



BACHELORARBEIT

Frau
Johanna Kunert

Empowering Leadership

**Eine Analyse des Einflusses
des Führungsverhaltens der
Führungskräfte auf die Zufrie-
denheit und die Einstellung
der Mitarbeiter**

2022

BACHELORARBEIT

Empowering Leadership

Eine Analyse des Einflusses des Führungsverhaltens der Führungskräfte auf die Zufrie- denheit und die Einstellung der Mitarbeiter

Autorin:
Frau Johanna Kunert

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM19wl1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Pflügl, Markus

Zweitprüfer:
Dr. Buhmann, Bernd

Einreichung:
München, 24.06.2022

BACHELOR THESIS

Empowering Leadership

Analysis of the influence of executive's leadership behav- iour on employees satisfaction and attitude

author:

Ms. Johanna Kunert

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM19wI1-B

first examiner:

Prof. Dr. Pfügl, Markus

second examiner:

Dr. Buhmann, Bernd

submission:

Munich, 24.06.2022

Bibliografische Angaben

Kunert, Johanna:

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

Empowering Leadership – Analysis of the influence of executive's leadership behaviour on employees satisfaction and attitude

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

Abstract

Im Rahmen dieser Arbeit werden die verschiedenen Arten von Führungsstilen und Führungstechniken erläutert. Die Begrifflichkeiten Führung, Führungskraft, Führungsstil Empowering Leadership und die VUCA Welt werden definiert und erklärt. Zudem werden Führungsmodelle, Inhaltstheorien und die verschiedenen Menschenbilder dargestellt. Daraufhin wird das jeweilige Führungsverhalten, aufgrund des gewählten Führungsstils, analysiert und deren Einfluss auf die Mitarbeiter veranschaulicht. Die Führung in der Praxis mit den Risiken und Problemen sowie die Anforderungen, das Verhalten und Aufgaben einer Führungskraft werden dargestellt. Der Abschluss der Arbeit erfolgt mit einem Fazit, indem die gewonnen Erkenntnisse dieser Arbeit aufgezeigt und zusammengefasst werden. Die Verfasserin wählt als wissenschaftliche Methode die Literaturliteraturarbeit und arbeitet somit kompilatorisch. Ziel dieser Arbeit ist es, die Forschungsfrage zu beantworten, inwieweit das Führungsverhalten der Führungskräfte die Zufriedenheit und Einstellung der Mitarbeiter beeinflusst. Als Ergebnis ist zu erwarten, dass das Führungsverhalten der Führungskräfte die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflusst und die richtige Führung ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens ist. Der Neuigkeitswert dieser Arbeit liegt bei den beeinflussenden Faktoren, wie beispielsweise der Digitalisierung und der VUCA Welt.

Hinweis: In dieser Arbeit wird das generische Maskulin verwendet, das im Verständnis der Verfasserin alle Geschlechter umfasst.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Begriffsdefinitionen und Erläuterungen	4
2.1 Definition des Begriffes Führung	4
2.2 Begriffsbestimmung Führungskraft und Führungsstil	5
2.3 Die Kunst des Führens mit Hilfe von Empowering Leadership	6
2.4 Was wird unter der VUCA Welt verstanden	7
3 Führungsstile	8
3.1 Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin	8
3.1.1 Der autoritäre und kooperative Führungsstil	8
3.1.2 Der Laissez-Faire Führungsstil und dessen Vor- und Nachteile	11
3.2 Die traditionellen Führungsstile nach Max Weber	12
3.2.1 Der autokratische Führungsstil und seine Merkmale	13
3.2.2 Geprägt von Persönlichkeitsmerkmalen – Der charismatische Führungsstil	13
3.2.3 Der Patriarchalische und Bürokratische Führungsstil	14
3.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse	17
4 Führungsmodelle, Führungskonzepte und Techniken	18
4.1 Führungsmodelle und Führungskonzepte	18
4.1.1 Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum und Schmidt ...	18
4.1.2 Das Managerial Grid nach Blake und Mouton	20
4.1.3 Das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard	22
4.1.4 Das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler	25
4.1.5 Fazit zu den Führungsmodellen und Führungskonzepten	26

4.2	<i>Führungstechniken</i>	27
4.2.1	Management by Objectives and Delegation	27
4.2.2	Management by Exception and Results	27
4.2.3	Management by Motivation.....	28
5	Theorien und Menschenbilder als Ursprung	29
5.1	<i>Inhaltstheorien</i>	29
5.1.1	Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.....	29
5.1.2	Die Motivationstheorie nach Abraham Maslow.....	31
5.2	<i>Menschenbilder als Ursprung</i>	33
5.2.1	McGregor und die X-Y Theorie	34
5.2.2	Die Grundtypen von Schein	34
6	Führung in der Praxis	35
6.1	<i>Risiken und Probleme in der Führungspraxis</i>	36
6.2	<i>Materielle und immaterielle Anreizsysteme</i>	37
6.3	<i>Verhalten, Aufgaben und Anforderungen einer Führungskraft</i>	38
6.4	<i>Stark und richtig führen in der Praxis</i>	40
7	Einfluss des Führungsverhaltens	42
7.1	<i>Einfluss des Führungsverhaltens auf die Einstellung der Mitarbeiter</i>	42
7.2	<i>Auswirkung des Führungsverhaltens auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter</i> ...	45
7.3	<i>Zusammenfassung der Beeinflussung durch das Führungsverhalten</i>	47
8	Schlussbetrachtung und Ausblick	48
	Literaturverzeichnis	VI
	Eigenständigkeitserklärung	X

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum und Schmidt....	19
Abbildung 2: Managerial Grid nach Blake und Mouton	21
Abbildung 3: Das Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard	23
Abbildung 4: Kontingenzmodell nach Fiedler	25
Abbildung 5: Beispiele für Motivatoren und Hygienefaktoren der Zwei-Faktoren-Theorie	30
Abbildung 6: Bedürfnispyramide von Abraham Maslow	31

1 Einleitung

Das Thema Führung unterliegt einem stetigen Wandel. Dieser Wandel betrifft sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter und Stakeholder. Eine gute Unternehmensführung wird zunehmend mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Zudem steigen die Transparenz und die öffentliche Aufmerksamkeit exponentiell an, was ein Umdenken erfordert. Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Einfluss des Führungsverhaltens der Führungskräfte auf die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die MitarbeiterEinstellung und Zufriedenheit sind sehr wichtige Anforderungen in einem Unternehmen. Denn nur zufriedenes und positiv eingestelltes Personal arbeitet produktiv und kann die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Zudem bekommt Empowering Leadership eine größere Bedeutung, denn dort teilen die Führungskräfte ihr Wissen, die Kontrolle und die Führung mit deren Mitarbeitern.¹ Im folgenden Kapitel wird auf die Problemstellung und Zielsetzung beziehungsweise Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit eingegangen und der Aufbau und die Einordnung des Themas in die wissenschaftliche Disziplin beschrieben.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Im weltweiten Wettbewerb haben mittlerweile alle Unternehmen den gleichen Zugang zu Ressourcen, Technologie und Kapital. Zudem ist die Welt VUCA. VUCA steht für Volatility, also Volatilität, Uncertainty für Unsicherheit, Complexity für Komplexität und Ambiguity für die Mehrdeutigkeit. Eine Welt ist VUCA, wenn sich die Unternehmen aufgrund der stetig sich ändernden Gegebenheiten anpassen und die jeweiligen Führungskräfte anders handeln müssen, um weiterhin erfolgreich sein zu können. Ein großer Faktor in der VUCA Welt spielt die Digitalisierung.² Doch was ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg, wenn in einer VUCA Welt gelebt wird, stetig Anpassungen vorgenommen werden müssen und alle Unternehmen die gleichen Ressourcen haben? Die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter ist das Erfolgsrezept eines jeden Unternehmens. Je zufriedener das Personal ist, desto produktiver arbeitet es. Dabei stellt sich die Frage, wie das erreicht werden kann?³

¹ Vg. Furtner, Marco (2017): Empowering Leadership mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistung, Wiesbaden, S. 15.

² Vg. Rascher, Stephanie (2019): Just Culture in Organisationen. Wie Positive und konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen, Wiesbaden, S. 5.

³ Vg. ebd., S. 6.

Hierbei kommt dem Einfluss des Führungsverhaltens der Führungskräfte eine besondere Bedeutung zu. Welcher Führungsstil ist am besten geeignet, um zufriedene und positiv eingestellte Mitarbeiter zu haben? Zu welchen Risiken und Problemen sowie negativen Auswirkungen der jeweiligen Führungsstile kann es kommen? Um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein und dem Wettbewerbsdruck stand halten zu können, müssen all diese Fragen beantwortet werden. Zudem muss dem Menschen beziehungsweise dem Mitarbeiter viel Bedeutung und Anerkennung geschenkt werden, denn: „Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muss man gewinnen.“⁴ Damit die Menschen langfristig im Unternehmen bleiben, muss dem Leitsatz von Helmut Hofbauer Bedeutung geschenkt werden: „Führung bedeutet, eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen das, was sie tun, von Herzen kommt.“⁵

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit

Anhand dieser Arbeit soll eine Antwort auf die folgende Forschungsfrage gefunden werden:

Wie beeinflusst das Führungsverhalten der Führungskräfte die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter?

Die Ausarbeitung dieser Arbeit hat zum Ziel, den Zusammenhang zwischen dem Führungsstil der Führungskraft und der Einstellung und Zufriedenheit von Mitarbeitern darzustellen. Des Weiteren sollen die dahingehenden Probleme und Risiken dargestellt werden. Die Forschungsfrage ist von Relevanz, da die Themen Führung und Führungsstile sich täglich verändern und immer wieder angepasst und überdacht werden müssen, um als Unternehmen in der sich stetig verändernden Welt weiterhin erfolgreich sein zu können. Das Thema der Forschungsfrage kann in zwei verschiedene wissenschaftliche Disziplinen eingeordnet werden. Zum einen in die Betriebswirtschaftslehre, welche zu den Wirtschaftswissenschaften gehört und in die Unternehmensführung untergliedert wird.⁶

⁴ Strzygowski, Steffen (2014): Persona auswählen im Vertrieb. Wiesbaden, S. 35.

⁵ Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois (2009): Einstieg in die Führungsrolle. Praxishandbuch für die ersten 100 Tage, München, S. 2.

⁶ Vogel, Neubauer, Walter (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Stuttgart, S. 117.

Zum anderen in die wissenschaftliche Disziplin der Psychologie, die das Verhalten, Erleben und das Bewusstsein des Menschen beschreibt. Diese setzt sich sowohl aus den Sozialwissenschaften, den Naturwissenschaften und den Geisteswissenschaften zusammen.⁷

1.3 Aufbau der Arbeit

Im folgenden Kapitel „Begriffsdefinitionen und Erläuterungen“ werden die Begriffe Führung, Führungskraft, Führungsstil, Empowering Leadership und was unter der VUCA Welt verstanden wird, definiert und erläutert. Nach diesen Erklärungen werden in Kapitel drei die klassischen und traditionellen Führungsstile genannt, die Aufgliederung dieser gezeigt und erklärt. Anschließend werden die Erkenntnisse der Führungsstile dargelegt. Im nächsten Abschnitt „Führungsmodelle-, Konzepte und -Techniken“ wird das Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum und Schmidt, das Managerial Grid nach Blake und Mouton, das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard und das Kontingenzmodell der Führung aufgezeigt, erklärt und mit einem Fazit abgerundet. Anschließend folgen die Führungstechniken: Management by Objectives, Management by Delegation, Management by Motivation, Management by Exception und Management by Results. Diese werden einzeln erläutert. Punkt fünf handelt von den Inhaltstheorien – der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg und der Motivationstheorie nach Abraham Maslow, welche sich mit der Motivation der Menschen befasst und zudem darlegt, welche Bedürfnisse und Motive Menschen besitzen und um die Menschenbilder. Hierzu wird die X-Y Theorie von McGregor und die Grundtypen von Schein erklärt. Das nächste Kapitel handelt von der Führung in der Praxis. Hierbei werden die Risiken und Probleme, die materiellen und immateriellen Anreizsysteme, das Verhalten, die Aufgaben und Anforderungen von Führungskräften verdeutlicht. Dem folgend wird aufgezeigt, wie richtig und stark geführt werden kann, sodass die Mitarbeiter zufrieden sind, die Unternehmensziele erreicht werden und alle Beteiligten eine positive Einstellung haben. Der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter wird daraufhin analysiert und zusammengefasst. Im achten und somit letzten Kapitel werden die Ergebnisse und Erkenntnisse der Arbeit reflektiert. Ein Fazit über den letztendlichen Zusammenhang zwischen Führungsstil der Führungskraft und der Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter rundet diese Bachelorarbeit ab und beantwortet die Forschungsfrage.

⁷ Vg. Neubauer (2006), S. 117.

2 Begriffsdefinitionen und Erläuterungen

In Kapitel 2 geht es um Begriffsdefinitionen und Erläuterungen der Führung, sowie der VUCA Welt. Dazu erfolgt zunächst die Definierung der Begriffe Führen, Führungskraft, Führungsstil, Empowering Leadership und zu guter Letzt, was unter der VUCA Welt verstanden wird. Diese Begriffsdefinitionen dienen dem Leser zum besseren Verständnis des Themas.

2.1 Definition des Begriffes Führung

Der Begriff der Führung weist sehr viele Begriffsdefinitionen in der Literatur auf. Führung kann je nach Ansicht unterschiedlich verstanden werden, dadurch gibt es keine allgemeingültige Definition von Führung.⁸

- „Führung bedeutet, einen Mitarbeiter bzw. eine Gruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation auf gemeinsame Werte und Ziele der Organisation hin zu beeinflussen.“⁹
- „Führung heißt, Unternehmensziele festzulegen und Entscheidungen über die Kombination der betrieblichen Produktionsfaktoren (Arbeitskraft/Betriebsmittel/Werkstoffe) zu treffen.“¹⁰
- „Führung bezeichnet eine beabsichtigte und zielgerichtete Einflussnahme auf das Verhalten anderer Personen in einer Gruppe.“¹¹

Es gibt noch zahlreiche andere Definitionen des Begriffs Führung. Zusammenfassend lässt sich aber sagen, dass es sich bei der Führung um eine zwischenmenschliche Interaktion handelt. Hierbei gibt es immer einen Geführten und einen Führenden, welcher zielgerichtet den Geführten beeinflussen will und somit dessen Verhalten ändert, um die Unternehmensziele zu erreichen.

⁸ Vgl. Hentze, Joachim/Graf, Andrea/Kamme, Andreas et al. (2005): Personalführung. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, Basel, S. 18.

⁹ Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois (2021): Einstieg in die Führungswelt. Praxisbuch für die ersten 100 Tage, München, S. 2.

¹⁰ Ebd.

¹¹ Hügemeyer, Peter/Gögger, Anne (2020): Integrität in der Führung. Erfolgreiches Leadership durch Persönlichkeit und Werte, Berlin/Heidelberg, S. 16.

2.2 Begriffsbestimmung Führungskraft und Führungsstil

Der Begriff der Führungskraft beschreibt „eine Person, die zur zielorientierten Entwicklung, Gestaltung und Steuerung eines Unternehmens beiträgt und die als Vorgesetzter die Aufgabe hat, auf die ihm unterstellten Mitarbeiter einzuwirken, dass diese die unternehmerischen Ziele bestmöglich erreichen.“¹² Zudem nehmen Führungskräfte die komplette Aufgabe der Unternehmensführung wahr und erfüllen somit die Führungsaufgaben. Dies bedeutet ebenso, dass eine Führungskraft die gesamte Verantwortung trägt, um die jeweiligen Unternehmensziele zu erreichen. Darüber hinaus sind der Zusammenhalt und das Zusammenwirken des Personals für eine Führungskraft von großer Bedeutung. Als Führungskraft müssen verschiedene Rollen eingenommen werden: Der überzeugende Kommunikator, effektiver Manager, motivierender Team-Leader, emphatischer Psychologe und geschickter Problemlöser. Somit haben Führungskräfte vielschichtige Aufgaben und tragen die meiste Verantwortung im Unternehmen.¹³

Als Führungskraft wird im jeweiligen Unternehmen ein Führungsstil angewendet, sozusagen wie die Führungskraft die Führungsaufgaben wahrnimmt und umsetzt. Diese können je nach Führungskraft innerhalb eines Unternehmens variieren. Unter einem Führungsstil wird ein dauerhaftes Verhalten von Führungskräften verstanden. Dies drückt aus, dass diese je nach Situation und Mitarbeiter fast immer das gleiche Verhalten offenbaren. Zudem wird im Sammelband von Nerdinger, Blickle und Schaper nochmals beschrieben, dass der jeweilige Führungsstil mehr oder weniger den Führungserfolg prägt.¹⁴

Die Führungskraft wird somit immer mit einem Führungsstil verknüpft, an dem sie sich orientiert. Welche verschiedenen Führungsstile es gibt und wie diese unterteilt werden, folgt in dem Gliederungspunkt 3.

