugehört wird.

Die *Angriffe auf die sozialen Beziehungen* zeigen sich darin, dass mit dem Kollegen kaum noch gesprochen und er „wie Luft“ behandelt wird. Es erfolgen keine Einladungen zu Gemeinschaftsveranstaltungen (z.B. Geburtstagsfeiern). Auch die Zuweisung eines weit entlegenen Büros unterstützt die soziale Ausgrenzung.

Durch Streuen von Gerüchten wird der betroffene Kollege in seinem *sozialen Ansehen geschädigt*: Man macht sich über sein Privatleben lustig, über Hobbies, seine politische oder religiöse Einstellung. Auch die bewusst negative Bewertung der geleisteten Arbeit unterminiert den sozialen Status des Kollegen.

Durch Zuweisung sinnloser Arbeitsaufträge oder solcher Aufgaben, die weit unter dem Leistungsniveau des Mobbingopfers liegen, wird die *Qualität der Berufs- und Lebenssituation verschlechtert*. Im Extremfall gelangen gar keine Aufträge mehr an den Betroffenen: Damit wird überdeutlich zum Ausdruck gebracht, dass man ihn nicht braucht.

Im Verlaufe eines Mobbingprozesses kann es auch zu *Angriffen auf die Gesundheit* des Betroffenen kommen: In manchen Arbeitsbereichen können dem Mobbingopfer gesundheitlich belastende oder potentiell gefährliche Aufgaben bzw. Einsätze zugewiesen werden. Eher selten kommt es zur Androhung oder tatsächlichen Anwendung körperlicher Gewalt.

Meschkuat et al. (2002) befragten 4400 Personen, von denen sich 11,3 Prozent bereits einmal während ihres Berufslebens gemobbt fühlten und 2,7 Prozent aktuelles Mobbing durch Kollegen beklagten. Von Arbeitern fühlten sich 3,3 Prozent gemobbt, von Angestellten 2,9 Prozent und von Beamten 1,5 Prozent. Ein besonders hohes Mobbingrisiko tragen Auszubildende mit 4,4 Prozent. Die Autoren stellen heraus,

dass in 38 Prozent der Fälle auch die Vorgesetzten an den Mobbinghandlungen beteiligt waren (*bossing*). In 20 Prozent der Fälle fand Mobbing durch eine ganze Gruppe von Kollegen statt. Herauszustellen ist, dass Mobbing des Vorgesetzten durch die Mitarbeiter (*staffing*) im Durchschnitt nur in 2 Prozent der Fälle auftrat. Eine Ausnahme bildete die Beamtenschaft, bei der „Mobbing von unten“ in 11 Prozent der Fälle von den Autoren registriert wurde.

Es scheint Rahmenbedingungen zu geben, die Mobbing ermöglichen: Bei der Erhebung von Meschkutat et al. (2002) gaben 65 Prozent der Betroffenen an, zum Zeitpunkt des Mobbings sei das Betriebsklima schlecht gewesen. Den Arbeitsalltag sahen 55 Prozent durch Termindruck, Stress und Hektik geprägt. Hinsichtlich des Führungsverhaltens gaben 60 Prozent an, eine Gesprächsbereitschaft des Vorgesetzten sei nicht vorhanden gewesen.

Nach Litzcke und Schuh (2005) findet sich Mobbing selten „in Organisationen mit offener Informationspolitik. ... Wenn Mitarbeiter merken, dass ihr Vorgesetzter sie ernst nimmt, Wert auf ihre Meinung legt und Konflikte angeht, statt sie zu ignorieren, ist dem Psychoterror der Boden entzogen.“

3.6.6. Literatur

- Buchka, M. & Hackenberg, J. (1987). Das Burn-out-Syndrom bei Mitarbeitern in der Behindertenhilfe. Ursachen – Formen – Hilfen. Dortmund: Verlag Modernes Leben.
- Dembroski, T.M., Schmidt, T.H. & Blümchen, G. (1983). Biobehavioral bases on coronary heart disease. Basel: Karger-Verlag.
- Freudenberger, H.J. & North, G. (2002). Burn-out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins (9. Auflage). Frankfurt / M.: Fischer- Verlag.
- Gassner, P. (2003). Der Teufelskreis der inneren Kündigung. Unveröffentl. Vortrag an der SfV, Swisttal-Heimerzheim.
- Kerber, B. (2002). Die „Arbeitsfalle“ – und wie man sein Leben zurückgewinnt. Strategien gegen die Selbstausbeutung und für ein

wertvolles Leben. Düsseldorf: Metropolitan.

- Leymann, H. (1993). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek: Rowohlt.
- Litzcke, S:M. & Schuh, H. (2005). Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz (3. Auflage). Berlin: Springer-Verlag.
- Meschkutat, B., Stackelbeck, M. & Langenhoff, G. (2002). Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Forschung, Fb 951 (2. Auflage). Breverhaven: Wirtschaftsverlag NM.
- Nerdinger, F.W. (2003). Motivation von Mitarbeitern. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Rosenman, R.H. & Friedman, M. (1977). Modifying type A behavior pattern. Journal of Psychosomatic Research, 21, 323 – 331.
- Zimbardo, Ph.G. & Gerrig, R.J. (2003). Psychologie. Berlin: Springer-Verlag.

3.7. Christine Brost: Leistungsanreize und Motivatoren

3.7.1. Problemstellung

Eine wichtige Aufgabe im Rahmen der Personalführung ist es, die Beschäftigten zu motivieren. Damit sollte im Idealfall erreicht werden, dass sie sich wertgeschätzt fühlen und versuchen, eine möglichst gute Leistung zu erbringen. Dies ist insbesondere dann bedeutsam, wenn die Aufgabe an sich nicht ausreicht, den Mitarbeiter zu motivieren. So kann eine eigentlich interessante Arbeit allein durch die jahrelange Beschäftigung mit ihr ihren Reiz verlieren und nur noch als notwendige Routine empfunden werden. Ein Ausweg kann die Übertragung einer neuen, als anregend empfundenen Aufgabe sein. Häufig ist das jedoch nicht ohne weiteres möglich. Dann muss die Führungskraft für einen Motivationsschub durch Leistungsanreize oder Motivatoren bei der Erfüllung dieser Aufgabe sorgen.

Vor allem im öffentlichen Dienst erscheint es mitunter besonders schwierig, die Beschäftigten zu motivieren. Abhängig von ihren Persönlichkeiten besteht hier besonders leicht die Gefahr, dass sie, sobald sie einen sicheren Status haben, sich unangreifbar fühlen und nur noch das Nötigste machen. Sowohl die Einstellung „Mir kann ja nichts passieren“ als auch „Ich kann ja doch nichts mehr werden“ wirken sich negativ auf ihre Leistungsbereitschaft aus und stellen Führungskräfte vor eine große Herausforderung.

Außerdem können wechselnde politische Rahmenbedingungen gerade in Sicherheitsbehörden eine erhebliche Auswirkung auf die Motivation des Personals haben. Haben die Beschäftigten das Gefühl, oder wird ihnen dies sogar explizit vermittelt, dass ihr Sachgebiet zur Zeit nicht von Interesse ist, weil andere Themen in den Fokus gerückt sind, ist es für sie sehr schwierig, aus der Aufgabe heraus noch Motivation zu beziehen. Häufig werden sie die mangelnde Anerkennung für ihr Sachgebiet auf sich selbst beziehen. Hier kann dann die Gefahr bestehen, dass sie zumindest ansatzweise in die innere Kündigung gehen. Erschwerend kommt in Sicherheitsbehörden zumeist dazu, dass es nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich ist, seine Tätigkeit nach außen darzustellen und sich das fehlende Lob von dort zu holen.

Führungskräfte sollten nicht nur in den skizzierten Problemfällen, sondern generell ihre Nachgeordneten immer wieder motivieren und die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel angemessen einsetzen. Im Idealfall können sie dadurch schwierige Situationen nicht nur auffangen, sondern sogar von vorneherein verhindern. Im extremsten negativen Fall können sie allerdings auf Beschäftigte treffen, die auf Grund einer in ihrer Persönlichkeitsstruktur angelegten fehlenden Leistungsbereitschaft nicht zu motivieren sind. Daher kann mangelnde Motivation bei Einzelnen nicht in jedem Fall durch Führungskräfte „geheilt“ werden. Sie können im Regelfall aber helfen, durch den Einsatz von Motivatoren die Leistungsbereitschaft zu wecken und aufrecht zu erhalten. „Motivierende Führungsarbeit ist ein Prozess, der Mitarbeiter in ihrer Energieentfaltung ‚begleitet‘, ohne Energie als solche erzeugen zu können“ (Niermeyer, Seyffert, 2007, S. 62).

Der Gesetzgeber und die Tarifparteien haben in den letzten Jahren die Notwendigkeit der Motivation der Angehörigen des öffentlichen Dienstes anerkannt und in Tarifverträgen und Gesetzen festgeschrieben (vgl. z.B. TVöD und BBesG). Welche Möglichkeiten sich auf dieser Grundlage und auch darüber hinaus bieten, soll im Folgenden dargestellt werden.

3.7.2. Motivator gleich Leistungsanreiz?

Abraham Maslow (vgl. hierzu Nerdinger, 2003, S. 15) geht davon aus, dass es zwei Arten von Motiven gibt, die für das Handeln des Menschen maßgeblich sind. Dies ist erstens die Erfüllung von lebensnotwendigen und psychologischen Bedürfnissen wie Essen, Geborgenheit, Gruppenzugehörigkeit, Anerkennung. Hier sollen Defizite ausgeglichen werden. Das zweite Motiv ist das Streben nach Selbstverwirklichung, das nicht wie die anderen Motive lediglich auf einen Zustand der Befriedigung hinläuft, sondern sich ständig weiter entwickelt (vgl. ebenda, S. 17 ff). Nach Nerdinger benötigen die Motive Anreize, damit sie aktiv werden. Sollen also die Angehörigen einer Sicherheitsbehörde motiviert an ihre Arbeit herangehen, müssen sowohl Faktoren gegeben sein, die lediglich einen Mangelzustand besei-

tigen, als auch solche, die als Motivatoren wirken, die Beschäftigten zu einem gewünschten Handeln veranlassen.

Sind negative, demotivierende Elemente wie z.B. falsches Führungsverhalten, Probleme mit Kollegen, ständige Umorganisationen, Umzugsängste und die dadurch resultierenden Mangelzustände beseitigt, sind Menschen nicht automatisch motiviert, sondern befinden sich nach Nerdinger (ebenda, S. 19) lediglich in einem nicht unzufriedenen Zustand. Leider wird dies von Führungskräften oft missverstanden. Sie glauben, nach Beseitigung der Mängel sei nun alles in Ordnung und wundern sich, dass die Beschäftigten zwar recht zufrieden wirken, aber nach wie vor keine ansprechende Leistung bringen. Auf diesem Zustand ohne wesentliche Mängel müssen nun die Motivatoren aufbauen, die Anreize wirken, die den Menschen zu einem motivierten und damit leistungsbereiten Verhalten führen. Dies bedeutet auch, dass der noch so gut gemeinte Einsatz von Motivatoren wirkungslos bleiben kann oder zumindest nur eingeschränkt wirkt, wenn zuvor nicht die Beseitigung der Mängel besorgt wurde.

Vor diesem Hintergrund könnten die Begriffe Motivatoren und Leistungsanreize deckungsgleich verwendet werden. Dennoch bietet es sich hier an, zwischen den gleichsam offiziellen Instrumenten (Leistungsanreizen) und den Mitteln, die Vorgesetzte unabhängig davon noch zu Verfügung haben (Motivatoren) zu unterscheiden. Die Leistungsanreize in diesem Sinn stellen also eine spezielle Untergruppe der Motivatoren dar.

3.7.3. Leistungsanreize

Sowohl der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst als auch das Bundesbesoldungsgesetz sowie vergleichbare Landesvorschriften sehen in ihren derzeitigen Fassungen Leistungsanreize vor. Dabei handelt es sich weitgehend um finanzielle Anreize, die entweder anlassbezogen für eine herausragende Leistung vergeben werden können (Leistungsprämien) oder für eine längere Dauer (Leistungszulagen).

Indirekt sollen auch die Beurteilungen bei Beamten, die die Grundlage für Beförderungen darstellen, dazu dienen, die Beschäftigten zu mehr Leistung zu motivieren, da diese eine bessere Beurteilung erhal-

ten wollen, um zügig befördert zu werden und damit eine finanzielle Belohnung für ihre Anstrengung zu erhalten.

Damit sollen Wirtschaftlichkeit, Effektivität der Verwaltung und Mitarbeiterzufriedenheit gleichzeitig gefördert werden (vgl. Mezger, S. 3).

Dieses System der Leistungsanreize kann durchaus kritisch betrachtet werden. Dies gilt für die öffentliche Verwaltung allgemein (vgl. Mezger, S. 8) als auch in besonderem Maße für Sicherheitsbehörden. Da die Höhe der Leistungsanreize eng begrenzt ist (maximal die Höhe des Anfangsgrundgehaltes bei Leistungsprämien und 7% des Anfangsgrundgehaltes bei Leistungszulagen laut §42a BBesG) und sie versteuert werden müssen, hat der Empfänger meist enttäuschend wenig auf dem Konto. Dies kann die anfängliche Freude wieder trüben und die Mitarbeiterzufriedenheit nicht im gewünschten Maße fördern, wenn die Empfänger nicht in der Lage sind, weniger die materielle als die anerkennende Seite der Zahlung zu würdigen.

Generell ist die Leistung von Verwaltungen schwierig zu messen. Bei Sicherheitsbehörden kommt erschwerend hinzu, dass sie Ereignisse verhindern sollen, die die Sicherheit beeinträchtigen. Ihre Leistung zeigt sich also zumeist darin, dass eben gerade nichts passiert ist. Was nicht geschehen ist, lässt sich jedoch nur schwerlich zählen. Haben also gerade diejenigen besondere Leistungen gezeigt, in deren Referaten keine spektakulären Fälle zu bearbeiten waren, weil sie vielleicht eine besonders gute Präventionsarbeit geleistet haben? Oder standen sie nur deshalb nicht im Blickpunkt, weil sie sich weitgehend passiv verhielten und Glück hatten, dass nichts passierte? Der unmittelbare Vorgesetzte muss diese Fragen beantworten können. Je weiter die Vergabestelle jedoch von den Arbeitseinheiten entfernt ist, desto schwieriger wird es, dies zu beurteilen.

Auch in Bereichen, in denen Fallzahlen scheinbar eine Grundlage bieten könnten, stellen sich erhebliche Probleme ein. Sollen die Polizeibeamten, die besonders viele Knöllchen schreiben, eine Leistungsprämie bekommen? Vielleicht hätten sie in der gleichen Zeit einen Einbruch klären können? Oder soll der Verfassungsschützer belohnt werden, der die meisten Personen anspricht, ob sie mit ihm zusam-

menarbeiten wollen? Vermutlich handelt er sich viele Absagen ein, während er bei weniger aber besser vorbereiteten Versuchen erfolgreicher gewesen wäre. In diesen und ähnlichen Konstellationen besteht leicht die Gefahr, dass nach dem Prinzip „Masse statt Klasse“ verfahren wird.

Hinzu kommt, dass es in Sicherheitsbehörden viele unterschiedliche Bereiche gibt, die kaum miteinander vergleichbar sind. So gibt es den klassischen Verwaltungsbereich, der mit den spezifischen Aufgaben der Sicherheitsbehörde wenig bis nichts zu tun hat. Im spezifischen Aufgabenfeld kann es Personen geben, die operativ arbeiten, während andere analytisch vorgehen. Wieder andere müssen aktiv Fälle vorantreiben, Eigeninitiative entwickeln, wohingegen weitere Arbeitseinheiten auf Aufträge anderer angewiesen sind. Manche arbeiten auf dem Gebiet der Prävention, während andere Straftaten aufklären. Diese unterschiedlichen Aufgaben bedingen vielfältige, kaum miteinander vergleichbare Arbeitsweisen, die es praktisch unmöglich machen, selbst innerhalb einer Behörde überall anwendbare Kriterien für das, was nachvollziehbar „Leistung“ ausmacht zu beschreiben.

Diese Problematik stellt Führungskräfte vor eine besondere Herausforderung. Einerseits sind sie verpflichtet, Leistungen durch die vorgegebenen Instrumente zu würdigen, andererseits haben sie bei der Umsetzung wenig konkrete Kriterien, an denen sie sich orientieren können.

