

Im Folgenden werden die Ergebnisse und die praktischen Implikationen der Studie „Anerkennung und Wertschätzung als Motivationsinstrumente moderner Personalführung“ vorgestellt. Wir möchten uns an dieser Stelle noch einmal recht herzlich bei allen Teilnehmern der Umfrage bedanken. Ein besonderer Dank geht an Herrn Prof. Ralph Sichler für die Betreuung der Studie, sowie Partners4 für die hervorragende Kooperation bei der Publikation der Umfrage.

Von Stephanie Göll und Philipp Rettler

Vorstellung der Befragung

Von Mai bis Juni 2008 wurden insgesamt 107 Führungskräfte mittels eines Onlinefragebogens über ihr Führungs- und Anerkennungsverhalten befragt.

Hierbei wurde in einem ersten Schritt der Führungsstil der Teilnehmer identifiziert. Der Führungsstil wurde durch den von Prof. Dr. Niclas Schaper entwickelten Führungsstilfragebogen ermittelt, der von Herrn Prof. Schaper freundlicherweise für diesen Zweck zur Verfügung gestellt worden ist. Nähere Informationen zum Führungsstilfragebogen finden Sie in Sarges & Wottawa: Handbuch Wirtschaftspsychologischer Testverfahren.

Wichtig bei der Erfragung des Führungsstils war, 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 Mitarbeiter unterschiedlich verhalten. Daher wurde das Führungsstilprofil auf der Basis von situativen Faktoren ermittelt.

In einem zweiten Schritt wurden Fragen zum Anerkennungsverhalten und Formen von Wertschätzung die den Mitarbeitern signalisiert werden gestellt. Hier wurden einerseits allgemeine Fragen zum Thema Anerkennung und Wertschätzung gestellt,

sowie wieder zwei situative Fragenblöcke. Da die Forschung zum Thema „Anerkennung“ noch relativ jung ist, wurden die Fragen hierzu neu entwickelt.

Theoretischer Bezugsrahmen

Um das Thema Anerkennung und Wertschätzung im Führungskontext greifbar zu machen, wurde ein theoretischer Rahmen entwickelt. Zuerst wurde näher definiert was Anerkennung und Wertschätzung im betrieblichen Kontext bedeutet:

Wertschätzung bezieht sich auf die generelle Achtung und den Respekt vor der Person. Unabhängig von Leistung und Status sollte der Person diese generelle Wertschätzung zu teil werden. Wertschätzung wird somit zum Fundament eines gegenseitigen Miteinanders auf Augenhöhe, ohne die eine funktionierende Interaktion nicht möglich ist.

Anerkennung und Kritik beziehen sich auf die Ausgestaltung ebendieser Interaktionsbeziehung. Im Organisationskontext werden Anerkennung und Kritik zu einem Instrument der Arbeitsbeziehung und -gestaltung.

Auf Basis dieser Definitionen wird Anerkennung und Kritik zu einem differenzierten Werkzeug, das es Führungskräften ermöglicht, ihren Mitarbeitern eine konstruktive und differenzierte Beurteilung ihrer Arbeitsleistungen zu vermitteln.

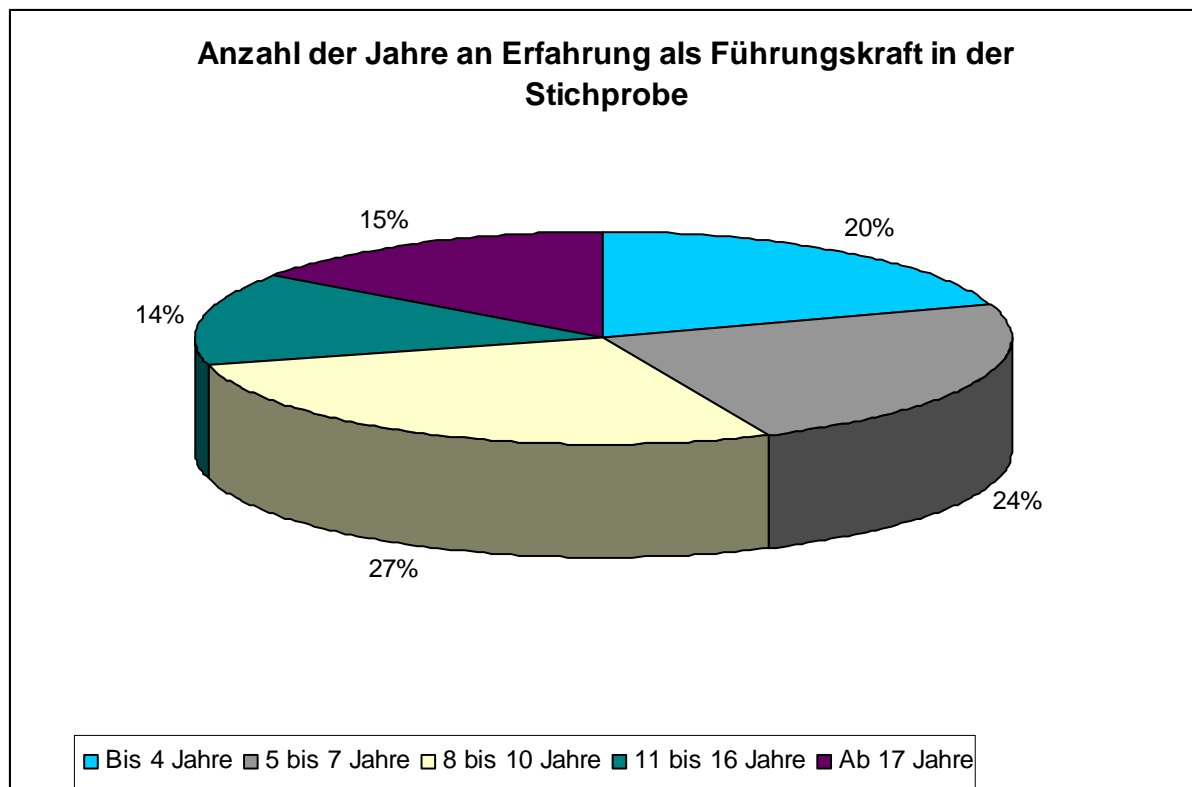
Bezüglich des Themas Führung in Organisationen, wird davon ausgegangen, dass es weder den „einen richtigen“ Führungsstil noch die „eine passende“ Führungspersönlichkeit gibt. Die Autoren dieser Studie sind vielmehr der Ansicht, dass Führungskräfte in Organisationen ein Rolle einnehmen, die dann möglichst 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.

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 Mitarbeiter zu steuern, da die Mitarbeiter ein genaues Bild ihres Arbeitsverhaltens signalisiert bekommen. Zentral hierfür ist der Blick hin zu der Interaktionsbeziehung die zwischen Führungskraft und Mitarbeitern geschieht. Führungsverhalten durch Anerkennung und Kritik auf Basis einer generellen Wertschätzung, zielt genau auf die Gestaltung dieser Interaktionsbeziehung ab.

