

**WEITERBILDUNGSLEHRGANG FÜR
FÜHRUNGSAUFGABEN (BASISAUSBILDUNG)
„Basales und mittleres Pflegemanagement“**



20.09.2010 bis 05.10.2011

ABSCHLUSSARBEIT

zum Thema

Führungsstil

Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation

vorgelegt von: Cornelia Ozwirk
SeneCura Sozialzentrum
Bad St. Leonhard

begutachtet von: Dr. Christine Fercher
Leitung des SG Pflegewesen
Amt d. Kärntner Landesreg. Abt. 13

Mai, 2011

KURZZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Führungsstil und Mitarbeitermotivation. Es gilt die Frage zu beantworten ob die Motivation der Mitarbeiter durch Führungsverhalten bzw. einen bestimmten Führungsstil gesteigert werden kann. Ziel ist es, ein begeisterungsfähiges und motiviertes Team aufrecht zu erhalten oder im besten Fall die Motivation zu steigern.

Im ersten Teil werden verschiedene Führungsstile und Motivationstheorien beschrieben.

Außerdem wird auf den Aspekt der „spaßmachenden Arbeit“, demgemäß Humor als Motivator, die Vorbildwirkung im Team und dem Einfluss der Führung näher eingegangen.

Durch empirische Untersuchung mittels Mitarbeiterfragebogen wird die aktuelle Motivation im Team festgestellt. Um als Führungskraft Optimierungsansätze zur Motivationssteigerung zu sehen, wird auf die deskriptiven Ergebnisse ein besonderes Augenmerk gelegt.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbst verfasst und alle ihr vorausgehenden oder sie begleitenden Arbeiten eigenständig durchgeführt habe. Die in der Arbeit verwendete Literatur sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewählten Unterstützung sind ausnahmslos angegeben. Die Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben.

Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version mit der gedruckten Version übereinstimmt. Es ist mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird. Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Wolfsberg, 17. Mai 2011

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|-----------|
| 0. VORWORT | 6 |
| 1. EINLEITUNG | 7 |
| Fragestellung und Zielsetzung | 8 |
| 2. VOM KOLLEGEN ZUR FÜHRUNGSKRAFT | 8 |
| 3. DAS TEAM- DEFINITION | 10 |
| 3.1 Das Team des SeneCura Sozialzentrum Bad St. Leonhard | 10 |
| 3.2 Zukunftsbild | 10 |
| 4. FÜHRUNG – DEFINITIONEN | 11 |
| 5. FÜHRUNGSSTIL - DEFINITION | 12 |
| 6. REALTYPISCHE ANSÄTZE | 12 |
| 6.1 Iowa-Studie | 12 |
| 6.1.1 Autoritärer Führungsstil | 13 |
| 6.1.2 Kooperativer Führungsstil | 13 |
| 6.1.3 Laissez-faire-Stil | 14 |
| 6.2 Ohio-State Studien | 14 |
| 6.3 Situative Führung als ein realistisches Führungskonzept? | 15 |
| 7. IDEALTYPISCHE ANSÄTZE | 15 |
| 7.1 Kontinuum-Theorie von Tannenbaum/Schmidt | 16 |
| 7.2 Delegativer Führungsstil | 16 |
| 7.3 Traditionelle Führungsstile | 17 |
| 8. DER IDEALE VORGESETZTE | 18 |
| 9. MOTIVATION | 19 |
| 9.1 Definition | 19 |
| 9.2 Motivation, Motive, Bedürfnisse und Anreize | 19 |
| 9.4 Motivationstheorie nach Herzberg | 22 |
| 9.5 Führungspraktische Folgerungen | 22 |
| 10. HUMOR ALS FÜHRUNGSKOMPETENZ UND MOTIVATOR | 23 |
| 11. VORBILDWIRKUNG IM TEAM | 25 |
| 12. EINFLUSS DER FÜHRUNG AUF DIE MOTIVATION | 26 |
| 13. PERSÖNLICHE ERFAHRUNGEN UND VERGLEICHE | 29 |
| 14. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG | 30 |
| 14.1 Das Überprüfungsinstrument | 30 |
| 14.2 Die Methode | 30 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 14.3 Deskriptive Ergebnisse | 31 |
| 14.4 Interpretation der Daten | 31 |
| 15. SCHLUSS | 34 |
| 16. LITERATURVERZEICHNIS | 35 |
| 16.1 Bücher..... | 35 |
| 16.2 Internetquellen | 36 |
| 17. ANHANG | 37 |
| 17.1 Fragebogen..... | 37 |
| 17.2 Deskriptive Ergebnisse | 42 |

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt | 16 |
| Abbildung 2: Zusammenarbeit mit Vorgesetzten | 31 |
| Abbildung 3: Persönliche Motivation..... | 32 |
| Abbildung 4: Arbeitsumfeld..... | 32 |
| Abbildung 5: Kommunikation | 33 |

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

| | |
|--------|---|
| bzw. | beziehungsweise |
| DGKS/P | diplomierter Gesundheits.-u. Krankenschwester/Pfleger |
| vgl. | vergleiche |

0. VORWORT

Im SeneCura Sozialzentrum Bad Sankt Leonhard sind derzeit 45 Mitarbeiter beschäftigt. Während meiner Tätigkeit als DGKS im genannten Unternehmen seit dem Jahre 2006 habe ich die Relevanz des Führungsstils und dessen Auswirkung auf die Mitarbeiter nicht bewusst wahrgenommen und sicher unterschätzt. Als ich schneller als erwartet die Position der Pflegedienstleitung als Karenzvertretung übernommen habe und ab diesem Zeitpunkt unter anderem für die Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiter verantwortlich wurde, erkannte ich innerhalb kürzester Zeit den hohen Stellenwert des Führungsstils. Meine Aufgabe in diesem Bereich ist es nun, dieses durchaus motivierte Team weiterzuführen und etwaige Mängel zu erkennen. Die Balance zu halten auf diesem schmalen Grad zwischen Motivation und Überforderung, stellt für mich eine der schwierigsten Aufgaben in diesem Bereich dar. Im Rahmen des Weiterbildungslehrganges für basales und mittleres Management habe ich mich daher dazu entschlossen, in meiner Abschlussarbeit diesen wichtigen Teil meines Aufgabenbereiches näher zu betrachten. Ich möchte die Auswirkungen des Führungsstils mit der Motivation der Mitarbeiter in Zusammenhang bringen.

Ich möchte meinen Arbeitgebern und Vorgesetzten, Heimleiter Herrn Holzer Franz und Pflegedienstleitung Ramaj Marie-Luise für die Ermöglichung der Ausbildung danken. Recht herzlich bedanken möchte ich mich zusätzlich bei Fr. Ramaj dafür, dass sie mich immer positiv unterstützt und motiviert hat. Besonderer Dank gilt auch meinem Ehemann Hermann für die Unterstützung, den unermüdlichen Einsatz im Haushalt und der hervorragenden Betreuung unserer Töchter Bianca, 7Jahre, und Sarah, 11Jahre, während meiner Ausbildung. Ein besonderes Dankeschön gilt auch meiner Freundin Schweiger Andrea für die moralische Unterstützung während meiner Ausbildung. Ein herzliches Dankeschön gilt auch meiner Betreuerin Fr. Dr. Christine Fercher und meinem Onkel und Lektor Mag. Waich Christian.

Für alle personenbezogenen Formulierungen in der folgenden Arbeit gilt die gewählte Form immer für beide Geschlechter.

Wolfsberg, im Juni 2011

Ozwirk Cornelia

1. EINLEITUNG

„Der Vater des britischen Premierministers John Major war Zirkus und Trapezkünstler. Genau das ist es, was man im Blut haben muss, wenn man Führungsfunktionen ausüben will“.

(<http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?sz=2&stichwort=&kategorie=F%C3%BChrung&autor=>,

Zugriff am 26.02.2011)

Dieses Zitat könnte auch auf die Fähigkeiten von Führungsverantwortlichen zutreffen. Dem Trapezkünstler geht es darum, dem anderen Sicherheit zu bieten. Er muss Mut beweisen und berechenbare Risiken eingehen. Es ist für ihn wichtig, immer wieder Neues zu erfinden und auszuprobieren, um für sein Publikum interessant zu bleiben. Die Anforderungen der Führungsverantwortlichen umfassen neben der Planung der strukturellen Abläufe auch, den Mitarbeitern einen sicheren Rahmen zu bieten. Es wird erwartet, dass sie verlässlich sind und sich den täglichen Anforderungen immer freundlich und höflich stellen. Führungskräfte konzipieren unter anderem Projekte und benötigen für die Implementierung hoch motivierte Mitarbeiter (vgl. Lummer, 2009, S.10).

“Ob ein Mitarbeiter die Leistung erbringt, die man als Vorgesetzter von ihm erwartet, hängt von zahlreichen Faktoren ab. So spielen die Bedingungen des Arbeitsplatzes, die Kollegen sowie die eigene Kompetenz und Motivation eine wichtige Rolle. Entscheidend ist jedoch auch die Art der Führung durch den Vorgesetzten“ (Sonja Götz-Seidl, 2003, S.1).

Der Führungsstil spielt im Arbeitsbereich eine der bedeutsamsten Rollen. Im administrativen, medizinischen und pflegerischen Sektor hängt nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter von der Qualität der Führung ab (vgl. Leuzinger/Lutenbacher, 2000, S.5).

Im ersten Teil der Arbeit werden Begrifflichkeiten und Führungsstile erläutert. Um erfolgreich zu führen, müssen die Mitarbeiter motiviert sein, sich führen zu lassen. Auf den Begriff Motivation und einige Motivationstheorien wird im zweiten Abschnitt näher eingegangen. Es ist wissenschaftlich belegt, dass Humor ein wichtiger Faktor bezüglich Arbeitszufriedenheit und Leistungssteigerung von Mitarbeitern ist. Daher wird ein kurzer Exkurs auf dieses Thema gerichtet. Ein weiteres Blitzlicht wird auf den Einfluss der „Vorbildwirkung“ auf die Motivation des Teams gerichtet sein. Persönliche Erfahrungen und Vergleiche werden in diese Arbeit eingebracht. Durch empirische Untersuchungen mittels Fragebogen sollte die aktuelle Mitarbeitermotivation dargestellt werden, um abschließend die im nächsten Kapitel formulierte Fragestellung zu beantworten (Anmerkung des Verfassers).

Fragestellung und Zielsetzung

In der vorliegenden Arbeit wird der Zusammenhang zwischen Führungsstil und der Mitarbeitermotivation erarbeitet. Neben der Literaturrecherche wird mittels Fragebogen die aktuelle Mitarbeitermotivation und die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und dem Team erhoben. Es werden verschiedene Führungsstile und Motivationstheorien beschrieben, um abschließend die Frage zu beantworten welcher Führungsstil zur idealen Mitarbeitermotivation führt. Daher folgende Fragestellung:

In welcher Form ist der Führungsstil der Pflegedienstleitung ausschlaggebend für die Motivation der Mitarbeiter?

2. VOM KOLLEGEN ZUR FÜHRUNGSKRAFT

Durch den Rollenwechsel vom Kollegen zur Führungskraft weiß diese um mögliche Probleme und arbeitsbehindernde Abläufe. Sicherlich wird rasch das Ziel angestrebt, diese Dinge zu verändern. Herrschte jedoch im Team eine hohe Arbeitszufriedenheit und Motivation durch den vorangegangenen Vorgesetzten, wird die neue Führungskraft den Focus auf die Erhaltung dieses Zustandes richten und die derzeitige Situation so wenig wie möglich verändern wollen. Der neue Vorgesetzte muss ein Bewusstsein dafür entwickeln, nun in einer anderen Position tätig zu sein. Es ist ein Vorteil, aus den eigenen Reihen die Abläufe und Strukturen des Unternehmens zu kennen. Zu bedenken ist allerdings, dass diese bisher meist nur aus der Perspektive des Mitarbeiters betrachtet wurden. Um Entwicklungen zu prognostizieren und Strategien zu entwerfen, sollte zunächst die aktuelle Situation analysiert werden. Das Ziel der neuen Führungskraft sollte klar definiert, sein um herauszufinden wie und wohin das neue Team geführt werden sollte. Dazu sollte genügend Zeit in Anspruch genommen, jedoch keine Zeit verloren werden. Wichtige Themen sollten möglichst zeitnah identifiziert und angegangen werden, denn zu Beginn bestehen noch Möglichkeiten, welche in späterer Folge nicht mehr vorhanden sind. Damit gemeint ist zum Beispiel, dass Kollegen und Vorgesetzte zu Beginn einer neuen Aufgabe gewissen Fehlern und ungünstigen Handlungen noch tolerant und duldsam gegenüberstehen (vgl. Stöwe/Keromosemito, S.15 ff).

