



JULIA NAUJOKS

HERAUSFORDERUNGEN IN DER MITARBEITERFÜHRUNG

**WIEVIEL MACHT BRAUCHT EFFEK-
TIVE UND AKZEPTIERTE FÜHRUNG
IM MODERNEN ARBEITSUMFELD?**

Julia Naujoks

**Wieviel Macht braucht
effektive und akzeptierte Führung
im modernen Arbeitsumfeld?**

**Herausforderungen
in der Mitarbeiterführung**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Impressum:

Copyright © Studylab 2019

Ein Imprint der Open Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: Open Publishing GmbH | Freepik.com | Flaticon.com | ei8htz

Kurzfassung

Die vorliegende Abschlussarbeit hat zum Ziel, aufzuzeigen, inwieweit effektive und von Mitarbeitern akzeptierte Personalführung, unter Berücksichtigung der Anforderungen aus dem modernen Arbeitsumfeld, dem Einsatz von Macht bedarf.

Zunächst erfolgt die Klärung der Begriffe „Führung“ und „Macht“ im Kontext der Personalführung. Der Begriff „Macht“ wird in Abgrenzung von dem Begriff „Autorität“ definiert und die Entwicklung seiner Bedeutung bis heute beleuchtet.

Außerdem werden die Entstehungsgeschichte von Führung und wesentliche theoretische Charakteristika „effektiver und akzeptierter Führung“ erläutert. Daran anschließend werden die Anforderungen des modernen Arbeitsumfeldes identifiziert. Hier wird vor allem Wert auf die Anforderungen seitens junger Arbeitnehmer gegenüber ihren Führungskraft gelegt.

Zum Abschluss des Theorieteils dieser Arbeit werden zentrale und aktuelle Forschungsergebnisse vorgestellt.

Im Weiteren werden Führung und Macht miteinander verknüpft. Mittels explorativen Interviews wird eine empirische Untersuchung durchgeführt. Die gewonnenen Daten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse mit vorheriger „deduktiver“ (vor der Analyse des Datenmaterials festgelegt) und anschließender „induktiver“ (aus dem Datenmaterial abgeleitet) Kategorienbildung ausgewertet.

Die Untersuchungsfrage „Wie viel Macht braucht „effektive und akzeptierte“ Führung im modernen Arbeitsumfeld“ konnte auf Basis der gewonnenen Daten beantwortet werden. Zusammenfassend hat sich ergeben, dass junge Arbeitnehmer weniger Führung und damit auch weniger Machteinsatz (durch ihren Vorgesetzten) benötigen. Um aber als Führungskraft auch effektiv zu sein, bedarf es auf Unternehmensebene einiger „Leitplanken“ in Form von Strategie- und Zielvorgaben, die für Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen Gültigkeit haben.

Abschließend werden aus den gewonnenen Erkenntnissen sinnvolle Handlungsempfehlungen für Führungskräfte abgeleitet. Darüber hinaus wird das Untersuchungsdesign sowie die Methodik im Rahmen des Fazits kritisch diskutiert.

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to show the extent to which effective and employee-accepted leadership requires the use of power, taking into account the requirements of a modern work environment,

First of all, the terms "leadership" and "power" will be clarified in the context of people management. The term "power" is defined in isolation from the term "authority" and the development of its meaning is explained.

Moreover evolutionary history of leadership, essential theoretical characteristics of "effective and accepted leadership" as well as central and current research results are presented. Moreover, the requirements of the modern work environment are identified. Above all, value is placed on the requirements of young employees towards their manager.

In the following leadership and power will be linked. For this purpose, an empirical examination is carried out by means of interviews based on a self-formulated questionnaire. The data obtained will be evaluated as part of a qualitative content analysis with prior "deductive" and following "inductive" forming of categories.

