

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Eine explorative Studie zu Mentalisierung und Leader-
Member Exchange:
Schnittstelle zwischen Psychotherapie und Arbeits- und
Organisationspsychologie?

Verfasser

Jürgen Kohlmeyer

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im April 2011

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Christian Korunka

Danksagung

Besonderer Dank gilt meinen Eltern, ohne deren finanzielle Hilfe dieses Studium wohl nur unter erschwerten Bedingungen möglich gewesen wäre.

Vielen Dank auch an meine Freundin Julia für das Korrekturlesen der Diplomarbeit und vor allem für ihre grenzenlose Geduld und Unterstützung.

Bei Frau Dipl.-Psych. Kathrin Müthing möchte ich mich ebenso bedanken, da sie mir für methodische Fragen jederzeit zur Seite stand.

Zum Schluss gilt mein Dank noch Frau Mag. Anna Blaha und Frau Mag. Gisela Hajek, die mir Herz und Augen für die Psychoanalyse geöffnet haben.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis	9
1 Einleitung	10
2 Theoretischer Hintergrund der Arbeit	12
2.1 Mentalisierung: Begriffsbestimmung	12
2.1.1 Komponenten der Mentalisierungsfähigkeit	15
2.1.1.1 Theory of Mind	15
2.1.1.2 Gelungene Bindung als Voraussetzung für adäquate Mentalisierung	18
2.1.1.3 Psychodynamische Aspekte der Mentalisierung	22
2.1.2 Entwicklung der Mentalisierungsfähigkeit	25
2.1.3 Wahrnehmungsmodalitäten bei Mentalisierungsdefiziten	28
2.1.4 Mentalisierungsbasierte Therapie	30
2.1.5 Abgrenzung zu verwandten Konstrukten	33
2.1.5.1 Achtsamkeit	33
2.1.5.2 Empathie	33
2.1.5.3 Affektbewusstsein	35
2.1.5.4 Psychological Mindedness	35
2.2 Leader-Member Exchange: Begriffsbestimmung	36
2.2.1 High-Quality vs. Low-Quality Exchanges	39
2.2.2 Beziehungscharakteristika, individuelle und organisationale Auswirkungen	39
2.2.2.1 Organizational Citizenship Behavior	42
2.2.2.2 Leistung und wahrgenommene LMX Differenzierung	44
2.2.2.3 Kündigungsabsicht	44
2.2.3 Leadership Making Model	45
2.2.4 Erweiterung des dyadischen Ansatzes auf Arbeitsgruppen und Teams	47

2.3	Zusammenhang zwischen den Konstrukten	47
3	Methodenteil	51
3.1	Zielsetzungen und Fragestellungen	51
3.2	Forschungsdesign	53
3.2.1	Methodentriangulation	53
3.2.2	Fallstudien.....	55
3.2.3	Vergleichsstudien	56
3.2.4	Datenebene	57
3.3	Auswahlstrategien.....	57
3.3.1	Vorab-Festlegung der Samplestruktur	58
3.3.2	Stichprobenbeschreibung.....	59
3.4	Erhebungsverfahren.....	59
3.4.1	Erhebungsinstrumentarium	59
3.4.2	Durchführung der Untersuchung	61
3.5	Auswertungsverfahren	62
3.5.1	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	62
3.5.1.1	Kategoriensystem	66
3.5.1.2	Intercoderreliabilität.....	68
3.5.2	Statistische Verfahren.....	69
4	Ergebnisteil	71
4.1	Einzelfallanalyse.....	73
4.2	Vergleichsstudie.....	87
4.3	Statistische Auswertung	94
5	Diskussion	99
6	Zusammenfassung.....	105
7	Literaturverzeichnis.....	106
8	Anhang.....	115

8.1	Interviewleitfaden/Fallvignetten.....	115
8.2	Kodierleitfaden	118
8.3	Beispielinterview (A 2)	127
8.4	Lebenslauf.....	141

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Integratives Modell der Aktivierung und Dynamik des Bindungssystems (Mikulincer, Shaver, Pereg, 2003).....	20
Abb. 2:	Unbewusste Aktivierung von mentalen Repräsentationen durch unterschiedliche Bindungsstile (Shaver & Mikulincer, 2005).....	24
Abb. 3:	Konzeptuelle Überlappungen von Mentalisierung, Achtsamkeit, Psychological Mindedness, Empathie und Affektbewusstsein (Choi-Kain & Gunderson, 2008).....	36
Abb. 4:	Domänen der Führung (Graen & Uhl-Bien, 1995).....	36
Abb. 5:	Individuelle und organisationale Auswirkungen des LMX (Henderson, Liden, Glibkowski & Chaudhry, 2009).....	43
Abb. 6:	Methodentriangulation (Within-method-triangulation).....	56
Abb. 7:	Beispielfragen für das halbstandardisierte Interview.....	60
Abb. 8:	Beispiel für eine Fallvignette	61
Abb. 9:	Ablaufmodell der skalierenden Strukturierung (Mayring, 2010).....	65
Abb. 10:	Screenshot MAXQDA 10 (inklusive der Ratings des zweiten Kodierers).....	66
Abb. 11:	Kategorien des <i>Leader-Member Exchange</i> und der Mentalisierung.....	70
Abb. 12:	Balkendiagramm für Führungskräfte und MitarbeiterInnen.....	97

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Samplestruktur.....	58
Tab. 2:	Häufigkeiten der Kategorien.....	71
Tab. 3:	Kategoriale Variablen LMX und Mentalisierung.....	72
Tab. 4:	Transformation der kategorialen Variablen.....	95
Tab. 5:	Likelihood-Quotienten.....	96
Tab. 6:	Interaktionsterme des loglinearen Modells.....	96
Tab. 7:	2×2 Kontingenztafeln für Führungskraft und MitarbeiterIn.....	98

1 Einleitung

Krisensituationen im organisationalen Alltag sind unausweichlich, wenn mehrere Individuen auf engem Raum innerhalb eines Kollektivs zusammenarbeiten. In Unternehmen finden Kommunikations- und Informationsprozesse statt, die entweder formeller oder informeller Art sein können. Diese Prozesse können auch als Austauschverhältnisse zwischen zwei oder mehreren Individuen beschrieben werden, wobei diese als logische Konsequenz unterschiedlicher Qualität sind und von bestimmten Faktoren abhängen. Eine spezifische Form des Austauschs zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn stellt der *Leader-Member Exchange* dar (z.B. Hooper & Martin, 2008; Liden & Maslyn, 1998). Dieses deskriptive Modell dient nicht nur der Erklärung und Vorhersage der Beziehungsqualität zwischen zwei InteraktionspartnerInnen, sondern erklärt in weiterer Folge auch den mit der Beziehungsqualität in Zusammenhang stehenden organisationalen Output. Nun sagt diese Modell nichts darüber aus, ob und inwieweit sich diese spezifische Beziehung in Krisensituationen verändert.

Das Konzept der Mentalisierung ist ein junges, psychotherapiewissenschaftliches Konstrukt (z.B. Bolm, 2009; Fonagy & Bateman, 2006, 2007), welches unter anderem für bindungsrelevante Störungen entwickelt worden ist und in einem bindungsrelevanten Kontext die Fähigkeit von Individuen zur adäquaten Aufrechterhaltung psychologischer Funktionen in Krisensituationen beschreibt. Im Rahmen der mentalisierungsbasierten Psychotherapie wurden Techniken entwickelt, die (partielle) Mentalisierungsdefizite in Krisensituationen vermeiden und somit stabile Beziehungen ermöglichen sollen. Bolm (2009) weist explizit darauf hin, dass Mentalisierungsdefizite nicht nur Individuen betreffen, die unter psychologischen bzw. psychiatrischen Auffälligkeiten leiden, sondern jedes Individuum in Krisensituationen davon betroffen sein kann. Dies ist vor allem in Profit-Organisationen und in der Politik der Fall, wenn destruktive Konfliktbewältigungsmechanismen existentielle Erlebnisqualitäten bedrohen.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit liegt in einem Brückenschlag zwischen der Fähigkeit zur Mentalisierung und der Qualität des *Leader-Member Exchange*. Die Fähigkeit zur Mentalisierung entwickelt sich im interpersonellen Kontakt mit den wichtigsten Bezugspersonen und determiniert in weiterer Folge dyadisches Beziehungswissen und

Verhalten im interpersonellen Kontakt (Fonagy & Bateman, 2006). Der *Leader-Member Exchange* stellt eine spezifische Form der Beziehung dar, nämlich die zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn. Nun soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit überprüft werden, ob die Mentalisierungsfähigkeiten von Führungskraft und MitarbeiterIn in Krisensituationen einen Beitrag zur Beziehungsqualität leisten. Da es bis dato noch keine theoretischen Arbeiten gibt, die beide Modelle integrieren, wird in der nachfolgenden Studie der Zusammenhang zwischen den zwei Konstrukten explorativ überprüft. Die Intention der Studie ist es, die Notwendigkeit der Implementierung eines mentalisierungsbasierten Supervisions- (vgl. Bolm, 2009) und Mediationsansatzes in Unternehmen darzustellen, für welche die mentalisierungsbasierte Psychotherapie als Fundament dienen soll. Der *Leader-Member Exchange* trägt wesentlich zum organisationalen Output bei (Henderson, Liden, Glibkowski & Chaudhry, 2009). Wenn nun die Mentalisierungsfähigkeiten einen Beitrag zur Qualität des *Leader-Member Exchange* leisten können, dann würde die Mentalisierung indirekt auch den wirtschaftlichen Ertrag eines Unternehmens beeinflussen und somit eine sinnvolle Rechtfertigung für die Etablierung von Mentalisierungstechniken in Profit und Non-Profit Unternehmen darstellen.

Für die Überprüfung des Zusammenhangs der beiden Konstrukte wurden sowohl ein halbstandardisiertes Leitfadeninterview als auch zwei Fallvignetten entwickelt, mit denen MitarbeiterInnen und Führungskräfte getrennt voneinander befragt wurden. Zusätzlich wurden zur qualitativen Forschungsmethodik quantitative Auswertungsmethoden hinzugezogen, um so eine bessere Validierung der Ergebnisse zu gewährleisten.

2 Theoretischer Hintergrund der Arbeit

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Begriffe Mentalisierung und *Leader-Member Exchange* im Einzelnen erläutert, anschließend werden die Zusammenhänge der beiden Konstrukte beschrieben.

2.1 Mentalisierung: Begriffsbestimmung

Der Begriff „Mentalisierung“ beschreibt die Fähigkeit, in die Beurteilung der Mitmenschen, deren mentale Aktivitäten, wie Wünsche, Hoffnungen, Vermutungen oder Absichten einzubeziehen und über das eigene Denken nachzudenken (Köhler, 2004). Eine genaue Definition gibt Bolm (2009), in dem er den Prozess der Mentalisierung als das Erleben und Verstehen von äußerlich wahrnehmbarem Verhalten im Zusammenhang mit inneren mentalen Zuständen und Vorgängen beschreibt. Dieser Vorgang bezieht sich einerseits auf das Verständnis dessen, was in Individuen vor sich geht und andererseits auf die Art und Weise, wie dies vor sich geht. Diese intrapsychischen und interpersonellen Leitungen sind mit dem Entstehen einer Metarepräsentanz verbunden, die dafür verantwortlich ist, dass das Realitätserleben im besten Fall individuell und situationsabhängig wahrgenommen wird.

Das Konzept der Mentalisierung integriert mehrere wissenschaftliche Konstrukte aus der Bindungstheorie, Psychoanalyse und Kognitionspsychologie bzw. der *Theory of Mind* und sieht sich als Erweiterung des letztgenannten Konstrukts. So postulieren Fonagy und Bateman (2007):

Mentalization is the capacity to make sense of self and others in terms of subjective states and mental processes. Understanding other peoples's behaviour in terms of their likely thoughts and feelings is a major developmental achievement that, we believe, is facilitated by secure attachment relationships. Our understanding of others critically depends on whether as infants our own mental states were adequately understood by our caregivers. (S. 83)

Diese Definition bezieht sich klar auf die Bindungstheorie und deren Auswirkung auf die Fähigkeit zur Mentalisierung. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Mentalisierungskonzeptes ist, dass durch den aktiven und gelungenen Prozess der Mentalisierung die eigenen Affekte besser moduliert werden können (Fonagy & Target, 2002). Deshalb beschreiben Brockmann und Kirsch (2010) das Konzept der Mentalisierung als Anknüpfungspunkt zur kognitiv ausgerichteten *Theory of Mind*, da das Konzept affektive Aspekte stärker betont und hervorhebt. Die genannten Komponenten der Mentalisierung werden später genauer beschrieben und in Beziehung gesetzt (siehe Kap. 2.1.1).

Choi-Kain und Gunderson (2008) unterscheiden drei Dimensionen mit jeweils zwei Faktoren, die im Rahmen der Mentalisierung stattfinden. Erstens bezieht sich ein Individuum in einem mentalisierenden Zustand entweder intrapsychisch auf sich selbst oder tritt interaktiv mit anderen Personen in Austausch. Im interpersonellen Kontakt setzt ein Individuum die eigenen Gedanken und Gefühle in Beziehung zu einer anderen Person und mentalisiert so eine Idee über die Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse, Absichten etc. seines/ihres Gegenübers. Mentalisierung bedeutet also nicht, die Gedanken von anderen Personen lesen zu können oder diese auf Grund ihrer Absichten zu durchschauen, sondern eine Flexibilität in der Wahrnehmung und Interpretation der inneren Zustände des Gegenübers (Brockmann & Kirsch, 2010). Eine weitere Dimension unterscheidet zwischen impliziter und expliziter Mentalisierung. Implizite Mentalisierung meint eine unbewusste, automatische oder prozedurale Operation, in der das Individuum ohne bewusste Reflektion seiner InteraktionspartnerIn, z.B. während eines Gesprächsverlaufs, Gedanken, Gefühle, Absichten etc. zuschreibt. Explizite Mentalisierung hingegen beschreibt die bewusste Verarbeitung der mentalen Zustände des Interaktionspartners, wie dies z.B. in therapeutischen Interaktionen zwischen TherapeutIn und KlientIn geschieht. Explizite Mentalisierung meint also das Wissen von intrapsychischen und interpersonellen mentalen Zuständen durch die kognitive und affektive Auseinandersetzung mit diesen Zuständen. Dieser Mentalisierungsprozess ist dynamisch, da Gefühle und Gedanken in Individuen im interpersonellen Milieu ständigen Änderungen unterworfen sind. Kognitionen und Affekte stellen die dritte Dimension dar. Vor allem die bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Affekten führt zu einer höheren

Bewusstheit der eigenen mentalen Zustände und somit auch zu einer besseren Differenzierung der Selbstwahrnehmung. Diese differenzierte Wahrnehmung erlaubt auch ein flexibleres und detaillierteres Bild von anderen Personen (Dimaggio, Lysaker, Carcione, Nicolo & Semerari, 2008).

Bolm (2009) liefert einen guten Überblick über die intrapsychischen und interpersonellen Leistungen, die mit der Mentalisierung gekoppelt sind. Sind Mentalisierungsfähigkeiten gut entwickelt, so ist es auch in emotional aufgeladenen Situationen einfacher, nach den Sicht- und Verhaltensweisen bzw. nach den Motiven des Gegenübers zu fragen. Wenn ein Individuum anerkennen kann, dass Handlungen auf verschiedenen mentalen Modellen der Realität beruhen, so kann das eigene Verhalten sowie das Verhalten anderer Personen besser beurteilt und vorhergesagt werden. Mentalisierung erlaubt also eine adäquate Subjekt-Objekt Differenzierung, die es ermöglicht, Beziehungen zu anderen Menschen auch dann aufzunehmen, wenn diese nicht den eigenen Erwartungen entsprechend reagieren. Gute Mentalisierungsfähigkeiten ermöglichen auch die Bewahrung eines kohärenten Selbstgefühls. In Momenten starker affektiver Beteiligung kann eine Integration von Emotionen und Kognitionen gelingen und dysfunktionale Entlastungsmöglichkeiten wie Externalisierung, manipulative Kontrolle anderer Menschen oder Missbrauch des eigenen Körpers fallen weg.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die Fähigkeit der Mentalisierung eine kognitive und affektive Leistung ist, die intersubjektiv erworben wird. Die Entwicklung der Mentalisierungsfähigkeit folgt keinem festgelegten Entwicklungsprogramm. Sie wird maßgeblich von der Qualität der wichtigsten Objektbeziehungen beeinflusst. Gute Mentalisierer haben größere intrapsychische Bewältigungsressourcen und sind somit in der Lage, sich ein größeres interpersonelles Sicherheitsnetz zu knüpfen, welches Halt bietet, wenn Ich-Funktionen nicht gut funktionieren (Bolm, 2009; Brockmann & Kirsch, 2010).

2.1.1 Komponenten der Mentalisierungsfähigkeit

In den nächsten Kapiteln wird genauer auf die einzelnen Komponenten der Mentalisierungsfähigkeit eingegangen, da diese unerlässlich für das Verständnis des Konstrukts sind. Wie bereits beschrieben, stellt der Mentalisierungsansatz eine Synthese aus der *Theory of Mind*, der Bindungstheorie und der Psychodynamik dar. Eine weitere Rolle spielen nach Fonagy und Bateman (2006) neurobiologische Erkenntnisse, die jedoch im Rahmen dieser Diplomarbeit als irrelevant erscheinen und auf die deshalb nicht eingegangen wird.

2.1.1.1 Theory of Mind

Der Begriff geht zurück auf Premack und Woodruff (1978), die untersuchten, ob Schimpansen die Fähigkeit besitzen, die Intentionen ihres Pflegers zu verstehen und wenn ja, ob dies ein Hinweis darauf sei, dass diese eine *Theory of Mind* besitzen.

Die *Theory of Mind* ist heutzutage zu einem unverzichtbaren Bestandteil der kognitiven Entwicklungspsychologie geworden. Sie liefert ein gutes Erklärungsmodell, wie Kinder mentale Zustände bei sich selbst wahrnehmen und anderen Personen zuschreiben. Im interaktiven Austausch mit anderen Individuen stellt das Kind ab einer gewissen kognitiven Reife fest, dass andere Personen ebenfalls eigene mentale Zustände besitzen, die nicht unbedingt mit denen des Kindes übereinstimmen müssen (Colle, Baron-Cohen & Hill, 2007). Die Ausbildung einer *Theory of Mind* ist ein schrittweiser Prozess in der Entwicklung des Kindes, der mit etwa sechs Jahren abgeschlossen ist. So stellen Keysar, Lin und Barr (2003) fest:

By 6 years, children have a sophisticated adult-like theory of mind that enables them not only to understand the actions of social agents in terms of underlying mental states, but also to distinguish between their own mental states and those of others. (S. 25)

Brüne und Brüne-Cohrs (2005) sehen in der *Theory of Mind* eine evolutionäre Anpassungsleistung des Individuums bzw. des Primaten an die soziale Umwelt. Laut den AutorInnen sind Primaten, die in Gruppen leben und mit den einzelnen Gruppenmitgliedern interagieren gezwungen, spezifische kognitive Anpassungsleistungen zu entwickeln um Gruppenmitglieder zu selektieren, die ihnen entweder schaden oder mit ihnen kooperieren wollten. Die *Theory of Mind* wird als spezifischer Faktor der *Social Cognition* gezählt, da die Wahrnehmung von sozialen Stimuli, Emotion, Aufmerksamkeitskontrolle und Motivation zum Verhalten in sozialen Interaktionen beisteuert. Die Theorie legt ihren Fokus hauptsächlich auf kognitive und soziale Aspekte. Während der Entwicklung des Kindes tragen die primären Bindungspersonen wesentlich zur kognitiven Entwicklung, genauer gesagt zur Bildung einer *Theory of Mind*, bei und beeinflussen so maßgeblich das Verständnis des Kindes seiner selbst und von anderen Individuen, mit denen es interagiert (Simons, 2004). Das Kind nimmt also seine soziale Umwelt durch die intrapsychischen mentalen Zustände wahr und versucht Bedürfnisse, Absichten, Handlungen und Intentionen seines Gegenübers auf Grund evolutionärer Anpassungsleistungen zu verstehen und vorauszusagen.

Ein weiteres Erklärungsmodell zur Entstehung einer *Theory of Mind* liefert die Simulationstheorie. Diese besagt, dass Attributoren ihre eigenen mentalen Mechanismen benutzen, um mentale Prozesse von anderen Personen zu kalkulieren und vorherzusagen (Gallese & Goldman, 1998). Dies geschieht durch Perspektivenübernahme, die gewisse Entwicklungsschritte voraussetzt. Das Kind muss zuerst eine Ich-Identität entwickeln, d.h. es muss fähig sein, sich selbst als ein von Anderen getrenntes Individuum zu verstehen. Zu Beginn der Entwicklung werden mentale Zustände anderer Personen lediglich aus der eigenen Perspektive betrachtet und das eigene Erleben wird in andere Individuen projiziert. Diese egozentrische Perspektive wird jedoch im Laufe der Entwicklung aufgegeben und das Kind lernt, sich in Perspektiven Anderer hineinzusetzen. Es ist also in der Lage, andere Zustände zu imaginieren (Harris, 1993). Mitchell, Currie und Ziegler (2009) geben eine gute Beschreibung zu diesem Phänomen:

When we adopt the simulative stance, in contrast, we seek to place ourselves imaginatively in the position of the agent, and proceed as if our own mental processes will operate in ways that are roughly congruent with those of the target agent. (S. 515)

Ein Schwerpunkt der Forschung zur *Theory of Mind* bezieht sich auf die sogenannten *Beliefs*, d.h. auf Meinungen, Erwartungen und Überzeugungen hinsichtlich bestimmter Sachverhalte. Ab einer gewissen kognitiven Reife sind Kinder fähig zu erkennen, dass andere Individuen falsche Überzeugungen haben können. Diese sogenannten *False-Beliefs* wurden von Wimmer und Perner (1983) durch eine Studie überprüft. Versuchspersonen wurde in dieser Versuchsanordnung die Maxi-Geschichte mit Puppen vorgespielt. Maxi (eine Puppe) legt eine Tafel Schokolade in die Schublade und verlässt anschließend den Raum. Kurze Zeit später betritt die Mutter den Raum und nimmt die Schokolade aus der Lade, in die sie ursprünglich gelegt worden ist und gibt diese in eine andere Schublade. Die Frage an die Versuchspersonen bzw. an die Kinder ist nun, wo Maxi denn die Schokolade suchen wird. Während dreijährige Kinder der Aufgabe meist nicht gewachsen sind, kann bereits ein Großteil der vierjährigen Kinder die Frage richtig beantworten, dass Maxi nämlich die Schokolade in der Schublade suchen wird, in die er sie hineingelegt hat. Durch das Erkennen von *False-Beliefs* kann also auf eine *Theory of Mind* rückgeschlossen werden.

Wie unterscheiden sich nun *Theory of Mind* und Mentalisierung? Wie bereits weiter oben beschrieben, werden beim Prozess der Mentalisierung affektive Aspekte stärker betont und hervorgehoben, während die *Theory of Mind* kognitive Zugänge zu Erlebens- und Verhaltensweisen wählt (Brockmann & Kirsch, 2010). Am besten lässt sich dies durch die verschiedenen empirischen Zugänge zu den zwei genannten Konstrukten erklären. Im Gegensatz zu den kognitiv orientierten *Theory of Mind*-Verfahren (Blijd-Hoogewys, Van Geert, Serra & Minderaa, 2008; Hogrefe & Perner, 1986; Jervis & Baker, 2004) werden Mentalisierungsfähigkeiten in einem emotional bewegenden Kontext und in Bezug auf biografisch relevante Bindungspersonen untersucht (Bouchard et al., 2008). Die mit dieser Methode messbaren Mentalisierungsfähigkeiten werden als *Reflective Function* bezeichnet. Eine weitere interessante Unterscheidung trifft Klöpper (2005), in dem er postuliert, dass Individuen erst durch eine reife Fähigkeit zur Mentalisierung eine *Theory*

of Mind entwickeln, die es in weiterer Folge ermöglicht, komplexe Vorstellungen von sich und anderen zu bilden.

Der wesentliche Einfluss der Beziehung zu den primären Bindungspersonen auf die Mentalisierung wird im nächsten Kapitel genauer erläutert.

2.1.1.2 Gelungene Bindung als Voraussetzung für adäquate Mentalisierung

Welchen Einfluss üben unsere primären Bindungspersonen auf die Fähigkeit zur Mentalisierung aus? Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Regulation von Affekten und der Beziehungsgestaltung zu unseren primären Bezugspersonen in der Kindheit? Diesen Fragen soll nun im folgenden Kapitel nachgegangen werden.

Die Untersuchungen zum Einfluss der frühen Bindungspersonen auf die Fähigkeit zur Mentalisierung orientieren sich primär an der Bindungstheorie. Die Urheber dieser Theorie (z.B. Ainsworth & Bowlby, 1991; Bowlby, 1958, 2008) konnten zeigen, dass kindliche Bindungserfahrungen einen großen Einfluss auf späteres Wohlbefinden und psychische Gesundheit haben. Bowlby (2008) geht davon aus, dass Säuglinge mit einem biologischen Repertoire an Verhaltensweisen (*Attachment Behavior*) ausgestattet sind, welches ihnen ermöglicht, Nähe und Sicherheit zu relevanten Bezugspersonen (*Attachment Figures*) aufrecht zu erhalten. Er fand heraus, dass die Suche nach Nähe des Säuglings einen spezifischen Teil des Bindungssystems darstellt (*Attachment Behavioral System*), welches dem Säugling das Überleben sichern soll, da dieser vollkommen von seiner Umwelt abhängig ist und nicht selber für sich sorgen kann. Dieses Bindungssystem folgt einem homöostatischen Prinzip und wird automatisch aktiviert, wenn der Säugling bzw. das heranwachsende Kind auf die Hilfe seiner Bezugspersonen angewiesen ist. Das System bleibt nach Bowlby (2008) während der gesamten Lebensspanne erhalten, d.h., Individuen suchen in Zeiten von Angst, Bedrohung oder etwa Gefahr nach einer sicheren Basis, die Unterstützung und Halt bietet. Erst wenn diese sichere Basis (*Safe Haven*) durch eine relevante Bezugsperson vermittelt wird, kann das Bindungssystem wieder deaktiviert werden.

Die Langzeitauswirkungen der Interaktionen zwischen dem Säugling bzw. dem heranwachsenden Kind und seinen primären Bezugspersonen werden vom Langzeitgedächtnis gespeichert und von Bowlby (2008) internele Arbeitsmodelle genannt. Kinder entwickeln also auf Grundlage bestimmter Erfahrungen mit ihren Bezugspersonen implizite Erwartungen und antizipieren somit Verhaltensweisen und Einstellungen in zwischenmenschlichen Interaktionen (Sroufe, Carlson, Levy & Egeland, 1999). Die internalen Arbeitsmodelle stellen mentale Repräsentationen von Bindungspersonen aus der Kindheit dar und determinieren, wie bereits beschrieben, einerseits das Beziehungswissen und andererseits auch den Selbstwert und die Selbstwirksamkeit in späteren Beziehungen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass diese internalen Arbeitsmodelle einen Bezug zu Erfahrungen in der frühen Kindheit und zu Denkschemata und Verhalten von Individuen im Erwachsenenalter herstellen. Shaver und Mikulincer (2005) beschreiben dies wie folgt:

Given a fairly consistent pattern of interactions with attachment figures during childhood and adolescence, the most representative or prototypical working models of these interactions are solidified and become part of a person's implicit procedural knowledge. Like other mental schemas, the most chronically accessible working models become core personality characteristics, tend to be applied in new situations and relationships, and can affect the functioning of the attachment system in general and the course of subsequent social interactions and close relationships. (S. 27)

Ainsworth, Blehar, Waters und Wall (1978) konnten verschiedene Typologien von Beziehungsstilen (*Attachment Styles*) eruieren. Ist das Verhalten von Bezugspersonen vorhersagbar und angemessen, so entsteht ein sicheres Bindungsmuster, d.h., die Umwelt wird als sicherer Raum wahrgenommen und kann exploriert werden. Wenn Bindungspersonen nicht unterstützend sind oder keine Sicherheit vermitteln können, entwickeln Individuen mit hoher Wahrscheinlichkeit Verhaltensweisen, die sich defizitär in der Beziehungsgestaltung auswirken (Shaver & Mikulincer, 2004). Deshalb werden sekundäre Strategien entwickelt um das homöostatische Gleichgewicht wieder herzustellen. Einerseits veranlasst die Hyperaktivität des Bindungssystems eine überproportional große Anstrengung, um die Nähe zur Bezugsperson herzustellen und

deren Aufmerksamkeit und Unterstützung zu erhalten und andererseits löst eine Deaktivierung des Bindungssystems inhibierende Verhaltensweisen aus, um die Nähe zu Bezugspersonen zu vermeiden. Eine graphisch detaillierte Darstellung findet sich in Abb.1, in der Mikulincer, Shaver und Pereg (2003) ein integratives Modell zur Dynamik und Aktivierung des Bindungssystems dargestellt haben.

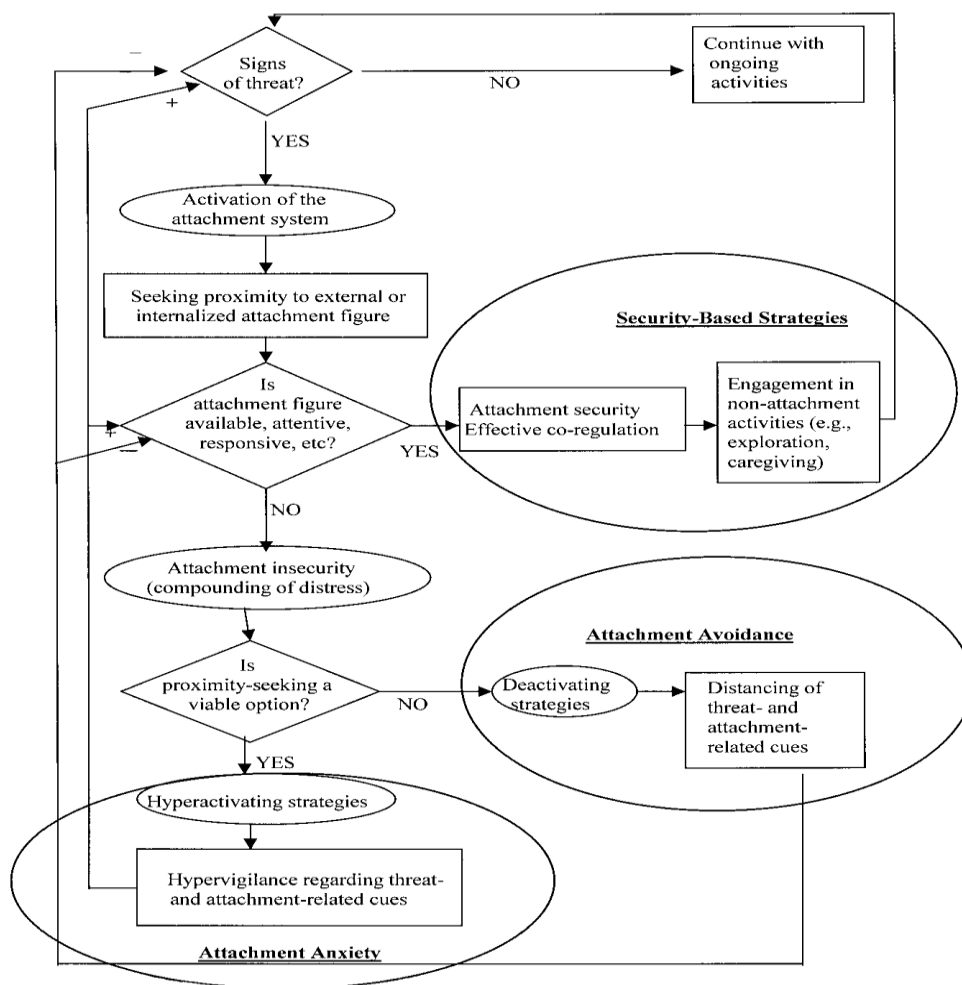


Abb. 1: Integratives Modell der Aktivierung und Dynamik des Bindungssystems (Mikulincer, Shaver, Pereg, 2003)

Mit diesen beiden Sekundärstrategien gehen verschiedene Bindungsstile einher (Ainsworth et al., 1978):

- a) *Unsicher-vermeidende* Bindungsstile entstehen, wenn die Bezugsperson zwar vorhersagbar, jedoch wenig einfühlsam reagiert.
- b) *Unsicher-ambivalente* Bindungsstile entstehen, wenn die Bezugsperson in den Affekten unvorhersehbar und im Verhalten schwankend reagiert.
- c) *Desorientiert-desorganisiert* sind Bindungen, in denen die Bezugsperson bedrohliches Verhalten zeigt und das Bindungssystem des Kindes trotzdem aktiviert wird, weil es den Schutz der Bindungsperson braucht.

Die verschiedenen Bindungsstile haben unterschiedliche Auswirkungen auf das Bindungsverhalten und die Selbstwahrnehmung im Erwachsenenalter. Sicher gebundene Individuen zeigen geringe Ausprägungen in den drei beschriebenen Dimensionen, während unsicher-ambivalente Bindungsstile die Wahrscheinlichkeit der Ausprägung von Angst vor Zurückweisung und von Abhängigkeit in späteren Beziehungen erhöhen (Collins & Feeney, 2000). Unsicher-vermeidende Bindungsmuster erwecken im Erwachsenenalter oft den Eindruck einer sicheren Bindung, da die Angst vor Nähe relativ gering ausgeprägt ist. Intimen Beziehungen wird jedoch wenig Wertschätzung beigemessen, d.h., Beziehungen werden aktiv vermieden und Unabhängigkeit hat einen großen Stellenwert. Genauso kann aber vermeidendes Verhalten durch große Angst vor Nähe ausgelöst werden. Desorientierte-desorganisierte Muster fördern insbesondere die affektive Dysregulation (Fonagy & Batmen, 2007) im interpersonellen Kontakt und korrelieren mit emotional-instabilen Persönlichkeitsstörungen (siehe Kap. 2.1.4).

Mikulincer et al. (2003) weisen darauf hin, dass die Beziehungsqualität zu den frühen Bezugspersonen einen wesentlichen Einfluss auf die Affektregulierung im Erwachsenenalter hat. Die Aktivierung des Bindungssystems geht mit einem Bedürfnis nach Sicherheit und Schutz einher. Diese Zustände werden von Affekten begleitet. Werden die Bedürfnisse von der Bezugsperson adäquat erfüllt, bildet der Säugling bzw. das Kind effektive Affektregulationsstrategien aus, die ihm eine sichere Basis ermöglichen. Diese Strategien (*Security-Based Strategies*) werden im Laufe der Zeit, im psychoanalytischen Sprachgebrauch, internalisiert und so zu einem Teil der Kernpersönlichkeit des Individuums. Dieses dyadische, implizite Beziehungswissen übernimmt im Erwachsenen-

alter eine symbolische Funktion, falls die primären Bindungspersonen nicht mehr verfügbar sein sollten. Sichere Bindungsstile ermöglichen folglich vorwiegend positive kognitive Schemata über das Selbst und Andere und fördern eine adäquate Selbstregulation (Fonagy & Bateman, 2007). In Zeiten in denen das Bindungssystem aktiviert wird, übernehmen die internalisierten Eltern eine symbolische Funktion und sicher gebundene Individuen können plakativ formuliert, ohne Angst oder Vermeidung in Beziehung zu aktuellen Bezugspersonen treten.

Der Zusammenhang zwischen Mentalisierung, Affektregulation und Bindungstheorie ist nun folgender: Fonagy und Bateman (2006) nehmen an, dass je unsicherer der Bindungsstil eines Individuums ist, desto eher werden die Mentalisierungsfähigkeiten außer Kraft gesetzt, wenn das Bindungssystem aktiviert ist. Wenn die Mentalisierungskapazität eingeschränkt ist, werden auch inadäquate soziale und moralische Urteile gefällt, da die Urteilsbildung im Wesentlichen von den begleitenden negativen Affekten abhängt. Die Affekte können durch die Hyperaktivierung des Bindungssystems nicht reguliert werden, und in weiterer Folge kann kein intrapsychischer mentalisierender Prozess stattfinden, der wiederum eine regulierende Wirkung auf Bindungssituation und Affekte hätte.

