

Arbeitspapier Nr. 30

**Führungspraxis und Motivation –
Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage
des MoKoCha-Führungsmodells und des
Team Management Systems (TMS)**

**Tobias Büser / Holger Stein /
Imke von Königsmarck**

**Arbeitspapiere
der FOM**

Büser, Tobias / Stein, Holger / von Königsmarck, Imke
Führungspraxis und Motivation –
Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage des
MoKoCha-Führungsmodells
und des Team Management Systems (TMS)

Arbeitspapier der FOM, Nr. 30

Essen 2012

ISSN 1865-5610

© 2012 by



**MA Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
Tel. 0201 81004-351
Fax 0201 81004-610

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

ISSN 1865-5610

Vorwort

Die FOM Hochschule für Oekonomie & Management stellt (in institutioneller Verbindung mit der Hessischen Berufsakademie und den zum Bildungszentrum der Wirtschaft gehörenden Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien) eine der wenigen Möglichkeiten in Deutschland dar, berufsbegleitend zu studieren. Hierbei zeichnen sich die Studierenden durch ein großes Engagement und hohe Zielorientierung aus. Diese Werte sind notwendig, um neben der Berufstätigkeit erfolgreich einen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang absolvieren zu können.

Umso erschreckender ist ein Teil der Resultate der vorliegenden Untersuchung zum Bereich „Führungspraxis und Motivation“. Nach dieser Studie reduziert sich die Produktivität deutscher Arbeitnehmer aufgrund von Motivationsbarrieren erheblich. Die Untersuchung versucht daher zu ergründen, welche Faktoren zur Motivation aber auch zur Demotivation von Mitarbeitern führen können.

Die FOM möchte mit dieser Studie einen Beitrag zu einem Forschungsgebiet leisten, für das es vergleichsweise wenige Untersuchungen gibt.

29,9 % durchschnittlicher Verlust an Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter aufgrund von Motivationsbarrieren – das ist das Ergebnis der vorliegenden Umfrage. Gute Führung ist der Schlüssel zur Motivation der Mitarbeiter. Was sind die Kennzeichen guter Führung? Welche Faktoren führen zu einer hohen Motivation der Mitarbeiter? Was demotiviert Mitarbeiter?

Die empirische Untersuchung basiert auf den Angaben von fast 1.000 berufsbegleitend Studierenden vor allem der Studienzentren der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Sie zeigt deutlich auf, dass es erhebliche Unterschiede in der Führung von motivierten und demotivierten Mitarbeitern gibt. Gleichzeitig wird ein großes Potenzial für die Steigerung der Produktivität der Unternehmen in Deutschland erkennbar.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VII
1 Fragestellung, Ergebnisse kompakt, Aufbau der Untersuchung	1
1.1 Fragestellung der Untersuchung	1
1.2 Ergebnisse kompakt	2
1.3 Aufbau der Untersuchung.....	5
2 Motivationsbarrieren, Arbeitsfreude und Arbeitsleistung	11
2.1 Verlust von Arbeitsfreude durch Motivationsbarrieren - die Unterteilung der Ergebnisse in Top 10 %-Gruppe und Bottom 10 %-Gruppe	11
2.2 Ergebnisse in Bezug auf Verlust von Produktivität und Arbeitsleistung	12
3 Ergebnisse in Bezug auf Alter, Geschlecht, Studiengang, Führungsverantwortung und Unternehmensgröße	13
3.1 Alter der/des Befragten.....	13
3.2 Anzahl eigener Mitarbeiter, für die Führungsverantwortung besteht.....	15
3.3 Geschlecht.....	17
3.4 Unternehmensgröße, in der die Befragten arbeiten	18
3.5 Studiengang	21
4 Motivation und Führung: Begriff, Ansätze und aktuelle Entwicklungen	23
4.1 Motivation	23
4.1.1 Extrinsische und intrinsische Motivation	23
4.1.2 Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation.....	24
4.2 Führung	25
4.2.1 Drei Thesen zur aktuellen Entwicklung von Führung.....	26
4.2.2 Zusammenfassung: Aktuelle Anforderungen an motivierende Führung	29
5 Führungspraxis und Motivation – Ergebnisse.....	31
5.1 MoKoCha - das Grundmodell systemischer Führung.....	31
5.2 Motivation im umfassenden Sinne - Wollen, Können und eine Chance haben.....	32
5.3 Das Grundmodell systemischer Führung und die Fragen der Untersuchung.....	36
5.4 Wollen – Motivation (im engeren Sinne).....	38
5.5 Können – persönliche Weiterentwicklung.....	41
5.6 Chance: Umweltfaktoren der Führung.....	43
5.6.1 Orientierung und Ziele	44
5.6.2 Direkter Vorgesetzter	49
5.6.3 Aufbau-Organisation	54
5.6.4 Ressourcen.....	57
5.6.5 Zusammenarbeit.....	60
5.7 Arbeitsfunktionen nach TMS	65

5.8	Die 8 TMS - Arbeitsfunktionen und die Fragen der Untersuchung.....	69
5.8.1	Informationsfluss.....	70
5.8.2	Innovationen und neue Ideen	72
5.8.3	Vermarktung der Leistung nach außen.....	74
5.8.4	Treffen von Entscheidungen	76
5.8.5	Planung und Organisation	79
5.8.6	Effiziente Umsetzung	82
5.8.7	Kontrolle und Überwachung.....	84
5.8.8	Stabilisierung und Qualitätssicherung.....	87
5.9	Exkurs: Das TMS-System	89
6	Zusammenfassung in Rankings und Fazit.....	92
6.1	Verteilung der Antworten, Linksverteilung vs. Rechtsverteilung.....	92
6.2	Ranking der Antworten im Gesamtergebnis.....	95
6.3	Ranking der Ergebnisse in der Top 10 %-Gruppe.....	99
6.4	Ranking der Ergebnisse in der Bottom 10 %-Gruppe	103
6.5	Wie Führungsverhalten wirkt: Vergleich der Top 10 %-Gruppe und der Bottom 10 %-Gruppe.....	107
6.6	Schlusswort	113
	Literatur.....	117

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Alter der Befragten (Frage 20).....	13
Abbildung 2: Alter der Befragten (Frage 20) Top 10 %	14
Abbildung 3: Alter der Befragten (Frage 20) Bottom 10 %	14
Abbildung 4: Anzahl eigener Mitarbeiter (Frage 21).....	15
Abbildung 5: Anzahl eigener Mitarbeiter (Frage 21) Top 10 %	15
Abbildung 6: Anzahl eigener Mitarbeiter (Frage 21) Bottom 10 %	16
Abbildung 7: Befragte nach Geschlecht (Frage 22)	17
Abbildung 8: Befragte nach Geschlecht (Frage 22) Top 10 %	18
Abbildung 9: Befragte nach Geschlecht (Frage 22) Bottom 10 %	18
Abbildung 10: Unternehmensgröße der Befragten (Frage 23)	19
Abbildung 11: Unternehmensgröße der Befragten (Frage 23) Top 10 %.....	19
Abbildung 12: Unternehmensgröße der Befragten (Frage 23) Bottom 10 %.....	19
Abbildung 13: Studiengang der Befragten (Frage 24).....	21
Abbildung 14: Studiengang der Befragten (Frage 24) Top 10 %	22
Abbildung 15: Studiengang der Befragten (Frage 24) Bottom 10 %	22
Abbildung 16: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (1).....	36
Abbildung 17: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (2).....	38
Abbildung 18: Aufgabenverteilung nach Arbeitspräferenzen (Frage 3).....	39
Abbildung 19: Aufgabenverteilung nach Arbeitspräferenzen (Frage 3) Top 10 %	39
Abbildung 20: Aufgabenverteilung nach Arbeitspräferenzen (Frage 3) Bottom 10 % .	39
Abbildung 21: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (3).....	41
Abbildung 22: Fördert persönliche Weiterentwicklung (Frage 5).....	42
Abbildung 23: Fördert persönliche Weiterentwicklung (Frage 5) Top 10 %	42
Abbildung 24: Fördert persönliche Weiterentwicklung (Frage 5) Bottom 10 %	42
Abbildung 25: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (4).....	44
Abbildung 26: Sorge für klare operationale Ziele (Frage 7).....	45
Abbildung 27: Sorge für klare operationale Ziele (Frage 7) Top 10 %	46
Abbildung 28: Sorge für klare operationale Ziele (Frage 7) Bottom 10 %	46
Abbildung 29: Klarheit der Sinnhaftigkeit und des Gesamtzusammenhangs der Arbeit (Frage 8)	47
Abbildung 30: Klarheit der Sinnhaftigkeit und des Gesamtzusammenhangs der Arbeit (Frage 8) Top 10 %.....	48

Abbildung 31: Klarheit der Sinnhaftigkeit und des Gesamtzusammenhangs der Arbeit (Frage 8) Bottom 10 %.....	48
Abbildung 32: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (5).....	50
Abbildung 33: Selbstreflexion und Selbstmanagement der Führungskraft (Frage 6)..	52
Abbildung 34: Selbstreflexion und Selbstmanagement der Führungskraft (Frage 6) Top 10 %	52
Abbildung 35: Selbstreflexion und Selbstmanagement der Führungskraft (Frage 6) Bottom 10 %	53
Abbildung 36: Klarheit der Aufgabenverteilung (Frage 2)	56
Abbildung 37: Klarheit der Aufgabenverteilung (Frage 2) Top 10 %	56
Abbildung 38: Klarheit der Aufgabenverteilung (Frage 2) Bottom 10 %.....	56
Abbildung 39: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (6).....	57
Abbildung 40: Sorge um notwendige Ausstattung (Frage 1).....	58
Abbildung 41: Sorge um notwendige Ausstattung (Frage 1) Top 10 %	58
Abbildung 42: Sorge um notwendige Ausstattung (Frage 1) Bottom 10 %	59
Abbildung 43: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (7).....	60
Abbildung 44: Sorge um Arbeitsatmosphäre (Frage 4)	61
Abbildung 45: Sorge um Arbeitsatmosphäre (Frage 4) Top 10 %.....	61
Abbildung 46: Sorge um Arbeitsatmosphäre (Frage 4) Bottom 10 %	62
Abbildung 47: Team- und Ergebnisorientierung (Frage 9)	63
Abbildung 48: Team- und Ergebnisorientierung (Frage 9) Top 10 %	63
Abbildung 49: Team- und Ergebnisorientierung (Frage 9) Bottom 10 %.....	64
Abbildung 50: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (8).....	65
Abbildung 51: Das Rad der Arbeitsfunktionen nach Margerison/McCann.....	66
Abbildung 52: Sorge um guten Informationsfluss (Frage 10)	71
Abbildung 53: Sorge um guten Informationsfluss (Frage 10) Top 10 %.....	71
Abbildung 54: Sorge um guten Informationsfluss (Frage 10) Bottom 10 %.....	71
Abbildung 55: Förderung von Innovationen und Ideen (Frage 11).....	73
Abbildung 56: Förderung von Innovationen und Ideen (Frage 11) Top 10 %.....	73
Abbildung 57: Förderung von Innovationen und Ideen (Frage 11) Bottom 10 %	73
Abbildung 58: Vermarktung der Teamleistung nach außen (Frage 12)	75
Abbildung 59: Vermarktung der Teamleistung nach außen (Frage 12) Top 10 %	75
Abbildung 60: Vermarktung der Teamleistung nach außen (Frage 12) Bottom 10 %	76

Abbildung 61: Schnelle und fundierte Entscheidungen der Führungskraft (Frage 13).....	77
Abbildung 62: Schnelle und fundierte Entscheidungen der Führungskraft (Frage 13) Top 10 %	78
Abbildung 63: Schnelle und fundierte Entscheidungen der Führungskraft (Frage 13) Bottom 10 %	78
Abbildung 64: Sorge um organisatorischen Rahmen (Frage 14)	80
Abbildung 65: Sorge um organisatorischen Rahmen (Frage 14) Top 10 %.....	80
Abbildung 66: Sorge um organisatorischen Rahmen (Frage 14) Bottom 10 %.....	81
Abbildung 67: Effiziente Umsetzung von Entscheidungen und Plänen (Frage 15)	82
Abbildung 68: Effiziente Umsetzung von Entscheidungen und Plänen (Frage 15) Top 10 %	83
Abbildung 69: Effiziente Umsetzung von Entscheidungen und Plänen (Frage 15) Bottom 10 %	83
Abbildung 70: Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse (Frage 16).....	85
Abbildung 71: Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse (Frage 16) Top 10 %	85
Abbildung 72: Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse (Frage 16) Bottom 10 %	86
Abbildung 73: Qualitätsbewusstsein (Frage 17).....	87
Abbildung 74: Qualitätsbewusstsein (Frage 17) Top 10 %	88
Abbildung 75: Qualitätsbewusstsein (Frage 17) Bottom 10 %	88
Abbildung 76: Das TMS-System	89
Abbildung 77: Fördert persönliche Weiterentwicklung (Frage 5) Top 10 %	93
Abbildung 78: Fördert persönliche Weiterentwicklung (Frage 5) Bottom 10 %	94
Abbildung 79: Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse (Frage 16) Bottom 10 %	107
Abbildung 80: Sorge um organisatorischen Rahmen (Frage 14) Top 10 %.....	108

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zusammenfassung des MoKoCha-Grundmodells	35
Tabelle 2:	Grundmodell systematischer Führung	36
Tabelle 3:	Einfluss des Vorgesetzten auf das Betriebsklima	51
Tabelle 4:	Arbeitsfunktionen nach Margerison/McCann und Fragen der Untersuchung	69
Tabelle 5:	Arbeitsfunktionen und Teamrollen im TMS-System.....	90
Tabelle 6:	Beispiel einer +/-Verteilung für die persönliche Weiterentwicklung (Frage 5, Top 10 %).....	93
Tabelle 7:	Beispiel einer +/-Verteilung für die persönliche Weiterentwicklung (Frage 5, Bottom 10 %).....	94
Tabelle 8:	Ranking der +/-Verteilung für die Gesamtgruppe	95
Tabelle 9:	Ranking der +/-Verteilung für die Top 10 %-Gruppe	99
Tabelle 10:	Ranking der +/-Verteilung für die Bottom 10 %-Gruppe	103
Tabelle 11:	Vergleich der Rankings der Top 10 %- und der Bottom 10 %-Gruppe ..	109
Tabelle 12:	Geringe Abweichungen der Rankings der Top 10 %- und der Bottom 10 %-Gruppe	110
Tabelle 13:	Mittlere Abweichungen der Rankings der Top 10 %- und der Bottom 10 %-Gruppe	110

1 Fragestellung, Ergebnisse kompakt, Aufbau der Untersuchung

1.1 Fragestellung der Untersuchung

Verluste zwischen 122,3 und 124,0 Milliarden Euro jährlich entstehen in Deutschland durch Demotivation von Mitarbeitern infolge innerer Kündigung und fehlender emotionaler Bindung zum Unternehmen. So hoch ist der geschätzte volkswirtschaftliche Schaden in Deutschland nach der alljährlichen Gallup Engagement Index - Umfrage für das Jahr 2011.¹ Und weiter heißt es in der Studie: „Führungskräfte sind diejenigen, die in der Verantwortung stehen. Sie sind es, die das Arbeitsumfeld durch ihr Führungsverhalten prägen und gestalten.“² Führung und Motivation stehen somit in einem engen Zusammenhang und Führung ist der wichtigste Einflussfaktor für die Ergebnisse, die Mitarbeiter erzielen.

Auch in der vorliegenden Studie wird wieder der enorme ökonomische Verlust durch Demotivation deutlich: Wir haben die Teilnehmer der Studie gefragt, wie hoch sie ihren Verlust von Arbeitsfreude und Produktivität aufgrund von Motivationsbarrieren einschätzen. **Der durchschnittliche Verlust von Produktivität bzw. Arbeitsleistung liegt bei den Befragten bei ca. 30 % und der durchschnittliche Verlust der Arbeitsfreude sogar bei 42 %.** Ergebnisse, die z. B. durch die umfangreiche Untersuchung von *Wunderer* gestützt werden³ und die zeigen, wie aktuell die Debatte um Motivation und Leistung ist und welches Potenzial es für die Unternehmen hier noch zu heben gilt.

Ein kleines Gedankenexperiment verdeutlicht dies: Angenommen, die 943 Teilnehmer dieser Umfrage würden in einem Unternehmen arbeiten und im Durchschnitt 50.000 € brutto pro Jahr verdienen. Um dieses Einkommen erzielen zu können, müssten sie eine Wertschöpfung pro Kopf von 100.000 € pro Jahr erzielen, was eher niedrig angesetzt ist. Rechnet man nun die 943 Teilnehmer multipliziert mit der tatsächlich erwirtschafteten Wertschöpfung von 100.000 € und berücksichtigt nun die in dieser Studie ermittelten 30 % Verlust an Produktivität bzw. Arbeitsleistung, dann **erleidet das Unternehmen einen finanziellen Verlust von ca. 30 Millionen €, und das jedes Jahr!** Denn bei voller Motivation würde der Mitarbeiter ca. 130.000 € Wertschöpfung erzielen.

Was motiviert Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit, 100 % ihrer Leistung zu geben? Andersherum gesprochen: Was verhindert, dass Mitarbeiter 100 % Leistung zeigen? Im Jahr 2010 haben wir bundesweit 943 Studenten gefragt, die vor allem an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, aber auch an der Hessischen Berufsakademie und an den zum Bildungszentrum der Deutschen Wirtschaft gehörenden Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien ein berufsbegleitendes Studium absolvieren. Die Umfrage ist für das Berufsleben repräsentativ, denn praktisch alle befragten Stu-

¹ Vgl. Gallup, 2012a, S. 11.

² Gallup, 2012, S. 1.

³ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 189.

denten studieren nebenberuflich Wirtschaftswissenschaften und sind mindestens seit drei Jahren im Berufsleben etabliert, viele arbeiten bereits deutlich länger. Die meisten haben keine Führungsverantwortung und auch diejenigen, die bereits in Führungsverantwortung stehen, sind im Regelfall keine Geschäftsführer und werden somit von ihren Führungskräften geführt. Die hier vorgelegte Studie analysiert das Thema Führung daher aus der Perspektive von geführten Personen.

In der Umfrage haben wir uns auf die tägliche Führungsarbeit und auf die Faktoren, die Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern direkt beeinflussen können, wie bspw. Zielsetzung, Arbeitsprozesse, Teamarbeit und Ressourcen, konzentriert. In der Umfrage wird ausgewertet, welche Auswirkungen das Führungsverhalten auf die Motivation der Geführten hat. Makrofaktoren wie gesamtwirtschaftliche, gesellschaftliche oder kulturelle Veränderungen werden nicht berücksichtigt.

Die Umfrage mit insgesamt 24 Fragen fand online statt und die Ergebnisse zeigen eines: Die Organisations- und Personalforschung hat die relevanten Kategorien zur Motivation, Demotivation, Leistung und Zufriedenheit im Grunde identifiziert⁴, aber es kommt noch immer zu wenig von diesen Erkenntnissen in den Unternehmen an. Führungskräfte sind offenbar nicht ausreichend sensibilisiert für das Thema und/oder es fehlt an kompakten praxisnahen Werkzeugen, die den Führungskräften bekannt sind und die sie kompetent anwenden können.

Die Schlussfolgerung daraus ist klar: Wenn es offenbar in weiten Teilen der Unternehmenspraxis noch nicht gelungen ist, hohe Motivation durch Führung zu realisieren, dann gibt es einen Bedarf nach einem wissenschaftlich fundierten und zugleich praktisch anwendbaren Ansatz von Führung. Dies ist auch der Anspruch der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM).

1.2 Ergebnisse kompakt

Für den schnellen Leser werden die wichtigsten Ergebnisse und Schlussfolgerungen kurz zusammengefasst. In der Zusammenfassung wird auch auf die Fragen der Untersuchung hingewiesen. Sie finden den Fragenkatalog gleich hinter der Zusammenfassung in Abschnitt 1.3 (Aufbau der Untersuchung). Zudem werden die Abschnitte angegeben, in denen Sie die ausführlichen Erläuterungen zu den Ergebnissen in Kurzform lesen können. Die Erläuterungen zur besonders motivierten Top 10 %-Gruppe und der besonders demotivierten Bottom 10 %-Gruppe finden Sie in Abschnitt 2.1 bzw. direkt unter dem Fragekatalog in Abschnitt 1.3.

⁴ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, Comelli/v. Rosenstiel, 2009.

Wichtigste Ergebnisse:

- Führung und Motivation sind zwei Seiten der gleichen Medaille. Es besteht ein ganz unmittelbarer Zusammenhang: Je besser die Führungskräfte von ihren Mitarbeitern bewertet werden, desto motivierter sind die Mitarbeiter (Abschnitt 6.2; Abschnitt 6.3; Abschnitt 6.4). Das betrifft weniger einzelne bestimmte Führungsaktivitäten, sondern das Gesamtniveau aller Führungsaktivitäten zusammengenommen. Die Aussage nach dem beliebten Motto: „Sie müssen als Führungskraft nur die folgenden drei wichtigsten Führungsaktivitäten zeigen ..., dann sind ihre Mitarbeiter motiviert“, widerlegt diese Studie.
- Demotivation ist enorm teuer: Der durchschnittliche Verlust an Produktivität und Arbeitsleistung aufgrund von Motivationsbarrieren liegt bei 29,9 % (Abschnitt 2.2, Frage 19). Bei der Top 10 %-Gruppe mit den geringsten Motivationsverlusten liegt der durchschnittliche Verlust an Arbeitsproduktivität und Arbeitsleistung bei 8,1 %, während bei der demotivierten Bottom 10 %-Gruppe der durchschnittliche Verlust bei 54,5 % liegt (Abschnitt 2.2, Frage 19). Konservativ gerechnet kostet dieser Motivationsverlust bei 1.000 Mitarbeitern ca. 30 Mio. € Wertschöpfung pro Jahr (Abschnitt 1.1).
- Die Ausstattung der Mitarbeiter ist kein Problem für die Motivation der Mitarbeiter: Der Einsatz der Führungskräfte um die Ausstattung mit Ressourcen am Arbeitsplatz als Voraussetzung für gute Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter zu gewährleisten, schneidet von allen Ergebnissen am besten ab (Abschnitt 6.2; Abschnitt 5.6.4, Frage 1).
- Konkrete Ergebnisse und Zielerreichung im Team stehen im Fokus der Führungskräfte: Die zweitbeste Bewertung bekommen Führungskräfte in der Hinsicht, dass sie sich um die Erzielung konkreter Ergebnisse und die Zielerreichung ihres Teams kümmern (Abschnitt 5.6.5, Abschnitt 6.2, Frage 9).
- Vergleiche im Führungsverhalten zwischen den motiviertesten Mitarbeitern (Top 10 %-Gruppe) und den demotiviertesten Mitarbeitern (Bottom 10 %-Gruppe) zeigen im Ranking der geleisteten Führungsaktivitäten (die aus Sicht der Mitarbeiter am besten geleisteten Führungsaktivitäten stehen auf Rang 1, die schlechtesten auf Rang 17, siehe Abschnitt 6.2 bis 6.5) folgende Unterschiede:
- Der Faktor „Überwachung und Kontrolle von Arbeitsergebnissen“ (Frage 16, Abschnitt 5.8.7) steht bei der Top 10 %-Gruppe im Ranking auf Platz 13 (von 17 Fragen), bei der Bottom 10 %-Gruppe auf Platz 1(!).
- Die Anwendung von Organisationsmethoden (Organigramm, Prozessbeschreibung usw., Frage 14, Abschnitt 5.8.5) steht bei der Top 10 %-Gruppe auf Rang 17 (letzter Platz!), bei der Bottom 10 %-Gruppe auf Platz 9.

- Die Erläuterung des Sinn+Zwecks der Arbeitsaufgabe durch den Vorgesetzten (Frage 8, Abschnitt 5.6.1) steht bei der Top 10 %-Gruppe auf Rang 3, in der Bottom 10 %-Gruppe auf Platz 12.
- Die Förderung der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch die Führungskraft (Frage 5, Abschnitt 5.5) steht bei der Top 10 %-Gruppe auf Rang 9, bei der Bottom 10 %-Gruppe auf Platz 16.

Betont werden muss an dieser Stelle, dass die schlechteste Bewertung der Führungskräfte der Top 10 %-Gruppe (Rang 17) noch weit besser ist, als die beste Bewertung (Rang 1) der Bottom 10 %-Gruppe.

Weitere Ergebnisse

- Der durchschnittliche Verlust an Spaß, Arbeitsfreude und Energie aufgrund von Motivationsbarrieren liegt bei 42,1 % (Abschnitt 2.1, Frage 18). Der durchschnittliche Verlust an Spaß, Arbeitsfreude und Energie schwankt extrem zwischen der Top 10 %-Gruppe (3,8 %, mit den geringsten Motivationsbarrieren) und der Bottom 10 %-Gruppe (88,7 %, mit den höchsten Motivationsbarrieren), siehe Abschnitt 2.1, Frage 18. Gleichzeitig dient diese Frage 18 als Basis zur Bildung der Top 10 %-Gruppe und der Bottom 10 %-Gruppe.
- Die besonders motivierte Top 10 %-Gruppe ist jünger als die demotivierte Bottom 10 %-Gruppe (Abschnitt 3.1, Frage 20).
- Die Motivation in sehr großen Unternehmen (über 500 Mitarbeiter) und sehr kleinen Unternehmen (1-10 Mitarbeiter) ist überdurchschnittlich gut (Abschnitt 3.4, Frage 23).
- Befragte mit einer Leitungsspanne von 1-5 Mitarbeiter zeigen überdurchschnittliche Motivationswerte, die Befragten ohne Führungsverantwortung unterdurchschnittliche Werte. Die Motivationslage bei größeren Leitungsspannen zeigt keine eindeutigen Tendenzen (Abschnitt 3.2, Frage 21).
- Der größte Motivator, was die Streuung betrifft, ist die Chance auf persönliche Weiterentwicklung (Abschnitt 5.5, Frage 5). Die Bewertung der Weiterbildungschancen in Unternehmen wird von den Teilnehmern insgesamt kritisch gesehen.
- Klare Ziele sind Mangelware. Angesichts der Bedeutung von Zielen in der Management- und Führungsliteratur sind die Umfrageergebnisse ernüchternd. Lediglich 9 % der Befragten stimmen der Aussage voll zu, dass ihre Führungskraft für klare Ziele sorgt. Für die Motivation sind klare Ziele in dieser Untersuchung allerdings auch nur von durchschnittlicher Bedeutung (Abschnitt 6.2; Abschnitt 5.6.1, Frage 7).

- Ohne Sinn keine Top-Leistung. Sinn ist ein weiterer wichtiger Motivator: 85 % der Befragten der Top 10 %-Gruppe geben an, dass sie den Sinn und Zweck ihrer Arbeit von ihrer Führungskraft vollkommen oder überwiegend erklärt bekommen und ihr individueller Beitrag zum Ganzen klar ist (Abschnitt 5.6.1, Frage 8).
- Führungskräfte fragen ihre Mitarbeiter zu wenig nach ihren Arbeitspräferenzen. Sie geben ihnen nicht gezielt Aufgaben, die ihren Arbeitspräferenzen entsprechen (Abschnitt 5.4, Frage 3).

1.3 Aufbau der Untersuchung

Insgesamt wurde die FOM-Homepage mit der Umfrage 1.287 Mal angeklickt. Diese Daten wurden bereinigt um 322 Teilnehmer, welche nur die erste Seite der Umfrage, nicht aber die Umfrage selbst anschauten (= 965 Antwortbögen). Weitere 21 Teilnehmer schauten sich die Umfrage zwar an, gaben aber keine Antworten bzw. stellten die Beantwortung nach wenigen Fragen ein (= 944 Antwortbögen). Nach Einzelbegutachtung wurde ein Antwortbogen gestrichen, weil die Bearbeitungsdauer unrealistisch im einstelligen Sekundenbereich lag. Damit ergaben sich **943 verwertbare Antwortbögen**.

Die nachfolgende Übersicht zeigt die 24 gestellten Fragen:

Frage 1	Meine Führungskraft sorgt für die notwendige Ausstattung, damit ich problemlos arbeiten kann (z. B. Budget, Computer, Materialien, genügend Mitarbeiter, Backoffice).
Frage 2	Meine Führungskraft sorgt für eine gute Aufgabenverteilung und Aufgabenabgrenzung unter den Kollegen. Jedem Mitarbeiter ist seine Aufgabe und Rolle klar.
Frage 3	Meine Führungskraft fragt nach meinen Arbeitspräferenzen und gibt mir bewusst möglichst viele Aufgaben, die meinen persönlichen Arbeitspräferenzen entsprechen.
Frage 4	Meine Führungskraft sorgt für eine motivierende Arbeitsatmosphäre unter den Kollegen im Team.
Frage 5	Meine Führungskraft fördert meine persönliche Weiterentwicklung, beispielsweise durch Trainings, neue herausfordernde Aufgaben, gezielte Erklärungen im Alltag.
Frage 6	Meine Führungskraft ist reflektiert bezüglich sich selbst und verfügt über ein gutes Selbstmanagement.
Frage 7	Meine Führungskraft sorgt für klare operationale Ziele.
Frage 8	Meine Führungskraft erklärt den Sinn und Zweck meiner Arbeit, mein individueller Beitrag zum Ganzen ist klar.
Frage 9	Meine Führungskraft ist darauf bedacht, dass wir in der Gruppe / im Team konkrete Ergebnisse erzielen und unsere Ziele erreichen.

Frage 10	Meine Führungskraft sorgt für einen guten Informationsfluss intern und extern.
Frage 11	Meine Führungskraft fördert Innovationen und neue Ideen.
Frage 12	Meine Führungskraft sorgt für eine gute Präsentation bzw. Vermarktung meiner Arbeitsergebnisse bzw. unserer Teamleistung nach außen (bspw. gegenüber anderen Abteilungen, Chefs, Kunden usw.).
Frage 13	Meine Führungskraft trifft angemessen schnell und fundiert Entscheidungen.
Frage 14	Meine Führungskraft sorgt für die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden (z. B. Organigramm, Prozessbeschreibung, Projektmanagement-Werkzeuge).
Frage 15	Meine Führungskraft sorgt für die effiziente Umsetzung der Entscheidungen und Pläne.
Frage 16	Meine Führungskraft kümmert sich um Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse.
Frage 17	Meine Führungskraft stabilisiert die Arbeitsprozesse, indem er/sie auf eine gleich bleibende Qualität achtet.
Frage 18	Aufgrund von Motivationsbarrieren: Wie hoch schätzen Sie Ihren durchschnittlichen aktuellen Verlust von Spaß an der Arbeit, Arbeitsfreude, Energie?
Frage 19	Aufgrund von Motivationsbarrieren: Wie hoch schätzen Sie Ihren durchschnittlichen aktuellen Verlust von Produktivität / Arbeitsleistung?
Frage 20	Alter der / des Befragten.
Frage 21	Anzahl der eigenen Mitarbeiter, für die Sie Führungsverantwortung haben.
Frage 22	Geschlecht.
Frage 23	Unternehmensgröße.
Frage 24	Studiengang.

Die 24 Fragen dienen der empirischen Untermauerung zu Theorien und Ansätzen von Führung und Motivation. Nachfolgend wird der Aufbau der Untersuchung in den Kapiteln aufgezeigt. Dabei erfolgt die Zuordnung der Theorien und Ansätze von Führung und Motivation mit den 24 Fragen der Umfrage. Damit wird der rote Faden der Untersuchung sichtbar.

Aufbau des Kapitels 2: Motivationsbarrieren, Arbeitsfreude und Arbeitsleistung – die Unterteilung der Ergebnisse in Top 10 % und Bottom 10 %

Die Fragen 18 und 19 sind übergreifende Fragen zur Gesamtbewertung der Befragten hinsichtlich ihrer Motivation in ihrer aktuellen Arbeitssituation. Sie nehmen in der Untersuchung eine Sonderstellung ein, da sie eine Gesamtbewertung der vorliegenden Situation ermöglichen.

Betrifft: Fragen 18-19

Frage 18	Aufgrund von Motivationsbarrieren: Wie hoch schätzen Sie Ihren durchschnittlichen aktuellen Verlust von Spaß an der Arbeit, Arbeitsfreude, Energie?
Frage 19	Aufgrund von Motivationsbarrieren: Wie hoch schätzen Sie Ihren durchschnittlichen aktuellen Verlust von Produktivität / Arbeitsleistung?

Dreh- und Angelpunkt zum Verständnis der Untersuchung ist die Differenzierung der empirischen Ergebnisse nach der **Frage 18**. Der durchschnittliche aktuelle Verlust von Spaß an der Arbeit, Arbeitsfreude, Energie ist für Wirtschaftsunternehmen von besonderer Bedeutung, denn das Ziel von Führung ist, eine maximale Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu erzielen. Daher wurden aus den 943 Antworten der Frage 18 die 10 % mit dem geringsten Verlust an Arbeitsleistung (**Top 10 %**) und die 10 % mit dem höchsten Verlust (**Bottom 10 %**) herausgefiltert. **Alle weiteren 23 Fragen nach den Einflussfaktoren der Motivation orientieren sich an den Ergebnissen der Teilnehmer von Frage 18.** Die Unterteilung in Top 10 % und Bottom 10 % ermöglicht eine differenzierte Betrachtung, wie die Einflussfaktoren von Führung auf die Motivation der Mitarbeiter wirken.

Aufbau des Kapitels 3: Merkmale der Befragten in Bezug auf Alter, Unternehmensgröße, Führungsverantwortung, Studiengang und Geschlecht.

In diesem Kapitel wird dem Leser erläutert, welche Personen mit welchem Hintergrund befragt wurden.

Betrifft: Fragen 20-24

Frage 20	Alter der / des Befragten.
Frage 21	Anzahl der eigenen Mitarbeiter, für die Sie Führungsverantwortung haben.
Frage 22	Geschlecht.
Frage 23	Unternehmensgröße.
Frage 24	Studiengang.

Die Fragen 20-24 differenzieren die Merkmale der Befragten in Bezug auf Alter, Unternehmensgröße, Führungsverantwortung, Studiengang und Geschlecht. Erste Interpretationen zu den empirischen Ergebnissen werden hier bereits vorgenommen.

Aufbau des Kapitels 4: Motivation und Führung – Begriff, Ansätze und aktuelle Entwicklungen

Die wichtigsten Begriffe und Ansätze des Themas Motivation werden in kompakter Form vorgestellt. Damit werden Kategorien zur Verfügung gestellt, um die empirischen Ergebnisse (Kap. 5) hinsichtlich der Motivation der Befragten durch die praktischen Einflussfaktoren von Führung interpretieren zu können.

Anhand von drei Thesen wird die aktuelle Entwicklung zum Thema Führung dargestellt. Durch die Analyse der aktuellen Anforderungen und Bedingungen von Führung werden die besonderen Herausforderungen der Führungspraxis hinsichtlich der Motivation von Mitarbeitern deutlich. Das in Kapitel 5 verwendete systemisch-praktische Führungsmodell wird somit verständlich vor dem Hintergrund der allgemeinen aktuellen Entwicklung des Themas Führung.

Aufbau des Kapitels 5: Führung und Motivation – Umfrageergebnisse aus der Praxis

Das Kapitel Führung unterteilt sich gedanklich in zwei Teile:

- I. Das systemisch-praktische MoKoCha-Modell von Führung, in dem die praktischen Einflussfaktoren als Führungsfaktoren dargestellt sind. Das MoKoCha-Modell von Führung wurde bislang in der Beratungspraxis verwendet und wird in dieser Untersuchung nun erstmals empirisch untersucht. MoKoCha steht für **M**otivation, **K**ompetenz und **C**hance, wobei in diesem Modell eine differenzierte Definition von Motivation als individuelle Disposition verwendet wird, während die gesamte Motivation zusätzlich von der Rückkopplung von Können und Chance auf die Disposition abhängig ist.

Betrifft: Fragen 1-9:

Frage 1	Meine Führungskraft sorgt für die notwendige Ausstattung, damit ich problemlos arbeiten kann (z. B. Budget, Computer, Materialien, genügend Mitarbeiter, Backoffice).
Frage 2	Meine Führungskraft sorgt für eine gute Aufgabenverteilung und Aufgabenabgrenzung unter den Kollegen. Jedem Mitarbeiter ist seine Aufgabe und Rolle klar.
Frage 3	Meine Führungskraft fragt nach meinen Arbeitspräferenzen und gibt mir bewusst möglichst viele Aufgaben, die meinen persönlichen Arbeitspräferenzen entsprechen.
Frage 4	Meine Führungskraft sorgt für eine motivierende Arbeitsatmosphäre unter den Kollegen im Team.

Frage 5	Meine Führungskraft fördert meine persönliche Weiterentwicklung, beispielsweise durch Trainings, neue herausfordernde Aufgaben, gezielte Erklärungen im Alltag.
Frage 6	Meine Führungskraft ist reflektiert bezüglich sich selbst und verfügt über ein gutes Selbstmanagement.
Frage 7	Meine Führungskraft sorgt für klare operationale Ziele.
Frage 8	Meine Führungskraft erklärt den Sinn und Zweck meiner Arbeit, mein individueller Beitrag zum Ganzen ist klar.
Frage 9	Meine Führungskraft ist darauf bedacht, dass wir in der Gruppe / im Team konkrete Ergebnisse erzielen und unsere Ziele erreichen.

- II. Die acht TMS-Aufgabentypen, die einen vollständigen erfolgreichen Arbeitsprozess beschreiben. Die 8 Aufgabentypen sind ein Teil des systemisch-praktischen Führungsmodells, welches unten im Text ausführlich erläutert wird.

Betrifft: Fragen 10-17

Frage 10	Meine Führungskraft sorgt für einen guten Informationsfluss intern und extern.
Frage 11	Meine Führungskraft fördert Innovationen und neue Ideen.
Frage 12	Meine Führungskraft sorgt für eine gute Präsentation bzw. Vermarktung meiner Arbeitsergebnisse bzw. unserer Teamleistung nach außen (bspw. gegenüber anderen Abteilungen, Chefs, Kunden usw.).
Frage 13	Meine Führungskraft trifft angemessen schnell und fundiert Entscheidungen.
Frage 14	Meine Führungskraft sorgt für die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden (z. B. Organigramm, Prozessbeschreibung, Projektmanagement-Werkzeuge).
Frage 15	Meine Führungskraft sorgt für die effiziente Umsetzung der Entscheidungen und Pläne.
Frage 16	Meine Führungskraft kümmert sich um Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse.
Frage 17	Meine Führungskraft stabilisiert die Arbeitsprozesse, indem er/sie auf eine gleich bleibende Qualität achtet.

Die Fragen 10-17 orientieren sich an den 8 TMS-Aufgabentypen. Sie sind Bestandteil des TMS-Modells (Team Management-System) von Margarison/McCann.⁵ Die acht Aufgabentypen sind empirisch bereits mit dem Ergebnis untersucht, dass Teams, die sich an die acht Aufgabentypen halten, hervorragende Ergebnisse erzielen. Durch die Fragen 10-17 wird ermittelt, inwieweit in Unternehmen durch entsprechende Führung gesorgt wird, dass die Mitarbeiter die acht Aufgabentypen als Voraussetzung guter Arbeitsergebnisse erfüllen können.

⁵ Vgl. Tscheuschner/Wagner 2008.

Aufbau des Kapitels 6: Zusammenfassung in Rankings und Fazit

In Kapitel sechs werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und es werden übergreifende Schlussfolgerungen gezogen. Die Ergebnisse der gesamten Umfrage (943 Teilnehmer) sowie der Top 10 %-Gruppe und der Bottom 10 %-Gruppe werden jeweils in Tabellen zusammengefasst. Dabei werden Rankings aufgestellt, die zeigen, welche der Führungsaktivitäten aus Sicht der Mitarbeiter von den Führungskräften häufig durchgeführt werden und welche vernachlässigt werden. Zudem wird das Ranking der Top 10 %-Gruppe mit dem Ranking der Bottom 10 %-Gruppe verglichen, um herauszufinden, wie die Führung dieser beiden Gruppen voneinander abweichen. Alle Zusammenfassungen werden interpretiert und es werden Schlussfolgerungen für den Bereich der Führung und Motivation gezogen. Die Untersuchung endet mit einem Fazit.

2 Motivationsbarrieren, Arbeitsfreude und Arbeitsleistung

2.1 Verlust von Arbeitsfreude durch Motivationsbarrieren – die Unterteilung der Ergebnisse in Top 10 %-Gruppe und Bottom 10 %-Gruppe

Von besonderem Interesse für Unternehmen ist die Frage, inwieweit Motivationsbarrieren die Arbeitsfreude der Mitarbeiter beeinträchtigen. Von daher haben wir in der Untersuchung folgende Frage gestellt:

Frage 18	Aufgrund von Motivationsbarrieren: Wie hoch schätzen Sie Ihren durchschnittlichen aktuellen Verlust von Spaß an der Arbeit, Arbeitsfreude, Energie?
-----------------	---

In der Untersuchung hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, durch eine Prozentzahl den durchschnittlichen aktuellen Verlust an Spaß an der Arbeit, Arbeitsfreude und Energie anzugeben. Aus den Antworten der 943 Befragten wurde aufgrund von Motivationsbarrieren ermittelt:

**ein durchschnittlicher Verlust an Arbeitsfreude von
42,1 %.**

Das ist gravierend und übersteigt deutlich das Ergebnis *Wunderers* in seiner Befragung. Dort sind es 27 %.⁶

Bei der weiteren Auswertung des Fragebogens sind wir wie folgt vorgegangen: Wir haben aus den Antworten zur Frage 18 (Verlust an Spaß an der Arbeit, Arbeitsfreude, Energie durch Motivationsbarrieren) zwei Befragtengruppen abgeleitet, die sog. **Top 10 %-Gruppe** und die **Bottom 10 %-Gruppe**.

Die Top 10 %-Gruppe:

Aus den 943 Befragten wurden 10 % (94 Befragte) herausgefiltert, die ihren eigenen **aktuellen Verlust von Spaß an der Arbeit, Arbeitsfreude und Energie aufgrund von Motivationsbarrieren** am geringsten betrachten (**im Durchschnitt 3,8 %**). Die Ergebnisse der Top 10 %-Gruppe werden in der Untersuchung durch Schaubilder mit karierten Balken gekennzeichnet.

Die Bottom 10 %-Gruppe:

Das ist die entgegengesetzte Gruppe von Befragten, die ihren **eigenen aktuellen Verlust von Spaß an der Arbeit, Arbeitsfreude und Energie aufgrund von Motivationsbarrieren** als hoch bezeichnen (**im Durchschnitt 88,7 %**). Es sind dies 94 Teilnehmer der Umfrage mit dem höchsten Verlust an Freude an der Arbeit. Die Ergebnisse der Bottom 10 %-Gruppe werden in der Untersuchung durch Schaubilder mit gestreiften Balken gekennzeichnet.

⁶ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 189.

Diese Trennung erlaubt einen differenzierteren Blick auf die Antworten der Befragten. Unsere These lautet, dass sich besonders relevante Motivatoren bzw. Demotivatoren in der Befragung dadurch identifizieren lassen, indem man nach besonders hohen Ausschlägen bei „stimmt voll“ der Top 10 %-Gruppe sucht, also der Gruppe mit den geringsten Verlusten an Arbeitsfreude und Energie durch Motivationsbarrieren, während gleichzeitig die Bottom 10 %-Gruppe einen hohen Ausschlag bei „stimmt nicht“ aufweist.

2.2 Ergebnisse in Bezug auf Verlust von Produktivität und Arbeitsleistung

Wir haben die Studierenden gefragt, wie hoch sie ihren durchschnittlichen aktuellen Verlust von Produktivität und Arbeitsleistung aufgrund von Motivationsbarrieren einschätzen (Frage 19).

Frage 19	Aufgrund von Motivationsbarrieren: Wie hoch schätzen Sie Ihren durchschnittlichen aktuellen Verlust von Produktivität / Arbeitsleistung?
-----------------	--

Durchschnittlicher Verlust von Produktivität und Arbeitsleistung: 29,9 %.

Dieser Wert liegt noch höher, als der von Wunderer/Küpers in einer vergleichbaren Studie ermittelte Wert von 23 %.⁷

Erwartungsgemäß ist das Ergebnis für die Bottom 10 %-Gruppe noch schlechter (54,5 %), was einen erheblichen Produktivitätsverlust darstellt. Dafür liefert die Top 10 %-Gruppe – dies auch erwartungsgemäß – ein deutlich anderes Ergebnis mit 8,1 % Verlust an Arbeitsleistung durch Motivationsbarrieren.

Diese Ergebnisse machen den Blick frei auf ein ungeheures Potenzial, das es im Hinblick auf die Steigerung der Produktivität und der Arbeitsfreude zu heben gilt.

⁷ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 189.

3 Ergebnisse in Bezug auf Alter, Geschlecht, Studiengang, Führungsverantwortung und Unternehmensgröße

Zunächst werden die Ergebnisse der Untersuchung in Bezug auf Alter, Geschlecht, Studiengang, Führungsverantwortung und Unternehmensgröße ausgewertet. Die Ergebnisse beziehen sich auf die Fragen 20-24, die in nachfolgender Übersicht aufgeführt sind.

Frage 20	Alter der / des Befragten.
Frage 21	Anzahl der eigenen Mitarbeiter, für die Sie Führungsverantwortung haben.
Frage 22	Geschlecht.
Frage 23	Unternehmensgröße.
Frage 24	Studiengang.

3.1 Alter der/des Befragten

Frage 20	Alter der / des Befragten.
-----------------	----------------------------

Die Befragten sind zum überwiegenden Teil jünger als 31 Jahre (72 %), arbeiten für Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten (52 %) und haben (noch) keine Führungsverantwortung (71 %). Die Geschlechterverteilung ist ausgewogen (53 % der Befragten sind männlich, 47 % weiblich).

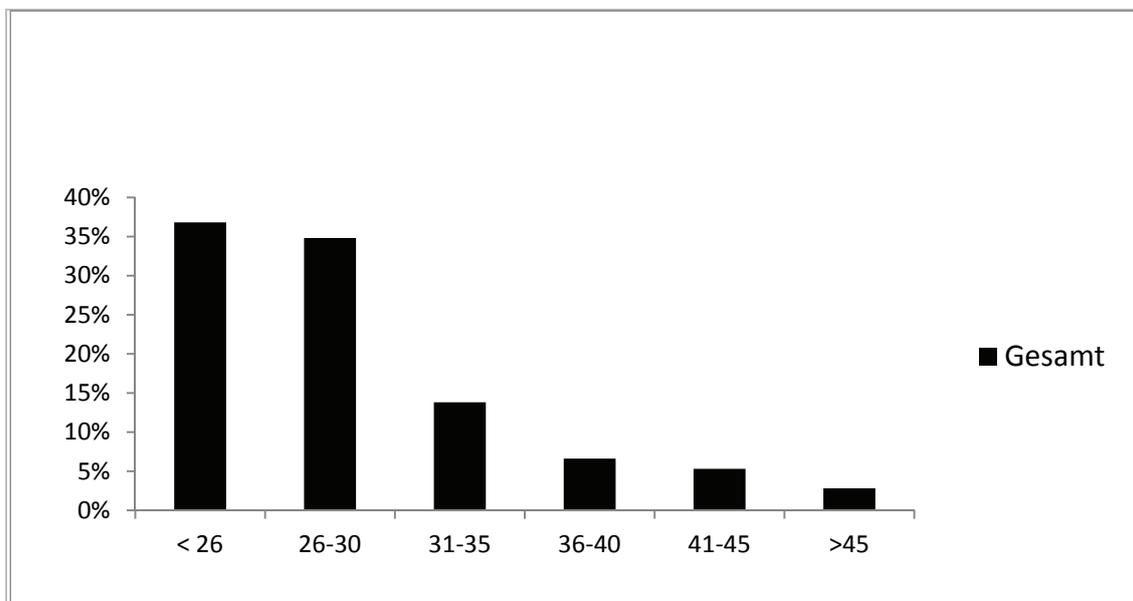


Abb. 1: Alter der Befragten (Frage 20)⁸

⁸ Quelle für dieses und alle folgenden Diagramme: FOM-Umfrage Führung und Motivation, 2010.