¹² Wördenweber, Martin (2021): Unternehmensplanung und Kontrolle, Norderstedt, S. 65.

¹³ Vgl. Wadsworth, Jachtchenko (2020): Die 5 Rollen einer Führungskraft, Oakland, S. 7.

¹⁴ Vgl. Nerdinger, Fredemann/Böckle, Gerhard/Schaper, Nicolas (2014): Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin/Heidelberg, S. 84.

2.3 Die Kunst des Führens mit Hilfe von Empowering Leadership

Empowering Leadership erlangt in der Unternehmensführung immer mehr an Bedeutung. Durch die Globalisierung, Digitalisierung und dem hohen Wettbewerb, muss ein Umdenken bezüglich der Führungsstile- und -verhalten stattfinden. Bei Empowering Leadership geht es darum, den Mitarbeitern so viel Freiraum zu geben, damit diese ihrer Kreativität, Selbstverwirklichung und Innovation freien Lauf lassen können. Durch diesen Freiraum wird die Motivation der Mitarbeiter stark gefördert, da sie damit mehr Verantwortung tragen und mehr Leistung dem Unternehmen zusteuern dürfen.¹⁵ Das Personal erlangt zudem mehr Macht, kann sich weiterentwickeln und die eigenen Fähigkeiten stärken. Empowering Leadership setzt einiges an Vertrauen voraus, da viel Verantwortung den Geführten übertragen wird und diese nicht ständig kontrolliert werden, sondern für sich eigenständig arbeiten. Wichtig bei Empowering Leadership sind die Erfahrungen und der Weitblick des Geführten. Wenn diese nur gering vorhanden sind, sollte dieser Mitarbeiter nicht mit diesem Führungsverhalten konfrontiert werden, da ansonsten die Ziele und somit auch der Erfolg des Unternehmens auf dem Spiel steht.¹⁶

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Empowering Leadership in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung gewinnt. Die Hierarchien werden immer flacher und den Mitarbeitern wird ein größerer Spielraum zur persönlichen Verwirklichung im Arbeitsalltag gegeben. Empowering Leadership kann sehr viele positive Auswirkungen haben, so beispielsweise eine höhere Arbeitszufriedenheit, eine höhere individuelle Leistung, sowie Teamleistung, höhere Effektivität, Kreativität und Innovationskraft, ein besseres Selbstwertgefühl und eine starke Wissensteilung. In Bezug auf die Forschungsfrage, ist Empowering Leadership auf jeden Fall förderlich für die Zufriedenheit und Einstellung der Mitarbeiter. Ob Empowering Leadership immer das Richtige ist, kommt auf die jeweiligen Mitarbeiter, die Führungskräfte, die Branche und auf das jeweilige Unternehmen an. Nur wenn alle Faktoren hiervon passen, können die oben genannten positiven Auswirkungen eintreten.¹⁷

¹⁵ Vg. Furtner (2017), S. 1.

¹⁶ Vg. ebd., S. 13 f.

¹⁷ Vg. ebd., S. 27.

2.4 Was wird unter der VUCA Welt verstanden

Beim Begriff der VUCA Welt geht es um die stetig sich verändernde Welt und deren Auswirkungen auf die Unternehmen und Führungskräfte. Diese müssen aufgrund des Wandels sich ständig anpassen und anders agieren. Eine Veränderung der VUCA Welt ist beispielsweise die Digitalisierung, Globalisierung oder die Corona Pandemie.¹⁸

Bei den Veränderungen und Anpassungen ergeben sich einerseits Risiken aber auch Chancen. Die Führungskräfte müssen zeitgemäße Lösungen für die Veränderungen finden und vorrausschauend denken und planen. Chancen in der VUCA Welt sind dann vorhanden, wenn die Führungskräfte hierbei der Welt mit Offenheit entgegentreten. Die Autorin Jutta Heller beschreibt die Chancen wie folgt: „Die Volatilität (V) versorgt uns mit neuen Möglichkeiten und Chancen, die Unbestimmtheit (U) befreit uns von der ewigen Wiederholung der Vergangenheit, die Komplexität (C) erlaubt uns die Schaffung neuer Strukturen und Systeme und die Ambiguität (A) gibt uns den Raum unterschiedlicher Wahrnehmungen und Bewertungen.“¹⁹ Zudem gibt es für die Arbeitnehmer viele Chancen in der VUCA Welt. Beispielsweise haben diese nun die Möglichkeit in der Arbeitswelt sich selbst zu verwirklichen, vom Arbeitgeber eine beachtende Arbeitsatmosphäre zu erlangen, stark flexibel und innovativ zu sein.²⁰

Die Risiken in der VUCA Welt liegen vor allem in der Unvorhersehbarkeit, Unplanbarkeit von Dingen und in der Komplexität, was der Begriff VUCA aussagt. Zudem fordern die Mitarbeiter und die Öffentlichkeit Flexibilität von den Unternehmen. Arbeitgeber können nicht mehr mit der Größe eines Büros, dem Dienstwagen oder einem Titel werben, sie müssen anreizende Arbeitsbedingungen anbieten und von alteingebürgerten Traditionen Abschied nehmen, um interessant und zeitgemäß zu sein.²¹

¹⁸ Vg. Gaubinger, Kurt (2021): Hybrides Innovationsmanagement für den Mittelstand in der VUCA-Welt. Vorgehensmodelle – Methoden – Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele, Heidelberg, S. 11.

¹⁹ Heller, Jutta (2018): Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln, Wiesbaden, S. 70.

²⁰ Vg. Rascher (2019), S. 6 f.

²¹ Vg. ebd.

3 Führungsstile

Nachdem die relevanten Begriffe bestimmt und erläutert wurden und der Kontext bezüglich Empowering Leadership und der VUCA Welt verdeutlicht wurde, folgen nun die verschiedenen Arten von Führungsstilen.

Die Führungsstile können in drei Kategorien eingeordnet werden. In die eindimensionalen, zweidimensionalen und mehrdimensionalen Führungsstile. Zu den eindimensionalen gehören die klassischen und traditionellen Führungsstile. Zu den klassischen Führungsstilen gehört der autoritäre, klassische und Laissez-faire Führungsstil. Wohingegen zu den traditionellen Führungsstilen der autokratische, patriarchalische, charismatische und bürokratische Führungsstil gehören. Zum zweidimensionalen Führungsstil zählt der Managerial Grid-Ansatz von Robert R. Blake und Jane S. Mouton. Zu den mehrdimensionalen Führungsstilen zählt das 3-D-Modell nach W. J. Reddin.²² Im Folgenden werden die Kennzeichen der jeweiligen Führungsstile erläutert und die Vor- und Nachteile verdeutlicht.

3.1 Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin

Wie bereits oben genannt, zählen zu den klassischen Führungsstilen der demokratische, der autoritäre und der Laissez-faire Führungsstil. Die Führungsstile wurden von Kurt Lewin begründet, der als Vorreiter der Psychologie bekannt ist. Seine Führungsstile legen Wert auf die Produktivität und Effizienz.²³

3.1.1 Der autoritäre und kooperative Führungsstil

Beim autoritären Führungsstil legt die Führungskraft die Ziele des Unternehmens fest, ohne dass die Mitarbeiter daran beteiligt werden. Zwischen den Geführten und dem Führenden gibt es Befehle, die vom Personal ausgeführt werden müssen. Der Führende duldet keine Arbeitsverweigerung und verpflichtet die Geführten dazu, die Aufgaben so auszuführen, wie sie ihnen aufgetragen wurden. Im Vordergrund steht die Produktivität und nicht die Mitarbeiter des Unternehmens.²⁴

²² Vgl. Schürmer, Uwe/Woydt, Sabine (2016): Mitarbeiterführung, Heidelberg, S. 165.

²³ Vgl. Göcker, Ulrich/Mau, Gesa (2010): Führungsstile. In: Ressourcenorientierte Führung als Businessprozess, Wiesbaden, S. 28.

²⁴ Vgl. ebd., S. 166.

Das Personal hat keinerlei Einfluss oder Mitspracherecht auf die Entscheidungen und Aufgaben der Führungskraft, diese müssen ausschließlich folgen.²⁵ Untenstehend werden die Vorteile und Nachteile dieses Führungsstils aufgezeigt:

Vorteile:²⁶

- Klare Rollenverteilung
- Klare Anweisungen und Regeln des Führenden
- Die Verantwortung trägt nur eine Person und ist klar geregelt
- Viel Fachwissen beim Führenden vorhanden
- Schnelle Handlungen und Entscheidungen sind möglich
- Übersicht, gute Kontrolle und Sicherheit sind gegeben

Nachteile:²⁷

- Mitarbeiter dürfen nicht mitbestimmen oder entscheiden
- Die selbständige Arbeitsweise der Mitarbeiter wird unterbunden
- Die Selbstverwirklichung und Kreativität werden beim Personal stark eingeschränkt
- Durch die fehlende Mitbestimmung der Mitarbeiter, werden diese träge und verlieren ihre Motivation
- Distanziertes Verhältnis zu den Mitarbeitern
- Die Führungskraft kann mit der alleinigen Verantwortung überfordert sein und deshalb falsche Entscheidungen treffen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass beim autoritären Führungsstil die Nachteile überwiegen und dieser Führungsstil nicht mehr zeitgemäß ist. Durch die zahlreichen Nachteile des Führungsstils haben die Mitarbeiter keine positive Einstellung und sind demzufolge unzufrieden und demotiviert.

²⁵ Vg. Schürmer/Woydt (2016), S. 166.

²⁶ Vg. Becker, H. Joachim/Ebert, Heilmut/Pastoor, Sven (2018): Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen, Berlin, S. 137 f.

²⁷ Vg. ebd.

Das Gegenteil vom autoritären Führungsstil ist der kooperative. Beim kooperativen Führungsstil, auch demokratischer Führungsstil genannt, werden die Mitarbeiter bei Entscheidungen hinzugezogen und dürfen die Führungskraft unterstützen. Zudem werden Entscheidungen und Meinungen offen kommuniziert und die Führungskraft teilt die Verantwortung mit seinen Mitarbeitern. Den Mitarbeitern wird Wertschätzung entgegengebracht und dadurch werden sie motiviert. Bei einem kooperativen Führungsstil herrscht ein gutes Betriebsklima, es wird respektvoll miteinander umgegangen und es wird eng zusammengearbeitet. Konflikte oder Probleme werden offen kommuniziert und Meinungen der Geführten werden respektiert.²⁸

Vorteile:²⁹

- Hohe Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter
- Mitarbeiter können sich selbstverwirklichen und am Erfolg teilhaben
- Die Teamarbeit und der Zusammenhalt werden stark gefördert
- Die Kreativität und Eigenverantwortung werden angetrieben
- Die Mitarbeiter können sich mit den Werten des Unternehmens identifizieren
- Durch die geförderte Kreativität und Motivation der Mitarbeiter können neue Ideen eingebracht werden
- Mitspracherecht der Mitarbeiter und respektvoller Umgang
- Der Vorgesetzte wird durch die Verteilung der Verantwortung und Aufgaben entlastet
- Es herrscht ein angenehmes Arbeits- und Betriebsklima
- Die Mitarbeiterentwicklung wird stark gefördert

Nachteile:³⁰

- Die Führungskräfte müssen sehr geduldig sein
- Die Probleme und Meinungen der Mitarbeiter können Konflikte verursachen
- Schnelle Handlungen und Entscheidungen sind nicht möglich
- Die Führungskraft muss ein hohes Durchsetzungsvermögen aufweisen
- Nicht jeder Mitarbeiter kann mit einem großen Freiraum in der Arbeit umgehen

²⁸ Vg. Schürmer/Woydt (2016), S. 166.

²⁹ Vg. Becker//Ebert/Pastors (2018), S. 139.

³⁰ Vg. ebd.

Beim kooperativen beziehungsweise demokratischen Führungsstil überwiegen im Gegensatz zum autoritären Führungsstil die Vorteile stark. Das Führen auf Augenhöhe, wie es bei diesem Führungsstil der Fall ist, hat in der heutigen Zeit einen hohen Stellenwert, da dies die Mitarbeitermotivation und Leistungsbereitschaft und somit auch den Unternehmenserfolg steigert.³¹

3.1.2 Der Laissez-Faire Führungsstil und dessen Vor- und Nachteile

Nachdem der autoritäre und kooperative Führungsstil von Kurt Lewin erläutert wurde und deren Vor- und Nachteile dargelegt wurden, folgt nun der der Laissez-Faire Führungsstil.

Der Begriff Laissez-Faire kommt aus dem französischen und bedeutet Dinge einfach laufen zu lassen. Bei dem Laissez-Faire Führungsstil wirkt die Führungskraft kaum auf die Mitarbeiter und deren Arbeitsabläufe ein. Die Mitarbeiter haben kaum Vorschriften vom Führenden, dürfen das meiste eigenständig entscheiden und sind sozusagen ihr eigener Vorgesetzter. Der Handlungsspielraum der Mitarbeiter ist sehr groß gehalten und diese kontrollieren und führen sich selbst. Den Geführten werden kaum Anweisungen gegeben oder Arbeitsabläufe vorgeschrieben. Die Führungskraft verhält sich sehr passiv und ist zurückgezogen. Durch den großen Freiraum werden die Mitarbeiter motiviert und können sich selbstverwirklichen.³²

Vorteile:³³

- Die Führungskraft wird stark entlastet
- Die Mitarbeiter können sich selbstverwirklichen, eigenständig arbeiten, übernehmen viel Verantwortung und stärken sich gegenseitig
- Es kann flexibel auf Veränderungen eingegangen werden
- Es besteht eine hohe Entscheidungsfreiheit bei den Mitarbeitern
- Die jeweiligen Stärken der Mitarbeiter werden gefördert
- Mitarbeiter werden zufriedener und produktiver durch den Freiraum und Entscheidungsfindung

³¹ Vg. Becker/Ebert/Pastors (2018), S. 139.

³² Vg. Schürmer/Woydt (2016), S. 166.

³³ Vg. Becker/Ebert/Pastors (2018), S. 139.

Nachteile:³⁴

- Die einzelnen Mitarbeiter können möglicherweise überfordert werden
- Die Geführten könnten ihren Freiraum ausnutzen und wenig zum Unternehmenserfolg beitragen
- Die Mitarbeiter können ohne Führungskraft ratlos, unsicher und verwahrlost sein
- Wichtige Ziele können womöglich durch wenig Disziplin nicht erreicht werden
- Die Mitarbeiter bekommen kein Lob der Führungskraft
- Durch das hohe Maß an Verantwortung kann für den ein oder anderen eine zu hohe Belastung entstehen und deshalb erkranken

Beim Laissez-Faire Führungsstil sind die Vor- und Nachteile zum großen Teil ausgeglichen. Durch den hohen Entscheidungsspielraum wird die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert. Bei diesem Führungsstil muss darauf geachtet werden, wann sich dieser eignet. Es lässt sich sagen, dass vor allem in kreativen Bereichen, wie bei Künstlern oder in Agenturen dieser Führungsstil von Vorteil ist, da dort die Kreativität eine hohe Bedeutung hat und sich somit neue, kreative Ideen finden lassen können.

3.2 Die traditionellen Führungsstile nach Max Weber

Nachdem die klassischen Führungsstile nach Kurt Lewin aufgezeigt, erklärt und deren Vor- und Nachteile verdeutlicht wurden, folgen nun die traditionellen Führungsstile nach Max Weber. Zu den traditionellen Führungsstilen zählt der patriarchalische, charismatische, autokratische und der bürokratische Führungsstil. Der Politikwissenschaftler und Soziologe Max Weber hat sich damals die Frage gestellt, „warum Menschen überhaupt bereit sind, anderen Menschen zu folgen.“³⁵

³⁴ Vg. Becker/Ebert/Pastors (2018), S. 139.

³⁵ Ebd., S. 136.

3.2.1 Der autokratische Führungsstil und seine Merkmale

Der autokratische Führungsstil ähnelt stark dem autoritären Führungsstil, welcher wie oben bereits genannt wurde, von Kurt Lewin begründet wurde. Hierbei legt die Führungskraft die jeweiligen Aufgaben und Entscheidungen fest und teilt diese den Mitarbeitern mit. Der Begriff Autokratie meint sinngemäß die „Alleinherrschaft.“ Diese Alleinherrschaft liegt bei den Führenden, die die gesamte Verantwortung, Entscheidungsgewalt und Befehlsobermacht haben. Der autokratische Führungsstil ist genauso wie der autoritäre Führungsstil, stark veraltet und hat heutzutage so gut wie keine Anwendung mehr. Die steilen Hierarchien, das fehlende Mitspracherecht der Mitarbeiter und die uneingeschränkte Macht des Führenden werden nicht mehr gelebt.³⁶

Die Vor- und Nachteile des autokratischen Führungsstils sind dieselben, wie im Kapitel 3.1.1, beim autoritären Führungsstil. Hinzufügen lässt sich, dass die Angestellten die Vorgaben und Regeln des Führenden kennen, wissen und diese Folge leisten müssen. Im nächsten Gliederungspunkt wird der charismatische Führungsstil erläutert, welcher sich von den bisherigen stark unterscheidet und von Persönlichkeitsmerkmalen geprägt ist.

