

## Mitarbeitermotivation

# Das Problem mit den Führungsstilen

Von Dr. Wolfgang Schröder, PERSONAL-SYSTEME



13.06.2013 – Viele Studien machen den falschen Führungsstil für Demotivation verantwortlich. Führungsstiltheorien verstärken sogar das Problem. Wer Motivation will, muss die Perspektive ändern.

**Schlagnorte:** Führungsstil, Mitarbeitermotivation, Demotivation

©Mauro Saivezzo - Fotolia.com

---

Eine Befragung der Unternehmensberatung Hay Group unter 95.000 Führungskräften aus über 2.200 Unternehmen weltweit zum Thema „Führungsstil und Motivation“ kommt zu ähnlichen Ergebnissen wie mindestens zehn weitere Untersuchungen der letzten Jahre. Danach sollen 49 Prozent der Manager in Deutschland für ein demotivierendes Arbeitsklima sorgen. Erstaunlich ist, dass unsere Unternehmen trotzdem erfolgreich sind. Ist Motivation also nicht erfolgsentscheidend oder könnten Unternehmensergebnisse etwa noch besser sein?

Selbst wenn man unterstellt, dass Unternehmensberatungen durch schockierende Umfrageergebnisse die Notwendigkeit für eigene Beratungsleistungen verdeutlichen wollen, sollte man die Befunde nicht auf die leichte Schulter nehmen. In die gleiche Richtung weisen Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen in Unternehmen, aber auch der Stressreport Deutschland 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dessen Autoren kann man dieses „Forschungsinteresse“ kaum unterstellen. Sie ermittelten, dass abhängig Beschäftigte ohne Personalverantwortung unter anderem von Unterforderung berichten. Unterforderung ist sicher nicht motivationssteigernd.

## Demotivation: Führungsstilwechsel als Lösung?

Das eigentlich Schockierende an den Motivationsstudien sind die Vorschläge zur Motivationssteigerung: Manager sollen nicht nur auf den direktiven Führungsstil setzen. Weil dieser Führungsstil nämlich gerade bei jüngeren Mitarbeitern jegliche Motivation „küllt“, so die Studienautoren, empfehlen sie unterschiedliche Führungsstile. Am besten geeignet sei demnach eine Ergänzung um visionäre, partizipative, den Zusammenhalt fördernde und coachende Führungsstile. Dieser Lösungsvorschlag ist letztendlich auch Inhalt nahezu aller Führungstrainings, die am Markt angeboten werden. Im Mittelpunkt stehen Themen wie:

- „Soft skills statt Fachwissen“
- „Mitarbeiter mit Emotionen führen“
- „Führung hat im Wesentlichen mit Kommunikation zu tun“
- „Situatives Führungsverhalten“

- „Leadership statt Management“

Schockierend sind diese Vorschläge, weil Experten heute wissen müssten, dass diese Vorschläge Motivationsprobleme nicht lösen, sondern verstärken. Diese These soll in zwei Schritten begründet werden:

1. Führungsstile konservieren ein überholtes, realitätsfremdes Rollenbild von Führungskräften.
2. Eine Loslösung von Führungsstilen eröffnet wirkungsvolle Ansatzpunkte für eine Steigerung der Motivation.

## Führungsstile konservieren ein realitätsfremdes Rollenbild

Untersuchungen mit Industriearbeitern in den 40iger Jahren des letzten Jahrhunderts ergaben, dass sowohl aufgaben- als auch mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten zu guten Arbeitsergebnissen führt. Daraus haben sich die Führungsstile entwickelt:

### Direktiver Führungsstil

Die Führungskraft soll auswählen, ob sie allein entscheidet, Mitarbeiter vorgegebene Arbeitsschritte abarbeiten lässt und wenig Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen legt.

### Partizipativer, kooperativer Führungsstil

Die Führungskraft soll auswählen, ob sie Mitarbeiter in Planungs- und Entscheidungsprozesse einbezieht, die Beziehungsebene pflegt und ein freundliches Klima schafft.

### Situatives Führen

Führungsstile sollen situations- und mitarbeiterbezogen eingesetzt werden.

Um die Motivation zu steigern, sollen Führungskräfte also die Beteiligung an Entscheidungen und die Ausprägung des Arbeitsklimas variieren. Dieses Führungsmodell hilft nicht, sondern schadet.

## Mitarbeiter führen Aufgaben heute nicht mehr nur aus

Mitarbeiter sollen nicht denken, sondern arbeiten, hieß es früher oft in Unternehmen. Zwar ist es richtig und Grundprinzip jeder arbeitsteiligen Organisation, dass Führungskräfte für den Erfolg ihres Bereichs verantwortlich gemacht werden. Doch Arbeitsinhalte und -methoden haben sich verändert. Führungskräfte sollten also nicht meinen, alles alleine planen und entscheiden zu können, während die Mitarbeiter nur noch ausführen (direktiver Führungsstil).

