
BACHELORARBEIT

Herr/Frau
Victoria Kurz

- Empowering Leadership -

**Eine Analyse des Einflusses des
Führungsverhaltens von
Führungskräften auf die
Motivation und die Zufriedenheit
der Mitarbeiter**



Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Empowering Leadership

Eine Analyse des Einflusses des Führungsverhaltens von Führungskräften auf die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter

Autor/in:
Frau Victoria Kurz

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM19wA1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Markus Pflügl

Zweitprüfer:
Bernd Buhmann

Einreichung:

BACHELOR THESIS

Empowering Leadership

An analysis of the influence of leadership behavior of managers on employee motivation and satisfaction.

author:

Ms. Victoria Kurz

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM19wA1-B

first examiner:

Prof. Dr. Markus Pflügl

second examiner:

Bernd Buhmann

submission:

Eching, 24.06.2022

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Kurz, Victoria Katharina

Empowering Leadership – Eine Analyse des Einflusses des Führungsverhaltens der Führungskräfte auf die Motivation und die Einstellung der Mitarbeiter

Empowering Leadership – An Analysis of the Influence of Leadership Behavior of Managers on Employee Motivation and Attitudes

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2022

Abstract

In einer Welt, die sich kontinuierlich verändert, müssen auch Führungspersonen sich ständig weiterbilden und die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter erkennen und fördern. Da sich auch die Bedürfnisse und Wünsche in der Gesellschaft stetig verändern, ist es notwendig zu verstehen welche Wirkung die Führungsperson mit ihrem Verhalten auf ihre Mitarbeiter hat und welche Form die geeignetste ist. Das Ziel dieser Arbeit ist es die Frage nach den Zusammenhängen zwischen Führungsverhalten und der Einstellung der Mitarbeiter genauer darzulegen. Um dieses Thema zu erläutern, wird die folgende Forschungsfrage gestellt: Inwiefern beeinflusst das Verhalten von Führungspersonen die Einstellung und die Motivation der Mitarbeiter? Um diese Forschungsfrage richtig beantworten zu können, wird eine literaturbasierte Recherche durchgeführt. Einige der Ergebnisse zeigen, dass jegliches Führungsverhalten einen Einfluss auf die Einstellung und die Motivation der Mitarbeiter hat. Dabei kann je nach Art eine positive oder auch negative Wirkung entstehen. Dies zeigt, dass Führungspersonen auch sich selbst stetig weiterentwickeln müssen und sich bewusst machen müssen, dass ein motivierter und positiv gestimmter Mitarbeiter der Schlüssel zum Unternehmenserfolg ist.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen	3
2 Definitionswelt der Führung	5
2.1 Begriffsdefinition Führung.....	5
2.2 Arten der Führung.....	6
2.2.1 Strukturelle Führung.....	6
2.2.2 Interaktive Führung	7
2.3 Eindimensionale Führungsstile.....	9
2.3.1 Tradierende Führungsstile nach Max Weber	9
2.3.2 Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin	11
2.3.3 Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt	12
2.4 Zweidimensionale Führungsstile	14
2.5 Mehrdimensionale Führungsstile.....	15
2.5.1 Reifegradmodell nach Hersey und Blanchart.....	15
2.5.2 Verhaltenstheoretisches Führungskonzept nach Blake und Mouton	17
3 Leadership	18
3.1 Definitionswelt des Empowering Leadership	18
3.2 Bad Leadership.....	20
3.3 Ansprüche an Führungskräfte bei Empowering Leadership.....	22
4 Motivation von Arbeitskräften	24
4.1 Erörterung der Grundlagen der Motivation.....	24
4.2 Bedeutung von Demotivation	27
4.3 Inhaltstheoretische Ansätze der Motivation	28
4.3.1 Bedürfnispyramide nach Maslow.....	28
4.3.2 ERG-Theorie nach Alderfer	30

4.3.3	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.....	31
4.4	Prozesstheoretische Ansätze der Motivation	32
4.4.1	Erwartungs-Valenz-Theorie von Porter/Lawer	33
4.4.2	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Vroom	33
5	Motivation in der Praxis.....	35
5.1	Anreizsysteme zur Motivation.....	35
5.1.1	Materielle Anreize zur Motivation.....	35
5.1.2	Immaterielle Anreize zur Motivation.....	36
5.2	Maßnahmen zur Motivation von Mitarbeitern.....	36
5.3	Auswirkungen von mangelnder Motivation der Mitarbeiter.....	39
5.4	Mitarbeiter mit Unter-Motivation analysieren und führen	40
6	Angewandtes Leading	42
6.1	Positive Auswirkungen von Leading auf Mitarbeiter	42
6.2	Führen und Motivieren in der Praxis im historischen Kontext.....	43
6.3	Mögliche Auswirkungen von mangelnden Führungskompetenzen auf Mitarbeiter und ihre Motivation.....	44
7	Fazit und Ausblick.....	47
7.1	Zusammenfassung	47
7.2	Ergebnisse und Reflektion.....	47
7.3	Ausblick.....	48
	Literaturverzeichnis.....	XIV
	Eigenständigkeitserklärung	XVII

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Ohio-State-Leadership-Quadrant</i>	12
Abbildung 2: Anforderungen an empowering Leader in Anlehnung an Hügelmeyer. ...	23
Abbildung 3: Quellen der extrinsischen Motivation in Anlehnung an Barbuto.....	25
Abbildung 4: Quellen der intrinsischen Motivation nach Barbuto.	26
Abbildung 5: Pyramide der Bedürfnisse nach Abraham Maslow.....	29
Abbildung 6: Bedürfnisspyramide der ERG-Theorie nach Alderfer.....	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Instrumente der strukturellen und interaktiven Führung nach Franken.....	9
Tabelle 2: Hygienefaktoren und Motivatoren in Anlehnung an Helmold.	32

1 Einleitung

Aufgrund der langjährigen Erfahrung in einem mittelständischen Betrieb konnte die Verfasserin feststellen, dass die richtigen Methoden und Vorgehensweisen in der Mitarbeiterführung von enormer Relevanz für den Unternehmenserfolg sind. Dabei ist es von Bedeutung sowohl die grundlegenden Theorien als auch die der Moderne genauer zu beleuchten und zu verstehen.

Um seine Mitarbeiter zu maximalen Leistungen zu bewegen und gleichzeitig mit einer positiven Verknüpfung an das eigene Unternehmen zu binden ist es wichtig verschiedene Grundlagen der Mitarbeiterführung und vor allem der Mitarbeitermotivation zu beherrschen und aktiv umzusetzen. Das Empowering Leadership wird im Zuge dessen genauer betrachtet und auf den neusten Wissensstand gebracht, um dem Zeitgeist der Mitarbeiterführung folgen zu können.

In Betrachtung des Empowering Leaderships spielen Mitarbeitermotivation und Einstellung eine zentrale Rolle. Inhalte dessen stellen unter anderem die Verbindung zwischen dem Verhalten des Leaders und dem resultierenden Verhalten der Mitarbeiter dar. Verschiedene Instrumente können dem Leader dabei helfen sein Team richtig zu fördern und optimal zu positivem Verhalten anregen.

Die Grundlage des Empowering Leaderships stellt das Empowering selbst dar. Im Laufe der letzten Jahre hat sich herauskristallisiert, dass Empowerment zu einem der wichtigsten Methoden der Mitarbeiterführung geworden ist. Dabei sollen Arbeitskräfte aktiv im arbeitsbezogenen Sinne ermutigt und ermächtigt werden eigenständige Arbeiten zu leisten und Verantwortung zu übernehmen. Insgesamt soll dies zu einer langfristigen Steigerung der Qualität der Arbeit führen.¹

Im Zuge dieser Bachelorarbeit für den Studiengang Internationales Business Management wird das bereits genannte Thema näher erörtert. Dies soll einen Leitfaden für das Management verschiedenster Unternehmen darstellen und zu neuen Erkenntnissen und Anregungen in der Praxis führen.

¹ Vgl. Haller/Wissing, 2020, S.445

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Für Unternehmen und deren Leader wird es zunehmend schwieriger die eigenen Mitarbeiter zu führen und an das Unternehmen zu binden. Ständig verändernde Voraussetzungen und Ansprüche seitens der Mitarbeiter sorgen dafür, dass Führungskräfte sich stetig weiterentwickeln und neue Bedürfnisse erkennen müssen.

Eine gute Mitarbeiterführung hat grundlegend zum Ziel das Unternehmen langfristig voranzubringen und die Produktivität zu steigern. Um die übergeordneten Ziele erreichen zu können ist es von absoluter Wichtigkeit die eigenen Arbeitskräfte zu motivieren und zu mehr Leistung zu engagieren. Durch die verschiedensten Persönlichkeiten kristallisieren sich individuelle Bedürfnisse eines jeden Mitarbeiters heraus. Ein Leader hat unter anderem zur Aufgabe diese Bedürfnisse zu erkennen und seinen Führungsstil daran anzupassen. Menschen lassen sich durch die unterschiedlichsten persönlichen Motive motivieren, jedoch können im Sinne der Wirtschaftswissenschaften Grundlegende Methoden definiert werden.

Um umfangreiche Erkenntnisse zu Empowering Leadership zu erhalten, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Frage wie der Führungsstil und das Verhalten der Führungskräfte zur Motivation und Einstellung der Mitarbeiter beiträgt.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel dieser Bachelorarbeit besteht darin, die Thematik der Mitarbeiterführung und des Leadings genauer darzustellen. Dabei soll vor allem auf den Aspekt des Empowering Leaderships eingegangen werden. Um den Gegenstand des Empowering Leaderships verstehen zu können, ist es wichtig die in der Historie vorangegangenen Führungstheorien darzustellen und zu erläutern. Im Rahmen dessen sollen die verschiedenen Methoden und Instrumente dargelegt werden. Um den Aspekt der Motivation und Einstellung der Mitarbeiter in Zusammenhang mit der des Leaders aufgreifen zu können, werden in dieser Arbeit verschiedenste Aspekte und Verbindungspunkte zwischen Motivation und Führung dargelegt.

Als schlussendliches Ziel der Arbeit lässt sich festhalten, dass der Einfluss von Leadern auf Mitarbeiter und die verschiedenen zur Anwendung möglichen Anreize verständlich beleuchtet werden sollen.

Der Einfluss der Führungsperson auf den Mitarbeiter ist enorm, und dabei ebenso enorm skalier- und wandelbar. Positives Verhalten eines Leaders führt zu positiven

Reaktionen bei den Mitarbeitern und resultierend daraus entsteht eine positive Einstellung sowie Motivation. Diese Motivation kann durch diverse Möglichkeiten erfolgreich langfristig gesichert werden, jedoch sollte die Führungskraft eine ständige Weiterentwicklung anstreben, um die bestmögliche Entwicklung der Arbeitskräfte zu ermöglichen.

1.3 Methodisches Vorgehen

In der Einleitung dieser Arbeit wird die Problemstellung und die Zielsetzung näher erläutert und die methodischen Vorgehensweisen beschrieben. Im Hauptteil beschäftigt sich die Verfasserin mit den Grundlagen der Führung und des darauf aufbauenden Empowering Leadership. Des Weiteren wird im Hauptteil der Arbeit auf die Motivation der Mitarbeiter in Verbindung mit dem Führungsverhalten eingegangen. Abschließend werden die Ergebnisse festgehalten, zusammengefasst und ein Resümee daraus gezogen.

Im Hauptteil geht die Verfasserin zunächst auf die vorauszusetzenden Grundlagen der Führung ein. Dabei wird neben der Begriffsdefinition der Führung auch auf die verschiedenen Arten der Führung eingegangen. Ebenso werden die eindimensionalen, zweidimensionalen und mehrdimensionalen Führungsstile in ihren Inhalten beschrieben. Im Rahmen der eindimensionalen Führung werden die Theorien von Max Weber und Kurt Lewin genauer dargelegt.

Im weiteren Verlauf des Hauptteils geht die Verfasserin näher auf das Empowering Leadership ein. Zunächst wird die Definitionswelt des Empowering Leadership erläutert, um im Anschluss die Herausforderungen und Ansprüche, die ein Leader zu bewältigen hat, zu erörtern.

Das darauffolgende Kapitel des Hauptteils beschäftigt sich mit den Theorien der Motivation. Um den weiteren Inhalten des Kapitels folgen zu können, legt die Verfasserin zunächst die Begriffsdefinition der Motivation dar. Anschließend werden die inhaltstheoretischen Motivationsansätze nach Herzberg und Maslow, sowie die prozessorientierten Motivationsansätze nach Porter/Lawler und Vroom genauer beleuchtet. Auf den Motivationstheorien aufbauend stellt die Verfasserin die verschiedenen Maßnahmen zur Motivation von Mitarbeitern dar.

Um die theoretischen Inhalte der Motivation auf die praktische Arbeitswelt übertragen zu können, sollen in Kapitel fünf praktische Anwendungsmöglichkeiten von Motivatoren erörtert werden. Dabei wird im Wesentlichen zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden. Zusätzlich geht die Verfasserin auf die Wirkungen der jeweiligen Anreize ein.

Im letzten Abschnitt des Hauptteils geht die Verfasserin auf die Auswirkungen des Führers und seinem Verhalten auf die Mitarbeiter ein. Dabei werden neben den positiven Auswirkungen des Leadings ebenso die Gefahren von Missständen der Führungskompetenzen dargelegt. Zudem soll eine Verbindung zwischen den theoretischen Erkenntnissen und der Praxis der heutigen Zeit hergestellt werden.

Abschließend werden die Erkenntnisse und Ergebnisse dieser Arbeit nochmals dargelegt. Ein Fazit der Verfasserin wird dazu dienen die Ergebnisse im Kontext der Zielsetzung zu sehen.

2 Definitionswelt der Führung

2.1 Begriffsdefinition Führung

Der Begriff der Führung definiert sich durch eine zielorientierte Einflussnahme auf Individuen. Führung ist ein Mittel, um Menschen zu beeinflussen und zu bewegen. Dabei steht im Kontext der Unternehmensführung in der Regel der Erfolg des Unternehmens im Fokus und stellt dabei in vielfältigen Zusammenhängen das übergeordnete Ziel der Führung dar. Neben den kurz-, mittel- oder langfristigen Unternehmenszielen, dient eine erfolgreiche Führung auch zur Unterstützung von Humanzielen. Unter Humanzielen werden dabei Ziele verstanden, die dem Mitarbeiter selbst einen Mehrwert bieten sollen und dabei für Zufriedenheit und Wohlbefinden sorgen.² Ebenso soll durch eine effektive Führung der Unternehmenserfolg sichergestellt werden.³ Auch hier lässt sich die Verbindung zu den bereits erwähnten Humanzielen und Unternehmenszielen darstellen. Zur Messung und Kontrolle der Führung und dessen Wirkung, sowie Erfolg kann der Unternehmenserfolg als Ganzes betrachtet und bewertet werden. Ihre Wirksamkeit erreicht die Führung durch die Persönlichkeit der Führungsperson. Da die Persönlichkeit einer Person von anderen Personen nicht im direkten Sinne wahrgenommen wird, beurteilen Beobachter aufgrund von Merkmalen der Person. Mitarbeiter nehmen unmittelbar das Verhalten der Führungsperson wahr, welches die Führung selbst realisiert.⁴ Nach Helmold kann das Führungsverhalten unterschiedliche Reaktionen der Mitarbeiter herbeiführen. Dabei ist das Verhalten von der Situation, in der sich Führung und Geführte befinden, abhängig. Je nach Situation können sich die Reaktionen auf die Führung und die damit verbundene Wirkung der Führung verändern.⁵

Zu den Aufgaben einer Führung zählt unter anderem das Organisieren und Strukturieren der Arbeit im Unternehmen. Dabei betrachtet die Führung alle Mitarbeiter und beschließt auf der Grundlage von Know-How und Skills welche Aufgabe dem einzelnen zugewiesen werden kann. Es liegt also in der Hand der Führung Mitarbeiter und Arbeit im passenden Verhältnis zusammenzuführen. Um ein besseres Ergebnis

² Vgl. Nerdinger, Blickle, Schaper, 2019, 96

³ Ebd.