3.2.2 Geprägt von Persönlichkeitsmerkmalen – Der charismatische Führungsstil

Beim charismatischen Führungsstil werden die Mitarbeiter durch die Persönlichkeitsmerkmale des Führenden geführt. Das Charisma der Führungskraft soll die Geführten vor allem motivieren. Wichtig ist, dass die führende Person ein Vorbild ist und eine starke Persönlichkeit ausstrahlt. Durch diese Ausstrahlung vermittelt die Führungspersönlichkeit Zuversicht und Ordnung. Durch das vermittelte Charisma soll eine emotionale Bindung entstehen und die Visionen werden automatisch beim Personal verinnerlicht. Die Mitarbeiter sind von ihrer positiven Führungskraft überzeugt und erledigen aus diesem Grund, die ihnen auferlegten Aufgaben, ohne einen Zwang zu verspüren.³⁷

³⁶ Vg. Schürmer/Woydt (2016), S. 165.

³⁷ Vg. Rybníková, Irma/Lang, Rahnert (2021): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, Wiesbaden, S. 26.

Vorteile:³⁸

- Aufgrund des positiven Charismas der Führungskraft, werden die Mitarbeiter motiviert
- Die Geführten können sich mit der positiven Einstellung der Führungskraft identifizieren
- Der Führende hat einen großen Entscheidungsraum und kann flexibel auf Veränderungen reagieren
- Die Mitarbeiter haben ein hohes Maß an Mitbestimmung
- Es herrscht ein positives Betriebsklima und eine gute Zusammenarbeit
- Die Mitarbeiterzufriedenheit liegt auf einem hohen Level

Nachteile:³⁹

- Die Mitarbeiter können durch die Führungskraft leicht ausgenutzt werden
- Charisma ist nicht erlernbar
- Das Personal ist von einer Person und dessen Charisma abhängig
- Charismatisches Verhalten kann schnell narzisstisch werden

Der charismatische Führungsstil ist oftmals in Familienunternehmen vertreten, wenn beispielsweise der Gründer als Führungsposition agiert. Dieser kann sich spiegelbildlich mit dem Unternehmen gleichsetzen. Die Mitarbeitermotivation, sowie deren positive Einstellung hebt sich stark hervor.

3.2.3 Der Patriarchalische und Bürokratische Führungsstil

Der Patriarchalische, nach Max Weber auch matriarchalische Führungsstil genannt, ist dem autoritären Führungsstil sehr ähnlich. Hierbei wird der Gründer des Unternehmens als „Gründervater“ oder „Familienvater“ angesehen. Dieser kümmert sich um sein Personal und hat somit eine fürsorgende Rolle, wie ein Vater.⁴⁰

³⁸ Vg. Rybnkova/Lang (2021), S. 27.

³⁹ Vg. ebd.

⁴⁰ Vg. Schürmer/Woydt (2016), S. 165.

Als Gegenleistung fordert er von seinen Mitarbeitern Loyalität, Gehorsam und Disziplin. Die Geführten haben genauso wie beim autoritären Führungsstil kein Entscheidungsrecht. Dieser Führungsstil ist ebenso veraltet, wirkt sich negativ auf die Einstellung der Mitarbeiter aus und war damals in Familienunternehmen anzutreffen.⁴¹ Daraus folgend lassen sich diese Vor- und Nachteile herleiten:

Vorteile:⁴²

- Die Verantwortung liegt in einer Hand
- Die Mitarbeiter werden umsorgt und als Familienmitglieder angesehen
- Entscheidungen können schnell getroffen werden
- Das Personal ist emotional an den Führenden gebunden
- Der Führende entlastet seine Mitarbeiter, indem er die Entscheidungen allein trifft und dafür die Verantwortung trägt
- Es herrscht Disziplin, Gehorsam und Loyalität

Nachteile:⁴³

- Die Mitarbeiter haben kein Mitbestimmungsrecht
- Das Personal muss gehorchen
- Die Entscheidungen liegen in einer Hand, was zu Fehlern führen kann
- Durch die fehlende Mitbestimmung der Mitarbeiter, werden diese träge und verlieren ihre Motivation
- Es können keine neuen Ideen oder Innovationen von den Mitarbeitern hervorgebracht werden

Der letzte Führungsstil, der erläutert wird, ist der bürokratische Führungsstil. Dieser gehört auch zu den autoritären Führungsstilen und ist hauptsächlich in der Verwaltung anzutreffen, wie beispielsweise in Ämtern und Behörden.⁴⁴

⁴¹ Vg. Sch rmer/Woydt (2016), S. 165.

⁴² Vg. Becker/Ebert/Pastors (2018), S. 137.

⁴³ Vg. ebd.

⁴⁴ Vg. ebd.

Beim bürokratischen Führungsstil wird alles über strikte Verordnungen, Vorgaben und Regeln gemanagt. Die Führungskraft und die Geführten haben kein Entscheidungsrecht, was zu einer geringen Motivation und Zufriedenheit derer führt. Somit ist der Führungsstil personenunabhängig. Die Mitarbeiter orientieren sich an Stellenbeschreibungen, Dienstanweisungen und Richtlinien.⁴⁵

Vorteile:⁴⁶

- Die Geführte sind nicht von dem Führenden abhängig
- Die gesamte Verantwortung wird nicht von einer Person getragen
- Durch die klaren Vorgaben kennt jeder seine Verpflichtungen
- Es werden weniger Fehlentscheidungen getroffen
- Bürokratie schafft laut Weber Verlässlichkeit

Nachteile:⁴⁷

- Geringer Entscheidungsspielraum
- Keiner kann sich selbstverwirklichen oder kreativ arbeiten
- Demotivierte Mitarbeiter aufgrund der starren Vorgaben
- Kein flexibles Reagieren auf Veränderungen möglich
- Die Arbeitsmoral und Zufriedenheit werden aufgrund der Richtlinien verschlechtert
- Es können keine neuen Ideen eingebracht werden

Insgesamt gesehen sind der bürokratische und der patriarchalische Führungsstil mit deren Vor- und Nachteilen veraltet. Beide Führungsstile haben ihre Vor- und Nachteile, die sich auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Einstellung auswirken. Bei beiden gibt es drastische Nachteile, aber auch aussichtsreiche Vorteile. Im nächsten Gliederungspunkt „Zusammenfassung der Erkenntnisse“, wird ein Resultat zu den zuvor genannten und erklärten Führungsstilen gezogen.

⁴⁵ Vg . Becker/Ebert/Pastors (2018), S. 137.

⁴⁶ Vg . Hungenberg, Hara d/Wu f, Torsten (2021): Grundlagen der Unternehmensführung, 6., aktua s erte und erwe terte Auflage, Wiesbaden, S. 33.

⁴⁷ Vg . ebd.

3.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die meisten der erklärten Führungsstile sind heutzutage nicht mehr zeitgemäß. In den heutigen Unternehmen werden diese nicht mehr praktiziert. Oftmals werden die Führungsstile miteinander vermischt und somit nicht nur einer angewendet. Die Betriebe müssen sich flexibel anpassen, was bereits in der Einleitung und dem Gliederungspunkt der VUCA Welt verdeutlicht wurde. Die Anpassung muss nach der Art des Unternehmens, den Mitarbeitern und den Produkten vorgenommen werden. Es lässt sich sagen, dass es egal für welche Firmen nicht den einen richtigen Führungsstil gibt. Jedoch kann festgehalten werden, dass es Führungsstile gibt, die mehr oder weniger geeignet sind. Dies muss je nach Situation beurteilt werden. Durch die veränderten Rahmenbedingungen, die Forderungen der Mitarbeiter und den hohen Wettbewerbsdruck wird Flexibilität im Unternehmen großgeschrieben und Entscheidungen bezüglich des Führungsverhaltens müssen sehr spontan getroffen werden. Zudem kann es von Vorteil sein, in manchen Situationen autoritär zu handeln, wenn beispielsweise Krisen bevorstehen und rechtzeitig agiert werden muss.⁴⁸ Viele Mitarbeiter benötigen ebenfalls eine harte Führung und können nur mit strikten Vorschriften und vorgegebenen Entscheidungen produktiv und aktiv arbeiten. Außerdem wollen manche Angestellte keine Entscheidungen treffen beziehungsweise viel oder überhaupt Verantwortung übernehmen. Diese brauchen die Sicherheit ihrer Führungskräfte und sind nur die ausführende Person. Manche andere wollen in den Entscheidungsfindungsprozess miteingebunden werden, benötigen viel Verantwortung und eigenständiges arbeiten, um überhaupt produktiv, zufrieden und motiviert zu sein. Hierbei ist der kooperative Führungsstil von Vorteil. In dieser Angelegenheit blühen die Mitarbeiter erst richtig auf, wenn sie eigenständig, zielstrebig und selbstverwirklichend arbeiten dürfen. Die Anforderungen an die Führungskräfte werden durch die Angestellten und die sich veränderte Welt immer größer und müssen dann geschickt den Forderungen entgegenreten. Manche Mitarbeiter wollen zudem mehr Freiraum, andere brauchen feste Ziele und Führende, die diese Vorgaben regelmäßig kontrollieren. Es muss je nach Situation oftmals sehr spontan gehandelt werden und es darf sich nicht auf einen Führungsstil fokussiert werden.⁴⁹

⁴⁸ Vg. Becker/Ebert/Pastoors (2018), S. 139.

⁴⁹ Vg. Wtete, Hermann (2007): A gemeine Betr ebsw rtschafts ehre. Lebensphasen des Unternehmens und betr eb che Funkt onen, München, S. 118.

4 Führungsmodelle, Führungskonzepte und Techniken

Im vierten Kapitel folgen nun die Führungsmodelle, Führungskonzepte und -techniken. Diese werden erklärt und veranschaulicht, da sie zum besseren Verständnis beitragen.

4.1 Führungsmodelle und Führungskonzepte

Nachdem die Führungsstile erläutert und das Ergebnis derer aufgezeigt wurden, folgen nun die Führungsmodelle und -Konzepte. Diese zeigen auf, wie die Unternehmensführung von statten gehen soll und helfen als Managementfunktion bei der Führung von Angestellten. Das Ziel von Führungsmodellen ist es, die Mitarbeitermotivation zu steigern, Frustration zu vermeiden und Freiräume für die Führungskräfte zu schaffen, indem die Mitarbeiter stärker in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden und einen Leistungsanstieg bei der Führung der Angestellten zu erzeugen.⁵⁰

Es gibt mehrere Führungsmodelle. Die wichtigsten werden in den folgenden Gliederungspunkten erläutert und veranschaulicht. Hierbei kann erwähnt werden, dass es nicht das eine richtige Führungsmodell gibt. Es muss hierbei immer beachtet werden, bei welchen Mitarbeitern das Modell angewendet wird, in welchem Bereich diese arbeiten und wie die Eigenschaften dieser sind. Die bekanntesten Führungsmodelle und -Konzepte sind: Das Kontinuum des Führungsverhaltens von Tannenbaum und Schmidt, das Managerial Grid von Blake und Mouton, das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard und das Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler.

4.1.1 Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum und Schmidt

Eines der bekanntesten eindimensionalen Führungsmodelle ist das Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum und Schmidt. Bei diesem geht es darum, wie viel Mitentscheidungsrecht die Mitarbeiter bei Führungsentscheidungen haben sollen.⁵¹ In der untenstehenden Abbildung 1 wird das Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum und Schmidt gezeigt:

⁵⁰ Vg. Schawe, Christian/Berg, Fabian (2009): Führungsmodelle. In: Top 100 Management Tools, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 90.

⁵¹ Vg. Schirmer/Woydt (2016), S. 166.

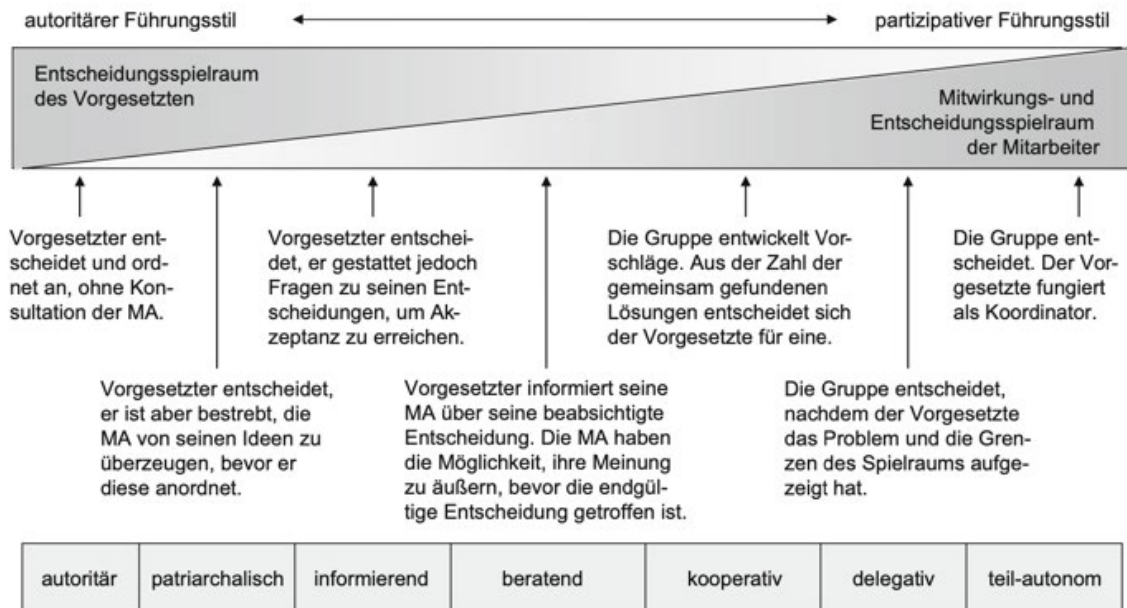


Abbildung 1: Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum und Schmidt⁵²

Robert Tannenbaum und Warren H. Schmidt haben 1958 gemeinsam dieses Führungsmodell entwickelt. Es ist in sieben Führungsstile unterteilt die der autoritäre, patriarchalische, informierende, beratende, kooperative, delegative und teil-autonome sind. Die jeweiligen Führungsstile wurden bereits teilweise in den oberen Gliederungspunkten erläutert. Der demokratische und autoritäre Führungsstil, die von Kurt Lewin entwickelt wurden, dienen als Pole des Kontinuums und sind die äußeren Abgrenzungen. Zwischen diesen wurden anschließend die fünf Abstufungen vorgenommen. Im Führungskontinuum entscheidet die Führungskraft bei einem autoritären Führungsstil selbstständig, beim patriarchalischen trifft sie Entscheidungen ebenfalls allein, versucht jedoch die Mitarbeiter davon zu überzeugen, beim informierenden entscheidet der Führende auch allein, aber gestattet Fragen. Beratend steht dafür, dass die Mitarbeiter ihre Meinung äußern dürfen, bevor die Führungskraft entscheidet. Unter kooperativ wird verstanden, dass die Gruppe Vorschläge entwickelt und daraus eine Entscheidung getroffen wird.⁵³

⁵² Schmer/Woydt (2016), S. 167.

⁵³ Vgl. ebd., S. 166.

Im delegativen und teil-autonomen Führungsstil haben die Mitarbeiter am meisten Entscheidungsspielraum, wie in der Abbildung 1 zu sehen ist.⁵⁴ Hierbei ist zu erkennen, dass bei beiden Führungsstilen die Angestellten ihre Meinungen äußern und zudem beim autonomen Führungsstil die Angestellten sogar die Entscheidung fällen dürfen. In diesem Fall funktioniert die Führungskraft nur als Koordinator. Das Ziel dieses Kontinuums und somit der Theorie von Tannenbaum und Schmidt ist es, aufzuzeigen, welches Verhalten und somit welcher Führungsstil der jeweiligen Führungskraft zum Erfolg führt. Es wird von einer situativen Verhaltenstheorie gesprochen. Zudem soll veranschaulicht werden, wie viel Einfluss die Angestellten bei Führungsentscheidungen haben sollten. Es lässt sich jedoch feststellen, dass das Führungsmodell von Tannenbaum und Schmidt nur eingeschränkten Nutzen mit sich bringt, da das Modell nur eindimensional das Verhalten der Führung betrachtet, nämlich die Mitbestimmung der Angestellten. Die Verhaltenszüge oder Charakteristika und die Mitarbeiterzufriedenheit der Mitarbeiter oder der Führungskräfte werden außen vorgelassen.⁵⁵ Aufgrund der fehlenden anderen Dimensionen im Modell, wurden weitere mehrdimensionale Modelle ausarbeitet. So beispielsweise das Managerial Grid von Blake und Mouton, welches im nächsten Untergliederungspunkt erklärt wird.