3.7.4. Vergabe der Leistungsanreize

Vor der Vergabe stellt sich den Führungskräften vor allem die Frage: „Wer soll aus welchen Gründen eine Prämie oder Zulage erhalten?“

Die Frage nach den zu fördernden Personen und den Gründen, die für die Vergabe eines Leistungsanreizes sprechen berührt mehrere Probleme, die eine Führungskraft beim Einsatz dieses Führungsinstrumentes bedenken muss. Die Vorschriften (hier dargestellt am Beispiel des Bundes) sehen vor, dass ein Beamter für „herausragende besondere Leistungen“ (§42a BBesG) eine Leistungsprämie als Einmalzahlung oder eine Leistungszulage erhalten kann. Die Gesamtzahl der in einem Kalenderjahr bei einem Dienstherrn vergebenen Leistungsprä-

mien und –zulagen darf grundsätzlich 15% der Beamten der Besoldungsgruppe A nicht überschreiten (ebd.).

Die Führungskraft muss also bei der Vergabe neben dem Merkmal „herausragende besondere Leistungen“ die Quotierung beachten. Dies kann in der Praxis erhebliche Probleme bereiten. So kann der Fall auftreten, dass mehr als die genannten 15% des Personals auf der Grundlage der verwendeten Kriterien in den Genuss eines Leistungsanreizes kommen müssten. Dies führt dann leicht dazu, dass eine Auswahl getroffen wird, die sich an anderen, sachfremden Erwägungen orientiert. Dabei kann zum Beispiel die persönliche Zu- oder Abneigung eine Rolle spielen oder die Nichtgewährung als Disziplinierungsinstrument eingesetzt werden. Umgekehrt ist vorstellbar, dass eine Führungskraft unter Anlegung der anerkannten Kriterien deutlich weniger als 15% der Beschäftigten einen Leistungsanreiz zuerkennen dürfte. Sie könnte jedoch befürchten, dass dann der Eindruck entstünde, in ihrem Verantwortungsbereich seien weniger leistungsfähige Personen als in anderen Bereichen vorhanden und dies könne sie selbst in ein schlechtes Licht setzen. In diesem Fall würden unter Aufweichung der Anforderung „herausragende besondere Leistungen“ Leistungsanreize an Beschäftigte vergeben, die diese objektiv nicht verdient haben.

Diese durch die Quotierung bedingte Problematik stellt eine nicht zu unterschätzende Gefahr für die Akzeptanz der Leistungsanreize und damit letztlich für ihre Wirksamkeit dar. Daher erscheint es wichtig, nicht nur die Namen der Prämienempfänger zu veröffentlichen, sondern auch die Begründung für die Prämienvergabe. Damit wird sowohl eine missbräuchliche Vergabe erschwert als auch unberechtigtem Neid der Boden entzogen.

Damit dies geleistet werden kann, müssen innerhalb dieses quantitativen Rahmens Kriterien entwickelt werden, die für den jeweiligen Arbeitsbereich die Leistung definieren, die als besonders herausragend gilt. Dabei können sich die Vorgesetzten an Merkmalen in der Person des Beschäftigten orientieren oder aber an seinen Arbeitsergebnissen oder an einer Zusammenschau beider Ansätze.

Im Bereich des TVöD stellt sich die Situation anders dar. Dort wird nicht die „herausragende besondere Leistung“ gefordert, sondern die

Leistungsprämie wird in der Regel aufgrund einer Zielvereinbarung nach einer Leistungsfeststellung gezahlt. Damit ist sie deutlich besser nachzuvollziehen als im Beamtenbereich und viele Probleme treten daher nicht oder nur erheblich abgeschwächt auf. Die weiteren Ausführungen dieses Artikels beziehen sich daher auf Bundesbeamte.

3.7.4.1. Orientierung am Mitarbeiter

Bei einem mitarbeiterorientierten Ansatz ist es möglich, die Leistung zu würdigen, die jemand vor dem Hintergrund seiner persönlichen Situation gezeigt hat, selbst wenn die selbe Leistung bei anderen als nicht besonders herausragend angesehen würde. Hat zum Beispiel ein Angehöriger des mittleren Dienstes problemlos einen Kollegen des gehobenen Dienstes ersetzt und sich rasch in die zuvor unbekannteren Aufgaben eingearbeitet, könnte das ein Grund für eine Leistungsprämie sein. Gleiches gilt, wenn jemand trotz heftiger privater Probleme keine dienstlichen Defizite erkennen lässt. Dann mag die Leistung im Vergleich mit anderen gleichwertig gewesen sein, war unter Berücksichtigung seiner persönlichen Belastung aber so nicht zu erwarten und ist daher in diesem Einzelfall als besonders herausragend zu werten. Ein solcher Ansatz setzt eine besondere Sensibilität der Führungskräfte für die Situation ihrer Beschäftigten voraus.

Grundsätzlich sollte die Vergabe von Leistungsanreizen für den Betroffenen und für den Kollegenkreis nachvollziehbar sein. Bei dem erstgenannten Beispiel dürfte die Begründung nicht schwierig sein. Anders stellt sich die Situation beim zweiten Beispiel dar. Hier kann es für das Umfeld des Betroffenen so wirken, als sei die Prämie willkürlich vergeben worden. Nicht jeder muss von den Problemen des Empfängers des Leistungsanreizes wissen. Die Kollegen fragen sich dann aus ihrer Sicht zu Recht, warum sie bei scheinbar gleicher Leistung nicht auch gefördert werden bzw. warum es gerade diesen Kollegen trifft. Hier zeigt sich die grundsätzliche Problematik dieses Führungsinstrumentes. Kann die Führungskraft nicht offen über ihre Motive für die Vergabe sprechen, weil sie damit Persönlichkeitsrechte des Betroffenen verletzen würde, sorgt der Vorgang vermutlich für Unfrieden bei ihren Mitarbeitern. Dann fühlt sich im schlimmsten Fall

ein Beschäftigter motiviert und die anderen sind demotiviert. Damit wäre die Situation nach der Vergabe negativer zu werten als vorher.

Dennoch soll dies nicht als ein Votum gegen eine solche Vergabepaxis verstanden werden. Gerade in der Berücksichtigung der persönlichen Situation einzelner Beschäftigter zeigt sich die Qualität einer Führungskraft. Sie darf in einem derartigen Fall aber nicht die Belange der anderen vernachlässigen, sondern sollte um Verständnis werben und um Vertrauen für die Berechtigung der Maßnahme bitten. Dies dürfte jedoch nur dann gelingen, wenn sich bereits über einen längeren Zeitraum eine vertrauensvolle Zusammenarbeit etabliert hat. Eine große Gefahr bei dieser Art der Vergabe von Leistungsanreizen ist jedoch, dass durchaus wohlmeinende Vorgesetzte sie aus Mitleid vergeben, ohne dabei zu prüfen, ob der Beschäftigte eine in seiner speziellen Situation zu würdigende **Leistung** vollbracht hat.

3.7.4.2. Orientierung an überprüfbaren Kriterien

Der zweite Ansatz, die Vergabe von Leistungsanreizen auf der Grundlage zuvor entwickelter nachprüfbarer Kriterien, scheint hinsichtlich der Akzeptanz auf den ersten Blick weitaus unproblematischer zu sein. Wie bereits dargestellt, scheitert dieser Ansatz jedoch meist schon daran, dass keine verlässlichen oder akzeptierten Kriterien vorliegen. Haben sich diejenigen besonders engagiert, die die meisten Überstunden gemacht haben? Dies kann auch ein Indiz für besondere Ineffektivität sein. Sollen die belohnt werden, die alle Vorgänge zügig bearbeiten? Vielleicht arbeiten sie oberflächlich und haben wichtige Details übersehen. Um diesem Dilemma zu begegnen, können Zielvereinbarungen eingesetzt werden, bei deren Erfüllung die Gewährung einer Prämie möglich ist. Problematisch hieran erscheint jedoch im Beamtenbereich, dass streng genommen die Erfüllung einer Zielvereinbarung keine herausragende besondere Leistung darstellt, sondern lediglich die Erfüllung einer Dienstpflicht bedeutet. Es müssten also noch weitere Kriterien hinzugezogen werden, die das Herausragende und Besondere definieren.

Da es kaum möglich sein dürfte, einen transparenten Kriterienkatalog zu entwickeln, ist hier vor allem das gute Beurteilungsvermögen der Führungskräfte gefragt. Sie sollten zum Beispiel zuerst ohne Ansehen der Person berücksichtigen, wer besonders häufig anerkennende An-

merkungen der höheren Vorgesetzten oder gar der Behördenleitung erhielt. Sie sollten sich fragen, bei welchem Beschäftigten sie immer wieder nachbessern müssen und wem sie dagegen fast blind vertrauen können, wer immer Anstöße braucht und wer von sich aus die Initiative ergreift. Es wird selten ein einzelnes Kriterium sein, das zur Entscheidung führt, eine Leistungsprämie zu vergeben. Doch selbst wenn die Führungskraft die beispielhaft angeführten Fragen positiv im Sinne eines Beschäftigten beantworten kann, sollte ihn dies noch nicht automatisch zur Vergabe einer Leistungsprämie führen. Denn nicht Leistung allgemein soll zusätzlich belohnt werden, sondern lediglich die herausragende besondere Leistung. Es stellt sich dann also die Frage, was an der festgestellten Leistung denn nun so herausragend und besonders war. Hier ist dann der Einzelfall entscheidend. Es kann sich um eine Leistung in einem Fall handeln, der so neuartig war, dass besonderer Ideenreichtum und Kreativität gefragt waren. Oder ein Fall, der so arbeitsintensiv war, dass es nicht zu erwarten war, dass der Beschäftigte oder das kleine Team ihn würden bewältigen können.

In solchen Konstellationen dürften die Kollegen im Normalfall schon selbst bemerkt haben, dass die Leistungsprämienempfänger mehr geleistet haben als sie und dann die Begründung der Führungskraft nachvollziehen können.

Die Problematik der Akzeptanz kann dadurch abgemildert werden, dass die Angehörigen der Arbeitseinheiten befragt werden, wen sie als besonders leistungsbereit erlebt haben und als Prämienempfänger vorschlagen. Kollegen wissen meist sehr genau, wer besonders leistungsbereit war und wer nicht. Für die Führungskraft ist es dann nicht nur interessant zu schauen, wer vorgeschlagen wird, sondern mitunter noch mehr, wer nicht vorgeschlagen wird. Die Führungskraft kann dann ihre eigenen Eindrücke mit den Vorschlägen vergleichen und ggf. mit entsprechender Diskretion vor einer Entscheidung Gespräche führen. Dies funktioniert jedoch nur, wenn die Beschäftigten anschließend zumindest einen Teil ihrer Vorschläge umgesetzt sehen. Sonst besteht die Gefahr, dass sie die Befragung als Alibibeteiligung empfinden und sich nicht ernst genommen fühlen.

In der Praxis werden Führungskräfte, die das Kriterium „herausragende besondere Leistung“ gewissenhaft zum Maßstab nehmen, häufig

versuchen, sowohl fachliche als auch mitarbeiterbezogene Aspekte in einer Zusammenschau zur Grundlage ihrer Entscheidung zu machen. Dies ist legitim, da es den komplexen Zusammenhängen vermutlich am ehesten gerecht wird.

3.7.4.3. Probleme bei der Vergabe

Leider sieht die Vergabepaxis häufig anders aus. Führungskräfte kennen ihre Leistungsträger und wissen auch, wer für eine Leistungsprämie in Frage käme. Nicht selten sind dies jedoch genau diejenigen, die bereits ein oder zwei Jahre zuvor eine Leistungsprämie erhalten haben. Oft scheuen sich nun die Vorgesetzten, die gleichen Personen mehrfach hintereinander auf diese Weise auszuzeichnen. Sie fürchten, dass diejenigen, die nicht bedacht werden, auf diese Weise demotiviert werden könnten. Oder sie möchten nicht, dass es aussieht, als ob sie bestimmte Beschäftigte anderen vorzögen. So geschieht es leider immer wieder, dass die oben beschriebenen Kriterien weitgehend außer Acht gelassen werden und stattdessen andere Erwägungen eine Rolle spielen. Dadurch wird der eigentliche Sinn der Leistungsprämie ad absurdum geführt.

Es ist denkbar, dass eine Führungskraft sieht, wie ein Mitarbeiter wenig Engagement zeigt und gleichzeitig klagt, er werde zu wenig anerkannt. Aufgabe der Führungskraft ist es nun, ihn zu motivieren. Ein müheloser Weg scheint dann die Vergabe einer Leistungsprämie an diese Person zu sein, in der Hoffnung, dass dies einen Motivations Schub auslöst. Damit hat jedoch der Vorgesetzte nicht nur die gesetzlich normierte Grundlage „herausragende besondere Leistung“ missachtet. Er riskiert zugleich negative Auswirkungen in seinem gesamten Arbeitsbereich. Der Prämienempfänger kann die Auszeichnung durchaus missverstehen und sie als Bestätigung seines gezeigten, eigentlich unerwünschten Verhaltens interpretieren. Je nach Persönlichkeit kann er sogar gegenüber seinen engagierten Kollegen prahlen und sie für ihr Engagement belächeln. Die Kollegen, die meist wissen, wie die Leistung anderer in ihrem Umfeld einzuschätzen ist, dürften die Prämienvergabe als ungerecht empfinden und im schlimmsten Fall für sich den Schluss ziehen, dass sich Leistung offensichtlich nicht mehr lohnt.

Ein weiteres Motiv für die Vergabe einer Leistungsprämie kann auch die Absicht sein, Referatsangehörige über eine enttäuschende Beurteilung hinwegzutrusten. Auch in diesen Fällen dürfte die Prämienvergabe in den wenigsten Fällen tatsächlich gerechtfertigt sein. Hätten die Beschäftigten eine herausragende Leistung gezeigt, hätte sich das auch in der Beurteilung niederschlagen müssen. Also waren in der Regel entweder die Beurteilung oder die Prämienvergabe fehlerhaft. Sicher gibt es Fälle, in denen wegen der Quotierung der hohen Beurteilungsnoten einzelnen Personen nicht die Beurteilung vergeben werden kann, die sie eigentlich verdient hätten. Dann liegt der Fehler im System des Beurteilungswesens. In Ausnahmefällen ist die Motivation der Führungskraft für die Vergabe einer Leistungsprämie an diese enttäuschten Beschäftigten durchaus nachvollziehbar und die Prämie, da tatsächlich eine herausragende Leistung erbracht wurde, gerechtfertigt. In all den Konstellationen, in denen eine bessere Beurteilung nicht vertretbar war und die Beschäftigten mit der Leistungsprämie ohne Nachweis einer besonderen Leistung bei der Stange gehalten werden soll, ist die Absicht der Führungskraft zwar verständlich, widerspricht aber dem Sinn der Leistungsprämien und damit letztlich der Vorschriftenlage.

War in den gerade geschilderten Konstellationen noch die vermeintlich gute Absicht der Führungskraft der Beweggrund für die fehlerhafte Prämienvergabe, kann eine weitere Vergabepaxis, das sog. „Gießkannenprinzip“ (Mezger, S. 6), als Ausdruck der Hilflosigkeit der Führungskräfte im Umgang mit dem Instrument Leistungsprämie verstanden werden. Auch hier dürfte im Hintergrund oft die Scheu stehen, denselben Personen, obwohl sie die Kriterien erfüllen, wiederholt eine Prämie zukommen zu lassen. Stattdessen wird überlegt, wer noch keine Prämie hatte oder längere Zeit keine Prämie mehr erhalten hat. Die tatsächliche Leistung spielt eine untergeordnete Rolle. Lediglich eine deutliche Nicht-Leistung kann in solchen Fällen ein Hinderungsgrund sein. Ansonsten ist es das Bestreben, im Laufe der Jahre alle Beschäftigten möglichst gleichmäßig mit Prämien bedacht zu haben. Die Auswirkungen einer solchen Vergabepaxis können verheerend sein. Der Sinn der Prämie geht vollkommen verloren. Wer sie bekommt, muss sich fragen, ob mit ihr wirklich seine Leistung aner-

kannt wird oder ob er lediglich „mal wieder an der Reihe“ war. Auf diese Weise kann die Vergabe der Prämie keine motivierende Wirkung mehr entfalten. Außerdem dürfte Ärger darüber auftreten, dass Kollegen, die vielleicht ordentlich ihre Arbeit machen, aber ansonsten keine besondere Leistung zeigen, prämiert werden, während andere, denen es alle gegönnt hätten, leer ausgehen. Teilweise ist sogar die Reaktion zu hören, „Ich will gar keine Prämie bekommen, wenn ich sehe, mit wem ich da in einer Reihe stünde!“. Und nicht zuletzt kann die Führungskraft einen erheblichen Autoritätsverlust erleiden. Das Bemühen, es allen recht zu machen, wird als Schwäche empfunden oder aber als Unfähigkeit, Leistungsträger von „Blendern“ zu unterscheiden.