Soziodemografische Struktur der Stichprobe

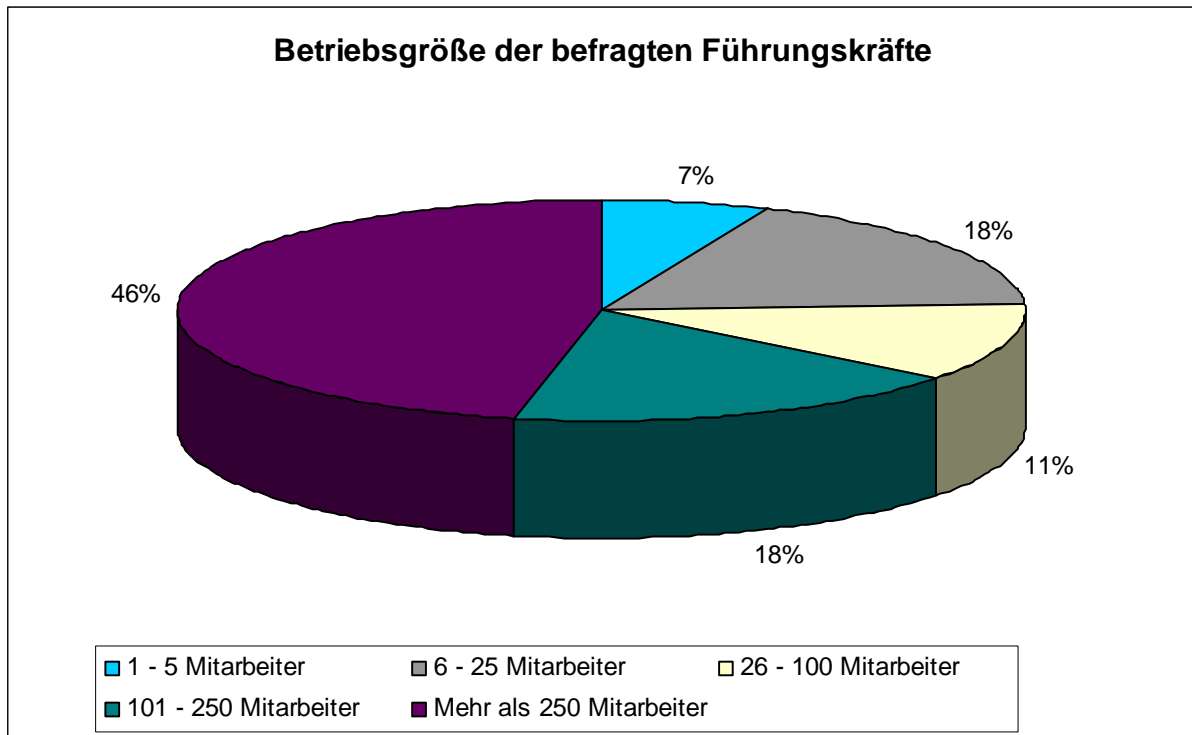
Die 107 Befragten waren in Deutschland und Österreich ansässige Führungskräfte. Es nahmen 53 weibliche und 54 männliche Führungskräfte an der Befragung teil, das Durchschnittsalter betrug 43 Jahre. Die Erfahrung als Führungskraft war breit gestreut, wie die folgende Grafik verdeutlicht.



Anzahl der Jahre an Erfahrung als Führungskraft der Befragten in der Stichprobe

Das Bildungsniveau der Befragten war im Durchschnitt sehr hoch, die höchste abgeschlossenen Schulbildung war zu 72% ein Universitäts- oder Fachhochschulabschluss. Ein Fünftel verfügte über eine Matura bzw. über ein Abitur (20%).

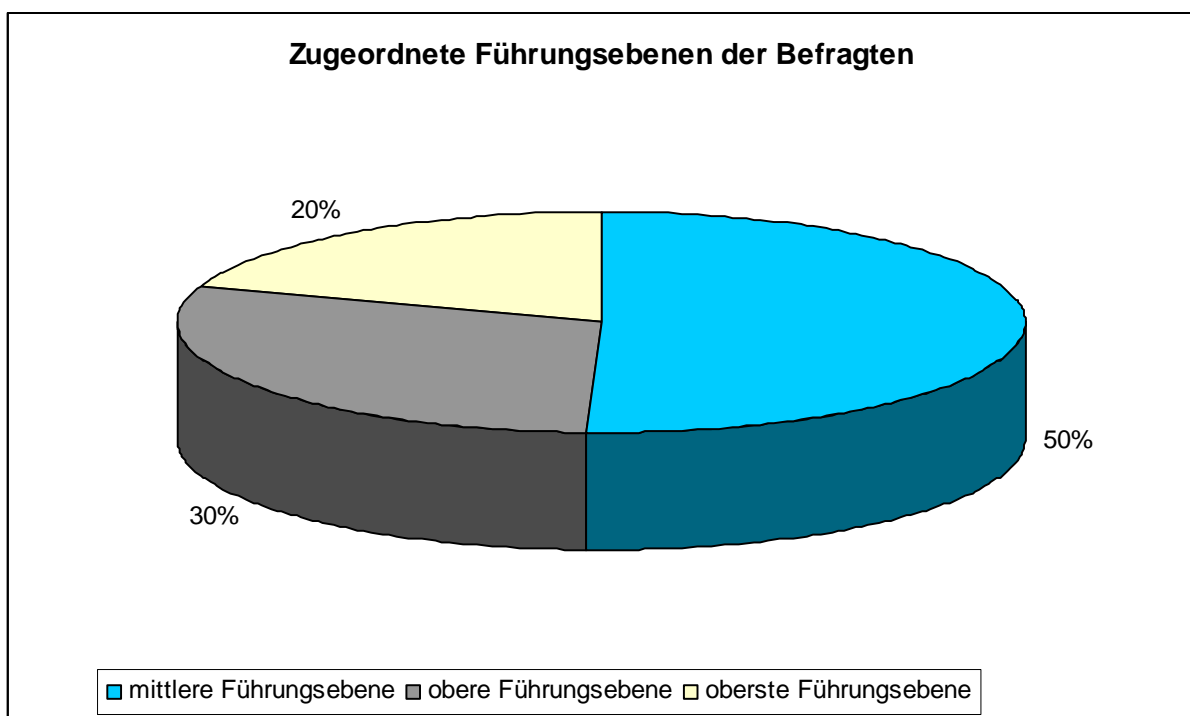
Bei der Betriebsgröße überwiegen Führungskräfte aus mittleren und größeren Betrieben. 46% der befragten Führungskräfte sind in Betrieben mit mehr als 250 Mitarbeitern beschäftigt. Weitere 18% arbeiten in Betrieben mit 101 bis 250 Mitarbeitern. Der Anteil an Führungskräften aus kleineren und mittleren Betrieben mit 1 bis 5 Mitarbeitern, 6 bis 25 Mitarbeitern und 26 bis 100 Mitarbeitern ist mit 7%, 18% bzw. 11% deutlich geringer. Die folgende Grafik zeigt die prozentuelle Verteilung nach Betriebsgrößen.



Betriebsgröße der befragten Führungskräfte

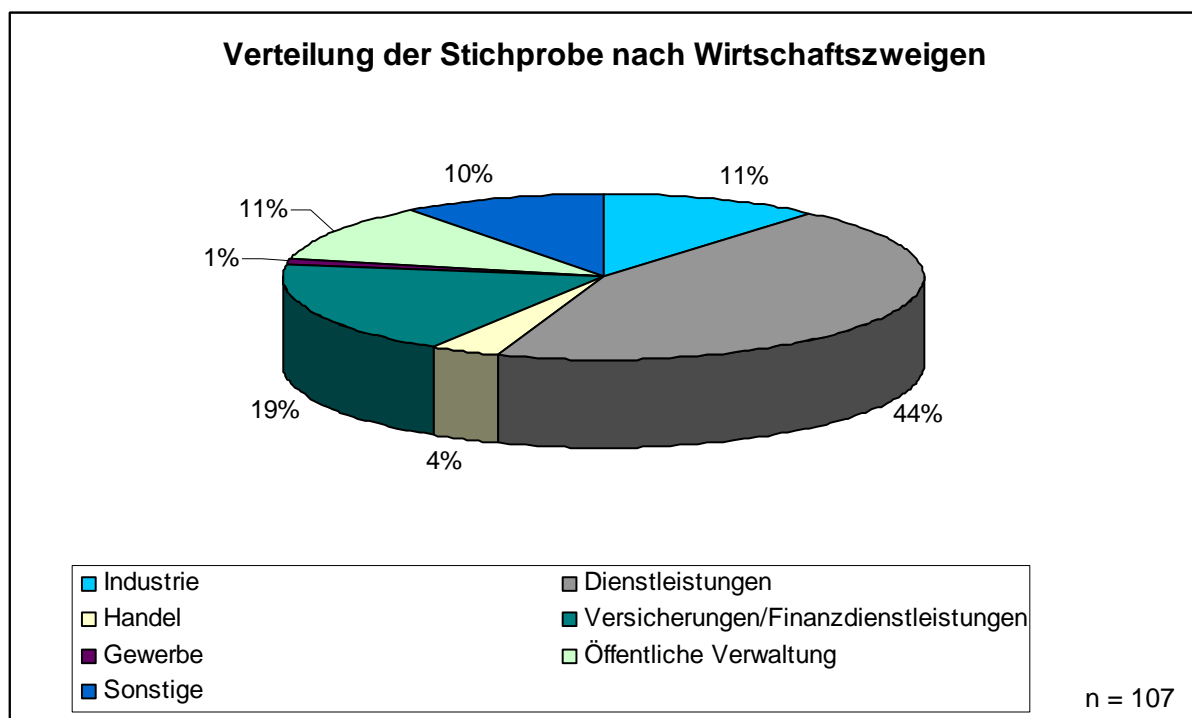
Fast die Hälfte der befragten Führungskräfte gab an, dass ihnen vier bis zehn Mitarbeiter unterstellt sind, knapp 30% sind für mehr als zehn Mitarbeiter verantwortlich. Etwas mehr als einem Fünftel sind ein bis drei Mitarbeiter direkt unterstellt.