2.1.1.3 Psychodynamische Aspekte der Mentalisierung

Im folgenden Abschnitt soll nun genauer auf psychoanalytische Konstrukte eingegangen werden, die zum Verständnis der Mentalisierung beitragen. Bouchard et al. (2008) weisen auf unterschiedliche, qualitative Aspekte während des Mentalisierungsprozesses hin:

Second, from an ego-psychology and object relations theory perspective, focusing initially on therapist and then on patient *mental states* actualized in psychotherapy situation, different qualities of mentalization are presumably dependent upon differences in ego attitudes toward emotional experiences (e.g., degree, maturity, and continuity of defensive function and of the ego's capacity to observe it's own activity). (S. 48)

In der Objektbeziehungstheorie, die eine der vier Hauptströmungen innerhalb der Psychoanalyse darstellt, werden intrapsychische Repräsentanzen einer äußeren Beziehung, durch die subjektive Erlebensweise dieser Beziehung geprägt und gestaltet. Das verinnerlichte Objekt ist also nicht wie das äußere Objekt, sondern so, wie das Subjekt es erlebt hat. Es wird durch seine bewussten und unbewussten Motive beeinflusst (Kernberg, 1995). Individuen haben in weiterer Folge die Neigung, die internalisierten Muster früherer Objektbeziehungen zu wiederholen, um in der erneuerten Reinszenierung beispielsweise traumatische Erfahrungen zu bewältigen oder bekannte Muster der Sicherheit und des Wohlbefindens wieder zu erfahren (Dally, 2007). Diese Postulate stehen in Einklang mit der Bindungstheorie, die ebenfalls davon ausgeht, dass internale Arbeitsmodelle unser Erleben und Verhalten in Beziehungen determinieren. Einen weiteren wichtigen Aspekt im Rahmen der Objektpsychologie spielt das falsche Selbst (Anderson, 2003). Es entwickelt sich durch inkontingentes Feedback der Bezugspersonen (siehe Kap. 2.1.2). Erfahrungen aus der äußeren Welt sind nicht klar vom Erleben der inneren Welt getrennt. Individuen, die ein falsches Selbst leben, sind demzufolge eher vulnerabel für Mentalisierungsstörungen, da es ihnen schwerer fällt, eigene und fremde innere Zustände korrekt zu identifizieren.

Die Ich-Psychologie, als eine weitere Richtung der Psychoanalyse, beschäftigt sich hauptsächlich mit den Ich-Funktionen. Die Aufgabe des Ichs als Struktur des psychischen Apparates (Es, Ich, Über-Ich) besteht darin, die innere Welt der Bedürfnisse, Affekte und Phantasien, ebenso wie die äußere Welt der Realitätsanforderungen, zu regulieren. Dazu gehört auch die Steuerung und Kontrolle von Affekten und Impulsen in interpersonellen Beziehungen (Dally, 2007). Shaver und Mikulincer (2005) konnten in einigen Studien feststellen, dass die Aktivierung des Bindungssystems ein weitgehend unbewusster, dynamischer Vorgang ist. Kongruent zu den internalen Arbeitsmodellen formen Bindungsstrategien kognitive Repräsentationen, die das Verhalten in Beziehungen determinieren bevor diese in das Bewusstsein gelangen. Unsicher-gebundene Individuen entwickeln also kognitive Schemata, die das Bindungssystem aktivieren, obwohl objektiv keine Notwendigkeit dazu besteht. Vermeidende Muster unterdrücken die Aktivierung des Bindungssystems, damit das Ich nicht von Angst überflutet wird und somit Stabilität gewährleistet wird (siehe Abb. 2).

Einen wichtigen Beitrag zum Verständnis des Ichs als Teil des psychischen Apparates schuf Anna Freud (1984), indem sie systematisch die Abwehrmechanismen des Ichs zur Erhaltung des psychischen Gleichgewichts untersuchte. Zeitgenössische Untersuchungen zu Abwehrmechanismen im Rahmen der Bindungstheorie (Leveridge, Stoltenberg & Beesley, 2005; Shaver & Mikulincer, 2005) konnten eindrucksvoll belegen, dass vermeidende Bindungsstrategien den kognitiven Zugang zum Selbst blockieren, um Gedanken an die eigene Charakterschwäche zu verdrängen. Diese werden dann anschließend in die Mitmenschen projiziert. Vermeidende Abwehr verzerrt die Wahrnehmung von Individuen und hilft die Distanz aufrecht zu erhalten, indem andere Individuen abgewertet und die eigene Person aufgewertet wird.

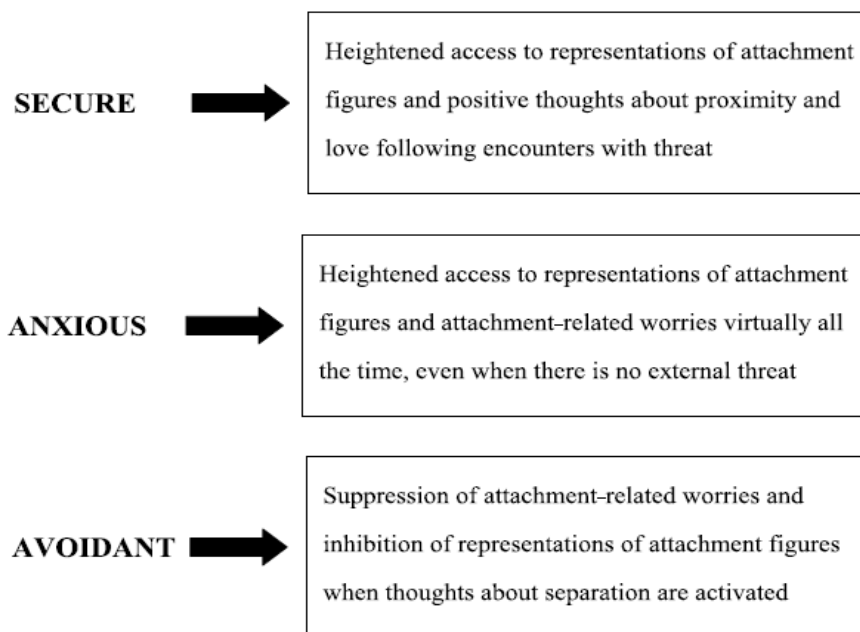


Abb.2: Unbewusste Aktivierung von mentalen Repräsentationen durch unterschiedliche Bindungsstile (Shaver & Mikulincer, 2005)

So wird die Stabilität des Ichs gewährleistet. Konsistent mit gängigen Theorien der Mentalisierung fällt es als logische Konsequenz Individuen mit internalisierten vermeidenden Strukturen schwerer, ihre eigenen Emotionen zu identifizieren und adäquat zu benennen. Widerstand gegen Bewusstwerdung kann also als Defizit der

Mentalisierungsfähigkeit angesehen werden, bei der die wichtigsten Bezugspersonen eine entscheidende Rolle spielen.

2.1.2 Entwicklung der Mentalisierungsfähigkeit

Im folgenden Kapitel wird nun angelehnt an Köhler (2004) chronologisch die Entwicklungslinie der Mentalisierung beschrieben. Prägnante Zeitabschnitte werden separiert beleuchtet.

1.-2. Lebensmonat

In utero werden die Biorhythmen des Fetus durch den Kreislauf der Mutter reguliert. Nach der Geburt müssen diese Rhythmen neu synchronisiert werden, die Mutter wirkt dabei von außen als Koordinatorin. Ohne Bezugsperson würde das Kind im Chaos der mangelnden Koordination der physiologischen Systeme zugrunde gehen (Köhler, 2004). Der Säugling verknüpft dieses Bedürfnis nach physiologischer Homöostase mit Affekten, um die Binnenregulation anschließend in Eigenregie zu übernehmen. Die *State-Regulation* hängt also vorwiegend von der Mutter ab, die ihren Säugling bei Untererregung stimuliert und die Übererregung reduziert (Van der Meere & Stemerink, 1999). Erfahren diese dyadischen Interaktionen zwischen Mutter und Kind eine gewisse Stabilität, kann das Kind erste Erwartungen ausbilden und in weiterer Folge selbst regulierendes Verhalten lernen.

3.-7. Lebensmonat

Die ersten sechs Monate sind maßgeblich für die Entwicklung der Mentalisierungsfähigkeit und der Affektregulation des Kindes. In der Interaktion mit der Mutter erwirbt es Erfahrungen in der Affektregulation. „Im geglückten Fall beginnt das Kind bereits in diesem Alter zu lernen, die Erregung an- und abzustellen. Es lernt in den frühen Interaktionen, wie es seine emotionalen Signale einsetzen kann, um auf seine Umgebung einzuwirken“ (Köhler, 2004, S.165). Die Effekanz der Einwirkung auf seine Umgebung, sprich, die primären Bezugspersonen dazu zu bringen, seine Ziele zu

unterstützen, beeinflusst die negative oder positive Tönung des affektiven Kerns eines Kindes.

8.-18. Lebensmonat

Ab dem achten Lebensmonat beginnt das Kind eine *Theory of Mind* zu entwickeln. Durch die adäquate Affektspiegelung der Bezugsperson kann es allmählich zwischen Innen- und Außenwelt unterscheiden und bekommt eine Idee davon, dass dem außen ersichtlichen Verhalten etwas zugrunde liegen muss (Köhler, 2004). Voraussetzung dafür ist, dass die primäre Bindungsperson die Affekte des Kindes adäquat spiegelt. Bolm (2009) unterscheidet zwei Arten des Spiegelns bzw. des Feedbacks. Markiertes Feedback meint, dass die Bezugsperson die mentalen Zustände des Kindes verarbeitet und leicht verfremdet zurückgibt. Sie reguliert also gewissermaßen die Intensität des kindlichen Affektes und kann beispielsweise einen starken negativen Affekt des Kindes herunter regulieren. Der Affekt wird so wiedergegeben, dass das Kind sein Bindungssystem deaktiviert und eine spielerische Exploration vornehmen kann. Bleibt der Affekt unmarkiert, wird die affektive Reaktion ungefiltert wiedergegeben und das innere Erleben des Kindes wird so auch zum äußeren Erleben. Kontingentes elterliches Feedback bedeutet, dass ihre Reaktion genau auf den mentalen Zustand des Kindes abgestimmt ist, d.h., es erfährt eine seiner Empfindungslage entsprechende Affektspiegelung. Wird die Reaktion inkontingent gespiegelt, also vom Spiegelnden missverstanden, so entsteht ein Zustand der Inkongruenz. Das Kind kann dem eigenen affektiven Erleben keine adäquaten Assoziationen zuordnen. Da der eigene affektive Kern missverstanden wurde, bleibt der Zugang zu diesem versperrt. Das Kind internalisiert die falschen Zuschreibungen der Bezugspersonen und kann folglich keine richtige Zuschreibung von Kontext und Bedeutung der eigenen inneren Zustände entwickeln. Es entwickelt bei chronisch falscher Einschätzung durch die Bezugsperson ein falsches Selbst und ein Gefühl der inneren Leere. Die inadäquate Affektspiegelung der Bezugspersonen hat einen großen Einfluss auf die Mentalisierungsfähigkeit der Kinder. Grienberger, Kelly und Slade (2005) überprüften in einer Studie die Auswirkungen von Mentalisierungsfähigkeiten der Mütter auf die psychologische Entwicklung ihrer Kinder. Sie konnten dabei feststellen, dass Mütter mit guten Mentalisierungsfähigkeiten auch in der Lage waren, die Affekte ihrer

Kinder besser zu erkennen und zu spiegeln. Die Mentalisierungsfähigkeiten der Bezugsperson fungieren als Puffer, während das Kind einem affektiven Distress ausgesetzt ist. Mütter können sich so von ihren eigenen Affekten distanzieren, um ihren Kindern die volle Aufmerksamkeit widmen zu können. Die Fähigkeit der Mütter zur intrapsychischen Affektregulation, die erst durch den Prozess der Mentalisierung ermöglicht wird, hat demnach positive Auswirkungen auf das dyadische Bindungssystem und auf die sich entwickelnden Mentalisierungsfähigkeiten der Kinder. Wie bereits oben beschrieben, gelingt es dem Kind langsam zwischen Innen- und Außenwelt zu unterscheiden. Bei gelungenem dyadischem Wechselspiel gelingt es dem Kind allmählich aus einem Zustand der psychischen Äquivalenz (siehe Kap. 2.1.3.) herauszukommen und die Perspektiven zu erweitern.

19.-42. Lebensmonat

In diesem Zeitabschnitt schaffen es Kinder, vergangene Erlebnisse narrativ zu verbalisieren was zur Folge hat, dass Affekte mit Bedeutungen versehen werden und auf die Stufe von Emotionen und Gefühlen erhoben werden können. Diese Eigenschaft der Kinder ist wiederum abhängig von den Mentalisierungsfähigkeiten der Bezugspersonen (Fonagy & Target, 2005). Das (Rollen-)Spiel ermöglicht dem Kind, sich symbolisch auszudrücken und mehrere Perspektiven in Betracht zu ziehen (Köhler, 2004). Dadurch wird die Gleichsetzung von innerer und äußerer Welt entkoppelt bzw. dissoziiert (Brockmann & Kirsch, 2010):

Die physische Welt ist eine eigene Welt, und die imaginierte Welt (z.B. im Spiel) ist eine eigene Realität: Das Mädchen spielt die Prinzessin nicht nur, es ist die Prinzessin. Die Frage des Erwachsenen, ob das Mädchen nun ein Kind oder eine Prinzessin ist, verdirbt das Spiel. Das Kind kann sein Erleben nicht als einen mentalen Zustand begreifen. Deshalb bleiben die Fantasien von der äußeren Welt abgeschnitten. (S. 281)

Es kann jetzt also eine Als-Ob Wirklichkeit (siehe Kap. 2.1.3) gelebt werden, die Empathie erleichtert. Der Umgang der Eltern mit diesen spezifischen Erlebnisqualitäten des Kindes fördert oder hemmt die spätere Mentalisierungsfähigkeit.

54. Lebensmonat

Ab dem ca. 54. Lebensmonat sind die mentalen Verarbeitungskapazitäten, die für zwischenmenschliche Interaktionen wichtig sind, ausgereift und eine *Theory of Mind* kann sich nun vollständig entwickeln. Da dieses Thema bereits in Kap. 2.1.1.1 ausführlich erläutert worden ist, wird an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen.

2.1.3 Wahrnehmungsmodalitäten bei Mentalisierungsdefiziten

Mentalisierungsdefizite wirken sich unterschiedlich im Erleben und Verhalten von Individuen aus. Erlebt ein Individuum die Kohärenz seines Selbsterlebens als konstant bedroht, muss es zwangsläufig Mechanismen entwickeln, um diese Kohärenz wieder herzustellen. Bouchard et al. (2008) geben zur Operationalisierung des Konstrukts drei sich ergänzende Definitionen der Mentalisierung an. So ist der Vorgang der Mentalisierung einerseits die Fähigkeit zur Transparenz von eigenen mentalen Zuständen und die Fähigkeit, realistische Erklärungsmodelle für Verhalten, Denken und Fühlen von anderen Individuen zu bilden. Aus Sicht der Objektbeziehungstheorie und Ich-Psychologie (siehe Kap. 2.1.1.3) ist der Prozess der Mentalisierung in emotionalen Situationen abhängig von den Ich-Funktionen, d.h. von der Reife der Abwehrmechanismen und der Fähigkeit des Ichs, mentale Vorgänge zu observieren. „Widerstand gegen Bewusstwerdung kann als Defizit an verinnerlichter mentalisierender Aktivität aus dem Umgang mit den wichtigsten Bezugspersonen angesehen werden“ (Bolm, 2009, S. 47). Darüber hinaus beeinflusst der Prozess der Mentalisierung auch affektive Erfahrungen. Gute Mentalisierungsfähigkeiten führen zu besserer Affektregulation. Die oben beschriebenen Qualitäten sind also bei Mentalisierungsdefiziten beeinträchtigt und werden als verschiedene defizitäre Modalitäten der Wahrnehmung beschrieben.

Nachfolgend werden drei Wahrnehmungsmodalitäten mit pathologischen Auswirkungen beschrieben, in die Individuen regredieren können (Fonagy & Bateman, 2006).

Teleologischer Modus

In diesem Modus hat das Individuum keine Vorstellung von den Wünschen und Absichten anderer Personen, d.h. die Interpretation der Realität bezieht sich nur auf physikalisch erfassbare Tatsachen. Nach den Motiven für Handlungen anderer Personen kann nicht gefragt werden (Brockmann & Kirsch, 2010; Taubner, Wiswede, Nolte & Roth, 2010). Handlungen von anderen Personen wie beispielsweise eine wütende Reaktion des Gegenübers im interpersonellen Kontakt, werden nur als solche interpretiert, nach den dahinter liegenden Motiven kann, wie beschrieben, nicht gefragt werden.

Äquivalenzmodus

Der Äquivalenzmodus psychologischen Funktionierens ist an konkretistisches Denken geknüpft. Intrapsychische Erlebnisqualitäten werden als „zu real“ eingestuft und es können keine alternativen Perspektiven mehr eingenommen werden. Regression in diesen Modus bewirkt also, dass zwischen Innen- und Außenwelt nicht mehr unterschieden werden kann und die eigenen Gedanken als real erlebt werden (Fonagy & Bateman, 2006, 2007).

Als-Ob-Modus

Als-Ob Realitäten entstehen durch die Abkopplung von Gedanken und Gefühlen von der Realität, wodurch im Extremfall dissoziatives Erleben und Verhalten entstehen kann (Bolm, 2009; Fonagy & Bateman, 2007). So kann z.B. eine KlientIn in einem therapeutischen Setting in diesen Zustand regredieren und völlig belanglos über traumatisierende Ereignisse sprechen, ohne dabei die dazugehörigen Affekte wiedererleben zu müssen. Fällt es dem Individuum schwer realitätsadäquate Perspektiven einzunehmen, können daraus innerlich leere, fantasielose und dissoziative Zustände entstehen.

Als weitere Folgen von Mentalisierungsdefiziten können noch Hyper- und Pseudo-mentalierung genannt werden (Bolm, 2009). Unter Hypermentalierung wird ein

panisches Nachdenken verstanden, das zu keiner produktiven Lösung führt und nicht zur Verminderung der Angst beiträgt. Pseudomentalisierung meint die unbewusste Anpassung des Individuums an seine soziale Umwelt, um von ihr gehalten zu werden. Dies verhindert echte Mentalisierung, da kein explorativer Prozess stattfinden kann und die Kommunikation an die jeweiligen Termini der Umgebung angepasst wird.

2.1.4 Mentalisierungsbasierte Therapie

Die Mentalisierungsbasierte Psychotherapie (MBT) ist die praktische Umsetzung des theoretischen Konstrukts. Im therapeutischen Setting werden die empirischen Befunde gemeinsam mit KlientInnen umgesetzt, in dem ein mentalisierungsfördernder Prozess stimuliert wird. Die Therapie wurde hauptsächlich zur Behandlung von strukturellen Defiziten entwickelt die laut DSM-IV (American Psychiatric Association, 2001) und ICD-10 (Weltgesundheitsorganisation, 2005) unter anderem als Borderline-Persönlichkeitsstörung (BPS) bzw. emotional-instabile Persönlichkeitsstörung bezeichnet werden. Die Hauptkriterien für die BPS sind definiert durch emotionale Instabilität in zwischenmenschlichen Beziehungen und Defizite in der Affektregulation, Impulskontrolle sowie im Selbstbild. So kann eine tatsächliche oder erwartete Trennung massive Angst auslösen und zu selbstverletzendem oder suizidalem Verhalten führen. Des Weiteren zeigen Individuen mit Borderlinecharakteristik oft ein instabiles Selbstbild und Identitätsstörungen. Deshalb können häufig dramatische Änderungen von Zielsetzungen, Wertvorstellungen und sexueller Orientierung beobachtet werden. Beziehungen sind von Extremen gekennzeichnet. So werden PartnerInnen entweder primitiv idealisiert oder entwertet, was eine stabile Beziehungsdynamik erschwert. Um im Sprachterminus der Mentalisierung zu bleiben, handelt es sich um eine Hyperaktivierung des Bindungssystems, die Mentalisierung inhibiert und so die Salutogenese verhindert. Fonagy und Bateman (2006) postulieren, dass die unzureichende Fähigkeit zur Mentalisierung eine protektive Funktion übernimmt, um das Individuum vor bedrohlichen Inhalten zu schützen, die durch den Mentalisierungsprozess ins Bewusstsein treten könnten. So bleiben Denkschemata rigide, können nicht hinterfragt werden und Emotionen werden

schnell als überwältigend erlebt. Als logische Konsequenz treten Probleme mit Impulsivität und Affektregulation auf (Fonagy & Bateman, 2007). Individuen bleiben durch die emotionale Überflutung entweder im Äquivalenzmodus oder funktionieren affektabgespalten im Als-Ob-Modus. Ein reiferer, reflektierender Modus, der Kognition, Emotion und Perspektivenübernahme ermöglichen würde, kann nicht integriert werden.

Ziel der mentalisierungsbasierten Therapie ist nun eine Verbesserung und Stabilisierung der Mentalisierungsfähigkeiten (Brockmann & Kirsch, 2010):

Ausgangspunkt ist die Annahme, dass durch die therapeutische Beziehung dem (leidenden und Hilfe suchenden) Patienten ein bedeutendes Beziehungsangebot gemacht und sein Bindungssystem aktiviert wird. Dem drohenden Verlust von Mentalisierungsfähigkeiten soll durch das Angebot einer sicheren Beziehung und mentalisierungsfördernden Interventionen begegnet werden. (S. 284)

MBT fördert die Sicherheit im Umgang mit sich selbst und anderen, vor allem in schwierigen, bindungsrelevanten Situationen, in denen die Mentalisierungsfähigkeit ganz oder partiell eingeschränkt ist. Dies gilt nicht nur für Personen mit BPS, sondern auch für alle anderen psychischen Erkrankungen und für Krisensituationen. Der Mentalisierungsansatz sieht sich als ein Fundament der Psychotherapie und kann deshalb schulenübergreifend angewandt werden. Die MBT fokussiert auf den mentalen Zustand im „Hier-und-Jetzt“ der KlientInnen (Gunderson, Bateman & Kernberg, 2007). Die TherapeutIn nimmt dabei eine „nicht-wissende“ Haltung ein, da erst ein explorierender Prozess die Transparenz der mentalen Zustände der KlientIn ermöglicht (Fonagy & Bateman, 2007). „Nicht wissend“ bedeutet also nicht „kein Wissen“ zu haben, sondern eine Grundhaltung einzunehmen, die es ermöglicht, gemeinsam dyadisches Beziehungswissen zu explorieren. Die TherapeutIn ist dabei ebenso wenig vor Mentalisierungsfehlern gefeit, die insbesondere in emotional aufgeladenen Situationen auftreten können und eine intensive Gegenübertragung in der TherapeutIn auslösen. Bolm (2009) definiert vier allgemeine Strategien, aus denen sich praktische Konsequenzen für die Struktur und Grundhaltung der Methodik ableiten lassen:

- a) Sicherheit vermitteln, hyperaktives Bindungssystem deaktivieren.

- b) Neugier vermitteln, Explorationssystem aktivieren.
- c) Austausch fördern, Explorationsprozess sichern.
- d) Kohärenzerleben fördern.

Erst durch diese Strategien können spezifische Beziehungserfahrungen ermöglicht werden und es kann eine optimale Passung zwischen TherapeutIn und KlientIn stattfinden (Bergmann-Mausfeld, 2006). Bolm (2009) unterscheidet sechs Grundprinzipien der MBT- Interventionstechnik:

- a) *Neugierig bleiben*: Dies bezieht sich auf die therapeutische Grundhaltung des Nichtwissens, welche weiter oben beschrieben wurde.
- b) *Alltagssprache und „dumme Fragen“*: Die MBT vermeidet eine überhöhte Formulierungskunst und bevorzugt alltagssprachliche Dialoge.
- c) *Selektive Authentizität*: Die TherapeutIn antwortet je nach Strukturniveau der KlientIn durch authentische Reaktionen.
- d) *Feedback kontingent und markiert geben*: Kontingentes und markiertes Feedback (siehe Kap. 2.1.2) spiegeln der KlientIn ihr Selbst wieder und nicht die Vorlieben und Interessen der TherapeutIn.
- e) *Mentalisierungsbrüche suchen und Verbindungen schaffen*: Mentalisierungsbrüche sollen vermieden werden (z.B. Übertragungsneurose), da auftretende Mentalisierungsschwierigkeiten Herausforderung genug sind.
- f) *Bewusstseinsnah intervenieren*: Tangentiales Explorieren ermöglicht eine optimale affektive Intensität, so dass relevante Themen bearbeitet werden können.

Die MBT konnte gute Erfolge in Wirksamkeitsstudien nachweisen. Bateman und Fonagy (2008) konnten in einer Studie zeigen, dass KlientInnen mit BPS die sich einer 18-monatigen MBT im Einzelsetting, gefolgt von einer 18 monatigen MBT im Gruppensetting unterzogen, bessere Erfolge erzielten als die Kontrollgruppe, die mit herkömmlichen Therapieverfahren behandelt wurde. Die relativ hohen Effektstärken konnten auch fünf Jahre nach Therapieabschluss noch nachgewiesen werden.

2.1.5 Abgrenzung zu verwandten Konstrukten

Der Begriff der Mentalisierung wird oft in einem falschen Bedeutungskontext verwendet und stiftet im Vergleich mit verwandten Konstrukten Verwirrung. Aus diesem Grund werden im folgenden Kapitel Unterschiede und Gemeinsamkeiten mit ähnlichen Konzepten genauer erläutert.

2.1.5.1 Achtsamkeit

Der Begriff der Achtsamkeit stammt aus dem Buddhismus und beinhaltet, sich seiner intrapsychischen Zustände bewusst zu sein und diese zu beobachten, ohne sie zu bewerten (Allen & Fonagy, 2006). Das Konzept wurde in verschiedene westliche Therapieprogramme integriert. So konnte beispielsweise die Achtsamkeitsbasierte kognitive Therapie gute Erfolge in der Rückfallprophylaxe von depressiven KlientInnen erzielen (Collard, Avny & Boniwell, 2008). Achtsamkeit und Mentalisierung involvieren beide die Aufmerksamkeit für eigene Zustände, um in weiterer Folge Impulsivität und Affekte regulieren zu können. Der Unterschied zur Mentalisierung liegt jedoch unter anderem im zeitlichen Rahmen. Achtsamkeitstraining fokussiert sich auf die gegenwärtige Situation während Mentalisierung Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft mit einbezieht. Darüber hinaus berücksichtigt Mentalisierung auch die Beziehung zu anderen Individuen, die in der Achtsamkeit keine Rolle spielen. Ein weiterer signifikanter Unterschied ist der, dass Achtsamkeitstraining auf die Akzeptanz der intrapsychischen Wahrnehmung abzielt. Mentalisierung hingegen erforscht die Konstruktion und Bedeutung der mentalen Zustände (Choi-Kain & Gunderson, 2008).

2.1.5.2 Empathie

Unter dem Begriff der Empathie wird ein komplexer psychologischer Vorgang verstanden, der unter anderem Beobachtung, Gedächtnis, Wissen und Schlussfolgern miteinander vereint und so Einblicke in die Gedanken und Gefühle anderer Menschen gibt. Choi-Kain und Gunderson (2008) konnten drei wesentliche Merkmale von Empathie

feststellen. Eine Person teilt einen emotionalen Zustand mit einer anderen Person, was wiederum in der anderen Person eine affektive Reaktion auslöst. Des Weiteren setzt Empathie kognitive Kapazitäten voraus, die eine Perspektivenübernahme ermöglichen. Zu guter Letzt erfordert Empathie eine stabile Subjekt-Objekt-Differenzierung.

Rogers (1964, zitiert nach Clark, 2010) unterscheidet drei verschiedene Formen der Empathie. Subjektive Empathie bezieht sich auf die Gefühlsreaktionen, die die andere Person im interpersonellen Austausch im Individuum auslöst. Aufgrund dieser Reaktionen kann sich das Individuum eine Vorstellung über die Gefühlslage des Gegenübers bilden, wobei diese Vorstellung erst durch Identifikation, Intuition, Imagination und der viszerale Ebene des Erlebens zugänglich wird (Clark, 2010). Durch die Identifikation gelingt es dem Individuum eine qualitativ ähnliche Gefühlslage der InteraktionspartnerIn zu erleben. Darauf aufbauend kann der Zustand der InteraktionspartnerIn imaginiert werden, d.h. eigene Gefühlszustände die durch die Identifikation (re-)aktiviert werden, ermöglichen eine adäquate Erfassung des Innenlebens der InteraktionspartnerIn. Intuition wird als affektiv-geladene Beurteilung definiert, die schnelle und unbewusste Assoziationen hervorrufen (Hodgkinson, Lagan-Fox & Sadler-Smith, 2008) und so zur subjektiven Empathie beitragen. Einerseits erleichtert die Sensibilität für Intuition die emotionale Perspektivenübernahme, andererseits ist diese jedoch auch fehleranfällig. Im subjektiven, empathischen Interaktionsgeschehen können ebenso viszerale Sensationen ausgelöst werden, d.h. das Individuum passt sich auch mit seinen/ihren körperlichen Funktionen an die InteraktionspartnerIn an. Objektive Empathie bezieht sich auf beobachtbares Verhalten und äußerlich erfassbare Merkmale der InteraktionspartnerIn (Clark, 2010). In einem therapeutischen Kontext liefert z.B. eine klinisch-psychologische Diagnostik Information über die KlientIn, welche wiederum einen objektiven Bezugspunkt für Empathie darstellt. Im therapeutischen Prozess spielt die interpersonale Empathie eine wichtige Rolle. Durch das Beziehungsgeschehen im Rahmen der Psychotherapie entwickelt die TherapeutIn ein empathisches Verständnis für die impliziten und expliziten Aussagen der KlientIn, d.h. erst durch Empathie wird ein Verständnis für die Sichtweisen der KlientIn möglich (Clark, 2010).

Beide Konstrukte fokussieren sich auf den mentalen Zustand des Gegenübers im interpersonellen Kontakt. Während sich Empathie vorwiegend auf die intrapsychischen Vorgänge des Gegenübers bezieht und keinerlei Auswirkungen auf die Affektregulation hat, misst Mentalisierung jedoch dem intrapsychischen Zustand eines Individuums ebenso viel Wert bei (Slade, 2005).

2.1.5.3 Affektbewusstsein

Das sogenannte Affektbewusstsein beinhaltet die Fähigkeit, Affekte wahrzunehmen, zu reflektieren und diese auch bewusst ausdrücken zu können (Mohaupt, Holgerson, Binder & Nielsen, 2006). Individuen mit Defiziten in dieser Fähigkeit haben nicht nur Schwierigkeiten, eigene Affekte adäquat zu erleben, sondern auch emotionale Zustände bei anderen Personen richtig zu interpretieren. Das Affektbewusstsein ist eines der Kernelemente der Mentalisierung, welches darauf abzielt, Affekte durch einen bewusstseinsfördernden Prozess regulierbar zu machen (Choi-Kain & Gunderson, 2008). Während sich das Affektbewusstsein jedoch rein auf eine explizite Funktion beschränkt, involviert die Mentalisierung explizite und implizite Funktionen (siehe Kap. 2.1).

2.1.5.4 Psychological Mindedness

Der Begriff *Psychological Mindedness* wird definiert als die Bereitschaft, sich selbst und andere zu verstehen, als Offenheit für neue Ideen und als der Zugang zu den eigenen Gefühlen. Personen, die ausgeprägte Fähigkeiten in diesem Bereich besitzen, sind in der Lage, Beziehungen zwischen Gedanken, Gefühlen und Handlungen herzustellen, um in weiterer Folge sich selbst und andere besser verstehen zu können (Beitel, Ferrer & Cecero, 2004). Während Mentalisierung jedoch implizit und explizit von statten gehen kann, konzentriert sich *Psychological Mindedness* auf die bewusste Verarbeitung mentaler Zustände und mehr auf die eigenen mentalen Zustände im interpersonellen Kontakt (Choi-Kain & Gunderson, 2008). Abb. 3 veranschaulicht die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Konstrukte.

Components of Mentalization	Mindfulness	Psychological Mindedness	Empathy	Affect Consciousness
Implicit mode	No	No	Yes	No
Explicit mode	Yes	Yes	Yes	Yes
Self-oriented	Yes	Yes	Minor	Yes
Other oriented	No	Minor	Yes	Yes
Cognitive versus affective aspect	Cognitive=affective	Cognitive=affective	Affective>cognitive	Affective>cognitive

Abb. 3: Konzeptuelle Überlappungen von Mentalisierung, Achtsamkeit, Psychological Mindedness, Empathie und Affektbewusstsein (Choi-Kain & Gunderson, 2008)

2.2 Leader-Member Exchange: Begriffsbestimmung

Im Folgenden soll der Begriff *Leader-Member Exchange* (LMX) erläutert werden. Aktuell gibt es unzählige Führungstheorien, die ihren Fokus auf unterschiedliche Domänen der Führung legen. Drei prägnante Domänen lassen sich nach eingehender Literaturrecherche herauskristallisieren: *Leader*, *Follower* und die Beziehung zwischen *Leader* und *Follower* (siehe Abb. 4).



Abb. 4: Domänen der Führung (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Mit dem Begriff *Leader-Member Exchange* (LMX) wird ein Denkansatz bezeichnet, der sich auf die Beziehung zwischen *Leader* und *Follower* spezialisiert. Das Modell erklärt, wie sich eine effektive dyadische Beziehung zwischen Führungsperson und MitarbeiterIn entwickelt (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX ist ein System aus verschiedenen

Bestandteilen, die miteinander in Beziehungen stehen und beide Mitglieder einer Dyade involvieren. Diese Dyade ist durch verschiedene Verhaltensmuster voneinander abhängig und teilt das Interesse an gleichen Resultaten und Ergebnissen (Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005). Das Fundament von LMX stützt sich auf die Rollentheorie (z.B. Lynch, 2007) und auf die Soziale Austauschtheorie (z.B. Lawler & Thye, 1999; Wagona-Makoba, 1993). Die Rollentheorie erklärt, wie sich Rollen in einem unternehmensspezifischen Kontext entwickeln. Durch den interaktiven Austausch mit anderen Personen lernt ein Individuum, eine gewisse arbeitsspezifische Rolle zu übernehmen. Dieser sogenannte *Role-Taking* Prozess ermöglicht es Individuen, die eigenen Handlungen zu antizipieren und das Verhalten auf die arbeitsspezifische Rolle abzustimmen und zu überwachen. Da Individuen jedoch nicht nur als bloße Rollenempfänger fungieren und Rollenanforderungen oft unspezifisch definiert sind, werden diese durch einen *Role-Making* Prozess aktiv gestaltet und modifiziert. Um den spezifischen Rollenanforderungen gerecht zu werden, müssen Individuen fähig sein Perspektiven zu übernehmen, damit bestimmte Erwartungen an die Rolle antizipiert werden können (Liden & Maslyn, 1998; Lynch, 2007). Werden Rollen durch den interaktiven Austausch internalisiert und verfestigt, spricht man von *Routinization*. Warum Individuen in Organisationen gleiche Interessen und Resultate verfolgen, erklärt die Soziale Austauschtheorie. Diese geht davon aus, dass Menschen primär ihre eigenen Interessen verfolgen, um selbst gesteckte Ziele zu erreichen. Diese individuellen Ziele können jedoch nicht alleine verwirklicht werden. Aus diesem Grund schließen sich Individuen mit anderen Individuen zusammen, welche dieselben Ziele verfolgen (Lawler & Thye, 1999). Die eigenen Interessen können entweder psychologischer oder ökonomischer Natur sein und bestimmen das Verhalten von Individuen in Kollektiven bzw. Organisationen (Wagona-Makoba, 1993).

Liden und Maslyn (1998) konnten zeigen, dass sich Austauschprozesse zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn primär an vier Dimensionen orientieren:

- a) *Affect*: Beschreibt den freundschaftlichen Charakter innerhalb der Dyade und drückt sich durch die gleichen Interessen und Vorlieben aus. Je stärker diese

übereinstimmen, desto eher ist eine interpersonelle Attraktivität gegeben. Folglich ist der Anreiz für qualitativ hochwertige Austauschprozesse höher.

- b) *Loyalty*: Meint die gegenseitige Unterstützung und inkludiert bei beiden Mitgliedern der Dyade ein gegenseitiges Vertrauen, dass in verschiedenen Situationen konstant bleibt.
- c) *Contribution*: Beide Parteien leisten einen arbeitsspezifischen Beitrag, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Wenn Austauschprozesse zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn über die ökonomische Zweckdienlichkeit hinausgehen, dann übernehmen *Follower* einerseits Verantwortung für Aufgaben, die über den Arbeitsvertrag hinausgehen und *Leader* stellen andererseits mehr Ressourcen und Möglichkeiten zur Bewältigung dieser Aufgaben zur Verfügung.
- d) *Professional Respect*: Führungskraft und MitarbeiterIn bringen beide eine Reputation in die potenzielle Partnerschaft mit ein, die die gegenseitige Wahrnehmung der Mitglieder entweder positiv oder negativ beeinflusst.

Die Entwicklung des LMX lässt sich in vier Schritten zusammenfassen (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999). Im ersten Schritt wird die Entwicklung von differenzierten Dyaden betrachtet. Führungskräfte gehen unterschiedliche Beziehungen zu ihren MitarbeiterInnen ein und bevorzugen oder benachteiligen diese dabei. Im zweiten Schritt wird der Fokus auf Studien verlagert, die sich mit den Charakteristiken der unterschiedlichen Beziehungen beschäftigen und prüfen, welche Auswirkungen diese auf den organisationalen Output haben. Dabei konnte gezeigt werden, dass sich reife und gute Beziehungen produktiv auf verschiedene organisationale Variablen auswirken. Deshalb wurde in einem dritten Schritt überprüft, wie Führungskräfte die Quantität guter Beziehungen erhöhen können. Da es sich bei dem *Leader-Member Exchange* um einen dyadischen Ansatz handelt und Führungskräfte nur selten eine einzelne unterstellte MitarbeiterIn beschäftigen, wurde im finalen Schritt evaluiert, wie sich dyadische Beziehungen in größere Kollektive integrieren lassen. Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Schritte in Anlehnung an Graen und Uhl-Bien (1995) genauer erläutert und die wesentlichen Punkte, die im Rahmen dieser Arbeit relevant sind, herausgearbeitet.

