

Anerkennung und Kritik in der modernen Personalführung - Ein empirischer Befund zum Einsatz von Anerkennung, Wertschätzung und Kritik als Führungsinstrumente

Stephanie Göll & Philipp Rettler

[Journal für Psychologie, Jg. 18 (2010), Ausgabe 2]

Zusammenfassung

Anerkennung und Wertschätzung können aufgrund ihrer Motivationsfunktion positiv auf den Unternehmenserfolg wirken, auch für den Führungserfolg ist wertschätzendes Kommunikationsverhalten maßgeblich und ist damit als Teil der Führungsaufgabe unverzichtbar. Das Führungsleitbild und das Menschenbild eines Vorgesetzten prägen das Anerkennungs- und Kritikverhalten und die eingesetzten Instrumente und Maßnahmen jedoch entscheidend: Je nach Führungsstil wird ein Vorgesetzter Anerkennung und Kritik in einer anderen Art und Weise artikulieren. Dies zeigen auch die Ergebnisse der 2008 durchgeführten Studie "Erfolgreich Führen durch Anerkennung - Anerkennung und Wertschätzung als Motivationsinstrumente moderner Personalführung". Ziel war es, herauszufinden wie Führungskräfte ihren Mitarbeitern Anerkennung und Kritik signalisieren und ob dies mit dem situativen Führungsverhalten korreliert. Die Vermutung, dass es zwischen verschiedenen Führungsstilen und der Art und Weise wie Anerkennung und Kritik signalisiert werden Zusammenhänge gibt und dieser Umstand nicht aufgrund von Eigenschaften der Führungskraft, sondern aufgrund der sozialen Situation und des damit verbundenen Führungsverhaltens entsteht, konnte bestätigt werden. Für die Führungskräfte bedeuten die Ergebnisse, dass das persönliche Anerkennungs- und Kritikverhalten, sowie die Signalisierung der Wertschätzung im Rahmen des persönlichen und situativen Führungsstils zu reflektieren und einen bewussten Umgang mit Anerkennungsinstrumenten zu pflegen, um die Entfaltung der Leistungspotentiale ihrer Mitarbeiter zu gewährleisten.

Schlagwörter: Anerkennung, Wertschätzung, Kritik, Führungsstil, Führungsverhalten

Summary

Recognition and criticism in modern leadership - A study on the usage of recognition, appreciation and criticism as instruments of leadership
Recognition and appreciation are key drivers for motivation and are able to affect the success of the company. Appreciative communication is therefore

essential for successful leadership. Appreciation as well as criticism are indispensable instruments for all managerial functions. Leadership principals and the idea of man shape the behavior of any manager and define his/her style of appreciating and criticising and the preferred instruments: Depending on the managerial style of the supervisor, he/she forms his/her understanding how appreciation and review should be articulated. Despite the growing importance of appreciation, recognition and criticism for leadership and the increasingly sophisticated approach, just few studies have been carried out so far concerning this topic. The aim of the study "Successful leadership through appreciation - Recognition and appreciation as motivational instruments of modern personnel management" which was carried out in 2008 was to clarify the relationship of management styles and appreciation. The main hypothesis of this study assumed a correlation of leadership styles and the different forms of appreciation and criticism. Furthermore it was presumed that leadership styles are defined through the situational context and not through personal characteristics of the manager. Both assumptions were confirmed through the study. The results show, that appreciation and review are important leadership instruments and implicate a sensible handling to ensure the development of achievement potential of every employee.

Key words: Recognition, appreciation, review, criticism, leadership style, leadership behavior

1. Bedeutung von Anerkennung und Kritik in der Führungslehre

Seit erkannt wurde, dass Mitarbeiter und ihre Leistung für den Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind, wird immer wieder versucht, hinter die Beweggründe zu kommen, die dazu beitragen, Intensität, Qualität, Effizienz und Zielsicherheit dieser Leistung zu optimieren. Neben der Qualifikation steht also auch verstärkt die Motivation der Mitarbeiter im Fokus (Kressler 2001, 15). Das Führungsverhalten hat deutliche Auswirkungen auf ebendiese Motivation, Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und Befinden der Mitarbeiter (Bökenheide 2007, 1). Der Einsatz von Anerkennung und Wertschätzung durch eine Führungskraft kann äußerst motivierend auf die Mitarbeiter wirken, größere und bessere Leistung wird so ermöglicht (Behrendt & Reckert 2004, 88).

Eine der Hauptursachen, warum Mitarbeiter ihre Leistungspotentiale im Leistungserstellungsprozess nicht entfalten (können) oder erst gar nicht einbringen (wollen) ist, dass in vielen Organisationen eine *nicht-wertschätzende Managementkultur* vorliegt. Führungskräfte sollen in ihrer Rolle Einfluss auf das Leistungsverhalten ihrer Mitarbeiter nehmen, dennoch können sie aber selbst bei einer wertschätzenden Grundorientierung ihrer Mitarbeiter gegenüber von diesen nicht zwangsläufig als wertschätzend erlebt werden. Kommunikation ist Grundlage für Führungsverhalten, wertschätzendes Kommunikationsverhalten in der Führung kann somit wesentlich zum Erfolg von Führung beitragen (Bartscher & Huber 2007, 28ff). Wertschätzung ist daher eng mit Motivation verbunden (Behrendt & Reckert 2004, 88).

Mithilfe von wertschätzendem Führungsverhalten und auch Anreizsystemen wird versucht, direkt oder indirekt Mitarbeiter zu motivieren, zielgerichtetes Verhalten zu zeigen. Anreizsysteme sollen bestimmte Verhaltensweisen durch positive Anreize und Belohnungen auslösen bzw. verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwünschter Verhaltensweisen soll dagegen gemindert werden (Becker 1995, 34f.). Der richtige Umgang mit Anerkennung und Kritik ist für die erfolgreiche Gestaltung der Führungsaufgabe daher von erheblicher Bedeutung. Die Kommunikation mit den

Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen stiftet für diese auch immateriellen Nutzen und dieser kann sich wiederum positiv auf die ökonomischen Ziele der Unternehmung auswirken (Wolff & Lazear 2001, 22). Die Form und Ausprägung der Anerkennung und Kritik im Rahmen des Führungsverhaltens der Vorgesetzten ist nicht nur eine Frage des *Temperaments* der Führungskräfte. Das Verhalten, das anerkannt oder kritisiert werden soll, die Person des Adressaten, der sozio-ökonomische und soziokulturelle Kontext, das Führungsleitbild sowie das Menschenbild und die von Aufwands- und Ertragsabwägungen geprägten Vorstellungen der Vorgesetzten bestimmen das Führungsverhalten (Kossmiel 1995, 23f.). Anerkennung als Führungsmittel kann auf vielfältige Weise eingesetzt werden: Loben, Einladungen, zusätzliche Freizeit, Gehaltserhöhungen, Beförderungen, Übertragen neuer und verantwortungsvoller Tätigkeiten, Gewähren von mehr Freiheiten und Autonomie, Geschenke usw. Jede personen- oder gruppenbezogene Darbietung eines vom Vorgesetzten positiv bewerteten Anreizes, aber auch jede personen- oder gruppenbezogene Beseitigung eines von der Führungskraft negativ beurteilten Anreizes kann als Ausdruck von Anerkennung interpretiert werden, soweit diese Darbietung oder Beseitigung in einem logischen Zusammenhang mit einem vorgängigen, positiv bewerteten Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht (Kossmiel 1995, 22f.).