Ein weiteres Problem, das sehr schwer in den Griff zu bekommen sein dürfte, ist das Anspruchsdenken mancher Personen. So kann es vorkommen, dass Beschäftigte glauben, sie hätten in den vergangenen Monaten besonders viel geleistet und müssten deshalb eine Prämie zugesprochen bekommen. Ist das dann nicht der Fall, wird die Nichtgewährung der Leistungsprämie als Missachtung der eigenen Person und Leistung oder sogar als Bestrafung empfunden. Eine mögliche Folge kann ein Gefühl der Frustration und eine Reduzierung der bisherigen Arbeitsleistung bis hin zu einer vollkommenen Verweigerungshaltung sein, die im Extremfall sogar in eine Krankmeldung münden kann. Dabei spielt es im Einzelfall keine entscheidende Rolle, ob die Betroffenen objektiv gesehen eine Leistungsprämie verdient hätten. Ausschlaggebend ist vielmehr, dass sie davon überzeugt sind, sie hätten einen **Anspruch**. In solchen Fällen dürfte es der Führungskraft sehr schwer fallen, diese Beschäftigten in naher Zukunft neu zu motivieren. Die Ursache liegt dann in erster Linie nicht in einer falschen Vergabepaxis, sondern im Selbstverständnis der Beschäftigten. Ist bei ihnen keine oder nur eine geringe intrinsische Motivation wirksam, benötigen sie extrinsische Faktoren. Legen sie dann noch mehr Wert auf materielle denn auf ideelle Anerkennung, und stehen sie ihrer eigenen Leistung relativ unkritisch gegenüber, kommt es leicht zur beschriebenen Situation. Führungskräfte können hier nur mittel- oder langfristige etwas bewirken. Sie können versuchen, andere Motivatoren einzusetzen und durch eigenes Vorbild die Einstellung der Beschäftig-

ten zu beeinflussen. Eine Führungskraft, die ständig beklagt, dass sie noch nicht befördert sei, obwohl sie doch längst an der Reihe sei, lebt das Anspruchsdenken vor und kann nicht erwarten, dass seine Nachgeordneten sich anders verhalten.

Die bisherigen Ausführungen konzentrierten sich überwiegend auf die Leistungsprämien, die Einmalzahlungen. Sie treffen jedoch in weiten Teilen auch auf die Leistungszulage zu. Bei ihr kommt noch dazu, dass die herausragende besondere Leistung für mindestens drei Monate erbracht worden sein muss und auch für die Zukunft erwartet wird. Sie kann für drei Monate rückwirkend und längstens für einen zusammenhängenden Zeitraum von einem Jahr gewährt werden. Bei einem Leistungsabfall ist sie für die Zukunft zu widerrufen (Bundesleistungsbesoldungsverordnung - BLBV §5). Da sie, soweit bekannt, seltener eingesetzt wird als die Leistungsprämie, haben die möglichen Schwierigkeiten eine nicht so große Breitenwirkung wie bei den Leistungsprämien und wirken sich daher nicht so gravierend aus. Dennoch soll noch auf ein Problem hingewiesen werden, dass sich auf den Betroffenen negativ auswirken kann. Die BLBV sieht die Möglichkeit des Widerrufs der Leistungszulage vor. Wird nun davon Gebrauch gemacht, können das die Betroffenen, auch wenn die Maßnahme berechtigt ist, als Bestrafung empfinden. Damit wäre vermutlich die zuvor beabsichtigte positive Wirkung auf die Motivation verpufft oder sogar ins Gegenteil verkehrt. Wird die Zulage dagegen nicht widerrufen, obwohl ein erkennbarer Leistungsabfall vorhanden ist, besteht die Gefahr, dass ähnlich wie bei einer fehlerhaften Vergabe von Leistungsprämien, ein negatives Signal an die Betroffenen und ihr Umfeld gesandt wird. Damit wäre der Sinn der Leistungszulage in Frage gestellt.

3.7.5. Zwischenbilanz

Das Führungsinstrument Leistungsanreize kann, angemessen eingesetzt, geeignet sein, die Motivation der Beschäftigten, ihre Arbeitszufriedenheit und damit letztlich die Effektivität der Verwaltung und auch der Sicherheitsbehörden zu steigern. Die Umsetzung kann jedoch, wie dargestellt, von einer Vielzahl von Schwierigkeiten beeinflusst werden. Die damit verbundenen negativen Auswirkungen können die positiven Effekte nicht nur wieder zunichte machen, sondern sogar zu einer noch schlechteren Situation als vor Einsatz dieses Instruments führen. Gerade in Sicherheitsbehörden können demotivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst ein Sicherheitsrisiko darstellen. Dessen sollten sich Führungskräfte immer bewusst sein. Nachvollziehbare Kriterien und Transparenz auch in der Begründung für die Auswahl der Anreizempfänger könnten viele der skizzierten möglichen negativen Effekte verhindern und die gewünschte positive Wirkung ermöglichen.

3.7.6. Motivatoren

Neben den in Vorschriften fixierten Leistungsanreizen sind gerade die anderen, nicht explizit definierten Anreize, die Motivatoren, ein ausgesprochen wichtiges Führungsinstrument. Anders als die zu bestimmten Zeitpunkten vergebenden Leistungsanreize sollten sie ein ständiges Instrument der Personalführung sein. Daher stellt der Einsatz von Motivatoren die Führungskräfte vor besondere Herausforderungen. Nachfolgend soll der Schwerpunkt der Betrachtung auf den extrinsischen Motivatoren liegen, die vom Vorgesetzten gezielt genutzt werden können. Zumindest hilfreich, wenn nicht sogar notwendig, ist aber auch das Vorhandensein einer intrinsischen Motivation. Die Aufgabe als solche sollte den Beschäftigten liegen, ihnen Freude bereiten (Nerdinger, S. 22 ff). Es macht keinen Sinn eine Person im Außendienst einzusetzen, die es immer Überwindung kostet, mit fremden Personen zu sprechen. Umgekehrt werden vermutlich Beschäftigte, die gerade dort ihre Fähigkeiten ausspielen können, bei reiner Schreibtischarbeit nicht glücklich werden. Ebenso sollte die zugewiesene Aufgabe vom geforderten Leistungsniveau her gesehen die Person weder über- noch unterfordern. Sonst befindet sie sich, wie im

Fall der „falschen“ Aufgabe, in einem permanenten Zustand der Unzufriedenheit. Motivatoren dürften in solchen Fällen, wenn überhaupt, nur eine sehr begrenzte Wirkung entfalten. Daher sollten Führungskräfte bei der Personalauswahl sorgfältig auf die Fähigkeiten und Neigungen ihrer Beschäftigten achten. Damit verhindern sie, dass diese sich als „Verschiebemasse“ empfinden und können in ihrer Personalführung bereits auf einem durch die intrinsische Motivation bedingten relativ hohen Motivationsniveau aufbauen.

Dies ermöglicht es ihnen, die nachfolgend näher beleuchteten Motivatoren dosiert einzusetzen. Auf diese Weise können sie der Gefahr entgegenwirken, dass sich die Motivatoren durch zu häufigen Gebrauch abschwächen oder nicht mehr ernst genommen werden und ihre Wirkung sogar ganz verlieren.

3.7.6.1. Anerkennung als Motivator

Motivatoren sollen Beschäftigte mit Blick auf die Zukunft zu mehr Leistung anspornen oder zumindest dafür sorgen, dass das derzeitige Leistungsniveau erhalten bleibt. Rückblickend stellen sie aber in vielen Fällen auch eine Anerkennung für die bereits erbrachte Leistung dar. Insofern könnte der Begriff „Anerkennung“ grundsätzlich in Zusammenhang mit Motivatoren verwendet werden. Wenn nachfolgend von Anerkennung die Rede ist, sind jedoch immaterielle Maßnahmen und Gesten der Wertschätzung gemeint, die ihrerseits selbständig als Motivatoren wirken.

Menschen, die mit Routineaufgaben betraut sind, haben häufig das Gefühl, dass ihre Leistung nicht anerkannt wird. Dies gilt vor allem für die Anerkennung durch die Führungskraft, die, oft unbewusst, die Beschäftigten als „Stars“ behandelt und gegenüber den anderen bevorzugt, die interessante Fälle mit Außenwirkung oder von politischer Relevanz bearbeiten. Es kann aber auch die Wertschätzung durch Kollegen betreffen, die, je nach ihrer eigenen Position und ihrem Selbstverständnis, mehr oder weniger offen den „Star“ bewundern oder beneiden und diejenigen mit der Routinearbeit abqualifizieren oder bedauern. Versuchen die Betroffenen dann auf den Wert ihrer Aufgabe hinzuweisen, können Sätze fallen wie „Jetzt versucht der sich wieder wichtig zu machen“.

Das erzeugt in den „vernachlässigten“ Beschäftigten ein Gefühl der Minderwertigkeit und Unzufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation, die sie sich zumeist nicht ausgesucht haben, sondern die ihnen zugewiesen wurde. Nicht nur die Führungskraft, auch sie selbst verkennen dann den Wert ihrer Aufgabe und Leistung, die diese für den gesamten Arbeitsbereich hat. Gehört es zum Beispiel zu ihrer Tätigkeit, Daten von Extremisten oder Straftätern in Dateien einzugeben, dann mag die Aufgabe an sich nicht sehr reizvoll sein. Ohne diese Leistung, nämlich die gewissenhafte Eingabe der Daten und Pflege der Dateien, wären jedoch im Extremfall der gesamte Arbeitsbereich nicht arbeitsfähig, Netzwerke könnten nicht erkannt, Täter nicht identifiziert werden.

Hier ist es Aufgabe der Führungskraft, die Leistung zu würdigen und den Beschäftigten zu sagen, dass sie anerkennt, dass sie gerade die „langweiligen“ Routinearbeiten so sorgfältig durchführen. Zusätzlich sollte sie deutlich machen, dass, würde diese Aufgabe nicht gründlich erledigt, andere ihre Arbeit nicht leisten könnten. Sie sollte durch ihre Aussagen den Betroffenen und auch den Kollegen gegenüber klar machen, dass auf ihren Beitrag zum Gelingen des Ganzen nicht verzichtet werden kann.

Diese Anerkennung kann als ausdrückliches Lob Ausdruck finden. So wäre es eine gute Gelegenheit nach Erfolgen einer Arbeitseinheit, bei denen nur bestimmte Personen im Rampenlicht stehen, in Anwesenheit aller zu betonen, dass diese Erfolge ohne das Engagement der „stillen Dienstleister“ im Hintergrund nicht möglich gewesen wären und diesen dafür ausdrücklich zu danken.

Die Anerkennung könnte auch dadurch geschehen, dass die im Hintergrund wirkenden Beschäftigten, soweit sinnvoll, durch die Führungskraft wiederholt in Lagebesprechungen eingebunden werden, sie um ihre Einschätzung gebeten werden. Haben vorher nur operativ tätige oder unmittelbar mit dem Fall befasste Personen daran teilgenommen, wird diese Einbindung als wertschätzende Geste verstanden werden.

Die letztgenannte Maßnahme kann gegenüber dem ausdrücklichen Lob ihre Vorteile haben, birgt aber auch Risiken. Verteilt eine Füh-

rungskraft ständig und vielleicht sogar recht undifferenziert Lob, kann dieses leicht seine Wirkung verlieren. Zum einen kann ein Gewöhnungseffekt bei den Gelobten eintreten. Das Lob wird als normal empfunden und entfaltet keine stimulierende Wirkung mehr. Außerdem besteht die Gefahr, dass der Eindruck entsteht, das Lob geschehe automatisch und sei nicht echt. Lob kann nur dann als Motivator wirken, wenn es ehrlich gemeint ist und von den Betroffenen auch so empfunden wird. Sonst kann sich der Einsatz dieses Mittels sogar demotivierend auswirken, weil die Beschäftigten weder sich noch ihre Leistung ernst genommen sehen.

Die Einbeziehung in Besprechungen, das Einholen eines Ratschlags und ähnliche Maßnahmen können dagegen durchgehender angewendet werden. Bei ihnen erscheint die Gefahr der Abnutzung geringer. Allerdings muss die Führungskraft sorgfältig darauf achten, dass sie nicht ungewollt die Betroffenen dadurch so belastet, dass sie nur die Erschwernis und nicht die dahinterstehende Anerkennung wahrnehmen. Sie sollte dabei die einzelnen Persönlichkeiten berücksichtigen – ist es ihnen überhaupt recht, so in die „Öffentlichkeit“ gezogen zu werden - und beachten, dass keine übermäßige zeitliche Belastung entsteht. Sonst könnten sie die Maßnahme vollkommen missverstehen und sich denken, „Was soll ich denn noch alles machen? Den Dummen, die sich nicht wehren, packt man immer noch was oben drauf.“ Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt. Sicherlich wäre es hilfreich, wenn die Vorgesetzte ihre Motivation, die Mitarbeiter stärker neben ihrer eigentlichen Tätigkeit einzubinden, erläutern, den Sinn ihrer Maßnahme – Ausdruck der Anerkennung- verbalisieren. Dies signalisiert den Beschäftigten, dass ihre Leistung und sie selbst als Person geschätzt werden und dürfte eine motivationssteigernde Wirkung entfalten.

Schwierig können sich die Fälle gestalten, in denen trotz erkennbarer Bemühungen der zuständigen Personen Misserfolge auftreten. Hier ist es Aufgabe der Führungskraft differenziert die Gründe für die Fehler zu besprechen und Schuldzuweisungen zu vermeiden. Diese würden eine demotivierende Wirkung entfalten und bei ähnlichen Fällen die Motivation der Beschäftigten hemmen. Die Angst vor dem Versagen und den negativen Konsequenzen auf der Basis der bisherigen Erfah-

rungen könnten dominieren. Vielmehr sollte die Führungskraft bei der Aufarbeitung der vermutlichen Fehlerquellen die Betroffenen mit einbeziehen und sie um ihre Vorschläge bitten, wie in Zukunft verfahren werden sollte. Gleichzeitig sollte sie das Bemühen der Betroffenen loben, das diese, ungeachtet des späteren Scheiterns, im Verlauf der Bearbeitung gezeigt haben. Auf diese Weise kann sie, ohne die Fehler zu ignorieren, Anerkennung aussprechen und die Beschäftigten, die durch den Misserfolg an sich vermutlich schon eine gewisse Demotivation spüren, erneut motivieren.

Der Führungskraft stehen darüber hinaus noch weitere Mittel zur Verfügung, um gegenüber ihren Nachgeordneten ihrer Anerkennung Ausdruck zu verleihen. Dabei kann es sich um kleine Dinge handeln, die aber eine große Wirkung entfalten können. So erlebt jeder eine positive Anmerkung seiner Vorgesetzten unter eine von ihm erstellte schriftliche Ausarbeitung als motivierend, insbesondere, wenn dieses Schriftstück mit der Anmerkung in der Hierarchieebene weiter nach oben geleitet wird. Weitere Möglichkeiten liegen zum Beispiel in der Hinzuziehung der Beschäftigten zu Gesprächen mit der Abteilungsleitung, der Behördenleitung oder mit Vertretern anderer Behörden, in denen sie als Experten in ihrem Fachgebiet vorgestellt werden. Gleiches gilt, sofern nicht gerade ein sehr angespanntes Verhältnis zwischen beiden herrscht, für die Teilnahme an Dienstreisen mit der Führungskraft. Dies kann den Beschäftigten das Gefühl vermitteln, nicht nur Lieferanten von Informationen für die Vorgesetzten zu sein, mit denen sie auf ihre Kosten glänzen. Vielmehr können sie unmittelbar von den Früchten ihrer Arbeit profitieren, am weiteren Fortgang des Falles mitwirken und ihren Horizont erweitern.

