

DIPLOMARBEIT

Herr Ing.

Manuel Erber

Mitarbeitermotivierende Personalführung unter dem Gesichtspunkt des Wertewandels im 21. Jahrhundert

Mittweida, 2019

DIPLOMARBEIT

Mitarbeitermotivierende Personalführung unter dem Gesichtspunkt des Wertewandels im 21. Jahrhundert

Autor:

Herr Ing.

Manuel Erber

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW16sRA

Erstprüfer:

Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:

Mittweida, 07.10.2019

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2019

DIPLOMA THESIS

Employee-motivating personnel management in terms of value change in the 21st century

author:

Mr. Ing.

Manuel Erber

course of studies:

economic for engineers

seminar group:

KW16sRA

first examiner:

Prof. Dr. Ulla Meister

second examiner:

Prof. Dr. Holger Meister

submission:

Mittweida, 07.10.2019

defence/ evaluation:

Mittweida, 2019

Bibliografische Beschreibung:

Erber, Manuel:

Mitarbeitermotivierende Personalführung unter dem Gesichtspunkt des Wertewandels im 21. Jahrhundert. – 2019 – 6, 72, 5 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2019

Referat:

Vorliegende Abhandlung beschäftigt sich mit Möglichkeiten und Vorschlägen zur mitarbeiterzentrierten und -motivierten Führung sowie Unternehmensstruktur und Einflussfaktoren auf derselbigen. Verstärkt durch den demografischen Wandel, und den sich daraus ergebenden derzeitigen und zukünftig zu erwartenden Änderungen im Bereich Personalführung, kommt der Rolle der mitarbeitermotivierenden Führungskraft immer größere Bedeutung zu. Unternehmensund Mitarbeiterinteressen in Einklang zu bringen, sowie den Fokus auf das gemeinsam zu erreichende Ziel zu lenken, kann heute als eine der zentralen Aufgaben von Führungskräften angesehen werden. Wege aufzuzeigen, wie der, mitunter herausfordernde, Auftrag gelingen kann, ist das Ziel dieser Abhandlung.

Inhalt

Inhalt		I
Abbildu	ungsverzeichnis	IV
Tabelle	nverzeichnis	V
Abkürz	ungsverzeichnis	VI
0	Vorwort	1
0.1	Problemstellung	1
0.2	Motivation des Autors und Zielsetzung	2
0.3	Methodische Vorgangsweise	2
1	Begrifflichkeiten & theoretische Grundlagen	4
1.1	Motivation	4
1.1.1	Entstehung von Motivation	5
1.1.1.1	Personenfaktoren	6
	1.1.1.1.1 Motive der Motivation	7
	1.1.1.1.2 Bedürfnisse - Maslow	8
	1.1.1.1.3 Bedürfnis und Motiv in Verbindung	10
	1.1.1.1.4 Ziele	12
1.1.1.2	Umweltfaktoren	12
1.1.2	Intrinsische Motivation	13
1.1.3	Extrinsische Motivation	
1.1.4	Korrumpierungseffekt	
1.1.5	Gegenüberstellung intrinsisch/extrinsisch motiviert am Beispiel "Mitarbeiter	·. 17
1.2	Identifikation	18
1.3	Menschenbilder	19
1.3.1	Theorie X und Theorie Y von McGregor	20
1.3.1.1	Theorie X	20
1.3.1.2	Theorie Y	21
1.3.2	Schlussfolgerungen	22
1.4	Der Motivationsprozess	22
1.5	Personalführung	23
1.5.1	Charakteristika der Personalführung	24
1.5.2	Der Begriff der Führungskraft	24

Legitimation der Leitung	25
Unterscheidung: Führung und Leitung	25
Führungsvoraussetzungen	25
Macht und ihre Grundlagen	26
Autorität und ihre Grundlagen	27
Führungsstile	28
Die Iowa-Stile	29
Der Ansatz von Tannenbaum und Schmidt	30
Wertewandel und Führung	31
Statistiken zu Motivation und Führung	33
Menschenbilder und grundlegende Schlussfolgerungen	33
Die Sinnhaftigkeit der Mitarbeitermotivation kritisch hinterfragt	35
Statistik zum Arbeitsantrieb	38
Statistik zum Engagement	40
Statistik zur emotionalen Mitarbeiterbindung	42
Messung der emotionalen Mitarbeiterbindung	42
Führungsverhalten und Arbeitsleistung	45
Auswirkungen emotionaler Mitarbeiterbindung	46
Möglichkeiten zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation und	
gsbereitschaft	50
Personenfaktoren gestalten	50
Möglichkeiten zur Förderung intrinsischer Motivation	51
Möglichkeiten zur Förderung extrinsischer Motivation	54
Entlohnung als motivierender Faktor	55
Variables Entgelt	57
Umweltfaktoren gestalten	57
_	
Führungsverhalten als moderne Führungskraft am Beispiel der Gen	eration Y
	62
Anforderungen von Mitarbeiter der Generation Y	63
Stärken der Genration Y	64
Motivierendes Verhalten als Führungskraft	65
Sinnhaftigkeit bieten	66
Wertschätzung zeigen	67
Vertrauen aufbauen	67
Begeisterung entfachen	69
Verbundenheit oder emotionale Bindung fördern	70
Conclusio	71
	Legitimation der Leitung Unterscheidung: Führung und Leitung Führungsvoraussetzungen

4.1	Ausblick und Kritik	71
Literatu	·	73
Salhetet	ändiakoiteerkläruna	77

Inhalt III

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Motivation als Funktion von Person und Umwelt 6
Abbildung 2 – Klassische Bedürfnishierarchie nach Maslow
Abbildung 3 – Dynamische Darstellung der Bedürfnishierarchie nach Maslow 10
Abbildung 4 – Phasen des Motivationsprozesses
Abbildung 5 – Ausgewählte Führungstheorien im chronologischen Überblick 29
Abbildung 6 – Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt
Abbildung 7 – Die verstärkende Wirkung der Theorie Y
Abbildung 8 – Die Negativspirale der Theorie X
Abbildung 9 – Statistik zum Arbeitsantrieb39
Abbildung 10 – Statistik zum Engagement41
Abbildung 11 – Fragenkomplexe zur emotionalen Mitarbeiterbindung 43
Abbildung 12 – Statistik zur emotionalen Mitarbeiterbindung 44
Abbildung 13 – Statistik zum Zusammenhang zwischen Führung und Arbeitsleistung 45
Abbildung 14 – Statistik zu Auswirkungen emotionaler Mitarbeiterbindung 47
Abbildung 15 – Beispiel eines Organigramms, in dem jeder netzwerkartig und offen mir jedem kollaboriert. Anmerkung: Die kleinen Kreise in den größeren Ovalen stehen für die selbstbestimmten Mitarbeiter, die Ovale mit der Beschriftung "Koll." für externe Kollaborateure
Abbildung 16 – Beispielhafte Darstellung wie Führungskraft und Mitarbeiter den Istzustand der motivations- und leistungsfördernden Kriterien bewerten
adi motivationo ana idiotaligoraliadi nadi milonoli bewenten

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Gegenüberstellung intrinsische & extrinsische Motivation	17
Tabelle 2 – Quellennachweis Statistik zum Arbeitsantrieb	38
Tabelle 3 – Quellennachweis Statistik zum Engagement	40
Tabelle 4 – Quellennachweis Statistik emotionale Mitarbeiterbindung	42
Tabelle 5 – Strukturierungsaufgaben von Unternehmen	59
Tabelle 6 – Gegenüberstellung Verhalten als Führungskraft und Auswirkungen auf d	

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abb. Abbildung
Aufl. Auflage

B2B Business-to-Business

bzgl. bezüglich

bzw. beziehungsweise

ca. zirka

CEO Chief Executive Officer

d.h. das heißt

ebd. ebenda (ebendort)
et al. et alii (und andere)

f. folgende Seite

ff. fort-folgende Seite

F&E Forschung und Entwicklung

HR Human Ressources

Hrsg. Herausgeberi.d.R. in der Regel

IT Informationstechnologie

n.a. nicht angegeben

S. Seite

sog. sogenannt

u. und

u.a. unter anderemusw. und so weitervgl. vergleichez.B. zum Beispiel

0 Vorwort

Das einleitende Kapitel stellt die Diplomarbeit vor, deren Zielsetzung und Motivation, die zum Verfassen der vorliegenden Abhandlung geführt hat.

Des Weiteren wird ein Überblick über das Gesamtthema der Diplomarbeit, die Einteilung und Abgrenzung des zu behandelnden Umfangs und Inhalts gegeben, sowie auf Schwerpunkte und Ziele im jeweiligen Kapitel eingegangen.

0.1 Problemstellung

Befragt man Unternehmenseigentümer und Führungskräfte diverser Unternehmen zu ihrem wertvollsten Kapital oder ihrer wertvollsten Ressource, die sie als essentiell für den Erfolg und Fortbestand des Unternehmens sehen, wird relativ rasch der Fokus auf die eigenen Mitarbeiter und deren Wissen und Einsatzbereitschaft für das jeweilige Unternehmen gelegt werden. Dieser Umstand wird verstärkt, je mehr sich die Leistung der jeweiligen Firma von einer reinen Produktionsfirma hin zu einer dezidierten Dienstleistungserbringung verschiebt. Hervorgerufen durch die seit Jahren immer stärker in den Fokus rückende Digitalisierung und der damit verbundenen steigenden Komplexität in der Globalisierung, sowie durch den voranschreitenden demografischen Wandel, und den sich damit verändernden Machtverhältnissen und Ansprüchen, sind Unternehmen, im Sinne des eignen Handelns bzw. des Unternehmensziels, damit konfrontiert, dem Faktor Mitarbeiter und Motivation derselbigen mehr und mehr Beachtung zu schenken sowie aus den gewonnen Erkenntnissen Lösungen und Maßnahmen im eigenen Denken und Handeln abzuleiten.

Als eine der Kernaufgaben von Führungskräften im Umgang mit ihren Mitarbeitern kann die Förderung der Leistungsbereitschaft, Aufbau und Stärkung einer emotionalen Bindung an das eigene Unternehmen und Vereinbarkeit von Mitarbeiterindividualzielen mit Unternehmenszielen identifiziert werden. Um dies zu ermöglichen, müssen die Unternehmensstrukturen, der jeweilige Handlungsspielraum der Mitarbeiter und der von der Führungskräft gepflegte Führungsstil dies auch erlauben.

Hat man motivierte, zufriedene und emotional gebundene Mitarbeiter in seinem Unternehmen – weil man es als essentielle Führungsaufgabe begreift die Individualziele und die Unternehmensziele zu verbinden sowie die Rahmenbedingungen dazu geschaffen hat, in denen die eigenen Mitarbeiter Vertrauen genießen und Raum zur Selbstentfaltung finden – werden diese Höchstleistungen erbringen und damit positive Effekte für das betriebswirtschaftliche Bild und die Außenwirkung des Unternehmens erbringen.

Durch den, bereits angeschnittenen demografischen Wandel, und weitere Einflussfaktoren, dient der Arbeitsplatz bzw. das Unternehmen, für das man als Mitarbeiter heute tätig ist, nicht mehr lediglich der Sicherung des Einkommens und damit bis zu einem gewissen

Vorwort 1

Grad der Sicherung des Überlebens bzw. Erhaltung des eigenen Wohlstands, sondern Faktoren wie Sinnfindung in der eigenen Tätigkeit, Anerkennung, Selbstverwirklichung, Gestaltungsspielräume und zwischenmenschliche Komponenten gewinnen überproportional stark an Bedeutung. Für Führungskräfte und Unternehmer verdeutlicht sich dadurch nur noch mehr die Notwendigkeit zu einem motivierenden und humanzentrierten Umgang mit der eigenen Belegschaft. Dies setzt folgerichtig die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion, die Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung und den Einsatz unkonventioneller Strategien voraus. Führung über rein fachliche Kompetenzen und Kennzahlen kann klar als Auslaufmodell betitelt werden.

0.2 Motivation des Autors und Zielsetzung

Die Frage nach dem "richtigen" Führungsstil kann zu Recht als äußerst spannendes und gleichzeitig komplexes Thema bezeichnet werden. Vorweg kann an dieser Stelle bereits gesagt werden, dass es den allgemeingültigen und zu jeder Zeit richtigen Führungsstil und die richtigen Umweltfaktoren nicht gibt. Jeder Mensch, jeder Mitarbeiter, ist ein Individuum mit eigenen Zielen und Motiven. Jedoch kann man sich als Führungskraft einer Sichtweise bedienen, und diese verinnerlichen, die nach heutigen Maßstäben mit größerer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führen wird, als wenn man unbeeindruckt von der Thematik und den Problemstellungen im Berufsalltag agiert.

In den bisherigen Angestelltenverhältnissen durfte der Verfasser dieser Abhandlung bereits Führungsaufgaben und Personalverantwortung tragen. Während des Verfassens der vorliegenden Diplomarbeit änderte sich die eigene berufliche Situation durch die Gründung eines eigenen Unternehmens im Bereich der Medizintechnik und verstärkte somit den Fokus auf eine mitarbeitermotivierende Führung und Unternehmensstruktur. Das zusätzlich gewonnene Wissen und die Erweiterung der eigenen Wahrnehmung und das Bewusstsein für die Wichtigkeit motivierter Mitarbeiter soll nach bestem Wissen und Gewissen Einzug im eignen Unternehmen finden. Da die vorliegende Abhandlung, zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung, bereits sehr weit fortgeschritten war, wird im weiteren Verlauf konkret nicht mehr darauf eingegangen.

0.3 Methodische Vorgangsweise

Die Abhandlung gliedert sich in fünf Hauptkapitel. Die Einführung umfasst einen kurzen, ersten Überblick und schildert die Problemstellung bzw. Zielsetzung. Kapitel 1 widmet sich den, für das weitere Verständnis wichtigen, theoretischen Grundlagen. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass es sich dabei auf keinen Fall um eine vollständige Aufzählung aller motivationstheoretischen Theorien und Grundlagenbegriffe handelt, da die Fachliteratur zu diesem Thema als überaus umfangreich bezeichnet werden kann. Vielmehr werden lediglich Ansätze beschrieben und vorgestellt, die in den nachfolgenden Kapiteln aufgegriffen und im praktischen Kontext angewandt werden.

Im Kapitel 2 wird die Wichtigkeit und der Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung anhand von Statistiken und Studien herausgestellt. Zusätzlich wird die Sinnhaftigkeit

2 Vorwort

der Mitarbeitermotivation kritisch hinterfragt und grundlegende Schlussfolgerungen zum Menschenbild von Führungskräften gezogen.

Das dritte Kapitel widmet sich praktischen Aspekten zur Förderung der Mitarbeitermotivation. Dabei werden 'harte' Faktoren, wie z.B. Entgelt als motivierender Faktor, sowie 'weiche' Faktoren, wie z.B. Anerkennung und Wertschätzung beleuchtet. Wie man sein Unternehmen anhand einer beispielhaften Unternehmensstruktur mitarbeitermotivierend und modern organisieren kann wird weiters im Kapitel dargestellt.

Darüber hinaus wird dem Thema demografischer Wandel und den sich daraus ergebenden Änderungen im Arbeitsalltag von Führungskräften Beachtung zu schenken sein. Aus diesem Grunde widmet sich dieses Kapitel dem Umgang mit der Generation Y und dem Aufbau und der Förderung zentraler Bestandteile wie Sinnhaftigkeit, Wertschätzung, Vertrauen, Begeisterung und Verbundenheit durch Führungskräfte.

Im vierten und letzten Kapitel werden die wichtigsten Eckpunkte noch einmal zusammengefasst und die Schlussfolgerungen daraus gekürzt und gesammelt angeführt.

Für diese Abhandlung im Allgemeinen gültig kann gesagt werden, dass die erwähnten Anreden und Artikel immer sowohl die männliche als auch die weibliche Form einschließen jedoch auf Grund des erleichterten Leseflusses auf eine genderkonforme Schreibweise verzichtet wurde.

Vorwort 3

1 Begrifflichkeiten & theoretische Grundlagen

Einleitend folgen die Vorstellung und Beschreibung von Begriffen und Grundlagen, die für das Gesamtbild und das Erkennen von Zusammenhängen im weiteren Verlauf der Abhandlung notwendig sind.

Abgegrenzt werden die behandelten Definitionen und vorgestellten Theorien jeweils auf die beiden Grundpfeiler, die da sind:

- Ein mitarbeiterzentrierter und -motivierender Führungsstil
- Die Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft und emotionale Mitarbeiterbindung an die jeweilige Führungskraft bzw. das Unternehmen

1.1 Motivation

Der ursprüngliche Begriff Motivation leitet sich vom lateinischen Begriff "motivus" ab, welches mit "in der Lage etwas zu bewegen" oder "die Fähigkeit etwas zu bewegen" wiedergegeben werden kann.¹ Der lateinische Begriff motivus wiederum setzt sich aus dem Verb "movere" und dem Suffix "-ivus" zusammen. Als Partizip wird für movere motus verwendet, was mit bewegen, anregen, antreiben oder beeinflussen übersetzt werden kann. -ivus drückt dabei einen Zustand aus. In diesem Zusammenhang den Zustand der Fähigkeit etwas zu bewegen. Damit schließt sich der Kreis wieder zum Begriff motivus.² Daraus lässt sich auch bereits eine Richtung definieren. Motivation ist also mit Dynamik, mit Antrieb und überdurchschnittlichen Leistungen verbunden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder ein Bedürfnis zu befriedigen.

Das heutige allgemeine Verständnis zum Motivationsbegriff geht allerdings noch tiefer und bezieht sich in fast allen Fällen auch auf die hinter einer bestimmten Handlung stehenden psychischen Prozesse im Inneren eines Menschen.

Des Weiteren bedeutet Motivation auch, dass durch bestimmte Prozesse, Verhaltensmuster oder externe Trigger Motive zur Tat im Inneren einer Person aktiviert werden und diese in Handlungen umgesetzt werden können.³ Die Motivation diese Handlungen und die damit verbundenen Ziele zu erreichen, hängt von den individuellen Anreizen, den persönlichen Präferenzen und Wechselwirkungen der angeführten Punkte ab.⁴

¹ Vgl. [MoWe] – abgerufen am 15.07.19.

² Vgl. ebd. – abgerufen am 15.07.19.

³ Vgl. [BSPL2013] S. 5 f.

⁴ Vgl. [Stan] – Motivation, abgerufen am 15.04.19.

Eine allgemeingültige und exakte Definition des Begriffs Motivation, dem alle Motivationspsychologen zustimmen würden, ist leider nicht zu erbringen. Eine Definition die dem Verfasser dieser Abhandlung besonders zusagt, kann wie folgt wiedergegebene werden:

"Motivation ist die Richtung, Intensität und Ausdauer mit der eine bestimmte Handlung ausgeführt wird".⁵

Die definitionsbestimmenden Nomina werden an dieser Stelle noch näher beleuchtet.

Richtung

Oder auch Ausrichtung. Die Ausrichtung gibt an, weshalb eine bestimmte Person in einer bestimmten Situation das eine und nicht das andere tut. Die Richtung wird durch Bedürfnisse, Motive und Anreize bestimmt und kann mitunter auch von außen beeinflusst werden.

Intensität

Die Stärke oder Anstrengung mit der eine Tätigkeit bzw. Handlung ausgeführt wird. Eine Handlung wird immer auf ein Ziel hin ausgerichtet und dabei mit einer gewissen Intensität angestrebt. Die zur Zielerreichung benötigte Energie kommt dabei aus dem Inneren einer Person und kann aus Willenskraft oder Ehrgeiz gewonnen werden.

Ausdauer

Dabei wird eine Wahrscheinlichkeit definiert, die angibt, wie sicher eine Handlung wieder aufgenommen und fortgeführt wird, nachdem diese unterbrochen wurde. Vor allem bei langfristig anzustrebenden Zielen spielt die Ausdauer eine existentielle Rolle.⁶

1.1.1 Entstehung von Motivation

Aus den bisher beleuchteten Grundbegriffen lässt sich ein Bild zur Motivation in ersten Zügen zeichnen. Wie Motivation entsteht bzw. wie man sich selbst oder andere überhaupt motivieren kann und mit welchen Mitteln oder unter welchen Rahmenbedingungen Motivation überhaupt erst entstehen kann, lässt sich daraus noch nicht klar definieren. Dazu muss der Blickwinkel weg vom Einzelnen hin zu einem breiteren, umfassenderen Fokus umschwenken.

Grob betrachtet, kann gesagt werden, dass Motivation immer im Zusammenspiel von Umweltfaktoren und Personenfaktoren auftritt.

Diese beiden Faktoren bestehen jeweils aus mehreren Unterfaktoren. Wie aus den jeweiligen Namen bereits abgeleitet werden kann, können Faktoren in der Person liegen oder

⁵ Vgl. [MoWe] – abgerufen am 15.07.19.

⁶ Vgl. ebd. – abgerufen am 16.07.19

aus der Umwelt kommen. Beispielsweise könnten für Personenfaktoren Motive, Bedürfnisse, Interessen oder Ziele angeführt werden. Beispiele für Umweltfaktoren könnten das soziale Umfeld, externe Anreize oder Belohnungen – Stichwort extrinsische Motivation, auf die später noch eingegangen wird – sein.⁷



Abbildung 1 - Motivation als Funktion von Person und Umwelt⁸

Nachfolgend sollen die beiden Begriffe noch konkretisiert und die Unterpunkte herausgearbeitet werden.

1.1.1.1 Personenfaktoren

Unter dem Term Personenfaktoren werden Motivationsfaktoren verstanden, die innerhalb einer Person liegen. Zusätzliche weiterführende Literatur, speziell auf dem Forschungsgebiet der Humanpsychologie, unterscheidet hierbei drei weitere Untergruppierungen, die da wären: Kognition, Emotion und Persönlichkeitsfaktoren.⁹ Um das Thema kompakt zu halten, wird auf diese Bereiche nicht näher eingegangen.

In Grundzügen herausgestellt werden sollen jedoch die in obiger Abbildung angeführten Unterpunkte.

⁷ Vgl. [BSPL2013] S 3ff.

⁸ Vgl. ebd. S. 6.

⁹ Vgl. [[GeZi1995] S. 414 ff.

1.1.1.1.1 Motive der Motivation

Jede Handlung einer Person ist auf ein zugrundeliegendes Motiv zurückzuführen. Alle Motive lassen sich in eine der drei Hauptgruppen für Motive einordnen. Klassifiziert werden:

Das Leistungsmotiv

Ein Verhalten gilt als leistungsmotiviert, wenn es auf die Erreichung eines Güteziels gerichtet ist. Die Bestrebung geht also in die Richtung etwas besonders gut machen zu wollen, sich selbst zu übertreffen oder im Wettbewerb zu beweisen.¹⁰

Das Machtmotiv

"Ziel des Machtmotivs ist ein Gefühl von Stärke und Überlegenheit, das bei der körperlichen, mentalen oder emotionalen Einflussnahme auf andere entsteht."¹¹ Die Art des Handelns wird also aus positiven Gefühlen wie Stärke und Kontrolle motiviert.

Das Anschlussmotiv

Befriedigende zwischenmenschliche Beziehungen, neue Bekanntschaften, Freundschaften etc. sowie das Bedürfnis sozial eingebunden zu sein und die Befriedigung dieses Bedürfnisses gilt als zentrale Motivation anschlussmotivierter Personen.¹²

Die Bedeutung und die damit hinter den jeweiligen Motiven stehende Grundhaltung oder Wünsche lassen sich aus den jeweiligen Namen bereits gut ableiten. Das Leistungsmotiv zielt auf das Erbringen und Erleben der eigenen Kompetenz bzw. der eigenen Fähigkeiten ab. ¹³ Das Machtmotiv auf Kontrolle bzw. Autonomie und das Anschlussmotiv auf das Zusammengehörigkeitsgefühl bzw. die Verbundenheit mit anderen Menschen. ¹⁴

Die Ausprägung der einzelnen Motive ist bei jeder Person als individuell anzusehen und kann auch kaum von außen verändert werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass für jede Person eine andere Herangehensweise notwendig ist, um deren Motivation zu erhöhen. Beispielsweise können Personen, die ein schwach ausgeprägtes Anschlussmotiv, aber ein stark ausgeprägtes Leistungsmotiv haben, nicht mit einer Aufgabe motiviert werden, bei der sie nur in einem Team zum größtmöglichen Erfolg gelangen können. In

¹⁰ Vgl. [BSPL2013] S. 26.