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. Die unten stehende Abbildung zeigt diese Verteilung der Führungsebenen.



Zugeordnete Führungsebenen der befragten Führungskräfte

Bei der Verteilung nach Wirtschaftszweigen sind Führungskräfte aus Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche mit 44% am stärksten vertreten. Weitere 19% stammen aus dem Bereich Versicherungen/Finanzdienstleistungen. Jeweils etwa ein Zehntel machen Führungskräfte aus Betrieben der öffentlichen Verwaltung, der Industrie und von sonstigen Sparten aus. Die nachstehende Grafik zeigt die Verteilung nach Wirtschaftszweigen.



Verteilung der Stichprobe nach Wirtschaftszweigen

Die befragten Führungskräfte stammen hauptsächlich aus den Bereichen Management allgemein (29%) und Personal/Ausbildung (38%). Bei dieser Zielgruppe ist von einer Affinität zum Thema Wertschätzung auszugehen, daher ist davon auszugehen, dass diese Gruppe überrepräsentiert ist.

Hypothesen der Studie

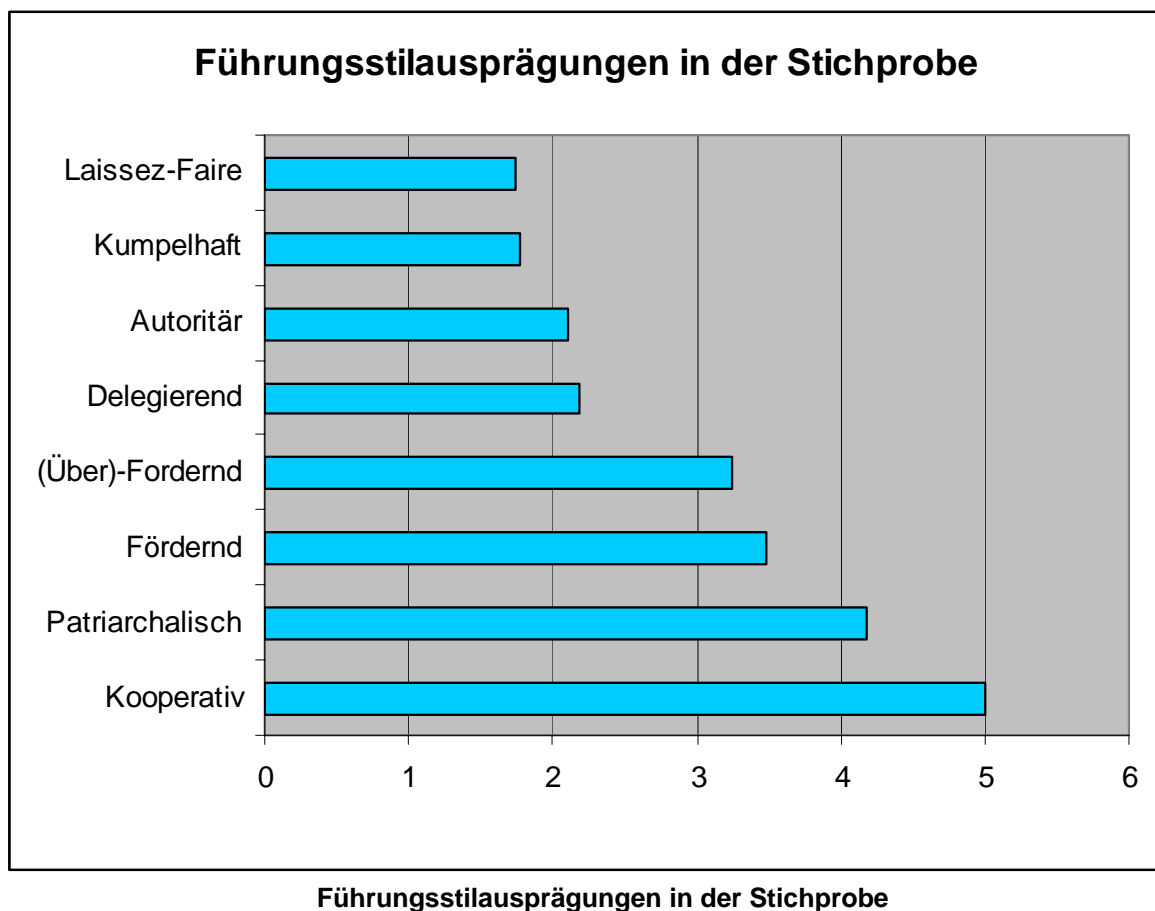
Die Studie besitzt zwei zentrale Hypothesen:

Zum einen, dass ein Zusammenhang zwischen Anerkennungs- und Führungsverhalten besteht. Führungskräfte mit unterschiedlichen Führungsstilen geben auch auf unterschiedliche Weise ihre Anerkennung und benützen unterschiedliche Anerkennungsinstrumente.

Zum anderen, dass Anerkennungsverhalten deutlich stärker vom Führungsverhalten, als von eigenschaftsorientierten Faktoren der Führungskraft (Alter, Geschlecht, etc.) abhängt.