4.1.2 Das Managerial Grid nach Blake und Mouton

Das Managerial Grid, das mit Verhaltensgitter oder Führungsgitter übersetzt werden kann, wurde an der Ohio-State-University ab 1945 entwickelt und 1964 vorgestellt. Bei diesem Modell handelt es sich um ein zweidimensionales Führungsmodell nach Blake und Mouton. Auf der Grundlage von empirischen Daten aus Interviews zu Führungssituationen wurden zunächst neun Führungsdimensionen herausgearbeitet, welche jedoch mit der Zeit auf vier und schlussendlich auf zwei Dimensionen begrenzt wurde. Hierbei steht „Consideration“ für die Mitarbeiterorientierung, das genauer das Bemühen um die Mitarbeiter bedeutet und „Initiating structure“ für die Aufgabenorientierung, mit dem das Interesse an der Aufgabe beschrieben wird.⁵⁶ Untenstehend ist das zweidimensionale Modell zu sehen:

⁵⁴ Vg. Schürmer/Woydt (2016), S. 166.

⁵⁵ Vg. ebd., S. 167.

⁵⁶ Vg. ebd.

initiating structure (Aufgaben- orientierung)	hoch	niedrige Beziehungs- orientierung und hohe Aufgaben- orientierung	hohe Beziehungs- orientierung und hohe Aufgaben- orientierung
	niedrig	niedrige Beziehungs- orientierung und niedrige Aufgaben- orientierung	hohe Beziehungs- orientierung und niedrige Aufgaben- orientierung
		niedrig	hoch
		consideration (Mitarbeiterorientierung)	

Abbildung 2: Managerial Grid nach Blake und Mouton⁵⁷

Diese zwei Dimensionen, die in der Abbildung 2 ersichtlich sind, lassen sich als Achsen eines zweidimensionalen Verhaltensgitters auslegen. Die X- und Y-Achsen waren in der ursprünglichen Darstellung, wie oben bereits genannt, in eine neunstufige Skala untergliedert, in der sich 81 verschiedene Führungsstiltypen ergaben. In der aktuellen Abbildung und somit dem aktuellen Modell von Blake und Mouton gibt es nur noch vier unterschiedliche Führungsstiltypen. Der Grundsatz des Modells war es, dass Führung immer mit Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung zusammenhängt. Mit Hilfe des Managerial Grids konnten diese beiden Dimensionen miteinander kombiniert werden. Es ist zu sehen, dass der optimale Führungsstil, der ist, der die höchste Mitarbeiterorientierung aufweist und die höchste Aufgabenorientierung hat.⁵⁸ In der Abbildung 2 ist dies im Feld oben rechts zu erkennen.

⁵⁷ Schürmer/Woydt (2016), S. 167.

⁵⁸ Vgl. ebd.

Wenn die vier Felder in Führungsstile eingeordnet werden, dann ist oben links der autoritäre, der eine gute Leistung zum Ziel hat, unten links der bürokratische, bei dem ein zurückhaltendes Führungsverhalten herrscht, oben rechts der kooperative und unten rechts der beziehungsorientierte Führungsstil. Bei einer hohen Mitarbeiterorientierung geht die Führungskraft davon aus, dass sie durch Zuwendung und Interesse am Mitarbeiter, diese von der Arbeit überzeugen kann und diese somit eine hohe Leistung erzielen. Bei einer hohen Aufgabenorientierung legt die Führungskraft viel Wert auf die erbrachte und zu erbringende Leistung und wirft kaum ein Auge auf die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse. Es lässt sich jedoch sagen, dass auch das zweidimensionale Modell heutzutage kaum Anwendung findet. Die Führung ist in der heutigen Zeit viel komplexer geworden und lässt sich nicht mehr in einem Verhaltensgitter abbilden. Zudem fehlt im Managerial Grid die Einwirkungen der Außenwelt und in welcher Situation gerade geführt wird.⁵⁹

4.1.3 Das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard

Nachdem das eindimensionale Kontinuum des Führungsverhaltens und das zweidimensionale Managerial Grid nach Blake und Mouton erklärt und veranschaulicht wurde, folgt nun der Führungsstilansatz nach Hersey und Blanchard, die auch die situative „Reifegrad“-Theorie genannt wird. Bei diesem Modell handelt es sich um situatives Führen. Der Führungserfolg ist von der Außenwelt, den Situationen und den Rahmenbedingungen abhängig. Zudem ist der Reifegrad der Mitarbeiter von großer Bedeutung.⁶⁰ Wie dies funktionieren soll, wird in der Abbildung 3 veranschaulicht und erklärt.

⁵⁹ Vg. Schmer/Woydt (2016), S. 168.

⁶⁰ Vg. ebd., S. 177.

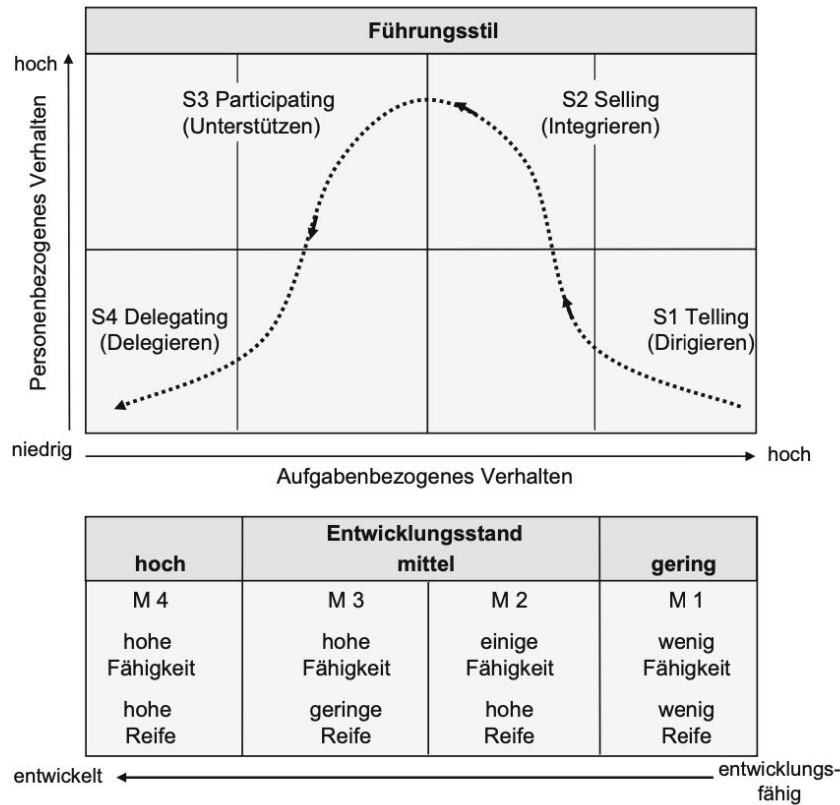


Abbildung 3: Das Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard⁶¹

Das von Paul Hersey und Ken Blanchard im Jahre 1977 entwickelte Reifegradmodell soll den Führungskräften zeigen, welcher Führungsstil zum jeweiligen Reifegrad des Mitarbeiters passt. Der im Modell aufgezeigt Entwicklungsstand setzt sich aus den Fähigkeiten, also der Arbeitsreife und der Reife, somit der psychologischen Reife zusammen. Durch diese zwei Komponenten ergeben sich vier Entwicklungsstände. M1 beschreibt somit den Reifegrad 1. Hierbei ist der Mitarbeiter zu wenig fähig und nicht reif, somit auch nicht willig, aber er ist entwicklungs-fähig. Bei M2 ist der Angestellte gar nicht bis gering fähig, aber hat eine hohe Reife, ist willig und will Leistung erbringen. Reifegrad 3, M3 zeigt einen Mitarbeiter mit hohen Fähigkeiten, aber eine geringe Reife. Diese sind kaum leistungsbereit. M4 der höchste Entwicklungsstand zeigt den idealen Zustand. Hierbei ist der Geführte fähig und reif, also willig und entwickelt. Zu diesen vier Entwicklungsständen und somit Reifegraden, gibt es vier Führungsstile, die Erfolg versprechen sollen.⁶²

⁶¹ Sch rmer/Woydt (2016), S. 178.

⁶² Vg . ebd.

In der Abbildung 3 zu sehen unter: S1, Telling (Dirigieren), S2, Selling (Integrieren) S3, Participating (Unterstützen) und S4, Delegating, was delegieren meint. S1 sollte in Kombination mit M1 angewendet werden. Somit sollte ein wenig fähiger, nicht reifer und nicht williger Mitarbeiter dirigiert werden. Hier muss mit strengen und genauen Anweisungen gearbeitet werden und der Mitarbeiter muss ständig überwacht werden. Hier herrscht ein autoritärer Führungsstil. Der Zusammenhang S2 und M2 beschreibt das Integrieren. Hierbei müssen Entscheidungen und Bestimmungen genau erklärt werden und dem Angestellten bei Fragen geholfen werden. S3 und M3 zielt darauf ab, dass unterstützt wird. Die Entscheidungen und Ideen werden mitgeteilt und die Geführten werden davon überzeugt, selbst auch Entschlüsse zu treffen. Der letzte Status S4 und M4, beschreibt einen voll entwickelten Mitarbeiter, welcher reif ist. Diesem muss viel Verantwortung übertragen werden, er arbeitet selbstständig und ist zuverlässig. Das Modell ist in das personenbezogene Verhalten auf der Y-Achse und in das aufgabenbezogene Verhalten auf der X-Achse eingeteilt. In Phase 1 wird davon ausgegangen, dass der Mitarbeiter zunächst eingearbeitet wird und ein hohes aufgabenbezogenes Verhalten herrschen muss. Erst in den folgenden Phasen kann das personenbezogene Verhalten gesteigert werden und eine gute Beziehung zum Mitarbeiter aufgebaut werden.⁶³ Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard geht zwar auf die Situation, den Reifegrad und die Fähigkeit der Mitarbeiter ein, was bei den vorherigen Modellen nicht gemacht wurde, jedoch gibt es auch bei dieser Theorie Kritik. Der Führende muss sich so beispielsweise immer seinen Geführten mit seinem Führungsstil anpassen. Hier kann es passieren, dass ein reifer Mitarbeiter mit einem weniger reifen zusammenarbeiten muss. Jedoch werden beide anders geführt und merken auch die gegensätzlichen Führungsstile, was zu Problemen und Streitigkeiten untereinander führen kann. Zudem sehen die Geführten die Führungskraft als unkalkulierbar an, was zu Verunsicherung führen kann. Des Weiteren können manche Mitarbeiter nicht nachvollziehen, warum die Führungskraft sich für den einen mehr Zeit nimmt, beispielsweise beim Selling und für den anderen weniger, wie beim Delegating. Diese Ungleichbehandlung kann lediglich durch Transparenz und offene Kommunikation behoben werden. Zudem wird im Reifegradmodell der Aspekt der Einwirkung und des Einflusses der Mitarbeiter auf den Führenden missachtet.⁶⁴

⁶³ Vg. Schmer/Woydt (2016), S. 177 f.

⁶⁴ Vg. ebd., S. 179 f.

4.1.4 Das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler

Das letzte Führungsmodell, welches hinsichtlich dieser Bachelorarbeit aufgezeigt und erklärt wird, ist das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler. Dieses zählt genauso wie das Reifegradmodell zu den situativen Führungstheorien. Die Kernaussage der Theorie besteht darin, dass der Erfolg bei der Führung „von zwei interagierenden Variablen abhängt: dem Führungsstil und der Führungssituation.“⁶⁵

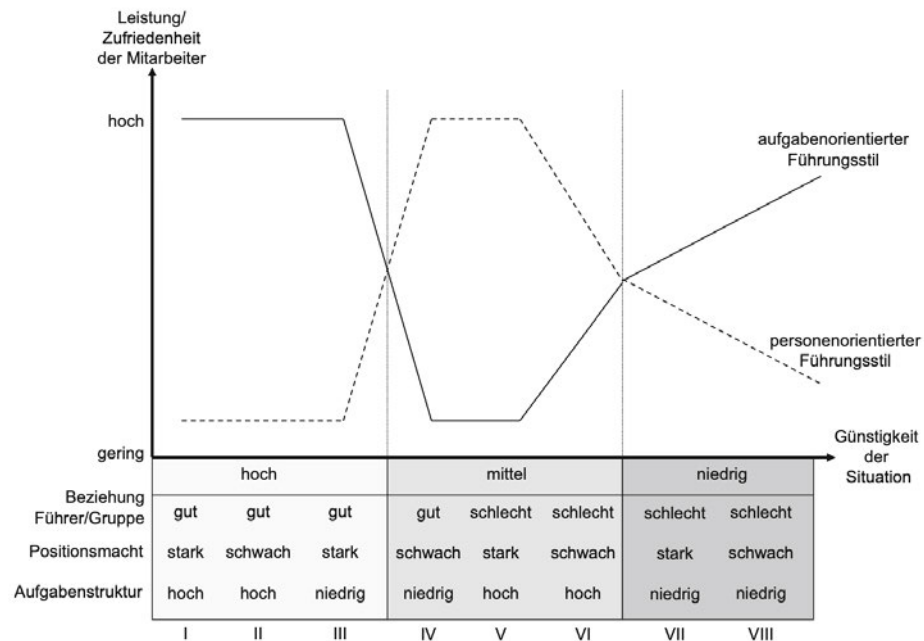


Abbildung 4: Kontingenzmodell nach Fiedler⁶⁶

Die Situation ist hierbei die moderierende Variable und beeinflusst den Erfolg. Auf der Y-Achse ist die Leistung beziehungsweise die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu sehen. Fiedler unterscheidet zudem zwischen dem personenorientierten und dem aufgabenbezogenen Führungsstil. Beim personenorientierten achtet der Führende auf die zwischenmenschlichen Beziehungen. Beim aufgabenbezogenen steht die Leistung und der Erfolg im Vordergrund. Der Erfolg wird zudem von drei situativen Einflüssen abhängig gemacht: der Beziehung zwischen Führenden und der Gruppe, der Positionsmacht und der Aufgabenstruktur.⁶⁷

⁶⁵ Schmer/Woydt (2016), S. 174.

⁶⁶ Ebd., S. 176.

⁶⁷ Vg. ebd.

Im Kontingenzmodell gibt es acht Stufen je nach Führungssituation, welche sehr positiv oder sehr negativ sein können. Fiedler empfiehlt keine Vermischung aufgaben- und mitarbeiterorientierter Führung, wie Blake und Mouton. Um den jeweiligen Führungsstil feststellen zu können, hat Fiedler eine LPC-Skala, was Least Preferred Coworker-Skala bedeutet, erstellt. Auf der Grundlage seiner Persönlichkeitsstruktur und seines Menschenbildes soll der Führende feststellen können, wie er sein soziales Gegenüber registriert. Ist der LPC Wert hoch und der Mitarbeiter somit am wenigsten anerkannt, muss der Führungsstil personenbezogen sein. Bei einem niedrigen LPC-Wert muss der Führende den aufgabenbezogenen Führungsstil anwenden, da die Führungskraft in diesem Fall wenig Interesse an dem Wohlbefinden seiner Mitarbeiter aufweist und sich eher distanziert verhält. Es lässt sich sagen, dass bei einer hohen oder niedrigen Günstigkeit eine aufgabenorientierte Führung sinnvoll ist, wohingegen bei einer mittleren Günstigkeit eine aufgabenorientierte Führung anzustreben ist, was auch in Abbildung 4 zu sehen ist. Um die größtmögliche Effektivität zu erreichen ist ein „Match“ zwischen Führungsstil- und situation empfehlenswert. Dies kann durch passende Führende und durch die Anpassung der Situation erzielt werden. Kritisch am Kontingenzmodell ist die empirische Bestätigung, welche kaum gelungen ist und die Frage, ob die drei ausgewählten Aspekte, die richtigen sind.⁶⁸

4.1.5 Fazit zu den Führungsmodellen und Führungskonzepten

Nachdem die Führungsmodelle und Führungskonzepte veranschaulicht und erklärt wurden folgt nun ein Fazit. In den letzten Jahren wurden einige entwickelt. Jedoch gibt es nicht das alleinige Modell, welches richtig ist. Das ein oder andere eignet sich besser oder weist mehr Praxisbezug auf, wie andere, jedoch hat jedes auch seine Nachteile. Die meisten Führungsmodelle und -Konzepte sind veraltet und heutzutage, aufgrund der VUCA Welt, der sich ändernden Rahmenbedingungen und der steigenden Anforderungen nicht mehr zeitgemäß. Dennoch sind Führungsmodelle eine gute Basis für den Führungserfolg und bieten eine Unterstützung bei der Führung in der Praxis.⁶⁹

⁶⁸ Vg. Schürmer/Woydt (2016), S. 176.

⁶⁹ Vg. ebd.

