

# Einfluss der Wertschätzung durch Führungspersonen auf die Arbeitszufriedenheit

---



Franziska Günther, Sven Binkowski, Annette Hoppe

## Motivation

- Überwachungstätigkeit zeichnet sich durch Beobachten, Überwachen und Steuern der Verfahrensabläufe aus
  - trotz hochautomatisierten Systemen verbleibt die Verantwortung beim Bedienenden
  - teilweise große Differenzen zwischen intensivem Agieren und dem ausschließlichen Beobachten bei Normalbetrieb
- daraus ergibt sich: eigene Selbstwahrnehmung der Arbeit vs. Wertschätzung durch andere insbesondere Führungskräfte
- Ziel des Beitrages ist es, mögliche Diskrepanzen in der Wahrnehmung der Mitarbeiterleistung seitens der Führungskraft theoretisch zu erklären und darauf aufbauend Mechanismen zur Verbesserung der Wertschätzung bei der Arbeit zu diskutieren.

## Führungsstilmodelle

- das Kontinuum von Tannenbaum & Schmidt (1958) – autoritär  $\leftrightarrow$  partizipativ
- die Kontingenztheorie nach Fiedler (1964) – situativ, „least preferred co-worker“
- das Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton (1973) – Klassifikation nach Partizipationsgrad
- die Ohio-State-Forschung (1945-1960) – Führung und Gruppencharakteristik
- das Verhaltensgitter von Blake & Mouton (1968) – Sach- und Menschenorientierung
- der 3D-Ansatz von Reddin (1967) – vier Grundstile, unterschiedliche Effektivität
- das Reifegradmodell von Hersey & Blanchard (1969) – aufgabenrelevante und psychologische Reife
- das Coach-Modell von Shula & Blanchard (1995) – nicht Instrumente sondern Motivation entscheidend
- charismatische Führung nach Weber (1921) – personenzentrierte Aktivierung
- transaktionale Führung nach Burns, Bennis & Bass (1978) – Zielanpassung durch Austauschprozessen
- transformationale Führung ebd. – Einsatz von Persönlichkeit zur Vermittlung höherer Interessen
- ganzheitliche Führungskraft nach Wild (1997) – Sinnvermittler, Visionär, Netzwerkbauer, Coach und Katalysator

siehe entsprechende Publikation oder Scholz (2000), S. 923ff

## Transaktionale und transformationale Führung

### Transaktionale Führung

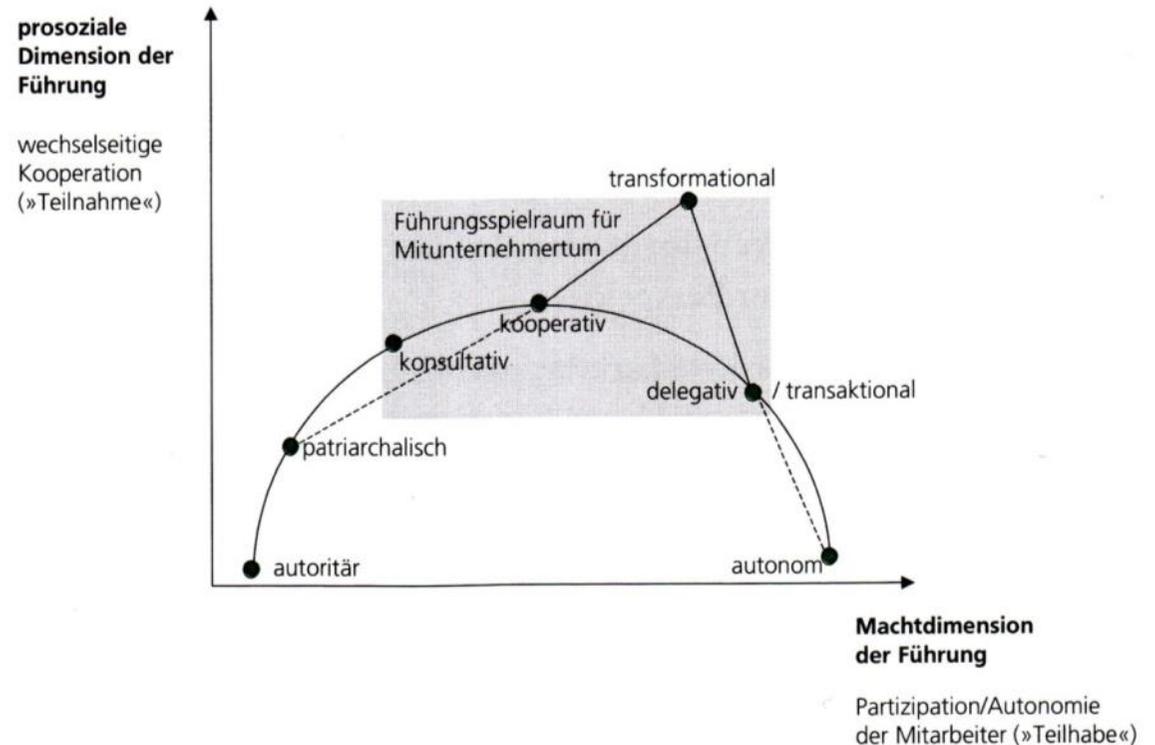
- zielorientierten Abstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- entsprechende Belohnungen für die Zielerfüllung
- Führungsansatz grenzt zum einen an den Extremfall des Laissez Faire, zum anderen an den dominant autoritären Führungsstil
- Ziele, Werte und Wünsche der Geführten werden als gegeben angesehen