Im Vergleich zum letzten Jahrhundert werden heute einfache Tätigkeiten durch IT-Technik und Automatisierung erfüllt. Das ist kostengünstiger und schafft keine Motivationsprobleme, weil es eben keine Mitarbeiter mehr braucht, die diese Tätigkeiten bearbeiten. Übrig geblieben sind nicht programmierbare Aufgaben, die ein Mitarbeiter nur erfolgreich bearbeiten kann, wenn er selbst plant und entscheidet oder sein Verhalten im Kontakt zu Kunden, Lieferanten oder in innerbetrieblichen Vernetzungen selbständig adäquat gestaltet.

Hinzu gekommen sind neue anspruchsvolle Aufgaben, die sich durch das Internet und die Internationalisierung ergeben. Außerdem professionalisiert Informationstechnik Arbeitsinhalte in einem früher nicht vorstellbaren Ausmaß. Die Sekretärin hat Stenoblock und Kurzschrift durch Office-Programme ersetzt, erstellt Analysen und ist zur Assistentin geworden. Der Vertriebsmitarbeiter nutzt Customer Relationship Management (CRM), um im Wettbewerb durch bessere Kundenorientierung zu punkten. Produktionsmitarbeiter programmieren CNC-gesteuerte Maschinen und müssen nicht nur Stückzahl sondern auch Qualität abliefern.

Die Folge: Arbeitsinhalte und -methoden lassen einen direktiven Führungsstil nicht mehr zu. Außerdem ist hinlänglich bewiesen, dass Veränderungsprozesse schneller und besser realisiert werden, wenn aus Betroffenen Beteiligte werden. Damit ist Beteiligung an Entscheidungen über Arbeitsinhalte als Unterschied zwischen Führungsstilen gegenstandslos geworden.

## Führung nach Gutsherrenart funktioniert nicht mehr

Die Führungskraft soll also mit Führungsstilen das Arbeitsklima mehr oder weniger beziehungsorientiert gestalten, je nach Reifegrad der Mitarbeiter. So werden alte Rollenvorstellungen von Führung zementiert. Hier die Führungskraft mit einem Freibrief für Verhalten, dort die Mitarbeiter, die entweder mit Zuckerbrot oder Peitsche, Beachtung oder Instrumentalisierung gelenkt werden müssen.

Das funktioniert heute nicht mehr. Wenn Führungskräfte ihre Machtposition ausnutzen, eigenen Frust an Mitarbeitern abreagieren, ihr eigenes Selbstwertgefühl hämisch auf Kosten von Mitarbeitern steigern oder nach Gutsherrenart regieren, handelt es sich nicht um direkte Führung, sondern um mittelalterliche Führung – ein klares Fehlverhalten beziehungsweise eine Charakterschwäche, die wie Mobbing geahndet werden sollte.

## Mitarbeiter sind anspruchsvoller und selbstbewusster

Führungskräfte, die den direktiven Führungsstil derart auslegen, sind jedoch – insbesondere auf mittleren und unteren Führungsebenen – nicht in der Mehrheit. Denn hier kann man sich heute ein Verhalten, das die Beziehungsebene schädigt, kaum erlauben. Weil die Aufgaben höhere Anforderungen an Mitarbeiter stellen, hat sich ihr durchschnittliches Qualifikationsniveau erhöht. Sie sind besser ausgebildet, selbstbewusster, anspruchsvoller und werden aufgrund der demografischen Entwicklung bald immer weniger.

Diese Mitarbeiter lassen sich nicht jedes Führungsverhalten gefallen, denn stimmt es auf der Beziehungsebene nicht, wird es auch auf der Sachebene problematisch – und Mitarbeiter verlassen das Unternehmen. Noch gravierender sind innere Kündigung, eine freizeitorientierte Schonhaltung oder ein Krankmachen „nach Bedarf“.

Auch bei der Gestaltung des Arbeitsklimas haben Führungskräfte keine Wahl zwischen Führungsstilen. Der Rat, den Führungsstil nach Personen oder Situationen zu wechseln, setzt allem die Krone auf. Führungskräfte benötigen Vertrauen. Sie müssen berechenbar und verlässlich sein, glaubwürdig und authentisch. Dafür ist Verhaltenswechsel Gift. Mit Führungsstiltheorien steigern Führungskräfte weder Motivation, noch den Beitrag des eigenen Verantwortungsbereichs zum Unternehmensergebnis.