Bei entsprechender Leistung eingesetztes Lob und zugesprochene Wertschätzung sowie materielle Anerkennung können äußerst leistungsfördernd wirken (Bass 1986, 148). Ebenso ist das Ziel, einen höheren Status und größeres soziales Ansehen zu erreichen oft noch wichtiger als die Bezahlung. Verschiedene Statusprivilegien und Symbole (z. B. Zeichnungsvollmachten, reservierte Parkplätze, Dienstwagen, großzügige Arbeitszeitregelungen, Titel und die Zimmerausstattung der Büroräume), können daher ebenso als Anerkennungsinstrument eingesetzt werden und dienen der Erhaltung und Steigerung des Selbstwertgefühls des Mitarbeiters (Golas 1997, 58). Anerkennendes Führungsverhalten kann auch als Mittel zur betrieblichen Gesundheitsförderung gesehen werden, vor allem zur Senkung von betrieblichen Fehlzeiten. Die Wertschätzung der Person, aber auch soziale Unterstützung, Entscheidungs- und Handlungsspielraum, betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten, Kooperation und Kommunikation, aber auch gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen spielen eine wesentliche gesundheitswirksame und -fördernde Rolle. Die Gesundheitsförderung liegt demnach in den Händen der Führungskräfte (Bökenheide 2007, 1).

Anerkennung kann auch zu einem besonders identifikationsfördernden Faktor werden. Vor allem Strategien zur Identifikationspolitik, die die Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess verfolgen, sollten die gerechte Anerkennung besonderer Leistungen in den Vordergrund stellen (Wunderer & Mittmann 1995, 169). Im Bereich der persönlichen Arbeitssituation sind vor allem die Schlüsselfaktoren Anerkennung der individuellen Leistung, angesehene, sinnvolle Aufgaben und kein "Rädchen im Getriebe sein" zentrale Komponenten der Identifikationspolitik (Wunderer & Mittmann 1995, 112).

Immaterielle Motivierungsmaßnahmen können deutlich wirksamer sein, als materielle, da bei materiellen Anreizen meist nur kurzfristige positive Effekte auftreten und zahlreiche mögliche negative Effekte dem gegenüberstehen, wie etwa Burn-Out-Effekte, die Gefahr der Verdrängung intrinsischer durch extrinsische Motivation (Crowding-Out-Effekt), die Notwendigkeit immer größere materielle Belohnungen anzubieten, um die Anreizwirkung zu erhalten oder die schwierige Vermeidbarkeit von Ungerechtigkeiten sowie die steigende Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (Elias 2000, 55ff.).

Das Führungsleitbild und das Menschenbild der Vorgesetzten prägen das Anerkennungs- und Kritikverhalten und die eingesetzten Instrumente und

Maßnahmen ebenfalls entscheidend: Je nach Führungsstil wird ein Vorgesetzter oder eine Vorgesetzte Anerkennung und Kritik in einer anderen Art und Weise artikulieren (Kossmiel 1995, 24). Daher nimmt Anerkennung und Kritik auf Basis einer generellen Wertschätzung einen enormen Stellenwert bei der Ausgestaltung dieser Führungsrolle ein. Der richtige und bewusste Umgang mit Anerkennung und Kritik ermöglicht es, das Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steuern, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein genaues Bild ihres Arbeitsverhaltens signalisiert bekommen. Zentral hierfür ist der Blick hin zu der Interaktionsbeziehung die zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschieht. Führungsverhalten durch Anerkennung und Kritik auf Basis einer generellen Wertschätzung zielt genau auf die Gestaltung dieser Interaktionsbeziehung ab.

Trotz der sich abzeichnenden Bedeutung von einer differenzierten Betrachtungsweise von Anerkennung und Kritik sowie der generellen Wertschätzung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es bislang recht wenige Arbeiten und Studien, die sich gezielt mit diesem Themenblock befassen. Zumeist wird Anerkennung und Kritik in Verbindung mit Mitarbeitergesprächen angesprochen, Anerkennung und Wertschätzung außerdem oft im Zusammenhang mit sozialphilosophischen Überlegungen (vgl. Sichler in diesem Heft).

Daher besteht ein Bedarf herauszufinden, inwieweit Anerkennung, Kritik und Wertschätzung zum Repertoire von Führungskräften gehören und zum anderen, einen systematischen Zugang zu Anerkennung und Wertschätzung im Organisationskontext zu finden. Ziel der 2008 durchgeführten und in der Folge beschriebenen Studie *Erfolgreich Führen durch Anerkennung - Anerkennung und Wertschätzung als Motivationsinstrumente moderner Personalführung* war es daher, herauszufinden wie Führungskräfte in der Praxis mit dem Thema Anerkennung und Kritik umgehen und zu erforschen, wie Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Anerkennung und Kritik signalisieren und inwieweit die Art und Weise einer Führungskraft Anerkennung und Kritik zu signalisieren, mit dem von diesen Führungskräften gezeigtem situativen Führungsverhalten korreliert. Die zentrale Hypothese dieser Studie war, dass es zwischen verschiedenen Führungsstilen und der Art und Weise wie Anerkennung und Kritik signalisiert werden, Zusammenhänge gibt und dieser Umstand nicht aufgrund von Eigenschaften der Führungskraft, sondern aufgrund der sozialen Situation und des damit verbundenen Führungsverhaltens entsteht. Mit diesem Nachweis ist die Relevanz von Anerkennung und Kritik für das situative Führungsverhalten untermauert.

2. Vorstudien zur Anerkennung im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation und Persönlichkeit

Die beiden durchgeführten Vorstudien zur Anerkennung im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation und Persönlichkeit hatten das Ziel, die Perspektive der Mitarbeiter zu beleuchten, ehe auf die Vorgesetzten und deren Führungsstil und -verhalten eingegangen werden konnte.

In der ersten Pilotstudie zur unten vorgestellten Hauptstudie mit dem Thema *Anerkennung und Arbeitsmotivation* wurden im Februar 2006 130 über 16-Jährige arbeitstätige Personen zu ihrer Arbeitsmotivation und gewünschter und erlebter Anerkennung befragt. Zentrale Frage dieser Studie war, in

welcher Art und Weise Anerkennung in der Arbeit mit der Motivationsausprägung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zusammen hängen. Die Untersuchung wurde in Form einer schriftlichen Befragung mittels Fragebogens durchgeführt. Dabei waren mehrere Aussagen zum Verhalten in der Arbeit zu beantworten, die auf dem Grundgerüst des SELLMO-Skalen zur Erfassung der Lern- und Leistungsmotivation (Spinath & Stiensmeier-Pelster & Schöne & Dickhäuser 2002) basieren und für den Zweck der Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern adaptiert wurden. Weiterhin mussten verschiedene Aussagen zu Verhaltensweisen, die der Leistungs-, Sozial- und Machtmotivation sowie der intrinsischen Motivation zuzuordnen sind, von den Befragten eingeschätzt werden.

Zuerst wurde versucht zu klären, was Anerkennung in der Arbeit aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeutet. Dabei wurden mit Abstand am häufigsten *Lob, Bestätigung und Zufriedenheit*, und *Wertschätzung* genannt, weiterhin wurden noch Motivation, Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen, Achtung und Respekt und Aufstiegsmöglichkeiten und mehr Gehalt als spontane Nennungen gegeben. Außerdem wird in Zusammenhang mit Anerkennung häufig von einem *ruhigen, angenehmen Klima, in dem man sich wohlfühlt, fair behandelt wird, gerne arbeitet und sich weiterentwickeln kann* gesprochen.