¹¹ Vgl. ebd. S. 55.

¹² Val. ebd. S. 42.

¹³ Vgl. [GeZi1995] S. 442 f.

¹⁴ Vgl. ebd. S 443 ff.

diesem Fall wäre eine anspruchsvolle Einzelaufgabe, bei der die betroffene Person als Individuum zeigen kann, was in ihr steckt, das bessere Motivationsmotiv.

Damit Motivation entsteht, muss also eines der drei erwähnten Motive angeregt werden. Dies geschieht durch Bedürfnisse.

1.1.1.1.2 Bedürfnisse - Maslow

Als einer der prominentesten Vertreter im Hinblick auf die Analyse und Beschreibung von Bedürfnissen kann Abraham Maslow genannt werden. Maslow gilt als einer der Gründerväter der humanistischen Psychologie und definiert erstmals 1943 ganze Bedürfnisgruppen, welche nicht als gleichberechtigt nebeneinanderstehend, sondern als aufbauend und damit einer hierarchischen Reihenfolge unterliegend, angeordnet sind.¹⁵



Abbildung 2 – Klassische Bedürfnishierarchie nach Maslow¹⁶

Die Maslowsche Bedürfnispyramide definiert, nach den gängigen Interpretationen, ein Prinzip der relativen Vorrangigkeit, sprich das darunter liegende Bedürfnis mit einer niedrigeren Rangordnung muss zuerst befriedigt sein, bevor ein höheres, darüber liegendes, Bedürfnis überhaupt aktiviert werden kann. Schlussfolgernd daraus kann also gesagt werden, dass das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung erst handlungsbestimmend wird, wenn alle vorhergehenden Bedürfnisse als befriedigt angesehen werden können. Zusätzlich unterscheidet Maslow die beiden Kategorien Defizitbedürfnisse und

¹⁵ Vgl. [ScWo2016] S. 82.

¹⁶ Vgl. [ScWo2016] S. 82.

Wachstumsbedürfnisse. Das Wachstumsbedürfnis kann allerdings niemals abschließend befriedigt werden. Dabei geht es darum, alle im Menschen innewohnenden Potentiale vollständig zu entfalten.¹⁷

Maslows Pyramidenmodell wird leider oft dahingehend fehlinterpretiert, dass auf höheren Stufen die niedrigeren Bedürfnisse nicht mehr relevant seien. Allerdings ist Maslows Modell weitaus komplexer. Dieser Umstand wurde bereits von ihm bei der Veröffentlichung seines Modells aufgeworfen: "Bisher hat unsere theoretische Diskussion möglicherweise den Eindruck erweckt, dass diese fünf Sätze von Bedürfnissen irgendwie in einer sukzessiven Alle-oder-keine-Beziehung zueinanderstehen. Wir haben es so formuliert: "Wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, so entsteht ein anderes.' Diese Aussage könnte den falschen Eindruck schaffen, dass ein Bedürfnis zu 100 Prozent erfüllt sein muss, bevor das nächste entsteht."

Aus diesem Blickwinkel betrachtet, kann die Darstellung als Pyramide angepasst und in eine dynamische Darstellung transformiert werden. Die Wichtigkeit der einzelnen Bedürfnisse wird dabei an den entwicklungspsychologischen Verlauf des Menschen gekoppelt, sprich im Säuglingsalter sind existenzielle bzw. physiologische Bedürfnisse dominant ausgeprägt. Im weiteren Verlauf und Übergang zum Kleinkind entwickelt sich das Sicherheitsund Vertrauensgefühl, sowie das Bedürfnis nach sozialen Bindungen und erste Selbstachtungsbedürfnisse. Durch die abschließende Ausformung der Persönlichkeit des Menschen verstärkt sich das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und erreicht seinen Höhepunkt. Beachtenswert dabei ist, dass alle Bedürfnisse nach wie vor zu befriedigen bzw. relevant sind. Die Darstellung ist stimmig, da auch eine idealistische Person, die sich hauptsächlich ihrer Selbstverwirklichung widmet, die Aufgabe irgendwann unterbrechen wird, um sich grundlegenden physiologischen Bedürfnissen wie z.B. Schlaf, Nahrungsaufnahme etc. widmen wird.²⁰

¹⁷ Vgl. ebd. S. 83.

¹⁸ Vgl. [Wund2011] S. 113

¹⁹ Vgl. [Masl1943] S. 388 f. – übersetzt aus dem Englischen ins Deutsche

²⁰ Vgl. [ScWo2016] S. 83 f.

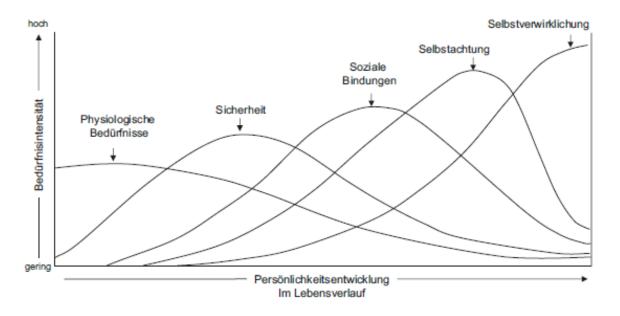


Abbildung 3 – Dynamische Darstellung der Bedürfnishierarchie nach Maslow²¹

1.1.1.1.3 Bedürfnis und Motiv in Verbindung

Wie bereits erwähnt, müssen die drei Grundmotive durch Bedürfnisse angeregt werden. Nachfolgend sollen die Bedürfnisse, die den jeweiligen drei Grundbedürfnissen zugeordnet werden können, kurz vorgestellt werden.

Das Leistungsmotiv und seine Bedürfnisse

Die Anregung erfolgt meist über das Bedürfnis der Neugierde. Daraus ergibt sich ein starker Drang Dinge zu tun, die man zuvor noch nicht in dieser Form umgesetzt hat bzw. forschend und schöpferisch tätig zu werden. Ein stark ausgeprägtes Neugierde-Bedürfnis ist verhältnismäßig oft bei Wissenschaftlern, Unternehmern und hochspezialisierten Fachkräften gegeben.

Das Machtmotiv und seine Bedürfnisse

Primär wirkt hierbei das Bedürfnis nach Kontrolle und Autonomie. Personen mit einem stark ausgeprägten Machtmotiv reicht die Kontrolle über ihr eigenes Leben nicht aus. Daher fühlen sie sich dazu gedrängt, andere Personen zu beeinflussen. Aus diesem Grund sind machtmotivierte Personen sehr oft in Führungspositionen zu finden. Das Bedürfnis nach Kontrolle über das eigene Leben und das Leben anderer muss nicht unbedingt negativ verstanden werden, da mit dem Kontrollbedürfnis auch Verantwortung einhergeht. Dadurch haben machtmotivierte Personen auch das Bedürfnis Verantwortung für andere Personen zu übernehmen.

²¹ Vgl. ebd. S. 83.

Das Anschlussmotiv und seine Bedürfnisse

Menschen sind soziale Wesen mit dem angeborenen Bedürfnis zur Interaktion und Kommunikation. Das zentrale Bedürfnis hierbei ist das nach Sicherheit. Anschlussmotivierte Personen sind bestrebt viele Personen in ihrem Umfeld zu haben, auf die sie sich verlassen können, um dadurch ihr Bedürfnis nach Sicherheit zu befriedigen. Anschlussmotivierte Personen sind weniger oft in Führungspositionen zu finden, da für sie die primäre Anregung aus der Gruppe, und dem Aufenthalt in ihr, kommt und nicht aus der Führung der Gruppe.²²

Als besonders erwähnenswert ist der Umstand anzuführen, dass ein hohes Machtmotiv seine besonderen Vorteile hauptsächlich im Rahmen bestimmter Unternehmensgrößen und -strukturen auszuspielen vermag. Besonders in großen Unternehmen mit stark ausgeprägten hierarchischen Strukturen kann das Machtmotiv seine positiven Seiten voll entfalten. In kleinen Unternehmen und bei flachen Hierarchien stehen allerdings Individualleistungen stärker als Führungsleistungen im Vordergrund. In dieser Konstellation finden sich häufig auch Leistungsmotivierte erfolgreich in Führungspositionen wieder. Bei einer Unternehmensneugründung scheint ein hohes Leistungsmotiv bedeutsamer zu sein als ein hohes Machtmotiv.²³ Wainer und Rubin konnten so beispielsweise 1969 nachweisen, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen den Ausprägungen der jeweiligen drei Grundmotive und dem Erfolg von Unternehmen bzw. deren CEOs besteht. Dabei wurde angedeutet, dass Unternehmen mit besonders leistungsmotivierten Geschäftsführern ein überdurchschnittliches Wachstum aufweisen. Ein entsprechender Zusammenhang zur Rendite konnte allerdings nicht nachgewiesen werden. Deren Unternehmen wachsen zwar schneller, sind dadurch aber nicht unbedingt rentabler. Leistungsmotivierte CEOs messen daher ihren Erfolg anscheinend eher an der Unternehmensgröße als am finanziellen Ergebnis.

Im Zuge der Untersuchung konnte auch ein negativer Zusammenhang zwischen dem Anschlussbedürfnis und dem Unternehmenswachstum festgestellt werden. Unternehmen von CEOs mit einem stark ausgeprägten Sympathie- und Kontaktbedürfnis wiesen unterdurchschnittliche Wachstumsraten auf. Daraus lässt sich ableiten, dass eine Spitzenführungskraft, die ein zentrales Bedürfnis nach Anschluss verspürt und dadurch gemocht werden möchte, nicht unbedingt eine erfolgreiche Führungskraft ist, wenn das Unternehmensziel Wachstum ist.²⁴

²² Vgl. [MoWe] – abgerufen am 15.07.19.

²³ Vgl. [BSPL2013] S. 65.

²⁴ Vgl. [Schr1995] S. 166.

1.1.1.1.4 Ziele

Um dem Motiv und den Bedürfnissen einer Person eine Richtung zu geben, müssen Ziele definiert werden. Dies geschieht meist automatisch durch die Person selbst, kann aber auch im Prozess der Mitarbeitermotivation extern vorgegeben werden. Aus dem Setzen von Zielen und der Erreichung der selbigen, kann Motivation zum Setzen und Erreichen weiterer – eventuell schwerer zu erreichender – Ziele gezogen werden.²⁵

Ein Ziel wird als kognitive Repräsentation eines erwünschten Zustands definiert. Dabei unterscheiden sich Ziele von Wünschen durch ihre konkrete Verbindlichkeit, einem definitiven Entschluss zur Handlung und einem klar definierten und anzustrebenden Zielzustand, welcher durch die Person aktiv herbeizuführen ist. ²⁶ Ein wichtiger Sachverhalt ist, dass Ziele im Gedächtnis einer Person aktiviert bleiben müssen, selbst dann, wenn sich aktuell keine Gelegenheit zum Handeln ergibt oder eine Handlung unterbrochen werden muss. Längerfristiges, planvolles Handeln wäre ohne eine dauerhafte Speicherung von Zielen im Gedächtnis nicht möglich. ²⁷

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass eine Führungskraft die Motive seiner Mitarbeiter erkennen, die dahinterliegenden Bedürfnisse identifizieren und die Ziele der jeweiligen Personen mit den Zielen des Unternehmens in Einklang bringen muss bzw. Ziele definiert, mit denen sich der jeweilige Mitarbeiter identifizieren kann. Im Idealfall erhält das Unternehmen dadurch einen hochmotivierten Mitarbeiter, der seine ihm übertragenen Aufgaben als für ihn persönlich wichtig und wertvoll erachtet. Dabei kann bereits von einer Identifikation mit der Aufgabe, dem Unternehmen etc. gesprochen werden. Auf den Unterschied zwischen Motivation und Identifikation wird im Nachfolgenden noch genauer eingegangen werden.

1.1.1.2 Umweltfaktoren

Ohne Umwelt, in der Personen interagieren können, kann auch keine Motivation entstehen. Dabei spielen die Gegebenheiten und Rahmenbedingungen der Umwelt, in der sich eine Person befindet, wie z.B. ein bestimmtes Unternehmen mit bestimmten Hierarchien und Strukturen, eine entscheidende Rolle, da hierdurch die möglichen Verhaltensweisen überhaupt erst abgesteckt werden. Die Gegebenheiten der Umwelt, in der sich eine Person befindet, bestimmen demzufolge genauso über die Motivation wie die inneren Faktoren einer Person. Für Führungskräfte liegt hier somit der Hebel, mit dem auf die

²⁵ Vgl. [MoWe] – abgerufen am 16.07.19.

²⁶ Vgl. [BSPL2013] S. 105.

²⁷ Vgl. ebd. S. 106.

Motivation des Mitarbeiters durch externe Trigger, Einfluss genommen werden kann. Diese Einflussnahme wird im Folgenden als Anreiz bezeichnet.²⁸

Bezogen auf die zuvor erläuterten drei Grundmotive und deren dazugehörige Bedürfnisse – Leistung, Macht und Anschluss – bedeutet dies, dass jedes Motiv einen bestimmten Anreiz benötigt, um Motivation auszulösen.

Der Anreiz des Leistungsmotivs

Primärer Anreiz ist die Abwechslung. Durch Änderung der Anreize aus der Umgebung wird das Neugierde-Bedürfnis geweckt, aus dem das Leistungsmotiv befriedigt werden kann. Die Möglichkeit forschend bzw. schöpferisch tätig zu sein, ist der motivierende Faktor.

Der Anreiz des Machtmotivs

Die Befriedigung des Bedürfnisses nach Kontrolle ist der ausschlaggebende Punkt. Der Anreiz des Machtmotivs ist die Wirkung auf die personenspezifische Umwelt. Stellt eine Person fest, dass ihr Verhalten eine bestimmte Wirkung hat, wird sie dies nutzen, um ihr Bedürfnis nach Kontrolle zu befriedigen. Die Möglichkeit zur Veränderung bzw. Beeinflussung der Umwelt ist der motivierende Faktor.

Der Anreiz des Anschlussmotivs

Hauptanreiz ist die Möglichkeit zum sozialen Kontakt. Ohne diesen kann das Sicherheitsbedürfnis nicht ausreichend befriedigt werden und der Anschlussmotivierte kann ohne Kontakte keine Motivation entwickeln. Der Anreiz liegt folgerichtig in der bestmöglichen Integration in die im Unternehmen bzw. der Abteilung bestehenden sozialen Strukturen.

Die Quelle bzw. der Sitz der Motivation eines Individuums kann weiters in intrinsische und extrinsische Motivation aufgegliedert werden.

1.1.2 Intrinsische Motivation

Die Grundlage oder der Sinn, warum Handlungen ausgeführt, Schritte gesetzt und Tätigkeiten in Angriff genommen werden, ist die Befriedigung eines inneren Bedürfnisses durch die Handlung an sich. Die Motivation, und damit die Anreize zur Erreichung von Zielen, kommt demnach aus dem Inneren der jeweiligen Person heraus. Die auszuführenden Tätigkeiten werden dabei nicht erbracht, um irgendeine Form der externen Belohnung zu erreichen, sondern aus dem Vergnügen an der Tätigkeit an sich.

Begrifflichkeiten & theoretische Grundlagen

Faktoren, die intrinsische Motivation hervorrufen sind beispielsweise:

- Freude an der Verantwortung
- Freude am Lernen und Erwerb von Wissen
- Freude an der Selbstverwirklichung
- Freude eine Aufgabe oder T\u00e4tigkeit m\u00f6glichst optimal zu l\u00f6sen
- Freude an der Herausforderung

Um der intrinsischen Motivation eine Richtung zu geben, werden lediglich die zu erreichenden Ziele definiert. Vor allem in hierarchisch höher angesiedelten Positionen in Unternehmen nimmt die Wertigkeit der intrinsischen Motivation stark zu, da hier nicht über einzuhaltende Prozesse oder Arbeitsanweisungen der Weg oder die Erreichung von Zielen vorgegeben wird, sondern mittels Ergebnisse aus Entscheidungen und Handlungen über Erfolg oder Misserfolg geurteilt wird.²⁹

Intrinsische Motivation bezeichnet somit Verhaltensweisen, die aus der jeweiligen Person selbst kommen. Zusätzliche externe Anreize sind nicht notwendig. Die Motivation für ein bestimmtes Verhalten oder eine bestimmte Handlung muss nicht zwingend außerhalb des Verhaltens liegen, sondern liegt meist im Verhalten selbst.

Beispielsweise kann die Motivation um von Punkt A nach Punkt B zu gelangen nicht nur darin liegen, sich möglichst ökonomisch fortzubewegen, sondern mitunter auch einfach an der Freude an der Fahrt an sich. Diese Freude an der Tätigkeit kann auch an anderen, aus ökonomischer Sicht völlig irrationalen Verhaltensweisen oder Tätigkeiten, beobachtet werden, wie beispielsweise alle Formen ehrenamtlicher Arbeit oder Engagement in gemeinnützigen Vereinen oder Organisationen.³⁰

Auf die Ebene von Mitarbeitern in einem Unternehmen bezogen, muss intrinsische Motivation demnach als Identifikation mit dem Unternehmen, wofür es steht und welche Werte es vertritt, mit der im Unternehmen bekleideten Position und mit den übertragenen Aufgaben und Verantwortungen verstanden werden. Die Verfolgung gemeinsamer Ziele – Unternehmensziele und Mitarbeiterziele – stehen dabei im Vordergrund. Der intrinsisch motivierte Mitarbeiter wird alles daransetzen, sein Bestes zu geben, seine übertragenen Aufgaben völlig zu beherrschen und seine gesetzten Ziele zu erreichen.

-

²⁹ Vgl. [ScWo2016] S. 79.

³⁰ Vgl. ebd. S. 79f.

1.1.3 Extrinsische Motivation

Im Gegensatz zur intrinsischen Motivation, die keines Anstoßes von außen bedarf, lebt die extrinsische Motivation, wie aus dem Namen ersichtlich, von externen, äußeren Anstößen und Anreizen.³¹ Die Motivation besteht somit darin, ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen, um dafür extern belohnt zu werden. Dabei entsteht eine klassische Mittel-zum-Zweck-Beziehung zwischen der auszuführenden Handlung und der nachfolgenden Bedürfnisbefriedigung. Das Handeln einer Person ist dabei rein auf das Erhalten einer Sache gerichtet.³² Erwähnenswert ist der Umstand, dass auch das Vermeiden von Angst oder Schuldgefühlen zur extrinsischen Motivation gezählt werden kann.³³

Beispiele für extrinsische Motivation können sein:

- Materille Belohnung
- Bestrafung
- Soziale Bewertungen wie z.B. Lob und Tadel
- Überwachung

Extrinsische Motivation ist unmittelbar abhängig von äußeren Steuerungseinflüssen und erlischt bei deren Wegfall bzw. deren Kontrollinstrumenten. Als klassisches Beispiel wäre hier der Akkordarbeiter anzuführen. Die Motivation kommt dabei unmittelbar aus dem externen Trigger – dem höheren Lohn bei größeren Stückzahlen. Der Lohn motiviert hierbei zur Arbeit, nicht die Arbeit an sich. Demzufolge würde der Akkordarbeiter seine Arbeit beenden, sollte der Lohn nicht wie erwartet bezahlt werden.

Ein hoher Anteil an Fremdsteuerung ist für die extrinsische Motivation als charakteristisch zu betrachten. In diesem Zusammenhang kann eher von Motivierung als von Motivation gesprochen werden. Allerdings muss der Begriff der extrinsischen Motivation nicht unbedingt nur als negativ verstanden werden, da die derart motivierte Person nicht prinzipiell einen Nachteil erfährt.³⁴

³¹ Vgl. [BSPL2013] S. 91.

³² Vgl. [ScWo2016] S. 79f.

³³ Vgl. [MoWe] – abgerufen am 16.07.19.

³⁴ Vgl. [MeMe2018] S. 175.

1.1.4 Korrumpierungseffekt

Versucht man die intrinsische Motivation durch die extrinsische Motivation zu verstärken, oder kommt es zu Konflikten in der Zielerreichung der beiden, kann der so genannte Korrumpierungseffekt auftreten. Dieser Effekt bewirkt eine Motivationsverlagerung in Richtung extrinsischer Motivation, sprich die intrinsische Motivation wird zu einer extrinsischen. Der Korrumpierungseffekt tritt auf, wenn das Verhalten von Personen zunächst subjektiv durch extrinsische Motive – äußerer Druck, Umweltfaktoren, Belohnung – begründet wird, obwohl die wahre Ursache des Verhaltens in der intrinsischen Motivation zu finden war. Durch den externen Anreiz kommt es sehr wohl zu einer kurzfristigen Steigerung des zusätzlich bestärkten Verhaltens. Beim Wegfall des externen Anreizes ist allerdings ein Absinken unter das Ausgangsniveau zu beobachten. 36

Dieser Effekt kann in Unternehmen fatale Auswirkungen haben. Beispielsweise könnte in einem Unternehmen, in dem die Mitarbeiter für eine Tätigkeit zusätzlich monetär belohnt werden, die sie sehr gerne ausführen – weil sie leidenschaftliche Tüftler oder Programmierer etc. sind – dieser Effekt auftreten. Dabei würde das Unternehmen nicht nur unnötigerweise Geld fehlinvestieren, weil ein Verhalten belohnt würde, das auch ohne extrinsische Motivation aufgetreten wäre, sondern sogar noch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter unterwandern. Das daraus resultierende Szenario würde sogar eine Verschlechterung der Arbeitsmoral, des Durchhaltevermögens und der Leistung beinhalten.

Besteht allerdings von Anfang an keine intrinsische Motivation, wirkt sich eine Belohnung in der Regel immer positiv aus.

Der Korrumpierungseffekt tritt mit hoher Wahrscheinlichkeit dann auf, wenn die Belohnung vom zu Belohnenden erwartet wird und das Bedürfnis nach Autonomie damit untergraben wird. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Belohnung materiell oder immateriell ausfällt. Der entscheidende Punkt hierbei ist, ob die Belohnung als kontrollierend erlebt wird. Als Beispiel für eine korrumpierende, immaterielle Belohnung könnte ein verbales, erwartetes Lob vom Vorgesetzen folgendermaßen angeführt werden: "Sie haben Ihre Arbeit sehr gut gemacht. Genauso wie ich es mit meinen Vorgaben von Ihnen erwartet habe. Machen Sie so weiter!" Besser wäre die Verwendung von unerwartetem Lob für besondere Leistungen. Dabei sollte die Anerkennung der Bemühungen der betreffenden Person im Mittelpunkt stehen, ohne weitere Bedingungen an die betreffende Person zu stellen und damit die Situation erlebter Kontrolle auszuklammern.

³⁵ Vgl. [FrOs2012] S. 26 ff.

³⁶ Vgl. [DKRy1999] S. 627ff.

³⁷ Vgl. [RMKo1983] S. 736 ff.

1.1.5 Gegenüberstellung intrinsisch/extrinsisch motiviert am Beispiel "Mitarbeiter"

Zusammenfassend sollen die beiden Motivationsansätze, zur raschen Übersicht, in tabellarischer Form gegenübergestellt werden. Dabei wird das Konzept konkret auf die Person "Mitarbeiter in einem Unternehmen" bezogen.

Motivation des Mitarbeiters	Intrinsisch	Extrinsisch
Definition	Motivationsgewinn aus der Tätigkeit selbst	Motivationsgewinn aus dem Ergebnis der Tätig- keit
Beispiel	Personen arbeiten, weil ihnen die Arbeit an sich Spaß macht	Personen, die des Geldes wegen oder um einen ho- hen Stellenwert in der Ge- sellschaft zu erlagen, ar- beiten
Zu erwartende Arbeitsleis- tung	sehr hoch	niedrig bis hoch
Vorteile	enorme Leistungen des Mitarbeiters; sie werden quasi zum Motor des Un- ternehmens	Besondere Persönlich- keitseigenschaften müs- sen bei der Rekrutierung nicht berücksichtigt wer- den; leichter am Arbeits- markt zu finden
Nachteile	schwer zu finden; meist höhere Ansprüche an das Unternehmen	Die zu erwartende Arbeits- leistung ist nicht beson- ders hoch bzw. kann im Extremfall sogar gegen Null gehen

Tabelle 1 – Gegenüberstellung intrinsische & extrinsische Motivation

1.2 Identifikation

Aus den bisherigen Ausführungen und Vertiefungen der Motive, Bedürfnisse und Ziele einer Person, deren Umwelt sowie aus der Betrachtung der beiden Arten von Motivation, kann bereits auf die Hypothese geschlossen werden, dass Motivation nicht dasselbe bedeutet wie Motivieren und dass durch reines Motivieren der zu erwartende Erfolg nie die Dimensionen einer inneren Motivation erreichen wird. Dieser Umstand wurde im vorangegangenen Unterpunkt "Ziele" bereits kurz angerissen und soll an dieser Stelle noch weiter vertieft werden.