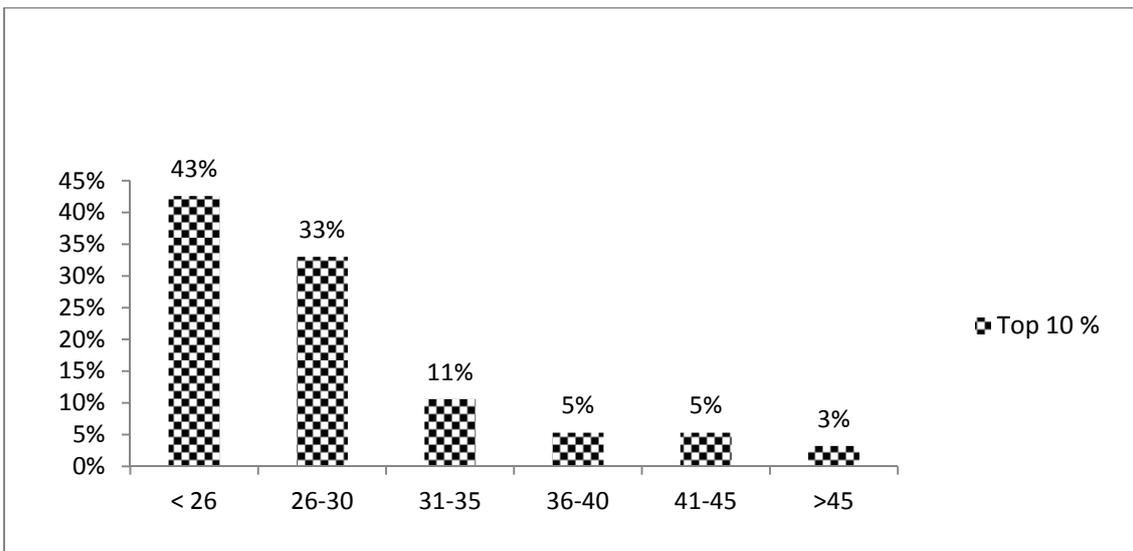


Abb. 2: Alter der Befragten (Frage 20) Top 10 %

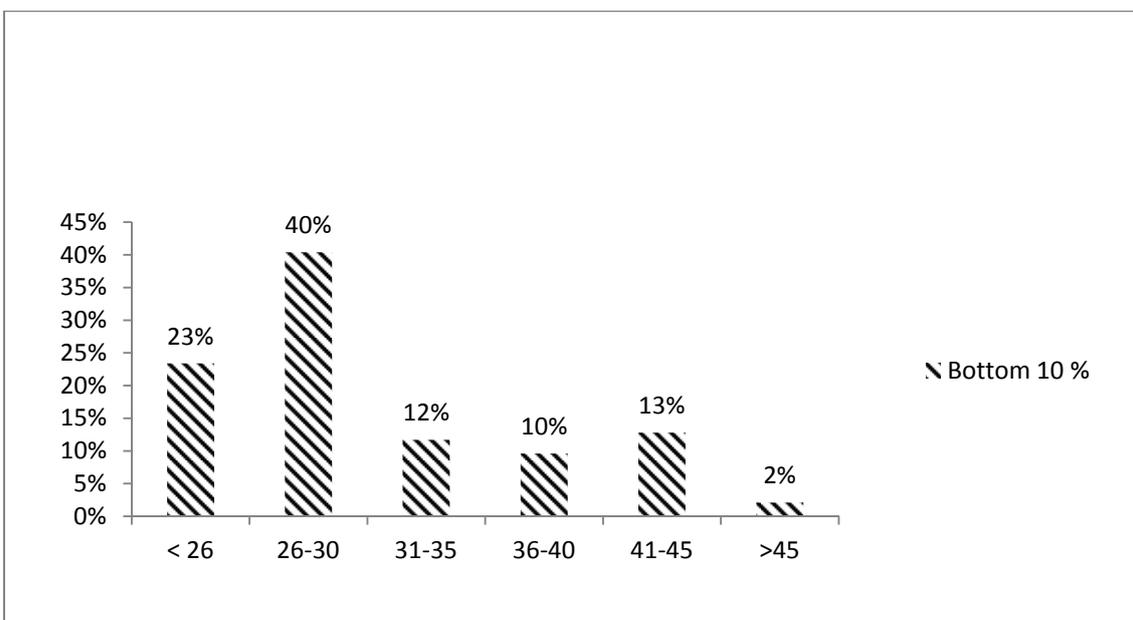


Abb. 3: Alter der Befragten (Frage 20) Bottom 10 %

Schon die Frage nach dem Alter erbringt durch die differenzierte Betrachtung auf die Top 10 % und die Bottom 10 %-Gruppe ein interessantes Ergebnis: **Die besonders motivierte Top 10 %-Gruppe ist jünger als die demotivierte Bottom 10 %-Gruppe.** Das spricht für die These, dass der Mitarbeiter aus sich heraus motiviert ist und dann im Verlauf seines Berufslebens durch Faktoren von außen demotiviert wird und seine Arbeitsleistung und Arbeitsfreude sinkt.

3.2 Anzahl eigener Mitarbeiter, für die Führungsverantwortung besteht

Frage 21 Anzahl der eigenen Mitarbeiter, für die Sie Führungsverantwortung haben.

Die Mehrzahl der Teilnehmer der Umfrage haben keine Führungsverantwortung (71 %). Von den Befragten mit Führungsverantwortung haben lediglich 4 % mehr als 15 Mitarbeiter zu führen, was den Schluss nahelegt, dass nahezu alle Befragten selbst noch geführt werden, d.h. keine Geschäftsführer bzw. Vorstandsvorsitzenden sind. Von daher kann davon ausgegangen werden, dass die Untersuchung vor allem den Einfluss von Führung auf die Befragten im Sinne von "geführt werden" erfasst.

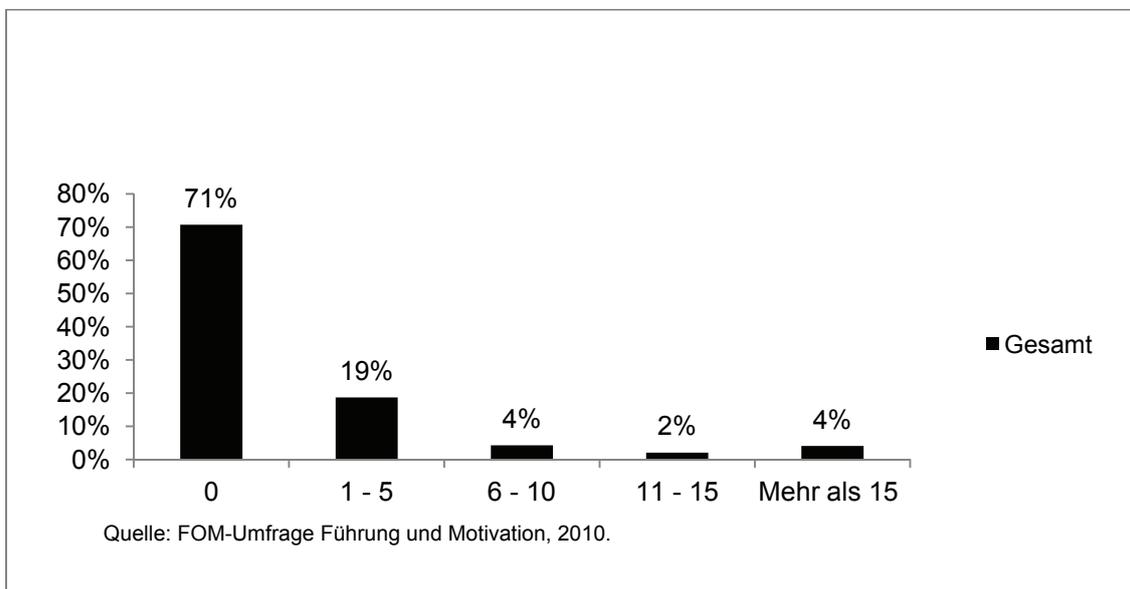


Abb. 4: Anzahl eigener Mitarbeiter (Frage 21)

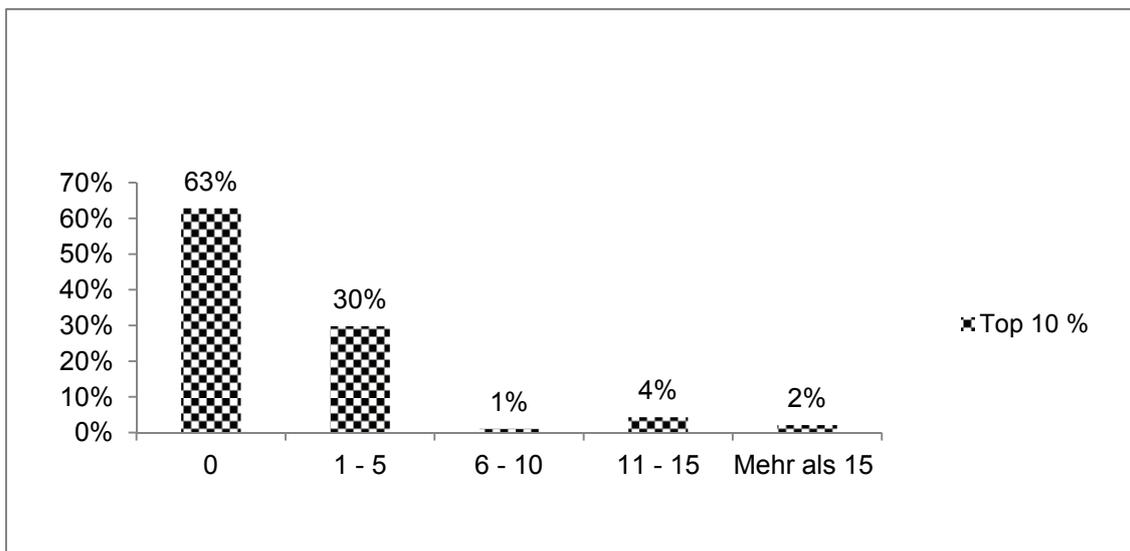


Abb. 5: Anzahl eigener Mitarbeiter (Frage 21) Top 10 %

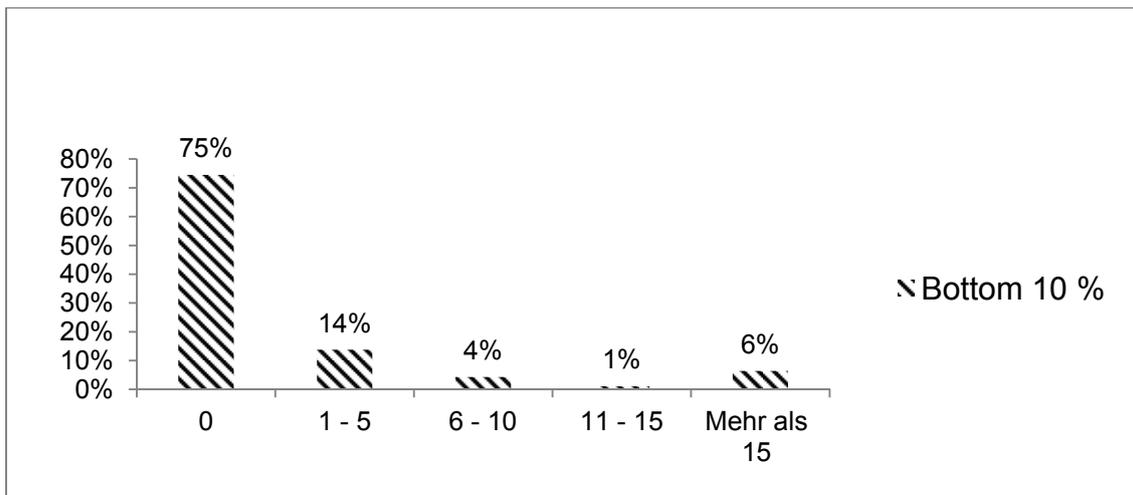


Abb. 6: Anzahl eigener Mitarbeiter (Frage 21) Bottom 10 %

Als erstes Ergebnis kann festgehalten werden, dass Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (71 % der Befragten) offenbar unterdurchschnittlich motiviert sind, da lediglich 63 % zu der Top 10 %-Gruppe gehören, während die Bottom 10 %-Gruppe mit einem 75 % Anteil prozentual überdurchschnittlich repräsentiert sind.

Die Führungsverantwortung mit einer Leitungsspanne von 1-5 Mitarbeitern, die 19 % der Befragten innehaben, zeigt den auffälligsten Zuwachs an Motivation. Mit 30 % ist die Top 10 %-Gruppe hier deutlich überdurchschnittlich vertreten, während die Bottom 10 %-Gruppe mit 14 % messbar geringer ausfällt.

Die Ergebnisse der anderen Leitungsspannen mit 6-10 Mitarbeitern, 11-15 Mitarbeitern und über 15 Mitarbeitern zeigen keine klare Tendenz. Bei einer Leitungsspanne von 6-10 Mitarbeitern (4 % der Befragten) sackt der Anteil der besonders motivierten Top 10 %-Gruppe (1 %) dramatisch ab gegenüber den guten Ergebnissen bei der Leitungsspanne von 1-5 Mitarbeitern. Bei einer Leitungsspanne von 11-15 Mitarbeitern (2 % der Befragten) ist der Anteil der Top 10 %-Gruppe (4 %) hingegen wieder überrepräsentiert, was auf eine gute Motivationslage schließen lässt. Bei einer Leitungsspanne von mehr als 15 Mitarbeitern (4 % der Befragten) drehen sich die Ergebnisse wieder um und die Top 10 %-Gruppe ist unterrepräsentiert (2 %) während die demotivierte Bottom 10 %-Gruppe (6 %) relativ zu den Befragten prozentual höher ausfällt.

Zu betonen ist auch hier, dass die Aussagekraft der statistischen Ergebnisse in den Bereichen 6-10 Mitarbeiter (4 % = 37 Befragte), 11-15 Mitarbeiter (2 % = 19 Befragte), über 15 Mitarbeiter (4 % = 37 Befragte) unter der geringen absoluten Anzahl der Antworten leidet.

Als empirisch messbares Ergebnis lässt sich jedoch festhalten, dass der Sprung vom Mitarbeiter zur Führungskraft mit 1-5 Mitarbeitern (19 %) für viele Personen einen positiven Motivationsschub auszulösen scheint, was anhand der überproportional vertretenen Anzahl in der Top 10 %-Gruppe (30 %) und der unterproportional vertretenen An-

zahl in der Bottom 10 %-Gruppe (14 %) deutlich wird. Die Befragten ohne Führungsverantwortung (71 %) zeigen hingegen eine messbar unterdurchschnittliche Motivation (Top 10 %-Gruppe 63 %; Bottom 10 %-Gruppe 75 %).

3.3 Geschlecht

Frage 22 | Geschlecht.

Unter den Befragten gibt es einen leichten Überhang bei den Männern, nämlich 53 % gegenüber 47 % Frauen. Die Differenzierung nach der Bottom 10 %-Gruppe und der Top 10 %-Gruppe zeigt in Bezug auf die Bottom 10 %-Gruppe, also die Gruppe der eher demotivierten Kandidaten, einen minimalen Anstieg bei den Männern gegenüber dem Gesamtdurchschnitt und einen sehr leichten Rückgang bei den Frauen gegenüber dem Gesamtdurchschnitt. Die nach Geschlechtern differenzierten Werte bezogen auf die Extremgruppen bleiben jedoch sehr nah an der Gesamtverteilung.

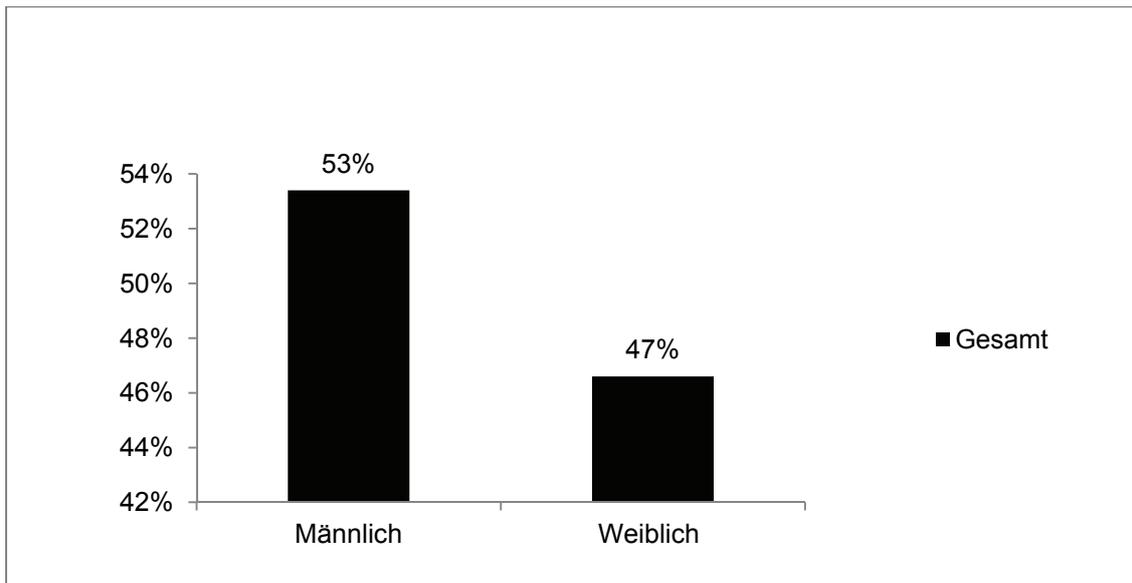


Abb. 7: Befragte nach Geschlecht (Frage 22)

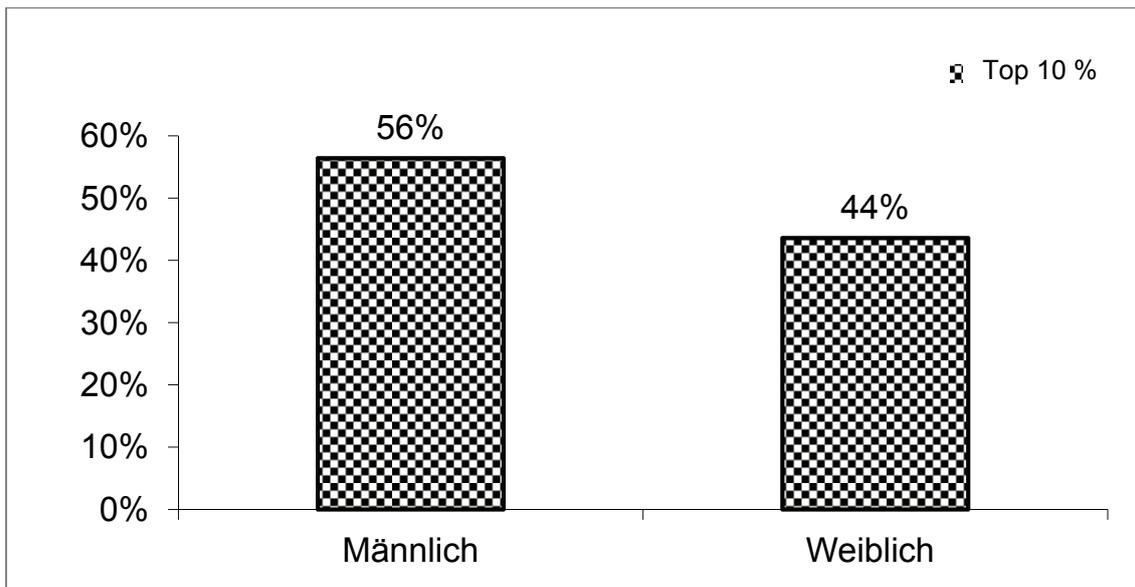


Abb. 8: Befragte nach Geschlecht (Frage 22) Top 10 %

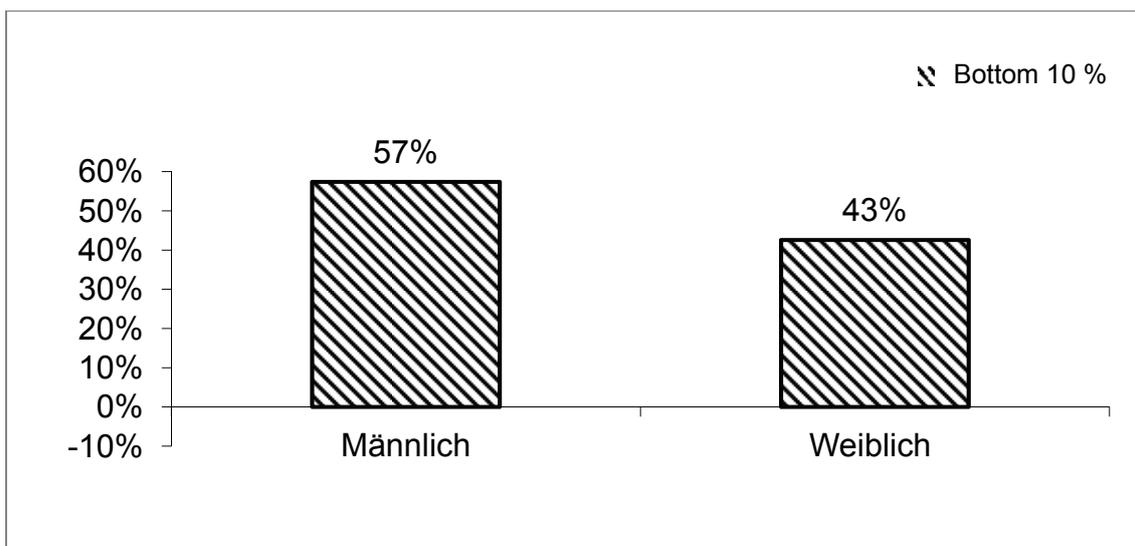


Abb. 9: Befragte nach Geschlecht (Frage 22) Bottom 10 %

3.4 Unternehmensgröße, in der die Befragten arbeiten

Frage 23 Unternehmensgröße.

Die Mehrzahl der Befragten arbeitet in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (52 %). Das mag daran liegen, dass im Regelfall erst große Unternehmen ihren Mitarbeitern Programme für Bachelor- oder Masterstudiengänge in Kombination mit ihrer Tätigkeit anbieten.

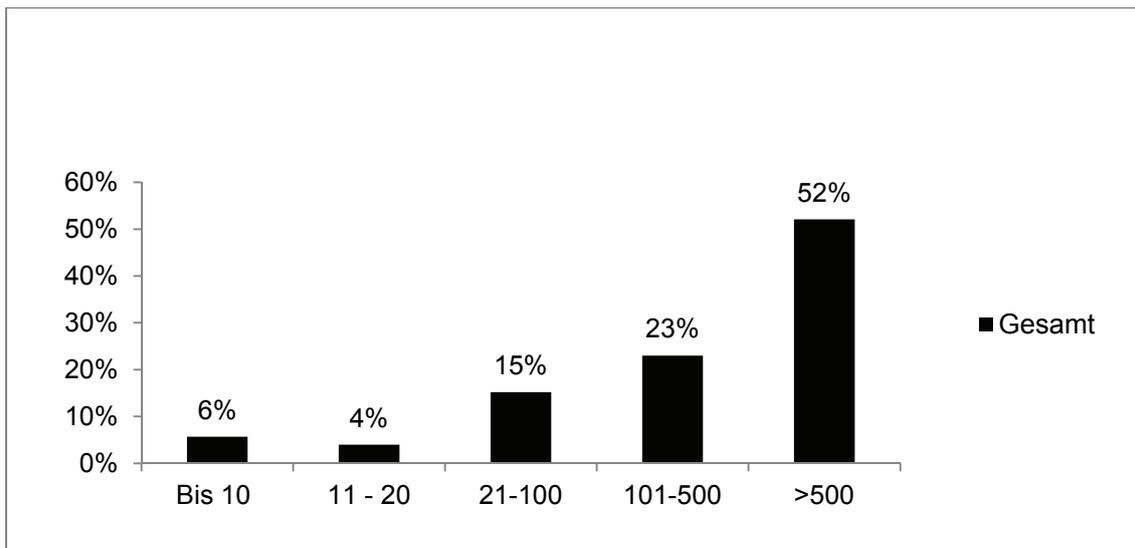


Abb. 10: Unternehmensgröße der Befragten (Frage 23)

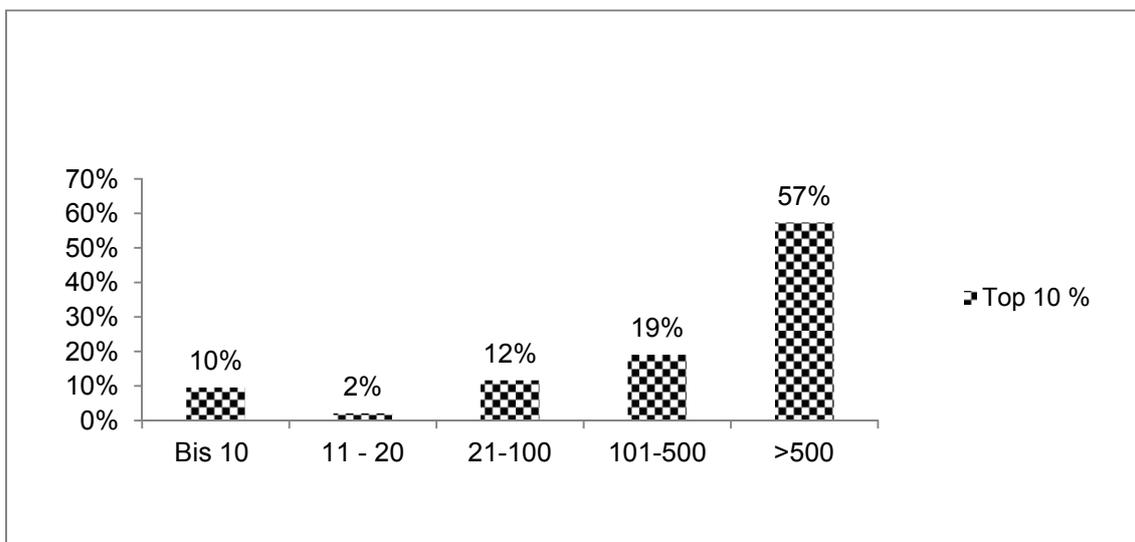


Abb. 11: Unternehmensgröße der Befragten (Frage 23) Top 10 %

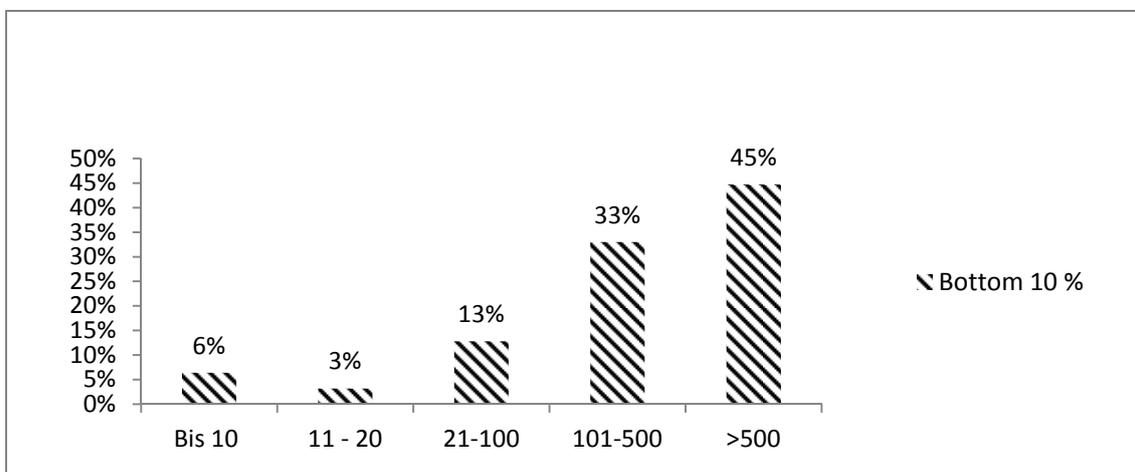


Abb. 12: Unternehmensgröße der Befragten (Frage 23) Bottom 10 %

Die Unterscheidung der prozentualen Verteilung der Befragten in große, mittelgroße und kleine Unternehmen zur prozentualen Verteilung der Top 10 %-Gruppe und Bottom 10 %-Gruppe zeigt einige signifikante Abweichungen. Es wird also nachfolgend analysiert, inwieweit die Unternehmensgröße mit dem Verlust an Arbeitsleistung aufgrund von Motivationsbarrieren korreliert (abgeleitet aus Frage 18 der Untersuchung, die zur Unterscheidung der Top 10 %-Gruppe und Bottom 10 %-Gruppe geführt hat).

- In großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern arbeiten 52 % der Befragten. Betrachtet man die Top 10 %-Gruppe, so machen die Beschäftigten in großen Unternehmen jedoch 57 % dieser Gruppe aus, sind also etwas überproportional vertreten. Unterproportional vertreten sind sie hingegen in der Bottom 10 %-Gruppe (45 %). Dies legt den Schluss nahe, dass Motivation und Arbeitsleistung in großen Unternehmen empirisch betrachtet tendenziell günstig ausfallen.
- Deutlich anderes ist die Situation in Unternehmen zwischen 100-500 Mitarbeitern. Hier arbeiten 23 % der Befragten, aber nur 19 % finden sich in der Top 10 %-Gruppe wieder. Das ist eine messbare Abweichung, die jedoch nicht gravierend ist. Gewichtiger ist hingegen der überproportionale Anteil der Befragten an der Bottom 10 %-Gruppe (33 % Anteil bei 23 % der Beschäftigten dieser Unternehmensgröße). In Unternehmen dieser Größenordnung werden von den Befragten demnach überdurchschnittlich häufig starke Motivationsbarrieren empfunden. Insgesamt ist die Motivationssituation in Unternehmen zwischen 100 und 500 Mitarbeitern unterdurchschnittlich.
- In Unternehmen mit der Größenordnung von 21-100 Mitarbeitern, in denen 15 % der Befragten arbeiten, zeigen sich nur unauffällige Abweichungen zur relativen Verteilung der Top 10 %-Gruppe (12 %) und Bottom 10 %-Gruppe (13 %).
- In Unternehmen mit 11-20 Mitarbeitern arbeiten 4 % der Befragten, von denen 2 % in die Top 10 %-Gruppe und 3 % in die Bottom 10 %-Gruppe fallen. Prozentual betrachtet ist die Abweichung der Gesamtanzahl der Befragten in dieser Unternehmensgröße (4 %) insbesondere zur Top 10 %-Gruppe (2 %) dramatisch, da nur halb so viele Personen sich der Top 10 %-Gruppe zurechnen, wie Befragte in diese Unternehmensgröße fallen. Statistisch betrachtet, ist dies ein Grenzfall, da die 4 % der insgesamt 943 Befragten in dieser Unternehmensgröße in absoluten Zahlen nur 38 Personen ausmachen. Aber auffallend ist schon, dass sich lediglich 2 Befragte zur Top 10 %-Gruppe (die in absoluten Zahlen 94 Befragte umfasst) zurechnen. Es ist zumindest ein Fingerzeig, dass bei Personen dieser Unternehmensgröße unterdurchschnittlich häufig sehr motivierende Arbeitssituationen vorliegen.
- Die genau entgegengesetzte Situation zeigt sich in kleinen Unternehmen mit 1-10 Mitarbeitern, in denen 6 % der Befragten arbeiten. Während die Zahl der Bottom 10 %-Gruppe (6 %) exakt mit der Anzahl der Befragten dieser Klasse übereinstimmt, ist der Anteil an der Top 10 %-Gruppe auffallend hoch (10 %). Aus Sicht der

Statistik sind auch diese Ergebnisse mit Vorsicht zu genießen, da die absoluten Zahlen (57 Befragte in dieser Unternehmensgröße, 9 Befragte in der Top 10 %-Gruppe) eher gering ausfallen. Aber in der Untersuchung hat sich zumindest eine Tendenz herauskristallisiert, dass die Motivationslage im Kleinunternehmen überproportional gut sein könnte.

3.5 Studiengang

Frage 24 Studiengang.

Die Frage nach dem Studiengang zeigt, dass es bezüglich der Differenzierung in die Top- oder Bottom-Gruppe keine starke Unterscheidung gibt.

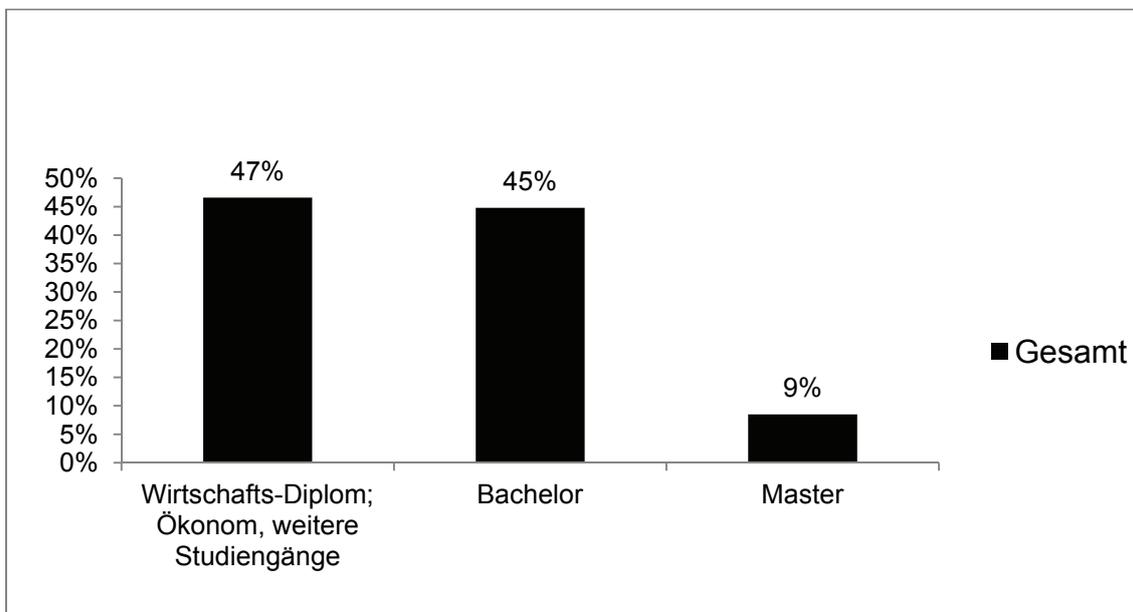


Abb. 13: Studiengang der Befragten (Frage 24)

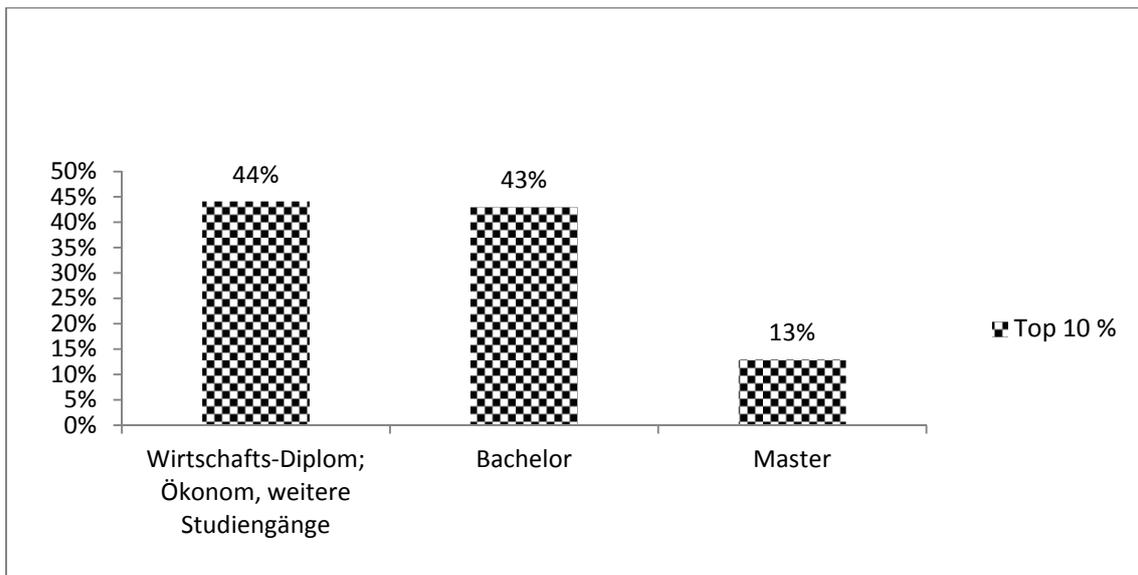


Abb. 14: Studiengang der Befragten (Frage 24) Top 10 %

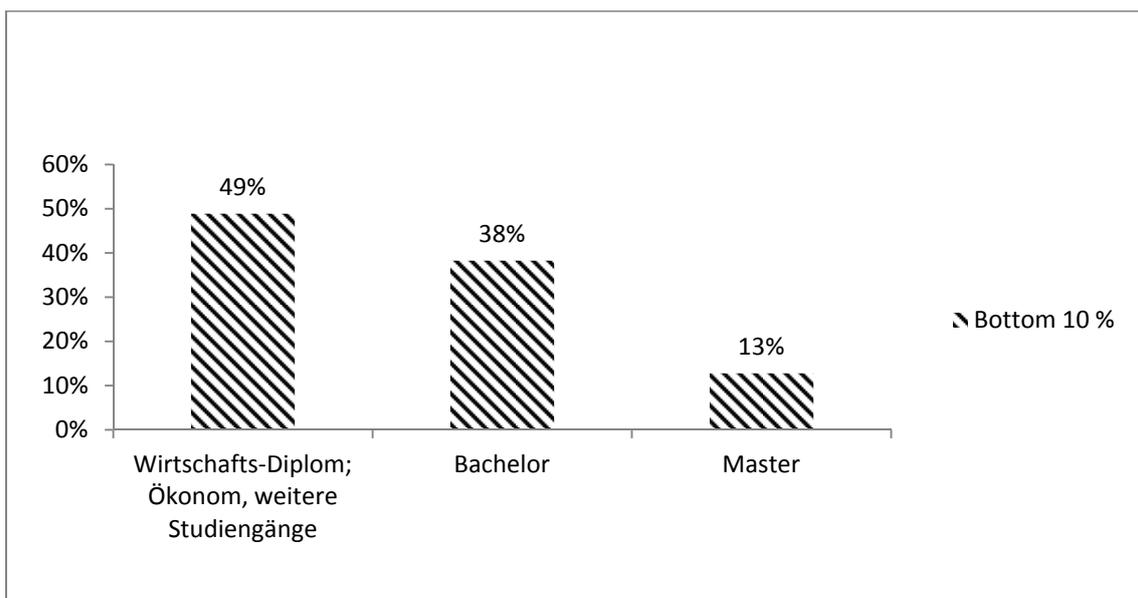


Abb. 15: Studiengang der Befragten (Frage 24) Bottom 10 %

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Resultate in Bezug auf Alter, Geschlecht, Führungsverantwortung und Unternehmensgröße bei beiden Extremgruppen nur vergleichsweise gering von den Gesamtwerten abweichen. Deutlich anders sehen die Resultate bei den Fragen der Untersuchung aus, die nachfolgend beschrieben werden.

4 Motivation und Führung: Begriff, Ansätze und aktuelle Entwicklungen

4.1 Motivation

Nachfolgend soll der Begriff der Motivation kompakt vorgestellt werden. Der Begriff „**Motivation**“ geht auf das lateinische Verb *movere* zurück, das mit bewegen, antreiben und veranlassen übersetzt wird. Motivation bewegt uns Menschen also zum Handeln. Genauer: „Motivation bestimmt über die Richtung, die Intensität und die Dauer unseres Handelns“.⁹ Dabei ist Motivation keine überdauernde Persönlichkeitseigenschaft. Sie entsteht vielmehr aus dem Zusammenspiel zwischen Eigenschaften, Zielen und Erfordernissen des Menschen (seiner Disposition) sowie den Anreizen, die mit der Erreichung des Zieles verbunden sind. Außerdem ist Motivation situationsabhängig. Motivation ist damit ein Sammelbegriff für „vielerlei psychische Prozesse und Effekte, deren gemeinsamer Kern darin besteht, dass ein Lebewesen sein Verhalten vor allem um der erwarteten Folgen willen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert“.¹⁰ Oder einfach ausgedrückt: Warum tut jemand das, was er tut?

4.1.1 *Extrinsische und intrinsische Motivation*

Es wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. **Extrinsisch motiviertes Verhalten** beruht auf einer positiven Verstärkung von außen: Nicht die Tätigkeit selbst, sondern nur ihre Folgen oder Begleitumstände tragen zur Befriedigung bei. Dagegen folgt **intrinsisch motiviertes Verhalten** aus der Ausführung der Handlung selbst. Das heißt, die Tätigkeit selbst befriedigt und macht Freude. In Unternehmen werden in der Regel sowohl intrinsische Motivation als auch extrinsische Motivation eine Rolle spielen. So wird die Arbeit einerseits bezahlt (extrinsische Motivation), andererseits sollte sie auch Möglichkeit der Selbstentfaltung bieten (intrinsische Motivation). Extrinsische Arbeitsmotive sind demnach z. B. Geld, Sicherheit und Geltung. Sie können durch materielle Anreize wie Lohn, Prämien, Renten, Statussymbole u. ä. befriedigt werden. Intrinsische Arbeitsmotive sind z. B. der Wunsch nach körperlicher Betätigung, Kontakt, Leistung, Macht und Einfluss sowie Sinnggebung und Selbstverwirklichung. Dazu beitragen können das Feedback über die eigene Leistung, die Selbständigkeit (z. B. durch flexible Arbeitszeiten, Mitsprachemöglichkeiten, Entscheidungsspielraum), die Förderung der persönlichen Weiterentwicklung und die Aufstiegsmöglichkeiten.¹¹

Nun ist es eine nahe liegende und durchaus auch zielführende Überlegung, durch Anreizgestaltung die extrinsische und die intrinsische Motivation zugleich anzuregen. Allerdings lauern hier auch Gefahren. Extrinsische Motivation kann intrinsische Motivation vermindern (sogenannter **Korrumpierungseffekt**). So führten *Lepper, Greene* und

⁹ Comelli/v. Rosenstiel, 2009, S. 1.

¹⁰ Heckhausen, 1989, S. 10.

¹¹ Vgl. Comelli/v. Rosenstiel, 2009, S. 12.

Nisbett (1973) eine Studie in Kindergärten durch. Kinder, die besonders gerne malten, wurden in einen Raum geführt, in dem sie alleine malen konnten. Der Versuchsgruppe 1 wurde ein Fleißkärtchen als Belohnung in Aussicht gestellt, während die Versuchsgruppe 2 eine unerwartete Belohnung erhielt. Die Kontrollgruppe hingegen erhielt keinerlei Belohnung. Nach einer Woche wurden die Kinder erneut beobachtet. Es zeigte sich, dass jene Kinder, die das Fleißkärtchen als Belohnung erhalten hatten, sich nun weniger der Malerei zuwandten, als die Kinder der Kontrollgruppe und der Versuchsgruppe 2. Die gezogene Schlussfolgerung: **Reizvolle Tätigkeiten** verlieren durch Belohnungen an Attraktivität. Allerdings haben Untersuchungen auch gezeigt, dass die intrinsische Motivation für uninteressante also **reizlose Tätigkeiten** durch eine Belohnung gesteigert werden kann.¹²

4.1.2 Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation

Die Frage, welche unterschiedlichen Bedürfnisse und Motive menschlichem Handeln zu Grunde liegen, wird in der Theorie zum einen durch die sog. Inhaltstheorien und zum anderen durch die sog. Prozesstheorien erklärt. **Inhaltstheorien** gehen der Frage nach, was und welche inhaltlichen Faktoren den Menschen zur Arbeit motivieren. Dazu zählen v.a. die Bedürfnispyramide von *Maslow*, die ERG-Theorie von *Alderfer*, die Zwei-Faktoren-Theorie von *Herzberg*, die X-Y-Theorie von *McGregor* und die Arbeiten zur Leistungs-, Macht- und Affiliationsmotivation von *McClelland*.

Maslow hat den Handlungsantrieb aus verschiedenen Bedürfnisklassen abgeleitet. Diese Bedürfnisklassen hat er hierarchisch geordnet und in einer Pyramide zusammengefasst (von unten nach oben: physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsmotive, Soziale Motive, Ich-Motive, Selbstverwirklichung). Dieser hierarchischen Ordnung hat **Alderfer** mit seiner ERG-Theorie explizit widersprochen. Er postuliert drei Gruppen von Kernbedürfnissen: Existenzbedürfnisse (existence), Beziehungsbedürfnisse (relatedness) und Wachstumsbedürfnisse (growth). **Herzberg** (und Mitarbeiter) unterscheiden in ihrer Zwei-Faktoren-Theorie hingegen zwischen den Motivatoren, die Zufriedenheit bewirken und den sog. Hygienefaktoren, die Unzufriedenheit auslösen. Hygienefaktoren bewirken jedoch keine Zufriedenheit, wenn sie da sind. **McGregor** fokussiert in seiner X-Y-Theorie den Zusammenhang zwischen dem Menschenbild, den Manager von ihren Mitarbeitern haben und der Arbeitsmotivation eben dieser Mitarbeiter. Nach dem Mechanismus der selbsterfüllenden Prophezeiung ist davon auszugehen, dass je nachdem, ob der Manager seine Mitarbeiter für arbeitsunwillig und verantwortungsscheu (X) oder für arbeitswillig und entscheidungsfreudig (Y) ansieht, sich die Mitarbeiter in der erwarteten Richtung verhalten. **McClelland** schließlich führt den Handlungsantrieb von Menschen auf die Bedürfnisse nach Leistung, Macht und Affilia-

¹² Vgl. Kirchner/Walenta, 2010, S. 15f.

tion (Zugehörigkeit) zurück, wobei er dem Leistungsmotiv besondere Aufmerksamkeit schenkt.

Im Gegensatz dazu befassen sich die **Prozesstheorien** nicht mit dem Motivinhalt, sondern mit der Auswahl einer Handlungsalternative, mit deren Durchführung und der Bewertung des Ergebnisses durch eine Person. Zu den Prozesstheorien zählen u.a. die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von *Vroom*, die Zielsetzungstheorie von *Locke* und *Latham*, die Theorie der Handlungskontrolle von *Kuhl* sowie das Rubikon-Modell von *Heckhausen*, welches das derzeit wohl vollständigste Modell zur Motivation darstellt. Nach dem Rubikon-Modell von **Heckhausen** kann der Handlungsantriebsverlauf in vier Segmente der Motivation und Volition geteilt werden. Er beginnt mit dem Wünschen und Wählen einer Person, führt über die Zielsetzung und das Handeln und endet mit der Bewertung des jeweils erreichten Handlungsziels. Dabei bezeichnet die Volition den Willen zur Überwindung von Handlungsbarrieren. Die erste Phase der Wahl wird u.a. von **Vroom** in seiner Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (V-I-E-Theorie) fokussiert. Die Kernaussage lautet, dass die Tendenz und Stärke eines bestimmten Verhaltens abhängig ist von der Ansicht darüber, ob das Verhalten zu einem bestimmten Ergebnis führt sowie von der Attraktivität dieses Ergebnisses. So werden Mitarbeiter motiviert sein, wenn sie überzeugt sind, dass ihr Aufwand gewürdigt wird und zu Belohnungen führt, wie etwa eine Gehaltserhöhung oder eine Beförderung.

Die Zielsetzungstheorie von **Locke** und **Latham** beschäftigt sich hingegen mit der Wirkung expliziter Ziele auf die Arbeitsleistung. Im Kern besagt die Theorie, dass spezifische und herausfordernde Ziele zu höherer Anstrengung und Leistung führen. Übrigens eine Aussage, die zu den empirisch am klarsten bestätigten Hypothesen der Arbeits- und Organisationspsychologie gehören dürfte. Die Theorie der Handlungskontrolle von **Kuhl** geht schließlich der Frage nach, warum Menschen eine einmal gewählte Handlung trotz konkurrierender Ziel- und damit Handlungsalternativen bis zur Erreichung des Zieles fortsetzen. Es geht folglich nicht nur um die Initiierung von Handlungen, sondern auch um die Persistenz von Handlungen. Unterstützend wirken hier Prozesse der Selbstregulation.

4.2 Führung

Um das Phänomen Motivation und Führung in der heutigen Wirtschaft verstehen zu können, ist ein kurzer Blick in die Historie hilfreich: Wie ist „Führung“ entstanden und wo stehen wir heute? In Politik und Militär ist Führung schon lange etabliert. Wirtschaftliche Führung hingegen wurde notwendig, als im 18. und 19. Jahrhundert – durch die Erfindung der Dampfmaschine – Industrieanlagen entstanden, in denen viele Menschen gebündelt an einem Ort gemeinsam Produkte herstellten und viel Kapital in diesen Maschinen gebunden wurde. Diese Wirtschaftsform stellte völlig neue Herausforderungen an die Koordination und Kooperation der Menschen. Einige Mitarbeiter wurden aus der direkten Produktion herausgenommen, um die vielen Menschen, die ge-

meinsam auf engem Raum produzierten, in eine Richtung zu lenken, zu organisieren, Ressourcen bereitzustellen, Entscheidungen zu treffen und die Menschen als Personal zu führen.¹³ Damit war der Manager bzw. die Führungskraft geboren und die wichtige Unterscheidung zwischen operativer Tätigkeit und Führungstätigkeit getroffen: Die operativ tätigen Mitarbeiter erstellen Produkte oder Dienstleistungen, die Führungskräfte hingegen schaffen die Voraussetzungen, damit operativ tätige Mitarbeiter gute Arbeitsergebnisse erzielen können.¹⁴

An dieser grundsätzlichen Unterteilung von Koordination/Führung und operativer Arbeit hat sich bis heute nichts geändert. Stark verändert hat sich hingegen die Handhabung und die Art und Weise, wie sich Koordination/Führung und operative Arbeit in Relation verhält. Wie unten ausführlich erläutert wird, übernehmen in den letzten Jahrzehnten die Ausführenden der operativen Arbeit mehr und mehr selbst Anteile der Koordination und (Selbst-) Führung.

4.2.1 Drei Thesen zur aktuellen Entwicklung von Führung

Stark verändert hat sich zudem, **wie** in heutiger Zeit geführt wird. Ursprünglich, d. h. in der Zeit der ersten Industrialisierung, gab es eine klare hierarchische Unterteilung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern als Untergebene. Das Thema Motivation im heutigen Sinne spielte eine untergeordnete Rolle, vielmehr herrschte Zwang und Gehorsam. In den aktuellen Wirtschaftsformen sind hingegen drei Trends erkennbar, die weitreichende Auswirkungen auf das moderne Verständnis von Führung und Motivation haben: Die drei Trends werden nachfolgend basierend auf drei Thesen diskutiert.

These 1: Die rasante Entwicklung der Informationstechnologie und der Logistik hat die wirtschaftliche Organisation von Wertschöpfungsketten grundlegend verändert. Führungskräfte müssen häufig ohne (innerbetriebliche) Führungsposition führen und sich auf unterschiedliche Kulturen einstellen.

Früher wurden Wertschöpfungsketten für ein Produkt in der Regel in einem Unternehmen organisiert. Die erste Fließbandproduktion von Autos bei Ford (ab dem Jahr 1914) beispielsweise fand nur bei Ford statt, d. h. es wurden Fahrwerk, Motor und Karosserie vollständig im Unternehmen produziert. Die Führungskräfte konnten anhand der vollständigen Wertschöpfungsketten im Unternehmen ihre Verantwortungsbereiche aufeinander abstimmen, passende Führungspositionen schaffen und entsprechende Weisungsbefugnisse erhalten.

¹³ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 8ff.

¹⁴ Vgl. Büser, 2004, S. 263.

Aufgrund der stark gestiegenen Komplexität von Produkten, der modernen Informationstechnologien und der leistungsstarken Logistik werden heutzutage Wertschöpfungsketten über viele Unternehmen hinweg organisiert, oft global um die ganze Welt.¹⁵ Dabei streben die Unternehmen „Lean Production“ an¹⁶, das heißt alles, was nicht zur Kernkompetenz eines Unternehmens gehört, sondern von einem externen Anbieter günstiger bezogen werden kann, wird ausgelagert. Aufgrund dieser Entwicklung müssen Führungskräfte heutzutage häufig Prozesse steuern und damit auch Beteiligte anderer Unternehmen führen, ohne dass sie die Weisungsbefugnis aufgrund einer Führungsposition in einem gemeinsamen Unternehmen innehaben (sogenannte laterale Führung).