Weiterhin wurde in dieser Studie festgestellt, dass die berufliche Anerkennung am häufigsten von Kolleginnen und Kollegen kommt, aber auch die Anerkennung, die man sich selbst gibt, einen großen Stellenwert besitzt. Gewünscht wird die Anerkennung jedoch am häufigsten von Vorgesetzten. Generell wurde festgestellt, dass erlebte Anerkennung fast durchgängig unter der gewünschten Anerkennung liegt: Von Vorgesetzten, aber auch von Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden, und Lieferantinnen und Lieferanten wird signifikant mehr Anerkennung gewünscht, als sie erlebt wird. Es ist also eine Diskrepanz zwischen "Anerkennung, wie sie wirklich passiert" und "Anerkennung, wie sie gewünscht wird" zu erkennen (vgl. Abb. 1).

Gewünschte und erlebte Wertschätzung von verschiedenen Bezugsgruppen

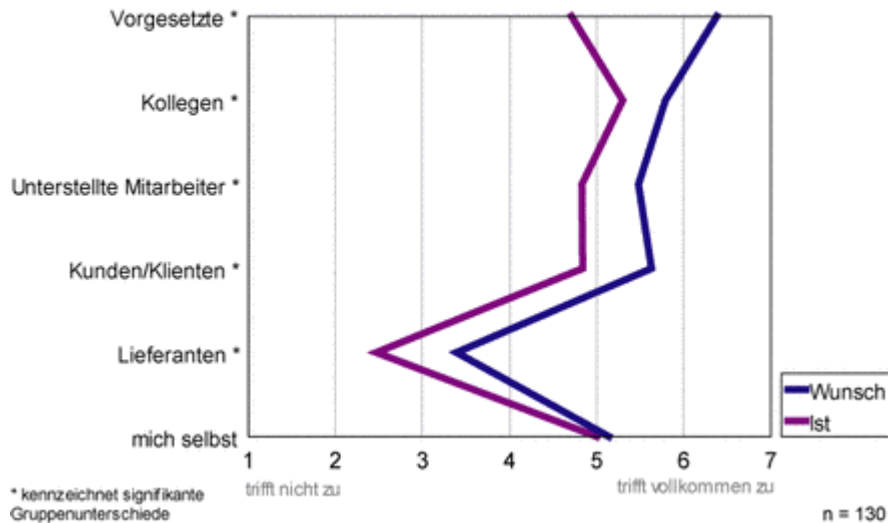


Abbildung 1: Anerkennung: Ist- und Wunschsituation bei verschiedenen Bezugsgruppen

Zentrales Thema dieser im Februar 2006 durchgeführten Studie war, den Zusammenhang zwischen Anerkennung und Motivation zu klären. In dieser Studie konnte festgestellt werden, dass jene Personen, die eher wenig Anerkennung von ihren Vorgesetzten erfahren, tendenziell etwas niedrigere Motivationswerte aufweisen, dies gilt für Leistungsmotivation, Machtmotivation und soziale Motivation. Anerkennung kann somit als wertvolles Mittel zur Motivationssteigerung eingesetzt werden.

In einer weiteren Vorstudie mit dem Thema "Anerkennung und Persönlichkeit" im April und Mai 2006 wurden 125 arbeitstätige über 16-Jährige Personen mittels Fragebogen befragt. Hier sollte vorrangig der Zusammenhang von Persönlichkeitstypen und besonders gewünschten Anerkennungsformen geklärt werden. Weiterhin sollten auch erlebte und gewünschte Anerkennungsinstrumente untersucht werden. Hierzu sollten die Befragten in einem ersten Schritt zuerst beurteilen, was Anerkennung für sie bedeutet, danach wurde gefragt, auf welche Art und Weise die Befragten Anerkennung im beruflichen Bereich erhalten und wie sie sich diese wünschen würden. Eine weitere Frage behandelte die Quellen der beruflichen Anerkennung, hier wurde ebenfalls wieder nach der tatsächlichen Situation und der Wunsch-Situation gefragt. Weiterhin wurde die Anerkennung im privaten Bereich, nämlich jene in der Familie und jene in der Freizeit abgefragt. Zuletzt wurde noch nach der Anerkennung im Kindheits- und Jugendalter von diversen Bezugsgruppen gefragt. Danach folgte der Fragenblock, in dem die Persönlichkeit der Probanden untersucht wurde. Die Fragen zur Persönlichkeit wurden aus dem NEO-FFI-Test

übernommen (Borkenau & Ostendorf 1993). Der Test erfasst fünf verschiedene Persönlichkeitsmerkmale sowie deren Ausprägungen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Er erlaubt eine erste einfache Differenzierung zwischen individuellen Persönlichkeitsunterschieden.

Festgestellt wurde in dieser Studie erneut eine erhebliche Diskrepanz zwischen erlebter und erfahrener Anerkennung, diesmal aber in Hinblick auf die erlebten und gewünschten Anerkennungsinstrumente. Monetäre Vergütungen, zeitliche Vergütungen, nicht monetäre Vergütungen, Aufmerksamkeit und Zuwendung, Statussymbole, Beförderungen und verantwortungsvollere Tätigkeiten sowie Gehaltserhöhungen werden signifikant häufiger gewünscht, als diese Instrumente bereits als Anerkennungsmittel erlebt werden. Am stärksten gewünscht wird dabei Anerkennung durch Zuwendung und Aufmerksamkeit sowie durch Gehaltserhöhungen (vgl. Abb. 2).

Gewünschte und erlebte Anerkennungsinstrumente

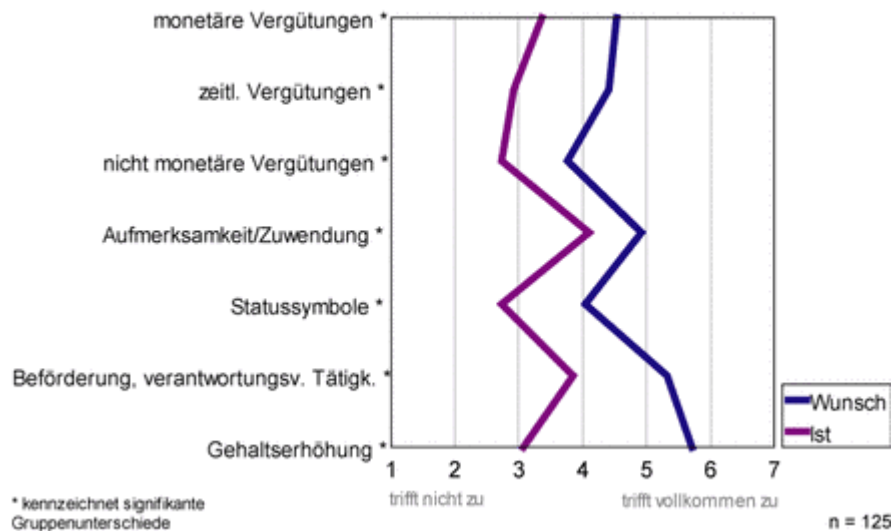


Abbildung 2: Gewünschte und erlebte Anerkennungsinstrumente

Generell konnte auch festgestellt werden, dass neben den Persönlichkeitsmerkmalen Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion, die Einfluss auf den Wunsch nach bestimmten Anerkennungsinstrumenten nehmen, auch bestimmte soziodemographische Merkmale (wie z. B. das Alter) den Wunsch nach Anerkennung beeinflussen.