### Transformationale Führung

- eine Veränderung der Ziele, Bedürfnisse und Ansprüche der Untergebenen wird angestrebt
- Bedürfnisse als Ausgangspunkt der Motivation
- daraus folgt ein Leistungsverhalten welches über die eigenen Erwartungen und die der Führungskraft hinausgeht
- charakteristisch: inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation, individuelle Behandlung und persönliche Ausstrahlung/Charisma

## Einordnung der transformationalen Führung in das Kontinuum

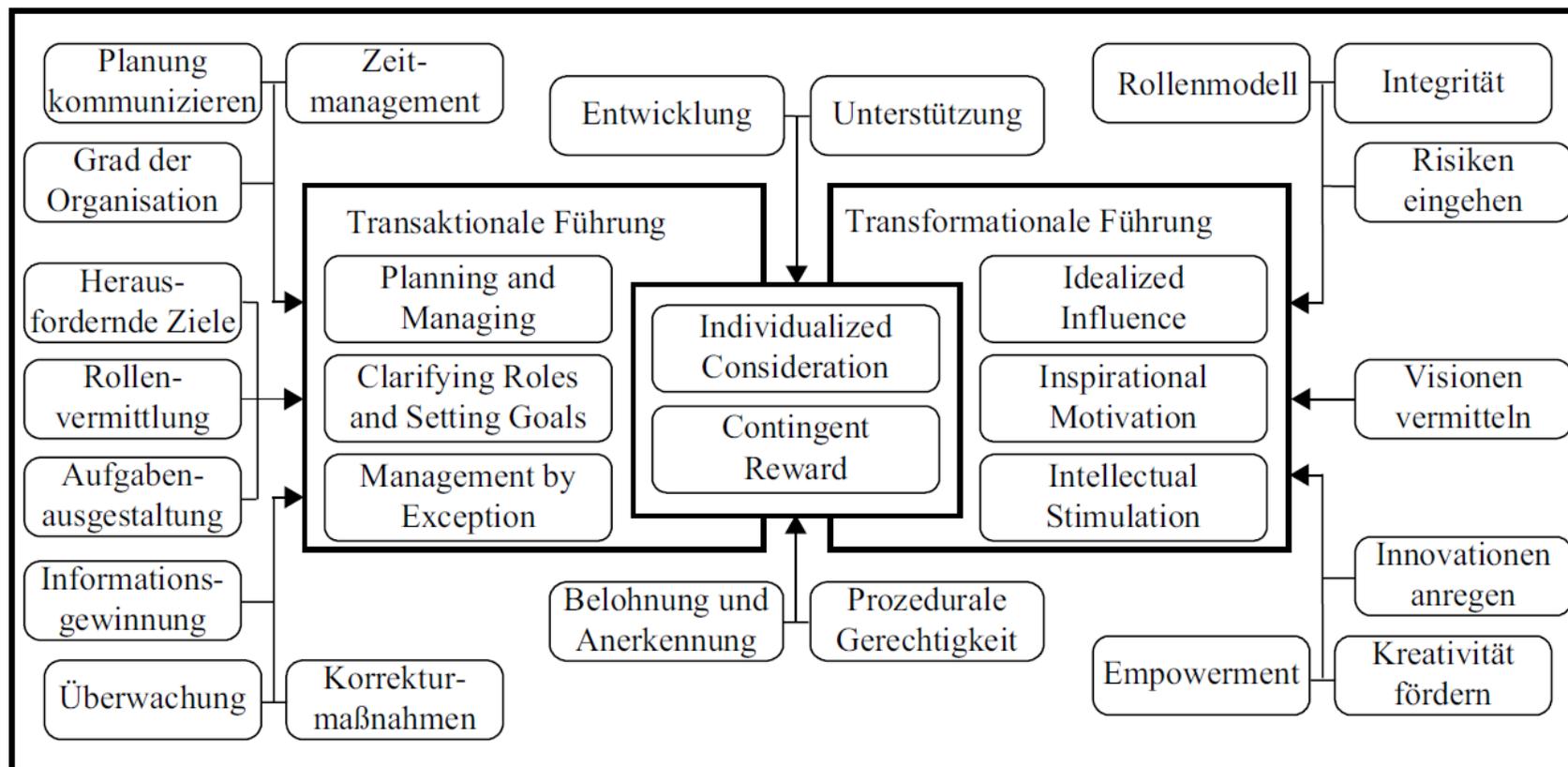
- das konventionelle Führungsspektrum wird in Richtung der individuellen- bzw. gruppenorientierten Führung erweitert
- Erreichung höherer individueller Arbeitszufriedenheit und steigende Arbeitsleistung auf Gruppen-Ebene
- inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation, individuelle Behandlung