2.2.1 High-Quality vs. Low-Quality Exchanges

Führungskräfte formen unterschiedliche Beziehungen zu ihren direkt unterstellten MitarbeiterInnen aus. Zwei dieser Ausprägungen der Beziehungsgestaltung werden als *High Quality* und *Low Quality Exchange* bezeichnet (Graen & Uhl-Bien, 1995):

At one extreme, professionals reported “high-quality exchanges” (at the time called “in-group”), characterized by a high degree of mutual trust, respect and obligation. At the other extreme, professionals reported “low-quality exchanges” (at the time called “out-group”), characterized by low trust, respect, and obligation. (S. 227)

Low-Quality Exchanges zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen spielen sich auf einer rein ökonomischen Beziehungsebene ab, d.h., das interpersonelle Austauschverhältnis bezieht sich auf vertraglich festgelegte Verpflichtungen. Diese Austauschverhältnisse sind charakterisiert durch geringeres Vertrauen und weniger Unterstützung und Lob seitens der Führungskraft (Nahrgang, Morgeson & Ilies, 2008). *High-Quality Exchanges* gehen über die ökonomische Beziehungsebene hinaus und zeichnen sich unter anderem durch gegenseitigen Respekt, Vertrauen und gleiche Interessen sowie Vorlieben aus. Führungskräfte, die qualitativ hochwertige Austauschverhältnisse zu MitarbeiterInnen pflegen, sind auch eher gewillt, eine Beraterfunktion für diese zu übernehmen. Im Austausch dazu leisten MitarbeiterInnen unter anderem mehr als die vertraglichen Bedingungen festlegen und vollbringen folglich überdurchschnittliche Leistungen (Henderson, Liden, Glibkowski & Chaudhry, 2009).

2.2.2 Beziehungscharakteristika, individuelle und organisationale Auswirkungen

Wie bereits in Kap. 2.2 beschrieben, entwickelt sich die Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn durch soziale Austauschprozesse und durch die Übernahme arbeitsspezifischer Rollen. Diese Prozesse werden maßgeblich von

Persönlichkeitsvariablen und dem Verhalten der Individuen im interpersonellen Austausch beeinflusst. Nahrgang et al. (2008) überprüften, ob die Persönlichkeitsdimensionen Extraversion und Verträglichkeit den Beziehungsaufbau zwischen Führungsperson und MitarbeiterIn beeinflussen. Extravertierte Personen sind gesprächig, durchsetzungsfähig und suchen aktiv den Kontakt zu anderen Personen. Verträglichkeit zeichnet sich durch altruistisches Verhalten aus. Personen mit starken Ausprägungen in diesem Bereich sind kooperativ, tolerant, hilfsbereit und wohlwollend (Widiger & Trull, 1997). Es konnte gezeigt werden, dass extravertierte MitarbeiterInnen in der Anfangsphase des Beziehungsaufbaus positiv auf Führungskräfte wirken. Vorgesetzte mit hohen Verträglichkeitswerten hinterlassen einen signifikant besseren Eindruck bei deren unterstellten MitarbeiterInnen.

Die sogenannte transformationale Führung weist Überlappungen mit dem LMX auf und fokussiert sich auf das Verhalten der Führungskraft und dessen Auswirkungen auf MitarbeiterInnen. Kongruent zur Verträglichkeitsdimension unterstützen transformationale Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen in der Verwirklichung ihrer eigenen Interessen zugunsten organisationaler Ziele (Yammarino et al., 2005). Dabei gehen Führungskräfte individuell auf die Bedürfnisse und Vorstellungen ihrer MitarbeiterInnen ein und agieren als Mentor für diese, um weitere Entwicklungsprozesse zu initiieren. Transformationale Führung kommuniziert Enthusiasmus, Optimismus und kreiert Zukunftsvisionen des Unternehmens. Diese Charakteristika der Führung implizieren Respekt, Vertrauen und Bewunderung der MitarbeiterInnen gegenüber ihrer Führungskraft und initiieren gemeinsame Werte, Ziele und Visionen (Van Eeden, Cilliers & Van Deventer, 2008).

Ein weiteres Erklärungsmodell für die Entstehung der unterschiedlichen Beziehungscharakteristika liefern die Attributionstheorien. Diese beschreiben im Wesentlichen Prozesse der Informationsverarbeitung und erklären, wie Individuen Einstellungen über die Ursachen wahrgenommener Verhaltensweisen bilden (Herkner, 2003). Personen attribuieren beobachtbares Verhalten anderer Individuen unter anderem auf interne oder auf externe Ursachen (Steiner, 1997). Weiterhin kann zwischen drei unterschiedlichen Arten der Attribution unterschieden werden. Eine Personenattribution

liegt vor, wenn die Ursache in einer Eigenschaft der handelnden Person gesehen wird. Werden die Ursachen der Umwelt zugeschrieben, so wird von einer Stimulusattribution gesprochen. Bei der Umständeattribution werden die Ursachen in Umständen gesehen, deren Auftretenswahrscheinlichkeit gering ist (Herkner, 2003; Martinko & Thomson, 1998). Die unterschiedlichen Attributionsmechanismen beeinflussen in weiterer Folge das interpersonelle Verhalten. Auf einen organisationalen Kontext angewandt bedeutet dies, dass Führungskräfte die Handlungen ihrer MitarbeiterInnen unterschiedlich attribuieren, ihr Verhalten dementsprechend anpassen und MitarbeiterInnen dies umgekehrt genauso tun. Werden gute Leistungen der MitarbeiterInnen von Vorgesetzten intern und schlechte Leistungen extern attribuieren, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit eines *High-Quality Exchanges*. Durch unterschiedliche Attributionsmuster der handelnden Akteure können jedoch auch Konflikte entstehen. Individuen die Personen beobachten, tendieren eher dazu deren schlechte Handlungsergebnisse intern zu attribuieren, während die handelnden Personen Misserfolge extern attribuieren (Steiner, 1997). Führungskräfte, als Beobachter von MitarbeiterInnen, setzen dann dementsprechende Sanktionen die von MitarbeiterInnen als inadäquat und ungerechtfertigt erlebt werden.

Einen weiteren Einfluss übt der kognitive Stil aus. Kognitive Stile sind individuelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen und steuern das Verhalten (Cools, Van den Broeck & Bouckennooghe, 2009). Sie sind zeitlich relativ stabile Eigenschaften und fanden in den letzten Jahren im organisationalen Kontext vermehrt Beachtung, da etliche Studien einen Zusammenhang zwischen kognitiven Stilen und dem organisatorischen Output feststellen konnten. Cools et al. (2009) reduzierten die Fülle an unterschiedlichen Stilen auf drei Dimensionen und postulieren in weiterer Folge einen wissenden, planenden und schaffenden Stil. Individuen, die einen wissenden Stil bevorzugen, präferieren Fakten und Details und wollen genau wissen, wie Dinge vor sich gehen. Personen mit planendem Stil bevorzugen Struktur und Ordnung und kommen durch objektive, strukturierte und konventionelle Methoden an ihr Ziel. Personen mit schaffendem Stil hingegen sehen Probleme als Herausforderung und als Möglichkeit, ihr Können unter Beweis zu stellen. Solche Personen bevorzugen flexible und unkonventionelle Wege der Entscheidungsfindung. Allison, Armstrong und Hayes (2001)

überprüfen, ob die Kongruenz kognitiver Stile von MitarbeiterInnen und Führungskräften den LMX positiv beeinflusst. Es ließen sich indirekte Zusammenhänge zwischen den beiden Konstrukten feststellen. So werden z.B. intuitive Führungskräfte von analytischen MitarbeiterInnen bevorzugt.

Organisationen stehen zunehmend unter Druck, den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen dynamisch, proaktiv, teamorientiert und effizient agieren und reagieren (Lapierre & Hackett, 2007). Einen großen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leisten die MitarbeiterInnen. Etwas spezifischer ausgedrückt, trägt die Beziehung zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft wesentlich zum Umsatz einer Organisation bei. Henderson et al. (2009) geben in ihrem Artikel einen guten Überblick über individuelle und organisationale Auswirkungen des *Leader-Member Exchange* (siehe Abb. 5). Nachfolgend werden die wichtigsten individuellen und organisationalen Auswirkungen dargestellt.

2.2.2.1 Organizational Citizenship Behavior

Ilies, Nahrgang und Morgeson (2007) konnten zeigen, dass sich *High-Quality Exchanges* positiv auf das *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) auswirken. OCB beschreibt das Verhalten von Mitgliedern einer Organisation, dass über die vertraglich festgelegten Bedingungen hinausgeht und so einen wertvollen Beitrag zum organisationalen Output leistet. Dabei können zwei Verhaltensdeterminanten unterschieden werden, die sich direkt oder indirekt auf die Organisation auswirken. Individuelle Verhaltensweisen kommen der Organisation indirekt zugute und zeigen sich durch kooperatives Verhalten und interpersonelle Unterstützung.

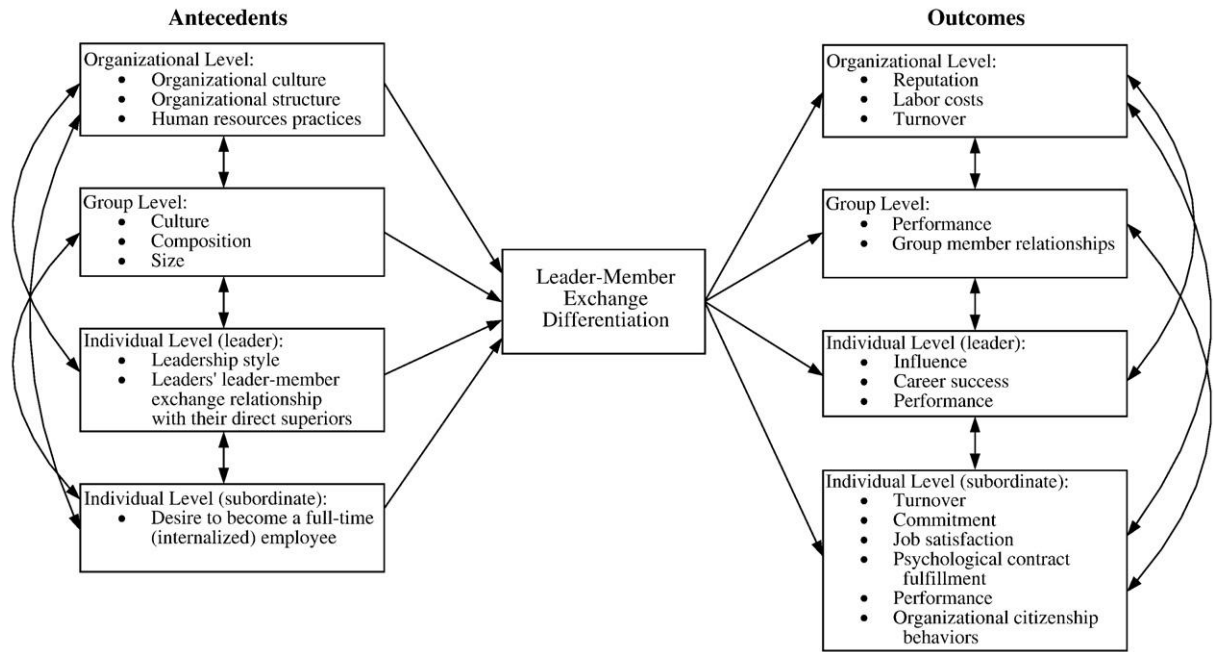


Abb. 5: Individuelle und organisationale Auswirkungen des Leader-Member Exchange (Henderson, Liden, Glibkowski & Chaudhry, 2009)

Direkter organisationaler Nutzen zeigt sich unter anderem durch innovative Verhaltensweisen, Loyalität zur Organisation, Gewissenhaftigkeit und Arbeitsengagement (Ilies et al., 2007). OCBs werden maßgeblich von drei Motiven beeinflusst: *Organizational Concern*, *Pro-Social Values* und *Impression Management*. *Organizational Concern* spiegelt sich in den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen wider, das Unternehmen positiv zu repräsentieren, während sich *Pro-Social Values* auf das interpersonelle Verhalten fokussieren. Beide Motive sind zeitlich stabil und werden nicht durch situative Gegebenheiten beeinflusst. *Impression Management* beschreibt das Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach einem positiven Image innerhalb des Unternehmens und ist eher an situative Charakteristiken gebunden (Bowler, Halbesleben & Paul, 2010). Lapierre und Hackett (2007) konnten in ihrem integrativen Modell verschiedene Variablen kausal in Beziehung setzen und zeigen, dass sich OCB direkt auf die LMX Qualität auswirkt und diese wiederum Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit hat. Deshalb sollte der Entwicklung hochwertiger dyadischer Beziehungen ein großer Wert beigemessen werden, da diese erstens zu humanistischeren Arbeitsbedingungen beitragen und zweitens den Umsatz eines Unternehmens beeinflussen.

2.2.2.2 Leistung und wahrgenommene LMX Differenzierung

Arbeitsleistungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen spielen ebenfalls eine Rolle in der Gestaltung von *Leader-Member Exchanges*. In der *Role-Taking* Phase gibt die Führungskraft die Rollenanforderungen an die MitarbeiterIn weiter und observiert anschließend das dazugehörige Verhalten. Gelingt es der MitarbeiterIn die formalen Rollenanforderungen zu erfüllen, wird der Grundstein für eine qualitativ hochwertige Beziehung gelegt. Nahrgang et al. (2008) stellten fest, dass die Arbeitsleistung von Führungskräften ebenfalls eine Rolle spielt und zur Beziehungsgestaltung beiträgt. MitarbeiterInnen schenken deren Vorgesetzten mehr Vertrauen, Unterstützung und Respekt wenn diese gute Leistungen zeigen. Vertrauen, Unterstützung und Respekt sind wiederum wichtige Determinanten für die Ausformung von *High-Quality Exchanges* (Graen & Uhl-Bien, 1995). Auf organisationaler bzw. kollektiver Ebene spielt die Wahrnehmung von Fairness eine wichtige Rolle bei der Erreichung unternehmensspezifischer Ziele. Da Vorgesetzte nur zu spezifischen MitarbeiterInnen hochwertige Beziehungen ausbilden (können), jedoch oft ein ganzes Team an der Zielerreichung beteiligt ist, wird die Arbeitsleistung auch von der LMX Differenzierung beeinflusst. Top Manager, die in Top Management Teams nicht von *High-Quality Exchanges* profitieren können, müssen diese jedoch bei ihren KollegInnen innerhalb des Teams als fair empfinden, um effizient an der Umsetzung organisationaler Ziele mitwirken zu wollen (Henderson et al., 2009).

2.2.2.3 Kündigungsabsicht

Kündigungsabsichten und hohe Personalfuktuation sind wichtige Faktoren, die effiziente Unternehmensleistungen verhindern können. Kim, Lee und Carlson (2010) gingen der Frage nach, ob die Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn einen Einfluss auf die Kündigungsabsicht ausübt. Bei MitarbeiterInnen ohne leitende Funktion konnten die Autoren einen kurvenlinearen Zusammenhang feststellen, d.h., ArbeitnehmerInnen mit sehr guten Beziehungen zu ihren Vorgesetzten tendieren ebenso zur Kündigung wie ArbeitnehmerInnen mit schlechten Beziehungen. Sie erklären das Zustandekommen dieser Ergebnisse dadurch, dass *High-Quality Exchanges*

MitarbeiterInnen beflügeln, neue Wege und neues dyadisches Beziehungsgeschehen außerhalb der Firma aufzusuchen. Bei ArbeitnehmerInnen mit leitender Funktion konnte ein negativer linearer Zusammenhang festgestellt werden. MitarbeiterInnen in Führungspositionen müssen meist längere Zeit in der Firma verweilen um eine leitende Position zu übernehmen und sind deshalb eher gewillt, die Beziehung zu ihren Vorgesetzten zu schätzen.

2.2.3 Leadership Making Model

Da Führungskräfte oft nur zu bestimmten MitarbeiterInnen *High-Quality Exchanges* aufbauen, kann dies in Teams oder Arbeitsgruppen Konflikte verursachen, die sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Die unterschiedliche Behandlung der MitarbeiterInnen durch die Führungskraft erhöht in weiterer Folge die Wahrscheinlichkeit für Kommunikationsdefizite und Vertrauensmangel innerhalb des Teams. Deshalb ist es für Führungskräfte von Vorteil, wenn diese zu allen MitarbeiterInnen gute Beziehungen entwickeln, vor allem dann, wenn die Solidarität unter den einzelnen Teammitgliedern hoch ist (Hooper & Martin, 2008). Organisationen deren Führungskräfte darauf trainiert wurden, mit allen MitarbeiterInnen *High-Quality* Beziehungen einzugehen, konnten die Arbeitsleistungen der einzelnen Abteilungen dramatisch verbessern. Graen und Uhl-Bien (1991) entwickelten daraufhin das *Leadership Making Model*, um einerseits auf die Wichtigkeit von *High-Quality Exchanges* aufmerksam zu machen und um andererseits den Prozess der Beziehungsgestaltung zu analysieren, damit dieser in die Praxis verbessert werden kann. Die Autoren erweiterten das klassische Drei-Komponenten-Modell des LMX mit den Komponenten *Leader*, *Follower* und *Beziehung*, um den Reifegrad der Beziehung. Damit Führungskraft und MitarbeiterIn eine reife Partnerschaft eingehen können, müssen diese zuerst einen bestimmten Prozess durchlaufen. Dieser Prozess beginnt mit der sogenannten *Stranger* Phase, in der sich die Beziehungsgestaltung auf rein formale und ökonomische Kriterien beschränkt. Die Beziehungsgestaltung zwischen *Leader* und *Follower* bezieht sich hier auf rein ökonomische Austauschprinzipien und die Rollenanforderungen fokussieren sich auf die

arbeitsvertraglich festgelegten Bedingungen. Während der *Acquaintance* Phase erweitern sich die sozialen Austauschprozesse und beide Parteien teilen Informationen und Ressourcen, die über die vertraglich festgelegten Bedingungen hinausgehen (Graen & Uhl-Bien, 1995):

In this stage, increased social exchanges occur between the members, and not all exchanges are contractual. They begin to share greater information and resources, both on a personal and work level. These exchanges are still limited, however, and are part of a testing stage. There is still an equitable return of favors, and these exchanges occur within a limited time period. (S. 230)

Können diese Austauschprozesse aufrecht erhalten werden, so entwickelt sich die Dyade zu einem *Mature Partnership*, der durch Unterstützung und Loyalität auf beiden Seiten gekennzeichnet ist. Austauschverhältnisse beziehen sich jetzt nicht mehr allein auf Verhaltensweisen, sondern emotionale Komponenten wie Respekt, Vertrauen und gegenseitige Verpflichtung fließen ebenso in dieser ausgereiften Phase mit ein. Auf dieser Stufe der Entwicklung können sich beide Parteien aufeinander verlassen. Das Verhältnis gleicht eher dem von gleichgestellten Kollegen, die nicht mehr nur eigennützige Interessen verfolgen. Durch reziproke Interaktionen wird auf die Bedürfnisse des Anderen Wert gelegt und Unternehmensleistungen können so effizienter werden. Die Entwicklung der einzelnen Phasen ist von Dyade zu Dyade unterschiedlich und variiert über die Zeit. Während sich einige Dyaden relativ schnell zu reifen Partnerschaften entwickeln, schaffen es wiederum andere nicht über die *Stranger* Phase hinaus, so dass Austauschverhältnisse zweckdienlich und ökonomisch orientiert bleiben (*Low-Quality Exchanges*). Es ist eher unwahrscheinlich, dass eine Führungskraft mit allen MitarbeiterInnen *High-Quality Exchanges* eingehen wird. Werden diese jedoch allen MitarbeiterInnen offeriert, so wird zumindest der Grundstein für reife Partnerschaften gelegt (Graen & Uhl-Bien, 1995).

2.2.4 Erweiterung des dyadischen Ansatzes auf Arbeitsgruppen und Teams

Es wäre nun beinahe utopisch zu glauben, dass Führungskräfte nur eine unterstellte MitarbeiterIn beschäftigen. So stellt sich nun die Frage nach den Auswirkungen von *Leader-Member Exchanges* innerhalb von Teams und Arbeitsgruppen. Wie bereits beschrieben, können Vorgesetzte, die eine bestimmte Abteilung leiten, aus zeitlichen und ökonomischen Gründen nur mit wenigen MitarbeiterInnen ausgereifte Beziehungen eingehen. Gruppendynamisch betrachtet werden sich MitarbeiterInnen, die nicht von *High-Quality Exchanges* profitieren können, jedoch schnell benachteiligt fühlen. Der LMX Ansatz bezieht sich zwar ausschließlich auf Dyaden, diese sollten jedoch als interdependent betrachtet werden (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hooper und Martin (2008) konnten zeigen, dass sich differenzierte Beziehungen von Führungskräften zu MitarbeiterInnen innerhalb eines Arbeitsteams negativ auf die Gesamtgruppenleistung, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden auswirken. ArbeitnehmerInnen, die durch *Low-Quality Exchanges* nicht von den Ressourcen und Informationen der Führungskraft profitieren können, tendieren eher dazu, mit Neid auf ihre bevorzugten KollegInnen zu reagieren. So werden Handlungen von engagierten TeamkollegInnen auf externe Ursachen attribuiert. Spezifischer ausgedrückt werden OCB-Motive eher auf *Impression Management* als auf *Organizational Concern* und *Pro-Social Values* attribuiert (Bowler et al., 2010).

2.3 Zusammenhang zwischen den Konstrukten

Wie hängen nun Mentalisierung und der *Leader-Member Exchange* zusammen? Gibt es überhaupt einen Zusammenhang? Welche Auswirkungen hätte eine Mentalisierungsförderung auf Organisationen bzw. auf die Beziehungsgestaltung von Führungskraft und MitarbeiterIn? Diesen Fragen wird nun im folgenden Kapitel nachgegangen.

Die MitarbeiterInnen sind die Träger einer Organisation. Ohne MitarbeiterInnen, unwesentlich ob Führungskraft oder nicht, würde eine Firma bloß ein leer stehendes Gebäude sein. Jedes einzelne Individuum trägt zur kollektiven Dynamik des

Unternehmens bei. Ob es sich dabei um ein Mitglied des Raumpflegepersonals oder des Vorstands handelt, ist dabei nur von peripherer Bedeutung. Entscheidungen von MitarbeiterInnen in Führungspositionen haben jedoch mehr Einfluss auf die gesamte Belegschaft, da diese auch wesentlich für die Unternehmenskultur verantwortlich sind. Genauso wie in Liebesbeziehungen sind Konflikte vorprogrammiert, wenn Individuen zusammentreffen, um eigene Bedürfnisse zu befriedigen und gemeinsame Ziele zu erreichen. Im Unterschied zu einer Liebesbeziehung können sich MitarbeiterInnen jedoch nur selten ihre ArbeitskollegInnen nach eigenen Bedürfnissen aussuchen, so dass sich Konflikte in weiterer Folge auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Bolm (2009) schreibt hierzu:

Überfordernder Stress und angstmachende Krisen kommen jedoch noch wesentlich häufiger in Profit-Organisationen und in der Politik vor. Auch hier geht es, wie in der Borderlinetherapie, oftmals um existenzielle Erlebnisqualitäten von Gut oder Böse, Zusammenhalt oder Fragmentierung und Kreativität oder Vernichtung. (S. 151)

Der Mentalisierungsansatz in Organisationen hilft nach Bolm (2009):

- a) zu einer breiter verankerten Diskussionskultur und Verantwortungsübernahme im Umgang mit unvermeidlichen existenziellen Problemen zu gelangen.
- b) Reibungsverluste durch dysfunktionale Überforderungen, Einengungen und Projektionen zu verhindern.
- c) ein rücksichtsloses Organisationsklima zu entschärfen, das unterschiedliche Bedürfnisse und Sichtweisen integriert.

So können die unterschiedlichen Reifegrade der Beziehung auf ein früheres Entwicklungsstadium regredieren bzw. auf dem Niveau von *Low-Quality Exchanges* bleiben, da sich die Mentalisierungsdefizite in Krisensituationen negativ auf eine Dyade auswirken. Diese negativen Auswirkungen haben wiederum Einfluss auf den organisationalen Output (vgl. Ilies et al., 2007; Kim et al., 2010; Lapierre & Hackett, 2007; Nahrgang et al., 2008).

Wie bereits in Kap. 2.1.1.2 beschrieben formen die internalen Arbeitsmodelle (Bowlby, 2008) eines Individuums die kognitiven Schemata über relevante Bezugspersonen. Diese

Arbeitsmodelle sind mentale Repräsentationen von frühen Bindungspersonen und übernehmen eine symbolische Funktion in späteren Beziehungen, d.h., sie determinieren dyadisches Beziehungswissen und tragen zu Selbstwert und Selbstwirksamkeit in Beziehungen bei. Auf einen organisationalen Kontext angewandt bedeutet dies, dass ein unsicherer Bindungsstil von Führungskraft und/oder MitarbeiterIn zu partiellen oder vollständigen Mentalisierungsdefiziten führen kann und inadäquate soziale und moralische Urteile gefällt werden (Fonagy & Batemen, 2006). Da in weiterer Folge kein reflexiver Modus integriert wird, muss mit dysfunktionalen Entlastungen gerechnet werden, die sich unter Umständen auf potenzielle oder bereits vorhandene *High-Quality Exchanges* auswirken. Unsichere Bindungsstrategien blockieren den kognitiven Zugang zum Selbst (Shaver & Mikulincer, 2005). So könnte z.B. eine Führungskraft, deren Fähigkeit zur Mentalisierung eingeschränkt ist, schlechte Handlungsergebnisse der MitarbeiterIn fälschlicherweise auf internale Ursachen attribuieren bzw. projizieren, um unerträgliche, unbewusste Motive nicht erleben zu müssen.

Individuen sind ständig damit beschäftigt, ihre eigenen Gedanken und Gefühle zu explorieren und die Bewusstseinsvorgänge anderer Individuen zu verstehen. Dies ist nicht nur in Krisen-, sondern auch in Alltagssituationen der Fall (Slade, 2005). Wenn von Mentalisierung als Bestandteil fundamentaler menschlicher Identität die Rede ist, dann bezieht sich diese Aussage meist auf den impliziten Prozess, d.h. auf die unbewusste und automatische Zuschreibung von Gedanken, Gefühlen, Bedürfnissen etc. im interpersonellen Kontakt (Choi-Kain & Gunderson, 2008). Führungskräfte mit guten (impliziten) Mentalisierungsfähigkeiten sind in der Lage, ihre Affekte besser zu regulieren und Emotionen adäquat benennen zu können. Dies erlaubt ihnen somit eine flexiblere Wahrnehmung ihrer MitarbeiterInnen, falls diese sich nicht den Erwartungen entsprechend verhalten. Newcombe und Ashkanasy (2002) konnten zeigen, dass Führungskräfte, die auf Grundlage ihrer Emotionen entsprechendes Feedback gaben, von deren MitarbeiterInnen positiver bewertet wurden. Wird der positive oder negative Inhalt eines Feedbacks mit der dazugehörigen kongruenten Emotion gepaart, so trägt dies wesentlich zur Bildung von *High-Quality Exchanges* bei. Führungskräfte, die ihre eigenen Affekte und Emotionen identifizieren und adäquat benennen können, fällt es

auch leichter, diese zu verbalisieren, was in weiterer Folge positive Auswirkungen auf die Beziehungsgestaltung zu MitarbeiterInnen hat.

Graen und Uhl-Bien (1991, 1995) postulieren in ihrem *Leadership Making Model*, dass es für Führungskräfte von Vorteil ist, allen ihren MitarbeiterInnen *High-Quality Exchanges* zu offerieren, da sonst Unstimmigkeiten innerhalb Arbeitsgruppen und Teams auftreten, was wiederum Auswirkungen auf die Arbeitsleistung hat. Für Führungskräfte ist es jedoch aus zeitlichen und ökonomischen Gründen oft nicht möglich, zu allen MitarbeiterInnen *Mature Partnerships* auszuformen. Deshalb werden Führungskräfte mit ausgereiften (impliziten) Mentalisierungsfähigkeiten mehr reife Partnerschaften entwickeln, da sie ohne bewusstes Zutun, eigene und andere Verhaltensweisen besser verstehen und nach den dahinterliegenden Motiven fragen können, auch wenn diese den eigenen widersprechen. Darüber hinaus müssen sie in belastenden Situationen nicht auf dysfunktionale Entlastungsmöglichkeiten zurückgreifen, die die Beziehungsqualität zu MitarbeiterInnen der Abteilung negativ beeinflussen würde und somit der Arbeitszufriedenheit und der Gesamtunternehmensleistung schaden würde.

3 Methodenteil

In diesem Teil der Arbeit wird nun genauer auf die Methodik der Untersuchung eingegangen.

3.1 Zielsetzungen und Fragestellungen

Das zentrale Anliegen dieser Arbeit liegt im Brückenschlag zwischen der Fähigkeit zur Mentalisierung und der Qualität des *Leader-Member Exchange*, d.h. die Arbeit geht der Frage nach, ob es Sinn macht, ein psychotherapiewissenschaftliches Konstrukt in die Arbeits- und Organisationspsychologie zu integrieren. Die Studie hat einen explorativen Charakter, da es bis dato keine theoretisch fundierten Vorannahmen für den Zusammenhang der beiden Konstrukte gibt. Sie soll als Informationsbasis für weitere vertiefende Untersuchungen dienen. Für eine explorative Vorgehensweise empfiehlt sich eine schrittweise Konstruktion der Fragestellungen, d.h. die interessierenden Konstrukte werden auf unterschiedlichen Interpretationsebenen beleuchtet, um einen möglichst hohen Zugewinn an Informationen zu erzielen.

In den vorhergehenden Kapiteln wurden bereits die Komponenten beschrieben, die ausschlaggebend für die Fähigkeit zur Mentalisierung sind. Ist diese Fähigkeit adäquat ausgeprägt, fällt es Individuen vor allem in Krisensituationen leichter interpersonelle Beziehungen aufrecht zu erhalten und beispielsweise adäquate moralische Urteile zu fällen. Diese Eigenschaft ist unter anderem auch davon abhängig, wie sicher bzw. unsicher ein Bindungsstil ist (vgl. Fonagy & Bateman, 2006). Der *Leader-Member Exchange* ist eine Form der Bindung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn. Die Qualität dieser Bindung lässt sich, wie in Kapitel 2.2 der vorliegenden Arbeit bereits erörtert, durch die Ausprägungen auf den Dimensionen *Affect*, *Loyalty*, *Contribution* und *Professional Respect* (vgl. Liden & Maslyn, 1998) erfassen. Im Rahmen dieser Untersuchung interessiert die Frage, ob Mentalisierungsfähigkeiten von Individuen, im Kontext von organisationalen Bedingungen, einen Einfluss auf den *Leader-Member Exchange* zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn ausüben. Ausgehend von den Überlegungen zur Mentalisierung und dem LMX stellt sich die Frage nach dem

Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten. Die erste Forschungsfrage betrifft den Zusammenhang zwischen der Fähigkeit zur Mentalisierung und der Qualität des *Leader-Member Exchange*, unabhängig davon ob es sich um Führungskraft oder MitarbeiterIn handelt.

- 1) Inwieweit spielt die Fähigkeit zur Mentalisierung eine Rolle für die Qualität des *Leader-Member Exchange*?

Da der *Leader-Member Exchange* ein dyadischer Ansatz ist (vgl. Kap. 2.2) und deshalb Führungskraft und MitarbeiterIn an Austauschverhältnissen beteiligt sind, interessiert auch die Frage nach den Auswirkungen der Mentalisierung auf den LMX innerhalb jeder untersuchten Dyade (vgl. Kap. 2.3).

- 2) Können die Mentalisierungsfähigkeiten der Interaktionspartner einen Beitrag zur Qualität des LMX innerhalb der Dyade leisten?

Die beiden Fragestellungen behandeln jeweils Ausschnitte der interessierenden Konstrukte. Die erste Fragestellung interessiert sich für den Zusammenhang zwischen Mentalisierung und LMX. Die zweite Fragestellung bezieht zwar die Variable der arbeitsspezifischen Rolle mit ein, die Interpretation wird jedoch nur auf Dyadenebene vorgenommen. Für einen vollständigen Vergleich werden die Daten aus der zweiten Fragestellung aggregiert. In diesem Zusammenhang ist die wechselseitige Beeinflussung der drei Variablen Mentalisierung, LMX und arbeitsspezifische Rolle von Relevanz.

- 3) Gibt es einen Zusammenhang zwischen Mentalisierungsfähigkeit, *Leader-Member Exchange* und arbeitsspezifischer Rolle?

3.2 Forschungsdesign

Nachfolgend wird das Forschungsdesign, das der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt ausführlich dargestellt.

3.2.1 Methodentriangulation

Die in Kap. 3.1 formulierten Fragestellungen werfen die Notwendigkeit auf, sich triangulativ mit den Daten auseinanderzusetzen, d.h. es wird eine qualitative Forschungs- und Auswertungsmethodik mit quantitativen Auswertungsverfahren verknüpft. Mayring (2001) unterscheidet fünf Ebenen der Kombination und Integration von qualitativer und quantitativer Forschung:

- 1) *Technische Ebene*: Computerprogramme zur Analyse von qualitativen Daten, die in weiterer Folge eine Kombination mit quantitativen Analyseschritten ermöglichen.
- 2) *Datenebene*: Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse werden entweder induktiv oder deduktiv Kategorien entwickelt. In beiden Fällen werden Textstellen systematisch den Kategorien zugeordnet, wobei diese Zuordnungen als Daten aufgefasst werden können. In einem zweiten Analyseschritt bietet es sich an, diese Daten quantitativ weiter zu verarbeiten.
- 3) *Personenebene*: Auf Ebene der UntersuchungsteilnehmerInnen bzw. im Rahmen von Einzelfallanalysen stellt sich das Problem der Generalisierbarkeit. Deshalb wird der einzelne Fall näher beleuchtet und die Basis der Untersuchungsgegenstände erweitert. Eine Generalisierung der Analysen wird somit durch qualitatives und quantitatives Vorgehen auf Personenebene möglich.
- 4) *Forschungslogik*: Eine Integration von qualitativer und quantitativer Analyse gelingt durch eine gemeinsam formulierte Forschungslogik. In quantitativen Forschungsmodellen wird der Prozess in einzelne Komponenten zerlegt (z.B. Hypothesenbildung → Stichprobenbeschreibung → Methoden → Ergebnisdarstellung → Diskussion). Mayring (2001) vertritt die Ansicht, dass

solche Forschungsablaufmodelle an einigen Punkten erweitert werden können, damit auch qualitative Projekte integriert werden können.

- 5) *Designebene*: Beide Analysestrategien werden als Verfahrensschritte in einem übergeordneten Forschungsdesign verstanden. Es gibt mehrere Möglichkeiten der Integration von qualitativer und quantitativer Analyse auf der Designebene:
- a) *Vorstudienmodell*: Die qualitativen Schritte innerhalb des Vorstudienmodells beschränken sich auf die Hypothesengenerierung. Im nächsten Schritt werden die gewonnen Hypothesen quantitativ überprüft.
 - b) *Verallgemeinerungsmodell*: Hier wird die Studie zuerst qualitativ durchgeführt und ausgewertet. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse für die Verallgemeinerung und zur Absicherung quantitativ ausgewertet.
 - c) *Vertiefungsmodell*: Zur besseren Interpretation werden nach einer ausgewerteten quantitativen Studie qualitative Analysen vorgenommen.
 - d) *Triangulationsmodell*: Im Rahmen eines Triangulationsmodells wird entweder eine Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven mit unterschiedlichen Methoden untersucht, oder es werden unterschiedliche Auswertungsverfahren innerhalb einer Methode angewandt.

Das im Rahmen dieser Studie vorgestellte Forschungsdesign ist als ein Triangulationsmodell zu begreifen, da qualitative und quantitative Auswertungsmethoden miteinander verbunden werden. Allgemein beschreibt die Triangulation ein Gütekriterium innerhalb der qualitativen Forschung, welches quantitative und qualitative Ebenen miteinander verbinden soll. Es wird dabei von einer wechselseitigen Ergänzung im methodischen Blick auf einen Gegenstand ausgegangen, wobei diese Ergänzung in der komplementären Kompensation der Schwächen der jeweiligen Auswertungsmethode liegt (Flick, 2010). Fielding und Schreier (2001) unterscheiden vier verschiedene Ansätze der Triangulation:

- 1) *Forschertriangulation*: Um einen höheren Informationsgehalt zu erzielen, werden verschiedene Untersucher eingesetzt.