Die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Wünschen nach Anerkennung stellen sich unterschiedlich dar: So steigt etwa mit dem Persönlichkeitsfaktor Verträglichkeit der Wunsch nach Anerkennung durch Statussymbole aber auch der Wunsch nach Anerkennung durch Beförderung und verantwortungsvollere Tätigkeiten. Mit steigendem Persönlichkeitsfaktor Gewissenhaftigkeit steigen die Wünsche nach Anerkennung durch monetäre und zeitliche Vergütungen, durch Aufmerksamkeit und Zuwendung und durch Beförderung und verantwortungsvollere Tätigkeiten. Beim Persönlichkeitsfaktor Offenheit konnte festgestellt werden, dass bei zunehmender Offenheit der Wunsch nach Anerkennung durch monetäre Vergütungen sinkt. Die Persönlichkeitsfaktoren Neurotizismus und Extraversion beeinflussen häufig den Wunsch nach Anerkennung aus bestimmten Quellen. Im Gesamten kann daher davon gesprochen werden, dass Persönlichkeitsmerkmale auf die Wünsche nach Anerkennung eine Auswirkung haben und die Persönlichkeitsfaktoren Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Extraversion die Anerkennung, wie sie gewünscht wird, mit beeinflussen. Gleichzeitig ist aber auch zu betonen, dass die zwar signifikanten Zusammenhänge in keinem Fall jedoch sehr hoch ausfielen. Dies weist darauf hin, dass die Persönlichkeit keinen starken Faktor des Wunsches nach Anerkennung darstellt. Mit diesen Vorstudien konnte die Bedeutung von Anerkennung und Wertschätzung aus Sicht der Mitarbeiter geklärt werden, um in der Folge die Perspektive der Führungskräfte zu beleuchten.

3. Studie zur Erhebung der Zusammenhänge von Anerkennungs- und Führungsverhalten

a. Vorstellung der Studie, Methodik und Forschungshypothesen

Die Studie zur Erhebung der Zusammenhänge von Anerkennungs- und Führungsverhalten besitzt zwei zentrale Hypothesen: Die erste Hypothese dieser Studie lautet: Es besteht ein Zusammenhang zwischen Anerkennungs- und Führungsverhalten, Führungskräfte mit unterschiedlichen Führungsstilen geben auch auf unterschiedliche Weise ihre Anerkennung und benützen daher unterschiedliche Anerkennungsinstrumente. Die zweite Hypothese lautet: Das Anerkennungsverhalten ist deutlich stärker vom beschriebenen Führungsverhalten, als von eigenschaftsorientierten Faktoren der Führungskraft (Alter, Geschlecht, etc.) abhängig.

Von Mai bis Juni 2008 wurden im Rahmen dieser Studie 107 Führungskräfte in Österreich und Deutschland über ihr Führungs- und Anerkennungsverhalten befragt. Bei der Verteilung nach dem Geschlecht konnte eine ausgewogene Stichprobe gezogen werden: 53 der 107 befragten Führungskräfte waren weiblich, 54 waren männlich. Das Durchschnittsalter der befragten Führungskräfte liegt bei 43 Jahren, die jüngste Führungskraft war 27 Jahre alt, die älteste war 60 Jahre alt. Etwas mehr als drei Viertel der befragten Führungskräfte geben an, ihren Betriebsstandort in Österreich zu haben, der Rest gab an, an einem Betriebsstandort in Deutschland tätig zu sein. Im Mittel verfügten die befragten Führungskräfte über 10 Jahre Erfahrung in einer Führungsposition. Das Minimum liegt dabei bei einem Jahr, das Maximum bei 35 Jahren. Bei der Betrachtung der höchsten abgeschlossenen Schulbildung der befragten Führungskräfte zeigt sich, dass die Mehrheit der Führungskräfte über einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss verfügt (72%). Ein Fünftel verfügt über eine Matura bzw. über ein Abitur (20%). In der vorliegenden Stichprobe überwiegen Führungskräfte aus mittleren

und größeren Betrieben. 46% der befragten Führungskräfte sind in Betrieben mit mehr als 250 Mitarbeitern beschäftigt. Weitere 18% arbeiten in Betrieben mit 101 bis 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Anteil an Führungskräften aus kleineren und mittleren Betrieben mit 1 bis 5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, 6 bis 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und 26 bis 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist mit 7%, 18% bzw. 11% deutlich geringer. Die Hälfte der Befragten ordnet sich in die mittlere Führungsebene ein. Weitere 30% geben an, der oberen Führungsebene anzugehören und 20% sind zur obersten Führungsebene zu zählen. Fast die Hälfte der befragten Führungskräfte gibt an, dass ihnen vier bis zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt unterstellt sind, knapp 30% sind für mehr als zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Etwas mehr als einem Fünftel sind ein bis drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt unterstellt. Bei der Verteilung nach Wirtschaftszweigen sind Führungskräfte aus Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche mit 63% am stärksten vertreten. Jeweils etwa ein Zehntel machen Führungskräfte aus Betrieben der öffentlichen Verwaltung, Handel, Industrie und Gewerbe aus.

Bei dieser Studie wurde in einem ersten Schritt der Führungsstil der Teilnehmer identifiziert. Bezüglich des Themas Führung in Organisationen, wird in dieser Studie davon ausgegangen, dass es weder den einen *richtigen* Führungsstil noch die eine *passende* Führungspersönlichkeit gibt. Die Autoren dieser Studie sind vielmehr der Ansicht, dass Führungskräfte in Organisationen ein Rolle einnehmen, die dann möglichst gut ausgefüllt werden kann, wenn die Führungskraft über ein möglichst großes und passendes Repertoire an Handlungsalternativen für verschiedene Situationen verfügt. Daher hängt der Führungserfolg weniger von Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft ab, sondern von einer fundierten Ausbildung, die es der Person die die Führungsrolle einnimmt ermöglicht, auf verschiedene Situationen und in verschiedenen Kontexten richtig zu reagieren und die es der Führungskraft auch ermöglicht, ihre Rolle und Verhalten im Kontext angemessen zu beurteilen und zu reflektieren. Wichtig bei der Erfragung des Führungsstils war daher, dass dieser situativ erfragt wurde. Eine zentrale Annahme der hier vorgestellten Studie ist, dass sich das Führungsverhalten nur in Abhängigkeit von führungsrelevanten Situationsmerkmalen erfassen lässt. Es gibt also nicht den einen Führungsstil, sondern eine Führungskraft wird sich in Abhängigkeit der Situation und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlich verhalten. Daher wurde das Führungsstilprofil auf der Basis von situativen Faktoren ermittelt. Die Ermittlung dieses situativen Führungsstilprofils erfolgte mittels Führungs-Stil-Fragebogen (FSF) von Schaper (Schaper 2004). Den Befragten wurden 9 Situationsbeschreibungen vorgelegt. Die Führungskräfte wurden gebeten, 8 Statements, die die Führungsstilausprägungen Laissez-Faire, kumpelhaft, autoritär, delegierend, (über-)fordernd, fördernd, patriarchalisch und kooperativ repräsentieren, zu bewerten. Dazu sollten sie die Statements auf einer 6-stufigen Skala von "entspricht meinem Verhalten überhaupt nicht" bis "entspricht meinem Verhalten voll und ganz" bewerten. Für den jeweiligen Befragten konnte so die Stärke der Ausprägung in den 8 genannten Führungsstilen ermittelt werden.

In einem zweiten Schritt wurden das situative Anerkennungs- und Kritikverhalten sowie die Formen von Anerkennung, Wertschätzung und Kritik, die im Rahmen der Führungsrolle eingesetzt werden, ermittelt. Dazu wurden wieder Situationsbeschreibungen vorgelegt und alternative Verhaltensweisen in Bezug auf Anerkennung und Kritik vorgelegt, die entsprechend des persönlichen Führungsverhaltens auf einer 6-stufigen Skala bewertet werden sollten.

Die vorliegende Untersuchung zum Führungs- und Anerkennungsverhalten wurde mithilfe einer Online-Befragung durchgeführt. Es handelt sich daher um eine schriftliche Befragung mit dem Vorteil der anonymen erlebten Erhebungssituation und der Zeit- und Kostenersparnis. Die Befragten werden weiterhin nicht so stark von der Person des Interviewers beeinflusst und die Auswertung der Befragung kann mit höherer Objektivität erfolgen (Atteslander 2005, 175ff.).