4.2 Führungstechniken

Führungstechniken sind genauso wie Führungsmodelle und - Konzepte in dieser Bachelorarbeit von Bedeutung. Diese Techniken helfen den Führungskräften die maximale Leistung aus den Mitarbeitern zu Gunsten ihres Unternehmen zu nutzen. Es gibt viele Management-by-Techniken. In den nächsten Gliederungspunkten werden die fünf wichtigsten davon beschrieben und erklärt.⁷⁰

4.2.1 Management by Objectives and Delegation

Bei Management by Objectives handelt es sich um ein Führungskonzept, das sich mit dem Führen mit Zielvereinbarungen auseinandersetzt. In der Praxis bekommen die Mitarbeiter Ziele definiert, welche sie erreichen müssen. Die Zielerreichung wird regelmäßig von der Führungskraft überprüft. Die Mitarbeiter dürfen hierbei selbst entscheiden, welche Mittel sie zur Erreichung der Ziele verwenden und arbeiten somit selbstständig, wodurch sie stark motiviert werden. Die Mitarbeiter können sich dabei selbstverwirklichen und individuell entfalten.⁷¹ Management by Delegation beschreibt die Führung durch Aufgabenübertragung, bei der die Führungskräfte Aufgaben an die Mitarbeiter übertragen. Anschließend werden Meilensteine festgelegt, an denen sich die Mitarbeiter orientieren müssen. Die Geführten müssen bei der Aufgabenerfüllung eigenständig Entscheidungen treffen, wodurch die Führungskräfte stark entlastet und die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt. Zudem herrschen bei Management by Delegation keine starren Hierarchien, wodurch ein angenehmes Betriebsklima entsteht.⁷²

4.2.2 Management by Exception and Results

Bei der Führungstechnik Management by Exception geht es darum, den Mitarbeitern eigenständiges und eigenverantwortliches Handeln zu überlassen. Lediglich bei Ausnahmefällen greift die Führungskraft ein. Somit wird diese, vor allem bei Routineaufgaben stark entlastet.⁷³

⁷⁰ Vg . Sch rmer/Woydt (2016), S. 31.

⁷¹ Vg . ebd.

⁷² Vg . Haunerd nger, Mon ka/Probst, Hans-Jürgen (2008): *BWL e cht gemacht. De w cht gsten Instrumente und Methoden der Unternehmensführung*, München, S. 28.

⁷³ Vg . Hungenberg/Wu f (2021), S. 348.

Zudem gibt es keinen übermäßigen Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern und dem Führenden, was eine große Zeitersparnis mit sich bringt und die Geführten durch die Eigenverantwortung stark motiviert. Jedoch wird hierbei die Selbstverantwortung und Eigeninitiative durch die Beschränkung der Routineaufgaben der Mitarbeiter eingeschränkt, das zu einer Demotivation führen kann. Dem Unternehmen kann zudem kein erheblicher Schaden durch falsche Entscheidungen entstehen, da die Führungskraft rechtzeitig eingreifen kann.⁷⁴

Die ergebnisorientierte Führungstechnik Management by Results legt Ziele für die Mitarbeiter fest. Diese müssen klar definiert sein, sodass diese auch realistisch erreicht werden können. Die Führungskraft kontrolliert die Zielerreichung stetig. Management by Results ist der autoritären Führung sehr ähnlich, da bei beiden die Leistungsorientierung im Vordergrund steht. Die vorgegebenen Ziele sollen die Mitarbeiter motivieren und anspornen diese auch zu erreichen. Die Führungstechnik wird hauptsächlich in niedrigeren Unternehmenspositionen angewendet, wie beispielsweise der Fertigung, da sich dort die Ziele gut kontrollieren lassen.⁷⁵

4.2.3 Management by Motivation

Bei der Führungstechnik Management by Motivation handelt es sich um Führen durch Begeisterung und Motivation. Hierbei werden die Mitarbeiter nicht nur bei der Zielerreichung miteingebunden, sondern dürfen alleine Entscheidungen treffen. Außerdem wird stark auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen, diese werden im Gliederungspunkt 5.1.2, bei der Bedürfnispyramide von Abraham Maslow, erläutert. Sie besitzen sehr viel Eigen – und Fremdkontrolle. Voraussetzung für diese Führungstechnik ist es, dass die Mitarbeiter von vornherein motiviert sein müssen und gute Eigenschaften und Fähigkeiten aufweisen. Diese Führungstechnik ist vor allem auf mittleren bis höheren Unternehmensstufen vorzufinden.⁷⁶ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungstechniken auf die jeweiligen Mitarbeiter, die jeweilige Führungskraft und den jeweiligen Führungsstil angepasst werden müssen und diese Grundlagen für eine gute Führung bieten können. Die Management by Konzepte dienen der Zielerfüllung und es können die Einstellungen, Motivationen, Leistungen und der Unternehmenserfolg bei erfolgreicher Anwendung verbessert werden.

⁷⁴ Vg. Hungenberg/Wu f (2021), S. 348.

⁷⁵ Vg. ebd., S. 347.

⁷⁶ Vg. ebd., S. 348.

5 Theorien und Menschenbilder als Ursprung

Die in diesem Kapitel erklärten Menschenbilder und Theorien dienen dem Leser zum besseren Verständnis. Zudem werden hierbei die Aspekte der Motivation und der Zufriedenheit erläutert und veranschaulicht, um zu verstehen, was Menschen motiviert und zufriedenstellt. Dies dient der Beantwortung der Forschungsfrage in der Schlussbetrachtung.

5.1 Inhaltstheorien

Nach den Führungstechniken werden nun die Inhaltstheorien dargelegt und erläutert. Hierbei wird auf die Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg und die Motivationstheorie nach Abraham Maslow eingegangen, welche die bekanntesten Ansätze sind. Inhaltstheorien zielen auf die Motive und Bedürfnisse der Menschen ab, welche das Verhalten schlussendlich bestimmen. Es wird somit aufgezeigt, aus welcher Motivation oder welchem Motiv sich eine Person auf diese Art und Weise verhält. Außerdem weisen sie nach, durch was die Menschen leistungsfähig sind, motiviert werden und welche Bedürfnisse sie dementsprechend haben.⁷⁷

5.1.1 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg veranschaulicht Aspekte, welche Arbeitsunzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit verursachen. Zudem wird durch die Theorie aufgezeigt, was Motivation fördert und welche Aspekte sie hemmt. Durch Herzberg kam es zu einem Perspektivenwechsel, durch welchen die Unternehmen und deren Führungskräfte leistungsstärker und handlungsfähiger wurden. Es wurden für die Aufstellung dieser Theorie, viele Mitarbeiter befragt. Beispielsweise sollten diese Situationen nennen und erklären, in welchen sie sehr zufrieden waren und in welchen nicht. Aus diesen zwei Aspekten entstanden die zwei Faktoren: die Hygienefaktoren und die Motivatoren. Die Hygienefaktoren machten die Mitarbeiter unzufrieden und die Motivatoren zufrieden.⁷⁸ Die untenstehende Abbildung 5 zeigt Beispiele für Motivatoren und Hygienefaktoren der Zwei-Faktoren-Theorie.

⁷⁷ Vg. Becker, F or an (2019): M tarbe ter w rksam mot v eren. M tarbe termot vat on m t der Macht der Psycho og e, Ber n, S. 27.

⁷⁸ Vg. ebd., S. 57.

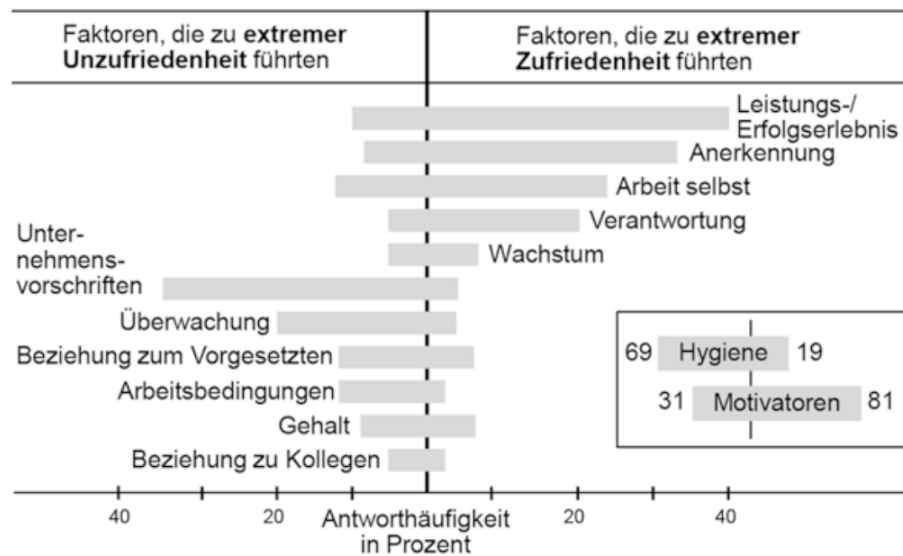


Abbildung 5: Beispiele für Motivatoren und Hygienefaktoren der Zwei-Faktoren-Theorie⁷⁹

Hierbei sind auf der linken Seite die Faktoren, die zu extremer Unzufriedenheit führten, in Prozent aufgelistet: Unternehmensvorschriften, Überwachung, Beziehung zum Vorgesetzten, Arbeitsbedingungen, Gehalt und die Beziehung zu Kollegen. Auf der gegenüberliegenden Seite sind die Faktoren, die zu extremer Zufriedenheit geführt haben, auch Motivatoren genannt, zu sehen. Die Spitzenreiter sind hierbei das Leistungs- und Erfolgserlebnis, die Anerkennung und die Arbeit selbst. Herzberg stellte dank dieser Umfrage fest, dass Motivatoren die Mitarbeiter zufrieden stellen. Fehlen diese sind die Mitarbeiter nicht unzufrieden, sondern „nicht zufrieden“. Zudem wurde durch die Theorie klar, dass Unzufriedenheit nicht mit Zufriedenheit zusammenhängt, sondern zwei unabhängige Faktoren darstellen. Außerdem kann aus Herzbergs Theorie abgeleitet werden, dass in Unternehmen die Hygienefaktoren möglichst aus dem Weg geräumt und die Motivatoren gewährleistet und gefördert werden müssen. Beispielsweise müssen eine faire Entlohnung sowie gute Arbeitsbedingungen Voraussetzung sein, damit die Arbeit selbst den Mitarbeitern Spaß macht und ihnen auch Verantwortung übertragen werden kann, sodass diese zufrieden sind. Die Zwei-Faktoren-Theorie hat viele Aspekte in der Unternehmenswelt verdeutlicht und gezeigt, was Mitarbeiter motiviert und somit auch zufriedenstellt. Dennoch wurde diese Theorie nur von wenigen empirischen Studien belegt.⁸⁰

⁷⁹ Hungenberg/Wu f (2021), S. 264.

⁸⁰ Vg. ebd.

Für diese Bachelorarbeit sind die Erkenntnisse von Herzberg von Bedeutung, da diese die Faktoren der Beeinflussung der Zufriedenheit und somit der Einstellung der Mitarbeiter deutlich aufzeigt und daraus erfahren werden kann, was die Mitarbeiter zufriedenstellt und welche Einflüsse kontraproduktiv wirken.

5.1.2 Die Motivationstheorie nach Abraham Maslow

Abraham Maslow hat 1943 die Motivationstheorie aufgestellt. Hierfür entwickelte er die Maslowsche Bedürfnispyramide. Das Modell beschreibt die Motivatoren und Bedürfnisse von Menschen und wird in einer hierarchischen Struktur dargestellt. Diese Inhaltstheorie ist die am meisten kritisierte Inhaltstheorie. Durch klinisch-psychologische Erfahrungen wurde diese aufgebaut.⁸¹ In der untenstehenden Abbildung 6 wird dieses Modell veranschaulicht.



Abbildung 6: Bedürfnispyramide von Abraham Maslow⁸²

Die Abbildung zeigt die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow, welche die menschlichen Bedürfnisse und Motive aufzeigt. Die Pyramide ist in fünf Stufen eingeteilt: Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Soziale Bedürfnisse, Wertschätzung und an der Spitze die Selbstverwirklichung.⁸³

⁸¹ Vg. Hungenberg/Wu f (2021), S. 259.

⁸² Ebd., S. 260.

⁸³ Vg. ebd.

Physiologische Bedürfnisse sind hierbei Grundnahrungsmittel, Wasser und Sauerstoff, Sicherheitsbedürfnisse, die das Motiv ein Dach über dem Kopf, welches Schutz und Ordnung bietet, zu haben. Die sozialen Bedürfnisse sind die Kommunikation mit anderen Menschen, ein Austausch derer und das eine soziale Rolle von der Person eingenommen werden kann. Wertschätzung steht für Anerkennung und wertgeschätzt zu werden. Beim Wachstumsmotiv, der Selbstverwirklichung, geht es darum, dass der Mensch kreativ sein kann, seine Fähigkeiten ausbauen kann und dass das Leben für diesen Sinn ergibt. Die ersten vier Stufen sind Defizitmotive. Das höchste, die Selbstverwirklichung ist ein Wachstumsmotiv. Die Defizitbedürfnisse des Menschen müssen erreicht werden, sodass der Mensch keine negativen Folgen, sei es psychisch oder seelisch, davonträgt. Wohingegen die Selbstverwirklichung nie gänzlich erreicht werden kann. Die nächsthöhere Stufe kann nur erlangt werden, wenn die darunterliegende befriedigt wurde. Wenn ein Bedürfnis bereits ausgelastet wurde, wirkt diese nicht mehr motivierend.⁸⁴

Um die Bedürfnisse der Pyramide auf den Arbeitsalltag zu übertragen, sollte dem Mitarbeiter beispielsweise eine Kantine als Physiologisches Bedürfnis, Arbeitskleidung als Sicherheitsbedürfnis und Teamevents als Soziales Bedürfnis angeboten werden. Zudem sollte die Führungskraft den Angestellten loben und befördern, das als Wertschätzung dient und ihm Weiterbildungen und Schulungen anbieten, sodass die Stufe der Selbstverwirklichung erlangt werden kann. Zudem muss als Unternehmensführer eruiert werden auf welcher Stufe sich der jeweilige Mitarbeiter befindet, um diesen zufriedenstellen und motivieren zu können.⁸⁵

Als Kritik kann aufgeführt werden, dass die Inhaltstheorie nicht empirisch untersucht wurde, sondern lediglich auf klinischen Untersuchungen basiert. Zudem sind die Motive der Pyramide je nach Kulturkreis in ihrer Priorisierung unterschiedlich. Aus diesem Grund lässt sich sagen, dass die Inhaltstheorie von Maslow nur noch wenig Anwendung in der heutigen Zeit findet. Lediglich die Motive und Bedürfnisse dienen im Allgemeinen als Überblick für Unternehmen.⁸⁶

⁸⁴ Vg. Hungenberg/Wu f (2021), S. 260 f.

⁸⁵ Vg. ebd.

⁸⁶ Vg. Sch rmer/Woydt (2016), S. 83 f.

Auf die Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit bezogen lässt sich folgern, dass die Zufriedenheit und Einstellung der Mitarbeiter mit der Bedürfnisbefriedigung durch die Führungskräfte stark zusammenhängen. Wenn die Motive zufriedengestellt werden, sind die Mitarbeiter motivierter, zufriedener und haben eine positive Einstellung. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Inhaltstheorien aufzeigen, welche Faktoren Menschen zufrieden stellen, was sie motiviert und warum sie sich in gewissen Situationen auf die entsprechende Art verhalten. Jedoch sind die Inhaltstheorien lediglich Theorien und in der Praxis nur teilweise anwendbar. Dennoch dienen sie als Hilfestellung der Unternehmensführung und können manche Verhaltensweisen erklären und besser verstehen.

5.2 Menschenbilder als Ursprung

Um die Forschungsfrage in der Schlussbetrachtung besser beantworten zu können, muss ein Blick auf die Menschenbilder geworfen werden. Diese geben Aufschluss welche Ziele und Werte ein Mensch hat. Zudem wird dort gezeigt, welche Typen von Menschen vorliegen können und es können die Motive derer dargelegt werden. Es gibt vier Menschenbilder: den rational-economic man, den social man, den self-actualizing man und den complex man, welche im Unterpunkt 5.2.2 genauer aufgezeigt werden. Die zuvor erklärten Inhaltstheorien gaben Aufschluss, welche Anreize gegeben werden müssen, um die Menschen zu motivieren. Die Prozesstheorien zeigen den gesamten Prozess, wie Motivation entsteht und wie dadurch das Verhalten, die Einstellung und die Zufriedenheit beeinflusst wird.⁸⁷ Die folgenden zwei Theorien, Mc Gregor und die X-Y Theorie und die Grundtypen von Schein, erklären die Menschen und somit die Mitarbeiter im Detail und geben ein Verständnis für die Beeinflussung ihrer Zufriedenheit und Einstellung.

⁸⁷ Vg. Hungenberg/Wu f (2021), S. 258 f.