Durch die Beförderung treten zu Beginn der neuen Tätigkeit meist viele Fragen auf. Welche Konsequenzen entstehen durch diese neue Aufgabe? Wodurch unterscheidet sich die „neue“ Führungskraft vom zuvor noch „ehemaligen“ Mitarbeiter? Welche Merkmale kennzeichnen ihn im Vergleich zu einem ihm unterstellten Mitarbeiter? Wie hat sich die Rolle des Mitarbeiters nach Ernennung zum Führungsverantwortlichen verändert? Im Vergleich zum ehemaligen Mitarbeiter hat die nun neue Führungskraft „etwas zu sagen“. Diese Redewendung liefert den Schlüssel zum Ver-

ständnis der Veränderung. Sie ist nun berechtigt, Weisungen zu geben. Dieses Weisungsbefugnis ist es, welche die Führungskraft vom Mitarbeiter unterscheidet. Der Unterschied beruht somit auf der höheren Position im hierarchischen System der Organisation. Diese Position ist aber nicht einfach eine Standortbestimmung, sondern Ausdruck von Einflussmöglichkeiten und Wertschätzung (vgl. Heuberger, 1976, in Leuzinger/Luterbacher, 2000, S.136).

Anders betrachtet ist die hierarchische Position mit Macht, Status und Prestige verbunden. Sie wird sozial höher bewertet und angesehen. Das heißt, dass die Führungskraft nicht nur im Machtsystem eine höhere Position hat, sondern auch einen höheren sozialen Status besitzt. Dies kann dann zu Unstimmigkeiten führen, wenn die neue Führungskraft diesem Status große Bedeutung z.B. durch Anschaffung von Statussymbolen, zum Ausdruck bringt. Eng verbunden mit der Statuserhöhung ist die Prestigezunahme. Die Mitarbeiter betrachten und behandeln die neue Führungskraft anders als zuvor. Dies führt zum Bewusstsein, nicht mehr zum früheren Kreis zu gehören. Dieses mit der neuen Position verbundene Gefühl von Prestige gegenüber den Mitarbeitern kann dazu führen, dass ein gruppen- und leistungsfeindliches Verhalten entsteht. Dies wirkt sich negativ auf die Arbeitsatmosphäre, Zusammenarbeit, Kommunikation und Arbeitsleistung aus.

Neben der Veränderung in der hierarchischen Position verändert sich auch die Funktion des neuen Vorgesetzten. Dies besteht darin, dass zu den Fachaufgaben auch Führungsaufgaben dazukommen. Diese erfordern andere Kenntnisse und Fähigkeiten. Es ist nicht mehr relevant, das Tagespensum der vorgegebenen Fachaufgaben weisungsgemäß zu erledigen, sondern als Fachkraft ist der Vorgesetzte für seine eigene Arbeit zuständig. Als Fachkraft verfügt der neue Vorgesetzte über das erforderliche Wissen und Können. Diese Fachkompetenz nützt jedoch bei der Ausführung von Führungsaufgaben wenig. Nun hat er sich überwiegend um die Arbeit der Mitarbeiter zu kümmern. Muss planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren. Um in dieser Aufgabe ebenso kompetent wie zuvor bei der Ausführung der Facharbeit zu sein, müssen neue Kenntnisse und Fähigkeiten, sprich Führungsqualitäten, entwickelt werden.

Bei der Beschäftigung mit den Begriffen Führungsqualität und Fachkompetenz ist die Frage zu stellen, wie weit die Fachkompetenz des Vorgesetzten reichen soll. Gemäß Leuzinger und Luterbacher müssen Vorgesetzte keine Spezialisten sein. Je höher sie in der Hierarchie aufsteigen, verringert sich der Anteil der Fachaufgaben gegenüber den Führungsaufgaben. Der Vorgesetzte muss übergreifende Aufgaben wahrnehmen, welche darin bestehen, den Arbeitsprozess „aus höherer Warte“ zu überblicken. Für diese Aufgabe benötigen Führungsverantwortliche weniger Fachwissen als Führungsqualitäten. Mit der Zuweisung neuer Aufgaben erhält die neue Führungskraft auch eine neue Verantwortung. Führungsverantwortung heißt, dass der Vorgesetzte für das Ganze, jedoch nicht für alles verantwortlich ist, was in seinem Zuständigkeitsbereich passiert. Er ist verantwortlich für die Auswahl der Mitarbeiter, welchen er Aufgaben delegiert, muss für die Bereitstellung der ihm zur Verfügung stehenden Mittel zur Aufgabenerfüllung sorgen, Tätigkeiten der Mitarbeiter beaufsichtigen und Arbeitsergebnisse kontrollieren. Die positionale Veränderung kann auf Dauer die Persön-

lichkeit prägen. Diese kann allerdings nicht nur positiver Art sein. Nicht selten gehen wesentliche Werte verloren. Die Persönlichkeit entwickelt sich nicht, sondern geht verloren. Dazu ist es für die neue Führungskraft wichtig, sich immer wieder selbstkritisch zu hinterfragen (vgl. Leuzinger/Luterbacher, 2000, S.135ff).

3. DAS TEAM- DEFINITION

„Unter einem Team wird- in Anlehnung an verschiedene Literaturpositionen- ganz allgemein eine formelle Arbeitsgruppe verstanden, deren Mitglieder eine gemeinsame Aufgabe bearbeiten und deren Bewältigung einer wechselseitigen Abstimmung bedürfen.“(Weibler, 2001, S.247)

3.1 Das Team des SeneCura Sozialzentrum Bad St. Leonhard

Das Team des SeneCura Sozialzentrum Bad St. Leonhard besteht aus 45 Mitarbeitern in unterschiedlichem Beschäftigungsausmaß, inbegriffen sind eine Heimleitung und eine Pflegedienstleitung. Den Hauptanteil bilden 8 DGKS/P, 22 Pflegehelfer und jeweils ein Mitarbeiter im Bereich Animation und Haustechnik. Den Bereichen Küche und Reinigung gehören 11 Mitarbeiter an. Der prozentuelle Anteil von männlichen Dienstnehmern ist mit rund 10% entsprechend gering. Das Haus besteht aus Erdgeschoss und zwei Stockwerken, welche in fünf Bezugspflegebereiche eingeteilt sind. Die meisten Mitarbeiter sind flexibel, wenn der Bedarf besteht, in verschiedenen Stockwerken zu arbeiten und helfen sich überwiegend gegenseitig (Anmerkung des Verfassers).

3.2 Zukunftsbild

Das Zukunftsbild des Verfassers wäre, dieses durchaus motivierte Kernteam und die Arbeitszufriedenheit weiterhin aufrecht zu erhalten bzw. im besten Falle zu steigern.

4. FÜHRUNG – DEFINITIONEN

Wunderer versteht Führung als „wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“ (Wunderer, 2009, S. 4)

„Führung heißt andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“ (Weibler, 2001 S.29)

„Unter Führung verstehe ich (Staeble, 1973, S.15) die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.“ (Staeble, 1999, S.328)

Hier wurden nur wenige aus einer Vielzahl verschiedener Definitionen von Führung beschrieben. In Anbetracht der großen Vielfalt von Führungsproblemen ist es nicht überraschend, dass es keine einheitliche Definition von Führung gibt (Anmerkung des Verfassers).

Möchte man die Kernaussagen aus den gesamten Definitionen erkennbar machen und ordnen, unterscheidet man mehrere Grundauffassungen. LEUZINGER/LUTERBACHER zufolge werden acht Grundauffassungen von Führung unterschieden: Führung als Ausübung von Einfluss, als Steuerung und Ausübung von Macht, als Fremdbestimmung und zur Willensdurchsetzung. Als Interaktion und als Rolle, als Mittel zur Zielerreichung (vgl. Leuzinger/Luterbacher, 2000, S12 ff).

Nach WUNDERER gibt es überall Führung, wo es eine Verteilung von Arbeitsaufgaben gibt. Man findet sie in allen menschlichen Gemeinschaften von Familien bis zum Staat. Führung ist eine absichtlich soziale Beeinflussung und will die Produktivität der Mitarbeiter steigern oder sichern. Dazu gehören neben den materiellen Komponenten auch der Zustand der Leistungserbringung und Mitarbeiterzufriedenheit. Führung zeigt sich zum Beispiel in höherer Lebens- und Arbeitsqualität für die Mitarbeiter. Von einem sozialen Führungserfolg kann gesprochen werden, wenn eine höhere Lebens- und Arbeitsqualität für die Mitarbeiter erreicht wurde (vgl. Wunderer, 2009, S4).

Der Kerninhalt von Führung ist demzufolge das zielorientierte Einwirken auf Menschen zur sachgerechten Aufgabenerfüllung. Sie umfasst überwiegend den personalen Aspekt der Menschenführung. Wenn Führung das Ziel anstrebt, dass Mitarbeiter ihre Kräfte zur Umsetzung von Unternehmenszielen einsetzen, dann ist grundsätzlich der Mensch selbst Mittel zur Verwirklichung dieser Ziele (vgl. Beck, 2004, S.34f).

5. FÜHRUNGSSTIL - DEFINITION

„Der Führungsstil ist ein allgemeines und übergeordnetes Verhaltensmuster von Führung. Er ist eine genauer beschriebene Kombination aus einzelnen Verhaltenskomponenten. Die Auseinandersetzung mit dem Führungsstil, z.B. innerhalb der Führungsforschung, aber auch mit dem sog. Führungsverhalten, hat zum Ziel, das Verhalten zu ermitteln, das Führungskräfte für eine erfolgreiche Arbeit mit ihren Mitarbeitern anwenden sollten.“ (<http://www.personaler-online.de/typo3/fuehrung/fuehrungsstil.html>, Zugriff am 23.04.2011)

Es gibt zwei Ansätze von Führung. Abhängig davon wie das Ergebnis der Führungsstile gewonnen wurde, spricht man von realtypischen oder idealtypischen Ansätzen (Anmerkung des Verfassers).

6. REALTYPISCHE ANSÄTZE

Von realtypischen Ansätzen spricht man, wenn aus empirischen Grundlagen, Aussagen über die Effizienz bestimmter Führungsstile getroffen werden (vgl. Staehle, 1999, S. 338). Zum Beispiel im Rahmen der Iowa-Studie oder der Ohio-State Studie, welche im Folgenden genauer dargestellt werden (Anmerkung des Verfassers).

6.1 Iowa-Studie

Führung hat in der menschlichen Entwicklung stets eine ausschlaggebende Rolle gespielt. Schon immer waren die Menschen in Betrachtung des praktisch sozialen Handelns sowie als Gegenstand theoretischer Überlegungen davon fasziniert.

Lewin hat 1938-1940 in seiner Iowa-Studie experimentell gezeigt, dass die Führung eine gravierende Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit haben kann. Der jüdische Emigrant Lewin hat Experimente mit Schülern und Mitarbeitern durchgeführt mit dem Ziel, die Auswirkungen unterschiedlichen Führungsverhaltens auf das individuelle Verhalten der Kinder zu studieren. Es wurden fünf Gruppen aufgeteilt, in denen mittels Rotationsverfahren jeweils ein autoritärer und ein demokratisch agierender Gruppenleiter mit den Kindern die Freizeitgestaltung durchführte (vgl. Staehle, 1999, S.339ff).

In den folgenden Punkten wird erläutert, welches Führungsverhalten sich im Einzelnen gezeigt hat.

6.1.1 Autoritärer Führungsstil

Ein extrem autoritärer Führungsstil liegt vor, wenn der Führungsverantwortliche alle Entscheidungen ohne vorherige Beratung mit den Mitarbeitern selbst trifft, diese haben seine Entscheidungen nur auszuführen. Der autoritäre Führungsverantwortliche geht mit jedem Mitarbeiter individuell um, es finden keine Gruppenbesprechungen statt. Er ist gegenüber den Mitarbeitern kühl und distanziert und betont die formale Autorität, besitzt ein Überlegenheitsgefühl, ist darauf bedacht, dass die Distanz nicht durch häufigen Kontakt mit Mitarbeitern in Frage gestellt wird, Informationsaustausch erfolgt ausschließlich über den Dienstweg. Der autoritäre Vorgesetzte kontrolliert die Erfüllung der Aufgaben alleine, den Mitarbeitern steht kein Kontrollrecht gegenüber dem Führungsverantwortlichen zu, mangelnder Erfolg wird mit fehlendem Einsatz der Mitarbeiter begründet. Der Führungsverantwortliche handelt aus Pflichterfüllung und Leistungsorientierung, glaubt, dass ohne sein Eingreifen keine Leistung zustande kommt. Er befriedigt bei den Mitarbeitern ausschließlich das Bedürfnis der Sicherheit. Bei Mitarbeitern, die nach Erfüllung höherer Bedürfnisse trachten, führt dies zu Unzufriedenheit.