Außerdem konnten durch die grafische Aufbereitung und multimodale Präsentation schwierige Sachverhalte ansprechend dargestellt werden. Durch eine solche Präsentation kann die Motivation zur Beantwortung der Fragen erhöht werden und somit das Verständnis für komplexe Zusammenhänge erleichtert werden. Der Fragebogen wird dadurch subjektiv kürzer empfunden und fehlerhafte Antworten wurden reduziert (Atteslander 2005, 186). Auch die Internationalität der Methode, die für diese Studie notwendig war, konnte so gewährleistet werden. Da jeder Befragungsteilnehmer/ jede -teilnehmerin entscheiden konnte, zu welchem Zeitpunkt er/sie sich an der Studie beteiligen möchte bzw. abbrechen und wieder aufnehmen möchte, konnte eine höhere Erfassungsflexibilität erreicht werden. Die Befragten sind somit erreichbar, dies ist vor allem bei schwer zu erreichenden Zielgruppen, wie im vorliegenden Fall bei Führungskräften, notwendig. Außerdem konnte durch die Erfassung von Abbrüchen und der Ausfülldauer die Seriosität von Antworten geprüft werden (Henning-Thurau 2002, 313).

Die wichtigste ungelöste Frage im Zusammenhang mit Online-Befragungen ist die Repräsentativität, die auch in der vorliegenden Studie kritisch betrachtet werden muss: Die Grundgesamtheit der Internet-Nutzerinnen und Nutzer ist vor allem aufgrund der unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten der Internetdienste nur schwer zu definieren, eine allgemein gültige Definition fehlt. Die Ziehung einer echten Zufallsstichprobe, die die Verallgemeinerung auf eine Grundgesamtheit zulässt, ist bei Internet-Umfragen kaum möglich. Die Stichprobe ist in aller Regel selbstselektierend, eine aktive Stichprobenziehung findet nicht statt (Atteslander 2005, 187f.). Es fehlt also an einer formalen Grundlage für die zufallsgestützte Auswahl der Befragungspersonen (Henning-Thurau 2002, 310). Weiterhin besteht eine Identitätsproblematik, es kann keine Gewissheit hergestellt werden, ob die ausgewählten und angesprochenen Zielpersonen auch tatsächlich den Fragebogen selbst ausgefüllt haben, oder ob jemand unter falschem Namen an der Studie teilgenommen hat. Weiterhin müssen Einschränkungen bezüglich der Erhebungstiefe und der Fragebogenlänge in Kauf genommen werden. Da das Internet ein schnelles Medium ist, sollte die Beantwortung eines Fragebogens nicht wesentlich länger als 25 Minuten dauern (Henning-Thurau 2002, 314), was bei der vorliegenden Studie gewährleistet werden konnte.

Vor Beginn der Auswertung wurden die Daten auf ihre Plausibilität geprüft. Außerdem wurden für die statistischen Tests Gütekriterien und Anwendungsvoraussetzungen geprüft. Die Reliabilität der verwendeten Skala wurde anhand der internen Konsistenz (Cronbach's Alpha) überprüft. Der Wert von 0,89 zeigt, dass die 6-stufige Führungsstilskala in höchst zufriedenstellendem Maße reliabel ist.

b. Ergebnisse und Implikationen für die Praxis

Wie in der ersten Hypothese vermutet, zeigen die Ergebnisse der Studie, dass sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen Führungs- und Anerkennungsverhalten feststellen lässt. Dabei wird deutlich, dass verschiedene Führungsstile unterschiedliche Anerkennungsinstrumente bevorzugen:

Zusammenhänge zwischen situativem Führungsverhalten und Anerkennungsinstrumenten

Verschiedene Führungsstile stehen in Zusammenhang mit unterschiedlichen Anerkennungsinstrumenten. Ob eine Führungskraft ihre Anerkennung durch Lob, Statussymbole, monetäre Vergütungen, mehr Freizeit, persönlicher Wertschätzung, Beförderung etc. ausdrücken, kann teilweise durch das situative

Führungsverhalten erklärt werden. Die in der Studie festgestellten Zusammenhänge werden nun in der Folge detailliert erläutert.

Der Laissez-faire-Führungsstil, bei dem die Führungskraft sehr passiv agiert, kann durch zwei eingesetzte Anerkennungsinstrumente beschrieben werden: Führungskräfte, die nach diesem Führungsstil handeln, üben keine Kritik, aber auch Lob für den persönlichen Einsatz sprechen diese Führungskräfte nicht aus.

Mit dem autoritären Führungsstil, der in hohem Maße aufgaben-, aber nicht mitarbeiterorientiert ist, konnten keine signifikanten Zusammenhänge mit unterschiedlichen Anerkennungsinstrumenten festgestellt werden. Dies bedeutet aber nicht, dass autoritär Führende keinerlei Anerkennung geben. Die festgestellten Ergebnisse können hier lediglich nur ein Indiz dafür sein. Da nur der Zusammenhang zwischen den abgefragten Anerkennungsinstrumenten und dem autoritären Führungsstil getestet wurde, ist ein Zusammenhang von anderen denkbaren, nicht getesteten Anerkennungsformen mit dem autoritären Führungsstil möglich. Dies gilt ebenso für den kumpelhaften Führungsstil: Bei diesem hochgradig mitarbeiter-, aber wenig aufgabenorientierten Führungsstil konnten keine signifikanten Zusammenhänge mit den verschiedenen Anerkennungsinstrumenten festgestellt werden.

Der patriarchalische Führungsstil ist durch seine starke Aufgabenorientierung und durch eine *väterliche* Beziehung der Führungskraft zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gekennzeichnet. Ein patriarchalisch Führender gibt Anerkennung vorrangig durch nicht monetäre Vergütungen.

Der wenig aufgaben- und mitarbeiterorientierte delegierende Führungsstil wird durch folgende Anerkennungsinstrumente geprägt: Delegierend Führende drücken ihre Anerkennung durch Statussymbole, mehr Gestaltungsspielraum und mehr Freizeit aus. Persönliche Wertschätzung im Gespräch drückt diese Führungskraft allerdings eher nicht aus.

Beim fördernden Führungsstil stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt. Motivation, Leistung und Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Führungskraft zentrale Anliegen. Diesen Führungsstil kennzeichnen folgende Anerkennungsinstrumente: Anerkennung durch Lob, mehr Gestaltungsspielraum und persönliche Wertschätzung im Gespräch sind adäquate Anerkennungsinstrumente für den fördernd Führenden.

Der (über-)fordernde Führungsstil ist stark auf die Erledigung der Aufgaben fokussiert, dennoch agiert diese Führungskraft zwar mitarbeiterorientiert, berücksichtigt aber ihre individuelle Qualifikation und Situation nur wenig, was zur Überforderung führen kann. Auch der (über-)fordernde Führungsstil wird durch verschiedene Anerkennungsinstrumente mitgeprägt: Diese Führungskraft gibt Anerkennung durch verantwortungsvollere Tätigkeiten und mehr persönlichen Gestaltungsspielraum. Außerdem drückt sie ihre Wertschätzung im persönlichen Gespräch aus.

In Zusammenhang mit dem kooperativen Führungsstil, der durch die kooperative Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und hohe Mitarbeiterorientierung geprägt ist, stehen mehrere, unterschiedliche Anerkennungsinstrumente: Persönliche Wertschätzung im Gespräch, mehr Gestaltungsspielraum, Lob für den persönlichen Einsatz, Statussymbole und verantwortungsvollere Tätigkeiten sind für diese Führungskraft adäquate Mittel zum Ausdruck von Anerkennung. Je stärker eine Führungskraft kooperativ führt, umso weniger wird sie das Nichtaussprechen von Kritik als Instrument zum Ausdruck von Wertschätzung einsetzen. Für diese Führungskraft gilt also die Devise "Nicht kritisiert ist schon genug gelobt" nicht.