Wunderer 2011, S. 246

## Darstellung des Full-Range-Leadership-Modells mit Führungsaufgaben

- Verbindung der steuernde Funktion der Führung mit den Anforderungen, die sich aus der Individualität des Menschen und seinen Bedürfnisse ergeben
- Aufgaben der transaktionalen Führung (planen, organisieren, kontrollieren)
- Aufgaben auf transformationaler Seite (vermitteln, anregen, fördern)



STEINLE et al. 2008, S.114

## Wertschätzung

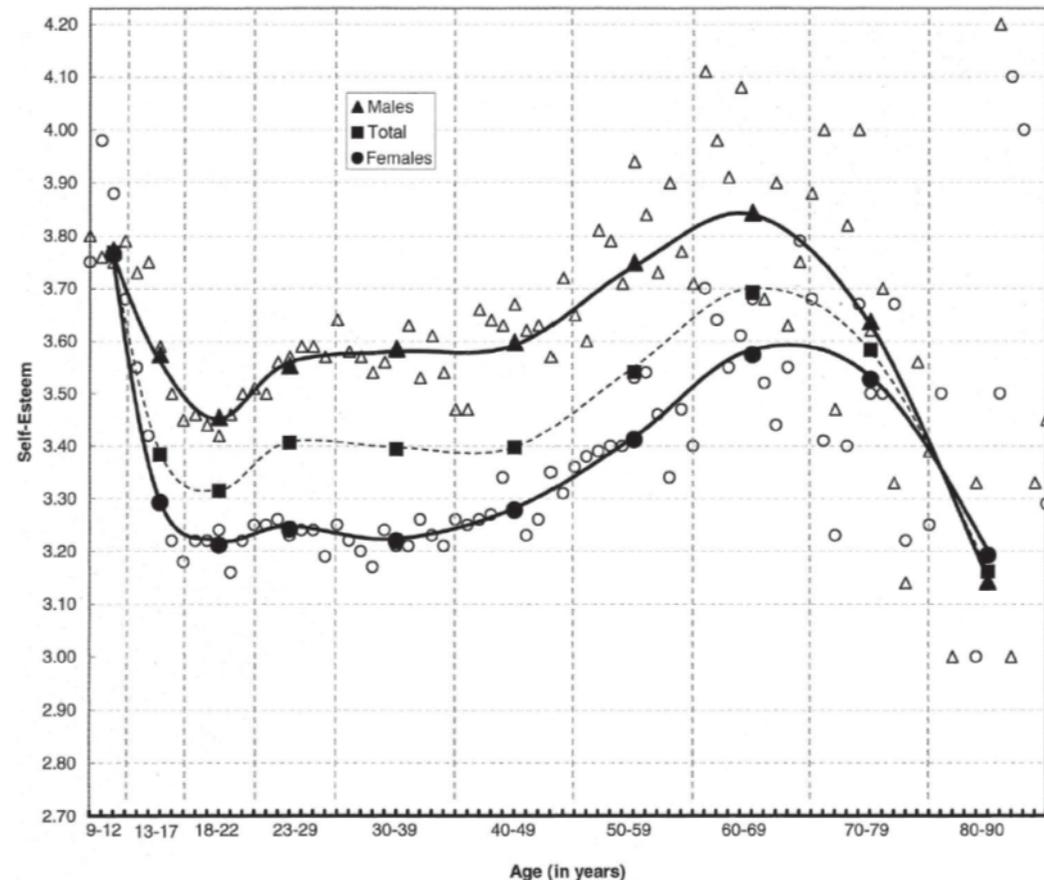
- die Haltung einem Menschen gegenüber, die als Respekt angesehen werden kann, lässt sich in zwei Richtungen differenzieren
  - Recognition respect (Anerkennung durch Achtung) - grundsätzliche Achtung und Anerkennung, persönliche Wertschätzung
  - Appraisal respect (Anerkennung durch Bewertung) - spezielle Aufmerksamkeit aufgrund hervorstechender Eigenschaften oder Leistungen
- entgegengebrachter Respekt kann entstehungsseitig sympathiebasiert (liking-based) oder kompetenzbasiert (competence-based) sein → es wird ein Selbstwertgefühl bei Gruppenmitgliedern erzeugt
  - sympathiebasiert - stärkere Relevanz für eine positive Gruppenstimmung
  - kompetenzbasiert - mehr Effekt auf den individuellen Bereich