- 2) *Datentriangulation*: Bei der Datentriangulation werden entweder die Informationen aus mehreren Datenquellen genutzt und/oder es werden verschiedene Daten aus einer Quelle erhoben.
- 3) *Theorientriangulation*: Es werden unterschiedliche Fragestellungen und/oder Hypothesen auf denselben Forschungsgegenstand angewendet.
- 4) *Methodentriangulation*: Die Methodentriangulation unterscheidet zwei verschiedene Herangehensweisen an eine Untersuchung:
 - a) *Between-method-triangulation*: Hier werden die Daten mit unterschiedlichen Methoden untersucht, d.h. es werden verschiedene Messinstrumente der Datengewinnung angewandt.
 - b) *Within-method-triangulation*: Es werden verschiedene Auswertungsverfahren innerhalb einer Methode angewandt, d.h. innerhalb eines Messinstruments kommen qualitative und quantitative Auswertungsverfahren zum Einsatz.

Das Triangulationsmodell der vorliegenden Arbeit wurde durch die *Within-method-triangulation* spezifiziert, d.h. jede Fragestellung wird mit demselben Messinstrument erhoben, die Analysestrategie variiert jedoch. Für Fragestellung 1) und 2) wird eine qualitative Auswertung gewählt, und für Fragestellung 3) wird eine quantitative Auswertung vorgenommen (s. Abb. 6).

3.2.2 Fallstudien

Einzelfallanalysen bzw. die Analyse kleiner Stichproben eignen sich laut Mayring (2010) hervorragend für qualitative Analysen. Im Rahmen der Einzelfallanalyse wird eine Untersuchungseinheit genau erforscht und beschrieben, wobei eine Einheit eine oder mehrere Personen, eine Gemeinschaft oder eine Institution sein kann (Bortz & Döring, 2006). Einzelfallstudien erfassen das Geschehen genau und detailliert und können das Potenzial bestimmter Methoden voll ausschöpfen. Die Analyse einer Untersuchungseinheit bringt jedoch häufig Probleme der Verallgemeinerung mit sich (Flick, 2010). Deshalb weisen Bortz und Döring (2006) darauf hin, dass das Ziel jeder Wissenschaft die

Generalisierbarkeit von Ergebnissen auf Populationen ist, wobei die Repräsentativität eines Einzelfalls für die Population sowohl von der Art des Einzelfalls als auch von der Homogenität der Population hinsichtlich des Merkmals abhängt.

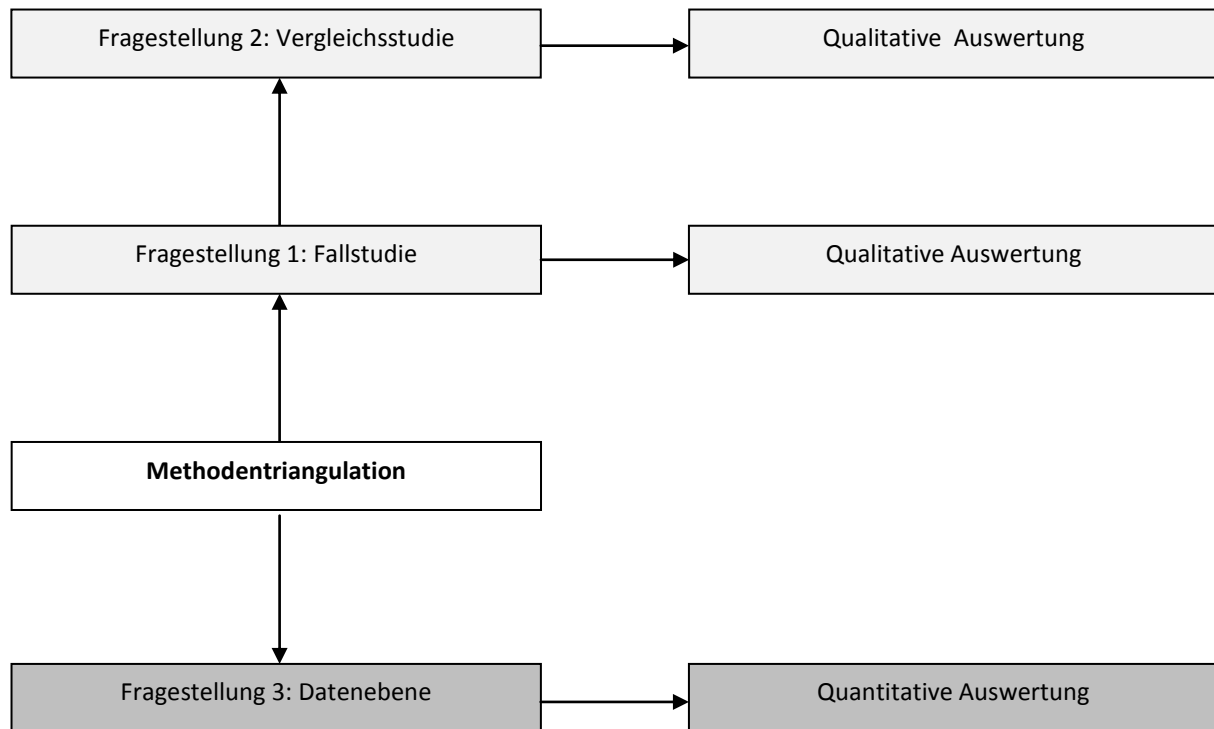


Abb. 6: Methodentriangulation (Within-method-triangulation)

Für die erste Fragestellung der vorliegenden Arbeit eignet sich eine Einzelfallstudie. Als Fall wird hier eine einzelne Person betrachtet.

3.2.3 Vergleichsstudien

Nach Flick (2010) wird in vergleichenden Studien nicht der einzelne Fall oder die untersuchte Einheit, sondern eine Vielzahl an Fällen hinsichtlich bestimmter Merkmale oder Zusammenhänge analysiert. Ein Problem ergibt sich in diesem Design durch die Konstanzhaltung der Bedingungen, die nicht in die Untersuchung mit einbezogen werden. Es ist also vor der Untersuchung festzulegen, welche Bedingungen konstant gehalten

werden sollen. Idealerweise wird beim Sampling für Vergleichsstudien eine gezielte Auswahl hinsichtlich der relevanten Dimensionen getroffen (Flick, 2010).

Die zweite Fragestellung vergleicht Fälle auf Dyadenebene, d.h. in jeder der insgesamt sieben untersuchten Dyaden werden die Aussagen hinsichtlich der relevanten Konstrukte gegenübergestellt. Es werden also sieben Vergleiche angestrebt, wobei die Bedingungen durch die arbeitsspezifische Rolle (Führungskraft/MitarbeiterIn) konstant gehalten werden. Die Untersuchungseinheit erweitert sich dahingehend, dass Führungskraft und MitarbeiterIn mit einbezogen werden und die Untersuchungseinheit jeweils eine Dyade ist.

3.2.4 Datenebene

Ein Nachteil von Fall- und Vergleichsstudien ist die mangelnde Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Um Rückschlüsse von der Stichprobe auf die Population ziehen zu können, werden die gewonnenen Daten zu einer großen Einheit zusammengefasst und quantitativ ausgewertet. Nach Flick (2010) lassen sich die Häufigkeiten der verschiedenen Kategorien analysieren und die Besetzungen verschiedener Kategorien können miteinander verglichen werden.

Die dritte Fragestellung berücksichtigt alle Variablen aus den ersten beiden Fragestellungen. Es steht demnach nicht die Interpretation von Einzelfällen oder Vergleichen im Vordergrund, sondern wie bereits beschrieben soll die Auswertung Rückschlüsse auf die Population gewährleisten.

3.3 Auswahlstrategien

Im Rahmen des Forschungsprozesses stellt sich die Frage nach der Auswahl von Personen und aus welchen Gruppen diese stammen sollen (Flick, 2010).

3.3.1 Vorab-Festlegung der Samplestruktur

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde eine Vorab-Festlegung der Samplestruktur gewählt, d.h. durch theoretische Vorüberlegungen werden gewisse Kriterien vor Beginn der Untersuchung ausgewählt. Die Stichprobe wird dann anschließend anhand dieser Kriterien festgelegt. Die Stichprobengröße soll so eingeteilt werden, dass der untersuchte Gegenstand adäquat abgebildet werden kann (Flick, 2010). Da es sich bei dieser Studie um ein exploratives Design handelt, wurden die theoretischen Vorüberlegungen simpel gehalten. Das einzige Kriterium um die Stichprobe festzulegen, wurde hinsichtlich der arbeitsspezifischen Rolle getroffen, da der *Leader-Member Exchange* immer von Austauschprozessen zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn ausgeht (vgl. Liden & Maslyn, 1998). Pro Unternehmen wurde eine Dyade untersucht, die jeweils aus einer Führungskraft und einer direkt unterstellten MitarbeiterIn bestand. Des Weiteren wurden die einzelnen Unternehmenstypen erst im Anschluss an die Untersuchung in die Samplestruktur integriert, jedoch nicht weiter für die Datenanalyse verwertet (s. Tab. 1). Ebenso wurden die Mentalisierungsfähigkeiten nicht weiter für die Samplestruktur berücksichtigt, da diese einerseits ein fundamentaler Bestandteil der menschlichen Identität sind (vgl. Bolm, 2009; Brockmann & Kirsch, 2010) und jedes Individuum betreffen und andererseits bis zum jetzigen Zeitpunkt nur klinisch auffällige Stichproben untersucht wurden. Diese Studie trifft keine Unterscheidung zwischen klinischen und nicht-klinischen UntersuchungsteilnehmerInnen.

Tab. 1: Samplestruktur

	<i>MitarbeiterIn</i>	<i>Führungskraft</i>
<i>Finanzdienstleister</i>	1	1
<i>Unternehmensberatung</i>	3	3
<i>Vertriebsunternehmen</i>	2	2
<i>Gesundheitswesen</i>	1	1

3.3.2 Stichprobenbeschreibung

Es wurden insgesamt $N = 14$ Personen (elf Männer, drei Frauen) aus sieben Unternehmen untersucht. Die Unternehmensberatungen (s. Tab. 1) teilen sich in *Outsourcing*, Projektmanagement und Finanzberatung auf. In jeder Organisation wurde eine Dyade bestehend aus Führungskraft und direkt unterstellter MitarbeiterIn untersucht, wobei einer der sieben MitarbeiterInnen zum Zeitpunkt der Befragung in einer leitenden Position tätig war. Die restlichen sechs MitarbeiterInnen hatten keine leitende Position inne. Der Zeitraum der Zusammenarbeit der InteraktionspartnerInnen betrug zwischen zehn Monaten und sieben Jahren.

3.4 Erhebungsverfahren

Der vorliegende Abschnitt liefert Informationen zum Erhebungsinstrumentarium und beschreibt die Untersuchungsdurchführung.

3.4.1 Erhebungsinstrumentarium

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Auswertung von verbalen Daten. Qualitative Methoden in denen das gesprochene Wort im Vordergrund steht, können laut Flick (2010) in drei Hauptstrategien unterteilt werden:

- 1) Leitfaden-Interviews
- 2) Erzählungen als Zugang
- 3) Gruppendiskussion und Fokusgruppen

Für die Erhebung des *Leader-Member Exchange* wurde ein halbstandardisiertes Leitfadeninterview erstellt. Leitfadeninterviews stellen nach Bortz und Döring (2006) die gängigste Form von qualitativen Befragungen dar, da durch die darin angesprochenen Themen ein Gerüst für die Datenanalyse erstellt wird und somit die Ergebnisse verschiedener Interviews miteinander verglichen werden können. Eine Unterform von

Leitfadeninterviews stellt das halbstandardisierte Interview dar, welches auf die subjektiven Theorien der zu untersuchenden Personen abzielt. Subjektiven Theorien beschreiben den explizit verfügbaren Wissensbestand, mit der eine Person spontan auf offen formulierte Fragen antworten kann (Flick, 2010). Die Fragestellungen des Interviews wurden anhand theoretisch fundierter Vorannahmen konstruiert. Liden und Maslyn (1998) postulieren vier Dimensionen anhand derer die Qualität des *Leader-Member Exchange* beurteilt werden kann: *Affect*, *Loyalty*, *Contribution* und *Professional Respect*. Die Definitionen dieser vier Dimensionen wurden in die Fragestellungen integriert. Abb. 7 stellt zwei Beispielfragen des halbstandardisierten Leitfadeninterviews dar. Eine detaillierte Darstellung des Interviews findet sich im Anhang.

1. Beschreiben sie mir bitte das Arbeitsverhältnis zu Herrn/Frau Wie lange arbeiten sie schon zusammen? Auf welche Art und Weise arbeiten sie zusammen?

2. Welche Rolle spielt für sie das berufliche Vertrauen gegenüber Herrn/Frau...? Vertrauen sie Herrn/Frau...?

Abb.7: Beispielfragen für das halbstandardisierte Interview

Die Mentalisierungsfähigkeiten wurden anhand zweier Fallvignetten erhoben, die direkt im Anschluss an das Interview vorgegeben wurden. Die im Rahmen dieser Untersuchung konstruierten Fallvignetten stellen spezifische Krisensituationen im organisationalen Alltag dar.

Laut Wason, Polonsky und Hyman (2002) sind Vignetten vor allem dann in Studien angebracht, wenn es um die Untersuchung von ethischen Entscheidungen oder Verhaltensintentionen geht. Bolm (2009) schreibt, dass das Konzept der Mentalisierung und die damit einhergehende mentalisierungsbasierte Psychotherapie für eine klinische Population entwickelt worden ist, wobei auch Personen ohne pathologische Ausprägungen von (partiellen) Mentalisierungsdefiziten beeinträchtigt sein können. Vor allem in Krisensituationen wird die Fähigkeit zur Mentalisierung auf die Probe gestellt.

Überfordernder Stress und angstinduzierende Krisen kommen in Profit-Organisationen und in der Politik häufig vor. In diesem Kontext zeigen sich die gleichen Erlebnismuster wie bei Personen in klinischen Populationen (Bolm, 2009). Deshalb wurden die Fallvignetten für Krisensituationen zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen konzipiert, um Aussagen über das intendierte Verhalten und Kognitionen der UntersuchungsteilnehmerInnen zu provozieren. Abb. 8 zeigt eine Fallvignette dieser Studie. Eine detaillierte Darstellung findet sich zudem im Anhang.

Sie stehen derzeit massiv unter Anspannung. Private Probleme für die momentan keine Lösungsmöglichkeiten in Sicht sind, bereiten ihnen Sorgen und Kopfzerbrechen. Zusätzlich stapelt sich an ihrem Arbeitsplatz die Arbeit und sie wissen nicht mehr was sie zuerst in die Hand nehmen sollen, um den Berg an unerledigten Aufgaben noch zu bewältigen. In letzter Zeit ertappen sie sich immer öfter dabei, wie sie sich während der Arbeitszeit gedanklich mit ihrer privaten Problematik beschäftigen. Deshalb sind ihnen auch schon einige arbeitsspezifische Fehler unterlaufen, die sie sehr ärgern. Herrn/ Frau...unterläuft ein ebenso folgenschwerer Fehler bezüglich eines wichtigen Arbeitsauftrages und sie müssen die Konsequenzen tragen bzw. die zusätzliche Arbeit übernehmen, die dadurch entstanden ist. Sie sprechen nun mit Herrn/Frau...über diesen Vorfall.

Wie würden sie in so einer Situation vorgehen?

Warum verhalten sie sich gegenüber Herrn/Frau... in der Art und Weise wie sie es gerade beschrieben haben?

Wie gehen sie mit Argumenten um, die ihnen Herr/Frau... vorbringt um seinen/ihren Standpunkt zu erklären?

Abb.8: Beispiel für eine Fallvignette

3.4.2 Durchführung der Untersuchung

Vor der Untersuchung der Stichprobe empfiehlt Mayring (2010) mehrere Probedurchläufe, um das Auswertungsinstrument gegebenenfalls korrigieren und erneut anpassen zu können. Es wurden drei Probedurchläufe gemacht, wobei sich herausstellte, dass die Fragestellungen 1) und 3) zu ungenau formuliert waren. Die beiden Fragen

wurden neu formuliert und anschließend im Interviewleitfaden ergänzt. Die Fallvignetten konnten aus der Ursprungsversion übernommen werden.

Die Erhebung fand in dem Zeitraum zwischen Dezember 2010 und Februar 2011 statt und wurde in den jeweiligen Unternehmen vollzogen. Führungskräfte und MitarbeiterInnen wurden getrennt voneinander befragt. Vor der Befragung wurde darauf hingewiesen, dass die Aussagen der InterviewpartnerInnen vertraulich behandelt werden und nicht an Dritte weitergegeben werden. Um sozial erwünschtes Antwortverhalten zu vermeiden erschien dieses Vorgehen vor allem im Hinblick auf Aussagen der MitarbeiterInnen relevant, da das Autoritätsverhältnis innerhalb der Dyade zu Ergebnisverzerrungen führen könnte.

3.5 Auswertungsverfahren

Für diese Studie wurde eine qualitative Forschungsmethodik verwendet, die mit quantitativen Auswertungsverfahren verknüpft wurde (vgl. Kap. 3.2.1). Im folgenden Kapitel werden die unterschiedlichen qualitativen und quantitativen Ansätze genauer erläutert.

3.5.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein Auswertungsverfahren zum regelgeleiteten und intersubjektiv nachvollziehbaren Durcharbeiten von Texten. Basis für eine Inhaltsanalyse ist ein elaboriertes Kategoriensystem, dass die zusammenfassende Deutung des Textmaterials abbildet (Bortz & Döring, 2006) und häufig aus theoretisch fundierten Vorannahmen gewonnen wird. Das Textmaterial wird anhand dieses Kategoriensystems eingeordnet und anschließend nach unterschiedlichen Kriterien ausgewertet. „Die qualitative Inhaltsanalyse stellt also einen Ansatz empirischer, methodisch kontrollierter Auswertung auch größerer Textcorpora dar, wobei das Material, in seinen Kommunikationszusammenhang eingebettet, nach inhaltsanalytischen Regeln ausgewertet wird, ohne dabei in vorschnelle Quantifizierungen zu verfallen“ (Mayring, 2000,

S. 2). Dieses Zitat weist darauf hin, dass die qualitative Inhaltsanalyse fernab von willkürlichen Textinterpretationen liegt und ein systematisches und regelgeleitetes Vorgehen voraussetzt. Dennoch ist sie kein Standardinstrument, welches unabhängig vom untersuchten Kontext immer auf die gleiche Art und Weise angewandt wird, sondern sie wird an das zu untersuchende Material angepasst. Jeder Auswertungs- und Analyseschritt muss auf Regeln zurückzuführen sein (Mayring, 2010). Wie bereits beschrieben stellen Kategorien bzw. Kategoriensysteme eines der zentralen Elemente einer qualitativen Untersuchung dar, da diese erst die Analyse und das Nachvollziehen der Analyse für andere Personen ermöglichen. Bestimmte Textstellen werden bestimmten Kategorien zugeordnet und diese Kategorien wiederum werden für die anschließende Auswertung bzw. Interpretation herangezogen (Mayring, 2001).

Des Weiteren wird zwischen drei Grundverfahren unterschieden, welche die qualitative Inhaltsanalyse an das zu untersuchende (Text-)Material anpassen (Bortz & Döring, 2006; Mayring, 2010):

- 1) *Zusammenfassung*: Das Ausgangsmaterial wird bis auf den wesentlichen Inhalt reduziert. Eine zusammenfassende Inhaltsanalyse eignet sich hauptsächlich für induktive Kategorienbildung, d.h. die Kategorien werden aus dem Material herausgefiltert und nicht aufgrund theoretischer Annahmen schon vorher festgelegt (deduktive Kategorienbildung).
- 2) *Explikation*: Bei dieser Form der Inhaltsanalyse werden zusätzliche Materialien für bestimmte Textpassagen herangezogen, um das Verständnis zu erweitern und um Unklarheiten zu vermeiden.
- 3) *Strukturierung*: Die inhaltsanalytische Technik der Strukturierung filtert eine bestimmte Struktur aus dem Material heraus, wobei diese Struktur durch vorher festgelegte Kategorien bestimmt wird. Diese Kategorien legen fest, welche Textbestandteile aus dem Material extrahiert werden. Es können vier verschiedene Formen der Strukturierung unterschieden werden.
 - a) *Formale Strukturierung*: Formale Strukturierungen decken durch bestimmte Strukturierungsaspekte gewisse Schemata im Material auf.

- b) *Inhaltliche Strukturierung*: Bei dieser Art der Strukturierung werden bestimmte Themen im Material herausgearbeitet und zusammengefasst.
- c) *Typisierende Strukturierung*: Typisierende Strukturierungen heben gewisse Merkmalsausprägungen hervor und beschreiben diese genauer.
- d) *Skalierende Strukturierung*: In diesem Verfahren werden für die einzelnen Kategorien Skalenpunkte definiert, anhand derer die Materialbestandteile eingeschätzt werden.

Für die vorliegende Studie wurde eine skalierende Strukturierung angewandt, aus der sich das in Abb. 9 ersichtliche Ablaufmodell ergibt. Die zwei interessierenden Einschätzungsdimensionen (Mentalisierung, LMX) wurden aufgrund theoretischer Überlegungen in insgesamt acht Kategorien unterteilt, wobei vier Kategorien die Dimension der Mentalisierung und vier Kategorien die Dimension *Leader-Member Exchange* repräsentieren. Liden und Maslyn (1998) postulieren vier Kategorien für die Messung des LMX (*Affect, Loyalty, Contribution, Professional Respect*). Diese Vier wurden für die Kategorienbildung herangezogen.

Individuen, die adäquate Mentalisierer sind, können ihre Affekte besser regulieren und verfügen über eine bessere Transparenz ihrer eigenen mentalen Zustände. Des Weiteren ermöglichen es gute Mentalisierungsfähigkeiten, realistische Erklärungsmodelle für Verhalten, Denken und Fühlen von anderen Personen zu bilden. Zudem können in bindungsrelevanten Krisensituationen Emotion, Kognition sowie Perspektivenübernahme durch einen reflektierenden Modus integriert werden (Bolm, 2009; Bouchard et al., 2008; Fonagy & Bateman, 2006, 2007).

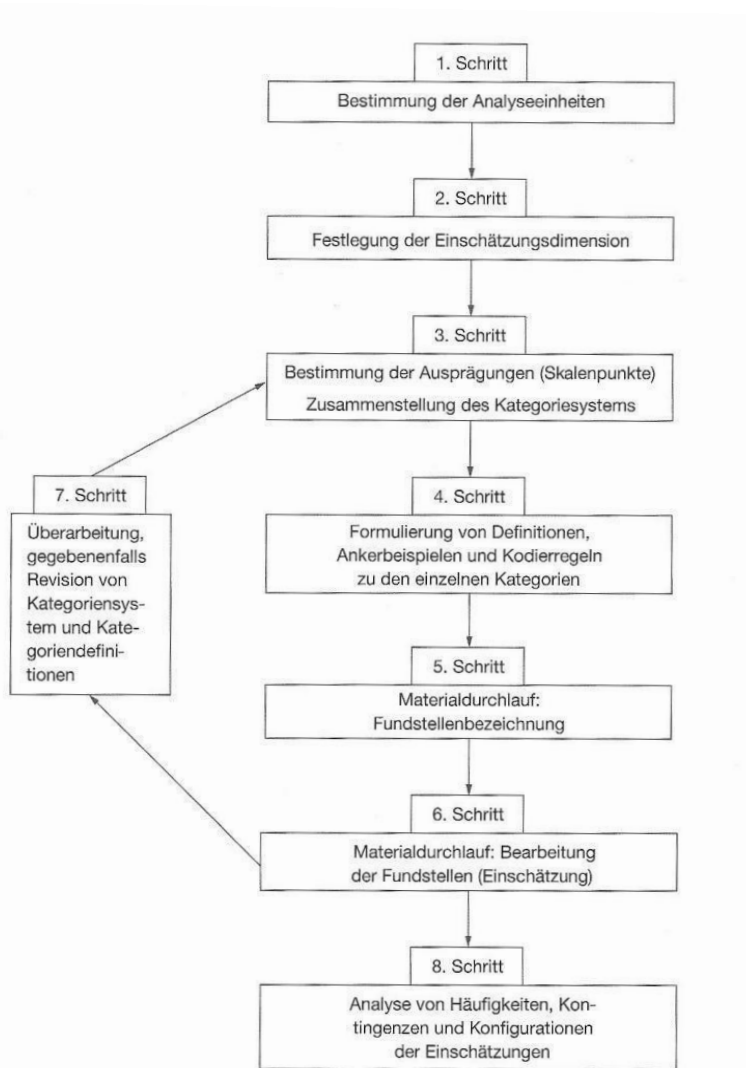


Abb.9: Ablaufmodell der skalierenden Strukturierung (Mayring, 2010)

Aufgrund dieser theoretischen Vorüberlegungen wurden die Kategorien Affektregulation, Reflexion, Perspektivenübernahme in Krisensituationen und Verhalten in Krisensituationen gebildet. Für die insgesamt acht Kategorien wurde ordinales Skalenniveau mit jeweils drei Skalenpunkten angenommen. Nach einem erneutem Materialdurchlauf und einer Einschätzung der Skalenpunkte wurden für die Kategorien *Professional Respect*, Reflexion und Perspektivenübernahme in Krisensituationen jeweils nur mehr zwei Ausprägungen angenommen, da es inhaltlich keinen Sinn ergab mehr als zwei einzuschätzen.

Diese Studie wurde mithilfe der Software MAXQDA 10 ausgewertet (s. Abb. 10). MAXQDA ist ein Standardprogramm zur Analyse qualitativer Daten, mit dem sich

Kategoriensysteme mit bis zu zehn Ebenen entwickeln lassen (Flick, 2010) und Textstellen Kategorien zugeordnet werden können. Des Weiteren ermöglicht MAXQDA den Export von Variablenlisten in Statistikprogramme zur quantitativen Weiterverarbeitung.

Für weitere Analysen wurden die Kategorien mit MAXQDA in kategoriale Variablen transformiert, d.h. eine UntersuchungsteilnehmerIn, die z.B. in der Kategorie Affektregulation die meisten Nennungen im Skalenpunkt stark (im Gegensatz zu mäßig oder schwach) hat, wird die Variable Affektregulation stark zugeordnet. Tab. 3 (s.u.) zeigt die Transformation der Kategorien in kategoriale Variablen für die einzelnen UntersuchungsteilnehmerInnen.

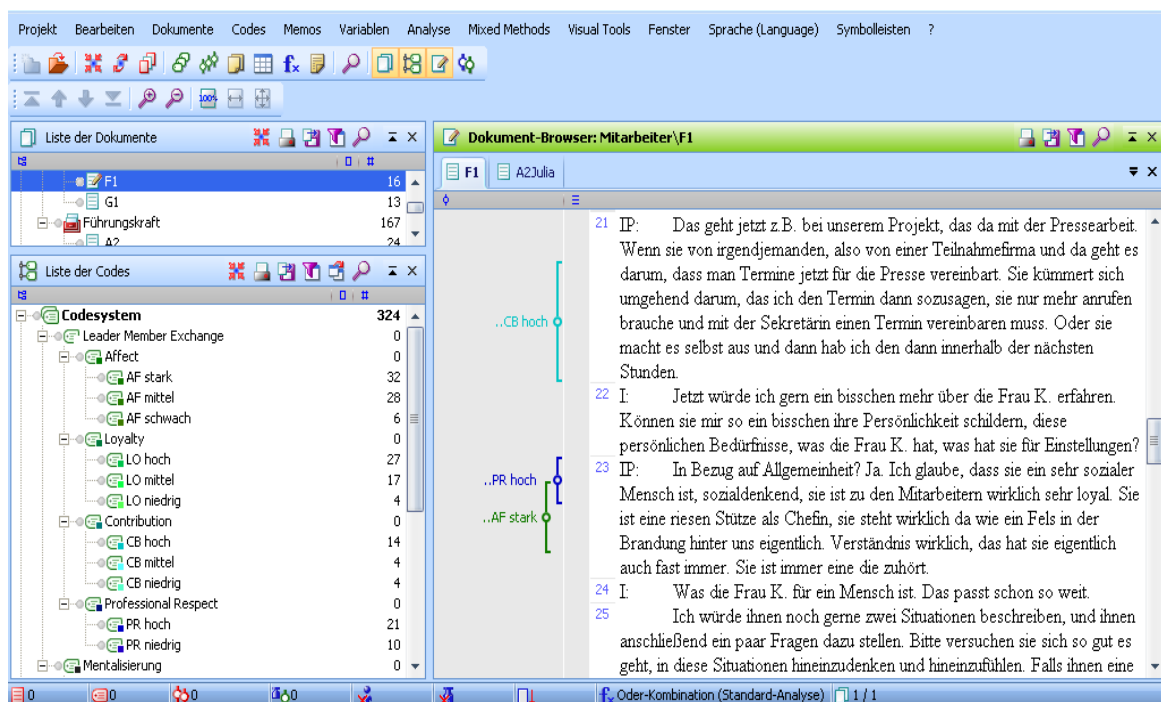


Abb.10: Screenshot MAXQDA 10 (inklusive der Ratings des zweiten Kodierers)

3.5.1.1 Kategoriensystem

Laut Mayring (2010) ist das Kernstück der skalierenden Inhaltsanalyse ein Kategoriensystem, welches Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln enthält. Für eine skalierende Strukturierung eignet sich eine deduktive Vorgehensweise, d.h., die Kategorien werden aufgrund vorhergehender Literaturrecherche bestimmt und

anschließend an das Material herangetragen. Wie bereits im vorhergehenden Kapitel beschrieben, eignen sich für die Bestimmung des *Leader-Member Exchange* die von Liden und Maslyn (1998) postulierten Kategorien *Affect*, *Loyalty*, *Contribution* und *Professional Respect*. Die in Kap. 2.2 beschriebenen Definitionen wurden für die Erstellung des Kategoriensystems herangezogen.

Die Kategorie *Affect* drückt die interpersonelle Attraktivität innerhalb der Dyade aus, wobei diese durch gleiche Vorlieben und Interessen erhöht wird. Aussagen, die sich auf im Interview auf Vorlieben/Interessen und Beziehungsaussagen bezogen, wurden mit *Affect* kodiert.

Loyalty bezieht sich auf die Unterstützung und das gegenseitige Vertrauen innerhalb der Dyade. Die Unterstützung muss auf freiwilliger Basis sein und das Vertrauen muss in ambivalenten Situationen konstant bleiben. Textstellen, die sich auf die Unterstützung und das Vertrauen bezogen, wurden mit *Loyalty* kodiert.

Contribution beschreibt den arbeitsspezifischen Beitrag, den die InteraktionspartnerInnen zur Erreichung gemeinsamer Ziele beisteuern, d.h. im Rahmen von *High-Quality Exchanges* übernehmen MitarbeiterInnen zusätzlich Aufgaben, die nicht zum Tätigkeitsbereich gehören und Führungskräfte stellen zusätzliche Arbeitsressourcen bereit. Aussagen zu dieser Kategorie wurden mit *Contribution* kodiert.

Inhalte, die sich auf die Arbeitsweise der anderen Person beziehen, wurden mit *Professional Respect* kodiert.

Affektregulation drückt sich durch die Fähigkeit zur Spannungsregulation und Selbstberuhigung in Krisensituationen aus, d.h., Individuen deren Affektregulationsmechanismen gut ausgeprägt sind, können ihre Impulse gut kontrollieren und verfügen über bessere intrapsychische Bewältigungsressourcen. Textstellen, die sich auf die Impulskontrolle und die Bewältigungsressourcen bezogen, wurden mit Affektregulation kodiert.

Aussagen, die subjektive Annahmen über die Motive des eigenen Verhaltens und eigene Persönlichkeitseigenschaften beinhalteten, wurden als Reflexion kategorisiert.

Perspektivenübernahme in Krisensituationen wurde dann kodiert, wenn Annahmen über die Motive der anderen Person genannt wurden.

Die letzte Kategorie, Verhalten in Krisensituationen, bezieht sich auf die Konfliktlösung innerhalb der Dyade, d.h. jede Nennung welche Information zum Verhalten in Konfliktsituationen liefert, wurde in diese Kategorie subsumiert.

Für diese acht beschriebenen Kategorien wurden darüber hinaus Skalenpunkte definiert und Kodierregeln festgelegt. Mit diesem Kategoriensystem kann das erhobene Material analysiert, ausgewertet und intersubjektiv nachvollzogen werden. Eine detaillierte Darstellung des Kategoriensystems (Kodierleitfaden) ist im Anhang zu finden.

3.5.1.2 Intercoderreliabilität

In inhaltsanalytischen Untersuchungen wird als Maß für die Messgenauigkeit die sogenannte InterCoderreliabilität bestimmt. Um einen Parameter für die InterCoderreliabilität festzulegen wird die gesamte Analyse oder Teile der Analyse von mehreren Personen durchgeführt, anschließend werden die Ergebnisse miteinander verglichen (Mayring, 2010). In dieser Studie wurde die Analyse von insgesamt zwei KodiererInnen vorgenommen. Für das psychotherapiewissenschaftliche Konstrukt Mentalisierung bedurfte es einer Expertenmeinung, weshalb die zweite Analyse von einer Diplom-Psychologin/Psychotherapeutin durchgeführt wurde. Für die Messung der Reliabilität von zwei KodiererInnen wurde die Formel nach Holsti (1969) verwendet, welche die prozentuale Übereinstimmung angibt ($R = 2 \times CÜ / C1 + C2$) ($C1$ = Anzahl Kodierungen KodiererIn 1/ $C2$ = Anzahl Kodierungen KodiererIn 2/ $CÜ$ = Anzahl übereinstimmender Kodierungen). Sowohl die Anzahl der Kodierungen insgesamt als auch die Anzahl übereinstimmender Kodierungen wurden durch die Software MAXQDA 10 ermittelt und anschließend in die Formel eingesetzt. Für den InterCoderreliabilitätskoeffizienten konnte ein Wert von $R = .70$ ermittelt werden. In Anbetracht der geringeren Trennschärfe der Kategorien, die die Mentalisierungsfähigkeiten erfassen, wurde dieser Wert als ausreichend erachtet. Des Weiteren wird noch auf die Kritik an der InterCoderreliabilität von Ritsert (1972, zitiert nach Mayring, 2010) hingewiesen, die

besagt, dass die Zuverlässigkeit der Resultate mit der Komplexität von Kategoriensystemen abnimmt.

3.5.2 Statistische Verfahren

Werden qualitative Daten quantitativ weiterverarbeitet, so spricht man von einem Übergang zum quantitativen Ansatz. Werden verbale Daten qualitativ ausgewertet, so spricht man von qualitativer Forschung (Bortz & Döring, 2006). Für die quantitative Verarbeitung der Daten werden die Konstrukte Mentalisierung und *Leader-Member Exchange* als latente Variablen aufgefasst, die über die in Kap. 3.5.1.1 beschriebenen Kategorien erfasst werden können (s. Abb. 10). Im Zuge der qualitativen Auswertung wurden acht Kategorien analysiert. Die quantitative Auswertung der vorliegenden Arbeit setzt eine direkte Betrachtung der beiden Dimensionen voraus. Deshalb wurden die acht kategorialen Variablen pro UntersuchungsteilnehmerIn (vgl. Kap. 3.5.1.1) in Anlehnung an Fend (1987) in zwei kategoriale Variablen, mit jeweils zwei Ausprägungen (LMX hoch/niedrig und Mentalisierung adäquat/inadäquat) transformiert. Dabei kam folgende Regel zum Einsatz: Um als LMX hoch und/oder als Mentalisierung adäquat kategorisiert zu werden, müssen mindestens drei Kategorien einer Dimension die höchsten Ausprägungen aufweisen (stark/hoch/adäquat). Tab. 4 (s.u.) zeigt die kategorialen Variablen der zwei Dimensionen Mentalisierung und *Leader-Member Exchange* für alle 14 Untersuchungs-teilnehmerInnen. In den nächsten zwei Unterkapiteln werden die statistischen Verfahren zur quantitativen Auswertung der Studie vorgestellt. Die Daten wurden mit SPSS 17 ausgewertet.

Loglineare Analyse

Für statistische Verfahren, die mehr als zwei kategoriale Variablen beinhalten, eignen sich loglineare Modelle. Für die vorliegende Studie wurde für die drei Variablen Mentalisierung, *Leader-Member Exchange* und arbeitsspezifische Rolle ein hierarchisch loglineares Modell berechnet.