In der heutigen Zeit können es sich Vorgesetzte kaum noch leisten, rein befehlend oder herrschend aufzutreten, deshalb sind sie nach außen eher freundlich und liebenswürdig, suchen mehrfach Kontakt zu den Mitarbeitern, ohne jedoch ihre misstrauische und distanzierte Grundeinstellung geändert zu haben. Man kann in diesem Fall von einer humanen Ausführung des autoritären Führungsstils sprechen.

6.1.2 Kooperativer Führungsstil

Ein extrem kooperativer Führungsstil, der keinen Unterschied zwischen Führungsverantwortung und Mitarbeiter macht, ist vermutlich in keiner Organisation zu finden. Ein kooperativer Führungsstil, bei dem die Prägnanz nicht so extrem ist und sich deshalb in der Praxis realisieren lässt, ist der kooperativ-partizipative Führungsstil.

Der Führungsverantwortliche ist in seinem Handeln auf die Integration von organisatorischen und individuellen Zielen der Mitarbeiter ausgerichtet. Er ist nicht mehr nur derjenige, welcher entscheidet und anweist, sondern er beteiligt die Mitarbeiter an Entscheidungen. Es werden gemeinsam Lösungsvorschläge erarbeitet und Entscheidungen in der Gruppe vorbereitet. Informationen des Führungsverantwortlichen sind ausreichend vorhanden und für die Mitarbeiter zugänglich. Sie können Aufgaben, mit der Beschränkung ihrer Kompetenzen und Verantwortungen, selbstständig erfüllen. Es werden Verantwortungen übertragen und eine Selbstkontrolle der Mitarbeiter wird angestrebt. Es besteht ein ständiger und intensiver Kontakt zwischen Führungsverantwortlichem und Mitarbeitern.

Er führt, ohne seine Autorität zu betonen und ist sich seiner Vorbildfunktion und Verantwortung bewusst. Er wird von den Mitarbeitern in erster Linie fachlich und persönlich geachtet. Im Team empfindet der Mitarbeiter sich gegenüber dem Vorgesetzten als gleichberechtigt (vgl. Leuzinger/Luterbacher, 2000, S.150ff).

6.1.3 Laissez-faire-Stil

Der Laissez-faire Stil wird auch als passiver Führungsstil bezeichnet. Hier bleibt der Führungsverantwortliche passiv und wird nur auf Anfrage hin tätig. Es besteht völlige Freiheit für Entscheidungen bei minimaler Beteiligung des Führungsverantwortlichen. Er stellt das Arbeitsmaterial zu Verfügung und liefert nur nach Wunsch Informationen. Intervention durch den Führungsverantwortlichen findet nicht statt (vgl. Staehle, 1999, S.339f).

Dieser Stil kann dabei nicht als Führungsstil gelten, da er nahezu auf Führung und Orientierung verzichtet (vgl. Becker/Becker, 2004, S.39).

6.2 Ohio-State Studien

Im Rahmen der Ohio-Studie wurde in den fünfziger Jahren ein Fragebogen entwickelt, welcher die Aussagen von Mitarbeitern über das Verhalten ihrer Vorgesetzten enthielt. Durch die *Faktorenanalyse* (= statistische Methode) wurde erhoben, dass unterschiedliches Verhalten von erfolgreichen und erfolglosen Vorgesetzten in zwei Faktoren eingeteilt werden kann, die Beziehungsorientierung (Consideration) und die Aufgabenorientierung (Initiating Structure). Die Beziehungsorientierung beschreibt, inwieweit der Vorgesetzte auf die persönlichen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter Rücksicht nimmt, um ihr Wohlergehen besorgt ist und persönliche Einstellungen respektiert. Freundlichkeit, gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen zwischen Mitarbeitern sind angezeigt. Die Aufgabenorientierung bezeichnet das Ausmaß, in dem Vorgesetzte durch Aufgabendefinition, Sicherung der Kooperation und Kommunikation innerhalb des Teams, Vorschriften und Anregungen zur Aufgabenerledigung das Erreichen von Zielen in der Organisation vorantreiben. Diese Faktoren sind nicht zwei von einander abgegrenzte Führungsstile, sondern zwei statistisch unabhängige Verhaltensdimensionen. Das zeigt an, dass ein Vorgesetzter einerseits eine hohe Beziehungsorientierung als auch eine hohe Aufgabenorientierung zeigen kann (vgl. Weibler, 2001, S.310f).

6.3 Situative Führung als ein realistisches Führungskonzept?

Da bisher keine eindeutige Kausalbeziehung zwischen Führungsstil und Führungserfolg nachgewiesen werden konnte kam es zu der Hypothese, dass je nach Situation unterschiedliche Führungsstile erfolgversprechend sind. Aufgrund dieser Annahme wurden verschiedene Untersuchungen wie zum Beispiel das Reifegradmodell von Hersey/Blanchard sowie dem Kontingenzmodell von Fiedler durchgeführt. Beim Reifegradmodell wird aufbauend auf den Ohio-Studien, der aufgabenbezogene und soziale Reifegrad des Mitarbeiters als Kriterium für die Wahl des Führungsstils betrachtet. Nach kritischer Auseinandersetzung mit der Aufgabenverteilung und der sozialen Eignung des Mitarbeiters hat der Vorgesetzte den passenden, sprich den reifegradorientierten Führungsstil auszuwählen. Das Reifegradmodell fordert, dass Vorgesetzte alle Führungsstile beherrschen, da sie bei unterschiedlich qualifizierten und motivierten Mitarbeitern unterschiedlich führen müssen. Im Kontingenzmodell von Fiedler wird der persönlichkeitsbezogene und damit unveränderbare Führungsstil des Vorgesetzten drei Situationsvariablen gegenübergestellt: Aufgabenstruktur, Positionsmacht des Führers und Führer-Mitarbeiter-Beziehungen. Seine zentrale Annahme ist, dass aufgabenorientierte Führer in Extremsituationen, wie z.B. sehr schwieriger oder geringer Aufgabenstruktur, hoher oder geringer Positionsmacht sowie guter oder schlechter Mitarbeiterbeziehungen, erfolgreich sind, mitarbeiterorientierte Führer hingegen in den gegenteiligen Situationen. Da der individuelle Führungsstil nach Fiedler im Wesentlichen unveränderbar ist, muss der Vorgesetzte angemessene, seinem Führungsstil entsprechende Situationen suchen oder eine der drei Situationsvariablen verändern.

Bei diesen Ansätzen der situativen Führung blieben richtungsweisende Erkenntnisse aus. Es besteht noch Forschungsbedarf einschließlich besserer theoretischer und empirischer Fundierung. Ferner ist zu bedenken, dass die situative Führung insbesondere beim Reifegradmodell die Berechtigung für z.B. autoritäres Führungsverhalten missbraucht werden kann (vgl. Wunderer, 2000, S.211ff).

7. IDEALTYPISCHE ANSÄTZE

In der deutschsprachigen Literatur werden unterschiedliche, sogenannte traditionelle Führungsstile diskutiert. Die deutende Erfassung reiner Typen(Idealtypen) erfolgt nach Max Weber, im Gegensatz zu empirisch gewonnener und überprüfbarer Daten, durch die Analyse bestimmter Aspekte einer Handlungssituation (vgl. Staehle, 1999, S.335). In der amerikanischen Literatur hat die Kontinuum-Theorie von Tannenbaum/Schmidt besondere Verbreitung gefunden.

7.1 Kontinuum-Theorie von Tannenbaum/Schmidt

Aufbauend auf die Erkenntnisse von Iowa ist das Modell von Tannenbaum/Schmidt. Dieses Führungsstilkontinuum enthält Abstufungen zwischen den Polen autoritärer und demokratischer Führung (vgl. Abb.1).

Diese abgestuften Stile sind: Autoritär, patriarchalisch, informierend, beratend, kooperativ, delegativ und autonom. Dieses Modell erklärt, welches Verhalten der Führungskraft in welcher Situation zum Erfolg führen kann (vgl. Staehle, 1999, S.338).

| Willensbildung beim Vorgesetzten | | | Willensbildung beim Mitarbeiter | | | |
|---|---|---|---|--|--|---|
| 1 Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter | 2 Vorgesetzter entscheidet, er versucht aber, die Mitarbeiter von seiner Entscheidung zu überzeugen, bevor er sie anordnet | 3 Vorgesetzter entscheidet, er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um dadurch Akzeptanz zu erreichen | 4 Vorgesetzter informiert Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidungen; Mitarbeiter können ihre Meinung äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft. | 5 Mitarbeiter/ Gruppe entwickelt Vorschläge; Vorgesetzter entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative | 6 Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet nachdem der Vorgesetzte die Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat. | 7 Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet; Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und aussen |
| „Autoritär“ | „Patriarchalisch“ | „Informierend“ | „Beratend“ | „Kooperativ“ | „Delegativ“ | „Autonom“ |

Abbildung 1: Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt

(http://classic.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort1174_28.html Zugriff am 24.04.2011)

Im Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt wird unter anderem der delegative Führungsstil angeführt, welcher folgend näher beschrieben wird.

7.2 Delegativer Führungsstil

Aus dem Lateinischen übersetzt heißt „delegare“ „zuweisen, übertragen, anvertrauen“. Im weitesten Sinn wird Delegation als Übertragung von Rechten und Pflichten verstanden. Der Führungsverantwortliche weist den Mitarbeitern Kompetenzen und Aufgaben zur Erfüllung zu. Die gemeinsame

Entscheidungsfindung und Umsetzung im Team sowie die wechselseitige Interaktion sind deutlich geringer als bei kooperativer Führung. Der Führungsverantwortliche und die Mitarbeiter arbeiten bei delegativer Führung unabhängiger, müssen aber gemeinsame Entscheidungsaktivitäten grundsätzlicher, planmäßiger und systematischer durchführen. Der Führungsverantwortliche hat ein hohes Vertrauen in die Fähigkeiten, Verantwortungsbereitschaft, Loyalität und Motivation der Mitarbeiter. Die Handlungskontrolle ist begrenzt oder fehlt, dadurch ist eine hohe Selbst- und Ergebniskontrolle der Mitarbeiter notwendig. Der Führungsverantwortliche greift in den Kompetenzbereich des Mitarbeiters ein, wenn dessen Entscheidung schwerwiegende Folgen haben könnte oder eine Entscheidungssituation eintritt, welche die Kompetenz des Mitarbeiters überschreitet (vgl. Wunderer, 2009, S.228f).

7.3 Traditionelle Führungsstile

Die traditionellen Führungsstile gelten durch die veraltete Philosophie und die veraltete soziologische und politische Anschauung als überholt. Durch den Wandel der Menschenbilder und den Wertewandel haben diese an Existenzgrundlagen eingebüßt. Dennoch werden in der heutigen Zeit ähnliche Formen dieser Führung praktiziert (vgl. Jung, 2011, S.422).

Aus diesem Grund soll in der vorliegenden Arbeit auf eine kurze Schilderung dieser Führungsstile nicht verzichtet werden. Bei den traditionellen Führungsstilen unterscheidet man vier Formen: (Anmerkung des Verfassers)

- Patriarchischer Führungsstil: Dieser wird geprägt durch seine Leitfigur, welche durchaus durch den Alters- und Reifeunterschied gegenüber seinen Mitarbeitern einen Alleinherrscheranspruch begründet. Die Mitarbeiter haben jederzeit Zugang zum Führer, bleiben bei der Führung jedoch unbeteiligt. In größeren Organisationen wird dadurch schnell die Führungsspanne überschritten, da der Führer alleine nicht in der Lage ist, sich dieser großen Anzahl von Mitarbeitern zu widmen. Das geistige und kreative Potenzial der Mitarbeiter kann nicht genutzt werden.
- Autokratischer Führungsstil: Ebenfalls ist den Mitarbeitern ein mit Machtfülle ausgestatteter Führer vorausgesetzt, welcher alleiniger Entscheidungsträger ist. Zur Durchsetzung seiner Entscheidungen bedient er sich eines hierarchisch aufgeteilten Führungsapparates, dies führt dazu, dass Anweisungen auch in größeren Organisationen exakt ausgeführt werden. Der Führer muss jedoch über ein hohes Maß an Spezialwissen verfügen, um ökonomisch richtige Entscheidungen treffen zu können. Dies wäre in der heutigen Zeit aufgrund der

komplexen Zusammenhänge von bestimmten Führungssituationen genauso wenig möglich wie das Vorhandensein von unkritischen und zu Gehorsam verpflichteten Mitarbeitern.