Der Begriff "Identifikation" bedeutet wörtlich übersetzt "gleichmachen" oder "gleichsetzen" und leitet sich von den beiden lateinischen Begriffen "idem" – derselbe – und "facere" – machen – ab. Allgemein kann festgehalten werden, dass Identifikation als ein innerpsychischer Vorgang, durch den sich das Ich eines Menschen herausbildet, indem es Eigenschaften, Vorlieben, Wertvorstellungen etc. entwickelt, beschrieben werden kann.³⁸ Im weiteren Zusammenhang wird von einem Vorgang im Menschen gesprochen, der identitätsstiftend ist.

Ein beobachtbarer Trend in der Personalwirtschaft, ausgelöst durch den anhaltenden Wertewandel und dem damit einhergehenden, stärker ausgeprägten, Wunsch nach Selbstverwirklichung, ist seit Längerem festzustellen. Dieser übt einen immer stärker werdenden Einfluss auf die Führungsebene und die Organisationsebene von Unternehmen aus. Dabei tritt dieser Trend unabhängig vom Ausbildungsniveau und der aktuellen Hierarchiestufe einer Person auf. Eine tatsächliche Identifikation mit der zu erfüllenden Aufgabe und den Werten, die das Unternehmen vertritt, wird immer wichtiger bzw. unerlässlich.³⁹

Beim Begriff der Identifikation muss, aus unternehmerischer Sicht, folgerichtig ein Weg beschritten werden, auf dem personalpolitische Grundsätze und Ziele mit ökonomischen Zielen und Individualzielen der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden können. Dabei müssen personalpolitische Ziele darauf ausgerichtet werden, eine Verschmelzung von Individualzielen und Unternehmenszielen zu bewirken. Dies kann, nach aktuellem Stand der Forschung, nur dadurch erreicht werden, dass personalpolitische Ziele den Individualzielen und -werten folgen.

Dies kann u.a. durch folgende personalpolitische Ziele mit Identifikationsfunktion erreicht werden, wie z.B. Entscheidungsdezentralisation bzw. -beteiligung, Verbesserung der sozialen Beziehungen mit gleichzeitigem Aufbau einer emotionalen Bindung an das Unternehmen ohne Schwächung der emotionalen Bindung an die Familie, Religionsgemeinschaft

-

³⁸ Vgl. [Dors] – abgerufen am 16.07.19.

³⁹ Vgl. [Jung2012] S. 918.

etc..⁴⁰ Weitere wesentliche Voraussetzungen dabei sind die Befriedigung der persönlichen Motive sowie das Erkennen der Sinnhaftigkeit der eigenen Aufgabe im Unternehmen.⁴¹

Der große Vorteil einer Identifikation einer Person mit dem Unternehmen, für das sie tätig ist, ist, dass die in der Person vorhandene intrinsische Motivation voll zur Geltung kommt. Die Erbringung einer optimalen Leistung wird für die leistungserbringende Person ein absolut erstrebenswerter Zustand sein und durch die intrinsische Motivation als selbststeuernder Prozess ablaufen. Eine fremdgesteuerte Motivierung mittels externer Trigger wird dadurch unnötig. Weitere Vorteile sind u.a. ein Anstieg der Gewissenhaftigkeit und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter.⁴²

Zusammenfassend kann Folgendes festgehalten werden: Vor der Motivation muss die Identifikation stehen. Gibt es keine oder nur eine geringe Identifikation mit der zu erfüllenden Aufgabe, wird keine intrinsische Motivation auftreten können und es bleibt nur der Weg über die extrinsische Motivation offen, wobei hier nie das volle Leistungspotential ausgeschöpft werden kann. Exemplarisch könnte hier eine Person mit stark ausgeprägtem Umweltschutzbewusstsein angeführt werden, die ihre tägliche Arbeit auf einer Ölbohrplattform verrichtet. Der krasse Gegensatz zwischen Individual- und Unternehmenszielen ist dabei offensichtlich und könnte auch durch eine noch so starke extrinsische Motivation nicht behoben werden.

1.3 Menschenbilder

Die Begriffe Identifikation und Motivation gehen unternehmensseitig Hand in Hand mit einer gewissen Sicht auf die im Unternehmen tätigen Personen. Je nach Einstellung der Unternehmensführung zu seinen Mitarbeitern werden die Faktoren intrinsische und extrinsische Motivation, sowie die Bewertung der Unternehmensidentifikation, anders gewichtet bzw. in den Unternehmenszielen berücksichtigt und im Alltag umgesetzt werden.

In der organisationswissenschaftlichen Forschung existieren eine Vielzahl von Menschenbildern, welche sich im Lauf der Zeit immer wieder verändert haben – man denke z.B. an Adam Smith(1723-1790) und seine Beschreibung des Homo oeconomicus, Frederick Taylor(1856-1915) und sein mechanistisches Menschenbild oder Henri Fayol(1841-1925), der ein im Vergleich zu Taylor etwas gemäßigteres Menschenbild festhielt. Allen gemeinsam ist jedoch, dass unter Anwendung heutiger Maßstäbe und Forschungserkenntnisse, von menschenverachtenden Theorien gesprochen werden kann.⁴³

⁴⁰ Vgl. [Drum2008] S. 53f.

⁴¹ Vgl. [MeMe2018] S. 175.

⁴² Val. ebd. S.175f.

⁴³ Vgl. [ScWo2016] S. 72.

Mit dem Aufkommen des Forschungsfeldes der humanistischen Psychologie im 20 Jahrhundert trat eine Änderung im Betrachtungswinkel des Menschenbildes ein. Soziale Bedürfnisse wie z.B. Kommunikation, Zugehörigkeitsgefühl, Anerkennung und Selbstverwirklichung rückten aus der Nichtexistenz in den Fokus der Betrachtung.

Als einer der bedeutendsten, und immer noch hochaktuellen, Vertreter der humanistischen Organisationslehre soll Douglas McGregor(1906-1964) nachfolgend beleuchtet werden.

1.3.1 Theorie X und Theorie Y von McGregor

1960 formulierte McGregor seine dualistische XY-Theorie über den arbeitenden Menschen im Unternehmen mit dem Ziel ein Betriebsklima, geprägt von Enthusiasmus und Engagement, in Unternehmen zu etablieren. Den Schlüssel zur Steigerung der Effizienz und dem daraus resultierenden Erfolg sah McGregor im selbstbestimmten Arbeiten und flachen Hierarchien. Das Verhältnis Mensch zu Arbeit beschreibt McGregor dabei als etwas Natürliches, dem Menschen Innewohnendes.

Beide Theorien sind sehr konträr und zeichnen extreme Bilder des Menschen in seinem Arbeitsumfeld. Darauf aufbauend sollen Schlüsse auf das Führungsverhalten durch die Unternehmensführung gezogen werden können.⁴⁴

1.3.1.1 Theorie X

Die Theorie X beschreibt die weit verbreitete Ansicht über Führung und Motivation von Mitarbeitern aus der Sicht der Unternehmensleitung. Dabei wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte sich von folgenden Sichtweisen und Vorurteilen in ihren Entscheidungen und ihrem Führungsverhalten leiten lassen:

- Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr bei jeder Gelegenheit aus dem Weg zu gehen.
- Diese Arbeitsunlust, die kennzeichnend für den Durchschnittsmensch ist, muss durch Zwang, Lenkung, Strafandrohung und Nachdruck weitestgehend überwunden werden, um das durch das Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen.
- Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an der Hand genommen und geführt zu werden. Dabei geht das Bestreben dahin, sich vor Verantwortung zu drücken, möglichst wenig Ehrgeiz an den Tag zu legen und vor allem nur das Bedürfnis nach Sicherheit zu befriedigen.⁴⁵

Damit impliziert die Theorie X alle Menschen seien potentielle Betrüger, da sie ihren Arbeitgeber um einen Teil der bezahlten Arbeitsleistung bringen. In Verbindung mit Maslow zielt die Theorie X somit nur auf die Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse ab. Dadurch nimmt ein Führungsstil, der sich auf die Theorie X

-

⁴⁴ Vgl. [Jung2012] S. 411.

⁴⁵ Vgl. [McGr1970] S. 47ff.

stützt, dem Mitarbeiter von Anfang an jegliche Möglichkeit zur Befriedigung sozialer und höherer psychischer Bedürfnisse.

1.3.1.2 Theorie Y

Motivation kann erst durch die Befriedigung höherer Bedürfnisse entstehen. Um dies zu erreichen, muss die Führung von einem anderen Menschenbild ausgehen und dahingehend Schritte in der Gestaltung der Unternehmensorganisation setzen. Das Menschenbild der Theorie Y kann folgendermaßen beschrieben werden:

- Einsatz und Verausgabung durch k\u00f6rperliche und geistige Arbeit kann als ebenso nat\u00fcrlich empfunden werden wie Spiel oder Ruhe. Dem Durchschnittsmenschen ist Arbeitsscheue nicht angeboren, sondern vielmehr kann Befriedigung oder aber auch Entt\u00e4uschung aus der T\u00e4tigkeit hervorgehen.
- Überwachung, Fremdsteuerung und Strafandrohung sind nicht die einzigen Mittel, um jemand dazu zu bewegen, sich für die Unternehmensziele einzusetzen. Durch Ziele, denen sich eine Person verpflichtet fühlt, wird Selbstdisziplin und -kontrolle angeregt.
- Wie sehr der Durchschnittsmensch sich Zielen verpflichtet fühlt, hängt von der Belohnung ab, die durch das Erreichen der Ziele erlangt wird. Als besonders erstrebenswert gilt die Belohnung, wenn dadurch die Möglichkeit besteht, Individualbedürfnisse zu befriedigen. Diese stehen idealerweise im Einklang mit den Unternehmenszielen.
- Der Durchschnittsmensch wird, unter geeigneten Bedingungen, Verantwortung nicht nur zwangsweise übernehmen, sondern aktiv danach suchen. Die Scheu vor Verantwortung, Mangel an Ehrgeiz und ein übertriebenes Sicherheitsbedürfnis sind im Allgemeinen Folgen schlechter Erfahrungen und nicht angeboren.
- Die Anlage zu einem verhältnismäßig hohen Grad an Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe, zur Lösung organisatorischer Probleme, ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht nur zufällig anzutreffen.
- Die intellektuellen F\u00e4higkeiten des Durchschnittsmenschen werden oft nur in einem geringen Ma\u00dB unternehmerisch genutzt. 46 47

Die Theorie Y, ausgehend vom autonomen Antrieb des Mitarbeiters, strebt eine Anpassung oder Umgestaltung der Organisation, des Aufgabenbereichs und des Arbeitsplatzes an. Nicht der Mensch soll sich an die Arbeit anpassen, sondern umgekehrt. Die Berücksichtigung der Individualbedürfnisse und -motive einer Person soll hier Einzug finden und damit die höheren Bedürfnisse einer Person angesprochen werden. McGregor fordert hierbei nicht die völlige Abschaffung von Kontrolle und jeglicher Form von materiellen Anreizen, sondern überall dort, wo es möglich ist, die unterschiedlichen Individualbedürfnisse und -motive mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen und diese in der Art

⁴⁷ Vgl. [Jung2012] S. 395f.

⁴⁶ Vgl. [Hint2011] S. 153f.

der ausgeübten Führung und Leitung zu berücksichtigen. Geschieht dies, wird der positive Effekt des besonderen Engagements, der mit intrinsisch motivierten Mitarbeitern einhergeht, eintreten.⁴⁸

1.3.2 Schlussfolgerungen

Die Beschäftigung mit den beiden Theorien liefert wertvolle Denkansätze für das Verhalten von Führungskräften.

Die tatsächliche Leistungsbereitschaft fällt in Wirklichkeit in den Verantwortungsbereich eines jeden Mitarbeiters. Führungskräfte versuchen zwar sehr oft Einfluss auf die Leistungsbereitschaft zu nehmen – in sehr vielen Fällen leider nur extrinsisch wie etwa durch Bonuszahlungen etc. – allerdings führt dies nur dazu, dass die Arbeitsmoral früher oder später immer unter das Ausgangsniveau absinken wird. Die Grundeinstellung, der vermeintlich zu motivierenden Person, zur Tätigkeit und zum Unternehmen, wird dabei nachhaltig zerstört, da deren Leistungsbereitschaft ständig bezweifelt wird und kontinuierlich Versuche stattfinden, diese zu erhöhen.

Da der Zugang und die Vermittlung dieses Wissens bereits seit Langem erfolgt, stellt sich die Frage, warum oft ein Festhalten an althergebrachten, scheinbar bewährten, Methoden in Unternehmen zu beobachten ist. Dies kann im Grunde genommen nur auf einen akuten Mangel oder Unwillen zur kritischen Selbstreflexion, gepaart mit fehlender Einsicht sowie die Angst vor Veränderungen zurückzugeführt werden. Die scheinbar so glanzvolle Karriere so mancher Führungskraft ist somit weniger auf ihre herausragenden Leistungen in der Mitarbeiterführung zurückzuführen, sondern vielmehr auf deren Fähigkeit des verzögerungslosen Einschwenkens auf die Vorstellung und Meinung des jeweiligen Vorgesetzten.

1.4 Der Motivationsprozess

Mit Hilfe der bisherigen Prämissen soll im Folgenden ein Ablaufprozess mit einzelnen Phasen, als Motivationsprozess, definiert werden.

Dabei haben Anreize oder externe Trigger eine ausschlaggebende Funktion, denn durch sie können die in einer Person vorhandenen Motive aktiviert werden. Dies führt zur Auslösung von Erwartungen, welche wiederum zielgerichtete Verhaltens- und Handlungsweisen zur Erreichung des angestrebten Ziels nach sich ziehen, um das im Motiv angestrebte Ziel zu erreichen.⁴⁹ Daraus lässt sich folgende, einfache Formel ableiten: Motiv + Anreiz = Verhalten.⁵⁰

⁴⁸ Vgl. [Jung2012] S. 396f.

⁴⁹ Vgl. [Jung2012] S. 368.

⁵⁰ Vgl. [MeMe2018] S. 173.

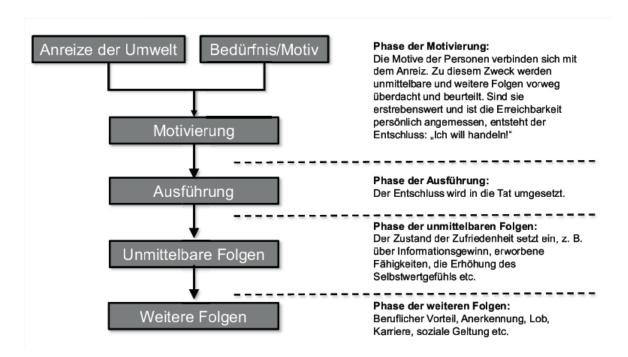


Abbildung 4 – Phasen des Motivationsprozesses⁵¹

Der Motivationsprozess kann in fünf Schritten definiert werden:

- 1. Bedürfnisentstehung
- 2. Aufbau einer Bedürfnisspannung
- 3. Besteht eine reale Chance zur Bedürfnisbefriedigung, werden Energien frei, die eine bestimmtes Verhalten oder eine Handlung bewirken.
- 4. Die zunehmende Bedürfnisbefriedigung führt zu einem Spannungsabbau.
- 5. Entstehung eines neuen/anderen Bedürfnisses

1.5 Personalführung

"Unter Personalführung wird die zielorientierte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch den Vorgesetzten verstanden. Führungstheorien wollen erklären, wie Vorgesetzte in einer bestimmten Situation ihre Mitarbeiter beeinflussen müssen, damit diese ein als Ziel definiertes Leistungs- oder Verhaltensniveau erreichen oder überschreiten."⁵²

Daraus folgend geben Führungstheorien lediglich bedingte Handlungsanweisungen oder - vorschläge für Vorgesetzte. Führungstheorien sind als auf Motivationstheorien aufbauend zu verstehen.

Führung ist als stetiger Prozess der Problemidentifikation und -lösung mit dem Ziel der Sicherung der Unternehmung, Förderung des Unternehmenswachstums sowie

Begrifflichkeiten & theoretische Grundlagen

⁵¹ Vgl. [MeMe2018] S. 174.

⁵² Vgl. [Drum2008] S. 409.

Sicherstellung einer angemessenen Rentabilität zu verstehen. Dabei können zwei Hauptfelder deklariert werden: die Willensbildung – Planung und Entscheidung – sowie die Willensdurchsetzung – Ausführung und Kontrolle.⁵³

Die Führungsverantwortung der Unternehmensleitung ist auf Sachverhalte, die für das Unternehmen als Ganzes gesehen von zentraler Bedeutung sind, ausgerichtet. Die Personalführung, die Teil der Unternehmensführung ist, richtet ihren Fokus auf den Prozess der Einflussnahme auf einzelne Mitarbeiter. Der Zweck dabei ist, wie bereits eingangs definiert, eine zielgerichtete Leistungserstellung.⁵⁴

1.5.1 Charakteristika der Personalführung

Folgende Merkmale der Personalführung können als charakteristisch identifiziert werden:

- Personalführung bedingt, dass mindestens zwei Personen beteiligt sind: Führer und Geführter.
 - Neuere Ansätze berücksichtigen bereits die vernetzte Führung: Führungsprozesse in Teams mit gegenseitiger, führender Beeinflussung der Teammitglieder.
 - Selbstführung kann als Variante individualisierter Führung ergänzend angeführt werden.⁵⁵
- Zur Ausübung findet soziale Interaktion statt.
- Zielorientierung ist unabdingbar. Definierte Ergebnisse, T\u00e4tigkeiten oder Aufgaben sollen in einem definierten Zustand erreicht werden.
- Es wird eine Verhaltensauslösung bewirkt sowie deren fortlaufende Steuerung.⁵⁶

1.5.2 Der Begriff der Führungskraft

Der Begriff Führungskraft, oder leitender Angestellter, kann als nicht einheitlich in der Literatur beschrieben werden. Einig ist man sich jedoch in dem Umstand, dass die Rolle der Führungskraft eine exponierte Stellung im Unternehmen einnimmt. Im Verlauf der weiteren Abhandlung soll unter dem Begriff Führungskraft eine Person verstanden werden, welche in einem Unternehmen u. a. mit Aufgaben der Personalverantwortung betraut ist. Dabei kann die Führungskraft in Form des Eigentümers oder Unternehmensleiters auftreten oder andererseits auch in der Rolle des kollektivvertraglich Angestellten mit besonderen Aufgaben und Verantwortungsbereichen. Den gemeinsamen Umstand der disziplinarischen Verantwortung teilen sich beide Rollen jedoch.

⁵³ Vgl. [Hint2011] S. 15.

⁵⁴ Vgl. [Jung2012] S. 410.

⁵⁵ Val. ebd. S. 409.

⁵⁶ Vgl. [Jung2012] S. 410.

1.5.3 Legitimation der Leitung

Leitung bedarf der Legitimation. Diese kann von außen, durch Delegation durch die Unternehmensleitung, erworben werden. In diesem Zusammenhang wird man von Positionsmacht sprechen. Ergänzung findet diese durch Expertenmacht – fachliche Autorität des Vorgesetzten. Um die Legitimation nicht zu gefährden, sollte die Positions- und die Expertenmacht nicht auf zwei unterschiedliche Personen aufgeteilt werden, da hierbei die Gefahr der Entstehung von unerwünschten informellen Organisationsstrukturen besteht.⁵⁷

Um seiner Leitungsaufgabe nachkommen zu können, muss die Bedingung des Kongruenzprinzips erfüllt sein, das in diesem Zusammenhang besagt, dass Aufgaben, Befugnis und Verantwortung an nachgeordnete Stellen deckungsgleich übertragen werden müssen. Jeder Mitarbeiter, und insbesondere jede Person mit Führungsaufgaben, benötigt somit die entsprechenden Befugnisse, woraus sich die Verantwortung ergibt, seiner Aufgabe nachkommen zu können. Dies sollte durch eine detaillierte Stellenbeschreibung schriftlich festgehalten werden. Auf den Aufbau einer Stellenbeschreibung und deren Inhalte soll an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingegangen werden, um den Rahmen nicht zu sprengen.

1.5.4 Unterscheidung: Führung und Leitung

Leitung wird als organisationstheoretischer Begriff für die Entscheidung – z.B. die des Vorgesetzten – über die Handlungsinhalte eines Dritten – z.B. dem, bereits erwähnten Vorgesetzten, unterstellten Mitarbeiter – von Führung abgegrenzt.⁵⁹

Leitung basiert somit auf der formalen Position, meist laut Stellenbeschreibung, die eine Person in einem Unternehmen einnimmt. Führung dagegen ist als unabhängig von der offiziellen Position zu sehen, da Zustimmung und Akzeptanz seitens der Geführten die Basis bilden muss. Der Idealfall tritt ein, wenn beides in einer Person vereint auftritt. Um dieses angestrebte Idealszenario zu erreichen, benötigt es u. a. die individuelle Bereitschaft zur Reflexion und Entwicklung.

1.5.5 Führungsvoraussetzungen

Im Hierarchiegefüge eines Unternehmens müssen jedem Stelleninhaber gewisse Einflussmöglichkeiten auf das Geschehen im Unternehmen zuerkannt werden. Die Möglichkeit der Einflussnahme und Lenkung anderer Personen, zum Zwecke der betrieblichen Zielerreichung, beruht auf den beiden Faktoren Macht und Autorität.⁶⁰ An dieser Stelle schließt sich bereits ein Kreis zum bereits erläuterten Machtmotiv und dem Umstand.

⁵⁷ Vgl. [Drum2008] S. 409.

⁵⁸ Vgl. [MeMe2018] S. 121.

⁵⁹ Val. [Drum2008] S. 409.

⁶⁰ Vgl. [Jung2012] S. 411.

dass Personen mit einem stark ausgeprägten Machtmotiv weitaus öfter in Führungsebenen vertreten sind.

1.5.5.1 Macht und ihre Grundlagen

Unter dem Sammelbegriff "Macht" werden, unter dem Blickwinkel der Personalführung, die Art, Stärke und Dauer verschiedenster Einflussnahme- oder Durchsetzungsmöglichkeiten subsummiert. Auf zwischenmenschlicher Ebene ist Macht die Möglichkeit und die Fähigkeit einer Person ihre Interessen, auch gegen den Willen einer anderen Person, durchsetzen zu können. Innerbetrieblich treffen verschiedenste Ziele aufeinander, so dass Führungskräfte angehalten sind, die Unternehmensinteressen zu wahren und auf Mitarbeiter zielorientiert einzuwirken.

French und Raven publizierten 1959 eine Typologie der fünf Machtgrundlagen, die in weiterer Folge um eine sechste ergänzt wurde, und deren Klassifikation heute noch zu den bekanntesten gehört:

Macht durch Belohnung

Der Vorgesetze kann unterstellten Personen Belohnungen in Form von Lohnerhöhungen, Beförderungen etc. gewähren.

Als interessantes Detail kann festgehalten werden, dass informelle Macht durch Belohnung, beispielsweise durch Kollegialität oder Zuneigung, auch von Gleichgestellten ausgeübt werden kann. In beiden Fällen wirkt sich die Machtausübung positiv aus, da die Befriedigung der Individualbedürfnisse gegeben ist.

Macht durch Bestrafung

Der Vorgesetzte hat die Möglichkeit unterstellten Mitarbeitern Bestrafungen in Form von z.B. Zuteilung unangenehmer Aufgaben, Versetzungen, Entlassungen etc. zu verhängen. Dabei hängt die Stärke der Machtgrundlage, wie bei der Belohnung, davon ab, ob es tatsächlich zu einer Realisierung der Bestrafung kommt.