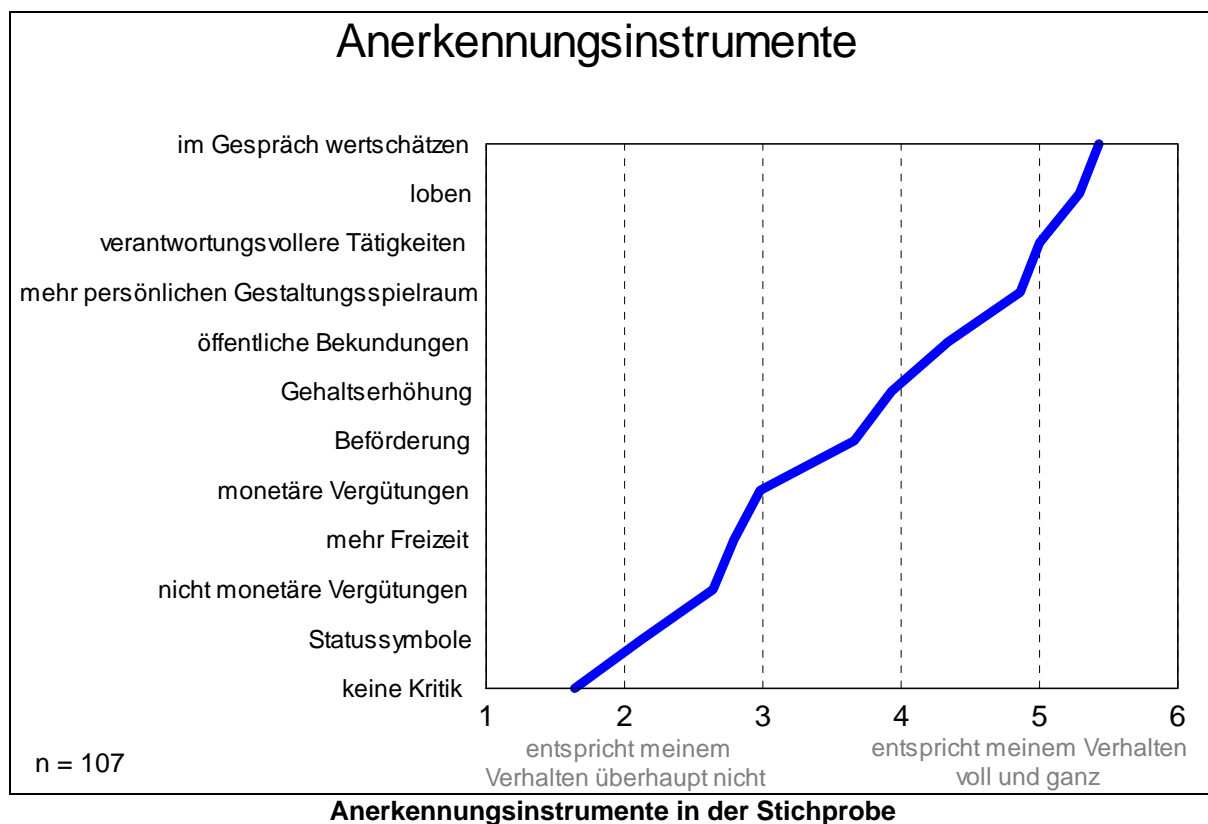
Ergebnisse der Studie

Die Führungsstilausprägung der Stichprobe zeigt sich wie folgt:



Dabei setzten sich die acht in der Grafik genannten situativen Führungsstile jeweils aus der Stärke der Ausprägung der drei Dimensionen Mitarbeiter-, Partizipations- und Aufgabenorientierung zusammen.

Die Führungskräfte wurden befragt, welche Anerkennungsinstrumente sie einsetzen. Die folgende Grafik gibt eine Übersicht über die gefragten Alternativen und den dazu gegebenen Antworten.

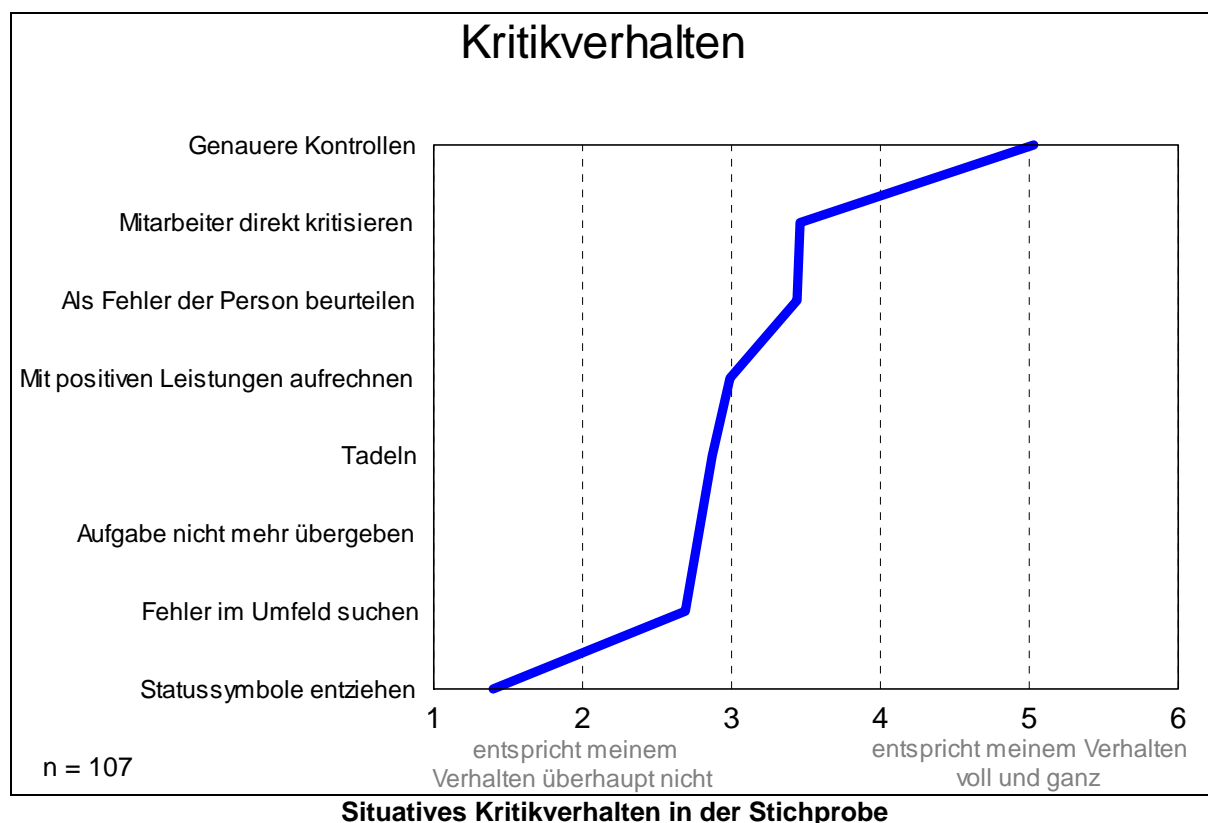


Wie die Grafik zeigt, geben die befragten Führungskräfte an, am häufigsten das Anerkennungsinstrument der persönlichen Wertschätzung im Gespräch zu verwenden. Hier muss allerdings auch von einer gewissen sozialen Erwünschtheit im Antwortverhalten ausgegangen werden. An zweiter Stelle folgt das Lob für den persönlichen Einsatz. Auch die Übertragung von verantwortungsvolleren Tätigkeiten und interessanteren Aufgabengebieten sowie das Einräumen von mehr persönlichen Gestaltungsspielraum werden von den befragten Führungskräften häufig als Mittel zur Wertschätzung eingesetzt.

Erfolgreich führen durch Anerkennung – Anerkennung und Wertschätzung als Motivationsinstrumente moderner Personalführung

In der Studie wurde eine situative Frage zum Kritikverhalten der Teilnehmer gestellt. Dabei wurde folgende Situation beschrieben: „*Sie haben einem Mitarbeiter in Ihrer Abteilung ein besonders wichtiges Projekt zur selbstständigen Bearbeitung übergeben. Sie haben mit diesem Mitarbeiter einen Zeitpunkt vereinbart, an dem die übertragenen Aufgaben erledigt sein müssen, da die Termine mit dem Kunden fixiert sind. Drei Tage vor diesem Endtermin teilt Ihnen Ihr Mitarbeiter mit, dass er diesen Termin nicht einhalten können wird und dass sich die Fertigstellung des Projektes um 10 Tage verzögern werden wird. Wie werden Sie in dieser Situation vorgehen?*“

Die folgende Grafik zeigt, welche Handlungsalternativen zur Wahl standen und welche davon von den Befragten als ihrem Verhalten entsprechend ausgewählt wurden.



Erfolgreich führen durch Anerkennung – Anerkennung und Wertschätzung als Motivationsinstrumente moderner Personalführung

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

Die folgende Tabelle zeigt die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Führungsstilen und Anerkennungsinstrumenten, hier ist zu sehen, wie verschiedene Führungsstile durch unterschiedliche Anerkennungsformen geprägt werden.