Die folgende Tabelle zeigt die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Führungsstilen und Anerkennungsinstrumenten. Hier ist ersichtlich, welche unterschiedlichen Anerkennungsformen verschiedene Führungsstile prägen.

Tabelle 1: Zusammenhänge zwischen Führungsstilen und Anerkennungsinstrumenten

	Laissezfaire	Kumpelhaft	Autoritär	Patriarchalisch	Delegierend	Fördernd	(Über-) Fordernd	Kooperativ
Monetäre Vergütungen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Mehr Freizeit	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,19*	n.s.	n.s.	n.s.
Nicht monetäre Vergütungen	n.s.	n.s.	n.s.	0,19*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Im persönlichen Gespräch wertschätzen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,19*	0,26**	0,19*	0,49**
Persönlichen Gestaltungsspielraum lassen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,26**	0,23*	0,37**	0,27**
Für persönlichen Einsatz loben	-0,18*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,24*	n.s.	0,43**
Statussymbole	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,25*	n.s.	n.s.	0,19*
Beförderung	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Verantwortungsvollere Tätigkeiten	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,22*	0,32**
Keine Kritik	0,27**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,22*
Öffentliche Bekundungen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Gehaltserhöhung	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

* kennzeichnet signifikante Zusammenhänge ($p < 0,05$)

*** kennzeichnet hochsignifikante Zusammenhänge ($p < 0,01$)*

Zusammenhänge zwischen situativem Führungsverhalten und Anerkennungs- und Kritikverhalten

Bestimmte Führungsstile lassen sich auch durch unterschiedliches Kritikverhalten charakterisieren:

Je stärker der Laissez-faire-Führungsstil bei einer Führungskraft ausgeprägt ist, umso weniger wird diese einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin, der einen Fehler gemacht hat, eine ähnliche Aufgabe noch einmal übertragen. Weiterhin wurde festgestellt, dass eine Führungskraft, die stark nach dem Laissez-faire-Führungsstil handelt, ihre Kritik dadurch ausdrücken wird, dass sie den betreffenden Mitarbeiter/die betreffende Mitarbeiterin in Abhängigkeit der früheren Leistungen mehr oder weniger stark tadeln wird.

Das Kritikverhalten stark kumpelhaft führender Managerinnen und Manager ist durch die Suche von Fehlern im Umfeld geprägt. Je stärker außerdem der kumpelhafte Führungsstil ausgeprägt ist, umso mehr stimmt die Führungskraft auch der Aussage zu, dass sie einer Mitarbeiterin/ einem Mitarbeiter in Zukunft mit einer ähnlichen Aufgabe nicht mehr vertrauen wird, wenn der betreffende Mitarbeiter/die betreffende Mitarbeiterin einen Fehler gemacht hat.

Zwischen dem autoritären Führungsstil und der direkten Zuschreibung eines Fehlers auf den betreffenden Mitarbeiter/die betreffende Mitarbeiterin wurde ein signifikanter, positiver Zusammenhang festgestellt: Je stärker eine Führungskraft autoritär führt, umso eher wird sie in Kritiksituationen den Fehler direkt der Person zurechnen. Weiterhin wurde festgestellt, dass je stärker eine Führungskraft autoritär führt, umso eher wird sie ihren Mitarbeitern gegenüber durch persönliche und direkte Kritik ihr situatives Kritikverhalten ausdrücken. Ähnlich verhält es sich auch zwischen dem autoritären Führungsstil und der Suche des Fehlers im Umfeld: Je stärker eine Führungskraft autoritär führt, umso eher wird sie den Fehler der Mitarbeiterin/des Mitarbeiter auch im Umfeld suchen. Je autoritärer eine Führungskraft ist, umso eher stimmt sie auch der Aussage: "Ich werde in Zukunft diesen Mitarbeiter/dieser Mitarbeiterin mit einer ähnlichen Aufgabe nicht mehr vertrauen" zu. Weiterhin gilt, dass je autoritärer eine Person führt, umso eher wird sie als Ausdruck von Kritik die Person in Abhängigkeit der früheren Leistungen mehr oder weniger stark tadeln.

Je stärker eine Führungskraft patriarchalisch führt, umso eher wird sie einen Fehler direkt der Person zuschreiben. Ähnlich verhält es sich auch zwischen dem patriarchalischen Führungsstil und der Suche des Fehlers im Umfeld: Je stärker eine Führungskraft patriarchalisch führt, umso eher wird sie den Fehler des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin auch im Umfeld suchen. Je patriarchalischer eine Führungskraft ist, umso eher stimmt sie auch der Aussage: "Ich werde in Zukunft diesen Mitarbeiter/diese Mitarbeiterin mit einer ähnlichen Aufgabe nicht mehr vertrauen" zu. Außerdem wird eine Führungskraft, die stark patriarchalisch führt, die betreffende Person in Abhängigkeit zu ihren früheren Leistungen mehr oder weniger stark tadeln.

Außerdem wurde ein signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen dem delegierenden Führungsstil und der direkten Zuschreibung eines Fehlers auf den betreffenden Mitarbeiter/die betreffende Mitarbeiterin festgestellt: Je stärker eine Führungskraft delegierend führt, umso eher wird sie in

Kritiksituationen den Fehler direkt der Person zurechnen.

Beim fördernden Führungsstil wurde festgestellt, dass ein stark ausgeprägter fördernder Stil dazu führt, dass in Kritiksituationen mit Leistungen aus der Vergangenheit aufgerechnet wird. Je stärker die Person fördernd führt, umso eher wird sie bei Fehlern bereit sein, mit Leistungen aus der Vergangenheit aufzurechnen.

Zwischen dem (über-)fordernden Führungsstil und der direkten Zuschreibung eines Fehlers auf den betreffenden Mitarbeiter/die betreffende Mitarbeiterin wurde ein signifikanter, positiver Zusammenhang festgestellt. Je stärker der (über-)fordernde Führungsstil bei einer Person ausgeprägt ist, umso eher wird sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich und direkt kritisieren. Je (über-)fordernder eine Führungskraft führt, desto eher wird sie in Kritiksituationen tadeln.

Das Kritikverhalten des/der kooperativ Führenden ist durch zukünftige starke Kontrollen geprägt.

Die folgende Tabelle zeigt die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Führungsstilen und situativem Kritikverhalten.

Tabelle 2: Zusammenhänge zwischen Führungs- und Kritikverhalten

	Laissezfaire	Kumpelhaft	Autoritär	Patriarchalisch	Delegierend	Fördernd	(Über-) Fordernd	Kooperativ
Als Fehler der Person beurteilen	n.s.	n.s.	0,33**	0,27**	0,21*	n.s.	0,25**	n.s.
Mitarbeiter direkt kritisieren	n.s.	n.s.	0,26**	n.s.	n.s.	n.s.	0,19*	n.s.
Fehler im Umfeld suchen	n.s.	0,20*	0,23*	0,29**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Aufgabe diesem Mitarbeiter nicht mehr übergeben	0,22*	0,22*	0,33**	0,21*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Genauere Kontrolltermine vereinbaren	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,25*
Mit positiven Leistungen aufrechnen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,21*	n.s.	n.s.