Macht durch Identifikation

In diesem Fall dient der Vorgesetzte den unterstellten Mitarbeitern als Bezugsperson oder Idol. Eine Identifikation der unterstellten Mitarbeiter durch z.B. Übereinstimmung der Werte, Überzeugungen, Ziele, Handlungsweisen etc. mit dem Vorgesetzten findet statt. Die Macht wird dabei immer größer, je attraktiver die Führungskraft für die unterstellten Mitarbeiter erscheint.

Macht durch Legitimation

Die Grundlage wird durch die hierarchische Position sowie den damit verbundenen Werten und Normen im Unternehmen gelegt. Unterstellte Mitarbeiter erkennen das Recht zur Leitungsausübung an. Kommt es zu einer Nichtakzeptanz, wird der Machtausübung durch Legitimation die Grundlage entzogen.

Macht durch Sachkenntnis

Die Macht durch Sachkenntnis ist umso stärker, je größer der Wissensvorsprung der Führungskraft im Vergleich zu den unterstellten Mitarbeitern ist, da sie auf der Annahme der unterstellten Mitarbeiter basiert, dass die Führungskraft einen Wissensvorsprung besitzt. Diese sogenannte Expertenmacht bezieht sich dadurch nicht auf Bereiche, in denen der Führungskraft keine ausreichende Sachkenntnis zugesprochen wird.

Macht durch Information

Macht durch Information gründet sich auf der Weitergabe von Informationen. Dabei rücken die Inhalte der Information in den Vordergrund, da diese bei den Mitarbeitern bestimmte Reaktionen und Verhaltensweisen hervorrufen sollen. Im Mittelpunkt steht hierbei die Information an sich und nicht unbedingt die Person.

Führungskräfte verfügen meist über mehrere Machtgrundlagen in unterschiedlich starker Ausprägung, um zielorientiert Einfluss nehmen zu können. Dabei gilt es immer wieder abzuwägen, ob und in welchem Ausmaß bestimmte Machttypen eingesetzt werden.⁶¹

1.5.5.2 Autorität und ihre Grundlagen

Autorität bezieht sich auf die Bereitschaft der unterstellten Mitarbeiter zur Unterordnung. Im Gegensatz zur Macht wird die Autorität als Einflussbeziehung verstanden, die Ansehen, Anerkennung und damit die freiwillige Unterordnung der Mitarbeiter voraussetzt. Die Anerkennung von Über- und Unterordnung beruht auf folgenden drei Grundlagen:

Charismatische Autorität

Sie ist begründet auf der Anerkennung der persönlichen Eigenschaften einer Person. Beispiele dafür könnten sein: Fähigkeiten, soziale Kompetenz, Integrität, Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft etc..

Funktionale oder Fachautorität

Die Grundlage ist die Anerkennung der Führungsqualitäten einer Führungskraft durch die unterstellten Mitarbeiter. Die funktionale oder Fachautorität beruht dabei auf den Fachkenntnissen, Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen einer Person, der Situation entsprechend eine sachgerechte Entscheidung und Handlung herbeizuführen.

⁶¹ Vgl. [Jung2012] S. 412f.

Positionale oder Amtsautoriät

Abgeleitet wird sie aus der Inhaberschaft einer, als überlegen angesehenen, Stelle in der Unternehmenshierarchie und der Anerkennung der Zweckmäßig- und Rechtmäßigkeit der hierarchischen Ordnung durch die unterstellten Mitarbeiter.⁶²

Autorität stellt somit ein wichtiges Führungsinstrument dar, um effektive und zielorientierte Führung zu ermöglichen. Unter dem Gesichtspunkt moderner und humanistischer Personalführungskonzepte gewinnt die Führung durch Autorität, im Vergleich zur Führung durch Macht, stark an Gewicht.

1.5.6 Führungsstile

Unter dem Begriff des Führungsstils ist ein langfristiges, von relativer Stabilität gekennzeichnetes und von der Situation unabhängiges Verhaltensmuster zu verstehen. Gleichzeitig spiegelt es die Grundeinstellung den unterstellten Mitarbeitern gegenüber wider.⁶³

Vorweg kann bereits festgehalten werden, dass die Definition des idealen und allgemeingültigen Führungsstils nicht existiert. Der gewählte Führungsstil muss an die jeweilige Umwelt und Unternehmenssituation angepasst werden.⁶⁴ Beispielsweise kann in einer Krisensituation häufig nur der autoritäre Führungsstil den einzig praktikablen Weg vorgeben. Würden in einer solchen Krisensituation, im Sinne des kooperativen Führungsstils, alle Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung beteiligt, wäre das äußerst ineffizient oder schlimmstenfalls sogar unternehmensgefährdend.

In einem stabilen, geregelten Arbeitsumfeld hingegen würden vor allem hochqualifizierte Mitarbeiter, die es gewohnt sind selbstständig zu agieren und ihrem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung nachzugehen, den autoritären Führungsstil als untragbar und äußerst demotivierend empfinden bzw. sich aller Wahrscheinlichkeit nach bereits Gedanken über ihren nächsten Arbeitgeber machen.

Führungstheorien und daraus abzuleitende Führungsstile unterliegen einem Wertewandel und dem zur jeweiligen Zeit vorherrschenden Menschenbild. Dabei wirken Führungstheorien aus vorangegangenen Jahrzehnten in unterschiedlichem Maße auf moderne Führungsansätze ein. Grundsätzlich kann aber eine Entwicklung von der transaktionalen Führung – Führung wird als reine Austauschbeziehung betrachtet, z.B. Management by Objectives, Anforderungen des Unternehmens und zu erwartender Nutzen des Arbeitnehmers – hin zur transformationalen Führung – Führung über Begeisterung der Mitarbeiter, z.B. Management by Delegation – beobachtet werden.⁶⁵

⁶² Vgl. [Jung2012] S. 413f.

⁶³ Val. [Hint2011] S. 39.

⁶⁴ Val. ebd. S. 39.

⁶⁵ Vgl. [ScWo2016] S. 158.

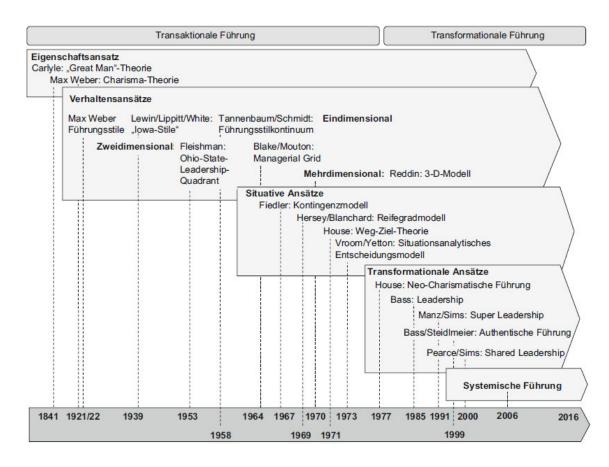


Abbildung 5 – Ausgewählte Führungstheorien im chronologischen Überblick⁶⁶

1.5.6.1 Die Iowa-Stile

Die Grundlagen für moderne Führungsstildiskussionen, unter sozialpsychologischen Aspekten, wurden in den, durch die sog. Iowa-Studie definierten und klassifizierten, Iowa-Stilen zusammengefasst. Das differenzierende Merkmal der dabei untersuchten Führungsstile ist die Entscheidungsbeteiligung der Geführten. Übertragen auf die Unternehmensumwelt können daraus drei Stile charakterisiert werden:

Autoritärer Führungsstil

Die Führungskraft setzt Ziele fest und bestimmt Aufgaben, ohne dass die Geführten in irgendeiner Weise beteiligt werden. Das Verhältnis zwischen Führendem und Geführten beruht auf Befehl und Gehorsam.

Kooperativer oder demokratischer Führungsstil

Der Führende bindet die Geführten aktiv mit ein, um Ziele und Aufgaben gemeinsam zu besprechen. Dabei werden Vorschläge zur Lösung von Problemen als gleichrangig angesehen und behandelt. Der Führende unterstützt und informiert die Geführten, damit sie ihre Aufgaben selbstständig abwickeln können.

.

⁶⁶ Vgl. [ScWo2016] S. 158.

Laissez-faire-Stil

Hierbei kann von Führung im klassischen Sinne nicht gesprochen werden, da dieser Stil durch die Abwesenheit von Führungsmaßnahmen geprägt ist und keine Zielorientierung besitzt. Der vorherrschende Ausdruck der Führungskraft ist distanziert und desinteressiert. Weiters bietet der Führende keine Unterstützung und hält sich aus sämtlichen Gruppenprozessen heraus.⁶⁷ ⁶⁸

1.5.6.2 Der Ansatz von Tannenbaum und Schmidt

Weiterentwickelt wurde das Konzept der Iowa-Stile, das im Grunde genommen aus den beiden Extrempunkten "autoritär" und "demokratisch" besteht, 1958 von Tannenbaum und Schmidt. Daraus entwickelte sich eine siebenstufige Typologie von Führungsstilen, indem das Führungskontinuum um fünf Abstufungen erweitert wurde.⁶⁹ Der Ansatz von Tannenbaum und Schmidt zählt auch heute noch zu den am weitesten verbreiteten verhaltensorientierten Ansätzen, bei dem die Art der Entscheidungsfindung das bestimmende Merkmal darstellt.⁷⁰

Bei der Wahl des effektivsten Führungsstils, fordert das Modell, dass der Führende die Umweltsituation, z.B. Unternehmensgröße, -kultur, die eigene Selbstreflexion, z.B. individueller Lebenshintergrund, eigene Wertvorstellungen, eigenes Wissen und Fähigkeiten, Vertrauen zu den Mitarbeitern, sowie die Mitarbeiter selbst, z.B. Erfahrungen, Bedürfnisse und Motive, Kenntnisse, Erwartungen an den Führenden, im Gesamtkontext betrachtet und darauf basierend eine Entscheidung trifft.⁷¹

Je nach Konstellation der unterschiedlichen Gegebenheiten wird ein unterschiedlicher Führungsstil erforderlich sein. Um erfolgreich zu sein, muss der Führende folgerichtig die verschiedenen Einflussfaktoren realistisch einschätzen und abwägen können sowie zusätzlich in der Lage sein, sein Führungsverhalten flexibel anzupassen.⁷²

Kritisiert kann der lediglich eindimensionale Ansatz mit nur einem Verhaltensmerkmal der Führung, nämlich dem Entscheidungsspielraum, werden. Hierbei müssen alle anderen Führungsstilmerkmale, wie z.B. die Art der ausgeübten Kontrolle oder die Art und Weise der Informationsvermittlung, einem der sieben verfügbaren Führungsstile zugeordnet werden. So wird beim autoritären Führungsstil eine ausgeprägte, detaillierte und rein sachliche Kontrolle bis ins Kleinste durchgeführt, während beim kooperativen Führungsstil

⁶⁷ Vgl. [ScWo2016] S. 165f.

⁶⁸ Vgl. [Hint2011] S. 40.

⁶⁹ Vgl. ebd. S. 40f.

⁷⁰ Val. [Jung2012] S. 423f.

⁷¹ Val. [TaSc1958]

⁷² Vgl. [Jung2012] S. 424.

lediglich ein niedriges Kontrollniveau vorhanden sein wird, da dort die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter zur Selbstkontrolle einbezogen werden.⁷³

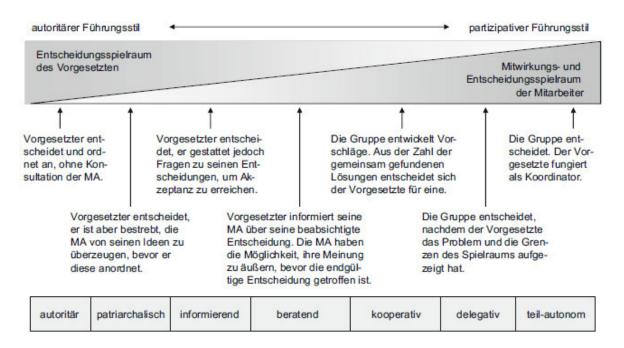


Abbildung 6 – Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt⁷³

Nach dem Modell von Tannenbaum und Schmidt würde ein entscheidungsfreudiger Vorgesetzter, dessen Menschenbild die Theorie Y von McGregor widerspiegelt, er demzufolge seinen Mitarbeitern großes Vertrauen entgegenbringt und davon überzeugt ist, dass seine Mitarbeiter sich einbringen wollen, aller Voraussicht nach einen kooperativen oder delegativen Führungsstil wählen und diesen umsetzen.

1.5.6.3 Wertewandel und Führung

In den 1960er-Jahren waren in Deutschland Pflicht- und Akzeptanzwerte wie z.B. Disziplin, Fleiß, Pünktlichkeit und Gehorsam in allen Gesellschaftsschichten weit verbreitet. Diese standen im Mittelpunkt der Definition eines "guten" Mitarbeiters und galten als klassische Grundvoraussetzungen, um im sozialen und gesellschaftlichen Gefüge anerkannt und akzeptiert zu werden. Seitdem hat ein konstant fortlaufender Wertewandel hin zu immer stärker werdenden Selbstentfaltungswerten wie z.B. Selbstentfaltung, Sinnerfüllung, Mitbestimmung und Mitsprache am Arbeitsplatz etc., eingesetzt.

Daraus lässt sich folgerichtig ableiten, dass heute ein durchgängig autoritärer Führungsstil Probleme in der Mitarbeiterführung bedeuten würde, da dem Wunsch nach Mitsprache konstant widersprochen werden müsste. Gerade bei Mitarbeitern der Generation Y, also zwischen 1980 und 1995 Geborene, ergeben sich infolge des weit vorangeschrittenen Wertewandels neue Herausforderungen für Führungspersonen. Materille Werte und Statussymbole rücken in den Hintergrund und geben die Bühne frei für Werte wie Gemeinschaft, Kooperation, Selbstverwirklichung, Erlebnis und Feedbackorientierung.

⁷³ Vgl. [ScWo2016] S. 167.

Führungskräfte müssen sich durch einen geänderten, wertschätzenden, offenen und kooperativen Führungsstil an diese Herausforderungen anpassen. Dabei geht es jedoch nicht darum, sich willkürlich allem zu unterwerfen, sondern dort wo es notwendig und gefordert erscheint, den Versuch zu unternehmen, Grundüberzeugungen der Mitarbeiter zu entwickeln und zu beeinflussen. Durch die Vorbildwirkung – Macht durch Identifikation, charismatische Autorität – und dem damit verbundenen aktiven Vorleben von erwünschten Verhaltensweisen, kann diese Einflussnahme u. a. erfolgen.⁷⁴

⁷⁴ Vgl. [ScWo2016] S. 23f.

2 Statistiken zu Motivation und Führung

Das vorangegangene Kapitel beschäftigte sich mit den grundlegenden Definitionen und Erkenntnissen bzw. Theorien aus dem Bereich der Motivationsforschung, zum Zwecke der Mitarbeitermotivation, sowie Grundlagenwissen aus dem Gebiet der Personalführung und den damit verbundenen Führungsstilen. Dabei wurde eine bedeutende Führungstheorie herausgenommen, der Entwicklungsgang nachgezeichnet und diese vorgestellt. Im folgenden Kapitel soll darauf eingegangen werden, wie das Menschenbild der Führungskraft Einfluss auf den von ihr gewählten Führungsstil hat und welche Faktoren zur Motivation oder Demotivation daraus abgeleitet werden können. Des Weiteren werden Statistiken, mit repräsentativem Charakter und repräsentativen Daten, vorgestellt und analysiert bzw. als Untermauerung von Aussagen oder Denkanstößen angeführt. Angeführte Statistiken und Studien können über das Onlineportal von Statista abgerufen werden.

2.1 Menschenbilder und grundlegende Schlussfolgerungen

Kapitel 1.2.1.1 – Theorie X und Theorie Y von McGregor – stellt die beiden konträren Sichtweisen, die Führungskräfte bzw. Unternehmenseigner auf ihre Mitarbeiter haben können, vor. Welche Schlussfolgerungen daraus für das Unternehmen gezogen werden können und welche Auswirkungen zu erwarten sind, soll an dieser Stelle, untersucht werden.

Eine humanzentrierte Arbeitsorganisation wird dabei der Theorie Y folgen, welche besagt, dass der Mensch als leistungsbereit, zielstrebig und verantwortungsbewusst bzw. sogar als verantwortungssuchend beschrieben werden kann.

Einem Unternehmen, dessen Führungskräfte diesen Ansatz verinnerlichen, sprich den Mensch und Mitarbeiter, nicht nur als austauschbare Maschine, sondern als individuell herausragendes Potential betrachten, steht, aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht, ein weitaus höheres Potential an gewinnbringend nutzbarer Arbeitskraft zur Verfügung. Voraussetzung dabei ist jedoch, wie bereits erwähnt, die Berücksichtigung der entsprechenden Individualbedürfnisse- und Motive der Mitarbeiter. Diese müssen mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden und haben definitiv Einfluss auf den von der Führungskraft gewählten Führungsstil, welcher in weiterer Folge Einfluss auf die Art der Motivation, hauptsächlich intrinsisch oder extrinsisch motiviert, und damit auf den zu erbringenden Output z.B. Arbeitsleistung, Kreativität oder Loyalität der Mitarbeiter und der daraus folgenden Fluktuation, Kundenzufriedenheit etc., haben wird.

Führungskräfte, die ein nach der Theorie Y geprägtes Menschenbild an den Tag legen, werden, ob bewusst oder unbewusst, die Bedürfnishierarchie nach Maslow in den Arbeitsalltag integrieren und einen Führungsstil anwenden, welcher sich aller Voraussicht nach zwischen "beratend" und "teil-autonom" einordnen lässt, sprich einen partizipativen Führungsstil pflegen.

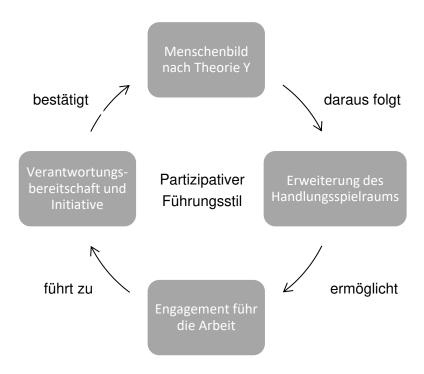


Abbildung 7 – Die verstärkende Wirkung der Theorie Y⁷⁵

Bezüglich der Theorie X kann festgehalten werden, dass ein danach ausgerichtetes Menschenbild unter keinen Umständen die erwähnte, absolut erwünschte und für den Unternehmenserfolg notwendige intrinsische Motivation hervorbringen wird. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern mit dem Verständnis des arbeits- und verantwortungsscheuen Arbeitsund Leistungszeitbetrügers entgegentreten, werden sich mit ihrer Abteilung oder ihrem Unternehmen schon bald in einer selbsterfüllenden negativen Abwärtsspirale wiederfinden. Menschliche Arbeit wird von Verfechtern der Theorie X lediglich als zu minimierender Kostenfaktor betrachtet. Dabei hat der Blick für zusätzliches, individuelles Mitarbeiterpotential leider keinen Platz im Unternehmensgefüge. Ständige Versuche der Kostenminimierung im Personalbereich führen letztendlich zur permanenten Leistungskontrolle und Mitarbeiterüberwachung, wobei der Begriff einer Misstrauenskultur an dieser Stelle durchaus treffend ist. Lediglich die physiologischen Bedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse werden durch die Führungskraft anerkannt und berücksichtigt. Der daraus resultierende Führungsstil wird, je nach individueller Ausprägung des Charakters der Führungskraft, zwischen "autoritär" bis "informierend" einzuordnen sein, sprich es kommt zur Pflege eines autoritären Führungsstils.

⁷⁵ Vgl. [MeMe2011] S. 23.

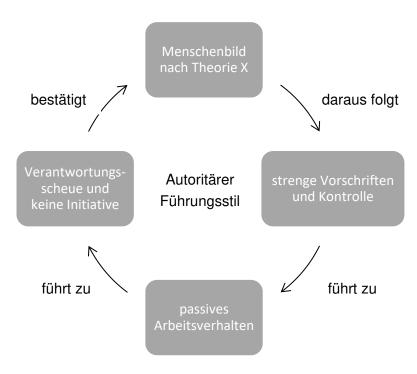


Abbildung 8 – Die Negativspirale der Theorie X⁷⁶

2.2 Die Sinnhaftigkeit der Mitarbeitermotivation kritisch hinterfragt

Um die grundlegenden Betrachtungen zum Menschenbild plastischer auszuführen und das Potential intrinsisch motivierter Mitarbeiter näher zu erläutern, soll folgend ein mögliches Szenario geschildert werden:

Mitarbeiter sind oft das größte Asset eines Unternehmens, vor allem wenn es sich um eine Tätigkeit im Dienstleistungsbereich handelt, aber mitunter auch der größte Kostenfaktor.

Vergleicht man dabei die Einstellung eines Mitarbeiters zu seiner Tätigkeit und seinem Unternehmen mit einer Investition und geht gleichzeitig davon aus, dass der angeführte Mitarbeiter inkl. Lohnnebenkosten Kosten von ca. 60 000€ pro Jahr verursacht und zehn Jahre im Unternehmen tätig ist, beträgt die Gesamtinvestitionssumme 600 000€. Wäre die erwähnte Investition eine Maschine, würde das Unternehmen bzw. der Verantwortliche alles daransetzen, den Zustand der Maschine immer als "sehr gut" beschreiben zu können – bestmögliche Wartung und Pflege wäre somit selbstverständlich.

Wird der Mitarbeiter, welcher in diesem Beispiel auch eine Investition darstellt, auf vergleichbare Weise behandelt? Leider kann des Öfteren beobachtet werden, dass die Einstellung des Vorgesetzten dahingehend anzusiedeln ist, dass der Mitarbeiter stets 100% oder mehr Leistung zu erbringen hat – aus eigenem Antrieb und ohne besondere "Pflege" durch den Vorgesetzten oder das Unternehmen. Eine Studie, auf welche im weiteren Verlauf noch genauer eingegangen wird, hat bestätigt, dass nur 24% der Mitarbeiter sich als

⁷⁶ Vgl. [MeMe2011] S. 23.

hochmotiviert bezeichnen und damit die, vom Unternehmen und den Vorgesetzten erwarteten, fiktiven 120% Leistung erbringen. Die restlichen 76% können mit "Dienst nach Vorschrift" bis "Innerlich gekündigt" interpretiert werden. Daraus kann modellrechnerisch geschlussfolgert werden, dass 76% lediglich ein Leistungsniveau, welches mit 70% als Durchschnittswert angenommen wird, erbringen.

Das erwähnte beispielhafte Unternehmen soll 100 Angestellte mit 6 000 000€ Personalkosten pro Jahr beschäftigen. 76% der Mitarbeiter bringen leider nur 70% Leistungsbereitschaft und sorgen somit für entgangene Leistung, bezogen auf die Personalkosten, in Höhe von 1 368 000€.

Als Schlussfolgerung kann Folgendes daraus abgeleitet werden:

- Motivierte Mitarbeiter sparen mittelfristig Personal ein.
- Motivierte Mitarbeiter erhöhen die Effizienz der jeweiligen Abteilung.
- Stimmt die Verwirklichung der Individualziele mit denen des Unternehmens überein, kommt es auch zu Effizienzsteigerungen im Unternehmen als Gesamtheit, da sich der Mitarbeiter um das Unternehmen "kümmert" und ein Abbau von Abteilungsbarrieren die Folge ist.
- Tritt gewünschtes Unternehmenswachstum ein, werden nicht zwingende, sofortige Neueinstellungen die Folge sein.
- Daraus ergibt sich eine Reduktion der Fehlzeiten und daraus folgender Leistungsentgang bzw. erhöhte Personalreservebestände.
- Einsparungen der Personalkosten werden nur über einen längeren Bestehungszeitraum des Unternehmens zu erwarten sein.