3.7.6.2. Übertragung von Verantwortung

Die Übertragung von Verantwortung an die Nachgeordneten im Rahmen der Vorschriften und unter Berücksichtigung der Möglichkeiten der Einzelnen kann ein sehr wirksames und auch langfristig effektives Mittel zur Motivationssteigerung sein. Dadurch erhalten die Beschäftigten das Signal, dass die Vorgesetzten ihnen und ihren Fähigkeiten vertrauen. Dies wirkt motivationssteigernd, da die so Ausgezeichneten bestrebt sein dürften zu zeigen, dass sie die Verantwortung zu Recht übertragen bekamen.

Die volle Übertragung der Zeichnungsbefugnis innerhalb bestehender zeichnungsrechtlicher Vorschriften ist ein auch nach außen sichtbarer Vertrauensbeweis. Behalten sich Führungskräfte die Zeichnung in mehr als nur wenigen begründeten Einzelfällen vor, wird dies, unabhängig von ihren tatsächlichen Beweggründen, leicht als Ausdruck des Misstrauens gewertet. Gesteht die Führungskraft ihren Beschäftigten hingegen zu, nicht nur Routineschreiben sondern auch bedeutsamere Schriftstücke zu unterzeichnen, müssen die Verfasser für den Inhalt mehr Verantwortung übernehmen als dies bei einer bloßen Mitzeichnung der Fall gewesen wäre. Dies wirkt zumeist motivierend und führt zugleich zu einer sorgfältigeren Bearbeitung und folglich besseren Arbeitsergebnissen. Zuviel Verantwortung kann jedoch auch lähmend wirken. Hier sollte den Beschäftigten freigestellt werden, in Zweifelsfällen den Vorgesetzten den Vorgang vor Abgang zur Kenntnis zu geben, um so eine Aufteilung der Verantwortung zu ermöglichen.

Ein ähnlich positiver Effekt kann erreicht werden, wenn Beschäftigten schwierige Sachverhalte neu übertragen werden, die bisher üblicherweise von erfahreneren oder dienstgradhöheren Kollegen bearbeitet wurden. Gerade in Sicherheitsbehörden ist es häufig notwendig, in komplexen Falllagen sowohl innerhalb der eigenen Behörde Koordinierungs- und Steuerungsfunktionen wahrzunehmen als auch mit anderen Behörden zusammenzuarbeiten. Wird diese Funktion zumindest in Teilbereichen fähigen Beschäftigten übertragen, dürfte diese Maßnahme bei ihnen einen Motivationsschub auslösen. Sie können sich selbst und ihren Vorgesetzten beweisen, was sie können und somit ihr Selbstwertgefühl steigern. Dies verstärkt dann die Motivation bei zukünftigen schwierigen Aufgaben, an die sie vermutlich andernfalls ohne Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, also unmotiviert, ohne festen Entschluss, die Aufgabe zu bewältigen, herangegangen wären.

Darf jemand sein Aufgabengebiet eigenverantwortlich nach außen hin vertreten, ist eine ähnliche Wirkung zu erwarten. Dies kann im Rahmen von Vorträgen gegenüber Besuchern, bei Schulungsveranstaltungen oder auch gegenüber anderen Behörden geschehen. Ist die Resonanz positiv, wird die Leistung anerkannt, entfaltet neben der Übertragung von Verantwortung, die während der Tätigkeit motivierend

wirkte, auch die anschließende Anerkennung zusätzlich ihre Wirkung als Motivator.

3.7.6.3. Motivatoren in der Person der Führungskraft

Einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten hat die Persönlichkeit der Führungskraft und ihr Selbstverständnis. Zeigt die Führungskraft selbst die Leistung, die sie von ihrem nachgeordneten Bereich erwartet, sind die Beschäftigten deutlich motivierter, als wenn sie sehen, dass sie eine hohe Leistung erbringen müssen, während sich ihre Vorgesetzter mutmaßlich auf ihre Kosten ausruhen. Verzichtet dagegen die Führungskraft zum Beispiel bei Zeitdruck auf ihre Pause oder bleibt sie abends bei besonderen Lagen so lange im Büro bis auch die Letzten nach Hause gehen können, kann dies eine motivierende Wirkung entfalten. Jammert sie dagegen ständig über ihre vermeintliche oder tatsächliche Arbeitsbelastung, wirkt dies demotivierend auf ihren ganzen Arbeitsbereich. Wenn ihr eigenes Verhalten dem gewünschten Verhalten der Beschäftigten nicht entspricht, kann auch der Einsatz von Motivatoren kaum etwas bewirken. Daher spielt auch im Hinblick auf die Wirksamkeit von Motivatoren das Führen durch Vorbild (vgl. Kapitel 3.2.) eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Ganz entscheidend für die Stimmung im Arbeitsbereich, und damit für die Motivationslage, sind Grundzüge der Persönlichkeit der Führungskraft, die in ihrem Verhalten einen Niederschlag finden. Hält sich die Führungskraft für etwas Besseres – „Ich habe schließlich studiert“ - und behandelt ihre Beschäftigten als Untergebene, dürften diese Einstellung und dieses Auftreten als arrogant und in der Konsequenz demotivierend empfunden werden.

Geradezu verheerend können die Auswirkungen sein, wenn die Führungskraft ein Menschenbild hat und diesem durch ihr Verhalten Ausdruck verleiht, wonach nur die als Menschen wertvoll sind, die auch etwas leisten. Zeigt sie dagegen, dass sie auch leistungsschwache Beschäftigte als Menschen schätzt, können diese durch die Wertschätzung ihrer Person eine eigene höhere Leistungsbereitschaft entwickeln.

Wird eine Führungskraft von den Nachgeordneten als menschlich und leistungsbereit zugleich empfunden, kann im Idealfall die Einstellung der Beschäftigten sein: „Auch wenn diese Aufgabe mühsam ist, für unsere Chef oder unsere Chefin leisten wir das!“. Wenn sie also bereit sind, für die Führungskraft „durch dick und dünn zu gehen“, **wirkt die Führungskraft selbst als Motivator.**

3.7.7. Literatur

- BBesG: Bundesbesoldungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Juni 2009, das durch Art. 28 des Gesetzes vom 20. Dezember 2011 geändert worden ist. Internet: www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbesg/gesamt.pdf. Aufgerufen am 13.01.2012.
- Mezger, Dr. Erika . Was leisten Leistungsanreize? Ergebnisse einer Recherche zu Leistungsanreizen in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Internet: www.regierungskommission.nrw.de/imnrw/pdf/la151101.pdf . Aufgerufen am 09.01.2012.
- Nerdinger, Friedemann W. (2003). Motivation von Mitarbeitern. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Niermeyer, Rainer / Seyffert, Manuel (2007). Motivation. Planegg/ München: Haufe Verlag.
- TVöD: Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst vom 13. September 2005. Internet: www.der-oeffentliche-sektor.de/infoundrat/infothek/1420. Aufgerufen am 09.01.2012.
- Verordnung des Bundes über leistungsbezogene Besoldungsinstrumente (Bundesleistungsbesoldungsverordnung – BLBV) vom 23.07.2009. Internet: www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/blbv/gesamt.pdf . Aufgerufen am 09.01.2012.

4. Einzelbeiträge

4.1. Lena Hollmann: Stressbelastung und –bewältigung bei der Observation

4.1.1. Einleitung

Stress ist ein allgegenwärtiges Phänomen. Gerade im beruflichen Alltag werden wir mit Stresssituationen konfrontiert. Laut eines im Jahr 2008 veröffentlichten Berichts der Europäischen Beobachtungsstelle für berufsbedingte Risiken, sind 22 Prozent der Arbeitnehmer innerhalb der Europäischen Union von arbeitsbedingtem Stress betroffen (vgl. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz).

Ein Ziel dieses Beitrags ist es, die Häufigkeit auftretender Stressreaktionen bei Observanten zu ermitteln. Dabei steht der Vergleich zwischen berufsunerfahrenen und berufserfahrenen Mitarbeitern im Mittelpunkt der Untersuchung. Es soll einerseits analysiert werden, ob die Berufserfahrung einen Einfluss auf die Stressreaktionen besitzt. Die Stressreaktion steht in engem Zusammenhang mit der Stressbelastung. Ein weiteres Ziel ist die Untersuchung, inwieweit Mitarbeiter bei der Observation in einer Sicherheitsbehörde Strategien zur Stressbewältigung anwenden. Hierbei soll ebenfalls ermittelt werden, inwiefern sich die Anwendung der Bewältigungsstrategien, in Abhängigkeit von der Berufserfahrung, unterscheidet.

Die Sicherheitsbehörden könnten damit in die Lage versetzt werden, die Stressbelastungen und Stressreaktionen zu erkennen und gegensteuernde Maßnahmen einzuleiten. Durch vorbeugende Maßnahmen ließen sich zudem im Einzelfall auftretende gesundheitliche Beschwerden zukünftig vermeiden.

4.1.2. Die Observation

Zu den Aufgaben von Sicherheitsbehörden gehört es, Informationen in Form von Auskünften, Nachrichten und sonstigen Unterlagen über verfassungsfeindliche Bestrebungen von Organisationen und Personen zu sammeln und auszuwerten (vgl. Bundesamt für Verfassungsschutz, 2002, S. 24-26).

Dabei wird der Großteil der Informationen aus offen zugänglichen Quellen wie beispielsweise Zeitungen, Flugblätter, Programme aber auch aus Beiträgen und Berichterstattungen aus dem Fernsehen und dem Internet gewonnen (vgl. Bundesamt für Verfassungsschutz, 2002, S. 72).

Um möglichst ein Gesamtbild ihrer Arbeitsfelder zu erhalten, dürfen Sicherheitsbehörden auch so genannte „nachrichtendienstliche Mittel“ (z.B. gem. § 8 Abs. 2 und 3) BVerfSchG) eingesetzt. Diese dienen dazu, auch geheim gehaltene Aktivitäten zu beobachten und aufzudecken. Hierzu zählt unter anderem auch die Observation (vgl. Bundesamt für Verfassungsschutz, 2002, S. 73).

Das Landesamt für Verfassungsschutz in Niedersachsen definiert den Begriff der Observation wie folgt: *Observation ist die unbemerkte Beobachtung von Personen, Ereignissen oder Objekten.* (vgl. Niedersächsisches Landesamt für Verfassungsschutz).

4.1.3. Arbeitsbedingter Stress bei Beschäftigten in der Observation

Der nachfolgende Abschnitt soll den Begriff „Stress“ näher definieren und theoretische Grundlageninformationen zu Herkunft und heutigem Begriffsverständnis darlegen.

Der Begriff **Stress** ist in der heutigen Zeit zu einer Art Schlagwort geworden (vgl. Vester, 2003, S. 15). Häufig erhält man auf Fragen nach dem Wohlbefinden die Antwort: „Ich bin gestresst!“ Stress wird dabei als Synonym für Zeit- und Leistungsdruck gebraucht. Starke Belastung und fehlende Erholung der eigenen Person sollen damit oftmals zum Ausdruck gebracht werden. Dies gilt sowohl für den beruflichen als auch den privaten Lebensbereich (vgl. Allenspach / Brechbühler, 2005, S. 18).

Doch gerade das Berufsleben ist heutzutage einer immer schneller werdenden Veränderung unterworfen. Insbesondere die Belastungsintensität als auch die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust nehmen zu und können Krankheiten auslösen. Demnach ist Stress das zweithäufigste arbeitsbedingte Gesundheitsproblem.

Erst der ungarisch-kanadische Mediziner Hans Selye (1907-1982) prägte den Begriff Stress und führte ihn 1936 in die Psychologie und Medizin ein. Bei seinen Untersuchungen kam er zu dem Ergebnis, dass der Organismus auf belastende Reize, auch **Stressoren** genannt (z.B. erhöhte Umweltbelastungen), reagieren muss. Diese Reaktion bezeichnete er als unspezifische Alarmreaktion (die so genannte Stressreaktion) des Körpers auf jede an ihn gestellte Anforderung (vgl. Litzcke/Schuh, 2007, S. 6). Damit reagiert der Organismus auf Bedrohungen und Anforderungen mit einer Aktivierung. Dieser Umstand wird von Selye als Stress definiert (vgl. Litzcke/Schuh, 2007, S. 6).

Stressoren sind also Auslöser einer Stresssituation. Dabei sind Intensität und Dauer eines Stressors entscheidend für die Stressentstehung. In der Wissenschaft werden verschiedene Arten von Stressoren unterschieden. Eine gängige Einteilung unterscheidet drei Arten von Stressoren. Danach können diese in **physische**, **psychische** und **soziale** Stressoren untergliedert werden (vgl. Litzcke/Schuh, 2007, S. 6).

Grundsätzlich beschäftigt sich die wissenschaftliche Forschung intensiv mit dieser Thematik. Dies verdeutlicht auch die große Anzahl der Publikationen, die sich mit „arbeitsbedingtem Stress“ auseinandersetzen.

4.1.4. Stressreaktionen

In der Psychologie werden die Stressreaktionen in fünf verschiedene Ebenen unterteilt.

Kognitive Ebene

Die Kognitive Ebene umfasst geistige Vorgänge wie Denk- und Wahrnehmungsprozesse (vgl. Wagner-Link, 1993, S. 31). Hierbei wird die gesamte Wahrnehmung des Menschen eingeengt (z.B. Tunnelblick) und ist lediglich auf die für die stressauslösende Situation wichtigen Reize fokussiert (vgl. Wagner-Link, 1993, S. 32). Andere Beispiele sind eine Leere im Kopf, Denkblockaden und Gedankenkreisen (Grübeln).

Emotionale Ebene

Bei den emotionalen Reaktionen handelt es sich um unterschiedliche Gefühle und Befindlichkeiten, die aus dem Grundmuster „Aggression – Angriff“ und „Angst – Flucht“ resultieren. Dazu können Unwohlsein, Nervosität, Panik, Verunsicherung, Ärger, Wut, Gereiztheit und Versagensängste zählen. Bei permanentem Stress kann sich entlang des Grundmusters „Aggression – Angst“ beispielsweise eine generalisierte Aggressionsbereitschaft entwickeln, die sich nicht nur gegen den/die Urheber, sondern auch gegen unschuldige Dritte richten kann. Ferner können Symptome wie Unsicherheit, Unzufriedenheit, Unausgeglichenheit, Hilflosigkeit, Resignation auftreten (vgl. Litzcke / Schuh, 2007, S. 25).

Vegetativ-hormonelle Ebene

Stressreize lösen im Körper hochkomplizierte physiologische Prozesse aus. Das vegetative Nervensystem ist dabei im Wesentlichen beteiligt. Permanenter Stress kann auf der vegetativ-hormonellen Ebene der Stressreaktionen mehrere psychosomatische Beschwerden auslösen. Dazu zählen unter anderem Herz-Kreislauf-Störungen, Bluthochdruck, erhöhtes Herzinfarktrisiko, Magen- und Darmgeschwüre, Verdauungsbeschwerden, Schlafstörungen, chronische Müdigkeit, Atembeschwerden und Migräne.

Muskuläre Ebene

Die Reaktion auf der muskulären Ebene ist gekennzeichnet durch eine Anspannung der gesamten Skelettmuskulatur. Dadurch wird der Körper in Aktionsbereitschaft versetzt, um in einer Bedrohungssituation optimal reagieren zu können. Die Aktivierung dieser Aktionsbereitschaft kann als Signalfunktion genutzt werden, damit der Stress schon in der Anfangsphase erkannt und ihm entgegengewirkt wird. Kurzfristige Reaktionen äußern sich beispielsweise in einer starren Mimik, Fingertrommeln, Fuß wippen, einer fahrigem Gestik, Spannungskopfschmerzen und Rückenschmerzen. Langzeitfolgen sind chronische Verspannungen durch einseitige Belastungen der Muskulatur, verbunden mit Schmerzen und einer körperlichen Ermüdung (vgl. Litzcke/Schuh, 2007, S. 29).

