

Janine Treppmann

Wie das Führungsverhalten das Teamklima beeinflusst

Respekt und Vertrauen am Arbeitsplatz

SOCIAL*Plus*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Abstract

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

1 Einleitung

2 Theoretischer Hintergrund und Forschungsstand

2.1 Begriffsbestimmungen

2.2 Modelle

2.3 Führung

2.4 Arbeitsgruppen und Teams

2.5 Fragestellungen und Hypothesen

3 Methode

3.1 Design, Durchführung und Stichprobenkonstruktion

3.2 Instrumente und Operationalisierung

3.3 Datenanalyse

4 Ergebnisse

4.1 Stichprobenbeschreibung und deskriptive Statistik der Skalen

4.2 Ergebnisse zu den Fragestellungen und Hypothesen

4.3 Weitere Befunde

5 Diskussion

5.1 Inhaltliche Diskussion

5.2 Methodische Diskussion

6 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

Anhang

Anhang A

Anhang B

Anhang C

Anhang D

Anhang E

Anhang F

Anhang G

Vorwort

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde auf die gleichzeitige Verwendung der männlichen und weiblichen Sprachform verzichtet. Die männliche und weibliche Form wurde willkürlich genutzt und gilt gleichermaßen für männliche, weibliche und diverse Personen.

Abstract

In der vorliegenden Bachelorthesis wird der Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten mit den Subskalen Ermutigung, Respekt, Vertrauen und Zuneigung und der Teamklimavariablen partizipative Sicherheit mit den Subskalen Einfluß, Informationsverteilung, Kontaktpflege und Sicherheit untersucht. Mithilfe einer Korrelationsstudie im Querschnittsdesign wurden Daten erhoben, mit denen sich der Zusammenhang von Führungsverhalten und Teamklima untersuchen ließ. Anhand eines Onlinefragebogens wurde untersucht, inwiefern das Führungsverhalten das Teamklima beeinflusst. Dazu wurden die Instrumente 4-Faktorentheorie in Teams (West, 1990) und des Input-Prozess-Output-Modell (Quelle) genutzt. Der Fragebogen wurde, nach einem vorher durchgeführten Pretest, auf der Plattform SosciSurvey online gestellt. An der Befragung haben insgesamt 223 Versuchsteilnehmer, darunter Mitarbeiter verschiedener Branchen und Altersklassen, teilgenommen. Bei der Auswertung der Ergebnisse zeigten sich hoch signifikante Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen Führungsverhalten und Teamklima, wobei die Führungsvariable Zuneigung eine besonders hohe Ausprägung hatte.

Abbildungsverzeichnis

[Abbildung 1: 4-Faktorentheorie von Innovation in Teams von West \(1990\)\(vgl. Brodbeck & Meier, 2001, zitiert nach van Dick & West, 2013\).](#)

[Abbildung 2: Input-Prozess-Output-Modell des Teamerfolgs \(West et al., 1998, zitiert nach van Dick & West, 2013\).](#)

[Abbildung 3. Branchenverteilung innerhalb der Stichprobe \(eigene Darstellung\).](#)

Tabellenverzeichnis

[Tabelle 1 Übersicht und Zusammenfassung des Alters der Stichprobe](#)

[Tabelle 2 Übersicht und Zusammenfassung der Arbeitszeiten](#)

[Tabelle 3 Übersicht der Itemanzahl, Trennschärfen und Cronbachs Alpha für die Variablen](#)

[Tabelle 4 Deskriptive Statistik der Skalen](#)

[Tabelle 5 Interkorrelationen zwischen den untersuchten Variablen](#)

[Tabelle 6 Modellierete Regressionsmodelle](#)

[Tabelle 7 Ergebnisse der Regressionsanalyse](#)

Abkürzungsverzeichnis

A

Abb.

Abbildung

AV

abhängige Variable

B

bspw.

beispielsweise

bzw.

beziehungsweise

C

COTAN

Testbeurteilungssystem des Committee on Tests and Testing

E

EF

Einfluss

EM

Ermutung

et. al.