- Bürokratischer Führungsstil: Dieser entwickelte sich aus der autokratischen Führung. Der alles beherrschende oberste Führer wurde abgeschafft. Die Führung ist in einen hierarchischen Apparat mit klar abgegrenzten Kompetenzen eingebunden. Kontrolle zur Vermeidung von Kompetenzüberschreitungen ist das Hauptelement dieses Führungsstils. Zu kritisieren wäre heutzutage die Starrheit des Systems, da diese übertriebene Reglementierung jegliche Flexibilität verhindert.
- Charismatischer Führungsstil: Hier wird der alleinige Herrschaftsanspruch aus der Persönlichkeit und der Einmaligkeit des Führers abgeleitet. Er ist eine Art „Übermensch“ und lässt keinerlei Kritik zu. Er hat den Mitarbeitern gegenüber keinerlei Verpflichtungen, verlangt aber bedingungslosen Gehorsam. In rationaler Überlegung ist dieser Führungsstil schwer zugänglich, jedoch haben schon ausgezeichnete Persönlichkeiten mit diesem Führungsstil erfolgreiche Unternehmen gegründet oder aus dem Untergang gerettet (vgl. Jung, 2011, S.422f).

8. DER IDEALE VORGESETZTE

Wie sollte der ideale Vorgesetzte nun sein? Das Bild des idealen Vorgesetzten ist gekennzeichnet durch:

- Echtheit und Offenheit- er sollte persönliche Interessen und Bedürfnisse kalkulierbar machen, sollte durch Zeigen seiner Gefühle und Empfindungen „anfassbar“ sein.
- Handlungsaktivität- er sollte entscheidungsfähig sein, sollte Impulse geben und initiativ lenken, stets den Überblick behalten
- Integrationstalent- er sollte Mitarbeiter positiv beeinflussen, die Teamentwicklung fördern, in die Mitte treten ohne Mitarbeiter in die Ecke zu drängen, Interessen erkennen
- Konfrontationsstabilität- er sollte Konflikten nicht ausweichen und konsequent sein
- Persönliches Engagement- er sollte nicht nur delegieren, sondern einspringen, wenn Not am Mann ist, sollte Vorbild sein und seine eigene Überzeugung klar vertreten.
- Positive Ausstrahlung- er sollte Vertrauen in andere setzen, Entwicklungsprozesse durch positive Unterstützung fördern, Krisenstimmungen entschärfen, Panik und Stress vermeiden helfen
- Psychische Stabilität- er sollte aufgeschlossen sein, sich an Mitarbeitern interessieren, sollte ausgeglichen sein und persönlich eigenständig und selbstkritisch sein, sollte emotionale Belastungen aushalten und Misserfolg und Rückschläge aushalten

- Realitätsnähe- er sollte Wunschenken von Wirklichkeit unterscheiden können, Gruppenkonflikte erkennen, manipulative und taktische Absichten erkennen.
- Vertrauen schaffen- er sollte an Zusagen festhalten und persönliche Strategien erkennbar machen, eine Persönlichkeits,- keine Machtautorität sein
- Verlässlich und gerecht sein
- Bereit sein zur eigenen Entwicklung (vgl. Leuzinger Luterbacher, 2000, S.149).

Auch wenn all diese Voraussetzungen gegeben sind, kommt eine effektive Führung nicht zustande, wenn der Führungsverantwortliche zur Führung nicht motiviert ist. Aus diesem Grund wird im folgenden Kapitel näher auf das Thema der Motivation eingegangen (Anmerkung des Verfassers).

9. MOTIVATION

Nachdem im ersten Teil die Möglichkeiten dargestellt wurden, wie Mitarbeiter geführt werden können, wird im nächsten Abschnitt betrachtet, wie man ihn motivieren kann, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (Anmerkung des Verfassers).

9.1 Definition

„Motivation ist ein Zustand des inneren “Angetrieben seins“ einer Person. Dies kann auch über externe Anreize beeinflusst sein. Die aktuellen Motivationsinhalte basieren auf individuellen Lebens- Arbeits- und Berufswerten sowie der grundsätzlichen Orientierung an Aufgaben, Personen oder Institutionen. Der Motivationsprozess wird durch Bedeutung, Instrumentalität und Erfolgserwartung bestimmt“ (Wunderer, 2009, S.104).

„Motivation geht auf das lateinische *movere* (= bewegen) zurück und soll Aufschluss geben über die Beweggründe des Handelns und Verhaltens eines Menschen“ (Stahle, 1999, S.219)

9.2 Motivation, Motive, Bedürfnisse und Anreize

Die Herausforderung der Führung liegt darin, den Mitarbeiter zu einem den Organisationszielen entsprechenden Verhalten so hin zu bewegen, dass seine Potentiale bestmöglich ausgeschöpft werden. Dieses Verhalten hängt größtenteils von seiner Motivation ab. Die Motivation ist eine der

zentralen Bestimmungsgrößen der personalen Leistung und damit eine unverzichtbare Voraussetzung für die Umsetzung von Organisationszielen. Nicht immer ist die Motivation der Mitarbeiter so hoch, wie es sich die Organisation wünschen würde. Des Weiteren schwankt sie intra- und interindividuell. Einer der verständlichsten Gründe dafür ist, dass Menschen ihre nicht erneuerbaren Energien für unterschiedliche Anlässe wie zum Beispiel Hobby, Familie und soziales Engagement benötigen. Die Erwerbstätigkeit ist darunter nur ein Einsatzfeld unter vielen, welches darüber hinaus für jeden Menschen eine mehr oder weniger wichtige Rolle spielt. Ferner finden sich oftmals in Organisationen, dauerhaft oder vorrübergehend, Bedingungen, die einer Motivation des Mitarbeiters nicht sehr entgegenkommend scheinen. Dies könnten etwa wenig sinnvolle oder interessante Tätigkeiten, Wochenendarbeit oder Überlastung sein. Eine der Führungsaufgaben liegt darin, die Motivation der Mitarbeiter dauerhaft in die Richtung der Organisationsziele zu führen, im besten Falle zu steigern. Im Mindesten sollte darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter nicht durch veränderbare Umstände oder persönliches Fehlverhalten demotiviert werden. Das Problem liegt aber darin, dass Organisationen zunehmend auf das Engagement des einzelnen Mitarbeiters angewiesen sind, oft aber nicht verstanden wird, wie man Motivation fördert oder bestehende Motivation in Leistungsverhalten umzuwandeln (vgl. Weibler, 2001, S.203f).

Das menschliche Verhalten ist auf bestimmte Ziele ausgerichtet. Wird der Weg zum Ziel verfolgt, kann man charakteristische Verläufe feststellen. „Hinter“ diesen Verläufen sind Kräfte und Prozesse wirksam, welche dieses Verhalten steuern, selbst aber nicht beobachtbar sind. Diese Vorgänge nennt man Motivationsprozess. Er stellt für das Verhaltensergebnis und damit auch für das Führungsergebnis entscheidende Gegebenheiten dar (vgl. Leuzinger/Luterbacher, 2000, S.42).

Die zwei folgenden Motivationstheorien sind ein kleiner Ausschnitt aus einer Vielzahl in der Literatur beschriebenen Theorien. In der Praxis sind diese jedoch die am häufigsten verwendeten.

9.3 Motivationstheorie nach Maslow

Die Motivationstheorie nach Maslow ist eine Inhaltstheorie. Diese versucht zu erklären, was im Individuum ein bestimmtes Verhalten erzeugt und aufrecht erhält. Maslows Bedürfnispyramide war ursprünglich eine Intention zur Entwicklung einer „neuen“ Psychologie, welche sich um Wachstumsmöglichkeiten des Individuums und dessen Gestaltungsmöglichkeiten bemüht. Letztendlich ergab sich daraus jedoch eine Arbeitsmotivationstheorie für Organisationen. Maslow hat seine Theorie auf den Menschen als „wanting animal“ abgeleitet. Der Mensch ist motivierbar durch bestimmte Bedürfnisse, welche sich hierarchisch anordnen. Sobald die Grundbedürfnisse der untersten Ebene (physiologischen Grundbedürfnisse) erfüllt sind, wird in der nächsten Ebene (Sicherheitsbedürfnisse wie Umgebung, finanzielle und Rechtssicherheit) nach neuen Bedürfnissen gesucht. Sind auch diese befriedigt so wendet er sich den sozialen Bedürfnissen (Anerkennung, Liebe, Zuneigung) zu. Über die nächste Ebene der Wertschätzung (Respekt, Macht) kann zuletzt die Ebene der Selbstverwirklichung erreicht werden. Die befriedigten Motive dienen in dem Fall nicht mehr als Motivation, aktualisieren jedoch die nächsthöhere Bedürfnisebene welche damit verhaltenswirksam wird (Wachstumsmotiv). Bleiben Bedürfnisse unbefriedigt, entsteht ein Spannungszustand, welcher durch die Befriedigung der Bedürfnisse abgebaut werden kann (Defizitmotiv). Wenn der Mitarbeiter also erkennt, dass die Befriedigung seiner, im speziellen seine Ich- bezogenen Bedürfnisse, im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit ausbleiben, wird das Anspruchsniveau gesenkt, der Mitarbeiter resigniert und bleibt dabei relativ zufrieden. Dies kann nach STAEHLE jedoch als positiv zu werten sein, da Unzufriedenheit ein Streben nach Verbesserung und nach Aufstieg in der Bedürfnisebene zur Folge haben kann.

Im beruflichen Alltag könnte die Leistung der Mitarbeiter gesteigert werden, wenn der Führungsverantwortliche die oberste Ebene der Selbstverwirklichung befriedigt.

Problematisch an Maslows Ansatz ist, dass die theoretischen Aussagen nicht aufgrund empirischer Arbeiten formuliert worden sind, sondern die Ergebnisse aus Studien und klinischer Erfahrungen. Die Abgrenzung der fünf Motivklassen ist nicht konkret beschrieben, um sie ohne Annahmen empirisch überprüfen zu können. Das heißt: Wann ein Bedürfnis befriedigt ist, ist individuell und kann nicht allgemein definiert werden, somit sind diese auch nicht empirisch überprüfbar (vgl. Staehle, 1999, S.221ff).

9.4 Motivationstheorie nach Herzberg

Herzbergs Theorie ist eine sogenannte „Zwei-Faktoren-Theorie“. Im Unterschied zu Maslows Ansatz ist diese auf der Basis von empirischen Untersuchungen entstanden. Es wurden, im Rahmen der Pittsburgh-Studie (1959), ca. 200 Mitarbeiter über angenehme und unangenehme Arbeitssituationen befragt. Nur selten wurden dieselben Ursachen im Zusammenhang mit guten und schlechten Arbeitserlebnissen genannt. Dies führte Herzberg zur Vermutung, dass es zweierlei Klassen von Faktoren gibt.

Faktoren, welche Unzufriedenheit verhindern, jedoch keine Zufriedenheit herstellen sind Hygiene-Faktoren. Diese sogenannten „Unzufriedenmacher“ sind zum Beispiel die Unternehmenspolitik, Personalführung, Entlohnung und Arbeitsbedingungen. Diese führen nicht direkt zu Zufriedenheit, lediglich ein Fehlen dieser Faktoren führt zu Unzufriedenheit.

Faktoren, welche Zufriedenheit herstellen können sind Motivatoren. Diese „Zufriedenmacher“ sind zum Beispiel Leistung, Anerkennung, Verantwortung und Aufstieg.

Herzbergs Erkenntnis ist demzufolge, dass es zwei voneinander unabhängige Faktoren gibt, welche zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter führen.

Diese Teilung der Arbeitsbedingungen in Hygiene-Faktoren und Motivatoren spielt für den Führungsverantwortlichen eine entscheidende Rolle bei der Mitarbeitermotivation. Der Schwerpunkt sollte mehr auf die Arbeit selbst als auf das Arbeitsumfeld gelegt werden. Ungünstige Hygiene-Faktoren sollten beseitigt werden, und die Erzeugung von Motivatoren sollte forciert werden (vgl. Staehle, 1999, S.224ff).

9.5 Führungspraktische Folgerungen

Die Inhaltstheorien der Motivation geben Anhaltspunkte zur Bereitstellung und Gestaltung motivierender Anreize. Bedeutsame Anhaltspunkte in diesem Fall sind:

Die Analyse individueller oder gruppenspezifischer Motivstrukturen

Als Beispiel kann im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen Wünschenswertes der Mitarbeiter erhoben werden. Dadurch können wichtige Informationen für eine bedürfnisgerechte Anreizgestaltung geschaffen werden und Fehlinvestitionen in unwirksame Anreizkonzepte vermieden werden.