Anknüpfend an den bildlichen Vergleich von im Unternehmen tätigen Mitarbeitern und Investitionsgütern, kann folgend ausgeführt werden, dass bei herabgesetzter Maschinenleistung, die erwähnten 70% Leistungsfähigkeit, durch jedes betriebswirtschaftlich sinnvoll handelnde Unternehmen Maßnahmen getroffen werden würden, um erneut eine 100% Leistungsbereitschaft sicherzustellen. Umgemünzt auf das Personal im Unternehmen wird eine Leistungsreduktion möglicherweise gar nicht erkannt, und falls doch, tritt eine negativ emotionale Wirkung beim Vorgesetzen ein – Ärger und Enttäuschung über den betroffenen Mitarbeiter. Die vom Vorgesetzen darauffolgende Handlung, mit dem Ziel der Wiederherstellung des Leistungsniveaus, die "Reparatur", wird möglicherweise in Form eines Personalgesprächs gesetzt. Darin werden die Erwartungen des Unternehmens oder des Vorgesetzten an den Mitarbeiter geklärt und die Pflichten in Erinnerung gerufen. Weitere, begleitende Schritte werden durch das Unternehmen oder den Vorgesetzten nicht gesetzt. Die Folge daraus ist sicherlich in den wenigsten Fällen ein sprunghafter Anstieg der Motivation des betreffenden Mitarbeiters.

Bessere Handlungsalternativen setzen voraus, dass sich Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern beschäftigen, sie kennen lernen und dadurch in der Lage sein werden, Rückschlüsse auf ihre drei Grundmotive – Leistungs-, Macht-, Anschlussmotiv – und die damit einhergehenden Bedürfnisse zu ziehen. Weitere nicht zu unterschätzende Faktoren sind ein konsequenter Informationsfluss und die dauerhafte Beachtung der Selbstachtungsund Selbstverwirklichungsbedürfnisse – sprich die Meinung und Bedenken des

Mitarbeiters werden ernst genommen und in Entscheidungen miteinbezogen. Im konstruierten Beispiel wären durch eine Änderung der Unternehmens- und/oder Führungskräfteeinstellung hin zur Theorie Y und der daraus abgeleiteten und umzusetzenden Änderung des Führungsstils hin zu einem partizipativen Stil somit Opportunitätskosten von 1 368 000€ nicht angefallen.

Kritisch betrachtet, muss an dieser Stelle zugegeben werden, dass das Modell nur zum Teil der Realität entspricht, da eine ständige, 100 prozentige, Leistungserbringung, im Sinne einer humanistischen Unternehmensführung, nicht zu erwarten ist. Durch einen autoritären, harten Führungsstil, im Sinne der Theorie X, wäre dieses Ziel auch nicht zu erreichen.

Unabhängig davon kann festgehalten werden, dass der Umstand ob und vor allem wie Mitarbeiter motiviert sind – extrinsisch oder intrinsisch – für Führungskräfte und Unternehmen sehr wohl eine bedeutende Rolle spielt.

2.2.1 Statistik zum Arbeitsantrieb

Wirtschaftlich sinnvoll handelnde Unternehmen haben ein berechtigtes Interesse daran, die Ihnen zur Verfügung stehenden Mittel, zum Zwecke der betrieblichen Leistungserbringung, bestmöglich zu nutzen. Welche Art der Motivation von Mitarbeitern vorliegt, wurde durch nachfolgende Statistik erhoben.

Datenerhebendes Institut und Erhebungsumfang:

Quellenangaben

Quelle Grass Roots

Erhebung durch Grass Roots

Erhebungszeitraum 15.01.2010 bis 19.01.2010

Region Deutschland

Art der Befragung Online-Umfrage

Anzahl der Befragten 1.000

Altersgruppe ab 18 Jahre

Besondere Eigenschaften n.a.

Hinweis Die Quelle macht keine Angaben zu fehlenden Prozentpunkten an 100%

Veröffentlichung

Veröffentlichung durch Grass Roots

Veröffentlichungsdatum Februar 2010

Herkunftsverweis grassroots-marktforschung.de

ID 77950

Tabelle 2 – Quellennachweis Statistik zum Arbeitsantrieb⁷⁷

⁷⁷ Vgl. [Stat1] – abgerufen am 23.07.19.

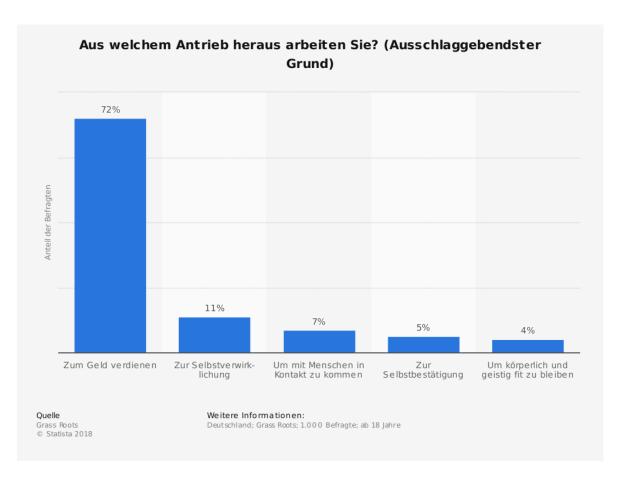


Abbildung 9 – Statistik zum Arbeitsantrieb⁷⁸

Dabei fällt auf, dass der Anteil an extrinsisch motivierten Personen verhältnismäßig hoch ist. 72% geben an, ihrer aktuellen Tätigkeit nur des Geldes wegen nachzugehen. Intrinsische Motivationsfaktoren, bezugnehmend auf die zur Auswahl stehenden Antwortmöglichkeiten, wie Selbstverwirklichung und Selbstbestätigung, sind dabei mit lediglich 16% unterrepräsentiert. Die beiden Antwortmöglichkeiten "Um mit Menschen in Kontakt zu kommen" und "Um körperlich und geistig fit zu bleiben" könnten sowohl den intrinsischen als auch den extrinsischen Faktoren zugeordnet werden.

Die Gewichtung liegt also eindeutig auf den extrinsischen Motivationsfaktoren. Draus kann abgeleitet werden, dass bezüglich der Arbeitsleistung, viel offenes Potential durch Unternehmen bzw. Führende nicht ausgeschöpft oder sogar vernachlässigt wird.

Statistiken zu Motivation und Führung

⁷⁸ Vgl. ebd. – abgerufen am 23.07.19.

2.2.2 Statistik zum Engagement

Den Zusammenhang zwischen hauptsächlich extrinsisch motivierten Mitarbeitern und dem zu erwartenden Engagement für die Interessen des Unternehmens lässt sich aus nachfolgenden Daten herstellen.

Datenerhebendes Institut und Erhebungsumfang:

Quellenangaben

Quellenangaben

Quelle Willis Towers Watson Erhebung durch Willis Towers Watson

01.11.2009 bis 01.01.2010 Erhebungszeitraum

Weltweit Region

Art der Befragung n.a.

20.000* Anzahl der Befragten

Altersgruppe n.a.

Besondere Eigenschaften n.a.

* In 27 Ländern, davon 1.000 in Deutschland. Die Quelle macht keine ge-Hinweis

nauen Angaben zur Fragestellung. Die hier gewählte Formulierung kann

daher gegenüber der Befragung leicht abweichen.

Veröffentlichung

Veröffentlichung durch Willis Towers Watson

Veröffentlichungsdatum März 2010

Herkunftsverweis Towerswatson.com

ID 152246

Tabelle 3 – Quellennachweis Statistik zum Engagement⁷⁹

⁷⁹ Vgl. [Stat2] – abgerufen am 24.07.19.

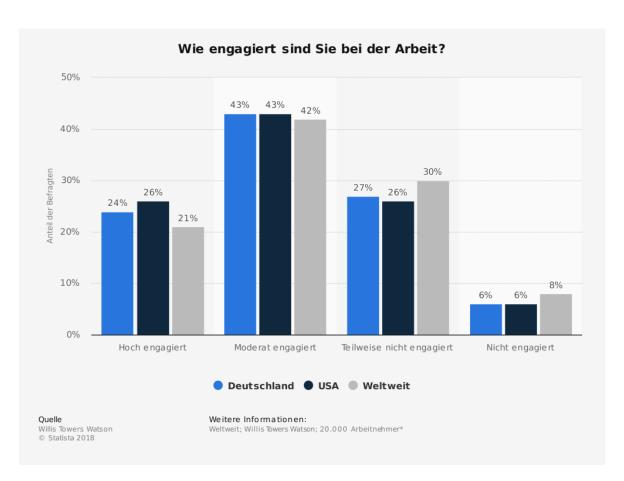


Abbildung 10 – Statistik zum Engagement⁸⁰

24% der in Deutschland befragten Arbeitnehmer geben an, dass sie sich in ihrem jeweiligen Unternehmen "Hoch engagieren" und damit, die zuvor modellhaft erwähnten, 120% Leistungsbereitschaft zeigen. Bewertet man die 43% der Arbeitnehmer, die sich selbst als "Moderat engagiert" bezeichnen, ebenfalls im positiven Sinne, lässt sich daraus ableiten, dass extrinsisch motivierte Mitarbeiter sehr wohl in der Lage sind, eine hohe Arbeitsleistung zu bringen. Allerdings geht aus der Studie auch klar hervor, dass hauptsächlich extrinsisch motivierte Arbeitnehmer sich nur teilweise oder gar nicht im Unternehmen engagieren.

Als zusätzlich interessantes Detail am Rande kann gesagt werden, dass das Engagement im Berufsleben in Deutschland leicht erhöht ist, im Vergleich zum Rest der Welt.

Beide zuvor vorgestellten Statistiken stammen aus den Jahren 2009 bzw. 2010 und sind damit als nicht mehr brandaktuell anzusehen, wurden aber aufgrund der gezielten Fragestellung zum Thema und aus Gründen der Vergleichbarkeit bzw. der Herstellung des relevanten Zusammenhangs ausgewählt und analysiert.

⁸⁰ Vgl. [Stat2] - abgerufen am 24.07.19.

2.2.3 Statistik zur emotionalen Mitarbeiterbindung

Nachfolgende Statistik ist aus dem Gallup Engagement Index Deutschland 2018 entnommen. Dabei wurde die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das jeweilige Unternehmen erhoben. Ersichtlich wurde darin der Zusammenhang zwischen emotionaler Bindung der Mitarbeiter an das jeweilige Unternehmen, der positiven oder negativen Bewertung der erlebten Führung sowie der daraus resultierenden Arbeitsleistung. Zusätzlich wird der Faktor "Auswirkungen von emotionaler Mitarbeiterbindung" erhoben. Die Erhebung der emotionalen Bindung kann auch mit der Erhebung der Identifikation mit der Aufgabe bzw. dem Unternehmen gleichgesetzt werden.

Datenerhebendes Institut und Erhebungsumfang:

Quellenangaben

Quelle Gallup GmbH

Erhebung durch Gallup GmbH

Erhebungszeitraum 15.02.2018 bis 15.03.2018

Region Deutschland

Art der Befragung Telefoninterview

Anzahl der Befragten 1.000

Altersgruppe ab 18 Jahre

Besondere Eigenschaften n.a.

Veröffentlichung

Veröffentlichung durch Gallup GmbH
Veröffentlichungsdatum August 2018

Herkunftsverweis gallup.de

ID n.a.

Tabelle 4 – Quellennachweis Statistik emotionale Mitarbeiterbindung⁸¹

2.2.3.1 Messung der emotionalen Mitarbeiterbindung

Bevor auf die Statistik zur emotionalen Mitarbeiterbindung eingegangen wird, sollen zuvor das Messverfahren bzw. die Fragenkomplexe, die der Datenerhebung zugrunde liegen, angeführt werden.

Zur Messung der emotionalen Mitarbeiterbindung an das jeweilige Unternehmen, wurde eine an der Bedürfnisspyramide nach Maslow orientierte Fragestellung verwendet. Dabei wurde eine Reduktion auf vier Hauptfragekomplexe abgeleitet. Physiologische Bedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse nach Maslow bilden hier den Fragenblock "Grundbedürfnisse" ab. "Unterstützung" bezieht sich auf soziale Bedürfnisse und

_

⁸¹ Vgl. [Stud1] – abgerufen am 24.07.19 S. 1f.

Wertschätzungsbedürfnisse wohingegen "Wachstum" die Selbstverwirklichungsbedürfnisse repräsentiert.



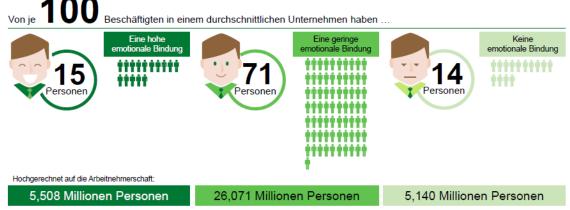
Abbildung 11 – Fragenkomplexe zur emotionalen Mitarbeiterbindung⁸²

Die Auswertung der Fragenkomplexe soll in einem dreistufigen Schema wiedergegeben werden, um den Grad der emotionalen Mitarbeiterbindung visuell darzustellen. Die Abstufung erfolgt dabei in die Kategorien "hohe emotionale Bindung", "geringe emotionale Bindung" und "ohne emotionale Bindung".⁸³

⁸² Vgl. [Stud1] – abgerufen am 24.07.19 S. 3.

⁸³ Vgl. ebd. S. 4.

Folgend die grafische Darstellung, der im Unterkapitel erwähnten Statistik, zur emotionalen Mitarbeiterbindung sowie Schlussfolgerungen daraus.



Grundlage: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre (36.720.000 = 100%)
Quelle: Statistisches Bundesamt, Arbeitsmarkt, Mikrozensus 2016.

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

Abbildung 12 - Statistik zur emotionalen Mitarbeiterbindung⁸⁴

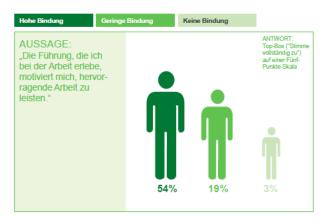
Die Statistik gibt klare Auskunft darüber, dass lediglich 15% der Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen haben. Diese Bindung resultiert, wie aus den vorgestellten vier Fragenkomplexen ersichtlich, aus einer Berücksichtigung der individuellen Personenfaktoren – Motive, Bedürfnisse, Ziele – sowie der Gestaltung der Umweltfaktoren – Anreize und Handlungsgelegenheiten. Dadurch werden die Grundvoraussetzungen für die, vom Unternehmen und den Führungskräften gewünschte, intrinsische Motivation geschaffen, diese wiederum kann sich entwickeln und führt zu einer Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Aufgabe und seinem Unternehmen. Es entsteht emotionale Bindung.

Allerdings ist auch eindeutig ersichtlich, dass der überwiegende Teil, der in deutschen Unternehmen beschäftigen Mitarbeiter, lediglich eine geringe oder gar keine emotionale Bindung aufweist. Zurückzuführen ist dies auf den Irrglauben, der erwähnenswerter- und höchst interessanterweise sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten der Geführten besteht, dass die ausschlaggebenden Motivations-, und damit Leistungsfaktoren darin zu finden sind , lediglich höhere Löhne oder Bonuszahlungen auszuzahlen, eine Überbetonung des Sicherheitsbedürfnisses durch den Faktor Arbeitsplatzsicherheit zu propagieren oder andere niedere Bedürfnisse nach Maslow anzusprechen. Diese Behauptung wird klar durch die Statistik zum Arbeitsantrieb gestützt.

⁸⁴ Vgl. ebd. S. 5.

2.2.3.2 Führungsverhalten und Arbeitsleistung

Die vom Mitarbeiter erlebte Führung, durch die Führungskraft, und der daraus resultierenden Motivation und Arbeitsleistung im Unternehmen wird durch nachfolgende Zahlen anschaulich verdeutlicht.



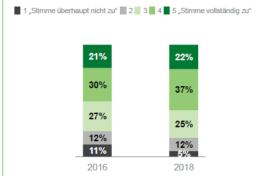


Abbildung 13 – Statistik zum Zusammenhang zwischen Führung und Arbeitsleistung⁸⁵

Auffällig ist, dass Mitarbeiter, die eine hohe emotionale Bindung an ihr jeweiliges Unternehmen aufweisen, mit der erlebten Führung mit großem Abstand zufriedener sind, als Mitarbeiter mit einer geringen oder keiner emotionalen Bindung. Mehr als jeder zweite Mitarbeiter erlebt die Führung als motivierend und fühlt sich dazu angespornt, hervorragende Arbeit zu leisten. Wohingegen nur jeder fünfte Mitarbeiter, der eine geringe emotionale Bindung aufweist, sich durch den Führungsstil seiner jeweiligen Führungskraft motiviert fühlt. Am schlechtesten fällt die Bilanz bei Mitarbeitern ohne emotionale Bindung aus. Hier geben nur 3% an, dass sie sich durch den von der Führungskraft an den Tag gelegten Führungsstil motiviert fühlen.

Aus allen drei Gruppen wird der große Einfluss des gewählten Führungsstils im Zusammenhang zur Mitarbeitermotivation und der daraus folgenden Arbeitsleistung klar ersichtlich.

Der Vergleich zwischen den Jahren 2016 und 2018 zeigt einen positiven Trend. Der Anteil der zustimmenden Personen vergrößerte sich. Personen die der Aussage "Die Führung, die ich bei der Arbeit erlebe, motiviert mich, hervorragende Arbeit zu leisten" überhaupt nicht zustimmen konnten, sank innerhalb von zwei Jahren um 6%. Dies lässt auf eine kontinuierliche Verbesserung im Führungsverhalten schließen.

Zusammenfassend kann bisher gesagt werden, dass für Mitarbeiter, die eine geringe oder keine emotionale Bindung an das jeweilige Unternehmen aufweisen, der Grund folgerichtig mit dem negativen Menschenbild des Unternehmens oder der Führungskraft und der daraus folgenden Vernachlässigung bzw. Ignoranz der Mitarbeiterbedürfnisse zusammenhängt.

⁸⁵ Vgl. [Stud1] - abgerufen am 24.07.19 S. 8.

Aus den zuvor vorgestellten Fragenkomplexen zielen insbesondere folgende Fragen in diese Richtung ab, nach dem Motto "Wie werde ich als Mensch im Unternehmen behandelt und wahrgenommen?": Q12, Q11, Q8, Q7, Q6, Q5, Q4.

Mitarbeiter, die durch einen autoritären bis informierenden Führungsstil geführt werden, werden die erwähnten Fragen eher verneinen bzw. negativ bewerten als Mitarbeiter die durch einen beratend bis teil-autonomer Führungsstil angeleitet werden. Die individuelle Empfindung des autoritär bis informierenden Führungsstils kann dabei als durchaus negativ interpretiert werden, da eine negative Beantwortung der Fragen zu einer Klassifikation in die beiden Unterkategorien geringe und keine emotionale Bindung führt. Beide Kategorien beantworten die Frage nach der erlebten Führung signifikant negativer als emotional hoch gebundene Mitarbeiter.

2.2.3.3 Auswirkungen emotionaler Mitarbeiterbindung

Die Auswirkungen der erlebten Führung und der daraus, unter anderem, resultierenden emotionalen Bindung an das jeweilige Unternehmen darf nicht unterschätzt werden. Folgende grafische Auswertung gibt den Zusammenhang und die Auswirkungen für die jeweiligen Unternehmen wider. Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird die Grafik um 90° gedreht angefügt.

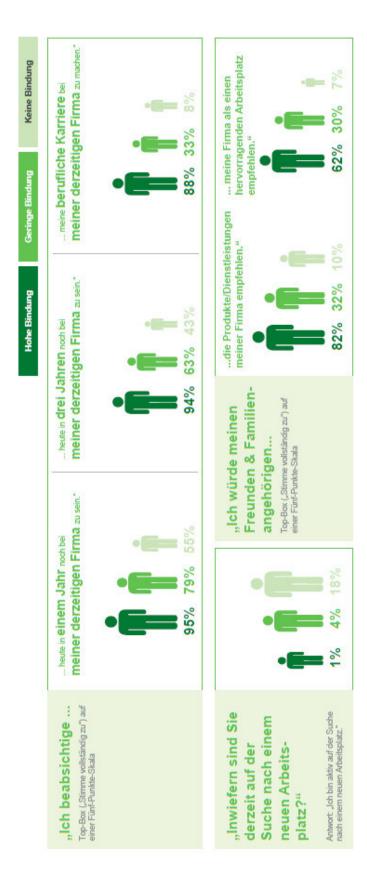


Abbildung 14 - Statistik zu Auswirkungen emotionaler Mitarbeiterbindung⁸⁶

⁸⁶ Vgl. Vgl. [Stud1] – abgerufen am 24.07.19 S. 7.

Statistiken zu Motivation und Führung

Die Fragestellungen zielen dabei auf zwei Themenbereiche ab:

- Wechselbereitschaft des Mitarbeiters zu einem anderen Unternehmen.
- Weiterempfehlungsbereitschaft des eigenen Unternehmens im Sinne eines Markenbotschafters.

Zu Themenbereich 1:

Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung geben mit 94% an, auch in drei Jahren noch für ihr aktuelles Unternehmen tätig zu sein. Dabei ist kein nennenswerter Unterschied zwischen kurz- und mittelfristiger Wechselbereitschaft erkennbar. Weiters sind sie zu einem überwiegenden Teil, nämlich zu 88%, überzeugt, dass sie ihre Karriere in ihrem aktuellen Unternehmen weiter fortsetzen werden. Daraus lässt sich indirekt eine Bereitschaft zu ständiger Weiterbildung, großem Leistungswillen, Engagement und Verantwortungsbewusstsein ableiten. Definitiv Eigenschaften, die Unternehmen bei Mitarbeitern suchen und benötigen. Nur 1% sieht sich aktiv nach einer neuen Arbeitsstelle um.

Bei geringer emotionaler Bindung kann die kurzfristige Wechselbereitschaft mit 21% eventuell noch als zu erwartende Fluktuation bezeichnet werden. Mittelfristig zeichnet sich jedoch ab, dass annähernd ein Drittel der Belegschaft nicht mehr für ihr aktuelles Unternehmen tätig sein wird und auch nicht an eine weitere berufliche Karriere in der aktuellen Konstellation glaubt.

Aus Unternehmenssicht zeichnet sich hier ein Trend ab, der als durchaus ernst zu nehmend und gefährdend bezeichnet werden kann. Verlust von Know-how, Kosten zur Personalrekrutierung, Einschulungskosten, Mitnahme von Kunden durch ehemalige Mitarbeiter, Überlastung der Restbelegschaft durch Kündigungen etc. sind mögliche negative Auswirkungen auf Unternehmen. Maßnahmen im Führungsverhalten und der Gestaltung der Umweltfaktoren, zur Gegensteuerung, sind hier definitiv von Nöten.

Emotional ungebundene Mitarbeiter ziehen die Reisleine im derzeitigen Unternehmen schneller. Knapp jeder fünfte ist bereits aktiv auf Arbeitsplatzsuche und mehr als jeder zweite gibt an, innerhalb eines Jahres ihr aktuelles Unternehmen zu verlassen. Die Bereitschaft, sich mit der individuell nicht länger tragbaren Situation noch länger zu befassen, ist abnehmend, was sich auch in der Aussage zur mittelfristigen Unternehmenszugehörigkeit wiederspiegelt – frei nach dem Motto: "Raus hier, besser heute als morgen". Karriereziele, und Anstrengungen um diese zu erreichen, sucht man hier fast vergebens. Von einer bereits erfolgten inneren Kündigung zu sprechen, ist in diesem Fall durchaus angemessen. Von scheidenden Mitarbeitern kann man allerdings durchaus noch lernen. Die Gründe für den Arbeitsplatzwechsel sollten vor dem endgültigen Austritt unbedingt noch besprochen und unternehmensintern Maßnahmen daraus abgeleitet werden. Dabei wäre es sinnvoll, diese Befragung durch eine neutrale Person durchzuführen, da dabei die Chance, dass der Mitarbeiter sich ein letztes Mal öffnet und ehrlich Missstände aufzeigt, als deutlich höher einzustufen ist. Da die Kündigung bereits erfolgt ist und sich damit die Machtverhältnisse hin zur Neutralität geändert haben, kann man mit ehrlichen Antworten durchaus rechnen.