⁴ Vgl. Nerdinger, Blickle, Schaper, 2019, 97

⁵ Vgl. Helmold, 2022, 98

der verteilten Aufgaben erzielen zu können, kann mit Hilfe von klaren Angaben und vorgegebenen Zielen geführt werden.⁶

2.2 Arten der Führung

2.2.1 Strukturelle Führung

Die strukturelle Führung definiert sich darin, dass Handlungsspielräume und Rahmenbedingungen für eine interaktive Führung geschaffen werden sollen. In welcher Form und mit welcher Tragweite die strukturelle Führung definiert und ausgeübt wird, bestimmen in der Regel Unternehmensführung und Führungskräfte. Dabei wird von der führenden Ebene der Spielraum, in welchem Handlungen ausgeübt und die Ausrichtung der strategischen Aktionen festgelegt werden, vorgegeben.⁷ Die Rahmenbedingungen der strukturellen Führung werden in der Regel hauptsächlich innerhalb der Unternehmensstrategie bestimmt, definiert und festgelegt. Die Bestimmung der Bedingungen findet zwar in der allgemeinen Strategie des Unternehmens seinen festen Platz, jedoch können ausführende Führungskräfte sich einen Handlungsspielraum einräumen. Dabei obliegt ihnen selbst die gestalterische und interpretative, sowie flexible Umsetzung dessen.⁸ Um strukturelle Führung richtig ausüben zu können, sind den Ausführenden Mitarbeitern einige Instrumente zur Hand gegeben. Innerhalb der organisatorischen Faktoren werden Strukturen und Methoden der Arbeitsorganisation festgelegt. Ebenso sollen mit diesem Instrument hierarchische Beziehungen definiert werden.⁹ Innerhalb der systemischen Personalarbeit werden Verfahren zur Auswahl des Personals ausgewählt und angewandt. Zudem geht es bei der systemischen Personalarbeit um die Beurteilung der Mitarbeiter und ihrer Leistung. Ebenso zählen Weiterbildung und Motivation zu den Inhalten der Personalarbeit.¹⁰ Strategische Entscheidungen beschreibt Franken als ein weiteres Instrument der strukturellen Führung. Innerhalb dieses Instruments werden Führungskonzepte und Führungsgrundsätze von Führungskräften verfolgt. Ergänzend werden

⁶ Vgl. Pfohl, 2021, S.372f.

⁷ Vgl. Franken, 2010, 259

⁸ Ebd.

⁹ Vgl. Franken, 2016. 176

¹⁰ Vgl. Franken, 2010, 259

Wissensmanagementsysteme implementiert.¹¹ Um das Gesamtkonzept der strukturellen Führung zu komplettieren, werden kulturelle Faktoren als ein weiteres Instrument verwendet. Den Inhalt dieser kulturellen Faktoren stellen fest vorgegebene Werte und Bilder in Bezug auf den Menschen dar. Dabei werden Menschenbilder und Grundannahmen vermittelt und eine dementsprechende Unternehmenskultur gelebt. Zur Unternehmenskultur zählen unter anderem Normen, Werte und Rituale.¹²

2.2.2 Interaktive Führung

Während die strukturelle Führung von klar vorgegebenen Richtlinien und Normen spricht, ist die interaktive Führung flexibler in ihrer Gestaltung. Zum Inhalt der interaktiven Führung gehören unter anderem Faktoren, welche bereits im Rahmen der strukturellen Führung erwähnt wurden. Auch hier sollen die unternehmerischen Ziele durch die Führungskraft an Mitarbeiter vermittelt werden, jedoch werden der Interpretation und tatsächlichen Umsetzung der Ziele keine festen Bedingungen vorgegeben. Die Führungskraft kann allein durch das Ausführen und Vorleben die Werte und Ziele eines Unternehmens vermitteln. Ebenso werden bei der interaktiven Führung Gruppenprozesse effizient gesteuert und Konflikte konstruktiv gelöst. Um Aufträge und Aufgaben optimal zuteilen zu können, fällt es in den Zuständigkeitsbereich einer Führungskraft Aufgaben und Kompetenzen zu delegieren und aufeinander abzustimmen. Nicht nur die interne Delegation spielt dabei eine Rolle, denn auch mit externen Organisationen, Zulieferern und Kunden muss ein Unternehmen kooperieren können. Ist ein Unternehmen stark digitalisiert, so wird sich die Koordination und Delegation ebenfalls zunehmend online abspielen.¹³ Dabei wird in der Regel mit Mitarbeitern kommuniziert und die jeweiligen Verantwortungsbereiche klar definiert.

Des Weiteren wenden Mitarbeiter in leitenden Positionen Feedbackgespräche an, um das Verhalten von Mitarbeitern zu beurteilen und im Zuge dessen zu kritisieren und zu loben. Die Bereitstellung von relevanten Informationen und die Kommunikation stellen einen wichtigen Faktor in der interaktiven Führung dar. Dabei geht es darum den Mitarbeitern wichtige Informationen über den Betrieb, ihre Arbeit oder die Abteilung durch Meetings und Besprechungen bereitzustellen. Durch die Digitalisierung der Unternehmen werden diese Aufgaben ebenso auf digitalem Wege erfüllt, indem über

¹¹ Ebd.

¹² Ebd.

¹³ Vgl. Franken, 2016, S.212f.

Firmeninterne oder soziale Netzwerke kommuniziert wird. Ebenso können dank E-Mails, Tablets, PCs und Smartphones Informationen geteilt und kommuniziert werden.¹⁴

Ein weiterer Anspruch an Führungspersonen innerhalb der interaktiven Führung stellt die Motivation von Mitarbeitern dar. Um eine hohe Motivation zu standardisieren, wird darauf geachtet, dass die Arbeitskräfte sich mit ihren Aufgaben identifizieren. Neben dem Aspekt der Mitarbeitermotivation, wird innerhalb der interaktiven Führung Wert darauf gelegt die eigenen Mitarbeiter emotional an das Unternehmen zu binden. Ebenso sollte der Anspruch einer Führungskraft stets der sein, seinen Mitarbeitern neues Wissen zu ermöglichen und eine Plattform für Wissensaustausch zu schaffen.¹⁵ Des Weiteren zählt die Beobachtung der äußeren Gegebenheiten zu den Inhalten der Aufgaben. Dabei ist es wichtig das Verhalten der Mitarbeiter, sowie der Umwelt richtig zu reflektieren. Da das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter beobachtet und analysiert werden soll, werden Führungskräfte in der heutigen Zeit voller Digitalisierung vor Probleme gestellt. Die Interaktionszeiträume zwischen dem Führer und den Geführten werden kürzer, da die Virtualisierung zunimmt. Aus diesem Grund sollten die tatsächlichen persönlichen Gespräche genutzt werden, um Beobachtung und Reflexion erfüllen zu können. Um auch das moderne Kommunikationsverhalten seines Personals beobachten zu können, ist es von Vorteil, wenn Leader sich mit Technischen Handhabungen auskennen. Es wird vermehrt in sozialen Netzwerken kommuniziert, was bedeutet, dass Führungskräfte immer häufiger sozial Media Verhalten beobachten.¹⁶

¹⁴ Vgl. Franken, 2016, S.213

¹⁵ Vgl. Franken, 2010, S.259f.

¹⁶ Vgl. Franken, 2016, S.212

<i>Strukturelle Instrumente</i>	<i>Interaktive Instrumente</i>
<i>Arbeitsorganisation, Autorität und Kommunikationsstrukturen (organisatorische Faktoren)</i>	<i>Analyse und Reflexion</i>
<i>Beurteilung, Weiterbildung und Motivation (systemische Personalarbeit)</i>	<i>Koordination, Kooperation und Delegation</i>
<i>Menschenbilder, Grundannahmen und Unternehmenskultur (kulturelle Faktoren)</i>	<i>Entwicklung und Feedbackgespräche</i>
<i>Führungsstil und Führungsleitlinien</i>	<i>Motivatoren</i>
<i>Führungskonzepte und Netzwerke (strategische Entscheidungen)</i>	<i>Kommunikation und Konsultation</i>

Tabelle 1: Instrumente der strukturellen und interaktiven Führung nach Franken.¹⁷

2.3 Eindimensionale Führungsstile

Verhaltensorientierte Führungsansätze stellen Führungsstile mit reflektierendem und bewusstem Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern dar.¹⁸ Die verschiedenen Führungsstilansätze haben zum Ziel der Führungsperson eine Auswahlmöglichkeit zu geben und diese situationsabhängig anzuwenden. Dabei kann an Zufriedenheits-, Produktivitäts- und Effektivitätsfaktoren erörtert werden, welcher Führungsstil die höchste Effizienzwirkung bietet.¹⁹

2.3.1 Tradierende Führungsstile nach Max Weber

Patriarchalischer Führungsstil

Im Rahmen einer patriarchalischen Führung erwartet die Führungsperson Loyalität und das Befolgen der vergebenen Aufgaben. Dabei kümmert und sorgt sich der Vorgesetzte um seine Mitarbeiter. Die Entscheidungen werden allein von einer Person

¹⁷ Vgl. Franken, 2010, S.260

¹⁸ Vgl. Schirmer, Woyd, 2016, 163

¹⁹ Vgl. Schirmer, Woyd, 2016, 164

getroffen, welche die Führung übernimmt. Kontrolle und Verantwortung wird dabei nicht auf Andere übertragen oder delegiert.²⁰

Bürokratischer Führungsstil

Das Konzept eines bürokratischen Führungsstils stellt ein Arbeitsumfeld, in welchem das Befolgen von formalen Regeln erwartet wird, dar. Führungskräfte orientieren sich dabei an formalen Verfahrensanweisungen und Handbüchern.²¹ Dabei sind Unpersönlichkeit und Formalität zwischen Arbeitskräften und der Führungskraft Gegenstand einer bürokratischen Führung. In der Regel besteht kein Kontakt jeglicher Art zwischen den beiden Ebenen.²²

Autokratischer Führungsstil

Der Ursprung der Bedeutung von Autokratie liegt in der griechischen Sprache und lässt sich unter Betrachtung dessen leicht verstehen. Die Autokratie lässt sich demnach in zwei einzelne Wörter unterteilen. Zum einen ist das Wort „autos“ enthalten, welches übersetzt „selbst“ und „eigen“ bedeutet. Zum anderen lässt sich das Wort „kratia“ ableiten, was in der deutschen Sprache „Herrschaft“ bedeutet. Fügt man die beiden Bedeutungen zusammen, so wird schnell klar, dass es sich bei einem autokratischen Führungsstil um eine Führung von diktatorischem Charakter handelt.²³ Während bei patriarchalischen Führungskonzepten die führende Person seine selbst getroffenen Entscheidungen bei den ausführenden Mitarbeitern durchzusetzen hat, funktioniert ein Unternehmen oder einer Organisation mit einem autokratischen Ansatz durch seine umfangreiche Hierarchie. Hierbei wird das Durchsetzen von Entscheidungen an nachgelagerte Hierarchieebenen weitergeleitet. Meist werden Formen einer autokratischen Führung in großen Unternehmen angewandt, wodurch der Kontakt zwischen dem Führer und den Geführten nahezu nicht vorhanden ist.²⁴

Charismatischer Führungsstil

Ein charismatischer Führungsstil wird unter anderem auch den eigenschaftsorientierten Führungsansätzen zugeschrieben. Charisma wird im Betriebswirtschaftlichen Sinne als eine der Führungsperson zuzuschreibende Eigenschaft und Verhaltensweise

²⁰ Vgl. Schirmer, Woyd, 2016, 165

²¹ Vgl. Paul, 2007, S.372

²² Vgl. Ebd.

²³ Vgl. Baumann-Habersack, 2021, S.41f.

²⁴ Vgl. Ebd.

beschrieben. Eine charismatische Führungsweise zeichnet sich durch eine Führungskraft mit besonderen Fähigkeiten und einer positiven Wirkung auf Mitarbeiter aus. Dabei glauben die Mitarbeiter selbst an ihren Vorgesetzten und dessen Führungsqualitäten.²⁵ Es lässt sich erkennen, dass charismatische Führung von einer Beziehung zwischen Führer und Geführten lebt. Diese Beziehung lässt sich durch das Verbreiten und Vermitteln von Visionen durch die Führungskraft aufbauen.²⁶ Die Ausstrahlung des Leaders sorgt dafür, dass die Mitarbeiter beeinflusst werden können. In der Regel hat eine derartige Beeinflussung die Steigerung der Motivation und der Leistung zum Ziel.²⁷ Die Mitarbeiter werden zum Erreichen und Verfolgen der Ziele des Unternehmens motiviert, indem die charismatische Führungskraft die Mission der Firma als „außergewöhnlich und einzigartig erscheinen“²⁸ lässt. Vertrauen der Mitarbeiter, Loyalität und Zuneigung sind Merkmale für eine charismatische Führungsweise. Zudem kann ein stark ausgeprägtes Selbstbewusstsein und das Vorleben der eigenen Werte ein Indikator dafür sein, dass eine Führungskraft charismatischer Natur ist. Des Weiteren zeichnet sich ein charismatischer Leader durch Dominanz, Visionen und Macht aus.²⁹

2.3.2 Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin

Autoritärer Führungsstil

Um den Autoritären Führungsstil besser verständlich zu machen, sollte zunächst erklärt werden, dass der Begriff Autorität aus dem lateinischen Abgeleitet wird. Das lateinische Wort auctoritas steht für Einfluss, Würde und Ansehen.³⁰ Eine autoritäre Führung zeichnet sich durch einen Führer aus, der klare Angaben und Entscheidungen trifft und diese an seine Mitarbeiter weitergibt. Seine Entscheidungen erscheinen im weiteren Verlauf als Befehle, welche die Untergeordneten ausführen.³¹ Bei Entscheidungen und Zielsetzungen werden die Mitarbeiter nicht beteiligt.³² Der Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten fällt großzügig aus, wohingegen die Macht

²⁵ Vgl. Kraus, Kreitenweis, 2020, 27

²⁶ a.a.O., 28

²⁷ Vgl. Lippold, 2019, S.6f.