Behaviorale Ebene (Verhaltensebene)

Stress löst eine individuelle Verhaltensreaktion aus, die der Beherrschung bzw. dem Umgang mit Stress dient. Dabei werden insgesamt drei mögliche Verhaltensalternativen unterschieden. Ist der Stresszustand ertragbar, kann er einfach toleriert werden, verbunden mit der Hoffnung, ihn positiv verändern zu können. Wird er als untragbar empfunden, gibt es zwei Möglichkeiten zu reagieren – Kontrolle (aktive Reaktion) oder Resignation (passive Reaktion). Bei der Kontrolle wird versucht, den Stressor selbst zu verändern, z.B. durch eine Steigerung der eigenen Anstrengungen oder durch Flucht. Resignation stellt sich bei einer subjektiv empfundenen Unsinnigkeit eines Handelns auf eine Stresssituation ein. Der Stress wird einfach nur hingenommen und ertragen.

4.1.5. Stressbewältigung

Um aus langfristigen Stressschäden resultierende Krankheiten zu vermeiden oder ist es notwendig, über ein umfangreiches Spektrum von Stressbewältigungsmethoden zu verfügen. Daher müssen diese Bewältigungsstrategien individuell auf den Einzelnen zugeschnitten sein, die dann zielgerichtet eingesetzt werden können. Nicht jede Methode der Stressbewältigung eignet sich für alle Menschen gleich gut. Geeignete Techniken zur Stressbewältigung sind auch erlernbar (vgl. Wagner-Link, 2006, S. 19).

Kurzfristige Techniken

Der Einsatz kurzfristiger Techniken der Erleichterung ermöglicht die Stressreaktion selbst zu beeinflussen, so dass Erregungsspitzen gekappt und Eskalationsprozesse verhindert werden können. Sie ermöglichen eine effektive Stressbewältigung, wenn weder die Stressoren selbst, noch die individuelle Persönlichkeit verändert werden können und dennoch eine kurzfristige Erleichterung herbeigeführt werden soll. Eine Veränderung des Menschen selbst ist durch langfristige Bewältigungsmethoden möglich, indem die Belastbarkeit durch aktive Entspannung erhöht, positives Verhalten aufgebaut oder die subjektive Bewertung der jeweiligen Stresssituation verändert wird (vgl. Wagner-Link, 2006, S. 20).

Eine Möglichkeit, einer Stresssituation schnell abzuweichen, ist die Abreaktion. Diese kann in eine körperliche (Bewegung, z.B. Gartenarbeit, Sport) und eine verbale Abreaktion (z.B. lautes Schimpfen) unterschieden werden.

Durch Ablenkung kann ebenfalls Stress minimiert werden. Ablenkung bedeutet, durch die kurzfristige Konzentration auf andere Dinge gezielt die akute Stresssituation zu vergessen. Hilfreich sind dabei Ablenkungsmaßnahmen wie z.B. spazieren gehen, mit Freunden telefonieren, Musik hören, Bücher lesen, aufräumen oder Blumen gießen (vgl. Wagner-Link, 2006, S. 46-47).

Durch das Schaffen von positiven, zur Zufriedenheit führenden Erlebnissen ist es ebenfalls möglich, sich kurzfristig abzulenken. Solche Zufriedenheitserlebnisse können Hobbys und andere Freizeitaktivitäten sein. Die individuelle Belastung ist teilweise so hoch, dass kein Raum mehr für angenehme und erholende Aktivitäten bleibt (vgl. Wagner-Link, 2006, S. 35).

Langfristige Techniken

Hierzu zählt beispielsweise die Änderung der inneren Einstellung. Oftmals liegt die Ursache für Stress in der individuellen Persönlichkeit. Gedanken, Erwartungen und die innere Einstellung beeinflussen die Bewertung belastender Situationen (vgl. Wagner-Link, 2006, S. 36).

Eine positive Selbstinstruktion hilft negative Gedanken in positive umzuwandeln. Diese innere Beruhigung oder Aufmunterung ist aber in ihrer Wirkungsdauer begrenzt. Um langfristig gelassener mit Stresssituationen umgehen zu können, ist eine Veränderung der persönlichen Einstellung notwendig. Dauerhaftes positives Denken verhilft zu einer insgesamt optimistischeren Lebenseinstellung, die erlernbar ist (vgl. Linneweh, 1992, S. 127). Ein bekanntes Beispiel ist die Frage, ob man ein zur Hälfte gefülltes Glas als halbvoll oder halb-leer betrachtet.

Ferner ist eine Verhaltensänderung hilfreich. Es ist unabdingbar, die neu gewonnenen Einstellungen in konkretes Verhalten umzusetzen (vgl. Wagner-Link, 2006, S. 41). Dabei müssen langjährige Gewohnheiten abgelegt und neue aufgebaut werden. Kompliziert ist dies ins-

besondere in Stresssituationen. Da hierbei immer wieder die Gefahr besteht, in alte Gewohnheiten zurückzufallen, kann dies Enttäuschungen verursachen (vgl. Litzcke/Schuh, 2007, S. 73).

Sozialkontakte sind bedeutende Hilfen bei der Stressbewältigung und üben zugleich eine Präventivfunktion zur Erhaltung des Gesundheitszustandes aus (vgl. Wagner-Link, 2006, S. 44). Neuere Studien haben gezeigt, dass Menschen mit intensiven sozialen Kontakten weniger Stress empfinden. Außerdem erhöht ein enges soziales Gefüge deren Lebenserwartung (vgl. Olschewski, 1995, S. 236).

4.1.6. Untersuchungs-/Erkenntnisinteresse

Die vorliegende empirische Studie sollte die folgenden Forschungsfragen beantworten:

- ♣ Inwieweit fühlen sich Observanten durch physische, psychische und soziale Stressoren belastet?
- ♣ Inwieweit unterscheiden sich die subjektiv empfundenen Belastungen in Abhängigkeit von der Berufserfahrung?
- ♣ Welche Stressreaktionen treten bei Observanten auf?
- ♣ Inwieweit unterscheiden sich berufserfahrene (über 5 Jahre Tätigkeit) von berufsunerfahrenen Observanten (weniger als 5 Jahre Tätigkeit) in ihren Stressreaktionen?
- ♣ Welche Methoden der Stressbewältigung setzen Observanten ein?
- ♣ Inwieweit unterscheiden sich berufserfahrene und berufsunerfahrene Observanten in der Anwendung der unterschiedlichen Stressbewältigungsmethoden?

4.1.6.1. Die empirische Erhebung

Insgesamt wurden 82 Beschäftigte befragt. Der selbstentwickelte, anonymisierte Fragebogen mit 79 Items wurde in folgende vier Fragenblöcke (A bis D) untergliedert:

Stressbelastung (Fragenblock A: 30 Items)

Bei der Messung der Stressbelastung war es der Autorin wichtig, ob und in welcher Intensität die Probanden eine Belastung durch Stress empfinden. Verwendet wurde ein sechs-stufiges Rating.

Stressreaktionen (Fragenblock B: 30 Items)

Es sollte erfasst werden, auf welcher Ebene die Probanden die stärksten Reaktionen aufwiesen. Der Aufbau verlief dabei analog zum Fragenblock A: Es wurde das subjektive Empfinden gemessen. Ein Vergleich mit objektiven körperlichen Messungen war in diesem Zusammenhang nicht durchführbar.

Stressbewältigung (Fragenblock C: 19 Items)

Die Probanden wurden gebeten anzugeben, welche Methoden der Stressbewältigung sie zumeist anwenden. Dies sollte Aufschluss darüber geben, wie Observanten mit Drucksituationen umgehen.

Allgemeine Angaben (Fragenblock D)

Der vierte und letzte Abschnitt des Fragebogens erfasste allgemeine Angaben zur Arbeitszufriedenheit und zur Person. Hier war es notwendig, auch Angaben zur Arbeitszufriedenheit zu erheben. Die Intensität einer Stressbelastung kann sich erheblich auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Ein niedriger Wert bei der Arbeitszufriedenheit könnte ein Indiz dafür sein, dass eine hohe Stressbelastung vorliegt und folglich ein wechselseitiger Zusammenhang besteht.

Die erfragten Personendaten bezogen sich auf Alter und Dauer der Zugehörigkeit zur Observation. Den erfragten Daten zur Dauer der Tätigkeit in diesem Berufsfeld kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. Sie beschreibt nicht nur die Stichprobe, sondern ermöglicht insbesondere die Beantwortung der Frage nach dem Einfluss der Berufserfahrung auf die Kategorien „Stressbelastung“, „Stressreaktionen“ und „Stressbewältigung“.

Gestaltung des Fragebogens

Der Fragebogen sollte optisch möglichst abwechslungsreich gestaltet werden. Um die Aufgabenbeantwortung interessanter und nicht zu monoton zu gestalten, wurden verschiedene Fragetechniken (Rating-skala, Mehrfachwahlfragen) eingesetzt. Dies hat zusätzlich den positiven Nebeneffekt, dass die Konzentration der Probanden während der Bearbeitung aufrechterhalten wird.

Ziel war es weiterhin, die Fragen präzise und gut verständlich zu formulieren sowie die Fragekategorien sinnvoll und logisch aufzubauen. Die Kategorien wurden jeweils mit kurzen Anleitungen zum Ausfüllen des Bogens überschrieben.

4.1.6.2. Auswahl der Stichprobe

Die erhobene Stichprobe bestand aus insgesamt 82 Observanten mit nachrichtendienstlichem Hintergrund. Die Besonderheit lag dabei in der Aufteilung der Stichprobe: Vergleichsgruppe 1 setzte sich aus berufsunerfahrenen Observanten zusammen, Vergleichsgruppe 2 aus den berufserfahrenen. Um den Schutz der Identität der Probanden zu gewährleisten, wurde auf die Preisgabe weiterer Beschreibungsmerkmale verzichtet.

Pretest

Um die Methodik dieser Erhebung vor der Fragebogenverteilung auf mögliche Fehlerquellen kontrollieren zu können, führte die Autorin einen Pretest durch. Dadurch sollte bereits im Vorfeld dieser Studie der Fragebogen verbessert werden. Ein konkretes Ziel bei einem Pretest ist es, die Konzeption eines Fragebogens in Bezug auf Aufbau und Gestaltung zu überprüfen, um mögliche Defizite erkennen und beheben zu können. Dazu bat die Autorin eine kleine Stichprobe von sieben Personen, die Verständlichkeit der Frageformulierungen, den Aufbau und die optische Gestaltung des Fragebogens zu bewerten. Um die Antworten direkt miteinander vergleichen zu können, wurde hierfür ebenfalls eine Ratingskala gewählt. Die Skalenbenennung erfolgte durch symbolische Marken in Form so genannter „Smileys“.

Datenbereinigung

Auf die Datenerhebung folgte die Sichtung der Fragebögen im Hinblick auf deren Gültigkeit. Alle Bögen wurden auf Vollständigkeit bezüglich der Angaben überprüft. Abschließend wurden die fehlerhaften Bögen daraufhin untersucht, ob sie dennoch in die Auswertung mit einfließen konnten. Von insgesamt 82 verteilten Fragebögen konnten nach der Datenbereinigung 75 in die Auswertung einfließen.

4.1.6.3. Ergebnisse zur Stressbelastung

Die größte Belastung tritt in Zusammenhang mit Verkehrsunfällen auf. Diese erreicht hier einen Wert von 4,83 Punkten. Es folgen der „Bewegungsmangel“ mit 4,47 Punkten und die „fehlende Anerkennung der Arbeit“ mit 4,30 Punkten. Den Schluss dieser Rangliste bilden Konflikte mit Vorgesetzten (3,82 Punkte) und „Konflikte mit Kollegen“ (3,80 Punkte).

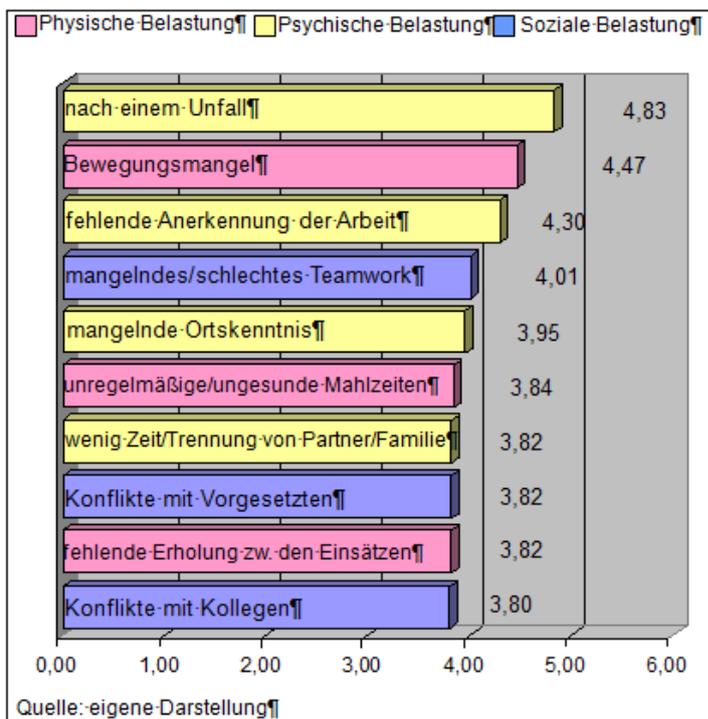


Abb. 1: Ranking der Stressbelastungen (Gesamtgruppe)

Einfluss der Berufserfahrung

Ein Vergleich der Stressbelastung zwischen beiden Gruppen (Berufsunerfahrene/Berufserfahrene) zeigte, dass die Stressbelastung bei den berufsunerfahrenen Mitarbeitern unwesentlich höher ist.

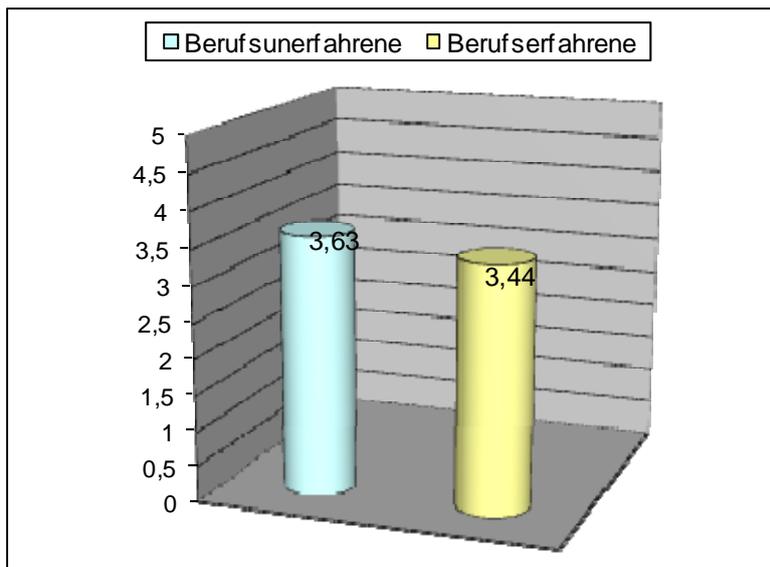


Abb. 2: Mittelwertsvergleich der Stressbelastung

4.1.6.4. Ergebnisse der Stressreaktionen:

Bei der Betrachtung der Gesamtgruppe zeigt sich, dass „Gereiztheit“ die häufigste Stressreaktion ist. Sie weist einen Durchschnittswert von 4,08 Punkten auf. Darauf folgt „Unzufriedenheit“ mit 3,87 Punkten. Damit stehen die emotionalen Reaktionen an der Spitze dieser Rangliste. „Grübeln“ ist mit 3,84 Punkten dritthäufigste Reaktion. Am Schluss dieser Rangliste sind mit 3,25 Punkten „Rückenschmerzen“, „Kopfschmerzen“ (3,22 Punkte), „Schwitzen“ (3,11 Punkte) und „Nervosität“ mit 3,07 Punkten zu finden.