	Laissez-faire	Kumpelhaft	Autoritär	Patriarchalisch	Delegierend	Fördernd	(Über-)Fördernd	Kooperativ
Monetäre Vergütungen	o	–	o	o	o	o	o	o
Mehr Freizeit	o	o	o	o	+	o	o	o
Nicht monetäre Vergütungen	o	o	o	+	o	o	o	o
Im persönlichen Gespräch wertschätzen	o	o	o	o	–	+	+	+
Persönlichen Gestaltungsspielraum lassen	o	o	o	o	+	+	+	+
Für persönlichen Einsatz loben	–	o	o	o	o	+	o	+
Statussymbole	o	o	o	o	+	o	o	+
Beförderung	o	o	o	o	o	o	o	o
Verantwortungsvollere Tätigkeiten	o	o	o	o	o	o	+	+
Keine Kritik	+	o	o	o	o	o	o	–
Öffentliche Bekundungen	o	o	o	o	o	o	o	o
Gehaltserhöhung	o	o	o	o	o	o	o	o

Zusammenhänge zwischen Führungsstilen und Anerkennungsinstrumenten

Legende:

Positiver Zusammenhang: +

Negativer Zusammenhang: –

Kein Zusammenhang: o

Erfolgreich führen durch Anerkennung – Anerkennung und Wertschätzung als Motivationsinstrumente moderner Personalführung

Auch beim situativen Kritikverhalten zeigen sich teilweise deutliche Korrelationen mit bestimmten Führungsstilen. Die folgende Tabelle zeigt die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Führungsstilen und situativem Kritikverhalten.

	Laissez-faire	Kumpelhaft	Autoritär	Patriarchalisch	Delegierend	Fördernd	(Über-)Fördernd	Kooperativ
Als Fehler der Person beurteilen	o	o	+	+	+	o	+	o
Mitarbeiter direkt kritisieren	o	o	+	o	o	o	+	o
Fehler im Umfeld suchen	o	+	+	+	o	o	o	o
Aufgabe diesem Mitarbeiter nicht mehr übergeben	+	+	+	+	o	o	o	o
Genauere Kontrolltermine vereinbaren	o	o	o	o	o	o	o	+
Mit positiven Leistungen aufrechnen	o	o	o	o	o	+	o	o
Tadeln	+	o	+	+	o	o	+	o
Statussymbole entziehen	o	o	o	o	o	o	o	o

Zusammenhänge zwischen Führungs- und Kritikverhalten

Legende:

Positiver Zusammenhang: +

Negativer Zusammenhang: -

Kein Zusammenhang: o

Erfolgreich führen durch Anerkennung – Anerkennung und Wertschätzung als Motivationsinstrumente moderner Personalführung

Die letzte Übersichtstabelle zeigt die Zusammenhänge zwischen Anerkennungsverhalten und verschiedenen Führungsstilen. Auffallend ist hier, dass kein einziger Führungsstil mit der persönlichen Anerkennung in Zusammenhang steht und dadurch geprägt ist.

	Laissez-faire	Kumpelhaft	Autoritär	Patriarchalisch	Delegierend	Fördernd	(Über-)Fördernd	Kooperativ
Leistung als der Person beurteilen	o	o	o	o	-	o	o	+
Nichts, entspricht dem was ich erwarte	+	+	+	o	+	o	o	-
Mitarbeiter persönlich Anerkennung schenken	o	o	o	o	o	o	o	o

Zusammenhänge zwischen Führungs- und Anerkennungsverhalten

Legende:

Positiver Zusammenhang: +

Negativer Zusammenhang: -

Kein Zusammenhang: o

Es zeigt sich also, dass viele Führungskräfte zwar angeben, ihrem Führungsstil entsprechend bestimmte Formen von Anerkennung zu gewähren, in konkreten Situationen, in denen Anerkennung dann aber tatsächlich angebracht wäre, die persönliche Anerkennung des Mitarbeiters meist nicht erfolgt. Hier werden gute Ergebnisse dann als den Erwartungen entsprechend angesehen.

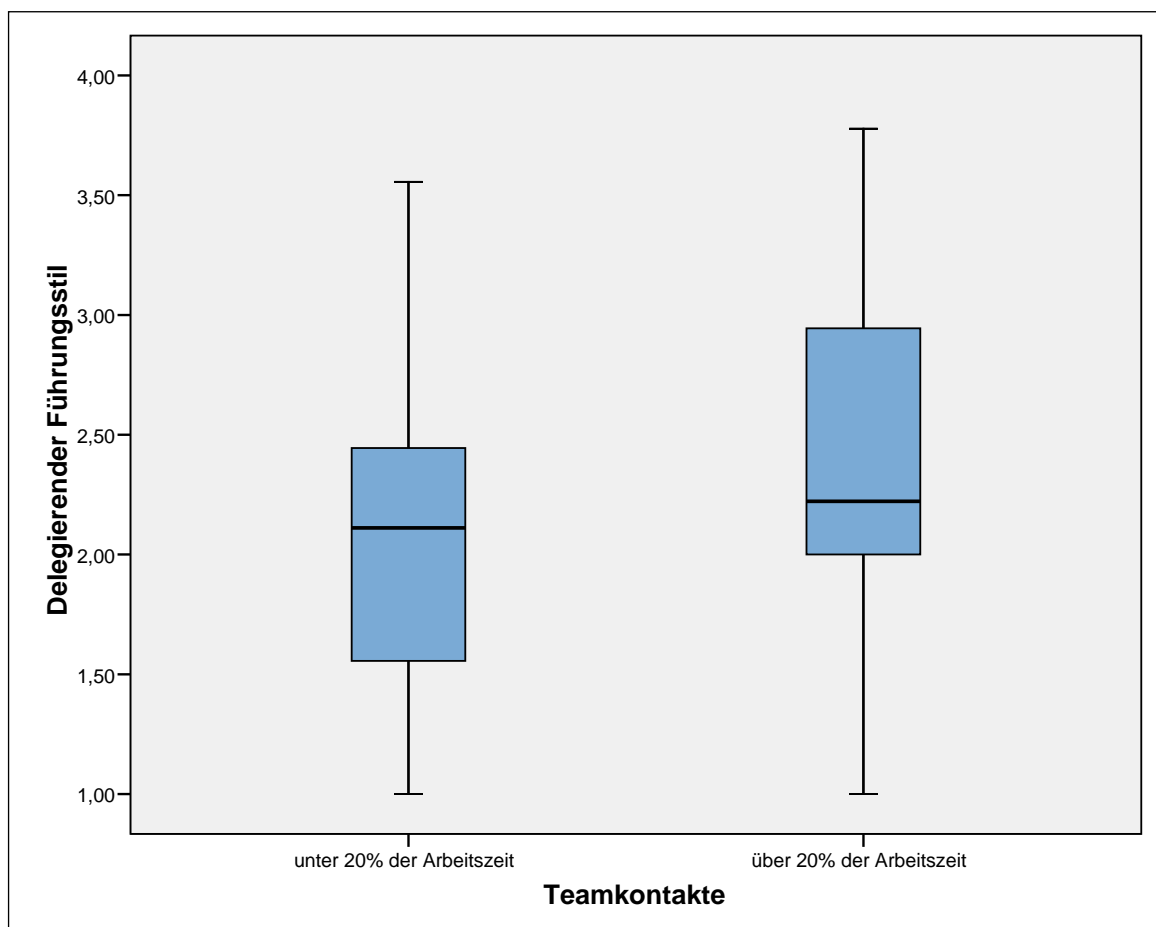
Die zweite zentrale Hypothese nahm an, dass der Führungsstil unabhängig von persönlichen Merkmalen, Eigenschaften und Charakterzügen des Führenden ist und das Führungsverhalten aufgrund der Situation entsteht.