Ein wichtiger Nebeneffekt globalisierter Wertschöpfungsketten ist zudem, dass Menschen aus vielen verschiedenen Kulturen zusammenarbeiten, die sich einerseits auf gemeinsame Werte einigen und gleichzeitig streng genommen alle anders geführt werden müssen. Mittlerweile gilt als gesichert, dass erfolgreiche Personalführung bzw. erfolgreiche Führungsstile nur relativ zur bestehenden nationalen Kultur und jeweiligen Unternehmenskultur bestimmt werden können.¹⁷ Um kulturelle Unterschiede auszugleichen, sind daher interkulturelle Führungstrainings und eine bewusste Besetzung von Führungsstellen mit einer Mischung von internationalen Expatriats und lokalen Führungskräften üblich.¹⁸

These 2.: Die enorm gestiegene Komplexität von Fachwissen bewirkt, dass Führungskräfte ohne detaillierte Fachkenntnis führen müssen.

Zweitens hat sich aufgrund der zunehmenden Komplexität wirtschaftlicher Prozesse das fachliche Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gewandelt. Früher konnte in der Regel ein Vorgesetzter alle Tätigkeiten seiner Mitarbeiter noch mehr oder weniger selbst durchführen. Vor 50 Jahren beispielsweise konnte der Chef des Rechnungswesens eines großen Unternehmens alle Buchungen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen in seiner Abteilung noch selbst vornehmen. Heute ist das unmöglich, denn nahezu alle Prozesse finden auf der Grundlage ausgefeilter IT-Programme statt. Deren Anwendung muss aufwändig gelernt werden, umfangreiche rechtliche Vorschriften mit vielen Spezialfällen sind zu berücksichtigen und die einzelnen Tätigkeiten wie Wirtschaftlichkeitsberechnungen sind aufgrund der komplexen Informationslage zu Spezialdisziplinen geworden.

¹⁵ Vgl. Abele/Kluge/Näher, 2006.

¹⁶ Vgl. Womack/Jones, 2004.

¹⁷ Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner, 1993.

¹⁸ Vgl. Abele/Kluge/Näher, 2006, S. 250ff. und Simon, 2007.

Führungskräfte können, insbesondere im Detail, die Tätigkeiten ihrer „Wissensarbeiter“¹⁹ kaum noch nachvollziehen und damit auch keine detaillierten Vorgaben und Kontrollen mehr vornehmen. Ihnen bleibt lediglich ein Überblickswissen und methodische Werkzeuge, mit denen sie schnell die wichtigsten Erfolgsfaktoren erfassen können, wie beispielsweise mit der gezielten Analyse von komplexen Systemen durch Mind-Maps²⁰ oder Kennzahlen auf der Basis von Management-Informationen-Systemen. Zudem sind Führungskräfte viel mehr als früher auf ein intaktes Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitern angewiesen.²¹ Geschäftsführer/Vorstände von größeren Unternehmen müssen beispielsweise eine IT-Abteilung führen und wissen in fachlicher Hinsicht in den seltensten Fällen, wie die besten Lösungen aussehen. Die Machtposition der Fachspezialisten ist gewachsen und damit hat sich parallel die Bereitschaft der Mitarbeiter vermindert, auf Befehl mit willigem Gehorsam zu reagieren. Führungskräfte haben die Aufgabe, die Fachspezialisten zu motivieren, freiwillig und verantwortungsvoll den besten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

These 3: Die Anforderungen an die Veränderungsgeschwindigkeit von Unternehmen sind erheblich angestiegen. Führung muss schnelle Veränderungen ermöglichen.

Der dritte Trend geht aus den zwei bislang beschriebenen Trends hervor: Die zunehmende Dynamik der Märkte und die Notwendigkeit der Unternehmen, sich in ihrer Internetentwicklung der Veränderungsgeschwindigkeit anzupassen. Sechs Erfolgsfaktoren können unter diesen Voraussetzungen für Unternehmen zusammengefasst werden, für die das Unternehmen eine leistungsstarke Steuerung bzw. Führung benötigt:²²

- Schnelle Reaktion und damit auch diskontinuierlichen Veränderungen in den Märkten und bei den Kunden zu begegnen.
- Innovationsfreude, um den immer kürzeren Produkt- und Technologie-Lebenszyklen gerecht zu werden.
- Operationale Exzellenz, um bei einem andauernden Preisverfall wettbewerbsfähig zu werden und zu bleiben.
- Kundennähe, um die zunehmend weniger loyalen Kunden anzuziehen und zu binden.
- Beste Mitarbeiter, da Wissen eine immer größere Rolle bei der Wertschöpfung spielt.

¹⁹ Früh antizipiert von Drucker, 1999.

²⁰ Vgl. Honegger/Vettiger, 2003.

²¹ Vgl. Malik, 2005, S. 135ff., Sprenger, 2002a, Nöllke, 2009.

²² Vgl. Pfläging, 2008, S. 27.

- Ethisches und sozialverträgliches Handeln, um der zunehmenden Forderung nach Transparenz gegenüber allen Anspruchsgruppen (sogenannte Stakeholder) genügen zu können.

Für Führungskräfte bedeutet dies, dass „Change Management“²³ an Bedeutung gewinnt. Führungskräfte müssen ihren Verantwortungsbereich einerseits fortlaufend an die Veränderungen der Umwelt anpassen und gleichzeitig darauf achten, dass genügend Prozesse stabil bleiben, um eine geordnete Leistungserstellung durch die Mitarbeiter zu ermöglichen.

4.2.2 Zusammenfassung: Aktuelle Anforderungen an motivierende Führung

Welche Auswirkungen haben diese drei Entwicklungen in der Wirtschaft auf erfolgreiche Führung? Und wie gestaltet sich Motivation angesichts der Faktoren, die anhand der Motivationstheorien aufgezeigt wurden? Die Zeiten, dass allein mit Zwang und Kontrolle ein Unternehmen erfolgreich geführt werden konnte, sind lange vorbei. Cäsar hat auf diese Weise noch ein Weltreich erobert. **Gute Arbeitsergebnisse sind unter den oben beschriebenen aktuellen Voraussetzungen nur möglich, wenn die operativ Ausführenden selbst Verantwortung übernehmen, sich selbst motivieren und ihre Ergebnisse in Richtung gemeinsamer Ziele steuern.**²⁴ Die Dynamik der modernen arbeitsteiligen Wirtschaft und nicht zuletzt das herrschende gesellschaftliche Menschenbild machen es erforderlich, die persönlichen Ziele der Mitarbeiter und die Ziele der Unternehmen **dezentral** aufeinander abzustimmen. Überspitzt formuliert: **Der Mitarbeiter soll selbst wollen, was er hinsichtlich wirtschaftlicher Notwendigkeiten muss – aber bitte ohne Manipulation.**

Angesichts dieser Vielzahl von teilweise widersprüchlichen Einflussfaktoren wird Führung ein täglich neu zu bewältigender Drahtseilakt mit komplexen und widersprüchlichen Anforderungen:

- Führungskräfte müssen Ziele setzen und oftmals unter großem Druck Ergebnisse erreichen, können aber kaum Zwang durch exakte Kontrolle ausüben.
- Sie müssen einerseits Spielräume für selbstorganisierte Entwicklungen lassen, andererseits Orientierung vermitteln und Grenzen setzen, um Chaos zu vermeiden.
- Es gilt größtmögliche Kostenreduktion zu verwirklichen, aber gleichzeitig Investitionen in Innovationen zu fördern. Sie sollen Ziel- und Ergebnisorientierung vorgeben, ohne die Kreativität abzuwürgen.
- Führungskräfte sollen vertrauensvoll und sozialkompetent auf die Mitarbeiter zugehen, ohne die Leistungsorientierung und –verpflichtung zu vernachlässigen.

²³ Vgl. Doppler, 2008, Krüger, 2009.

²⁴ Vgl. Sattler/Förster/Saller/Studer, 2011, S. 59-87.

- Sie müssen das Potenzial, das Persönlichkeitsprofil und die Arbeitspräferenzen ihrer Mitarbeiter kennen und ihre Mitarbeiter so im Unternehmen einsetzen, dass diese ihr Leistungspotenzial möglichst voll entfalten können. Dabei ist klar, dass im Unternehmen auch Aufgaben erfüllt werden müssen, die kein Mitarbeiter gerne übernimmt.
- Sie müssen ihren Führungsstil situativ den Aufgaben, der bestehenden Unternehmenskultur und den beteiligten Personen anpassen, müssen aber gleichzeitig authentisch und berechenbar bleiben.

Es ist angesichts dieser oft widersprüchlichen Anforderungen nicht möglich, Führungskräften eine Toolbox an Fähigkeiten anzutrainieren, die anschließend in „Wenn-Dann“-Anwendungen erfolgreiche Führung garantiert. Denn dazu sind Führungssituationen zu unterschiedlich und die situativen Erfolgsfaktoren sind nur schwer zu standardisieren. Situative Führungsansätze²⁵ liefern wertvolle Hinweise, sind jedoch nicht hinreichend für alle Situationen. Die „Tools“ wie strategische Analyse, Gesprächsführung, Time Management, Präsentation, Controlling usw. sind für Führungskräfte unverzichtbar, sie müssen jedoch durch entwickelte Führungspersönlichkeiten umgesetzt werden, die in der Lage sind, in komplexen und widersprüchlichen Situationen eigenständig und verantwortungsvoll die richtige Balance zwischen den Anforderungen zu finden.

Dies ist wahrlich keine einfache Aufgabe. Aber wenn „gute Führung“ gelingt, dann verfügt das Unternehmen über eine motivierte und leistungsstarke Mannschaft. Gelingt sie nicht, herrscht Frustration, die Motivation sinkt und damit die Leistung. Gibt es einen Ausweg? Wir glauben: Ja! Führung durch Motivation von Mitarbeitern ist lernbar, erfordert aber einigen Aufwand.

²⁵ Vgl. Hersey/Blanchard, 1982, Fiedler, 1967.

5 Führungspraxis und Motivation – Ergebnisse

Ausgangspunkt für die Untersuchung von Führungspraxis und Motivation ist zunächst ein Modell von Menschen im Wirtschaftsleben, das beschreibt, wie durch Handlungen sehr gute Arbeitsleistungen entstehen. Handlungen sind der gemeinsame Schnittpunkt von Führung und Motivation: Die Motivation beschäftigt sich damit, wie Handlungen beim Menschen ausgelöst werden, wie intensiv sie durchgeführt werden und in welche Richtung sie steuern. Führung hat all diese Handlungsaspekte ebenfalls zum Thema, jedoch unter der Intention, Handlungen für Wirtschaftsunternehmen gezielt zu steuern und aufeinander abzustimmen, um erwünschte Ergebnisse zu erzielen. Das Handlungsmodell ist somit die übergeordnete Brücke von Führung und Motivation.²⁶

In dieser Untersuchung wird der Schwerpunkt darauf gelegt, was eine Führungskraft in der Praxis tun kann. In der Umfrage wird ausgewertet, welche Auswirkungen das Führungsverhalten auf die Motivation der Geführten hat. Daher gehen die Ausführungen zu Führung und Motivation weniger in die Tiefe der Persönlichkeitsstruktur. Dies ist häufig in der reinen Motivationstheorie bei der Erläuterung der Entstehung von Motivation und der feinen Differenzierung von Motivationsarten zu finden.

5.1 MoKoCha - das Grundmodell systemischer Führung

Führungskräfte sind verantwortlich dafür, dass die Mitarbeiter gute Ergebnisse erzielen. Solange Mitarbeiter qualitativ und quantitativ gute Ergebnisse erzielen, sind Führungskräfte unwichtig – bzw. sie haben einen hervorragenden Job gemacht! Denn offenbar haben sie alle Voraussetzungen geschaffen, dass ihre Mitarbeiter gute Ergebnisse erzielen können.

Herausfordernd wird die Führungsaufgabe, wenn die Mitarbeiter (gemessen an den gesetzten Zielen) keine guten Ergebnisse liefern. Nun muss die Führungskraft analysieren, warum dies der Fall ist. Auf dieser Grundlage kann die Führungskraft Lösungen finden und in die Praxis umsetzen. Das Problem der Analyse ist, dass die Situationen, in denen die Mitarbeiter nicht die gewünschte Leistung bringen, außerordentlich unterschiedlich sind. Ein schlechtes Resultat im Investmentbanking ist hinsichtlich der Umgebung, der Aufgaben und der geleisteten Tätigkeiten kaum zu vergleichen mit einem schlechten Resultat auf einer Baustelle oder in einem Krankenhaus. Die tatsächlichen Rahmenbedingungen, die beteiligten Menschen, die Tätigkeiten, die Organisationsformen, die Ziele usw. sehen jedes Mal sehr unterschiedlich aus. Für die Analyse braucht die Führungskraft jedoch ein Raster, das es in allen unterschiedlichen Situationen ermöglicht, die Ursachen zu finden und Klarheit zu schaffen – das Analyse-Raster ist Motivation, Kompetenz und Chance (MoKoCha, siehe Abschnitt 5.2).

²⁶ Vgl. Comelli/v. Rosenstiel, 2009, S. 1.

Wichtig für die Führungskraft zu unterscheiden ist sozusagen Stoff und Form. Nach Aristoteles ist der Stoff das, was wir mit unseren Sinnen tatsächlich sehen, hören, fühlen usw. Die Form ist die hinter dem Stoff liegende Struktur bzw. die Kategorien von Führung. Nachfolgend wird als „Form“ eine Checkliste von MoKoCha-Führungsfaktoren für erfolgreiche Tätigkeiten als Form angeboten, die den Anspruch hat, für alle möglichen Führungssituationen (Stoff) anwendbar zu sein.

5.2 Motivation im umfassenden Sinne - Wollen, Können und eine Chance haben

Das hier vorgestellte Handlungsmodell gilt für alle Personen, die am Arbeitsprozess beteiligt sind, also für Mitarbeiter, Führungskräfte und die Externen. Zugrunde gelegt wird eine Handlungstheorie, die generell Handlungen erläutert, unabhängig davon, ob es sich nun um Führungskräfte oder Mitarbeiter handelt.

Comelli und v. Rosenstiel²⁷ haben in ihrem Ansatz von Motivation vier Einflussfaktoren für Verhalten definiert:

- individuelles Wollen;
- persönliches Können;
- soziales Dürfen und Sollen;
- situative Ermöglichung.

Die vier Faktoren dienen als Anregung für das hier verwendete Führungsmodell. Der Schritt vom Handlungsmodell zu Führungsmodell besteht darin, dass Führung die gezielte Steuerung von Handlungen umfasst. Wollen und Können werden von Comelli und von v. Rosenstiel mit den Begriffen Motivation und Kompetenz übernommen, das soziale Dürfen und die situative Ermöglichung wird zur Führungskategorie Chance zusammengesogen.

In Kurzform beschrieben, entstehen erfolgreiche Handlungen – das Ziel für Mitarbeiter aus Sicht von Führung – , wenn drei Faktoren gegeben sind:²⁸

1. **Motivation (Wollen)**
2. **Kompetenz (Können)**
3. und durch ihre Umwelt eine **Chance** haben.

²⁷ Vgl. Comelli/v. Rosenstiel, 2009, S. 3f.

²⁸ Vgl. Büser/Steinert, 2001.

Zieht man die Anfangsbuchstaben der drei Faktoren zusammen, so entsteht das MoKoCha-Führungsmodell.

Motivation wird im allgemeinen Sprachgebrauch häufig gleichgesetzt mit **Wollen**. Für diese Untersuchung ist eine weitere Differenzierung notwendig. In der obigen Definition wurde Motivation gleichgesetzt mit einer inneren Disposition im Sinne von Werten bzw. Präferenzen, die im Zusammenspiel mit den äußeren Anreizen die Handlungsrichtung und Handlungsintensität von Menschen bestimmen. Mit Motivation im hier vorgestellten MoKoCha-Führungsmodell ist lediglich **die innere Disposition** oder in der Sprache der Motivationstheorie die **intrinsische Motivation** des Mitarbeiters gemeint. Der Mitarbeiter wird wollen, wenn er:²⁹

- den **Sinn und Zweck** einer Aufgabe verstanden hat,
- sich **mit der Rolle**, die er einnehmen soll, **identifizieren** kann,
- die **Aufgaben** oder die **Ergebnisse** für **wertvoll** hält.

Die tatsächliche **Motivation** als Ganzes (**im umfassenden Sinne**) hängt von **zwei Rückkopplungen** ab, die auf die Motivation im Sinne von **Wollen** (lediglich Disposition) wirken: das eigene Können und die Chance aus der Umwelt.

Die **Kompetenz** besteht aus den Eigenschaften:

- **kognitives (deklaratives, bewusstes) Wissen:** Ist in Sprache/Zeichen/Symbole codiert und die Personen können bewusst darauf zurückgreifen. Das Wissen speist sich aus dem Faktengedächtnis und dem episodischen Gedächtnis.³⁰
- **prozedurales (unbewusstes) Können:** Fertigkeiten, von denen Personen wissen, dass sie über sie verfügen, aber für gewöhnlich keine Details benennen können. Die Handlungen erfolgen weitgehend unbewusst bzw. werden lediglich vom Bewusstsein begleitet. Beispiele sind körperliche Bewegungen (Klavierspielen, Radfahren), aber auch Fehlererkennung auf einen Blick oder Priming.
- **körperliche Leistungsfähigkeit:** Muskelkraft, Konzentrationsfähigkeit.

Die Kompetenz hat auf die Motivation einen starken Einfluss. Ist ein Mitarbeiter zwar grundsätzlich von einer Sache aufgrund seiner Disposition intrinsisch motiviert, traut sich eine Tätigkeit aufgrund seiner Kompetenz aber nicht zu, wird dieses eine starke Rückkopplung auf seine Motivation haben. Ein Beispiel: ein Mitarbeiter könnte durch den Aufbau einer Niederlassung in China seine Karriere in einem Unternehmen enorm nach vorne bringen, seine intrinsische Motivation Karriere zu machen, ist sehr hoch. Aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse und fehlender interkultureller Erfahrung traut er sich diese Aufgabe jedoch nicht zu. Es fehlt an kognitivem Wissen und vor allem

²⁹ In Anlehnung an Dilts, 1998.

³⁰ Vgl. Roth, 2011, S. 102ff.

auch an prozeduralem Können (unbewusste, automatisierte Handlungen).³¹ Die Rückkopplung zur Motivation: der Mitarbeiter bewirbt sich bei einer internen Ausschreibung nicht auf diese Aufgabe. Gleiches wird er tun, wenn er sich die körperlichen Strapazen nicht zutraut; beispielsweise aufgrund der heißen klimatischen Bedingungen.

Die Chance bekommt der Mitarbeiter aufgrund der Bedingungen, die in der (Arbeits-) Umwelt herrschen.³² Motivation im umfassenden Sinne entsteht immer einerseits durch die innere Disposition an impliziter Motivation (wollen) sowie die Einschätzung des eigenen Könnens und andererseits durch die Anreize aus der Umwelt bzw. den vorliegenden Bedingungen, die in der Umwelt herrschen. In der Sprache der Motivationstheorie betrifft dies die **extrinsischen Faktoren der Motivation**. Die Gestaltung der Umwelt ist somit der dritte große Einflussfaktor der Führung. Aufgrund der herrschenden Bedingungen haben Mitarbeiter mit ihrer Motivation (i. S. v. Wollen/Disposition) und ihrer Kompetenz (Können) eine Chance oder sie haben keine Chance erfolgreich zu sein. Zu den Einflussfaktoren der Umwelt bzw. der Chance am Arbeitsplatz im Unternehmen gehören:

- Eine **gemeinsame Richtung**, die sich in Mission, Vision, Strategie und Zielen in einem Unternehmen ausdrückt.
- **Organisationsformen**, die eine Koordination der Mitarbeiter ermöglichen. Die Organisationstheorie unterscheidet zwischen Aufbauorganisation (Stellen, Organigramm) und Ablauforganisation (Prozesse).
- **Ressourcen**, die Voraussetzung für eine Wertschöpfung der Mitarbeiter sind. Gemeint sind materielle Ressourcen (Gebäude, Hardware, Autos, Maschinen...) und immaterielle Ressourcen (Informationen, Patente...).
- **Zusammenarbeit**, da Menschen in der arbeitsteiligen Wirtschaft zusammen Ergebnisse erzielen, die sie allein nicht erreichen können. In Unternehmen betrifft dies funktionierende Teams, aber gleichermaßen wichtig ist die intakte Zusammenarbeit mit Externen (Kunden, Zulieferern, Behörden...).
- Der **direkte Vorgesetzte**, der für die Arbeitsleistung und die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitern zuständig ist.

Fällt einer dieser drei Faktoren (Motivation/Wollen, Kompetenz, Chance) aus, so bleibt die Handlung des Mitarbeiters entweder komplett stehen oder sie wird zumindest schwer gestört. Das Ergebnis ist entsprechend schlecht.

³¹ Vgl. Roth, 2008, S. 78f.

³² Vgl. Gladwell, 2010, S.19-142.

Beispiele:

1. Ein Mitarbeiter soll verstärkt Kunden besuchen. Die Fahrt zu den Kunden soll mit Autos aus dem Autopool des Unternehmens stattfinden. Regelmäßig muss der Mitarbeiter Kundenbesuche absagen oder verschieben, weil kein Auto zur Verfügung steht (Ressource fehlt). → Der Mitarbeiter hat **keine Chance**.
2. Ein junger, gut ausgebildeter Mitarbeiter soll verstärkt Kunden besuchen, um Software für die Produktionssteuerung zu verkaufen. Dazu muss er mit den Kunden individuelle Lösungen für deren Produktion erarbeiten. Der Mitarbeiter hat eine schlechte Abschlussquote, weil er zu wenig Erfahrung in industriellen Produktionsmethoden hat. → Dem Mitarbeiter fehlt das Können (Kognitiv gut ausgebildet, aber **zu wenig Erfahrung**).
3. Ein Mitarbeiter wird aufgrund seiner hervorragenden Fach- und Sozialkompetenz von seinem Chef neuerdings als Kundenberater eingesetzt. Nach drei Monaten mit durchweg schlechten Ergebnissen teilt er seinem Chef mit, dass er seinen alten Job wieder ausführen möchte. „Ich kann mich mit meiner Rolle als Verkäufer nicht identifizieren, ich bin kein Vertriebsmensch“. Der Mitarbeiter **will nicht (Wollen/Motivation** im engeren Sinne) - obwohl er alle Fähigkeiten hätte!

Tabelle 1: Zusammenfassung des MoKoCha-Grundmodells

<p>Erzielt ein Mitarbeiter ein gutes Ergebnis, sind drei Faktoren intakt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Mitarbeiter wollte (Motivation/Wollen), er war motiviert. • Der Mitarbeiter hatte die notwendige Kompetenz (Kompetenz/Können), d.h. er verfügte über die entsprechende Ausbildung und hatte die entsprechende Erfahrung. • Der Mitarbeiter hatte eine Chance, da in seinem Umfeld alle notwendigen Voraussetzungen für eine gute Tätigkeit gegeben waren. <p>Fazit: alle guten Ergebnisse von Mitarbeitern hängen ab von den Faktoren Wollen, Können und Chance:</p>	
Motivation/Wollen	Sinn+Zweck verstehen, Identifikation+Rolle, Werte
Kompetenz/Können	Kognitives Wissen, implizites Können/Erfahrung, körperliche Fitness
Chance/Umfeld	Organisation, Vorgesetzter, Orientierung/Ziele, Ressourcen, Zusammenarbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Nachfolgende Abbildung zeigt in einer anderen Darstellungsform die Einflussfaktoren auf die Leistung bzw. auf das Ergebnis des Mitarbeiters (in der Mitte des Schaubildes) in seinem Umfeld:

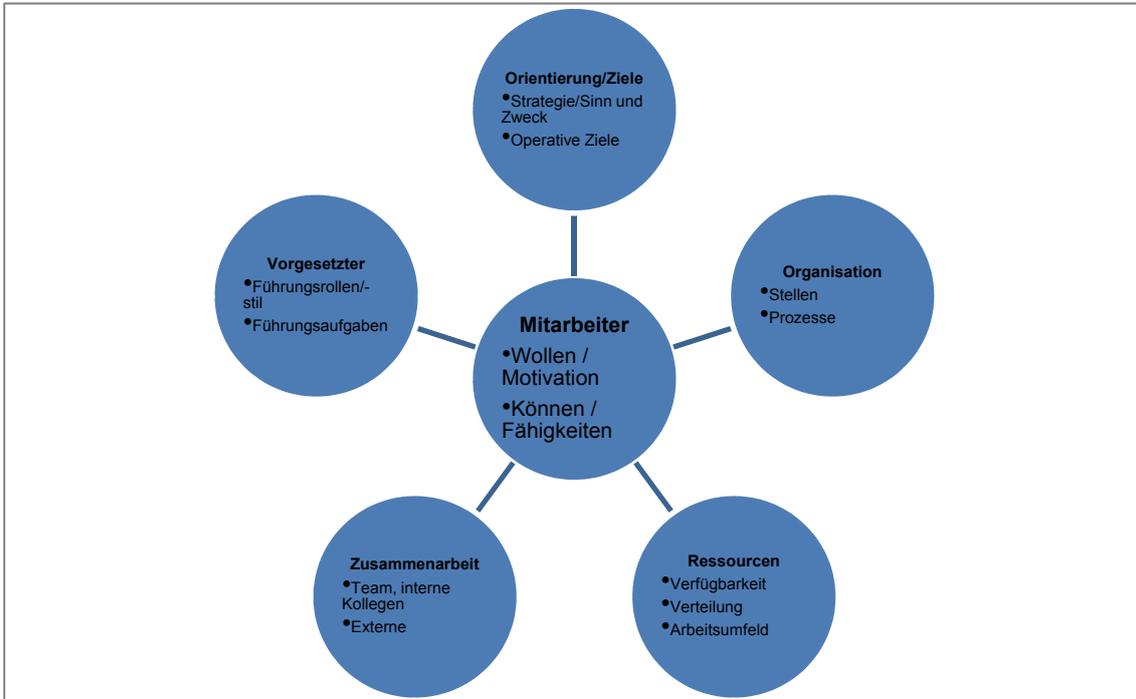


Abbildung 16: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (1)

5.3 Das Grundmodell systemischer Führung und die Fragen der Untersuchung

Die Einflussfaktoren des oben vorgestellten Grundmodells systemischer Führung dienen als Leitfaden für die einzelnen Fragen der Umfrage. Nachfolgendes Schaubild zeigt, wie die Fragen mit den Einflussfaktoren des Grundmodells systemischer Führung zusammengehören.

Tabelle 2: Grundmodell systemischer Führung und Fragen der Untersuchung

Führungsfaktoren im Grundmodell systemischer Führung	Frage in der Umfrage Führung und Motivation
<p>Mitarbeiter Kategorie: Motivation/Wollen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identität/Rolle • Werte 	<p>Frage 3: Meine Führungskraft fragt nach meinen Arbeitspräferenzen und gibt mir bewusst möglichst viele Aufgaben, die meinen persönlichen Arbeitspräferenzen entsprechen.</p>

<p><u>Mitarbeiter</u> Kategorie: Kompetenz/Können</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kognitives Wissen • Prozedurales Können • Körperliche Fitness 	<p>Frage 5: Meine Führungskraft fördert meine persönliche Weiterentwicklung, beispielsweise durch Trainings, neue herausfordernde Aufgaben, gezielte Erklärungen im Alltag.</p>
<p><u>Orientierung/Ziele</u> Kategorie: Chance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision/Mission/Strategie/Sinn+Zweck • Operative Ziele 	<p>Frage 7: Meine Führungskraft sorgt für klare operationale Ziele. Frage 8: Meine Führungskraft erklärt den Sinn und Zweck meiner Arbeit, mein individueller Beitrag zum Ganzen ist klar.</p>
<p><u>Führungskraft</u> Kategorie: Chance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungsstil • Selbstmanagement 	<p>Frage 6: Meine Führungskraft ist reflektiert bezüglich sich selbst und verfügt über ein gutes Selbstmanagement.</p>
<p><u>Organisation</u> Kategorie: Chance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbauorganisation/Organigramme • Ablauforganisation/Prozesse 	<p>Frage 2: Meine Führungskraft sorgt für eine gute Aufgabenverteilung und Aufgabenabgrenzung unter den Kollegen. Jedem Mitarbeiter ist seine Aufgabe und Rolle klar (Stellen/Aufbauorganisation).</p>
<p><u>Ressourcen</u> Kategorie: Chance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Immateriell • Materiell 	<p>Frage 1: Meine Führungskraft sorgt für die notwendige Ausstattung, damit ich problemlos arbeiten kann (z. B. Budget, Computer, Materialien, genügend Mitarbeiter, Backoffice).</p>
<p><u>Zusammenarbeit</u> Kategorie: Chance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interne: Team, Kollegen • Externe: Zulieferer, Dienstleister, Kunden 	<p>Frage 4: Meine Führungskraft sorgt für eine motivierende Arbeitsatmosphäre unter den Kollegen im Team. Frage 9: Meine Führungskraft ist darauf bedacht, dass wir in der Gruppe / im Team konkrete Ergebnisse erzielen und unsere Ziele erreichen.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: der Führungsfaktor „Vision/Mission/Strategie/Sinn+Zweck“ wurde hier der Kategorie "Chance“ zugeordnet, weil Vision /Mission /Strategie üblicherweise von Unternehmen extern vorgegeben werden. Das Verständnis vom „Sinn+Zweck“ wird natürlich gleichzeitig subjektiv von jedem Mitarbeiter erlebt und hätte somit auch unter der Kategorie Wollen/Motivation im engeren Sinne aufgeführt werden können.

5.4 Wollen – Motivation (im engeren Sinne)

Wie oben bereits erläutert wurde, ist mit „Wollen“ im hier vorgestellten Führungsmodell lediglich **die innere Disposition** des Mitarbeiters gemeint oder in der Sprache der Motivationstheorie seine **intrinsic Motivation**. Die Rolle und Stellung von Wollen im systemischen Grundmodell von Führung zeigt die Abbildung 17, in welchem „Wollen“ markiert ist.



Abbildung 17: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (2)

In der Untersuchung haben wir die Motivation bzw. das Wollen als innere Disposition in der Führungspraxis durch folgende Frage erhoben:

Frage 3

Meine Führungskraft fragt nach meinen Arbeitspräferenzen und gibt mir bewusst möglichst viele Aufgaben, die meinen persönlichen Arbeitspräferenzen entsprechen.

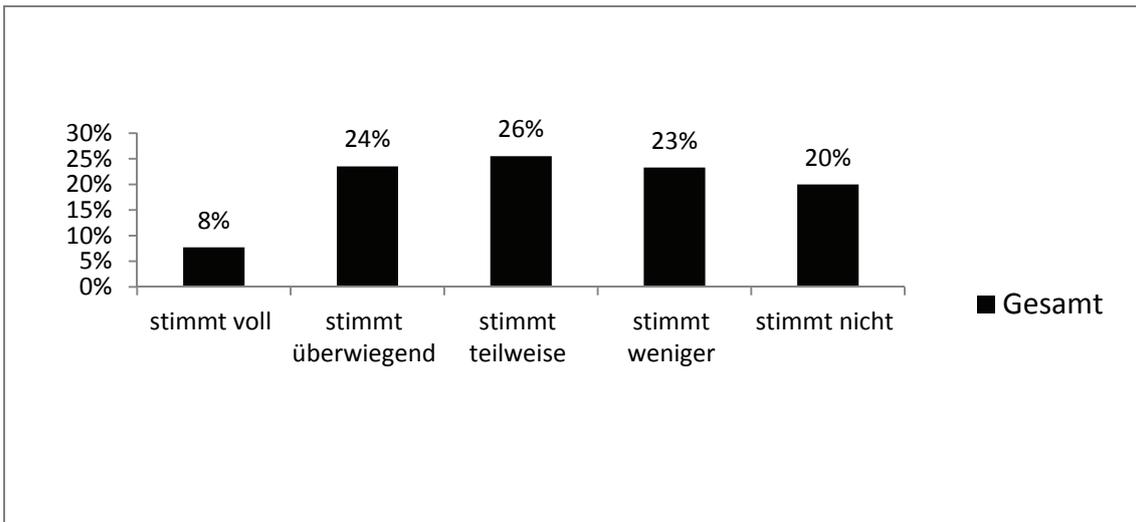


Abb. 18: Aufgabenverteilung nach Arbeitspräferenzen (Frage 3)

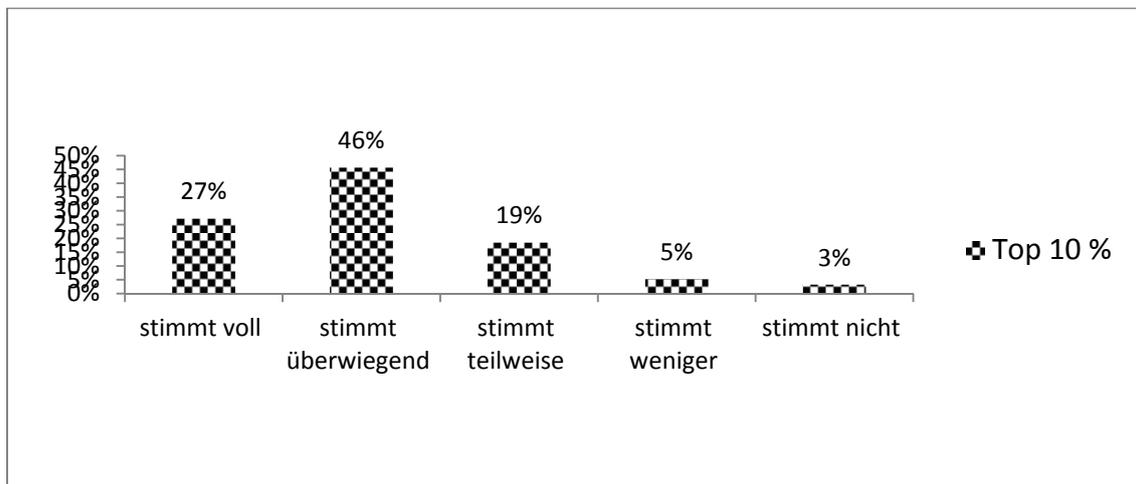


Abb. 19: Aufgabenverteilung nach Arbeitspräferenzen (Frage 3) Top 10 %

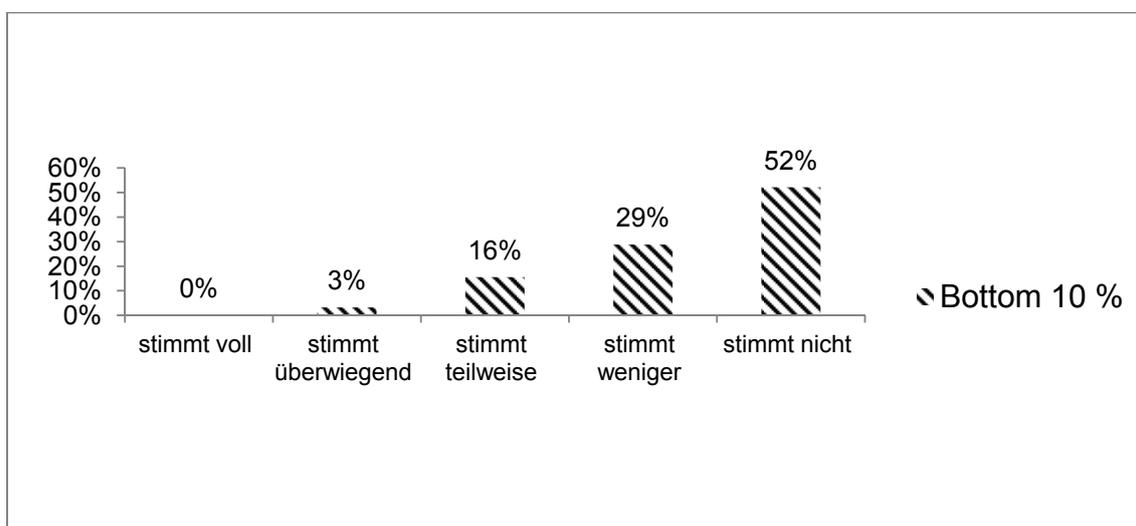


Abb. 20: Aufgabenverteilung nach Arbeitspräferenzen (Frage 3) Bottom 10 %

Das Gesamtergebnis zeigt, dass Führungskräfte auf die Arbeitspräferenzen der Mitarbeiter viel zu wenig Rücksicht nehmen. Lediglich 8 % der Befragten stimmen hier voll zu und immerhin 24 % geben an, dass ihre Arbeitspräferenzen überwiegend berücksichtigt werden. Dies bedeutet, dass nur etwa jeder dritte Mitarbeiter (in der Summe 32 %, wobei 8 % „stimmt voll“ und 24 % „stimmt überwiegend“) gezielt Aufgaben nach ihren Arbeitspräferenzen übertragen bekommen.

52 % der Bottom 10 %-Gruppe gaben auf die Frage nach der Aufgabenverteilung gemäß der eigenen Arbeitspräferenzen ein „stimmt nicht“ an. Andererseits geben 27 % der Top 10 %-Gruppe „stimmt voll“ und bereits 46 % ein „stimmt überwiegend“ an. Und auch dieses Ergebnis wird durch die Untersuchung von *Wunderer* (2003) gestützt, bei der der Arbeitsinhalt auf Rang 1 der potentiellen Motivationsbarrieren landet.³³

Die Aufgabenverteilung gemäß der Arbeitspräferenzen ist dabei gleichermaßen Motivator und Erfolgsgarant – ganz entsprechend der These Comelli/v. *Rosenstiel*³⁴, nach der das, was man gut kann und insofern auch Erfolg verspricht, Spaß macht. Diese Aussage ist auch einer der Pfeiler des Teammanagement-Systems nach Margerison und McCann: „Es gibt eindeutig eine enge Beziehung zwischen unserer Arbeitsleistung einerseits und unseren Präferenzen für bestimmte Arbeitsfunktionen andererseits. Wenn wir nicht genügend Zeit in den Arbeitsbereichen verbringen können, die wir am meisten bevorzugen, kann dies zu Frustration führen. Wo Mitarbeiter über einen langen Zeitraum eine hohe Arbeitsleistung zeigen, finden wir gewöhnlich eine gute Überlappung zwischen den Arbeitsanforderungen und ihren persönlichen Arbeitspräferenzen.“³⁵ Die Bedeutung der Aufgabenverteilung gemäß der eigenen Arbeitspräferenzen als Motivator kann daher aus unserer Sicht nicht überbetont werden.

Im Sinne der Motivationstheorie sind dies die intrinsische Motivation des Mitarbeiters oder auch die bevorzugten Arbeitsinhalte (siehe Inhaltstheorien der Motivation). Die innere Disposition bzw. die Arbeitspräferenzen sind die Konstante, welche jeder Mitarbeiter in allen Arbeitssituationen und unterschiedlichen Arbeitsumgebungen einbringt. Führungskräfte tun gut daran, die Arbeitspräferenzen ihrer Mitarbeiter zu kennen und dies bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung, des Job-Designs und der delegierten Aufgaben zu berücksichtigen. Verstärkt wird diese These noch durch die Ergebnisse der Motivation aus Sicht der Neurobiologie. Wenn es zutrifft, dass die Handlungssteuerung des Menschen in letzter Konsequenz unbewusst und überwiegend automatisch nach Gewohnheiten verläuft, dann ist eine starke Orientierung an dem Wertesystem von Menschen stark zu empfehlen. „Gewohnheiten tragen die Belohnung in sich....Das Gehirn trachtet immer danach, Dinge zu automatisieren, Gewohnheiten auszubilden und es besetzt dies mit deutlichen Lustgefühlen.“³⁶

³³ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 181.

³⁴ Vgl. Comelli/v. Rosenstiel, 2009, S. 136ff.

³⁵ TMS Development International LTD, 2004, S. 10.

³⁶ Roth, 2008, S. 258.

5.5 Können – persönliche Weiterentwicklung

Oben wurde die Kompetenz bzw. das Können als einer der drei entscheidenden Faktoren benannt, der zur Erzielung sehr guter Ergebnisse notwendig ist. Von daher ist es naheliegend die Teilnehmer zu fragen, inwieweit sich ihre Führungskräfte um ihre Kompetenzen und Fähigkeiten bemühen.

In der Abbildung 21 ist das „Können“ besonders gekennzeichnet.



Abbildung 21: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (3)

Nach der beschriebenen Vorgehensweise erhält die Förderung der Kompetenz im Sinne der **persönlichen Weiterentwicklung** durch die Führungskraft als Motivator einen besonderen Stellenwert, beispielsweise durch Trainings, neue herausfordernde Aufgaben und gezielte Erklärungen im Alltag (Frage 5).

Frage 5	Meine Führungskraft fördert meine persönliche Weiterentwicklung, beispielsweise durch Trainings, neue herausfordernde Aufgaben, gezielte Erklärungen im Alltag.
----------------	---

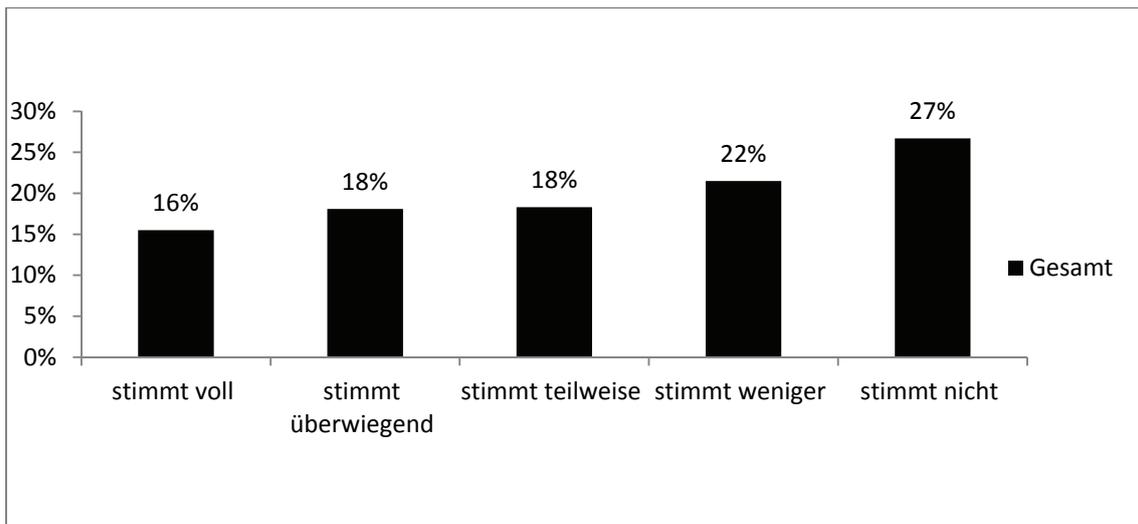


Abb. 22: Fördert persönliche Weiterentwicklung (Frage 5)

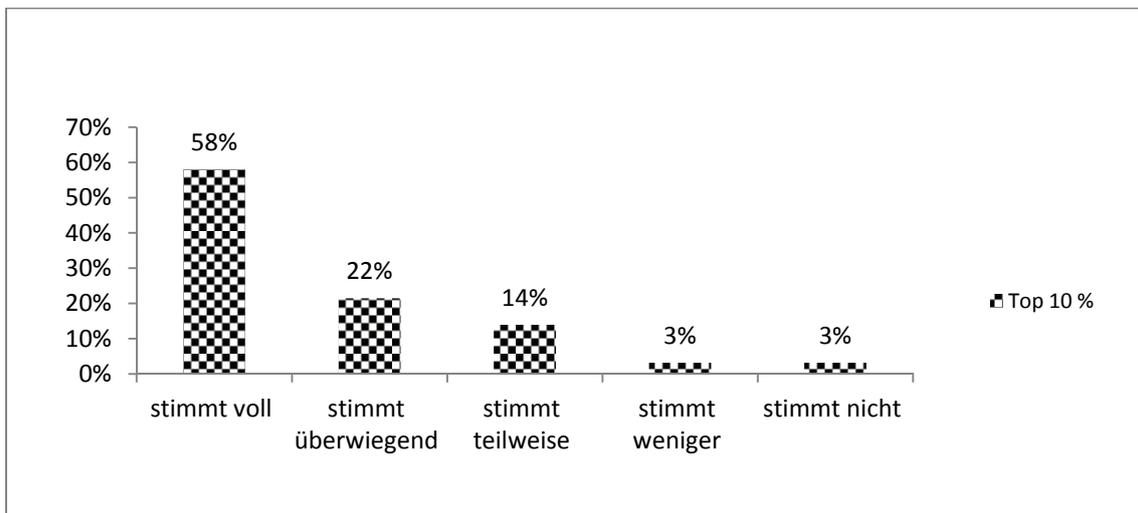


Abb. 23: Fördert persönliche Weiterentwicklung (Frage 5) Top 10 %

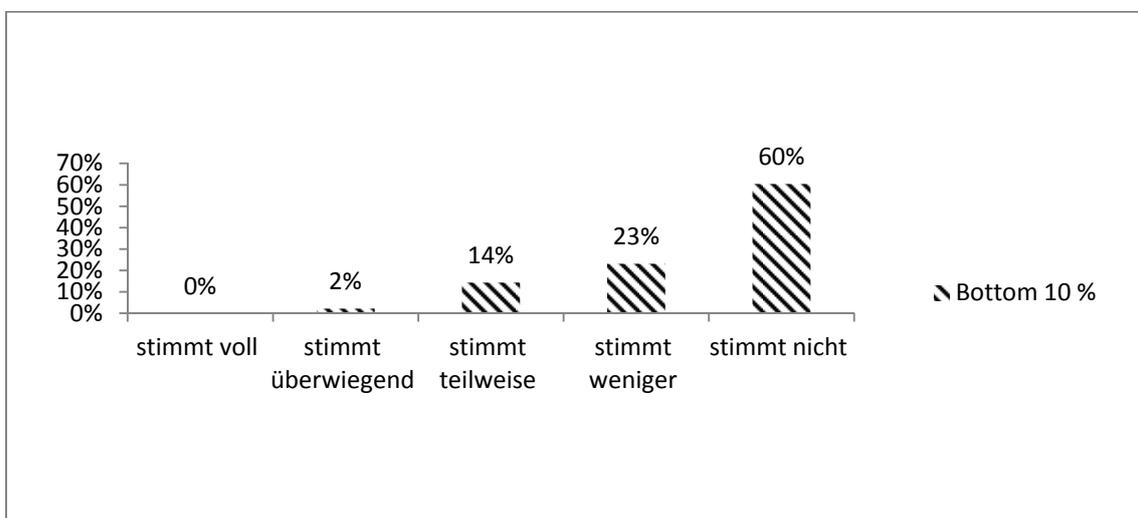


Abb. 24: Fördert persönliche Weiterentwicklung (Frage 5) Bottom 10 %

58 % der Top 10 %-Gruppe gaben hier „stimmt voll“ an, während 60 % der Bottom 10 %-Gruppe mit „stimmt nicht“ votierten. Zu betonen ist an dieser Stelle, dass die Frage der persönlichen Weiterentwicklung statistisch betrachtet die größten Ausschläge von allen Fragen dieser Untersuchung aufweist. Die Spreizung zwischen der Top 10 %-Gruppe und der Bottom 10 %-Gruppe ist ausgeprägter, als bei allen anderen Fragen, die wir in dieser Untersuchung gestellt haben. Das ist ein starker Hinweis darauf, dass die persönliche Weiterentwicklung für die Motivation eine enorme Rolle spielt. Aus der Motivationstheorie ist dies durchaus bekannt. Bereits die berühmte Motivationspyramide von Maslow³⁷ weist die Selbstverwirklichung, die heutzutage ohne persönliche Weiterentwicklung nicht möglich ist, als höchste Ebene der Motivation aus. Verstärkt werden kann dieser Effekt durch die Einsicht, dass mit steigendem Bildungsgrad die Chancen am Arbeitsmarkt steigen.

Nun ließe sich dieses starke Ergebnis möglicherweise durch eine Verzerrung aufgrund der Befragtenstruktur abschwächen. Die Befragten sind nämlich allesamt berufstätig und absolvieren ein sicherlich anstrengendes berufs begleitendes Studium. Sie sind also offenkundig an persönlicher Weiterentwicklung durch Weiterbildung interessiert. Leider fragt Wunderer (2003) in seiner Studie zu Motivationsbarrieren nicht nach der Bedeutung von persönlicher Weiterentwicklung, lediglich nach der Bedeutung einer vorhandenen Perspektive.³⁸ Allerdings weist beispielsweise Rosenstiel³⁹ darauf hin: „Jede Qualifikation (ist) ihre eigene Motivation, und in diesem Sinne ist eine qualifizierende Maßnahme zugleich in einem inhaltlich bestimmten Sinne eine motivierende.“ Denn wer etwas gut kann, wird es in der Regel auch gerne anwenden wollen. Und andersherum: Wer wirklich etwas will, wird versuchen, sein Können, das für die Umsetzung erforderlich ist, zu verbessern.

Insofern mag die Bedeutung der persönlichen Weiterentwicklung als Motivator in unserer Befragung durch die Befragtenstruktur verstärkt worden sein; wir halten ihn dennoch für zentral.

5.6 Chance: Umweltfaktoren der Führung

Eine der zentralen Führungsaufgaben ist die leistungsgerechte Gestaltung der Arbeitsumgebung des Mitarbeiters. Ist die Arbeitsumgebung eines Mitarbeiters intakt, so hat er die "Chance", gute bzw. sehr gute Arbeitsergebnisse zu erzielen. Zur Arbeitsumgebung gehören hier sowohl materielle Faktoren wie Ressourcen als auch immaterielle Faktoren wie Ziele und das Klima im Team. Die Entsprechung in der Motivationstheorie findet sich in der Feldtheorie von Lewin. Die Feldtheorie der Motivation beschreibt das „Feld“ als alle verhaltenswirksamen Bedingungen, die in der gegenwärtigen Situation

³⁷ Vgl. Comelli/v. Rosenstiel, 2009, S. 13.

³⁸ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 177 u. 181.

³⁹ Vgl. Rosenstiel, 2003, S. 40.

auf die Person und ihre Motivationsdisposition wirken.⁴⁰ Im MoKoCha-Führungsansatz beschreiben die fünf Führungsfaktoren der Kategorie „Chance“ (Orientierung/Ziele, Organisation, Ressourcen, Zusammenarbeit, Vorgesetzter) das „Feld“, in dem der Mitarbeiter sich bewegt. Es wird als motivations- und leistungsfördernd oder als motivations- und leistungshemmend wahrgenommen.

5.6.1 Orientierung und Ziele

Der erste Chance-Faktor, den wir aus dem Grundmodell systemischer Führung betrachten wollen, sind Orientierung und Ziele. Orientierung bzw. Ziele gehören im Modell systemischer Führung zur Umwelt. In der Umfrage haben wir zwei Fragen gestellt, die sich mit den Zielen oder allgemein gesprochen der Orientierung der Befragten beschäftigen:

Frage 7	Meine Führungskraft sorgt für klare operationale Ziele.
Frage 8	Meine Führungskraft erklärt den Sinn und Zweck meiner Arbeit, mein individueller Beitrag zum Ganzen ist klar.