5.2.1 McGregor und die X-Y Theorie

Laut McGregors X-Y Theorie gibt es zwei komplett unterschiedliche Menschenbilder: X und Y. Die Theorie X zeigt einen Menschen der faul ist, keinen Ehrgeiz zeigt, Angst vor Verantwortung und ein Streben nach Sicherheit hat.⁸⁸ Zudem verabscheut er Arbeit und braucht ständige Kontrollen und Bestrafungen. Diese Art von Personen haben keine Motivation und müssen extrinsisch motiviert werden. Theorie Y zeigt einen Menschen, der gerne kreativ ist, Verantwortung übernehmen will, Freude an seiner Arbeit hat und dadurch auch zufrieden wird. Die Person zeigt gerne Eigeninitiative und kontrolliert sich selbst. Diese zwei Typen von Menschen können auch in der Praxis beobachtet werden, welches die Theorie von McGregor bestätigt. Um diese Theorie auf die zuvor erklärten Führungsstile zu projizieren, benötigt ein Mitarbeiter, der zum Typ X gehört eine autoritäre Führung. Er muss ständig kontrolliert werden, es müssen ihm Anreize gesetzt werden, sodass dieser motiviert wird und die Führungskraft muss streng sein. Beim Typ Y muss mit viel Freiraum geführt werden, sodass dieser seine Eigeninitiative und Selbstverwirklichung entfalten kann. Hier ist ein kooperativer Führungsstil anzuwenden. Wenn dies erfolgt, wird der Mitarbeiter motiviert und ist zufrieden.⁸⁹ Es lässt sich sagen, dass auch bei dieser Theorie die Führungskraft die Motivation, Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflusst. Je genauer der Führende seine Mitarbeiter kennt und in den Typ X oder Y einordnen kann, desto besser kann er diese führen und Zufriedenheit und Motivation schaffen. Das Menschenbild X ist hierbei schwerer zu motivieren und zu führen. Jedoch kann eine gute Führungskraft, welche seine Mitarbeiter kennt, deren Menschenbilder und Motivatoren identifiziert hat, auch den Typ X zufriedenstellen, motivieren und deren Einstellung beeinflussen.⁹⁰

5.2.2 Die Grundtypen von Schein

Die Grundtypen von Schein bauen auf der X-Y Theorie von McGregor auf. Schein unterscheidet vier Grundtypen. Der rational-economic man lässt sich durch ökonomische Reize motivieren und handelt stark rational. Dieser Grundtyp ähnelt der Theorie X von McGregor.⁹¹

⁸⁸ Vg. Achour, Cyrus (2015): Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 173 f.

⁸⁹ Vg. ebd.

⁹⁰ Vg. ebd., S. 174.

⁹¹ Vg. ebd., S.175 f.

Der social man braucht eine soziale Bindung, um motiviert zu sein. Eine gute Zusammenarbeit mit den Kollegen liegt ihm am Herzen. Der self-actualizing man benötigt viel Selbstkontrolle und strebt nach Autonomie. Dieser kommt dem Menschenbild Y von McGregor sehr nahe. Der Grundtyp vier, der complex man ist sehr wandlungsfähig und hat verschiedene Motive. Diese Person lernt gerne und verfolgt viele verschiedene Ziele.⁹² Für alle vier Grundtypen muss ein anderer Führungsstil beziehungsweise Führungsverhalten angewendet werden, sodass die Mitarbeiter motiviert und zufrieden sind und das Unternehmen keinen Schaden nimmt. Beim rational-economic man muss viel Kontrolle herrschen, monetäre Anreize gesetzt werden und das Hauptaugenmerk auf der Effizienz liegen. Der social man braucht viel soziale Anerkennung, eine gute Zusammenarbeit mit den Kollegen und ihm muss ein Gefühl von Zugehörigkeit gegeben werden. Delegation und die Führungskraft als Förderer braucht ein self-actualizing man. Das complex man Menschenbild ähnelt dem situativen Führungsstil, hierbei muss situationsbezogen gehandelt und geführt werden.⁹³ Wenn der Führungsstil nicht an das jeweilige Menschenbild angepasst wird, kann das zu Unzufriedenheit, Produktivitätsverlust und einer negativen Einstellung der Mitarbeiter führen.

6 Führung in der Praxis

Die wichtigsten theoretischen Hintergründe zum Thema Führung, Führungsstile und -Konzepte, sowie deren Einfluss auf die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter wurden in den obenstehenden Gliederungspunkten veranschaulicht und erläutert. Nun folgt die Betrachtung der Führung in der Praxis. Dabei ist darauf zu schließen, dass dort vieles richtig gemacht wird, aber auch viele Fehler durch den falschen Führungsstil entstehen können und es somit zu Problemen und Risiken kommen kann, wie beispielsweise unmotivierte Mitarbeiter. Zudem kommt es ebenso auf das Verhalten und die Anforderungen der Führungskräfte an, welche in den folgenden Untergliederungspunkten erläutert werden.

⁹² Vg. Achour (2015), S. 175 f.

⁹³ Vg. ebd., S. 176.

6.1 Risiken und Probleme in der Führungspraxis

Führung ist nicht immer gleich Führung. Mitarbeiterführung ist eine der wichtigsten Aufgaben in der heutigen Zeit. Die Geführten haben heutzutage immer höhere Ansprüche und die Führenden werden immer mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Zudem sind Menschen verschieden und weisen unterschiedliche Menschenbilder auf, mit verschiedenen Ansprüchen und Erwartungen.⁹⁴ Durch die VUCA Welt und die Digitalisierung sind die Unternehmensführungen gläsern geworden und müssen den Angestellten entgegenkommen und deren Wünsche erfüllen, sodass diese im Unternehmen glücklich, zufrieden und motiviert sind. In der Führungspraxis kommt es durch die immer höher werdenden Ansprüche, die unterschiedlichsten Mitarbeiter und der Transparenz zu Risiken und Problemen. Zudem geht es bei der Führung nicht nur um den richtigen Führungsstil und die richtigen Methoden der Führung, sondern vielmehr darum, sich an die Bedürfnisse, Wünsche und verschiedenen Persönlichkeiten der Mitarbeiter anzupassen. Es kann sein, dass Führung auch einfach gelingt, nämlich dann, wenn die Persönlichkeit des Führenden mit der Persönlichkeit der Geführten übereinstimmt.⁹⁵ Zudem tun sich junge Führungskräfte oftmals härter mit ihren Führungsaufgaben. Für diese ist das ganze Neuland, denn sie weisen noch keinerlei Erfahrungen auf beziehungsweise sind mit ihren Aufgaben stark überfordert. Es gibt dennoch zahlreiche Vorbereitungskurse für junge Führungskräfte, jedoch reichen diese nicht immer aus und die wirklichen Erfahrungen, Risiken und Probleme können erst in der Praxis wahrgenommen werden. Zudem müssen Führungskräfte erst einmal den Respekt und die Anerkennung ihrer Mitarbeiter erlangen, was oftmals viel Zeit in Anspruch nimmt, um mit ihrer Führung beginnen zu können. Die meisten Risiken und Probleme treten dann auf, wenn die Theorie, welche die Führungskräfte erlernt haben, nicht mit der Praxis übereinstimmt. Führung anzuwenden, bedeutet viel zu lernen, Erfahrungen zu sammeln, die Theorie im Alltag umzusetzen, anzupassen und immer sein eigenes Handeln zu reflektieren. Die Führungskräfte müssen ein breit gefächertes Verhaltensspektrum erreichen und viele verschiedene Anforderungen und Situationen bewältigen.⁹⁶

⁹⁴ Vg. Rohrschneider, Uta (2020): Sinnhaft führen. Mehr Leistungsfreude mit weniger Führungsaufwand, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 1 f.

⁹⁵ Vg. ebd.

⁹⁷ Vg. ebd., S. 3 f.

In diesem Punkt müssen sie auch ihre eigenen Interessen, Verlangen und Emotionen zurückstellen, um zielgerichtet, motivierend und gerecht im Sinne des Unternehmens zu führen. Es muss von beiden Seiten ein Verständnis vorhanden sein, damit diese ihre jeweiligen Fähigkeiten erweitern und miteinander wachsen können. Die Spannungen untereinander müssen so gering wie möglich gehalten werden, um gemeinsam ein gleichbleibendes Leistungsniveau zu gewährleisten und somit der Unternehmenserfolg gehalten werden kann.⁹⁷ Die Risiken und Herausforderungen in der Führung sind häufig demotivierte Mitarbeiter mit vielen Krankheitstagen, Leistungsrückgang, eine hohe Fluktuationsrate und Angestellte, die innerlich schon gekündigt haben. Zudem kann oftmals nicht in die Köpfe der Mitarbeiter hineingeschaut werden, das das Verhalten derer schwer zu erklären und deuten macht. Oftmals haben diese psychischen Probleme, Streitigkeiten in ihrem Privatleben oder es liegen Missverständnisse vor. Diese Faktoren wirken sich oftmals auf die Arbeitseinstellung und - Motivation aus.⁹⁸ Außerdem gibt es Persönlichkeiten, die erst glücklich und motiviert sind, wenn sie durch ein monetäres Ziel animiert werden, wie das Menschenbild des rational-economic man gezeigt hat. Andererseits gibt es auch Mitarbeiter die motiviert und glücklich sind, wenn sie sich selbstverwirklichen dürfen, wie der self-actualizing man.⁹⁹ All diese Aspekte müssen in der Praxis der Führung beachtet werden, um den Risiken und Herausforderungen standhalten zu können und zufriedene Mitarbeiter im Unternehmen zu haben.

6.2 Materielle und immaterielle Anreizsysteme

Unmotivierte oder unzufriedene Mitarbeiter, die durch einen falschen Führungsstil, durch fehlende Wertschätzung oder durch Unter- bzw. Überforderung entstehen, können durch Anreizsysteme motiviert und zufriedengestellt werden. Anreizsysteme zählen zu den Führungsinstrumenten und werden in materielle (monetäre) und immaterielle (nicht-monetäre) Anreizsysteme unterteilt. Diese sorgen dafür, dass die Mitarbeiter Engagement zeigen, produktiv sowie zufrieden sind und die Einstellung und Vision des Unternehmens vertreten. Zu den materiellen Anreizsystemen gehören beispielsweise die Grundvergütung, Zusatzversicherungen, Sonderzahlungen, Leistungsprämien, die Altersvorsorge und ein Firmenwagen.¹⁰⁰

⁹⁷ Vg. Rohrschne der (2020), S. 3 f.

⁹⁸ Vg. ebd., S. 6.

⁹⁹ Vg. Achour (2015), S. 174.

¹⁰⁰ Vg. Sch rmer/Woydt (2016), S. 8.

Die immateriellen Anreizsysteme lassen sich nicht in finanziellen Größen messen und dienen der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter. Hierzu zählt ein gutes Betriebsklima, eine gute Teamarbeit, Entscheidungsspielräume, Masterprogramme sowie herausfordernde Aufgaben. Durch beide Anreizsysteme kommt es zu einer gesteigerten Motivation, Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Risiken und Herausforderungen in der Führungspraxis können minimiert werden.¹⁰¹

6.3 Verhalten, Aufgaben und Anforderungen einer Führungskraft

Nicht nur die verschiedenen Menschenbilder, Bedürfnisse und Führungsstile beeinflussen die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern auch das Verhalten der jeweiligen Führungskräfte. Viele Führungskräfte sind mit den Risiken und Herausforderungen der Praxis überfordert oder weisen keine ausreichende Führungskompetenz auf. Außerdem ist nicht jede Person als Führungskraft geeignet und hat beispielsweise keine beziehungsweise eine schlechte Eignung für den Umgang mit Menschen. Wenn einer dieser Aspekte zutrifft wirkt sich das Verhalten der Führungskraft negativ auf die Mitarbeiter aus. Außerdem verfolgt die Führungskraft Ziele, die sie erreichen und durchsetzen will. Die Mitarbeiter haben jedoch auch persönliche Ziele, welche sie anstreben. Bei einer Nichtübereinstimmung dieser kann es zu Problemen führen. Zudem muss die Führungskraft Überzeugungsqualität als Verhaltenszug aufweisen, um authentisch und glaubhaft bei den Mitarbeitern zu wirken. Dies erlangt sie durch ihr Menschenbild, Visionen und Intelligenz.¹⁰² Darüber hinaus spielt die persönliche Ausstrahlung, die Kommunikation und die Wertevorstellungen des Führenden eine prägnante Rolle. Ein weiterer erwähnenswerter Aspekt ist das Machtpotenzial. Dieses darf in der Führungsposition nicht zu sehr zum Vorschein kommen, da dieses Verhalten bei den Mitarbeitern als arrogant oder hochmütig empfunden werden kann und sich somit kontraproduktiv auf die Erreichung der Unternehmensziele auswirken kann, da die Mitarbeiter unzufrieden werden oder eine negative Einstellung gegenüber der Führungskraft erlangen.¹⁰³

¹⁰¹ Vg. Schmer/Woydt (2016), S. 8.

¹⁰² Vg. ebd., S. 10.

¹⁰³ Vg. ebd., S 10 f.

Wenn das Verhalten des Führenden mit den Vorstellungen der Mitarbeiter übereinstimmt, das Menschenbild der jeweiligen Personen berücksichtigt und ein dementsprechender Führungsstil angewendet wird, wirkt sich dies positiv auf die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter aus. Dadurch werden sie produktiver und motivierter bei ihren Tätigkeiten.¹⁰⁴ Die Aufgaben von Führungskräften sind sehr vielseitig. Eine der wichtigsten Aufgaben ist die Erfolgsverantwortung, das bedeutet, dass die Führenden dafür verantwortlich sind, dass die Unternehmensziele, die zum Erfolg beitragen, von ihren Mitarbeitern erreicht werden.¹⁰⁵ Zu dieser Hauptaufgabe kommt die Humanverantwortung hinzu. Dies bedeutet, dass die Führungskräfte die Motive und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zufriedenstellen müssen. Dazu gehören beispielsweise die in Gliederungspunkt 5.1.2 genannten Aspekte der Bedürfnispyramide von Maslow, wie Anerkennung, Lob, Arbeitskleidung, ein angepasstes Entgelt und ein gutes Betriebsklima.¹⁰⁶ Zudem dient eine Führungskraft den Mitarbeitern als Vorbild. Hierzu gehört, dass die jeweiligen Werte und Visionen des Unternehmens von dieser gelebt werden. Das Verhalten des Führenden muss beispielgebend sein und darf sich nicht widersprechen, denn nur dann wirkt das Führungsverhalten und die Vorbildfunktion plausibel.¹⁰⁷ Zur VUCA Welt gehört nicht nur der angesprochene Aspekt der Digitalisierung, sondern auch sämtliche Krisen, mit denen Unternehmen konfrontiert werden. Beide Faktoren machen die Aufgaben und das Handeln der Führungskräfte komplexer und zu einer hohen Anforderung. Hierbei sind diese von Zeitdruck, einem enorm hohen Arbeitsaufkommen, fehlenden oder sich verändernden Kompositionen und Problemen umgeben. Dabei müssen die Führenden sich stark anpassen, Prioritäten setzen, schnell handeln und trotz allem ihre Verantwortung, die Vorbildfunktion und die Mitarbeiterzufriedenheit nicht außer Acht lassen.¹⁰⁸ Einer Führungskraft muss zudem bewusst sein, dass ihr Verhalten und das „Führungshaltung sich unmittelbar auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden“¹⁰⁹ auswirkt.

¹⁰⁴ Vg. Schürmer/Woydt (2016), S. 10 f.

¹⁰⁵ Vg. Lange, Jessca (2021): Wertorientierte Führung in Theorie und Praxis. Konzepte – Studienergebnisse – Praxisempfehlungen, Berlin, S. 10 f.

¹⁰⁶ Vg. Hungenberg/Wulf (2021), S. 260 f.

¹⁰⁷ Vg. Lange (2021), S.11.

¹⁰⁸ Vg. Unger, Frank/Sann, Ullmann/Martens, Caron (2022): Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft, Wiesbaden, S. 327 f.

¹⁰⁹ Ebd., S. 334.

Im Buch „Personalführung in Organisationen der Sozialwissenschaft“ wird mit einem Satz der wichtigste Grundgedanke der Führung aufgefasst: „Eine intensive, regelmäßige Auseinandersetzung und die Entwicklung klarer Antworten zu Fragen des Selbstkonzeptes, Menschenbildes, Führungsstils, der individuellen Führungskompetenzen sowie der Führungsvorhaben, die einen leiten und motivieren, sind die Basis erfolgreich agierender Führungskräfte.“¹¹⁰ An diesem Leitsatz sollten sich alle Führenden orientieren, um trotz der sich stetig verändernden Welt und Rahmenbedingungen erfolgreich führen zu können, den Anforderungen gerecht zu werden und zufriedene Mitarbeiter zu haben, die die jeweiligen Unternehmensziele erreichen.