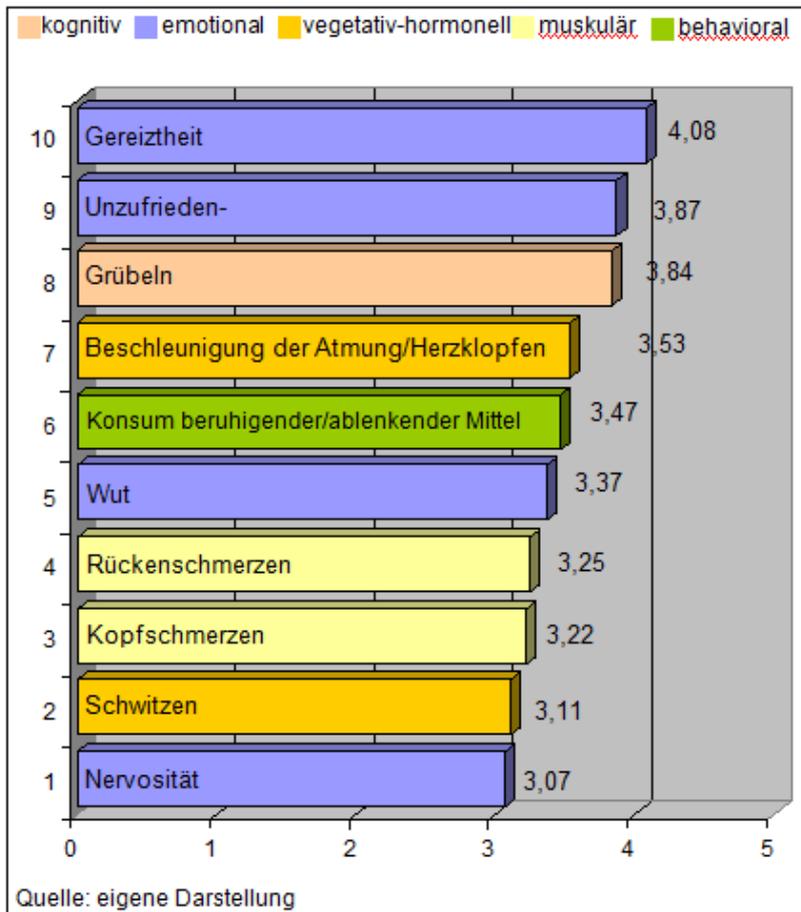


Abb. 3: Ranking der Stressreaktionen (Gesamtgruppe)

Einfluss der Berufserfahrung

Das Ergebnis zeigt, dass „Gereiztheit“ (4,16 Punkte), „Unzufriedenheit“ (3,95 Punkte) und „Beschleunigung der Atmung/Herzklopfen“ (3,87 Punkte) die Schwerpunkte bei den Stressreaktionen der **berufsunerfahrenen Observanten** bilden. Es folgen der „vermehrte Konsum beruhigender/ablenkender Mittel“ mit 3,63 Punkten und „Grübeln“ mit 3,58 Punkten. Das Ende bilden die Reaktionen „Nervosität“ (3,24 Punkte), „Wut“ (3,21 Punkte) und „Schwitzen“ mit 3,11 Punkten.

An der Spitze der Rangliste **berufserfahrenen Observanten** stehen die Reaktionen „Grübeln“ mit 4,11 Punkten und „Gereiztheit“ mit 4,00 Punkten, gefolgt von der „Unzufriedenheit“ (3,79 Punkte). Die letzten drei Plätze nehmen „Beschleunigung der Atmung/Herzklopfen“ mit 3,18 Punkten, „Schwitzen“ mit 3,11 Punkten und „Verringerung der Interessens- und Begeisterungsfähigkeit“ (3,08 Punkte) ein.

4.1.6.5. Stressbewältigung

Die folgende Grafik zeigt die Auswertungsergebnisse zur Stressbewältigung. Die prozentuale Verteilung erklärt sich dadurch, dass die Probanden hier die Möglichkeit hatten, eine Mehrfachauswahl unter den vorgegebenen Antworten zu treffen. Die „gemeinsamen Aktivitäten mit der Familie/Freunden“ stellen mit 67,11% die am meisten genutzte Methode der Stressbewältigung dar. Darauf folgen die Punkte „sportlichen Aktivitäten nachgehen“ (64,48%) und „positiv denken“ (56,58%). „Anspruchsniveau/Erwartungen ändern“ (43,42%) und „Dampf ablassen“ (40,79%) fanden bei den Observanten die geringste Zustimmung und befinden sich am Ende der Rangliste. Bemerkenswert war zudem, dass immerhin 19,74% der Probanden angeben, beruhigende Medikamente oder Schlafmittel einzunehmen.

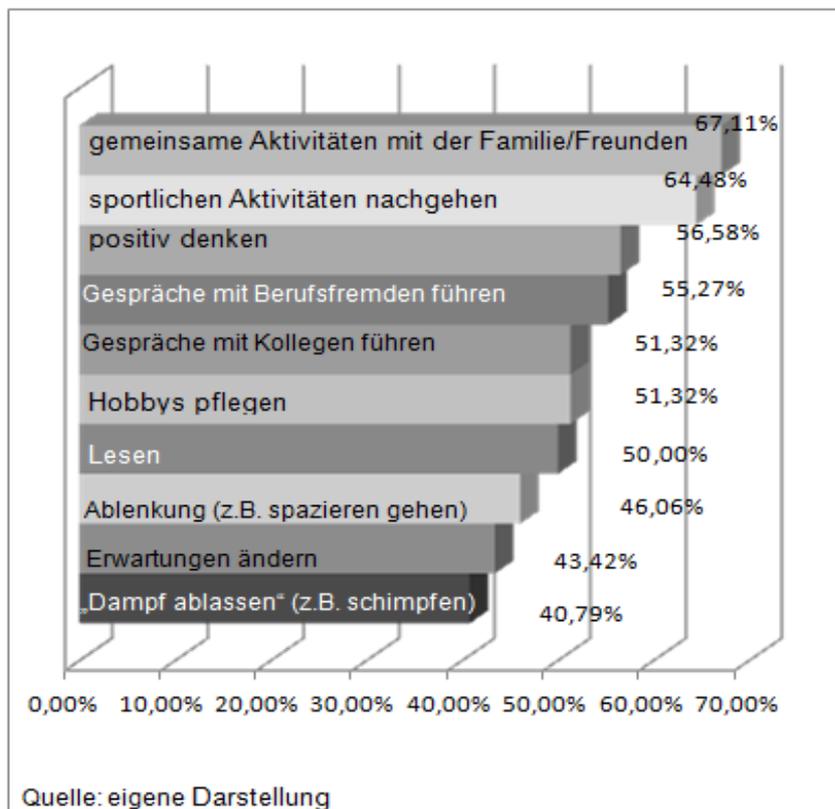


Abb. 4: Gesamtranking der Stressbewältigungsmethoden

Einfluss der Berufserfahrung

Von den **berufsunerfahrenen Mitarbeitern** wenden über drei Viertel (78,40%) kurzfristige Methoden der Stressbewältigung an (z.B. autogenes Training, Einstellung ändern, positiv Denken). Auf die langfristigen Methoden entfallen lediglich 21,60% (Lesen, Spaziergehen, Gespräche führen). Die **berufserfahrenen Mitarbeiter** wenden mit 76,21% ebenfalls überwiegend kurzfristige Strategien an. Die langfristigen Methoden erreichen eine Größenordnung von 23,79%. Damit sind die Werte mit denen der berufsunerfahrenen Observanten nahezu identisch.

4.1.7. Diskussion

Aufgrund der Menge der erhobenen Daten werden nur die wesentlichsten Aspekte angesprochen.

Fragestellung 1: Belastende Stressoren

Bewegungsmangel

Nach dem Stressor „Verkehrsunfall“, der häufig als Trauma erlebt wird, stellt der „Bewegungsmangel“ den stärksten Stressfaktor dar. Ursache ist die überwiegend sitzende Tätigkeit in der Observation. Dies führt zu Unwohlsein und erzeugt Stress. Die mangelnde Bewegung hat zudem weitere Auswirkungen auf die körperliche Gesundheit der Observanten. Rückenschmerzen sind nur eine mögliche Folge. Ferner kann vorhandener Stress nicht abgebaut werden (vgl. Vester, 2003, S. 35-36). Das bedeutet, dass Bewegungslosigkeit nicht nur selbst Stress verursacht, sondern zusätzlich durch andere Faktoren ausgelöste Belastungen nicht abgebaut werden können. Die Drucksituation potenziert sich.

Die beschriebene Problematik lässt sich nur schwer durch äußere Einflussnahme lösen. Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation sind nicht veränderbar, wie es beispielsweise im Innendienst möglich ist. Dort ist schon die Einrichtung eines Stehpultes hilfreich, um die Arbeitshaltung zu verändern und eine Bewegung zu ermöglichen. Ferner können dort Arbeitsabläufe größtenteils eigenständig organisiert werden. Somit kann der durch mangelnde Bewegung verursachten Belas-

tung, beispielsweise durch Dienstgänge innerhalb des Amtes, entgegengewirkt werden. Observanten können ihren Arbeitsablauf dagegen nicht beeinflussen. Sie sind abhängig von dem Verhalten der zu beobachteten Personen und damit quasi „fremdbestimmt“. Ferner ist es den Mitarbeitern im Innendienst möglich, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten und so in der Freizeit regelmäßig für einen körperlichen Ausgleich zu sorgen. Auch dies ist den Kollegen im Observationsdienst selten möglich. Lange Dienstzeiten und Dienstreisen verhindern oftmals den regelmäßigen Besuch z.B. eines Sportvereins.

Fehlende Anerkennung der Arbeit

Drittgrößter Stressor ist mit 4,30 Punkten die fehlende Anerkennung der Arbeit. Generell besteht bei jedem Menschen das Bedürfnis nach Anerkennung. Dies ist eminent wichtig für das Zufriedenheitsgefühl, das Selbstbewusstsein und die zukünftige Motivation jedes Einzelnen. Dies gilt gleichermaßen für die Anerkennung im privaten, wie im beruflichen Umfeld (vgl. Litzcke/Schuh, 2005, S. 7). Bei dauerhaft fehlender Würdigung der Arbeit stellt sich schnell ein Gefühl der Frustration ein. Im Extremfall kann die „innere Kündigung“ die Folge sein. Der Arbeitsalltag ist teilweise von einem hohen Erfolgsdruck geprägt. Dies gilt auch für die Beschäftigten in der Observation. Zum einen setzen sich die Mitarbeiter selbst unter Druck, da von einer guten Beurteilung die nächste Beförderung abhängt. Andererseits erwarten die Auftraggeber einer Observationsmaßnahme ebenfalls gute Arbeitsergebnisse. Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass ein gewisses Leistungsniveau erwartet werden kann. Werden die gestellten Anforderungen jedoch in einem besonders hohen Maße erfüllt, ist es wichtig, dass die Leistungen entsprechend anerkannt werden. Weiterhin besteht nicht selten ein starker Konkurrenzkampf unter den Mitarbeitern z.B. im Hinblick auf die nächste Beurteilung. Vor allem in Berufen wie der des Observationsdienstes, in denen Teamarbeit vorherrscht, ist dies der Fall. Durch die Teamarbeit ist es nicht leicht, seine eigenen Leistungen herauszustellen.

Oftmals resultieren „psychische Belastungen“ wie die fehlende Anerkennung aus „sozialen Belastungen“. Ein intaktes soziales Umfeld spielt eine wesentliche Rolle dabei, vorhandenen Stress zu reduzieren bzw. Stress zu vermeiden. Dies ist insbesondere für die emotionale

Ausgeglichenheit von großer Bedeutung. Daher ist es aus Sicht der Autorin sinnvoll, andere Stressfaktoren bei der Diskussion mit einzu beziehen. Dazu sollen insbesondere die Merkmale „Konflikte mit Kollegen“ und „Konflikte mit Vorgesetzten“ näher betrachtet werden. „Konflikte mit Kollegen“ nehmen mit 3,80 Punkten Platz 10 des Gesamt ranking der Stressbelastungen ein. Die „Konflikte mit Vorgesetzten“ nehmen den 8. Rang ein. Diese beiden Faktoren können sehr stark mit der „fehlenden Anerkennung“ korrespondieren. Konflikte können dadurch ausgelöst oder verstärkt werden.

Fragestellung 2: Einfluss der Berufserfahrung auf die Stressbelastung

Die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass die Stressbelastung zwischen den beiden Vergleichsgruppen ziemlich ausgewogen ist. Die berufsunerfahrenen Probanden kamen auf einen durchschnittlichen Wert von 3,64 Punkten. Dieser Wert liegt damit leicht höher als der der berufserfahrenen Mitarbeiter. Bei ihnen beträgt er 3,44 Punkte. Die Belastung im Gesamten ist annähernd identisch. Die Dauer der Beschäftigung ist hier somit nicht ursächlich für die Höhe der Stressbelastung.

Dieses fast ausgeglichene Verhältnis kann folgende Ursache haben: Grundsätzlich haben erworbene Fähigkeiten und die gesammelten Erfahrungen Einfluss auf das Stressempfinden. Andererseits kann dieser „Wissensvorsprung“ jedoch durch andere Faktoren wieder minimiert werden, beispielsweise durch Nachteile, die die Dauer der Berufstätigkeit ebenfalls mit sich bringen kann. Dabei ist insbesondere die körperliche Belastung zu nennen, die sich mit der Zeit negativ auf die Gesundheit auswirken und den Stress in diesem Bereich verstärken kann. Mit zunehmender Dauer besteht die Gefahr, dass sich die Auswirkungen dieser Belastungen potenzieren. Aus Sicht der Autorin ist es daher durchaus wahrscheinlich, dass sich die Werte der unterschiedlichen Drucksituationen mit der Zeit nur innerhalb und/oder zwischen den einzelnen Kategorien verschieben.

Dies könnte der Grund dafür sein, dass die Intensität der Gesamtbelastungen der Mitarbeiter im Vergleich zueinander, keine gravierenden Unterschiede aufweist.

Fragestellung 3: Stressreaktion Gereiztheit / Unzufriedenheit

„Gereiztheit“ ist mit 4,08 Punkten die häufigste Stressreaktion. Dieser Faktor ist eng mit der Unzufriedenheit verknüpft, welcher den zweithöchsten Wert (3,87 Punkte) aufwies. Beide Reaktionen sind vermutlich eng mit dem Stressor „fehlende Anerkennung der Arbeit“ verknüpft. Anerkennung erzeugt Zufriedenheit und ist damit ein bedeutender Faktor. Bleibt sie aus, sind Frust und Unzufriedenheit oftmals vorprogrammiert. Der Mitarbeiter reagiert dadurch oftmals gereizt.

Die aus der empirischen Erhebung resultierenden Ergebnisse bestätigen diese Annahme. In der Gesamtbetrachtung nimmt „Unzufriedenheit“ mit 3,87 Punkten den zweiten Rangplatz ein.

Dies kann folgende Gründe haben: Emotionale Reaktionen wie „Unzufriedenheit“ treten insbesondere dann auf, wenn Wünsche und Bedürfnisse nicht erfüllt werden. Auch im Arbeitsalltag sind diese Probleme gegenwärtig. Bei den weniger erfahrenen Mitarbeitern sind oft nicht erfüllte Erwartungen an den Beruf der Grund für eine innere Unzufriedenheit. Oftmals sind die Arbeitsbedingungen wie Arbeitsumfang und Überstunden ursächlich für diese Reaktion. Vor allem aber lösen soziale Belastungen (z.B. Konflikte) negative Gefühle aus.

Um eine Verbesserung der sozialen Arbeitsbedingungen zu erzielen, ist es notwendig, die gegenseitige Kommunikation und Kooperation innerhalb des Kollegenkreises und auch im Verhältnis Vorgesetzte – Mitarbeiter so intensiv wie möglich zu gestalten. Ein gegenseitiger offener Informationsaustausch schafft Vertrauen und Verständnis und kann dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen. Gerade bei hohen Arbeitsanforderungen, ist die soziale Unterstützung durch das Arbeitsumfeld eminent wichtig. Die Tätigkeit in der Observation ist von Teamarbeit geprägt. Gute soziale Arbeitsbedingungen können wesentlich dazu beitragen, die Bereitschaft zur Teamarbeit und die Teamfähigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen. Dies kann zu einer emotionalen Entspannung und in der Folge zu einer Reduzierung der Stressreaktion führen.

Fragestellung 4: Stressbewältigung (Gesamtgruppe), gemeinsame Aktivitäten mit der Familie/Freunden

Das private Umfeld nimmt einen besonders hohen Stellenwert beim Ausgleich beruflicher Drucksituationen ein. Es bietet Geborgenheit und baut Stress ab. Gemeinsame Aktivitäten stärken diese Bindung und verschaffen positive Erlebnisse und Ablenkung vom beruflichen Alltag.