The research question "How much power does „effective and employee-accepted leadership" need in a modern work environment?" could be answered based on the data obtained. In summary, young workers need less guidance and thus less power (by their supervisors). However, to be effective as a leader some "guard rails" are required at the corporate level in form of strategy- and target goals that are equally valid for supervisors and employees.

Finally, reasonable recommendations for executives are derived, based on the results. In addition, the work itself is critically discussed within the framework of the conclusion.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	III
Abstract	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einführung	1
2 Theoretischer Hintergrund und Einbettung des Themas	2
2.1 Definition des Begriffes „Führung“	2
2.2 Definition des Begriffes „Macht“	4
2.3 Aktueller Stand der Forschungen	8
3 Untersuchungsdesign und -methodik	10
3.1 Untersuchungsdesign.....	10
3.2 Methodik zur Datenerhebung.....	10
3.3 Methodik der Datenaufbereitung.....	13
3.4 Methodik der Datenauswertung.....	14
3.5 Gütekriterien qualitativer Forschung.....	16
4 Ergebnisse	19
4.1 Definition und Wahrnehmung von "Macht" aus Sicht des Mitarbeiters	19
4.2 Definition und Wahrnehmung von "Macht" aus Sicht der Führungskraft (Fremdeinschätzung)	22
4.3 Positiver Einfluss von Macht auf Mitarbeiter / das Team.....	24
4.4 Negativer Einfluss von Macht auf Mitarbeiter / das Team.....	27
4.5 Führungsstile	30
4.6 Erwartungen an eine „effektive und akzeptierte“ Führungskraft.....	35
4.7 Selbstreflektion und Kritikfähigkeit von Führungskräften (Fremdeinschätzung).40	

5 Diskussion der Ergebnisse	43
5.1 Beantwortung der Forschungsfrage.....	44
6 Handlungsempfehlungen	45
7 Fazit und Ausblick	47
Literaturverzeichnis	49
Anlage	55
Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten.....	55
Interviewleitfaden	56
Interview 1.....	57
Interview 2.....	63
Interview 3.....	67
Interview 4.....	71
Interview 5 (telefonisch)	78
Interview 6.....	83
Interview 7 (telefonisch)	88
Interview 8.....	96
Interview 9.....	101
Interview 10	107

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1. Rahmenmodell Führung	2
Abbildung 2.2 Herausforderungen in der Führungsarbeit	4
Abbildung 3.1 Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung nach Mayring.....	15

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1 Machtformen nach French und Raven	5
Tabelle 2.2 Differenzierte Machtformen nach Raven, Schwarzwald & Koslowsky.....	6
Tabelle 2.3 Zweidimensionale Struktur der 11 Machtformen nach Raven et al.....	7
Tabelle 3.1 Transkriptionsregeln, in Anlehnung an die moderaten Grundregeln des Transkribierens nach Kruse.....	14
Tabelle 4.1 Ergebnisdarstellung: Definition und Wahrnehmung von "Macht" aus Sicht des Mitarbeiters	21
Tabelle 4.2 Ergebnisdarstellung: Definition und Wahrnehmung von "Macht" aus Sicht der Führungskraft (Fremdeinschätzung).....	23
Tabelle 4.3 Ergebnisdarstellung: Positiver Einfluss von Macht auf Mitarbeiter / das.....	26
Tabelle 4.4 Ergebnisdarstellung: Negativer Einfluss von Macht auf Mitarbeiter / das Team	29
Tabelle 4.5 Ergebnisdarstellung: Führungsstile.....	33
Tabelle 4.6 Ergebnisdarstellung: Erwartungen an eine „effektive und akzeptierte“ Füh- rungskraft.....	38
Tabelle 4.7 Ergebnisdarstellung: Selbstreflektion und Kritikfähigkeit von Führungskräf- ten (Fremdeinschätzung).....	42

1 Einführung

In den vergangenen Jahren unterlag Führung einem stetigen Wandel. Neue Trends und Tendenzen, der Generationswechsel (Vgl. Parment, 2009, S. 25) und der damit einhergehende demographische Wandel führten zu einem unabwendbaren Paradigmenwechsel, der das Verständnis von Führung neu definiert (Vgl. Parment, 2009, S. 13 ff.).