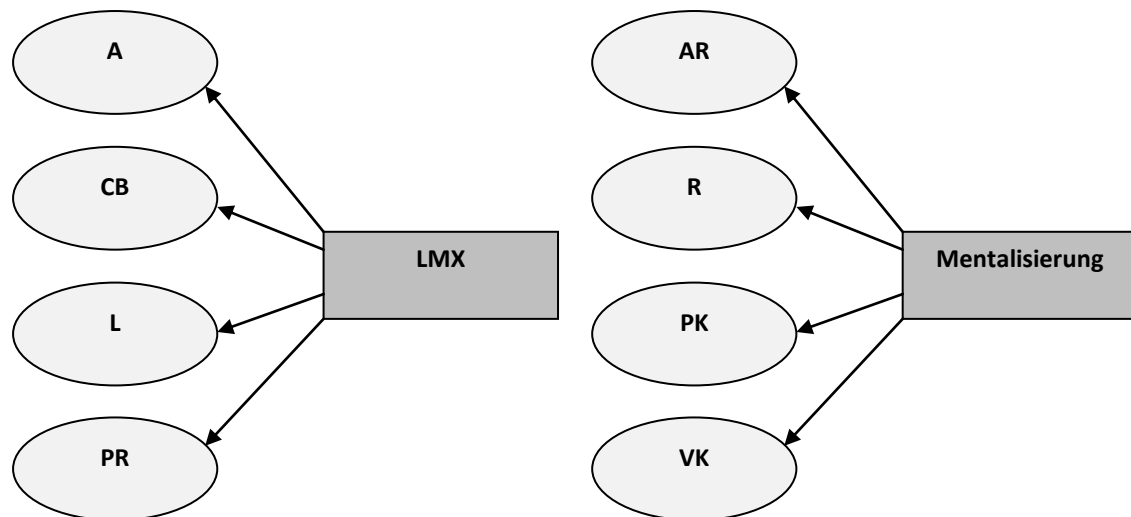


Abb.11: Kategorien des Leader-Member Exchange und der Mentalisierung
(A=Affect/CB=Contribution/L=Loyalty/PR=Professional Respect/AR=Affektregulation
R=Reflexion/PK=Perspektivenübernahme in Krisensituationen/VK= Verhalten in
Krisensituationen)

Exakter Test nach Fisher

Zur weiteren Analyse der drei Variablen wurden zwei exakte Tests nach Fisher für 2×2 Kontingenztabelle berechnet, da die Voraussetzungen keine Chi-Quadrat Unabhängigkeitstests zuließen (vgl. Field, 2009).

4 Ergebnisteil

In den nächsten Kapiteln werden die Ergebnisse der vorliegenden Studie präsentiert. Tab. 2 zeigt die Häufigkeiten der Aussagen zu den einzelnen Kategorien.

Tab.2: Häufigkeiten der Kategorien

	Σ	Prozent
Kategorien	247	100%
Leader-Member Exchange		
Affect		
<i>A stark</i>	28	11,3%
<i>A mittel</i>	19	7,7%
<i>A schwach</i>	4	1,6%
Loyalty		
<i>L hoch</i>	20	8,1%
<i>L mittel</i>	13	5,3%
<i>L niedrig</i>	4	1,6%
Contribution		
<i>CB hoch</i>	10	4,1%
<i>CB mittel</i>	4	1,6%
<i>CB niedrig</i>	4	1,6%
Professional Respect		
<i>PR hoch</i>	17	6,9%
<i>PR niedrig</i>	7	2,8%
Mentalisierung		
Affektregulation		
<i>AR stark</i>	10	4,1%
<i>AR mäßig</i>	9	3,6%
<i>AR schwach</i>	9	3,6%

Reflexion		
<i>R adäquat</i>	25	10,1%
<i>R inadäquat</i>	9	2,4%
Perspektivenübernahme in Krisensituationen		
<i>PK adäquat</i>	13	5,3%
<i>PK inadäquat</i>	9	3,6%
Verhalten in Krisensituationen		
<i>VK adäquat</i>	18	7,3%
<i>VK ausreichend</i>	8	3,2%
<i>VK inadäquat</i>	10	4,1%

Zuerst wurden die Einzelfälle analysiert und anschließend auf Dyadenebene miteinander verglichen. Zur Beantwortung der dritten Fragestellung wurden die Daten aggregiert und statistisch ausgewertet. Tab. 3 zeigt die Datenmatrix der kategorialen Variablen, die für die Interpretation von Fragestellung 1) und Fragestellung 2) herangezogen wurde.

Tab. 3: Kategoriale Variablen LMX und Mentalisierung

	Dokumentgruppe	D...	Affect	Loyalty	Contribution	Professional Respect	Affektregulation	Reflexion	Perspektivenübernahme Krisensituation	Verhalten Krisensituation
≡	Mitarbeiter	A1	mittel	hoch	hoch	niedrig	stark	adäquat	adäquat	adäquat
≡	Führungskraft	A2	mittel	hoch	hoch	hoch	stark	adäquat	adäquat	adäquat
≡	Mitarbeiter	B1	stark	mittel	hoch	hoch	schwach	adäquat	inadäquat	ausreichend
≡	Führungskraft	B2	mittel	hoch	hoch	niedrig	mäßig	adäquat	inadäquat	inadäquat
≡	Mitarbeiter	C1	stark	niedrig	niedrig	hoch	schwach	adäquat	adäquat	adäquat
≡	Führungskraft	C2	mittel	mittel	niedrig	hoch	mäßig	inadäquat	adäquat	inadäquat
≡	Mitarbeiter	D1	stark	hoch	hoch	niedrig	schwach	inadäquat	inadäquat	ausreichend
≡	Führungskraft	D2	stark	hoch	hoch	hoch	stark	adäquat	adäquat	adäquat
≡	Mitarbeiter	E1	stark	hoch	mittel	hoch	schwach	adäquat	adäquat	adäquat
≡	Führungskraft	E2	stark	mittel	mittel	hoch	mäßig	adäquat	adäquat	ausreichend
≡	Mitarbeiter	F1	stark	hoch	hoch	hoch	mäßig	adäquat	adäquat	adäquat
≡	Führungskraft	F2	stark	hoch	hoch	hoch	stark	adäquat	adäquat	adäquat
≡	Mitarbeiter	G1	mittel	mittel	mittel	niedrig	schwach	inadäquat	inadäquat	inadäquat
≡	Führungskraft	G2	stark	mittel	mittel	niedrig	mäßig	adäquat	inadäquat	adäquat

4.1 Einzelfallanalyse

Fall A1

Fall A1 zeigte die häufigsten Ausprägungen bei *Affect* mittel, d.h., die Interessen divergieren zwar, die interpersonelle Attraktivität innerhalb der Dyade ist jedoch gegeben.

„[...] aber ich sag einmal, was ich von ihm hauptsächlich weiß, das ist eben das Segeln, das ist mehr als nur eine Leidenschaft sag ich mal. Das ist schon fast professionell. Und da ich mit Segeln generell weniger am Hut habe, ja. [...] Ist sehr gut sogar gegeben. Also dem Herrn A. ist es auch ausgesprochen wichtig, dass man offen und ehrlich ist und nicht um den heißen Brei herumredet. Wie gesagt auch die Förmlichkeiten kann man ruhig ablegen und eher direkt zur Sache kommen und sagen, was einen stört.“ (A1, Abs. 5 und Abs. 57)

Die Kodierungen der Kategorie *Loyalty* und *Contribution* lassen darauf schließen, dass die Unterstützung und das Vertrauen auch in ambivalenten Situationen konstant bleiben und zusätzlich auch Aufgaben erledigt werden, die nicht implizit zum eigenen Tätigkeitsbereich gehören. Die Kategorie *Professional Respect* spielt in diesem Fall keine Rolle.

„Herr A. hat von der Thematik her sicherlich nicht dieses Fachwissen, braucht er auch nicht als Führungskraft, wie viele der Kollegen hier.“ (A1, Abs. 29)

Für die Kategorien der Mentalisierung wurde jeweils die höchste Ausprägung erreicht. In interpersonellen Konfliktsituationen können Impulse kontrolliert werden, das eigene Handeln kann reflektiert werden und die Annahmen über die Motive des Interaktionspartners unterliegen einer intentionalen Interpretation. Durch die hohen Ausprägungen der drei genannten Komponenten muss in Krisensituationen nicht auf dysfunktionales Verhalten zurückgegriffen werden.

„Ja, so objektiv wie möglich natürlich, man versucht dann auch immer, wo es Unklarheiten gibt, nochmal nachzufragen, ob er das ein bisschen genauer erläutern kann, wie er zu diesen Informationen kommt.“ (A1, Abs. 41)

Fall A2

Fall A2 zeigt in allen Kategorien, bis auf *Affect*, die höchsten Ausprägungen. Dies ist vor allem auf eine starke personenzentrierte Ausrichtung zurückzuführen. Vertrauen, eine gute Gesprächsbasis und die Reflexion des eigenen Handelns zeichnen diesen Fall aus. Die hohen Ausprägungen in den Bereichen Affektregulation, Reflexion, Perspektivenübernahme in Krisensituationen und Verhalten in Krisensituationen ermöglichen eine adäquate Beziehungsgestaltung, die Wertschätzung und Achtung auch dann ermöglicht, wenn sich der Interaktionspartner nicht den Erwartungen entsprechend verhält.

„Und für mich gehört da Vertrauen unheimlich stark dazu. Also für mich ist unheimlich wichtig, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, sie können mir vertrauen. Das heißt, die sollen wissen, wofür ich stehe, was sie von mir zu erwarten haben. Wie wird der Chef reagieren, das sollte eigentlich für die Mitarbeiter transparent und klar sein. Und umgekehrt möchte ich meinen Leuten auch bedingungslos vertrauen können und erwarte mir eigentlich auch eine wirkliche Offenheit.“ (A2, Abs. 15)

„Generell, wenn ich unter Stress komme, und die Situation, die sie bezeichnen ist für mich ein Stresssituation, also Blödhheiten, Fehler und sonstige Dinge passieren, dann stehe ich auf und tu was völliges Sinnloses. Irgendeine reine Routinetätigkeit. Zettel ablegen, irgendwas kopieren, einen juristischen Artikel kopieren.“ (A2, Abs. 49)

„Das ist Teil dessen, dass ich verstehe wie meine Leute reagieren, warum sie etwas machen. Und nur dann, wenn ich weiß nach welchen Kriterien sozusagen der vorgeht, welche Argumente für ihn wichtig sind, kann ich auch meine Führungsarbeit tun.“ (A2, Abs. 63)

Fall B1

Hier wurden die gleichen Vorlieben und Interessen genannt und die Aussagen zur Beziehungsqualität wurden ebenso als positiv eingestuft. Die Loyalitätskomponente unterliegt in ambivalenten Situationen gewissen Schwankungen, d.h. Entscheidungen werden zwar diskutiert, die Umsetzung wird jedoch durch das Autoritätsverhältnis und nicht aufgrund gleichwertiger Interessen bestimmt. In diesem Fall wurde die Informationsweitergabe als wesentlicher Faktor für die Bereitstellung zusätzlicher Arbeitsressourcen genannt.

„Der Herr S. ist jemand, der Informationsprozesse im Unternehmen weitergibt. Also in meiner beruflichen Erfahrung und Laufbahn, die ich gesammelt habe, ist Informationsweitergabe ein extrem wichtiger Punkt sozusagen, um schnell und effizient und gut arbeiten zu können. Und da ist der Herr S. der Vorreiter in unserem ganzen Unternehmen. Jegliche Information, die der Herr S. bekommt, die man auch breit streuen kann, ist der Herr S. der Erste, der jeden informiert, zu jeder Uhrzeit, weil er mit seinem Handy permanent erreichbar ist, jedes Email weiterleitet, keine Informationen irgendwie versucht zurück zu halten oder denkt, nein das ist nicht wichtig oder irgendwo blockt.“ (B1, Abs. 37)

Die Affektregulation wurde als schwach klassifiziert, da Spannungszustände in interpersonellen Krisensituationen schlecht ausgehalten werden und keine konstruktiven Mittel zur Selbstberuhigung genannt werden konnten.

„Stinkesauer, wütend, weiß ich nicht, würde vielleicht den PC abdrehen, meine Jacke nehmen, mich ins Auto setzen und heimfahren oder ich weiß nicht, irgendwo anders hinfahren. Aber vielleicht, wenn es wirklich heftig war und eine sehr brüskierende Situation war, dann würde ich da zusammenpacken, meine Tür zusperren, mich ins Auto setzen und fahren, und sagen, macht euch den Dreck vielleicht für heute Abend, für heute Nachmittag selber.“ (B1, Abs. 69)

Des Weiteren wurden in Konfliktsituationen die Motive des Interaktionspartners teleologisch interpretiert, d.h. vom unmittelbaren Effekt einer Handlung wurde direkt auf die Absichten des Handelnden geschlossen. Obwohl Affektregulationsmechanismen und Perspektivenübernahme in Krisensituationen schwach bzw. inadäquat sind, können Konflikte sachlich gelöst werden, es wurde jedoch kein Bezug zu eigenen Fehlern hergestellt.

„Obwohl es immer schwer ist beim Herrn S.. Aber vielleicht sieht er, weiß ich nicht, will er mir mal eine vor die Nase schießen.“ (B1, Abs. 73)

„Wenn er, also wenn er argumentiert sozusagen, oder wenn er selber einsieht, dass er einen Fehler gemacht hat, dann werden die Argumente wahrscheinlich nicht sehr hieb- und stichfest sein. Dann hat er einen Fehler gemacht, gehen wir mal davon aus. Ich höre es mir an und ja, wenn er reuig ist sozusagen und sagt, ich hab einen Blödsinn gemacht, einen Fehler gemacht, ja, dann.“ (B1, Abs. 65)

Fall B2

In diesem Fall divergieren die Vorlieben und Interessen, die Aussagen zur Beziehungsqualität sind durchweg positiv. Vor allem in Situationen die Loyalität erfordern, konnten Rückschlüsse auf die Beziehungsqualität und auf das partnerschaftliche Interesse gewonnen werden.

„Aufgrund der Situation, die in der Früh irgendwo passiert, die nur er sieht, dreht er die Entscheidung manchmal komplett um. Obwohl wir am Anfang was anderes gesagt haben. Einfach weil es situativ momentan das Richtige ist. Und ich stehe voll hinter seiner Entscheidung. [...] Oder wenn er eine Entscheidung trifft, und ich sage, okay, was ist da für ein Blödsinn passiert, stehe ich auch hinter ihm.“ (B2, Abs. 19 und 21)

Ein autoritäres Verhältnis spiegelt sich in der Kategorie *Professional Respect* wider. Die Arbeitsweise wird zwar geschätzt und die Entscheidungen unterstützt, die Art und Weise der Entscheidungsfindung wird jedoch in Frage gestellt. Die Affektregulationsmechanismen in Krisensituationen unterliegen zwar Schwankungen, sodass diese als mäßig eingestuft wurden, die Reflexion des eigenen Handelns bleibt jedoch adäquat und unangenehme Affekte können ausgehalten werden.

„Das zweite ist, wenn es zeitlich nicht ist, ich würde einen Tag daran kiefeln, aber aufgrund dessen, dass man selbst unter Druck steht und viel Arbeit hat, ist das so ein Mickey Mouse Thema für mich, dass ich es am nächsten Tag schon wieder komplett vergessen habe. Aber es würde mich schon eine Zeit lang wurmen und ich würde ein bisschen kiefeln dran, aber aufgrund dessen, dass es so viele andere Baustellen gibt, der Stapel arbeitet sich ab und dann privat noch, dass ich sage, eigentlich scheißegal, wir haben andere Themen auch und ich hätte es dann wieder vergessen.“ (B2, Abs. 45)

Eigene Motive wurden auch dem Interaktionspartner zugeschrieben und das Verhalten in Krisensituationen spiegelt ebenso einen autoritären Charakter wieder, da der Konflikt nicht sachlich gelöst wurde und kein Bezug zu eigenen Fehlern bzw. Handlungen hergestellt wurde.

„Weil auch er sozusagen unter Druck und Stress steht. Wenn so was ist, ich meine, anders passiert ja so eine Situation nicht, wenn da einer sagt, er hat Zweifel an meiner fachlichen Kompetenz.“ (B2, Abs. 49)

„Also ich würde ihn schon in dieser Situation, ich würde ihm kurz einmal drüberfahren sag ich einmal, also schon ganz kurz dezent sozusagen in den Schranken weisen, das kriegt eh ein jeder mit.“ (B2, Abs. 47)

Fall C1

Durch die Aussagen in diesem Interview konnte auf eine hohe interpersonelle Attraktivität geschlossen werden, da die Interessen übereinstimmen und das Arbeitsverhältnis als freundschaftlich und kollegial beschrieben wurde.

„Auf der anderen Seite aber auch freundschaftlich und ja, sehr kollegial. [...] Ziemlich, ich würde sagen 95%. Ich sammle zwar keine Schallplatten, aber ich sammel Musik, ich gehe auch gern fort, fotografier auch leidenschaftlich gern, bin gern unterwegs, geh gern auf Partys. Technikaffin bin ich auch. Also ich glaube, da sind wir uns relativ gleich. Ja.“ (C1, Abs. 3 und Abs. 9)

Des Weiteren wurden häufig Aussagen zur Kategorie *Professional Respect* gemacht, welche in weiterer Folge als hoch eingestuft wurden.

„Ja, doch, also der Herr F. hat Züge in seinem Arbeitsverhalten, von dem man sehr viel lernen kann. [...] Also beruflich ist er sehr fokussiert, weiß sehr genau was er will und was er tut. Und eigentlich er hat seinen Masterplan im Kopf und der wird auch umgesetzt. Sowohl von ihm als auch von uns. Er weiß ziemlich genau, wie man mit Informationen und Kommunikation umzugehen hat.“ (C1, Abs. 13 und Abs. 15)

Die Kategorien *Loyalty* und *Contribution* geben ein anderes Bild des *Leader-Member Exchange* wieder. Entscheidungen auf regionaler Ebene werden nicht konsensual getroffen, sondern aufgrund des Hierarchieverhältnisses bestimmt, wobei ein gewisser Entscheidungsspielraum zugestanden wird. Der Entscheidungsspielraum beeinflusst wiederum die zusätzlichen Arbeitsressourcen, die zur Verfügung gestellt werden, d.h. die Ressourcen sind Informationen und diese wurden als niedrig klassifiziert, da diese nicht oder nur unvollständig weitergegeben werden. In Konfliktsituationen kann die Reflexion des eigenen Handelns adäquat aufrecht erhalten werden und Motive für das Handeln des Interaktionspartners können intentional interpretiert werden. Des Weiteren können Konflikte innerhalb der Dyade sachlich gelöst werden.

„Also ich glaub wir haben schon so ein Verhältnis, das wir da sehr offen und also ich zumindest sehr offen so was ansprechen werde. Wir werden probieren unter vier Augen zu reden und ich werde einfach mal die Problematik schildern. Wir haben da erst vor kurzem einen Fall gehabt, dass es mir eben privat nicht so gut gegangen ist und im Weihnachtsgeschäft stecken wir jetzt über beide Ohren. Das belastet natürlich, die Arbeit wird nicht weniger. Ja, ich hab ihn halt dann gebeten unter vier Augen zu sprechen. Und den Vorfall geschildert oder ihm gesagt, um was es geht.“ (C1, Abs. 52)

Obwohl Reflexion, Perspektivenübernahme und Verhalten in Krisensituationen als adäquat klassifiziert wurden, können unangenehme Affekte nur schwer ausgehalten werden und müssen direkt ausagiert werden.

„Deshalb habe ich auch ab und zu einen Wutausbruch, in dem ich dann irgendwo dagegen klopfe, wenn ich raus bin. [...] Einmal fest aufstampfe oder einmal fluche in der Arbeit.“ (C1, Abs. 59 und Abs. 61)

Fall C2

Die gleichen Interessen fungieren in diesem Fall als Teil der Unternehmenskultur und sind Voraussetzung für ein kollektives Zusammenarbeiten, wobei diese keinen weiteren Einfluss auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit ausüben. Der Arbeitsvertrag regelt den Tätigkeitsbereich und die Entscheidungsgewalt obliegt der Autorität, wobei die Professionalität des Interaktionspartners geschätzt wird.

„Er ist sehr lösungsorientiert, das heißt, wenn er ein Problem hat, dann findet er auch sehr schnell Lösungen dazu. Und sehr gut, und ist dann auch wirklich dahinter.“ (C2, Abs. 31)

Durch die Klassifikation der Mentalisierungsfähigkeiten wurden die autoritären Verhältnisse in den Vordergrund gehoben. Es fand keine Reflexion der eigenen Motive statt und in Krisensituationen wurde der Konflikt nicht sachlich beigelegt, sondern interpersonell ausagiert. Dieses interpersonelle Ausagieren findet erst im Zuge mehrerer, nacheinander auftretender Konflikte statt, da Spannungszustände am Anfang ausgehalten werden können und den interpersonellen Kontakt vorerst nicht beeinflussen.

„Ich werde dann einmal sauer sein. Würde wahrscheinlich mit ihm ein bisschen strenger reden, das heißt ich würde so zwischen Tür und Angel, also so halt von Arbeitsplatz zu

Arbeitsplatz würde ich sagen, das war jetzt ein großer Scheiß, was er da gebaut hat und ab und zu, also in so einer Situation würde mir dann auch passieren, dass ich dann ein bisschen zu streng ihm auch was vorwerfe, was überhaupt nicht seine Schuld war, zusätzlich dann noch dazu.“ (C2, Abs. 33)

„Und es würde halt das Arbeitsverhältnis auf Dauer stören, je nachdem wie es dann aus diesem Meeting rauskommt. Ist er einsichtig, okay, ist er nicht einsichtig, wird das langfristig die Zusammenarbeit stören und könnte dann quasi dazu führen, dass man sich halt immer mehr Richtung Abschied bewegt.“ (C2, Abs. 47)

Fall D1

Fall D1 beschreibt ein partnerschaftliches Arbeitsverhältnis, welches sowohl gleiche Vorlieben und Interessen, als auch positive Aussagen zur Beziehungsqualität integriert. Durch die hohen Ausprägungen in der Kategorie *Affect* und durch den relativ autonomen Arbeitsbereich werden Entscheidungen häufig alleine getroffen. Wenn diese auch den Interaktionspartner betreffen, werden diese im Rahmen einer flachen Hierarchie gemeinsam getroffen. Aufgrund der autonomen Entscheidungskompetenz spielt die Kategorie *Professional Respect* nur eine untergeordnete Rolle und wurde hier als niedrig eingestuft.

„Eigentlich ist es so, dass der Herr M. als Vorgesetzter da eher unterstützend eingreift und es ist jetzt nicht so, natürlich verteilt er als Vorgesetzter die Aufgaben. Aber es ist eigentlich so, dass jeder sein Gebiet hat und ja, dadurch wissen wir eigentlich was zu tun ist.“ (D1, Abs. 7)

Konträre Ergebnisse wurden für Kategorien der Mentalisierung gefunden. Die Krisensituationen, die durch die Fallvignetten beschrieben worden sind, konnten nicht nachvollzogen werden, was für die gute Qualität des Leader-Member Exchange spricht. Die Mentalisierungsfähigkeiten üben in diesem Fall also keinen Einfluss auf den Leader-Member Exchange aus.

„Er versucht das jetzt ja, mir in die Schuhe zu stecken, deshalb weiß ich nicht, wenn ich das selber auch weiß und er eigentlich auch, dann würde ich sagen, gibt es da nicht so richtige

Argumente. Jedes Argument das er bringt ist dann nur, würde nicht für seinen Charakter sprechen und das würde mir dann überhaupt nicht gefallen.“ (D1, Abs. 47)

„Gespräch suchen und eigentlich wie beim ersten Fall, wenn dann wieder nichts rauskommt, weil ich das auch ziemlich letztklassig finden würde, müsste man sich dann auch was anderes überlegen.“ (D1, Abs. 57)

Fall D2

In diesem Fall wurde in allen Kategorien die höchste Ausprägung erreicht. Vor allem die Kategorien *Loyalty*, *Contribution* und *Professional Respect* lassen auf die qualitativ hochwertige Beziehung der Interaktionspartner schließen.

„Der ist so eine Art Mensch, also ich vertraue ihm, ich hab seine Arbeit gesehen, ich weiß ganz klar, dass wenn der etwas entscheidet, dann gibt es immer einen guten Grund dafür. Und ja, wie sagt man das auf Deutsch, also ich vertraue ihm erst und dann frag ich nach worum geht es. Aber es kommt nicht vor, dass er etwas macht, und dann sag ich ihm, nein mach das nicht. Also ich vertraue was er macht, das ist sinnvoll und da gibt es immer einen Grund dafür.“ (D2, Abs. 25)

„Ja, das ist schwer zu beantworten. Also wir, in unserem Bereich wir müssen immer flexibel sein, weil da kommen ab und zu viele Dinge die nicht im Arbeitsvertrag stehen. Manchmal kommen Probleme, wo es offiziell keine Zuständigkeit gibt, aber es muss trotzdem erledigt werden. Von der Seite macht er das oft, sehr oft.“ (D2, Abs. 31)

„Ich hab einen großen Respekt vor ihm und was er macht. Er hat eine bessere Kenntnis von den Produkten und den Prozessen und so weiter.“ (D2, Abs. 21)

Vertrauen und Unterstützung bleiben in unsicheren Entscheidungssituationen konstant. Die flache Hierarchie und die autonome Arbeitsgestaltung erfordern ebenso professionelles Vertrauen in die Arbeitsweise des Interaktionspartners. Zusätzlich können Affekte adäquat kontrolliert werden und in Krisensituationen können die eigenen Motive des Handelns reflektiert werden. Die Fähigkeit zur Selbstberuhigung und Reflexion

ermöglichen in weiterer Folge eine adäquate Interpretation der Motive des Interaktionspartners, so dass das Verhalten flexibel auf die Konfliktsituation angepasst werden kann.

„Ja, wie gesagt, wenn der plötzlich der Meinung ist, dass mein Führungsstil schlecht ist oder dass ich ein schlechter Manager bin, dann kann ich das einerseits nachvollziehen, da ich keinen Führungsstil habe und mich eher als Ratgeber sehe. Ich gebe keine Befehle, sondern versuche immer eine Vereinbarung zu finden wenn es Probleme gibt. Ich würde nie meine eigene Meinung durchsetzen und nicht auf die anderen Teammitglieder hören.“

(D2, Abs. 49)

„Also für mich, ich würde sofort so gut wie möglich die Situation versuchen zu klären. Objektiv, was gibt es für Arbeit zu tun und was da los ist. Und dann würde ich meine ganzen Privatsachen klären und was da gerade in meinem Kopf los ist. Deshalb kann ich nicht so gut arbeiten und mich auf das Problem fokussieren, was wir haben. Ich bin aber vorsichtig mit meinen eigenen Gefühlen, wenn man in diese Art von Stress kommt. Also ich bin ein mehr oder weniger philosophischer Mensch. Ich akzeptiere das. Ich würde ihn um Hilfe bitten, also wie wir das Problem jetzt lösen können. Ich würde ihm auch ein Feedback geben, wobei ich bei Feedbacks am Anfang immer Lob ausspreche, in der Mitte die Kritik anbringe und zum Schluss wieder etwas Positives sage, das die Stimmung nicht so sauer klingt.“

(D2, Abs. 39)

Fall E1

Die Aussagen zur interpersonellen Attraktivität wurden als hoch eingestuft, da die Aussagen ein freundschaftliches und partnerschaftliches Verhältnis wiedergeben. Es wird Wert auf Arbeitsprozesse und Entscheidungen gelegt, die ein beidseitiges Einverständnis erfordern. Der Interaktionspartner fungiert zwar als Ratgeber, es werden jedoch im Vergleich zu anderen MitarbeiterInnen keine zusätzlichen Arbeitsressourcen bereit gestellt.

„Da kommen wir wieder eben auf den ersten Punkt, das wir schauen, dass wir das ganze so klären, definieren, harmonisieren, das man zu einer guten Lösung kommt, mit der Beide glücklich sind.“ (E1, Abs. 23)

Obwohl die Affektregulation schwach ausgeprägt ist, können die Motive des Handelns in Krisensituationen hinterfragt werden und eine adäquate Perspektivenübernahme kann stattfinden. Die Affektregulation weist auch darauf hin, dass Krisengespräche ein konstruktives Streiten ermöglichen, dessen Output eine sinnvolle Lösung ist, mit der beide Interaktionspartner zufrieden sind.

„Weil die Wut staut sich natürlich auf und wird wahrscheinlich dann bei der nächsten Gelegenheit, also es wird halt dann quasi der Aggression unter Anführungszeichen freien Lauf gelassen.“ (E1, Abs. 59)

„Weil ich versuche, dass ich in der Arbeit auch so gut wie möglich, so eine gute Mischung wie möglich, zwischen Professionalität und zwischen Menschlichkeit schaffe. Wie gesagt, diese Mischung ist meiner Meinung nach sehr wichtig, das man schaut, das man abwägt, wie sehr kann man die persönlichen Faktoren einfließen lassen.“ (D2, Abs. 47)

„Sprich, eben wenn mich was stört, dann sprech ich das wirklich an und wir sprechen eben wie gesagt über dieses Thema. Wir streiten eventuell, aber es ist nie so, oder selten so, dass was offen bleibt. Also sollte es wirklich so sein, dass ich für andere Fehler geradestehen muss, und es ist so nach extern definiert, dass ich derjenige bin, der dafür geradesteht, dann stehe ich auch gerade, wie es intern geregelt ist, ist dann wieder eine andere Sache.“ (D2, Abs. 41)

Fall E2

Hier wurden die gleichen Interessen genannt und die Dyade stützt sich auf ein partnerschaftliches Verhältnis, d.h. die Position des Interaktionspartners wird unterstützt und es wird Wert auf ein faires Arbeitsverhältnis gelegt. Die Arbeitsweise des Interaktionspartners wird aufgrund seiner Selbstständigkeit geschätzt, wobei keine zusätzlichen Aufgaben übernommen werden, die nicht explizit im Arbeitsvertrag geregelt sind. In Konfliktsituationen können Spannungszustände zwar ausgehalten werden, es wurden jedoch keine Strategien zur Selbstregulation genannt. Dennoch kann in Krisensituationen eigenes Handeln reflektiert werden und ein Bezug zum Interaktionspartner hergestellt werden.

„Aber eben wie gesagt, eher in Nuancen und jetzt sicher nicht, dass ich jetzt ein komplett anderer Mensch bin, der jetzt aufgrund seiner Anspannung jetzt irgendwie cholerisch zum

Schreien beginnt. Also ich glaube soweit kenne ich mich, das ich sagen kann, dass ich mich so weit im Griff hätte.“ (E2, Abs. 35)

„Der Herr T. hat sich so verhalten, weil also ich hoff einmal, dass er einen guten Grund hat dafür. Und höchstwahrscheinlich, also da ich so was noch nicht erlebt habe, muss schon etwas sehr Spezielles passiert sein, unter Umständen eine Kränkung meinerseits die ihn dazu veranlasst hat, sich irgendwie in einer Art von einer Defensive zurückzuschlagen.“ (D2, Abs.58)

Das Verhalten in Krisensituationen spricht für ein Austauschverhältnis, dass eine autoritäre Haltung widerspiegelt. In Konfliktsituationen tritt die partnerschaftliche Kooperation in den Hintergrund und das Hierarchieverhältnis bestimmt die Dyade.

„Also wie gesagt, also wenn, dann diskutiere ich es mit ihm, letztendlich lege ich schon drauf wert, dass meine Meinung dann die Gültige ist, die übrig bleibt.“ (D2, Abs. 44)

Fall F1

„Sie ist eine riesen Stütze als Chefin, sie steht wirklich da wie ein Fels in der Brandung hinter uns eigentlich.“ (F1, Abs. 23)

Für den *Leader-Member Exchange* konnte in allen vier Kategorien die höchste Ausprägung gemessen werden. Das Arbeitsverhältnis stützt sich auf gegenseitiges Vertrauen in unsicheren Entscheidungssituationen, d.h. ein autonomes Arbeiten ohne Kontrolle wird ermöglicht. Die Interaktionspartnerin wird als sozial denkender und loyaler Mensch beschrieben, die auf eine flache Hierarchie und auf ein freundschaftliches Verhältnis Wert legt.

„Also es ein sehr sehr großes Vertrauensverhältnis zwischen uns beiden gibt, die Hierarchie ist in der Zwischenzeit sicher sehr sehr flach geworden.“ (F1, Abs. 3)

Zusätzliche Arbeitsressourcen werden durch die Übernahme von Arbeitstätigkeiten zur Verfügung gestellt, wobei dies aufgrund des relativ großen Handlungsspielraumes selten vorkommt. Des Weiteren wird die Arbeitsweise der Interaktionspartnerin aufgrund ihrer humanistischen Art sehr geschätzt. Affekte können zwar intern nur mäßig kontrolliert werden, ein gemeinsamer Faktor, der jedoch die Reflexion, Perspektivenübernahme und das Verhalten in Krisensituationen erleichtert, ist der Humor. Dieser ermöglicht in

weiterer Folge Affektregulation im interpersonellen Kontakt und dies wiederum Reflexion, Perspektivenübernahme und adäquates Verhalten.

„Also wir würden erstens einmal sicher beide, wenn wir jetzt beide einen Bock geschossen hätten, würden wir einmal sicher grinsen darüber. Wenn es noch so ein Blödsinn war, also wir würden mal grinsen darüber und würden sagen wie blöd wir gerade waren. Und dann würden wir ganz sicher zu zweit sehr schnell versuchen das auszumerzen. Also das gibt es nicht, dass sagen wir mal, einer was verbockt und der Andere sagt dann du machst das, weil das ist deine Aufgabe, das würde es bei uns nicht geben. Dann würden wir es definitiv gemeinsam irgendwie halt auf schnellsten Weg versuchen auszumerzen. Wie gesagt gemeinsam.“ (F1, Abs. 28)

Fall F2

Fall F2 beschreibt ein qualitativ hochwertiges Arbeitsverhältnis. Vor allem der Humor steht hier auch im Vordergrund und trägt wesentlich zur interpersonellen Attraktivität bei.

„Das Einzige was vielleicht wichtig ist, dass der Humor ähnlich ist. Wenn der Humor ungefähr funktioniert und M. hat einen unheimlich spritzigen Humor, man kann wirklich köstlich herzlich lachen, und das glaube ich ist viel wichtiger als die Interessen.“ (F2, Abs. 11)

Des Weiteren wird auf Unterstützung und Vertrauen in ambivalenten Situationen Wert gelegt, wobei dies größtenteils den Kundenkontakt betrifft. Ebenso werden aufgrund der geringen Mitarbeiteranzahl Tätigkeiten übernommen, die nicht den eigenen Arbeitsbereich betreffen.

„Also wir sind zu Fünft hier im Büro. Jeder, das ist auch das Angenehme, jeder kennt das Projekt des anderen, und jeder springt auch manchmal ein oder kann auch mal am Telefon Auskunft geben, die nicht zu seinem Themenbereich gehört. Das ist ganz entscheidend, sonst funktioniert so ein kleines Büro nicht.“ (F2, Abs. 19)

Die Arbeitsweise der Interaktionspartnerin konnte als hoch eingeschätzt werden, da diesbezüglich Informationen von Kunden vorhanden waren und wertschätzende Aussagen zur Verlässlichkeit der Interaktionspartnerin gemacht wurden.

„[...] und da haben wir mit Unternehmen zu tun, und da hab ich wieder von zwei Vertretern gehört, mit welcher unglaublichen Präzision sie sozusagen und Genauigkeit sie immer Dinge beantwortet und immer sofort da ist. [...] Die M. ist also verlässlich, 100% verlässlich und wenn eine Aufgabe, das ist das was mir so gefällt, wenn eine Aufgabe gestellt ist, geht es nicht darum, wann sie sie macht, sondern dass sie sie macht. Sie wird sich auch zu Hause mal hinsetzen, sie hat VPN Verbindung zu Hause, und das mitten in der Nacht machen.“
(F2, Abs. 23)

Die Mentalisierungsfähigkeiten weisen ebenfalls auf den Faktor Humor hin. Unangenehme Affekte können durch Humor kontrolliert werden und subjektive Annahmen über die Motive des eigenen Handelns wurden auf die Führungskompetenz zurückgeführt. Ebenso kann in Konfliktsituationen die Perspektive der Interaktionspartnerin eingenommen werden und Konflikte können sachlich gelöst werden.

„Aber ich glaube, wenn es passieren würde, würde ich oder wenn so was kommt, dann reagiere ich mit viel Humor. Das ist für mich die einzige Chance, um das wegzukriegen.“
(F2, Abs. 31)

„Weil das irgendwie nicht anders geht. Also ich führe, wenn sie wollen, intuitiv. Ich kenn mich ein bisschen aus, nachdem ich selber Trainerin für Führung bin und auch Coachings mache und so. Ich hab natürlich ein bisschen Personal Know-how drinnen, aber das hat nie was mit Theorie zu tun. Ich gehe auch mit meiner Tochter so um. Das ist menschlich.“ (F2, Abs. 27)

Fall G1

Für die Kategorien *Affect*, *Contribution* sowie *Loyalty* wurde jeweils die Ausprägung mittel erreicht. Die Interessen divergieren zwar, der persönliche Kontakt gestaltet sich jedoch intimer, da die Interaktionspartner eng zusammenarbeiten und das Kollektiv im Unternehmen generell nur aus zwei Personen besteht.

„Einfach meine persönlichen Sachen, was sich so, was ich vielleicht in einem großen Betrieb nicht alles erzählen würde. Er ist ein unkomplizierter Mensch und ein sehr netter Mensch und da traut man sich einfach ihm etwas zu erzählen.“ (G1, Abs. 25)

Die Arbeit als Team wird zwar geschätzt, die Arbeitsweise des Interaktionspartners hat jedoch deskriptiven Charakter. Des Weiteren werden zusätzliche Arbeitsressourcen in

Form von Einschulungen zur Verfügung gestellt, die nicht in den vertraglich festgelegten Tätigkeitsbereich fallen.