Evaluation des Erfüllungsgrades klassischer Defizitmotive oder Hygienefaktoren

Die Befriedigung der Defizitmotive oder Hygienefaktoren sind Voraussetzung für persönliches Wachstum und Vermeidung von Unzufriedenheit, also für das Engagement der Mitarbeiter.

Schwerpunktsetzung auf Wachstumsmotive und Motivatoren

Die Befriedigung der Defizitbedürfnisse und Hygienefaktoren können beim Vermeiden von Unzufriedenheit und Mangelzuständen helfen und somit die Basis für den Erhalt der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter legen. Die Vernachlässigung von Motivationsbarrieren führt jedoch unglücklicherweise zu einer einseitigen Motivationspolitik. Der Blockierung von vorhandenen Energie-, Motivations- und Leistungspotenzialen wurde zu wenig Achtung geschenkt, denn durch die Erfüllung von Wachstumsmotiven und Motivatoren kommt es zu einem direkten Motivationsschub und somit zur Steigerung von unternehmerischen Denken und Handelns. Zur Prävention von Demotivation sollten Aspekte wie Anerkennung, Erfolg, Work-Life-Balance, Handlungsspielraum, Übertragung von Verantwortung, leistungsgerechte Entlohnung sowie interessante, sinnvolle und spaßmachende Arbeit besonders beachtet werden (vgl. Wunderer, 2009, S. 116f).

Im nächsten Kapitel folgt ein kurzer Exkurs zum Aspekt der spaßmachenden Arbeit (Anmerkung des Verfassers).

10. HUMOR ALS FÜHRUNGSKOMPETENZ UND MOTIVATOR

Eine lockere und humorvolle Atmosphäre ist ein hervorragender Nährboden für Motivation und Spaß an der Leistungserbringung. Humor und Freude tragen wesentlich zum Wohlbefinden bei. Auch Selbstironie oder humorvolles Hinterfragen kann sympathisch wirken (vgl. De Micheli, 2006, S.25).

Ohne Zweifel ist Humor eine intelligente Waffe, mit der das Gegenüber zum Lachen gebracht wird. Gerade in Führungspositionen ist dies weitaus anspruchsvoller als zu kommandieren, kontrollieren oder korrigieren. Wer Humor besitzt kann das Widrige schnell erkennen und analysieren, wodurch dies überraschend zum Menschlichen oder Liebenswerten wird. Es ist wirkungsvoll, den Effekt des Lachens hervorzurufen, wenn unterschiedliche Menschen zusammengebracht werden sollten und: Wer lacht, ist frei! Freier auf jeden Fall als jemand, der ständig an die Ernsthaftigkeit seiner Aussagen glaubt. Schon Sigmund Freud erkannte dies und schrieb, dass Humor eine köstliche, jedoch seltene Begabung des Menschen sei (vgl. <http://www.gesa-ziemer.ch/pdf/humor.pdf>, Zugriff am 28.04.2011).

In Unternehmen sollte es nicht zu ernst zugehen, denn: Wo Menschen lachen, Spaß haben und sich wohl fühlen, wird mit Problemen leichter umgegangen und es werden rasch neue Energien gefunden, um auch in schwierigen Situationen weiterzumachen (vgl. <http://www.zeitzuleben.de/2053-wie-motiviere-ich-andere-menschen/4/>, Zugriff am 28.04.2011).

Rund 40 Prozent der Führungskräfte in Wirtschaft und Politik Deutschlands leiden an Depressionen, Burnout oder Krebs, so die Studie der Freien Universität Berlin. Wissenschaftler der amerikanischen Stanford Universität haben festgestellt, dass bei Menschen, die viel lachen und eine grundsätzlich positive und humorvolle Einstellung haben, diese Krankheiten nicht auftreten. Im Gegensatz zu Kindern, welche bis zu 400 Mal am Tag lachen, verringert sich dies im Erwachsenenalter auf 15 bis 20 Mal. Davon wird am wenigsten am Arbeitsplatz gelacht. Bei Werten unter fünf Mal Lachen während der Arbeitszeit sprechen Wissenschaftler von Gesundheitsgefährdung. Um gewisse körperliche und psychische Prozesse in Gang zu halten, gehört Lachen zu einer urmenschlichen Eigenschaft. In einigen europäischen Ländern wie England, Frankreich, Italien und den Niederlanden werden Humortrainings- und Lachübungen auf Krankenschein verordnet um den psychischen und physischen Erkrankungen vorzubeugen. Menschen, welche von einer humorvollen Aura umgeben sind, werden durchwegs als positiv eingestellt wahrgenommen. Daher ist es wichtig herauszufinden, was eine humorvolle Haltung in einer Welt von Zahlen und Strukturen zu suchen hat.

Immer mehr Humortrainings und Personal-Coaching für führende Mitarbeiter sind Ausdruck dafür, dass in der heutigen Gesellschaft mehr Menschlichkeit zum Fördern und Beachten der Mitarbeiterpotentiale benötigt werden. Wie in vielen Dingen, sind auch hier die nordeuropäischen Länder Vorreiter in der Entwicklung neuer Konzepte von Führung. Wenn Manager sich selbst und ihren Mitarbeitern humorvoll begegnen, können sie die Freude in die Arbeitswelt zurückholen. Führungskräfte und Mitarbeiter wenden sich wieder mit Leidenschaft ihren Tätigkeiten zu, denn Humor und Lachen verbindet sie. Humor kann Spannungen abbauen, Missgeschicke tolerieren und diese auch als Chance für neue Ideen sehen. Humor wirkt befreiend, ein humorvoller Kommunikationsstil entkrampfend. Er öffnet das Tor zur Weisheit, da ein gewisser Abstand zum Alltagsgeschehen hergestellt wird. Humor sollte hierbei aber nicht missverstanden werden. Es gilt nicht die besten Witze zu erzählen oder clowneske Züge zu zeigen. Vielmehr muss der Führungsverantwortliche den positiven Weg durch Freude aus dem inneren Seelenraum betrachten können (vgl. <http://www.businesswissen.de/mitarbeiterfuehrung/humorvolle-fuehrung-humor-als-erfolgskfaktor-fuer-unternehmen/>, Zugriff am 29.04.2011).

11. VORBILDWIRKUNG IM TEAM

Das Verhalten des Führungsverantwortlichen wird im Team besonders beachtet; es hat Modellcharakter. Selbst wenn der Vorgesetzte persönlich auf diese Position in der Gruppe weniger Wert legt, hebt er sich dennoch durch seine Stellung aus dem Team hervor. Ist der Führungsverantwortliche aggressiv, werden auch die Teammitglieder zu Aggressivität neigen. Ist er jedoch offen und spricht über sich und seine Ziele, so kann er durch die Vorbildwirkung auch andere dazu ermutigen. Die Teamarbeit wird demzufolge durch das Verhalten des Führungsverantwortlichen stark beeinflusst.

Durch experimentelle Untersuchungen im Kindergarten konnten verschiedene Etappen beobachtet werden. Durch die Bildung von 12 gleichartigen Gruppen- Alter, Geschlecht, usw.- entwickelte sich in den einzelnen eine Art „Kultur“. Nach einer Woche wurde jeder Gruppe ein älteres Kind dazugegeben. Dies waren solche, welche bereits in der ersten Etappe eine dominierende Rolle eingenommen haben, und oft nachgeahmt wurden. Es galt zu beobachten ob diese „Führertypen“ auch in neuen Situationen ihre Rolle beibehalten würden. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Mehrzahl bereits nach einer Stunde ihre Machtansprüche neu überprüfen mussten. Bevor sie nicht bereit waren die bereits vorhandenen Traditionen der gebildeten Gruppen zu akzeptieren, konnten sie keine Führerrolle ausüben. Durch dieses Experiment kam man zu der Erkenntnis, dass der Befehlsgeber nachahmt, während die Vorbilder den Weisungen ihres Nachahmers Folge leisten. Erfahrungsgemäß besitzt dieses Ergebnis auch im Erwachsenenalter Gültigkeit. Es lässt sich daraus ableiten, dass Führungsverantwortliche nur dann wirkungsvoll führen können, wenn die in der Gruppe geltenden Normen, Gewohnheiten, Einstellungen, Erwartungen und Traditionen berücksichtigt werden (vgl. Leuzinger/Luterbacher, S. 117f).

Neben Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit ist das vorbildliche Verhalten des Führungsverantwortlichen sehr wichtig, um den Boden für Veränderungen vorzubereiten. Er muss in allem, was von den Mitarbeitern gefordert wird, Vorbild sein. Meist geht es nicht um Primärtugenden wie Gerechtigkeit, Mut oder Mäßigung, sondern um die weitaus einfacheren Dinge wie Höflichkeit, Fleiß, Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit. Die Wirkung auf die Moral der Mitarbeiter ist fatal, wenn Vorgesetzte die Bekenntnisse zu Unternehmenszielen und Werten nicht vorleben. Wenn zum Beispiel vom Mitarbeiter erwartet wird, freiwillig unbezahlte Überstunden zu leisten, der Führungsverantwortliche selbst sich aber keine Minute seiner Freizeit in der Firma blicken lässt, wirkt dies wenig glaubwürdig auf die Mitarbeiter. Auch im Rahmen der Selbstorganisation muss der Führungsverantwortliche Vorbild sein. Er würde an Autorität und Glaubwürdigkeit verlieren, wenn er ein hohes Maß an Eigenverantwortung von den Mitarbeitern verlangt, selbst aber über ein schlechtes Zeitmanagement verfügt oder unordentlich ist.

Auch den persönlichen Arbeitsstil betreffend sollte der Führungsverantwortliche ein Vorbild sein. Entscheidungen, welche eine hohe Priorität haben, sollten auch sofort erledigt werden. Denn werden diese auf die lange Bank geschoben und letztendlich, wenn die Zeit drängt, schnell und hektisch abgehandelt, sind Fehlentscheidungen vorprogrammiert. Das „auf die lange Bank Schieben“ ist meist Ausdruck persönlicher Angst, einen Fehler zu machen. Wird vom Mitarbeiter die Bereitschaft zu Weiterbildung und persönlicher Weiterentwicklung verlangt, sollte der Führungsverantwortliche mit gutem Beispiel vorangehen. Ein Vorgesetzter mit gutem Zeitmanagement und Selbstorganisation, der Rückgrat beweist und Fehler in der Organisation in der eigenen Verantwortlichkeit erkennt, wird Mitarbeiter haben, welche es ihm gleich tun (vgl. http://www.marion-dorbert.webjus.de/motiv_2.ht, Zugriff am 28.04.2011).

12. EINFLUSS DER FÜHRUNG AUF DIE MOTIVATION

Die Steuerung des Verhaltens über Motivierung für Ziele, Aufgaben und Verhaltensweisen ist eine zentrale Führungsaufgabe. Bekannt ist jedoch auch, dass Motivierung als Führungsaufgabe an Grenzen stoßen kann. Insbesondere die Versuche, Mitarbeiter extrinsisch (das heißt, wenn diese nicht aus eigenem Antrieb, sondern durch Außen, z.B. durch Belohnung) zu motivieren, würde dazu führen, dass:

- Motivation durch Belohnung meist nur von kurzer Dauer ist
- Belohnungen das Arbeitsklima beeinträchtigen
- Belohnungen die Risikofreude schwächen
- Belohnungen das Interesse an der Arbeit untergraben

Eine weitere Führungsaufgabe ist der Abbau von Demotivation und die Remotivation (vgl. Wunderer, S.112ff).

Schon in den 30er Jahren hat die Gegenüberstellung des autoritären und demokratischen Führungsstiles anhand der Iowa-Studie begonnen. Heute gibt es hunderte Untersuchungen, welche vermuten lassen, dass sich der Kenntnisstand heutzutage dadurch erheblich verbessert hat. Dem ist jedoch nicht so. Vielmehr ist es so, dass es weit mehr Studien als Wissen über Führung gibt. Gesichert ist ausschließlich, nach Auswertung zahlreicher Studien, dass es keine eindeutigen Aussagen zu einer Überlegenheit eines Führungsstiles gibt (vgl. Neuberger, S.426f).