Im systemischen Grundmodell der Führung sind Orientierung und Ziele wiederum gekennzeichnet.



Abbildung 25: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (4)

⁴⁰ Vgl. Beckmann/Heckhausen, 2010, S. 107ff.

Wie oben im Kapitel über Motivation bereits erläutert wurde, ist die motivierende Wirkung klarer und erreichbarer Ziele empirisch gut nachgewiesen.⁴¹ Alle Beteiligten, d. h. Führungskräfte, Mitarbeiter und Externe haben persönliche Ziele. Spätestens seit Einführung von „Management by Objectives“ von Drucker (1954) sind Ziele als wichtigstes Führungsinstrument aus Ansätzen der Führung nicht mehr wegzudenken und werden in jedem Buch über Führung als notwendig eingefordert. Erfolgreiches Wirtschaften setzt voraus, dass die Ziele aller Beteiligten in eine gemeinsame Richtung ausgerichtet werden. Führungskräfte haben somit die Aufgabe, ihre Mitarbeiter und andere externe Personen durch Ziele zu steuern, so dass alle gemeinsam und koordiniert einen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leisten.⁴² Es gibt Unternehmens-, Abteilungs- und Projektziele, die für strategische Orientierung und operative Klarheit sorgen sollen. Führungskräfte müssen stets für klare Ziele sorgen – ob sie nun selbst die Ziele formulieren oder lediglich den Prozess der Zielfindung, Zielformulierung und Zielerreichung managen, wenn sie selbst von einer Aufgabe oder einem Fach keine ausreichenden Kenntnisse haben. Aus Sicht der Motivation ist der wichtigste Aspekt bei Zielen, dass sie herausfordernd, hinreichend attraktiv und zugleich realistisch und erreichbar sind.

Die gestellt Frage in der Untersuchung lautet daher:

Frage 7 Meine Führungskraft sorgt für klare operationale Ziele.

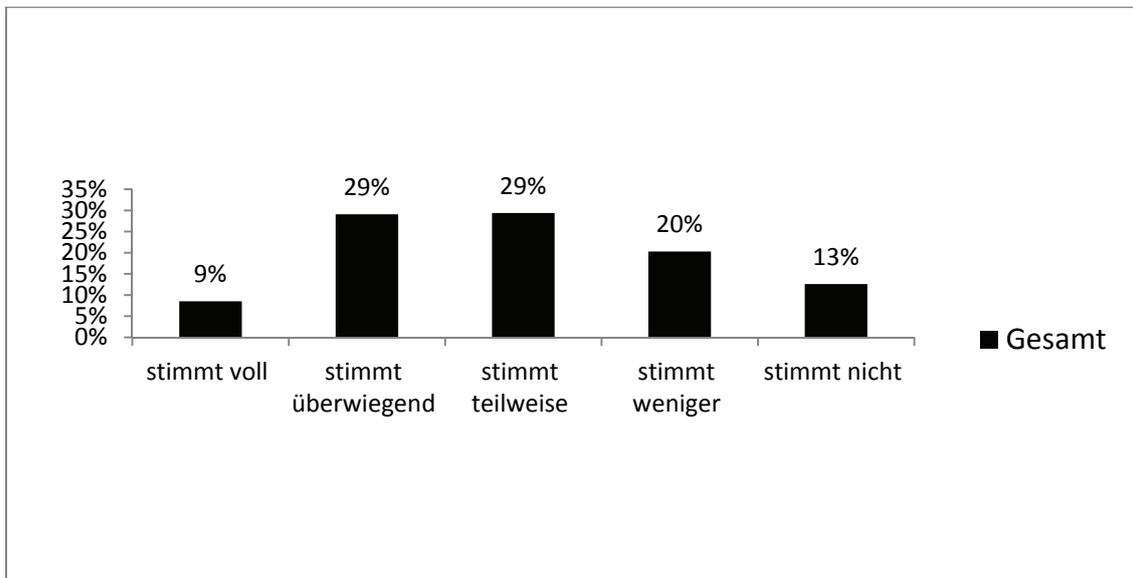


Abb. 26: Sorge für klare operationalisierte Ziele (Frage 7)

⁴¹ Vgl. Kleinbeck, 2010, S. 285.

⁴² Vgl. Malik, 2005, S. 174ff.

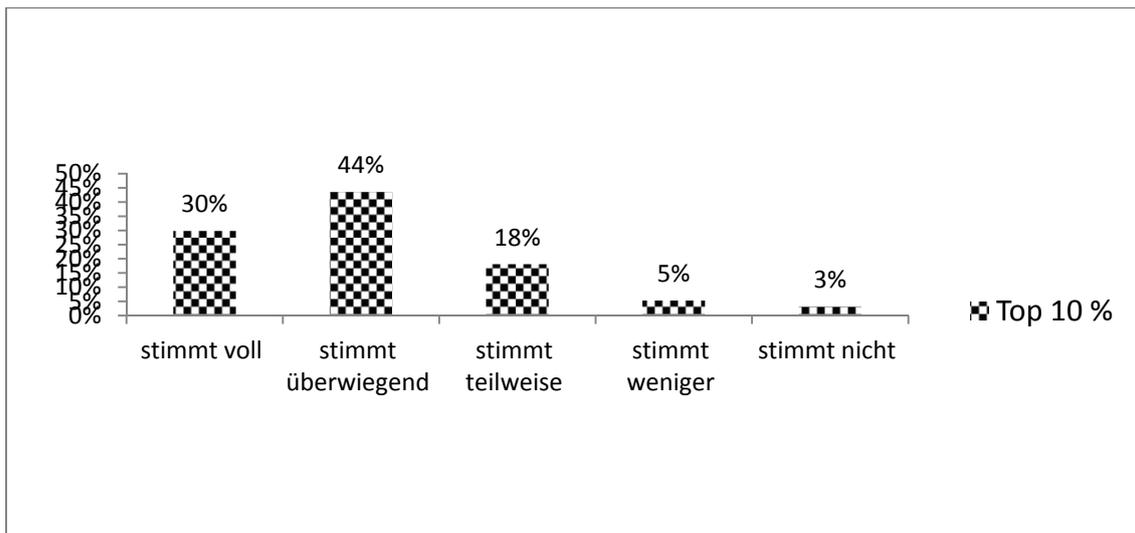


Abb. 27: Sorge für klare operationalisierte Ziele (Frage 7) Top 10 %

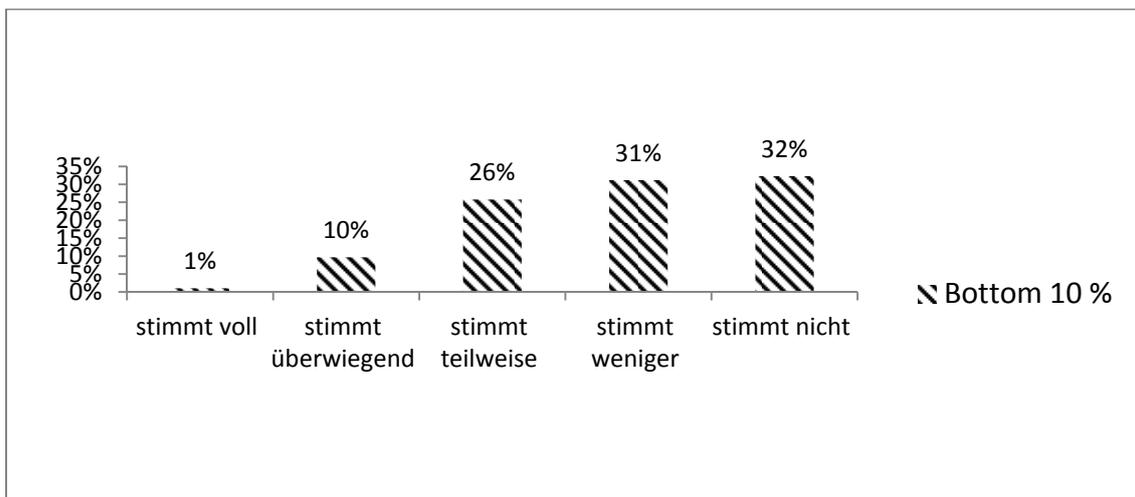


Abb. 28: Sorge für klare operationalisierte Ziele (Frage 7) Bottom 10 %

Angesichts der überragenden Bedeutung, die Ziele in der Management- und Führungsliteratur einnehmen, ist das empirische Ergebnis dieser Untersuchung eher ernüchternd. Das Gesamtergebnis ist lediglich leicht positiv, indem die guten Bewertungen mit 38 % (9 % „stimmt voll“, 29 % „stimmt überwiegend“) höher liegen als die schlechten Bewertungen mit 33 % (20 % „stimmt weniger“, 13 % „stimmt nicht“).

Es ist hier nicht der Ort, darüber zu streiten, was die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft ist. Unstrittig aber dürfte jedoch sein: Wer das Ziel nicht kennt, kann es auch nicht erreichen. Oder wie es bei Malik heißt: „Management ist der Beruf des Resultate-Erzielens oder Resultate-Erwirkens. Der Prüfstein ist das Erreichen von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben.“⁴³

⁴³ Malik, 2005, S. 73.

Führen mit Zielen ist aufgrund der gestiegenen Entwicklungsdynamik der Wirtschaft nicht leichter geworden. Um Ziele ständig an die wechselnden Bedingungen anzupassen, ist es notwendig, sie flexibel zu halten.⁴⁴ Ein gutes Mittel dafür ist, die Ziele in einen größeren Sinn und Zweck einzubinden. Es ermöglicht den Mitarbeitern, ihre Ziele selbst zu formulieren und die Sinnhaftigkeit vorgegebener Ziele zu hinterfragen und ggf. zu korrigieren. Dies führt zur Frage 8.

Frage 8 Meine Führungskraft erklärt den Sinn und Zweck meiner Arbeit, mein individueller Beitrag zum Ganzen ist klar.

Die Koordination der Ziele erfolgt über die übergeordneten Instrumente, wie Vision, Mission und Strategie, die gemeinsam eine allgemeine Orientierung am „Ganzen“ ermöglichen. Zu denken ist beispielsweise an einen Controller, der Statistiken zur Produktivität erstellt. Es ist ein entscheidender Unterschied, ob der Controller lediglich nach Vorgaben seiner Statistik handelt oder versucht, durch seine Statistik Erkenntnisse aufzuzeigen, die einen Beitrag zum dahinterstehenden Sinn und Zweck leisten – nämlich die Produktivität in der Produktion zu verbessern. Hat der Controller dies verstanden, so wird er selbständig nach Wegen suchen, seine Statistik zu verbessern.

Ergebnisse:

Frage 8 Meine Führungskraft erklärt den Sinn und Zweck meiner Arbeit, mein individueller Beitrag zum Ganzen ist klar.

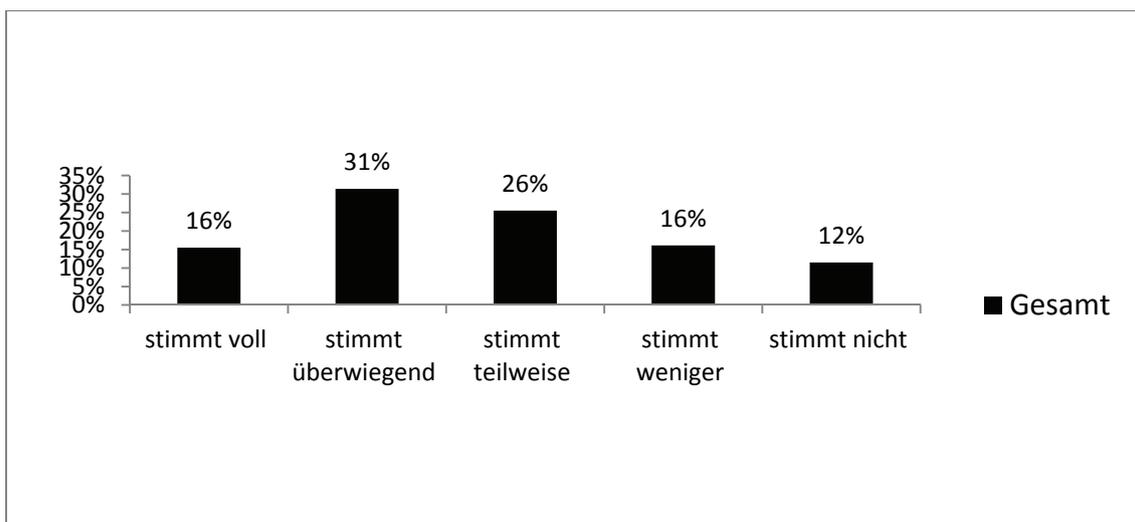


Abb. 29: Klarheit der Sinnhaftigkeit und des Gesamtzusammenhangs der Arbeit (Frage 8)

⁴⁴ Vgl. Pfläging, 2008.

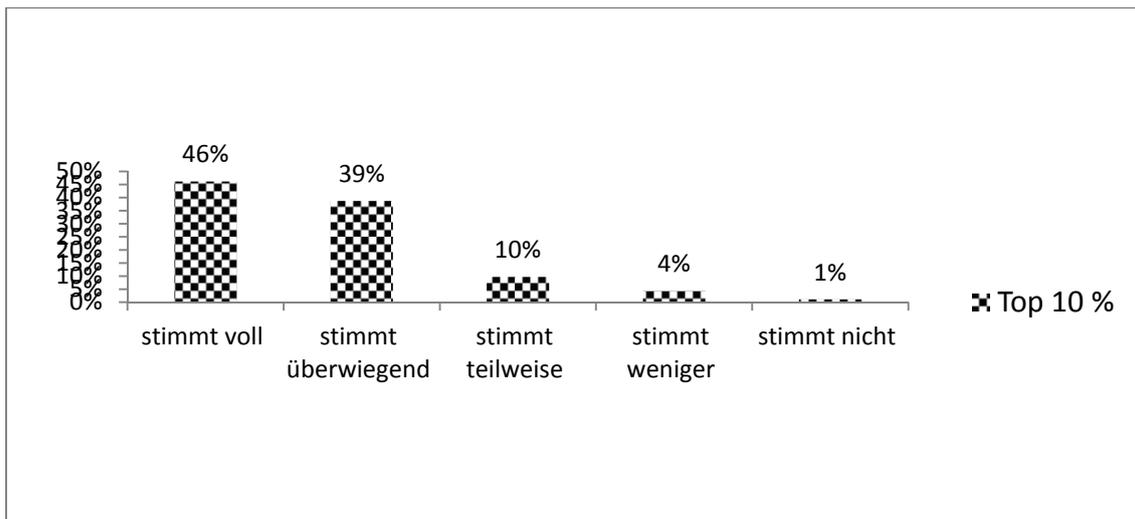


Abb. 30: Klarheit der Sinnhaftigkeit und des Gesamtzusammenhangs der Arbeit (Frage 8) Top 10 %

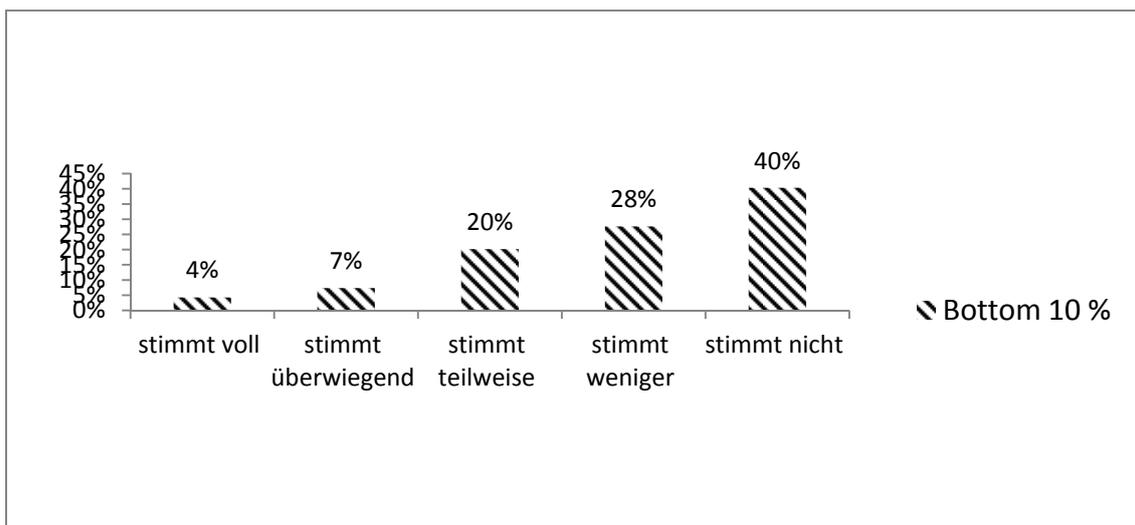


Abb. 31: Klarheit der Sinnhaftigkeit und des Gesamtzusammenhangs der Arbeit (Frage 8) Bottom 10 %

Das Umfrageergebnis hinsichtlich Sinn und Zweck bzw. individuellem Beitrag zum Ganzen zeigt eine Tendenz und eine spezielle Besonderheit.

Die Tendenz der „Gesamt“-Auswertung besteht darin, dass der Mehrzahl der Mitarbeiter der Sinn und Zweck ihrer Arbeit durch die Führungskraft gut vermittelt wird. Immerhin 47 % der Befragten stimmen hier voll (16 %) oder überwiegend (31 %) zu und weitere 26 % können hier zumindest „teilweise“ zustimmen. Gleichzeitig bleibt ein zu großer Rest, denen der Sinn und Zweck weniger (16 %) oder gar nicht (12 %) erläutert wird.

Bemerkenswert ist das Ergebnis der Top 10 %-Gruppe: hier geben insgesamt 85 % (!) an, dass ihnen der Sinn und Zweck und der individuelle Beitrag zum Ganzen entweder voll (46 %!) oder überwiegend (39 %) durch die Führungskraft erklärt wird. Daraus

folgt, dass Top-Motivation und Top-Leistung ohne die Klarheit des vorliegenden Sinn und Zwecks quasi nicht vorkommt, denn nur 4 % der Befragten antworten hier mit „stimmt weniger“ und 1 % mit „stimmt nicht“.

Nach Malik bewirkt die Kenntnis des eigenen Beitrags zum Ganzen eine viel stabilere und größere Motivation, als sie von den meisten anderen Motivationsfaktoren herbeigeführt werden kann. "Die Kenntnis des Ganzen, der Dienst am Ganzen, das Bewusstsein, etwas wichtiges zu seiner Entstehung, Erhaltung und zu seinem Erfolg beizutragen, sind vom Wechselspiel der täglichen Motivationskünste weitgehend unabhängig."⁴⁵ Hat ein Mitarbeiter bzw. eine Führungskraft in Sandwichposition seinen Beitrag zum Ganzen verstanden, so wird der **Sinn und Zweck** der eigenen Handlung offenbar. Dadurch wird ein Mitarbeiter in die Lage versetzt, seine eigene Tätigkeit selbstständig zu steuern, auch wenn keine explizite Anweisung vorliegt. Wie oben in den Ausführungen zu aktuellen Tendenzen der Führung gezeigt wurde, sind Führungskräfte immer weniger in der Lage, umfassende Anweisungen für ihre Mitarbeiter (die häufig Spezialisten sind) zu geben.

Die Bedeutung insbesondere des Faktors „Sinn und Zweck der Arbeit / Beitrag zum Ganzen“ darf insofern nicht unterschätzt werden, als dass die Aktivierung dieses Motivators bzw. die Beseitigung dieses Demotivators ungleich größerer Anstrengung bedarf als das Gewähren einer Fortbildung oder die Umverteilung von Aufgaben innerhalb der Abteilung durch die Führungskraft. Denken wir an die Veränderungsebenen in einer Organisation von Dilts (1998), so steht die Identität (die Identifikation mit dem Sinn und Zweck der eigenen Umgebung) ganz oben an der Spitze der notwendigen Faktoren für das Handeln von Menschen⁴⁶ und das nicht, weil sie am wichtigsten wäre, sondern weil sie am schwersten zu beeinflussen ist. Die Identifikation mit Leistungsprozessen, dem Management, dem Unternehmen usw. landet übrigens in der Untersuchung von Wunderer auf Rang 4.⁴⁷

Sowohl der gute Informationsfluss (Frage 10) als auch das Verständnis vom Sinn und Zweck der eigenen Arbeit (Frage 8) adressieren den Grad der Eingebundenheit *in das* Unternehmen und damit schlussendlich die Identifikation *mit dem* Unternehmen.

5.6.2 Direkter Vorgesetzter

Kaum ein Faktor ist so relevant für die Motivation von Mitarbeitern wie das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten, wie bereits oben in der Einleitung in der Gallup-Umfrage aufgezeigt wurde (siehe S. 1). Von daher ist sinnvoll zu untersuchen, wie die Befragten ihre Führungskraft einschätzen.

⁴⁵ Malik, 2005, S. 95.

⁴⁶ Vgl. Dilts, 1998, S. 66ff.

⁴⁷ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 181.



Abbildung 32: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (5)

Die Diskussion um den richtigen Führungsstil, oder besser gesagt: das Richtige Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitern, hat eine lange Tradition. Die Human-Relations-Bewegung konnte seit den dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts anhand Aufsehen erregender Experimente nachweisen, dass humane Führung einen positiven Effekt auf die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter hat. Dagegen konnte bis heute in wissenschaftlichen Untersuchungen nicht eindeutig nachgewiesen werden, dass partizipative Führungsstile grundsätzlich bessere wirtschaftliche Ergebnisse hervorbringen als autoritäre Führungsstile. Zweifellos reagieren Mitarbeiter in ihrer Leistung sensibel darauf, wie sie geführt werden, Vereinfachungen im Feld des Führungsstils sind jedoch mit Vorsicht zu behandeln. Das Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeiter kann **nicht generell** auf die Dualität zwischen partizipativ und autoritär reduziert werden, denn beide Führungsstile werden von unterschiedlichen wissenschaftlichen Untersuchungen als vorteilhaft gestützt. Nach einer Studie von Kaplan et. al. (2011) erwirtschaften resolute „executive“ Chefs mit den Eigenschaften Proaktivität, klare Vorgaben, Aggressivität, effiziente Arbeit und Alleinentscheidungen bessere Ergebnisse. Zum entgegengesetzten Ergebnis kommen Goleman et. al. (2002), die bessere Ergebnisse bei „resonanten“ Führungsstilen mit den Merkmalen visionär, coachend, harmonisch und demokratisch als bei „dissonanten“ Führungsstilen mit den Merkmalen fordernd oder befehlend messen.⁴⁸ Es gibt somit nicht den richtigen Führungsstil, der in allen Situationen zu besten Ergebnissen führt. Führungsstil bzw. Führungsverhalten ist immer von der vorliegenden Situation abhängig.⁴⁹

⁴⁸ Vgl. Büser, 2004, S. 14.

⁴⁹ Vgl. Sattler/Förster/Saller/Studer, 2011, S. 48f.

Malik schließt sich dieser Meinung an und vertritt den Standpunkt, dass der Führungsstil nicht wichtig ist, da sowohl kooperative als auch autoritäre Führung zu guten oder schlechten Ergebnissen führen können.⁵⁰ Und weiter führte er aus: "ich wage die Behauptung, dass 90 % dessen, was man sinnvoll und praktisch unter, Führungsstil' verstehen kann (...) etwas ganz anderes ist, als in Büchern und Seminaren gefordert und vermittelt wird. Nicht ein angelernter oder polierter ‚Stil‘ ist wichtig; wirklich wichtig ist etwas viel einfacheres, nämlich ein Minimum an elementaren Manieren. Ich meine hier nicht hochgezüchteten Höflichkeitsrituale, sondern das, was man unter ‚Kinderstube‘ zu verstehen pflegt: ein Minimum an Anstand."⁵¹ Die Frage in unserer Untersuchung richtete sich nach der Selbstreflexion (und dem Selbstmanagement) der Führungskräfte. Selbstreflexion ist zwar keine Garantie für Manieren und Anstand von Führungspersonen, aber nach Sutton die wichtigste Voraussetzung, nicht als fieser, ungerechter, unleidlicher... Chef zu enden bzw. es auf Dauer zu bleiben.⁵²

Empirische Daten von Lay⁵³ zeigen in der folgenden Tabelle, wie zentral der Vorgesetzte für das Betriebsklima ist.

Tabelle 3: Einfluss des Vorgesetzten auf das Betriebsklima

Verhältnis zum Vorgesetzten	Gutes Betriebsklima	Schlechtes Betriebsklima	Weiß nicht	Summe
gut	91 %	7 %	2 %	100 %
schlecht	4 %	88 %	8 %	100 %
unbestimmt	12 %	71 %	11 %	100 %

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lay (1991, 194).

Die Persönlichkeitsmerkmale, mit denen der Chef beschrieben wurde und welche das Verhältnis bestimmten, waren:

- gerecht, bzw. fair;
- behandelt einen als Menschen;
- man kann mit ihm reden.

Das sind sicher drei Punkte, die durch Selbstreflexion des Vorgesetzten gefördert werden.

Zusammenfassend zeigt sich wieder der starke systemische Charakter von Führung: Je nach vorliegender Situation und der bestehenden Unternehmenskultur sind unterschiedliche Führungsstile bzw. unterschiedliches Führungsverhalten akzeptiert und erfolgreich. Systemisch betrachtet scheint es daher besonders relevant zu sein, dass eine Führungskraft über ausreichend Selbstreflexion verfügt und den eigenen Füh-

⁵⁰ Vgl. Malik, 2005, S. 141.

⁵¹ Malik, 2005, S. 143.

⁵² Vgl. Sutton, 2007, S. 183.

⁵³ Vgl. Lay, 1991, S. 194.

rungsstil und die eigene Wirkung situationsabhängig verändern kann.⁵⁴ Notwendig für eine gute Führungsleistung ist zudem, dass Führungskräfte über ein gutes Selbstmanagement verfügen, um ihre guten Absichten, die sie gegebenenfalls aus dem Selbstmanagement ziehen, auch tatsächlich in die Praxis umsetzen zu können.

Die Frage, die wir den Teilnehmern der Umfrage gestellt haben, lautet:

Frage 6 Meine Führungskraft ist reflektiert bezüglich sich selbst und verfügt über ein gutes Selbstmanagement.

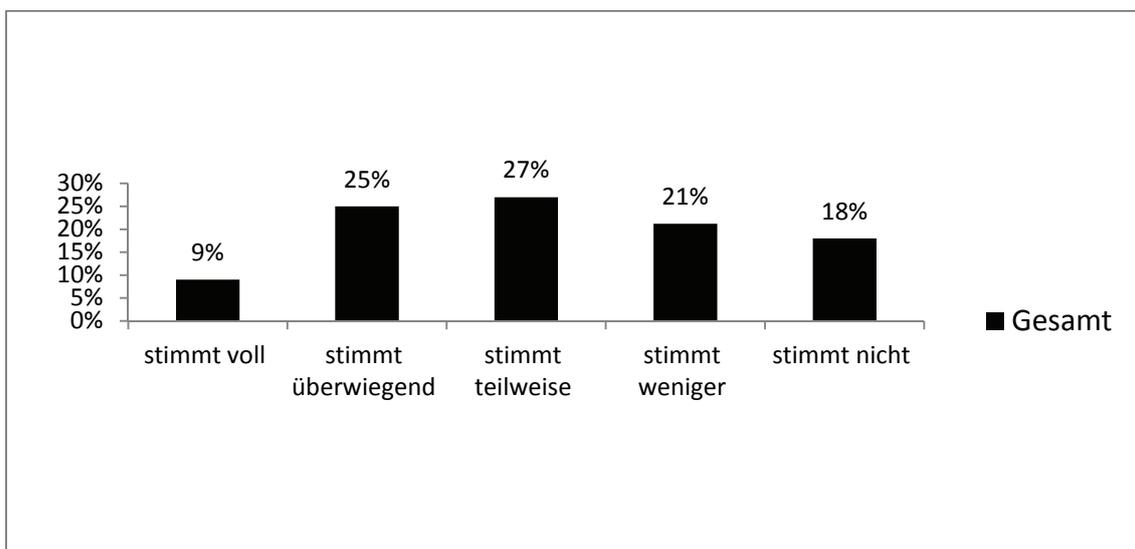


Abb. 33: Selbstreflektion und Selbstmanagement der Führungskraft (Frage 6)

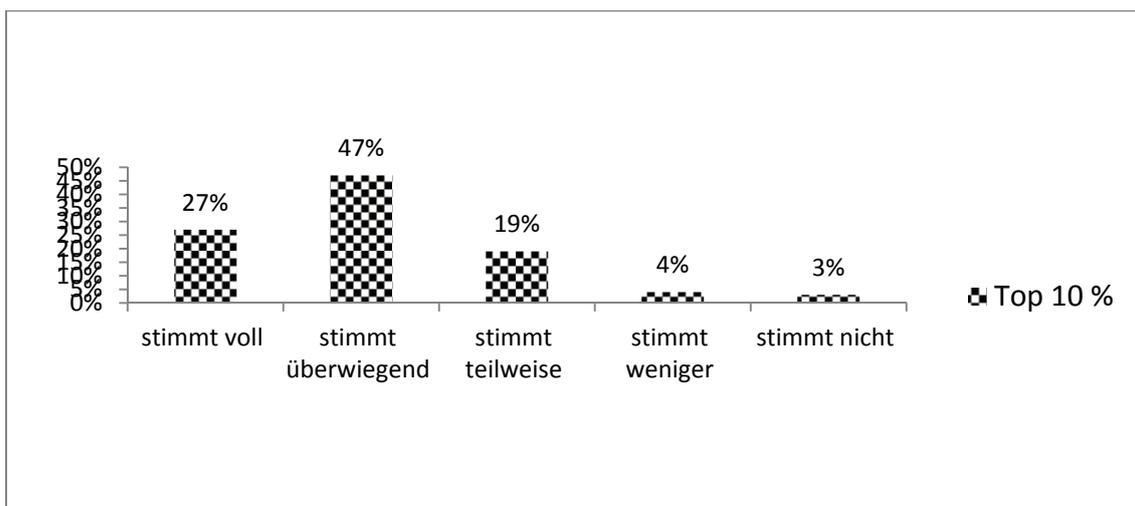
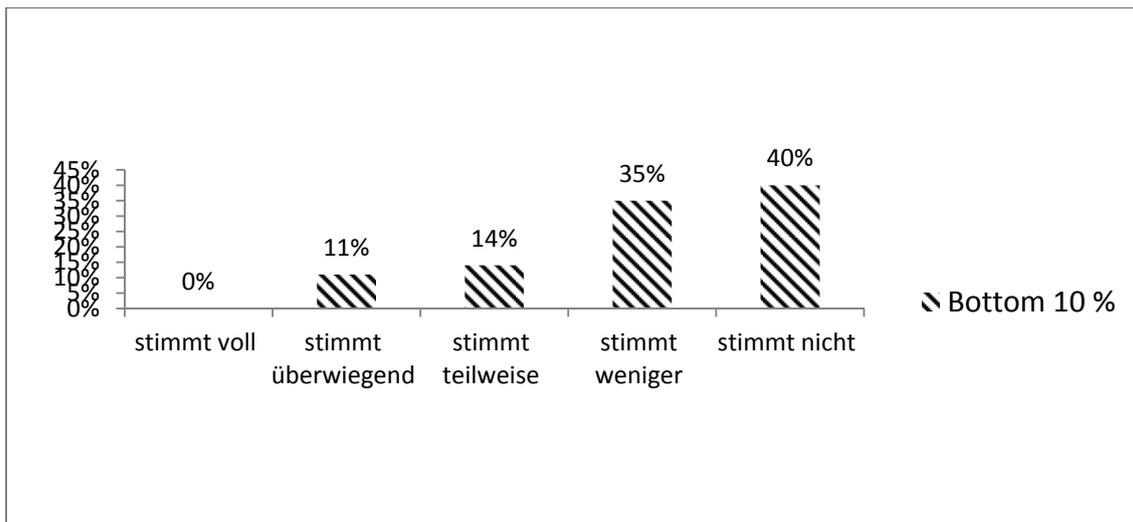


Abb. 34: Selbstreflektion und Selbstmanagement der Führungskraft (Frage 6) Top 10 %

⁵⁴ Vgl. Sattler/Förster/Saller/Studer, 2011, S. 41ff.



**Abb. 35: Selbstreflexion und Selbstmanagement der Führungskraft (Frage 6)
Bottom 10 %**

Auch bei der Frage nach Selbstreflexion und Selbstmanagement von Führungskräften fällt das Ergebnis ernüchternd aus. Aus Sicht der Mitarbeiter sind lediglich 9 % („stimmt voll“) der Meinung, eine wirklich selbstreflektierte und selbstorganisierte Führungskraft als Chef zu haben. Immerhin weitere 25 % („stimmt überwiegend“) empfinden den Chef als überwiegend oder wenigstens teilweise (27 % „stimmt teilweise“) selbstreflektiert bzw. – organisiert. Hingegen beurteilen 21 % („stimmt weniger“) und 18 % („stimmt nicht“) ihren Vorgesetzten als wenig oder gar nicht reflektiert. Auch hier ist das Ergebnis wieder "rechtslastig" im Vergleich zu einer Normalverteilung, da im positiven Bereich lediglich 34 % („stimmt voll“, „stimmt überwiegend“) zu finden sind, während im kritischen Bereich 39 % („stimmt weniger“, „stimmt nicht“) der Beurteilungen liegen. Daher kann aus dem Gesamtergebnis abgeleitet werden, dass eine zu große Anzahl der Führungskräfte mehr oder weniger unreflektiert führen – basierend auf den Werten und Fähigkeiten aus ihrer Sozialisation und Erziehung. Wenn die These stimmt, dann wird es Führungskräften schwer fallen, sich professionell auf unterschiedliche Führungssituationen einzustellen und gezielt den passenden Führungsstil bzw. das passende Führungsverhalten anzuwenden.

Für die Motivation der Befragten ist der Aspekt der Selbstreflexion und Selbstorganisation der Führungskräfte von erheblicher Bedeutung. Die Ergebnisse der Gruppen Top 10 % und Bottom 10 % weisen im Vergleich zu den meisten anderen Fragen der Untersuchung eine relativ große Differenzierung aus. Die Bottom 10 %-Gruppe beurteilt zu 75 % (35 % „stimmt weniger“, 40 % „stimmt nicht“) ihre Vorgesetzten negativ, während 74 % (27 % „stimmt voll“, 47 % „stimmt überwiegend“) der starken Top 10 %-Gruppe ihre Vorgesetzten positiv bewerten.

Besonders beunruhigend fanden wir die Ergebnisse von Frage 6 vor dem Hintergrund der Resultate der Frage 7 nach der klaren Zielsetzung durch den Vorgesetzten. Nur

9 % der Gesamtbefragten gaben hier ein „stimmt voll“ an und selbst aus der Gruppe der Top 10 %-Gruppe votierten nur 30 % mit „stimmt voll“.

5.6.3 Aufbau-Organisation

Planung und Organisation sind prägend für die gemeinsame Leistungserstellung von Menschen in einer arbeitsteiligen Wirtschaft. Mag sein, dass viele private Lebensbereiche ohne oder mit wenig Organisation vonstattengehen. In Führung und Management hingegen gehören Planung und Organisation zu den Grundelementen, die in keinem Lehrbuch fehlen dürfen.⁵⁵

Das Feld der Organisation wird üblicherweise unterteilt in

- Aufbau-Organisation, d. h. Aufgabenverteilung und Aufgabenabgrenzung, die üblicherweise in Organigrammen und Stellenbeschreibungen dargestellt werden;
- Ablauf-Organisation, d. h. Prozesse.

Gemäß dieser Unterteilung wird das Thema Organisation in dieser Untersuchung an zwei Stellen analysiert. Hier in Abschnitt 5.5.3 wird durch Frage 2 der Untersuchung das Thema Aufbau-Organisation behandelt, während das Thema Ablauf-Organisation/Prozesse unten in Abschnitt 5.7.5 im Rahmen von TMS durch Frage 14 reflektiert wird.

Die Aufbau-Organisation setzt den Rahmen an Aufgaben, Zuständigkeiten, Verfügungsrechten und Verantwortlichkeiten für die tätigen Personen in einem Unternehmen. Sie ist sozusagen das Grundgerüst, innerhalb dessen sich die Menschen in Unternehmen bewegen, um mit einer geordneten Aufgabenverteilung und Aufgabenabgrenzung gemeinsam ein optimales Ergebnis zu erreichen. Hinsichtlich der Motivation wurde immer wieder untersucht, inwieweit organisatorisch-strukturelle Enge zu Widerständen und Demotivation führen und wie, als Gegenentwurf dazu, Arbeitsformen geschaffen werden können, in denen die Mitarbeiter hohe Aufgabenspielräume, Entscheidungskompetenzen und Kooperationsspielräume haben.⁵⁶ Oben haben wir bei der Diskussion moderner Führungsformen bereits festgestellt (Abschnitt 4.2.1), dass sich enge Organisationsformen alleine deswegen schon verbieten, weil Führungskräfte rein fachlich zunehmend nicht mehr in der Lage sind, ihre Mitarbeiter durch genaue Anweisungen zu führen.

Neue Formen der Selbstorganisation (bspw. Qualitätszirkel, Teilautonome Teams, Lean-Production) führen zu höherer Identifikation mit der eigenen Tätigkeit, fördern die Selbstverantwortung und die Leistung, zumindest wenn die Voraussetzungen stimmen.

⁵⁵ Vgl. Thommen/Achleitner, 2005, S. 849ff.

⁵⁶ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 357ff.

Die Wichtigste ist: Die Selbstorganisierenden müssen aktiv mitdenken und zur Bildung tragfähiger Organisationsstrukturen beitragen.⁵⁷ Die Gefahr der Selbstorganisation besteht darin, dass die Mitarbeiter die (hohen) Voraussetzungen für diese Organisationsformen nicht mitbringen: hinreichende Qualifikation, flexible Anpassungsfähigkeit, soziale Kompetenzen und Teamfähigkeit. Wunderer/Küpers weisen in diesem Zusammenhang zutreffender Weise darauf hin, dass diese anspruchsvollen Qualifikationen gerade bei Demotivierten oft nicht gegeben sind und erst wieder aufgebaut werden müssen, bevor selbstorganisierte Arbeitsformen motivationssteigernd wirken.⁵⁸

Die Gefahr der Selbstorganisationen besteht zusammenfassend darin, dass Abteilungen, Bereiche oder ganze Unternehmen "unterorganisiert" bleiben und im selbstorganisierten Chaos die gemeinsame koordinierte Leistungserstellung nicht funktioniert. Von daher ist – unabhängig davon, ob die Organisation eher hierarchisch- oder selbstorganisierten Charakter hat – eines unabdingbar: die Aufgabenverteilung und Aufgabenabgrenzung unter den Kollegen muss klar sein. Sicher ist eine Führungskraft in der Regel gut beraten, wenn sie so viel Selbstorganisation zulässt, wie es dem Reifegrad der Mitarbeiter nach möglich ist. Aber am Ende muss die Führungskraft dafür sorgen, dass jedem Mitarbeiter seine Aufgabe und seine Rolle klar sind.

Von daher haben wir in dieser Untersuchung die Frage gestellt:

Frage 2 Meine Führungskraft sorgt für eine gute Aufgabenverteilung und Aufgabenabgrenzung unter den Kollegen. Jedem Mitarbeiter ist seine Aufgabe und Rolle klar.

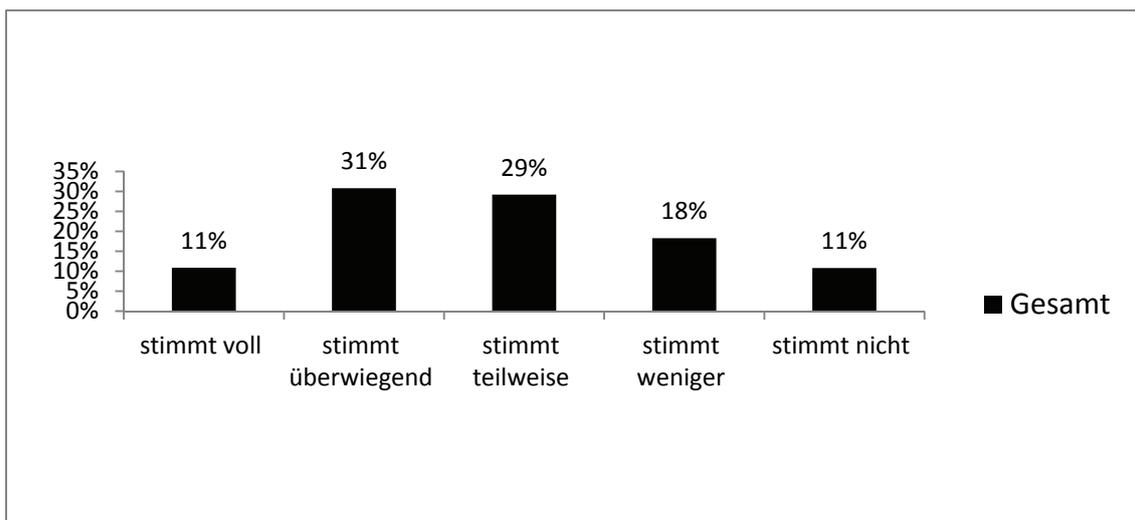


Abb. 36: Klarheit der Aufgabenverteilung (Frage 2)

⁵⁷ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 357ff.

⁵⁸ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 360.

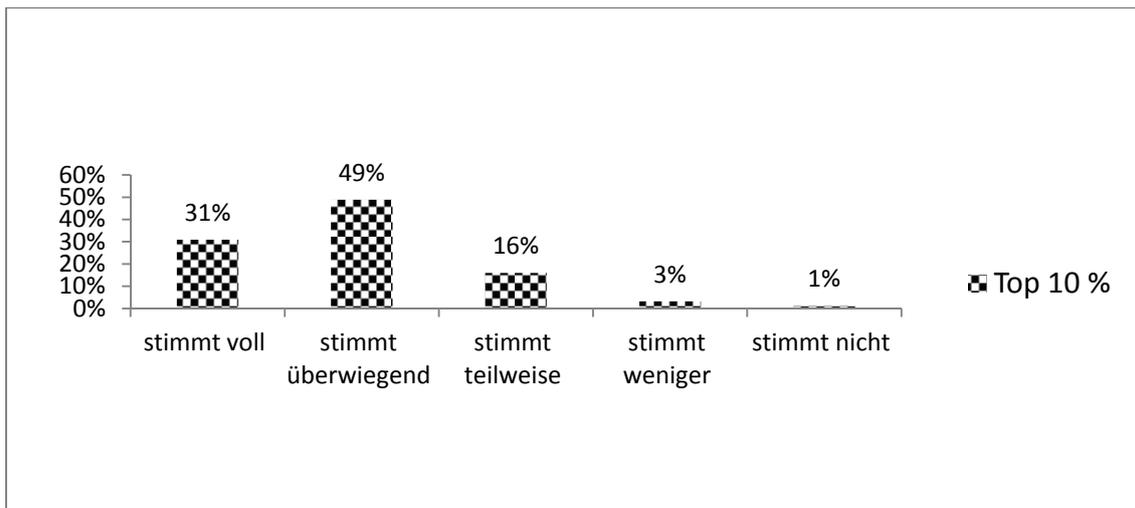


Abb. 37: Klarheit der Aufgabenverteilung (Frage 2) Top 10 %

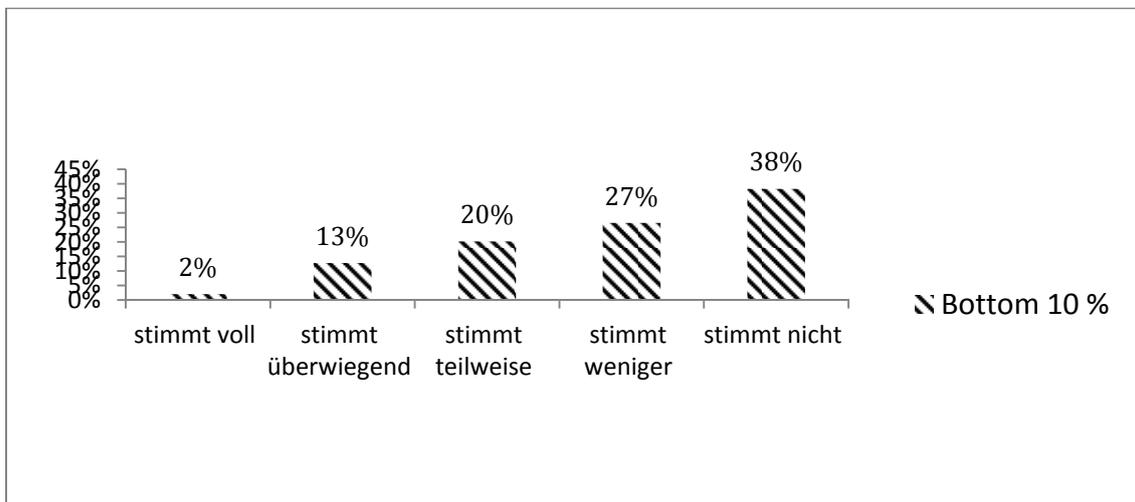


Abb. 38: Klarheit der Aufgabenverteilung (Frage 2) Bottom 10 %

Das Gesamtergebnis hinsichtlich der Aufgabenverteilung und Aufgabenabgrenzung ist besser als bei vielen anderen Fragen der Untersuchung. Immerhin 42 % aller Befragten (11 % „stimmt voll“, 31 % „stimmt überwiegend“) sehen die Aufbauorganisation positiv, während lediglich 29 % (18 % „stimmt weniger“, 11 % „stimmt nicht“) ein kritisches Urteil abgeben.

Die Aufgabenabgrenzung fällt unter das Stichwort Hygienefaktor und adressierte insofern ebenso wie die Ressourcen die extrinsische Motivation. Bei Wunderer landet die Arbeitskoordination auf Rang 1 aktueller Motivationsbarrieren und auf Rang 10 potenzieller Motivationsbarrieren.⁵⁹ Das hieße, ein Mangel an Arbeitskoordination macht unzufrieden, während eine gelungene Arbeitskoordination als selbstverständlich genommen wird und daher nicht zufriedener macht.

5.6.4 Ressourcen

Mitarbeiter, die auf Dauer hervorragende Leistung erbringen sollen, brauchen entsprechende Ressourcen. Kurzfristig mag es aus Begeisterung für ein Ziel oder durch die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen möglich sein, mit mangelhaften Ressourcen motivierte Leistungen zu erbringen – beispielsweise als Idealist oder als Berufsanfänger. Auf Dauer und als Grundprinzip von Wirtschaftsunternehmen ist dieser Ansatz nicht realistisch. Führungskräfte sind angehalten, für ihre Mitarbeiter die passenden Ressourcen zur Verfügung zu stellen.



Abbildung 39: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (6)

⁵⁹ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 189.

Frage 1 Meine Führungskraft sorgt für die notwendige Ausstattung, damit ich problemlos arbeiten kann (z. B. Budget, Computer, Materialien, genügend Mitarbeiter, Backoffice).