6.4 Stark und richtig führen in der Praxis

In den obenstehenden Gliederungspunkten wurden Risiken und Probleme der Führungspraxis, sowie das Verhalten, die Aufgaben und Anforderungen einer Führungskraft veranschaulicht. Doch wie wird nun stark und richtig geführt, sodass die Mitarbeiter zufrieden sind, die Unternehmensziele erreicht werden und alle Beteiligten eine positive Einstellung haben? Wie in der Einleitung bereits beschrieben wurde, erlangt Empowering Leadership immer eine größere Bedeutung, da dort der Führende viel Verantwortung, Wissen, sowie Entscheidungsspielraum an die Mitarbeiter abgibt, was zu einer hohen Motivation dieser führt.¹¹¹ Das Wichtigste bei der Führung von Mitarbeitern ist es, dass die Führungskraft der eigenen Einstellung, dem angewandten Führungsstil, dem Unternehmen und den Werten, sowie Zielen treu bleibt, sodass sie glaubhaft und nachvollziehbar bei den Geführten wirkt. Zudem beschreibt die Autorin Bianca Fuhrmann in ihrem Buch „Stark führen“ weitere Aspekte und Geheimnisse guter Führung:¹¹² Zu diesen gehört, dass eine gute Führungskraft aktiv führt und weiß, wie und mit welchem Führungsstil sie dies vollzieht. Zudem müssen sie in persona ein gutes und angebrachtes Selbstmanagement, sowie eine Strategie aufweisen, um die eigenen Ziele und die Unternehmensziele zu erreichen. Ein weiterer Punkt ist, dass gute Führungskräfte wissen müssen, wie sie mit ihren Mitarbeitern umgehen müssen und wo diese den größten Nutzen für das Unternehmen aufweisen und zum Unternehmenserfolg beitragen.¹¹³

¹¹⁰ Unger/Sann/Martin (2022), S. 334.

¹¹¹ Vgl. Furtner (2017), S. 1.

¹¹² Vgl. Fuhrmann, Bianca (2018): Stark führen. Aktiver, effizient und wirkungsvoll agieren, Wiesbaden, S. VII.

¹¹³ Vgl. ebd.

Durch die Übertragung von Eigenverantwortung an die Mitarbeiter wird die eigene Person entlastet und es kann stark, zielgerichtet und richtig geführt werden. Eine starke Führungskraft sollte durchsetzungsstark, authentisch, schützend, hilfsbereit, respektvoll und verantwortungsbewusst sein, sodass die Führung gelingt. Es lässt sich sagen, dass das wichtigste bei einer guten Führung der Mensch selbst ist. Harte und strikte Vorgaben sind hierbei nicht notwendig. Ganz im Gegenteil, dies sollte vermieden werden und lediglich klare Anweisungen und Aufgaben übermittelt werden. „Menschen mit ihrem Willen und nicht gegen ihren Willen zu führen“¹¹⁴ ist der ausschlaggebende Gesichtspunkt. Zusätzlich sollte in der VUCA Welt sich die Führung anpassen, sodass die Chancen derer richtig genutzt werden können. Um in dieser sich wandelnden Welt richtig führen zu können, müssen Führungskräfte stetig ihr Know-how anpassen, offen für Neues sein, richtig priorisieren und bei Veränderungen schnell handeln. Führende müssen von ihrem alten Verhalten loslassen und ein neues, innovatives, kreatives Denken erlangen und sich ebenso von ihren Mitarbeitern inspirieren lassen, anstatt diese stetig nur zu kontrollieren. Durch die erhöhte Aufmerksamkeit, Beachtung und den größeren Handlungsspielraum der Mitarbeiter werden diese stark motiviert, sowie zufriedengestellt und haben eine positivere Einstellung gegenüber ihrem Vorgesetzten, dem Unternehmen und ihrer Arbeit, was dem Unternehmen zugutekommt.¹¹⁵ Des Weiteren muss die Führungskraft eine positive Einstellung zu ihrer Führungsposition aufweisen und mit sich im Reinen sein. Wenn diese Aspekte gegeben sind, kann die Person aktiv führen, Begeisterung für die eigene Arbeit und das Unternehmen zeigen, sowie die Führungsmethoden und Führungstechniken erfolgreich anwenden, sodass dann die Mitarbeitenden ausgeglichen und zufrieden sind.¹¹⁶ Abschließend kann zu diesem Kapitel gesagt werden, dass richtig und stark führen nicht nur mit Führungsmethoden und Führungstechniken zu tun hat, sondern vieles von den persönlichen Eigenschaften und Einstellungen der Führungskraft abhängt. Diese muss ihre eigenen Stärken kennen, transparent führen, Erfolge mit den Mitarbeitenden teilen, offen für Neues sein, schnell auf Veränderungen eingehen können, ein großes, aktuelles Know-how haben und eine gute Balance zwischen Führung und den zwischenmenschlichen Beziehungen aufweisen. Wenn diese Faktoren erfüllt sind, steht dem richtigen und starken Führen nichts im Weg, sondern es wird von zufriedenen Mitarbeitern, das Erreichen der Unternehmensziele und einer guten Arbeitsatmosphäre profitiert.

¹¹⁴ Fuhrmann (2018), S. XXVIII.

¹¹⁵ Vg. Unkrig, Erich (2020): Mandate der Führung 4.0. Agität, Resilienz, Vernetzung, Wiesbaden, S. VII f.

¹¹⁶ Vg. Bonin, Albrecht (2022): Führung „nebeneinander“ geht nicht – Leadership als innere Haltung. URL: www.tageskarte.de [Stand 11.05.2022].

7 Einfluss des Führungsverhaltens

Die Bachelorarbeit befasst sich durchgehend mit dem Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeiter. Hierbei wurden in den vorherigen Gliederungspunkten zahlreiche Erkenntnisse gewonnen. In diesem Kapitel werden diese Erkenntnisse der Literaturrecherche beschrieben und der Einfluss des Führungsverhaltens detailliert auf die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter beleuchtet, sodass die Forschungsfrage in der Schlussbetrachtung beantwortet werden kann. Das „Führungsverhalten ist der individuelle Einsatz von Stärken und Fähigkeiten der Menschenführung durch Führungskräfte. Es beschreibt das Auftreten, wie durch diese Personen Prozesse und Aufgaben überwacht, Initiativen geleitet und Mitarbeiter zur Erreichung von Zielen geführt werden.“¹¹⁷ Sozusagen ist Führungsverhalten der Einfluss der Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter mit dem Hintergrund der Zielerreichung. Wie sich dieses Führungsverhalten auf die Einstellung der Mitarbeiter auswirkt, folgt im nächsten Kapitel.

7.1 Einfluss des Führungsverhaltens auf die Einstellung der Mitarbeiter

Zur Einstellung der Mitarbeiter gehört die Einstellung gegenüber dem Unternehmen, gegenüber der Führungskraft und gegenüber der ausgeübten Tätigkeit. Wenn diese Einstellung positiv ist, sind die Mitarbeiter motivierter, produktiver, meistern Herausforderungen besser und es kommt zu einem positiven Betriebsklima zwischen allen Beteiligten. Die Mitarbeiter haben dann das Gefühl, gebraucht zu werden, dem Unternehmen zu nutzen und sind somit emotional gebunden. Diese positive Arbeits-einstellung wird stark von der Führungskraft geprägt und beeinflusst. Eine Untersuchung vom Marktforschungsunternehmen Gallup ergab jedoch, dass nur 15 Prozent der Mitarbeiter mit „Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit“¹¹⁸ sind. „70 Prozent der Beschäftigten sind emotional gering gebunden und machen lediglich Dienst nach Vorschrift“¹¹⁹. Grund hierfür sind die Führungskräfte, denn diese haben ein falsches Führungsverhalten gegenüber ihren Mitarbeitern gezeigt, was deren Einstellung drastisch beeinflusst.¹²⁰

¹¹⁷ Harbinger Consulting (Hrsg.) (2022): Führungsverhalten: Garantierte Methoden gegen Führungsfehler. URL: www.harbinger-consulting.com [Stand 16.05.2022].

¹¹⁸ Tödtmann, Claudia (2017): Führungskräfte sind der wahre Produktivitätskiller. URL: www.wwo.de [Stand 17.05.2022].

¹¹⁹ Ebd.

¹²⁰ Vgl. ebd.

Führungskräfte geben mit ihrem Verhalten den Mitarbeitern beispielsweise Entwicklungsmöglichkeiten in ihrer Karriere, was diese stark motiviert. Jedoch kann es im Beruf ebenso an das Ende der Karriereleiter kommen, was die meisten Mitarbeitenden stark demotiviert, da sie kein weiteres Ziel verfolgen können. Hierbei ist es dann die Aufgabe der Führungskraft die Mitarbeiter zu loben, die bisherige Entwicklung als sehr positiv zu bewerten und auf das erreichte Ziel hinzuweisen, sodass sowohl die positive Einstellung als auch die Motivation der Mitarbeiter bleiben.¹²¹ Ein weiterer Einflussfaktor der Führungskräfte auf die Einstellung der Mitarbeiter, ist die geschenkte Aufmerksamkeit, was diese durch ihr Führungsverhalten zeigen können. Wenn diese dem Mitarbeiter zu gering ausgedrückt wird, die Leistungen dieser nicht mehr wahrgenommen werden, kommt es oftmals schnell zu einer negativen Einstellung gegenüber der Führungskraft und der Arbeit.¹²² Jedoch müssen auch die Mitarbeiter den enormen Zeitdruck, die anstehenden Entscheidungen und die Risiken einer Führungskraft sehen und hierfür Verständnis zeigen. Bei dem nächsten gemeinsamen Gespräch kann der jeweilige Mitarbeiter, um ein Feedback bezüglich seiner Arbeitsleistung fragen und sich mögliche ungeklärte Situationen mit der Führungskraft sich erläutern lassen. Wenn dieses Feedback positiv ausfällt, wird der Mitarbeiter wieder motiviert und erhält eine positive Einstellung. Ein weiterer Faktor der Beeinflussung der Einstellung der Mitarbeiter ist der Kontakt und das Verhältnis zu den Kollegen und der Führungskraft. Wenn dieser positiv ist, jeder am gleichen Strang zieht und ein förderliches Verhältnis herrscht, führt dies zu einer positiven Einstellung und Laune gegenüber den Beteiligten und der Arbeit. Hierbei kann es ebenso zu Herausforderungen kommen, da jeder Mensch eine andere Persönlichkeit aufweist und eine gute Zusammenarbeit nicht mit jedem funktioniert. In diesem Fall sollte trotz dessen auf eine konstruktive Kooperation und Wertschätzung geachtet werden und die Führungskraft sollte bei Konflikten einschreiten. Die Einstellung der Mitarbeiter kann zudem durch zu viele oder herausfordernde Aufgaben, welche durch die Führungskraft erteilt werden ins Negative umschlagen. Hierbei ist es wichtig, sich als Mitarbeiter den Herausforderungen zu stellen, bei Problemen oder Fragen den Vorgesetzten oder Kollegen um Hilfe zu bitten und richtig zu priorisieren.¹²³

¹²¹ Vg. Ko tsch, He nz Jörg (2022): Pos t ve Arbe tse nste ung. T pps für gute Laune be m Arbe ten. URL: www.business-wissen.de [Stand 17.05.2022].

¹²² Vg . ebd.

¹²³ Vg . ebd.

Wichtig ist es offen mit den betroffenen Parteien zu kommunizieren, wenn Aufgaben nicht im vorgegebenen Zeitplan erledigt werden können und auf eine angebrachte Art und Weise „Nein“ sagen zu können, bevor die Überforderung zu groß wird und sich dies negativ auf die Einstellung auswirkt.¹²⁴ Die Führungskraft ist hierbei verantwortlich, dass die Aufgaben ausgewogen auf die Mitarbeiter verteilt und keine unrealistischen Timings vorgegeben werden, sowie bei Fragen zu helfen.¹²⁵ Das Führungsverhalten beeinflusst die Einstellung der Mitarbeiter ebenso durch das eigene Verhalten des Führenden. Wenn dieser als Vorbild vorangeht und mit einer positiven Einstellung arbeitet und führt, wirkt sich das auf die MitarbeiterEinstellung aus. Der Grundgedanke, den jede Führungskraft im Hinterkopf haben sollte, ist hierbei: „Führungsverhalten beeinflusst Mitarbeiterverhalten“¹²⁶. Des Weiteren haben Führungskräfte verschiedene Führungstechniken, Führungsstile und Instrumente. Durch das Anwenden dieser, weisen sie verschiedene Führungsverhalten auf, die sich auf die Einstellung der Mitarbeiter positiv oder negativ auswirken können.¹²⁷ Die Einstellung der Mitarbeiter spiegelt zugleich ihr Engagement wider. Wenn diese engagiert sind und somit eine positive Einstellung aufweisen, ist ihr Ziel gute Leistung zu bringen und die Unternehmensziele zu erreichen. Diese positive Einstellung kann die Führungskraft gezielt beeinflussen, indem sie ihre Mitarbeiter zu verschiedenen Themen befragt. Durch die Befragung wird diesen übermittelt, dass ihr Feedback für das Unternehmen von Bedeutung ist. Anschließend sollte die führende Person das Ergebnis der Befragung mit allen relevanten Parteien des Unternehmens teilen und Maßnahmen ergreifen. Durch dieses Verhalten der Führungskraft wird den Mitarbeitenden gezeigt, dass sie für das Unternehmen von Relevanz sind, ihre Meinung zählt, sie ernst genommen werden und positive Änderungen aufgrund des Feedbacks die Folge sind. Das Resultat daraus ist eine positive Beeinflussung der Einstellung der Mitarbeiter aufgrund des Führungsverhaltens. Eine positive Einstellung wird zudem durch folgendes Führungsverhalten erzeugt: Vermittlung der Zugehörigkeit, Vergabe von sinnhaften Aufgaben, anerkennendes Verhalten und die Möglichkeit der Mitwirkung.¹²⁸ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungskräfte durch ihr jeweiliges Führungsverhalten die Einstellung der Mitarbeiter positiv oder negativ beeinflussen können und aus diesem Grund ein großer Wert auf ein passendes Führungsverhalten gelegt werden sollte.

¹²⁴ Vg. Kotsch (2022), www.business-wissen.de [Stand 18.05.2022].

¹²⁵ Vg. ebd.

¹²⁶ Fritz, Patrick (2017): Verhaltensänderung durch Führung. URL: www.fritz.tps [Stand 18.05.2022].

¹²⁷ Vg. ebd.

¹²⁸ Vg. Redaktion Personalarbeit (Hrsg.) (2020): Mitarbeiterengagement verstehen und fördern. URL: www.personalarbeit.de [Stand 19.05.2022].

7.2 Auswirkung des Führungsverhaltens auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter

Das Führungsverhalten wirkt sich nicht nur auf die Einstellung der Mitarbeiter aus, sondern auch auf deren Zufriedenheit. Zufriedene Mitarbeiter sind engagiert, motiviert und zu Höchstleistungen fähig.¹²⁹ Jedoch kann es durch die Nicht-Erfüllung der Mitarbeiterwünsche durch die Führungskraft, zu einer Unzufriedenheit kommen. 21 Prozent, somit nur jeder fünfte Arbeitnehmer, äußert „die Führung, die ich bei der Arbeit erlebe, motiviert mich, hervorragende Arbeit zu leisten“.¹³⁰ Somit herrscht in den meisten Unternehmen eine ausgeprägte Unzufriedenheit, die zu einer hohen Fluktuationsrate führen kann. 18 Prozent spielte in den letzten zwölf Monaten mit dem Gedanken, auf Grund des Verhaltens des direkten Vorgesetzten, zu kündigen.¹³¹ Jedes Unternehmen versucht die Mitarbeiter lange zu binden. Dazu tragen die Führungskräfte mit deren Verhalten den größten Teil dazu bei. Diese können beispielsweise mit Hilfe von aussichtsreichen Gehältern und Benefits die Fluktuation der Arbeitnehmer reduzieren, da dies die Mitarbeiterzufriedenheit positiv beeinflusst. Eine Studie von Robert Half in Zusammenarbeit mit Nic Mark, dem Happiness-Experten, hat weitere Faktoren für die Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit durch das Führungsverhalten herausgefunden. Die Führungskraft kann durch die Übertragung von mehr Verantwortung an den Mitarbeiter dessen Zufriedenheit steigern. Zudem führt positives Feedback zu einer gesteigerten Motivation und somit ebenso zu zufriedenen Mitarbeitern. Der entscheidendste Faktor ist jedoch dem Mitarbeiter Fairness und Respekt durch die Führungskraft entgegenzubringen. Arbeitnehmer, welche sich respektiert und gerecht behandelt fühlen, sind 2,9-mal zufriedener und haben mehr Spaß an ihrer Arbeit. Ein weiterer wichtiger Aspekt, welcher sich auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt, ist wenn die Führungskraft stolz auf die erreichte Leistung der Mitarbeiter ist und zusätzlich diesem weitere sinnstiftende Aufgaben erteilt. Durch die Digitalisierung müssen auch die Unternehmen ihre Programme und Systeme umrüsten. Dies führt oftmals zu einer Überforderung und Unzufriedenheit der Mitarbeitenden. Hierbei sollte die Führungskraft Weiterbildungen organisieren, um eine positive Auswirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit wiederherstellen zu können.¹³²

¹²⁹ Vg. Henn ge, Sven (2017): D e Z e t s t r e f f ü r e n e b e s s e r e A r b e i t s w e i t. URL: www.robertha.f.de [Stand 23.05.2022].