²⁸ Kraus, Kreitenweis, 2020, 28

²⁹ Vgl. Lippold, 2019, S.7

³⁰ Vgl. Baumann-Habersack, 2021, S.41

³¹ Vgl. Thommen, 2020, 575

³² Vgl. Schirmer, Woyd, 2016, 166

des Mitarbeiters bezüglich der Entscheidungen sehr gering oder schlicht nicht vorhanden ist.³³

Laissez-faire-Stil

Innerhalb einer Laissez-fairen Führung werden keinerlei Maßnahmen zur Leitung und Führung des Personals ergriffen. Der Vorgesetzte nimmt in seiner Position durch Distanz und fehlende Unterstützung eine passive Rolle ein. Er trifft dabei keine Entscheidungen zu unternehmerischen Fragen selbst und übergibt diese Macht an seine Mitarbeiter. Durch eine mangelnde Zielorientierung fehlt es bei einem Laissez-faire-Stil ebenso an Verantwortung und Interesse.³⁴

Kooperativer Führungsstil

Die kooperative Führung, welche auch unter dem Begriff der demokratischen Führung bekannt ist, zeichnet sich durch das Einbinden von Mitarbeitern bei Entscheidungen im Unternehmen aus.³⁵ Die Ziele des Unternehmens sollen gemeinschaftlich erreicht werden, indem Vorschläge zu verschiedenen Themen sowohl seitens der Führung als auch seitens der Mitarbeiter eingebracht werden können. Die Führungskraft unterstützt ihre Mitarbeiter beim Lösen von Problemen und Aufgaben.³⁶

2.3.3 Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt

Das Führungskontinuum ist ein Führungsmodell, welches in den fünfziger Jahren von Tannenbaum und Schmidt entwickelt wurde. Das Kontinuum befasst sich im Kern mit der Partizipation in Entscheidungssituationen und den darauf ausgelegten sieben Stufen alternativer Führungsstile. Die Idee für dieses Kontinuum liegt in den Erkenntnissen der Führungsstile von Kurt Lewin und wurde dabei in einzelnen Teilen übernommen. Tannenbaum und Schmidt setzten in dem Führungskontinuum zwei entgegengesetzte Pole fest und wählen dafür die von Lewin dargestellten Führungsstile autoritär und demokratisch. Zwischen den beiden extremen, der

³³ Vgl. Thommen, 2020, 575

³⁴ Vgl. Niggemeier, 2020, 81

³⁵ Vgl. Schirmer, Woyd, 2016, 166

³⁶ Vgl. Niggemeier, 2020, 81

autoritären Führung und der demokratischen Führung, befinden sich in dem Modell von Tannenbaum und Schmidt noch fünf weitere Unterstufen.³⁷

Die beiden Pole autoritär und demokratisch beschreiben jeweils für sich zwei extreme Arten der Führung. Innerhalb der autoritären Führung trifft die Führungskraft alle Entscheidungen allein und verlangt bei der Ausführung von den ihr vorgeschriebenen Aufgaben absolute Gehorsamkeit. Ebenso charakteristisch für eine Führung im autoritären Stil ist die Kontrolle und Überwachung der Mitarbeiter bei ihrer Arbeit. Gegenteilig dazu beinhaltet der demokratische Führungsstil Gleichberechtigung und Entscheidungsfreiheit. Neben der Gleichberechtigung von Führungskräften und Mitarbeitern können die Arbeiter die Eigeninitiative ergreifen und lösungsorientiert handeln. Die Grenzen des Handelns werden dabei lediglich systembedingt festgelegt, was bedeutet, dass die Mitarbeiter großen Spielraum zum Handeln haben ohne, dass der Leader Grenzen setzt. Zwischen diesen Polen befindet sich unter anderem der patriarchalische Führungsstil, welcher der autoritären Führung nahe liegt. Hierbei kalkuliert die Führungsperson mögliche Widersprüche der Mitarbeiter bezüglich Entscheidungen bei der Entscheidungsfindung mit ein und verkauft seine getroffenen Entscheidungen mit Hilfe von passenden Begründungen. Wendet eine Führungskraft eine beratende und konsultative Führungsweise an, so bezieht sie seine Mitarbeiter bei von ihr gefällten Entscheidungen mit ein und ist dabei offen für Fragen. Ebenso schlägt sie im Rahmen der konsultativen Führung Versuchsentscheidungen vor. Deutlich mehr Einbindung gilt den Mitarbeitern, wenn die Führungskraft im Sinne der partizipativen Führung handelt, da dort die Mitarbeiter aktiv in Entscheidungen und Lösungsfindungen einbezogen werden. Das Personal kann dabei selbst Lösungen und Anregungen mit dem Leader teilen, entscheidet jedoch nicht über den letztendlichen Weg. Die Führungskraft bezieht dabei zwar alle Meinungen und Lösungsvorschläge ihres Teams mit ein, entscheidet am Ende jedoch selbst.³⁸ Die delegative Führungsweise stellt die Art dar, die am nächsten mit dem Pol des demokratischen Führungsstils verwandt ist. Im Gegensatz zur partizipativen Führungsweise, können sich die Mitarbeiter innerhalb der delegativen Führung freier bewegen. Dafür gibt die Führungskraft die Grenzen vor und fordert seine Mitarbeiter zum eigenen Handeln und Entscheiden auf.³⁹

³⁷ Vgl. Hintz/Gravenstein, 2020, S.25

³⁸ Vgl. Hintz/Gravenstein, 2020, S.26

³⁹ Ebd.

2.4 Zweidimensionale Führungsstile

In der Praxis entwickeln sich, anders als in der Theorie, meist Mischformen der verschiedenen Führungsstile.⁴⁰ Die eindimensionale Führung kann durch ihre einseitigen und schwierigen Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis als unzureichend eingestuft werden.⁴¹ Die zweidimensionale Führung hingegen befasst sich mit zwei Führungsdimensionen, welche „Mitarbeiterorientierung“ und „Aufgabenorientierung“ genannt werden.⁴² Innerhalb der mitarbeiterorientierten Führung wird davon ausgegangen, dass die Begeisterung der Mitarbeiter an der Arbeit durch ein höheres Interesse am Menschen selbst steigt.⁴³ Aus der Begeisterung und Motivation der Mitarbeiter soll eine höhere Leistungserbringung ermöglicht werden. Führungskräfte, die eine mitarbeiterorientierte Führung anstreben zeichnen sich durch einen respektvollen und wertschätzenden Umgang aus. Zudem sind sie stets am Erfolg und der beruflichen Entwicklung des eigenen Personals interessiert.⁴⁴ Die zweite Führungsart innerhalb der zweidimensionalen Führung stellt die aufgabenorientierte Führung dar. Während bei der mitarbeiterorientierten Führung der Mensch im Vordergrund steht, stellen in der aufgabenorientierten Führung technische Abläufe und quantitative Leistung den Fokus der Führungskraft dar.⁴⁵ Die führende Person legt Ziele und Maßnahmen zur Erreichung dieser fest und stellt die Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsgruppen sicher.⁴⁶

⁴⁰ Vgl. Niggemeier, 2020, 81

⁴¹ Vgl. Schirmer, Woyd, 2016, 166

⁴² Vgl. Niggemeier, 2020, 82

⁴³ Vgl. Schirmer, Woyd, 2016, 168

⁴⁴ Ebd.

⁴⁵ Vgl. Niggemeier, 2020, S.82

⁴⁶ Ebd.



Abbildung 1: Ohio-State-Leadership-Quadrant in Anlehnung an Schirmer und Woyd.⁴⁷

Im Ohio-State-Leadership-Quadranten werden die beiden Orientierungen in Zusammenhang dargestellt. Dabei wird deutlich, dass Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung sich nicht gegenseitig ausschließen und viel mehr in Abhängigkeit zueinanderstehen. Sie sind also Determinanten einer gemeinsamen Dimension und können miteinander kombiniert werden. Die Konzentration auf ausschließlich eine der beiden Orientierungen ist laut der Ohio-State-Leadership-Annahme für eine erfolgreiche Führungsperson unzureichend. Ein optimaler Führer sollte demnach beide Dimensionen in einem hohen Maß berücksichtigen und anwenden.⁴⁸

2.5 Mehrdimensionale Führungsstile

2.5.1 Reifegradmodell nach Hersey und Blanchart

Neben den eindimensionalen und zweidimensionalen Führungsansätzen bestehen in der Theorie der Führung weitere Ansätze, die in den Definitionsbereich der Mehrdimensionalen Führungsansätze fallen. Ein Führungsmodell, welches zur mehrdimensionalen Führung zählt, ist das sogenannte Reifegradmodell. Hersey und Blanchart definieren verschiedene Stufen zur „Reife“ der Mitarbeit, anhand welcher der Führungsstil der Führungsperson angepasst wird. Die Reife der Arbeiter ist unter

⁴⁷ Vgl. Schirmer/Woyd, 2016, S.168

⁴⁸ Ebd.

anderem abhängig von Fachwissen, Fähigkeiten, Erfahrung und Motivation. Die zum jeweiligen Reifegrad gewählten Führungsstile unterteilen sich in Delegieren, Anweisen, Verkaufen und Beteiligen.⁴⁹ Kann ein Mitarbeiter in den Reifegrad eins eingestuft werden, so entgegnet die Führungsperson diesem mit direkten Angaben zu Aufgaben und deren Deadlines. Dem Mitarbeiter müssen Abläufe klar vorgegeben sein, da es ihm an Erfahrung, Wissen und Motivation fehlt. Es lässt sich schlussfolgern, dass die „Reifegradstufe 1“ eine Kategorie für wenig Reife darstellt.⁵⁰ Wohingegen die „Reifegradstufe 2“ Mitarbeiter einschließt, die zwar wenig Erfahrung und Fähigkeiten mit sich bringen, jedoch ein höheres Maß an Motivation zeigen. Dem Führer ist es dabei möglich Handlungsspielräume offen zu lassen und bei Entscheidungen die Meinung der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Die Führungsperson übernimmt eine unterstützende Rolle, da den Mitarbeitern innerhalb des Reifegrades die nötigen Fertigkeiten zur Erfüllung der Aufgaben fehlen.⁵¹ Der „Reifegrad drei“ stellt eine Führung mit einem hohen Grad an Mitarbeiterorientierung dar. Führungskräfte, die diese Methode verwenden teilen ihre Ideen zu anfallenden Aufgaben und binden ihren Mitarbeiter aktiv bei der Entscheidungsfindung ein. Dabei nimmt der Führer die Entscheidungen nicht ab, er ermutigt seine eigenen Mitarbeiter viel mehr zur aktiven Entscheidungsfindung. Die Mitarbeiter weisen zwar gute Kenntnisse und Fähigkeiten auf, jedoch ist ihre Motivation zur Verfolgung von Zielen und Erfüllung von Aufgaben gering. Die Kombination aus hohen Fähigkeiten und geringer Motivation wird innerhalb dieser Reifegradstufe als ein mittel bis hoher Reifegrad beschrieben.⁵² Die Möglichkeit seine Mitarbeiter zu delegieren wird der Führungsperson innerhalb der Reifegradstufe vier zuteil. Die Stufe greift Mitarbeiter mit einer hohen Motivation und den nötigen Fähigkeiten auf. Durch die bestehenden Fähigkeiten und Erfahrung der Mitarbeiter können sie selbst Verantwortung übernehmen. Der Erfolg der Mitarbeiter wird dennoch von führenden Personen überwacht, um das Ausmaß an Partizipation und Selbstständigkeit anzupassen.⁵³

⁴⁹ Vgl. Helmold, 2022, 23

⁵⁰ Ebd.

⁵¹ Vgl. Helmold, 2022, 82

⁵² a.a.O., 23f.

⁵³ a.a.O., 24

2.5.2 Verhaltenstheoretisches Führungskonzept nach Blake und Mouton

Im Verhaltenstheoretischen Führungskonzept nach Blake und Mouton geht es ebenso um Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung. Aus diesen Dimensionen können laut der Annahme fünf Verhaltensstile entstehen, welche Führungskräfte ausüben. Die einzelnen Stile werden als verarmtes Management, Gehorsam Management, Country-Club Management, Organisationsmanagement und Teammanagement definiert. Jedem der Stile wird ein eigener „Typ“ in der Reihenfolge Typ 1.1, Typ 9.1, Typ 1.9, Typ 5.5 und Typ 9.9 zugewiesen. Handelt eine Führungsperson nach dem Typ 1.1 verarmtes Management, so kann sich dieser Führer weder für die Aufgaben noch für die Mitarbeiter im Unternehmen begeistern. Verfügt die Führungsperson jedoch über ein stark ausgeprägtes Interesse für Aufgaben und wenig Interesse für seine Mitarbeiter, so wird ihr der Typ 9.1 Gehorsam-Management zugeschrieben. Wird das Organisationsmanagement angewendet, geht die Führungskraft ständige Kompromisse ein. Anders hingegen verhält sie sich im Rahmen des Country-Club-Managements, da hierbei das Interesse für die Mitarbeiter im Fokus steht und das Interesse für die Aufgaben im Hintergrund. Die Ideallösung dieser Theorie stellt jedoch der Typ 1.1 Team Management dar, da die Führungskraft dabei gleichermaßen großen Wert auf die Zielerreichung und die Bedürfnisse der Mitarbeiter legt. In der Regel wird innerhalb dieser Managementform unter anderem auf Vertrauen, Kommunikation und eine gemeinsame Problembewältigung gesetzt.⁵⁴

⁵⁴ Vgl. Helmold, 2022, S.22

3 Leadership

3.1 Definitionswelt des Empowering Leadership

Empowerment

Um den Begriff des Empowering Leadership im weiteren Sinne definieren zu können, sollte zunächst der Begriff des Empowerment selbst dargestellt werden. Dabei lassen sich zwei grundlegende Formen von Empowerment definieren. Das strukturelle Empowerment beschäftigt sich mit den Strukturen, Praktiken und Strategien, die einer Führungskraft dabei helfen Macht auf die eigenen Mitarbeiter zu übertragen. Ebenso wie die Macht soll dabei auch die Autorität einen übertragbaren Akteur darstellen. Wendet eine Führungskraft das strukturelle Empowerment an, bedient er sich in der Regel an internen Strukturen im Unternehmen. Dabei hat er die Möglichkeit seinen Mitarbeitern Macht und Autorität zu übertragen und schafft es so sie zu empowern.⁵⁵ Im Gegensatz zum strukturellen Empowerment steht im psychologischen Empowerment das Gefühl der Selbstbestimmtheit im Zentrum. Versucht ein Führer seine Mitarbeiter psychologisch zu empowern, gibt er seinen Mitarbeitern das Gefühl von Kontrolle und Selbstbestimmtheit. Der Leader möchte durch das psychologische Empowerment die Gefühle seines Teams subjektiv beeinflussen.⁵⁶ Es soll zu einer stärkeren Unternehmensbindung der Mitarbeiter führen, indem die Arbeitszufriedenheit steigt. Zudem sind die Mitarbeiter einer geringeren psychischen und körperlichen Belastung ausgesetzt, wenn das Empowerment umso höher ausfällt.⁵⁷ Um als Unternehmen die moderne Auffassung von Kreativität im unternehmerischen Sinne mit Hilfe von Empowerment wirkungsvoll entfalten zu können, bedarf es beider Formen des Empowerments. Es sollten demzufolge beide Formen betrachtet und gefördert werden, um Empowerment richtig zu festigen und die volle Wirkung dessen zu ermöglichen.⁵⁸

Kaudela-Baum hält in ihrer Arbeit fest, dass im Hinblick auf das Konzept des Empowerments noch weitere kritische Annahmen bestehen. Unter anderem wird dabei erwähnt, dass das Empowern von Mitarbeitern nur sinnvoll ist, wenn dies auch im Verhältnis zum Können deren steht. Zu viel Ermächtigung in Verbindung mit zu

⁵⁵ Vgl. Kaudela-Baum, 2022, S34

⁵⁶ Ebd.