Obwohl es zahlreiche Untersuchungen über Auswirkung verschiedener Führungsstile auf Leistung, Zufriedenheit und Zusammenarbeit gibt, kommen Leuzinger und Luterbacher zu der Schlussfolgerung, dass die Zusammenarbeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter beim kooperativ-partizipativen

Führungsstil höher ist als beim Autoritären. Folgend werden die Auswirkungen des kooperativ-partizipativen Führungsstiles angeführt:

- Aufgrund der Tatsache, dass bei der Zielsetzung eine Interaktion zwischen Führungsverantwortlichen und Mitarbeiter erfolgt, wird die soziale Distanz abgebaut. Dadurch erhöht sich die Mitarbeiterzufriedenheit.
- Durch das gesteigerte Mitwirken bei der Entscheidungsfindung macht der Mitarbeiter das gemeinsam gesetzte Ziel zu seinem eigenen. Dadurch wird dieses, hinsichtlich der Erreichung, verstärkt angestrebt.
- Am zufriedensten bei partizipativer Führung sind jene Mitarbeiter, welche ein hohes Bedürfnis nach Unabhängigkeit haben.

In der Praxis werden häufig die Vorteile von kooperativer oder autoritärer Führung diskutiert. Die Argumente der Vertreter partizipativer Führung sind, dass:

- die Partizipation die Qualität von Entscheidungen und die Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Aufgaben verbessert
- die Interessen des Mitarbeiters und die Interessen der Organisation besser in Einklang gebracht werden können
- viele unnötige Konflikte von vornherein vermieden werden können
- das Problem des Widerstandes gegen Veränderungen besser bewältigt wird, da die Mitarbeiter bei Neuerungen eingebunden werden.
- die Mitarbeiter sich mit Zielen besser identifizieren können und die notwendige Einsicht in Zusammenhänge erlangen. Dadurch arbeiten sie selbstständiger, passen sich neuen Situationen besser an und setzen ihre Fähigkeiten besser ein.
- die Entfremdung in der Arbeit bekämpft wird, die Leistung steigt und der Mitarbeiter zufriedener ist.
- die Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit größer sind. Die Mitarbeiter lernen Zusammenhänge zu sehen und anspruchsvollere Aufgaben durch Identifizierung mit den Zielen zu bewältigen.
- die Mitarbeiter bereit sind, mehr Verantwortung zu übernehmen und sich weiterweiterzubilden.

Die Anhänger autoritärer Führungsstile argumentieren damit, dass:

- der Vorgesetzte über bessere Übersicht verfügt, Zusammenhänge besser sieht und sich weniger durch einzelne Gruppeninteressen leiten lässt.
- sie einen besseren Zugang zu wichtigen Informationen haben, da sie letztendlich auch für Entscheidungen verantwortlich sind.

- durch Einbeziehung vieler Mitarbeiter in die Entscheidungen, diese verzögert werden; der Einzelne würde sich für die in der Gruppe getroffenen Entscheidungen nicht mehr verantwortlich fühlen.
- sich viele Mitarbeiter eine „starke Hand“ in der Führung wünschen und durch partizipative Führung verunsichert werden (vgl. Leuzinger/Luterbacher, S. 159ff).

Auch WEIBLER beschreibt, dass nach umfangreichen Studien durch Johnson und Johnson (1995), sich folgende Ergebnisse durch kooperativ geführte Mitarbeiter herausstellten:

- positive Einstellung zu Aufgaben
- erhöhte Hilfsbereitschaft
- stärkerer Austausch von Informationen
- verstärktes gegenseitiges Feedback
- kreativeres Denken und steigender Lerntransfer
- Auswählen von schwierigeren Aufgaben
- erhöhte Bereitschaft zur Selbstkritik
- Suche nach ständiger Verbesserung
- Positive Befindlichkeit

Ebenso erkennt NEUBAUER (1999) den erhöhten Wirkungsgrad von Arbeitsbeziehungen, welche durch das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander geprägt sind. Mittels empirischer Befunde führte er auf, dass bei vertrauensvollen Führungsbeziehungen folgendes verdeutlicht wird:

- Verbesserte Kommunikation
- Erhöhte Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit
- Effektiveres Problemlösungsverhalten
- Begünstigter organisationaler Wandel

Durch diese beiden Studien wird festgehalten, dass die Vorteilhaftigkeit von vertrauensvollen und kooperativen Führungsverantwortlichen gut nachgewiesen werden kann (vgl. Weibler, S. 192).

Durch fehlende Kooperationskultur, Misstrauen und fehlende Integrität von Wort und Praxis in einer Organisation kommt es zu einer Demotivation der Mitarbeiter. Vertrauen kann dazu beitragen, dass Mitarbeiter motiviert bleiben. Kooperative Führungsverantwortliche, welche auf Vertrauensbeziehungen ausgerichtet sind, sind motivierender als autoritäre, welche die Mitarbeiter durch Vorschriften und Kontrollen einschränken. Motivation durch gegenseitiges Vertrauen erfolgt durch die Offenheit gegenüber Ideen und Gefühlen und die erhöhte Bereitschaft, sich durch Kollegen oder Vorgesetzte anregen und motivieren zu lassen. Mitarbeiter besitzen mehr Energie zur Selbstmotivation und haben weniger Angst ihre Probleme mitzuteilen, da sie sich nicht vor Benachteiligung fürchten. Die Problemlösungsfähigkeit wird erhöht durch gemeinschaftliches Suchen nach Handlungsmög-

lichkeiten zur Remotivation. Durch diese empirischen Studien von WUNDERER und KÜPER (2003) geht hervor, dass durch kooperative Führung eine große Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter entstehen kann. Dies wirkt sich, im Gegensatz zum autoritären Führungsstil, sehr günstig im Bezug auf die Mitarbeitermotivation aus (vgl. Wunderer/Küpers, S.420ff).

13. PERSÖNLICHE ERFAHRUNGEN UND VERGLEICHE

Im folgenden Abschnitt werden persönlichen Erfahrungen und Vergleiche im Bezug auf den Führungsstil und dessen Auswirkungen geschildert.

Zeitnahe der Übernahme der Führungsverantwortung des Verfassers im SeneCura Sozialzentrum Bad St. Leonhard, fand auch die Aufnahme der Literaturrecherche für die vorliegende Arbeit statt. Die Auswirkungen des persönlichen Führungsstils auf die Mitarbeiter konnten nur erschwert eingeschätzt werden. Demzufolge wurden Handlungen vorwiegend intuitiv durchgeführt. Zunächst wurde sehr viel Zeit mit der Überblickverschaffung zur effektiven Planung und Umsetzung dieses neuen Tätigkeitsbereiches verbracht. Überwiegend stand die Ausführung von Routinearbeiten im Vordergrund wodurch der Großteil der zur Verfügung stehen Zeit außerhalb des Teams verbracht wurde. Durch die fehlende Kontrolle und Motivation der Mitarbeiter wurden bestimmte Arbeiten vernachlässigt und die Arbeitsweise fehleranfällig. Dies wurde vorerst auf den mangelnden Respekt der Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten zurückgeführt, wodurch zu diesem Zeitpunkt ein autoritäres Führungsverhalten nach Meinung des Führungsverantwortlichen angebracht war. Die Situation der Arbeitsweise der Mitarbeiter wurde dadurch zwar verbessert, jedoch begann die Kommunikation zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern zu leiden. Dies führte dazu, dass diese sich allmählich zurückzogen. Durch die Bearbeitung der Thematik im Rahmen der Ausbildung im basalen und mittleren Pflegemanagement und der Recherche für die vorliegende Arbeit kam es zu der Erkenntnis, dass die vorliegende Situation nicht nur auf fehlendes Controlling, sondern auch auf die mangelnde Motivation der Mitarbeiter zurückzuführen ist. Es wurden vom Führungsverantwortlichen persönliche Strategien entwickelt, um gemäß dem SeneCura Leitsatz „Näher am Menschen“ neben dem Bewohner auch dem Mitarbeiter die gewünschte Aufmerksamkeit entgegenzubringen. Mit dem Anerkennen der geleisteten Arbeit und der Bemühung, Wünsche und Probleme der Mitarbeiter ernst zu nehmen und diese zu berücksichtigen, entstand eine erhebliche Verbesserung des gegenseitigen Vertrauens. Durch Delegation von bestimmten Aufgaben blieben dem Vorgesetzten Zeitressourcen, um aktiv im Team mitzuarbeiten. Abgesehen von vielen anderen positiven Auswirkungen durch dieses Verhalten wurden vorerst dadurch Fehlerquellen an Ort und Stelle erkannt und gleichzeitig ein Controlling durchgeführt. Die Mitarbeiter standen diesem Verhalten sehr positiv und wertschätzend gegenüber und respektierten den Führungsverantwortlichen aufgrund seines Verhaltens.

Die Motivation des Teams betreffend besteht dennoch beim Führungsverantwortlichen eine Unsicherheit. Durch eine schriftliche Befragung der Mitarbeiter sollte die Motivation der Mitarbeiter ermittelt werden (Anmerkung des Verfassers).

14. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Führungskräfte haben einen erheblichen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter und spielen bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Personaleinsatz eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus können sie durch ihr Führungsverhalten psychische Belastungen von Mitarbeitern reduzieren oder verstärken. Daher ist das Führungsverhalten maßgebend für die Zufriedenheit und Motivation des einzelnen Mitarbeiters. Mögliche Defizite in der Führung sollten offen gelegt und bei Bedarf beseitigt werden.

(vgl. http://www.vbconsult.de/download/bankberatung/VBC_TuW_MusterfragebogenMitarbeiterbefragung.pdf, Zugriff am 09. Mai 2011)

14.1 Das Überprüfungsinstrument

Um Klarheit über die aktuelle Mitarbeitermotivation im Team und die Führungsqualität des Vorgesetzten zu erhalten, wurde ein Fragebogen erstellt. Die Fragestellung beinhaltet die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, die persönliche Motivation, das Arbeitsumfeld und die Kommunikation im Team. Insgesamt wurden 33 geschlossene Fragen gestellt, welchen vier Antwortmöglichkeiten von „Stimmt voll und ganz“ bis „Stimmt nie“ vorgegeben wurden.

14.2 Die Methode

Nach Formulierung der Fragen wurde ein Fragebogen erstellt, welcher zwei Testpersonen als Pretest zum Überprüfen der Verständlichkeit und des Zeitaufwandes vorgelegt wurde. Nachdem von der Heimleitung das Einverständnis eingeholt wurde, sind die Mitarbeiter, im Rahmen der Dienstbesprechung am 12. Mai 2011, über das Ziel der Befragung informiert worden. Die Teilnahme erfolgte auf freiwilliger Basis. Es wurden keine personenbezogenen Daten erfasst um die Anonymität zu wahren. An der Erhebung haben die gesamten, bei der Dienstbesprechung anwesenden, Mitarbeiter teilgenommen. Es wurden 22 Fragebögen ausgegeben, die Rücklaufquote lag bei 100% (Anmerkung des Verfassers).

14.3 Deskriptive Ergebnisse

Zu den jeweiligen Fragen wurde die Häufigkeit auf die entsprechenden Antwortmöglichkeiten detailliert, in der Anzahl der abgegebenen Stimmen und dem Prozentwert (siehe Anhang) dargestellt (Anmerkung des Verfassers).

14.4 Interpretation der Daten

Im Bereich der „Zusammenarbeit mit Vorgesetzten“ zeigt sich, dass beim größten Teil der Mitarbeiter eine positive Einstellung dazu vorliegt. Die Führungskraft könnte die Mitarbeiter noch mehr in arbeitsinterne Entscheidungen einbeziehen und öfters ein positives Feedback für gut geleistete Arbeit geben. Deutlich wird auch, dass nicht alle Mitarbeiter der 100%igen Überzeugung sind, dass die Führungskraft immer Wert auf ihre Meinung legt. Rund ein Drittel erhält zu viele Anweisungen und hat zu wenig Gelegenheit, das Verhalten der Führungskraft zu beobachten.