*„Er zeigt mir auch viele neue Sachen, die ich jetzt nicht unbedingt machen müsste.“
(G1, Abs. 41)*

In Krisensituationen können Impulse nicht kontrolliert und Motive des eigenen Handelns nicht reflektiert werden. Zusätzlich fällt eine adäquate Perspektivenübernahme schwer. Konfliktsituationen können nicht sachlich gelöst werden, da diese interpersonell ausagiert werden und es wird kein Bezug zu eigenen Fehlern hergestellt.

„Dann fliegen die Fetzen. Bevor ich hingehe, werde ich das schon erfahren.“ (G1, Abs. 71)

„Da fahre ich nach Hause, dann hat sich die Sache.“ (G1, Abs. 77)

Fall G2

In Fall G2 wurde explizit auf den freundschaftlichen Charakter des Arbeitsverhältnisses hingewiesen, wobei hier zwischen Freundschaft und Professionalität unterschieden wurde. Es wurden die gleichen Vorlieben und Interessen genannt, die interpersonelle Attraktivität unterliegt jedoch auch Schwankungen, die auf den lockeren Umgang zurückzuführen sind.

*„Ja. Leider zu viel, weil in Wirklichkeit interessiert es mich nicht wirklich. Das ist einfach aufgrund dieser Beziehung gegeben. Mir redet sie manchmal zu viel über Krankheiten, weil ich bin nicht ihr Therapeut, ich bin ihr Arbeitgeber. Und das vergisst sie manchmal.“
(G2, Abs. 35)*

Einerseits sind Unterstützung und Vertrauen wichtige Faktoren, in ambivalenten Situationen kommt jedoch das Hierarchieverhältnis zum Tragen. Des Weiteren konnten keine zusätzlichen Tätigkeiten genannt werden, welche die Interaktionspartnerin übernimmt und die Arbeitsweise wurde einerseits als überkorrekt bezeichnet, wobei diese Überkorrektheit mit einem Qualitäts- und Ordnungssinn einhergeht, der wiederum wertgeschätzt wird.

„Naja, z.B. sie hat hin und wieder einmal Ansätze, dass sie ein bisschen in meine, ich weiß nicht, dass sie ihre Meinung abgibt, über eine bestimmte fertige Arbeit. Und so und das geht

manchmal mit mir nicht konform. Und da ist es dann schon so, dass ich sage, sie soll aufpassen eigentlich ist das nicht ihre Hauptaufgabe.“ (G2, Abs. 25)

In Konfliktsituationen können Impulse zwar kontrolliert werden, die Motive der Interaktionspartnerin werden jedoch teleologisch interpretiert. Die Motive für das eigene Verhalten können adäquat reflektiert werden und Konflikte werden sachlich gelöst, wobei auch Bezug zu eigenen Fehlern hergestellt wurde.

„Auch, ich finde, wenn man angespannt ist, ich meine Stress führt entweder zur Flucht oder zur Aggression und flüchten kann ich nicht, weil ich muss meine Arbeit fertig machen.“ (G2, Abs. 39)

„Es ist bei mir trotzdem so, dass ich da in so einem Fall eher sehr zurückhaltend vorgehe und eher verständnisvoll und so bin, dass ich das einfach löse und schon darauf hinweise, dass ich in Zukunft, wenn es geht, solche Fehler vermeiden möchte.“ (G2, Abs. 39)

4.2 Vergleichsstudie

Im folgenden Kapitel werden die Aussagen der InteraktionspartnerInnen innerhalb einer Dyade miteinander verglichen.

Dyade A

Beide Interaktionspartner der Dyade weisen eine mittlere Ausprägung hinsichtlich der interpersonellen Attraktivität auf, d.h. in der Zusammenarbeit ist kein freundschaftliches Verhältnis erkennbar. Die Beziehung beruht jedoch auf einer Partnerschaft und ist durch eine flache Hierarchie gekennzeichnet. Auf beiden Seiten kann mit Vertrauen und Unterstützung in ambivalenten Situationen gerechnet werden, da der Führungsstil der Führungskraft auf einen personenzentrierten Charakter hinweist. Diese muss auch für Fehlentscheidungen des Mitarbeiters die Verantwortung übernehmen, wobei Probleme dieser Art jedoch aufgrund einer guten Kommunikationsbasis schnell bereinigt werden können.

„Der Mensch darf sich irren. Aber wenn er einen Topfen macht, dann erwarte ich mir eigentlich von ihm, dass er kommt und sagt, okay, ja das ist passiert und dann schauen wir

was wir damit tun. Das wäre für mich auch Teil dessen, wo ich sage, wenn das funktioniert, dann kann ich auch wirklich vertrauen.“ (A2, Abs. 15)

„Ja kann er. Weil letztendlich ist er dann für diese Entscheidung verantwortlich. Und ich muss das respektieren. Das ist aber eine sehr gute Gesprächsbasis bei uns.“ (A1, Abs. 21)

Ebenso stellt die Führungskraft zusätzliche Arbeitsressourcen bereit und der Mitarbeiter übernimmt zusätzliche Aufgaben, die nicht im Arbeitsvertrag geregelt sind. Die Austauschverhältnisse innerhalb der Dyade spiegeln sich auch in den Mentalisierungsfähigkeiten beider Interaktionspartner wieder. Beide können in Konfliktsituationen ihre Affekte regulieren und müssen nicht auf dysfunktionales Verhalten zurückgreifen. Die Sichtweisen des Interaktionspartners können jeweils intentional interpretiert und eigene Motive angemessen reflektiert werden. In weiterer Folge werden Konflikte konstruktiv bewältigt und belasten somit die Austauschverhältnisse zwischen Mitarbeiter und Führungskraft nicht.

„Herr M., sie haben gesagt ich bin eine fachliche Niete, warum, welcher Fall war das oder um welche Frage ist es gegangen. Dann wird er mir das sagen und dann werde ich ihm sagen, ja, Herr M. sie haben recht, da bin ich eine fachliche Flasche. Mein Ziel ist es aber nicht allwissend zu sein, kann ich auch nicht, oder ja, ist richtig, das ist eigentlich ein Wissen, das ich haben sollte, ich werde schauen, dass ich es lerne.“ (A2, Abs. 65)

„Wie gesagt, der Herr A. ist ein Mensch, der eben nicht nur an Ergebnissen interessiert ist, sondern immer auch an den Umständen, die zu diesen Ergebnissen führen und daher glaube ich, dass er auch sehr daran interessiert wäre, wenn jetzt meine Leistungsfähigkeit eingeschränkt ist, zu wissen, warum das so ist, um das eben nachzuvollziehen können und dann auch dementsprechend reagieren zu können.“ (A1, Abs. 39)

Dyade B

Die Führungskraft-Mitarbeiter Beziehung beschränkt sich nicht nur auf das Arbeitsverhältnis, sondern reicht bis in die Privatsphäre hinein. Einerseits nennt der Mitarbeiter dieselben Interessen und schätzt das Austauschverhältnis, andererseits divergieren diese nach Ansicht der Führungskraft, wobei das Austauschverhältnis ebenso positiv beurteilt wurde. Nach Ansicht des Mitarbeiters unterliegt die Loyalität teils Schwankungen, da Entscheidungen zwar diskutiert werden können, die Umsetzung

jedoch bei der Führungskraft liegt. Nach Ansicht der Führungskraft werden jedoch Vertrauen und Unterstützung in ambivalenten Situationen aufrecht erhalten.

„Ich werde sie auf jeden Fall diskutieren oder ihm sagen, dass ich das anders sehe, hätte das gerne anders, würde es mir anders wünschen. Es gibt Entscheidungen, die man diskutieren kann. Es gibt aber auch Entscheidungen die man nicht diskutieren kann. Wo man einfach sagt, okay, auch wenn ich es nicht verstehe etc., auch wenn es in der Situation nicht diskutabel ist, aber so ist es, dann werde ich es akzeptieren. Außer es geht mit meiner persönlichen Einstellung gar nicht überein, dann werde ich für mich Konsequenzen ziehen.“
(B1, Abs. 27)

Darüber hinaus wurde die Affektregulation als schwach bzw. mäßig klassifiziert, wobei beide Interaktionspartner adäquate Aussagen über die Motive ihres Handelns machen können.

„Und dadurch bin ich schon Argumenten gegenüber offen, aber wenn ich ganz extrem wo festgefressen bin, wird es schwierig.“ (B2, Abs. 43)

„Weil ich grundlegend nicht der Mensch bin, der zu emotional reagiert. Auch in meiner privaten Situation bin ich jemand, der auch in einer Beziehung nicht wirklich streitet, muss ich sagen. Ich kann es schon, wenn es notwendig ist, aber da gehört sehr sehr viel dazu, dass man mich einmal auf die Palme bringt, das ich, was weiß ich einmal wirklich laut werde oder schreien würde.“ (B1, Abs. 55)

Beide Interaktionspartner können in Konfliktsituationen die Motive des Gegenübers nur unzureichend interpretieren. Es wird davon ausgegangen, dass die teils unzureichende Affektregulation und die inadäquate Perspektivenübernahme auch das Verhalten der Interaktionspartner in Krisensituationen beeinflussen, wobei aufgrund des Hierarchieverhältnisses das Verhalten der Führungskraft als inadäquat und das Verhalten des Mitarbeiters als ausreichend kategorisiert wurde. Die arbeitsspezifische Rolle trägt also ebenso zum Verhalten bei

Dyade C

Bei beiden Interaktionspartnern stimmen die Interessen überein, hinsichtlich der interpersonellen Attraktivität gibt es jedoch unterschiedliche Auffassungen. Dies ist unter anderem auf die schwache Affektregulation des Mitarbeiters zurückzuführen.

„Einmal fest aufstampfe oder einmal fluche in der Arbeit.“ (C1, Abs. 61)

„Er ist auch wie sagt man da, sagen wir so, reizbar ab und zu, das merkt man in der Arbeit, dass er sich immer wieder ein bisschen ärgert über Sachen. Wo man sich denkt, das ist jetzt nicht unbedingt notwendig, aber das ist im normalen Rahmen.“ (C2, Abs. 29)

Die schwache Affektregulation des Interaktionspartners bezieht sich jedoch nur auf die eigenverantwortlichen Handlungen. Im interpersonellen Kontakt rückt das Autoritätsverhältnis in den Vordergrund. Dies zeigt sich einerseits durch die Kategorien *Loyalty* und *Contribution* und andererseits durch das Verhalten in Krisensituationen der Führungskraft. Vertrauen und Unterstützung seitens der Führungskraft sind zwar vorhanden, in ambivalenten Situationen werden jedoch autoritäre Entscheidungen getroffen. Des Weiteren beschränken sich die Tätigkeiten des Mitarbeiters auf die vertraglich festgelegten Bedingungen und die Führungskraft stellt keine zusätzlichen Arbeitsressourcen zur Verfügung. Speziell das Verhalten in Konfliktsituationen seitens der Führungskraft lässt auf ein autoritäres Verhalten schließen, da Konflikte ausagiert werden und kein Bezug zu eigenen Fehlern hergestellt wird.

„Ich werde dann einmal sauer sein. Würde wahrscheinlich mit ihm ein bisschen strenger reden, das heißt ich würde so zwischen Tür und Angel, also so halt von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz würde ich sagen, das war jetzt ein großer Scheiß, was er da gebaut hat und ab und zu, also in so einer Situation würde mir dann auch passieren, dass ich dann ein bisschen zu streng ihm auch was vorwerfe, was überhaupt nicht seine Schuld war, zusätzlich dann noch dazu.“ (C2, Abs. 33)

Obwohl die Affektregulation des Mitarbeiters als schwach kategorisiert wurde, können Reflexion, Perspektivenübernahme und Verhalten aufrecht erhalten werden und ermöglichen so ein konstruktives Beziehungsgeschehen mit der Führungskraft.

Dyade D

Beide Interaktionspartner profitieren von einem partnerschaftlichen Verhältnis, d.h. die Interessen stimmen überein und die Aussagen zur interpersonellen Attraktivität konnten jeweils als stark klassifiziert werden. Ebenso können sich beide Interaktionspartner in ambivalenten Situationen aufeinander verlassen, da einerseits die flache Hierarchie selbstständige Entscheidungen des Mitarbeiters ermöglicht und Entscheidungen, die der Führungskraft obliegen innerhalb der Dyade diskutiert werden können.

„Der ist so eine Art Mensch, also ich vertraue ihm, ich hab seine Arbeit gesehen, ich weiß ganz klar, dass wenn der etwas entscheidet, dann gibt es immer einen guten Grund dafür. Und ja, wie sagt man das auf Deutsch, also ich vertraue ihm erst und dann frag ich nach worum geht es. Aber es kommt nicht vor, dass er etwas macht, und dann sag ich ihm, nein mach das nicht. Also ich vertraue was er macht, das ist sinnvoll und da gibt es immer einen Grund dafür.“ (D2, Abs. 25)

„Ja, ich sag einmal so, dadurch dass wir vielleicht ein ziemlich lockeres Verhältnis haben jetzt in der Hinsicht, er als Vorgesetzter und meine Person, dadurch dass unser Verhältnis locker ist, würden wir über das sicher reden können. Wenn es allerdings so eine Entscheidung ist, weil er verantwortlich ist, dann würde ich das so hinnehmen und würde ihn vielleicht darauf hinweisen, dass es anders auch geht.“ (D1, Abs. 23)

Dies zeigt sich auch durch die wertschätzenden Aussagen der Führungskraft bezüglich der Arbeitsweise des Mitarbeiters. Hinsichtlich der Mentalisierungsfähigkeiten unterscheiden sich beide Parteien. Während die Führungskraft in allen Kategorien die höchste Ausprägung erreicht, kann der Mitarbeiter seine Affekte nur schwer regulieren und Reflexion und Perspektivenübernahme in Krisensituationen wurden als inadäquat klassifiziert. Die Ergebnisse des Mitarbeiters kamen jedoch auch dadurch zustande, dass Krisensituationen innerhalb dieser spezifischen Dyade nicht nachvollzogen werden konnten, da es bis dato noch nie Schwierigkeiten gab.

„Er versucht das jetzt mir in die Schuhe zu stecken, deshalb weiß ich nicht, wenn ich das selber auch weiß und er eigentlich auch, dann würde ich sagen, gibt es da nicht so richtige

Argumente. Jedes Argument das er bringt ist dann nur, würde nicht für seinen Charakter sprechen und das würde mir dann überhaupt nicht gefallen.“ (D1, Abs. 47)

„Er kann dann verstehen worum es geht. Er versteht ganz klar und objektiv, dass ich kein Problem habe, wenn wer einen Fehler gemacht hat und er wird nicht an sich persönlich denken.“ (D2, Abs. 41)

Dyade E

Für die Kategorien *Affect* und *Professional Respect* konnten bei beiden Mitgliedern der Dyade die höchsten Ausprägungen erreicht werden. Das Arbeitsverhältnis der Interaktionspartner reicht bis in die Privatsphäre und beide Interaktionspartner schätzen die Arbeitsweise des anderen.

„Fangen wir mal beruflich an, also berufliche Einstellungen würde ich sagen, eben das versucht wird ein sehr harmonisches Arbeitsverhältnis darzustellen und zu haben und effizientes, produktives Arbeiten ermöglicht wird.“ (E1, Abs. 31)

„Das ist jetzt keine glaube ich klassische Chef-Mitarbeiter-Beziehung, sondern es ist halt, baut halt wie gesagt auf der Basis auf, dass die Mitarbeiter in meiner Gruppe halt so selbständig wie möglich arbeiten sollen und das trifft halt beim Herrn T. definitiv am meisten zu.“ (D2, Abs. 3)

Des Weiteren stellt die Führungskraft zusätzliche Ressourcen zur Verfügung, die Arbeitstätigkeiten des Mitarbeiters beschränken sich jedoch nur auf die vertraglich festgelegten Vereinbarungen. Die Mentalisierungsfähigkeiten der Interaktionspartner weisen ein ähnliches Bild auf. Während der Mitarbeiter angab, dass er seinen Affekten freien Lauf lassen würde, können diese von der Führungskraft zwar ausgehalten werden, eine bewusste Verarbeitung findet jedoch nicht statt. Beide Interaktionspartner können jedoch ihr Handeln reflektieren und die Motive des Interaktionspartners intentional interpretieren.

Dyade F

Dyade F zeigt ein homogenes Bild bezüglich des *Leader-Member Exchange* und der Mentalisierung. Beide Interaktionspartnerinnen profitieren von interpersoneller

Attraktivität. Vertrauen und gegenseitige Unterstützung bleiben auch in ambivalenten Situationen konstant. Ein Faktor, der positiv zur Qualität des *Leader-Member Exchange* und zur Mentalisierung beiträgt ist der Humor. Die Führungskraft gab an, dass sie den Humor der Mitarbeiterin schätze. Da Konfliktsituationen durch Humor besser bewältigt werden können und dieser Faktor ein gemeinsames Merkmal von Führungskraft und Mitarbeiterin ist, erleichtert er sowohl adäquates Verhalten in Konfliktsituationen als auch eine adäquate Perspektivenübernahme bei beiden Parteien.

„M. ist ein sehr offener liberal denkender Mensch. M. ist wie gesagt, sicherlich das herausragendste Merkmal ist die besondere Fröhlichkeit, Freundlichkeit und der große Humor.“ (F2, Abs. 23)

„Aber im Endeffekt tragen wir es mit Humor, wir lachen darüber.“ (F1, Abs. 30)

„Also wir würden erstens einmal sicher beide, wenn wir jetzt beide einen Bock geschossen hätten, würden wir einmal sicher grinsen darüber. Wenn es noch so ein Blödsinn war, also wir würden mal grinsen darüber und würden sagen wie blöd wir gerade waren. Und dann würden wir ganz sicher zu zweit sehr schnell versuchen das auszumerzen. Also es gibt es nicht, dass sagen wir mal, einer was verbockt und der andere sagt dann du machst das, weil das ist deine Aufgabe, das würde es bei uns nicht geben. Dann würden wir es definitiv gemeinsam irgendwie halt auf schnellstem Weg versuchen auszumerzen.“ (F1, Abs. 28)

Dyade G

Die Führungskraft in Dyade G weist auf das freundschaftliche und lockere Arbeitsverhältnis hin. Zudem stellt sie zusätzliche Arbeitsressourcen zur Verfügung. Die Mitarbeiterin hingegen übernimmt keine zusätzlichen Aufgaben. Da die Führungskraft nur eine unterstellte Mitarbeiterin im gesamten Unternehmen beschäftigt, gestaltet sich die Zusammenarbeit relativ eng.

„Einfach meine persönlichen Sachen, was sich so, was ich vielleicht in einem großen Betrieb nicht alles erzählen würde. Er ist ein unkomplizierter Mensch und ein sehr netter Mensch und da traut man sich einfach, ihm etwas zu erzählen.“ (G1, Abs. 25)

Aufgrund der Zuordnungen zu den Kategorien kann jedoch in beiden Fällen nicht von einem qualitativ hochwertigen Austauschverhältnis ausgegangen werden. Dies macht sich

vor allem in Konfliktsituationen bemerkbar, da die Hierarchie dann durch einen autoritären Charakter geprägt ist. Die Führungskraft kann zwar in Konfliktsituationen eine adäquate Reflexion und adäquates Verhalten aufrecht erhalten, die Mentalisierungsfähigkeiten der Mitarbeiterin unterliegen jedoch deutlichen Einschränkungen, die wiederum nur eine mäßige Affektregulation und eine inadäquate Perspektivenübernahme der Führungskraft ermöglichen.

„Mit Druck und Repression und mit solchen Dingen, ich möchte das bei mir selber nicht, dass jemand mit mir so arbeitet und deswegen will ich auch nicht mit dem Mitarbeiter auf der Basis arbeiten.“ (G2, Abs. 45)

„Vielleicht weil sie einen schlechten Tag hat oder weil sie mich ärgern will. Ganz einfach.“ (G2, Abs. 62)

4.3 Statistische Auswertung

Zur weiteren Analyse der Daten wurden die acht Variablen in die zwei kategorialen Variablen *Leader-Member Exchange* und Mentalisierung mit jeweils zwei Ausprägungen (hoch/niedrig bzw. adäquat/inadäquat) transformiert (Regel der Transformation s. Kap. 3.5.2). Tab. 4 zeigt die jeweiligen Ausprägungen der 14 UntersuchungsteilnehmerInnen.

Um Zusammenhänge zwischen mehreren kategorialen Variablen festzustellen eignen sich loglineare Analysen. Loglineare Analysen erlauben eine differenzierte Betrachtung mehrerer kategorialer Variablen, da nicht nur einzelne Haupteffekte analysiert werden, sondern auch deren Interaktionen. Für die vorliegende Arbeit wurde für eine 2×2×2 Kontingenztafel mit den Variablen Mentalisierung, *Leader-Member Exchange* und arbeitsspezifische Rolle eine hierarchisch loglineare Modell berechnet. Aufgrund der drei Variablen mit jeweils zwei Ausprägungen konnten in weiterer Folge drei Haupteffekte (Mentalisierung / *Leader-Member Exchange* / arbeitsspezifische Rolle), drei Interaktionen (Mentalisierung × *Leader-Member Exchange* / Mentalisierung × arbeitsspezifische Rolle / *Leader-Member Exchange* × arbeitsspezifische Rolle) und eine Interaktion höherer Ordnung (Mentalisierung × *Leader-Member Exchange* × arbeitsspezifische Rolle) bestimmt werden. Die hierarchische loglineare Analyse geht von einem saturierten Modell

Tab. 4: Transformation der kategorialen Variablen

		Leader-Member Exchange	Mentalisierung
MitarbeiterIn	A1	<i>niedrig</i>	<i>adäquat</i>
Führungskraft	A2	<i>hoch</i>	<i>adäquat</i>
MitarbeiterIn	B1	<i>hoch</i>	<i>inadäquat</i>
Führungskraft	B2	<i>niedrig</i>	<i>inadäquat</i>
MitarbeiterIn	C1	<i>niedrig</i>	<i>adäquat</i>
Führungskraft	C2	<i>niedrig</i>	<i>inadäquat</i>
MitarbeiterIn	D1	<i>hoch</i>	<i>inadäquat</i>
Führungskraft	D2	<i>hoch</i>	<i>adäquat</i>
MitarbeiterIn	E1	<i>hoch</i>	<i>adäquat</i>
Führungskraft	E2	<i>niedrig</i>	<i>inadäquat</i>
MitarbeiterIn	F1	<i>hoch</i>	<i>adäquat</i>
Führungskraft	F2	<i>hoch</i>	<i>adäquat</i>
MitarbeiterIn	G1	<i>niedrig</i>	<i>inadäquat</i>
Führungskraft	G2	<i>niedrig</i>	<i>inadäquat</i>

aus, dass die Daten mit allen Haupteffekten und Interaktionen perfekt beschreibt. Durch die Rückwärtselimination im Rahmen der Analyse wird sukzessive ein Term entfernt, wobei bei dem Interaktionsterm der höchsten Ordnung begonnen wird und der Prozess solange fortgesetzt wird, bis die Entfernung eines Terms das Modell signifikant beeinflussen würde. Prüfgröße ist hierbei der Likelihood-Quotient.

Das hierarchisch loglineare Modell der vorliegenden Studie generierte ein Modell in dem alle Effekte beibehalten wurden. Der Likelihood-Quotient des finalen Modells ($\chi^2(0) = 0$, $p = 1$) implementiert eine signifikante Interaktion höherer Ordnung mit $\chi^2(1) = 7.28$, $p < .01$, d.h. das saturierte Modell reproduziert die Daten perfekt. Für die Interaktionsterme und die Haupteffekte konnten keine signifikanten Ergebnisse festgestellt werden, d.h. die Elimination der Haupteffekte ($\chi^2(7) = .00$, $p > .05$) oder der Interaktionen ($\chi^2(4) = 3.10$, $p > .05$) beeinflussen das Modell nicht (siehe Tab. 5, Effekte der Ordnung k). Werden die Interaktion höherer Ordnung und die Wechselwirkungen von jeweils zwei Variablen aus dem Term entfernt (siehe Tab. 5, Effekte der Ordnung k und höher), übt dies jedoch einen signifikanten Einfluss auf das Modell aus ($\chi^2(4) = 10.33$, $p < .05$).

Tab. 5: Likelihood-Quotienten

Effekte der Ordnung k und höher	df	Chi-Quadrat
<i>Ment, LMX, AR</i>	7	10.33
<i>Ment×LMX, Ment×AR, LMX×AR</i>	4	10.33*
<i>LMX×Ment×AR</i>	1	7.28**
Effekte der Ordnung k	df	Chi-Quadrat
<i>Ment, LMX, AR</i>	3	.00
<i>Ment×LMX, Ment×AR, LMX×AR</i>	3	3.10
<i>LMX×Ment×AR</i>	1	7.28**

Anmerkungen: Ment = Mentalisierung, LMX = *Leader-Member Exchange*, AR = Arbeitsspezifische Rolle

*p < .05 **p < .01

Aus Tab. 6 wird jedoch ersichtlich, dass dieser Effekt nur auf die Interaktion höherer Ordnung zurückzuführen ist ($\chi^2(1) = .11, p > .05$, $\chi^2(1) = .11, p > .05$, $\chi^2(1) = 2.48, p > .05$).

Daraus kann geschlossen werden, dass adäquate Mentalisierung unabhängig von *High-Quality Exchanges* ist. Ebenso ist die Position im Unternehmen (Führungskraft oder MitarbeiterIn) unerheblich für die Mentalisierung und die arbeitsspezifische Rolle trägt auch nicht zur Qualität des LMX bei. Nur die Elimination der Interaktion höherer Ordnung beeinflusst das Modell signifikant. Aus Abb. 12 wird ersichtlich, dass nur bei Führungskräften eine Wechselwirkung zwischen LMX und Mentalisierung besteht, d.h. Führungskräfte mit adäquaten Mentalisierungsfähigkeiten haben einen hohen LMX und solche mit inadäquaten Mentalisierungsfähigkeiten einen niedrigen LMX.

Tab. 6: Interaktionsterme des loglinearen Modells

Interaktionsterme	df	G ²
<i>LMX×AR</i>	1	.11
<i>Ment×AR</i>	1	.11
<i>Ment×LMX</i>	1	2.48

Anmerkungen: Ment = Mentalisierung, LMX = *Leader-Member Exchange*, AR = Arbeitsspezifische Rolle

G² = Partielles Chi-Quadrat

Um diesen Effekt der Interaktion genauer zu überprüfen, wurden die Daten in die Gruppen Führungskraft (n = 7) und Mitarbeiter (n = 7) aufgeteilt. Für die vorliegende Studie konnten keine Chi-Quadrat Unabhängigkeitstests berechnet werden, da die Voraussetzungen dafür nicht gegeben waren. Für Chi-Quadrat Unabhängigkeitstests muss gewährleistet sein, dass der Stichprobenumfang groß genug ist, da es sich bei dieser Verteilung um eine Approximation handelt und die Prüfgröße annähernd einer theoretischen Verteilung entspricht. Je größer der Stichprobenumfang, desto besser ist die Approximation (Janssen & Laatz, 1999). Des Weiteren darf die Zellenbesetzung der Kontingenztafel in den Zellen den Wert 5 nicht unterschreiten (in größeren Kontingenztafeln dürfen bis zu 20% der Zellen den Wert 5 unterschreiten, für die vorliegende Studie ist dies jedoch irrelevant).

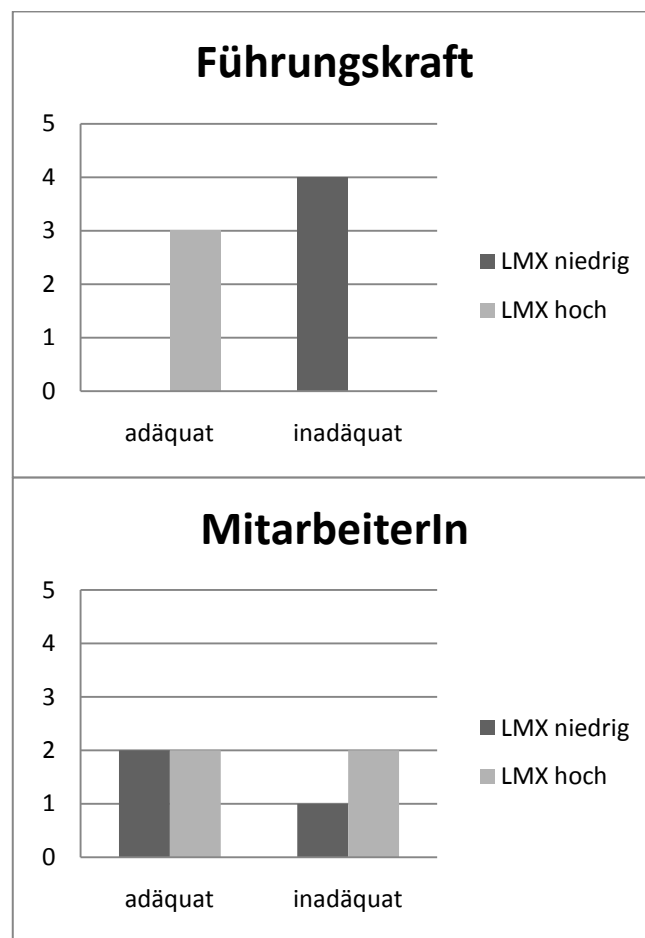


Abb. 12: Balkendiagramm für Führungskräfte und MitarbeiterInnen

Tab. 7 zeigt die Zellenbesetzungen der 2×2 Kontingenztafeln für Führungskräfte und MitarbeiterInnen.

Da die erwarteten Häufigkeiten der einzelnen Zellen < 5 und die Stichproben sehr klein sind, wurden exakte Tests nach Fisher berechnet. Im Unterschied zu Chi-Quadrat Tests werden hier keine theoretischen Verteilungen herangezogen, sondern die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Prüfgröße wird für die Daten der vorliegenden Stichproben berechnet (Janssen & Laatz, 1999). Für MitarbeiterInnen konnte kein Zusammenhang zwischen der Fähigkeit zur Mentalisierung und der Qualität des LMX festgestellt werden ($p > .05$). In der Stichprobe der Führungskräfte zeigte sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Fähigkeit zur Mentalisierung und der Qualität des *Leader-Member Exchange* ($p = .03 < .05$). Führungskräfte mit adäquaten Mentalisierungsfähigkeiten profitieren eher von *High-Quality Exchanges* als Führungskräfte, deren Mentalisierungsfähigkeiten inadäquat ausgebildet sind. Für die Stärke des Zusammenhangs wurde der Phi Koeffizient in der Stichprobe der Führungskräfte berechnet ($\phi = 1.00$, $p = .03 < .05$). Die Fähigkeit zur Mentalisierung von Führungskräften erklärt das Zustandekommen von *High-Quality* und *Low-Quality Exchanges* perfekt.

Tab. 7: 2×2 Kontingenztafeln für Führungskraft und MitarbeiterIn

Führungskraft	LMX			MitarbeiterIn	LMX		
	<i>hoch</i>	<i>niedrig</i>	Summe		<i>hoch</i>	<i>niedrig</i>	Summe
<i>adäquat</i>	3	0	3	<i>adäquat</i>	2	2	4
<i>inadäquat</i>	0	4	4	<i>inadäquat</i>	2	1	3
Summe	3	4	7	Summe	4	3	7

5 Diskussion

Der Fokus der vorliegenden Arbeit lag auf der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Mentalisierungsfähigkeiten und der Qualität des *Leader-Member Exchange*. Im Rahmen der Arbeit wurden insgesamt drei Fragestellungen formuliert, die mit qualitativen und quantitativen Methoden ausgewertet wurden. Einerseits wurde durch die Einzelfallanalysen und die Vergleichsstudie versucht, den potentiellen Zusammenhang der Konstrukte Mentalisierung und *Leader-Member Exchange* zu verstehen und andererseits konnten die Ergebnisse durch die Aggregation der Daten und die statistische Verarbeitung generalisiert werden.

Aus der qualitativen Einzelfall- und Vergleichsstudie konnten nun folgende Ergebnisse gewonnen werden: Für Führungskräfte und MitarbeiterInnen zeigte sich ein heterogenes Bild hinsichtlich des Zusammenhangs der beiden Konstrukte, wenn die InteraktionspartnerInnen getrennt voneinander betrachtet wurden.

Bei MitarbeiterInnen leistet die Fähigkeit zur Mentalisierung nur einen undifferenzierten Beitrag zur Qualität des LMX, d.h. aus den verbalen Daten kann geschlussfolgert werden, dass die Fähigkeit zur Mentalisierung bei drei der sieben MitarbeiterInnen die Qualität des LMX beeinflusst. Alle drei MitarbeiterInnen wiesen explizit auf die hohe interpersonelle Attraktivität hin. Durch die Kategorie *Affect* wurde die interpersonelle Attraktivität gemessen, welche wiederum Auskunft über die Intensität der Beziehung gibt. Zwei von diesen drei MitarbeiterInnen wurden durch „LMX hoch“ und „Mentalisierung adäquat“ klassifiziert und eine Mitarbeiterin konnte trotz der Aussagen zur hohen interpersonellen Attraktivität als „LMX niedrig“ und „Mentalisierung inadäquat“ klassifiziert werden. Daraus kann gefolgert werden, dass die Intensität der Beziehung einen wesentlichen Einfluss auf die Mentalisierungsfähigkeiten ausübt. Dieser scheint jedoch nicht zwangsläufig richtungsweisend für *High- oder Low-Quality Exchanges* zu sein. Dies steht in Einklang mit dem von Bowlby (2008) postulierten Bindungssystem, welches über die gesamte Lebensspanne erhalten bleibt, in Krisensituationen aktiviert wird und die Nähe von vertrauten Bezugspersonen antizipiert. Im organisationalen Kontext bedeutet dies, dass ein Individuum, welches Nähe und Vertrautheit in Krisensituationen zu einer Bezugsperson sucht, erst einer gewissen positiven Intensität zu

dieser Bezugsperson unterliegen muss. Diese positive Intensität wird durch die interpersonelle Attraktivität innerhalb der Dyade ausgedrückt. Des Weiteren schreiben Fonagy und Bateman (2006), dass die Qualität des Bindungsstils einen signifikanten Einfluss auf die Fähigkeit zur Mentalisierung ausübt. In zwei der drei Fälle kann von einem sicheren Bindungsstil ausgegangen werden, da die Mentalisierungsfähigkeit in Konfliktsituationen adäquat aufrecht erhalten werden kann.

Die Gruppe der Führungskräfte zeigte ein wesentlich homogeneres Bild bezüglich des Zusammenhangs der beiden Konstrukte, d.h. Führungskräfte mit adäquaten Mentalisierungsfähigkeiten profitieren von *High-Quality Exchanges*, während Führungskräfte mit inadäquaten Mentalisierungsfähigkeiten auch zu *Low-Quality Exchanges* tendieren. Dabei konnte der Faktor Autorität als Kriterium für beide Konstrukte isoliert werden. Sind Mentalisierungsfähigkeiten einer Führungskraft adäquat ausgeprägt, so wird eher auf eine flache Hierarchie und eine Partner- bzw. Freundschaft Wert gelegt. Eine flache Hierarchie benötigt adäquate Mentalisierung, da im interpersonellen Kontakt Gefühle und Gedanken der InteraktionspartnerIn im Rahmen eines partnerschaftlichen Interesses mit einbezogen werden müssen (Choi-Kain & Gunderson, 2008). Diese Funktionen sind wiederum Bedingungen für eine adäquate Mentalisierung. Dadurch wird auch der Grundstein für eine transformationale Führung gelegt. Im Rahmen der transformationalen Führung gehen Führungskräfte individuell auf die Bedürfnisse und Vorstellungen ihrer MitarbeiterInnen ein und agieren als Mentor für diese, um weitere Entwicklungsprozesse zu initiieren (Van Eeden et al., 2008; Yammarino et al., 2005). Wird jedoch das Arbeitsverhältnis als *Low-Quality Exchange* beschrieben, muss in Konfliktsituationen auf ein autoritäres Verhältnis zurückgegriffen werden, da kein adäquates psychologisches Abbild der MitarbeiterInnen integriert werden kann und somit kein flexibles Verhalten und keine adäquate Perspektivenübernahme ermöglicht werden.

Auf Dyadenebene zeigt sich ebenso ein heterogenes Bild hinsichtlich des LMX und der Mentalisierung bei Führungskraft und MitarbeiterIn. Ein hoher LMX und eine adäquate Mentalisierung bedingen nicht notwendigerweise dieselben Ausprägungen der InteraktionspartnerIn. Dies kann einerseits dadurch argumentiert werden, dass Führungskräfte, die adäquate Mentalisierer sind, ihre eigenen Zustände korrekt

identifizieren können (vgl. Bolm, 2009; Anderson, 2003). Dies wiederum trägt im interpersonellen Kontakt zur Bildung von *High-Quality Exchanges* bei, d.h. MitarbeiterInnen, deren Mentalisierungsfähigkeiten als inadäquat kategorisiert wurden, bewerteten das Austauschverhältnis dennoch als gut, da diese ihre Führungskraft als authentisch erlebten. Diese Ergebnisse decken sich auch mit den Ergebnissen der Studie von Newcombe und Ashkanasy (2002), die zeigen konnten, dass Führungskräfte, die auf Grundlage ihrer Emotion entsprechendes Feedback gaben durch MitarbeiterInnen positiver beurteilt wurden.