Die Unverzichtbarkeit (des Einsatzes von Macht im Führungsalltag) ist durch den Wandel der Zeit und den damit verbundenen transformierten Bedürfnissen, wie dem Wunsch nach „Work-Life-Balance“ und grundsätzlicher Flexibilität in der Arbeitsgestaltung (Vgl. von Rosenstiel et al., 2003, S.9) von Mitarbeitern und Führungskräften zwingend zu hinterfragen. Gerade die jüngere Generation (WH)Y, welche als „Mitarbeiter der Zukunft“ (Vgl. Parment, 2009) bis 2020 ca. 50 Prozent der Arbeitswelt ausmachen wird, formuliert neue Anforderungen an die Arbeitswelt, sowie an ihre Führungskräfte und modernisiert so ganzheitlich den Führungskontext (Vgl. Parment, 2009, S. 62 ff.).

2 Theoretischer Hintergrund und Einbettung des Themas

In der Fachliteratur und in der Praxis ist es bisher nicht zu einer eindeutigen Definition der Begriffe „Führung“ und „Macht“ gekommen, weshalb dieser Abschlussarbeit eine genaue Erläuterung der Begriffe vorangestellt wird. Außerdem wird der Begriff „Autorität“ vom Begriff „Macht“ abgegrenzt.

2.1 Definition des Begriffes „Führung“

In den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wird zwischen „Personalführung“ und „Unternehmensführung“ unterschieden. Letzteres beschreibt einen mehrstufigen Prozess, der die zielorientierte Planung, die Entscheidung für die optimale Alternative, die Ausführung und die Kontrolle innerhalb eines Unternehmens umfasst (Wöhe, 2005, S.129).

Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit bildet „Führung“ im Sinne der „Personalführung“.

Von Rosenstiel, Regnet und Domsch (2003) entworfen zum Verständnis das Rahmenmodell der Führung, welches in Abbildung 2.1. dargestellt ist.

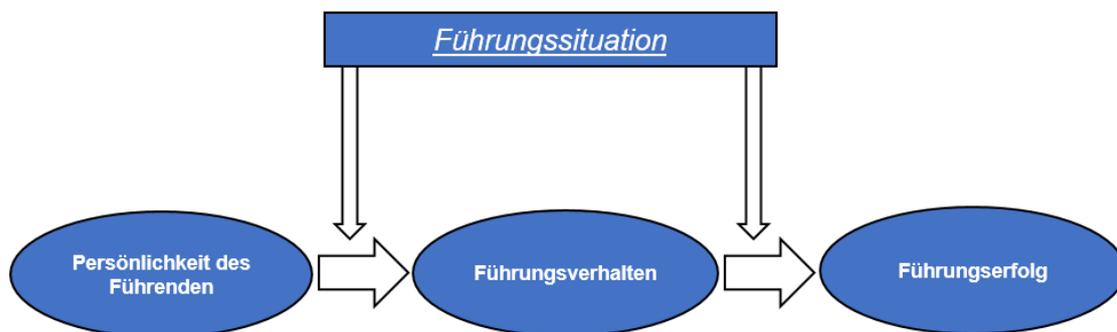


Abbildung 2.1. Rahmenmodell Führung

(Abbildung verändert aus von Rosenstiel et al., 2003, S.9, eigene Darstellung)

Führung als solches wurde erstmals von Robert Bales (1949) im Rahmen eines Gruppenexperiments beobachtet und versteht sich als einen beeinflussenden asymmetrisch ausgerichteten Prozess. Demnach ist hier (im Rahmen der Mitarbeiter- bzw. Personalführung) die zielbezogene soziale Einflussnahme von Führungskräften auf ihre Mitarbeiter in Organisationen gemeint (Vgl. Felfe, 2012) (Vgl. von Rosenstiel, 2003).

