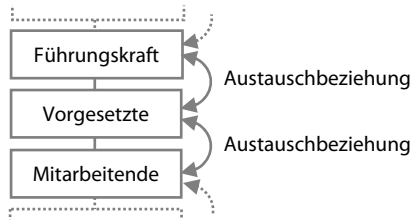


Effektiver Austausch über alle Hierarchie-Ebenen hinweg

Ein effektiver Austausch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn ist zentral für den Erfolg einer Organisation. Dabei spielt allerdings auch der Austausch zwischen Führungskraft und deren eigenen Vorgesetzten eine wichtige Rolle.

Organisationale Ressourcen sind „der Schatz“ einer Organisation: Mitarbeitende können effektiver arbeiten, wenn sie Zugang zu ausreichend Informationen, Erfahrungen, Unterstützung, Beteiligung an Entscheidungen etc. erhalten. Diese Ressourcen werden u.a. zwischen Hierarchieebenen ausgetauscht: Zum Beispiel gibt eine Geschäftsführerin im Unternehmen Informationen an ihre Führungskräfte weiter, diese teilen ihr Wissen mit ihren AbteilungsleiterInnen, welche dieses wiederum an ihre Mitarbeitenden weitergeben. Für den effektiven Austausch solcher Ressourcen spielt die *Qualität der Beziehung* zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, aber auch die zwischen Vorgesetzten und deren eigenen Führungskräften eine entscheidende Rolle.



Austausch zwischen Vorgesetzter/m & Mitarbeiter/in

Wenn der Austausch Vorgesetzte/r – Mitarbeiter/in auf Vertrauen, Respekt, gemeinsamen Zielen und einer angemessenen Weitergabe von Ressourcen basiert, ist die Qualität der Austauschbeziehung gut. Diese gute Austauschbeziehung wirkt sich positiv auf Mitarbeitende aus: Sie sind *motivierter* und leistungstärker, sehen sich in ihren Kompetenzen *bestärkt* und entwickeln eine höhere *Bereitschaft*, sich im Gegenzug ebenfalls für organisationale Ziele einzusetzen. Für Vorgesetzte ist es also wichtig, sich für einen guten Austausch mit ihren Mitarbeitenden einzusetzen. Wie sieht dies jedoch in Kontexten aus, in denen Vorgesetzte selbst *eigene Führungskräfte* haben, mit denen sie im Austausch stehen?

Austausch zwischen Führungsebenen

Ähnlich wie mit ihren Mitarbeitenden tauschen Vorgesetzte oft auch mit eigenen Vorgesetzten Ressourcen aus. Damit befinden sie sich in der Position, zwei oder mehr Hierarchieebenen (z.B. ihre Führungskraft und ihre Mitarbeitenden) miteinander zu verbinden. Diese Situation kann ihnen einerseits Zugang zu weiteren wichtigen Ressourcen verschaffen, die Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitenden und Teams teilen können; z.B. erhält eine Vorgesetzte in einer guten Austauschbeziehung mit ihrer Führungskraft Details zu einem Kunden, Zugang zu Beförderungsmöglichkeiten oder finanziellen Ressourcen, Entscheidungsbefugnisse oder Anerkennung, die sie mit ihren Mitarbeitenden teilen bzw. an diese vermitteln kann. Diese verbindende Position bein-

haltet jedoch Hindernisse, wenn der Austausch Vorgesetzte/r – Führungskraft nicht gut funktioniert.

Einfluss der Austauschs über Hierarchieebenen hinweg

Eine gute Austauschbeziehung auf einer Ebene kann sich positiv auf eine darunter liegende Ebene auswirken: Zum einen dient der Austausch mit der eigenen Führungskraft einer/m Vorgesetzten als *legitimes Vorbild*, welches (Führungs-)Verhalten in einer Organisation erwünscht ist; zum anderen können Vorgesetzte mit vermehrtem Zugang zu zentralen Ressourcen auch ihre Mitarbeitenden stärker *motivieren*.

1. Lernen von der eigenen Führungskraft:

- Vorgesetzte lernen aus Erfahrungen mit ihren eigenen Vorgesetzten, wie sie den Austausch mit ihren Mitarbeitenden gestalten können
- Je besser der Austausch Vorgesetzte/r – eigene Führungskraft, desto besser ist i.d.R. der Austausch Vorgesetzte/r – Mitarbeiter/in

2. Motivationssteigerung im Team:

- Vorgesetzte, die einen guten Austausch mit ihrer Führungskraft pflegen, erfahren mehr *Anerkennung* im Unternehmen und haben selbst mehr *Ressourcen* zur Verfügung, die sie an ihr Team abgeben können
- Dies stärkt bei ihren Mitarbeitenden und dem gesamten Team das Selbstvertrauen und den Glauben, durch den eigenen Einsatz im Unternehmen etwas bewirken zu können

Fazit: Für Organisationen ist es wichtig, auch auf Führungsebenen gute Austauschbeziehungen zu fördern: z.B. durch ein fortlaufendes, angemessenes Teilen von Ressourcen auf allen Ebenen (Unterstützung, Entscheidungsbefugnis, Autonomie, Wissen etc.), das Angebot von Trainings und informellen Events zur Entwicklung guter Austauschbeziehungen, und ein organisationales Klima, das Vertrauen und gegenseitigen Austausch betont und „vorlebt“.

Literatur: Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology, 92*, 321-330.

Zhou, L., Wang, M., Chen, G., & Shi, J. (2012). Supervisors' upward exchange relationships and subordinate outcomes: Testing the multilevel mediation role of empowerment. *Journal of Applied Psychology, 97*, 668-680.



Dipl.-Psych. Annika Scholl

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen: Reflexion, Lernen aus Erfahrung, Email-Kommunikation, Macht im organisationalen Kontext