Auf aggregierter Datenebene konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Fähigkeit zur Mentalisierung und der Qualität des LMX in der Stichprobe der Führungskräfte ermittelt werden ($p = .03 < .05$). Führungskräfte, die in Konfliktsituationen eine adäquate Mentalisierung aufrecht erhalten können, profitieren von *High-Quality Exchanges*, während inadäquate Mentalisierung *Low-Quality Exchanges* determiniert. Dieses Ergebnis validiert die Aussagen der qualitativen Auswertung, in der ein homogenes Bild hinsichtlich des Zusammenhangs der beiden Konstrukte aufgezeigt werden konnte. Die hierarchisch loglineare Analyse implementierte eine signifikante Interaktion höherer Ordnung ($\chi^2(1) = 7.28, p < .01$), die Interaktionsterme konnten jedoch keinen Beitrag zum Modell leisten ($\chi^2(1) = .11, p > .05, \chi^2(1) = .11, p > .05, \chi^2(1) = 2.48, p > .05$). Wenn nicht zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn unterschieden wird, tragen Mentalisierungsfähigkeiten nicht zur Erklärung von *High-Quality* bzw. *Low-Quality Exchanges* bei. Dies zeigt in weiterer Folge auch der nicht signifikante Zusammenhang zwischen Mentalisierung und LMX in der Gruppe der MitarbeiterInnen. Die qualitative Interpretation zeigt ebenso ein heterogenes Bild in der Gruppe der MitarbeiterInnen, wobei bei genauerer Betrachtung, wie bereits erläutert, ein qualitativer Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten festgestellt werden konnte.

Einschränkungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie müssen aufgrund einiger Einschränkungen limitiert werden.

Obwohl vor dem Interview darauf hingewiesen wurde, dass die Aussagen der einzelnen Untersuchungsteilnehmer vertraulich behandelt und vor allem nicht an die

InteraktionspartnerIn der Dyade weitergereicht werden, kann eine gewisse soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten nicht ausgeschlossen werden. Dies betrifft möglicherweise MitarbeiterInnen, die mit negativen Konsequenzen bezüglich ihrer Aussagen rechnen mussten. An diese Stelle knüpft auch die Position des Interviewers an. Um möglichst authentische Antworten und Reaktionen der InterviewpartnerInnen zu provozieren, musste eine Vertrauensbasis innerhalb der Interviewsituation geschaffen werden. Es wurde zwar bewusst auf eine personenzentrierte Haltung im Rahmen des Interviews Wert gelegt, diese setzt jedoch ebenso adäquate Mentalisierungsfähigkeiten des Interviewers voraus, welche im Rahmen der Studie nicht genauer untersucht wurden.

Darüber hinaus konnte für die Fallvignetten teilweise ein artifizieller Charakter attestiert werden, da sich keine der Dyaden zum befragten Zeitpunkt in einer Krisensituation befand. Vor allem die Kategorien Affektregulation und Verhalten in Krisensituationen erfordern eine gewisse Intensität, um eine optimale Transparenz zu ermöglichen. Es wird davon ausgegangen, dass diese Kategorien besser durch offene bzw. verdeckte Beobachtung mit einer anschließenden Befragung zu den reflexiven Fähigkeiten validiert werden können, wobei sich hier wiederum die Nachteile von Beobachtungsverfahren ergeben (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Im qualitativen Forschungsprozess, im Gegensatz zu quantitativen Verfahren, werden andere Zugänge zu Erlebens- und Verhaltensweisen von Individuen gewählt. Im Allgemeinen geht es dabei um einen Verstehensprozess der nur sekundär auf die Generalisierung von Ergebnissen abzielt, d.h. die Vorteile einer quantitativen Methodik sind gleichzeitig die Nachteile der qualitativen Methodik und umgekehrt. Die qualitative Inhaltsanalyse erlaubt ideographische Aussagen über Individuen, wobei die skalierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) hierbei mit einigen Nachteilen verbunden ist. So wurden die UntersuchungsteilnehmerInnen anhand von Skalenpunkten den unterschiedlichen Kategorien zugeordnet (s. Tab. 3). Diese Kategorien wurden anschließend für die Interpretation der Einzelfälle und Vergleiche herangezogen. Um ein regelgeleitetes und systematisches Vorgehen zu gewährleisten, wurden nur die Aussagen der eingeschätzten Kategorien interpretiert. Diese validieren jedoch die Tiefe des

Verständnisses nur unzureichend und die Interpretationen müssen an Aussagen festhalten, die die Komplexität der Phänomenologie nur teilweise wiedergeben.

Mayring (2010) postuliert, dass die aufgestellten Kategorien im Rahmen von qualitativen Inhaltsanalysen eindeutige Zuordnungen ermöglichen müssen. Für die erörterte Studie konnte dies zwar realisiert werden, die Kategorien der Mentalisierung unterliegen jedoch einer geringeren Trennschärfe. Die Kategorien konnten zwar phänomenologisch voneinander abgegrenzt werden, die Unabhängigkeit bzw. die nicht vorhandene wechselseitige Beeinflussung, die eindeutige Zuordnungen erst möglich macht, wird jedoch durch die geringere Trennschärfe in Frage gestellt.

Graen & Uhl-Bien (1995) vermerken des Weiteren, dass die Qualität des LMX auch von der Homogenität des Geschlechts abhängt, d.h. gleichgeschlechtliche InteraktionspartnerInnen tendieren eher zur Ausformung von *High-Quality Exchanges*. Die vorliegende Arbeit inkludiert jedoch nur eine Dyade unterschiedlichen Geschlechts, weshalb an dieser Stelle keine weiteren Aussagen zu geschlechtsspezifischen Effekten gemacht werden können. Hinsichtlich der Mentalisierungsfähigkeiten konnten Bouchard et al. (2008) signifikant bessere Ergebnisse für Frauen in einer klinischen Stichprobe feststellen. Die Stichprobe dieser Studie inkludiert jedoch nur drei Frauen, weshalb auf geschlechtsspezifische Unterschiede keine Rücksicht genommen werden konnte.

Rückschlüsse von der Stichprobe auf die Population sollten nur unter Vorbehalt gezogen werden, da diese sehr klein ist. Um aussagekräftigere Ergebnisse zu erhalten, müsste die Ergebnisse noch an einer größeren Stichprobe validiert werden.

Ausblick

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Fähigkeit zur Mentalisierung für Führungskräfte eine notwendige, für MitarbeiterInnen jedoch keine hinreichende Voraussetzung für die Qualität des LMX darstellt. Es konnte ebenso gezeigt werden, dass die Qualität der Führungskraft-Mitarbeiter Beziehung einen wesentlichen Beitrag zum organisationalen Output leistet. MitarbeiterInnen, die von *High-Quality Exchanges* profitieren, übernehmen mehr Verantwortung für den eigenen Tätigkeitsbereich, verhalten sich loyal gegenüber der Führungskraft und sind zufriedener mit ihrer Arbeit.

Vor allem für Führungskräfte kann postuliert werden, dass adäquate Mentalisierungsfähigkeiten einen indirekten Einfluss auf den organisationalen Output ausüben, da diese maßgeblich zur Qualität des *Leader-Member Exchange* beitragen. So würde eine mentalisierungsbasierte Supervision bzw. Mediation für Unternehmen eine notwendige Voraussetzung für Führungskräfte darstellen, um unterschiedliche Wahrnehmungsmodalitäten bei Mentalisierungsdefiziten zu explorieren und in weiterer Folge die Zusammenarbeit von MitarbeiterIn und Führungskraft effizienter zu gestalten. So muss die Führungskraft in Konfliktsituationen nicht auf ein autoritäres Verhalten zurückgreifen, zudem können durch einen reflektierenden Modus plurale Sichtweisen integriert werden, die ein partnerschaftliches Zusammenarbeiten ermöglichen bzw. aufrecht erhalten.

Im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit wäre es nicht möglich gewesen, eine größere Stichprobe zu untersuchen. Aus diesem Grund müssten weiterführende Studien die Ergebnisse noch an einer größeren Stichprobe validieren. Darüber hinaus scheint eine Ausweitung des Mentalisierungs- und LMX Ansatzes auf größere Arbeitsgruppen und Teams von Vorteil, da Führungskräfte nur selten mit einer MitarbeiterIn im Austausch stehen. Wie bereits in Kap. 2.2.4 erörtert, können Führungskräfte aus zeitlichen und ökonomischen Gründen nicht mit allen MitarbeiterInnen *High-Quality Exchanges* eingehen. Aus diesem Grund wäre es abschließend interessant die Frage zu untersuchen, ob Führungskräfte, die gute implizite Mentalisierer sind, auch mehr qualitativ hochwertige Austauschprozesse ohne ihr bewusstes Zutun pflegen können.

6 Zusammenfassung

Obwohl Psychotherapie und Arbeits- und Organisationspsychologie zwei verschiedene Forschungsfelder darstellen, wurde im Rahmen dieser Diplomarbeit die Notwendigkeit der Psychotherapie für die Arbeits- und Organisationspsychologie aufgezeigt. Es wurde der Zusammenhang zwischen der Fähigkeit zur Mentalisierung und der Qualität des *Leader-Member Exchange* untersucht. Als Untersuchungsdesign wurde eine Within-method-triangulation spezifiziert, welche innerhalb einer qualitativen Forschungsmethodik sowohl qualitative als auch quantitative Auswertungsschritte berücksichtigt. Somit konnten einerseits Einzelfallanalysen und Vergleiche realisiert werden und andererseits konnten diese Daten anschließend aggregiert werden, um eine statistische Verarbeitung zu ermöglichen. Als Erhebungsinstrumente wurden ein halbstandardisiertes Leitfadeninterview und zwei Fallvignetten entwickelt. Das halbstandardisierte Leitfadeninterview fungierte als Messinstrument für den *Leader-Member Exchange*, während die Fallvignetten für die Erhebung der Mentalisierungsfähigkeiten herangezogen wurden. Insgesamt wurden sieben Dyaden ($N = 14$), bestehend aus Führungskraft und MitarbeiterIn, in sieben Organisationen untersucht. Aus den Ergebnissen kann der Schluss gezogen werden, dass die Fähigkeit zur Mentalisierung für Führungskräfte eine notwendige, für MitarbeiterInnen jedoch keine hinreichende Voraussetzung für die Qualität des *Leader-Member Exchange* darstellt. Führungskräfte, deren Fähigkeit zur Mentalisierung adäquat ausgeprägt ist, profitieren von qualitativ hochwertigen Austauschverhältnissen.

Schlagwörter: Mentalisierung – Leader-Member Exchange – Psychotherapie – Arbeits- und Organisationspsychologie – Theory of Mind – Bindungstheorie – Organizational Citizenship Behavior – Leadership Making Model – Methodentriangulation

7 Literaturverzeichnis

- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E. & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ainsworth, M. D. S. & Bowlby, J. (1991). An Ethological Approach to Personality Development. *American Psychologist*, 46 (4), pp. 333-341.
- Allen, J. G. (2006). Mentalizing in Practice. In: Allen, J. G. & Fonagy, P. (Eds.), *Handbook of Mentalization-Based Treatment*. The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Allinson, C. W., Armstrong, S. J. & Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 201-220.
- American Psychiatric Association (2001). *Diagnostisches und statistisches Manual psychischer Störungen DSM-IV*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.
- Anderson, J. W. (2003). Recent Psychoanalytic Theorists and Their Relevance Psychobiography: Winnicott, Kernberg, and Kohut. *Annual of Psychoanalysis*, 31, pp. 79-94.
- Bergmann-Mausfeld, G. (2006). Pathologische Passung, Mentalisierung und negative therapeutische Reaktion. *Forum der Psychoanalyse*, 22, S. 249-267.
- Beitel, M., Ferrer, E. & Cecero, J. J. (2004). Psychological Mindedness and Cognitive Style. *Journal of Clinical Psychology*, 60(6), pp. 567–582.
- Blijd-Hoogewys, E. M. A., van Geert P. L. C., Serra, M. & Minderaa, R. B. (2008). Measuring Theory of Mind in Children. Psychometric Properties of the ToM Storybooks. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 38, pp. 1907–1930.
- Bolm, T. (2009). *Mentalisierungsbasierte Therapie (MBT) für Borderline-Störungen und Traumafolgen*. Köln: Deutscher Ärzte-Verlag.

- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer
- Bouchard, M. A., Target, M., Lecours, S., Fonagy, P., Tremblay, L. M., Schachter, A. & Stein, H. (2008). Mentalization in adult attachment narratives: Reflective functioning, mental states, and affect elaboration compared. *Psychoanalytic Psychology*, 25 (1), pp. 47-66.
- Bowlby, J. (1958). The nature of the child's tie to his mother. *International Journal of Psycho-Analysis*, 39, pp. 350-373.
- Bowlby, J. (2008). *Bindung als sichere Basis. Grundlagen und Anwendung der Bindungstheorie*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Bowler, M., Halbesleben, J. R. B. & Paul, J. R. B. (2010). If you're close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader-member relationships in follower, leader and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Human Resource Management Review*, 20, pp. 309-316.
- Brockmann, J. & Kirsch, H. (2010). Konzept der Mentalisierung. Relevanz für die psychotherapeutische Behandlung. *Psychotherapeut*, 4, S. 279-290.
- Brühne, M. & Brühne-Cohrs, U. (2006). Theory of mind – evolution, ontogeny, brain mechanisms and psychopathology. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 30, pp. 437–455.
- Choi-Kain, L. W. & Gunderson, J. G. (2008). Mentalization: Ontogeny, Assessment, and Application in the Treatment of Borderline Personality Disorder. *American Journal of Psychiatry*. 165, pp. 1127-1135.
- Clark, A. J. (2010). Empathy: An Integral Model in the Counseling Process. *Journal of Counseling & Development*, 88, pp. 348-356.
- Collard, P., Avny, N. & Boniwelly, I. (2008). Teaching Mindfulness Based Cognitive Therapy (MBCT) to students: The effects of MBCT on the levels of Mindfulness and Subjective Well-Being. *Counselling Psychology Quarterly*, 21(4), pp. 323–336.

- Colle, L., Baron-Cohen, S. & Hill, J. (2007). Do Children with Autism have a Theory of Mind? A Non-verbal Test of Autism vs. Specific Language Impairment. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 37, pp. 716–723.
- Collins, N. L. & Feeney, B.C. (2000). A Safe Haven: An Attachment Theory Perspective on Support Seeking and Caregiving in Intimate Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(6), pp. 1053-1073.
- Cool, E., Broeck, van den Broeck, H. & Bouckennooghe, D. (2009). Cognitive Styles and person-environment fit: Investigating the consequences of cognitive (mis)fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), pp. 167-198.
- Dimaggio, G., Lysaker P. H., Carcione, A., Nicoló, G. & Semerari, A. (2008). Know yourself and you shall know the other... to a certain extent: Multiple paths of influence of self-reflection on mindreading. *Consciousness and Cognition*, 17, pp. 778-789.
- Fend, H. (1987). Gute Schulen – Schlechte Schulen. Die einzelne Schule als pädagogische Handlungseinheit. In: U. Steffens & T. Bargel (Hrsg.), *Erkundungen zur Wirksamkeit und Qualität von Schule* (S.55-79). Wiesbaden: HIBS.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.
- Fielding, N. & Schreier, M. (2001). Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 2(1), Art. 4.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Fonagy, P. & Bateman, A. W. (2006). Mechanisms of Change in Mentalization-Based Treatment of BPD. *Journal of Clinical Psychology*, 62 (2), pp. 411-430.
- Fonagy, P. & Bateman, A. W. (2007). Mentalization and borderline personality disorder. *Journal of Mental Health*, 16(1), pp. 83-101.

- Fonagy, P. & Bateman, A. W. (2008). 8-Year Follow-Up of Patients Treated for Borderline Personality Disorder: Mentalization-Based Treatment Versus Treatment as Usual. *American Journal of Psychiatry*, 165, pp. 631-638.
- Fonagy, P. & Target, M. (2002). Early Intervention and the Development of Self-Regulation. *Psychoanalytic Inquiry*, 22(3), pp. 307-335.
- Fonagy, P. & Target, M. (2005). Bridging the transmission gap: An end to an important mystery of attachment research?. *Attachment & Human Development*, 7(3), pp. 333-343.
- Freud, A. (1984). *Das Ich und die Abwehrmechanismen*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Gallese, V. & Goldman, A. (1998). Mirror neurons and the simulation theory of mind-reading. *Trends in Cognitive Sciences*, 2(12), pp. 493-501.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Journal of Management Systems*, 3(3), pp. 25-39.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member-exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219-247.
- Griesenberger, J., Kelly, K. & Slade, A. (2005). Maternal reflective functioning, mother-infant affective communication, and infant attachment: Exploring the link between mental states and observed caregiving behavior in the intergenerational transmission of attachment. *Attachment & Human Development*, 7(3), pp. 299-311.
- Gunderson, J. G., Bateman, A. & Kernberg, O. (2007). Alternative Perspectives on Psychodynamic Psychotherapy of Borderline Personality Disorder: The Case of „Ellen“. *American Journal of Psychiatry*, 164 (9), pp. 1333-1339.

- Harris, P. L. (1993). Thinking About What is Not the Case. *International Journal of Psychology*, 28(5), pp. 693-707.
- Hiller, W., Leibing, E., Leichsenring, F. & Sulz, S. K. D. (2007). *Lehrbuch der Psychotherapie. Band 1. Wissenschaftliche Grundlagen der Psychotherapie*. München: CIP-Medien.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C. & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 517-534.
- Herkner, W. (2003). *Lehrbuch Sozialpsychologie*. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber
- Hodgkinson, P. G., Langan-Fox, J. & Sadler-Smith, E. (2008). Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology*, 99, pp. 1-27.
- Hogrefe, G. J., Wimmer, H. & Perner, J. (1986). Ignorance versus False Belief: A Developmental Lag in Attribution of Epistemic States. *Child Development*, 57, pp. 567-582.
- Holsti, O.R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hooper, D. T. & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 20-30.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp. 269-277.
- Janssen, J. & Laatz, W. (1999). *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer
- Jervis, N. & Baker, M. (2004). Clinical and Research Implications of an Investigation into Theory of Mind (TOM) Task Performance in Childrens and Adults with Non-specific Intellectual Disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 17, pp. 49-57.

- Kernberg, O. F. (2001). Object Relations, Affects, and Drives: Toward a New Synthesis. *Psychoanalytic Inquiry*, 21(5), pp. 604-619.
- Keysar, B., Lin, S. & Barr, D. J. (2003). Limits on theory of mind use in adults. *Cognition*, 89, pp. 25-41.
- Kim, B. C. P., Lee, G. & Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), pp. 591-597.
- Köhler, L. (2004). Frühe Störungen aus der Sicht zunehmender Mentalisierung. *Forum der Psychoanalyse*, 2, S. 158-174.
- Lapierre, L. M. & Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behavior: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, pp. 539-554.
- Lawler, E. J. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 217-244.
- Leveridge, M., Stoltenberg, C. & Beesley, D. (2005). Relationship of attachment style to personality factors and family interaction patterns. *Contemporary Family Therapy*, 27(4), pp. 577- 597.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), pp. 43-72.
- Lynch, K. D. (2007). Modeling Role Enactment: Linking Role Theory and Social Cognition. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(4), pp. 379-399.
- Makoba, J. W. (1993). Toward a general theory of social exchange. *Social Behavior and Personality*, 21(3), pp. 227-240.

- Martinko, M. J. & Thomson, N. F. (1998). A Synthesis and Extension of the Weiner and Kelley Attribution Models. *Basic and Applied Social Psychology*, 20(4), pp. 271-284.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(2), Art. 20.
- Mayring, P. (2001). Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 2(1), Art. 6.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meere, van der J. & Stemerding, N. (1999). The Development of State Regulation in Normal Children: An Indirect Comparison With Children With ADHD. *Developmental Neuropsychology*, 16(2), pp. 213–225.
- Mitchell, P., Currie, G. & Ziegler, F. (2009). Two routes to perspective: Simulation and rule-use as approaches to mentalizing. *British Journal of Developmental Psychology*, 27, pp. 513-543.
- Mikulincer, M., Shaver, P. R. & Pereg, D. (2003). Attachment Theory and Affect Regulation: The Dynamics, Development, and Cognitive Consequences of Attachment-Related Strategies. *Motivation and Emotion*, 27(2), pp. 77-102.
- Mohaupt, H., Holgersen, H., Binder, P. e. & Nielsen, G. H. (2006). Affect consciousness or mentalization? A comparison of two concepts with regard to affect development and affect regulation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2006, 47, pp. 237–244.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationship over time. *Organizational and Human Decision Processes*, 108, pp. 256-266.

- Newcombe, M. J. & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affective incongruence in perceptions of leaders: an experimental study. *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 601-614.
- Premack, T. & Woodruff, G. (1978). Does the chimpanzee have a theory of mind? *The Behavioral and Brain Sciences*, 4, pp. 515–526.
- Riggio, R. E. & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, (17), pp. 418-426.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), pp. 63-113.
- Shaver, P. R. & Mikulincer, M. (2005). Attachment theory and research: Resurrection of the psychodynamic approach to personality. *Journal of Research in Personality*, 39, pp. 22-45.
- Slade, A. (2005). Parental reflective functioning: An introduction. *Attachment & Human Development*, 7(3), pp. 269-281.
- Sroufe, L. A., Carlson, E. A., Levy, A. K. & Egeland, B. (1999). Implications of attachment theory for developmental psychopathology. *Development and Psychopathology*, 11, pp. 1–13.
- Steiner, D. D. (1997). Attributions in Leader-Member Exchanges: Implications for Practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), pp. 59-71.
- Symons, D. K. (2003). Mental state discourse, theory of mind, and the internalization of self-other understanding. *Developmental Review*, 24, pp. 159–188.
- Taubner, S., Wiswede, D., Nolte, T. & Roth, G. (2010). Mentalisierung und externalisierende Verhaltensstörungen in der Adoleszenz. *Psychotherapeut*, 4, S. 312-320.

- Uhl-Bien, M. & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), pp. 511-532.
- Van Eeden, R., Cilliers, F. & Van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), pp. 253-267.
- Wason, K. D., Polonsky, M. J. & Hyman, M. R. (2002). Designing Vignette Studies in Marketing. *Australasien Marketing Journal*, 10(3), pp. 41-58.
- Weltgesundheitsorganisation (2005). *Internationale Klassifikation psychischer Störungen. ICD-10*. Bern: Hans Huber.
- Widinger, T. A. & Trull, T. J. (1997). Assessment of the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality Assessment*, 68(2), pp. 228-250.
- Wimmer, H. & Perner, J. (1983). Beliefs about beliefs: Representation and constraining function of wrong beliefs in young children's understanding of deception. *Cognition*, 13, pp. 103-128.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U. & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 879-919.

8 Anhang

8.1 Interviewleitfaden/Fallvignetten

1.1) Beschreiben sie mir bitte das Arbeitsverhältnis zu Herrn/Frau

Wie lange arbeiten sie schon zusammen? Auf welche Art und Weise arbeiten sie zusammen?

1.2) Können sie mir persönliche Vorlieben und Interessen von Herrn/Frau... nennen?

Wenn ja, inwieweit decken sich diese mit ihren Vorlieben und Interessen?

1.3) Welche Rolle spielt für sie das berufliche Vertrauen gegenüber Herrn/Frau...?

Vertrauen sie Herrn/Frau...?

1.4) Mal angenommen Herr/Frau... fällt eine berufliche Entscheidung mit der sie nicht einverstanden sind. Kann sich Herr/Frau... trotzdem darauf verlassen, dass sie hinter seiner/ihrer Entscheidung stehen?

Können sie mir dazu ein konkretes Beispiel nennen?

1.5.1) Führungskraft: Erledigt Herr/Frau... auch Aufgaben die er/sie eigentlich nicht tun müsste?

Können sie mir dazu ein Beispiel nennen?

1.5.2) MitarbeiterIn: Bekommen sie von Herrn/Frau...die nötige Unterstützung um ihre Arbeit effizient erledigen zu können?

Können sie mir dazu ein Beispiel nennen?

- 1.6) Nun würde ich gerne mehr über Herrn/Frau... erfahren. Beschreiben sie mir bitte seine/ihre Persönlichkeit so gut es geht.

Können sie mir auch etwas über seine/ihre persönlichen Bedürfnisse und Einstellungen berichten?

- 2.1) Ich werde ihnen nun 2 Situationen beschreiben und ihnen anschließend ein paar Fragen dazu stellen. Bitte versuchen sie sich so gut es geht, in diese Situationen hineinzudenken und hineinzufühlen. Falls ihnen eine oder beide Situationen bekannt vorkommen bzw. sie bereits Ähnliches erlebt haben, dann beziehen sie dies bitte in ihre Aussagen mit ein.

2.1.1) Sie stehen derzeit massiv unter Anspannung. Private Probleme, für die momentan keine Lösungsmöglichkeiten in Sicht sind, bereiten ihnen Sorgen und Kopfzerbrechen. Zusätzlich stapelt sich an ihrem Arbeitsplatz die Arbeit und sie wissen nicht mehr was sie zuerst in die Hand nehmen sollen, um den Berg an unerledigten Aufgaben noch zu bewältigen. In letzter Zeit ertappen sie sich immer öfter dabei, wie sie sich während der Arbeitszeit gedanklich mit ihrer privaten Problematik beschäftigen. Deshalb sind ihnen auch schon einige arbeitsspezifische Fehler unterlaufen, die sie sehr ärgern.

Herrn/Frau... unterläuft ein ebenso folgenschwerer Fehler bezüglich eines wichtigen Arbeitsauftrages und sie müssen die Konsequenzen tragen bzw. die zusätzliche Arbeit übernehmen die dadurch entstanden ist.

Sie sprechen nun mit Herrn/Frau...über diesen Vorfall.

- Wie würden sie in so einer Situation vorgehen?
- Warum verhalten sie sich gegenüber Herrn/Frau... in der Art und Weise, wie sie es gerade beschrieben haben?
- Wie gehen sie mit Argumenten um, die ihnen Herr/Frau... vorbringt um seinen/ihren Standpunkt zu erklären?

2.1.2) Stellen sie sich vor, sie sitzen in einer MitarbeiterInnenbesprechung und Herr/Frau... bringt zur Sprache, dass er/sie an ihrer fachlichen Kompetenz zweifelt. Diese Aussage macht sie wütend, da sie sich hintergangen fühlen und die Kritik ihrer Meinung nach nicht berechtigt ist. Leider lassen es die zeitlichen Rahmenbedingungen nicht zu, diesen Konflikt zu bereinigen und sie müssen sich zunächst alleine mit diesem Vorfall auseinandersetzen.

- Wie würden sie alleine mit diesem Vorfall umgehen?
- Warum glauben sie, könnte sich Herr/Frau... so verhalten haben?
- Was würden sie anschließend tun, um diesen Vorfall zu bereinigen?

8.2 Kodierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Affect stark	Aussagen, die sich auf die interpersonelle Attraktivität innerhalb der Dyade beziehen Vorlieben und Interessen sind gleich Qualität der Beziehungsaussagen ist positiv	„Sie ist ein wahnsinnig fröhlicher Mensch. Ich kenne kaum jemanden, der so fröhlich ist wie sie und so positiv ist wie sie. Das macht auch das Zusammenarbeiten und Zusammenleben mit ihr so einfach.“ (F2, Abs. 9)	Ausgehend von gleichen Vorlieben und/oder Interessen. Wenn diese nicht divergieren, dann wird jede weitere positive Aussage zur Beziehungsqualität als Affect stark kodiert
Affect mittel	Interpersonelle Attraktivität innerhalb der Dyade ist teilweise gegeben	„Ich glaube, er weiß was er will. Für mich ist er auch durchaus konsequent.“ (A2, Abs. 41)	Ausgehend von Vorlieben und/oder Interessen. Wenn diese divergieren dann wird jede positive Aussage zur Beziehungsqualität als Affect mittel kodiert.
Affect schwach	Interpersonelle Attraktivität innerhalb der Dyade nur schwach ausgeprägt: Vorlieben und Interessen divergieren. Qualität der Beziehungsaussagen ist negativ	„Ja. Leider zu viel, weil in Wirklichkeit interessiert es mich nicht wirklich. Das ist einfach aufgrund dieser Beziehung gegeben. Mir redet sie	Ausgehend von Vorlieben und/oder Interessen. Wenn diese divergieren dann wird jede negative Aussage zur Beziehungsqualität als Affect schwach kodiert.

		manchmal zu viel über Krankheiten, weil ich bin nicht ihr Therapeut, ich bin ihr Arbeitgeber.“ (G2, Abs. 35)	
Loyalty hoch	Unterstützung und/oder Vertrauen innerhalb der Dyade auf freiwilliger Basis ist gegeben. Bleibt auch in ambivalenten Situationen konstant	„Da kommen wir wieder eben auf den ersten Punkt, das wir schauen, dass wir das Ganze so klären, definieren, harmonisieren, das man zu einer guten Lösung kommt, mit der Beide glücklich sind.“ (E1, Abs. 23)	Ausgehend von guter Vertrauensbasis innerhalb der Dyade. Wenn Unterstützung und/oder Vertrauen auch in ambivalenten Situationen gegeben, dann wird Loyalty hoch kodiert.
Loyalty mittel	Loyalität unterliegt teilweise Schwankungen	„Da kommt schon das Prinzip Ober sticht Unter einfach zum Tragen und das ist in einer normalen Gesellschaftshierarchie ganz normal.“ (B2, Abs. 21)	Ausgehend von guter Vertrauensbasis innerhalb der Dyade. Wenn in ambivalenten Situationen teilweise auf hierarchische Aspekte zu schließen ist.
Loyalty niedrig	Unterstützung und/oder Vertrauen ist in ambivalenten Situationen nicht mehr gegeben	„Naja, z.B. sie hat hin und wieder einmal Ansätze, dass sie ein bisschen in meine, ich weiß nicht, dass sie ihre Meinung abgibt, über eine	Ausgehend von guter Vertrauensbasis innerhalb der Dyade. Wenn in ambivalenten Situationen nur auf hierarchische Aspekte zu

		bestimmte fertige Arbeit. Und so und das geht manchmal mit mir nicht konform. Und da ist es dann schon so, dass ich sage, sie soll aufpassen, eigentlich ist das nicht ihre Hauptaufgabe.“ (G2, Abs. 25)	schließen ist.
Contribution hoch	• MitarbeiterIn übernimmt zusätzliche Aufgaben, die nicht zum Tätigkeitsbereich gehören • Führungskräfte stellen mehr Arbeitsressourcen zur Bewältigung von Aufgaben bereit	„Also die nötige Unterstützung, Informationen und er erklärt alles sehr gut, auch warum wir etwas tun, wie er das gerne hätte, was auch immer wichtig ist, wenn man effizient arbeiten will. Er lässt einem bei Bedarf auch den nötigen Freiraum. War nicht mit jeder Führungskraft immer so. Muss man auch dazu sagen.“ (A1, Abs. 27) „Also erstens greift der Herr M. nach Maßgabe seiner Zeit jederzeit irgendwo hin, auch wenn er jetzt nicht die direkte	Führungskraft nennt Aufgaben die der/die Mitarbeiter/-in übernimmt und die außerhalb des Tätigkeitsbereichs liegen MitarbeiterIn nennt zusätzliche Arbeitsressourcen, die von Führungskraft bereitgestellt werden

		Zuständigkeit hat. Aber wenn er weiß, okay, das ist eine Funktion, die wir in der Abteilung brauchen, dann macht er das sehr bereitwillig, vielfach auch, ohne dass ich das überhaupt weiß oder mitkriege oder nur durch Zufall mitbekomme.“ (A2, Abs. 35)	
Contribution mittel	Führungskraft stellt zusätzliche Arbeitsressourcen zur Bewältigung der Aufgaben bereit und MitarbeiterIn übernimmt nur Aufgaben die ausschließlich zum Tätigkeitsbereich gehören. Oder Führungskraft stellt keine zusätzlichen Arbeitsressourcen zur Verfügung und MitarbeiterIn übernimmt zusätzliche Aufgaben die nicht zum Tätigkeitsbereich gehören.	„Ja, also das kann man immer besprechen. Er zeigt mir auch viele neue Sachen, die ich jetzt nicht unbedingt machen müsste.“ (G1, Abs. 41) „Ja, selten. Macht einmal in mein Privatbad sauber, wenn sie will. Aber sonst, haltet sich relativ strikt an das, ich meine ich verstehe das auch, dass sie bei dem Gehalt, sie ist bei mir geringfügig beschäftigt, das sie bei dem Gehalt nicht irgendwelchen riesigen Einsatz	Definitionsaspekt gilt nur für Führungskraft oder MitarbeiterIn

		noch zusätzlich zeigt, weil das einfach eine nicht so wahnsinnige Bezahlung ist.“ (G2, Abs. 29)	
Contribution niedrig	• MitarbeiterIn übernimmt Aufgaben, die ausschließlich zum Tätigkeitsbereich gehören. • Führungskräfte stellen keine zusätzlichen Arbeitsressourcen zur Bewältigung der Aufgaben bereit	„Also wir jetzt als Team, erfahren natürlich nie alles. Aber genug. Aber das ist halt so.“ (C1, Abs. 45) „Würde ich jetzt vielleicht sagen nein, weil wir haben das eigentlich schon abgesteckt, im Arbeitsvertrag, und im Rahmen dessen bleibt es.“ (C2, Abs. 27)	Führungskraft kann keinen konkreten Aufgaben nennen MitarbeiterIn kann keine zusätzlichen Arbeitsressourcen nennen
Professional Respect hoch	Aussagen beziehen sich wertschätzend auf die Fähigkeiten und/oder auf die Arbeitsweise des/der Interaktionspartners/-in	„Der Herr S. ist ein extrem qualitätsorientiert er Mensch, in jeglicher Hinsicht, extrem kundenorientiert. Es ist ihm extrem wichtig sozusagen aufrecht und ehrlich zu sein.“ (B1, Abs. 41)	Dürfen sich nur auf die Fähigkeiten zur Bewältigung der Arbeit oder auf die Arbeitsweise an sich beziehen.
Professional Respect niedrig	Aussagen beziehen sich deskriptiv auf die Fähigkeiten und/oder auf Arbeitsweise des/der Interaktionspartners/-in	„Herr A. hat von der Thematik her sicherlich nicht dieses Fachwissen, braucht er auch	Dürfen sich nur auf die Fähigkeiten zur Bewältigung der Arbeit oder auf die Arbeitsweise

	in	nicht als Führungskraft, wie viele der Kollegen hier.“ (A1, Abs. 29)	an sich beziehen.
Affektregulation stark	Gute Fähigkeit zur Spannungsregulation und Selbstberuhigung in Krisensituationen: Gute Impulskontrolle, gute Bewältigungsressourcen	„Generell, wenn ich unter Stress komme, und die Situation, die sie bezeichnen ist für mich eine Stresssituation, also Blödheiten, Fehler und sonstige Dinge passieren, dann stehe ich auf, ich und tu was völliges Sinnloses. Irgendeine reine Routinetätigkeit. Zettel ablegen, irgendwas kopieren, einen juristischen Artikel kopieren.“ (A1, Abs. 49)	Beide Definitionsaspekte müssen stark ausgeprägt sein
Affektregulation mäßig	Spannungsregulation und Selbstberuhigung funktionieren mäßig	„Später dann. In der emotionalen Hochphase geht es nicht. Also es wäre dann eine spätere Reaktion, wo man das nochmal bespricht. Weil es macht keinen Sinn, wenn eh schon beide unter Anspannung stehen. Lieber bisschen später, wenn sich das mal	Wenn nicht alle zwei Definitionen auf Affektregulation adäquat oder Affektregulation gering schließen lassen

		beruhigt hat.“ (C2, Abs. 43)	
Affektregulation schwach	Spannungszustand wird nur schlecht ausgehalten, keine Strategien zur Selbstberuhigung: Keine oder schlechte Impulskontrolle, unzureichende Bewältigungs- ressourcen	„Deshalb habe ich auch ab und zu einen Wutausbruch, in dem ich dann irgendwo dagegen klopfe, wenn ich raus bin.“ (C1, Abs. 59)	Beide Definitions- aspekte müssen stark ausgeprägt sein
Reflexion adäquat	Subjektive Annahmen über die Motive des eigenen Verhaltens beziehen sich auf die eigenen Persönlichkeits- eigenschaften und/oder auf die Reflexion des eigenen Handelns	„Bei vielen Leuten läuft das instinktiv ab, dass sie nach dieser Aussage eine Abwehrhaltung einnehmen, ich bin davon nicht ausgeschlossen.“ (D2, Abs. 45)	Aussagen dürfen nicht gemeinsam mit Kategorie „Verhalten in Krisensituationen“ kodiert werden
Reflexion inadäquat	Keine oder unzureichende Annahmen über die Motive des eigenen Verhaltens	„Das ist einfach, weil ich finde, dass das so korrekt wäre.“ (D1, Abs. 45)	Aussagen dürfen nicht gemeinsam mit Kategorie „Verhalten in Krisensituationen“ kodiert werden
Perspektiven- übernahme in Krisensituationen adäquat	Annahmen über Motive des/der Interaktionspartners/- in werden intentional interpretiert, d.h., es kann nach Motiven des Interaktionspartners gefragt werden, die der Handlung zugrunde liegen	„Wenn er mich davon überzeugen kann, dass es wirklich so ist, dann wird das geändert. Weil es ist in der Regel so, dass er keine falschen Argumente	

		bringt, und das Kritik nie schlecht ist. Und man versucht das natürlich dann zu ändern.“ (E1, Abs. 53)	
Perspektiven-übernahme in Krisensituationen inadäquat	Annahmen über die Motive des/der Interaktionspartners/-in werden teleologisch interpretiert, d.h., vom unmittelbaren Effekt einer Handlung wird direkt auf die Absicht des Handelnden geschlossen. Eigene Motive werden auch dem/der Interaktionspartner/-in zugeschrieben.	„Obwohl es immer schwer ist beim Herrn S.. Aber vielleicht sieht er, weiß ich nicht, will er mir mal eine vor die Nase schießen.“ (B1, Abs. 73)	
Verhalten in Krisensituationen adäquat	Konflikt innerhalb der Dyade wird sachlich im Interaktionsgeschehen gelöst Es wird auch Bezug zu eigenen Fehlern/Handlungen hergestellt	„Ich probiere wahrscheinlich im ersten Vorfeld das irgendwie zu entkräften, also im ersten, das irgendwie zu entkräften. In dem ich Folgen aufzeige, wahrscheinlich evaluiere ich mich mal selbst. Das heißt ich schau mir an, ob ich wirklich da böse versagt habe. Oder ob das einfach subjektive Empfindung von Herrn F. war.“	Beide Definitionsaspekte müssen stark ausgeprägt sein

		(C1, Abs. 69)	
Verhalten in Krisensituationen ausreichend	Konflikt innerhalb der Dyade wird sachlich im Interaktionsgeschehen gelöst. Es wird jedoch kein Bezug zu eigenen Fehlern/Handlungen hergestellt	„Hast heute oder morgen Zeit. Ja. Dann würde ihm einfach die Situation erklären, dass ich das nicht nachvollziehen kann, wie man so reagieren kann oder, dass ich das extrem unprofessionell gefunden habe und dass ich mir das anders vorstelle. Und in keinster Weise so etwas in weiterer Folge noch einmal passieren müsste.“ (B1, Abs. 83)	Wenn nicht beide Definitionsaspekte auf gut oder defizitär schließen lassen
Verhalten in Krisensituationen inadäquat	Interpersonelles Ausagieren Kein Bezug zu eigenen Fehlern/Handlungen	„Da fahre ich nach Hause, dann hat sich die Sache.“ (G1, Abs. 77)	Beide Definitionsaspekte müssen stark ausgeprägt sein

8.3 Beispielinterview (A 2)

I: Beschreiben Sie mir bitte das Arbeitsverhältnis zum Herrn M.?