⁵⁷ Vgl. Helmold, 2022, S.22

⁵⁸ Vgl.Kaudela-Baum, 2022, S.34

geringen Fähigkeiten kann schnell Unsicherheit und Versagensängste erzeugen. Seine Mitarbeiter zwanghaft empowern zu wollen sorgt ebenso nicht für den gewünschten Effekt, wenn dabei der Mitarbeiter selbst kein Bedürfnis danach aufweist. Mitarbeiter, die nicht nach mehr Empowerment streben, sind in der Regel solche, die sich in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld und ihrer gewohnten Situation am wohlsten fühlen und sich auf diesem Wege auch am besten kreativ und produktiv ausleben können. Ebenso sollte den Mitarbeitern vermittelt werden, dass sie sich Freiräume geben und diese auch nutzen dürfen. Dabei sollten sie keine Angst davor haben Fehler zu machen und auch Fehler machen dürfen. Am besten lässt sich dies vermitteln, indem es Führungskräfte im Unternehmen gibt, die aktiv vorleben, dass es in Ordnung ist Fehler zu machen und Freiräume zu nutzen erlaubt ist.⁵⁹

Empowering Leadership

Der Begriff des Empowering Leadership beschreibt eine Führungsweise, in der den Arbeitskräften mehr Entscheidungsfreiheit eingeräumt wird. Dabei ermächtigen Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu, mehr Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Die Aufgabe des Führenden besteht darin seinen Mitarbeitern Befugnisse zu erteilen, ohne sie dabei zu überfordern oder ihren Kompetenzbereich zu überschreiten.⁶⁰ Dem Empowering Leadership liegt das aus dem Jahr 1991 entstandene Super Leadership zugrunde.⁶¹ Um den nur schwer darzustellenden Begriff des Empowering Leaderships zu begreifen, muss zunächst der Begriff des Super Leaderships beleuchtet werden. Das zentrale Objekt der Führung stellt hierbei der geführte Mitarbeiter dar. Es steht also nicht die Führungsperson selbst im Fokus der Führung, sondern viel mehr die Person, die es zu führen gilt.⁶² Dennoch spielt die Führungsperson eine essenzielle Rolle im Führungsprozess. Sie fungiert als internes Vorbild für Mitarbeiter und gibt gleichzeitig wichtige Kompetenzen an das Personal ab. Die Selbständigkeit und die Leistung der Arbeiter soll durch das Konzept der Weitergabe von positiven Mustern und Selbstführung gesteigert werden.⁶³ Durch das Konzept des Super Leaderships lässt sich das Konstrukt des Empowering Leaderships ableiten und genauer beschreiben. Den Kern des Empowering Leaderships stellt die Teilung von Kontrolle und Macht, aber auch von Wissen zwischen Leader und Worker dar. Innerhalb der Zusammenarbeit der beiden Parteien

⁵⁹ Vgl. Kaudela-Baum, 2022, S.35

⁶⁰ Vgl. Musati, 2021, S.45

⁶¹ Vgl. Landes/Steiner/Utz, 2022, S. 178

⁶² Ebd.

⁶³ a.a.O., S.179

werden Eigenverantwortung und Selbstbestimmung in das Zentrum allen Handelns gestellt. Empowering Leadership unterscheidet sich unter anderem durch das hohe Maß an gegenseitigem Vertrauen.⁶⁴

Im Rahmen der Wissenschaft existieren sechs Dimensionen von Empowering, welche als Leitfaden dienen, um Interaktion und Kommunikation zu steuern. Die Förderung von selbstständigem Handeln durch die Unterstützung bei Entscheidungen und die Freigabe eines großen Handlungsspielraums stellt eine der sechs Dimensionen dar. Ebenso sollen Lerneffekte in Zusammenhang mit neuen Herausforderungen gefördert werden, indem die Führungskraft die Sichtweise auf Ereignisse positiv verstärkt und somit zu einem Gelegenheitsdenken anregt. Der Teamarbeit wird innerhalb des Handlungsleitfadens ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Dabei sollen Mitarbeiter Herausforderungen und Probleme nicht im Alleingang, sondern viel mehr im Team lösen. Neben der effizienten Lösungsfindung wird darüber hinaus die Zusammenarbeit im Unternehmen gestärkt. Des Weiteren zählt die Unterstützung bei Selbstentwicklung und Selbstführung zu den Inhalten der sechs Dimensionen. Neben der Aufgabe der Führungsperson seine Mitarbeiter bei der Selbstführung zu ermutigen, sollte ein Führer zusammen mit seinem Team gemeinschaftliche Ziele formulieren und setzen. Bei Erreichen der gemeinsam definierten Ziele sollte der Leader als letzte Dimension seine Mitarbeiter zu mehr Selbstbelohnung ermutigen.⁶⁵

3.2 Bad Leadership

Nachdem der Gegenstand des Leaderships im Allgemeinen und des Empowering Leaderships im Speziellen erläutert wurde, soll die Bedeutung von Bad Leadership dargelegt werden. Bad Leadership, oder auch destruktive Führung genannt, entsteht durch die Existenz von negativen Faktoren innerhalb des Leaderships. Obwohl der Begriff des Leaderships grundsätzlich eher positiv behaftet ist, können bestimmte Faktoren dafür sorgen, dass die Führung scheitert.⁶⁶ Dabei entwickelt sich eine im Grundgedanken positive Führung zu einer solchen, die schädigend und nicht mehr konstruktiv genug ist. Ein solches Bad Leadership entsteht nicht durch einzelne destruktive Aktionen, sondern viel mehr durch schlechtes Verhalten, welches regelmäßig auftritt. Destruktives Leadership zeichnet sich demnach durch sein wiederholtes und systematisches Vorkommen aus. Charakteristisch für eine destruktive

⁶⁴ Ebd.

⁶⁵ Landes/Steiner/Utz. Hrsg., 2022, S. 181

⁶⁶ Vgl. Weintz, 2020, S.142

Führung sind Dominanzverhalten und Manipulation. Dabei fokussiert sich der Leader überwiegend auf seine eigenen Bedürfnisse und die der Leitungsetage und lässt dabei die Bedürfnisse der Mitarbeiter außer Acht. Ein solches häufig auftretendes Verhalten des Leaders kann dazu führen, dass die Erreichung der Ziele des Unternehmens verhindert und die Interessen gestört werden. Bad Leadership ist dafür verantwortlich, dass die Motivation und die Zufriedenheit der Geführten sinkt und somit auch die Lebensqualität zu leiden beginnt.⁶⁷ Destruktive Führung muss nicht zwangsläufig unter Vorsatz geschehen, denn Führungskräfte können durch Faktoren wie ständige Überforderung ebenso scheitern und „Entgleisen“. Dieses Entgleisen ist auch als „Derailment“ bekannt. Ist eine Führungskraft von einem Derailment betroffen, so kann dies zwangsläufig dazu führen, dass die Geführten den Leader nicht mehr vollständig akzeptieren und Kollegen das Handeln nicht mehr unterstützen. Oft wirkt sich ein ständiges Derailment auf die geistige Gesundheit der Führungskraft aus und zeigt seine Wirkung in Form von psychischen Symptomen und Erkrankungen wie Depressionen und/oder Burnout. Zeigen sich keine dieser psychischen Symptome, so ist es häufig der Fall, dass Führungspersonen ihre Überforderung durch Mobbing, Manipulation oder auch schädlichem Verhalten gegenüber dem Unternehmen zum Ausdruck bringen.⁶⁸ Die persönliche Unfähigkeit des Leaders zeigt sich häufig durch verschiedene indirekte Fehler, da das negative Verhalten in der Regel nicht vorsätzlich geschieht. Häufig leidet bei solchem Verhalten die Wertschätzung des Leaders gegenüber seinem Team, indem er positive Gefühle nicht zum Ausdruck bringt und stattdessen ausschließlich negatives Verhalten zeigt.⁶⁹ Im Führungsalltag des Leaders kann es vorkommen, dass bestimmte Mitarbeiter Spitznamen erhalten, welche in Verbindung mit ihrer beruflichen Leistung stehen. Meist sind diese Bezeichnungen, die der Leader seinen Mitarbeitern gibt, negativ behaftet. Zwar beruhen diese „Namen“ auf einmal tatsächlich vorgekommenen Ereignissen, jedoch müssen diese Personen immer wieder gegen ihre Brandmarke ankämpfen, da sie vom Leader nachteilig behandelt werden.⁷⁰ „Leider sind genau die Mitarbeiter am ehesten von solchen diskreditierenden Verhaltensweisen von Führungskräften betroffen, die sich am wenigsten dagegen wehren können.“⁷¹

⁶⁷ Ebd.

⁶⁸ Vgl. Weintz, 2020, S.143

⁶⁹ Vgl. Berning, 2021, S.166

⁷⁰ a.a.O., S.167

⁷¹ Berning, 2021, S.167

3.3 Ansprüche an Führungskräfte bei Empowering Leadership

Mit der Macht, die eine Führungsposition einer Person verleiht, kommen zeitgleich einige Herausforderungen und Ansprüche, die der Leader überwinden muss. Empowering Leader interagieren mit einer Vielzahl von Mitarbeitern, die alle individuelle Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen verzeichnen. Aus diesem Grund können immer wieder neue und ebenso individuelle Probleme und Herausforderungen, welche es zu erkennen und zu bewältigen gilt auftreten. Leader werden ständig mit Entscheidungsfragen konfrontiert, um Problemlösungen und das Erreichen von Zielen voranzutreiben. Der Anspruch dabei ist es sowohl mögliche Alternativen zu erkennen und abzuwägen, als auch die eigenen Mitarbeiter bei Entscheidungsfragen in den Prozess mit einzubinden.⁷² Neben dem Treffen von durchaus schwierigen Entscheidungen sollte der Leader seine Gründe für gewisse Entscheidungen gegenüber seinem Team darlegen, denn fehlende Transparenz kann zu Unstimmigkeiten und Diskussionen führen.⁷³ Den Entscheidungsfragen bezüglich Verfahren zur Zielerreichung geht die Zielformulierung selbst voraus. Dies bedeutet, dass Orientierungslosigkeit und Unklarheiten vermieden werden können, indem der Leader Ziele formuliert und festlegt, die es gemeinsam zu erreichen gilt.⁷⁴

Zu den persönlichen und ganz individuellen Herausforderungen einer solchen Führungskraft können unter anderem die häufig auftretenden Ungerechtigkeiten zählen. Dabei geht es nicht um die klassisch kommunizierte ungerechte Behandlung, welche von Führungspersonen ausgeht, sondern um eine von Mitarbeitern ausgehende Ungerechtigkeit. Der Leader wird bei Erfolgen und Misserfolgen zunehmend ungerecht behandelt. Auch wenn ein Empowering Leader seinen Beitrag zum Erfolg leistet, werden Erfolge aus Sicht der Mitarbeiter als deren Alleinverdienst angesehen, wohingegen die Schuld bei Misserfolgen häufig dem Leader zugeschrieben wird.⁷⁵ Dennoch ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion eine Fähigkeit, die Leadern zuzuschreiben sein sollte.⁷⁶

⁷² Vgl. Högelmeyer/Glögger, 2020, S. 25

⁷³ Vgl. Högelmeyer/Glögger, 2020, S. 25

⁷⁴ Ebd.

⁷⁵ a.a.O., S.40

⁷⁶ Vgl. Ant, 2021, S.66

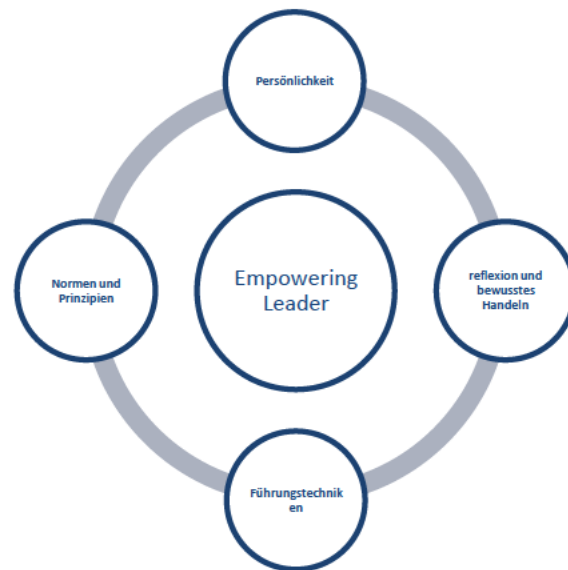


Abbildung 2: Anforderungen an Empowering Leader in Anlehnung an Hügelmeier.⁷⁷

Laut Hügelmeier werden Leader mit verschiedenen wesentlichen Anforderungen konfrontiert. Dabei stellt die Mitarbeiterführung einen Faktor dar, den es zu erfüllen gilt. Der Leader sollte in der Lage sein seine Mitarbeiter richtig zu führen und entsprechende Führungstechniken abzurufen. Gleichzeitig sollte er sich selbst und sein Verhalten richtig reflektieren können, um eine Verbesserung der Führungsqualität zu gewährleisten. Um seine Mitarbeiter einheitlich und im Sinne des Unternehmens zu führen, sollte ein Leader dieselben Werte und Normen vertreten wie das Unternehmen selbst. Abschließend stellt die Persönlichkeit einer Person eine wesentliche Anforderung im Empowering Leadership dar.⁷⁸

⁷⁷ Vgl. Hügelmeier/Glöggl, 2020, S.40

⁷⁸ Vgl. Hügelmeier/Glöggl 2020, S.40

4 Motivation von Arbeitskräften

4.1 Erörterung der Grundlagen der Motivation

Die Motivation definiert sich im Wesentlichen als die Handlungsbereitschaft festgelegte Ziele zu erreichen. Darunter fallen alle Beweggründe und Motive, die diese Bereitschaft erzeugen. Hinsichtlich des Thematischen Zusammenhangs von Motivation und Arbeitsumfeld, lässt sich auch von einer Arbeitsmotivation sprechen. Unger definiert die Arbeitsmotivation wie folgt: „*Motivation ist das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren.*“⁷⁹ Wie hoch der Einsatz und das Engagement der einzelnen Mitarbeiter ausfällt, wird demnach von der Arbeitsmotivation bestimmt. Die Stärke und Intensität des Einsatzes eines Mitarbeiters zur Erreichung der Ziele ist immer abhängig von der Ausprägung der Motivation.⁸⁰

Die Motivation lässt sich in zwei verschiedene Vorkommensarten unterteilen. Es wird zwischen der intrinsischen Motivation und der extrinsischen Motivation differenziert.⁸¹

Extrinsische Motivation

Bei der extrinsischen Motivation handelt es sich um eine Motivation, die von außen auf die Person einwirkt. Dabei werden Reize, wie materielle Dinge oder Rang zur Anregung verwendet.⁸² Ebenso ist das Erlangen eines Vorteils oder das Vermeiden eines Nachteiles ein bedeutender Punkt der extrinsischen Motivation.⁸³ Im betrieblichen Zusammenhang werden extrinsische Faktoren von Vorgesetzten vorgegeben, um das notwendige und gewünschte Verhalten des Mitarbeiters zu erreichen. Häufig zählen Gehaltserhöhungen, Beförderungen und disziplinarische Maßnahmen zu den Beispielen der extrinsischen Faktoren.⁸⁴

⁷⁹ Unger, 2022, S.133

⁸⁰ Vgl. Unger, 2022, S.133

⁸¹ Vgl. Pastoors, 2019, S.116

⁸² Vgl. Montua, 2020, S.55

⁸³ Vgl. Pastoors, 2019, S.116

⁸⁴ Vgl. Hintz/Graevenstein, 2020, S.189

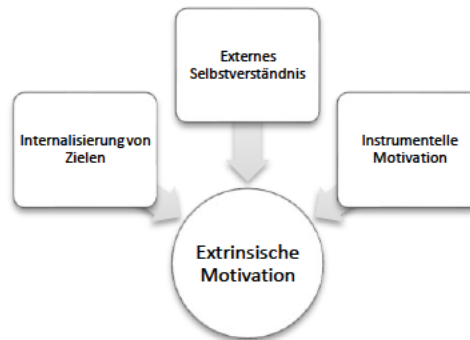


Abbildung 3: Quellen der extrinsischen Motivation in Anlehnung an Barbuto.⁸⁵

Auch innerhalb der extrinsischen Motivation können drei verschiedene Bereiche unterschieden werden. Einer der drei Bereiche ist die instrumentelle Motivation, welche durch die Erwartung von Vorteilen eines bestimmten Handelns geprägt wird. Dabei spielen vor allem Belohnungen von außen, wie Bezahlung, eine Rolle. Das externe Selbstverständnis stellt eine Form der Motivation dar, die der instrumentellen Motivation ähnelt, jedoch nicht gleicht. Im Gegensatz zur instrumentellen Motivation strebt der Arbeiter hierbei nicht nach einer entgeltlichen Entlohnung, sondern nach Anerkennung. Bei der Internalisierung von Zielen werden die Ziele des Unternehmens oder der Organisation auf den Arbeiter selbst übertragen. Dabei strebt der Arbeiter selbst die gleichen Ziele wie das Unternehmen an und möchte beim Erreichen dieser unterstützen.⁸⁶

Intrinsische Motivation

Während es sich bei der extrinsischen Motivation um äußere Einflüsse handelt, stehen bei der intrinsischen Motivation die eigenen Motive im Vordergrund. Innerhalb der intrinsischen Motivation können zwei Arten untergliedert werden.