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 den Führungsstilen. Es konnten keine signifikanten Zusammenhänge bzw.

Unterschiede der einzelnen Führungsstile mit den beschriebenen Personeneigenschaften festgestellt werden.

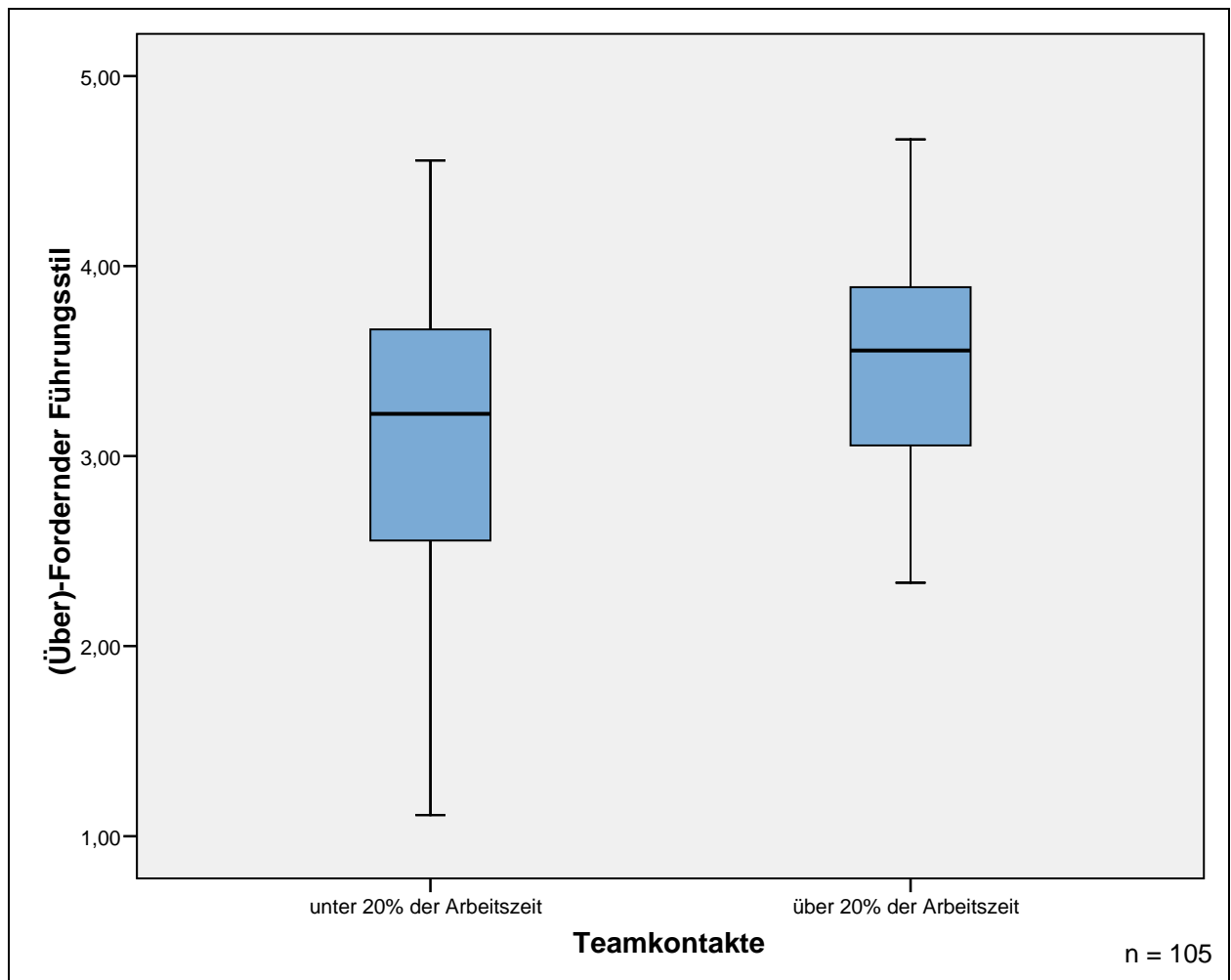
Nur zwei Merkmale können das Führungsverhalten ansatzweise erklären: Das Ausmaß an Kontakten mit dem gesamten Team und mit einzelnen Mitarbeitern steht in Zusammenhang mit einzelnen Führungsstilen. Diese beiden Merkmale sind bereits eher Situationsmerkmale als soziodemografische Merkmale im eigentlichen Sinne.

So zeigt sich etwa, dass mit steigendem Ausmaß an Teamkontakten ein stärker delegierender Führungsstil in Zusammenhang steht. Dies wird in der folgenden Abbildung mittels eines Boxplot dargestellt. Dabei umfasst die blau dargestellte Box jeweils 50% Prozent der Daten, der fett formatierte Strich in der Mitte gibt den Median der Ergebnisse an und die vertikalen Linien geben die Streuung der Antworten an.



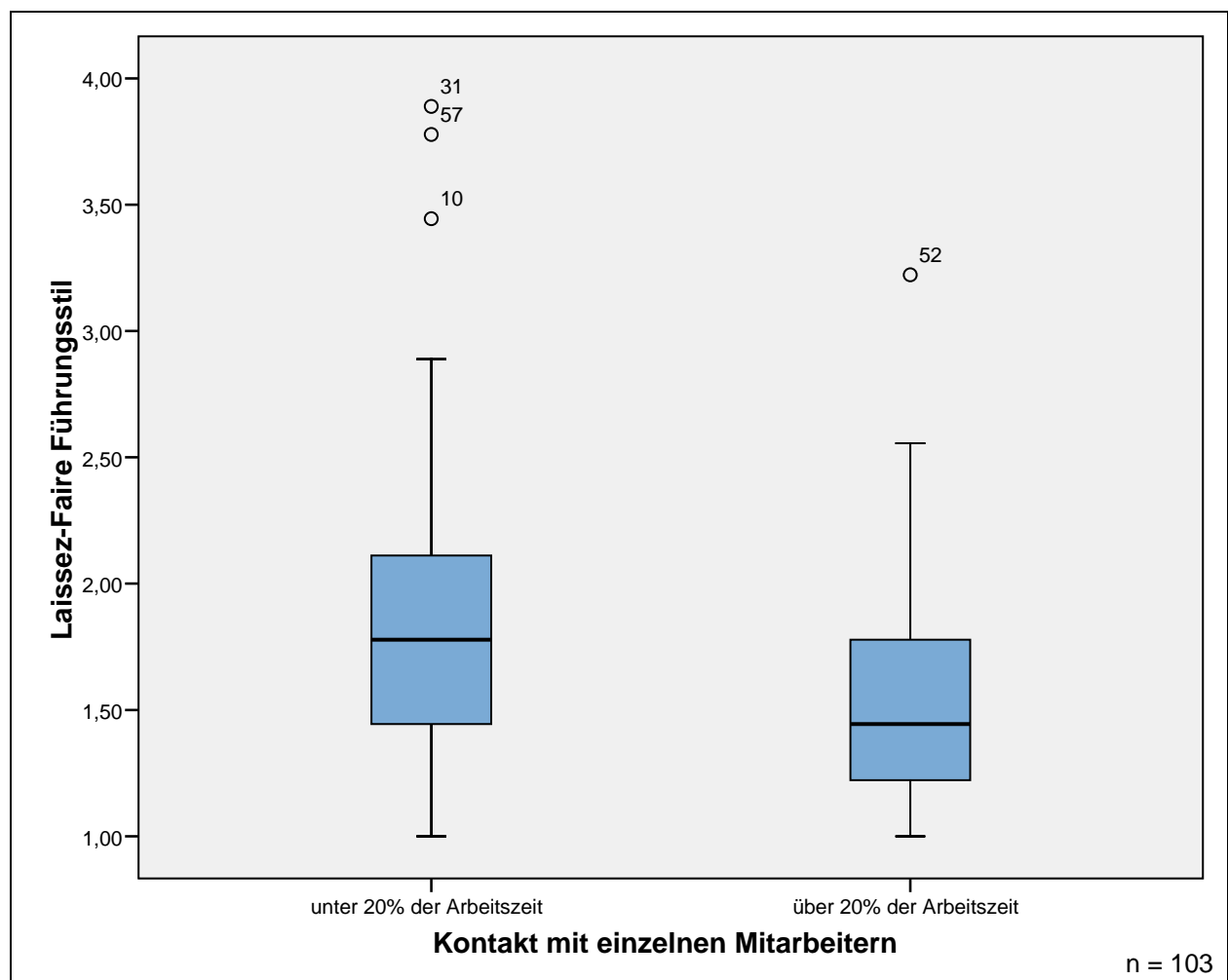
Zusammenhang zwischen dem delegierenden Führungsstil und dem Ausmaß an Teamkontakten

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.