IP: Verhältnis jetzt zwischen uns zwei persönlich.

I: Genau, also wie lange arbeiten sie schon zusammen, und auf was für eine Art und Weise arbeiten sie zusammen, also wie verläuft die Zusammenarbeit.

IP: Ich bin seit Anfang Jänner formal Leiter dieser Abteilung, damit Chef von Herrn M.. Ich war früher in einem anderen Eck der Bank und bin, hab also intern mich verändert und diesen Job hier übernommen. Daher arbeite ich mit dem Herrn M. konkret jetzt relativ kurz zusammen. Ich kenne ihn auch erst seit Jänner. Wir sind Mitte Jänner da zusammengesiedelt und seither arbeiten wir auch tatsächlich zusammen. Das ist also keine jahrzehntelange Beziehung, die wir da beruflich haben, sondern erst eine seit einem knappen Jahr. Ja. Der Herr M. hat einen selbständigen Aufgabenbereich im Rahmen der Abteilung, so wie die anderen Kollegen auch. Kriegt also von unseren Kunden auf der einen Seite, aber auch von unseren internen Kunden, also Vertrieb der Bank, Risikomanagement der Bank, Aufträge, bearbeitet die Fälle der Kunden. Und er erstellt daraus entsprechende Prüfberichte. Das ist einmal ein Teil der sozusagen täglichen Zusammenarbeit, dass diese Prüfberichte die der Herrn M. unter anderem erstellt, von mir unterschrieben werden.

I: Also sie prüfen quasi die Prüfberichte?

IP: Ich prüfe sie unter Führungszeichen, also ich hab generell von meinen Mitarbeitern ein Verhältnis, wo ich sage, ich vertraue ihnen. Ich fühl mich nicht als der Oberchef, der nur wenn ich es selber gemacht habe, ist es gescheit gemacht, sondern die machen das was sie können und das machen sie gut und in Ordnung, daher tu ich jetzt nicht alles kontrollieren. Sondern ich lese mir das auf Plausibilität durch, stelle hin und wieder Fragen dazu und im Sinne eines Qualitätsmanagements tu ich auch hin und wieder einmal stichprobenartig ein bisschen was kontrollieren. Aber ich hab nicht den Anspruch, dass ich 100% kontrolliere, weil das würde die Selbständigkeit der Mitarbeiter aus meiner Sicht sehr stark einschränken. Das ist nicht Sinn. Das ist etwas, wo wir tagtäglich

zusammen sind. Dann gibt es also Fachfragen von Herrn M. in Zusammenhang mit seiner Arbeit. Wenn er so was hat, dann kommt er zu mir und fragt mich das und ich versuche ihm, soweit ich kann Antwort zu geben oder es gibt auch Bereiche, wo ich nicht so affin bin, dass ich dann halt versuche zu organisieren, damit wir zu einer Antwort kommen. Wo auch immer, das kann in der Bank aber auch außerhalb der Bank sein, aber irgendwo finden wir letztlich immer eine Lösung für die konkrete Fragestellung bzw. für das konkrete Problem.

I: Was heißt außerhalb von der Bank?

IP: Ministerium, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, unterschiedlich.

I: Können sie mir was über die persönlichen Vorlieben oder Interessen von Herrn M. erzählen?

IP: Also nicht so viel, wie ich es bei den Leuten gerne mache, mit denen ich viele Jahre zusammengearbeitet habe. Der Herr M. ist aus meiner Sicht durchaus ein sportlicher Typ, laufen, wandern, Bergwandern, ist glaube ich das was man als relativ normal, also normal ist jetzt der falsche Begriff, weil es wertend ist, sondern so jemand, der Dinge tut, die typisch sind für das Alter. Also kein ausgeflippter Typ, der sich irgendwo in Randbewegungen oder so weiter herumbewegt, sondern eher in dem Spektrum bewegt, in dem typisch in dem Alter jemand unterwegs ist. Ich glaube auch, dass er von der Freizeit her derzeit ein bisschen eingeschränkt ist, weil er ja noch im Abschluss seines Studiums ist. Und das kostet natürlich auch noch Zeit. Da hat ihm vor ein paar Monaten ein Prüfer irgendwie einen bösen Streich gespielt und dementsprechend ist er leider noch nicht fertig und muss da noch ein bisschen weitertun. Das kostet ihm sicher auch eine ganze Menge Zeit.

I: Hab ich das jetzt richtig verstanden, für sie bewegt sich der Herr M. innerhalb einer Norm quasi, also er ist jetzt kein extremer Mensch.

IP: Ja, also Norm, das ist auch jetzt wieder so eine wertende Geschichte. Aber wenn ich sage, was ist eigentlich die typische Erwartung, wenn jemand 25-28-30 Jahre ist, was treibt der so, dann glaube ich, dass der Herr M. Dinge tut, die in diesem typischen Bereich liegen und nicht irgendwelche Verrücktheiten oder extremen Randpositionen besetzt.

I: Genau und jetzt zu der Frage, die sie vorher eh schon angesprochen haben. Welche Rolle spielt für sie das berufliche Vertrauen dem Herrn M. gegenüber?

IP: Für mich spielt Vertrauen und zwar wechselseitig eine wichtige Rolle. Wenn man also diese Mitarbeiter-Chef-Rolle hernimmt, und jetzt ein bisschen althergebracht sagt, rauf runter, für mich ist rauf runter falsch. Sollte eigentlich mehr nebeneinander sein, ein partnerschaftliches nebeneinander sein. Und für mich gehört da Vertrauen unheimlich stark dazu. Also für mich ist unheimlich wichtig, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, sie können mir vertrauen. Das heißt, die sollen wissen, wofür ich stehe, was sie von mir zu erwarten haben. Wie wird der Chef reagieren, das sollte eigentlich für die Mitarbeiter transparent und klar sein. Und umgekehrt möchte ich meinen Leuten auch bedingungslos vertrauen können und erwarte mir eigentlich auch eine wirkliche Offenheit. Das heißt, ich brauch nicht darauf vertrauen oder ich suche nicht das Vertrauen, das jetzt z.B. der Herr M. oder seine Kollegen immer alles perfekt machen. Der Mensch darf sich irren. Aber wenn er einen Topfen macht, dann erwarte ich mir eigentlich von ihm, dass er kommt und sagt, okay, ja das ist passiert und dann schauen wir was wir damit tun. Das wäre für mich auch Teil dessen, wo ich sage, wenn das funktioniert, dann kann ich auch wirklich vertrauen. Genauso, auch Chefs sind nicht fehlerlos, wenn ich einen Topfen fabriziere, der sich jetzt auswirkt auf die Kollegen in der Abteilung, dann stelle ich mich auch hin und sage, okay, da ist, das ist mir passiert, und jetzt haben wir einen Topfen und mit dem müssen wir fertig werden. Das müssen wir jetzt gemeinsam machen.

I: Also das heißt quasi, Vertrauen ist ihnen gegenüber Mitarbeitern wichtig, also das sie transparent sind und das ihre Mitarbeiter auch transparent sind?

IP: Ich möchte diese Transparenz und ich möchte auch die Berechenbarkeit und das Vertrauen haben, wofür steht der. Die Mitarbeiter müssen wissen, okay, ja, steht der Chef für uns, kann der für uns auch etwas durchsetzen, darauf müssen sie vertrauen können, weil wenn sie das nicht können, dann tu ich mir schwer Veränderungen, die immer nötig sind, umzusetzen. Und umgekehrt will ich aber auch das Vertrauen in meine Leuten haben, das sie sozusagen mir über wesentliche Dinge was erzählen. Das wenn sie Fehler machen, das sie mir das erzählen und das man ganz einfach offen direkt kommunizieren kann. Und nur wenn das permanent auch funktioniert, dann kann die Beziehung

sozusagen funktionieren und dann können wir auch, als Abteilung funktionieren und die Leistung erbringen, die die Bank von uns erwartet. Also Vertrauen unheimlich wichtig, wenn es kein Vertrauen gäbe, dann würde das sehr eingeschränkte Möglichkeit der Zusammenarbeit für mich bedeuten und in einem Extremfall wäre das sogar im Verdrängungsszenario, also wenn für mich alle Leute zu mir kein Vertrauen haben, dann würde ich sagen, okay, dann bin ich da der Falsche.

I: Also das können sie auch sagen, wenn, also sie können das dann reflektieren z.B. wenn es in der Abteilung jetzt so ist, die Leute haben kein Vertrauen zu ihnen, dass sie dann auch sagen, okay irgendwas, irgendwie muss das an mir liegen?

IP: Das denke ich mir schon ja. Ich meine nicht in jeder Sekunde, nicht wegen jeder Kleinigkeit, aber im Großen und Ganzen glaube ich weiß man schon, haben die Leute Vertrauen in ihren Chef. Weil nur dann wenn sie mir vertrauen, gehen sie mit mir auch den Weg, der nötig ist. Da gehört immer ein bisschen Vertrauen dazu. Das ist sicherlich noch ein Thema, weil Vertrauen ja auch eine Sache ist, die sich entwickeln muss. Vertrauen hat man ja nicht, weil man sagt, ich hätte gerne Vertrauen, sondern das ist etwas, was man durch Erfahrung aus meiner Sicht sozusagen bemerkt. Ich bin schon sehr lange in der Bank und auch im Kreditgeschäft kennen mich viele. Also ich war da kein unbeschriebenes Blatt, wie ich hergekommen bin. Und das hat da sicherlich auch den Kollegen ein bisschen geholfen, zu sagen, okay, wofür steht der Mensch und wie kann ich dem auch Vertrauen entgegen bringen.

I: Also die wussten quasi schon ein bisschen vorher über sie Bescheid.

IP: Ja.

I: Um das ganz kurz zusammenzufassen. Also das Vertrauen ihnen dem Herrn M. gegenüber ist gegeben?

IP: Ja.

I: Einmal angenommen, der Herr M. fällt eine berufliche Entscheidung, mit der sie gar nicht einverstanden sind. Kann sich dann der Herr M. trotzdem darauf verlassen, dass sie hinter dieser Entscheidung stehen?

IP: Ja.

I: Können sie mir da ein konkretes Beispiel nennen.

IP: Solange er es in seinem Bereich und in seinem Wort getroffen hat. Wenn er Dinge entscheidet, die das was zu seinem Job typisch dazu gehört überschreitet, es eben eine Entscheidung ist, die der Vorstand treffen muss, dann werde ich mich trotzdem zwar hinter ihm stellen, aber in einem 4-Augen-Gespräch sicherlich auch deutsche Worte darüber verlieren, dass das eigentlich so nicht in Ordnung ist.

I: Fällt ihnen dazu irgendwie konkret ein Beispiel ein?

IP: Nein, weil das was sie sagen ist eine sehr polarisierte Situation schon. Und genau das ist der Punkt, den ich versuche zu vermeiden in meinem täglichen Leben. Und das gelingt mir relativ gut. Also diese Situation mit einem Mitarbeiter, und ich bin jetzt seit 25 Jahre Führungskraft, die hab ich glaube ich in den 25 Jahren genau einmal gehabt.

I: Das hört sich gut an.

IP: Und das ist Teil für mich des Vertrauens und des Zusammenarbeiten. Wenn das funktioniert, dann kommt es ja gar nicht so weit, das da jetzt sozusagen wirklich diese Reibfläche da ist, der hat was entschieden, mit dem ich überhaupt nicht einverstanden bin. Weil irgendwo weiß man ja wofür der Einzelne steht und wofür der Chef steht und wenn man sich da laufend ein bisschen kurzschließt, dann kommt es nicht zu der Situation.

I: Und das funktioniert quasi bei ihnen oder speziell jetzt bei ihnen in der Abteilung auch durch ihre Führung einfach aufgrund von einer guten Gesprächsbasis?

IP: Das hätte ich so gesehen ja. Und das sehe ich auch nicht so, da gibt es dieses schöne Plakat, § 1 Chef hat immer recht, § 2 hat er nicht recht, tritt automatisch 1 in Kraft. Das ist nicht der Grund.

I: Und was mich jetzt auch noch interessieren würde, erledigt der Herr M. Aufgaben, die er nicht tun müsste? Also jetzt Aufgaben, die jetzt nicht spezifisch im Arbeitsvertrag drinnen stehen oder wenn sie jetzt z.B. zum Herrn M. gehen würden und sagen, Herr M.,

ich weiß ist es jetzt nicht unbedingt ihr Fachgebiet oder Aufgabenbereich, aber könnten sie mir das vielleicht noch schnell machen?

IP: Also erstens greift der Herr M. nach Maßgabe seiner Zeit jederzeit irgendwo hin, auch wenn er jetzt nicht die direkte Zuständigkeit hat. Aber wenn er weiß, okay, das ist eine Funktion, die wir in der Abteilung brauchen, dann macht er das sehr bereitwillig, vielfach auch, ohne dass ich das überhaupt weiß oder mitkriege oder nur durch Zufall mitbekomme. Also er ist niemand, der jetzt nur genau das macht, was in seinem Arbeitsvertrag ist oder in seiner Funktionsbeschreibung drinnen ist, also in der Art ich mach das genau und sonst keinen Strich mehr oder ich mach nur das, was der Chef sagt. Also das ist es absolut nicht, sondern ich glaube er hat ein recht gutes Gefühl zu wissen, das ist sein Aufgabenbereich, der muss funktionieren und wenn es wichtig ist für die Abteilung, oder ganz einfach ein Kollege einmal in einem Engpass ist oder wie auch immer, das er da zugreift und aushilft. Das macht er mit einem, sehr hohen Engagement und sehr gut.

I: Jetzt würde ich noch ein bisschen mehr über Herrn M. persönlich erfahren bzw. können Sie mir ein bisschen die Persönlichkeit von Herrn M. schildern? Also was sind seine Bedürfnisse, was hat er für Einstellungen?

IP: Also aus der Sicht des Chefs oder des Privatmenschen?

I: Des Privatmenschen ja.

IP: Also für mich hat der Herr M. einmal eine sehr ich sag einmal gesunde, vernünftige Einstellung. Das heißt, für mich er weiß das du was investieren musst, um was zu kriegen. Erwartet sich nicht, dass alle anderen ihm die Schokolade zum Mund hinlegen und er nichts dafür tun muss. Ich glaube, dass das Leben ein Geben und Nehmen ist, wo er auch sozusagen beide Rollen haben muss.

I: Das spricht ihnen zu?

IP: Ja. Er ist jemand, der sehr freundlich, sehr hilfsbereit ist. Für mich ein eher ruhiger Typ. Eher bisschen hätte ich fast gesagt introvertiert. Ihm taugt es unheimlich, wenn viel Arbeit ist und er auch arbeiten kann. Er ist nicht der, der jetzt alle fünf Minuten irgendwo

aufsteht und sozusagen Sozialkontakt braucht. Er kann also auch über längere Phasen sozusagen mit seiner Arbeit alleine sein und vor sich hin werken. Ich glaube er schätzt es auch sehr, wenn er Arbeiten erledigen kann und das ist jetzt nicht nur Arbeit als Beruf sondern generell, wenn er sagt, okay, das ziehe ich jetzt durch und dann ist es erledigt. Ich glaube, er weiß was er will. Für mich ist er auch durchaus konsequent. Also relativ gutes analytisches Denken. Und kann die Dinge nicht nur sagen, sondern er setzt sie auch um. Also es gibt ja doch manchmal Leute, die zwar immer genau wissen, wie es ginge, aber wenn es darum geht, etwas zu tun, damit es geht, dann wollen sie nicht anstreifen dran. Und das ist er für mich nicht. Er krempelt die Ärmel hoch und tut.

I: Würden sie sich auch als so einen Mensch beschreiben, der Dinge einfach umsetzt?

IP: Ja, jein. Also stärker Ja und ein bisschen ein Jein dabei. Also grundsätzlich bin ich jemand, der von einem anderen nichts verlangt, was er nicht selber auch bereit ist zu tun. Ich hab, ich glaub auch, dass ich jemand bin, der umsetzt, oder ganz im Gegensatz sogar vehement umsetzt, ich hab nur für manche die Eigenart, dass ich da ein bisschen langsam bin. Das heißt, aber nicht weil ich langsam sein will, sondern weil ich mit den Jahren gelernt habe, wenn sich jetzt größere Dinge verändern, man kann das schnell umsetzen, dann gibt es aber immer sieben die auf einmal ein Problem damit haben. Nämlich Menschen brauchen bei größeren Veränderungen auch ein bisschen Zeit um mitgehen zu können, sich damit anzufreunden, mit einem Gedanken. Das Denken, überhaupt zu denken, das könnte so sein. Man muss sich manchmal Zeit geben. Man erfährt dann viel über Widerstände, man erfährt dann über Probleme, die auftauchen könnten und kann die im Vorfeld ablösen. Also die Schnellschüsse, das ist für mich nur dann etwas, wenn es wirklich unter dem Motto Gefahr in Verzug rennt. Also ich hab kein Problem, ich kann schnellschießen auch. Aber das tu ich nur dann, wenn es sozusagen sein muss, weil sonst andere Gefahr ist. Ansonsten bin ich eher der, der sagt, der vielleicht für die, die schnell sind, ein bisschen zu langsam ist, beim Umsetzen. Aber das hat eine gewisse Erfahrung dahinter. Und das Jein darum, weil ich auch gelernt habe, ich kann nicht alles umsetzen, ich kann gemeinsam mit anderen oder auch selber, ein Problem analysieren, ich kann eine Lösung finden, aber vieles kann ich nicht umsetzen. Weil täglich leben müssen es die

Kollegen meiner Abteilung. Das heißt, ich alleine bringt nichts, wenn ich es bei mir am Schreibtisch umsetze, das ist eine klassische Geschichte, getan werden muss es von allen. Und das ist etwas, was ich alleine nicht kann. Ich kann zwar sagen, das machen wir jetzt, aber ob das morgen so passiert. Ich kann sagen, ab morgen nehmen wir das Formular, das kann ich auch kontrollieren zur Not, dass es jeder tut. Wenn ich aber sage, ab morgen haben wir diese Vorgangsweise, dann wenn jemand diese Vorgangsweise ablehnt, dann wird er 100 Gründe finden, warum in genau dem Fall das nicht funktioniert. Er setzt es brav um, aber in dem Fall geht es halt nicht. Und das ist nicht für mich umsetzen. Und daher braucht man zum umsetzen mehr als nur sich selber. Da müssen die anderen auch mit tun.

I: Und das war quasi im Laufe der Jahre, wo sie Erfahrung gesammelt haben, in der Bank, war einfach ein Lernprozess für sie?

IP: Ja.

I: Dann würde ich ihnen noch gerne zwei Situationen beschreiben und zu diesen Situationen ein paar Fragen dazu stellen. Versuchen Sie bitte, dass sie sich in diese Situationen so gut es geht so hineindenken und hineinfühlen können. Dass sie auch emotional ein bisschen mitschwingen können. Wenn ihnen so eine Situation bekannt ist, bzw. sie so etwas schon mal real erlebt haben, dann beziehen sie das einfach in ihre Aussagen mit ein. Weil dann können sie es einfach besser nachempfinden. Und zwar, ist es derzeit bei ihnen so, dass sie massiv unter Anspannung stehen, also sie haben gerade private Probleme, für die gibt es derzeit einfach keine Lösungsmöglichkeiten, also zumindest keine kurzfristigen Lösungsmöglichkeiten, und die bereiten ihnen einfach Sorgen und Kopfzerbrechen. Zusätzlich ist es bei ihnen in der Arbeit so, dass sie die Arbeit, da bei ihnen am Schreibtisch zum stapeln anfängt und sie schon gar nicht mehr wissen, was sie zuerst in die Hand nehmen sollen, damit sie den Berg an Arbeit noch bewältigen können. Zusätzlich ertappen sie sich immer öfter in der Arbeit, dass sie mit ihrer privaten Problematik beschäftigt sind und deshalb unterlaufen oder sind ihnen auch schon ein paar Fehler unterlaufen, die sie sehr ärgern. Zusätzlich ist es dann beim Herrn M. so, dass ihm auch ein folgenschwerer arbeitsspezifischer Fehler unterläuft und es ist so, dass sie jetzt die Konsequenzen zusätzlich für den Fehler von Herrn M. tragen müssen.

Gut, sie sprechen jetzt mit dem Herrn M. über diesen Vorfall. Und ich würde jetzt gerne wissen, wie sie in so einer Situation vorgehen? Also im Gespräch mit dem Herrn M.?

IP: Also Punkt 1) das Szenario, das sie schildern kann ich nicht nachvollziehen, weil ich extrem zwischen Job und Privat teilen kann. Das heißt, ich hab glücklicherweise die Veranlagung wenn ich da ein mordstrum Mist habe, dass ich rausgehe, wenn ich heimgehe, ja, maximal die Straßenbahnfahrt brauche um zu Hause wieder ganz ruhig und normal zu sein und den Ballast hab ich hier in der (Straßenname) gelassen. Genauso, ich wohn in der (Straßenname), wenn mit meiner Frau einen fürchterlichen Zoff habe, ich komm hierher und hab den Zoff nicht mehr. Mein Problem ist nur leider, es ist nicht weg. Also in dem Moment, wo ich am nächsten Tag in der Früh da herein komme, komm ich in genau der Stimmung wieder herein, in der ich gestern weggegangen bin. Aber das eine das ist mein Privatbereich und das andere ist mein Berufsbereich. Und ich schaffe das wirklich sehr gut auseinanderzuhalten und den Grant, den ich da habe, nicht mit nach Hause zu nehmen und umgekehrt. Aber wenn ich wieder in den Job komme, also wenn ich heute am Abend sauer von da weggehen würde mit, Tisch ist überlastet, viele Fehler oder was weiß ich noch alles, ich komm heim und meine Frau merkt nichts davon. Am nächsten Tag in der Früh, morgen in der Früh komm ich wieder und gehe da rein, schau auf meinen Schreibtisch und weiß wieder, aha, den Zoff hab ich gestern gehabt und bin wieder in der Stimmung, in der ich gegangen bin. Also daher, diese Kombination die hab ich Gott sei Dank nicht. Ansonsten also nehmen wir mal an, ich hab da den großen Schreibtisch und der Herr M. macht jetzt einen gravierenden Fehler. Kommt jetzt drauf an, der Fehler kann sein, dass der sofortige Reaktion erfordert. Wenn das eine sofortige Reaktion erfordert, dann stehe ich auf und gehe zum Herrn M. und sag Herr M. ich brauch sie gleich, kommen sie bitte.

I: Also sie suchen dann sofort das Gespräch?

IP: Wenn es sofort eine Reaktion erforderlich ist, muss ich sofort. Wenn das sofort nicht nötig ist, dann suche ich nicht sofort das Gespräch. Generell, wenn ich unter Stress komme, und die Situation, die sie bezeichnen ist für mich ein Stresssituation, Blödheiten, Fehler und sonstige Dinge passieren, wie ich das merke, ich bin jetzt emotional stark

betroffen. Dann stehe ich auf, ich und tu was völliges sinnloses. Irgendeine reine Routinetätigkeit. Zettel ablegen, irgendwas kopieren, einen juristischen Artikel kopieren.

I: Aber etwas arbeitsspezifisches?

IP: Irgendwas arbeitsspezifisches ja. Fünf Minuten, maximal 10 Minuten. Und dann bin ich wieder emotional im Lot und dann fange ich an mir zu überlegen, was tu ich jetzt. Das kann sein, ich meine, wenn ich mir da jetzt die juristischen Blätter von März, hab ich mir da eine Fußnote gemacht, da möchte ich einen Artikel in Ruhe lesen, und lese den in Ruhe. Das ist für mich die Zeit, die ich ganz einfach brauche, um von emotionalen Hochs wieder runter zu kommen, auf eine rationale Welt. So und jetzt im Zusammenhang mit dem Herrn M. oder egal wer, wenn ich das Gefühl habe, da ist sofort Aktion nötig, weil möglicherweise wenn man nicht gleich reagiert, sich der Fehler noch dramatisch sozusagen ausweitet, dann werde ich zum Herrn M. gehen oder er wird zu mir kommen und wir werden sagen, dass wir genau das auflösen, was jetzt in dieser Sekunde nötig ist, um den Schaden sozusagen zu begrenzen, zu stoppen, was auch immer und dann werde ich dem Herrn M. sagen, okay, das haben wir jetzt so, die sofortige Aktivität ist erledigt, über das Thema müssen wir aber nochmal reden.

I: Also verstehe ich das jetzt richtig, also der arbeitsspezifische Bereich ist erledigt, aber...

IP: Das Nötige ja. Nehmen wir an, ich wäre jetzt, wir sind völlig auf der falschen Seite, aber wir wären hier eine Wertpapierabteilung und der Herr M. hätte jetzt irrtümlich VW Aktien gekauft, die wir nie haben wollten. Und die VW Aktien verfallen von Sekunde zu Sekunde. Dann ist eine relativ logische Entscheidung schnellstmöglich zu verkaufen. Um eben den weiteren Verlust also hintanzuhalten. Dann werde ich zu Herrn M. sagen, Herr M. sie haben 1000 VW Aktien gekauft, die verfallen permanent, die müssen wir sofort verkaufen, wo haben sie das Ticket, wo haben sie Order, verkaufen sie sie gleich einmal. Wenn sie das erledigt haben, okay, dann ist das einmal passiert, über den VW Deal müssen wir aber noch einmal reden. Und dann muss man halt darüber reden und das ist aber nicht meines, emotional zu reagieren, weil da komm ich in die Position das bringt ihm nichts und das bringt mir nichts, außer dass wir beide Magengeschwüre haben, sondern manchmal ist einmal drüber schlafen oder eine Stunde später, wenn sozusagen

die Augenblicksgemütsbewegung weg ist, in Ruhe darüber zu reden und das kann ein sehr böses und ernsthaftes aber ruhiges Gespräch und sachliches Gespräch sein. Das heißt ja nicht, das ich emotionslos bin, aber es ist immer gescheiter Dinge ruhig aus meiner Sicht zu bequatschen wie durch Emotionen Dinge herumzubrüllen, die man dann drei Stunden später vielleicht bereut.

I: Sie haben jetzt gerade erklärt, den ganzen Ablauf wie sie das machen, also wenn sie emotional aufgeregt sind, dass sie Tätigkeiten machen, die sie vielleicht ein bisschen wieder runter regulieren, dass sie wieder normal denken können, dass sie Schritte setzen, wenn es nötig ist, um den Fehler einzudämmen so weit wie es geht und ich würde jetzt gerne wissen, warum machen sie das so?

IP: Weil ich für mich gelernt habe, dass es ein guter Umgang damit ist.

I: Also es ist aufgrund von Lernprozessen einfach, hat sich das als das Beste für sie rauskristallisiert?

IP: Ja. Oder andersrum, das ist auch eine Situation, die für mich nicht sehr typisch und häufig ist. Ich bin kein sehr cholerisch emotionaler Typ. Also ich hab genauso meine Gefühle und Emotionen wie jeder andere auch, aber ich neige nicht dazu, zu irgendwelchen panikartigen oder Zornesreizungen.

I: Und was mich noch interessieren würde, wie gehen sie dann mit Argumenten um, stellen sie sich vor, sie sind jetzt mit dem Herrn M. in einem 4-Augen-Kontakt, das Nötigste ist gemacht, das man den Fehler eindämmt und der Herr M. bringt ihnen jetzt Argumente vor, warum er das gemacht hat, oder versucht ihnen einfach sein Standpunkt darzulegen. Wie gehen sie dann mit solchen Argumenten um?

IP: Ich höre sie mir an, hinterfrage sie, wenn sie mir nicht ganz klar sind, und versuche zu jedem Argument dann auch eine Meinung dazu, ein Feedback zu geben. Okay, sehe ich ein, stimmt so, sehe ich auch so. Ist aber im Widerspruch z.B. zu einer Spielregel der Bank. Es gibt ja auch Argumente, die völlig richtig sind und es gibt Spielregeln in der Bank, die vielleicht aus subjektiver Sicht des Einzelnen, das kann jetzt durchaus der Herr M. oder auch der Herr A. sein, nicht 100%-ig zutreffend sind. Nur nichtsdestotrotz, Ober sticht Unter, wenn die Bank sagt, das ist die Linie. Ich muss auf meiner Ebene immer alles

durchschauen. Die große weite Welt hat einen anderen Horizont und daher kann es auch durchaus sein, dass Spielregeln der Bank welche sind, wo ich sag aus drei Argumenten von denen ich überzeugt bin, glaube ich, dass diese Spielregel so nicht richtig ist. Aber das sehe ich von meiner Warte aus und möglicherweise, wäre ich Vorstand der Bank, würde ich das auch anders sehen. Und dementsprechend ja hab ich auch kein Problem zu sagen, du hast mit dem Argument zwar recht, nur trotzdem die Spielregel ist eine andere.

I: Aber jetzt mal abgesehen von den Spielregeln, weil sie gerade gesagt haben, vielleicht haben sie recht Herr M., aber so läuft es nicht und das bestimm ich auch nicht so wie es läuft. Also wenn wir es mal so runterbrechen.

IP: Manchmal bestimme ich es auch, da kann man an alle Variationen denken.

I: Hab ich das jetzt richtig verstanden, sie bemühen sich trotzdem oder sie versuchen trotzdem die Sichtweise von Herrn M. zu verstehen, also warum?

IP: Natürlich, ich will von ihm die Argumente hören, sie interessieren mich und ich setze mich mit diesen Argumenten auch auseinander. Das ist Teil dessen, dass ich verstehe wie meine Leute reagieren, warum sie etwas machen. Und nur dann, wenn ich weiß nach welchen Kriterien sozusagen der vorgeht, welche Argumente für ihn wichtig sind, kann ich auch meine Führungsarbeit tun. Nämlich das heißt ja Personalentwicklung sehr stark. Und wenn man vielleicht Inputs gibt, die einem helfen in Hinkunft mit seinen Argumenten auch ein bisschen andere Aspekte zu berücksichtigen.

I: Okay. Und dann noch die zweite Situation. Stellen sie sich bitte vor, sie sitzen eben in so einer Gruppenbesprechung und der Herr M. bringt zur Sprache, dass er an ihrer fachlichen Kompetenz zweifelt. Also die Aussage macht sie wütend, da sie sich erstens hintergangen fühlen und ihrer Meinung nach die Kritik nicht berechtigt ist. Leider lassen es jetzt die zeitlichen Rahmenbedingungen, also innerhalb des Gruppentreffens nicht zu, dass sie mit dem Herrn M. diesen Konflikt bereinigen können und sie müssen sich jetzt einfach mal zuerst alleine mit diesem Vorfall auseinandersetzen. Das heißt, es ist keiner da, mit dem sie reden können, sie sind für sich alleine und ich würde jetzt gerne wissen, wie sie eben alleine mit so einem Vorfall umgehen?

IP: Das ist kein Vorfall für mich und kein Konflikt. Weil mir kann jeder meiner Leute sagen, ich bin für ihn eine fachliche Niete. Ich werde ihn bei erstbestener Gelegenheit nach dem warum fragen. Weil es wird ja irgendeinen Grund geben, warum er zu dieser Erkenntnis gekommen ist. Ich meine das kann in der Besprechung eh klar sein, er fragt drei Dinge, ich muss dreimal sagen weiß ich nicht und dann sagt er, ich bin eine fachliche Null. Dann brauch ich nicht fragen, warum. Wenn das aber nicht so ist, und das ist glaube ich eher die Situation, dann ja, bei nächstbestener Gelegenheit aber das ist jetzt nicht unbedingt so hastig, das muss nicht in den nächsten fünf Minuten sein. Es kann morgen, übermorgen oder sonst wann sein, würde ich sagen, Herr M., sie haben gesagt, ich bin eine fachliche Niete, warum, welcher Fall war das oder um welche Frage ist es gegangen. Dann wird er mir das sagen und dann werde ich ihm sagen, ja, Herr M. sie haben recht, da bin ich eine fachliche Flasche. Mein Ziel ist es aber nicht allwissend zu sein, kann ich auch nicht, oder ja, ist richtig, das ist eigentlich ein Wissen, das ich haben sollte, ich werde schauen, dass ich es lerne. Oder ich werde ihm auch sagen, das Wissen hab ich nicht und das will ich auch gar nicht haben. Weil ich hab nicht den Anspruch allwissend zu sein.

I: Das heißt irgendwie auch, sie würden quasi den Vorfall also so bereinigen, dass sie mit Herrn M. unter vier Augen sprechen.

IP: Das kann auch in der Runde sein. Wie es sich ergibt. Wenn ich das Gefühl hätte, der Herr M. ist jetzt emotional sehr betroffen, dann würde ich das Gespräch relativ rasch suchen. Aber wenn ich das Gefühl habe, okay, er hat jetzt kein großes Problem damit, dass er mich für eine Flasche hält, dann ja, wird sich die Gelegenheit ergeben, nicht in drei Wochen oder vier Monate, aber irgendwann in den nächsten zwei, drei Tagen, wo man darüber redet und da interessiert mich dann das warum und dann werde ich ihm sagen, stimmt, ist so, ich hab auch nicht den Anspruch, dass ich all das, was einer der Kollegen hier macht, besser kann wie er. Kann ich auch nicht.

I: Was mich noch interessieren würde, weil sie gerade gesagt haben, ja, wenn es den Herrn M. emotional betrifft, also haben sie dann ein Gespür für ihre Mitarbeiter, also können sie dann z.B. unterscheiden, okay, der Herr M. bringt mir das jetzt einfach nur aufgrund von rationalen Argumenten vor?

IP: Ich glaube ja.

I: Vielen Dank für das Interview.

8.4 Lebenslauf

Jürgen Kohlmeier

Persönliche Information	▪ Familienstand: ledig ▪ Staatsangehörigkeit: Österreich ▪ geboren am 31.03. 1983 ▪ Geburtsort: 4020 Linz/Oberösterreich
Ausbildung	Seit 01.10.06 Psychotherapeutisches Propädeutikum, Hopp, Wien Seit 01.10.03 Studium der Psychologie, Universität Wien, 2002 – 2003 Zivildienst: Rotes Kreuz, Linz 1993 – 2002 Bundesrealgymnasium, Linz 1989 – 1993 Volksschule, Linz
Studienrelevante Tätigkeiten	10/2010 – 11/2010 Hill Woltron Management Partner GmbH, Wien 09/2009 – 05/2010 Sozialmedizinisches Zentrum Baumgartner Höhe, Wien 04/2009 – 09/2009 Institut für Burnout und Stressmanagement, Wien
Sonstiges	12/2006 – 06/2010 Service, Gastronomiebetrieb La Boule, Wien 10/2003- 10/2006 Rettungssanitäter Rotes Kreuz, Linz