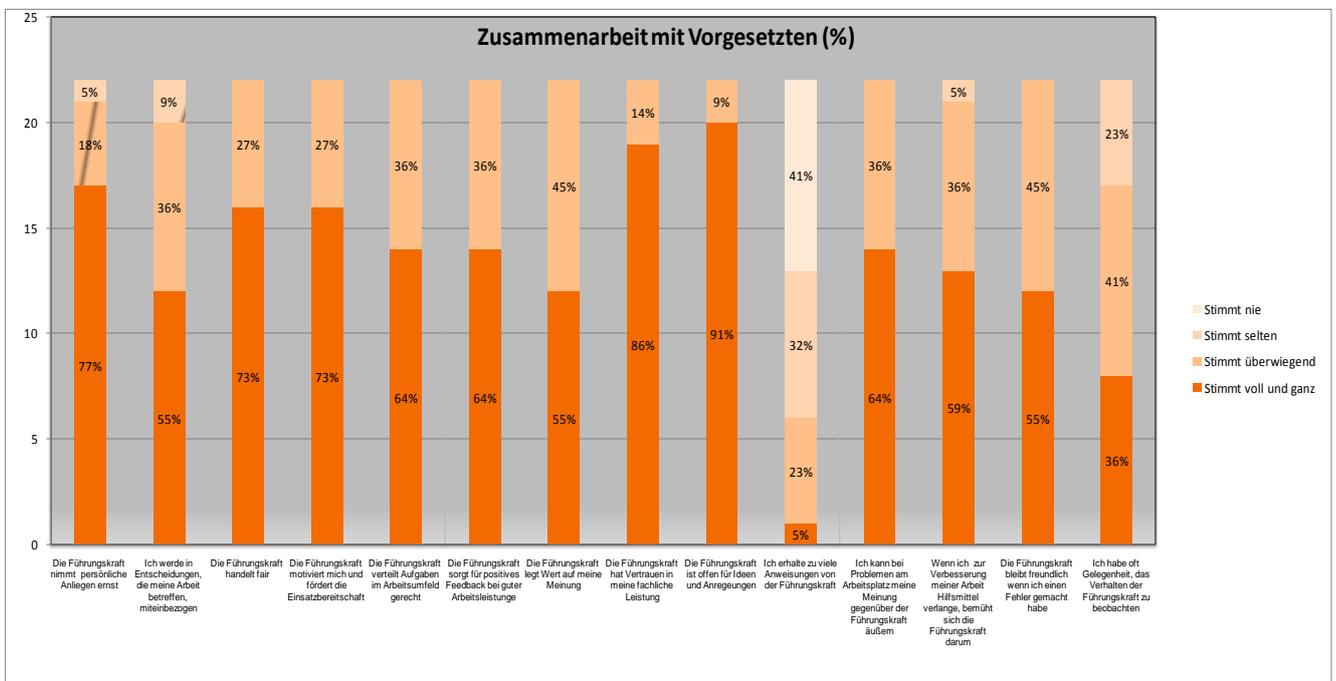


Abbildung 2: Zusammenarbeit mit Vorgesetzten

Auffallend ist, im Bereich der „persönlichen Motivation“, dass sich alle, der befragten Mitarbeiter, im Unternehmen weiterentwickeln möchten, jedoch ein Viertel nur selten bereit wäre, mehr Verantwortung zu übernehmen. Rund 30% der Befragten sind der Meinung, mehr zu leisten als ihre Kollegen,

jedoch sehen alle Befragten den Erfolg des gesamten Teams auch als persönlichen Erfolg. Überraschend und ausschlaggebend für die Führungskraft ist, dass jeder Vierte denkt, unter ständiger Kontrolle bessere Leistung zu bringen. Nicht außer Acht zu lassen ist, dass ein geringer Teil von 5% die Führungskraft nur selten als offen und berechenbar einschätzt.

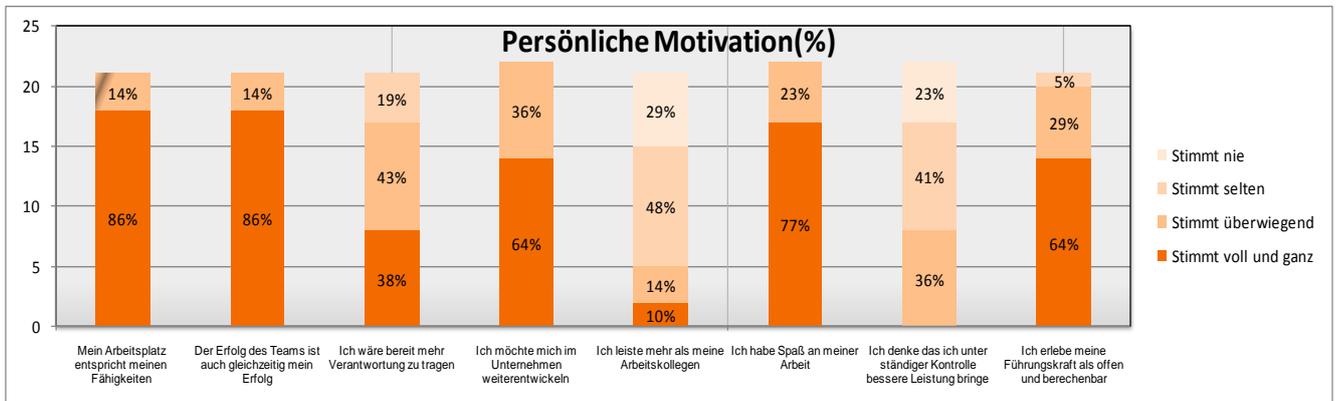


Abbildung 3: Persönliche Motivation

Den Motivationsfaktor Arbeitsumfeld betreffend, sind alle Befragten überwiegend zufriedengestellt. Rund ein Viertel der Befragten hat zu wenig Pausen. Dies, im Rahmen der Ablauforganisation, zu ändern obliegt der Führungsverantwortlichen. Widersprüchlich ist, dass nach Meinung aller Befragten, das Arbeitsumfeld gut organisiert und mitarbeiterorientiert geführt wird.

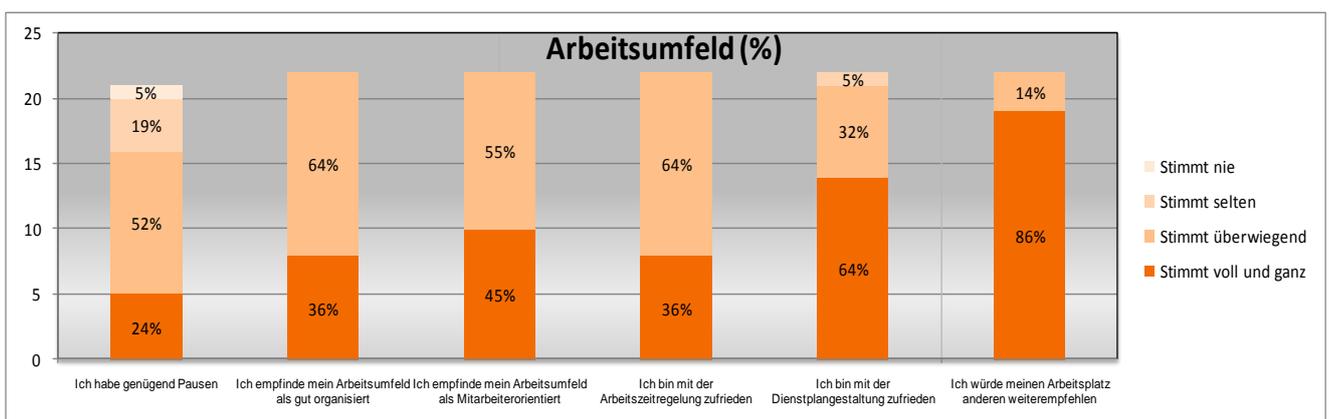


Abbildung 4: Arbeitsumfeld

In Fragen der Kommunikation ist die Atmosphäre im Team größtenteils offen und ehrlich, die Kollegen überwiegend hilfsbereit. Regelmäßige Teambesprechungen finden statt und werden, aufgrund

der Auswertung, auch als wichtig empfunden. Für mehr als 70% hat sich die Arbeitsatmosphäre in den letzten 6 Monaten leicht verändert. Dies könnte auf den Führungswechsel zurückzuführen sein.

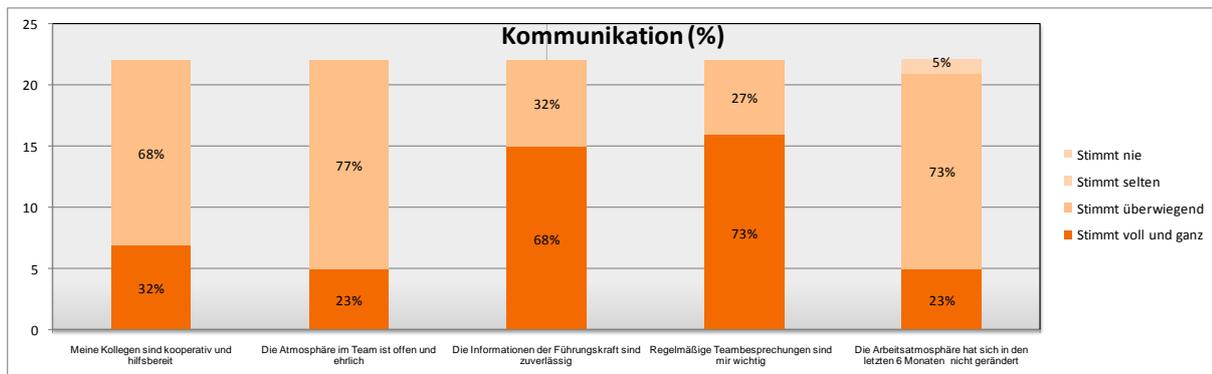


Abbildung 5: Kommunikation

Für die Führungsverantwortliche bedeutet die Auswertung der Mitarbeiterbefragung, dass die derzeitige Motivation der Mitarbeiter voll und ganz zufriedenstellend ist. Optimierungsansätze zur Motivationssteigerung werden im Bereich der Zusammenarbeit zwischen Führungsverantwortlicher und Mitarbeitern gesehen. Auf Meinungen sollte mehr Wert gelegt und mit Anweisungen bescheidener umgegangen werden. Die Führungskraft sollte sich mehr ins Team integrieren um den Mitarbeitern öfters Gelegenheit zu bieten, ihr Verhalten beobachten zu können. Durch die Integration ins Team könnte auch eine bessere Kontrolle erfolgen und gute Arbeitsleistungen häufiger erkannt werden. Durch mehr positives Feedback im Zuge dessen, können die Mitarbeiter animiert werden mehr Verantwortung übernehmen zu wollen. Zusammenfassend würde die Analyse der Befragung ergeben, dass alles für einen kooperativ-partizipativen Führungsstil spricht, um eine Motivationssteigerung zu erreichen. In Anbetracht der Tatsache, dass jedoch von einem Viertel der Befragten mehr Kontrolle zur Motivationssteigerung führen würde, käme an dieser Stelle ein autoritärerer Führungsstil eher in Frage. Ein delegativer Führungsstil hätte für rund 30% der Mitarbeiter einen negativen Einfluss auf die Motivation, da diese ohnehin der Meinung sind zu viele Anweisungen durch die Führungsverantwortliche zu erhalten. Dies bedeutet, dass je nach Persönlichkeit und Situation, unterschiedlich geführt werden muss, um eine positive Auswirkung auf die Mitarbeitermotivation zu erreichen. Ein falsch angewandter Führungsstil beeinflusst die Motivation im negativen Sinne und führt im schlechtesten Fall zu Demotivation (Anmerkung des Verfassers).

15. SCHLUSS

Die Auswirkungen des Führungsstils sind in Bezug auf die Motivation von zahlreichen Forschern untersucht worden. Da unter anderem die jeweilige Einstellung des Forschers bei Untersuchungen eine entscheidende Rolle spielt, sind die Ergebnisse sehr unterschiedlich. Durch die umfassende Auswertung aller Ergebnisse kam es zu der Schlussfolgerung, dass die Wirkungen vieler, sich gegenübergestellter Führungsstile, sich die Waage halten. Selbst dort, wo ein Führungsstil dem anderen überlegen ist, zeigen sich keine Gesetzmäßigkeiten. Auch wenn ein Führungsstil hauptsächlich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter wirkt, hat dieser negative Befunde. Umgekehrt ist dies gleich zu betrachten (vgl. Leuzinger/Luterbacher, 2000, S.159).

Ausgehend von der Frage, welcher Führungsstil ausschlaggebend für die Steigerung der Mitarbeitermotivation ist, kann keine eindeutige Antwort dafür gegeben werden. Im Kapitel 9.4. über Herzbergs Motivationstheorie wird zwar gezeigt, dass der Führungsstil ein wichtiger Hygiene-Faktor ist und Defizite in diesem Bereich zu Unzufriedenheit führen, jedoch führt ein gut integrierter Führungsstil nur zu Nicht-Unzufriedenheit. Ähnlich auch im Modell nach Maslows Bedürfnisebene. Auch hier führt ein unpassender Führungsstil zu geringerer Leistung, da die unteren Bedürfnisebenen nicht befriedigt sind.

Der Führungsstil selbst wirkt demzufolge nicht motivationssteigernd, kann allerdings, wenn er vom Mitarbeiter als unpassend empfunden wird, zu Demotivation führen. Daher ist es sinnvoll, den Führungsstil zu optimieren, wo er demotivierend wirkt. Dies deckt sich vollkommen mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung.