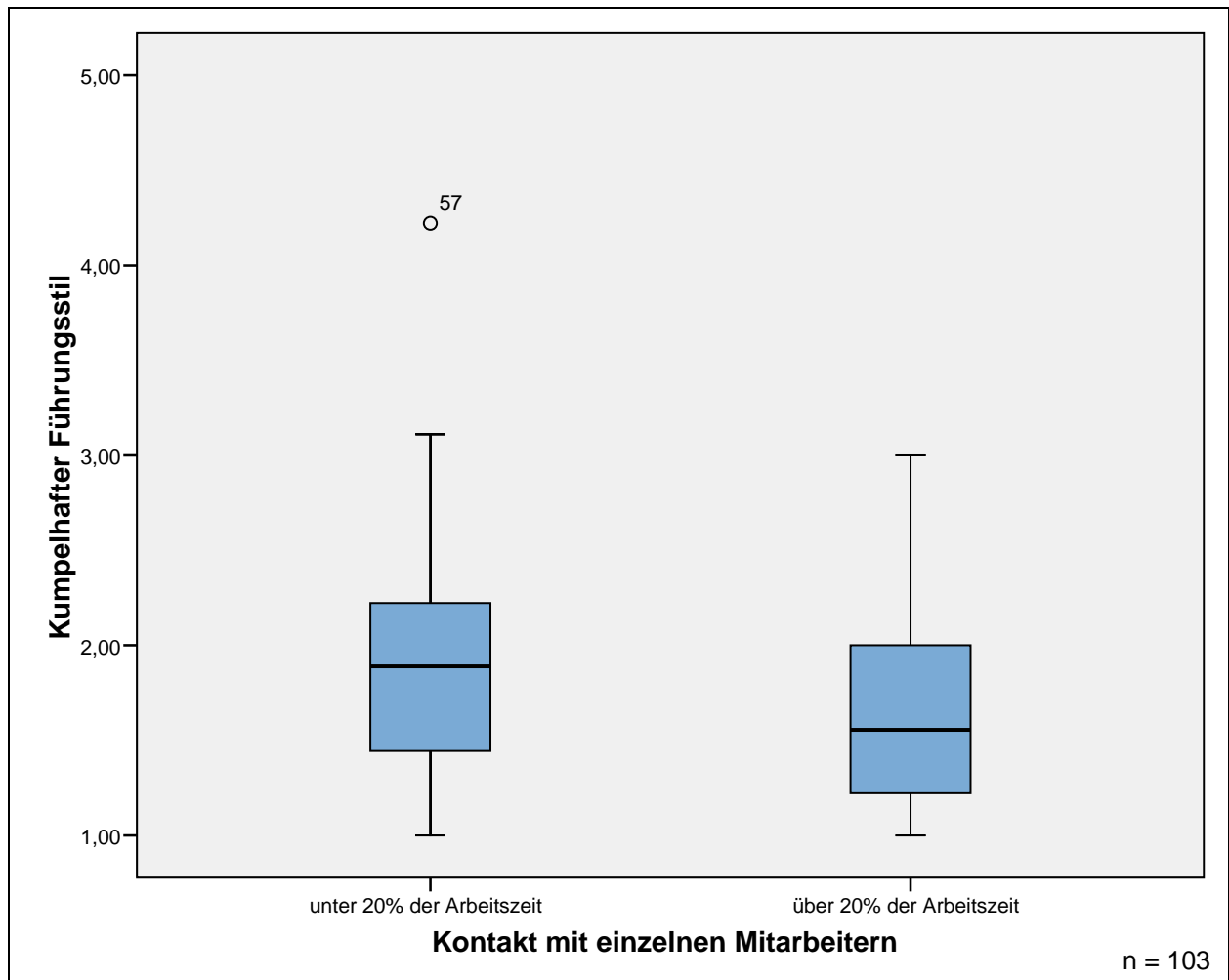
Zusammenhang zwischen dem (über-)fordernden Führungsstil und dem Ausmaß an Teamkontakten

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, wie die folgende Grafik zeigt. Die Punkte außerhalb der vertikalen Linie geben „Ausreißer“ an, deren Antworten sich erheblich von den übrigen Antworten unterscheiden.



Zusammenhang zwischen dem Laissez-faire-Führungsstil und dem Ausmaß an Kontakten mit einzelnen Mitarbeitern

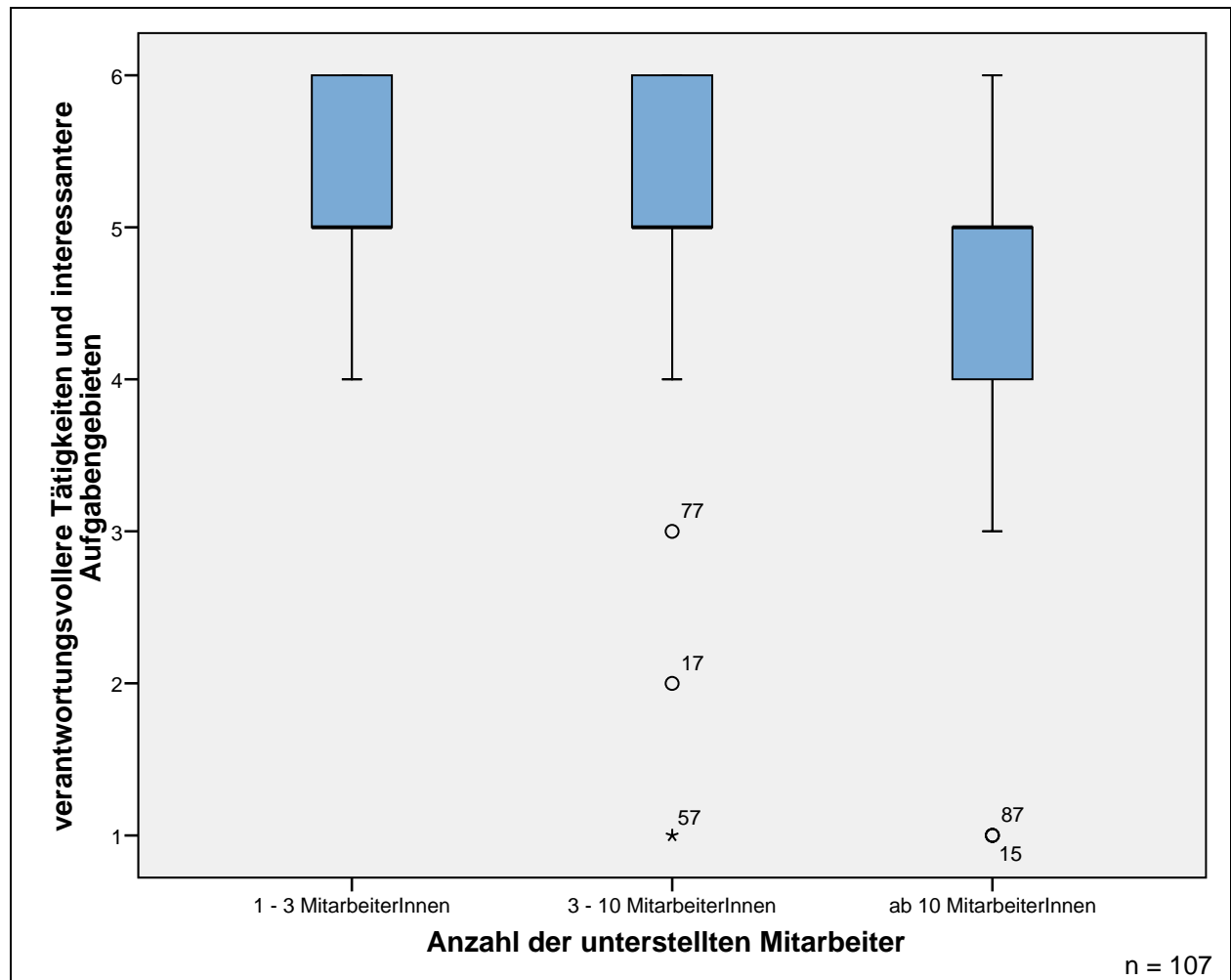
Zuletzt wurde noch ein signifikanter, negativer Zusammenhang zwischen dem kumpelhaften Führungsstil und dem Ausmaß an Kontakten mit einzelnen Mitarbeitern festgestellt. Je weniger Kontakte also mit einzelnen Mitarbeitern bestehen, umso eher führt die Person kumpelhaft. Die folgende Darstellung zeigt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