Tadeln	0,18*	n.s.	0,36**	0,31**	n.s.	n.s.	0,24*	n.s.
Statussymbole entziehen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

* kennzeichnet signifikante Zusammenhänge ($p < 0,05$)

** kennzeichnet hochsignifikante Zusammenhänge ($p < 0,01$)

Die letzte Übersichtstabelle zeigt die Zusammenhänge zwischen Anerkennungsverhalten und verschiedenen Führungsstilen. Auffallend ist hier, dass in der beschriebenen Situation, die durchaus Spielraum für Anerkennung zulässt, kein einziger Führungsstil mit der persönlichen Anerkennung in Zusammenhang steht und durch diese geprägt wird. Es zeigt sich also, dass viele Führungskräfte zwar angeben, bestimmte Formen von Anerkennung zu gewähren, in konkreten Situationen, in denen Anerkennung dann aber tatsächlich angebracht wäre, die persönliche Anerkennung des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin meist nicht erfolgt. Hier werden gute Ergebnisse dann meist als den Erwartungen entsprechend angesehen.

Je stärker eine Führungskraft nach dem Laissez-faire-Prinzip führt, umso eher wird sie in Situationen, wo Anerkennung angebracht ist, nichts unternehmen, da sie die guten Leistung als den Erwartungen entsprechend ansieht.

Je stärker eine Führungskraft kumpelhaft führt, desto weniger gibt sie Anerkennung und umso mehr sieht sie gute Leistungen als selbstverständlich und erwartet an, die nicht weiter anerkannt werden müssen.

Bei der Prüfung des Verhältnisses des autoritären Führungsstils und der Aussage "Ich unternehme nichts, da die Leistung des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin dem entspricht, was ich von ihm erwarte" in einer Anerkennungssituation wurde ein signifikanter, positiver Zusammenhang festgestellt: Je stärker eine Führungskraft autoritär führt, umso eher wird sie die guten Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als erwartet ansehen und dabei keinen Grund zu persönlicher Anerkennung sehen.

Bei der Prüfung des Verhältnisses des delegierenden Führungsstils und der Aussage "Ich unternehme nichts, da die Leistung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin dem entspricht, was ich von ihm erwarte" in einer Anerkennungssituation wurde ebenfalls ein signifikanter, positiver Zusammenhang festgestellt. Außerdem wurde ein signifikanter, negativer Zusammenhang zwischen dem delegierenden Führungsstil und der Anerkennung von guten Leistungen als Verdienst der Person festgestellt. Je stärker eine Führungskraft delegierend führt, umso weniger wird sie gute Leistungen als Verdienst der Person betrachten.

Je stärker also eine Führungskraft kooperativ führt, umso eher beurteilt sie gute Leistungen als Verdienst der Person und umgekehrt. Ebenso stimmt eine Führungskraft, die kooperativ führt, der Aussage "Ich werde nichts unternehmen, da die Leistung dem entspricht, was ich erwarte" in einer Anerkennungssituation eher nicht zu. Eine kooperativ führende Führungskraft wird demnach besonders gute Leistungen nicht als gegeben und nur der

Erwartung entsprechend ansehen.

Tabelle 3: Zusammenhänge zwischen Führungs- und Anerkennungsverhalten

	Laissezfaire	Kumpelhaft	Autoritär	Patriarchalisch	Delegierend	Fördernd	(Über-) Fordernd	Kooperativ
Leistung als Verdienst der Person beurteilen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,17*	n.s.	n.s.	0,17*
Nichts, entspricht dem was ich erwarte	0,24*	0,21*	0,28*	n.s.	0,19*	n.s.	n.s.	-0,19*
Mitarbeiter persönlich Anerkennung schenken	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

* kennzeichnet signifikante Zusammenhänge ($p < 0,05$)

** kennzeichnet hochsignifikante Zusammenhänge ($p < 0,01$)

Zusammenhänge zwischen situativem Führungsverhalten und Eigenschaftsmerkmalen des/der Führenden

Die zweite Hypothese besagt, dass der Führungsstil unabhängig von persönlichen Merkmalen, Eigenschaften und Charakterzügen des Führenden ist und das Führungsverhalten aufgrund der Situation entsteht.

Die Ergebnisse der Studie konnten dies bestätigen: Das Geschlecht der Führungskraft, das Alter, die Dauer der Erfahrung als Führungskraft, die Schulbildung, die zugeordnete Führungsebene, die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter, das Land des Betriebsstandortes, der Tätigkeitsbereich, die Branche, das Einkommen und variable Einkommensbestandteile stehen in keinem Zusammenhang mit dem von der Führungskraft gezeigten Führungsstil. Es konnten keine signifikanten Zusammenhänge bzw. Unterschiede der einzelnen Führungsstile mit den beschriebenen Personeneigenschaften festgestellt werden. Abhängig von der jeweiligen Situationsbeschreibung wurden jedoch unterschiedlich starke Ausprägungen der einzelnen Führungsstile festgestellt.

Nur zwei eigenschaftsorientierte Merkmale konnten das Führungsverhalten neben der Situationsvariable ansatzweise erklären: Das Ausmaß an Kontakten

mit dem gesamten Team und mit einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht in Zusammenhang mit einzelnen Führungsstilen. Diese beiden Merkmale können aber bereits eher den Situationsmerkmalen als eigenschaftsorientierten Merkmalen im eigentlichen Sinne zuzuordnen.

So zeigt sich etwa, dass mit steigendem Ausmaß an Teamkontakten ein stärker delegierender Führungsstil in Zusammenhang steht.

Etwas überraschender ist, dass ein signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen dem (über-)fordernden Führungsstil und dem Ausmaß an Teamkontakten besteht. Je (über-)fordernder also eine Person führt, umso eher wird sie in hohem Ausmaß Teamkontakte pflegen.

Weniger überraschend ist das Ergebnis, dass je stärker eine Führungskraft den Laissez-faire-Führungsstil verfolgt, umso geringer die Kontakte mit einzelnen Mitarbeitern sind. Je stärker die Führungskraft also nach dem Laissez-faire-Stil führt, umso weniger Kontakt wird sie vermutlich mit einzelnen Teammitgliedern haben.

Zuletzt wurde noch ein signifikanter, negativer Zusammenhang zwischen dem kumpelhaften Führungsstil und dem Ausmaß an Kontakten mit einzelnen Mitarbeitern festgestellt: Je weniger Kontakte mit einzelnen Mitarbeitern bestehen, umso eher führt die Person kumpelhaft.

Auch die Anzahl an unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht in Zusammenhang mit dem Anerkennungsverhalten: Wenn einer Führungskraft mehr als zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstellt sind, werden deutlich seltener verantwortungsvollere Tätigkeiten und interessantere Aufgabengebiete als Ausdruck von Wertschätzung übergeben. Bei ein bis zehn direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschieht dies im Vergleich dazu signifikant häufiger.

Festgestellt wurde weiter, dass es einen signifikanten Unterschied in der Signalisierung von Anerkennung durch weibliche und männliche Führungskräften gibt: Weibliche Führungskräfte drücken ihre Anerkennung häufiger durch geschenkte Freizeit, mehr persönlichen Gestaltungsspielraum, direkter Wertschätzung im persönlichen Gespräch und durch das Übertragen von verantwortungsvolleren Tätigkeiten aus, als ihre männlichen Kollegen. Diese Unterschiede zeigt die folgende Abbildung.