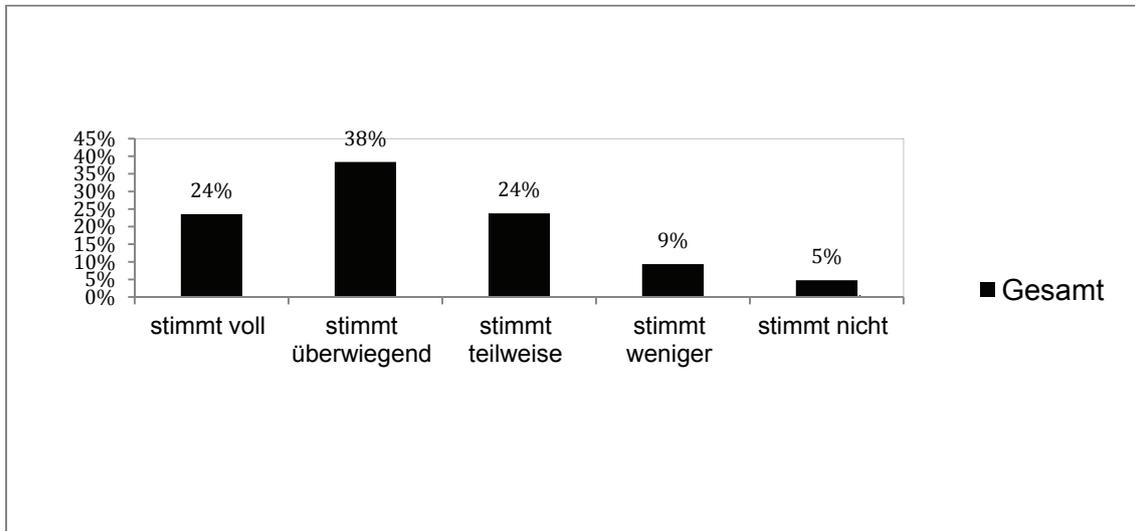


Abb. 40: Sorge um notwendige Ausstattung (Frage 1)

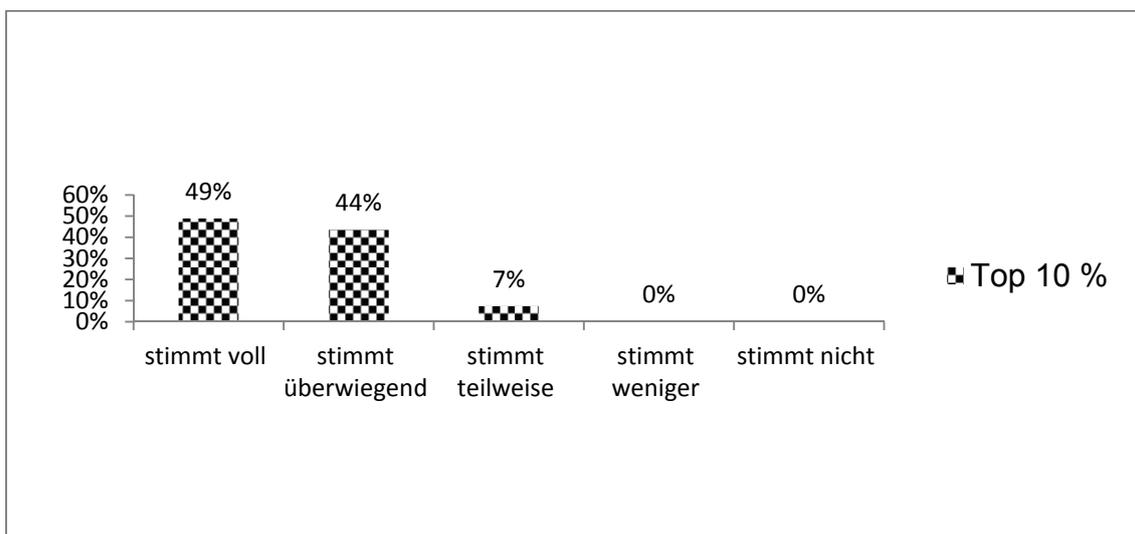


Abb. 41: Sorge um notwendige Ausstattung (Frage 1) Top 10 %

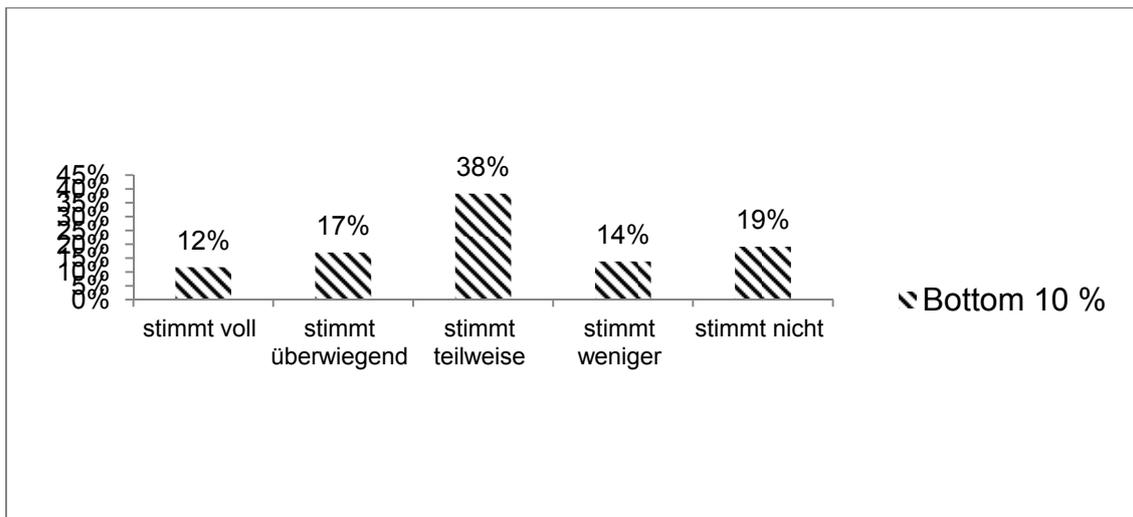


Abb. 42: Sorge um notwendige Ausstattung (Frage 1) Bottom 10 %

Betrachten wir zunächst die Gruppe aller Befragten (Gesamt), so zeigt sich, dass 24 % der Befragten von ihren Führungskräften mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet werden und 38 % zumindest überwiegend mit den notwendigen Ressourcen versorgt werden. Das heißt, **in der Gesamtsicht fehlt es nicht an der Ausstattung**. Auch der differenzierte Blick auf die Bottom und die Top 10 %-Gruppe liefert kein anderes Bild. Zwar ist die Top 10 %-Gruppe deutlich zufriedener mit den bereit gestellten Ressourcen (49 % gaben an „stimmt voll“, 44 % gaben an „stimmt überwiegend“), aber der Ausschlag bei der Bottom 10 %-Gruppe auf der Negativseite fällt deutlich kleiner aus, als bei den zuvor beschriebenen Faktoren (persönliche Weiterentwicklung, gutes Arbeitsklima, Aufgabenverteilung gemäß Präferenzen...). Nur 19 % der Bottom 10 %-Gruppe gab an „stimmt nicht“, immerhin 38 % der Befragten votierten mit „stimmt teilweise“. Für uns ein Hinweis, dass der Faktor Ressourcen kein Demotivator auf dem Niveau wie beispielsweise die Aufgabenverteilung gemäß der Arbeitspräferenzen ist.

Folgt man der Theorie des Amerikaners *Herzberg* (1959), so fielen Ressourcen unter den Begriff der sog. Hygienefaktoren. Damit gemeint sind Faktoren, die als selbstverständlich eingestuft werden und nicht zufriedener machen dadurch, dass sie vorhanden sind, sondern dann Unzufriedenheit erzeugen, wenn sie fehlen. Hygienefaktoren sind damit nicht unwichtig. Im Gegenteil – sie wirken nur primär auf die extrinsische Motivation.⁶⁰ Das Untersuchungsergebnis von *Wunderer* lautet sogar: „Ressourcen gehören zu den wichtigsten aktuellen Motivationsbarrieren.“⁶¹ Die Befragung *Wunderers* differenziert zwischen potenziellen und aktuellen Motivationsbarrieren. Dabei adressieren nach *Wunderer* aktuelle Barrieren ähnlich wie Herzbergs Hygienefaktoren meist extrinsische Aspekte der Arbeit (Arbeits- und Beziehungsumfeld), während potenzielle Barrieren meist intrinsische Aspekte der Arbeit thematisieren (Ausgestaltung und Förderungspotenziale der Zufriedenheit und Arbeitsleistung). Der Faktor Res-

⁶⁰ Vgl. Rosenstiel, 2003, S. 167.

⁶¹ Wunderer/Küpers, 2003, S. 227.

sources landed at potential motivation barriers on rank 8, at actual motivation barriers on rank 4.⁶²

Das Management von Ressourcen als Führungsaufgabe ist so selbstverständlich, dass es in vielen Ansätzen von Führung und Management vergessen oder vernachlässigt wird – zu Unrecht! Nahezu jede Einführung in die Wirtschaftswissenschaft fängt mit dem wirtschaftlichen Prinzip an, nachdem ein bestimmter Output mit einem minimalen Einsatz von Ressourcen erreicht werden soll bzw. mit einem bestimmten Einsatz von Ressourcen ein maximaler Output. Und die Aufgabe von Führungskräften ist stets unternehmerisch zu denken, d. h. die menschlichen und finanziellen Ressourcen sowie die Anlagenressourcen nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip zu bündeln, um optimale Ergebnisse für Unternehmen zu erreichen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die äußeren Rahmenbedingungen in Form der verfügbaren Ressourcen am Arbeitsplatz und der Aufbauorganisation (Abschnitt 5.6.3, Aufgabenverteilung, Aufgabenabgrenzung) in der Rangliste der führungsbedingten Motivationsbarrieren der Mitarbeiter von eher untergeordneter Bedeutung sind.

5.6.5 Zusammenarbeit

Die Organisation eines Unternehmens bietet einen Rahmen, garantiert aber noch nicht die optimale Koordination von Menschen zur gemeinsamen Leistungserstellung.



Abbildung 43: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (7)

⁶² Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 189.

Zusammenarbeit betrifft intern Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte, aber auch externe Stakeholder wie Zulieferer, Dienstleister, Behörden und Kunden, d. h. alle, mit denen die Mitarbeiter und Führungskräfte zusammen arbeiten. Von daher ist Zusammenarbeit (im Schaubild in weißer Schrift gekennzeichnet) ein unverzichtbarer Faktor im systemischen Grundmodell von Führung.

Gute Zusammenarbeit ist Voraussetzung für gute wirtschaftliche Ergebnisse. Sie entsteht durch funktionierende Teams und abgestimmte Handlungen, die auf gemeinsamen Werten, Erwartungen und Interessen beruhen. Sinnvoll ist daher, nach Führung und motivierender Arbeitsatmosphäre zu fragen:

Frage 4 Meine Führungskraft sorgt für eine motivierende Arbeitsatmosphäre unter den Kollegen im Team.

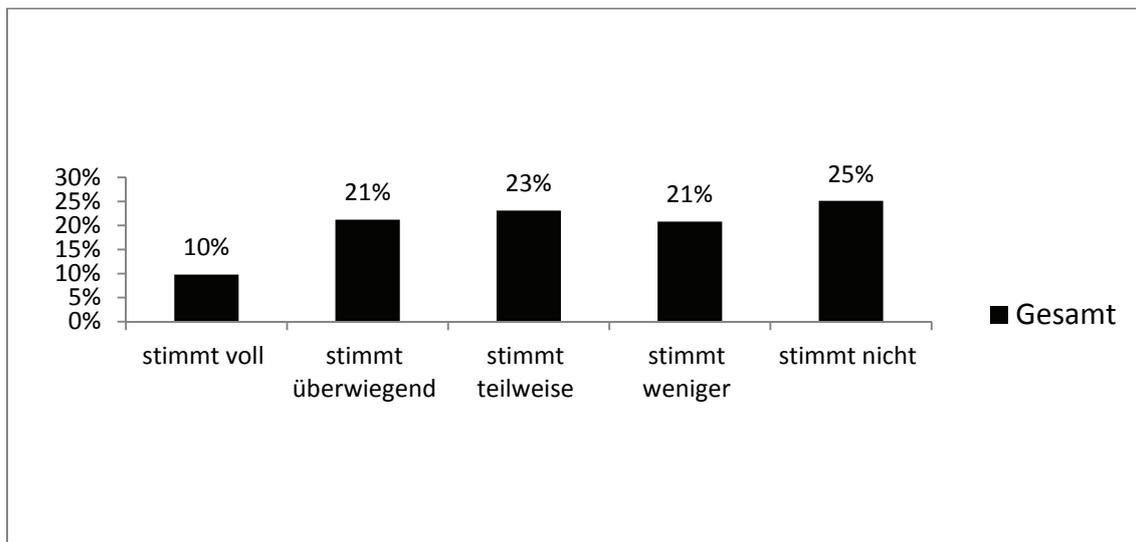


Abb. 44: Sorge um Arbeitsatmosphäre (Frage 4)

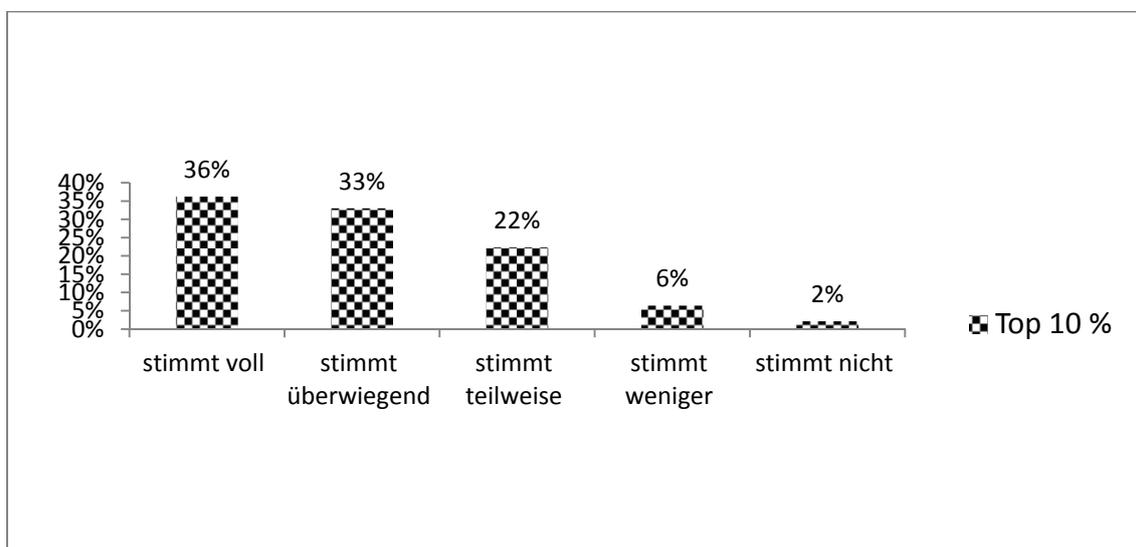


Abb. 45: Sorge um Arbeitsatmosphäre (Frage 4) Top 10 %

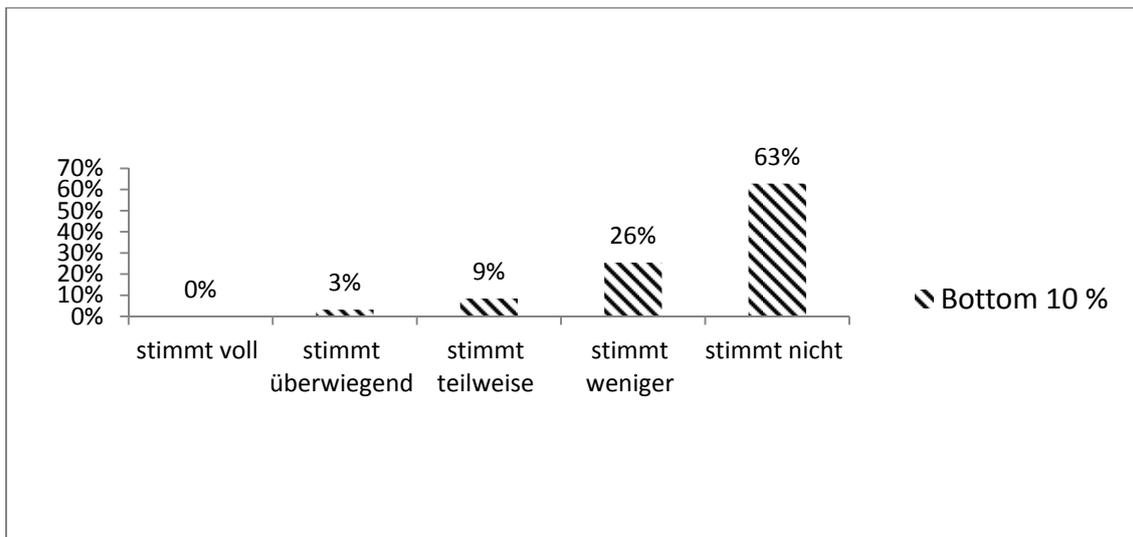


Abb. 46: Sorge um Arbeitsatmosphäre (Frage 4) Bottom 10 %

Das Gesamtergebnis hinsichtlich der motivierten Arbeitsatmosphäre unter den Kollegen im Team ist auffallend schwach. Lediglich 31 % (10 % „stimmt voll“, 21 % „stimmt überwiegend“) beurteilen ihre Führungskraft diesbezüglich positiv, während 46 % (21 % „stimmt weniger“, 25 % „stimmt nicht“) der Befragten eine negative Antwort geben. Es ist das zweitschlechteste Gesamtergebnis, lediglich die Frage nach der persönlichen Weiterentwicklung wurde noch schlechter beantwortet.

Welche gravierende Auswirkung die schlechte Arbeitsatmosphäre auf die Motivation hat, wird vor allem deutlich bei dem Blick auf die Ergebnisse der Bottom 10 %-Gruppe. 63 % der Befragten urteilen hiermit „stimmt nicht“. Bedenkt man, dass noch einmal 26 % („stimmt weniger“) der demotivierten Bottom 10 %-Gruppe das Engagement der Führungskraft für eine gute Arbeitsatmosphäre unter den Kollegen kritisch beurteilt, handelt es sich hier offenbar um einen Demotivator par excellence! Fazit: Ein schlechtes Arbeitsklima ist demotivierend und verhindert gute Arbeitsleistungen.

Dieses Ergebnis korrespondiert mit einer Längsschnittstudie mit über 1000 repräsentativ ausgewählten Azubis, Schülern und Studenten von *Rosenstiel* (2003). Dort belegte das gute Arbeitsklima als Kriterium für die Berufswahl den ersten Platz – übrigens gefolgt von sinnvoller Tätigkeit, sicherem Arbeitsplatz und Zeit für Hobbys und Familie.⁶³

Die Bedeutung einer motivierenden Arbeitsatmosphäre wird darüber hinaus auch durch die umfangreiche Studie von *Wunderer* (2003) bestätigt. Dort landet auf Rang zwei und drei potenzieller Motivationsbarrieren das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten und das Verhältnis zu Teamkollegen.⁶⁴

Überraschend ist hingegen, dass der Faktor Arbeitsatmosphäre bei der Top 10 %-Gruppe keine übermäßig große Bedeutung hat. Erwartungsgemäß fallen die Ergebnis-

⁶³ Vgl. Rosenstiel, 2003, S. 65.

⁶⁴ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 181.

se gut aus, 36 % („stimmt voll“) sehen ein starkes Bemühen der Führungskraft um eine gute Arbeitsatmosphäre, weitere 33 % („stimmt überwiegend“) geben ebenfalls ein gutes Urteil ab. Aber die Ergebnisse anderer Fragen der Untersuchung zeigen hier höhere Werte.

Eine motivierende Arbeitsatmosphäre und der Zusammenhalt einer Gruppe sind eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für gute Teamleistungen.⁶⁵ Neben der Arbeitsatmosphäre ist das Team daher aus Sicht der Führungskraft wichtig, damit Ziele erreicht und konkrete Ergebnisse erzielt werden. Das führt zur nächsten Frage:

Frage 9 Meine Führungskraft ist darauf bedacht, dass wir in der Gruppe / im Team konkrete Ergebnisse erzielen und unsere Ziele erreichen.

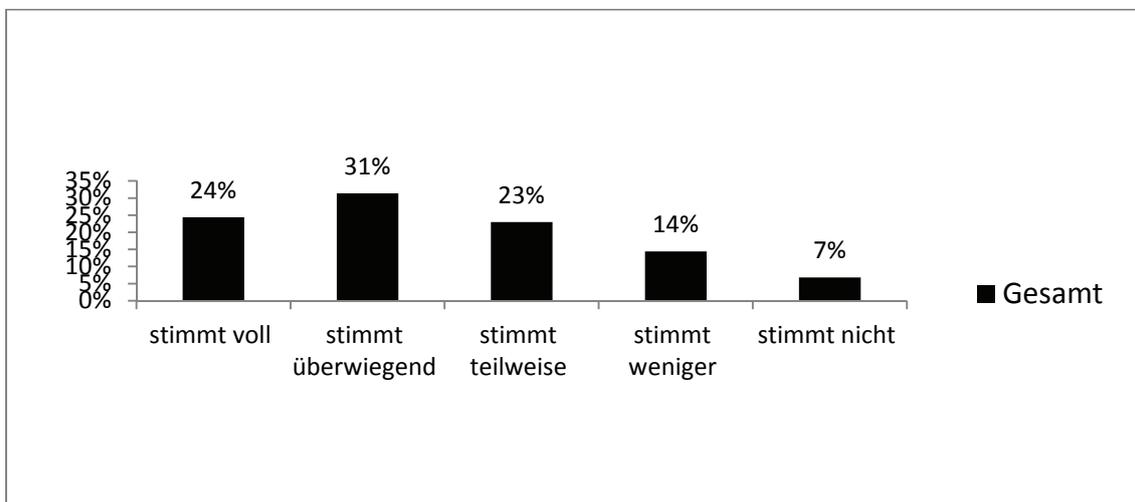


Abb. 47 : Team- und Ergebnisorientierung (Frage 9)

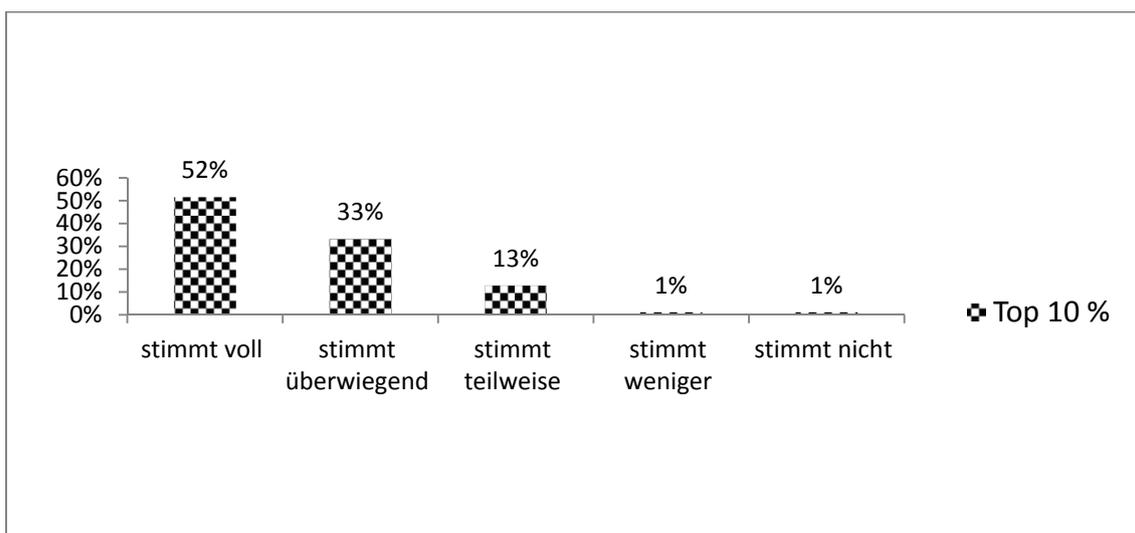


Abb. 48 : Team- und Ergebnisorientierung (Frage 9) Top 10 %

⁶⁵ Vgl. Comelli/v. Rosenstiel, 2009, S. 165ff.

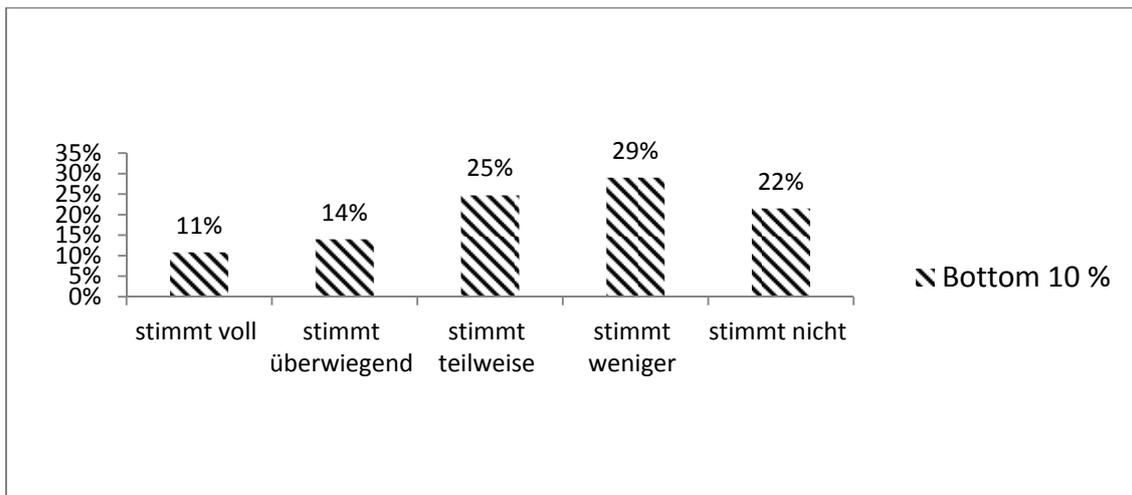


Abb. 49 : Team- und Ergebnisorientierung (Frage 9) Bottom 10 %

Frage 9 weist ein starkes Ergebnis aus. Es ist das **zweitbeste Gesamtergebnis** nach der Ausstattung am Arbeitsplatz. Die Gesamtbewertung ist deutlich positiv, was sich dadurch ausdrückt, dass 55 % der Befragten (24 % „stimmt voll“, 31 % „stimmt überwiegend“) sich zufrieden äußern, während lediglich 21 % (14 % „stimmt weniger“, 7 % „stimmt nicht“) diesen Aspekt kritisch sehen. Auch die Ergebnisse der motivierten Mitarbeiter passen in dieses Bild. Die Top 10 %-Gruppe weist hier ein Spitzenergebnis aus, 85 % (52 % (!) „stimmt voll“, 23 % „stimmt überwiegend“) sehen ihre Führungskraft engagiert in der Verfolgung konkreter Ergebnisse in der Gruppe. Lediglich 2 % (1 % „stimmt weniger“, 1 % „stimmt nicht“) sehen dies als nicht gegeben an. Auch die Ergebnisse der Bottom 10 %-Gruppe fallen gut aus zumindest relativ zu den Ergebnissen anderer Fragen. Immerhin 25 % (11 % „stimmt voll“, 14 % „stimmt überwiegend“) geben ihren Vorgesetzten trotz insgesamt herrschender Demotivation eine gute Beurteilung.

Interessant ist, dass die Zufriedenheit in Bezug auf Erreichung konkreter Ergebnisse und die Zielerreichung (Frage 9) deutlich größer ist als die mit der Zielsetzung an sich (Frage 7). Kaum auszudenken, wie eine klare Zielsetzung durch die Vorgesetzten zu Anfang die Ergebnisse am Ende beflügeln könnte, wenn schon aus unklaren Zielen halbwegs zufrieden stellende Ergebnisse erwachsen!

Als Ergebnis zum Thema Führung und Zusammenarbeit im Team kann festgehalten werden, dass der "weiche" Aspekt der Arbeitsatmosphäre erheblich schwächer ausfällt als der stärker greifbare Aspekt der konkreten Arbeitsergebnisse.

5.7 Arbeitsfunktionen nach TMS

Für die Umfrage wurde die Überlegung vorangestellt, dass funktionierende Prozesse im Alltagsleben einen besonders großen Einfluss auf die Ergebnisse und die Motivation der Mitarbeiter haben. Im Modell systemischer Führung sind die Prozesse Bestandteil der Kategorie "Organisation".

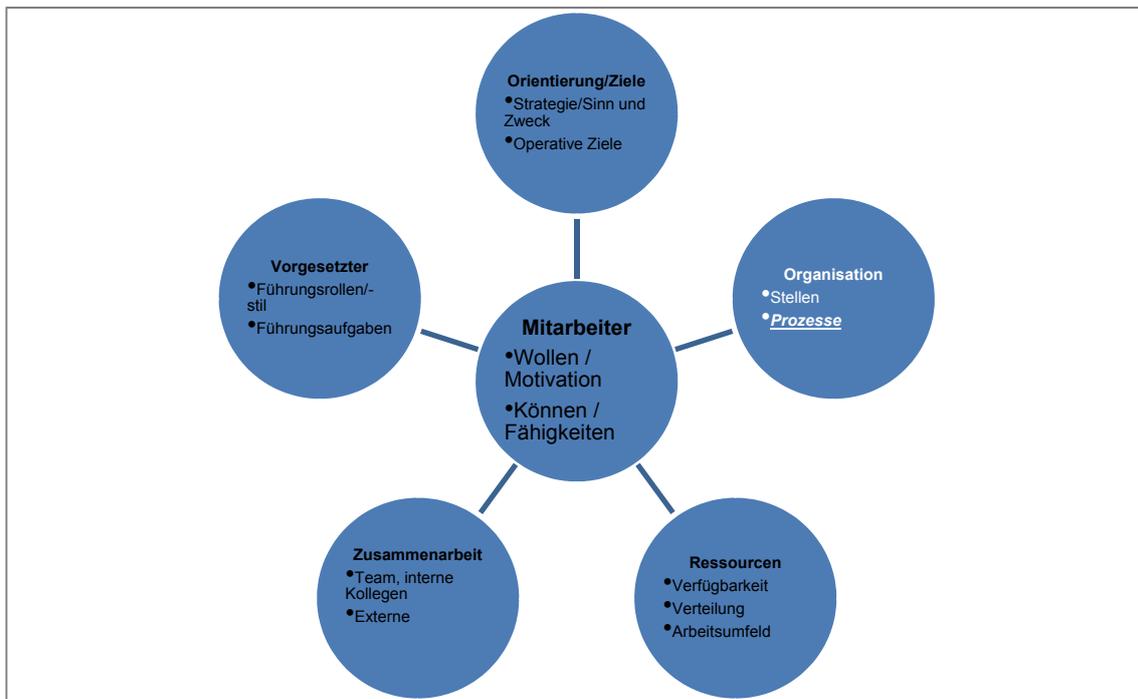


Abbildung 50: Einflussfaktoren auf den Mitarbeiter (8)

Für funktionierende Prozesse, die zu hervorragenden Ergebnissen führen, wurde das TMS-Modell der Arbeitsfunktionen von Margerison/McCann zu Grunde gelegt, das im Folgenden ausführlich beschrieben wird. Die Aufgabentypen/Arbeitsfunktionen wurden in anderen Untersuchungen bereits als Merkmal sehr erfolgreicher Teams bzw. leistungsstarker Prozesse ermittelt. Es wurde in der Untersuchung demnach gefragt, inwieweit Führungskräfte für die gute Umsetzung der Elemente erfolgreicher Prozesse sorgen. Daher beziehen sich die Fragen 10-17 noch einmal spezifisch darauf, ob die Mitarbeiter alle Arbeitsfunktionen bzw. Aufgabentypen als erfolgreiche Prozesse im Alltag erleben oder nicht.

Margerison und *McCann* haben Hochleistungsteams untersucht und sind der Frage nachgegangen, was die Erfolgsfaktoren im Team zur Erzielung hervorragender Ergebnisse sind. Daraus entstand das Team-Management-System (TMS), das mittlerweile in über 80 Ländern weltweit eingesetzt wird.⁶⁶ *Margerison* und *McCann* begannen in den achtziger Jahren mit Interviews von mehr als 500 Crews von Australien Airlines (heute Qantas), um die Erfolgsfaktoren von Teams zu ermitteln. Später folgten Interviews in

⁶⁶ Vgl. Tscheuschner/Wagner, 2008.

unterschiedlichen Branchen, Ländern und Behörden (bspw. Hewlett Packard, BP, Hong Kong-Bank). Das TMS Institut (ITMS) verfügt über eine Datenbasis von 151.000 Führungskräften und Teammitgliedern (Stand 2003), deren Aussagen und Daten anonymisiert in die Forschung eingehen.⁶⁷

Die Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass 8 wichtige Arbeitsfunktionen effektiv wahrgenommen werden müssen, damit ein Team eine Chance hat, erfolgreich zu sein. Diese Aktivitäten bilden die Grundlage des Modells der Arbeitsfunktionen („Types of work“) von *Margerison/McCann*. Gemeinsam bilden die 8 Arbeitsfunktionen somit einen vollständigen Arbeitsprozess, der zu hervorragenden Ergebnissen führt. Die 8 Arbeitsfunktionen werden üblicherweise anschaulich als ein Rad dargestellt.

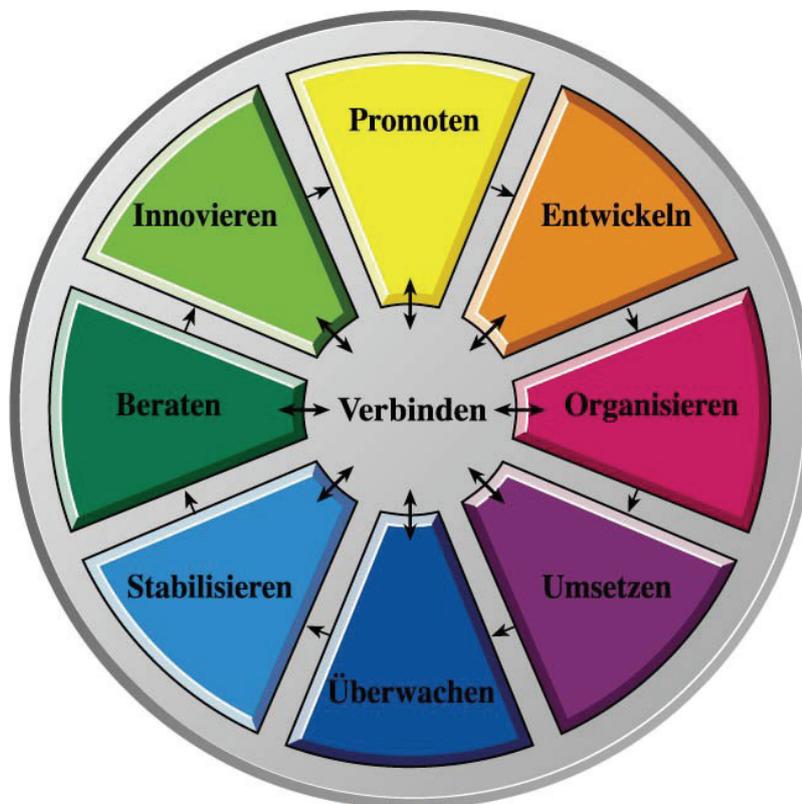


Abbildung 51: Das Rad der Arbeitsfunktionen nach Margerison/McCann

Quelle: Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 30.

⁶⁷ Vgl. Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 17ff. und S. 86ff., Tscheuschner, 2009, 12ff.

Nachfolgend werden die acht Arbeitsfunktionen erläutert.⁶⁸

Beraten: Informationen sammeln und weitergeben

Menschen, die sich in diesem Arbeitsbereich engagieren, sammeln Daten aus schriftlichen Berichten, dem Internet oder im Kontakt mit anderen und stellen sie zusammen, so dass sie für Entscheidungsfindungsprozesse genutzt werden können. Sie stellen Daten zusammen, um sie an andere weiterzugeben, damit diese handeln können.

Innovieren: Ideen hervorbringen und mit ihnen experimentieren

Mit neuen, kreativen Ideen hervortreten und sie zu testen, ist wesentlich für Verbesserungsprozesse. Innovieren ist ein zentraler Aspekt der Teamarbeit. Hier denken sich Teammitglieder neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse aus – oder neue Wege, die bestehenden zu verbessern. Diese Tätigkeit besteht darin, solche Ideen entstehen zu lassen und zu erforschen, um damit innovative Impulse, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse für die Organisation oder das Unternehmen zu schaffen.

Promoten: Neue Möglichkeiten erkunden und präsentieren

Es hat keinen Sinn, Ideen auszudenken, wenn sie nicht intern und extern „verkauft“ werden können. Das Promoten besteht ganz wesentlich darin, Chancen zu erkennen und wahrzunehmen – eine wichtige Komponente einer jeden Teamarbeit. Viele Marktchancen gehen verloren, einfach deshalb, weil sie anderen schlecht „verkauft“ werden. Das ist oft eine Schwäche in der Arbeit von Teams. Viele Vorstände haben den TMS-Beratern ihre Enttäuschung darüber mitgeteilt, dass einige Teams unfähig seien, wirklich gute Ideen anderen überzeugend zu präsentieren und sie verkaufsfördernd und gewinnbringend intern im Unternehmen und extern beim Kunden zu „promoten“.

Entwickeln: Die Anwendbarkeit neuer Ansätze auswählen und testen

Eine Idee zu entwickeln heißt, abzuschätzen und zu bewerten, wie diese Idee oder eine Innovation in der Praxis funktionieren wird. Es kann mehrere unterschiedliche Wege geben, die Realisierung von Ideen zu planen. Entwickeln kann heißen, Prototypen zu testen. Es kann darin bestehen, alternative Versionen der „Idee“ zu bewerten, um herauszufinden, welche am besten umgesetzt werden kann, welche beim Kunden am besten ankommt oder welche das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bietet. Entwickeln heißt auch, Chancen zu erkennen und wahrzunehmen, ständig die bestmöglichen Lösungen zu suchen und beständig an Verbesserungen zu feilen. Es bedeutet vor allem, die besten Neuerungen auszuwählen und mit bewährten Methoden und Verfahren so zu kombinieren, dass neue Wertschöpfung für das Unternehmen entsteht.

Organisieren: Mittel und Wege etablieren und anwenden, um Dinge zum Laufen zu bringen

Das Hauptgewicht gehört hier der geistigen Leistung, die Umsetzung optimal vorzubereiten. Das heißt, sich selbst und andere zu organisieren, Pläne zu erstellen, so dass das Produkt oder die Dienstleistung in der erwarteten Frist in der erwarteten Qualität

⁶⁸ Vgl. Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 31-51.

und mit einem guten finanziellen Ergebnis geliefert werden kann. Viele Linienmanager sind mit dem Organisieren vertraut. Vor allem Projektmanager werden oft mehr als 50 % ihrer Tätigkeit damit verbringen.

Umsetzen: Ergebnisse erzielen, Produkte und Dienstleistungen liefern

Wenn Planungen und Maßnahmen „stehen“, kann das Team mit der „Fertigung“ beginnen, d.h. das Produkt herzustellen oder die Dienstleistung zu erbringen, und das auf einem gleichbleibend hohen Standard von Effektivität und Effizienz. Diese Tätigkeit bringt das Geld ein. Wer produzierend tätig ist, strebt systematische und effiziente Arbeitsweisen an, die nicht dauernd geändert werden müssen.

Überwachen: Das Funktionieren von Systemen kontrollieren und Qualität prüfen

Steuerung und Sicherung der Qualität erfordern fortlaufendes Überwachen der Arbeitsprozesse, der Zeit und vor allem der Kosten. Viele Teams haben Schwächen in diesem Bereich. Rechnungswesen, Buchhaltung und Controlling nehmen diesen Bereich oft zentral wahr, ebenso Sicherheitsbeauftragte und andere, die auf Genauigkeit und Präzision Wert legen. Viele Managementprozesse und Audits sind hier angesiedelt, um Sicherheit, hohe Qualität und Vertragstreue zu gewährleisten.

Stabilisieren: Standards und Prozesse unterstützen und aufrechterhalten

In vielen Teams und Organisationen besteht Bedarf, Standards aufrechtzuerhalten und effektive Arbeitsprozesse zu fördern. Dieser Tätigkeitsbereich heißt Stabilisieren. Das heißt, sich an Normen und Werten zu orientieren und sicherzustellen, dass die Arbeit nach vereinbarten Qualitätsstandards getan wird, mit regelmäßigen Auswertungs- und Prüfphasen. Stabilisieren heißt auch, auf die Gefühle und Bedürfnisse der Teammitglieder und auch die Beziehungen untereinander zu achten. Die Chemie im Team muss stimmen. Es bedeutet weiterhin, Wert darauf zu legen, dass Mitarbeiter sich am Arbeitsplatz anerkannt, sozial abgesichert und in ihrer beruflichen und persönlichen Entfaltung gefördert fühlen.

5.8 Die 8 TMS - Arbeitsfunktionen und die Fragen der Untersuchung

In der Untersuchung sollte überprüft werden, inwieweit die 8 Arbeitsfunktionen durch Führungskräfte in Unternehmen sichergestellt werden. Die These lautet, dass Führungskräfte, die in ihrer täglichen Führungsarbeit die 8 Arbeitsfunktionen ermöglichen, mit ihren Mitarbeitern sehr gute Ergebnisse erzielen. Von daher wurde zu jeder der acht Arbeitsfunktionen eine Frage in der Umfrage gestellt.

Tabelle 4: Arbeitsfunktionen nach Margerison/McCann und Fragen der Untersuchung

Arbeitsfunktionen nach Margerison/McCann	Frage in der Umfrage Führung und Motivation
Beraten: Informationen sammeln und weitergeben	Frage 10: Meine Führungskraft sorgt für einen guten Informationsfluss intern und extern.
Innovieren: Ideen hervorbringen und mit ihnen experimentieren	Frage 11: Meine Führungskraft fördert Innovationen und neue Ideen.
Promoten: Neue Möglichkeiten erkunden und präsentieren	Frage 12: Meine Führungskraft sorgt für eine gute Präsentation bzw. Vermarktung meiner Arbeitsergebnisse bzw. unserer Teamleistung nach außen (bspw. gegenüber anderen Abteilungen, Chefs, Kunden usw.).
Entwickeln: Die Anwendbarkeit neuer Ansätze auswählen und testen	Frage 13: Meine Führungskraft trifft angemessenen schnell und fundiert Entscheidungen.
Organisieren: Mittel und Wege etablieren und anwenden, um Dinge zum Laufen zu bringen	Frage 14: Meine Führungskraft sorgt für die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden (z. B. Organigramm, Prozessbeschreibung, Projektmanagement-Werkzeuge).
Umsetzen: Ergebnisse erzielen, Produkte und Dienstleistungen liefern	Frage 15: Meine Führungskraft sorgt für die effiziente Umsetzung der Entscheidung und Pläne.
Überwachen: Das Funktionieren von Systemen kontrollieren und Qualität prüfen	Frage 16: Meine Führungskraft kümmert sich um Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse.
Stabilisieren: Standards und Prozesse unterstützen und aufrechterhalten	Frage 17: Meine Führungskraft stabilisiert die Arbeitsprozesse, indem er/sie auf eine gleichbleibende Qualität achtet.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse der Befragung hinsichtlich der acht Arbeitsfunktionen werden nachfolgend vorgestellt und diskutiert.

5.8.1 Informationsfluss

Die 8 Arbeitsfunktionen nach TMS beginnen in der Regel mit der Funktion „beraten“. Mit "beraten" ist die schnelle Verfügbarkeit relevanter Informationen gemeint. Die Verfügbarkeit relevanter Informationen für die bestehende Ausgangslage und die anstehende Arbeit sind die Basis für erfolgreiche Prozesse, denn wie sollen beispielsweise kompetente Entscheidungen getroffen werden, wenn keine Informationen zu den erwarteten Konsequenzen der Entscheidung verfügbar sind? Beraten besteht aus den Einzelfunktionen Informationen einzuholen und weiterzugeben. Das Ziel ist es, sicherzustellen, dass alle an einem Arbeitsprozess Beteiligten über alle erforderlichen Informationen verfügen.⁶⁹

Die Information der Mitarbeiter und deren kommunikative Einbindung in das Geschehen eines Unternehmens durch die Führungskraft sind für den wirtschaftlichen Erfolg ausschlaggebend.⁷⁰ Der Nutzen effektiver Kommunikationsabläufe ist durch eine Vielzahl an Fallstudien belegt. Der Nutzen besteht vor allem in:⁷¹

- rascher Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung in Unternehmen,
- beschleunigter Umsetzung von Plänen und Projekten,
- erhöhter Produktivität bei Veränderungsprozessen und
- **hoher Mitarbeitermotivation** und Mitarbeiterloyalität.

Passend dazu haben wir in der Untersuchung folgende Frage gestellt:

Frage 10	Meine Führungskraft sorgt für einen guten Informationsfluss intern und extern.
-----------------	--

⁶⁹ Vgl. Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 31ff.

⁷⁰ Vgl. Büser, 2006.

⁷¹ Vgl. Mast, 2010, S. 221.

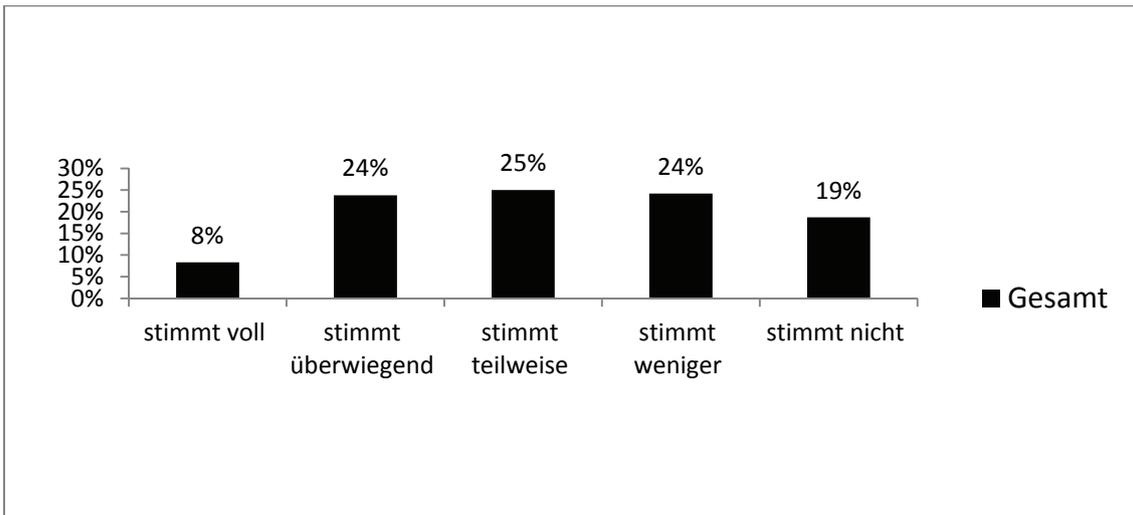


Abb. 52: Sorge um guten Informationsfluss (Frage 10)

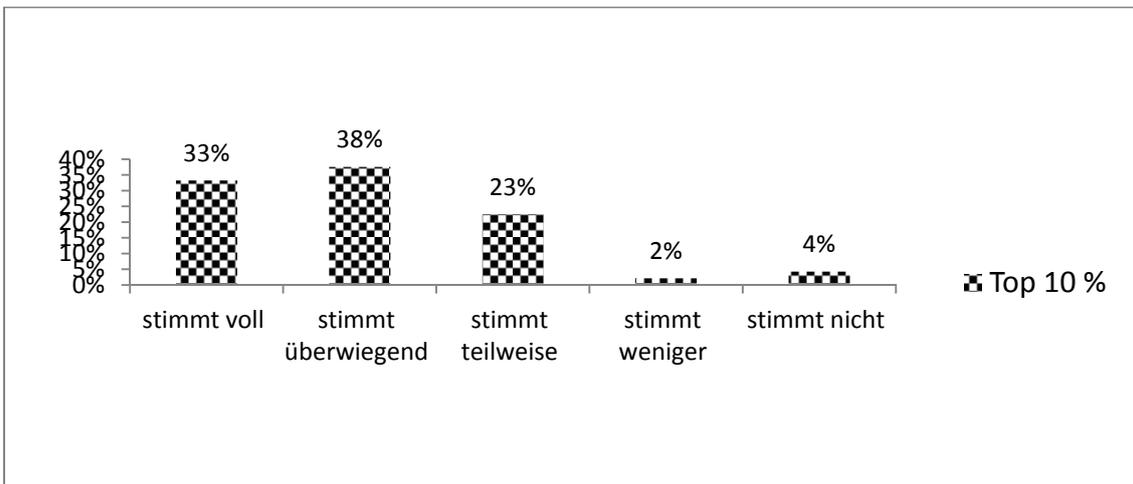


Abb. 53: Sorge um guten Informationsfluss (Frage 10) Top 10 %

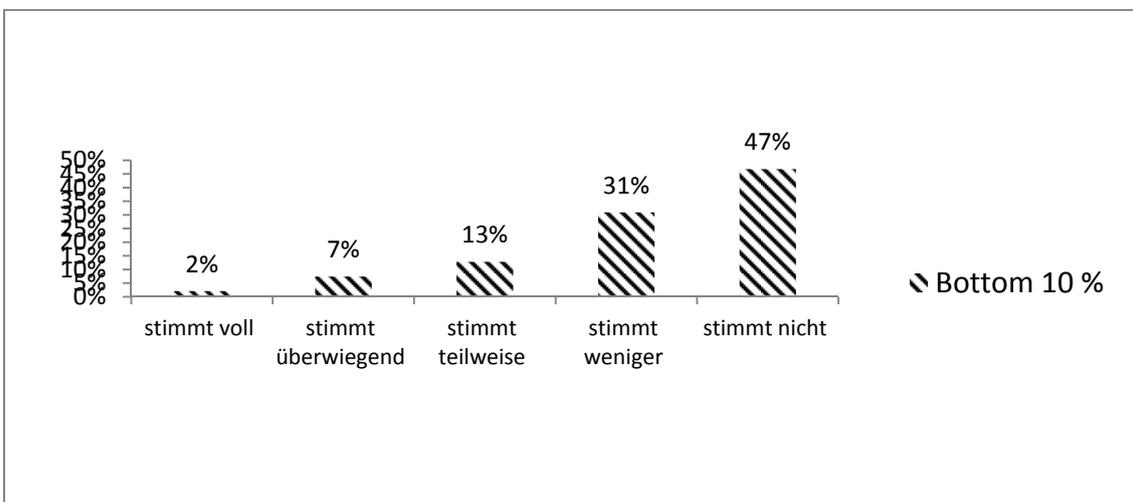


Abb. 54: Sorge um guten Informationsfluss (Frage 10) Bottom 10 %

Das Gesamtergebnis hinsichtlich des Informationsflusses ist bereits in negativer Richtung verschoben, d.h. die Mehrzahl der Nennungen liegt im Schaubild rechts vom Mittelwert („stimmt voll“: 8 %, „stimmt nicht“: 19 %, „stimmt überwiegend“ und „stimmt weniger“ jeweils 24 %). Das ist ein deutliches Zeichen dafür, dass das Informationsmanagement von Führungskräften im Durchschnitt unzulänglich wahrgenommen wird. Angesichts der steigenden Bedeutung, die Informationen und Wissen für den Wertschöpfungsprozess moderner Unternehmen hat, ist dies kein befriedigendes Ergebnis. Voraussichtlich werden in den kommenden Jahren viele Führungskräfte am Thema Wissensmanagement arbeiten müssen.⁷²

Erwartungsgemäß fallen die Ergebnisse der Top 10 % und der Bottom 10 %-Gruppen aus. In der Top 10 %-Gruppe fühlen sich immerhin 71 % der Mitarbeiter sehr gut oder gut informiert („stimmt voll“ 33 %; „stimmt überwiegend“ 38 %), während nur 6 % ihren Vorgesetzten in diesem Punkt schlechte Noten ausstellen (2 % „stimmt weniger“, 4 % „stimmt nicht“). Gravierender fällt das Ergebnis der Bottom 10 %-Gruppe aus. Markant ist, dass sich in der Bottom 10 %-Gruppe nahezu die Hälfte aller Befragten (47 %) unzureichend in den internen und externen Informationsfluss eingebunden fühlen – mit offenbar erheblich negativen Auswirkungen auf die Motivation.

5.8.2 Innovationen und neue Ideen

Innovationen und neue Ideen sind die zweite Arbeitsfunktion nach TMS.⁷³ Innovationen und neue Ideen können für die Entwicklung und den Erhalt von Unternehmen kaum hoch genug eingeschätzt werden. Die Globalisierung bringt mit sich, dass jedes Unternehmen weit mehr Wettbewerber hat als noch vor einigen Jahrzehnten. Die Entwicklung neuer Produkte ist für Unternehmen von enormer Bedeutung. Wie empirische Untersuchungen zeigen, stammen ungefähr 75 % des Umsatzzuwachses und sogar 90 % des Gewinnzuwachses von neuen Produkten.⁷⁴ Das Bewusstsein, dass insbesondere in westlichen Industrien nur durch Innovationen Alleinstellungsmerkmale geschaffen werden können, dürfte unter Mitarbeitern weit verbreitet sein. Die Förderung von Innovationen und neuen Ideen durch Führungskräfte dürfte für die Mitarbeiter damit ein wesentlicher Motivationsfaktor sein.