## Wirkungsvolle Ansätze zur Motivationssteigerung

Wichtig zu wissen ist, was Menschen überhaupt motiviert. Dies wurde bereits 1959 von Fredrick Herzberg in der Zwei-Faktoren-Theorie beschrieben. Bis heute gibt es kein Konzept, das wesentliche andere Faktoren ermittelt hat. Die Faktoren:

- Leistungserlebnis beziehungsweise Erfolg
- Anerkennung
- Arbeitsinhalte
- Verantwortung
- Persönliches Wachstum
- Beförderung

- Unternehmenspolitik beziehungsweise interne Organisation
- Beziehungen zu Vorgesetzten
- Arbeitsbedingungen
- Entlohnung
- Beziehungen zu Kollegen
- Persönliche Lebensumstände
- Status
- Sicherheit

Über die feinsinnige Unterscheidung, dass nur die ersten sechs Faktoren („Motivatoren“) Motivation steigern sollen, die anderen „Hygiene-Faktoren“ diese aber nur beschädigen, wenn sie nicht gut gelebt werden, kann hinweggesehen werden. Entscheidend ist, dass Motivation das Ergebnis mehrerer Einflussgrößen ist, die bei Mitarbeitern individuell unterschiedlich wirken. Ein Modell hat sich dabei als geeignet erwiesen, das die Komplexität reduziert und praktikable Handlungsvorschläge unterbreitet: Motivation, aber auch die Ergebnisse eines Bereichs verbessern sich, wenn eine Führungskraft erfolgreich direkt und indirekt führt und wenn die Rahmenbedingungen Führung unterstützen.

## Direkte Führung

Hier geht es um die direkte Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeitern beziehungsweise dem Team, also um Verhalten. Gerade neu ernannte Führungskräfte, die vorher Fachspezialisten waren, können viel über Kommunikation, Konfliktlösung und die Wirkung der eigenen Person lernen.

Aber auch vom Mitarbeiterverhalten und von der Teamentwicklung, denn Führung spielt sich zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ab. Hier sind wir nahe bei den Inhalten klassischer Führungstrainings, ohne Führungsstile, aber mit den Schwerpunkten wertorientierter Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit im Team.

## Indirekte Führung

Die Inhalte indirekter Führung unterscheiden Führungs- und Mitarbeiterfunktion. Führungskräfte sind für einen Kombinationsprozess verantwortlich und diese Verantwortung ist nicht delegierbar. Sie sollen Ziele, also zukünftige Ergebnisse erreichen, zusammen mit motivierten, fähigen Mitarbeitern beziehungsweise dem Team – über die effektivsten Wege, also Aufgaben und Prozesse. Sie müssen ihren Verantwortungsbereich wie ein Architekt so gestalten, dass Wertschöpfungsbeiträge für Unternehmen und Mitarbeiter erreicht werden.

Dabei geht es um Ziele, Arbeitsinhalte, Arbeitsverteilung und Veränderungsprozesse, aber auch um Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter durch andere Arbeitsinhalte oder Projekte, Grundlagen für Anerkennung und Lob, also letztendlich um die Lenkung der Schlüsselfaktoren für Erfolgserlebnisse.

Die indirekte Führung liefert die wesentlichen Kommunikationsinhalte für die direkte Führung. Erst durch indirekte Führung lassen sich die ersten fünf Herzberg-Faktoren – Leistungserlebnis beziehungsweise Erfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalte, Verantwortung und persönliches Wachstum – realisieren und Motivation direkt steigern. Inhalte und Methoden der indirekten Führung sind mittlerweile einfach erlernbar und wirkungsvoll umsetzbar.

## Rahmenbedingungen beeinflussen die Motivation

Von der einzelnen Führungskraft nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen im Unternehmen sind hoch wirksam. Ein

gutes Beispiel dafür ist das Entlohnungssystem. Dass Geld motiviert, wurde durch Reinhard K. Sprenger in seinem Buch „Mythos Motivation“ vielleicht im Sinne von Herzberg bestritten. Es erlangte in den 1990iger Jahren große Aufmerksamkeit, denn es passte gut in eine Zeit, in der der Shareholder Value als Unternehmensziel populär war: je geringer die Gehälter, desto besser für die Shareholder.

In den letzten Jahren mussten wir aber lernen, wie stark Boni im Finanzbereich motivieren – nämlich so stark, dass Grenzen der Vernunft und der Moral überschritten wurden. Ob Talent-Management-, Zielvereinbarungs-, Leistungsbeurteilungs-, Arbeitszeit- oder Entgeltssysteme positiv oder negativ wirken, hängt von der Konzept- und der Umsetzungsqualität ab. Allerdings auch davon, ob die Unternehmensleitung die Verbindlichkeit sicherstellt – ein entscheidender Schlüssel für das Maß an Motivation.

Fazit: Albert Einstein hatte Recht, wenn er forderte: „Man muss die Dinge so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher als sie sind.“

## Über den Autor



### **Dr. Wolfgang Schröder**

Diplom-Kaufmann, Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder ist Leadership- und Managementexperte, Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel, Unternehmensberater sowie Trainer und Managementcoach in Personal- und Führungsfragen.

Anschrift Dr. Wolfgang Schröder  
PERSONAL-SYSTEME  
Genkeler Str. 47  
58540 Meinerzhagen

Tel. 02354 - 6566

E-Mail [Dr.W.Schroeder@t-online.de](mailto:Dr.W.Schroeder@t-online.de)

Web [www.dr-schroeder-personalsysteme.de](http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de)