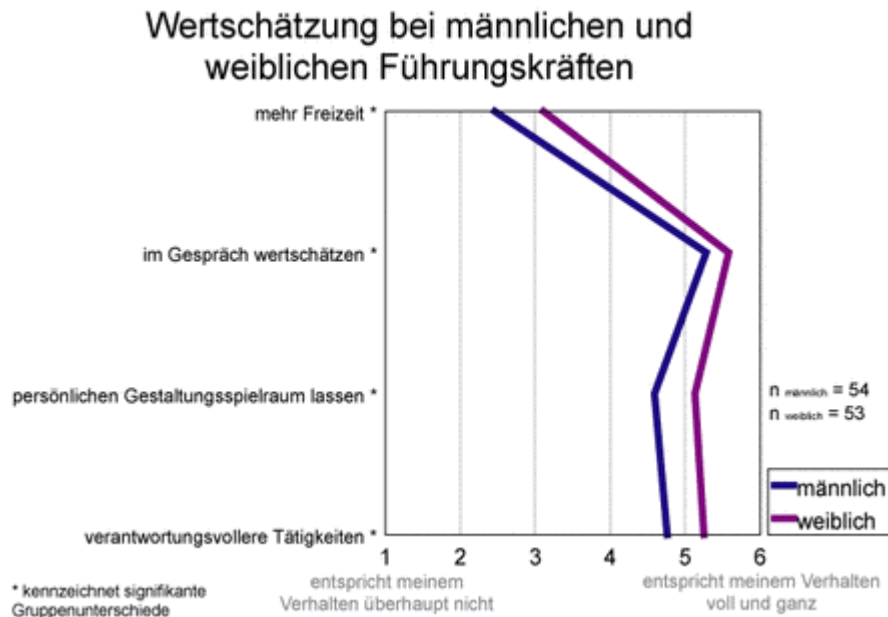


Abbildung 3: Unterschiede in der Art und Weise, wie Anerkennung gegeben wird, bei männlichen und weiblichen Führungskräften

4. Diskussion und Ausblick

Die vorliegende Studie konnte zeigen, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Anerkennungsverhalten und dem situativen Führungsstil existiert. Das Ziel weiterer Untersuchungen sollte daher der vertiefte Einblick in die genauen Zusammenhänge bezogen auf einzelne Führungssituationen sein, sowie eine Erweiterung der Perspektive auf verschiedene Anerkennungs- und Kritikinstrumente um noch besser verstehen zu können, welche Variablen den Führungserfolg im Organisationskontext tatsächlich beeinflussen.

Eine generelle Empfehlung für einen Führungsstil ist immer mit Vorsicht zu genießen, da unterschiedliche Situationen mitunter verschiedene Herangehensweisen bedürfen. So kann selbst der autoritäre Führungsstil in Situationen, die sofortiges und entschiedenes Handeln verlangen, durchaus seine Berechtigung haben. Es wird aber sehr deutlich, dass in der täglichen Arbeitswelt heutiger Prägung, ein wertschätzender Führungsstil von Vorteil ist. Dieser Führungsstil zeichnet sich durch die Schaffung einer geforderten wertschätzenden Atmosphäre aus, die in der Lage ist, die Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter zu motivieren (Deissler 2004).

Die Kriterien für einen wertschätzenden Führungsstil, werden von den in dieser Studie erhobenen Führungsstilen am besten vom kooperativen Führungsstil erfüllt. Tatsächlich zeigt sich auch, dass dieser kooperative Führungsstil Anerkennung als Motivationsmittel am umfangreichsten einsetzt. Dieser Stil zeichnet sich durch vielfältiges Anerkennungsverhalten aus und die Führungskraft, die diesen Stil verfolgt, ist in der Lage Leistungen als Verdienst der Person zu beurteilen. Damit ist der Grundstein für aktive und persönliche Wertschätzung in Anerkennungssituationen gegeben. Hierdurch wird die Basis für eine positive Arbeitsatmosphäre geschaffen und dieses Führungsverhalten kann damit aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen.

Diese positive Arbeitsatmosphäre stellt sich allerdings nicht nur aufgrund der guten Führungskompetenzen einzelner Führungskräfte ein, sondern sollte und muss im ganzen Unternehmen gelebt werden. Dabei ist ein gutes Arbeitsklima, gerade in Zeiten in denen Entscheidungen zunehmend zeitnah und von den Personen vor Ort getroffen werden müssen (Stichwort *Empowerment*), kein *nice to have*, sondern kann zu einem echten Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen werden.

Für die Führungskräfte bedeuten die Ergebnisse dass es sich auf jeden Fall lohnt, das persönliche Anerkennungs- und Kritikverhalten, sowie die Signalisierung der Wertschätzung zu reflektieren und einen bewussten Umgang mit diesen Instrumenten zu pflegen.

Literatur

Atteslander, Peter (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: de Gruyter (10. neu bearbeitete und erweiterte Auflage).

Bartscher, Thomas & Anne Huber (2007): Praktische Personalwirtschaft. Wiesbaden: Gabler (2., vollständig überarbeitete Auflage).

Bass, Bernard (1986): Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.

Becker, Fred (1995): Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In Alfred Kieser (Hg.), Handwörterbuch der Führung (34-45). Stuttgart: Schäffer-Poeschel (2., neu gestaltete und ergänzte Auflage).

Behrendt, Hans & Werner Reckert (2004): Führen mit Persönlichkeit. Renninge: expert verlag.

Bökenheide, Torsten (2007): Anerkennender Erfahrungsaustausch: ein Instrument des "Empowerment" für und durch Führungskräfte. In www.menschen-machen-innovationen.de/material/forum_10_boekenheide_langfassung.pdf, Abgerufen am 6. Mai 2010.

Borkenau, Peter & Fritz Ostendorf (1993): NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae. Göttingen: Hogrefe.

- Deissler, Klaus G. (Hg.) (2004): Die wertschätzende Organisation. Bielefeld: Transcript.
- Elias, Sabine (2000): Incentives und ihre Wirkung auf die Mitarbeiter. Berlin: Verlag für Wissenschaft und Forschung GmbH.
- Golas, Heinz (1997): Der Mitarbeiter - Ein Lehrbuch für Personalführung, Betriebssoziologie und Arbeitsrecht. Berlin: Cornelsen Verlag (9. aktualisierte Auflage).
- Hennig-Thurau, Thorsten (2002): Online-Befragungen - Ein neues Instrument für die Marktforschung. WiSt, 6, 309-314.
- Kieser, Alfred (Hg.) (1995): Handwörterbuch der Führung., Stuttgart: Schäffer-Poeschel (2., neu gestaltete und ergänzte Auflage).
- Kossbiel, Hugo (1995): Anerkennung und Kritik als Führungsinstrumente. In Alfred Kieser (Hg.), Handwörterbuch der Führung (22-33). Stuttgart: Schäffer-Poeschel (2., neu gestaltete und ergänzte Auflage).
- Kressler, Herwig W. (2001): Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme. Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Schaper, Niclas (2004): Der Führungs-Stil-Fragebogen (FSF). Unveröffentlichtes Dokument des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Paderborn.
- Spinath, Birgit, Joachim Stiensmeier-Pelster, Claudia Schöne & Oliver Dickhäuser (2002): SELLMO. Skalen zur Erfassung der Lern- und Leistungsmotivation. Göttingen: Hogrefe.
- Wolff, Brigitta & Edward Lazear (2001): Einführung in die Personalökonomik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wunderer, Rolf & Josef Mittmann (1995): Identifikationspolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
-

Mag. Stephanie Göll

FH Wr. Neustadt

Johannes-Gutenberg-Straße 3

2700 Wr. Neustadt

Österreich

 stephanie.goell@fhwn.ac.at

Absolventin der Wirtschaftsuniversität Wien, Hochschulassistentin an der FH Wr. Neustadt, Arbeitsschwerpunkt: Markt- und Unternehmenskommunikation.

Mag. Philipp Rettler

wohnhaft in Wien.

 philipp@rettler.at

Absolvent der Wirtschaftsuniversität Wien. Arbeitsschwerpunkte: Führung, Kommunikation, Organisationsforschung.