Zudem führen mangelnde Handlungsmöglichkeiten zu Unzufriedenheit, insbesondere wenn Änderungswünsche nicht direkt umgesetzt werden können. Damit geht das Gefühl verloren, die demotivierende Arbeitssituation aktiv gestalten zu können, und es findet eine Entfremdung von der eigenen Tätigkeit statt. Das Resultat ist Demotivation mit dem Ergebnis, dass die Arbeitsleistung sinkt.⁷⁵

⁷² Vgl. Lehner, 2009, S. 5ff.

⁷³ Vgl. Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 33ff.

⁷⁴ Vgl. Thommen/Achleitner, 2005, S. 175.

⁷⁵ Vgl. Wunderer/Küpers, 2003, S. 356f.

Von daher haben wir die Teilnehmer befragt, wie sie die Förderung von Innovationen durch ihre Führungskräfte einschätzen.

Frage 11 Meine Führungskraft fördert Innovationen und neue Ideen.

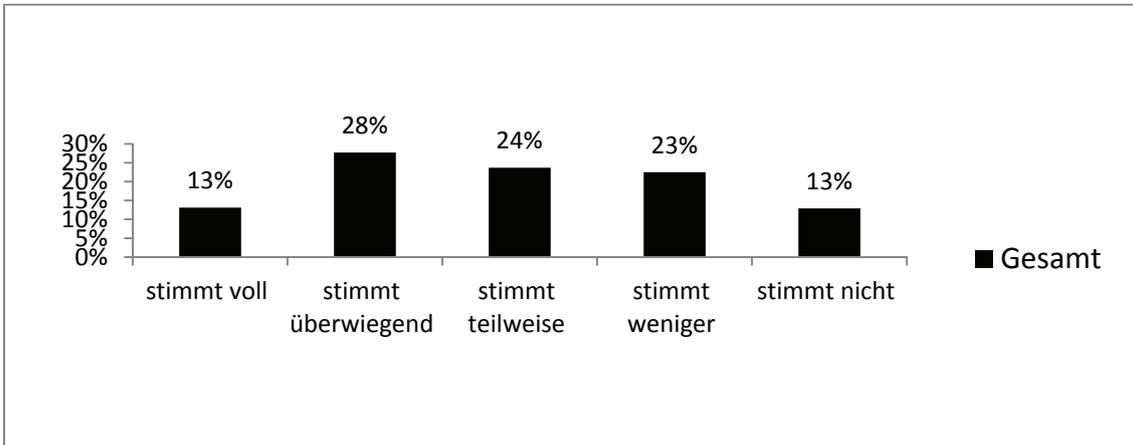


Abb. 55: Förderung von Innovationen und Ideen (Frage 11)

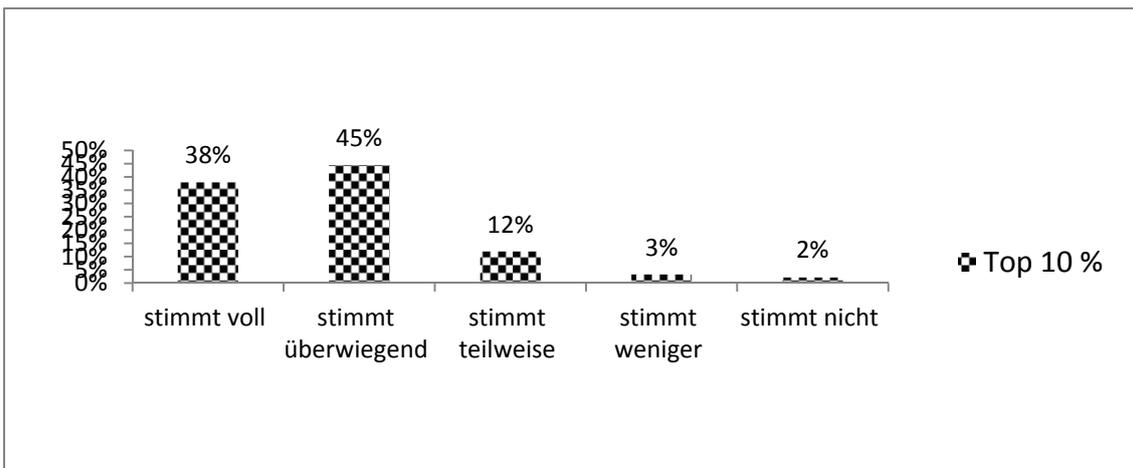


Abb. 56: Förderung von Innovationen und Ideen (Frage 11) Top 10 %

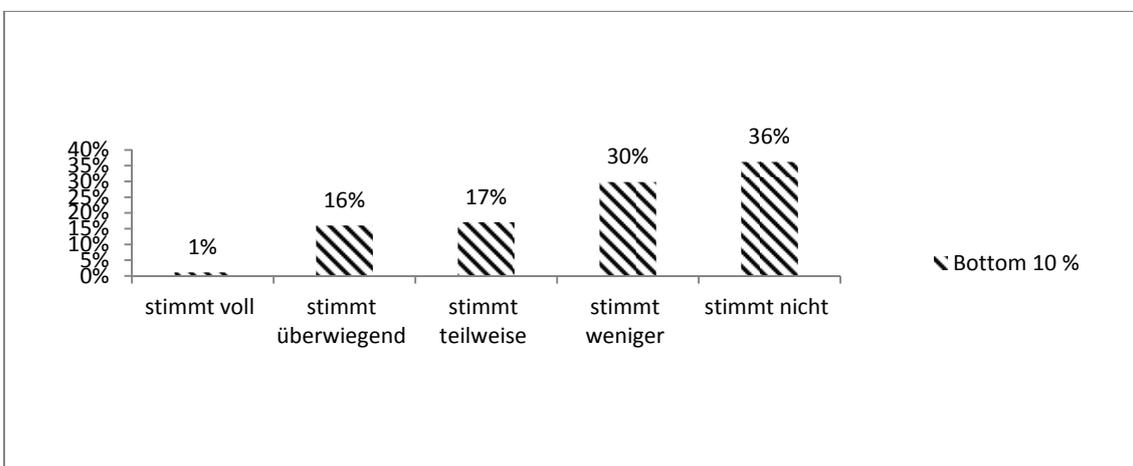


Abb. 57: Förderung von Innovationen und Ideen (Frage 11) Bottom 10 %

Für uns war dies ein überraschend positives Ergebnis, denn immerhin zeigt sich im Gesamtergebnis eine leicht positive Tendenz in Relation zur Normalverteilung. Während die Extremwerte („stimmt voll“, „stimmt nicht“) beide bei 13 % liegen, weist der Wert "stimmt überwiegend" (28 %) eine höhere Ausprägung auf, als der Wert "stimmt weniger" (23 %). Aus der Gesamtschau der westlichen Industrie kann jedoch bezweifelt werden, dass die Förderung von Innovationen und neuen Ideen durch Führungskräfte bereits auf einem wünschenswerten Niveau liegt.

Auffällig ist bei Frage 11 vor allem die Ausprägung der Top 10 %-Gruppe. Immerhin 82 % der Befragten („stimmt voll“ 38 %, „stimmt überwiegend“ 45 %) sagen aus, dass sie hinsichtlich Innovationen und neuen Ideen überwiegend oder voll unterstützt werden. Dies korrigiert wieder mit der Motivationstheorie, wonach die persönliche Weiterentwicklung bzw. Selbstverwirklichung eine enorm positive Bedeutung für die Motivation hat. Im Arbeitskontext findet die persönliche Weiterentwicklung neben der Karriere auch in der Möglichkeit statt, Verbesserungsvorschläge einzubringen und selbst umzusetzen.⁷⁶

Die Ergebnisse der Bottom 10 %-Gruppe fallen erwartungsgemäß deutlich hinter die der Top 10 %-Gruppe zurück, auch wenn die Verteilung in negativer Richtung nicht ganz so steil ausfällt, wie bei vielen anderen Fragen.

5.8.3 Vermarktung der Leistung nach außen

Die 3. Arbeitsfunktion, die nach TMS innerhalb eines vollständigen Prozesses notwendig ist, um hervorragende Ergebnisse zu erzielen, ist das Promoten. In der Regel wird bei dem Begriff Promoten an die externe Darstellung von Unternehmen oder Dienstleistungen durch Werbung oder in verschiedenen Medien gedacht. Hier ist inhaltlich jedoch etwas anderes gemeint: es geht darum, Menschen für eine Idee zu gewinnen, seien es nun Kunden, Entscheidungsträger oder Mitarbeiter. Wirklich gute Ideen anderen überzeugend zu präsentieren und sie verkaufsfördernd und gewinnbringend intern im Unternehmen und extern beim Kunden zu platzieren, das ist „promoten“. Das Ergebnis von Promotoren ist, dass intern Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um die Realisierung von Ideen und Leistungen zu ermöglichen, und dass externe Geschäftspartner und Kunden bereit sind, die Idee oder das Projekt zu unterstützen.⁷⁷

Die Vermarktung von Ideen und Leistungen der Mitarbeiter nach außen durch die Führungskraft wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Die Mitarbeiter erfahren neben der intrinsischen Motivation, etwas geleistet zu haben, zusätzlich die extrinsische Motivation durch die soziale Anerkennung von außen. Von daher tun Führungskräfte gut daran, die Ideen und Leistungen ihrer Mitarbeiter nach außen zu vermarkten, sei es nun zu anderen Abteilungen, in höhere Hierarchiestufen hinein oder an Adressa-

⁷⁶ Vgl. Comelli/v. Rosenstiel, 2009, S. 14.

⁷⁷ Vgl. Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 35ff.

ten außerhalb des Unternehmens. Malik hat sich in seinen Grundsätzen wirksamer Führung klar zur Vermarktung von Leistung der Mitarbeiter nach außen geäußert: "Erfolge der Mitarbeiter gehören den Mitarbeitern: als Chef schmückt man sich nicht mit fremden Federn."⁷⁸

Frage 12 Meine Führungskraft sorgt für eine gute Präsentation bzw. Vermarktung meiner Arbeitsergebnisse bzw. unserer Teamleistung nach außen (bspw. gegenüber anderen Abteilungen, Chefs, Kunden usw.).

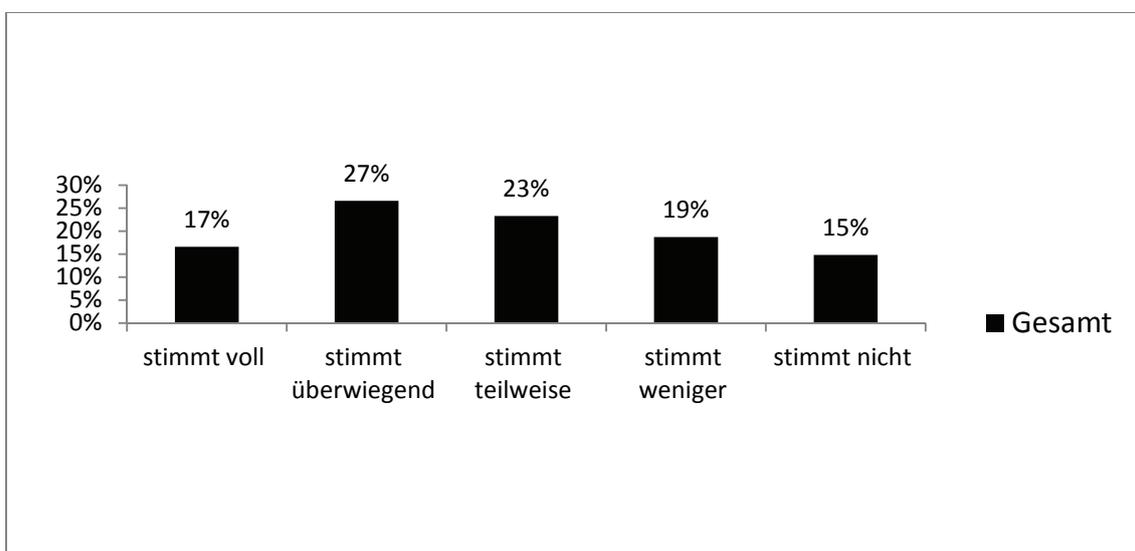


Abb. 58: Vermarktung der Teamleistung nach außen (Frage 12)

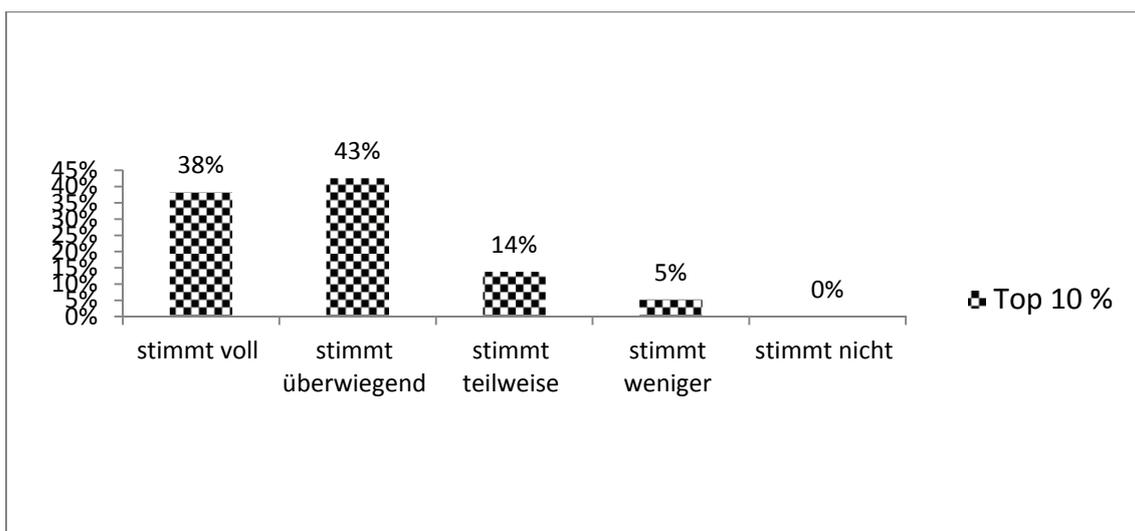


Abb. 59: Vermarktung der Teamleistung nach außen (Frage 12) Top 10 %

⁷⁸ Malik, 2005, S. 139.

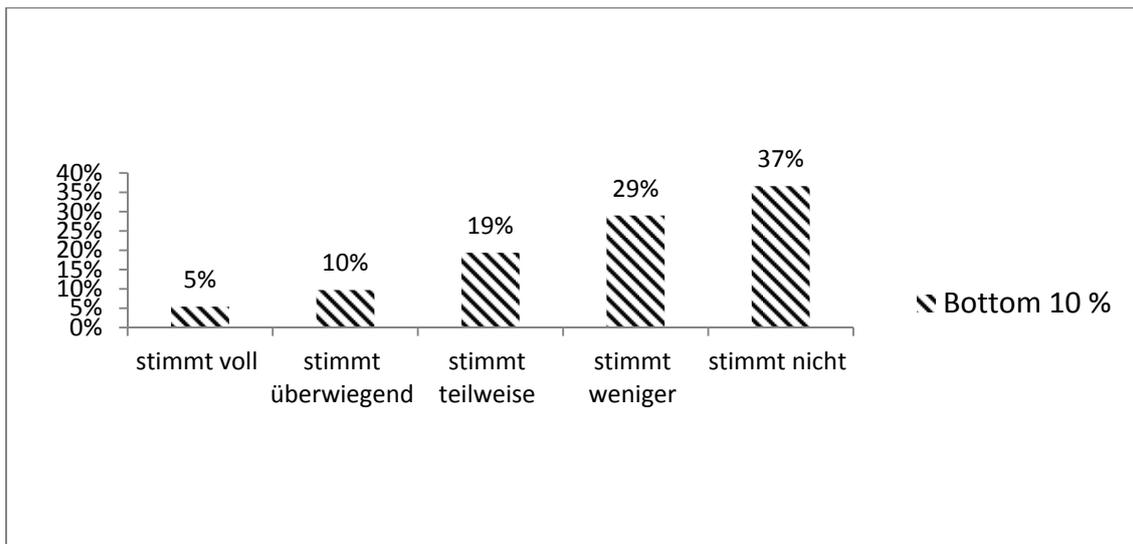


Abb. 60: Vermarktung der Teamleistung nach außen (Frage 12) Bottom 10 %

Auch bei der Frage der positiven Vertretung bzw. Präsentation der Arbeitsleistungen nach außen gegenüber anderen Vorgesetzten, Kunden und anderen Abteilungen werden die Führungskräfte überdurchschnittlich gut beurteilt. Im Gesamtergebnis liegt die Mehrzahl der Antworten mit 44 % (17 % „stimmt voll“, 27 % „stimmt überwiegend“) im eindeutig positiven Bereich, im Gegensatz zu 34 % (19 % „stimmt weniger“, 15 % „stimmt nicht“) im Bereich der negativen Beurteilung.

Die Ergebnisse der Top 10 %-Gruppe in Relation zur Bottom 10 %-Gruppe liegen im erwarteten Bereich. Bei der Top 10 %-Gruppe wird die Vertretung der Arbeitsergebnisse durch die Führungskraft nach außen in 81 % der Fälle positiv beurteilt (38 % „stimmt voll“, 41 % „stimmt überwiegend“). In der demotivierten Bottom 10 %-Gruppe ist hingegen auffallend, dass das (negative) Ergebnis in Relation zu anderen Fragen eher moderat ausfällt. Insgesamt 61 % (29 % „stimmt weniger“, 37 % „stimmt nicht“) sehen ihre Arbeitsergebnisse durch die Führungskraft nach außen nicht gut vertreten. Das ist kein gutes Ergebnis, aber in Relation zu den Ergebnissen anderer Fragen weniger gravierend.

5.8.4 Treffen von Entscheidungen

Die 4. TMS-Arbeitsfunktion heißt „entwickeln“ und meint, dass Ideen mit den Gegebenheiten und Möglichkeiten in einer Organisation abgeglichen werden und nach Kriterien bewertet werden, beispielsweise nach dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis. Ist dies geschehen, so bereitet das den Weg, aus den verschiedenen Alternativen nach überprüfbar Kriterien die beste auszuwählen. Das bedeutet, am Ende des Entwicklungsprozesses steht eine Entscheidung.⁷⁹ Entwickeln in der hier dargestellten Form von TMS ist ein komplexer Prozess, der mit mehreren Einzelfragen in der Umfrage

⁷⁹ Vgl. Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 37f.

hätte abgeglichen werden müssen, was den Rahmen gesprengt hätte. In unserer Umfrage haben wir uns daher auf die „Entscheidung“ konzentriert, da das Treffen von Entscheidungen unbestritten zu den Grundaufgaben von Führung zählt. Um noch einmal *Malik* zu zitieren: „Entscheiden ist ... die für Führungskräfte typischste Aufgabe. Nur Führungskräfte entscheiden. Wer entscheidet, ist eine Führungskraft.“⁸⁰

In der Entscheidungstheorie ist üblich, zwischen analytischen Entscheidungen einerseits und Bauchentscheidungen auf der Grundlage innerer Überzeugungen, Werten und Gefühlen andererseits zu unterscheiden. Innerhalb des TMS Modells wird diese Unterscheidung im Rahmen der Arbeitspräferenzen explizit abgefragt.⁸¹ Neueste Untersuchungen aus der Neurobiologie weisen darauf hin, dass die meisten Entscheidungen nach einfachen Faustregeln getroffen werden.⁸² Unbestritten bleibt, dass weder generell analytische Entscheidungen noch generell Bauchentscheidungen in jeder Situation zum richtigen Ergebnis führen.⁸³ Von daher war es sinnvoll, in unserer Untersuchung zu fragen, ob die Führungskraft „angemessen schnell und fundiert“ Entscheidungen trifft. Diese Formulierung lässt den Rückschluss zu, ob Führungskräfte ihr Entscheidungsverhalten an die jeweils vorliegende Situation anpassen.

Dies führt zu folgender Frage:

Frage 13 Meine Führungskraft trifft angemessen schnell und fundiert Entscheidungen.

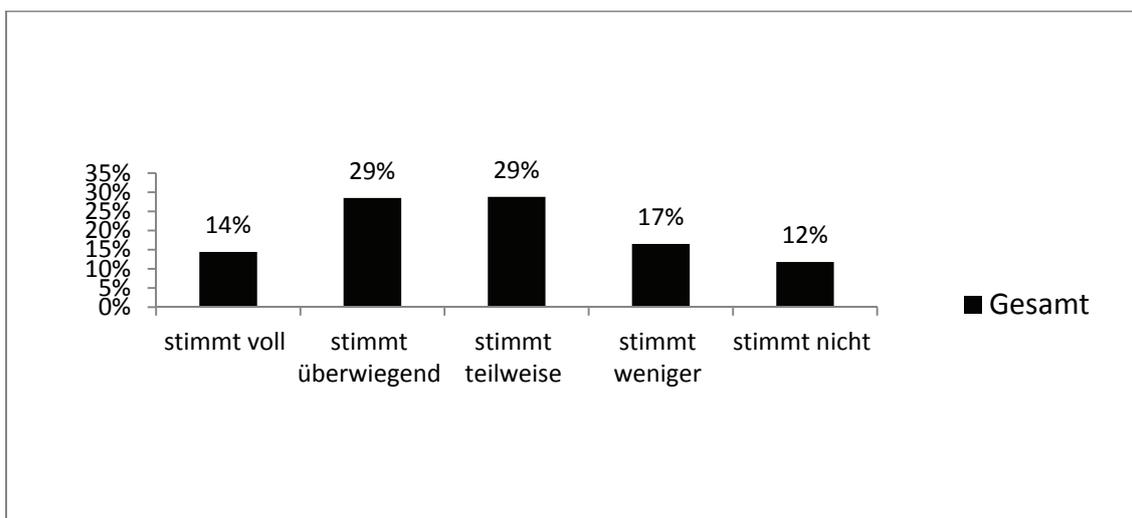


Abb. 61: Schnelle und fundierte Entscheidungen der Führungskraft (Frage 13)

⁸⁰ Malik, 2005, S. 202.

⁸¹ Vgl. Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 58f.

⁸² Vgl. Gigerenzer, 2008.

⁸³ Vgl. Storch, 2012.

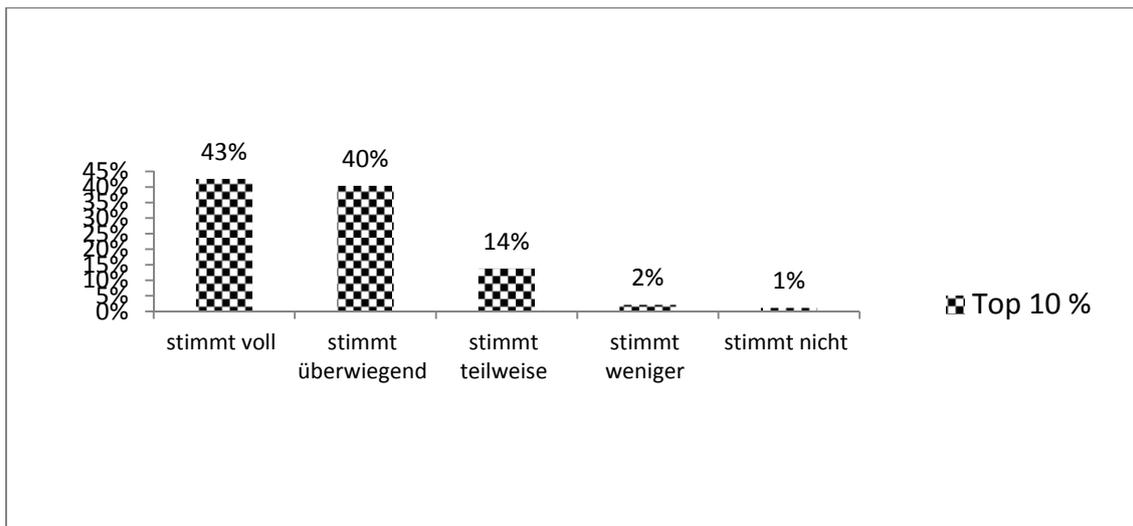


Abb. 62: Schnelle und fundierte Entscheidungen der Führungskraft (Frage 13) Top 10 %

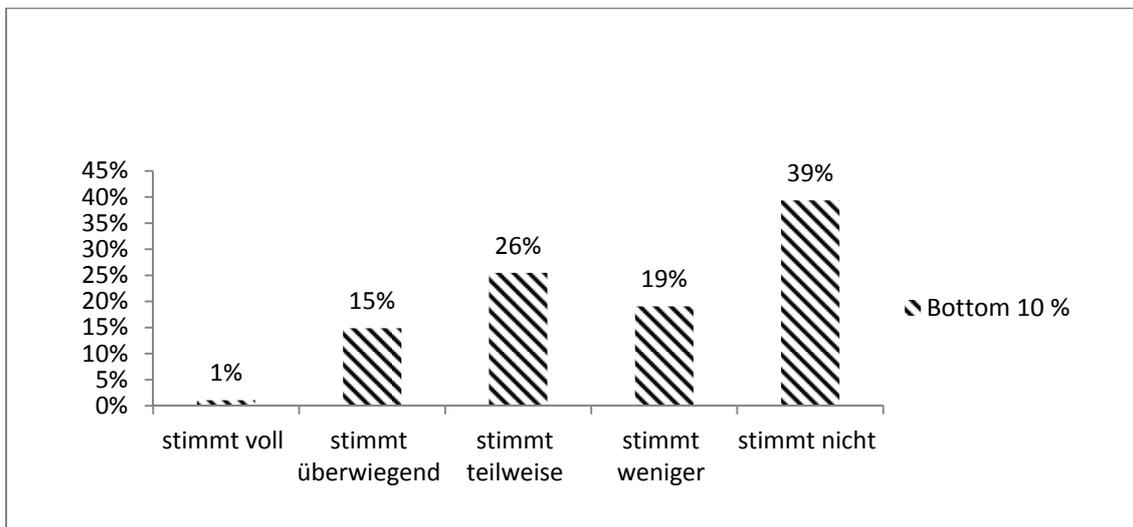


Abb. 63: Schnelle und fundierte Entscheidungen der Führungskraft (Fr. 13) Bottom 10 %

Das Gesamtergebnis zeigt insgesamt eine positive Tendenz. In Relation zu anderen Fragen dieser Untersuchung werden Führungskräfte hinsichtlich ihrer Entscheidungen und Entscheidungsfindung gut von ihren Mitarbeitern beurteilt. 43 % der Befragten stimmen mit "stimmt voll" (14 %) oder "stimmt überwiegend" (29 %), während sich lediglich 29 % der Befragten („stimmt weniger“ 17 %, „stimmt nicht“ 12 %) rechts vom Mittelwert („stimmt teilweise“ 29 %) befinden.

Die Betrachtung der Ergebnisse der Top 10 %-Gruppe zeigt eindrucksvoll, von welcher großer Bedeutung die angemessene Entscheidungsfindung für die eigene Motivation und Arbeitsleistung ist. Die Bewertung "stimmt voll" wird von 43 % der Befragten gewählt, die Bewertung "stimmt überwiegend" noch einmal von 40 %. Damit ist die angemessene Entscheidungsfindung der Vorgesetzten für gute Arbeitsleistungen (Top 10 %-Gruppe) eine der signifikantesten Voraussetzungen. Auffallend ist auch, dass

schlechtes Entscheidungsverhalten von Vorgesetzten („stimmt weniger“ 2 %, „stimmt nicht“ 1 %) quasi nicht vorkommt.

Die Ergebnisse der Bottom 10 %-Gruppe sind weit weniger auffällig. Zwar ist die eindeutig negative Tendenz auch hinsichtlich des Entscheidungsverhaltens der Führungskräfte gegeben, aber im Vergleich zu anderen Ergebnissen der Bottom 10 %-Gruppe sind die negativen Bewertungen moderat.

5.8.5 Planung und Organisation

In der TMS-Logik der erfolgreichen und vollständigen Aufgabenerfüllung im Team folgt nach der Entwicklung bzw. Entscheidung die „zielstrebige Organisation“ als 5. Arbeitsfunktion. Zum Themenkomplex "Ziele" haben wir uns oben im Abschnitt 5.5.1 bereits ausführlich geäußert. Daher wenden wir uns hier dem Thema Organisation zu. „Organisieren“ heißt, Dinge möglich zu machen und in die Tat umzusetzen.“⁸⁴ Es geht darum, „dass jeder weiß, was, wie und wann er zu tun hat. Klare Ziele müssen formuliert und umgesetzt werden, damit Ergebnisse im vorgegebenen Zeitrahmen, innerhalb des Budgets und in hoher Qualität erbracht werden können.“⁸⁵

Oben in den Abschnitten 4.2.1 (Thesen zur Führung) und 5.5.3 (Organisation) haben wir uns im Rahmen der Diskussion um die Aufbau-Organisation bereits zu den aktuellen Tendenzen im Bereich Organisation geäußert. Aus Gründen der rapide zunehmenden Komplexität und der Explosion des Expertenwissens geht die Entwicklung in Richtung selbstorganisierter Organisationsformen und zwar jeweils so weit, wie es angesichts des Reifegrades der Beteiligten und der Art der Aufgabenstellung sinnvoll ist. Die Grundtendenz Richtung Selbstorganisation bestimmt auch die Art und Weise, wie die alltägliche Aufgabenerfüllung und Prozesse organisiert werden.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage kann es für Führungskräfte einerseits nicht sinnvoll sein, die gesamte Planung und Organisation in altbewährter hierarchischer Form an sich zu ziehen. Andererseits müssen Führungskräfte dennoch dafür sorgen, dass Arbeitsprozesse ausreichend geplant, strukturiert und organisiert werden. Die Lösung liegt darin, den Mitarbeitern die Instrumente zur Selbstorganisation zur Verfügung zu stellen bzw. die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden von den Mitarbeitern einzufordern. Daher haben wir die Teilnehmer der Umfrage befragt, inwieweit die Führungskraft für die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden sorgt.

⁸⁴ Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 39.

⁸⁵ Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 39.

Frage 14 Meine Führungskraft sorgt für die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden (z. B. Organigramm, Prozessbeschreibung, Projektmanagement-Werkzeuge).

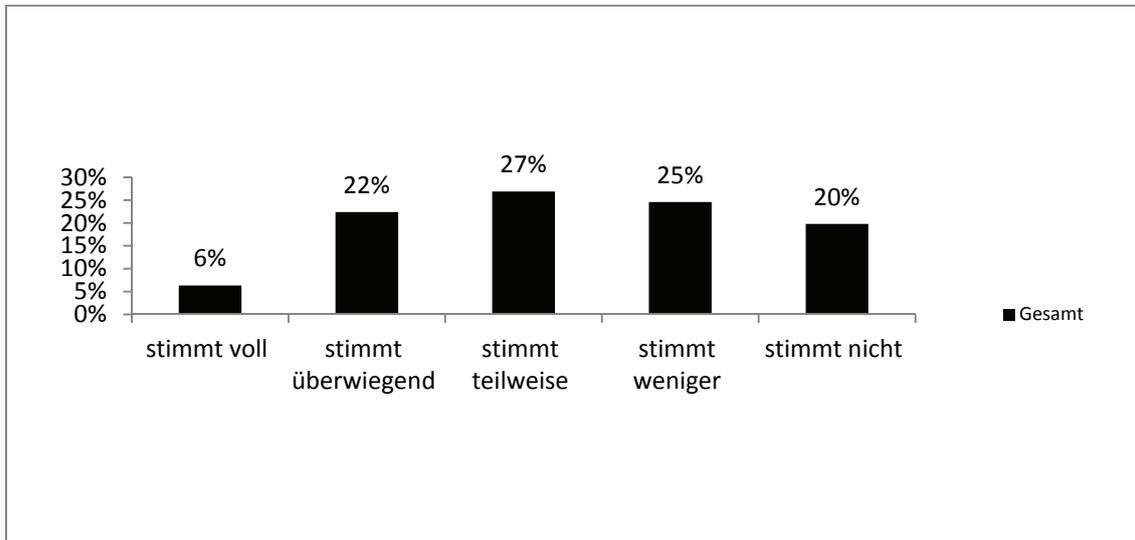


Abb. 64: Sorge um organisatorischen Rahmen (Frage 14)

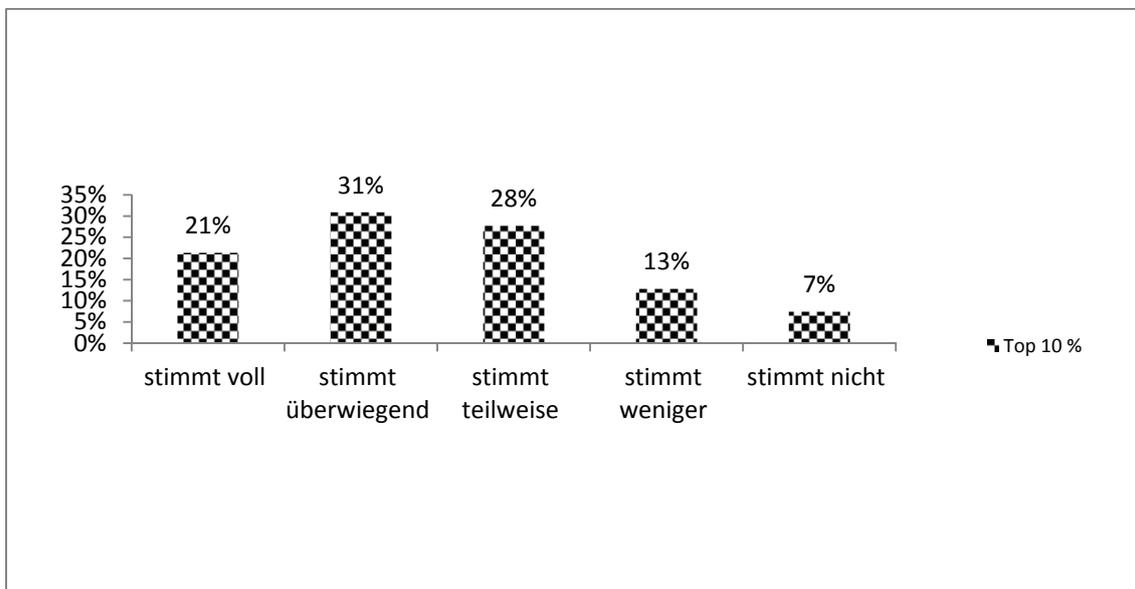


Abb. 65: Sorge um organisatorischen Rahmen (Frage 14) Top 10 %

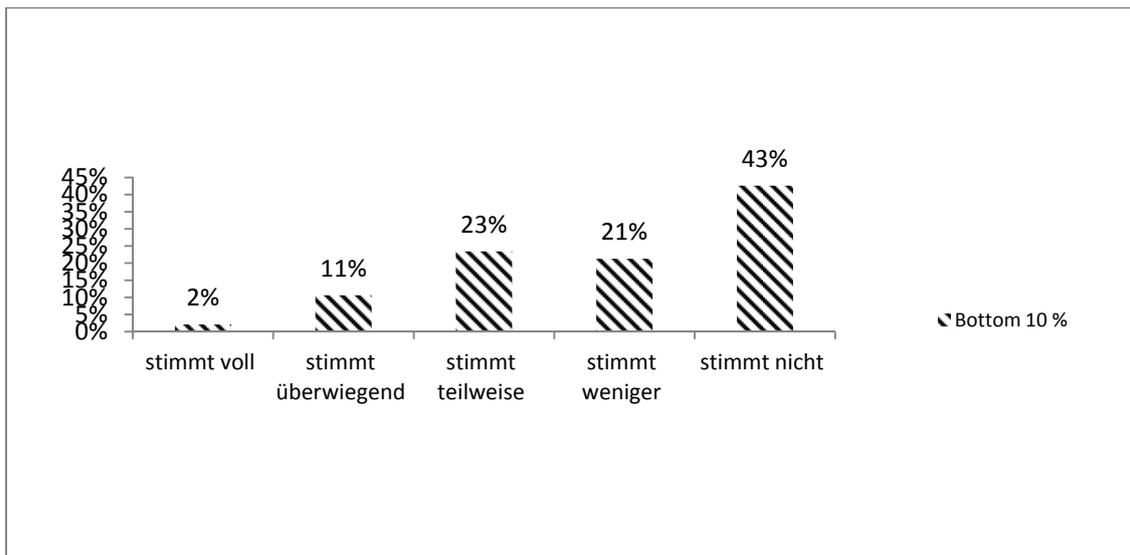


Abb. 66: Sorge um organisatorischen Rahmen (Frage 14) Bottom 10 %

Das Gesamtergebnis der Frage, inwiefern die Führungskraft den Einsatz von Planungs- und Organisationsmethoden fördert, fällt schwach aus. Nur 6 % („stimmt voll“) der Befragten ist der Meinung, dass Planungs- und Organisationsstrukturen sehr gut eingesetzt werden. Addiert man zu dem positiven Ergebnis noch die 22 % "stimmt überwiegend" hinzu, so ist dies in der Summe (28 %) immer noch deutlich weniger als die negativen Beurteilungen von 45 % (25 % „stimmt weniger“, 20 % „stimmt nicht“). Das ist bemerkenswert, denn die Ergebnisse der Frage 2 hinsichtlich der Arbeitsverteilung und Aufgabenzuordnung im Team (Abschnitt 5.6.3), also der Aufbauorganisation, waren eine der besten der gesamten Untersuchung. Es könnte ein Hinweis darauf sein, dass die professionelle Selbstorganisation der Mitarbeiter noch in den Kinderschuhen steckt und gleichzeitig noch kein ausgeprägtes Bewusstsein für die Notwendigkeit der Selbstorganisation unter den Mitarbeitern vorhanden ist.

Bei Frage 14 fällt zudem auf, dass hier sowohl der höchste Wert für „stimmt nicht“ der Top 10 %-Gruppe liegt (7 %) als auch für „stimmt weniger“ (13 %). Im Gegenzug stimmen nur 21 % der Top 10 %-Gruppe der Aussage zu, dass ihre Führungskraft für die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden sorgt. Trotzdem ist diese Gruppe überdurchschnittlich leistungsstark und zufrieden. Dieses Ergebnis passt somit weniger in die Theorie der Hygienefaktoren, der schwache Einsatz der Führungskräfte für professionelle Planungs- und Organisationsmethoden schlägt nur unterdurchschnittlich auf die Motivation der Mitarbeiter durch.

5.8.6 Effiziente Umsetzung

Die 6. TMS Arbeitsfunktion ist die effiziente Umsetzung. Umsetzen heißt, dass die Aufgaben oder Arbeitspakete in die Tat umgesetzt werden. Umsetzen ist in der Regel das Herzstück eines jeden Unternehmens, da hier die versprochene Leistung erbracht und damit Geld verdient wird. Im wahrsten Sinne des Wortes wird hier "Umsatz" gemacht. Umsetzen betrifft nicht nur die Produktion oder die Erfüllung von Dienstleistungen, sondern alle Mitarbeiter und Teams in Unternehmen, seien sie nun in der Forschung und Entwicklung, in der Planung, auf einer Stabsstelle oder in Führungspositionen. Alle hier Genannten müssen ihre Aufgaben in die Praxis umsetzen.⁸⁶

Die Arbeitsfunktion „umsetzen“ wird in der Literatur weniger diskutiert, denn geschrieben werden kann in erster Linie über die Voraussetzungen, wie beispielsweise Organisation, Qualifikation und vor allem auch Motivation, die zu einer effizienten Umsetzung führen. Dennoch ist gerade die Umsetzung, in hoher Qualität und Quantität, das Moment im Unternehmen, das wie kein anderes über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

Zur Arbeitsfunktion "umsetzen" hatten wir den Teilnehmern folgende Frage gestellt:

Frage 15 Meine Führungskraft sorgt für die effiziente Umsetzung der Entscheidungen und Pläne.

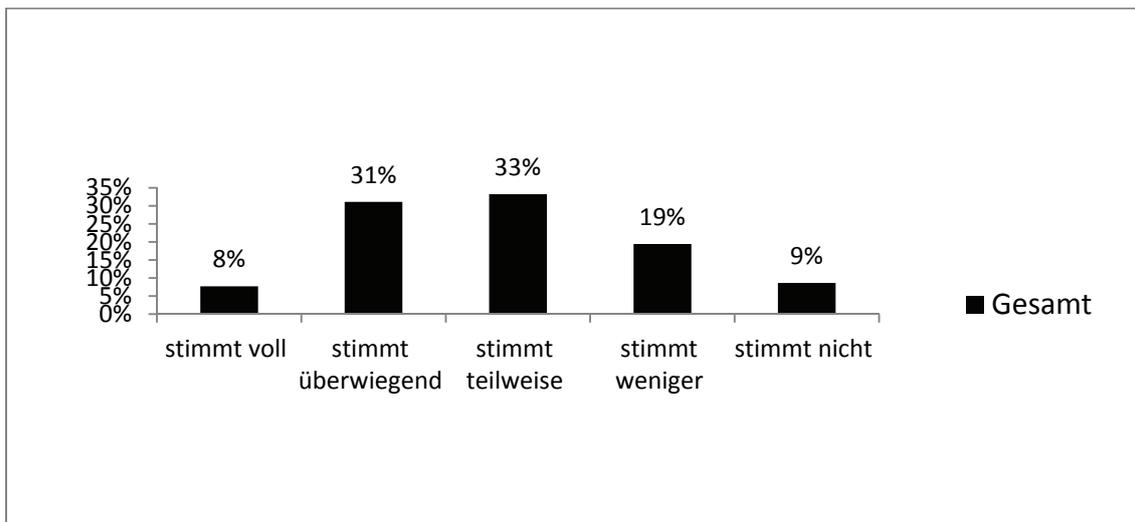


Abb. 67: Effiziente Umsetzung von Entscheidungen und Plänen (Frage 15)

⁸⁶ Vgl. Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 41ff.

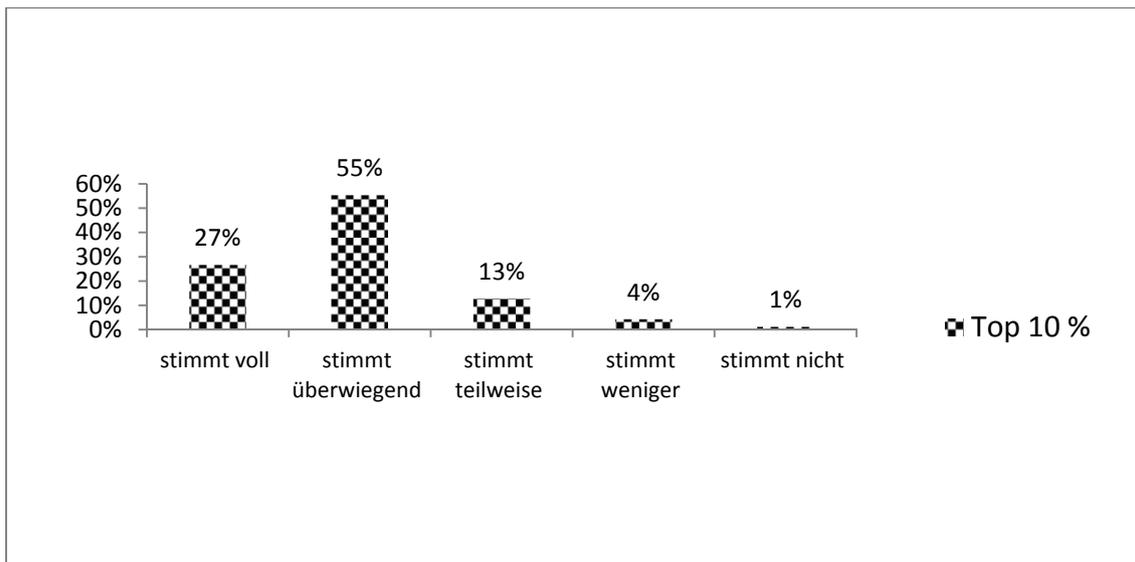


Abb. 68: Effiziente Umsetzung von Entscheidungen und Plänen (Frage 15) Top 10 %

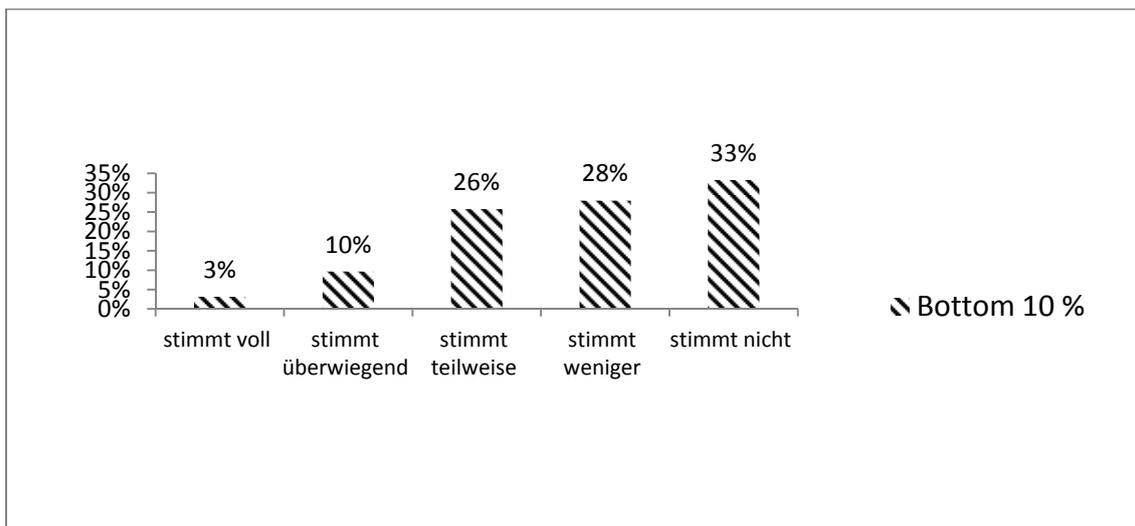


Abb. 69: Effiziente Umsetzung von Entscheidungen und Plänen (Frage 15) Bottom 10 %

In der Beurteilung der Mitarbeiter erzielen die Führungskräfte hinsichtlich der Umsetzung ein überdurchschnittlich gutes Ergebnis. Zwar gibt es relativ wenige sehr gute Beurteilungen (8 % „stimmt voll“), aber viele gute Beurteilungen (31 % „stimmt überwiegend“), was in der Summe (39 %) zu einem positiven Bild führt. Die schlechten (19 % „stimmt weniger“) oder ganz schlechten Urteile (9 % „stimmt nicht“) machen zusammen mit 28 % deutlich weniger aus. Auffallend ist hier auch, dass die mittleren Beurteilungen mit 33 % („stimmt teilweise“) recht hoch ausfallen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die effiziente Umsetzung von Entscheidungen und Plänen selten ganz aus dem Blick gerät.

Auffallend bei der Frage der effizienten Umsetzung von Plänen und Entscheidungen ist aber auch, dass die sehr positiven und sehr negativen Beurteilungen fehlen. Selbst bei der Top 10 %-Gruppe ist eine sehr gute Beurteilung (27 % „stimmt voll“) der Führungs-

kräfte in Relation zum Gesamtergebnis bzw. zu anderen Fragen der Untersuchung auffallend selten. Die meisten der Befragten sind der Meinung, dass die Umsetzung gut beachtet wird (55 % „stimmt überwiegend“). Auch die Ergebnisse der Bottom 10 %-Gruppe sind moderat. Wie nicht anders zu erwarten, wird das Verhalten der Führungskräfte hinsichtlich der Umsetzung negativ beurteilt (28 % „stimmt weniger“, 33 % „stimmt nicht“), aber immerhin 26 % („stimmt teilweise“) sehen die Funktion der Umsetzung teilweise als erfüllt an und im Gegensatz zu anderen Fragen gibt es sogar auffallend viele positive Urteile (insgesamt 13 %: 3 % „stimmt voll“, 10 % „stimmt überwiegend“).

5.8.7 Kontrolle und Überwachung

„Regelmäßiges Überwachen grundlegender Ziele, einzelner Arbeitsschritte sowie der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse ist wichtig, um beständig eine hohe Qualität zu erbringen.“⁸⁷ Von daher ist die 7. TMS-Arbeitsaufgabe, die in Teams zu hervorragenden Ergebnissen führt, die Überwachung und Kontrolle. Die Effizienzsteigerungen der Wirtschaft in den letzten 20 Jahren wäre beispielsweise nie möglich gewesen ohne die IT-gestützten Controllingssysteme und die vielen Controller, die akribisch die Zahlenkolonnen durchforsten, um Fehlentwicklungen und ineffiziente Abläufe zu entdecken. Gute Controller haben auch immer Anregungen und Lösungen parat, wie sich Unternehmen weiterentwickeln können.

Nach Malik ist Kontrolle entgegen weitverbreiteter Meinungsklischees bei Führungskräften unbeliebt. Viele Menschen mögen es nicht besonders gerne, kontrolliert zu werden. Der Sache nach kann jedoch nicht infrage gestellt werden, dass zur Erhaltung von Qualität Kontrollen unabdingbar sind. Es ist also nicht die Frage, ob man kontrolliert, sondern wie man kontrolliert. Kontrolle kann demnach der Motivation schaden, wenn man in demotivierender Art und Weise kontrolliert.⁸⁸ Die effektivste und effizienteste Form der Kontrolle ist mit Sicherheit die Selbstkontrolle der ausführenden bzw. der Kollegen untereinander. Ist das Sympathie- und Vertrauensverhältnis untereinander und zur Führungskraft intakt, so ist das eine hervorragende Basis für eine Kontrolle, die nicht motivationsschädigend ist.

Muss sich eine Führungskraft selbst um Kontrolle kümmern, so empfiehlt Malik, nicht flächendeckend, sondern stichpunktartig zu kontrollieren, um nicht durch zu viel Kontrolle mehr Aufwand zu betreiben, als die Kontrolle einbringt. Zudem werden Mitarbeiter das Gefühl nicht los, sich permanent an bewährte Regeln und Ergebnisse halten zu müssen, da sie sonst Gefahr laufen, sich durch eine Kontrolle dem Vorwurf der Abweichung auszusetzen. Zudem empfiehlt Malik, Kontrollen so abzuhalten, dass die Beteiligten immer ihr "Gesicht" bewahren können. Wie das eine Führungskraft richtig macht,

⁸⁷ Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 43.

⁸⁸ Vgl. Malik, 2005, S. 230f.

kann keinen feststehenden Regeln folgen, sondern ist vom "Fingerspitzengefühl" abhängig. Einerseits kann der Chef keine Fehlentwicklungen wohlwollend ignorieren, andererseits beeinträchtigt zu enge Kontrolle die Selbstmotivation und Kreativität der Mitarbeiter.⁸⁹

In jedem Fall müssen sich Führungskräfte um die Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse kümmern. Von daher haben wir den Teilnehmern folgende Frage gestellt:

Frage 16 Meine Führungskraft kümmert sich um Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse.

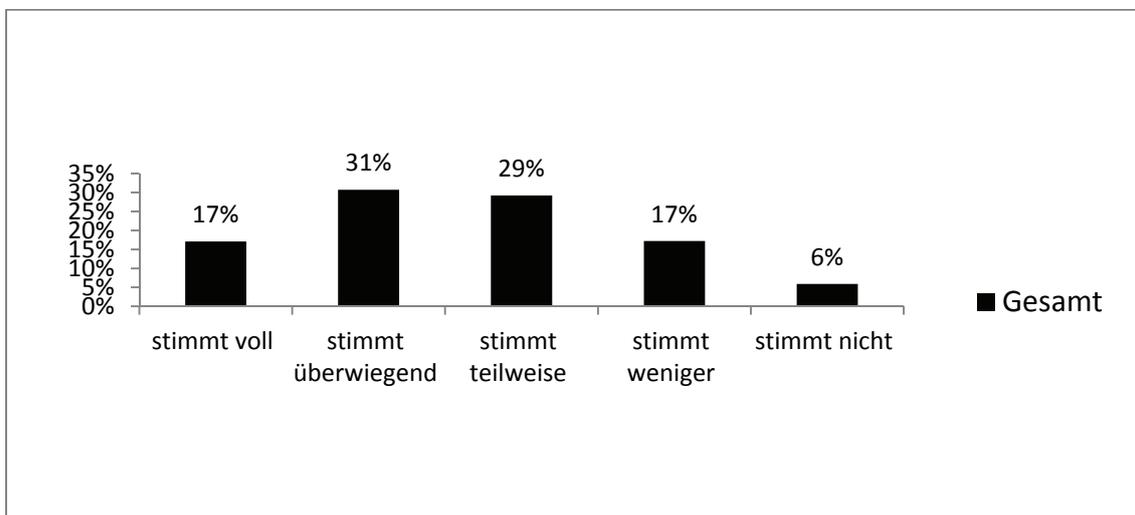


Abb. 70: Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse (Frage 16)

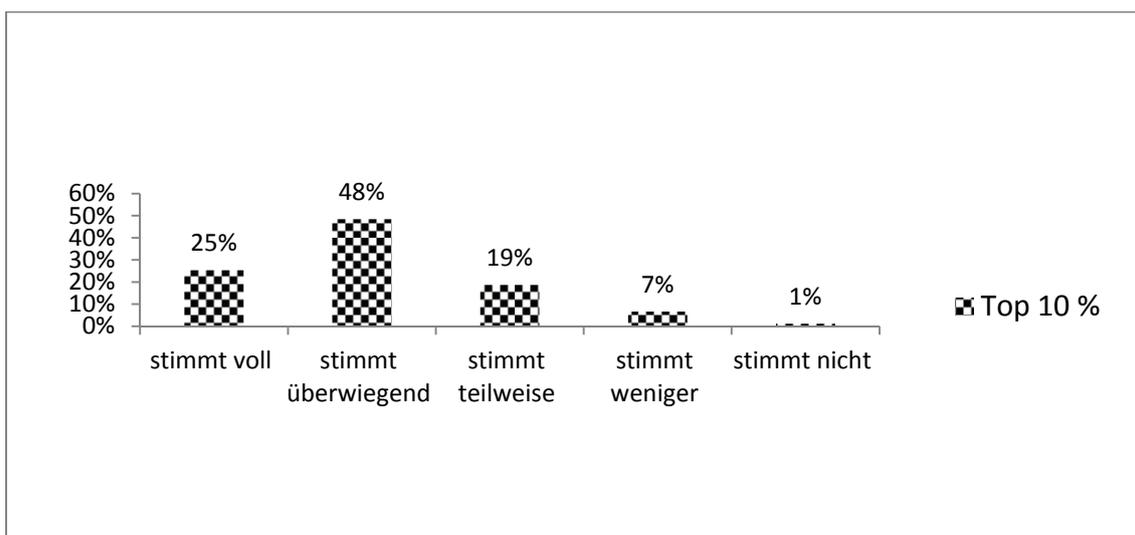


Abb. 71: Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse (Frage 16) Top 10 %

⁸⁹ Vgl. Malik, 2005, S. 230ff.

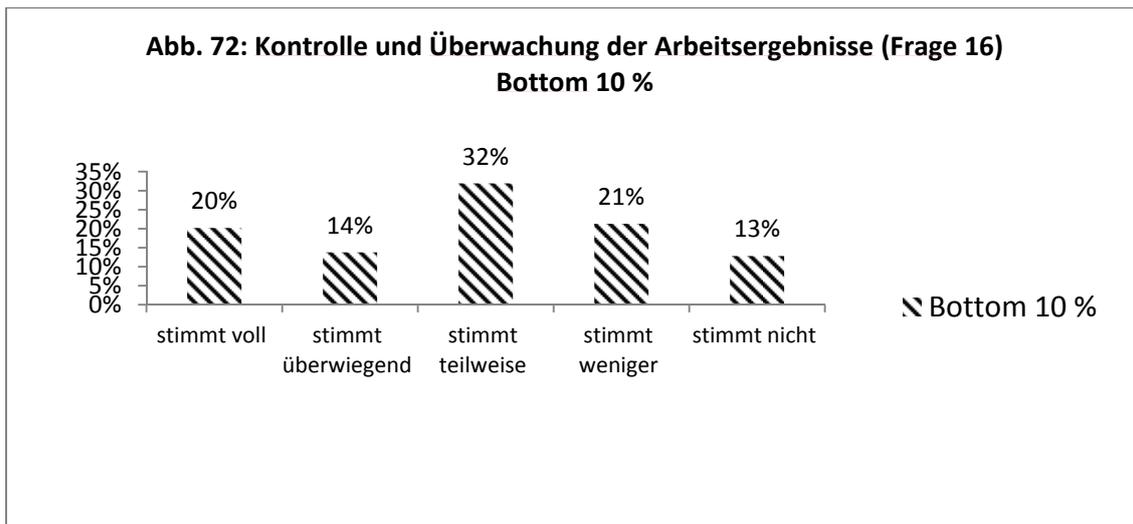


Abb. 72: Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse (Frage 16) Bottom 10 %

Auch dieses Ergebnis ist interessant, denn insgesamt kümmern sich Führungskräfte auffallend stark um die Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse. In der Summe wird die Überwachung und Kontrolle bei 48 % der Führungskräfte (17 % „stimmt voll“, 31 % „stimmt überwiegend“) als stark ausgeprägt bewertet. Und auf der Gegenseite wird die Kontrolle und Überwachung bei lediglich 23 % (17 % „stimmt weniger“, 6 % „stimmt nicht“) der Führungskräfte als weniger oder schwach ausgeprägt beurteilt. Die Ergebnisse der Top 10 %-Gruppe liegen im Rahmen der Ergebnisse anderer Fragen.

Ganz außergewöhnlich sind hingegen die Ergebnisse der Bottom 10 %-Gruppe. Das Ergebnis weicht stark von den anderen ab und zwar insofern, als es der Bottom 10 %-Gruppe an der Überwachung der Arbeitsergebnisse durch die Führungskraft weit weniger mangelt als an den anderen abgefragten Kategorien. Es ist die einzige Bottom 10 %-Gruppen-Verteilung in der gesamten Untersuchung, die "linkslastig" ist, das heißt die Führungskräfte erfüllen diese Funktion mit 20 % "stimmt voll" und 14 % "stimmt überwiegend" sogar etwas ausgeprägter, als dass sie Kontrolle und Überwachung vernachlässigen (21 % „stimmt weniger“, 13 % „stimmt nicht“). Etwa ein Drittel der Führungskräfte nimmt die Kontrolle zumindest teilweise wahr (32 % „stimmt teilweise“). Fazit: Es wird (tendenziell) von Führungskräften ausreichend überprüft und überwacht.

Was heißt das? Entweder ist Kontrolle eine der wenigen Funktionen, die die Führungskräfte zwar überwiegend ausführen, aber es reicht nicht aus, um zufrieden und produktiv zu arbeiten. Oder es ist gerade die ausgeübte Kontrolle, die diese Gruppe (unter anderem) unzufrieden macht. erinnert sei hier noch einmal an Malik⁹⁰, der darauf hingewiesen hat, dass die Art und Weise von Kontrolle und Überwachung auf motivierende Weise erfolgen sollte.

⁹⁰ Siehe oben, Malik, 2005, S. 230ff.

5.8.8 Stabilisierung und Qualitätssicherung

Stabilisierung und Qualitätssicherung ist die 8. TMS-Arbeitsfunktion, die zu hervorragenden Ergebnissen führt. Es ist eine wichtige und dennoch oft unterschätzte Arbeitsfunktion, denn die Stabilisierung erfährt regelmäßig zu wenig Aufmerksamkeit, insbesondere wenn gerade alles problemlos und stabil läuft. Zudem besteht häufig schlichtweg die Annahme, dass Menschen und Maschinen von allein ihren Anforderungen gerecht werden. Ins Bewusstsein gerät (die mangelhafte) Stabilisierung meist erst dann, wenn Qualitätsmängel, Unfälle oder Reparaturmaßnahmen auftreten, nach denen Produkte oder Dienstleistungen unter großem Aufwand wieder auf den erforderlichen Standard gebracht werden müssen.⁹¹

In der Managementliteratur hat die Arbeitsfunktion „Stabilisieren“ in Form von Qualitätsmanagement einen angemessenen Niederschlag gefunden und hat Ansätze wie Kaizen/ KVP, ISO 9001, TQM, EFQM oder Six Sigma hervorgebracht. Einig sind sich die Autoren, dass Stabilisierung und Qualitätssicherung nur durch eine Kombination von „hard facts“ wie Ressourcen, Struktur, Prozesse usw. und „soft facts“ wie Unternehmenskultur, Identifizierung mit der Arbeit/Qualität, Training usw. möglich sind.⁹²

Kein Zweifel besteht, dass Führungskräfte für Stabilität und Qualität verantwortlich sind und für die passende Kombination von hard facts und soft facts sorgen müssen. Aus Sicht der Mitarbeiter ist daher folgende Fragestellung naheliegend:

Frage 17 Meine Führungskraft stabilisiert die Arbeitsprozesse, indem er/sie auf eine gleich bleibende Qualität achtet.

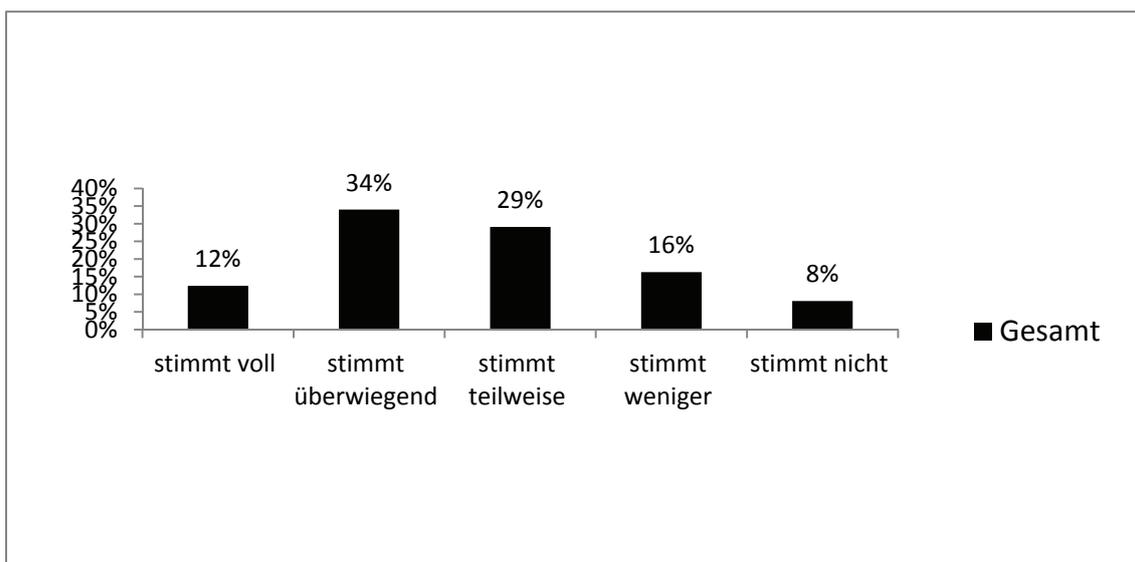


Abb. 73: Qualitätsbewusstsein (Frage 17)

⁹¹ Vgl. Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 47ff.

⁹² Vgl. Kaminske/Brauer, 2011, S. 1f.

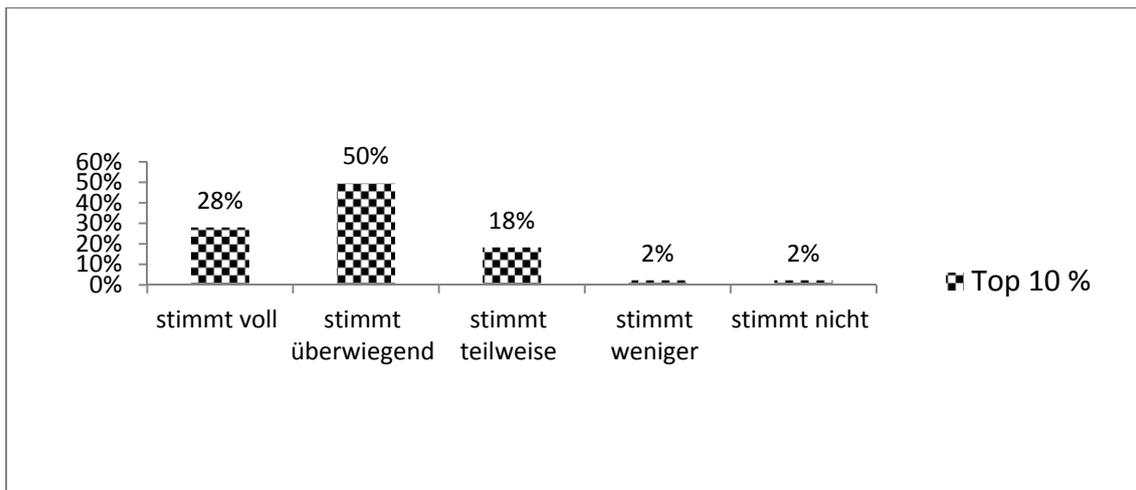


Abb. 74: Qualitätsbewusstsein (Frage 17) Top 10 %

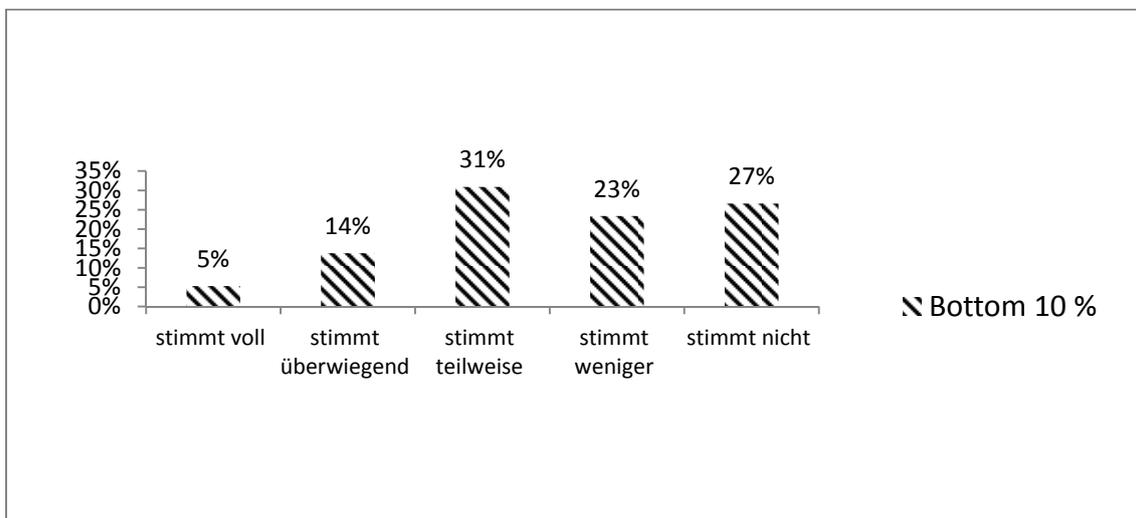


Abb. 75: Qualitätsbewusstsein (Frage 17) Bottom 10 %

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Arbeitsfunktion „Stabilisieren“ von den Führungskräften umfassend wahrgenommen wird. Die Verteilung der Ergebnisse weist in der Summe 46 % (12 % „stimmt voll“, 34 % „stimmt überwiegend“) links von der Mitte („stimmt teilweise“, 29 %) aus, während rechts von der Mitte lediglich 24 % (16 % „stimmt weniger“, 8 % „stimmt nicht“) angesiedelt sind. Dies ist überraschend angesichts der Ergebnisse der TMS-Forschung, denn sowohl in der Mengenverteilung der Haupt-Teamrollen in der weltweiten Gesamtstichprobe (n=151616) als auch in der Stichprobe für Geschäftsführer (n=2025) weist die Funktion "Stabilisieren" mit 2 % den niedrigsten Wert aus. Danach war somit zu erwarten, dass die Funktion "Stabilisieren" von den Führungskräften nachrangiger behandelt wird.

Wie nicht anders zu erwarten, verändern sich die Werte deutlich, wenn sie differenziert nach der Top 10 %-Gruppe und der Bottom 10 %-Gruppe betrachtet werden. Die Top 10 %-Gruppe weist 78 % (28 % „stimmt voll“, 50 % „stimmt überwiegend“) links von der Mitte aus, während der Bereich rechts von der Mitte mit lediglich 4 % (2 % „stimmt we-

niger“, 2 % „stimmt nicht“) einen Wert ausweist, der nahezu am Nullpunkt liegt. Daraus kann gefolgert werden, dass die Stabilisierung und Qualitätssicherung für die Mitarbeiter eine völlig selbstverständliche Sache darstellen, die sie von der Führungskraft erwarten und die eine motivierende Wirkung haben.

Weniger ausgeprägt ist hingegen die Mengenverteilung in der Bottom 10 %-Gruppe. Die Mengenverteilung verschiebt sich erwartungsgemäß stark nach rechts von der Mitte (31 % „stimmt teilweise“) in Richtung „stimmt weniger“ (23 %) und „stimmt nicht“ (27 %)

5.9 Exkurs: Das TMS-System

Die acht Arbeitsfunktionen, die in dieser Untersuchung empirisch abgefragt werden, sind Teil des übergreifenden TMS-Systems, das aus drei Teilen besteht: Arbeitsfunktionen, Teamrollen/Arbeitspräferenzen und Linking Skills. Hochleistungsteams erzielen nach Margerison/McCann ihre hervorragenden Ergebnisse, wenn alle drei Bereiche funktionieren und aufeinander abgestimmt sind.



Abbildung 76: Das TMS-System

Quelle: Darstellung in enger Anlehnung an Tscheuschner/Wagner 2008, S. 78.

Die 8 **Arbeitsfunktionen** zeigen die Aufgaben/Tätigkeiten an, die ausgeführt werden müssen, um hervorragende Ergebnisse zu erzielen. Zusammengenommen ergeben sie einen vollständigen Arbeitsprozess, der zu einem erfolgreichen Output führt.

Die 8 **Teamrollen** basieren auf den **Arbeitspräferenzen** der Teammitglieder bzw. der Personen, die gemeinsam an einem Arbeitsprozess beteiligt sind. Durch einen Test (online-Fragebogen beim TMS-Zentrum) können die Arbeitspräferenzen der Teammitglieder ermittelt werden. Hat ein Teammitglied beispielsweise Spaß am Innovieren, so wird es diese Arbeitsfunktion (Innovieren) häufig tun bzw. seine Aufmerksamkeit darauf legen. Er ist in seiner Teamrolle daher ein „Kreativer Innovator“. Ebenso wird sich ein Teammitglied, das Spaß bzw. seine Arbeitspräferenzen am Organisieren von Arbeits-

prozessen hat, in der Teamrolle als „Zielstrebigem Organisator“ wiederfinden. Nachfolgende Tabelle zeigt den Zusammenhang zwischen den 8 Arbeitsfunktionen und den 8 Arbeitspräferenzen.

Tabelle 5: Arbeitsfunktionen und Teamrollen im TMS-System

Arbeitsfunktion	Teamrolle
Beraten	Informierter Berater
Innovieren	Kreativer Innovator
Promoten	Entdeckender Promoter
Entwickeln	Auswählender Entwickler
Organisieren	Zielstrebigem Organisator
Umsetzen	Systematischer Umsetzer
Überwachen	Kontrollierender Überwacher
Stabilisieren	Unterstützender Stabilisator

Quelle: Eigene Darstellung

Wie nicht anders zu erwarten, zeigt sich in Forschung und Praxis, dass Teams bzw. an einem Prozess beteiligte Personen (interne und externe) dann sehr gute Ergebnisse erzielen, wenn die Arbeitspräferenzen/Teamrollen zu jeweils den Arbeitsaufgaben/Arbeitsfunktionen passen, die ausgeführt werden müssen. Dies hat sich auch in dieser Untersuchung eindrucksvoll bestätigt, wie sich an den Ergebnissen von

Frage 3	Meine Führungskraft fragt nach meinen Arbeitspräferenzen und gibt mir bewusst möglichst viele Aufgaben, die meinen persönlichen Arbeitspräferenzen entsprechen.
----------------	---

erkennen lässt (Abschnitt 5.3). Aus der TOP 10 %-Gruppe geben 73 % der Befragten an (27 % „stimmt voll“; 46 % „stimmt überwiegend“), dass ihre Führungskraft ihnen bewusst möglichst viele Aufgaben überträgt, die ihren persönlichen Arbeitspräferenzen entsprechen!

Linking Skills als drittes Element von TMS ist keine Teamrolle, sondern ein Bündel an sozialen, persönlichen und methodischen Fähigkeiten. Das „Linking“ (Verbinden) der Teammitglieder bzw. der Personen und der Aufgaben ist notwendig, sonst driften Teams auseinander. In ihren Forschungsarbeiten fanden *Margerison/McCann* heraus, dass die meisten Teams nicht aufgrund fehlender Kompetenz oder Fachkenntnisse scheitern, sondern weil die Linking Skills von Teamleitern und Teammitgliedern unterentwickelt waren.⁹³

⁹³ Vgl. Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 77ff.

Linking Skills sind keine Präferenzen, sondern „soft skills“, d.h. soziale Kompetenzen und Führungsfähigkeiten und -fertigkeiten, die durch Training gefördert werden können. Die Untersuchungen von *Magerison/McCann* ergaben 13 zentral wichtige Linking Skills, die erfolgreiche Teams praktizieren und beherrschen. Diese lassen sich in drei Bereiche aufteilen:

Verbinden von Personen:

- Aktives Zuhören
- Kommunikation
- Zwischenmenschliche Beziehungen
- Problemlösung und Beratung
- Gemeinsame Entscheidungsfindung
- Schnittstellen-Management

Verbinden von Aufgaben:

- Arbeitsverteilung
- Teamentwicklung
- Delegation
- Zielsetzung
- Qualitätsstandards

Leadership Linking:

- Strategie
- Motivation

Die Motivation steht mit der Strategie als „Leadership Linking“ im Zentrum der Linking-Skills. In der vorliegenden Untersuchung konnten wir nachweisen, dass die 8 Aufgabentypen, wenn sie durch gute Führung durchgeführt werden, die Mitarbeiter motivieren. Insofern schafft die Untersuchung auch einen weiteren Nachweis für die Schlüssigkeit des TMS-Systems.

6 Zusammenfassung in Rankings und Fazit

Abschließend wollen wir die Ergebnisse in drei Rankings zu Übersichtstabellen zusammenfassen. Dabei wird deutlich, welche der Faktoren in den drei unterschiedenen Kategorien:

- Gesamtergebnis
- Top 10 %-Gruppe
- Bottom 10 %-Gruppe

in welcher Rangordnung stehen. Erkennbar wird, welche der Aktivitäten von den Führungskräften immer bzw. häufig wahrgenommen werden und welche selten bzw. gar nicht durchgeführt werden. Durch die Unterschiede in der Mengenverteilung in den Kategorien „Gesamtergebnis“, Top 10 %-Gruppe sowie Bottom 10 %-Gruppe können zusammenfassende Thesen aufgestellt werden, welches Führungsverhalten zu welchem Ergebnis führt.

Zur Diskussion stehen dabei die Fragen nach den konkreten Führungsaktivitäten, d.h. die Fragen 1-9 zum MoKoCha-Führungsmodell sowie die Fragen 10-17 zum Team-Management-System (TMS). Alle anderen Fragen stehen nicht direkt in Zusammenhang mit Führungsverhalten und sind von daher für die Analyse der mengenmäßigen Verteilung nicht relevant.

6.1 Verteilung der Antworten, Linksverteilung vs. Rechtsverteilung

Die Antwort „stimmt teilweise“ wird als neutrale Mitte genommen mit der Annahme, dass Führungskräfte diese Führungsaufgaben teilweise übernehmen. Eine "**Linksverteilung**" liegt vor, wenn die meisten Führungskräfte aus Sicht der Befragten diese Führungsaufgaben meistens („stimmt überwiegend“) oder immer („stimmt voll“) erfüllen.

Eine "**Rechtsverteilung**" liegt vor, wenn Führungsaufgaben von den Führungskräften selten („stimmt weniger“) oder gar nicht („stimmt nicht“) durchgeführt werden.

Die mengenmäßige Erfassung der Links- bzw. Rechtsverteilung erfolgt pragmatisch, indem alle Antworten in den Schaubildern links („stimmt überwiegend“, „stimmt voll“) von der mittleren Bewertung („stimmt teilweise“) in ihren Prozentzahlen mit dem Multiplikator +1 multipliziert werden. Alle Antworten, die von den Befragten rechts („stimmt weniger“, „stimmt nicht“) der mittleren Bewertung („stimmt teilweise“) angegeben wurden, werden in ihren Prozentzahlen mit dem Multiplikator -1 multipliziert. Anschließend werden die positiven Summen der Antworten „stimmt überwiegend“ und „stimmt voll“ sowie die negativen Summen der Antworten „stimmt weniger“ und „stimmt nicht“ voneinander abgezogen. Die Antworten mit der Bewertung „stimmt teilweise“ werden mit dem Multiplikator 0 multipliziert und nehmen somit keinen Einfluss auf die Links- bzw. Rechtsverteilung.

Als Beispiel für eine eindeutige „**Linksverteilung**“ kann hier das Ergebnis der Top 10 %-Gruppe gelten bei Frage 5:

Frage 5 Meine Führungskraft fördert meine persönliche Weiterentwicklung, beispielsweise durch Trainings, neue herausfordernde Aufgaben, gezielte Erklärungen im Alltag.

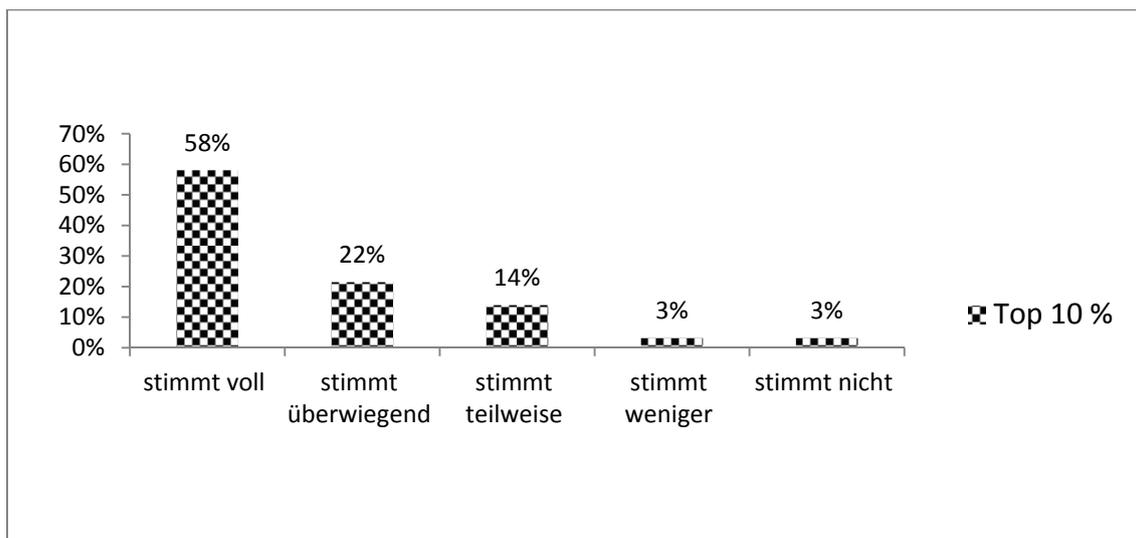


Abb. 77: Fördert persönliche Weiterentwicklung (Frage 5) Top 10 %

Tabelle 6: Beispiel einer +/-Verteilung für die persönliche Weiterentwicklung (Frage 5, Top 10 %)

Frage	stimmt voll % x +1	stimmt überw. % x +1	stimmt teilw. % x 0	stimmt weniger % x -1	stimmt nicht % x -1	Verteilung +/-	Rang
Frage 5: persönliche Weiterentwicklung	+58	+22	0 (14)	-3	-3	+74	9

Quelle: Eigene Darstellung

Das Ergebnis ergibt eine **+/-Verteilung von „+74“**, was an sich betrachtet keinen Ausgabewert hat, sondern nur dazu dient, eine Verteilungs-Relation zu anderen Fragen der Untersuchung herzustellen. Im vorliegenden Fall zur Frage 5 der persönlichen Weiterentwicklung ergibt sich **Rang 9** für die **Top 10 %-Gruppe**, was bedeutet, dass 8 Fragen der Untersuchung einen höheren Wert in der +/-Verteilung aufweisen. In der Top 10 %-Gruppe liegt auf dem ersten Rang beispielsweise Frage 1 (Ausstattung am

Arbeitsplatz) mit einem Wert von +93 (siehe Abschnitt 6.3). Es ist somit davon auszugehen, dass die allermeisten Führungskräfte der besonders leistungsstarken und motivierten Top 10 %-Gruppe sich um die notwendige Ausstattung am Arbeitsplatz (Frage 1) kümmern, während die Förderung der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch Trainings, neue herausfordernde Aufgaben oder gezielte Erklärungen im Alltag (Frage 5) durch die Führungskräfte deutlich weniger wahrgenommen wird.

Als Beispiel für eine „Rechtsverteilung“ wird hier das Ergebnis der Bottom 10 %-Gruppe ebenfalls bei Frage 5 angeführt:

Frage 5 Meine Führungskraft fördert meine persönliche Weiterentwicklung, beispielsweise durch Trainings, neue herausfordernde Aufgaben, gezielte Erklärungen im Alltag.

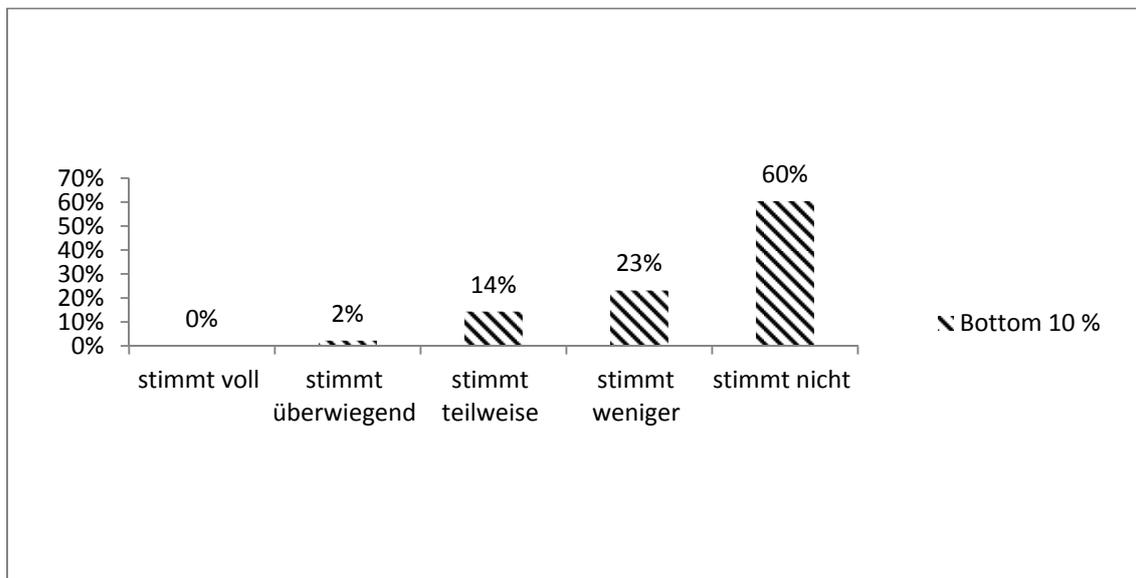


Abb. 78: Fördert persönliche Weiterentwicklung (Frage 5) Bottom 10 %

Tabelle 7: Beispiel einer +/-Verteilung für die persönliche Weiterentwicklung (Frage 5, Bottom 10 %)

Frage	stimmt voll % x +1	stimmt überw. % x +1	stimmt teilw. % x 0	stimmt weniger % x -1	stimmt nicht % x -1	Verteilung +/-	Rang
Frage 5: persönliche Weiterentwicklung	+0	+2	0 (14)	-23	-60	-81	2

Quelle: Eigene Darstellung

Nach der oben vorgestellten Ranking-Methode landet Frage 5, inwieweit die Führungskraft die persönlichen Weiterbildung des Mitarbeiters fördert, mit einem +/-Verteilungswert von **-81 auf Rang 16 in der Bottom 10 %-Gruppe** was zeigt, dass sich die **Führungskräfte sehr wenig um die persönliche Weiterbildung der Mitarbeiter kümmern**. Da es sich bei der Bottom 10 %-Gruppe um Mitarbeiter handelt, die aufgrund führungsbedingter Motivationsbarrieren starke Leistungsverluste zeigen, ist die These naheliegend, dass die Missachtung der persönlichen Weiterentwicklung auf Rang 16 ein starker Demotivator ist.

6.2 Ranking der Antworten im Gesamtergebnis

Nachfolgende Tabelle zeigt im **Gesamtergebnis**, durch welche Ausprägung von Führungsaktivitäten die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern ein Ergebnis erreichen, das 29,9 % Verlust an Arbeitsproduktivität durch Motivationsbarrieren mit sich bringt. Es ist ein Abbild dessen, was Führungskräfte aktuell in Unternehmen üblicherweise tun.

Tabelle 8: Ranking der +/-Verteilung für die Gesamtgruppe

Frage	stimmt voll % x +1	stimmt überw. % x +1	stimmt teilw. % x 0	stimmt weniger % x -1	stimmt nicht % x -1	Verteilung +/-	Rang
Frage 1: Sorge um notwendige Ausstattung	+24	+38	0 (24)	-9	-5	+48	1
Frage 9: Team- und Ergebnisorientierung	+24	+31	0 (23)	-14	-7	+34	2
Frage 16: Kontrolle Arbeitsergebnisse	+17	+31	0 (29)	-17	-6	+25	3
Frage 17: Stabilisierung Arbeitsprozesse (Qualitätsbewusstsein)	+12	+34	0 (29)	-16	-8	+22	4
Frage 8: Sinn+Zweck der Arbeit	+16	+31	0 (26)	-16	-12	+19	5
Frage 13: Entscheidungen treffen	+14	+29	0 (29)	-17	-12	+14	6
Frage 2: Klare Aufgabenverteilung	+11	+31	0 (29)	-18	-11	+13	7
Frage 15: Effiziente Umsetzung	+8	+31	0 (33)	-19	-9	+11	8
Frage 12: Vermarktung nach außen	+17	+27	0 (23)	-19	-15	+10	9
Frage 11: Innovationen Neue Ideen	+13	+28	0 (24)	-23	-13	+5	10
Frage 7: Klare Ziele	+9	+29	0 (29)	-20	-13	+5	10

Frage 6: Selbstreflexion Führungskraft	+9	+25	0 (27)	-21	-18	-5	12
Frage 10: Guter Informationsfluss	+8	+24	0 (25)	-24	-19	-11	13
Frage 3: Aufgaben nach Arbeitspräferenzen	+8	+24	0 (26)	-23	-20	-11	13
Frage 5: Persönliche Entwicklung	+16	+18	0 (18)	-22	-27	-15	15
Frage 4: Motivierende Atmosphäre	+10	+21	0 (23)	-21	-25	-15	15
Frage 14: Anwendung Organisationsmethoden	+6	+22	0 (27)	-25	-20	-17	17

Quelle: Eigene Darstellung

Auf Rang 1 im Gesamtergebnis liegt **Frage 1: "Meine Führungskraft sorgt für die notwendige Ausstattung, damit ich problemlos arbeiten kann (zum Beispiel Budget, Computer, Materialien, genügend Mitarbeiter, Backoffice)"**. Dabei kann bereits an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Ausstattung am Arbeitsplatz auch in den Top 10 %- und Bottom 10 %-Gruppen absolute Spitzenplätze einnehmen. Damit kann in der Gesamtschau bilanziert werden, dass die Ausstattung am Arbeitsplatz, ein typischer Hygienefaktor, in Deutschland keinen Demotivator darstellt.

Interessant ist die Verteilung auf den **Rängen 2-4**, dort finden sich die **Fragen 9, 16 und 17**.

Frage 9	Meine Führungskraft ist darauf bedacht, dass wir in der Gruppe / im Team konkrete Ergebnisse erzielen und unsere Ziele erreichen.
Frage 16	Meine Führungskraft kümmert sich um Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse.
Frage 17	Meine Führungskraft stabilisiert die Arbeitsprozesse, indem er/sie auf eine gleich bleibende Qualität achtet.

Wie oben bereits erwähnt wurde, werden Führungskräfte an ihren Ergebnissen gemessen, von daher ist die Konzentration auf die Erzielung und Kontrolle von Arbeitsergebnissen sowie die Stabilisierung der Arbeitsprozesse naheliegend. Das hohe Ranking dieser drei Führungsaktivitäten kann als Hinweis interpretiert werden, dass die Führungskräfte sehr nah an der operativen Leistungserstellung der Mitarbeiter dran sind. **Offenbar führen viele Führungskräfte "mit kurzer Leine"**.

Zudem können die Führungsaktivitäten in

- aufgabenbezogen bzw. „hard facts“ und
- personenbezogen bzw. „soft facts“

aufgeteilt werden, wobei die Abgrenzung teilweise nicht eindeutig ist.

Dennoch fällt auf, dass **die ersten 4 Rängen eher den aufgabenbezogenen „hard facts“ zuzuordnen sind**. Eindeutig ist dies bei der Ausstattung (Frage 1, Rang 1) und der Kontrolle der Arbeitsergebnisse (Frage 16, Rang 3), weitgehend eindeutig bei der Stabilisierung der Arbeitsergebnisse (Frage 17, Rang 4), ggf. am ehesten noch vermischelt aufgaben- und personenbezogen bei der konkreten Erzielung von Ergebnissen durch das Team (Frage 9, Rang 2).

Auf den hinteren Rängen landen 3 Führungsaufgaben, die plakativ zu den personenbezogenen „soft facts“ der Führungsaktivitäten gerechnet werden können.

Rang 13:

Frage 3	Meine Führungskraft fragt nach meinen Arbeitspräferenzen und gibt mir bewusst möglichst viele Aufgaben, die meinen persönlichen Arbeitspräferenzen entsprechen.
----------------	---

Davon zwei Führungsaufgaben mit identischen Werten auf dem geteilten Rang 15:

Frage 4	Meine Führungskraft sorgt für eine motivierende Arbeitsatmosphäre unter den Kollegen im Team.
Frage 5	Meine Führungskraft fördert meine persönliche Weiterentwicklung, beispielsweise durch Trainings, neue herausfordernde Aufgaben, gezielte Erklärungen im Alltag.

Die Fragen 3, 4 und 5 beziehen sich eindeutig auf die Personen-Ebene und werden offensichtlich aktuell von Führungskräften nur in geringem Umfang wahrgenommen. Es geht um Respekt, Wertschätzung und Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern.

Die Untersuchung gibt mit Frage 18 jedoch einen starken Hinweis auf die Auswirkungen:

Frage 18	Aufgrund von Motivationsbarrieren: Wie hoch schätzen Sie Ihren durchschnittlichen aktuellen Verlust von Spaß an der Arbeit, Arbeitsfreude, Energie?
-----------------	---

Hier gaben die Befragten einen **durchschnittlichen Verlust von 42 %** an – ein sehr schlechtes Ergebnis! Angesichts der geringen Aufmerksamkeit, die Führungskräfte einer motivierenden Arbeitsatmosphäre und den persönlichen Arbeitspräferenzen der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter widmen, ist dieses schlechte Ergebnis jedoch wenig verwunderlich.

Die Führungsaktivitäten, die einen Hinweis auf konsequente Delegation an die Mitarbeiter darstellen, folgen im Mittelfeld des Ranking:

Rang 5:

Frage 8	Meine Führungskraft erklärt den Sinn und Zweck meiner Arbeit, mein individueller Beitrag zum Ganzen ist klar.
----------------	---

Rang 7:

Frage 2	Meine Führungskraft sorgt für eine gute Aufgabenverteilung und Aufgabenabgrenzung unter den Kollegen. Jedem Mitarbeiter ist seine Aufgabe und Rolle klar.
----------------	---

Rang 10:

Frage 7	Meine Führungskraft sorgt für klare operationale Ziele.
----------------	---

Die Führungskräfte könnten sich auch verstärkt darauf konzentrieren, für klare Ziele zu sorgen (Frage 7), die Aufgabenverteilung und Aufgabenabgrenzung unter den Kollegen zu klären (Frage 2) und insgesamt den Mitarbeitern ihren Beitrag zum Ganzen, das heißt den Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit zu erläutern (Frage 8, was mit Rang 5 offenbar regelmäßig wahrgenommen wird). Oben wurde die These vertreten (Abschnitt 4.2.1), dass aufgrund der Wissensexpllosion im wirtschaftlichen Leistungsprozess die Führungskräfte immer weniger Fach- und Expertenwissen selbst abdecken können. Sie müssen sich auf der Grundlage eines fachlichen Überblickswissens auf Führungsaktivitäten konzentrieren. Fachexperten im Detail sind die Mitarbeiter. Wenn diese These stimmt, dann deuten die Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass Führungskräfte hinsichtlich ihres Führungsstils noch verstärkt umdenken müssen. Dabei unterstützen könnte auch der Einsatz von Planungs- und Organisationsmethoden zur Erhöhung der Selbstständigkeit und Selbstorientierung der Mitarbeiter. Doch die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden landet auf dem 17. und damit letzten Platz des Ranking.

Rang 17:

Frage 14 Meine Führungskraft sorgt für die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden (z. B. Organigramm, Prozessbeschreibung, Projektmanagement-Werkzeuge).

6.3 Ranking der Ergebnisse in der Top 10 %-Gruppe

Die Top 10 %-Gruppe zeichnet sich durch eine hohe Motivation aus und die Mitarbeiter dieser Gruppe geben den Verlust an Produktivität bzw. Arbeitsleistung im Durchschnitt mit lediglich 8,1 % an. Von daher ist interessant zu untersuchen, wie sich die Gewichtung im Hinblick auf das Führungsverhalten im Gegensatz zur Gesamtgruppe verändert. Nachfolgende Tabelle zeigt das Ranking der Top 10 %-Gruppe.

Tabelle 9: Ranking der +/-Verteilung für die Top 10 %-Gruppe

Frage	stimmt voll % x +1	stimmt überw. % x +1	stimmt teilw. % x 0	stimmt weniger % x -1	Stimmt nicht % x -1	Verteilung +/-	Rang
Frage 1: Sorge um notwendige Ausstattung	+49	+44	0 (7)	-0	-0	+93	1
Frage 9: Team- und Ergebnisorientierung	+52	+33	0 (13)	-1	-1	+83	2
Frage 8: Sinn+Zweck der Arbeit	+46	+39	0 (10)	-4	-1	+80	3
Frage 13: Entscheidungen treffen	+43	+40	0 (14)	-2	-1	+80	3
Frage 11: Innovationen neue Ideen	+38	+45	0 (12)	-3	-2	+78	5
Frage 15: Effiziente Umsetzung	+27	+55	0 (13)	-4	-1	+77	6
Frage 12: Vermarktung nach außen	+38	+43	0 (14)	-5	-0	+76	7
Frage 2: Klare Aufgabenverteilung	+31	+49	0 (16)	-3	-1	+76	7
Frage 17: Stabilisierung Arbeitsprozesse (Qualitätsbewusstsein)	+28	+50	0 (18)	-2	-2	+74	9
Frage 5: Persönliche Weiterentwicklung	+58	+22	0 (14)	-3	-3	+74	9
Frage 6: Selbstreflexion Führungskraft	+27	+47	0 (19)	-4	-3	+67	11

Frage 7: Klare Ziele	+30	+44	0 (18)	-5	-3	+66	12
Frage 3: Aufgaben nach Arbeitspräferenzen	+27	+46	0 (19)	-5	-3	+65	13
Frage 16: Kontrolle Arbeitsergebnisse	+25	+48	0 (19)	-7	-1	+65	13
Frage 10: Guter Informationsfluss	+33	+38	0 (23)	-2	-4	+65	13
Frage 4: Motivierende Atmosphäre	+36	+33	0 (22)	-6	-2	+61	16
Frage 14: Anwendung Organisationsmethoden	+21	+31	0 (28)	-13	-7	+32	17

Quelle: Eigene Darstellung

Gute Führung und hohe Motivation stehen in unmittelbarem Zusammenhang. Es ist bemerkenswert, **dass alle Ergebnisse der Top 10 %-Gruppe unvergleichlich besser ausfallen, als beim Gesamtergebnis. D.h. alle Ergebnisse der Top 10 %-Gruppe sind stark „linkslastig“**. Das gilt sogar für das schlechteste Ergebnis im Ranking, der Frage 14 (meine Führungskraft sorgt für die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden (zum Beispiel Organigramme, Prozessbeschreibung, Projektmanagement-Werkzeuge)), das mit einer +/-Verteilung von +32 noch unter den ersten drei Rängen in der Gesamtverteilung gelandet wäre. Als erstes Zwischenfazit kann somit festgestellt werden, **dass im Urteil der Mitarbeiter aus der Top 10 %-Gruppe die Führungskräfte alle in der Umfrage abgefragten Führungsaktivitäten zeigen - und das mit herausragenden Werten.**

Von der Struktur der Rangfolge her hat sich im Vergleich zum Gesamtergebnis an der Spitze der ersten beiden Plätze und am Ende der Verteilung nichts verändert. **Wie im Gesamtergebnis stehen auch in der Top 10 %-Gruppe an Platz 1 und 2 die Fragen 1 und 9:**

Frage 1	Meine Führungskraft sorgt für die notwendige Ausstattung, damit ich problemlos arbeiten kann (z. B. Budget, Computer, Materialien, genügend Mitarbeiter, Backoffice).
Frage 9	Meine Führungskraft ist darauf bedacht, dass wir in der Gruppe / im Team konkrete Ergebnisse erzielen und unsere Ziele erreichen.

Auf dem letzten Platz der Führungsaktivitäten steht bei der Top 10 %-Gruppe wie im Gesamtergebnis wieder Frage 14 bzw. die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden:

Frage 14	Meine Führungskraft sorgt für die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden (z. B. Organigramm, Prozessbeschreibung, Projektmanagement-Werkzeuge).
-----------------	--

Dazwischen fällt auf, **dass viele Ergebnisse im Mittelfeld der Top 10 %-Gruppe relativ eng beieinander liegen**. Die +/-Verteilung der Fragen 8 und 13 auf einem geteilten Rang 3 weisen einen Wert von „80“ aus, die Fragen 17 und 5 auf einem geteilten 9. Rang einen Wert von „74“.

Interessanter ist die Analyse, **welche Aufgaben sich im Ranking der Top 10 %-Gruppe im Vergleich zum Ranking des Gesamtergebnisses in ihrer Bedeutung verändern**.

Eine Frage steigt im Ranking gleich 6 Ränge nach oben:

Frage 5 (vom geteilten 15. Rang Gesamtergebnis auf geteilten Rang 9 Top 10 %-Gruppe)

Frage 5	Meine Führungskraft fördert meine persönliche Weiterentwicklung, beispielsweise durch Trainings, neue herausfordernde Aufgaben, gezielte Erklärungen im Alltag.
----------------	---

Das Ergebnis ist aufschlussreich: der „**weichen**“ **Führungsfaktor persönliche Weiterentwicklung**, der oben im Gesamtergebnis nur einen hinteren Rang belegte, **wird in der Top 10 %-Gruppe deutlich aufgewertet**. Auffallend ist jedoch, dass dieser „weiche“ Führungsfaktor dennoch nicht in den vorderen Rängen landet. Eine passende Interpretation könnte darin liegen, dass auch von den Mitarbeitern im Arbeitsprozess nicht erwartet wird, dass der Wohlfühlfaktor und die Selbstverwirklichung im Mittelpunkt stehen. **Es werden gemeinsame Ergebnisse erzielt, aber die Motivation und Produktivität ist nur gegeben, wenn die persönliche Ebene intakt ist.**

Nicht ins Bild passt dabei, dass auch in der Top 10 %-Gruppe die Aufgabenverteilung nach **Arbeitspräferenzen (Frage 3) nur auf Rang 13 landet** – der gleiche Rang wie im Gesamtergebnis. Dabei muss jedoch betont werden, dass in absoluten Zahlen bei Frage 3 immer noch 27 % der Befragten mit der Bewertung „stimmt voll“ und 46 % mit „stimmt weitgehend“ votieren. Damit hätte die Aufgabenverteilung nach Arbeitspräferenzen von ihrer „Linkslastigkeit“ (+/- Verteilung + 65) noch an der Spitze (!) des Rankings des Gesamtergebnisses gestanden (Ausstattung am Arbeitsplatz, +/- Verteilung + 48).

Genauso interessant ist, welche Faktoren der Top 10 %-Gruppe im Gegensatz zum Gesamtergebnis eine geringere Rolle im Führungsverhalten der Führungskräfte spielen.

Am größten ist der Verlust an Bedeutung bei:

Frage 16 (von Rang 3 Gesamtergebnis auf Rang 13! Top 10 %-Gruppe)

Frage 17 (von Rang 4 Gesamtergebnis auf einen geteilten 9. Platz Top 10 %-Gruppe)

Frage 16	Meine Führungskraft kümmert sich um Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse.
Frage 17	Meine Führungskraft stabilisiert die Arbeitsprozesse, indem er/sie auf eine gleich bleibende Qualität achtet.