Zu Themenbereich 2:

Empfehlungen werden als kaufentscheidender Faktor von Produkten bzw. bei der Wahl des Arbeitsplatzes immer wichtiger. Erfreulich ist, dass 82%, der emotional hoch gebundenen Mitarbeiter, als Markenbotschafter identifiziert werden können, welche dazu beitragen, ein positives Bild des jeweils eigenen Unternehmens nach Außen zu tragen. Ungewöhnlich ist dabei der Umstand, das nur 62% ihren Arbeitgeber als hervorragenden Arbeitsplatz empfehlen würden. Möglicherweise kann davon ausgegangen werden, dass nur die eigene Abteilung als positiv bewertet wird bzw. das Unternehmen in seiner Gesamtheit, in der Individualwahrnehmung, nicht gleich positiv besetzt ist, wie die jeweils eigene Abteilung, Filiale etc.

Auf Mitarbeiter mit geringer oder keiner emotionaler Bindung trifft derselbe Sachverhalt zu, wie im Themenbereich 1 beschrieben. Hier liegt Potential brach, welches es jedoch verdient, gefördert zu werden, bzw. ist eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmensstruktur und dem eigenen Führungsverhalten notwendig. Ungewöhnlich ist der Umstand, dass 7% der Mitarbeiter, die keine emotionale Bindung an das jeweilige Unternehmen haben, und demnach mit großer Wahrscheinlichkeit zu den 72% gerechnet werden können, die nur zum Geld verdienen ihrer Tätigkeit nachgehen, ihren aktuellen Arbeitgeber als hervorragend weiterempfehlen würden. Abzuleiten ist daraus, dass diese Arbeitgeber, im Branchenvergleich, höchstwahrscheinlich sehr hohe Löhne zahlen. Schlussfolgernd daraus kann gesagt werden, dass hier Geld ausgegeben wird, welches durch eine Verbesserung der Führungskultur nicht ausgegeben werden müsste.

Die volkswirtschaftlichen Kosten, aufgrund von innerer Kündigung, werden im Jahr 2018, in der Gallup Studie, mit 77 bis 103 Milliarden Euro für Deutschland beziffert.⁸⁷ Die Berechnung zu den angegeben Summen ist leider nicht in der Studie enthalten.

_

⁸⁷ Vgl. [Stud1] - abgerufen am 26.07.19 S. 9.

3 Möglichkeiten zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation und Leistungsbereitschaft

Aus Kapitel zwei kann man zweifelsfrei die Notwendigkeit zur Motivation der eigenen Mitarbeiter und die daraus folgenden positiven Auswirkungen und Zusammenhänge für das jeweilige Unternehmen feststellen. Im Verlauf der Abhandlung ist bereits an mehreren Stellen auf mögliche Maßnahmen zur Motivation und der damit einhergehenden Steigerung der Leistungsbereitschaft eingegangen worden. Das dritte Kapitel widmet sich noch einmal den rein praktischen Aspekten und soll Gedanken und Möglichkeiten zum Thema aufzeigen sowie Vorschläge zur praktischen Umsetzung bieten.

3.1 Personenfaktoren gestalten

Kapitel eins beschreibt den Begriff Personenfaktoren als die Summe aus Motiven, Bedürfnissen und Zielen einer Person. Diese sind individuell ausgeprägt und daher mit unterschiedlichsten Ausprägungen und Gewichtungen vorkommend. Eine vollständige Erfassung der individuellen Personenfaktoren einer Person, durch die jeweilige Führungskraft, wird höchstwahrscheinlich nicht möglich sein, da dazu eine Beziehung auf einer sehr engen, persönlichen Ebene, vergleichbar mit einer Lebensgemeinschaft, notwendig wäre. Erschwerend kommt zusätzlich noch hinzu, dass jedes der drei Grundmotive – Leistung, Macht, Anschluss – bei jeder Person individuell ausgeprägt vorliegt und damit folgerichtig nicht jede Person auf dieselbe Möglichkeit zur Motivation ansprechen wird. Individualbedürfnisse sind nicht als konstant anzusehen, sondern unterliegen Schwankungen im Persönlichkeitsentwicklungsverlauf einer Person (siehe vergleichend dazu Abbildung 3). Folglich sind die daraus resultierenden Individualziele einer Person genauso nicht als andauernde Konstante zu sehen und unterliegen folgerichtig Änderungen im Lebensverlauf. Genauso verhält es sich mit den Unternehmenszielen. Kaum ein Unternehmen wird über Jahre hinweg dieselben Ziele Jahr für Jahr anstreben und keine Veränderungen in technologischer-, demografischer-, politischer-, ökologischer- etc. Sicht hinnehmen müssen. Führungskräfte sind folgerichtig ständig gefordert, einen Ausgleich und Konsens zwischen den Individualzielen ihrer Mitarbeiter und denen des jeweils eigenen Unternehmens herzustellen. Bedeutend einfacher fällt die Aufgabe aus, wenn die jeweiligen Mitarbeiter bereits eine hohe emotionale Bindung an das eigene Unternehmen aufweisen und sich mit ihrer Tätigkeit und ihrem Platz im Unternehmensgefüge identifizieren. An dieser hohen emotionalen Bindung zu arbeiten, kann als das Hauptziel der folgenden Aussagen festgehalten werden.

3.1.1 Möglichkeiten zur Förderung intrinsischer Motivation

Die intrinsische Motivation benötigt Raum um sich zu entfalten. Die jeweils individuell passenden Bedingungen zu schaffen, kann zu einem großen Teil als Emotionsmanagement der jeweiligen Führungskraft verstanden werden. Dies setzt eine hohe emotionale Intelligenz voraus und ein damit einhergehendes Gespür für die Wünsche, oft unausgesprochenen Gefühle, Sorgen, Sehnsüchte, Ängste und vor allem Träume der eignen Mitarbeiter. Einen Zugang zum jeweiligen Mitarbeiter zu finden, ist nicht unbedingt ein einfaches Unterfangen, denn überall dort wo lediglich der Verstand, Zahlen, harte Fakte und Kennzahlen herrschen, ist der Zugang zu den Emotionen nahezu unmöglich. Ein beobachtbarer, und sich mit den Jahren verstärkender, Trend ist, einen individuellen Zugang zu finden und Verständnis für die jeweiligen Gefühle und Situationen der Mitarbeiter zu zeigen, was wiederum als erwünschte Stärke und Anforderung an moderne Führungskräfte betrachtet wird. Der Wert, der sogenannten emotionalen Intelligenz, wird zunehmend erkannt und als erwünschter und notwendiger Soft-Skill aus Unternehmenssicht an seine Führungskräfte und auch Mitarbeiter vorausgesetzt. Eine reine Fokussierung auf fachliche Fähigkeiten ist als nicht mehr ausreichend zu betrachten.

Bezugnehmend auf die Pyramidenform von Maslow kann gesagt werden, dass jeder Mitarbeiter von seiner Führungskraft idealerweise auf der Stufe abgeholt wird, auf der er sich gerade befindet. Große Krisen von Mitarbeitern, unabhängig ob beruflicher oder privater Natur, lassen die Pyramide meist oben, sprich bei den sogenannten Wachstumsbedürfnissen, bröckeln. Dies führt zu einem Zugewinn der Wichtigkeit von Defizitbedürfnissen wie Sicherheit, Geborgenheit und Zugehörigkeit.

Für Führungskräfte gilt dabei, dass die Defizitbedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt ausreichend befriedigt sein müssen. Dadurch werden dauerhafte Voraussetzungen geschaffen, um Loyalität und emotionale Mitarbeiterbindung zu erreichen. Das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gemeinschaft Gleichgesinnter führt zu Sympathie und dem Gefühl der Sicherheit durch den Schutz der Gruppe. Im Unternehmen entsteht ein "Wir-Gefühl".

Zur besseren Verdeutlichung soll als plastisches Beispiel die Geschäftsreise angeführt werden. Die jeweiligen Mitarbeiter werden von ihrer Führungskraft, überspitzt ausgedrückt, gezwungen die heimatliche Geborgenheit, Sicherheit sowie ihre Bezugspersonen temporär zu verlassen, um den Zielen des Unternehmens zu dienen. Als Kompensation dafür wäre es von Vorteil, wenn die aus der veränderten Situation heraus entstehenden unbefriedigten Defizitbedürfnisse auf andere Art und Weise befriedigt werden können. Erreicht werden kann dies z.B. durch abwechslungsreiche Exklusivität im Vergleich zur heimischen und damit alltäglichen Küche, einem gemütlichen Ambiente und abendlichem kollegialen Beisammensein. Für Führungskräfte bieten sich bei solchen Anlässen ausgezeichnete Gelegenheiten mit den eigenen Mitarbeitern auf einer persönlichen Ebene ins Gespräch zu kommen. Diese Gelegenheiten sollte die Führungskraft nicht ungenutzt vorbeiziehen lassen oder unterdrücken, indem sie im Verlauf des ganzen Abends lediglich fachliche bzw. unternehmerische Themen anführt und bespricht. Werden die sich bietenden Gelegenheiten allerdings richtig genutzt und ehrliches und aufrichtiges Interesse an den eigenen Mitarbeitern gezeigt, entsteht mitunter ein weiterer Baustein am Weg zur gewünschten, und so dringend gebrauchten, intrinsischen Motivation der Mitarbeiter. Daraus folgernd wird ein Schritt in Richtung emotionaler Bindung an das Unternehmen und an die jeweilige Führungskraft sowie erhöhter Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gesetzt. Wer möchte nicht gern für und mit jemandem arbeiten, den er schätzt?

Das Gesamtkonzept der intrinsischen Motivation ist eventuell leichter zu erfassen, wenn man aus Sicht der Führungskräfte den Mitarbeiter nicht als Arbeiter und damit als einen Untergebenen ansieht, sondern ihn als Kunden betrachtet. Genauso wie Kunden nicht zwingendermaßen die Produkte und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens kaufen müssen, genauso wenig müssen eigene Mitarbeiter ihre wertvolle Arbeitskraft an das eigene Unternehmen verkaufen. Mit der Änderung des Blickwinkels kann, mit relativ einfachen Mitteln, ein gesteigertes Bewusstsein für den Wert der Mitarbeiter und eine, eventuell erstmalige, Wertschätzung durch die Führungskraft dem Mitarbeitern gegenüber geschaffen werden. Unter diesem Blickwinkel gewinnen Aspekte, die jeder Marketingabteilung eines Unternehmens sicher bekannt sind, plötzlich an Wert, wie z.B. Emotionen, Motive, Werte und Einstellungen. Damit schließt sich der Kreis zu Kapitel eins und den dort beschrieben drei Grundmotiven, den jeweiligen Bedürfnissen sowie den resultierenden Individualzielen.

Bleibt man bei der Sicht des Mitarbeiters als Kunde, lässt sich schlussfolgern, dass die jeweiligen Mitarbeiter einen Großteil ihrer aktiven Tageszeit an das Unternehmen verkaufen. Oft verbringen sie im Kreis ihrer Kollegen mehr Aktivzeit als irgendwo anders. Folgerichtig kann gesagt werden, dass Mitarbeiter am Mittelpunkt ihrer Aktivzeit eingebettet in die Gemeinschaft eines gut geführten Unternehmens sein wollen, statt ständig unter Unsicherheit auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz leben zu müssen. Genauso wie Kunden, wollen auch Mitarbeiter geschätzt und ernst genommen werden. Der Begriff Mitarbeiter spiegelt die, von der Führungskraft und dem Unternehmen, zugrundeliegende Gesinnung gut wider: Mit der Führungskraft arbeiten und dies, weil man es selbst will. Dieses erwünschte und durch Motivation zu fördernde Wollen wird unter anderem gestärkt durch:

- Anerkennung und Wertschätzung
- Information, Kommunikation und Involvierung
- Interessante sowie fordernde, aber nicht überfordernde, Aufgaben und daraus folgernd ein erfülltes Arbeitserlebnis
- Sinnhaftigkeit der Arbeit als Gesamtheit vermitteln und auch Teilbereiche der Aufgabe als sinnvoll vermitteln
- Freundschaftliches Verhältnis zu den Kollegen, sofern erwünscht
- Gerechte Verteilung von Aufgaben und des Arbeitspensums
- Persönliches Interesse und Anteilnahme des Managements
- Weiterbildungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven
- Erfolge sichtbar machen und erreichte Meilensteine würdigen
- Gründe um stolz auf das Unternehmen zu sein
- etablierte Fehlerkultur und daraus abzuleitende Maßnahmen für die Zukunft

Als Führungskraft wäre es vernünftig, sich folgende Fragen zu stellen und kritisch zu durchdenken sowie daraus reflektiert zu handeln:

- Warum wollen meine Mitarbeiter gerade mit mir, in meinem Unternehmen, arbeiten?
- Würde ich den ersten, den erstbesten oder den besten Bewerber engagieren, der auch emotionale Kompetenzen mitbringt? Der Umkehrschluss trifft dabei aus Mitarbeitersicht auf mich als Führungskraft zu.
- Sind Neuzugänge meinen altgedienten Mitarbeitern nur lästig, weil sie anfangs zusätzliche Arbeit bedeuten oder herrscht eine offene Willkommenskultur?
- Sind meine Mitarbeiter Mitwisser oder lediglich Arbeitskräfte?
- Stärke ich den Einzelkämpfer oder den Teamspieler?
- Welchen Stellenwert haben Wertschätzung, Lob, Entscheidungsspielraum, Informationsfluss, ständiges Lernen, Feedback, Querdenkertum, Offenheit, das Wir-Gefühl, Spaß statt Muss für mich als Führungskraft? Sehen meine Mitarbeiter das genauso oder divergieren die Eigen- und die Fremdwahrnehmung?
- Ist die emotionale Mitarbeiterbindung lediglich ein Zufallsprodukt, sollten gerade die entscheidenden Faktoren zufällig zusammentreffen? Wie kann dieses Potential gesichert werden?
- Steht das Ego im Vordergrund oder k\u00f6nnen sowohl ich als auch meine Mitarbeiter zu Gunsten des Teamerfolgs einmal zur\u00fcckstehen?
- Kann ich als Führungskraft auch einmal loslassen, meine fähigen und hervorragend ausgebildeten Mitarbeiter machen lassen, ohne sie dabei allein zu lassen?

Die richtige Mitarbeiterführung zur Förderung der intrinsischen Motivation hat demnach viel mit Lob, einer gewissen Verbundenheit mit den Mitarbeitern und Vertrauen in deren Fähigkeiten zu tun. Auf diese Weise motivierte Mitarbeiter werden professionell agieren – und das aus eigenem Antrieb heraus. Die zu erwartende Leistung ist dabei überdurchschnittlich und dies bleibt auch den Kunden des Unternehmens nicht verborgen, welche es mit Folgekäufen danken werden.

Starre Hierarchien und autoritäre Führungsstile ersticken die intrinsische Motivation schon im Keim. Um intrinsische Motivation für das Unternehmen überhaupt erst erlangen zu können und dann zu fördern, muss sich die moderne Führungskraft als "primus inter pares" verstehen, als Erster unter Gleichen.⁸⁸

⁸⁸ Vgl. [ScFu2013] S. 39.

3.1.2 Möglichkeiten zur Förderung extrinsischer Motivation

Die zuvor erwähnten Punkte werden natürlich auch bei hauptsächlich extrinsisch motivierten Mitarbeitern Wirkung zeigen, oder es sogar ermöglichen, hauptsächlich extrinsisch motivierte Mitarbeiter in hauptsächlich intrinsisch motivierte Mitarbeiter umzuwandeln.

Die Ansätze, die im Folgenden aufgezeigt werden, sind als Motivationsförderer für extrinsisch motiviertes Personal zu verstehen.

Gewisse Mitarbeiter laufen dann zur Höchstform auf, wenn der externe Trigger, in diesem Fall der Applaus oder die Bestätigung, von außen kommt. Deren Ziele, häufig gespeist aus einem stark ausgeprägten Machtmotiv, beinhalten unter anderem, dass ihr Erfolg von anderen wahrgenommen wird und sie auf Grund ihres Erfolgs bewundert werden. Rankings, Status- und Machtsymbole spielen für diese Personen eine zentrale Rolle. Mitarbeiter, deren Ziele und die Motivation zur Erreichung derselbigen hauptsächlich auf dieses Motiv zurückzuführen ist, befinden sich ständig auf der Suche nach passender Außenstimulation. Problematisch kann dieser Umstand werden, wenn das Gefühl bewundert zu werden, bereits eine gewisse Sucht beim Betreffenden auslöst, denn Sucht ist leider oftmals stärker als Moral. Die Anwendung unlauterer und möglicherweise sogar illegaler Mittel um diese Sucht zu befriedigen, kann zu einem ernstzunehmenden Problem werden. Mitarbeiter dieses Schlages können umgangssprachlich als klassische Alphas betitelt werden. Kennzeichnend ist ein effekthaschendes, lautes und durchsetzungsstarkes Auftreten, das je nach Grad der Ausprägung als arrogant, hart bzw. aggressiv bezeichnet werden kann. Ein sehr stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Macht und eine sehr ausgeprägte Leistungsbetonung sind weitere Charakteristika.

Hat man es mit einem solchen Mitarbeiter zu tun, wird die Motivation, die in diesem Fall erfolgversprechend sein wird, zu einem großen Teil mit der Entlohnung verknüpft sein. Der Begriff Entlohnung soll dabei nicht nur auf das regelmäßige monatliche Einkommen beschränkt werden, welches verhältnismäßig als sehr hoch einzustufen ist, da dadurch die Befriedigung des Machtmotivs über Statussymbole, extravaganten Lebenswandel etc. zu befriedigen ist, sondern beinhaltet unter anderem:

- Bonuszahlungen für erreichte Unternehmensziele
- Firmenfahrzeug generell oder Exklusivfahrzeug für ausgewählte Mitarbeiter
- Großes Einzelbüro
- Reservierter Parkplatz in Eingangsnähe
- Exponierte Stellung in der Unternehmenshierarchie
- Ein rasches Erklimmen der nächsten Stufe auf der Karriereleiter
- Jegliche Form von Privilegien
- Eine möglichst große Anzahl von Geführten unter dem jeweiligen Mitarbeiter

Obige Erwähnung zeichnet mit Sicherheit das Bild der Ausnahme und nicht das der Regel, da hierbei von einem überdurchschnittlich stark ausgeprägten Machtmotiv ausgegangen wird. Wie bereits in Kapitel 1 unter dem Unterpunkt "Bedürfnis und Motiv in Verbindung" erwähnt, darf das Machtmotiv nicht nur negativ verstanden werden, da mit dem

Kontrollbedürfnis auch Verantwortung einhergeht bzw. die Bereitschaft diese auch für andere zu übernehmen.

Bei stark hierarchisch ausgerichteten Unternehmensstrukturen, werden entscheidende Motivationsfaktoren in der Umsetzung der obigen Aufzählung zu finden sein.

Weitere Möglichkeiten, seine Mitarbeiter mit Hilfe äußerer Anreize zu motivieren, können auszugsweise sein:

- Verbilligte Kredite
- Essenzuschüsse
- Betriebskantine
- Kinderbetreuung am Arbeitsplatz
- Möglichkeiten zur Privatnutzung von Handy, Internet oder Dienstfahrzeug
- Mitarbeiterevents wie z.B. Sportveranstaltungen, Teambuilding, Informationsabende etc.
- Haustiere am Arbeitsplatz
- Mitarbeiterrabatte auf eigene Produkte und Dienstleistungen
- Freiwillige Zusatzversicherung der Mitarbeiter im Unfall- oder Krankheitsfall
- Freiwillige Firmenpension
- Geschenkgutschein zu Jubiläen etc.
- Entschädigung an den Lebenspartner bei Überstunden, in Form eines Geschenkgutscheins für ein Abendessen zu zweit
- Möglichkeit eines Sabbaticals
- Etc.

3.1.2.1 Entlohnung als motivierender Faktor

Extrinsische Motivation im Allgemeinen wurde in Kapitel 1 als eine klassische Mittel-zum-Zweck-Beziehung zwischen der auszuführenden Handlung und der nachfolgenden Bedürfnisbefriedigung definiert und ist dabei unmittelbar von äußeren Steuerungseinflüssen abhängig. Dazu zählt zu einem großen Teil u. a. die regelmäßige materielle "Belohnung" am Ende des Monats sowie die unregelmäßige Belohnung oder auch Bestrafung durch Gewährung oder Verweigerung von Bonuszahlungen.

Dem Faktor Entlohnung wird erwartungsgemäß eine entscheidende Rolle zugestanden, da damit die unmittelbare Bedürfnisbefriedigung der physiologischen Bedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse in Verbindung steht. Befindet man sich permanent in einer finanziell angespannten Lage, obwohl man fleißig und mit Hingabe seinem Arbeitsauftrag nachkommt, wird man als Führungskraft früher oder später eine negative Auswirkung in der Leistung und Zufriedenheit beobachten können. Folgt man Herzberg, dessen Theorie in dieser Abhandlung allerdings nicht konkret diskutiert wird, wird man unweigerlich zu der Erkenntnis gelangen, dass der Faktor Entlohnung zu den von Herzberg erwähnten Hygienefaktoren zu zählen ist und damit lediglich dazu beiträgt, Unzufriedenheit zu vermeiden.

Entscheidend für die Frage, ob eine bestimmte Person sein Gehalt als zufriedenstellend oder im besten Fall als motivierend empfindet, ist nicht der absolute Betrag des ausbezahlten Gehalts, sondern die relative Gehaltshöhe im Vergleich zu Personen mit ähnlichen oder gleichen Aufgaben.⁸⁹ Dabei darf der Umstand der Subjektivität allerdings nicht unberücksichtigt bleiben, da bei der Suche nach Stimmigkeit im System verschiedene Faktoren unterschiedliche, je nach Person individuelle, Gewichtungen zugeordnet bekommen. Beispielsweise könnten hier die Ausbildung, die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die zu erwartende Leistung oder ähnliche Faktoren angeführt werden. Bei Gehaltsvergleichen, wenn dies auf Grund bestätigter und nachprüfbarer Zahlen und nicht auf Grund von Gerüchten überhaupt möglich ist, entsteht häufig ein individuell empfundenes Ungleichgewicht, da Personen zum einen eher dazu neigen, sich nach oben als nach unten zu orientieren, und zum anderen dadurch, dass ein relatives gutes Abschneiden auf der Skala bereitwillig den eigenen, vermeintlich überdurchschnittlichen, Leistungen zugeschrieben wird. Ein relativ ungünstiges Abschneiden hingegen wird, aller Wahrscheinlichkeit nach, der Ungerechtigkeit der Führungskraft zugeschrieben. 90 Dadurch wird eine negativ motivierende Einstellung entstehen, die sich in einer geringeren emotionalen Bindung an das Unternehmen, erhöhten Fehlzeiten und einem gesteigerten Kündigungsrisiko wiederspiegeln wird. Entspricht die Entlohnung hingegen den Vorstellungen des Mitarbeiters, kann auch bei einer weiteren Gehaltserhöhung nicht von einer tendenziell stärkeren Motivation des Mitarbeiters ausgegangen werden. Bestenfalls kommt es zu einer vorübergehenden, gesteigerten Zufriedenheit, jedoch nicht zu einem längerfristig gesteigerten Leistungsoutput, da es innerhalb kurzer Zeit zu einem Gewöhnungseffekt an das neue Gehalt kommt.

Als Konsequenz aus den angeführten Umständen ergibt sich die Forderung nach einem gerechten, an die individuelle Leistung und an die sozialen Gegebenheiten angepasstes Gehaltssystem, welches bei regelmäßig abzuhaltenden Mitarbeitergesprächen schlüssig begründbar sein muss. Ernsthaft überdacht sollte der Umstand der Einführung eines sogenannten "gläsernen Gehaltskontos" werden, da es zwingend zu mehr Gerechtigkeit im Gehaltssystem, häufigeren Mitarbeitergesprächen und, bei richtiger Handhabung, Leistungssteigerungen führen würde. Als "gläsern" oder allgemein einsehbar sollte dabei jedoch nur die Bandbreite der Gehälter einer Gruppe, Abteilung, Standort etc. angegeben werden, anhand derer jeder Mitarbeiter erkennen kann, wo er im Lohngefüge steht. Beispielsweise im oberen oder im unteren Drittel aber nicht in konkreten Zahlen im Vergleich zu seinen Kollegen. Ein ähnliches und sozial anerkanntes System, welches diesen Umstand bereits nutzt, ist das System der Kollektivverträge mit den jeweiligen Beschäftigungsgruppen und festgesetzten Mindestentlohnungen.