## Unternehmenskultur

- eine vergangenheitsgeprägte Überlieferung, die langfristig gültig und dabei auch entwicklungs- und anpassungsfähig ist
- zugrunde liegenden Werte und Normen sorgen für eine Steuerung des Verhaltens der Mitglieder der Kultur
- durch Kulturstärke und -art ergibt sich die Wirkungsweise der Unternehmenskultur

## Entwicklung des mittleren Selbstwertgefühls

- das Selbstwertgefühl kann in seiner grundsätzlichen Ausrichtung als langfristiges Merkmal eines Menschen angesehen werden
- geringes Selbstwertgefühl – der Mensch wird auch in der Zukunft im Vergleich zum Durchschnitt eher geringes Selbstwertgefühl entfalten
- hohes Selbstwertgefühl - stärkere positive Entwicklung in der Zukunft
- Altersbedingte Veränderungen



ROBINS et al. 2002, S. 428

## Anforderungen an die Personalführung hinsichtlich Wertschätzung

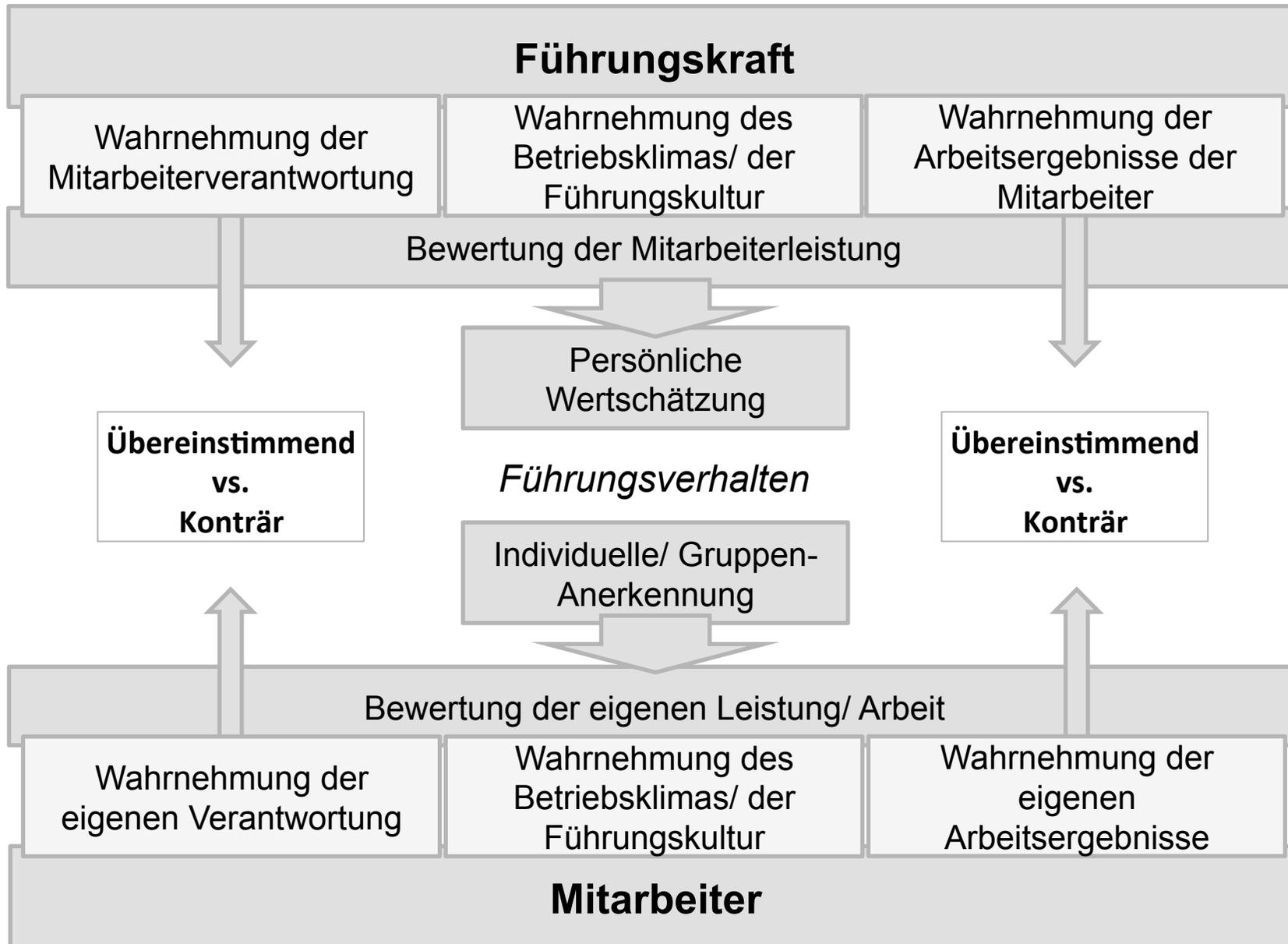
- große Verantwortung seitens der Führungskräfte – auch für die Mitarbeiter
- Wahrung der physischen und psychischen Unversehrtheit sowie der sozialen Integrität
- individuelle Merkmale unterscheiden Mensch voneinander
- fünf große Persönlichkeitseigenschaften besitzen direkten Einfluss auf das Führungsverhalten:
  - Surgency (or Extraversion),
  - Agreeableness,
  - Conscientiousness (or Dependability),
  - Emotional Stability (vs. Neuroticism) and
  - Culture. (GOLDBERG 1990, S. 1217)
- Einflussfaktoren auf die Führungseffektivität:
  - Offenheit gegenüber Erfahrungen,
  - Gewissenhaftigkeit,
  - emotionale Intelligenz,
  - soziale Verträglichkeit und
  - Extraversion
- Interdependenz zwischen emotionaler Intelligenz und Vermittlung von Selbstwertgefühl – der Führungskraft gelingt es, sowohl die eigenen Gefühle zu steuern als auch die der Mitarbeiter zu beeinflussen