„»The ultimate question is not ›What is leadership?‹ but ›What is good leadership?‹«”(Ciulla, 1995, S.5). Oder vielmehr: Welches Führungsverhalten ist effektiv

und zielführend und wird optimalerweise von Mitarbeitern und Kollegen akzeptiert.

Der 1469 geborene italienische Philosoph Niccolò Machiavelli lehrte in seinem Buch „der Fürst“ folgende Theorie:

[...] Ein Fürst darf die Nachrede der Grausamkeit nicht scheuen, [...] Keineswegs darf er zu leichtgläubig oder zu mitleidig sein [...], damit ihn weder zu großes Vertrauen unvorsichtig noch zu großes Mißtrauen [sic] unerträglich mache [...], so ist es weit sicherer, gefürchtet als geliebt zu werden. [...] (Machiavelli, N., 1990, S. 82 f.).

Diese Theorie vertrat die Auffassung, dass man nur erfolgreich führen könne, wenn man bereit war, hart und rücksichtslos zu handeln (Weibler, 2012, S. 630). In der heutigen Zeit wäre dies nur schwer umsetzbar. Will man doch als Führungskraft nicht nur erfolgreich bzw. effektiv sein, sondern auch von Mitarbeitern und Kollegen akzeptiert werden.

Eine tragende Rolle in der Führungsforschung nimmt die amerikanische Wissenschaftlerin Barbara Kellerman ein. Kellerman (2004; S. 34 ff.) prägte die Forschungsrichtung der „Bad Leadership“. Den Kontrast bildet nach Kellerman (2004) die „light side of leadership“, zu der sie folgende These aufstellte: „we presume that to be a leader is to do good and to be good“.

2.1.1 Führung 2.0

Führung 2.0 berücksichtigt Einflussfaktoren, wie den dynamischen Gebrauch der modernen Medien, die Erhöhung der unternehmerischen Veränderungsgeschwindigkeit sowie das globale Zusammenarbeiten (Vgl. Aron-Weidlich, 2012). Weitere Faktoren finden sich in der Abbildung 2.2.



Abbildung 2.2 Herausforderungen in der Führungsarbeit
(Abbildung verändert aus Aron-Weidlich, 2012, S. 9, eigene Darstellung)

Hier ist bereits zu erkennen, dass das Verständnis von Führung sich über die Jahrzehnte stark verändert hat, wenn man die modernen Anforderungen an Führungskräfte betrachtet, die sich aus den aktuellen Einflussfaktoren ableiten lassen.

Führung als Ganzes kann demnach nicht (mehr) in „gut“ oder „schlecht“, „schwarz“ oder „weiß“ kategorisiert werden.

2.2 Definition des Begriffes „Macht“

„Willst du den Charakter eines Menschen erkennen, so gib ihm Macht“ (Lincoln, n.d.).

Macht als solches hat für viele einen negativen Beigeschmack, weil sie von Führungskräften und Managern in Unternehmen immer wieder missbraucht wird. Weber (1990, S. 28) definiert Macht entsprechend als das Ausnutzen jeder Chance, die sich innerhalb einer sozialen Beziehung bietet, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen. Vereinfacht nach Dahl (1957, S. 202 f.) bedeutet das, dass Person A insoweit Macht über Person B hat, als dass sie Person B dazu bringen kann, etwas zu tun, das Person B sonst nicht tun würde.

Jede Führungskraft hat in irgendeiner Form Macht. Sie braucht auch (Entscheidungs- und (Gestaltungs-) Macht, um im Idealfall gemeinsam mit ihrem Team, ihren Mitarbeitern ihre Ziele zu erfüllen. Ass et al. (2014, S. 90) schreiben in ihrer Studie: