

EINFLUSS DER FÜHRUNGSKRAFT AUF DIE  
MOTIVATION DER MITARBEITER IM  
KONTEXT DER „NEUEN ARBEITSWELT“  
GENERATION Y MOTIVIEREND FÜHREN

JEANETTE BÖTTCHER-RYBICKI

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern ist im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen.

# Inhalt

---

1. Abriss .....	4
2. Einleitung.....	4
3. Begriffsdefinitionen und Erläuterungen.....	4
3.1. Motivation .....	4
3.1.1. Extrinsischer und intrinsischer Motivationsbegriff .....	5
3.1.2. Inhaltstheorien der Motivation .....	6
3.1.2.1. Bedürfnispyramide nach Maslow.....	6
3.1.2.2. Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	7
3.1.3. Prozesstheorien der Motivation.....	8
3.1.3.1. Gerechtigkeitstheorie von Adams .....	8
3.1.3.2. Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom.....	9
3.1.3.3. Motivationsmodell von Porter/Lawler .....	11
3.2. Personalführung .....	12
3.2.1. Führungsbegriff und Führungsstil .....	12
3.2.2. Traditionelle Führungstheorien.....	13
3.2.2.1. Eigenschaftstheorien.....	13
3.2.2.2. Verhaltenstheorien .....	14
3.2.2.3. Situationstheorien.....	15
4. Praxisbezug „neue Arbeitswelt“ .....	16
4.1. Die „neue Arbeitswelt“ .....	16
4.2. Generation Y.....	17
4.3. Erwartungen der Generation Y an die Arbeitswelt .....	18
4.4. Neuere Führungskonzepte .....	18
4.4.1. Symbolische Führung .....	19
4.4.2. Transaktionale und transformationale Führung .....	20
4.4.3. Emotionale Führung.....	21
4.5. Motivierende und erfolgreiche Führung - Allgemein.....	21
4.6. Motivierende Führung - Konkret.....	22
4.6.1. Den Menschen sehen .....	22
4.6.2. Führung auf Augenhöhe.....	23
4.6.3. Mitarbeitergespräche, Feedback und Anerkennung.....	23
4.6.4. Inspiration und Sinn .....	24
4.6.5. Kommunikation, Information und Vernetzung .....	24
4.6.5. Funktionierende Teamarbeit.....	24

4.6.6. Individuelle Förderung und Weiterbildung .....	25
4.6.7. Authentizität, Fairness.....	25
4.6.8. Zeitgemäßes Arbeitsumfeld und Vertrauen.....	25
4.6.9. Work-Life-Balance .....	26
4.6.10. Akzeptanz .....	26
4.6.11. Motivierende Führung in Stichworten .....	26
4.7. Anforderungen an die Führungskraft.....	27
5. Zusammenfassung und Ausblick .....	27
6. Literatur- und Quellenverzeichnis.....	29
7. Abbildungsverzeichnis.....	30

## 1. Abriss

---

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Einfluss einer gezielten Personalführung auf die Motivation der Mitarbeiter unter Hinzuziehung der aktuellen Literatur untersucht. Im Fokus steht insbesondere die Beantwortung der Frage, wie der direkte Vorgesetzte auf die Motivation der Mitarbeiter einwirken und deren Leistungsbereitschaft erhöhen kann. Als Grundlage dafür werden Motivationstheorien ebenso wie traditionelle und neuere Führungskonzepte betrachtet. Ein besonderes Augenmerk gilt in diesem Zusammenhang der durch die „Generation Y“ geänderten Anforderungen an die Arbeitswelt.

## 2. Einleitung

---

Die Personalführung ist neben der Personalplanung und -entwicklung eines der wesentlichen Instrumente des Personalmanagements.<sup>1</sup> Die Führungskraft bzw. der direkte Vorgesetzte in den jeweiligen Fachabteilungen ist das Bindeglied zwischen der Personalabteilung und den Mitarbeitern. Während die Personalabteilung für die Schaffung allgemeiner Standards verantwortlich ist, nimmt der direkte Vorgesetzte eine eher gestaltende Funktion wahr.<sup>2</sup> In dieser Rolle wird ihm bereits per Definition (siehe 3.2.1. Führungsbegriff) die Möglichkeit zugeschrieben, positiv auf die Leistung der ihm formal unterstellten Arbeitnehmer Einfluss zu nehmen. Nicht selten ist die These zu lesen, nach derer Mitarbeiter nicht das Unternehmen, sondern vielmehr ihre Führungskraft verlassen. Obgleich dies sicher eine stark vereinfachte Darstellung der oft komplexen Entscheidung zur arbeitnehmerseitigen Kündigung sein dürfte, bringt diese Behauptung dennoch die Bedeutsamkeit der Personalführung zum Ausdruck. Eine „gute“ Führungskraft kann entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen. Doch was muss sie tun, um ihre Mitarbeiter zur bestmöglichen Arbeitsleistung im Sinne des Unternehmens zu bewegen? Wo kann sie ansetzen? Worauf muss sie achten?

## 3. Begriffsdefinitionen und Erläuterungen

---

Um all jene Fragen zu beantworten, bedarf es zunächst der Klärung einiger grundlegender Begriffe. Dabei gilt es, insbesondere die Bezeichnungen *Motivation* und *Führung* mit Leben zu füllen. Zu beiden Begrifflichkeiten und deren inhaltlicher Ausgestaltung finden sich sowohl in der deutsch- als auch in der englischsprachigen Literatur vielfältige Ansätze und Theorien. Die nachfolgenden Betrachtungen beinhalten die nach Überzeugung der Verfasserin wesentlichen Aspekte, welche zur Darstellung des Einflusses der Führungskraft auf die Motivation der Mitarbeiter erforderlich sind.

### 3.1. Motivation

Motivation/Motiv leitet sich vom lateinischen Verb *movere* (bewegen, antreiben) ab und bezeichnet den Handlungsantrieb eines Menschen bzw. dessen Streben nach Zielen und Zielobjekten. Die Gesamtheit aller Beweggründe (Motive), die ein Verhalten auslösen und damit eine Handlungsbereitschaft begründen, wird als Motivation bezeichnet.<sup>3</sup> Voraussetzung sind dabei stets „unbefriedigte Bedürfnisse“, die als Motive der

---

<sup>1</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 107.

<sup>2</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 234.

<sup>3</sup> Vgl. Hohberger, S. & Damlachi, H.: Performancesteigerung im Unternehmen, Wiesbaden 2017, 1. Auflage, S. 30.

Handlung fungieren. Nur ein noch nicht abschließend befriedigtes Bedürfnis vermag eine verhaltenslenkende Kraft auszulösen.<sup>4</sup>

- Bsp.: Person X braucht Geld, um die Miete seiner Wohnung zu zahlen. X geht daher arbeiten.

Die Motivation als Grundlage für das zielorientierte Handeln und Verhalten eines Menschen bildet aus Sicht des Personalmanagements einen wesentlichen Ansatzpunkt, leistungssteigernd auf Mitarbeiter einzuwirken.<sup>5</sup> Sie ist mithin eine maßgebliche Komponente der Leistungsbereitschaft. Dieser Aspekt gebietet im Weiteren die Auseinandersetzung mit der Fragestellung, welche Formen der Motivation existieren (3.1.1.), was einen Mitarbeiter motivieren kann (3.1.2.) und wie dies geschieht (3.1.3.).

### 3.1.1. Extrinsischer und intrinsischer Motivationsbegriff

In der Literatur werden zwei Formen der Motivation unterschieden: die extrinsische und die intrinsische Motivation. Die extrinsische Motivation umfasst alle externen materiellen (Geld, Prämien etc.) und immateriellen (Lob, Anerkennung etc.) Anreize; mithin solche, die von einem Unternehmen und dessen Führungskräften geschaffen werden<sup>6</sup> und somit von außen auf den Mitarbeiter einwirken. Ein externer Belohnungsgeber ist folglich maßgeblich für einen extrinsisch motivierten Mitarbeiter. Im Gegensatz dazu bezieht der intrinsisch motivierte Mitarbeiter seine Motivation aus der Tätigkeit selbst. So ist die Freude und der Spaß an der Arbeit oder der Stolz auf die eigene Leistung Handlungsantrieb für einen intrinsisch motivierten Mitarbeiter.<sup>7</sup> Ein extrinsisch motivierter Mitarbeiter muss anders als ein intrinsisch motivierter Mitarbeiter permanent von außen bestärkt werden, was die intrinsische Motivation zum einen stabiler, zum anderen aber auch kostengünstiger macht, weil die Motivation des Mitarbeiters nicht ständig „erkauft“ werden muss.<sup>8</sup>

- Bsp. extrinsische Motivation: Ich tue es, weil ich gelobt werden möchte oder das Geld brauche.
- Bsp. intrinsische Motivation: Ich tue es, weil es mir Freude bereitet.

Es sind folglich innere und äußere Anreize, die die „unbefriedigten Bedürfnisse“ eines Mitarbeiters aktivieren und ihn in Folge dessen zu einem bestimmten Verhalten bewegen können.<sup>9</sup>

Um jedoch positiv auf die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters einwirken zu können, ist in einem ersten Schritt zunächst zu klären, welche offenen bzw. unbefriedigten Bedürfnisse ein Mitarbeiter überhaupt hat. Schwierig gestaltet sich die Beantwortung dieser Frage zum einen deshalb, weil es aufgrund der Verschiedenartigkeit und Vielschichtigkeit der Menschen keinerlei allgemeingültige und für jeden einzelnen Mitarbeiter in jeder Situation maßgebliche Antwort gibt. Zum anderen ist Motivation ein hypothetisches Konstrukt, dessen Untersuchung mangels der Möglichkeit der direkten Beobachtung extrem herausfordernd ist. Rückschlüsse auf die individuelle Motivation von Mitarbeitern können lediglich durch die Analyse von Anreizen und die sich daran anschließende Reaktion der untersuchten Personen gezogen werden.<sup>10</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Watzka, K.: Personalmanagement für Führungskräfte, Wiesbaden 2014, 1. Auflage, S. 93.

<sup>5</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 13.

<sup>6</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 14.

<sup>7</sup> Vgl. Watzka, K.: Personalmanagement für Führungskräfte, Wiesbaden 2014, 1. Auflage, S. 93.

<sup>8</sup> Vgl. Watzka, K.: Personalmanagement für Führungskräfte, Wiesbaden 2014, 1. Auflage, S. 95.

<sup>9</sup> Vgl. Watzka, K.: Personalmanagement für Führungskräfte, Wiesbaden 2014, 1. Auflage, S. 93f.

<sup>10</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 13.

### 3.1.2. Inhaltstheorien der Motivation

Die unter Berücksichtigung der vorstehenden Erkenntnisse entwickelten Inhaltstheorien der Motivation befassen sich mit der Thematik, welche offenen Bedürfnisse Mitarbeiter haben können<sup>11</sup> bzw. was Verhalten bewirkt.<sup>12</sup> Nachfolgend wird auf die zwei bekanntesten Inhaltstheorien als Grundlage der weiteren Ausführungen eingegangen: die Bedürfnispyramide nach Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.<sup>13</sup>

#### 3.1.2.1. Bedürfnispyramide nach Maslow

Grundannahme der Inhaltstheorie Maslows ist, dass jeder Mensch durch das Streben nach Befriedigung bestimmter Bedürfnissen motiviert wird. Nach Maslow stehen diese Bedürfnisse jedoch nicht gleichrangig nebeneinander, sondern lassen sich hierarchisch anordnen<sup>14</sup>; siehe Abbildung 1.

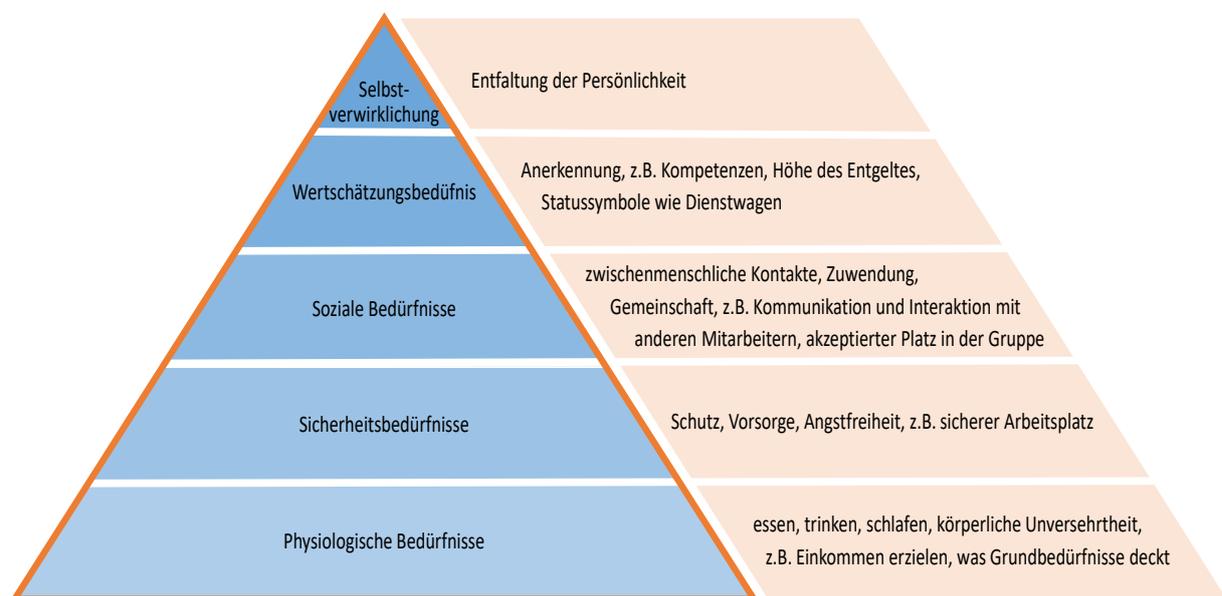


Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow; eigene Gestaltung nach dem Inhalt von Holtbrügge, S. 15f.

Die Befriedigung der Bedürfnisse findet von unten nach oben statt.<sup>15</sup> So führt erst die fast vollständige Befriedigung des Bedürfnisses auf tieferliegender Ebene dazu, dass die nächst höhere Ebene „aktiviert“ wird und damit als Basis für ein bestimmtes Verhalten in Betracht kommt. Für das Personalmanagement und insbesondere auch den direkten Vorgesetzten bedeutet dies, dass es zunächst zu erkennen gilt, welche der Bedürfnisse des Mitarbeiters denn aktuell nach Befriedigung verlangen. Denn Anreize, die auf bereits befriedigte Bedürfnisse abzielen, vermögen kein Verhalten mehr nach sich zu ziehen.<sup>16</sup> Das heißt konkret, dass ein Mitarbeiter, dessen Grundbedürfnisse vollends befriedigt sind, auf eine Gehaltserhöhung nicht mit einer Leistungssteigerung reagieren wird. Umgekehrt kommt der Anerkennung auf Ebene der Wertschätzung kaum Bedeutung zu, wenn ein Mitarbeiter seine sozialen Bedürfnisse noch nicht als erfüllt

<sup>11</sup> Vgl. Watzka, K.: Personalmanagement für Führungskräfte, Wiesbaden 2014, 1. Auflage, S. 94.

<sup>12</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 14.

<sup>13</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 15f.

<sup>14</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 15.

<sup>15</sup> Vgl. Watzka, K.: Personalmanagement für Führungskräfte, Wiesbaden 2014, 1. Auflage, S. 93.

<sup>16</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 15f.

ansieht. Die ersten vier Stufen der Bedürfnispyramide können weitestgehend befriedigt werden. Bei der letzten Stufe handelt es sich hingegen um ein Wachstumsbedürfnis, welches nie vollständig erfüllt wird. Hat ein Mensch in seiner Selbstwahrnehmung ein bestimmtes Niveau der Selbstverwirklichung erreicht, wird er sich neue Ziele setzen. Mithin bildet diese Stufe stets neue Möglichkeiten, den Mitarbeiter zu motivieren.<sup>17</sup>

Kritisch ist die Bedürfnispyramide von Maslow zu bewerten, weil die Begrifflichkeiten der einzelnen Stufen im Ursprung keinerlei Konkretisierung erfahren haben; so ist z.B. unklar, was unter der Bezeichnung „Selbstverwirklichung“ konkret zu verstehen ist. Auch die Trennung der einzelnen Stufen ist unscharf; die sozialen Bedürfnisse können bspw. nur schwer von den Wertschätzungsbedürfnissen abgegrenzt werden.<sup>18</sup> Zudem lässt das Modell in seiner Einfachheit Persönlichkeits- und Situationsfaktoren völlig unbeachtet; Alter, Karrierephase, Qualifikation und Geschlecht haben keinerlei Berücksichtigung gefunden. Empirische Untersuchungen kamen darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass die Reihenfolge der Bedürfnisse in verschiedenen Kulturen variiert. So kommt den sozialen Bedürfnissen in Ländern wie Japan oder China eine weitaus höhere Bedeutung zu als dem Wunsch nach Selbstverwirklichung.<sup>19</sup> Dennoch trägt Maslows Modell dazu bei, Ordnung in die Vielfalt der denkbaren menschlichen Bedürfnisse zu bringen, weshalb die Bedürfnispyramide trotz der vielfältigen Kritik Eingang in diese Arbeit gefunden hat.

### 3.1.2.2. Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Basis der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959) ist die sogenannte Pittsburgh-Studie, im Rahmen derer 200 Mitarbeiter nach angenehmen und unangenehmen Arbeitssituationen befragt wurden. Bei Auswertung der Ergebnisse stellte Herzberg fest, dass die Faktoren, die zur Zufriedenheit eines Mitarbeiters führen andere sind, als die, die zur Unzufriedenheit führen; siehe Abbildung 2. Die sich daraus ergebenden unterschiedlichen Arten von Anreizen bezeichnete Herzberg als Hygienefaktoren und Motivatoren.<sup>20</sup>

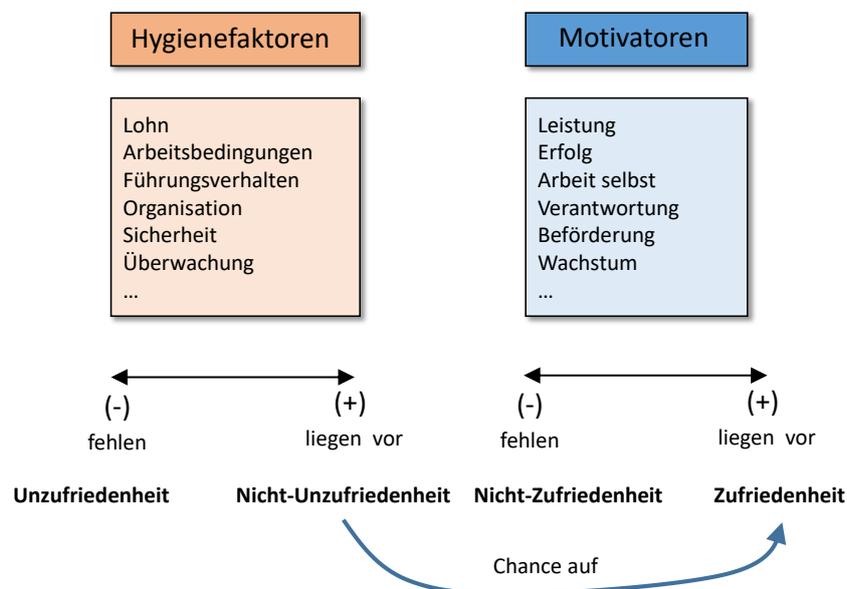


Abbildung 2: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg: eigene Darstellung nach dem Inhalt von Holtbrügge, S. 17f.

<sup>17</sup> Vgl. Watzka, K.: Personalmanagement für Führungskräfte, Wiesbaden 2014, 1. Auflage, S. 94f.

<sup>18</sup> Vgl. Watzka, K.: Personalmanagement für Führungskräfte, Wiesbaden 2014, 1. Auflage, S. 95.

<sup>19</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 17.

<sup>20</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 17.

Das Vorliegen der Hygienefaktoren führt lediglich dazu, dass ein Mitarbeiter nicht unzufrieden ist. Zu den Hygienefaktoren zählen bspw. eine angemessene Bezahlung und angenehme Arbeitsbedingungen. Allein das Vorhandensein dieser Faktoren führt jedoch nicht zur Zufriedenheit des Mitarbeiters, welche mit einer Leistungssteigerung einhergeht. Dazu bedarf es zusätzlicher Anreize: den Motivatoren. Motivatoren sind jene Faktoren, die Zufriedenheit beim Mitarbeiter auslösen und eine Verbesserung seiner Leistung bewirken können. Dazu gehören bspw. Anerkennung, interessante Arbeitsinhalte und Verantwortung.<sup>21</sup>

Wie Maslow ist auch Herzberg der Auffassung, dass eine hohe Zufriedenheit im Ursprung zunächst das Vorliegen von Hygienefaktoren bzw. Grundbedürfnissen zur Voraussetzung hat. Anders als Maslow geht Herzberg jedoch nicht davon aus, dass jedes Bedürfnis als Auslöser für Motivation in Betracht kommt.<sup>22</sup> Die Zwei-Faktoren-Theorie vernachlässigt ebenso wie die Maslowsche Bedürfnispyramide die situativen Bedingungen. Zudem bestimmt die Methode der Befragung nach angenehmen und unangenehmen Ereignissen die Einordnung in zwei unterschiedliche Anreizarten wesentlich.<sup>23</sup> Dennoch hat Herzbergs Untersuchung aufgrund der Erkenntnis, dass die Entlohnung die Zufriedenheit des Mitarbeiters nicht zu steigern vermag, sondern als Hygienefaktor lediglich dazu beiträgt, Unzufriedenheit zu verhindern, wesentlich zur Humanisierung der Arbeit beigetragen.<sup>24</sup> Die Zwei-Faktoren-Theorie ist nicht zuletzt aus diesem Grund eine der bekanntesten und wohl auch populärsten Inhaltstheorien der Motivation, welche als Anregung bezogen auf die Motivation von Mitarbeitern herangezogen werden kann.

### 3.1.3. Prozesstheorien der Motivation

Die Inhaltstheorien vermögen zwar zu erklären, *was* einen Menschen antreibt (offene Bedürfnisse), sie sind jedoch nicht in der Lage, zu erläutern, *wie* dies geschieht. Die Prozesstheorien der Motivation befassen sich hingegen mit der Frage, welche kognitiven Prozesse zur Entscheidung für ein Handlungsziel führen. Grundlage der Prozesstheorien ist die Tatsache, dass der Mensch gerade kein Wesen ist, was reflexartig auf Anreize zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung reagiert. Nur gemeinsam sind Inhalts- und Prozesstheorien in der Lage, die Motivation von Mitarbeitern zu beschreiben.<sup>25</sup>

#### 3.1.3.1. Gerechtigkeitstheorie von Adams

Basis der Gerechtigkeitstheorie von Adams (1963) ist die 1958 von March/Simon aufgestellte Anreiz-Beitrags-Theorie. Diese geht davon aus, dass Mitarbeiter ihren Beitrag der vom Unternehmen gewährten Anreize gegenüberstellen. Nach Adams ist es jedoch nicht allein eine solche Kosten-Nutzen-Analyse zwischen Anreiz und Beitrag, welche die Arbeitsleistung der Mitarbeiter bestimmt, sondern vielmehr ein Vergleich des eigenen Anreiz-Beitrag-Verhältnisses mit dem eines Kollegen, eines Bekannten in einem anderen Unternehmen oder einer sonst vergleichbaren Person (soziale Gerechtigkeit). Ist dieser Vergleich ausgeglichen, entsteht beim Mitarbeiter ein Empfinden der Gerechtigkeit. Für das Gefühl der Gerechtigkeit spielt darüber hinaus die eigene Einschätzung des Mitarbeiters, die Anreize seien durch ein legitimes Verfahren sowie ein fehlerfreies und konsistentes System gerechtfertigt, eine wesentliche Rolle (prozessuale Gerechtigkeit); ebenso wie das Empfinden, rechtzeitig und an seiner Person, d.h. an seinen Bedürfnissen und seiner Qualifikation orientiert, informiert zu sein (informativische Gerechtigkeit als Teil der interaktionalen Gerechtigkeit). Fühlt sich ein Mitarbeiter als Ergebnis eines Vergleiches ungerecht

---

<sup>21</sup> Vgl. Roth, G. u.a.: Mitarbeitermotivation ist lernbar, Berlin 2018, 2. Auflage, S. 34.

<sup>22</sup> Vgl. Roth, G. u.a.: Mitarbeitermotivation ist lernbar, Berlin 2018, 2. Auflage, S. 34.

<sup>23</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 17.

<sup>24</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 17.

<sup>25</sup> Vgl. Watzka, K.: Personalmanagement für Führungskräfte, Wiesbaden 2014, 1. Auflage, S. 96.

behandelt, weil bspw. ein Kollege für denselben Beitrag im Unternehmen mehr Geld erhält, wirkt sich dies negativ auf die Arbeitsleistung aus. Auch ein sinkendes Bindungsgefühl an das Unternehmen kann eine Folge sein. Diesen verhaltenswirksamen Strategien stehen wiederum kognitive Ausgleichsstrategien, wie der Wechsel der Vergleichsperson oder aber die innere Kündigung gegenüber.<sup>26</sup>

Der Inhalt der Gerechtigkeitstheorie von Adams wurde durch verschiedentliche empirische Studien bestätigt.<sup>27</sup> Positiv ist dabei insbesondere die Tatsache, dass die Theorie mit dem Gerechtigkeitsgefühl einen sehr subjektiven Aspekt in den Fokus stellt und dadurch die Individualität des Menschen Beachtung findet. Sie ist jedoch wenig komplex und lässt wesentliche Faktoren, die ebenfalls Einfluss auf die Leistungsbereitschaft haben und sich in der (nachfolgend noch zu erläuternden) Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (3.1.3.2.) sowie insbesondere dem Porter/Lawler-Modell (3.1.3.3.) wiederfinden, unberücksichtigt.

### 3.1.3.2. Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom

Der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (abgekürzt: VIE-Theorie) liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen stets den Weg wählen, der den höchsten subjektiven Nutzen bringt. Die subjektive, situative Wahrscheinlichkeit, mit einer gewissen Anstrengung eine bestimmte Leistung erreichen zu können, ist danach eine wesentliche Komponente der Mitarbeitermotivation.<sup>28</sup>

Die Motivation ist dabei das Produkt aus Valenz, Instrumentalität und Erwartungen;<sup>29</sup> siehe Abbildung 3. Die jeweiligen Größen bewegen sich zwischen 0 und 1. Mangelt es an einer dieser Komponente, kann folglich keinerlei Motivation hervorgerufen werden.<sup>30</sup>

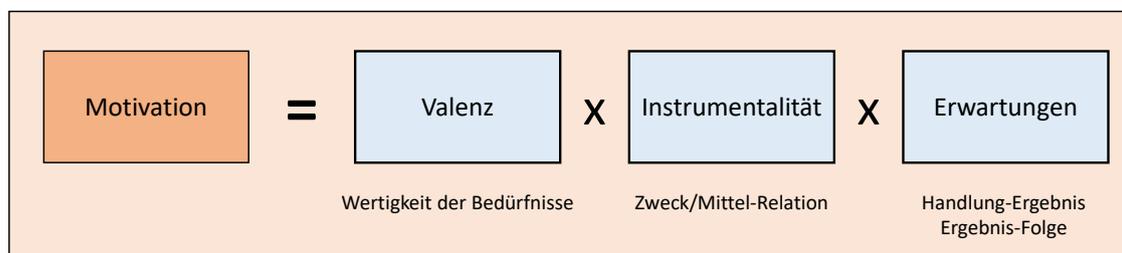


Abbildung 3: VIE-Theorie von Vroom; eigene Gestaltung nach dem Inhalt von Holtbrügge, S. 22.

- Die Valenz (Wertigkeit) bezeichnet die subjektive Bedeutung persönlicher Bedürfnisse. Diese ist nicht nur personenbezogen, sondern kann auch innerhalb eines Individuums abhängig von der Lebens-/Karrierephase variieren.<sup>31</sup>

<sup>26</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 19f.

<sup>27</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 20.

<sup>28</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 20f.

<sup>29</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 22.

<sup>30</sup> Vgl. Watzka, K.: Personalmanagement für Führungskräfte, Wiesbaden 2014, 1. Auflage, S. 97.

<sup>31</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 21.

Bsp.: Für einen Mitarbeiter, der einem Aufstieg im Unternehmen keinerlei persönliche Bedeutung beimisst, hat die Möglichkeit der Beförderung eine sehr geringe Valenz. Er wird dadurch nicht oder nur sehr wenig motiviert.

- Die Instrumentalität drückt aus, ob und inwieweit die in Aussicht gestellte Belohnung für eine Handlung zur Befriedigung der vom Mitarbeiter als bedeutend eingestuften Bedürfnisse führt (Zweck-Mittel-Relation).<sup>32</sup>

Bsp.: Ein Mitarbeiter, der einem hohen privaten Freizeitwert große Bedeutung beimisst, wird dieses Ziel mit einer Beförderung unter Umständen nur schwer erreichen. Das Bedürfnis nach einem höheren Status kann durch eine Beförderung jedoch befriedigt werden.

- Die Erwartung lässt sich wie folgt differenzieren:
  - Die Handlungs-Ergebnis-Erwartung bezeichnet die subjektive Wahrscheinlichkeit unter den vorhandenen Gegebenheiten mit einer bestimmten Handlung/Anstrengung ein konkretes Ziel zu erreichen.<sup>33</sup> Dabei spielt u.a. der Einfluss des Mitarbeiters<sup>34</sup> als auch seine Qualifikation und die klare Formulierung von Zielen<sup>35</sup> eine maßgebliche Rolle.

Bsp.: Voraussetzung für eine Beförderung ist ein Studium. Der Mitarbeiter hat sein Studium jedoch nicht beendet. Er hat lediglich eine geringe Erwartung bezogen auf das Ziel Beförderung.

- Die Ergebnis-Folge-Erwartung ist hingegen die subjektive Wahrscheinlichkeit, mit Erreichen des Ziels die Belohnung tatsächlich auch zu erhalten.<sup>36</sup>

Bsp.: Ein Mitarbeiter, der nach einem hohen sozialen Status (Belohnung) strebt, muss diesen aufgrund der Beförderung (Ziel) nicht zwingend bekommen; so wenn weder Kollegen noch das private Umfeld Interesse an derartigen sozialen Rangfolgen zeigen.

Die VIE-Theorie hat einen entscheidenden Beitrag zum besseren Verständnis der Motivation von Mitarbeitern geleistet<sup>37</sup> und verdient daher auch im Rahmen dieser Arbeit Anerkennung. Soweit sie jedoch davon ausgeht, dass Menschen stets den Weg wählen, der den größten subjektiven Nutzen bringt, ist dies ein wesentlicher Kritikpunkt. Sie ignoriert, dass Mitarbeitern häufig keine Alternativen zur Verfügung stehen. Zudem vereinfacht die Theorie die Komplexität menschlicher Entscheidungen auf ein Zweck-Mittel-Verhältnis. Nicht alle Menschen streben nach dem nützlichsten Ergebnis. Ferner dürften sich die Valenz und die subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeit wechselseitig beeinflussen und nicht – wie das Modell

---

<sup>32</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 21.

<sup>33</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 21.

<sup>34</sup> Vgl. Watzka, K.: Personalmanagement für Führungskräfte, Wiesbaden 2014, 1. Auflage, S. 99.

<sup>35</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 21.

<sup>36</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 21.

<sup>37</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 23.

suggeriert - unabhängig nebeneinanderstehen.<sup>38</sup> (Wenn ich weiß, ich erreiche das Ziel ohnehin nicht, hat es unter Umständen auch eine geringere Wertigkeit.)

### 3.1.3.3. Motivationsmodell von Porter/Lawler

Porter und Lawler verknüpfen in ihrem Motivationsmodell (1968) die Gerechtigkeitstheorie sowie die VIE-Theorie mit den Faktoren Anstrengung, Leistung, Belohnung und Zufriedenheit;<sup>39</sup> siehe Abbildung 4.

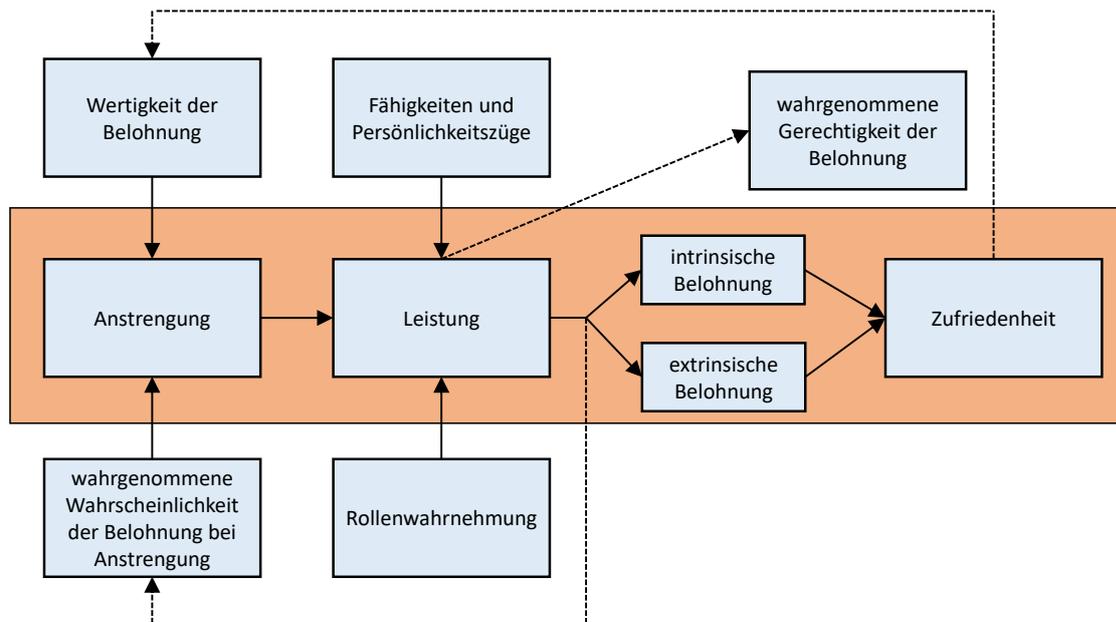


Abbildung 4: Motivationsmodell von Porter/Lawler; eigene Gestaltung nach Vorlage von Holtbrügge, S.24.

- Anstrengung: Die Anstrengung umschreibt das zur Erfüllung der Aufgaben aufgebrauchte Maß an Energie des Mitarbeiters.<sup>40</sup>
- Leistung: Die Leistung ist das sich an die Anstrengung des Mitarbeiters anschließende Ergebnis, welches vom Unternehmen gemessen wird.<sup>41</sup>
- Belohnung: Die Belohnung stellt sich als Folge der Leistung ein, wobei diese sowohl extrinsischer als auch intrinsischer Art sein kann.<sup>42</sup>
- Zufriedenheit: Die Zufriedenheit ist das Ergebnis der Belohnung, wenn diese als gerecht und angemessen empfunden wird.<sup>43, 44</sup>

Auf die vorbenannten Faktoren wirken weitere Variablen ein, die Einfluss auf den Motivationsprozess haben. So ist die Anstrengung mit Blick auf die VIE-Theorie abhängig von der Valenz und der Ergebnis-Folge-

<sup>38</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 23.

<sup>39</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 23f.

<sup>40</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 23.

<sup>41</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 23.

<sup>42</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 23.

<sup>43</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 24.

<sup>44</sup> Beachte, dass die Bezeichnungen „Folge“ und „Ergebnis“ nicht kongruent mit denen der VIE-Theorie verwendet werden und der Inhalt beider Theorien insoweit unabhängig voneinander zu betrachten ist.

Erwartung (siehe dazu 3.1.3.2.) Die Leistung wird ihrerseits von den Fähigkeiten und Charaktereigenschaften sowie der Rollenwahrnehmung des Mitarbeiters beeinflusst.

Der Ansatz von Porter/Lawler, wonach die Zufriedenheit das Ergebnis von Leistung ist und nicht deren Voraussetzung wurde empirisch bestätigt. Die hohe Anzahl an sich wechselseitig beeinflussenden Faktoren machen dieses Modell sehr komplex. Zwar dürfte dies den Motivationsprozessen eines Menschen vor allem im Vergleich zu den darüber hinaus vorgestellten Theorien am nächsten kommen, allerdings macht gerade diese Komplexität die praktische Anwendung schwierig.<sup>45</sup>

Ungeachtet der genannten kritischen Gesichtspunkte, leisten alle drei Prozesstheorien trotz oder gerade auch wegen ihrer Unterschiede einen wesentlichen Beitrag zum besseren Verständnis der Motivation von Mitarbeitern. Insofern ist deren Bedeutung auch als Ansatz eines bewussteren Umgangs mit Mitarbeitern in der Personalführung nicht zu unterschätzen. Was Führung bedeutet und was eine erfolgreiche Führung ausmacht, wird nachfolgend betrachtet.

### 3.2. Personalführung

Wie einleitend bereits ausgeführt, stellt die Personalführung ein wesentliches Instrument des Personalmanagements dar. Anders als die Personalplanung, der Personaleinsatz und die Entlohnung, die zum wesentlich Teil in den Tätigkeitsbereich der Personalabteilung fallen, ist die Personalführung Aufgabe des Vorgesetzten. Zwischen ihm und den Mitarbeitern besteht eine direkte, persönliche und individuelle Verbindung.<sup>46</sup> Führungskräfte sind insoweit nicht nur für die Umsetzung der von der Personalabteilung geschaffenen Praktiken verantwortlich, sondern nehmen durch ihr Führungsverhalten maßgeblichen Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter.<sup>47</sup> Nachfolgend werden zunächst die Begriffe Führung und Führungsstil, ebenso wie die traditionellen Führungskonzepte näher erläutert.

#### 3.2.1. Führungsbegriff und Führungsstil

**Führung** ist die zielbezogene Einflussnahme auf die Mitarbeiter eines Unternehmens. Diese sollen dadurch dazu bewegt werden, die vom Unternehmen gesetzten Ziele zu erreichen.<sup>48</sup> Die insoweit absichtliche Beeinflussung geht dabei von den Führungskräften eines Unternehmens aus. Unter der Bezeichnung Führungskraft im Sinne der weiteren Bearbeitung wird der direkte Vorgesetzte des Mitarbeiters verstanden, welcher sich aufgrund seiner Stellung im Unternehmen übergeordnet verantwortlich für die Erfüllung der ihm bzw. dem Mitarbeiter obliegenden Aufgaben zeichnet.

„Unter **Führungsstil** ist das Resultat der Ausgestaltung der Führungsfunktionen<sup>49, 50</sup>(...) zu verstehen.“<sup>51</sup> Er bezeichnet mithin ein langfristiges, stabiles, d.h. wiederkehrendes Verhalten, das allenfalls über bestimmte Klassen von Situationen variiert.<sup>52</sup> Der Stil der Personalführung wird dabei vom Menschenbild der Führungskraft beeinflusst<sup>53</sup> sowie durch die Möglichkeit der Partizipation der Mitarbeiter auf Ebene der

---

<sup>45</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 24.

<sup>46</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 234.

<sup>47</sup> Vgl. Knies, K. u.a.: Aging Workers and the Employee-Employer Relationship, Switzerland 2015, 1. Aufl., S. 74.

<sup>48</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S.29.

<sup>49</sup> zu den Führungsaufgaben siehe: Thommen, J.-P. u.a.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2017, 8. Auflage, S. 500-510.

<sup>50</sup> zu den Phasen des Führungsprozesses siehe: Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 234-244.

<sup>51</sup> Vgl. Thommen, J.-P. u.a.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2017, 8. Auflage, S. 516.

<sup>52</sup> Vgl. Schirmer, U. & Woydt, S.: Mitarbeiterführung, Berlin 2016, 3. Auflage, S. 164.

<sup>53</sup> siehe dazu im Detail: Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S.235-237.

Entscheidungsfindung<sup>54</sup> und die innerbetriebliche Kommunikation bei der Durchsetzung der Entscheidung<sup>55</sup>. Auf Kontrollebene hat die Art der Kontrolle, d.h. Fremd- oder Selbstkontrolle bzw. verhaltens- oder ergebnisorientierte Kontrolle<sup>56</sup> einen maßgeblichen Einfluss auf den Führungsstil.

### 3.2.2. Traditionelle Führungstheorien

Mit Hilfe von Führungstheorien wird versucht zu klären, welche Aspekte Bestandteil einer erfolgreichen Personalführung sind. Dabei wird klassisch zwischen den Eigenschafts-, den Verhaltens- und den Situationstheorien unterschieden. Innerhalb dieser Gruppierungen haben sich eine Vielzahl weiterer spezifische Theorieansätze herausgebildet, auf deren Erläuterung zu Gunsten der Übersichtlichkeit und der noch folgenden praktischen Ausführungen in dieser Arbeit weitestgehend verzichtet wird.

#### 3.2.2.1. Eigenschaftstheorien

Die Eigenschaftstheorien der Führung gehen davon aus, dass eine erfolgreiche Führung auf angeborene oder erworbene Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft zurückzuführen ist.<sup>57</sup> Jenseits erblicher Eigenschaften (z.B. Elternhaus oder Adelstitel) und physischen Merkmalen (z.B. Größe, Gesundheit, Attraktivität) werden psychische Eigenschaften und Charakterzüge (z.B. Intelligenz, Selbstvertrauen, Leistungsorientierung, Kontaktfähigkeit) zur Erklärung des Führungserfolges herangezogen.<sup>58</sup> Dabei ergab die Analyse verschiedenlicher Untersuchungen, dass die genannten Eigenschaften auf den unteren Hierarchieebenen einen weitaus größeren Einfluss auf eine erfolgreiche Führung haben als im mittleren oder hohen Management.<sup>59</sup> Unabhängig von diesen positiven Eigenschaften werden zunehmend negative Merkmale hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den Führungserfolg untersucht. Neben dem Narzissmus und der Überschätzung der eigenen Fähigkeiten führt insbesondere die Vernachlässigung ethischer Prinzipien bei Verfolgung der eigenen Ziele als auch opportunistisches Verhalten zu negativen Führungsergebnissen. Dies gilt zumindest dann, wenn diese als dysfunktional bezeichneten Persönlichkeitseigenschaften ein bestimmtes Maß überschreiten.<sup>60, 61</sup>

Obleich vor allem die genannten positiven Eigenschaften einem guten Führungsergebnis sicher nicht abträglich sind, können sie nicht als Garant für eine erfolgreiche Führung gelten. Zudem nehmen die Eigenschaftstheorien in erster Linie die Führungskraft in den Blick und lassen damit die spezifischen Eigenschaften der Mitarbeiter ebenso außen vor wie die konkreten Situationen, in denen sich eine Führungskraft wiederfinden kann. Nur in diesem Kontext ließe sich – wenn überhaupt – eine Prognose der Auswirkungen bestimmter Eigenschaften der Führungskraft auf den Führungserfolg wagen. Ferner berücksichtigen die Eigenschaftstheorien nicht, *wie* die verschiedenen Eigenschaften einer Person zusammenwirken. Obwohl aufgrund der Komplexität menschlichen Verhaltens sicher nur schwer zu untersuchen, dürfte gerade dies bei der Beantwortung der Frage nach einer erfolgreichen Führung nicht unwesentlich sein.

---

<sup>54</sup> siehe dazu im Detail: Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S.237-239.

<sup>55</sup> siehe dazu im Detail: Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S.239-242.

<sup>56</sup> siehe dazu im Detail: Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S.242-244.

<sup>57</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 31.

<sup>58</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 245.

<sup>59</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 246.

<sup>60</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin 2018, 7. Auflage, S. 247.

<sup>61</sup> Umfassende Darstellung eigenschaftstheoretischer Ansätze in Schirmer, U. & Woydt, S.: Mitarbeiterführung, Berlin 2016, 3. Auflage, S. 159-163.

### 3.2.2.2. Verhaltenstheorien

Die Verhaltenstheorien der Führung befassen sich mit der Fragestellung, *welches Verhalten* kennzeichnend für eine erfolgreiche Führung ist. Dabei rücken drei Dimensionen in den Fokus des Führungsverhaltens: die Aufgabenorientierung, die Mitarbeiterorientierung und die Partizipationsorientierung.<sup>62</sup>

- Bei der **Aufgabenorientierung** stehen in erster Linie die Aufgaben sowie deren Erledigung im Vordergrund. Persönliche Belange sind hingegen – wenn sie überhaupt Bedeutung erfahren – zweitrangig.<sup>63</sup>
- Die **Mitarbeiterorientierung** zeichnet sich durch einen wertschätzenden Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitern aus, wobei den persönlichen Belangen und Bedürfnissen des Mitarbeiters große Bedeutung zukommt.<sup>64</sup>
- Im Rahmen der **Partizipationsorientierung** werden die Mitarbeiter als Mitwirkende betrachtet. In Entscheidungsprozesse, die ihre Aufgaben, ihren Arbeitsplatz und die Rahmenbedingungen betreffen, werden die Mitarbeiter mit einbezogen.<sup>65</sup>

Eines der bekanntesten Führungsstilansätze innerhalb der Verhaltenstheorien ist der von Tannenbaum und Schmidt (1958), deren Modell sich auf die Mitarbeiterpartizipation bezieht.<sup>66</sup> Nach Tannenbaum und Schmidt lässt sich jeder Führungsstil auf Basis bestimmter Kriterien auf einem Kontinuum von zwei gegensätzlichen Polen einordnen.<sup>67</sup> Sieben Führungsstile werden unterschieden; siehe Abbildung 5.

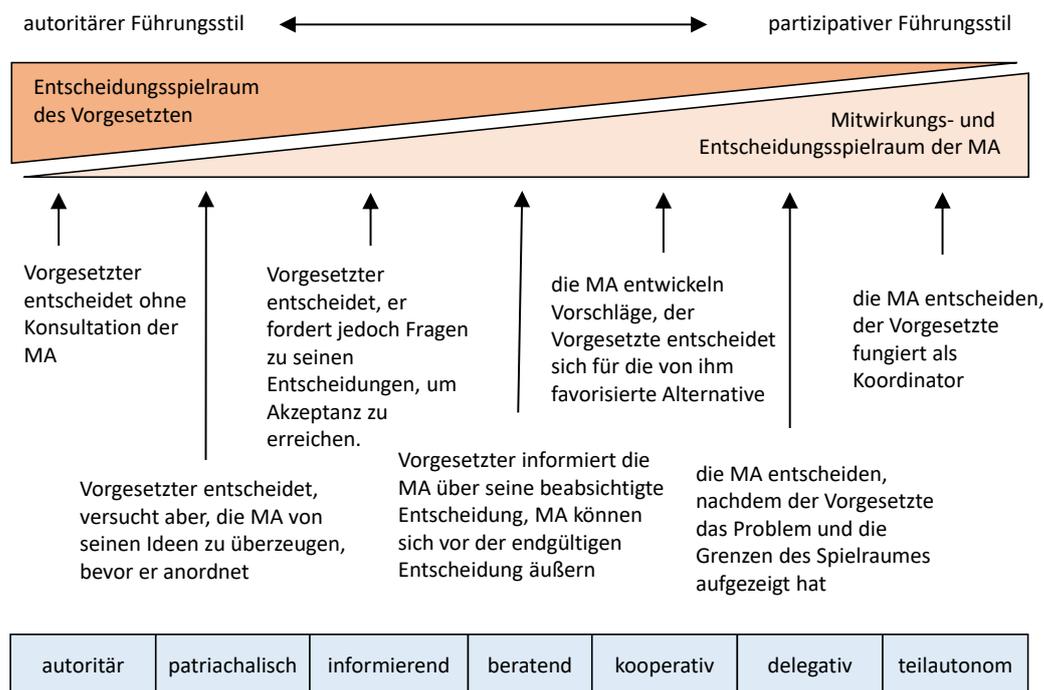


Abbildung 5: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt; eigene Gestaltung nach Vorlage von Franken, S.33 u. Schirmer & Woydt, S. 166.

<sup>62</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 31.

<sup>63</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 31.

<sup>64</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 32.

<sup>65</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 32.

<sup>66</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 32.

<sup>67</sup> Vgl. Schirmer, U. & Woydt, S.: Mitarbeiterführung, Berlin 2016, 3. Auflage, S. 166.

Führen ist danach zumindest zum Teil erlernbar.<sup>68</sup> Allerdings lassen auch die verhaltenstheoretischen Ansätze<sup>69</sup> in ihren unterschiedlichen Ausformungen die situativen Bedingungen ebenso wie die Persönlichkeitsmerkmale unberücksichtigt, was kritisch zu bewerten ist. Gerade in Situationen, in denen die Führungskraft unter einem erheblichen Zeitdruck steht, kann ein grundsätzlich mitarbeiterorientierter Vorgesetzter leicht in die Aufgabenorientierung rutschen. Dennoch zeigt insbesondere das Modell von Tannenbaum und Schmidt verschiedene Führungsstile auf, die eine große Praxisnähe haben. Der Ansatz bietet daher eine gute Grundlage dafür, sich als Führungskraft mit dem eigenen Führungsverhalten auseinanderzusetzen und dieses ggf. kritisch zu beleuchten.

### 3.2.2.3. Situationstheorien

Nach den Situationstheorien steht eine erfolgreiche Führung im Zusammenhang mit der konkreten Führungssituation. Unterschiedliche Situationen bringen unterschiedliche Anforderungen mit sich, die einen angemessenen Führungsstil verlangen. Aufgabe einer Führungskraft ist es, die situativen Anforderungen zu erkennen und das Führungsverhalten darauf auszurichten.<sup>70</sup>

Das Führungsmodell von Hersey und Blanchard (1977) macht den Reifegrad der Mitarbeiter zur Grundlage der situativen Führung. Der Reifegrad des Mitarbeiters lässt sich dabei aus der fachlichen und psychologischen Reife ermitteln; d.h. aus dem Können (Wissen, Ausbildung, Erfahrung) und Wollen (Bereitschaft und Selbstvertrauen). Fehlendes Können und nicht vorhandener Wille führen zu einer geringen Reife. Ein hoher Wille bei fehlender Fachkenntnis ergeben eine geringe bis mittlere Reife, wohingegen eine gute Fachkenntnisse bei fehlender psychologischer Reife zu einem mittleren bis hohen Reifegrad führt.<sup>71</sup> Der Reifegrad ist stets aufgabenbezogen neu zu ermitteln.<sup>72</sup>

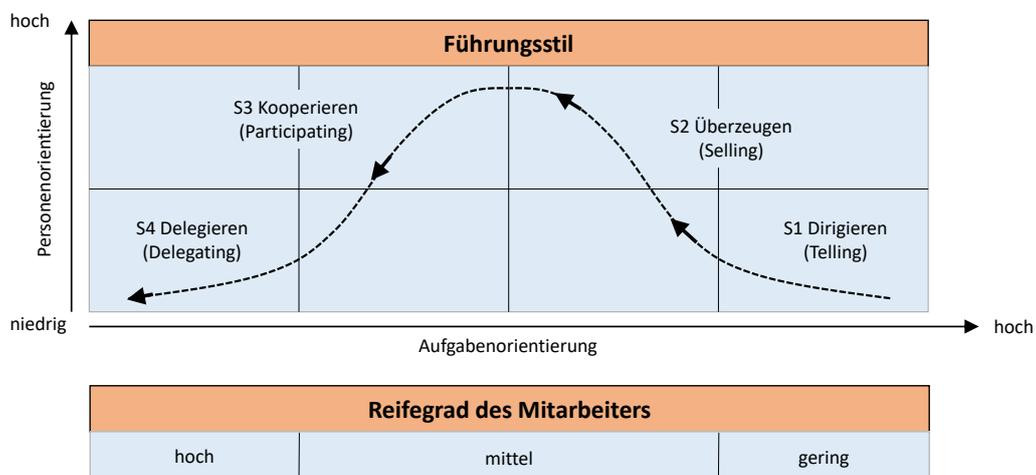


Abbildung 6: Das Reifegradmodell der Führung von Hersey u. Blanchard; eigene Darstellung nach Vorlage von Schirmer/Woydt S. 178 u. Franken S. 34

<sup>68</sup> Vgl. Schirmer, U. & Woydt, S.: Mitarbeiterführung, Berlin 2016, 3. Auflage, S. 162.

<sup>69</sup> Umfassenden Darstellung verhaltenstheoretischer Ansätze in Schirmer, U. & Woydt, S.: Mitarbeiterführung, Berlin 2016, 3. Auflage, S. 163-173.

<sup>70</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 34.

<sup>71</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 34.

<sup>72</sup> Vgl. Schirmer, U. & Woydt, S.: Mitarbeiterführung, Berlin 2016, 3. Auflage, S. 178.

Der anzuwendende Führungsstil hängt sodann vom Reifegrad des Mitarbeiters ab; siehe Abbildung 3:

- S1 autoritärer Führungsstil „Dirigieren“ (Telling): Die Führungskraft macht klare Vorgaben und kontrolliert die Leistung des Mitarbeiters.
- S2 überzeugender Führungsstil „Überzeugen“ (Selling): Der Mitarbeiter benötigt Anweisungen und wird daher direktiv geführt. Er wird dennoch eingebunden und trainiert; Probleme werden erläutert.
- S3 unterstützender Führungsstil „Kooperieren“ (Participating): Der Führende betrachtet den Mitarbeiter als Partner. Es findet ein Austausch bezüglich der Vorgehensweise statt. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.
- S4 delegierender Führungsstil „Delegieren“ (Delegating): Der Mitarbeiter erledigt die Aufgaben selbständig. Die Führungskraft delegiert Aufgaben und Verantwortung und steht für Rückfragen zur Verfügung.<sup>73</sup>

Mit Berücksichtigung der konkreten Situationen im Rahmen eines optimalen Führungserfolges setzen die Situationstheorien der Führung an einem der wesentlichen Kritikpunkte der Eigenschafts- und Verhaltenstheorien an. Sie würdigen damit die Tatsache, dass Menschen auch im Arbeitsleben gerade keine stets gleichartig agierenden Subjekte mit einer für jeden Arbeitsauftrag identischen Fähigkeit und Bereitschaft sind. Die zentrale Aussage, wonach Führung flexibel sein muss, ist damit einer der entscheidenden Inhalte der Situationstheorien. Dennoch werden auch diese, insbesondere das dargestellte Reifegradmodell von Blanchard und Hershey, den praktischen Gegebenheiten in der Arbeitswelt nur eingeschränkt gerecht. So wird lediglich der Reifegrad zur Basis der situativen Führung gemacht, der sich in seinen Abstufungen überdies nur schwer konkret definieren lässt. Auch lässt der Ansatz die Kompetenzen der Führungskraft völlig unberücksichtigt, was eine praktische Umsetzung des Konzeptes im Einzelfall sehr schwierig machen kann. So wird eine Führungskraft, der klare Vorgaben und Anweisungen schwerfallen, nicht ohne Weiteres den autoritären Führungsstil anwenden können, nur weil dieser gerade erforderlich ist. Trotz aller Kritikpunkte bilden auch die Situationstheorien eine gute Basis für Führungskräfte, sich das eigene Verhalten in ganz unterschiedlichen Situationen bewusst zu machen. Der Inhalt der traditionellen Führungstheorien mag spätestens auf den zweiten Blick selbstverständlich klingen. Doch gerade für nicht hinsichtlich ihrer Führungsfähigkeiten geschulte Führungskräfte stellen die Theorien in ihrer Gesamtheit lohnenswerte Denkansätze dar, die ein erster Schritt hin zu einer bewussteren Führung sein können.

#### 4. Praxisbezug „neue Arbeitswelt“

---

In den weiteren Ausführungen wird das bisher Gesagte praxisbezogen im Kontext der „neuen Arbeitswelt“ betrachtet. Dabei gilt es zunächst, die sicher ganz unterschiedlich auslegbare Begrifflichkeit der „neue(n) Arbeitswelt“ für diese Bearbeitung zu definieren. Gerade in diesem Zusammenhang ist die Darstellung neuerer Führungskonzepte (4.4) unumgänglich. Schließlich gilt es zu klären, was eine motivierende Führung (4.6.) ausmacht und welche Anforderungen sich daraus an die Führungskräfte ergeben (4.7.).

##### 4.1. Die „neue Arbeitswelt“

Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt weiter verändern. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien haben bereits heute große Auswirkungen auf den Arbeitsalltag und das Arbeitsumfeld. Neue Tätigkeitsfelder werden entstehen, bisher vorhandene verschwinden. Die

---

<sup>73</sup> Vgl. Schirmer, U. & Woydt, S.: Mitarbeiterführung, Berlin 2016, 3. Auflage, S. 177f und Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 34f.

Globalisierung, der demografische Wandel hin zu einer älter werdenden und schrumpfenden Gesellschaft sowie der Fachkräftemangel beeinflussen die derzeitige Arbeitswelt und die Arbeitswelt der Zukunft maßgeblich.<sup>74</sup> All dies bringt neue Anforderungen, Risiken und Chancen auf Seiten aller Beteiligten mit sich. Personalführung und Motivation im Zusammenhang dieser Einflussfaktoren zu untersuchen, ist eine komplexe und spannende Aufgabe. Diese Arbeit legt ihren Fokus jedoch auf einen anderen, bisher noch nicht genannten Aspekt der „neuen Arbeitswelt“: die Generation Y. Die Generation Y ist begrifflich in aller Munde und verdient auch deshalb eine besondere Würdigung. Interessant ist die Behandlung der Generation Y im Kontext des Arbeitslebens jedoch auch, weil sie – so lassen es Publikationen glauben - ganz anders ist, als all jene Generationen, die bisher den Arbeitsmarkt betreten haben. Das Werteverständnis der Generation Y scheint von dem ihrer Eltern und Großeltern massiv abzuweichen. Doch lassen sich einer ganzen Generation tatsächlich identische Eigenschaften und Vorstellungen zuordnen?

## 4.2. Generation Y

Ob nun Gen Y, Generation Why, Millenials, Generation Facebook, Generation Google, Generation Maybe oder Generation Y, die Bezeichnungen für die Generation der zwischen etwa 1980 und 1995 Geborenen sind vielfältig.<sup>75</sup> Auch wenn die Generation Y in letzter Konsequenz die alphabetische Nachfolge der Vorgängergeneration X angetreten hat, ist das Y - im Englischen ausgesprochen wie Why (deutsch: Warum) – doch symbolisch für die Sinnsuche dieser Generation (Warum sollte ich das tun? Was habe ich davon?).<sup>76</sup> „Merkmalszuschreibungen wie: selbstbewusst, freiheitsliebend, anspruchsvoll, breit qualifiziert, kreativ, kooperationsbereit und an Teamwork interessiert, globaldenkend, interkulturell anschlussfähig (...) (aber auch Eigenschaften wie) erfolgsverwöhnt, frech, selbstverliebt, sich selbst überschätzend (bis größenwahnsinnig), mangelndes Durchhaltevermögen, geringe Frustrationstoleranz bei Misserfolgen und Scheiternserfahrungen“<sup>77</sup> werden mit der Generation Y in Verbindung gebracht. Sicher sind die kritischen Stimmen, nach denen sich ein einheitliches Generationsbild verbietet, nicht ganz unberechtigt.<sup>78</sup> Dies gilt umso mehr, als dass einige der für die Generation Y verwendeten Beschreibungen ihren Fokus klar auf die besser Qualifizierten dieser Generation legen.<sup>79</sup> Dennoch gibt es Gemeinsamkeiten, die die im vorbenannten Zeitraum Geborenen verbindet: Sie sind „Digital Natives“; aufgewachsen mit dem Internet, digitalen Technologien und Medien. Der Umgang damit ist für die Generation Y eine Selbstverständlichkeit.<sup>80</sup> Die dadurch möglich gewordene Vernetzung hat eine bis dahin in der Form nicht vorhandene Partizipation erlaubt.<sup>81</sup> Die Globalisierung hat eine Vielzahl an Angeboten mit sich gebracht, die nach anspruchsvollen und bewussten Entscheidungen verlangen.<sup>82</sup> Anschläge und Krisen wie 9/11, die Finanzkrise und der Klimawandel haben die Generation Y und deren Sicht auf die Zukunft geprägt: Nichts ist sicher, nichts ist planbar.<sup>83</sup> In der Regel gut ausgebildet und mit frühzeitiger Auslandserfahrung ist die Generation Y bereit, in Bildung zu investieren.<sup>84</sup> Von ihren als Baby Boomer meist selbst nicht schlecht situierten Eltern stets gefördert und behütet, ist die Erziehung ebenso wie die Gesellschaft, in der sie aufwachsen, individualistisch geprägt.<sup>85</sup> Das Leben individuell, selbstbestimmt gestalten und anders sein,

<sup>74</sup> Siehe dazu im Detail: Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Aufl., S.4 – 24.

<sup>75</sup> Vgl. Einramhof-Florian, H.: Die Arbeitszufriedenheit der Gen Y, Wiesbaden 2017, 1. Auflage, S. 58f.

<sup>76</sup> Vgl. Einramhof-Florian, H.: Die Arbeitszufriedenheit der Gen Y, Wiesbaden 2017, 1. Auflage, S. 63.

<sup>77</sup> Ameln, F.v. & Wimmer, R.: Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel, Wiesbaden 2016, S.14.

<sup>78</sup> Vgl. Einramhof-Florian, H.: Die Arbeitszufriedenheit der Gen Y, Wiesbaden 2017, 1. Auflage, S. 63.

<sup>79</sup> Vgl. Ameln, F.v. & Wimmer, R.: Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel, Wiesbaden 2016, S.14.

<sup>80</sup> Vgl. Ameln, F.v. & Wimmer, R.: Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel, Wiesbaden 2016, S.14.

<sup>81</sup> Vgl. Einramhof-Florian, H.: Die Arbeitszufriedenheit der Gen Y, Wiesbaden 2017, 1. Auflage, S. 59.

<sup>82</sup> Vgl. Einramhof-Florian, H.: Die Arbeitszufriedenheit der Gen Y, Wiesbaden 2017, 1. Auflage, S. 59.

<sup>83</sup> Vgl. Ameln, F.v. & Wimmer, R.: Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel, Wiesbaden 2016, S.14.

<sup>84</sup> Vgl. Ameln, F.v. & Wimmer, R.: Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel, Wiesbaden 2016, S.14.

<sup>85</sup> Vgl. Einramhof-Florian, H.: Die Arbeitszufriedenheit der Gen Y, Wiesbaden 2017, 1. Auflage, S. 60.

als das sind daher wesentliche Aspekte für die Generation Y; erzogen in dem Glauben, alles im Leben erreichen zu können, mit dem Wissen um die Vielzahl der Möglichkeiten.<sup>86</sup>

### 4.3. Erwartungen der Generation Y an die Arbeitswelt

Nach all dem ist es nicht überraschend, dass die Generation Y auch in ihrer Arbeit nach Erfüllung und Sinn sucht.<sup>87</sup> Arbeit und Selbstverwirklichung gehen miteinander einher.<sup>88</sup> Freude an der Tätigkeit und Entwicklungschancen spielen neben der Identifikation mit der Arbeit selbst eine entscheidende Rolle. Flache Hierarchien, funktionierende Teamarbeit, Anerkennung<sup>89</sup> und flexible Arbeitszeiten<sup>90</sup> sind ebenso wie Transparenz, Offenheit und dem sozialen Umgang mit Menschen und der Umwelt<sup>91</sup> maßgebliche Faktoren. Die Individuen der Generation Y möchten als solche, als Menschen mit ihren Besonderheiten wahrgenommen werden.<sup>92</sup> Der Wunsch nach Feedback<sup>93</sup> und Mitbestimmung ist groß. Zugleich hält sich die Loyalität, die dem Arbeitgeber entgegengebracht wird, in Grenzen. Viel eher als noch die vorherige Generation ist die Generation Y bereit, das Unternehmen zu verlassen, wenn sich anderswo Möglichkeiten auftun, die den Erwartungen eher entsprechen.<sup>94</sup> Zu jenen Erwartungen gehören familienfreundliche Arbeitsbedingungen gleichermaßen wie eine ausgewogene Work-Life-Balance. Arbeit ist für die „Ypsiloner“ nicht die allein sinnstiftende Komponente in ihrem Leben.<sup>95</sup> Auszeiten, Veränderungen, Neuanfänge sind keine Besonderheiten innerhalb der Generation Y.<sup>96</sup>

### 4.4. Neuere Führungskonzepte

Was macht nun eine erfolgreiche Führung der Generation Y unter Berücksichtigung der aufgezeigten Erwartungen an die Arbeitswelt aus? Obgleich die unter 3.2.2. thematisierten Führungstheorien auch in der aktuellen Literatur zum Thema Führung präsent sind und deren Beitrag im Bereich des Personalmanagements nicht geschmälert werden soll, erlaubt sich die Frage, ob diese aus der Mitte des letzten Jahrhunderts stammenden Konzepte im heutigen Arbeitsleben überhaupt noch relevant sind. Dies gilt es nicht nur unter Verweis auf die bereits ausgeführten kritischen Aspekte zu klären, sondern insbesondere auch im Kontext der Generation Y. Wie gezeigt hat die Generation Y wie keine bisherige Generation das Bedürfnis, als Individuum wahrgenommen zu werden. Ihr Drang nach flachen Hierarchien, funktionierender Teamarbeit, einem sozialen Umgang sowie Offenheit und Transparenz ebenso wie das gesteigerte Bedürfnis nach Selbstverwirklichung findet in den geschilderten Ansätzen jedoch keine bzw. kaum Berücksichtigung. Ein gut ausgebildeter Ypsiloner legt keinen Wert auf ein Über- und Unterordnungsverhältnis, infolge dessen er mit Anweisungen konfrontiert wird, die unter Umständen ein Wissensgebiet betreffen, in dem er sich als „Digital Native“ selbst besser auskennt als sein Vorgesetzter. Vielmehr sind Selbstbestimmung und Flexibilität sowohl bei der Ausübung der Tätigkeit als auch bei deren Rahmenbedingungen gefragt. Neuere Führungskonzepte setzen an jenen Punkten an und nutzen dabei insbesondere die Erkenntnisse der Gehirnforschung der letzten Jahrzehnte, wonach Menschen nicht allein

---

<sup>86</sup> Vgl. Ewinger, D. u.a.: Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 13f.

<sup>87</sup> Vgl. Ameln, F.v. & Wimmer, R.: Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel, Wiesbaden 2016, S.14f.

<sup>88</sup> Vgl. Einramhof-Florian, H.: Die Arbeitszufriedenheit der Gen Y, Wiesbaden 2017, 1. Auflage, S. 62.

<sup>89</sup> Vgl. Ameln, F.v. & Wimmer, R.: Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel, Wiesbaden 2016, S.14f.

<sup>90</sup> Vgl. Einramhof-Florian, H.: Die Arbeitszufriedenheit der Gen Y, Wiesbaden 2017, 1. Auflage, S. 62.

<sup>91</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 21.

<sup>92</sup> Vgl. Ameln, F.v. & Wimmer, R.: Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel, Wiesbaden 2016, S.15.

<sup>93</sup> Vgl. Einramhof-Florian, H.: Die Arbeitszufriedenheit der Gen Y, Wiesbaden 2017, 1. Auflage, S. 62.

<sup>94</sup> Vgl. Ameln, F.v. & Wimmer, R.: Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel, Wiesbaden 2016, S.15.

<sup>95</sup> Vgl. Ameln, F.v. & Wimmer, R.: Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel, Wiesbaden 2016, S.15.

<sup>96</sup> Vgl. Ewinger, D. u.a.: Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 14.

rational, sondern häufig unbewusst und emotional reagieren. Die neueren Theorien betrachten - obgleich sie in ihren Grundzügen auch selbst bereits vor einigen Jahrzehnten entstanden sind- wesentlichen Aspekte, die im Rahmen der Personalführung von „Ypsilonern“ hilfreich sein können.<sup>97</sup>

#### 4.4.1. Symbolische Führung

Das Konzept der symbolischen Führung begreift Führungssituationen als Ergebnis des gemeinsamen sozialen Handelns.<sup>98</sup> Neben die faktische Führung (Festlegung von Arbeits- und Handlungsbedingungen) tritt das symbolische Führungsverhalten, welches die Vermittlung von Sinn zum Inhalt hat. Dabei gilt es seitens der Führungskraft Deutungsangebote zu übermitteln, „welche sowohl das Verhalten der Führungskräfte erklärbar machen (ebenso wie) den Sinn, der den organisationalen Strukturen und Systemen innewohnt.“ Maßgeblich für das erwünschte Mitarbeiterverhalten ist damit nicht nur die korrekte Deutung des direkten Verhaltens der Führungskraft, sondern auch die der vorhandenen Strukturen und Systeme.<sup>99</sup> Die symbolische Führung macht sich bewusst die Tatsache zunutze, dass mit jeder Handlung der Führungskraft immer auch die Werte des Unternehmens zum Ausdruck kommen. Nicht nur das Was, sondern auch das Wie spielt danach bei der Personalführung eine maßgebliche Rolle. Denn Mitarbeiter sind bestrebt, den Handlungen und Entscheidungen ihres Vorgesetzten einen Sinn zu geben, weshalb sie versuchen, diese miteinander zu verbinden und zu deuten.<sup>100</sup>

- Bsp.: Die offene Tür der Führungskraft kann bedeuten, dass dieser bei Fragen und Problemen stets zu sprechen ist. Daraus leitet der Mitarbeiter ab, dass er einen hohen Wert für seinen Vorgesetzten hat.<sup>101</sup>

Positiv ist an der symbolischen Führung insbesondere zu bewerten, dass der Mitarbeiter ins Zentrum der Führung rückt. Ihm obliegt es, das Verhalten und die Entscheidungen seiner Führungskraft zu interpretieren und zu bewerten. Gerade dieser Ansatz kommt der Generation Y mit ihrem Wunsch als selbstbestimmte Individuen wahrgenommen zu werden, sehr entgegen. Dieses Führungskonzept schafft überdies Aufmerksamkeit für ein entscheidendes Charakteristikum der Generation Y; nämlich der Sinnsuche. Zugleich verdeutlicht sie, wie groß die Bedeutung des Verhaltens einer Führungskraft und damit auch deren Einfluss tatsächlich sein kann. Der bewusste Einsatz der symbolischen Führung kann ein probates Mittel in der Personalführung sein. Obgleich sich dieses im Einzelfall als problematisch erweisen kann. Insbesondere dann, wenn das Verhalten des Vorgesetzten nicht mit den darin zum Ausdruck kommenden Werten korreliert, vermag die symbolische Führung einen negativen Effekt zu haben (z.B.: Die Tür ist zwar stets offen, für Gespräche steht der Vorgesetzte jedoch nie zur Verfügung.). Hinzu kommt, dass nicht jeder Mitarbeiter jede Situation gleichermaßen deutet (z.B.: Die Tür ist offen, was der Mitarbeiter jedoch als Möglichkeit des Vorgesetzten sieht, ihn bei seinen Arbeiten zu überwachen und zu kontrollieren.). Auch dies kann den Einsatz der symbolischen Führung in der Praxis schwierig machen.

---

<sup>97</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 36f.

<sup>98</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 37.

<sup>99</sup> Vgl. Lang, R. & Rybnikova, I.: Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, Wiesbaden 2014, 1. Auflage, S.239.

<sup>100</sup> Vgl. Nerdinger F. u.a.: Arbeits-und Organisationspsychologie, Berlin Heidelberg 2014, 3. Aufl. S. 92f.

<sup>101</sup> Vgl. Nerdinger F. u.a.: Arbeits-und Organisationspsychologie, Berlin Heidelberg 2014, 3. Aufl. S. 93.

#### 4.4.2. Transaktionale und transformationale Führung

Sowohl bei der transaktionalen als auch bei der transformationalen Führung handelt es sich um eine delegative Führungsform, welche die Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, mithin von Rechten und Pflichten, zum Inhalt hat.<sup>102</sup>

Die **transaktionale Führung** hat das Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zum Gegenstand. Unter Berücksichtigung der Bedürfnisse des Mitarbeiters wird diesem seitens der Führungskraft klar deren Erwartungshaltung kommuniziert. Als Gegenleistung für die Erreichung des Ziels wird dem Mitarbeiter eine bestimmte Leistung zugesichert. Erreicht er das Ziel, erhält er diese; erreicht er das Ziel nicht, bekommt er die Belohnung nicht. Die transaktionale Führung basiert häufig auf extrinsischer Motivation. Management by Objectives (Führen durch Zielvereinbarung) ist eine klassische Form der transaktionalen Führung.<sup>103</sup>

Die **transformationale Führung** hingegen hat die Sinnorientierung, das Warum des Handelns im Fokus und versucht dieses zu verändern (transformieren). Bedürfnisse, Werte, Ziele, aber auch das Vertrauen des Mitarbeiters gilt es dabei zu erkennen und auf eine höhere Stufe zu heben. Anders als bei der transaktionalen Führung erlangt bei der transformationalen Führung die gesamte Persönlichkeit des Mitarbeiters Bedeutung. Die intrinsische Motivation steht im Zentrum. Um diesen Veränderungsprozess loszutreten, bedarf es neben der Überlassung von Entscheidungskompetenz an den Mitarbeiter (Empowerment), einer ausgeprägten Vorbildfunktion der Führungskraft, einer hohen Kooperationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit auch das Vermitteln einer klaren Vision samt sehr anspruchsvoller Erwartungen. Dabei fördert die Führungskraft den Mitarbeiter stets und stärkt insbesondere sein Selbstvertrauen.<sup>104</sup> Vier Techniken definieren die transformationale Führung:

- individuelle Behandlung (Mitarbeiter individuell wahrnehmen, führen und fördern)
- geistige Anregung (intellektuell; bekannte Denkmuster hinterfragen, neue Werte vermitteln)
- Inspiration (Motivation über eine spannende Vision, Erhöhung der Bedeutung von Aufgaben und Zielen)
- persönliche Ausstrahlung (charismatisch; Begeisterung vermitteln, Identifikationsperson und charakterfest sein)<sup>105</sup>

Ergebnis des Veränderungsprozesses und der werteorientierten Führung sind motivierte Mitarbeiter, die nicht nur bereit sind, sich über das durchschnittliche Maß für das Unternehmen und dessen Ziele einzusetzen, sondern die sich darüber hinaus stark mit dem Unternehmen identifizieren.<sup>106</sup>

Die transformationale Führung zeigt, wie sehr sich Mitarbeiter und Führungskraft wechselseitig beeinflussen. So benötigt die Führungskraft nicht nur einen Mitstreiter bei Erreichung der Unternehmensziele, sondern der Mitarbeiter braucht gleichermaßen die Visionen und Werte seines Vorgesetzten. Führung ist danach ein von beiden Seiten zu gestaltender Prozess. Studien belegen, dass sowohl die transaktionale als auch die transformationale Führung zum Unternehmenserfolg beitragen können, obgleich der transformationalen Führung eine größere Wirkung zukommt. In Zeiten der Veränderungen und Krisen bringt die transformationale Führung einen großen Nutzen mit sich. Transaktionale und Transformationale Führung berücksichtigen jedoch beide den Menschen in seiner Gesamtheit und bieten so eine Vielzahl von Möglichkeiten, auf das Verhalten des Mitarbeiters Einfluss zu

---

<sup>102</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S.39.

<sup>103</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S.39.

<sup>104</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S.40.

<sup>105</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S.40f.

<sup>106</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S.40.

nehmen.<sup>107</sup> Auch bei diesen Führungstheorien rückt der Mitarbeiter mithin in den Fokus, was – wie ausgeführt – ein wesentliches Kriterium im Umgang mit der Generation Y ist. Ein delegativer Führungsstil wird darüber hinaus dem Bedürfnis der Generation Y nach Selbstbestimmung und flachen Hierarchien gerecht. Nicht zuletzt deshalb sind die transaktionale und transformationale Führung anregende Konzepte im Kontext der Führung der Generation Y.

#### 4.4.3. Emotionale Führung

Die emotionale Intelligenz ist Ausgangspunkt der Mitarbeiterbeeinflussung im Rahmen der emotionalen Führung. Führungskräfte mit hoher emotionaler Intelligenz besitzen die Fähigkeit, sich in die Mitarbeiter hineinzusetzen und in unterschiedlichen Situationen angemessen zu reagieren. Die emotionale Intelligenz bezieht sich dabei jedoch nicht nur auf die soziale Kompetenz im Umgang mit den Mitarbeitern, sondern auch auf den Umgang mit sich selbst. Selbstwahrnehmung, Selbstkenntnis, Selbsteinschätzung, Selbstvertrauen, Selbstmanagement bilden eine wesentliche Basis im Umgang mit anderen Menschen. Emotional intelligente Führungskräfte sind in der Lage einzuschätzen, wann sie ihrem Mitarbeiter dominant gegenüber treten und wann lediglich ein offenes Ohr gefragt ist. Abhängig von der jeweiligen konkreten Situation gilt es, den richtigen Führungsstil einzusetzen; z.B. visionär, coachend (Verknüpfung gemeinsamer und persönlicher Ziele), demokratisch (Mitarbeiterpartizipation und Teamgespräche), gefühlsorientiert (auf Basis des Wirgefühls und Betriebsklimas), fordernd oder befehlend.<sup>108</sup>

Die emotionale Führung hat sowohl die Besonderheiten der einzelnen Mitarbeiter als auch die jeder Situation im Fokus, was die Möglichkeit bietet, jeden Mitarbeiter seinen aktuellen Bedürfnissen und Befindlichkeiten entsprechend angemessen zu führen. Die an eine Führungskraft zu stellenden Anforderungen sind jedoch sehr hoch. Nicht jede Führungskraft bringt die für die emotionale Führung erforderlichen Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz mit, was ihren praktischen Nutzen zumindest in diesen Fällen stark einschränkt.<sup>109</sup>

Die neueren Führungskonzepte leisten einen wesentlichen Beitrag zur Beantwortung der Frage nach einer erfolgreichen Führung der Generation Y. Sie bieten Anregungen für Führungskräfte und schaffen so Bewusstsein für das eigene Verhalten, aber auch für die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Die im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten Führungstheorien und deren Erkenntnisse bilden in ihrer Gesamtheit die Basis für eine motivierende Führung der Generation Y.

#### 4.5. Motivierende und erfolgreiche Führung - Allgemein

Wie unter 3.2.1. ausgeführt, ist Führung die gezielte Einflussnahme auf die Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens. Wie ebenfalls gezeigt (siehe 3.1.) bildet die Motivation den Antrieb für Handlung und Leistung. Eine gute, d.h. erfolgreiche Führung kann daher nur als motivierende Führung verstanden werden. Denn allein der schon vorhandene Handlungsantrieb eines Menschen kann Ansatzpunkt für die bewusste und gewollte Beeinflussung des Mitarbeiters sein. Der Einfluss der Führungskraft auf die Motivation der Mitarbeiter ist danach nicht nur bereits per Definition gegeben, sondern eine der wesentlichen Aufgaben der Führungskraft. Dabei heißt motivierende Führung *nicht*, dass die Motivation im Mitarbeiter zunächst hervorzurufen ist. Vielmehr gilt es, den bereits vorhandenen Handlungsantrieb auszumachen und genau daran anzusetzen, um so die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters nicht nur beizubehalten, sondern

---

<sup>107</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S.41.

<sup>108</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 42f.

<sup>109</sup> Vgl. Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S.43.

idealerweise zu steigern. Motivierende Führung heißt aber auch gleichermaßen, den Mitarbeiter etwaig bestehender Handlungsantriebe nicht zu berauben.

Klarzustellen ist dabei, dass eine erfolgreiche Führung zumindest in der Regel auch eine motivierende Führung sein dürfte. Umgekehrt ist eine motivierende Führung nicht zwingend eine erfolgreiche Führung. Die erfolgreiche Führung geht begrifflich über die motivierende Führung hinaus. Eine am Unternehmenserfolg gemessene erfolgreiche Führung zeichnet sich durch die Erreichung der vom Unternehmen gesetzten Ziele aus. Sie ist – eine ordnungsgemäße Zielsetzung unterstellt – objektiv messbar und in erster Linie unternehmensbezogen. Eine motivierende Führung hat ebenfalls die Unternehmensziele im Fokus (denn so definiert sich Führung; siehe 3.2.1.), sie ist jedoch vorrangig mitarbeiterbezogen, weil sie – wie ausgeführt – die Motivation des Mitarbeiters im Blick hat und daran ansetzt. Doch nur, weil eine Führungskraft die Mitarbeiter im Sinne der Zielerreichung beeinflusst und sich deren Handlungsantrieb zunutze macht, heißt dies nicht, dass diese Ziele objektiv auch tatsächlich erreicht werden. Überdies mag es Situationen geben, in denen eine motivierende Führung im Sinne einer erfolgreichen Führung zurückstehen muss: nämlich dann, wenn sich Ziele unter Berücksichtigung der Motivation des Mitarbeiters nicht erreichen lassen. Eine „gute“ Führung ist danach grundsätzlich sowohl erfolgreich als auch motivierend. Sie kann jedoch nicht bedeuten, ausnahmslos auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. Dies gilt umso mehr, als dass die Führungskraft selbst gerade in größeren Unternehmen häufig ebenfalls einem Vorgesetzten unterstellt ist, welcher gleichermaßen führt. Auch eine Führungskraft hat – weil selbst auch Mitarbeiter – Bedürfnisse, die sich unter Umständen nicht immer vollständig mit denen *seiner* Mitarbeiter vereinbaren lassen.

#### 4.6. Motivierende Führung - Konkret

Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Frage, was eine an die Motivation der Mitarbeiter ansetzende Führung (motivierende Führung) ausmacht. Basis dafür bildet die dargestellte Theorie, insbesondere die Führungskonzepte sowie die Erwartungen der Generation Y an das Arbeitsleben. Dabei ist wiederholend anzumerken, dass die aufgezeigten Führungstheorien sich in erster Linie mit der Frage befassen, was eine *erfolgreiche* Führung ausmacht. Gerade die traditionellen Führungstheorien haben zudem weniger die Motivation des Mitarbeiters als vielmehr die Führungskraft im Fokus. Dennoch lassen sich deren Erkenntnisse ebenso wie die der neueren Führungskonzepte mit den Erwartungen der Generation Y vereinen, um diese motivierend zu führen.

##### 4.6.1. Den Menschen sehen

Der erste wesentliche Ausgangspunkt einer motivierenden Führung ist im Kontext der Generation Y aufgrund seiner Bedeutung besonders hervorzuheben: Eine Führungskraft muss den Mitarbeiter als Menschen mit all seinen Besonderheiten wahrnehmen. Desinteresse an den Mitarbeitern oder eine übermäßige Distanz verkennen das Bedürfnis der Generation Y, als Individuum gesehen zu werden. Auch bildet dieser Aspekt die eigentliche Basis, an den inneren Handlungsantrieb des Menschen anzusetzen. Denn nur, wenn eine Führungskraft erkennt, *wer* ihr Mitarbeiter eigentlich ist und *was* er möchte, hat sie die Chance, seine offenen Bedürfnisse und deren Wertigkeit als Ansatz einer Leistungssteigerung zu nutzen. Nur, wenn eine Führungskraft verinnerlicht, dass eben nicht alle Mitarbeiter gleich sind, sondern sie sich in ihren Bedürfnissen unterscheiden, kann sie nicht nur zielgerichtet an den Motiven ansetzen, sondern die personell und situativ notwendige Unterstützung bieten.

#### 4.6.2. Führung auf Augenhöhe

Generation Y bevorzugt flache Hierarchien. Sie benötigt eine Führung auf Augenhöhe im Sinne einer partnerschaftlichen Beziehung, die sich als Interaktion zwischen allen Beteiligten darstellt.<sup>110</sup> Der Mitarbeiter sollte dabei eine echte Einflussmöglichkeit auf das Arbeitsergebnis haben, derer er sich in einem ersten Schritt zunächst bewusst sein muss. Die Führungskraft muss den Mitarbeiter in seinen Ansichten und Bedürfnissen ernst nehmen; gute Vorschläge sollten angenommen und nach Möglichkeit umgesetzt werden. Hilfreich kann es sein, auf Förmlichkeiten wie das Siezen zu verzichten und durch das „Du“ auch sprachlich eine Ebene der Gleichordnung zu schaffen. Dem Wunsch nach Partizipation kann ferner durch einen delegativen und kooperierenden Führungsstil Rechnung getragen werden. Auch hier gilt jedoch, dass dieser nur unter Berücksichtigung der Situation bzw. der Aufgabe und des jeweiligen Mitarbeiters eingesetzt werden kann und im Einzelfall einem anderen Führungsstil weichen muss. Trotz einer solchen partnerschaftlichen Beziehung braucht Generation Y Führung im Sinne von Unterstützung und Struktur. Dies gibt den wohlbehütet aufgewachsenen „Ypsilonern“ nicht nur Sicherheit, sondern trägt zu einem geordneten und effektiven Miteinander bei. Ein fairer und gerechter Umgang mit klaren, strukturellen Vorgaben ist darüber hinaus bei Beförderungen und Weiterbildungsmaßnahmen entscheidend. Eine allein auf das Dienstalter zurückzuführenden Beförderungen oder gewährte Fortbildung kann nicht nur dem betroffenen Mitarbeiter, sondern auch der übrigen Belegschaft jegliche Motivation und Leistungsbereitschaft nehmen.

#### 4.6.3. Mitarbeitergespräche, Feedback und Anerkennung

Wie ein Mitarbeiter tatsächlich „tickt“, was ihn antreibt, ihn interessiert und begeistert, lässt sich nicht allein anhand der von ihm erbrachten Leistung, sondern in erster Linie durch persönlichen Kontakt in Form von Gesprächen ermitteln. Ein wichtiger Aspekt motivierender Führung sind daher Mitarbeitergespräche. Sie sollten ein fester Bestandteil der Personalführung sein und in regelmäßigen Abständen von der Führungskraft initiiert stattfinden, um dem Mitarbeiter so zugleich unabhängig vom Inhalt der Gespräche symbolisch seine Bedeutung für das Unternehmen aufzuzeigen. Denn ein Vorgesetzter, der sich bewusst Zeit für seinen Mitarbeiter nimmt, sagt damit in der Regel: „Du bist mir wichtig.“ Mitarbeitergespräche bieten darüber hinaus Raum für Feedback und Anerkennung, zwei für die Generation Y wesentliche Aspekte im Arbeitsleben. Gerade der Anerkennung kommt in diesem Rahmen eine Schlüsselfunktion zu, weil Mitarbeiter dadurch stark motiviert werden können und diese Form der Wertschätzung überdies ein wenig kosten- und zeitintensives Führungsinstrument darstellt.<sup>111</sup> Zwischen Lob und Anerkennung ist dabei zu unterscheiden. Anerkennung geht mit Respekt für die vom Mitarbeiter erbrachte Leistung einher. Lob hingegen stellt formal betrachtet eine Kommunikation von oben nach unten dar; faktisch eine Art Urteil. Eine Führungskraft, die lobt (z.B.: „Das haben Sie gut gemacht.“), schafft damit ein Hierarchiegefälle. Sie suggeriert, sich die Beurteilung der Leistung aufgrund ihrer übergeordneten Rolle und Kenntnis erlauben zu können.<sup>112</sup> Auf solche starren Hierarchien, die in einem Lob zum Ausdruck kommen, legt die Generation Y jedoch keinen Wert. Besser als Lob sind daher anerkennende Worte wie „Ich bin beeindruckt, wie schnell und sorgfältig du die Aufgabe erledigt hast.“. Anerkennung und Feedback sollten dabei nicht als eine Art Pflicht gesehen werden, welcher der Vorgesetzte ein- oder zweimal jährlich innerhalb der diesbezüglich vom Unternehmen ggf. geschaffenen Strukturen nachkommt. Vielmehr sind sie als Mittel zu betrachten, deren Einsatz sich rasch positiv auf die Leistungsbereitschaft auswirken kann. Sowohl die Anerkennung als

<sup>110</sup> Vgl. im Kontext der Digitalisierung: Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 44f.

<sup>111</sup> Vgl. Becker, F.: Psychologie der Mitarbeiterführung, Wiesbaden 2015, 1.Auflage, S. 14.

<sup>112</sup> Vgl. Posé, U.: Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit, Wiesbaden 2016, 1.Auflage, S. 184.

auch das Feedback sollten stets zeitnah erfolgen. Insbesondere im Falle des Feedbacks hat der Mitarbeiter so die Möglichkeit, darauf angemessen zu reagieren, weil ihm die Aufgaben noch gegenwärtig sind. Dabei stellt das zeitnahe Feedback für sich selbst ebenfalls eine Form der Wertschätzung dar, weil dem Mitarbeiter damit ebenfalls suggeriert wird, dass sein Einsatz und die konkrete Leistung von Bedeutung sind. Das Feedback sollte – von der Führungskraft bewusst gefördert – darüber hinaus immer auch in beide Richtungen stattfinden, da die anvisierte partnerschaftliche Beziehung andernfalls schnell zu einer Farce verkommen kann.

#### 4.6.4. Inspiration und Sinn

Die Suche und der Wunsch nach einer sinnvollen und bedeutenden Tätigkeit, die nicht nur der Schaffung und Erhaltung des Lebensunterhaltes dient, setzen auf Seiten der Führungskraft weit mehr als die bloße Zuweisung einer zu erledigenden Aufgabe voraus. Der Mitarbeiter muss erkennen, was er über deren Abarbeitung hinaus für sich und das Unternehmen bewirken kann. Eine Führungskraft sollte ihren Mitarbeiter daher für das zu erreichende Ziel begeistern, ihm die Bedeutung aufzeigen und sinnstiftend, bzw. sinnerhaltend auf ihn einwirken. Dabei gilt es ferner zu erkennen, wann dem Mitarbeiter der Sinn unter Umständen verloren geht. Nur so besteht die Möglichkeit, durch Inspiration und Visionen zu neuen sinnstiftenden Aspekten der Tätigkeit zu führen.

#### 4.6.5. Kommunikation, Information und Vernetzung

Interaktion (siehe 4.6.2.) bedeutet auch und vor allem Kommunikation; sowohl verbal als auch nonverbal (siehe dazu auch 4.4.1.). Offenheit und Transparenz sind grundlegende Erwartungen der Generation Y, denen nur mit ausreichender und individuell passender Kommunikation genüge getan werden kann. Nur eine gut funktionierende Kommunikation ist zudem in der Lage, dem Informationsbedürfnis der Generation Y gerecht zu werden. Wesentliche tätigkeitsbezogenen Informationen dürfen dem Mitarbeiter nicht aus reinem Formalismus heraus vorenthalten werden; dies dürfte andernfalls eine effektive Führung auf Augenhöhe in Frage stellen. Information gibt Sicherheit. Zugleich bildet sie die Grundlage einer guten firmeninternen und -externen Vernetzung, welche ihrerseits wiederum Ausgangspunkt weitere Informationen sein kann. Informationen über die Werte, Visionen und Ziele des Unternehmens sind darüber hinaus für die Identifikation mit dem eigenen Arbeitgeber maßgeblich. Sie können zudem hilfreich bei der Suche nach Sinn und Bedeutung sein.

#### 4.6.5. Funktionierende Teamarbeit

Die Sicherstellung einer funktionierenden Teamarbeit ist mit Blick auf die diesbezügliche Erwartung der Generation Y an das Arbeitsleben eine gute Möglichkeit, positiv auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter einzuwirken. Anders als in einer Gruppe geht es in einem Team nicht darum, Beziehungen zu pflegen, Allianzen zu bilden oder gar eine Rangordnung festzulegen. Aufgabe eines Teams ist es schlichtweg, Probleme gemeinsam zu lösen.<sup>113</sup> Eine motivierende Führung setzt an diesem Aspekt an und hat nicht in erster Linie die Beziehungsebene der Teammitglieder im Fokus. Teambildungsmaßnahmen können hilfreich sein, insbesondere wenn sie eine Verbesserung der gemeinsamen Lösungssuche oder eine optimale Vernetzung zum Ziel haben. Sie sollten über die Vertiefung der zwischenmenschlichen Beziehungen hinausgehen; obgleich ein gutes Miteinander selbstverständlich förderlich ist, da sich dies positiv auf die

---

<sup>113</sup> Vgl. Posé, U.: Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit, Wiesbaden 2016, 1.Auflage, S. 188f.

Sachebene auswirken kann. Des Weiteren müssen Führungskräfte erkennen, wenn Mitarbeiter nicht lösungsorientiert mit den übrigen Teammitgliedern arbeiten, sondern vielmehr aufgrund persönlicher Freundschaften oder Feindschaften agieren. Derartige Mitarbeiter sind nicht teamfähig.<sup>114</sup> In solchen Fällen sollten entsprechende Konsequenzen gezogen werden, um die übrigen Mitarbeiter nicht bei der Suche nach einer geeigneten Lösung zu behindern und dadurch zu demotivieren. Ist in einem funktionierenden Team unter Hinzuziehung des vorhandenen Fachwissens eine gemeinsame Lösung erarbeitet worden, sollte diese vom Vorgesetzten nicht grundlos in Frage gestellt werden.

#### 4.6.6. Individuelle Förderung und Weiterbildung

Eine gezielte Förderung und die auf den Mitarbeiter unter Berücksichtigung seiner Wünsche zugeschnittene Möglichkeit der ständigen Weiterbildung tragen wesentlich zum Erhalt der Motivation des Mitarbeiters bei. Sie bieten ihm die Gelegenheit, sich die Frage nach dem Sinn stets selbst zu beantworten und schaffen neuen Raum für Anerkennung und Selbstverwirklichung. Die Gewährung einer Fortbildung selbst ist dabei bereits Ausdruck der Wertschätzung; zeigt sie dem Mitarbeiter doch, dass sein Potential erkannt wurde und seine Leistung von Bedeutung ist.

#### 4.6.7. Authentizität, Fairness

Führungskräfte sollten nicht nur ihre Mitarbeiter kennen, sondern vor allem auch sich selbst. Sie sollten wissen wer sie sind, fair agieren und ihren Prinzipien auch in schwierigen Situationen treu bleiben. Die Authentizität des Vorgesetzten dürfte für „Ypsiloner“, die sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren wollen, ein maßgeblicher Aspekt im Rahmen der Personalführung sein. Eine nicht authentische Führungskraft bietet nicht nur eine Grundlage für unter Umständen zeitraubende Unstimmigkeiten, sie verliert auch Glaubwürdigkeit und Respekt. All dies kann sich negativ auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken. Dies gilt umso mehr, als dass wertschätzenden Worte eines nicht respektierten oder glaubwürdigen Vorgesetzten nur wenig Auswirkungen auf die Motivation des Mitarbeiters haben dürften. Die Führungskraft sollte zudem stets das vorleben, was sie von den Mitarbeitern erwartet. So kann auch die Führungskraft selbst als Quelle der Inspiration für einen nach Sinn suchenden Mitarbeiter in Betracht kommen. Authentizität heißt allerdings nicht, dass eine Führungskraft starr in ihrem Sein verharren soll. Im Gegenteil, der weiterhin schnell voranschreitende Wandel der Zeit, der sich auch auf das Unternehmen auswirkt, bedarf unter Umständen einer Anpassung des Verhaltens, das im Ursprung von einer Offenheit der Führungskraft für Änderungen getragen werden muss. Doch auch von sich aus sollte die Führungskraft stets mit der Zeit gehen und Änderungen initiieren, um so dem Fortschritt Rechnung zu tragen.

#### 4.6.8. Zeitgemäßes Arbeitsumfeld und Vertrauen

Zeitgemäße, dem Fortschritt Rechnung tragende Technologien und Kommunikationsmittel sind für die „Digital Natives“ selbstverständlich. Einem „Ypsiloner“ veraltete Technologien im Rahmen seiner Tätigkeit zur Verfügung zu stellen ist ebenso fatal, wie vorhandene, neue Technologien nicht zu nutzen. Gerade weil die Führungskraft als Vorbild und Identifikationsfigur fungieren kann, sollte sie sich einer zeitgemäßen Arbeitsweise nicht verschließen. Dies gilt insbesondere auch bezogen auf den Drang der Generation Y nach flexiblen Arbeitszeiten und -orten. Das mobile Arbeiten (z.B. „Home-Office“) ist ein wesentlicher

---

<sup>114</sup> Siehe bzgl. Teamfähigkeit im Detail: Posé, U.: Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit, Wiesbaden 2016, 1. Auflage, S. 190.

Bestandteil eines zeitgemäßen Arbeitsumfeldes; dies erst recht im Zeitalter der ständig weiter voranschreitenden Digitalisierung. Das für das mobile Arbeiten seitens der Führungskraft aufgebrachte Vertrauen ist eine essentielle Voraussetzung, ohne die eine motivierende Führung der Generation Y nicht möglich ist. So wird sich eine Führungskraft, die nicht vertraut, nicht nur schwertun, dem Mitarbeiter die Möglichkeit des „Home-Offices“ zu geben, vielmehr dürfte eine partnerschaftliche Führung ohne Vertrauen unmöglich sein.

#### 4.6.9. Work-Life-Balance

Die Work-Life-Balance ist begrifflich auch für die Generation Y nicht unerheblich. Einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit kommt daher trotz aller Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und Selbstverwirklichung eine große Bedeutung zu. Unklar ist, wie die Work-Life-Balance von der Generation Y definiert wird. Das mobile und flexible Arbeiten lässt zwar die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben verschwimmen, zugleich schafft es jedoch mehr Freizeit indem unter Umständen zeitaufwendige Arbeitswege unnötig werden und die Chance auf ein fokussiertes, ungestörtes Arbeiten besteht. Die Frage, wann von einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit auszugehen ist, hängt selbstverständlich auch von dem Grad der Bedeutung der Tätigkeit für den Mitarbeiter ab und lässt sich pauschal weder bezogen auf alle Individuen, die zeitlich der Generation Y zuzuordnen sind, noch für den einzelnen „Ypsiloner“ während der gesamten Dauer der Beschäftigung bestimmen. Feststehen dürfte allerdings, dass eine Tätigkeit, die nur wenig Raum für ein Privatleben lässt, nicht nur an tendenziell enger werdende Arbeitszeitbestimmungen stoßen wird, sondern das Bedürfnis der Generation Y nach weiteren sinnstiftenden Dingen im Leben verkennt. Führungskräfte sollten Arbeitszeiten daher nicht auf ein Maximum ausdehnen, sondern ihren Mitarbeitern genügend Freiraum für private Aktivitäten geben. Keinesfalls darf der Wunsch nach Freizeit mit einer geringen Leistungsbereitschaft während der Arbeitszeit gleichgesetzt werden.

#### 4.6.10. Akzeptanz

Es mag Situationen geben in denen eine Führungskraft nicht umhin kommt, Bedürfnisse, Wünsche oder Eigenschaften des Mitarbeiters zu akzeptieren, auch wenn sie nicht vollständig in das Bild eines idealen Arbeitnehmers passen. Ein hohes Reflexionsvermögen ist erforderlich, um sich zum einen auf unterschiedliche Mitarbeiter einzustellen, und zum anderen zu erkennen, wann Maßnahmen der Personalentwicklung sinnvoll und zielführend sind. Gerade im Kontext der Arbeit mit „Ypsilonern“ ist seitens des Vorgesetzten zudem ein hohes Maß an Akzeptanz bezogen auf die etwaige Änderung der *eigenen* Position erforderlich. Mit flachen Hierarchien und einer ausgeprägten Partizipation geht eine „Entmachtung“ der Führungskräfte einher, die bspw. dazu führen kann, dass Mitarbeiter (noch immer existente) Hierarchiestufen umgehen und sich mit einem Anliegen nicht an ihren direkten Vorgesetzten, sondern an dessen Führungskraft wenden. Ein diesbezügliches Verbot dürfte einer Führung auf Augenhöhe nicht zuträglich sein. Vielmehr gilt es, das Vertrauen des Mitarbeiters im Sinne eines guten und partnerschaftlichen Miteinanders (zurück) zu gewinnen.

#### 4.6.11. Motivierende Führung in Stichworten

Zusammenfassend stehen folgende Stichworte in unmittelbarem Zusammenhang mit einer motivierenden Führung der Generation Y:

Individuum sehen, Mitarbeitergespräche, Feedback, Anerkennung, Wertschätzung, Reflexionsvermögen, partnerschaftliche Beziehung, Delegation, Kooperation, Teamarbeit, Kommunikation, Informationen, fortschrittliche/zeitgemäße Technologien, Authentizität, Flexibilität, Vernetzung, Förderung, Weiterbildung, Sinnerhalt, Inspiration, Vertrauen, Offenheit, Work-Life-Balance, Akzeptanz, Toleranz

#### 4.7. Anforderungen an die Führungskraft

Die aufgeführten Kriterien einer motivierenden Führung verdeutlichen die Komplexität derselbigen. Anforderungen und Erwartungshaltung, die sich daraus an die Führungskraft ergeben, sind hoch:

Flexibel, empathisch, sozial kompetent, emotional intelligent muss sie sein, die ideale Führungskraft für die Generation Y. Sie muss nicht nur die Mitarbeiter, deren Bedürfnisse und Fähigkeiten (er)kennen, sondern in einem ersten Schritt zunächst auch sich selbst. Sie führt partnerschaftlich, Machtstrukturen sind ihr zuwider. Sie weist den Weg, ohne zu bestimmen. Sie muss die Überzeugung mitbringen, dass der Mensch von sich aus bereits motiviert ist. Zugleich muss sie selbst in ihrem Auftreten überzeugend und echt sein. Das Interesse an den Mitarbeitern sollte ehrlich sein; ein Menschenfreund. Überzeugt ist die ideale Führungskraft auch von den Werten und Zielen des Unternehmens. Sie ist ehrlich, fair und gerecht. Sie schätzt ihre Mitarbeiter, erkennt deren Stärken und Schwächen, baut erstere aus, fordert und fördert. Stets offen und verständnisvoll, unterstützt, wo es gefragt ist, delegiert, wo es ausreicht. Doch nicht nur ihr Führungsstil ist flexibel, auch ihre Art zu kommunizieren passt sie an, um stets verstanden zu werden. Informationen teilt sie. Sie vertraut, ist Vorbild und Inspiration, stößt Veränderungen an und ist mutig.

Zu berücksichtigen ist bei all dem, dass auch die Führungskraft („nur“) ein Mensch mit eigenen Bedürfnissen, Stärken und Schwächen ist. (Aufstrebende) Führungskräfte sollten sich stets selbst hinterfragen und reflektieren, ob und inwieweit sie der (von ihnen angestrebten) Führungsposition tatsächlich gerecht werden (können). Das Bewusstsein über die Bedeutung und des Inhalts der Führungsaufgabe ist ein wesentlicher erster Schritt hin zu einer motivierenden und letztlich erfolgreichen Führung. Vorhandene Führungspotenziale lassen sich durch gezielte Förderung und Weiterbildungsmaßnahmen ausbauen. Theoretische Kenntnisse – wie sie sich auch in dieser Arbeit wiederfinden – sind das Fundament einer motivierenden Führung der Generation Y.

#### 5. Zusammenfassung und Ausblick

---

Die vorliegende Arbeit befasste sich eingangs mit den theoretischen Grundlagen, die zur Darstellung des Einflusses der Führungskraft auf die Motivation des Mitarbeiters erforderlich sind. In diesem Zusammenhang wurden in der wissenschaftlichen Literatur vertretene Theorien vorgestellt, welche sich mit den Fragen auseinandersetzen, was einen Mitarbeiter motiviert und welcher Prozess zu einer bestimmten Handlung führt. Einigkeit besteht darin, dass es stets offene Bedürfnisse sind, die den Ausgangspunkt jeglichen Verhaltens bilden. Diese bieten wiederum einen Ansatz für die Führungskraft, den Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. Bereits in der Mitte des letzten Jahrhunderts wurde mit Hilfe verschiedentsicher Ansätze versucht, eine erfolgreiche Führung zu definieren. Zwar können jene Konzepte von Führungskräften herangezogen werden, um sich das eigene Verhalten bewusst zu machen, sie lassen in ihren Betrachtungen den Mitarbeiter jedoch weitestgehend außen vor. Gerade im Kontext der Generation Y und den ebenfalls dargestellten Erwartungen der „Ypsiloner“ an die Arbeitswelt sind die traditionellen Führungstheorien zur Erklärung einer motivierenden Führung daher nur zum Teil geeignet. Die Generation Y unterscheidet sich in ihrem Werteverständnis erheblich von den Generationen, die bisher den Arbeitsmarkt betreten haben. Sie sucht nach Sinn und Selbstverwirklichung, sie erwartet flache

Hierarchien, Transparenz und Anerkennung. Die aufgezeigten, neueren Führungskonzepte rücken den Mitarbeiter in den Fokus und betrachten so auch Aspekte, die bei der Führung der Generation Y hilfreich sein können. Auf Basis dieser Ausführungen wurde im Weiteren konkret erläutert, wie Generation Y motivierend geführt werden kann. Neben einer Führung auf Augenhöhe und der Sicherstellung einer funktionierenden Teamarbeit, ist hier insbesondere ein offener und fairer Umgang zu nennen. Ein Überblick der sich daraus ergebenden Anforderung an die Führungskräfte verdeutlichte noch einmal die Komplexität der Personalführung.

Gerade mit Blick auf diese Vielschichtigkeit der Führung ist die Beschäftigung fähiger und qualifizierter Führungskräfte ein Muss für jedes Unternehmen. Dabei gilt es, die aufgezeigten Prinzipien nicht nur zu kennen, sondern vielmehr sind diese zu verinnerlichen und zu leben. Nur so lassen sich „Ypsiloner“ als Arbeitnehmer gewinnen und halten. Insbesondere auch im Kontext des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels kann eine den Erwartungen der Generation Y gerecht werdende, menschliche Führung erheblich zum Erfolg beitragen. Denn kompetente Mitarbeiter sind und bleiben das wichtigste Kapitel eines Unternehmens.

## 6. Literatur- und Quellenverzeichnis

---

- Ameln, F. v., & Wimmer, R. (17. 03 2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, S. 11-21.
- Becker, F. (2015). *Psychologie der Mitarbeiterführung - Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer.
- Einramhof-Florian, H. (2017). *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y - Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg*. Wiesbaden : Springer.
- Ewinger, D., Ternès, A., Koerbel, J., & Towers, I. (2016). *Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung - Trends: Multigrafie und Multi-Option in der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft - Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hohberger, S., & Damlachi, H. (2017). *Performancesteigerung im Unternehmen - Innovative Tools und Techniken*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Holtbrügge, D. (2018). *Personalmanagement*. Berlin: Springer Gabler.
- Knies, E., Leisink, P., & Thijssen, J. (2015). *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. (M. P. Bal, D. T. Kooij , & D. M. Rousseau , Hrsg.) Switzerland: Springer.
- Lang, R., & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nerdinger, F. W., Blicke, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Posé, U. (2016). *Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit - Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Roth, G., Regnet, E., & Mühlbauer, B. H. (2018). *Mitarbeitermotivation ist lernbar - Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen und coachen*. (P. Bechtel, D. Friedrich, & A. Kerres, Hrsg.) Berlin: Springer.
- Schirmer, U., & Woydt, S. (2016). *Mitarbeiterführung*. Berlin: Springer Gabler.
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., & Kaiser, G. (2017). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Watzka, K. (2014). *Personalmanagement für Führungskräfte - Elf zentrale Handlungsfelder*. Wiesbaden: Springer Gabler.

## 7. Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	6
Abbildung 2: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	7
Abbildung 3: VIE-Theorie von Vroom.....	9
Abbildung 4: Motivationsmodell von Porter/Lawler.....	11
Abbildung 5: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt .....	14
Abbildung 6: Das Reifegradmodell der Führung von Hersey u. Blanchard .....	15