Auf den ersten Blick wird erkennbar, dass in der motivierten Top 10 %-Gruppe die Führungskräfte sich weit weniger um die Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse (Frage 16) kümmern. Im Gesamtergebnis stand die Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse noch an Rang drei, also in der Spitzengruppe, nun finden sich diese Führungsaktivitäten auf Rang 13 am Ende der Tabelle wieder. Ähnliches gilt für die Einhaltung von Qualitätsstandards.

Auch hier muss wieder betont werden: In absoluten Zahlen wird in der Top 10 %-Gruppe durchaus kontrolliert und überwacht (25 % „stimmt voll“, 48 % „stimmt überwiegend“), aber im Führungsstil der Führungsaktivitäten spielt es in Top 10 %-Gruppe keine dominante Rolle. Zudem stimmt offenbar die Arbeitsatmosphäre, der Sinn und Zweck der Arbeit wird erläutert, die persönliche Weiterentwicklung gefördert usw. **Die Führungskraft hat ein intaktes persönliches Verhältnis zu den Mitarbeitern. Das spielt bei der subjektiven Empfindung von Kontrolle eine große Rolle, denn Kontrolle in einem Umfeld, in dem die Arbeitsatmosphäre nicht stimmt, ist äußerst unangenehm. In der Managementliteratur gilt Vertrauen als Alternative zur Kontrolle und Überwachung.** Dabei geht es um reflektiertes Vertrauen, ohne in blindes Vertrauen oder Vertrauenskitsch abzurutschen.⁹⁴

⁹⁴ Vgl. Sprenger, 2002a.

6.4 Ranking der Ergebnisse in der Bottom 10 %-Gruppe

Als nächstes soll das Führungsverhalten in der **Bottom 10 %-Gruppe** analysiert werden. Das in diesem Abschnitt erläuterte Führungsverhalten führt zu einem unternehmerisch betrachtet schlechten Ergebnis, denn die befragten Mitarbeiter geben einen **durchschnittlichen Verlust an Produktivität/Arbeitsleistung von 54,5 %** aufgrund von führungsbedingten Motivationsbarrieren an.

Nachfolgende Tabelle zeigt das Ranking mit der +/-Verteilung. Wie in den Tabellen des Gesamtergebnisses und der Top 10 %-Gruppe stehen oben in der Tabelle **Bottom 10 %-Gruppe** die Führungskraftaktivitäten, die die Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter durchführen, während sie die am Ende der Tabelle genannten Führungsaktivitäten vernachlässigen.

Tabelle 10: Ranking der +/-Verteilung für die Bottom 10 %-Gruppe

Frage	stimmt voll % x +1	stimmt überw. % x +1	stimmt teilw. % x 0	stimmt weniger % x -1	Stimmt nicht % x -1	Verteilung +/-	Rang
Frage 16: Kontrolle Arbeitsergebnisse	+20	+14	+32	-21	-13	0	1
Frage 1: Sorge um notwendige Ausstattung	+12	+17	0 (38)	-14	-19	-4	2
Frage 9: Team- und Ergebnisorientierung	+11	+14	0 (25)	-29	-22	-26	3
Frage 17: Stabilisierung Arbeitsprozesse (Qualitätsbewusstsein)	+5	+14	0 (31)	-23	-27	-31	4
Frage 13: Entscheidungen treffen	+1	+15	0 (26)	-19	-39	-42	5
Frage 15: Effiziente Umsetzung	+3	+10	0 (26)	-28	-33	-48	6
Frage 11: Innovationen neue Ideen	+1	+16	0 (17)	-30	-36	-49	7
Frage 2: Klare Aufgabenverteilung	+2	+13	0 (20)	-27	-38	-50	8
Frage 14: Anwendung Organisationsmethoden	+2	+11	0 (23)	-21	-43	-51	9
Frage 12: Vermarktung nach außen	+5	+10	0 (19)	-29	-37	-51	9
Frage 7: Klare Ziele	+1	+10	0 (26)	-31	-32	-52	11
Frage 8: Sinn + Zweck	+4	+7	0 (20)	-28	-40	-57	12

Frage 6: Selbstreflexion Führungskraft	+0	+11	0 (14)	35	40	-64	13
Frage 10: Guter Informationsfluss	+2	+7	0 (13)	-31	-47	-69	14
Frage 3: Aufgaben nach Arbeitspräferenz	+0	+3	0 (16)	-29	-52	-78	15
Frage 5: Persönliche Weiterentwicklung	+0	+2	0 (14)	-23	-60	-81	16
Frage 4: Motivierende Atmosphäre	+0	+3	0 (9)	-26	-63	-86	17

Quelle: Eigene Darstellung

Wie nicht anders zu erwarten, ist das beherrschende Ergebnis des Rankings der Bottom 10 %-Gruppe, dass die Ergebnisse aller Fragen (mit Ausnahme von Frage 16 auf Rang 1) **deutlich "rechtslastig"** ausfallen. **Das bedeutet, dass die Führungskräfte von ihren Mitarbeitern durchweg sehr kritisch bis sehr schlecht beurteilt werden.** Alle weiteren Ausführungen zum Ranking der Führungsaktivitäten und dem Ranking-Vergleich zum Gesamtergebnis und erst recht zur Top 10 %-Gruppe relativieren sich angesichts des Gesamtniveaus der Bottom 10 %-Gruppe. Das drittbeste Ergebnis der Bottom 10 %-Gruppe (Frage 9, konkrete Ergebnisse erzielen im Team, +/- Verteilung Wert von minus 26) ist schlechter als das schlechteste Ergebnis auf Rang 17 des Gesamtergebnisses (Frage 14, Einsatz von Planungs- und Organisationsmethoden, +/- Verteilung -17).

Gleichwohl ist das Ranking durchaus interessant, denn es zeigt den durchschnittlichen Führungsstil, indem transparent wird, welche Führungsaktivitäten die Führungskräfte verstärkt zeigen und welche eine untergeordnete Rolle spielen.

Auf den ersten Blick ist eher überraschend, dass die Struktur des Ranking der Bottom 10 %-Gruppe nur geringe Unterschiede zum Ranking des Gesamtergebnisses aufweist. Die meisten Ergebnisse der Bottom 10 %-Gruppe verschieben sich relativ zum Gesamtergebnis nur um ein bis zwei Plätze. Auch die Spitzenplätze weisen einige Parallelen auf:

Zu den Spitzenplätzen:

Es ist zunächst sehr auffallend, dass **die Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse in der Bottom 10 %-Gruppe an der Spitze des Ranking stehen**, d.h. von den Führungskräften vorrangig wahrgenommen werden.

Rang 2 in der Bottom 10 %-Gruppe nimmt **Frage 1** (meine Führungskraft sorgt für die notwendige Ausstattung, damit ich problemlos arbeiten kann (zum Beispiel Budget, Computer, Materialien, genügend Mitarbeiter, Backoffice)) **einen Spitzenplatz ein**

(Rang 2). Nebenbei sei erwähnt, dass auch im Gesamtergebnis und in der Top 10 %-Gruppe die Sorge der Führungskraft um die Ausstattung Rang 1 einnimmt.

In den weiteren Spitzenplätzen finden sich **auf Rang 3 die Frage 9** (meine Führungskraft ist darauf bedacht, dass wir in der Gruppe/im Team konkrete Ergebnisse erzielen und unsere Ziele erreichen) **und auf Rang 4 die Frage 17** (meine Führungskraft stabilisiert die Arbeitsprozesse, indem er/sie auf eine gleich bleibende Qualität achtet).

Bereits beim Gesamtergebnis führte die Interpretation des Ranking zur Vermutung, dass Führungskräfte überwiegend "mit kurzer Leine" ihre Mitarbeiter führen (Abschnitt 6.2). Durch den Sprung von „Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse“ (Frage 16) auf Rang 1 wird dieser Eindruck für die Bottom 10 %-Gruppe noch verstärkt.

Abweichungen: Es gibt jedoch **zwei Ausnahmen**, bei denen **das Ranking der Bottom 10 %-Gruppe stark vom Ranking des Gesamtergebnisses abweicht**:

Frage 14 (auf geteiltem Rang 9 in der Bottom 10 %-Gruppe, Rang 17 im Gesamtergebnis)

Frage 14	Meine Führungskraft sorgt für die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden (z. B. Organigramm, Prozessbeschreibung, Projektmanagement-Werkzeuge).
-----------------	--

Frage 8 (auf Rang 12 in der Bottom 10 %-Gruppe, Rang 5 im Gesamtergebnis)

Frage 8	Meine Führungskraft erklärt den Sinn und Zweck meiner Arbeit, mein individueller Beitrag zum Ganzen ist klar.
----------------	---

Überraschend ist, dass die Anwendung der Planungs- und Organisationsmethoden vom letzten Platz der beiden anderen Rankings (Gesamtergebnis und Top 10 %-Gruppe) in der Bottom 10 %-Gruppe auf Rang 9 nach vorne springt. Nach unten geht es im Ranking der Bottom 10 %-Gruppe hingegen mit der Erläuterung des Sinns und Zwecks der Arbeit für den Mitarbeiter durch die Führungskraft (Frage 8). Diese beiden gegenläufigen Tendenzen können durch eine interessante These miteinander verknüpft werden. Sowohl die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden als auch die Erläuterung von Sinn und Zweck einer Arbeitsaufgabe dienen dazu, das Verhalten des Mitarbeiters in eine Richtung zu lenken bzw. zu steuern. Die Anwendung von Planungs-Organisationsmethoden können den aufgabenbezogenen „hard facts“ Führungsaktivitäten zugeordnet werden, während die Erläuterung von Sinn und Zweck einer Arbeitsaufgabe dem personenorientierten „soft facts“-Führungsaktivitäten zugerechnet werden können. Die Steuerung der Mitarbeiter ist in jedem Fall elementar für die Führungsar-

beit. Die Richtung der beiden Führungsmethoden (die personenbezogene Erläuterung vom Sinn und Zweck der Aufgaben bzw. die aufgabenbezogene Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden) weicht jedoch voneinander ab.

Wenig überraschend ist auch, dass auf den letzten drei Plätzen der Bottom 10 %-Gruppe die „weichen“ Führungsthemen zu finden sind:

Frage 3	Meine Führungskraft fragt nach meinen Arbeitspräferenzen und gibt mir bewusst möglichst viele Aufgaben, die meinen persönlichen Arbeitspräferenzen entsprechen.
Frage 4	Meine Führungskraft sorgt für eine motivierende Arbeitsatmosphäre unter den Kollegen im Team.
Frage 5	Meine Führungskraft fördert meine persönliche Weiterentwicklung, beispielsweise durch Trainings, neue herausfordernde Aufgaben, gezielte Erklärungen im Alltag.

Bei allen drei Fragen bekommt keine einzige Führungskraft von seinen Mitarbeitern eine Bewertung mit „stimmt voll“ und die Bewertungen „stimmt überwiegend“ liegen im Bereich von 2-3 %. Das Ergebnis der Umfrage ist denn auch hinsichtlich Frage 18 eindeutig:

Frage 18	Aufgrund von Motivationsbarrieren: Wie hoch schätzen Sie Ihren durchschnittlichen aktuellen Verlust von Spaß an der Arbeit, Arbeitsfreude, Energie?
-----------------	---

In der Bottom 10 %-Gruppe liegt das Ergebnis bei **88,7 % (!)** und es gehört wenig Vorstellungskraft dazu, dass unter diesen Voraussetzungen gute Arbeitsergebnisse von den Mitarbeitern nicht erwartet werden können.

Bei all den Diskussionen um das Ranking der Führungsaktivitäten muss jedoch immer wieder betont werden: **Das eigentliche Thema der Bottom 10 %-Gruppe ist das insgesamt schwache Niveau der Bewertung der Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten.**

6.5 Wie Führungsverhalten wirkt: Vergleich der Top 10 %-Gruppe und der Bottom 10 %-Gruppe

Abschließend werden die Ergebnisse der Top 10 %-Gruppe und der Bottom 10 %-Gruppe verglichen. Hier sind die größten Unterschiede im Führungsverhalten messbar und die Auswirkung auf die Motivation und Arbeitsleistung ausgewiesen: Der Verlust an Arbeitsproduktivität bei der Top 10 %-Gruppe liegt bei durchschnittlich 8,1 %, bei der Bottom 10 %-Gruppe bei 54,5 %.

Der Vergleich zwischen der Top 10 %-Gruppe und der Bottom 10 %-Gruppe betrifft zwei Aspekte:

- das Bewertungs-Niveau der Top 10 %-Gruppe und der Bottom 10 %-Gruppe insgesamt sowie
- der Vergleich der Rankings.

Zum Bewertungs-Niveau insgesamt: Das Bewertungs-Niveau der Top 10 %-Gruppe liegt in allen Führungsaktivitäten enorm weit über dem der Bottom 10 %-Gruppe.

Selbst das beste Ergebnis im Bottom 10 %-Gruppen-Ranking, die Frage 16:

Frage 16 Meine Führungskraft kümmert sich um Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse.

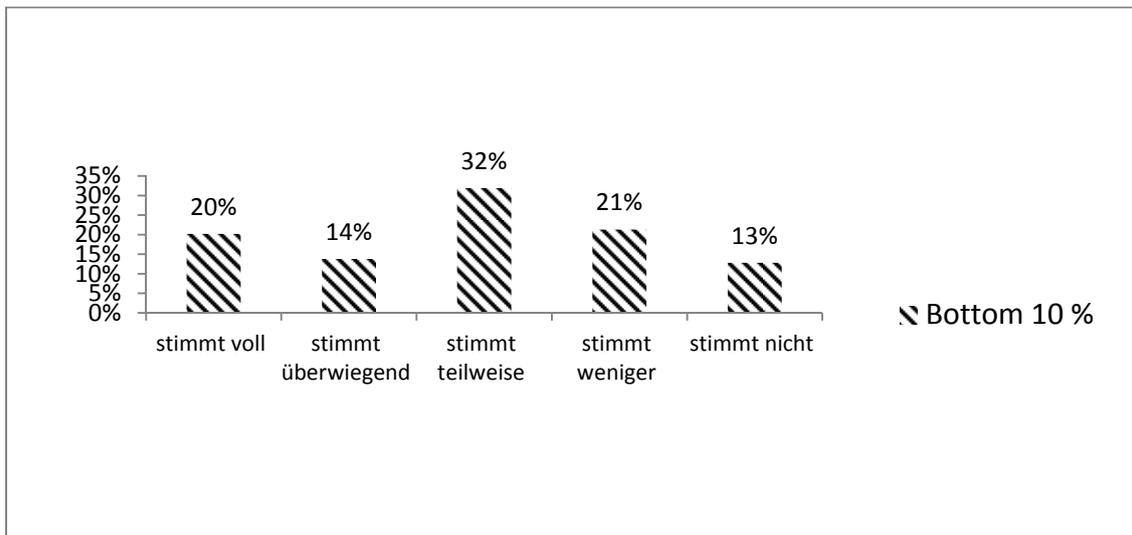


Abb. 79: Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse (Frage 16) Bottom 10 %

wird von den Mitarbeitern der Bottom 10 %-Gruppe schlechter bewertet als das schlechteste Ergebnis der Top 10 %-Gruppe betreffend Frage 14:

Frage 14 Meine Führungskraft sorgt für die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden (z. B. Organigramm, Prozessbeschreibung, Projektmanagement-Werkzeuge).

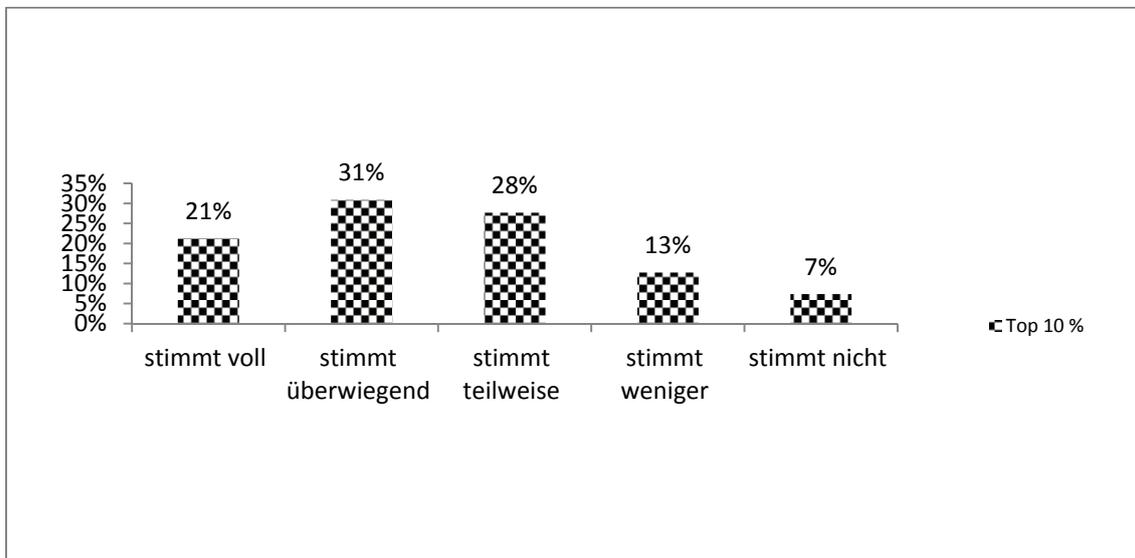


Abb. 80: Sorge um organisatorischen Rahmen (Frage 14) Top 10 %

Der größte Unterschied zwischen den Bewertungen der Führungskräfte durch die Top 10 %-Gruppe und die Bottom 10 %-Gruppe ist somit **das Gesamtniveau aller Führungsaktivitäten. Der in der Managementliteratur beliebte Ansatz nach dem Motto: „Sie müssen als Führungskraft nur die folgenden drei wichtigsten Führungsaktivitäten zeigen ..., dann sind ihre Mitarbeiter motiviert“, widerlegt diese Studie.** Der Zusammenhang von Führung und Motivation betrifft weniger einzelne bestimmte Führungsaktivitäten, sondern das Gesamtniveau aller Führungsaktivitäten zusammengenommen.

Das Ranking wird durch die Aussage zum Gesamtniveau nicht überflüssig. Interessant ist die Schwerpunktsetzung der Führungskräfte beider Gruppen, da sie allgemeine Hinweise für die Führungsarbeit bzw. den Führungsstil zulassen. Folgende Tabelle zeigt die Rankings der Top 10 %- und der Bottom 10 %-Gruppe. Die Top 10 %-Gruppe wurde in ihrem Ranking von Rang 1 bis Rang 17 abgebildet. Die Abweichung berechnet sich, indem jeweils der Rang der Bottom 10 %-Gruppe vom Rang der Top 10 %-Gruppe abgezogen wird. Die Differenz zeigt, inwieweit und wo unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden.

Tabelle 11: Vergleich der Rankings der Top 10 %- und der Bottom 10 %-Gruppe

Frage	Ranking Top 10 %- Gruppe	Ranking Bottom 10 %- Gruppe	Abwei- chung
Frage 1: Sorge um notwendige Ausstattung	1	2	-1
Frage 9: Team- und Ergebnisorientierung	2	3	-1
Frage 8: Sinn+Zweck der Arbeit	3	12	-9
Frage 13: Entscheidungen Treffen	3	5	-2
Frage 11: Innovationen neue Ideen	5	7	-2
Frage 15: Effiziente Umsetzung	6	6	0
Frage 12: Vermarktung nach außen	7	9	-2
Frage 2: Klare Aufgabenverteilung	7	8	-1
Frage 17: Stabilisierung der Arbeitsprozesse (Qualitätsbewusstsein)	9	4	+5
Frage 5: Persönliche Weiterentwicklung	9	16	-7
Frage 6: Selbstreflexion Führungskraft	11	13	-2
Frage 7: Klare Ziele	12	11	+1
Frage 3: Aufgaben nach Arbeitspräferenzen	13	15	-2
Frage 16: Kontrolle Arbeitsergebnisse	13	1	+12
Frage 10: Guter Informationsfluss	13	14	-1
Frage 4: Motivierende Atmosphäre	16	17	-1
Frage 14: Anwendung Organisationsmethoden	17	9	+8

Quelle: Eigene Darstellung

Die Abweichungen zwischen der Top 10 %- und der Bottom 10 %-Gruppe ähneln teilweise den oben bereits diskutierten Abweichungen zwischen der Bottom 10 %-Gruppe und dem Gesamtergebnis, einfach schon aufgrund der Tatsache, dass das Ranking der Bottom 10 %-Gruppe und das Gesamtergebnis viele Parallelen aufweisen. Die Differenzen sind beim Vergleich der Bottom 10 %-Gruppe und der Top 10 %-Gruppe jedoch insgesamt größer.

Daher fällt zunächst wieder auf, dass die Schwerpunktsetzung bei den Führungsaktivitäten der Top 10 %- und der Bottom 10 %-Gruppen in vielen Punkten lediglich geringe Differenzen ausweist. Bei 12 Aktivitäten liegen die Bewertungen der Führungskräfte in einem Bereich von +2 bis -2. Bei diesen Differenzen ist eine Diskussion um abweichende Schwerpunktsetzung nicht ertragreich. In der nachfolgenden Tabelle sind die Fragen mit den geringen Abweichungen aufgeführt.

Tabelle 12: Geringe Abweichungen der Rankings der Top 10 %- und der Bottom 10 %-Gruppe

Frage	Ranking Top 10 %- Gruppe	Ranking Bottom 10 %- Gruppe	Abwei- chung
Frage 1: Ausstattung Arbeitsplatz	1	2	-1
Frage 9: Team- und Ergebnisorientierung	2	3	-1
Frage 13: Entscheidungen Treffen	3	5	-2
Frage 11: Innovationen neue Ideen	5	7	-2
Frage 15: Effiziente Umsetzung	6	6	0
Frage 12: Vermarktung nach außen	7	9	-2
Frage 2: Klare Aufgabenverteilung	7	8	-1
Frage 6: Selbstreflexion Führungskraft	11	13	-2
Frage 7: Klare Ziele	12	11	+1
Frage 3: Aufgaben nach Arbeitspräferenzen	13	15	-2
Frage 10: Guter Informationsfluss	13	14	-1
Frage 4: Motivierende Atmosphäre	16	17	-1

Quelle: Eigene Darstellung

Das Ergebnis deutet darauf hin, dass erfolgreiche Führungskräfte nicht grundsätzlich alles anders, aber vom Niveau her vieles besser machen, als ihre erfolglosen Kollegen. **Daher gibt es viele Parallelen in der Schwerpunktsetzung der Führungskräfte der Top 10 %- und der Bottom 10 %-Gruppe:** Die Ausstattung am Arbeitsplatz stimmt (Frage 1), es wird sich um die Erzielung konkreter Ergebnisse und die Zielerreichung (Frage 9) gekümmert, auf eine effiziente Umsetzung geachtet (Frage 15) und angemessen schnell fundierte Entscheidungen getroffen (Frage 13).

Mittlere Unterschiede: Eine Führungsaktivität weist einen mittleren Unterschiede in einer Größenordnung von 3 bis 5 Rängen aus und wird in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 13: Mittlere Abweichungen der Rankings der Top 10 %- und der Bottom 10 %-Gruppe

Frage	Ranking Top 10 %-Gruppe	Ranking Bottom 10 %-Gruppe	Abwei- chung
Frage 17: Stabilisierung Arbeitsprozesse (Qualitätsbewusstsein)	9	4	+5

Quelle: Eigene Darstellung

Die Bewahrung einer gleichbleibenden Qualität und die Stabilisierung von Arbeitsprozessen sind wichtig (Frage 17), wenn beispielsweise in der Produktion zuverlässige Qualität geliefert werden soll. In diesem Bereich liegt die höhere Aufmerksamkeit der Führungskräfte der Bottom 10 %-Gruppe (Rang 4) gegenüber der Top 10 %-Gruppe (Rang 9).

Vier Führungsaktivitäten weisen große Unterschiede aus:

Frage 16:

Abweichung von +12, bei der Top 10 %-Gruppe auf Rang 13, bei der Bottom 10 %-Gruppe auf Rang 1 (!)

Frage 16	Meine Führungskraft kümmert sich um Kontrolle und Überwachung der Arbeitsergebnisse.
-----------------	--

Frage 14:

Abweichung von +8, bei der Top 10 %-Gruppe auf Rang 17 (letzter Platz!), bei der Bottom 10 %-Gruppe auf Rang 9

Frage 14	Meine Führungskraft sorgt für die Anwendung von Planungs- und Organisationsmethoden (z. B. Organigramm, Prozessbeschreibung, Projektmanagement-Werkzeuge).
-----------------	--

Frage 8:

Abweichung von -9, bei der Top 10 %-Gruppe auf Rang 3, bei der Bottom 10 %-Gruppe auf Rang 12.

Frage 8	Meine Führungskraft erklärt den Sinn und Zweck meiner Arbeit, mein individueller Beitrag zum Ganzen ist klar.
----------------	---

Frage 5:

Abweichung von -7, bei der Top 10 %-Gruppe auf Rang 9, bei der Bottom 10 %-Gruppe auf Rang 16.

Frage 5	Meine Führungskraft fördert meine persönliche Weiterentwicklung, beispielsweise durch Trainings, neue herausfordernde Aufgaben, gezielte Erklärungen im Alltag.
----------------	---

Angesichts der Führungsaktivitäten mit starken Abweichungen zwischen der Top 10 %-Gruppe und der Bottom 10 %-Gruppe ergibt sich nun ein klares Bild: Die sachbezogenen, „hard facts“ – orientierten Führungsaktivitäten (Frage 16, Frage 14) werden im Führungsstil der Bottom 10 %-Gruppe stark aufgewertet. Im Gegensatz dazu ist der Führungsstil der Führungskräfte der Top 10 %-Gruppe dadurch gekennzeichnet, dass die personenbezogenen „soft facts“ – orientierten Führungsaktivitäten (Frage 8, Frage 5) viel stärker in den Vordergrund treten.

Die Führungsaktivitäten mit großen Abweichungen bringen klar zum Ausdruck, inwieweit die Führungsstile der Top 10 %-Gruppe und der Bottom 10 %-Gruppe voneinander abweichen. Die Unterschiede liegen in dem Weg bzw. der Art und Weise, wie die Mitarbeiter gesteuert werden:

Der Führungsstil der Vorgesetzten der Top 10 %-Gruppe ist im Vergleich zur Bottom 10 %-Gruppe geprägt durch Sinnvermittlung der Arbeitsaufgaben und der Förderung der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Offenbar haben die Mitarbeiter mehr Spielraum in der Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erledigen („lange Leine“). Die Interpretation ist naheliegend, dass mehr Ambivalenzen und Unsicherheiten zugelassen werden.

Der Führungsstil der Vorgesetzten der Bottom 10 %-Gruppe ist im Vergleich zur Top 10 %-Gruppe geprägt durch Überwachung und Kontrolle der Arbeitsergebnisse (Rang 1!). Dies geschieht in Kombination mit dem verstärkten Einsatz von Planungs- und Organisationsinstrumenten. Die Kombination aus beiden Führungsinstrumenten kann gut in Beziehung zueinander gesetzt werden. Durch die Planungs- und Organisationsinstrumente wird die Transparenz der Mitarbeiteraktivitäten hergestellt, die anschließend der Überwachung und Kontrolle unterliegen.

6.6 Schlusswort

Was zeigen uns nun die Ergebnisse? Alles ist wichtig? Wir glauben, ja, aber nicht alles für jeden und nicht für allezeit. Motivation bleibt eine individuelle Angelegenheit und motivierende Führung ist es ebenso. Untersuchungen wie diese können die Führungs- und Einflussfaktoren auf die Motivation erfassen, statistisch auswerten und wertvolle Hinweise geben, was wichtig ist. Die Hinweise der Untersuchung zeigen allgemeine Tendenzen zur Motivation, die alltägliche Führung besteht aus dem situativen Eingehen auf die Mitarbeiter.

Die Notwendigkeit, für ein halbjähriges Projekt als Projektleiter ins Ausland zu gehen, kann für den ungebundenen und abenteuerlustigen Berufsanfänger eine deutliche Weiterentwicklung bedeuten und damit ein großer Motivator sein, während es für den frischgebackenen Familienvater ein Kündigungsgrund ist. Möglicherweise ist das Angebot für den Familienvater (verbunden mit der Hoffnung auf ungestörten Schlaf ein Jahr später) aber geradezu willkommen, während der Berufsanfänger zeitgleich ein berufsbegleitendes Studium aufgenommen hat, das er jetzt nicht unterbrechen möchte – wer weiß!

Wer es wissen will, muss fragen. Führungskräfte, die wissen möchten, womit sie ihre Mitarbeiter motivieren können bzw. welche Demotivatoren bislang Leistungserbringung blockieren und Arbeitszufriedenheit senken, müssen im Gespräch herausfinden, welche „Therapie“ die richtige ist. Daneben wird eine Führungskraft auch durch Beobachtung der Mitarbeiter und die Kontrolle der Leistungen und Ergebnisse ihrer Mitarbeiter herausfinden müssen, wo der Schuh drückt.

Dabei ist es nicht nur von Bedeutung, wie die Motivation jedes einzelnen befördert bzw. Demotivatoren jedes einzelnen abgebaut werden können, sondern es sind auch **Gruppeneffekte** zu beachten. Eine Lohnerhöhung mag für den einzelnen ein willkommener (extrinsischer) Anreiz sein und zu Leistungssteigerung führen. Seine Teammitglieder fühlen sich durch die Sonderbehandlung aber möglicherweise ungerecht behandelt – ihre Leistung sinkt und nichts ist gewonnen.

Besonderes Augenmerk verdient aus unserer Sicht daneben die Tatsache, dass **intrinsische Motivation durch extrinsische Motivatoren verdrängt** werden kann. Denken wir an den Familienvater, der mit Begeisterung sieht, wie sein zwölfjähriger Sohn zum Rasenmäher greift und unaufgefordert (aus innerem Antrieb) den Rasen mäht. Dem Vater gefällt der Gedanke, dass sein Sohn auch in Zukunft die Aufgabe des Rasenmähens übernimmt. Er verspricht dem Sohn: Für jedes Rasenmähen gibt es ab jetzt 10 Euro (extrinsischer Anreiz). Der Sohn mäht nun jedes Wochenende den Rasen, was gar nicht nötig ist. Außerdem scheinen dem Vater 10 Euro für eine Tätigkeit, die dem Sohn offensichtlich Spaß macht, nun plötzlich zu viel. Der Vater reduziert den Lohn für das Rasenmähen auf 5 Euro. Der Sohn aber ist nun auch nur noch mit halbiertem Engagement bei der Sache. Er mäht nur noch alle paar Wochen. Aber darf man als Vater nicht erwarten, dass der Sohn einem bei der Gartenarbeit zur Hand

geht? Der Vater schafft nun die Entlohnung für das Rasenmähen ganz ab. Die Konsequenz: Der Sohn mäht ab jetzt den Rasen gar nicht mehr. Was ist passiert? Der Vater hat die intrinsische Motivation des Sohnes durch eine extrinsische Motivation verdrängt. Fällt die extrinsische Motivation weg, wird die Handlung eingestellt. Ein überaus kontraproduktives Ergebnis.⁹⁵

Motivation bestimmt die Richtung, die Intensität und die Dauer unseres Handelns. Motivatoren wirken damit auf unsere Leistung und unsere (Arbeits-)Zufriedenheit ein. Idealerweise folgt aus einer guten Leistung eine innere Zufriedenheit oder umgekehrt bedingt eine innere Zufriedenheit eine gute Leistung. Auch können beide Effekte gleichermaßen wirken. Wir sprechen hier von „idealerweise“, weil Leistung und Arbeitszufriedenheit statistisch gesehen nicht unbedingt miteinander korrelieren. Mitarbeiter können durchaus hohe Leistungen zeigen, ohne mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden zu sein (z. B. Mitarbeiter am Fließband, die mit der letzten Takterhöhung kämpfen, bis zur Erschöpfung arbeiten, aber auf den Job angewiesen sind). Sie können aber auch umgekehrt sehr zufrieden sein mit ihrer Arbeitsstelle (z. B. aufgrund eines guten Betriebsklimas, einer als ausreichend empfundenen Bezahlung und geringer Kontrolle durch den Vorgesetzten), aber gleichzeitig eine niedrige Leistung zeigen.

Führungskräfte müssen diese Einflussfaktoren kennen und sie müssen einschätzen können, welche Einflussfaktoren in welcher Situation für welchen Mitarbeiter angemessen und sinnvoll sind. Sie müssen dafür sorgen, dass sich ihre Mitarbeiter mit dem Unternehmen, dem Team und ihrer Aufgabe identifizieren. Führungskräfte müssen Aufgaben möglichst nach Arbeitspräferenzen der Mitarbeiter verteilen, sie in ihrer persönlichen Entwicklung fördern: sei es durch fachliche Anleitung, Weiterbildung oder Karrierecoaching. Gleichzeitig müssen sie ihnen Perspektiven zeigen, die der persönlichen Weiterentwicklung Sinn verleihen und einen zusätzlichen Antrieb darstellen. Mitarbeiter benötigen darüber hinaus einen ihren Fähigkeiten angemessenen Gestaltungsspielraum und sollten Verantwortung tragen, wo sie es können. Führungskräfte müssen daneben ihren Mitarbeitern regelmäßig konstruktives Feedback geben, Leistung loben und Fehler bearbeiten.

Bezogen auf das Arbeitsumfeld müssen sie die notwendigen Ressourcen bereitstellen (Arbeitsmittel, Budget, Zeit), die die Mitarbeiter für die Erledigung ihrer Aufgaben benötigen, sowie die Arbeitsorganisation ständig an die sich wandelnden Anforderungen anpassen: Prozesse müssen definiert, überprüft und optimiert werden, Schnittstellen definiert, Verantwortungsbereiche abgesteckt, Aufgabenverteilung bestimmt und Aufgaben delegiert werden. Führungskräfte müssen herausfordernde, aber auch realistische Ziele setzen und die Erreichung verantworten. Sie sind für den Informationsfluss zwischen Unternehmensleitung, den einzelnen Abteilungen und den Mitarbeitern zuständig. Als Führungskraft sind sie Mitgestalter der Unternehmens- und Personalpolitik

⁹⁵ Vgl. Comelli/v. Rosenstiel, 2009, S. 11 mit einem anderen Beispiel.

und in ihrer Vorbildrolle auch Teil der Unternehmenskultur. Daneben bestimmen sie durch ihr Verhältnis zu ihren Mitarbeitern wesentlich das Arbeitsklima.

An Führungskräfte werden demnach hohe Anforderungen gestellt: Sie müssen nicht nur fachlich kompetent sein, über Management-Fähigkeiten verfügen und soziale Fähigkeiten besitzen. Sie müssen darüber hinaus auch ein funktionierendes Selbstmanagement haben, das sie als Vorbild ausweist.

Dass Führungskräfte häufig hinter diesen Anforderungen zurückbleiben, ist einerseits verständlich – andererseits tragisch. Verständlich, wenn man sich anschaut, wie Führungskräfte in der Regel zu Führungskräften werden: Sie sind fachlich exzellent, also werden sie befördert. In ihrer neuen Position müssen sie nun oft ganz andere Aufgaben bewältigen, als die, durch die sie sich zuvor noch ausgezeichnet haben. Sie müssen nun Mitarbeiter führen und koordinieren, Ziele setzen, Entscheidungen treffen, Ergebnisse kontrollieren usw. Treibt man dieses System auf die Spitze, landet man bei der Erkenntnis von *Laurence J. Peter* (1968), der davon überzeugt war, dass am Ende jede Position in einem Unternehmen von einem Mitarbeiter besetzt wird, der unfähig sei, seine Aufgabe zu erfüllen. Entweder der Beförderte leistet auf der nächsthöheren Ebene ebenfalls eine gute Arbeit – dann wird er ein weiteres Mal befördert. Oder aber er bewältigt die neuen Aufgaben nicht, dann verbleibt er – allerdings unfähig – auf seiner Position. Die Konsequenz: Inkompetenz greift um sich.⁹⁶ Die Folgen kennen wir: leistungsgeminderte und unzufriedene Mitarbeiter.

Aber – und das ist unsere volle Überzeugung – Führung kann man lernen. Management-Skills kann man lernen, Selbstmanagement kann man lernen und selbst an sozialen Fähigkeiten kann man arbeiten. Der Schlüssel dazu heißt Weiterbildung: Weiterbildung durch Seminare, durch ein Studium, durch Coaching, durch Mentoring usw.

Wir erleben in unseren Führungskräfte-Trainings immer wieder, dass gerade junge (und durch Leistungs-Exzellenz beförderte) Führungskräfte nicht wissen, dass man ein Gespräch mit einer Begrüßung beginnt und den Gesprächsteilnehmer zumindest erst einmal Platz nehmen lässt, bevor man „zur Sache“ kommt. Also bringen wir es ihnen bei und den positiven Unterschied können die Teilnehmer sofort fühlen und sehen.

Führung heißt, jemand hat mehr zu tun, als er alleine schaffen kann. Deshalb hat eine Führungskraft Mit-Arbeiter. Mitarbeiter, die ihr helfen, ihre Ziele zu erreichen, die für die Führungskraft alleine nie erreichbar wären. Das geht nur mit motivierten Mitarbeitern.

Ein angemessenes Verständnis von Motivation führt dazu, dass Menschen ihre Aufgaben mit größerer Freude bewältigen und gleichzeitig die in ihnen liegenden Potenziale entfalten. Das aber stellt nicht nur für sie selbst einen Gewinn dar, sondern beeinflusst auch den Erfolg der Führungskraft und damit letztlich den Erfolg des gesamten Unternehmens.

⁹⁶ Vgl. Loll, 2011, S. C1.

Literatur

- Abele, E./Kluge, J./Näher, U. (2006): Handbuch globale Produktion, Hanser Verlag, München, Wien.
- Beckmann, J./Heckhausen, H. (2010): Motivation durch Erwartung und Anreiz, in: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hg.): Motivation und Handeln, 4. Aufl., Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York, S. 105-143.
- Büser, T. (2004): Kompetenzen von Managern, Ergebnisse der angelsächsischen Competency-Forschung, in: Gonon, Philipp/ Stolz, Stefanie (Hg.): Betriebliche Weiterbildung – empirische Befunde, theoretische Perspektiven und aktuelle Herausforderungen, Bern, S. 263-278.
- Büser, T./Steinert, C. (2001): Kompetenz wird zum Ziel erklärt, in: Personalmagazin 10/2001, S. 74-76.
- Büser, T. (2006): Wissen einkaufen oder selbst entwickeln? , in: Knauth, P./Wollert, A. (Hg.): Digitale Fachbibliothek Human Resource Management 12/2006, Verlag Symposion, Düsseldorf.
- Comelli, G. / Rosenstiel, L. v. (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, Verlag Franz Vahlen, München.
- Dilts, R. B. (1998): Von der Vision zur Aktion, Junfermann Verlag, Paderborn.
- Doppler, K. (2008): Der Change Manager, Campus Verlag, Frankfurt/M.
- Drucker, P. (1999): Management im 21. Jahrhundert, Econ Verlag, 2. Auflage, München.
- Fiedler, F. E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness. New York.
- Gallup (2012): Pressemitteilung Engagement Index Deutschland 2011, Berlin 2012 <http://eu.gallup.com/Berlin/153302/Pressemitteilung-zum-Gallup-Engagement-Index-2011.aspx> (letzter Abruf am 01.12.2012).
- Gallup (2012a): Präsentation Pressekonferenz Engagement Index Deutschland 2011, Berlin 2012, <http://eu.gallup.com/Berlin/153299/Praesentation-Gallup-Engagement-Index-2011.aspx> (letzter Abruf am 01.12.2012).
- Gigerenzer, G. (2008): Bauchentscheidungen – die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann Verlag, München.
- Gladwell, M. (2010): Überflieger, warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht, Piper Verlag, München/Zürich.
- Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln, Springer Verlag, Berlin.
- Hersey, P. Blanchard, K. (1982): Management of Organizational Behavior. 4. Auflage. Prentice-Hall, New York.
- Honegger, J./Vettiger, H. (2003): Ganzheitliches Management in der Praxis, Versus Verlag, Zürich.

- Kaminske, G. F./Brauer, J.-P. (2011): Qualitätsmanagement von A-Z, 7. Aufl., Hanser-Verlag.
- Kirchler, E. / Walenta, C. (2010): Motivation, Facultas Verlags- und Buchhandel, Wien.
- Kleinbeck, U. (2010): Handlungsziele, in: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hg.): Motivation und Handeln, 4. Aufl., Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York, S. 285-307.
- Krüger, W. (2009): Excellence in Change, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Lay, R. (1991): Philosophie für Manager, Econ Düsseldorf.
- Lehner, F. (2009): Wissensmanagement, Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, 3 Aufl., Hanser, München/Wien.
- Loll, A. (2011): Ene, mene, mu, und Chef bist du! Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22./23. Januar, Nr. 18, Seite C 1.
- Malik, F. (2005): Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Heyne Business, 10. Aufl., München.
- Mast, C. (2010): Unternehmenskommunikation, 4. Aufl., Lucius&Lucius, Stuttgart.
- Matthaei, E. (2010): The Nature of Executive Work, Gabler, Wiesbaden.
- Nöllke, M. (2009): Vertrauen, wie man es aufbaut, wie man es nutzt, wie man es verspielt, Haufe.
- Pfläging, N. (2008): Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis, Campus Frankfurt/M.
- Rosenstiel, L.v. (2003): Motivation managen. Psychologische Erkenntnisse ganz praxisnah, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, Berlin.
- Roth, G. (2008): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten, 4. Aufl., Klett-Cotta, Stuttgart.
- Roth, G. (2011): Bildung braucht Persönlichkeit – wie Lernen gelingt, Klett Cotta, Stuttgart.
- Sattler, J./Förster, L./Saller, Th./Studer, Th (2011): Führen – Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken, Haufe-Verlag, Freiburg.
- Simon, H. (2007): Führung und Globalisierung, in: Drucker, P. F./Paschek, P.: Kardinaltugenden effektiver Führung, Redline Wirtschaft, Heidelberg, S. 81-98.
- Sprenger, R. (2002): Mythos Motivation, 17. Aufl., Campus, Frankfurt/M.
- Sprenger, R. (2002a): Vertrauen führt, worauf es in Unternehmen wirklich ankommt, Campus, Frankfurt/M.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Storch, M. (2012): Das Geheimnis kluger Entscheidungen, von Bauchgefühl und Körpersignalen, 3. Aufl., Piper, München/Zürich.

- Sutton, R. I. (2007): Der Arschloch-Faktor, vom geschickten Umgang mit Aufschneidern, Intriganten und Despoten im Unternehmen, Hanser Verlag, München/Wien.
- Thommen, J.-P./Achleitner, K. (2005): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- TMS Development International LTD (2004): Team Management, York, England.
- Trompenaars, F. / Hampden-Turner, C. (1993): Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business, Random House Business Books.
- Tscheuschner, M. / Wagner, H. (2008): TMS - Der Weg zum Hochleistungsteam: Praxisleitfaden zum Team Management System nach Charles Margerison und Dick McCann, Gabal Verlag Offenbach.
- Tscheuschner, M. (2009): TMS - Team Management System, 30 Minuten, Gabal Verlag Offenbach.
- Womack, J. P./Jones, D. T. (2004): Lean Thinking, Campus Verlag.
- Wunderer, R. / Küpers, W. (2003): Demotivation – Remotivation. Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden, Verlag Luchterhand.

Folgende Bände sind bereits erschienen

Band 1:

Essen 2005, ISSN 1865-5610
Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“
Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina

Band 2:

Essen 2006, ISSN 1865-5610
Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie „Industrie-Dienstleistungen“
Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte

Band 3:

Essen 2006, ISSN 1865-5610
Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt
durch den Einsatz neuer Medien
Kern, Uwe / Pankow, Michael

Band 4:

Essen 2006, ISSN 1865-5610
Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen
am Beispiel der TV-Programmveranstalter
Kürble, Peter

Band 5:

Essen 2007, ISSN 1865-5610
Begriff und Konzept Berufswertigkeit
Klumpp, Matthias

Band 6:

Essen 2007, ISSN 1865-5610
Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels
Klumpp, Matthias / Jasper, Anke

Band 7:

Essen 2007, ISSN 1865-5610
Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)
Klumpp, Matthias / Koppers, Laura

Band 8:

Essen 2008, ISSN 1865-5610
Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und
internationalen Qualifikationsrahmen
Klumpp, Matthias

Band 9:

Essen 2008, ISSN 1865-5610
Homo oeconomicus im Hörsaal – Die Rationalität studentischer
Nebengespräche in Lehrveranstaltungen
Göke, Michael

Band 10:

Essen 2008, ISSN 1865-5610
Internationaler Vergleich und Forschungsthesen
zu Studienformen in Deutschland
Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma

Band 11:

Essen 2008, ISSN 1865-5610
Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung
des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes
Kratzsch, Uwe

Band 12:

Essen 2009, ISSN 1865-5610
Organisationsentwicklung – Lernprozesse
im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen
Friedrich, Klaus

Band 13:

Essen 2009, ISSN 1865-5610
Die Outsourcing/Offshoring Option aus der
Perspektive der Neuen Institutionenökonomie
Chaudhuri, Arun

Band 14:

Essen 2009, ISSN 1865-5610
Der Bologna-Prozess
Hintergründe – Zielsetzung – Anforderungen
Seng, Anja / Fleddermann, Nicole / Klumpp, Matthias

Band 15:

Essen 2009, ISSN 1865-5610
Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Einsparungen –
Widerspruch oder Zukunft in der hausärztlichen Versorgung?
Jäschke, Thomas

Band 16:

Essen 2010, ISSN 1865-5610
Beiträge zur Gesundheitsökonomie
Schütte, Michael

Band 17:

Essen 2010, ISSN 1865-5610
Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland – Eine Makroökonomische Analyse
Introduction of a Minimum Wage in Germany – A Macroeconomic Analysis
Bode, Olaf H. / Brimmen, Frank / Redeker, Ute

Band 18:

Essen 2011, ISSN 1865-5610
Wirtschaftsethik – Einflussfaktoren ethischen Verhaltens in Unternehmen
Nietsch, Cornelia / Weiffenbach, Hermann

Band 19:

Essen 2011, ISSN 1865-5610
Ausgewählte steuerliche Einflussfaktoren der Unternehmensbewertung
Frère, Eric / Schyra Andreas

Band 20:

Essen 2011, ISSN 1865-5610
Das Direktionsrecht des Arbeitgebers –
Einsatzmöglichkeiten und Grenzen
Schulenburg, Nils / Jesgarzewski, Tim

Band 21:

Essen 2011, ISSN 1865-5610

Interaktive Hochschuldidaktik als Erfolgsfaktor im Studium für Berufstätige –
Herausforderung und kompetenzorientierte Umsetzung

Fichtner-Rosada, Sabine

Band 22:

Essen 2011, ISSN 1865-5610

Needs of the Internet Industry

Kern, Uwe / Negri, Michael, Whyte, Ligia

Band 23:

Essen 2011, ISSN 1865-5610

Management in ambulanten Sektor des Gesundheitswesens

Schütte, Michael

Band 24:

Essen 2011, ISSN 1865-5610

Intuition, Risikowahrnehmung und Investmententscheidungen –
Behaviorale Einflussfaktoren auf das Risikoverhalten privater Anleger

Holtfort, Thomas

Band 25:

Essen 2012, ISSN 1865-5610

Die Mindestliquiditätsquote –

Konkrete Auswirkungen auf den Wertpapier-Eigenbestand der Sparkassen

Heinemann, Stefan / Hüsgen, Thomas / Seemann, Volker

Band 26:

Essen 2012, ISSN 1865-5610

Rating und Risikomanagement – Chancen und Risiken der Architektur
des Ratingprozesses für die Validität der Ratingergebnisse

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Band 27:

Essen 2012, ISSN 1865-5610

Illustrating the distortive impact of cognitive biases on knowledge generation, focusing on un-
conscious availability-induced distortions and SMEs

Serfas, Sebastian

Band 28:

Essen 2012, ISSN 1865-5610

Customer Relationship Management im Mittelstand

Wollenweber, Leif-Erik

Band 29:

Essen 2012, ISSN 1865-5610

Ökonomische Fitness

Nentwig, Holger / Obermeier, Thomas / Scholl, Guido



Dr. Tobias Büser

ist Inhaber der Dr. Büser Management Akademie, die auf nachhaltige Entwicklungsprogramme für Leistungsträger in Unternehmen wie Führungskräfte, junge Potenzialträger, Projektmanager und Hochleistungsteams im Vertrieb oder in der Forschung und Entwicklung spezialisiert ist. Die Entwicklungsprogramme werden individuell auf die Kunden angepasst und verbinden viele Lernimpulse miteinander wie Trainings, Einzelcoaching, Praxisprojekte, Mentoring, Kaminabende und Job Rotation. Die Entwicklungsprogramme sind nach aktuellen Erkenntnissen der Neurodidaktik aufgebaut und werden durch erstklassige Trainer und Berater durchgeführt.



Prof. Dr. Holger Stein

ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Unternehmensführung am FOM-Studienzentrum Frankfurt am Main. Er koordiniert die Didaktik des deutsch-chinesischen Kooperationsstudiengangs der FOM sowie die Weiterbildung der Hochschullehrer an der FOM. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich Unternehmensführung, Personalmanagement, Organisationsentwicklung und Führungskompetenzen.



Dr. Imke Gräfin von Königsmarck

ist Beraterin für die Dr. Büser Management Akademie in Wiesbaden. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Entwicklungsprogramme für Führungskräfte zur Erhöhung der Sozial- und Management-Kompetenz. Vor Beginn ihrer Beratungstätigkeit hatte sie über mehrere Jahre hinweg eine Leitungsfunktion in einer öffentlichen Bank in Frankfurt am Main.



29,9 % durchschnittlicher Verlust an Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter aufgrund von Motivationsbarrieren – das ist das Ergebnis der vorliegenden Umfrage. Gute Führung ist der Schlüssel zur Motivation der Mitarbeiter. Was sind die Kennzeichen guter Führung? Welche Faktoren führen zu einer hohen Motivation der Mitarbeiter? Was demotiviert Mitarbeiter?

Die empirische Untersuchung basiert auf den Angaben von fast 1.000 berufsbegleitend Studierenden vor allem an den Studienzentren der FOM Hochschule. Sie zeigt deutlich auf, dass es erhebliche Unterschiede in der Führung von motivierten und demotivierten Mitarbeitern gibt. Gleichzeitig wird ein großes Potenzial für die Steigerung der Produktivität der Unternehmen in Deutschland erkennbar.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**