Die Betonung bei diesem Item liegt auf „Familie/Freunde“. Daher könnte ein weiterer Grund für die hohe Zustimmung in der Art und Weise der Begründung dieser Kontakte liegen. Kennzeichnend für das private Umfeld ist vor allem, dass diese Beziehungen „freiwillig“ bestehen und in der Regel von einem harmonischen Miteinander geprägt sind. Man umgibt sich mit Personen, zu denen ein vertrauensvoller Kontakt besteht. Im Gegensatz dazu ist das berufliche Umfeld eine Art „Zwangsgemeinschaft“. Vorgesetzte und Kollegen kann man sich nicht aussuchen. Das bedeutet, dass viele unterschiedliche Charaktere aufeinander treffen und miteinander arbeiten müssen, unabhängig davon, ob die gegenseitigen Beziehungen gut sind oder nicht.

Fragestellung 5: Einfluss der Berufserfahrung auf die Stressbewältigung

Die berufsunerfahrenen Mitarbeiter wenden zu 78,40% kurzfristige Methoden und zu 21,60% langfristige Methoden an. Das Ergebnis bei den berufserfahrenen Probanden ist nahezu identisch. 76,21% entfielen auf die kurzfristigen und 23,79% auf die langfristigen Methoden.

Eine Ursache für die große Zustimmung zu den kurzfristigen Strategien könnte aus Sicht der Verfasserin in deren leichterem Anwendung und Umsetzung liegen. „Lesen“, „Musik hören“, „Spazieren gehen“ etc. sind Methoden, die schnell durchführbar sind und zu einer Erleichterung führen. Techniken der langfristigen Stressbewältigung (z.B. autogenes Training, Meditation) dagegen müssen zunächst einmal erlernt werden.

Weiterhin haben langfristige Methoden vor allem das Ziel, die Ursachen von Stress zu bekämpfen. Dies erfordert, neben einer umfassenden Ursachenanalyse, die Entwicklung bestimmter Strategien, um langfristig besser mit Stress umgehen oder ihm vorbeugen zu können.

All dies ist sehr zeitintensiv. Die Ursachen liegen oft im Menschen selbst. Daher sind diese Methoden insbesondere auf die Veränderung der Einstellung und des Verhaltens gerichtet. Die Änderung der individuellen Persönlichkeit bedarf jedoch ebenfalls eines langen Zeitraumes und setzt den Willen zur Selbstreflexion und das Erkennen von Stress voraus.

Ausblick

Die aus der Datenerhebung resultierenden Ergebnisse sind ein Beleg dafür, dass das Phänomen Stress auch im Tätigkeitsfeld der Observation allgegenwärtig ist. Stress beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit, unabhängig davon, wie leistungsstark die Betroffenen sind.

Um gezielt Verbesserungen zu erreichen, sollte zunächst eine intensive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen dieser Studie erfolgen. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass nicht nur die Schwerpunkte der Stressbelastungen und Stressreaktionen betrachtet werden. Im Anschluss daran sollte geprüft werden, in welcher Form Verbesserungen erzielt und praktisch umgesetzt werden können. Von enormer Bedeutung sind vor allem Präventivmaßnahmen, um damit einen Beitrag zum Schutz der Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten leisten zu können.

Es ist zudem erstrebenswert, zu verifizieren, inwieweit bestehende Schulungskonzepte überdacht und geändert werden können. Diese Überprüfung sollte sowohl die erstmalige Schulung aber auch Fortbildungsveranstaltungen mit einbeziehen. Vor allem eine intensivere Schulung der Berufseinsteiger im Hinblick auf die bevorstehenden Aufgaben erscheint hier sinnvoll. Innerhalb der Ausbildung sollte das Thema Stress ausführlich behandelt werden, um die zukünftigen Observationskräfte zu sensibilisieren und auf denkbare kommende Stresssituationen besser einzustellen.

Aufbauend darauf kann in Fortbildungsseminaren gezielt auf besondere Stresssituationen der Beschäftigten eingegangen werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass spezielle Bewältigungsstrategien entwickelt werden, die auf die Besonderheiten dieser Tätigkeiten zugeschnitten sind. In den genannten Schulungen könnten diese den Teilnehmenden dann näher gebracht werden.

Literaturverzeichnis

- Allenspach, Marcel / Brechbühler, Andrea: Stress am Arbeitsplatz – Theoretische Grundlagen, Ursachen, Folgen und Prävention. 1. Aufl. Bern 2005.
- Bundesamt für Verfassungsschutz (Hrsg.): Bundesamt für Verfassungsschutz Aufgaben – Grenzen – Befugnisse. Köln 2002.
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (Hrsg.): Stress, http://osha.europa.eu/de/topics/stress/index_html (eingesehen am 03. Oktober 2008).
- Linneweh, Klaus: Streß und Streßbewältigung – Der erfolgreiche Umgang mit sich selbst. Hrsg.: Sparkassen-Finanzgruppe. Stuttgart 1992.
- Litzcke, Sven / Schuh, Horst: Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. 4. Aufl. Heidelberg 2007.
- Niedersächsisches Landesamt für Verfassungsschutz. http://www.verfassungsschutz.niedersachsen.de/master/C645301_N651635_L20_D0_I541.html (eingesehen am 30.09.2008).
- Olschewski, Adalbert/Knörzer, Wolfgang (Hrsg.): Stress bewältigen: ein ganzheitliches Kursprogramm. Heidelberg 1995.
- o.V.: Stress ist häufigster Grund für Krankmeldungen. Hamburg. Spiegel Online vom 04.02.2008. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,533007,00.html> (eingesehen am 29.10.2008).
- Vester, Frederic: Phänomen Streß – Wo liegt sein Ursprung, warum ist er lebenswichtig, wodurch ist er entartet? 18. Aufl. München 2003.
- Wagner-Link, Angelika: Aktive Entspannung und Streßbewältigung – Wirksame Methoden für Vielbeschäftigte. 2. Aufl. Ehningen 1993
- Wagner-Link, Angelika: Der Stress – Stressoren erkennen.

4.2. Marcus Wiesen: Nutzung der Schriftenreihe ND-Psychologie

Im Jahr 2003 erschien unter der Herausgeberschaft von S. M. Litzcke der erste Band „Nachrichtenpsychologie“ in der Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (FH Bund). In diesem Buch wurden erstmals Artikel veröffentlicht, die sich mit psychologischen Aspekten der nachrichtendienstlichen Arbeit befassen. Auf den Seiten 105 bis 136 griff der Autor „Aspekte eines nachrichtendienstlichen Gesprächs“ auf (Wiesen, M. 2003).

Teile dieses Artikels wurden von Leo Martin in seinem 2011 erschienen Buch „Ich krieg dich!“ verarbeitet. Er schildert darin eine Fallbearbeitung im Bereich der Organisierten Kriminalität. Ergänzend dazu gibt er theoretische Erläuterungen, in denen er immer wieder auf den Artikel des Autors zurückgreift.

Herr Martin hat die verwendeten Auszüge nicht entsprechend wissenschaftlicher Zitationsregeln kenntlich gemacht (Textstellen A). Andere Stellen weisen inhaltliche Ähnlichkeiten bzw. Übereinstimmungen mit dem Ursprungstext auf (Textstellen B).

Textstellen A

Auch wenn es heute nur noch wenige Konventionen in Bezug auf Kleidung und Erscheinen einer Person gibt, gilt doch immer noch der Grundsatz „Kleider machen Leute“. Je nach Kleidung und Aussehen werden Sie von ihrer Umwelt anders angesehen und behandelt. Der Ermittler, Werber oder VM-Führer muss um diese Umstände wissen, damit er sie zu seinem Nutzen einsetzen kann.	Wiesen S. 109	Martin S. 41 f
Vor jedem Konflikt- bzw. Kritikgespräch muss sich der VM-Führer über sein Ziel (Was möchte ich erreichen?) im Klaren sein und sollte auch eine Zeitvorstellung für den Ansatz des Gesprächs haben, damit es nicht zu Endlosdiskussionen kommt. Zu Gesprächsbeginn ist ein positiver Kontakt, eine entspannte und offene Atmosphäre, herzustellen. Im Gespräch ist von Tatsachen auszugehen. Es dürfen keine Gerüchte, Meinungen oder Hörensagen vorgehalten werden. Andererseits darf aber auch nichts bagatellisiert, übertrieben oder entschuldigt werden. Kritik kann kein Monolog sein.	S. 134	S. 67

<p>Der erste Kontakt mit einer bis dahin unbekanntem Person prägt oftmals das gesamte weitere Verhältnis der beiden Gesprächspartner. Noch bevor das erste Wort gefallen ist, wird der „Gegenüber“ gemustert und „abgecheckt“. Bei dieser Vorbeurteilung spielen Vorurteile eine große Rolle. Mit diesem Hintergrundwissen sollte der nachrichtendienstliche Mitarbeiter sein Aussehen und Auftreten dem Anlass anpassen. Ein solchermaßen angepasstes Auftreten allein reicht zwar noch nicht aus, um zu einem positiven Gesprächsausgang zu gelangen, es erleichtert aber den Einstieg und verhindert mögliche Blockaden aufgrund von Vorurteilen beim Gesprächspartner.</p>	<p>Wiesen S. 109</p>	<p>Martin S. 89 f</p>
<p>Der gesprächssuchende Mitarbeiter des Verfassungsschutzes hat bei seiner Vorgehensweise in der Gesprächsführung den besonderen Charakter dieser Gesprächssituationen zu berücksichtigen. Immerhin ist es für den jeweiligen Gesprächspartner, egal ob Beamter z. B. eines Einwohnermeldeamtes oder Zielperson einer Werbung, eine nicht alltägliche Begebenheit von dem Angehörigen eines Nachrichtendienstes kontaktiert zu werden.</p> <p>Entsprechend hat sich der Verfassungsschutzmitarbeiter auf das jeweilige Gespräch vorzubereiten. Leider kann er sich dabei jedoch nicht nur auf die Beachtung der Regeln der Gesprächsführung beschränken. Zur Erreichung seines nachrichtendienstlichen Ziels steht er vielmehr im Spannungsfeld verschiedener Befindlichkeiten: rechtliche Aspekte, taktische Aspekte, Fürsorgeaspekte.</p>	<p>S. 107</p>	<p>S. 120</p>
<p>Die offene Ansprache stellt für die Zielperson eine Ausnahmesituation dar, die zu einer erheblichen psychischen Belastung führen kann.</p>	<p>S. 117</p>	<p>S. 122</p>
<p>Allerdings dürften nur die wenigsten Zielpersonen in der Lage sein, ein Werbungsgespräch ohne Hinzuziehung einer Vertrauensperson aus dem familiären Bereich oder dem engsten Freundeskreis psychisch zu verarbeiten. Dafür ist der Vorgang einer Ansprache durch einen Mitarbeiter einer Verfassungsschutzbehörde doch zu ungewöhnlich und so ist es eine normale Reaktion, wenn sich eine Zielperson nach einem Werbungserstgespräch z. B. ihrem Ehepartner oder einer anderen Vertrauensperson gegenüber offenbart und um Rat nachsucht.</p>	<p>S. 123</p>	<p>S. 135</p>

<p>Diese Phase, vom Erstkontakt bis zur Preisgabe von „harten“ Fakten aus dem Beobachtungsobjekt (etwa der Nennung von Namen anderer Aktivisten) kann sich über Monate hinstrecken. Entscheidend hierfür ist, inwieweit es dem Werber in den Unterredungen gelungen ist, den „Verratskomplex“ bei der Zielperson abzubauen. Dieser korreliert mit dem Aufbau des Vertrauensverhältnisses.</p>	<p>Wiesen S. 122</p>	<p>Martin S. 180 f</p>
<p>Zum erneuten Aufbau dieses Vertrauensverhältnisses sollte der VM-Führer, wie oben bereits ausgeführt, also der Quelle gegenüber sein Interesse als Mensch bekunden und ehrliches Interesse an ihrem privaten Wohlergehen zeigen. Dazu gehört, dass regelmäßig private und berufliche Angelegenheiten des V-Mannes erörtert werden und beim Auftreten von Problemen Hilfestellungen gegeben werden.</p> <p>Trotz der im Verhältnis von VM-Führer und VM erforderlichen menschlichen Nähe darf sich zwischen beiden Personen natürlich keine Kumpanei entwickeln. Der VM-Führer wäre dann außerstande, die Person und das Verhalten des V-Mannes einschließlich der von ihm übermittelten Informationen mit der notwendigen Objektivität zu betrachten. Zudem bestünde die Gefahr, dass der VM-Führer nicht mehr als Autoritätsperson respektiert würde und damit seiner Führungsfunktion nicht mehr gerecht werden könnte.</p>	<p>S. 124</p>	<p>S. 192</p>
<p>Fragen lenken das Gespräch in die gewünschte Richtung und signalisieren dem Gesprächspartner Interesse an seiner Person. Ihre Beantwortungen bringen Erkenntnisse sowohl sachbezogener Art, als auch über die Persönlichkeit des Gesprächspartners. Sie beziehen diesen ein, bringen aber den Fragesteller in die aktive Position („Wer fragt, der führt!“).</p>	<p>S. 113</p>	<p>S. 202 f</p>
<p>Die Praxis hat gezeigt, dass es dem VM-Führer nur schwer gelingen wird, zur wichtigsten Bezugsperson der Quelle zu werden, wenn er nicht bereit ist, auch Informationen aus seinem privaten Umfeld preiszugeben.</p> <p>Für die Quelle stellt sich die Situation so dar, dass der Mitarbeiter des Nachrichtendienstes umfassend über sie informiert ist. Nun will sie sich ein Bild über den VM-Führer als Mensch machen und erwartet mit zunehmendem Kontakt und der Herausbildung des Vertrauensverhältnisses, auch etwas über diesen zu erfahren.</p>	<p>S. 125</p>	<p>S. 220 f</p>

<p>Der VM-Führer sollte sich aber davor hüten, seine Privatangaben aus diesen Gründen denen der Quelle anzugleichen. Eine Quelle merkt sich erfahrungsgemäß jedes kleide Detail, das der VM-Führer über sich preisgibt. Der VM-Führer muss daher ein extrem gutes Gedächtnis haben, will er sich diese „Angleichungen“ bei allen seinen V-Leuten merken und nichts verwechseln. Da dies fast unmöglich ist, wird er irgendwann von einer Quelle bei einer Lüge ertappt werden, was zu einem folgenschweren Bruch im Vertrauensverhältnis führen wird.</p> <p>Der VM-Führer sollte sich also keine Lügengeschichten über seine persönlichen Umstände ausdenken, sondern wahrheitsgemäß bei solchen unbedeutenden/ allgemeinen Details bleiben, die keine weiteren Rückschlüsse zulassen.</p>	<p>Wiesen S. 126</p>	<p>Martin S. 222</p>
---	---------------------------------	---------------------------------

Textstellen B

1. Themengebiet Personenbeurteilung

Wiesen (S. 113 – 114)	Martin (S. 103 – 104)
<p>Tipps zur Verbesserung der Personenbeurteilung:</p>	<p>Gefahren bei der Personenbeurteilung:</p>
<p>- Verlassen Sie sich nicht auf Ihren ersten Eindruck! Beurteilen Sie fremde Menschen nicht vorschnell, lassen Sie sich Zeit zum besseren kennen lernen.</p>	<p>- Verlassen Sie sich nicht auf den ersten Eindruck, den Sie von einem Menschen haben. Lassen Sie sich Zeit, um fremde Menschen besser kennenzulernen. Vorschnelle Beurteilungen bringen Sie häufig auf eine falsche Fährte und wenn Sie der erstmal folgen, haben Sie die Spur verloren.</p>
<p>- Lassen Sie sich nicht von Äußerlichkeiten leiten oder durch gezieltes Eindrucksmanagement (Kleidung, Titel, gezielte Schmeicheleien usw.) bluffen.</p>	<p>- Lassen Sie sich nicht von Äußerlichkeiten wie Kleidung und Titeln ablenken.</p>

<p>- Seien Sie besonders aufmerksam, wenn Sie einen Menschen auf Anhieb sympathisch oder unsympathisch finden. Versuchen Sie herauszufinden, warum Sie dieses Gefühl haben. Achten Sie darauf, dass weitere Informationen nicht durch eine „rosa-rote“ oder „schwarze“ Brille verfälscht werden.</p>	<p>- Menschen, die Sie auf Anhieb sympathisch oder unsympathisch finden, sollten Sie genauer unter die Lupe nehmen. Versuchen Sie herauszufinden, warum Sie diese Gefühle haben.</p>
<p>- Machen Sie sich Ihre Voreingenommenheiten und Vorurteile bewusst. Das ist nicht leicht: bei einem selbst handelt es sich natürlich stets um fundierte Urteile (...!). Und versuchen Sie, jeden Menschen als „einzigartig“ zu sehen.</p>	<p>- Überprüfen Sie in regelmäßigen kurzen Zeitabständen eigene Voreingenommenheiten und Vorurteile. Machen Sie sich bewusst, dass sich Vorurteile manchmal auch als fundierte Beweise verkleiden.</p>
<p>Wiesen (S. 113 – 114)</p>	<p>Martin (S. 103 – 104)</p>
<p>- Denken Sie daran, dass für jedes Verhalten stets mehrere Interpretationsmöglichkeiten in Betracht kommen. Die nahe liegendste stimmt nicht unbedingt!</p>	<p>- Vergessen Sie niemals, dass all Ihre Erklärungen lediglich Interpretationsmöglichkeiten sind. Auch die schlüssigste Erklärung ist nur eine Möglichkeit von vielen, und was schlüssig erscheint, muss deshalb noch lange nicht der Wahrheit entsprechen.</p>
<p>- Versuchen Sie nicht nur herauszufinden, was ein Mensch tut, wie er handelt und „wie er ist“, sondern forschen Sie auch nach denkbaren Gründen für sein Verhalten.</p>	<p>- Achten Sie nicht nur darauf, was ein Mensch tut und wie er handelt. Erforschen Sie die Gründe für sein Verhalten.</p>

- Berücksichtigen Sie bei der Bewertung von Verhalten immer die Situation, in der es eingebettet ist. Von situationsbedingtem Verhalten lassen sich keine Rückschlüsse auf Verhalten in andersgearteten Situationen ziehen.	- Verlieren Sie bei der Bewertung eines Verhaltens niemals die Allgemeinsituation aus dem Blickfeld. Ein situatives Verhalten lässt keinerlei Rückschlüsse auf übliches Verhalten zu.
- Bilden Sie sich ein Urteil erst nach Vorliegen möglichst vieler (und vielfältiger!) Informationen, d. h. beobachten Sie die Person in unterschiedlichen Situationen.	- Beobachten Sie Ihr Zielobjekt aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln und bilden Sie sich erst nach gründlicher Informationsbeschaffung und Beobachtung ein Urteil.