## Zwölf relevante Verhaltensweisen für respektvolle Führung

Führungskraft — Respektvolle Führung — MitarbeiterIn		
<p><b>Umgangsformen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meine Führungskraft äußert Kritik sachlich und konstruktiv.</li> <li>2. Meine Führungskraft behandelt mich höflich.</li> <li>3. Meine Führungskraft geht offen und ehrlich mit mir um.</li> <li>4. Meine Führungskraft behandelt mich fair.</li> </ol>	<p><b>Zusammenarbeit</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meine Führungskraft vertraut mir, dass ich eigenständig und selbstverantwortlich gute Leistung bringe.</li> <li>2. Meine Führungskraft erkennt meine Leistungen an.</li> <li>3. Meine Führungskraft nimmt mich und meine Arbeit ernst.</li> <li>4. Meine Führungskraft versorgt mich mit allen relevanten Informationen.</li> </ol>	<p><b>Grundsätzliche Beziehung</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meine Führungskraft erkennt mich als vollwertiges Gegenüber an.</li> <li>2. Meine Führungskraft zeigt ehrliches Interesse an meiner Meinung und meinen Einschätzungen.</li> <li>3. Meine Führungskraft steht gegenüber Dritten klar hinter mir und meiner Arbeit.</li> <li>4. Meine Führungskraft versucht nicht, mich für ihre Fehler verantwortlich zu machen.</li> </ol>

Borkowski 2011, S. 8 nach einer Studie von VAN QUAQUEBEKE & ECKLOFF 2010, S. 348-350

## Fazit





Quelle:  
BTU-Medienzentrum  
Ralf Schuster



**Brandenburgische Technische Universität Cottbus**  
**Fakultät 3: Maschinenbau, Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen**  
**Institut für Werkstoffe und Produktionsforschung**

**Lehrgebiet Arbeitswissenschaft/ Arbeitspsychologie**  
**Konrad-Wachsmann-Allee 1**  
**03046 Cottbus**

Ansprechpartner:

Frau MBA Franziska Günther

Tel.: (0355) 69 4878

Email: [franziska.guenther@tu-cottbus.de](mailto:franziska.guenther@tu-cottbus.de)

Web: [www.tu-cottbus.de/awip](http://www.tu-cottbus.de/awip)

Herr Dr.-Ing. Sven Binkowski

Frau apl. Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. paed. Annette Hoppe

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**