Den einzig richtigen Stil oder die perfekte Führungspersönlichkeit gibt es nicht. Die Wahl des Führungsstils ist abhängig von der Situation, vom Mitarbeiter, vom Team und von der Persönlichkeit des Vorgesetzten. In erster Linie ist jedoch ein kooperativer Führungsstil zu befürworten. Je nach Situation kann ein autoritärer oder delegativer Führungsstil durchaus sinnvoll sein. (Anmerkung des Verfassers).

16. LITERATURVERZEICHNIS

16.1 Bücher

BECKER Annegret Hugo, BECKER, Hennig, (2004), Psychologisches Konfliktmanagement, 4. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG ,München

DE MICHELI, Marco,(2006), Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation, 1. Auflage, Praxium-Verlag, Zürich

GÖTZ-SEIDL, Sonja, (2003), Auswirkungen von Führungsstilen auf das Leistungsverhalten von Mitarbeitern, Studienarbeit, Grin Verlag, München

JUNG, Hans, (2011), Personalwirtschaft, 9.Auflage, Oldenbourg, Wissenschaftsverlag GmbH, München

LEUZINGER, Andreas, LUTENBACHER, Thomas (2000): Mitarbeiterführung im Krankenhaus, 3. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern

LUMMER, Christian, (2009), 100 Tipps für Führungsverantwortliche in Pflege und Begleitung, 1. Auflage, Brigitte Kunz Verlag, Hannover

NEUBERGER, Oswald, (2002), Führen und Führen lassen, 6. Auflage, Lucius und Lucius Verlag, Stuttgart

STAEHLE, Wolfgang H., (1999) Management, 8. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München

STÖWE, Christian, KEROMOSEMITO, Lara, (2007), Vom Kollegen zum Vorgesetzten, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

WEIBLER, Jürgen, (2001), Personalführung, Verlag Franz Vahlen GmbH, München

WUNDERER, Rolf, (2009), Führung und Zusammenarbeit, 8. Auflage, Verlag Wolters Kluwer Deutschland, Köln

WUNDERER, Rolf, KÜPERS, Wendelin, (2003), Demotivation->Remotivation-Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden, 1. Auflage, Luchterhand (Hermann) Verlag, München

16.2 Internetquellen

<http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?sz=2&stichwort=&kategorie=F%C3%BChrung&autor>
(26.02.2011 um 9:20Uhr)

<http://www.personaler-online.de/typo3/fuehrung/fuehrungsstil.html> (23.04.2011 um 8:40Uhr)

http://classic.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort1174_28.html (24.04.2011 um 15:40Uhr)

<http://www.gesa-ziemer.ch/pdf/humor.pdf> (28.04.2011 um 11:15 Uhr)

<http://www.zeitzuleben.de/2053-wie-motiviere-ich-andere-menschen/4/> (28.04.2011 um 11:30Uhr)

http://www.marion-dorbert.webjus.de/motiv_2.htm (28.04.2011 um 15:00Uhr)

<http://www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/humorvolle-fuehrung-humor-als-erfolgskfaktor-fuer-unternehmen/> (29.04.2011 um 17:40Uhr)

http://www.vbconsult.de/download/bankberatung/VBC_TuW_MusterfragebogenMitarbeiterbefragun g.pdf (Zugriff am 09. Mai 2011 um 16: 30Uhr)

17. ANHANG

17.1 Fragebogen

Fragebogen zur Erhebung der Mitarbeitermotivation

Erstellt durch DGKS Ozwirk Cornelia im April 2011

Sehr geehrte/r Mitarbeiter/in!

Im Folgenden möchte ich Sie bitten eine anonymisierte Rückmeldung zu meinem Führungsverhalten und Ihrer Motivation abzugeben. Ich erhoffe mir dadurch wichtige Aspekte im Bezug auf die Optimierung meines Führungsverhaltens zur Mitarbeitermotivation.

Die Teilnahme erfolgt auf freiwilliger Basis. Sie bleiben in dieser Befragung anonym, da keine personenbezogenen Daten erfasst werden. Nach Auswertung des Fragebogens erhalten Sie die vollständigen Ergebnisse.

Bitte beantworten Sie alle Fragen rein subjektiv.

Instruktion

Im folgenden Fragebogen kreuzen Sie bitte jeweils nur ein Kästchen der vorgegeben Antworten an, welches Ihrer Meinung nach auf Sie zutrifft.

Beispiel:

| Beispiel | | | | |
|--|----------------------|--------------------|---------------|------------|
| | Stimmt voll und ganz | Stimmt überwiegend | Stimmt selten | Stimmt nie |
| Ich fühle mich während meiner Arbeit zu oft kritisiert | | | | X |

Zusammenarbeit mit Vorgesetzten

| | Stimmt voll und ganz | Stimmt überwiegend | Stimmt selten | Stimmt nie |
|--|----------------------|--------------------|---------------|------------|
| Die Führungskraft nimmt persönliche Anliegen ernst | | | | |
| Ich werde in Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen, mit einbezogen | | | | |
| Die Führungskraft handelt fair | | | | |
| Die Führungskraft motiviert mich und fördert die Einsatzbereitschaft | | | | |
| Die Führungskraft verteilt Aufgaben im Arbeitsumfeld gerecht | | | | |
| Die Führungskraft sorgt für positives Feedback bei guter Arbeitsleistung | | | | |
| Die Führungskraft legt Wert auf meine Meinung | | | | |
| Die Führungskraft hat Vertrauen in meine fachliche Leistung | | | | |
| Die Führungskraft ist offen für Ideen und Anregungen | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Ich erhalte zu viele Anweisungen von der Führungskraft | | | | |
| Ich kann bei Problemen am Arbeitsplatz meine Meinung gegenüber der Führungskraft äußern | | | | |
| Wenn ich zur Verbesserung meiner Arbeit Hilfsmittel verlange, bemüht sich die Führungskraft darum | | | | |
| Die Führungskraft bleibt freundlich wenn ich einen Fehler gemacht habe | | | | |
| Ich habe oft Gelegenheit, das Verhalten der Führungskraft zu beobachten | | | | |

Persönliche Motivation

| | Stimmt voll und ganz | Stimmt überwiegend | Stimmt selten | Stimmt nie |
|--|----------------------|--------------------|---------------|------------|
| Mein Arbeitsplatz entspricht meinen Fähigkeiten | | | | |
| Der Erfolg des Teams ist auch gleichzeitig mein Erfolg | | | | |
| Ich wäre bereit mehr Verantwortung zu tragen | | | | |
| Ich möchte mich im Unternehmen weiterentwickeln | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Ich leiste mehr als meine Arbeitskollegen | | | | |
| Ich habe Spaß an meiner Arbeit | | | | |
| Ich denke das ich unter ständiger Kontrolle bessere Leistung bringe | | | | |
| Ich erlebe meine Führungskraft als offen und berechenbar | | | | |

| Arbeitsumfeld | | | | |
|---|-----------------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|
| | Stimmt voll und ganz | Stimmt überwiegend | Stimmt selten | Stimmt nie |
| Ich habe genügend Pausen | | | | |
| Ich empfinde mein Arbeitsumfeld als gut organisiert | | | | |
| Ich empfinde mein Arbeitsumfeld als Mitarbeiterorientiert | | | | |
| Ich bin mit der Arbeitszeitregelung zufrieden | | | | |
| Ich bin mit der Dienstplangestaltung zufrieden | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Ich würde meinen Arbeitsplatz anderen weiterempfehlen | | | | |
|---|--|--|--|--|

| Kommunikation | | | | |
|--|-----------------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|
| | Stimmt voll und ganz | Stimmt überwiegend | Stimmt selten | Stimmt Nie |
| Meine Kollegen sind kooperativ und hilfsbereit | | | | |
| Die Atmosphäre im Team ist offen und ehrlich | | | | |
| Die Informationen der Führungskraft sind zuverlässig | | | | |
| Regelmäßige Teambesprechungen sind mir wichtig | | | | |
| Die Arbeitsatmosphäre hat sich in den letzten 6 Monaten nicht geändert | | | | |

17.2 Deskriptive Ergebnisse

Zusammenarbeit mit Vorgesetzten

Die Führungskraft nimmt persönliche Anliegen ernst:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 17 | 77% | 4 | 18% | 1 | 5% | 0 | 0% | 22 |

Ich werde in Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen, mit einbezogen:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 12 | 55% | 8 | 36% | 2 | 9% | 0 | 0% | 22 |

Die Führungskraft handelt fair:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 16 | 73% | 6 | 27% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Die Führungskraft motiviert mich und fördert meine Einsatzbereitschaft:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 16 | 73% | 6 | 27% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Die Führungskraft verteilt Aufgaben gerecht:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 14 | 64% | 8 | 36% | | 0% | 0 | 0% | 22 |

Die Führungskraft sorgt für positives Feedback bei guter Arbeitsleistung:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 14 | 64% | 8 | 36% | | 0% | 0 | 0% | 22 |

Die Führungskraft legt Wert auf meine Meinung:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 12 | 55% | 10 | 45% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Die Führungskraft hat Vertrauen in meine fachliche Leistung:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 19 | 86% | 3 | 14% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Die Führungskraft ist offen für Ideen und Anregungen:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 20 | 91% | 2 | 9% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Ich erhalte zu viele Anweisungen von der Führungskraft:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 1 | 5% | 5 | 23% | 7 | 32% | 9 | 41% | 22 |

Ich kann bei Problemen am Arbeitsplatz, meine Meinung gegenüber der Führungskraft äußern:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 14 | 64% | 8 | 36% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Wenn ich zur Verbesserung meiner Arbeit Hilfsmittel verlange, bemüht sich die Führungskraft darum:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 13 | 59% | 8 | 36% | 1 | 5% | 0 | 0% | 22 |

Die Führungskraft bleibt freundlich, wenn ich einen Fehler gemacht habe:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 12 | 55% | 10 | 45% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Ich habe oft Gelegenheit, das Verhalten der Führungskraft zu beobachten:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt Abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 8 | 36% | 9 | 41% | 5 | 23% | 0 | 0% | 22 |

Persönliche Motivation

Mein Arbeitsplatz entspricht meinen Fähigkeiten:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 18 | 86% | 3 | 14% | 0 | 0% | 0 | 0% | 21 |

Der Erfolg des Teams ist auch mein Erfolg:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 18 | 86% | 3 | 14% | 0 | 0% | 0 | 0% | 21 |

Ich wäre bereit mehr Verantwortung zu tragen:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 8 | 38% | 9 | 43% | 4 | 19% | 0 | 0% | 21 |

Ich möchte mich im Unternehmen weiterentwickeln:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 14 | 64% | 8 | 36% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Ich leiste mehr als meine Arbeitskollegen:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 2 | 10% | 3 | 14% | 10 | 48% | 6 | 29% | 21 |

Ich habe Spaß an meiner Arbeit:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 17 | 77% | 5 | 23% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Ich denke, dass ich unter ständiger Kontrolle bessere Leistung bringe:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 0 | 0% | 8 | 36% | 9 | 41% | 5 | 23% | 22 |

Ich erlebe meine Führungskraft als offen und berechenbar:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 14 | 64% | 6 | 29% | 1 | 5% | 0 | 0% | 22 |

Arbeitsumfeld

Ich habe genügend Pausen:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 5 | 24% | 11 | 52% | 4 | 19% | 1 | 5% | 21 |

Ich empfinde mein Arbeitsumfeld als gut organisiert:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 8 | 36% | 14 | 64% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Ich empfinde mein Arbeitsumfeld als mitarbeiterorientiert:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 10 | 45% | 12 | 55% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Ich bin mit der Arbeitszeitregelung zufrieden:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 8 | 36% | 14 | 64% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Ich bin mit der Dienstplangestaltung zufrieden:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 14 | 65% | 7 | 32% | 1 | 5% | 0 | 0% | 22 |

Ich würde meinen Arbeitsplatz anderen weiterempfehlen:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 19 | 86% | 3 | 14% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Kommunikation

Meine Kollegen sind kooperativ und hilfsbereit:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 7 | 32% | 15 | 68% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Die Atmosphäre im Team ist offen und ausgeglichen:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 5 | 23% | 17 | 77% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Die Informationen der Führungskraft sind zuverlässig:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 15 | 68% | 7 | 32% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Regelmäßige Teambesprechungen sind mir wichtig:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 16 | 73% | 6 | 27% | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 |

Die Atmosphäre in den letzten 6 Monaten hat sich nicht geändert:

| Stimmt voll und ganz | in % | Stimmt Überwiegend | in % | Stimmt selten | in % | Stimmt nie | in % | Insgesamt abgegebene Stimmen |
|----------------------|------|--------------------|------|---------------|------|------------|------|------------------------------|
| 5 | 23% | 16 | 73% | 1 | 5% | 0 | 0% | 22 |