2. Themengebiet Fragetechniken

Wiesen (S. 114)	Martin (S. 203)
<p>Frageart: Kontakt-, Eisbrecherfrage</p> <p>Beispiel Haben Sie den Raum neu eingerichtet?</p> <p>Was wird erreicht? Stellt den persönlichen Kontakt zwischen den Gesprächspartnern her, bevor das eigentliche Gespräch beginnt.</p> <p>Und Seite 111: Gelingt es, den Gesprächspartner dort mental abzuholen, wo er sich befindet?</p>	<p>Eisbrecherfragen „Hast du das Auto gekauft?“, „Wie war deine Woche?“, „Mal wieder was von deinem Sohn gehört?“</p> <p>Mit solchen Fragen kommen Sie in Kontakt. Sie dienen als Einstieg in ein Gespräch und können weitermachen in Richtung Beziehungsebene – von hier aus haben Sie dann freie Sicht auf die interessantere Inhaltsebene....</p> <p>Holen Sie ihre Mitmenschen dort ab, wo sie stehen.</p>

Wiesen (S. 114)	Martin (S. 203)
<p>Frageart: Offene Frage</p> <p>Beispiel Wie beurteilen Sie das? Was halten Sie von dieser Maßnahme?</p> <p>Was wird erreicht? Meinungsbild wird eingeholt, der andere hat einen großen Antwortspielraum.</p>	<p>Offene Fragen „Was denkst du darüber?“, „Was wäre der Vorteil daran?“, „Wie hast du das genau gemacht?“</p> <p>Mit diesen Fragen zeigen Sie Interesse am Gegenüber. Sie tragen zum Beziehungsaufbau bei und werden viele Informationen gewinnen. Offene Fragen bieten großen Antwortspielraum und gehen in die Tiefe. Sie fragen ein ganz persönliches Meinungsbild ab.</p>
Wiesen (S. 114)	Martin (S. 204)
<p>Frageart: Geschlossene Frage</p> <p>Beispiel Haben Sie den Vorgang bereits beantwortet?</p> <p>Was wird erreicht? Verlangt eine präzise Antwort, schränkt die Antwortmöglichkeiten ein.</p>	<p>Geschlossene Fragen oder Alternativfragen „Hast du dort angerufen?“, „Stimmst du dem zu?“, „Wann?“</p> <p>Geschlossene Fragen sind zu empfehlen, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen, da sie die Dinge auf den Punkt bringen, und um ein Gespräch zu lenken. Die Antwortmöglichkeiten sind eingeschränkt. Eine präzise Antwort wird erwartet, häufig ein Ja oder Nein.</p>

Wiesen (S. 114)	Martin (S. 205/206)
<p>Frageart: Suggestivfrage</p> <p>Beispiel Ihnen ist doch an einer schnellen Entscheidung gelegen?</p> <p>Was wird erreicht? Zwingt den eigenen Standpunkt dem Gesprächspartner auf und kann eigentlich nur bestätigt werden.</p>	<p>Suggestivfragen „Du willst doch auch, dass sich das schnell ändert?“, „Da hat es dir gut gefallen?“, „Bestimmt bist du jetzt müde?“</p> <p>Solche Fragen drängen dem Gesprächspartner den eigenen Standpunkt auf, den er eigentlich nur bestätigen kann. Sie sind nicht vertrauensbildend und nicht zu empfehlen. Die gewonnenen Informationen sind nicht verwertbar, weil sie nicht der Wahrheit entsprechen.</p>
Wiesen (S. 114)	Martin (S. 206)
<p>Frageart: Gegenfrage</p> <p>Beispiel Wie meinen Sie das? Glauben Sie, es könnte Gründe dafür geben?</p> <p>Was wird erreicht? Bringt den Befragten wieder in die Offensive, kann über unsichere Momente hinweghelfen, gibt Zeit zum Überlegen.</p>	<p>Gegenfragen „Wie meinen Sie das?“, „Was genau verstehen Sie unter Manipulation?“</p> <p>So bringen Sie Ihren Gesprächspartner wieder aus der Offensive. Gegenfragen können über unsichere Momente hinweghelfen. Sie sind sehr gut geeignet, wenn man Zeit zum Überlegen braucht, weil man beispielsweise einen Themawechsel einleiten möchte.</p>

Literaturverzeichnis

- Wiesen, Marcus (2003). Aspekte eines nachrichtendienstlichen Gesprächs (S. 105 – 136). In S. M. Litzcke (Hrsg.), Nachrichtendienstpsychologie 1. Brühl: FH Bund.
- Martin, Leo (2011). Ich krieg dich! Menschen für sich gewinnen – Ein Ex-Agent verrät die besten Strategien. 2. Auflage. Ariston Verlag in der Verlagsgruppe Random House GmbH.

Herausgeber

Raimund Jokiel, Dr. phil., Diplom-Psychologe, Professor an der Fachhochschule des Bundes – Fachbereich Nachrichtendienste, Abteilung Verfassungsschutz. Fachgebiete: Psychologie, Kommunikation, Führung.

Andreas M. Mark, Dr. phil., Sozialwissenschaftler, Professor an der FH Bund, Fachgebiete: Psychologie, Kommunikation, Profiling.

Marcus Wiesen, Diplom-Verwaltungswirt (FH), Lehrbeauftragter an der FH Bund; Sprecher des AK ND-Psychologie; Fachgebiete: Beschaffung, Kommunikation.

**Veröffentlichungen der Fachhochschule
des Bundes für öffentliche Verwaltung
Fachbereich Öffentliche Sicherheit**

Beiträge zur inneren Sicherheit. ISSN 0946-5782.

1. **Mengert**, Christoph: „Unsere Texte sind deutsch...“ Skinhead-Bands in der Bundesrepublik Deutschland. 1994. 148 S. ISBN 3-930732-02-5. Vergriffen.
2. **Informationen** zum Ausländerrecht und zum Ausländerextremismus. Guido Korte / Monika Ullmann (Hrsg.). 2. Aufl. 1995. 80 S. ISBN 3-930732-14-9. Vergriffen.
3. **Islamismus**. Die Rolle der Frau im Islam – mit einem Beitrag zum neuen Asylverfahrensrecht. Red.: Guido Korte / Monika Ullmann. 1996. 108 S. ISBN 3-930732-16-5. Vergriffen.
4. **Buchenwald** und der deutsche Antifaschismus. Horst Schuh (Hrsg.). 1996. 173 S. ISBN 3-930732-20-3. Vergriffen.
4. **ditto**, 2., veränd. Aufl. 1997. 177 S. ISBN 3-930732-24-6. Vergriffen.
5. **Aktuelle** Aspekte des Rechtsextremismus: Internationalität und Intellektualisierung. Herbert Kloninger / Horst Schuh (Hrsg.). 1997. 206 S. ISBN 3-930732-25-4. Vergriffen.
6. **Problemfelder** der internationalen und nationalen Politik. Nahost: Golanhöhen, islamischer und türkischer Extremismus in der BRD / Europa, doppelte Staatsangehörigkeit. Guido Korte / Martin Möllers / Monika Ullmann (Hrsg.). 1997. 242 S. ISBN 3-930732-31-9. Vergriffen.
7. **Aktuelle** Aspekte des Rechtsextremismus: Symbolik, Neonazis, Skinheads. Herbert Kloninger (Hrsg.). 1998. 202 S. ISBN 3-930732-41-6. Vergriffen.
8. **Deutschland** – Einfallstor für extremistische Gewalt? Ursachen und Erscheinungsformen islamistischer und anderer ausländerextremistischer Organisationen. Guido Korte / Monika Ullmann (Hrsg.). 1998. 246 S.: graph Darst., III. ISBN 3-930732-43-2. Vergriffen.

9. **Auswärtige** Sicherheit als nachrichtendienstliche Aufgabe. Herausforderungen in veränderter Globallage. Manfred Zoller (Hrsg.). 1999. 331 S. ISBN 3-930732-45-9. Vergriffen.
10. **Politische** Strafjustiz und politische Betätigung in Deutschland. Guido Korte (Hrsg.). 1999. 156 S. ISBN 3-930732-55-6.
11. **Wagner**, Klaus: Spionageprozesse. Spionagemethoden des MfS (HVA) und östlicher (u.a. KGB) sowie nahöstlicher Nachrichtendienste in den Jahren 1977-1990 in der Bearbeitung von Guido Korte. 2000. 284 S. ISBN 3-930732-58-0. Vergriffen.
12. **Nachrichtendienste** in der Informationsgesellschaft. Zur Neubestimmung des nachrichtendienstlichen Aufgabenspektrums am Beispiel internationaler Terrorismus und Proliferation. Manfred Zoller / Guido Korte (Hrsg.). 2000. 300 S. ISBN 3-930732-64-5.
13. **Lernende** Organisationen – Die Nachrichtendienste. Sven Litzcke/Horst Schuh (Hrsg.). 2001. 167 S. ISBN 3-930732-70-X. Vergriffen.
14. **Aktuelle** Aspekte des Rechtsextremismus: Internationalität, Paradigmenwechsel, Kampagnenarbeit, Homosexualität. Herbert Kloninger (Hrsg.). 2001. 303 S. ISBN 3-930732-73-4. Vergriffen.
15. **Schwan**, Siegfried: Huntingtons These vom „clash of civilizations“: untersucht am Beispiel des Konfliktes zwischen der islamischen und der westlichen Zivilisation. 2001. 124 S. ISBN 3-930732-75-0. Vergriffen.
16. **Informationsgewinnung** mit nachrichtendienstlichen Mitteln (nd-Mittel): Rahmenbedingungen, Einsatzmodalitäten, Verarbeitungsaspekte. Guido Korte / Manfred Zoller (Hrsg.). 2001 125 S. ISBN 3-930732-76-9.
17. **Krauß**, Manfred: Grundlagen angewandter Psychologie in der Kriminalpolizei. 2002. 138 S. ISBN 3-930732-77-7.
18. **Rose-Stahl**, Monika: Recht der Nachrichtendienste. 2002. 153 S. ISBN 3-930732-79-3. Vergriffen.
18. **ditto**, 2., überarbeitete Auflage. 2006. 178 S. ISBN 3-938407-10-7.

19. **Strausberger** Gespräche – Ein Tagungsbericht. Sicherheitspolitik im Wandel: NATO und Bundeswehr vor neuen Herausforderungen. – Auf Spurensuche in Berlin und Brandenburg. Thomas Beck / Guido Mathes / Horst Schuh (Hrsg.). 2003. 184 S. ISBN 3-930732-85-8.
20. Der **Faktor** „Intelligence“. Das nachrichtendienstliche Metier in neuer sicherheitspolitischer Verantwortung. Manfred Zoller (Hrsg.). 2003. 299 S. ISBN 3-930732-86-6.
21. **Nachrichtendienstpsychologie 1**. Sven Max Litzcke (Hrsg.). 2003. 297 S. ISBN 3-930732-89-0.
22. **Aktuelle** Aspekte des Rechtsextremismus: Internationale Erscheinungsformen und Zusammenhänge. Herbert Kloninger (Hrsg.). 2003. 181 S. ISBN 3-930732-90-4.
23. **Schwan, Siegfried**: Nachrichtendienstpsychologie 2. 2004. 84 S. ISBN 3-930732-94-7.
24. **Bossert, Oliver/Korte, Guido**: Organisierte Kriminalität und Ausländerextremismus / Terrorismus. 2004. 317 S. ISBN 3-930732-96-3.
25. **Nachrichtendienstpsychologie 3**. Sven Max Litzcke / Siegfried Schwan (Hrsg.). 2005. 234 S. ISBN 3-938407-02-6.
26. **Aspekte** der nachrichtendienstlichen Sicherheitsarchitektur. Guido Korte (Hrsg.). 2005. 344 S. ISBN 3-938407-05-0.
27. **Rechtsextremismus** als Gesellschaftsphänomen. Jugendhintergrund und Psychologie. Herbert Kloninger (Hrsg.). 2006. 231 S. ISBN 3-938-407-09-3.
28. **Islamismus**. Stellungnahmen und Bewertungen aus der Praxis. Siegfried Schwan (Hrsg.). 2006. 184 S. ISBN 3-938407-12-3. Vergriffen.
29. **Nachrichtendienstpsychologie 4**. Siegfried Schwan / Sven Max Litzcke (Hrsg.). 2006. 194 S. ISBN 978-3-938407-17-2.
30. **Afghanistan** – Land ohne Hoffnung? Kriegsfolgen und Perspektiven in einem verwundeten Land. Horst Schuh/Siegfried Schwan (Hrsg.). 2007. 165 S. ISBN 978-3-938407-21-9. Vergriffen.

30. **dito**, 2. durchgesehene und aktualisierte Auflage. 2008. 169 S. ISBN 978-3-938407-29-5.
31. **Festschrift** zum 25jährigen Bestehen der Schule für Verfassungsschutz und für Andreas Hübsch. Armin Pfahl-Traughber / Monika Rose-Stahl (Hrsg.). 2007. 638 S. ISBN 978-3-938407-20-2.
32. **Drexler**, Markus: Die Tibet-Frage als Konfliktfeld chinesischer und internationaler Politik. 2008. 235 S. ISBN 978-3-938407-32-5.
33. **Nachrichtendienstpsychologie 5**. Raimund Jokiel / Marcus Wiesen / Andreas M. Mark (Hrsg.). 2010. 210 S. ISBN 978-3-938407-36-3.
34. **Weiß**, Lars-Peter: Urbane Räume als Indikatoren regionaler und internationaler Stabilität. Ursachen, Erscheinungsformen und Folgen destabilisierender Faktoren von Megastädten. 2011. 250 S. ISBN 978-3-938407-43-1.
35. **Geßner**, Isabel: Die Rolle der Vereinten Nationen bei der multilateralen Terrorismusbekämpfung. 2011. 189 S. ISBN 978-3-93840745-5.
36. **Pinzano**, Martin: Hizballah. Organisation zwischen Miliz und Partei. 2011. 118 S. ISBN 978-3-938407-47-9.
37. **Hendricks**, Florian: Great Game Over? Strategien der Großmächte zur Energiediversifizierung und Einflussnahme in Zentralasien. 2012. 131 S. ISBN 978-3-938407-57-8.