_

⁸⁹ Vgl. [Rose2014] S. 117.

⁹⁰ Vgl. ebd. S.118.

Regelmäßig ausbezahltes Entgelt wird von fast allen Mitarbeitern als etwas Selbstverständliches angesehen, unabhängig von deren individueller Leistungsbereitschaft, da es als Tausch zwischen zur Verfügung gestellter Arbeitszeit gegen Geld gesehen wird.

3.1.2.2 Variables Entgelt

Variable Entgeltsystem waren lange Zeit nur in Management- oder Vertriebsbereichen üblich, allerdings kann in den letzten Jahren ein Trend hin zu Entgeltsystemen mit variablem Anteil auch in innerbetrieblichen Bereichen beobachtet werden. Dadurch ergibt sich für Führungskräfte die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter, abhängig von deren individueller Leistung, zusätzlich monetär zu belohnen bzw. zu motivieren. Entgeltsysteme mit variablen Anteilen bieten neben dem erwähnten Aspekt auch betriebswirtschaftliche Vorteile, da durch die Globalisierung sich in vielen Branchen der Wettbewerbsdruck massiv verschärft und so darauf, je nach wirtschaftlicher Lage, flexibler reagiert werden kann.

Mitarbeiter, die hauptsächlich des Entgelts wegen ihrer Tätigkeit nachgehen, können über Bonuszahlungen durchaus motiviert werden. Allerdings hält der motivierende Effekt nur über einen begrenzten Zeitraum an, da es zu Gewöhnungseffekten kommen kann⁹¹. Als weiterer zu beachtender Effekt, in Verbindung mit Bonuszahlungen, soll auf den Korrumpierungseffekt, wie in Kapitel 1 beschrieben, hingewiesen werden. Wird die Belohnung erwartet, fällt der motivierende Effekt geringer aus bzw. wird die Belohnung im ungünstigsten Fall als selbstverständlich angenommen. Deshalb sollten Bonuszahlungen immer an einen positiven Erreichungsgrad vereinbarter Ziele gekoppelt werden. Folgerichtig entfalten Bonuszahlungen ihren höchsten Wirkungsgrad bei Mitarbeitern, die als überdurchschnittlich leistungsbereit eingestuft werden können.

3.2 Umweltfaktoren gestalten

Der Begriff der Umweltfaktoren beschreibt, wie bereits in Kapitel eins erläutert, die Rahmenbedingungen, in denen sich der Mitarbeiter tagtäglich im Unternehmensgefüge befindet. Entscheidenden Einfluss nehmen hierbei die Unternehmensstruktur, die daraus folgende Anzahl der Hierarchieebenen, große oder kleine Handlungsspielräume der einzelnen Personen sowie Möglichkeiten zur sozialen Interaktion untereinander.

3.2.1 Unternehmensstruktur und Handlungsspielraum

Ausgehend von einer humanzentrierten Organisation nach der Theorie Y von McGregor und dem Vertrauen in den autonomen Arbeitsantrieb der Mitarbeiter, ist die Gestaltung des Handlungsspielraums der jeweiligen Mitarbeiter und die Angleichung der Unternehmensstruktur an die Theorie Y ein zentraler Erfolgsfaktor um die Entstehung der dringend benötigten intrinsischen Motivation und emotionalen Bindung an das eigene Unternehmen erst zu ermöglichen.

⁹¹ Vgl. [MeMe2018] S. 175.

Eine Änderung des Menschenbilds weg von der Theorie X hin zur Theorie Y ist unabdingbar, möchte man Mitarbeiter im eigenen Unternehmen beschäftigen und behalten, die sich mit der Aufgabe und dem Unternehmen identifizieren, innovativ und wirtschaftlich denken und herausragende Leistungen erbringen. Dies schließt eine Aufgabe jeglicher Formen des autoritären oder patriarchalischen Führungsstils ein. Gerade mit Blick auf die Zukunft und den Mitarbeitern der Generation Y und denjenigen folgenden Mitarbeitern ist eine Abkehr vom negativen Menschenbild der Theorie X und den daraus folgenden, gerade erwähnten, Führungsstilen heute schon eine Notwendigkeit.

Um, aus humanzentrierter Sicht, positive Schritte zu setzen, haben Unternehmen bzw. deren Führungskräfte unter anderem folgende Möglichkeiten:

Umfeldstrukturierung

Gestaltung einer menschengerechten Arbeitsumwelt mit menschengerechten Arbeitsplätzen und -technologien

Arbeitsfeldstrukturierung

Gestaltung des Handlungsspielraums durch

- Arbeitsplatzwechsel Job Rotation
- Arbeitserweiterung Job Enlargement
- Arbeitsbereicherung Job Enrichment

Abteilungsstrukturierung

Gestaltung des Kontroll- und Dispositionsspielraums durch Bildung teilautonomer Arbeitsgruppen⁹²

Über Möglichkeiten zur Umsetzung und Gestaltung der soeben erwähnten Strukturmaßnahmen soll an dieser Stelle im bereits bekannten, klassischen Sinne, nicht näher eingegangen werden. Vielmehr soll nachfolgend auf Möglichkeiten einer humanzentrierten Unternehmensorganisation im größeren Stil aufmerksam gemacht werden.

⁹² Vgl. [Jung2012] S. 211ff.

Einen generellen Zielüberblick über zu erwartende, bereits heute vorhandene und sich in Zukunft noch verstärkende Faktoren im Bereich Personalführung aber auch Unternehmensführung im Allgemeinen, soll folgende Tabelle bieten:

Forcieren	Reduzieren
Mitarbeiterfokus	Managementfokus
Kollaboration	Hierarchie
Handlungsspielräume	Starre Regeln
Emotionalität	Kennzahlenorientierung
Kundennähe	Selbstgefälligkeit

Tabelle 5 – Strukturierungsaufgaben von Unternehmen

3.2.2 Kollaborative Strukturen

Kollaboration im Kontext einer Unternehmung bedeutet miteinander statt gegeneinander, unabhängig von Abteilungsgrenzen, Standort, Profitcenter etc. Motivation und Inspiration, aus denen Innovation folgt, bedingt verlässliche Partner, Freunde und Verbündete. Sind Unternehmensorganisationen hingegen auf Konkurrenz statt auf Kollaboration ausgerichtet, werden folgerichtig andere Abteilungen, Standorte etc. zwangsläufig als Wettbewerber oder im schlimmsten Fall als Gegner betrachtet. Abschottung, keine oder falsche Informationsweitergabe, unterlassene Hilfeleistung oder Verweigerung derselbigen aus fadenscheinigen Gründen sind die Folge. Es entbrennt ein Kampf um das vermeintlich beste Stück vom Unternehmensressourcenkuchen, um den nächsten Karriereschritt, Status und Prestige etc. Appelle zur Zusammenarbeit verhallen ungehört, solange diese Systeme durch starre und streng hierarchische Organigramme, Umsatz- und Gewinnlisten einzelner Profitcenter etc. aufrechterhalten werden.

Als praktisches Beispiel dazu können die beiden letzten Unternehmen des Verfassers angeführt werden. Starre, streng hierarchische Organigramme und autoritäre Führungsstile, mit klar abgegrenzten Abteilungen und Profitcentern, führen in beiden Fällen dazu, dass ein einheitlicher Außenauftritt des Unternehmens ein Wunschgedanke ist, es keine gemeinsame Kundendatenbank gibt, und dadurch enorme Gewinne aus Folgegeschäften ungenutzt vorüberziehen, und jede Abteilung, bzw. im Extremfall sogar jeder Mitarbeiter, für sich kämpft. Ein Wissenstransfer findet kaum oder gar nicht statt und als motivierendes Arbeitsumfeld können solche Strukturen nicht betrachtet werden. Als Detail am Rande soll noch erwähnt werden, dass eines der beiden Unternehmen über 1500 Mitarbeiter international beschäftigt und dies nicht nur ein Problem kleiner Unternehmen ohne geeigneter Strukturen ist.

Gewünscht, im Sinne der Motivationssteigerung der Mitarbeiter sowie aus rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen, ist ein rasches und möglichst reibungsloses Zusammenspiel der internen Leistungskette und folgerichtig ein Abschied vom Ressortdenken und innerbetrieblicher Rivalität zwischen den Abteilungen. Demotivierend wirken die daraus folgenden, überlangen Entscheidungswege, unzählige Meetings oder einfach nur ein "im Kreis laufen" von Kundenanfragen, da sich niemand zuständig fühlen will. Aus Sicht des Kunden identifiziert man solch ineffiziente Unternehmen immer relativ rasch, wenn das Unternehmen scheinbar nicht wie aus einem Guss funktioniert. Eventuell wäre der Ansatz, den Kunden im eignen Organigramm aufzunehmen und die Unternehmensstruktur danach auszurichten, einen Gedanken wert. Klassische, pyramidale Top-down-Organigramme können, unter humanzentrierter Sichtweise, als reines Selbstverherrlichungsprogramm der Führungsspitze angesehen werden. Die Ausrichtung ist auf die Konzentration von Macht und nicht auf den zu bearbeitenden Markt beschränkt. Hierarchiedenken, Starrheit und Selbstgefälligkeit werden hierbei zementiert. Platz für motivierende Faktoren bleibt dabei kaum. Weitaus erfolgversprechender wäre es, die Mitarbeiter aus ihrem formalen Kästchen zu entlassen und diese um Kundengruppen oder -projekte zu organisieren, quasi eine Netzwerkstruktur zu implementieren, die in jedem Unternehmen in Form des inoffiziellen Beziehungsnetzwerkes bereits vorhanden ist und die eigentliche und wahre Machtstruktur eines Unternehmens abbildet.

Die großen Vorteile von Netzwerken sind die Kultur des Teilens, die daraus folgende Abwesenheit auffälliger Hierarchien und deren Abgrenzungen, rasche und flexible Möglichkeiten, um auf Veränderungen zu reagieren, sowie eine dezentrale Organisation die Eigenmotivation und Innovation fördert. Um ein Abdriften ins Chaos zu vermeiden, werden Führungssystem benötigt, die Ordnung und Funktionsfähigkeit garantieren. Klare Vorgaben und Ziele für den Ernstfall, Offenheit und Mitsprache im Regelfall, sprich so viel Kollaboration wie möglich und nur so viel Hierarchie wie nötig. Als positives Beispiel soll das Unternehmen Google angeführt werden. Die Hierarchie ist minimal, das Netzwerk selbstständig innovativ agierender Hochleistungsteams breit, das Arbeitsumfeld fördert Kreativität und die Philosophie verlangt von den Mitarbeitern immer zuerst an den Kunden und seine Erwartungen zu denken.

Eine konsequente Weiterentwicklung des Organigramms unter den drei Gesichtspunkten Umfeld-, Arbeitsfeld- und Abteilungsstrukturierung kann zu einem Organigramm im ovalen Format führen, statt der klassischen Top-Down-Darstellung.

Im Organigramm kann der Unternehmensführer denen, die ihm besonders wichtig sind, eine Position rechts und links von sich zuweisen. Aus einer humanzentrierten Sichtweise sollte dies HR, Marketing und Vertrieb sein, denn diese Abteilungen kümmern sich in erster Linie um das wertvollste Kapital einer jeden Unternehmung: motivierte Mitarbeiter und loyale Kunden. Dies bedingt, dass nach Möglichkeit immer alles unternommen werden wird, um die Wertschöpfung zu steigern. Liegt der Fokus jedoch bei den Abteilungen Finance & Controlling wird das höchste Ziel darin liegen, alles zu unterlassen, was irgendwie unterlassen werden kann, mit dem Ziel die Kosten möglichst niedrig zu halten. Da kein Unternehmen nur für sich steht, sondern immer abhängig von seiner Umwelt ist,

können durchaus auch externe Kollaborateure ihren Platz im Organigramm finden. Zugegebenermaßen kann eine solche Darstellung durchaus als kontrovers betrachtet werden, jedoch ist der Zeitpunkt sich mit kontroversen Ideen zu beschäftigen im Angesicht der Schlagworte digitale Revolution, Industrie 4.0, Vernetzung und Globalisierung im großen Stil etc. durchaus gekommen.⁹³

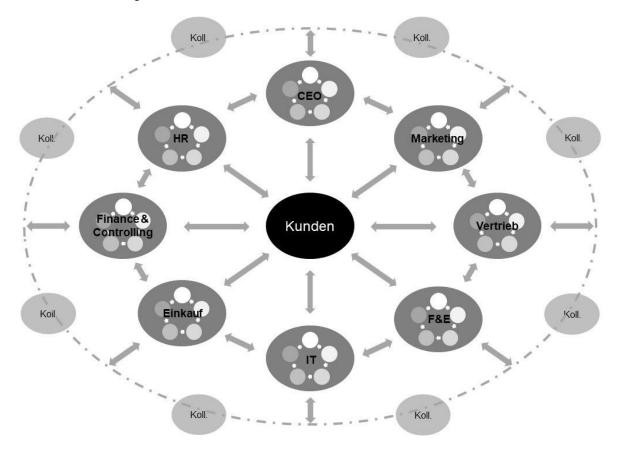


Abbildung 15 – Beispiel eines Organigramms, in dem jeder netzwerkartig und offen mit jedem kollaboriert. Anmerkung: Die kleinen Kreise in den größeren Ovalen stehen für die selbstbestimmten Mitarbeiter, die Ovale mit der Beschriftung "Koll." für externe Kollaborateure.⁹⁴

⁹³ Vgl. [Schü2014] S. 34ff.

⁹⁴ Vgl. [Schü2014] S. 38.

Unabhängig davon, wie das verschriftlichte Organigramm eines Unternehmens letztendlich dargestellt wird, sollten folgende Fragen Eingang in den, möglicherweise zu veränderndem organisatorischem Aufbau sowie in die strategische Ausrichtung eines jeden Unternehmens finden:

- Was muss und soll geändert werden organisatorisch, hierarchisch, menschlich um die gewünschten kollaborativen Strukturen zu erreichen?
- Wie kann die Organisation, abteilungs- und hierarchieübergreifend, netzwerkartig organisiert werden, mit dem Ziel rasch und wendig auf aufblitzende Marktchancen zu reagieren und diese gewinnbringend zu verwerten? Chancen warten nicht auf Budgettermine.
- Welche Art von Führung und Führungskräften wird dazu gebraucht?
- Wie wird es ermöglicht, meinen Mitarbeitern und Teams möglichst viel Freiraum zu gewähren und diese effizient und sicher zu lenken?
- Wie kann ich meine Mitarbeiter und Teams möglichst frei agieren lassen, damit diese sich maximal, im Sinne des Unternehmens, entfalten können?

3.3 Führungsverhalten als moderne Führungskraft am Beispiel der Generation Y

Ein Umstand, dem Führungskräfte heute bereits ausgesetzt sind und der sich, demographisch bedingt, in den nächsten Jahren weiter manifestieren wird, ist der Generationenwechsel von der sogenannten Generation X hin zur Generation Y. Die dabei gewählten Buchstaben, kategorisieren Personen, deren Geburt in einen bestimmten Zeitabschnitt fällt, im Falle der Generation X von ca. 1965 bis 1980 sowie im Falle der Generation Y von 1980 bis 1990, und deren Erziehung und Prägung weitreichende Auswirkungen auf deren individuelle Ausprägung der unterschiedlichen Bedürfnisse sowie deren emotionale Bindung an das jeweilige Unternehmen hat.

Die dabei verwendeten Buchstaben X und Y erinnern an die Theorie von McGregor und spiegeln sich zum Teil auch im Weltbild der jeweiligen Personen wider. Betont werden soll an dieser Stelle jedoch der Satzbestandteil "zum Teil", da die Generation X definitiv nicht ausnahmslos mit der Theorie X beschrieben werden kann. Der Führungsstil, den ein Großteil der Generation X erfahren durfte oder selbst ausgeübt hat bzw. dies noch tut, kann jedoch im Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt meist im autoritären bis beratenden Bereich eingeordnet werden, allerdings mit deutlichen Tendenzen zur Mitte hin.

Dem Gegenüber steht die Generation Y, deren Geburt im Bereich der frühen 1980er bis in
die späten 1990er anzusiedeln ist und aktuell als die heutige junge Belegschaft betitelt
werden kann. ⁹⁵

⁹⁵ Vgl. [Zeit1014]

Im Folgenden soll es darum gehen, welche Ziele und Werte der Generation Y wichtig erscheinen und wie diese Mitarbeiter individuell angesprochen, geführt und motiviert werden können.

3.3.1 Anforderungen von Mitarbeiter der Generation Y

Maßgeblich geprägt hat die Generation Y die technische Entwicklung ihrer Zeit sowie die damit einhergehende ständige Verfügbarkeit von Informationen als auch der ortsunabhängige Kontakt und Austausch mit anderen Personen. Mehrheitlich kann eine Abkehr von traditionellen Werten wie Pflichtgefühl und Disziplin sowie ein Hinwenden zu Primärzielen wie z.B. Selbstverwirklichung beobachtet werden. Weitere charakteristische Ziele sind Eigenständigkeit und Flexibilität in der Zeit- und Aufgabeneinteilung. Eine klare Trennung zwischen Freizeit und Arbeitszeit kann nicht mehr gezogen werden.⁹⁶

Von manchen, vor allem alteingesessenen, Führungskräfte wird die Generation Y unter Umständen als führungstechnischer Alptraum wahrgenommen, da sich das klassische Leistungsbemessungsinstrument der Anwesenheitszeit am Arbeitsplatz hier nur mehr eingeschränkt einsetzen lässt. Die althergebrachte Logik vieler Arbeitnehmer viel Zeit mit wenig Arbeit zu verbringen, anstatt viel Arbeit in möglichst kurzer Zeit zu erledigen, ist der Generation Y ein unhaltbarer und höchst demotivierender Zustand. Die Selbstwahrnehmung der Mitglieder der Generation Y ist keinesfalls die des faulen Arbeiters. Im Gegenteil – der Wille zur Arbeit besteht definitiv, nur eben in einer anderen Berufswelt als bisher bekannt. Ziel ist es, im Einklang mit den eigenen individuellen Bedürfnissen und Lebensumständen, einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen, in der man durchaus auch alles geben kann, und trotzdem der Forderung nach Zeit mit der Familie und Freunden gerecht nachgekommen wird.

Wie aus der Statistik zum Engagement klar hervorgeht, fallen 33% der Mitarbeiter in Deutschland in die Kategorie "Dienst nach Vorschrift" bis "Innerlich gekündigt". Zusammenhänge können, mit den in vielen Unternehmen vorherrschen Umweltfaktoren, hergestellt werden, da oftmals starre Arbeitszeiten und Präsenzzeiten sowie das Diktat der Stempeluhr anzutreffen sind. Rückmeldungen und Feedback des Vorgesetzten erhält man, wenn überhaupt, einmal im Jahr im Rahmen des obligatorischen und lieblos abgehaltenen Mitarbeitergesprächs. Arbeitsleistung wird, wie bereits erwähnt, oftmals nur daran bemessen, wie viele Stunden man am Arbeitsplatz verbringt, statt am Endergebnis der Tätigkeit. Folgt man konsequent dieser Logik, ergibt sich der Schluss, dass langsames Arbeiten belohnt und schnelles Arbeiten bestraft wird. Spätabendliches Antreffen eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz schindet Eindruck beim Vorgesetzten. Wer hingegen nach getaner, möglicherweise sogar produktiverer Arbeit, um halb fünf den Arbeitsplatz verlassen muss, um sein Kind von der Kinderbetreuungseinrichtung abzuholen, schleicht gewissermaßen schuldbewusst aus dem Büro. Angehörige der Generation Y wollen diesen Umstand ändern und werden ihn auch ändern, da sie ganz unbestreitbar den Trumpf

_

⁹⁶ Vgl. [LoRo2013] S. 179.

der Demografie in den Händen halten. Der Mangel an Fachkräften ist zum heutigen Zeitpunkt bereits spürbar und dies nicht nur unter Akademikern sondern auch in handwerklichen Berufsgruppen.

3.3.2 Stärken der Genration Y

Angehörige der Generation Y profilieren sich vor allem in folgenden Bereichen, wobei die Reihung nicht als Gewichtung interpretiert werden soll:

Kommunikation und Informationsverhalten

Internet und Mobiltelefone sind Lebensbestandteile. Ständige Erreichbarkeit und Offenheit in der Datenweitergabe sind selbstverständlich. Der Wunsch nach raschem Feedback sowie die Fähigkeit Probleme und Unzulänglichkeiten offen zu artikulieren ist gegeben. Erlangtes Wissen und die eigene Meinung werden mitgeteilt.

Arbeits- und Leistungsorientierung

Lern- und Leistungsbereitschaft ist vorhanden. Die Arbeit wird als wesentlicher Lebensbereich wahrgenommen, der motivierend und sinnstiftend erlebt werden muss. Weitere Bedingungen sind eine ausgewogene Work-Life-Balance und keine Akzeptanz gegenüber einer Kultur des "Absitzen" von Arbeitszeit. Ein angemessenes und gutes Gehalt wird dabei vorausgesetzt.

Werteorientierung

Mitglieder der Generation Y sind konsumverwöhnt und streben nach Spaß. Dabei legen sie weniger Wert auf klassische Statussymbole wie Dienstwagen etc., sondern sind sensibler für ethische Werte. Das klassische Senioritätsprinzip sowie Hierarchien werden abgelehnt.

Internationalität

Globalisiertes Denken, hohe internationale Mobilität sowie die dazugehörigen Fremdsprachenkenntnisse werden großgeschrieben. Interkulturelle Aufgeschlossenheit wird als selbstverständlich wahrgenommen.

Gemeinschaft und Sozialverhalten

Die Suche nach Gemeinschaft und Kooperation, real wie digital, führt zu einer starken Teamorientierung. Dabei sind Angehörige der Generation Y selbstbewusst bis zum Teil überheblich sowie anspruchsvoll und fordernd.

Flexibilität

Freiräume um sich selbst zu verwirklichen und das Streben nach Individualität und Unabhängigkeit führen zu einer geringeren Festlegung an Arbeitgeber. Der

Arbeitsort und die Arbeitszeit sollen selbstbestimmt verwaltet werden können, mit dem Ziel einer klaren Orientierung auf persönliche und berufliche Ziele.⁹⁷

3.3.3 Motivierendes Verhalten als Führungskraft

Um den Anforderungen von Mitarbeitern der Generation Y an ihre jeweilige Führungskraft gerecht zu werden und diese zu Höchstleistungen anzuspornen, ihre Stärken voll auszukosten sowie die Erkenntnisse aus den beiden vorhergegangenen Kapiteln zu vereinen, können fünf zentrale Bestandteile, die es zu implementieren, zu fördern und regelmäßig zu hinterfragen gilt, identifiziert werden.

Dabei geht es in erster Linie nicht darum, flexible Arbeitszeitmodelle oder ein gerechtes Entlohnungssystem zu etablieren, da an einem modernen Arbeitsplatz davon ausgegangen werden muss. Diese Faktoren zählen in der Motivationstheorie zu den Hygienefaktoren, welche lediglich zu einer Nicht-Unzufriedenheit führen. Konkret geht es darum, einen Idealzustand anzustreben, bei dem die tägliche Arbeit nicht als negativ behaftete Tätigkeit, sondern möglichst als Vergnügen wahrgenommen wird. Als Grundeinstellung einer modernen und motivierenden Führungskraft, dem Mitarbeiter gegenüber, wird also die Theorie Y von McGregor unterstellt.

Die erwähnten fünf Faktoren, die auch als Stellschrauben zum Mitarbeiterengagement bezeichnet werden können, sind:

- Sinnhaftigkeit
- Wertschätzung
- Vertrauen
- Begeisterung
- Verbundenheit oder emotionale Bindung

Ergebnisorientierte Führungskräfte werden folgerichtig stets bestrebt sein, das innerbetriebliche Miteinander und die Umweltfaktoren so zu gestalten, dass es zu einer ausgewogenen und starken Ausprägung dieser Faktoren kommt. Regelmäßige Evaluierungen des Istzustandes, getrennt nach Führungskräften und Mitarbeitern, geben einen Überblick über die aktuelle Lage und die möglichen Unterschiede in der Wahrnehmung. Dabei unterliegen alle Werte jedoch der gemeinsamen Verantwortung, sprich es soll gemeinschaftlich über konkrete Schritte nachgedacht und diese auch umgesetzt werden, mit dem Ziel das Selbstbild besser mit dem Fremdbild abzugleichen und in weiterer Folge alle Werte gemeinsam und schrittweise zu verbessern.