Zusammenhang zwischen dem kumpelhaften Führungsstil und dem Ausmaß an Kontakten mit einzelnen Mitarbeitern

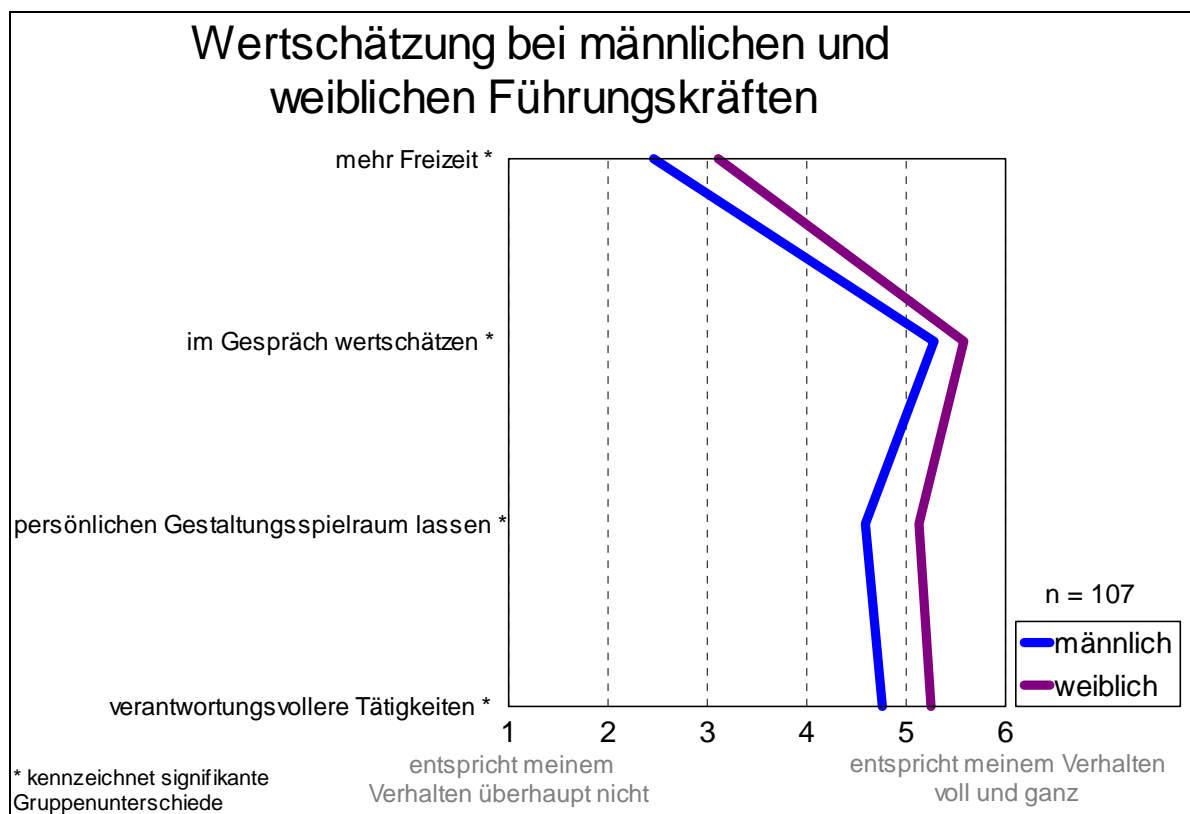
Erfolgreich führen durch Anerkennung – Anerkennung und Wertschätzung als Motivationsinstrumente moderner Personalführung

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



Zusammenhang zwischen der Anzahl der unterstellten Mitarbeiter und Anerkennung durch verantwortungsvollere Tätigkeiten

Interessant ist, dass es einen signifikanten Unterschied in der Signalisierung von Anerkennung durch weibliche und männliche Führungskräfte 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.



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

Ausblick und Implikationen für die Praxis

Die Studie konnte zeigen, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Anerkennungsverhalten und dem situativen Führungsstil existiert. Ein mögliches Ziel weiterer Untersuchungen könnte daher der vertiefte Einblick in die genauen Zusammenhänge bezogen auf einzelne Führungssituationen sein, sowie eine Erweiterung der Perspektive 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 unterschiedlicher 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 absolutem Vorteil ist. Dieser Führungsstil zeichnet sich durch die Schaffung einer wertschätzenden Atmosphäre aus, die in der Lage ist, die Mitarbeiter zu motivieren.

Die Kriterien für einen wertschätzenden Führungsstil, werden von den in dieser Studie erhobenen Führungsstilen am besten vom kooperativen Führungsstil erfüllt. Tatsächlich zeigt es sich auch, dass dieser kooperative Führungsstil Anerkennung als Motivationsmittel am besten einsetzt. Dieser Stil zeichnet sich durch vielfältiges Anerkennungsverhalten aus und die Führungskraft, die diesen Stil verfolgt, kann Leistungen als Verdienst der Person 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 immer mehr Entscheidungen 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. Daher soll hier zum Ende dieses Artikels kurz ein paar relevante Aspekte für den Umgang mit Anerkennung gegeben werden:

- Anerkennung muss aufrichtig sein, denn unangebrachte Anerkennung verliert ihre Wirkung.
- Anerkennung soll sich auf ein konkretes Leistungsergebnis beziehen, allgemeine Floskeln sind zu vermeiden.
- Anerkennung ist genau zu dosieren, unterbrochene und dosierte Anerkennung ist besser als eine stetige Anerkennung.
- Anerkennung ist nicht in Gegenwart Dritter auszusprechen, eine Anerkennung in Gegenwart Dritter ist nur gerechtfertigt, wenn vor allen Mitarbeitern eine besondere Dankbarkeit ausgedrückt werden soll, etwa bei einem Arbeitsjubiläum, da hier kaum Neid und Missgunst auftreten werden.
- Anerkennung soll sachorientiert sein. Ebenso wie Kritik ist Anerkennung nicht auf die Person des Mitarbeiters zu beziehen.
- Anerkennung soll unmittelbar nach einer guten Leistung erfolgen, lange hinausgezögerte Anerkennung gleicht vorenthaltenem Entgelt.
- Anerkennung darf nicht mit Kritik verbunden werden, beide Führungsmittel sind immer zeitlich zu trennen.