¹³⁰ Tödtmann (2017), www.w.wo.de [Stand 23.05.2022].

¹³¹ Vg. ebd.

¹³² Vg. Henn ge (2017), www.robertha.f.de [Stand 23.05.2022].

Wenn die Führungskraft viel Zeit in den intensiven Austausch und Gespräche mit ihren Mitarbeitern investiert, wirkt sich dieses Verhalten ebenso positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Die Führenden sollten zudem dafür sorgen, dass sie ein gutes Verhältnis zu ihren Mitarbeitern aufweisen und dass dies auch zwischen den Kollegen gegeben ist – hierbei hilft Teambuilding. Flache Hierarchien, wie bei Empowering Leadership, wirken sich zusätzlich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Führungskräfte können mit ihrem Führungsverhalten den Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Wenn sie dieses Verhalten jedoch nicht zeigen, führt dies zu einer sehr großen Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern. Diese haben dann das Gefühl in dem Unternehmen nicht mehr gebraucht zu werden. Unzufriedenheit sollte immer offen mit dem Vorgesetzten kommuniziert werden. Dieser kann eventuell neue Aufgaben oder Einsatzgebiete dem Mitarbeitenden erteilen und ihn somit wieder zufriedenstellen. Ansonsten bleibt lediglich die Suche nach einem neuen Arbeitgeber übrig.¹³³ Die Bedürfnispyramide von Maslow, welche im Kapitel 5.1.2 erläutert wurde, zeigt ebenso, wie das Führungsverhalten sich auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Hierbei lässt sich sagen, dass die verschiedenen Bedürfnisse der Pyramide von der Führungskraft berücksichtigt und so gut es geht erfüllt werden müssen, sodass deren Mitarbeiter zufrieden sind. Die physiologischen Grundbedürfnisse der Mitarbeiter sollten beachtet werden. Hierbei kann die Führungskraft ihren Mitarbeitern beispielsweise Obstkörbe, Wasserspender und Fortbildungen bezüglich gesunder Ernährung und Fitness anbieten. Zudem sollten Sport- oder Entspannungsangebote am Arbeitsplatz vorhanden sein, da 68 Prozent der Mitarbeiter gerne angebotene Seminare und Trainingsangebote wahrnehmen, da sie dadurch einen Ausgleich zur Arbeit haben. Bezüglich den Sicherheitsbedürfnissen der Mitarbeiter, lässt sich sagen, dass hierbei der Arbeitsvertrag eine entscheidende Rolle für die Zufriedenheit der Mitarbeiter spielt. Durch einen unbefristeten Arbeitsvertrag und lange Kündigungsfristen wird den Mitarbeitern Sicherheit und ein gutes Zeichen übermittelt, was anschließend deren Zufriedenheit stark steigert. Um die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen, kann die Führungskraft Betriebsausflüge organisieren, Aufenthaltsräume für gemeinsame Tätigkeiten schaffen und Freizeitangebote für den Teamzusammenhalt anbieten. Das Individualbedürfnis kann der Führende durch Auszeichnungen, Belohnungen und Wertschätzung erfüllen, was wiederum die Zufriedenheit fördert.¹³⁴

¹³³ Vg. Kotsch (2022), www.business-wissen.de [Stand 23.05.2022].

¹³⁴ Vg. Geer, Cemens (2022): Mitarbeiterzufriedenheit steigern: 15 sofort umsetzbare Maßnahmen. URL: www.honesty.de [Stand 30.05.2022].

Die Selbstverwirklichung, welche die höchste und wichtigste Stufe der Bedürfnispyramide darstellt, kann durch Lehrgänge, Kurse und Seminare, sowie durch passende Zielvereinbarungen erreicht werden. Die Führungskraft ist für die Befriedigung aller fünf Stufen zuständig und sollte der Erfüllung dieser ein hohes Maß an Aufmerksamkeit zuschreiben, da „erfolgreiche Projekte nur von zufriedenen Teams umgesetzt werden können“¹³⁵.

7.3 Zusammenfassung der Beeinflussung durch das Führungsverhalten

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass viele Faktoren die MitarbeiterEinstellung – und Zufriedenheit beeinflussen. Der wichtigste Aspekt ist jedoch das Führungsverhalten selbst. Das Verhalten vom Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern, sowie der damit verbundene Führungsstil hat am meisten Auswirkung auf die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Mitarbeitende, die von ihrer Führungskraft stark motiviert und gefördert werden, positives Feedback erhalten und sich unterstützt fühlen, sind positiv gestimmt, motivierter, effektiver und können sich effizient weiterentwickeln. Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Teamzusammenhalt, welcher die Basis für eine gute Zusammenarbeit ist. Dieser stärkt das Vertrauen und damit ebenfalls die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Zudem wird hierbei das Wohlbefinden der Mitarbeiter gesteigert, was ebenso zu positiven Auswirkungen führt. Führende die ihren Mitarbeitern sinnhafte Arbeiten übergeben, Verantwortung und Vertrauen schenken, beeinflussen deren Zufriedenheit und Einstellung im positiven Sinne. Des Weiteren bilden die offene Kommunikation und Transparenz wichtige Faktoren bei der Beeinflussung. Zudem sind flache Hierarchien, wie es bei Empowering Leadership der Fall ist, förderlich für die Mitarbeiterzufriedenheit und deren Einstellung. Führen auf Augenhöhe, ein gesicherter Arbeitsplatz und ein angemessenes Gehalt haben starken Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Einstellung. Zudem sollte das Hauptaugenmerk einer Führungskraft bei der Erfüllung der Bedürfnisse von Abraham Maslow liegen. Führende die ihren Mitarbeitern Entscheidungs- und Gestaltungsraum geben, beeinflussen ebenso durch dieses Führungsverhalten die Mitarbeiterzufriedenheit und Einstellung.

¹³⁵ Geer (2022), www.honesty.de [Stand 30.05.2022].

Aufgrund dieser zahlreichen Aspekte der Beeinflussung der Zufriedenheit und Einstellung der Mitarbeiter sollte dem Führungsverhalten ein großes Maß an Aufmerksamkeit geschenkt werden, sodass es zu keiner Unzufriedenheit sowie negativen Einstellung und somit zu Produktivitätsverlusten und einem geringeren Unternehmenserfolg kommt.

8 Schlussbetrachtung und Ausblick

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurde die Literaturarbeit als kompilatorische wissenschaftliche Methode zum Thema Empowering Leadership, Führungsverhalten und dessen Einfluss auf die Zufriedenheit und Einstellung der Mitarbeiter gewählt. Ein Überblick über die vorhandenen Führungsstile, Führungsmodelle, Führungskonzepte, die jeweiligen Menschenbilder und die Führung in der Praxis wurde gegeben. Hierbei lässt sich abschließend die Erkenntnis zusammenfassen, dass das Führungsverhalten, der damit verbundene Führungsstil und somit die Zufriedenheit und Einstellung der Mitarbeiter einen sehr großen Anteil am Unternehmenserfolg haben. Zufriedene und positiv eingestellte Mitarbeiter arbeiten effizienter, produktiver, erfolgreicher und sind somit gewinnbringend für das jeweilige Unternehmen.

Aufgrund dieser Tatsache ist es eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte sich um die Zufriedenheit und Einstellung der Mitarbeiter zu kümmern, eine positive Beziehung gegenüber ihnen zu pflegen und auf deren Bedürfnisse einzugehen. Es gibt hierbei keine allgemein einsetzbare Führungsmethode, Führungsstil oder Führungsmodell, sondern diese bieten lediglich eine gute Basis für die Führungskräfte, um sich daran zu orientieren und die verschiedenen Resultate miteinander zu kombinieren.

Die Führungskraft hat als Aufgabe sich flexibel an die Mitarbeiter und die sich stetig verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Durch die VUCA Welt müssen Entscheidungen oftmals sehr schnell getroffen werden, hierbei ist darauf zu achten, dass die Mitarbeitenden trotz dessen in den Prozess miteingebunden werden, um diese in keinerlei Hinsicht unzufrieden zu stimmen. Zudem ist ein weiterer entscheidender Faktor bei der Mitarbeiterführung die verschiedenen Menschenbilder zu kennen und dementsprechend das Führungsverhalten anzupassen. Somit lässt sich folgern, dass die Führungskraft durch ihr Führungsverhalten es selbst in der Hand hat, ob die Mitarbeiter zufrieden oder unzufrieden sind und wie deren Einstellungen sind.

Durch die vorgestellten Theorien, Modelle und Konzepte lässt sich sagen, dass es dennoch nicht ausreichend ist als Führungskraft die verschiedenen Charaktere, Bedürfnisse, Werte, Ziele und Motive der Mitarbeiter zu kennen. Zusätzlich müssen sie durch gewisse Anreize motiviert und überzeugt werden, um die Probleme und Risiken im Führungsalltag so gering wie möglich zu halten. Hierbei muss wieder rum auf die jeweiligen Umstände und Rahmenbedingungen geachtet werden, was eine große Anforderung an die Führungskraft bedeutet. Empowering Leadership hat durch seine flachen Hierarchien, dem großen Entscheidungsspielraum und Verantwortung in der heutigen Zeit eine große Bedeutung erhalten. Durch diesen Freiraum erhalten die Mitarbeiter eine positive Einstellung gegenüber ihrer Arbeit und werden zufrieden, was zugleich der Schlüssel zum Unternehmenserfolg ist.

Die verschiedenen Führungsstile weisen unterschiedliche Vor- und Nachteile auf, die Modelle und Theorien dienen zusätzlich dem Führenden als Richtwert, jedoch bedarf es, um erfolgreich zu führen, viel Flexibilität, eine hohe Transparenz und Anpassung an die individuellen Mitarbeiter und jeweiligen Situationen. Das eigene Verhalten der Führungskraft dient zudem als beispielgebend und sollte stets überdacht und angepasst werden. Durch diese Komplexität und Faktoren hat das Thema Führung eine große Bedeutung.

Zu Beginn dieser Arbeit stellte sich die Forschungsfrage: Wie beeinflusst das Führungsverhalten der Führungskräfte die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter? Es zeigt sich, dass das Führungsverhalten die Einstellung sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter auffallend stark und mit vielen verschiedenen Aspekten beeinflusst. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes, das passende Entgelt, die gute Beziehung zum Vorgesetzten und den Kollegen, flache Hierarchien, der große Handlungs- und Entscheidungsspielraum, ein Zugehörigkeitsgefühl, die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, Lob und Anerkennung und ein respektvoller Umgang miteinander sind wichtige Gesichtspunkte. Wenn all diese Faktoren bei dem Führungsverhalten berücksichtigt werden, die Führenden den angepassten Führungsstil anwenden, auf die Menschenbilder und Charaktere achten, auf ihre Mitarbeiter eingehen, die Modelle, Theorien und Techniken als Richtwert verwenden und passende Anreize setzen, werden ihre Mitarbeiter zufrieden und erhalten eine positive Einstellung. Von dieser Zufriedenheit und positiven Einstellung profitiert das Unternehmen, der Unternehmenserfolg steigt an und alle Beteiligten ziehen einen Vorteil daraus.

Um langfristig diesen Unternehmenserfolg beizubehalten, muss diese Zufriedenheit und Einstellung der Mitarbeiter aufrechterhalten werden. Die Hauptaufgabe liegt hierbei bei der Führungskraft und dessen Verhalten. Scheitert der Führende jedoch bei der Erfüllung der Bedürfnisse und Wünsche oder bringt ein falsches Führungsverhalten an, werden die Mitarbeitenden unzufrieden und der Erfolg des Unternehmens wird nicht mehr in diesem Ausmaß sein, beziehungsweise komplett ausbleiben. Durch dieses Scheitern ist das Unternehmen gegenüber seinen Wettbewerbern kaum noch konkurrenzfähig.

Zu guter Letzt lässt sich sagen, dass Empowering Leadership einen hohen Stellenwert hat. Die Führungskräfte sollten sich daran orientieren, um auf langfristige Sicht der wichtigen Aufgabe, der Erfüllung der Mitarbeiterzufriedenheit und einer positiven Einstellung derer, nachgehen zu können.

Literaturverzeichnis

Achouri, Cyrus (2015): Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden.

Becker, Florian (2019): Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie, Berlin.

Becker, H. Joachim/Ebert, Helmut/Pastors, Sven (2018): Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen, Berlin.

Bonin, Albrecht (2022): Führung „nebenbei“ geht nicht – Leadership als innere Haltung. URL: <https://www.tageskarte.io/detail/fuehren-nebenbei-geht-nicht-leadership-als-innere-haltung.html> [Stand 11.05.2022].

Fritz, Patrick (2017): Verhaltensänderung durch Führung. URL: <https://www.fritz.tips/verhaltensveraenderungen-leicht-gemacht/> [Stand 18.05.2022].

Fuhrmann, Bianca (2018): Stark führen. Aktivierend, effizient und wirkungsvoll agieren, Wiesbaden.

Furtner, Marco (2017): Empowering Leadership. Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen, Wiesbaden.

Gaubinger, Kurt (2021): Hybrides Innovationsmanagement für den Mittelstand in der VUCA-Welt. Vorgehensmodelle – Methoden – Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele, Heidelberg.

Geer, Clemens (2022): Mitarbeiterzufriedenheit steigern: 15 sofort umsetzbare Maßnahmen. URL: <https://www.honestly.de/blog/mitarbeiterzufriedenheit-steigern-15-massnahmen/> [Stand 30.05.2022].

Glöckler, Ulrich/Maul, Gisela (2010): Führungsstile. In: Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess, Wiesbaden.

Harbinger Consulting (Hrsg.) (2022): Führungsverhalten: Garantierte Methoden gegen Führungsfehler. URL: <https://www.harbinger-consulting.com/blog/fuehrungsverhalten/> [Stand 16.05.2022].

Haunerding, Monika/Probst, Hans-Jürgen (2008): *BWL leicht gemacht. Die wichtigsten Instrumente und Methoden der Unternehmensführung*, München.

Heller, Jutta (2018): *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*, Wiesbaden.

Hennige, Sven (2017): Die Zeit ist reif für eine bessere Arbeitswelt. URL: <https://www.roberthalf.de/blog/die-zeit-ist-reif-fuer-eine-bessere-arbeitswelt> [Stand 23.05.2022].

Hentze, Joachim/Graf, Andrea/Kammel, Andreas/Lindert, Klaus (2005): *Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*, Basel.

Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois (2021): *Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage*, 7., erweiterte Auflage, München.

Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois (2009): *Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage*, München.

Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2021): *Grundlagen der Unternehmensführung*, 6., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Hügelmeier, Peter/Glöggl, Anne (2020): *Integrität in der Führung. Erfolgreiches Leadership durch Persönlichkeit und Werte*, Berlin/Heidelberg.

Kolitsch, Heinz Jörg (2022): Positive Arbeitseinstellung. Tipps für gute Laune beim Arbeiten. URL: <https://www.business-wissen.de/artikel/positive-arbeitseinstellung-tipps-fuer-gute-laune-beim-arbeiten/> [Stand 17.05.2022].

Lange, Jessica (2021): Wertorientierte Führung in Theorie und Praxis. Konzepte – Studienergebnisse – Praxiseinblicke, Berlin.

Nerdinger, Friedemann/Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2014): Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin/Heidelberg.

Neubauer, Walter (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Stuttgart.

Rascher, Stephanie (2019): Just Culture in Organisationen. Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen, Wiesbaden.

Redaktion Personalwirtschaft (Hrsg.) (2020): Mitarbeiterengagement verstehen und fördern. URL: <https://www.personalwirtschaft.de/news/personalentwicklung/was-mitarbeiterengagement-bedeutet-102913/> [Stand 19.05.2022].

Rohrschneider, Uta (2020): Sinnhaft führen. Mehr Leistungsfreude mit weniger Führungsaufwand, 2. Auflage, Wiesbaden.

Rybnikova, Irma/Lang, Rainhart (2021): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, Wiesbaden.

Schawel, Christian/Billing, Fabian (2009): Führungsmodelle. In: Top 100 Management Tools, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Schirmer, Uwe/Woydt, Sabine (2016): Mitarbeiterführung, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg.

Strzygowski, Steffen (2014): Personalauswahl im Vertrieb. Wie sie die passenden Top-Performer finden und gewinnen, Wiesbaden.

Tödttmann, Claudia (2017): Führungskräfte sind der wahre Produktivitätskiller. URL: <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/gallup-studie-fuehrungskraefte-sind-der-wahre-produktivitaetskiller/19552634.html> [Stand 17.05.2022].

Unger, Frank/Sann, Uli/Martin, Carolin (2022): Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft, Wiesbaden.

Unkrig, Erich (2020): Mandate der Führung 4.0. Agilität, Resilienz, Vitalität, Wiesbaden.

Wladislaw, Jachtchenko (2020): Die 5 Rollen einer Führungskraft, 2. Auflage, Oakland.

Witte, Hermann (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktionen, München.

Wördenweber, Martin (2021): Unternehmensplanung und Kontrolle, 2., überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Norderstedt.

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.



München, 24.06.2022

Johanna Kunert