-

⁹⁷ Vgl. [SKNS2014] S. 25.

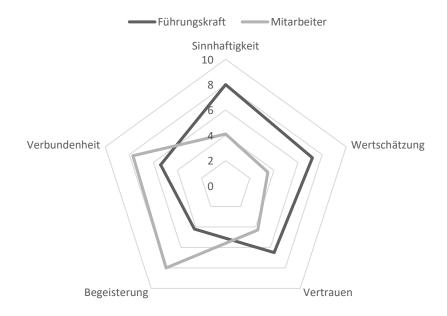


Abbildung 16 – Beispielhafte Darstellung wie Führungskraft und Mitarbeiter den Istzustand der motivations- und leistungsfördernden Kriterien bewerten.

3.3.3.1 Sinnhaftigkeit bieten

Sinn und das damit einhergehende Glücksempfinden entstehen, wenn qualifizierte und befähigte Mitarbeiter möglichst konkrete Aufgaben durchführen können, bei denen sie ihren individuellen Beitrag als wesentlichen Baustein im Gesamtbild erkennen können. Motivation wird also entstehen, wenn die Zuweisung von Aufgaben, durch die Führungskraft, den jeweiligen Stärken des Mitarbeiters entgegenkommt und ihm auch die Möglichkeit geboten wird, sich im Rahmen seiner Fähigkeiten weiterzuentwickeln und entfalten zu können. Hierzu benötigen Mitarbeiter immer wieder neue und herausfordernde Aufgaben, um sich diesen mit Kreativität, Konzentration und Hingabe eigenverantwortlich widmen zu können. Als essentieller Bestandteil kann dabei für Führungskräfte die Fähigkeit zur Erkennung von Potentialen sowie die Fähigkeit zur offenen Kommunikation angesehen werden, da einerseits herausfordernde, aber nicht überfordernde, Ziele gesetzt werden und stetige Rückmeldung über die Qualität der bisher erbrachten Arbeit abzugeben ist. Das Ziel dabei soll sein, dass sich Mitarbeiter mit Neuland vertraut machen und aus Unbekanntem schließlich Bekanntes wird, in einer Umgebung, in dem das Gefühl der Sicherheit und Beherrschbarkeit der Situation bzw. der Aufgabe besteht. Als weiteres Motivationsplus kann in diesem Zusammenhang genannt werden, dass das, woran man als Mitarbeiter selbst beteiligt ist, auch das sein wird, was man aktiv, mit Engagement und Zielstrebigkeit unterstützten wird.

Ohne Sinnhaftigkeit in der Aufgabe hätten Mitarbeiter nie die Möglichkeit sich zu bewähren, weiterzuentwickeln und stolz auf sich zu sein sowie die wertvolle und wichtige Aufmerksamkeit und Anerkennung der Führungskraft und ihres Umfelds zu erlangen. Erreicht man jedoch ein schwieriges Ziel, wird man das positive Gefühl haben über sich selbst hinausgewachsen zu sein. Führungskräfte, die sich von ihren Mitarbeitern Höchstleistungen

wünschen und sie dazu anspornen wollen, geben ihren Mitarbeitern sozusagen immer wieder die Möglichkeit einen Kick zu erleben. Sie delegieren Aufgaben und lassen ihre Mitarbeiter dann diese bewältigen, ohne sie dabei allein zu lassen. Sie fordern viel und bringen ihre Mitarbeiter immer wieder dazu, sich selbst zu übertreffen.

Nur wer frei ist, hat die Möglichkeit sich zu entscheiden. Mitarbeiter werden aufblühen und eigenverantwortlich handeln, wenn man ihnen Raum zur Entfaltung bietet. Gerade in Bezug auf die Generation Y ist das Bieten von Sinnhaftigkeit in der Aufgabe, und der damit verbundenen nötigen Freiheit zur Erfüllung selbiger, essentiell, da diese Mitarbeiter ständig der Frage nachgehen werden, ob das, was sie tun, auch sinnvoll ist.

Führungskräfte sollten dabei folgende Abfolge immer im Hinterkopf behalten: Durch Selbstbestimmung zu Selbstverwirklichung und damit zu Sinn in der Aufgabe gelangen.

3.3.3.2 Wertschätzung zeigen

Maßgebliche Treiber für Mitarbeiterengagement und Höchstleistungen sind soziale Zuwendungen, wie z.B. Anerkennung, Lob, gegenseitiger Respekt und situative Erkenntlichkeiten.

Wertschätzung ist eine permanente Führungsaufgabe und drückt sich auf unterschiedliche und vielfältige Weise aus, da Mitarbeiter nicht nur als Fachkraft, sondern auch als Mensch wahrgenommen werden wollen. Beispielhaft sollen an dieser Stelle Dank, freundlicher Augenkontakt, interessiertes Zuhören, ehrliche Dankbarkeit, eine ehrliche Entschuldigung oder eine wissbegierige Frage genannt werden. Absolut zu unterlassen sind jegliche Form von demotivationaler Abwertung einer Person oder deren Leistungen.

Wertschätzung ist eine nicht zu unterschätzende Motivationsmöglichkeit von Führungs-kräften. Dabei hilft der Vergleich mit der eigenen Person, da der stärkste Motivator sicher nicht die Entlohnung sein wird, sondern die Wertschätzung als Mensch und als Highperformer in der eigenen Aufgabe. Diese für die eigenen, erreichten, Ziele nicht zu bekommen, führt zu Verbitterung und negativem Verhalten wie übler Nachrede und Torpedierung von Projekten.

Als Führungskraft ist die Fähigkeit zum Zeigen von Wertschätzung ein Schlüssel zum Erfolg, denn wen Mitarbeiter Wertschätzung erhalten, verändern sie sich und lassen sich bereitwillig überallhin führen.

3.3.3.3 Vertrauen aufbauen

Gerade in Zeiten lockerer Bindung am Arbeitsmarkt, gefördert durch den Wunsch nach Home-Office, flexiblen Arbeitszeitmodellen und Arbeit als integrativer und nicht abgegrenzter Bestandteil des Lebens, gewinnt der Faktor Vertrauen ungemein an Gewicht. Auch unter dem Gesichtspunkt, dass Führungskräfte nicht mehr alle Aufgabenbereiche der eigenen Mitarbeiter, auf Grund der wachsenden technischen Komplexität, bis ins

Detail überblicken können, und oftmals dazu auch die Zeit fehlt, ist Vertrauen ein wichtiger Bestandteil im Arbeitsumfeld sowie unbestritten im zwischenmenschlichen Bereich.

Vertrauen macht Unternehmen kreativ, rasch handlungsfähig und sichert somit Wettbewerbsvorteile, da man für Innovationen und Verbesserungsprozesse einen Austausch von Wissen benötigt. Dieser wird aber erst dann stattfinden, wenn man sich gegenseitig vertraut. Vertraut man anderen, wirkt man selbst vertrauenswürdiger. Deshalb ist folgende Regel zu beachten: Jedem ist so lange zu vertrauen, bis er bewiesen hat, dass er es nicht verdient.98 Seinen Mitarbeitern, als Führungskraft, Vertrauen entgegenzubringen, erfordert Mut, da es nicht ohne Risiko möglich ist. Dabei geht es jedoch nicht um blindes, naives, Vertrauen, sondern um wachsames Vertrauen und diesem eine Chance zu geben. Spieltheoretische Analysen haben gezeigt, dass diejenigen am erfolgreichsten mit anderen Personen zusammenarbeiten, die zunächst einen Vertrauensvorschuss in eine Beziehung investieren und sich danach immer so verhalten wie das Gegenüber.99

Vertrauen entsteht durch kleine Schritte der gegenseitigen Annäherung und durch ausbleibende Enttäuschungen auf einem neuen Terrain. Draus kann sich in weiterer Folge Vertrautheit entwickeln, aufgebaut durch gute Gespräche, Nähe, gemeinsame positive Resultate und Sympathie. Die partnerschaftlich orientierte Form des Vertrauens geht dabei immer vom Stärkeren, in dieser Konstellation von der Führungskraft, aus, da sie Vertrauen vorleben soll, auf das die Mitarbeiter wieder mit Vertrauensbeweisen reagieren.

Ein Vertrauensentwicklungsprozess kostet zwar Zeit, doch diese ist gut investiert. Gegenüberstellend kann behauptet werden, dass beinharte Kontrolle auch Kosten verursacht, und zwar nicht nur Zeit und Geld, sondern hauptsächlich Mitarbeiterengagement.

⁹⁸ Vgl. [Schü2014] S. 151f.

⁹⁹ Vgl. ebd. S. 152.

Vertrauensgewinn durch:	Vertrauensverlust durch:
Einklang von Reden und Handeln	Reden ohne konkrete Taten
Einhalten von Versprechen	Zusagen werden nicht eingehalten
Offene und ehrliche Kommunikation	Verschweigen, Lügen und Geheimniskrä- merei
Geradlinigkeit und Verlässlichkeit	Sprunghaftigkeit und Ungerechtigkeit
Fairness und Respekt im Umgang	Bloßstellen von Dritten
Glauben an Kompetenz und Wille	Misstrauen und versteckte Kontrolle
Anerkennung von Leistungen	Ständige Fehlersuche
Zugeben eigener Fehler	Verschleiern und Abschieben eigener Fehler
Ahnden von Vertrauensbrüchen	Tolerieren von Vertrauensbrüchen

Tabelle 6 – Gegenüberstellung Verhalten als Führungskraft und Auswirkungen auf den Faktor Vertrauen. 100

3.3.3.4 Begeisterung entfachen

Oft sind es Kleinigkeiten, die der Mitarbeiter in dieser Art nicht erwartet hat, die zu Begeisterung führen. In seinem Buch "The little big things" beschreibt Tom Peters eine Fülle von Details und Möglichkeiten, um bei seinen Mitarbeitern Begeisterung auszulösen. Versetzt man sich in die Sicht des Kunden in Bezug auf ein beliebiges Produkt, wird rasch klar, worum es geht: Bietet ein Produkt oder ein Dienstleistungsanbieter nichts, was die eignen Emotionen berührt, unabhängig davon wie irrational dieser Anspruch sein mag, und es damit aus der Masse herausstechen lässt, wird der Preis das einzige Unterscheidungsmerkmal sein. Fehlende eingebaute Emotionen sorgen hier für ein Preisminimum. Im Kontext der Mitarbeiterführung kann dieses Prinzip genauso angewandt werden. Folgerichtig kann gesagt werden, dass diejenige Führungskraft oder dasjenige Unternehmen, welches es nicht schafft positive Emotionen in deren Mitarbeitern zu wecken, mit höheren Personalkosten rechnen muss.

Um für mehr Plausibilität zu sorgen, soll das Beispiel eines veralteten Großraumbüros mit schlechten Arbeitsplatzbedingungen angeführt werden. Die Mitarbeiter weisen mehrfach auf den Umstand der veralteten Ausstattung und auf die belastende Situation hin, doch der Umstand dauert weiter an und infolge dessen macht sich eine allgemeine Unzufriedenheit breit, die bereits negative Auswirkungen auf die Arbeitsergebnisse hat. Die betroffenen Mitarbeiter befassen sich ständig mit ihrer negativen Situation und sprechen untereinander darüber, was zu zusätzlichen Kosten durch die sinkende Auslastung in der

_

¹⁰⁰ Angelehnt an [Jung2012] S. 414.

Arbeitszeit führt. Zusätzlich baut sich ein Frustlevel gegenüber der Führungskraft auf, da dieser das Wohl ihrer Mitarbeiter offensichtlich nicht am Herzen liegt und es deshalb zu "krankheitsbedingten" Ausfällen einzelner Mitarbeiter kommt. Am nächsten Montag finden die Mitarbeiter ihre Büroräumlichkeiten renoviert und neu ausgestattet vor. Zunächst sind die Mitarbeiter sicher freudig überrascht und angetan, doch im Sinne von Entfachung von Begeisterung kann dieses Vorgehen höchstens als mittelmäßig bezeichnet werden, denn es entsprach der klassischen Überheblichkeit von Unternehmen und deren Führungskräften aus den Tagen der Generation X und davor: Wir wissen, was das Beste und Richtige für unsere Mitarbeiter ist.

Für anhaltende und dauerhaftere Begeisterung hingegen hätte man sorgen können, indem man die Neugestaltung den Mitarbeitern überlassen hätte. Dann wären es tatsächlich "ihre" Büroräumlichkeiten geworden, mit kleinen aber persönlichen Annehmlichkeiten und Details, die der Motivation und Freude an der Arbeit dienen.

3.3.3.5 Verbundenheit oder emotionale Bindung fördern

Die Förderung von Verbundenheit oder emotionaler Bindung hängt zum größten Teil mit den Bedürfnissen des Anschlussmotivs zusammen. Dabei ist die Akzeptanz in einer schützenden Gemeinschaft und ein wertvolles und geachtetes Mitglied derer zu sein fundamental für jeden einzelnen Mitarbeiter. Positive soziale Kontakte und Geselligkeit gehen mit dem Aufbau von festen Bindungen und der Bereitschaft zur Kollaboration einher. Dies führt dazu, dass sich die Mitarbeiter schon auf ihre guten Freunde und angenehmen Kollegen freuen.

Diejenige Führungskraft, die auf interne Konkurrenz statt auf Kollaboration setzt, verschenkt 70% des Potentials, das durch kooperative Strukturen entstehen kann. 101 Als logische Folge davon, kann somit gesagt werden, dass es für Führungskräfte unabdingbar ist, das "Wir-Gefühl" zu entwickeln und konsequent zu fördern. Dazu zählt das Unterlassen von andauerndem Hervorheben von Einzelleistungen anstatt von Gemeinschaftsleistungen, da dadurch lediglich Missgunst, Neid und Einzelpersonen anstatt ganzer Gruppen gefördert werden. Ziel ist es abteilungsübergreifende Leistungen hervorzuheben und auf ein gemeinsames Ziel zu fokussieren. Mitarbeiter wollen stolz sein und sich mit dem Unternehmen identifizieren, für das sie sich entschieden haben, denn ein Teil des Glanzes fällt dann ganz automatisch auch auf jeden einzelnen zurück. Unabdingbar für ein starkes "Wir-Gefühl" sind:

- Erfolge, die gemeinsam gefeiert werden können
- Nach außen hin sichtbare Zeichen der Zugehörigkeit
- Gemeinsame Rituale und Abläufe, die zusammenbringen
- Geschichten über gemeinsame positive Erlebnisse
- Wahrnehmung in der Öffentlichkeit¹⁰²

¹⁰¹ Vgl. [HaBM2011] S. 32ff.

¹⁰² Vgl. [Schü2014] S. 158f.

4 Conclusio

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter, die sich emotional an ihre Führungskraft und ihr Unternehmen gebunden fühlen, sind zweifelsohne Hochleistungsgeneratoren mit Herzblutfaktor im jeweiligen Unternehmen. Deren Führungskräfte bieten ihren Mitarbeitern immer wieder neue Herausforderungen, abgestimmt auf die individuellen Talente und auf der Basis des eigenen Leistungswillens, und Potential zum eigenen und gemeinsamen Wachstum. Dabei achten gute und motivierende Führungskräfte einerseits auf die Rahmenbedingungen und schaffen überhaupt erst Möglichkeiten und Entfaltungsspielräume, andererseits werden sie bestrebt sein die individuellen, lebensabschnittsabhängigen, Mitarbeiterziele mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Dies stellt eine durchaus herausfordernde Aufgabe dar, die ein gehöriges Maß an Selbstreflexion und kritischem Auseinandersetzen mit der eigenen Person und dem eigenen Handeln voraussetzt, sowie die Fähigkeit auf seine Mitarbeiter und deren Fähigkeiten zu vertrauen und deren Einwände und Meinung ernst zu nehmen.

Eine mitarbeiterzentrierte Unternehmenskultur hat dabei nichts mit Sozialromantik zu tun, sondern unverkennbar mit betriebswirtschaftlichen Aspekten, da nur ein High-Perfomance-Niveau, gebaut auf einer offenen und ehrlichen Kommunikation, gegenseitiger Wertschätzung und der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, dauerhaft ein gesundes und langjährig bestehendes Unternehmen hervorbringen kann. Vor allem unter den beiden Aspekten der Globalisierung, und des damit einhergehenden verstärkten Wettbewerbsdrucks, sowie mit Blick auf die sich immer stärker verändernde Situation am Arbeitsmarkt – Stichwort Generation Y und deren Bedürfnisse, Ansprüche und Stärken – kann und muss der Autor dieser Abhandlung die absolute Wichtigkeit einer motivierenden und mitarbeiterorientierten Unternehmensführung noch ein weiteres Mal einmal betonen.

4.1 Ausblick und Kritik

Das Thema motivierende Personalführung umfasst eine Fülle verschiedenster Aspekte und Teilbereiche, sowie teilweise widersprüchliche Meinungen und Kommentare verschiedenster Autoren, Manager, Motivationstrainer etc. Aus dem Fundus an Möglichkeiten und Erkenntnissen während der Recherche konnte nur ein beschränkter Teil Einzug in diese Abhandlung finden, da ansonsten der Rahmen vollständig gesprengt werden würde.

Abhandlungen über Motivationstheorien, Organisationsstrukturen und psychologische Werke sind in einer thematischen Vielfalt vorhanden, welches ein allumfassendes Verständnis und rundes Bild zum Thema vermittelt. Eigene Erfahrungen und Erlebnisse fanden in der Abhandlung genauso Eingang, wie Meinungen und Ansichten aus der Unzahl an, vor allem Online verfügbarer, Fremdmeinungen. Demjenigen Leser, der sich tiefergehend mit den praktischen Aspekten beschäftigen möchte, legt der Verfasser das Buch von

Conclusio 71

Anne M. Schüller ans Herz – Das Touchpoint-Unternehmen, welchem einige Ideen und Anregungen entnommen sind.

Als ein Aspekt, der für den Verfasser als absolut unverständlich angesehen wird und auch durch intensiven Meinungsaustausch mit anderen Führungskräften nicht verständlicher wurde, ist, dass keine der vorgestellten Erkenntnisse und Führungstheorien erst kürzlich entwickelt wurden oder es erst vor Kurzem eine bahnbrechende Neuentdeckung betriebswirtschaftlicher Aspekte in Verbindung mit der menschlichen Psyche gegeben hat. Sprich, das Wissen und Rüstzeug zu einer motivierenden und betriebswirtschaftlich erfolgreicheren Mitarbeiter- und Unternehmensführung liegt seit Jahrzehnten bereit. Trotzdem beginnt der Ansatz zur Veränderung im Umgang mit dem eigenen Personal, angetrieben durch die Generation Y und deren Nachfolger, erst langsam und nicht flächendeckend. Positiverweise kann allerdings absolut gesagt werden, dass die Umwälzung beginnt und an Fahrt aufnimmt – damit werden spannende und möglicherweise revolutionäre Ansätze möglich werden. Man darf gespannt sein!

72 Conclusio

Literatur

Monografien und Bücher

[McGr1970]	McGregor, Douglas: Der Mensch im Unternehmen – the human side of enterprise, 1., Düsseldorf-Wien – Econ, 1970
[GeZi1995]	Gerrig, Richard J. / Zimbardo, Philip G.: Psychologie, 18., München – Pearson Education, 1995
[Schr1995]	Schrader, Stephan: Spitzenführungskräfte, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg, 1., Tübingen – Mohr Siebeck, 1995
[Drum2008]	Drumm, Hans J.: Personalwirtschaft, 6., Berlin-Heidelberg – Springer, 2008
[Hint2011]	Hintz, Asmus J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz – Eine praxisbezogene Anleitung, 1., Wiesbaden – Gabler, 2011
[Wund2011]	Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre, 9., Bad Hersfeld – Luchterhand Hermann, 2011
[FrOs2012]	Frey, Bruno S. / Osterloh, Margit: Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, 2., Hessen – Gabler, 2012
[Jung2012]	Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9., München – Oldenbourg, 2012
[BSPL2013]	Brandstätter, Veronika / Schüler, Julia / Puca, Rosa Maria, Lozo, Ljubica: Motivation und Emotion – Allgemeine Psychologie für Ba- chelor, 1., Berlin Heidelberg – Springer, 2013
[LoRo2013]	Lorenz, Michael / Rohrschneider, Uta: Praxishandbuch Mitarbeiterführung – Grundlagen – Führungstechniken – Gesprächsleitfäden, 3., Freiburg München – Haufe, 2013

[ScFu2013]	Schüller, Anne M. / Fuchs Gerhard: Total Loyalty Marketing – Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg, 6., Wiesbaden – Springer Gabler, 2013
[Rose2014]	von Rosenstiel, Lutz: Motivation im Betrieb – Mit Fallstudien aus der Praxis, 11., München – Springer Gabler, 2014
[Schü2014]	Schüller, Anne M.: Das Touchpoint Unternehmen – Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt, 1., Offenbach – Gabal, 2014
[ScWo2016]	Schirmer, Uwe / Woydt, Sabine: Mitarbeiterführung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg – Springer Gabler, 2016
[MeMe2018]	Meister, Ulla / Meister, Holger: ISO 9001 in der Dienstleistung – Der Leitfaden für ein kundenorientiertes Qualitätsmanagement, 1., München – Hanser, 2018

Papers und Zeitschriften

[Masl1943]	Maslow, Abraham H.: A theory of human motivation, Psychological Review – 1943
[TaSc1958]	Tannenbaum, Robert / Schmidt, Warren H.: How to choose a leadership pattern, 69., Institute of industrial relations – 1958
[RMKo1983]	Ryan Richard M. / Mims, Valerie / Koestner, Richard: Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory, Journal of Personality and Social Psychology. – 1983
[DKRy1999]	Deci, Edward L. / Koestner, Richard / Ryan, Richard M.: A meta- analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, Psychological Bulletin – 1999

ness Manager, 10/2011

[MeMe2011] Meister, Ulla / Meister, Holger: Taylorismus-Renaissance zur falschen Zeit?, München – Zeitschrift für Führung und Organisation, 4/2011

[Zeit1014] Bund, Kerstin: Generation Y – Wir sind jung und brauchen das Glück: Wie die Generation Y die Berufswelt verändert und warum

Benkler, Yoxhai: Das selbstlose Gen, Hamburg - Harvard Busi-

alle von diesem Wandel profitieren, Hamburg - Die Zeit, 10/2014

[SKNS2014] Schirmer, Uwe / Kiesling, Bianca / Nolde, Vera / Spengler, Alexandra: Führung der Generation Y – Berücksichtigung in Führungsgrundsätzen, Frankfurt am Main – Personalführung, 4/2014

Onlinequellen

[HaBM2011]

[Stan] Stangl Lexikon für Psychologie und Pädagogik: https://lexi-

kon.stangl.eu

[Dors] Dorsch Lexikon der Psychologie, 18. Auflage: https://m.portal.ho-

grefe.com/dorsch

[MoWe] <u>https://www.motivationswelten.de/motivation/</u>

Statistiken und Studien

[Stat1] Grass Roots. (2010). Aus welchem Antrieb heraus arbeiten Sie? (Ausschlaggebendster Grund). Statista. Statista GmbH. Zugriff: 23. Juli 2019. https://de.statista.com/statistik/daten/stu-die/77950/umfrage/motivation-zu-arbeiten/

[Stat2] Willis Towers Watson. (2010). Wie engagiert sind Sie bei der Arbeit?. Statista. Statista GmbH. Zugriff: 24. Juli 2019. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/152246/umfrage/motivation-bei-der-arbeit/

[Stud1] Gallup. (2018). Engagement Index Deutschland 2018. Gallup GmbH. Zugriff: 24. Juli 2019. https://www.gallup.de/file/245450/Engagement Index 2018 Presentation.pdf?g source=link intdede&g campaign=item 183104&g medium=copy

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 11.11.2019

Ing. Manuel Erber