⁸⁵ a.a.O., S.188

⁸⁶ Vgl. Hintz/Gravenstein, 2020, S.188

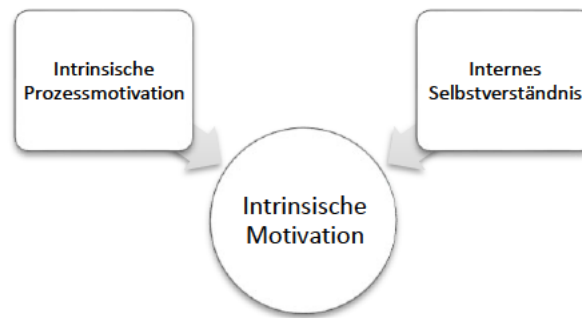


Abbildung 4: Quellen der intrinsischen Motivation nach Barbuto.⁸⁷

Die intrinsische Prozessmotivation entsteht aus dem Spaß an der Arbeit selbst, ohne andere Einflüsse. Dabei spielen Faktoren wie Entscheidungsfreiheit, Verantwortung und die Vertiefung in interessante Aufgaben eine zentrale Rolle. Die mit internen Idealen und Werten verbundene Motivation wird in den Bereich des internen Selbstverständnisses gezählt.⁸⁸ Ein intrinsisch motivierter Mitarbeiter verfügt über eigene Beweggründe eine Aufgabe motiviert zu lösen.⁸⁹ Die eigenen Gründe können unter anderem aus Überzeugung, Neugier und Spaß entstehen.⁹⁰ Intrinsische Faktoren können hierbei als Entscheidungsfreiheiten, Entwicklungsmöglichkeiten und interessante Arbeitsinhalte auftreten. Oftmals erhält eine interessante Arbeit, die Freude bereitet und die Verwirklichung der eigenen Ziele einen höheren Stellenwert als ein hohes Einkommen oder Macht.⁹¹

Daraus lässt sich schließen, dass eine Aktion, die aus intrinsischer Motivation hervorgeht, selbstbestimmt getätigt wird. Oft ist es der Fall, dass die ausführende Person diese Tätigkeit aus einer zweckmäßigen Motivation heraus angeht. Dabei sind die nachfolgenden Ergebnisse, die aus der Erfüllung der Aufgabe entstehen im Fokus.⁹² Generell kann festgestellt werden, dass die Leistung eines Mitarbeiters unter mangelnder Motivation leidet und stark sinkt. Ebenso kann die Leistungsfähigkeit sich auf deutlich niedriger erweisen, wenn die Motivation zum Erledigen einer Aufgabe aus einem Zwang heraus entsteht. Resultierend daraus kann gesagt werden, dass die Motivation durch die eigene Überzeugung die höchsten Leistungen ermöglicht.⁹³

⁸⁷ Ebd.

⁸⁸ Ebd.

⁸⁹ a.a.O., S.189

⁹⁰ Vgl. Montua, 2020, S.55

⁹¹ Vgl. Hintz/Graevenstein, 2020, S.188

⁹² Vgl. Heckhausen/Heckhausen, 2018, S.429

⁹³ Vgl. Dobler/Croset, 2020, S.81

4.2 Bedeutung von Demotivation

Ebenso wie es Faktoren für Motivation gibt, gibt es auch Faktoren für Demotivation. Solche Faktoren bei der Arbeit sorgen für Unzufriedenheit, welche einhergeht mit der langfristigen Demotivation der Arbeiter. Einflussfaktoren dafür sind vor allem eine zu schlechte Führung, wenig Anerkennung und auch schwierige oder schlechte Beziehungen zwischen den Führern und den Geführten. Fast alle Faktoren, außer die Anerkennung, haben eine langfristige Auswirkung. Ebenso sorgen Defizite in diesen Punkten für Unzufriedenheit und Frustration, wohingegen das erfüllen der Faktoren nicht gleichzeitig zu einem Übermaß an Motivation führt.⁹⁴ Zwar sind einige der Faktoren für Demotivation vermeidbar, jedoch nicht alle. Einige solcher Auslöser sind unvermeidbar, da sie im Unternehmensablauf notwendig sind. Mitarbeiter betrachten nicht jede unangenehme Aufgabe als Auslöser für Demotivation, da viele dieser Aufgaben notwendig und unabdingbar sind und dabei zu einem höheren Ziel oder tieferen Sinn führen. Einige Mitarbeiter werden ebenso von dem Drang nach Perfektion getrieben und nehmen dabei das Bewältigen von unangenehmen Aufgaben in Kauf. Im Umkehrschluss existieren gleichermaßen Faktoren, die nicht Notwendig sind und dennoch Demotivation verursachen können. Beispiele für solche Faktoren sind fehlende Wertschätzung, fehlendes Vertrauen und fehlende Fairness.⁹⁵

Muss sich ein Arbeitnehmer ständig mit Aufgaben auseinandersetzen, die in ihrer Komplexität sehr einfach gehalten sind und den Arbeiter selbst lediglich unterfordern, so kann dies auf lange Sicht gesehen zu Demotivation führen. Auch dieser Ursprung der Demotivation kann dafür sorgen, dass die Leistung sinkt. Ist eine Arbeitskraft von einer dauerhaften Unterforderung betroffen, kann das sogenannte Boreout-Syndrom auftreten. Dieses Syndrom ist ähnlich wie das Burnout-Syndrom eine psychische Erkrankung und damit ein gesundheitliches Risiko. Klassische Symptome einer solchen von Unterforderung ausgelösten Krankheit sind Schlafstörungen, Magen-Darmbeschwerden und Depressionen. In der Regel entsteht das Boreout-Syndrom durch zu wenig Arbeit und Anspruch an die Arbeitskraft. Die Tätigkeiten werden dabei

⁹⁴ Vgl. Michalke, 2021, S.255

⁹⁵ Ebd.

von der Person als nicht sinnhaft und erfüllend angesehen und lösen damit Langeweile aus.⁹⁶

4.3 Inhaltstheoretische Ansätze der Motivation

Maslow und Herzberg haben jeweils eine eigene Motivationstheorie aufgestellt und definiert. Während Maslow den Gegenstand der Motivation in Form einer Pyramide darstellt, definiert Herzberg in seiner Theorie die Motivation anhand eines Zwei-Faktoren-Modells.

4.3.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

Maslow definiert die menschlichen Bedürfnisse in einer Pyramide, welche in fünf verschiedene Stufen unterteilt ist. Diese Bedürfnisse sind dabei von physiologisch hin zu selbstverwirklichend angeordnet. Die hierarchische Anordnung der verschiedenen Bedürfnisse spielt in Maslows Modell eine wesentliche Rolle, da deutlich werden soll, dass eine Bedürfnisebene erst als fehlend angesehen wird, wenn die vorangegangenen Bedürfnisse befriedigt sind.⁹⁷ Anhand des Modells kann die Erkenntnis gewonnen werden, dass die Motivation eines Menschen auch als das „Streben nach Befriedigung von Bedürfnissen“⁹⁸ definiert werden kann. Im Folgenden wird die Bedürfnispyramide in Anlehnung an Maslow zur Veranschaulichung des Themas dargestellt.

⁹⁶ Vgl. Pommerening, 2022, S.60

⁹⁷ Vgl. Hintz/Graevenstein, 2020, S. 190

⁹⁸ Hintz/Graevenstein, 2020, S. 190

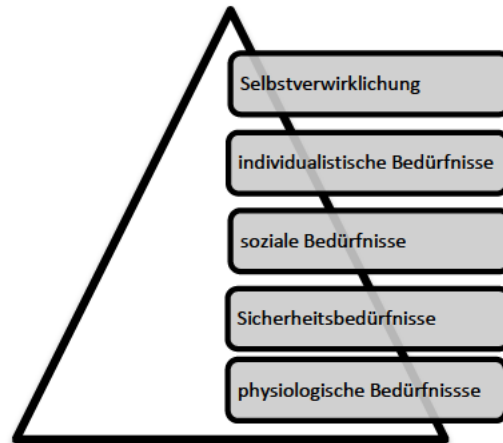


Abbildung 5: Pyramide der Bedürfnisse nach Abraham Maslow.⁹⁹

Anhand der Pyramide lässt sich erkennen, dass die physiologischen Bedürfnisse auf der untersten Stufe angesetzt sind. Zu diesen sogenannten physiologischen Zielen zählen Hunger, Obdach, Ruhe und Schutz. Wenn diese Faktoren befriedigt sind, stellen sie kein bemerkbares Bedürfnis mehr dar. Diese Bedürfnisse haben also keine merklich motivierende Wirkung, außer sie sind nicht befriedigt. Wenn die physiologischen Bedürfnisse befriedigt sind, herrscht der Wunsch nach den Inhalten der nächsthöheren Stufe. Diese Sicherheitsbedürfnisse bestehen aus dem Wunsch nach Schutz vor Gefahren und Bedrohungen. Nachdem die physischen Bedürfnisse des Menschen befriedigt sind, treten die sozialen Bedürfnisse in den Vordergrund. Dabei strebt der Mensch nach sozialen Kontakten, Liebe und Freundschaften, sowie nach Besitz und Gesellschaft. Über den sozialen Bedürfnissen stehen die individualistischen Bedürfnisse, welche das Trachten nach Selbstachtung und Leistungsbestätigung beinhalten. Diese Bedürfnisse beziehen sich vor allem auf das Management und den Menschen selbst, da die Leistungsbestätigung und die Anerkennung zu den Bedürfnissen der individualistischen Ebene zählen. Die Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung bilden die oberste und letzte Ebene der Pyramide von Maslow. Diese zählt anders als die bisherigen Ebenen zu den höheren Bedürfnissen.¹⁰⁰ Alle diese Bedürfnisstufen sind nur so lange für ein Individuum relevant, bis sie als erfüllt gelten, denn ein bereits erfülltes Bedürfnis beziehungsweise eine bereits erfüllte Bedürfnisebene gilt nicht mehr als Motivator. Wenn die untere

⁹⁹ Ebd.

¹⁰⁰ Vgl. Hintz/Graevenstein, 2020, S.191f.

Bedürfnisebene als erfüllt beschrieben wird, wird die nächsthöhere Stufe als relevant und motivierend angesehen.¹⁰¹

4.3.2 ERG-Theorie nach Alderfer

Die ERG-Theorie von Clayton Alderfer ist eine Entwicklung, die sich aus der Kritik an der Theorie von Maslow ergab. Das Kürzel „ERG“ steht dabei für Existence, Relatedness und Growth. Alderfer geht in seiner Theorie speziell auf die Mitarbeiter eines Unternehmens ein und wandelt mit diesem Fokus die Pyramide von Maslow, indem er sie in drei neue Stufen unterteilt. Auch in der ERG-Theorie wird davon ausgegangen, dass die einzelnen Ebenen hierarchisch angeordnet sind. Das Erfüllen einer Bedürfnisseebene aktiviert automatisch das Bedürfnis nach der nächsthöheren Ebene, wohingegen auch die nächsttiefere Stufe aktiviert werden kann, sobald eine Bedürfnisseebene nicht erfüllt werden kann.¹⁰²

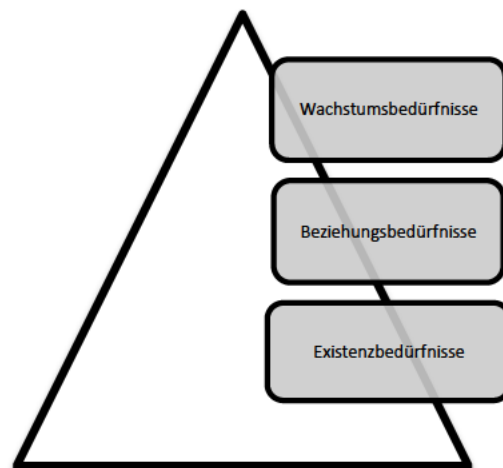


Abbildung 6: Bedürfnispyramide der ERG-Theorie nach Alderfer.¹⁰³

Dabei lässt sich die Bedürfnispyramide nach der ERG-Theorie von Alderfer in drei Stufen der Bedürfnisse unterscheiden:

- Existenzbedürfnisse:

¹⁰¹ Vgl. Haller/Wissing, 2020, S.435

¹⁰² Vgl. Lippold, 2019, S.22

¹⁰³ Ebd.

Beinhalten alle grundlegenden Bedürfnisse, wie Sicherheit und Bezahlung. Auch die Bedürfnisse, die sich bisher zu den physiologischen Bedürfnissen zählen ließen, werden in dieser Stufe mitinbegriffen.¹⁰⁴

- **Beziehungsbedürfnisse:**

Zu den Beziehungsbedürfnissen zählen laut Alderfer zwischenmenschliche Kontakte (zu Vorgesetzten und Kollegen), sowie Wertschätzung, Anerkennung und Respekt. Im Grunde werden zu den Beziehungsbedürfnisse alle Bedürfnisse gezählt, die im Austausch mit anderen Menschen befriedigt werden können.¹⁰⁵

- **Wachstumsbedürfnisse:**

Zu den Wachstumsbedürfnissen zählen diejenigen Bedürfnisse, die mit der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter in Verbindung stehen. Beispiele für solche Bedürfnisse sind die eigene freie Entfaltung und Selbstverwirklichung im Job. Auch das durch Delegation und Übertragen von Verantwortung entstehende selbstständige Arbeiten spielt dabei eine Rolle.¹⁰⁶

4.3.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Neben dem Modell von Maslow wird im Zusammenhang der Motivationstheorien über das Modell von Herzberg gesprochen. Bei diesem Modell handelt es sich um die Theorie zweier unabhängiger Dimensionen. Dabei sollen die Zufriedenheit und die Unzufriedenheit weniger als zwei Extreme betrachtet werden, sondern als Faktoren die das andere nicht zwingend ein- oder ausschließen. Herzberg definiert in seiner Theorie die zwei Faktoren als Hygienefaktoren und Motivatoren. Die Hygienefaktoren gelten als solche, die erfüllt werden müssen, um eine Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern auszuschließen. Während die Erfüllung der Hygienefaktoren Unzufriedenheit verhindert, bedeutet dies keinesfalls die automatische Zufriedenheit der Mitarbeiter. „Im Idealfall rufen sie „Nicht-Unzufriedenheit“ hervor.“¹⁰⁷ Die Zufriedenheit der Mitarbeiter kann nur durch den zweiten Faktor („Motivatoren“) erreicht werden. Zu diesen Motivatoren gehören in der Regel Einflüsse, die einen Bezug zur Arbeit aufweisen, wie

¹⁰⁴ Ebd.

¹⁰⁵ a.a.O., S.23

¹⁰⁶ Vgl. Lippold, 2019, S.23

¹⁰⁷ Helmold, 2022, S.42

beispielsweise Verantwortung, Aufstieg und Anerkennung. Auch, wenn die unter die Hygienefaktoren fallende Bezahlung eine Motivation darstellen kann, ist diese nur kurzfristig angelegt und verschafft keine langfristige Motivation. Aus dieser Kenntnis heraus entsteht die Annahme Herzbergs, dass nachhaltige Motivatoren nur Faktoren sein können, die einen eindeutigen Leistungs- und Arbeitsbezug aufweisen.¹⁰⁸ Dementsprechend wird den Motivatoren eine große Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit zugeschrieben.¹⁰⁹

2-Faktoren Theorie	Hygienefaktoren	Motivatoren
Nicht vorhanden	Unzufriedenheit	Nicht vorhandene Befriedigung
Vorhanden	Nicht vorhandene Unzufriedenheit	Befriedigung

Tabelle 2: Hygienefaktoren und Motivatoren in Anlehnung an Helmold.¹¹⁰

Insgesamt lässt sich erkennen, dass sowohl die Hygienefaktoren als auch die Motivatoren von Bedeutung für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter sind. Um eine langfristige und langanhaltende Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erreichen sind die richtigen Motivatoren von Wichtigkeit. Jedoch sollte den Hygienefaktoren kein zu geringer Stellenwert zugeschrieben werden.¹¹¹

4.4 Prozesstheoretische Ansätze der Motivation

Sowohl Vroom, als auch Porter und Lawer haben ihre eigenen Ansätze im Rahmen der Prozesstheorie entwickelt und definiert. Während Vroom neue Annahmen der Prozesstheoretischen Ansätze der Motivation als die Valenz-Instrumentalitäts-

¹⁰⁸ Vgl. Hintz/Greavenstein, 2020, S. 193

¹⁰⁹ Vgl. Helmold, 2022, S.43

¹¹⁰ Vgl. Helmold, 2022, S.43

¹¹¹ Vgl. Helmold, 2022, S.43

Erwartungs-Theorie definiert, bauen Porter und Lawer in ihrer gemeinsamen Erweiterung des Theorieansatzes auf der von Vroom auf. Die Verfasserin erläutert in den folgenden beiden Unterpunkten die zu den Prozesstheoretischen Ansätzen der Motivation gehörenden Theorien.

4.4.1 Erwartungs-Valenz-Theorie von Porter/Lawer

Die Theorie von Porter und Lawer basiert auf der Annahme, dass ein Individuum sein Verhalten entsprechend den daraus resultierenden Konsequenzen anpasst. Die zu erwartenden Konsequenzen stellen im Falle der Erwartungs-Valenz-Theorie einen zu erwartenden Nutzen dar. Dieser Nutzen soll durch das Verhalten des Individuums oder des Arbeiters größtmöglich gesteigert werden. Entsprechend der zu erwartenden Konsequenzen und Nutzen entsteht Motivation in individuellen Maßen. Diese Motivation wird vom Arbeiter Aufgaben- und Nutzenspezifisch angepasst. Der Arbeiter passt also sein Verhalten und seine Arbeit an den zu erwartenden Nutzen für ihn an.¹¹² Porter und Lawer ergänzen das Modell von Vroom um die Aspekte der Arbeitszufriedenheit und der Gerechtigkeitsüberlegungen.¹¹³

4.4.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Vroom

Die bisher beschriebene Erwartungs-Valenz-Theorie von Porter und Lawer baut auf der Grundlage der Theorie von Vroom auf. Die Konsequenzen eines Verhaltens werden im Modell von Vroom in Valenzen gemessen und bewertet. Da Valenzen in der Regel zwischen -1 und +1 normiert werden spricht man von positiven und negativen Valenzen. Abhängig von den Erwartungen und Konsequenzen einer Aufgabe oder eines Verhaltens wird dieses in einer Valenzskala eingeordnet. Dies bedeutet, dass wünschenswerte Konsequenzen mit einer positiven, und nicht wünschenswerte Konsequenzen mit einer negativen Valenz bewertet werden. Hinsichtlich der erwünschten hohen Motivation sind positive Valenzen der Optimalfall einer Bewertung und negative Valenzen hingegen ein Indiz für geringe oder keine Motivation des Individuums.¹¹⁴ Vroom grenzt in seiner Theorie drei Teile einer Gleichung voneinander ab. Es werden Handlung, Handlungsergebnis und Handlungsfolgen definiert. Kann eine Handlung die zuvor gewünschten Handlungsergebnisse aufweisen, so ist es wahrscheinlich, dass die ebenso erwarteten Handlungsfolgen eintreten werden. Dabei

¹¹² Vgl. Kremer, 2022, S.84

¹¹³ Vgl. Kremer, 2022, S.84f.

¹¹⁴ Ebd.

können die Handlungsfolgen je nach Handlungsergebnis sowohl positiv als auch negativ ausfallen.¹¹⁵ Die Instrumentalität stellt in einfacher Form den Grad der Verknüpfung zwischen Handlung und dessen Folgen dar.¹¹⁶

Grundsätzlich besteht die Annahme, dass Menschen bzw. Mitarbeiter immer den maximalen Nutzen erzielen wollen. Stehen mehrere Handlungsmöglichkeiten zur Auswahl, würde der Mitarbeiter stets jene wählen, welche den erwarteten Nutzen maximieren oder das Ziel erreichen lässt. Da sich das VIE-Modell mit Verhalten und Anstrengung beschäftigt, lassen sich im Wesentlichen drei Fragestellungen festlegen, welche sich Mitarbeiter in häufigen Situationen mit Motivationsanspruch stellen. Zum einen stellt sich der Mitarbeiter die Frage, inwiefern ihm das Erledigen der Aufgabe und der Erfolg des Ergebnisses persönlich wichtig ist und welchen Wert dem Ergebnis zugeschrieben wird. Dieser Aspekt wird in dem VIE-Modell als die Valenz beschrieben. Ebenso wird sich die Person mit der instrumentalität beschäftigen, indem sie sich die Frage stellt, ob die eigenen Mittel und Fähigkeiten zum Erreichen des Ziels ausreichen. Als Ergänzung dazu beschäftigen sich die Arbeiter mit der Wahrscheinlichkeit und Erwartung des Erfolgs ihres Aufwandes. Es wird sich damit befasst, wie wahrscheinlich es ist, dass die Einbringung der eigenen Fähigkeiten zum Erreichen eines bestimmten Ziels ausreicht und inwieweit sich die Anstrengung lohnen wird.¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. Heckhausen/Heckhausen, 2018, S.153

¹¹⁶ a.a.O., S.154

¹¹⁷ Vgl. Unger, 2022, S.139

5 Motivation in der Praxis

5.1 Anreizsysteme zur Motivation

Im folgenden Kapitel dieser Arbeit soll die Motivation im Hinblick auf die Führung und die Mitarbeiter eines Unternehmens beleuchtet werden. Die Verfasserin geht dabei zunächst auf die Funktionsweise der Motivation in der Praxis ein und beleuchtet dabei die verschiedenen Anreizsysteme und deren Wirkung.

5.1.1 Materielle Anreize zur Motivation

In Hinblick auf die materiellen Anreize kann tiefergehend zwischen finanziellen und nicht finanziellen Anreizen differenziert werden.¹¹⁸

Finanzielle Leistungen

Ein hohes Gehalt und eine gute Stelle sind Faktoren, die ein fixes Entgelt zur Folge haben. Erfolgsbeteiligungen, Gewinnausschüttungen und leistungsbezogene Prämien hingegen können sich ständig verändern und zählen deshalb zu einem variablen Entgelt. Zu dem fixen und variablen Entgelt kommen finanzielle Sozialleistungen hinzu. In diesem Fall werden jedoch nur finanzielle Sozialleistungen gezahlt, die auf freiwilliger Basis geleistet werden können und für den Mitarbeiter keinen Pflichtanspruch darstellen. Beispiele für solche sogenannten freiwilligen finanziellen Sozialleistungen sind eine betriebliche Altersvorsorge und zusätzliche Versicherungen.¹¹⁹

Nicht-finanzielle Leistungen

Ebenso wie bei den finanziellen Leistungen kann sich dazu entschlossen werden dem Mitarbeiter freiwillige Sozialleistungen zu geben. Im Rahmen der nicht-finanziellen Leistungen wird von freiwilligen nicht-monetären Sozialleistungen gesprochen. In diese Kategorie fallen Leistungen wie eine Betriebskinderbetreuung oder eine Kantine. Ebenso kann die Sicherheit des Arbeitsplatzes eine nicht-finanzielle Leistung des

¹¹⁸ Vgl. Haller/Wissing, 2020, S.438

¹¹⁹ A.a.O., S.438f.

Arbeitgebers an seine Arbeitnehmer sein. Diese Arbeitsplatzsicherheit wird meist nicht richtig wahrgenommen und bekommt erst dann Aufmerksamkeit, wenn sie gefährdet scheint oder ist.¹²⁰

5.1.2 Immaterielle Anreize zur Motivation

Immaterielle Anreize haben im Vergleich zu materiellen Anreizen einen Vorteil im Kostenpunkt, denn sie kosten den Leader nichts. Beispiele für Anreize, die der Leader seinen Mitarbeitern ganz ohne Kosten geben kann, sind die Anerkennung und die Wertschätzung der Arbeit, die die Mitarbeiter leisten.¹²¹ Dabei spielt das Loben eine wichtige Rolle, da so ein positives Selbstbild des Mitarbeiters gestärkt werden kann. Um diese positiven Gefühle, welche durch ein Lob nach einer erledigten Aufgabe entstehen, langfristig mit eben solchen Aufgaben zu verknüpfen, kommt es auf das richtige Timing an. Ein Leader sollte darauf achten das Lob direkt nach dem Erledigen der Aufgabe oder dem positiven Ereignis aussprechen.¹²² Ebenso kann das Vergeben und Übertragen von Verantwortung ein Anlass zur Motivation sein, ohne dabei Geldressourcen in Leidenschaft zu ziehen. Um der Gefahr des Motivationsverlustes entgegenzuwirken können Leader ihren Teammitgliedern die Möglichkeit geben ihren Job abwechslungsreicher zu gestalten, indem sie von einem Job Enrichment Gebrauch machen.¹²³ Neben dem Bereichern der Arbeit durch Verantwortung kann es den Mitarbeiter motivieren Anerkennung durch den Leader zu spüren. Durch das aktive Loben und Anerkennen der Leistungen des Mitarbeiters kann ein Anreiz zur Motivation gesetzt werden.¹²⁴ Ebenso kann der Leader seine Mitarbeiter gezielter steuern und hat zum Vorteil, dass der Arbeiter in seiner Arbeit und Leistung bestätigt wird.¹²⁵

5.2 Maßnahmen zur Motivation von Mitarbeitern

¹²⁰ Vgl. Haller/Wissing, 2020, S.439

¹²¹ Vgl. Glaser, 2021, S.321

¹²² Vgl. Haller/Wissing, 2020, S.442

¹²³ Ebd.

¹²⁴ a.a.O., S.438

¹²⁵ a.a.O., S.441

Um die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern können verschiedene Maßnahmen seitens des Leaderships ergriffen werden. Im Folgenden sollen einige dem Leader zur Verfügung stehende Motivationsmaßnahmen dargestellt werden.

„Die einzige Möglichkeit Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.“¹²⁶

– Lee Lacocca

Wie auch schon Lee Lacocca sagte, ist die Kommunikation ein überaus wichtiger Faktor für die Motivation von Menschen. Es wird deutlich, dass die Kommunikation ein überaus wichtiger Bestandteil ist und in gewisser Weise eine Voraussetzung für Motivation darstellt.¹²⁷ Um eine langfristige Motivation zu erreichen kann es von klarem Vorteil sein die gemeinsamen Ziele des Teams zu definieren und zu kommunizieren. Die zu erfüllende Vision oder das zu erfüllende Ziel speist die Motivation der Mitarbeiter von innen heraus. Um diese Motivation nicht auf dem Weg zur Erreichung der längerfristigen Ziele zu verlieren, bietet es sich an kleinere konturierte Ziele zu setzen, um durch das Erfüllen dieser kontinuierliche Motivationsschübe hervorzurufen.¹²⁸

Die Motivationsfaktoren können sich in Abhängigkeit der Unternehmensart verändern und auch innerhalb der verschiedenen Unternehmensabteilungen variieren. Es sollte also stets individuell festgestellt werden, welche Motivatoren sinnvoll eingesetzt werden können. Um die eigenen Mitarbeiter optimal zu motivieren, sollten die bereits zuvor erwähnten intrinsischen und extrinsischen Motivationsfaktoren beachtet und angewandt werden.¹²⁹

Da jeder Mitarbeiter andere Interessen und Vorlieben hat, ist es von Vorteil, wenn sich der Leader mit seinen Mitarbeitern aktiv beschäftigt und sein Interesse an ihnen zeigt. Um richtig verstehen zu können, was die Mitarbeiter motiviert, können persönliche Mitarbeitergespräche geführt werden. Dies hilft nicht nur ausschließlich dabei seine Mitarbeiter besser verstehen zu können, sondern ebenso dabei eine persönliche Ebene mit Vertrauen aufzubauen und ein gutes Betriebsklima zu schaffen.¹³⁰ Um eine positive Stimmung unter den Mitarbeitern zu erhalten ist es von Vorteil lobende Worte zielgerichtet auszusprechen. Anerkennende und lobende Worte haben eine durchaus stark motivierende Wirkung und stärken die Mitarbeiter. Zu häufiges Loben sollte

¹²⁶ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2021, S. 123

¹²⁷ Ebd.

¹²⁸ Vgl. Montua, 2020, S.55

¹²⁹ Vgl. Piéch, 2020, S. 38f.

¹³⁰ Vgl. Pastoors, 2019, S. 117

dennoch vermieden werden, da dies andernfalls auf Dauer seine Wirkung verliert. Ein Lob oder anerkennende Worte sollten nur ausgesprochen werden, wenn ein Teammitglied etwas wirklich sehr gut gemacht hat. Als Gegenpol zu Lob sollte der Leader sich nicht davor scheuen seinen Mitarbeitern mitzuteilen, wenn Defizite und mangelnde Leistung die Arbeit prägen. Dies gibt ihnen die Möglichkeit sich zu verbessern und konstruktiv an sich zu Arbeiten.¹³¹ Um die extrinsische Motivation seiner Mitarbeiter zu fördern, kann der Leader auf die verschiedenen Möglichkeiten der Leistungsvergütung zugreifen. Dabei kann der Lohn oder das Gehalt an die Leistung der Mitarbeiter angepasst werden.¹³²

Eine weitere Möglichkeit zur Motivation der Mitarbeiter stellt die Delegation dar. Sie definiert sich im Wesentlichen als das Zuschreiben von neuen Aufgaben und Verantwortungsbereichen durch den Leader an den Mitarbeiter. Häufig wird die Delegation mit der klassischen Arbeitsanweisung verwechselt und entfaltet deshalb nicht seine volle Wirkung in Bezug auf die Mitarbeitermotivation. Häufig schrecken Leader aus Angst vor Ablehnung vor der Delegation zurück. Jedoch kann eine korrekt ausgeführte Delegation einen enormen Schub für Motivation und Arbeitskraft bedeuten.¹³³

Eine wichtige Rolle innerhalb der Mitarbeitermotivation spielt das Vertrauen, das der Leader seinen Mitarbeitern entgegenbringt. In diesen spezifischen Zusammenhang werden die Fähigkeit seinen Mitarbeitern Sicherheit zu vermitteln und die Überzeugung der Richtigkeit bestimmter Handlungsausübungen dem Vertrauen als Überbegriff zugeschrieben. Ebenso sollte es im Rahmen des Vertrauens für einen Empowering Leader möglich sein seinen Mitarbeitern Handlungsspielräume zu gewähren.¹³⁴ Um die bestmögliche Leistung erwarten zu können, sollte der Leader sein Team ohne jegliche Vorurteile leiten und delegieren. Dem Rosenthal-Effekt von Robert Rosenthal zufolge werden Mitarbeiter entsprechend nach ihren Vorurteilen, die der Vorgesetzte ihnen gegenüber hat, behandelt. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter, die als schwächer eingestuft werden entsprechend anders behandelt werden. Der Zusammenhang zwischen Erfolg und Vertrauen wird in diesem Kontext als bedeutend angesehen. Dies bedeutet, dass der Leader seine Teams zu höheren Leistungen motivieren kann, sobald er diesen vertraut und ihnen vor allem auch Aufgaben zutraut. Neben

¹³¹ Vgl. Pastoors, 2019, S.117

¹³² a.a.O., S.118

¹³³ Vgl. Unger, 2022, S.373

¹³⁴ Vgl. Pastoors, 2019, S.120

Höchstleistungen hat dies den Effekt des Wohlfühlens, welcher für das Betriebs- und Arbeitsklima im Gesamten von Wichtigkeit ist.¹³⁵

5.3 Auswirkungen von mangelnder Motivation der Mitarbeiter

Eine geringe oder gar fehlende Motivation der Mitarbeiter kann verschiedene Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und den damit verbundenen Unternehmenserfolg haben. Ein Mangel an Motivation ist vergleichbar mit einem Mangel an notwendigen Ressourcen, denn beides hat einen Einfluss auf das Endresultat der Leistung. Ein Mitarbeiter, der keine Motivation für eine Aufgabe aufbringen kann, obwohl er die notwendigen Mittel zur Erfüllung hätte, sorgt ebenso für einen sehr niedrigen Output.¹³⁶ Eine geringe Arbeitsleistung von Mitarbeitern über einen längeren Zeitraum hat Auswirkungen auf die gesamte Leistung des Unternehmens. Einhergehend mit einer zu geringen Leistung wird ebenso der Unternehmenserfolg sinken. In diesem Kontext ist mit Unternehmenserfolg sowohl der finanzielle Gewinn als auch das längerfristige Wachstum des Unternehmens gemeint.

Generell kann festgestellt werden, dass die Leistung eines Mitarbeiters unter der mangelnden Motivation stark leidet und folglich auch sinkt. Ebenso erweist sich die Leistungsfähigkeit des Arbeiters als niedriger, wenn das Motiv der zu erledigenden Arbeit aus einem Zwang heraus entsteht. Im Umkehrschluss lässt sich demnach beurteilen, dass die Motivation zur Arbeit höher ausfällt, wenn diese aus der eigenen Überzeugung heraus entsteht. Eine solch entstehende Motivation trägt positiv zu den Leistungen des Mitarbeiters bei und steigert diese.¹³⁷

Jegliches Motivieren, das anhand von Belohnungen oder Bestrafungen stattfindet, zielt auf den Zweck der Arbeitsproduktivitätssteigerung ab, führt jedoch im Wesentlichen zu einem Gegenteil dessen. Durch den Versuch der Motivation auf solchen Arten wird die Grundhaltung des motiviert sein viel mehr geschädigt als gestärkt. Wenn der Fokus der Führungskräfte zu häufig und zu viel auf den extrinsischen Motivatoren liegt, so können Arbeiter nur schwer oder gar nicht in ihrer Arbeitsmoral gestärkt werden. Mitarbeiter,

¹³⁵ Ebd.

¹³⁶ Vgl. Dobler/Croset, 2020, S.12

¹³⁷ Vgl. Dobler/Croset, 2020, S.81

welche lediglich über solche Wege motiviert werden, verlieren das Bedürfnis nach Selbstreflexion und Entwicklung und werden somit zu Mitarbeitern, welche eine steigende Inkompetenz aufweisen. Unternehmen verfügen dadurch häufig über inkompetente Mitarbeiter und Führungskräfte.¹³⁸

Grundlegend kann gesagt werden, dass ein Unternehmen nur dann hohe Gewinne einfährt, wenn die Leistung bzw. der Output des Unternehmens dementsprechend hoch und qualitativ ist. Diese Leistung ist nur dann außerordentlich hoch, wenn alle Mitarbeiter einen hohen Grad an Motivation aufweisen können und gemeinsam ein Ziel verfolgen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Unternehmen mit hohem wirtschaftlichem Erfolg motivierte und engagierte Fachkräfte zu ihren Teams zählen. Folglich bedeutet dies, dass weniger engagierte Mitarbeiter ebenso weniger bereit sind sich selbst zu Höchstleistungen zu treiben und hindern gleichzeitig motivierte Kollegen daran ihre persönliche Leistung erkennbar zu zeigen.¹³⁹

5.4 Mitarbeiter mit Unter-Motivation analysieren und führen

Um den Gesamtoutput eines Unternehmens in Zusammenhang mit seinen Mitarbeitern zuverlässig kontrollieren zu können muss erkannt werden, dass die Mitarbeiter und ihre Motivation ausschlaggebend für die Produktivität des Unternehmens im Gesamten sind. Demotivation ist ein Effekt, der schnell auftreten kann, indem Defizite in der Befriedigung der Bedürfnisse vorliegen. Eine solche Demotivation wirkt sich negativ auf die Produktivität aus. Da die Motivation der Mitarbeiter jedoch auf individuellen Motiven beruht kann diese nicht mit Hilfe von zuvor festgelegten Parametern bestimmt werden. Eine zuverlässige Methode zur Überwachung der Produktivität und der Unter- oder Über-motivation der Mitarbeiter ist das Controlling. Dank des Controllings einer Organisation oder eines Unternehmens können im weiteren Sinne Veränderungen in der Produktivität ohne Veränderungen der äußeren Einflüsse festgestellt und beobachtet werden.¹⁴⁰

¹³⁸ Vgl. Hintz/Gravenstein, 2020, S.197

¹³⁹ Vgl Pothmann, 2021, S.2f.

¹⁴⁰ Vgl. Berning, 2021, S. 89

Stellt ein Leader oder das Controlling fest, dass einer der Mitarbeiter seine Einsatzbereitschaft bezüglich seiner Arbeit minimiert, so kann dies ein Indikator für Demotivation sein.¹⁴¹ Ebenso feststellen lässt sich eine solche Untermotivation in der Regel durch verschiedene Kennzahlen wie Krankheitstage und Fehlzeiten.¹⁴² Um den Mitarbeiter wieder zu mehr Motivation zu bewegen, können Leader Mitarbeiter- oder Feedbackgespräche führen und dabei individuell auf den Mitarbeiter eingehen. Das Ziel ist es dabei dem untermotivierten Mitarbeiter zu erklären warum es wichtig ist den Ansprüchen und festgelegten Normen zu folgen. Damit das Ziel des Gesprächs erreicht wird, muss dem Mitarbeiter der Sinn und Zweck hinter der Norm bewusst werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Führungsperson seine Mitarbeiter in ihren Aufgaben und Herausforderungen unterstützt.¹⁴³ Durch eine kontinuierliche Beobachtung der Produktivität der Mitarbeiter ist es möglich relevante Merkmale und Indikatoren für Unter-Motivation zu vermerken.¹⁴⁴

¹⁴¹ Vgl. Berning, 2021, S.94

¹⁴² a.a.O., S.95

¹⁴³ a.a.O., S. 94

¹⁴⁴ Vgl. Berning, 2021, S.97

6 Angewandtes Leading

6.1 Positive Auswirkungen von Leading auf Mitarbeiter

Verfügt ein Leader über ausgeprägte soziale Kompetenzen, so ist es ihm möglich mit anderen Personen zu kommunizieren und diese erfolgreich zu führen. In Bezug auf die Bindung zwischen Leader und Mitarbeiter stellen die sozialen Kompetenzen einer Führungsperson einen zentralen Standpunkt dar, da sie bei der Kommunikation unterstützend wirken. Ebenso ermöglichen sie die Ausprägung von Empathie und Coaching-Fähigkeiten.¹⁴⁵ Bei näherer Betrachtung der Motivation in diesem Kontext lässt sich feststellen, dass die sozialen Kompetenzen von Bedeutung für die Motivation der Mitarbeiter sind.¹⁴⁶ Wie bereits unter Punkt 4.3 erwähnt, bildet die Kommunikation eine wichtige Grundlage zur Führung von Mitarbeitern. Die Kommunikation im beruflichen Kontext hat eine positive Wirkung zum Ergebnis. Dabei ist unter anderem die Rede von einem positiven Einfluss auf die Leistung.¹⁴⁷ Wenn Führung, die positive Auswirkungen auf die Geführten verzeichnet im Kontext als „gute Führung“ benannt wird, so lässt sich feststellen, dass gute Führung mit diversen Auswirkungen in Verbindung steht. Es lässt sich feststellen, dass gute Führung das Betriebsklima deutlich verbessern kann und somit das Wohlbefinden der Mitarbeiter erhöht. Die daraus resultierende Stressminimierung zeigt sich in Form von weniger geistiger Erschöpfung. Neben der psychischen Gesundheit steigt die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter merklich. Dabei steigt nicht nur die Bereitschaft Aufgaben den Ansprüchen entsprechend zu erfüllen, ebenso steigt auch die Bereitschaft sich weiterzuentwickeln und neue Fähigkeiten zu erlernen und somit Ansprüche zu übertreffen. Ergänzend dazu hat gute Führung eine höhere Arbeitsmotivation zur Folge. Mit der Arbeitsmotivation steigt in der Regel auch die Arbeitszufriedenheit. Wenn Mitarbeiter eine höhere Arbeitsmotivation aufweisen, wirkt sich dies positiv auf die Qualität der Arbeit aus, was bedeutet, dass die Ergebnisse von mehr Qualität und Kreativität geprägt sind. Wird statt dem einzelnen Mitarbeiter das Team als Ganzes betrachtet, lässt sich dementsprechend eine insgesamt verbesserte Teamleistung festhalten.

¹⁴⁵ Vgl. Helmold, 2022, S.65

¹⁴⁶ Ebd.

¹⁴⁷ a.a.O., S.111

Diese hohen Leistungen der Mitarbeiter wirken sich automatisch auf den Unternehmenserfolg in Form von Umsatz, Produktivität und Wachstum aus.¹⁴⁸

6.2 Führen und Motivieren in der Praxis im historischen Kontext

In der Literatur werden zahlreiche Führungsansätze gepredigt und Theorien der Motivation niedergeschrieben, jedoch bleibt die Frage nach der tatsächlichen Praxistauglichkeit offen. Viele der Theorien werden heute noch geschätzt und gelten als die Grundpfeiler der Mitarbeiterführung und trotzdem ist nicht ganz klar inwiefern diese mittlerweile alten Annahmen in den Kontext der modernen Führung wie des Empowering Leaderships einzuordnen sind. Wirft man einen Blick zurück in frühere Führungsmethoden, lässt sich erkennen, dass Führung anders verstanden wurde, als der durchschnittliche Arbeitnehmer es heute verstehen würde. Im historischen Zusammenhang bedeutet Führung für den Ausübenden Macht, welche er durch seine Position als Führer nutzen kann. Dabei wird vor allem mit klaren extremen wie Sanktionen und verbalen Belohnungen gearbeitet. Charakteristisch für die Führungsmethoden in den meist industriellen Betrieben sind autoritäre und hierarchische Machtverhältnisse. Wo früher nach alter Schule durch klare Aufgabenbereiche und Arbeitsteilung der höchstmögliche Output generiert wurde, werden heute neue Ansätze verfochten. Die Ablauffokussierte Führung wandelt sich in eine Führungsweise, die nicht nur den Arbeiter und Handwerker im Blick hat, sondern ebenso die Aufgaben und Anforderungen an Führungskräfte betrachtet. Dabei soll vor allem die Beziehung zwischen Führungskraft und Arbeitskraft viel Aufmerksamkeit erhalten.¹⁴⁹ Betrachtet man eine zeitgemäßere Art der Führungsposition, so lässt sich erkennen, dass die Macht einer Führungsperson nicht mehr „stumpf“ zugewiesen wird, vielmehr übernehmen Führungspersonen gewisse Rollen, welche ebenso Aufgaben beinhalten und gezielt ermächtigen.¹⁵⁰ Ergänzend dazu kann gesagt werden, dass der Fokus auf nur einer einheitlichen Führungsweise und Umgangsart gegenüber allen Mitarbeitern nicht zum gewünschten Erfolg führen wird. Ein Leader, der individuell führt und die verschiedenen mehr oder weniger ausgeprägten Motive seiner Mitarbeiter

¹⁴⁸ Vgl. Unger, 2022, S.81

¹⁴⁹ Vgl. Träger, 2022, S.317f.

¹⁵⁰ Vgl. Hofert, 2021, S.58

deuten kann, wird langfristig mehr Erfolg erzielen.¹⁵¹ Der Anteil an Mitarbeitern, die sich von einem bestimmten Führungsverhalten positiv angesprochen fühlen und gleichzeitig motivieren lassen beläuft sich gerade einmal auf 16 Prozent, wohingegen sich der Rest überwiegend neutral, aber auch negativ angesprochen fühlt. Der geringe Prozentsatz des Erfolgs zeigt, dass es umso wichtiger für einen Leader ist sich breit aufzustellen und verschiedene Methoden und Techniken anzuwenden.¹⁵² In der Theorie wird der Führungsperson eine ganze Batterie an Mitteln und Wegen zur Führung mitgeteilt, jedoch bedeuten diese nicht zwangsläufig auch Erfolg. In der Praxis geht es für den Leader nicht darum ständig auf die früher einmal erlernten Methoden zugreifen zu können. Vielmehr geht es darum einen Weg zu finden, wie das Problem am besten gelöst und mit der Situation am besten umgegangen wird.¹⁵³

Betrachtet man die klassischen Motivationstheorien von Herzberg und Maslow, welche bereits in Kapitel 4.3 detailliert beschrieben wurden, so lassen sich einige Parallelen feststellen. Nicht nur Ähnlichkeiten zu den Theorien der heutigen Zeit lassen sich beobachten, ebenso scheint es, als ob die klassischen Theorien Anreize für das heutige Denken und Handeln bieten. Zwar lassen die Annahmen von Maslow und Herzberg einige Lücken in der Tauglichkeit und Sinnhaftigkeit über, jedoch lehren sie die Relevanz der Beschäftigung mit Bedürfnismotiven und -strukturen. Zudem ist es Aktuell ebenso wichtig zu verstehen, inwieweit Defizite in der Erfüllung von Hygienefaktoren Unzufriedenheit auslösen. Auch mit der Annahme, dass eine erhöhte Motivation zu mehr Leistung beiträgt, wurde bereits in den klassischen Theorien ein wichtiger Aspekt aufgezeigt, der die Relevanz der richtigen Motivation begründet.¹⁵⁴

6.3 Mögliche Auswirkungen von mangelnden Führungskompetenzen auf Mitarbeiter und ihre Motivation

Um die Auswirkungen von fehlenden Führungskompetenzen erörtern zu können, sollte zunächst einmal der Begriff „Führungskompetenz“ genauer erläutert werden.

¹⁵¹ Vgl. Rohrschneider, 2020, S.104

¹⁵² Ebd.

¹⁵³ Vgl. Lippe, 2015, S.16

¹⁵⁴ Vgl. Träger, 2022, S.322

Führungskompetenz

Die Führungskompetenz zeichnet sich durch die Fähigkeit Menschen zu leiten und zu motivieren aus. Neben dem Aspekt der Mitarbeitermotivation ist es ebenso wichtig das richtige Mittelmaß zwischen dem Einräumen von Freiheiten oder auch Delegation und der Kontrolle zu finden. Arbeitskräfte mit einem Leader, welcher über ein hohes Maß an Führungskompetenzen verfügt, haben miteinhergehend einen Leader, der ebenso über diverse Sozialkompetenzen verfügt. Denn zu den Aufgabenbereichen einer Führungsperson gehört auch das Lösen von Problemen und Konflikten im Team und das Herstellen eines positiven Arbeitsklimas. Dabei gilt es auch die Mitarbeiter als Individuen zu betrachten und dementsprechende individuelle Entwicklungsförderungen zu leisten.¹⁵⁵ Verfügt ein Leader nicht über ausreichende Konfliktmanagement Skills, so kann es im Falle von Unstimmigkeiten im Team zu einer Spaltung führen. Dies kann vor allem die Zusammenarbeit innerhalb des Teams erschweren.¹⁵⁶

Anhand der kurzen Erläuterung der Bedeutung der Führungskompetenz werden erste Folgen eines Mangels dessen deutlich. Findet ein Leader keine Wege sein Team richtig zu führen, wird die Motivation der Mitarbeiter sinken.¹⁵⁷ Da die Verfasserin bereits im vorherigen Verlauf ihrer Arbeit beschrieben hat, dass die Motivation der Mitarbeiter einen aktiven Einfluss auf die Arbeitsleistung hat, lässt sich im Umkehrschluss klar feststellen, dass eine geringe Motivation eine schlechte Arbeitsleistung zur Folge hat. Eine niedrige Leistung der Mitarbeiter hat kurz- bis langfristige Folgen für das Unternehmen. Diese Folgen können sich unter anderem durch finanzielle Einbußen bemerkbar machen, da durch eine geringere Arbeitsleistung eine dementsprechend geringere Gewinnmarge herauspringt. In einer Studie des Marktforschers Gallup wurde ersichtlich, dass die mangelnde Arbeitsleistung aufgrund von mangelnder Motivation der Mitarbeiter dem Unternehmen kostentechnische Einbußen von bis zu 124 Milliarden Euro bringen kann.¹⁵⁸

Schafft es ein Leader nicht sein Team richtig zu delegieren und gleichzeitig zu kontrollieren, so können einige Dinge aus dem Ruder geraten. Zu viel zu delegieren und zu wenig zu kontrollieren kann einen Kontrollverlust bedeuten. Dies hat zur Folge, dass Tätigkeiten und Ergebnisse nicht mehr richtig überwacht werden können und sich fehlerhafte Prozesse und Ergebnisse etablieren.

¹⁵⁵ Vgl. Böhlich, 2021, S.185

¹⁵⁶ Vgl. Berning, 2021, S.174

¹⁵⁷ Ebd.

¹⁵⁸ Vgl. Wirtschaftswoche, www.wiwo.de, Stand 12.06.2022

Gelingt es einem Leader nicht dem Bild der „guten Führung“ zu entsprechen, so werden Faktoren, welche in enger Verbindung zur Führung stehen, negativ behaftet. Mitarbeiter können durch ein schlechtes Arbeitsklima Unwohlsein empfinden, was sie insgesamt wiederum daran hindert sich neuen Dingen zu öffnen und neue Fertigkeiten zu erlernen. Einhergehend damit lässt sich ebenso feststellen, dass gleichzeitig die Bereitschaft - auch Commitment genannt – fehlt.¹⁵⁹ Fühlen sich Mitarbeiter unwohl und unmotiviert, kann mit klarem Verstand bereits vorhergesagt werden, dass solche Menschen nicht langfristig im Unternehmen bleiben und sich dem Drang nach etwas Besserem geschuldet, nach einem für sie attraktiver erscheinenden Arbeitgeber umsehen werden. Leidet das Commitment und die Motivation des eigenen Teams, so leidet ebenso die Kreativität des Unternehmens, welche für neue Innovationen verantwortlich ist.¹⁶⁰ Die Kreativität selbst ist ein wichtiger Faktor in Anbetracht einer fähigen Führung. Nicht nur die produzierende Fraktion eines Unternehmens profitiert von einer hohen Ausprägung an Kreativität, ebenso die Führungskraft selbst sollte über ein gleiches Maß an kreativem Denken verfügen. Das sogenannte hundert Prozent Dilemma kann aus einem Fähigkeitsdefizit der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern entstehen. Das 100%-Dilemma beschreibt sich darin, dass Führungskräfte mit wenig Fähigkeiten zu freiem Denken und Kreativität Mitarbeiter mit deutlich mehr davon delegieren sollen. Dies führt zu Unstimmigkeiten zwischen den beiden Fronten, da die Führungskraft ihre eigene Beschränktheit als allgemeine, für alle geltende, Kreativitätsgrenze zieht. So werden Mitarbeiter schnell in ihrer Arbeit eingeschränkt und unterdrückt, da per Dekret entschieden wird, was schlecht und was gut ist. Längerfristig kann dies dazu führen, dass die Mitarbeiter bei der Ausführung ihrer Arbeit nicht weitsichtig mitdenken, sich nicht motivieren und ihren Einsatz auf ein minimales Maß beschränken. Betrachtet man dieses Verhalten auf ein ganzes Team oder gar auf die gesamte Belegschaft ausgeweitet, so können erhebliche Nachteile und Schäden für das Unternehmen entstehen.¹⁶¹

¹⁵⁹ Vgl. Unger, 2022, S.81

¹⁶⁰ Ebd.

¹⁶¹ Vgl. Berning, 2021, S.177f.

7 Fazit und Ausblick

7.1 Zusammenfassung

Der Zweck dieser Arbeit war es die Zusammenhänge zwischen Führungspersonen und Mitarbeitern genauer darzustellen und Wechselwirkungen zu analysieren. Unter dem Gesichtspunkt des Empowering Leadership sollten die Auswirkungen von Führungsverhalten auf das Personal herausgearbeitet werden. Vor allem die Motivation und Einstellung unter Einfluss von Führungspersonen spielt dabei eine zentrale Rolle. Das Ziel war die Motivation der Mitarbeiter in ihrer Herkunft und ihren Beeinflussungsmöglichkeiten durch die Führungsmethoden eines Leaders genauer zu analysieren. Durch die Darstellung der grundlegenden Fakten, sowie verschiedener Formen der Führung in Kapitel 2 wurde die Basis für weitere, darauf aufbauende Führungsbezogene Themen geschaffen. Die Führung an sich stellt dabei die Basis von allem dar. Ihre Aufgabe ist es, das Erreichen der Unternehmensziele zu unterstützen, indem sie sich mit den Personenbezogenen Themen des Unternehmens beschäftigt. Da die Motivation und der Gegenstand des Empowering Leaderships definiert wurden, konnte in den Kapiteln fünf und sechs der Praxisbezug hergestellt werden, um der Frage, wie das Führungsverhalten von Führungspersonen die Einstellung und Motivation der Mitarbeiter beeinflusst, auf den Grund zu gehen. Die Motivation wurde dafür zunächst grundlegend definiert, um im Anschluss verschiedene Motivationstheorien genauer betrachten zu können. Um eine Brücke zwischen Theorie und Praxis schlagen zu können, wurden im fünften Kapitel der Arbeit praktische Anreize zur Motivation betrachtet. Speziell im letzten Kapitel wurden Synergien und Zusammenhänge, sowie Auswirkungen von Führungsverhalten dargelegt.

7.2 Ergebnisse und Reflektion

Im Rahmen des letzten Kapitels des Hauptteils dieser Arbeit werden einige Erkenntnisse sichtbar. Die Frage, wie das Führungsverhalten die Motivation der Mitarbeiter beeinflusst, lässt sich anhand der Erkenntnisse, die durch diese Arbeit gewonnen wurden, insofern beantworten, dass das Verhalten der Führungskräfte eng in Verbindung mit dem Verhalten der Mitarbeiter steht. Betrachtet man die verschiedenen zu Anfang erläuterten Führungsansätze, so wird deutlich, dass einige einen eher negativen als positiven Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter haben. Wird der Aspekt, dass Mitarbeiter, die von ihren Leadern allein gelassen werden, oft im Chaos und Überforderung versinken genauer beobachtet, so wird deutlich, dass beispielsweise von einer laisses-fairen Führungsweise grundsätzlich abzuraten ist, da sich diese am Ende als eher kontraproduktiv erweisen wird.

Die Verantwortung für ein angenehmes Arbeitsumfeld und Betriebsklima und die motivierte Arbeitsweise der Mitarbeiter liegt in den Händen der Leader. In der heutigen Arbeitswelt ändern sich Bedürfnisse und Anforderungen stetig, weshalb es für Empowering Leader umso wichtiger ist, bereit zu sein sich zu verändern und weiterzuentwickeln, um den Ansprüchen der Führung gerecht zu werden. Wer seine Mitarbeiter nur über einzelne Wege und Methoden versucht zu engagieren, ohne dabei das ganzheitliche Konzept zu betrachten, wird Schwierigkeiten haben eine langfristig anhaltende Motivation und positive Einstellung zu erzielen. Um den Grundstein für positiv gestimmte Mitarbeiter zu legen, zählen ein solides und gutes Gehalt, eine angenehme zwischenmenschliche Ebene zwischen Führer und Geführtem und Zusatzleistungen wie Vorsorgeleistungen und Verpflegung zu den Mindestansprüchen. Wer sich darüber hinaus mit seinen Mitarbeitern beschäftigt wird eine noch weit höhere Motivation als Ergebnis verbuchen können. Betrachten Vorgesetzte ihre Teammitglieder unabhängig voneinander und individuell, so werden verschiedene Bedürfnisse und persönliche Wünsche sichtbar. Durch eine individuelle Förderung der Karriere und der Kompetenzen können Mitarbeiter zu noch höheren Leistungen gebracht werden, da sie zum einen einen höheren Grad an Kompetenz aufweisen können und zum anderen durch die persönliche Förderung und Anerkennung noch mehr Engagement zeigen. Daraus wird auch ersichtlich, dass die Motivation eng mit der Leistung des Menschen verbunden ist. Ergänzend dazu stellt sich heraus, dass Mitarbeiter, die von ihren Vorgesetzten wertgeschätzt werden und Anerkennung für ihre Leistung bekommen, motivierter sind als solche, die keine Anerkennung erfahren.

7.3 Ausblick

Die in dieser Arbeit vorgenommenen Untersuchungen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass die Einstellung und die Motivation von Arbeitskräften stark von den Führungstechniken und dem Verhalten von Führungspersonen beeinflusst wird. Für die Zukunft lässt sich vermuten, dass in der Arbeitswelt die Prioritäten der Menschen verschoben werden und der Aufwand mit dem Ergebnis und der Entlohnung noch genauer verglichen wird. Arbeitnehmer werden durch das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Freizeit schwerer zu motivieren sein und stellen damit Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Daher stellt sich die Frage, wie Führungskräfte auch in Zukunft ihre Mitarbeiter motivieren können. Führungskräfte werden sich verstärkt mit den Trends der Gesellschaft wie der 4-Tage-Woche und dem Drang nach mehr Work-Life-Balance auseinandersetzen müssen. Insgesamt kann ergänzend festgehalten werden, dass in einer Arbeitswelt, in der Fachkräfte knapp werden und die Motivation der eigenen Mitarbeiter noch knapper wird, Führungskräfte

auch in Zukunft verstärkt darauf achten müssen, welche Anreize ihre Mitarbeiter an das Unternehmen binden.¹⁶² Aus diesem Grund scheint es sinnvoll, in diesem Zusammenhang weitere Forschungen vorzunehmen, um auch künftig eine Hilfestellung zu aktuellen Themen und Herausforderungen der Führungskräfte leisten zu können.

¹⁶² Bünnagel, 2021, S.113

Literaturverzeichnis

ANT Marc: Effizientes Leadership. Grundlagen, Prinzipien und Methoden einer sozialkonstruktivistischen Führungstheorie. Wiesbaden 2021.

BÖHLICH Susanne: Projektmanagement im Gesundheitswesen. Ein praxisorientierter Leitfaden. Wiesbaden 2021.

BERNING Wilhelm: Führungskompetenz und Motivation. Führungserfolg steuern und bewerten. Wiesbaden 2021.

BÜNNAGEL Werner: Mitarbeiter al Change Agents. Berlin 2021

DOBLER Markus/ CROSET Pascal: Low Performer und schwierige Mitarbeiter führen. Die 5 Faktoren einer effektiven Führungskommunikation mit dem KLARA-Prinzip. 2. Auflage. Wiesbaden 2020.

FRANKEN Svetlana: Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2010.

FRANKEN Svetlana: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. Wiesbaden 2016.

GLASER Christian: Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern. Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence. 3. Auflage. Wiesbaden 2021.

HALLER Sabine/ WISSING Christian: Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Instrumente – Konzepte. 8. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2020.

HÜGELMEIER Peter/ GLÖGGLER Anne: Integrität in der Führung. Erfolgreiches Leadership durch Persönlichkeit und Werte. Berlin 2020.

HECKHAUSEN Jutta/ HECKHAUSEN Heinz Hrsg.: Motivation und Handeln. 5. Auflage. Berlin 2018.

HINTZ Asmus J./ Graevenstein Jan: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung. 5. Auflage. Wiesbaden 2020.

HOFERT Svenja: Agiler Führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. 3. Auflage. Wiesbaden 2021.

HELMOLD Marc: Leadership. Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends. Wiesbaden 2022.

KAUDELA-BAUM Stephanie/ MELDAU Sandrina/ BRASSER Martin Hrsg.: Leadership und People Management. Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation. Wiesbaden 2022.

KRAUS Rafaela/ KREITENWEIS Tanja: Führung messen, Inklusive Toolbox mit Messinstrumenten und Fragebögen. Berlin 2020.

KREMER Fabian: Verhaltenssteuerung in Produktinnovationsprozessen. Gestaltung innovationsorientierter Anreizsysteme aus Controlling-Sicht. Wiesbaden 2022.

LANDES Miriam/ STEINER Eberhard/ UTZ Tatjana Hrsg.: Kreativität und Innovation in Organisationen. Impulse aus Innovationsforschung, Management, Kunst und Psychologie. Berlin 2022.

LIPPE Gerhard: Führung als Herausforderung. Ein Erfahrungs- und Impulsgeber für Führungssituationen in Unternehmen. Stuttgart 2015.

LIPPOLD Dirk: Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft. Ein Überblick. 2. Auflage. Wiesbaden 2019.

LIPPOLD Dirk: Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung. Wiesbaden 2019.

MUSATI Martina: Agilität – Ein Organisationsmodell für öffentliche Verwaltungen. o.A. 2021.

MONTUA Andrea: Führungsaufgabe interne Führung. Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen. Wiesbaden 2020.

MICHALKE Achim: Mitarbeiterführung. Führen als integrative Tätigkeit. Wiesbaden 2021.

NERDINGER Friedemann/ BLICKLE Gerhard/ SCHAPER Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Auflage. Heidelberg 2019.

NIGGEMEIER André: Die Führung von Morgen. Eine Analyse der akademischen Ausbildung von Führungskräften. Wiesbaden 2020.

PASTOORS Sven et al.: Praxishandbuch wertorientierte Führung. Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert. Berlin 2019.

PAUL Joachim: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 2007.

PFOHL Hans-Christian: Logistikmanagement. Konzeption und Funktionen. 4. Auflage. Berlin 2021.

PIÉCH Sylke: Internationale Talententwicklung in der digitalen Arbeitswelt. 2. Auflage. Wiesbaden 2020.

POTHMANN Achim: Glücklich erfolgreich führen. Führung durch die alle gewinnen. Berlin 2021.

POMMERENING Corinna: New Leadership im Finanzsektor. 2. Auflage. Wiesbaden 2022.

ROHRSCHEIDER Uta: Sinnhaft führen. Mehr Leistungsfreude mit weniger Führungsaufwand. 2. Auflage, Wiesbaden 2020.

SCHIRMER Uwe/ WOYDT Sabine: Mitarbeiterführung. Berlin 2016.

SPRINGER FACHMEDIEN Wiesbaden GmbH: Mitarbeitermotivation treffend verpackt. 5. Auflage. Wiesbaden 2021.

THOMMEN Jean-Paul et al.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende

TRÄGER Manfred in: Wahrhaftigkeit – eine gesellschaftliche Herausforderung. Hrsg. VAN MEEGEN Sven. Wiesbaden 2022.

UNGER Frank/ SANN Uli/ MARTIN Carolin: Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Studienbuch. Wiesbaden 2022.

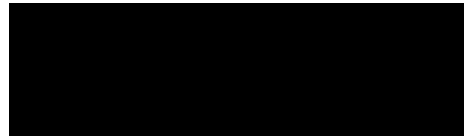
WEINTZ Jürgen: Cultural Leadership – Führung im Theaterbetrieb. Wiesbaden 2020.

Wirtschaftswoche: <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/studie-gallup-unmotivierte-mitarbeiter-kosten-124-mrd-euro/8886608.html>, Zugriff vom 12.06.2022

Eigenständigkeitserklärung

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.

Eching, 24.06.2022



Ort, Datum

Vorname Nachname