(lat.) und andere

F

FVM

Führungsbeziehungsqualität
MitarbeiterInnen

Version

G

ggfls.

gegebenenfalls

I

INFV

Informationsverteilung

IPO-Modell
Modell

Input-Prozess-Output-

K	
KF	Kontaktpflege
M	
Max	Maximum
Min	Minimum
MW	Mittelwert
N	
NA	Not Available
R	
R	Respekt
S	
S.	Seite
SD	Standardabweichung
SE	Standardfehler
SH	Sicherheit
T	
TKI	Teamklima-Inventar
U	
u. a.	unter anderem
UV	unabhängige Variable
V	
vgl.	vergleiche
V	Vertrauen
Z	
z. B.	zum Beispiel
ZN	Zuneigung

1 Einleitung

Viele aktuelle Studien, unter anderem auch eine Studie von Nerdinger, Blickle & Schaper (2019) belegen, dass Führungskräfte und Ihr Handeln von besonderer Relevanz für die Mitarbeiter eines Unternehmens sind und das Klima und den Arbeitsstil prägen, denn Führungskräfte haben das Recht und die Macht Motivationsprozesse in Gang zu setzen und diese durch ihr Verhalten zu unterstützen. Im Folgenden soll auf weitere Studien eingegangen werden, die ebenfalls die Einflüsse der Führung auf das Teamklima und somit auch auf die Innovation belegen konnten.

Laut der Studie „Erfolgsgeheimnis Team“ von StepStone (2019), zu der insgesamt rund 14.000 Fach- und Führungskräfte in Deutschland befragt wurden, arbeiten mehr als 95 Prozent der Fach- und Führungskräfte in Deutschland gerne in einem Team. 82 Prozent der Befragten berichten, dass ihr Team es schafft, neue Ideen und Projekte umzusetzen, wenn in der Zusammenarbeit Sicherheit und Vertrauen erlebt werden. Dennoch vermissen 97 Prozent der Fachkräfte die Fähigkeit der Teamleitung, gute Leistungen ihrer Teams anzuerkennen und das Team zu unterstützen. Auch eine Studie der ManpowerGroup (2017) konnte zeigen, dass 91% der 1010 Befragten die Wertschätzung von Führungskräften, gefolgt von ehrlichem Feedback und Interesse am Menschen, die Jobzufriedenheit der Mitarbeiter verbessern.

Beschäftigt man sich mit den Führungsstilen, wird deutlich, dass die Mehrheit der Fachkräfte und somit laut einer Studie von dem Kienbaum Institut & StepStone (2018) 54

Prozent von 13.500 befragten Fach- und Führungskräften in Deutschland von einem Vorgesetzten direktiv geführt. Ungefähr ein Drittel der Fachkräfte bewertet den Führungsstil ihres Chefs als strategisch. Einer von sieben Studienteilnehmern beschreibt den Führungsstil seines Vorgesetzten als negativ. Die Studie gibt ebenfalls einen Einblick darüber, wie die Fachkräfte geführt werden wollen. 94% der Fachkräfte bevorzugen idealerweise transformationelle, 88% strategische und 84% ethische Führung. Die transaktionale Führung und die Laissez-faire-Führung werden als idealer Führungsstil abgelegt (Kienbaum & StepStone, 2018).

Befasst man sich mit dem Thema Jobzufriedenheit, so ist laut einer Studie der Akademie für Führungskräfte (2013) die Wechselwilligkeit von Arbeitnehmern heute als hoch anzusehen. Etwa jeder zweite Teilnehmer beziehungsweise 48,8 Prozent gibt an, sich einen Jobwechsel innerhalb der nächsten zwei Jahre vorstellen zu können. Für mehr als 20 Prozent der Teilnehmer ist u.a. ein ausschlaggebender Punkt hierfür die Aussicht auf die Möglichkeit, mehr Gestaltungsspielraum zu erhalten und eigene Ideen ins Unternehmen einbringen zu können. Wenn es um die Rahmenbedingungen geht, wünschen sich knapp 15,6 Prozent der 405 Studienteilnehmer mehr Gestaltungsspielraum, gefolgt von 14,6 Prozent, die sich einen kompetenteren Vorgesetzten wünschen (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 2013).

Führungskräfte haben also eine entscheidende Wirkung auf die Dynamik eines Teams. Ein großer Teil der Dynamik ist zwar auch von den Interaktionen zwischen den individuellen Teammitgliedern abhängig, jedoch spielt die

Persönlichkeit der Teamleitung eine bedeutende Rolle (StepStone, 2018). Somit stehen mehrheitlich das Verhalten von Führungskräften bzw. der Führungsstil im Zentrum. Gerade im Kontext von Innovationen wird nach einem innovationsförderlichen Führungsstil gefragt. Doch was genau ist ein innovationsförderlicher Führungsstil? Wirkt sich die Führung und auch die Beziehung zwischen den einzelnen Teammitgliedern und ihrem Vorgesetzten auf die Innovationsfähigkeit aus? Und wenn ja, wie stark ist diese Auswirkung auf das Teamklima? Ist die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter bei einer guten Beziehung zu ihrem Vorgesetzten höher?

Das Thema Einfluss von Führungsverhalten auf das Teamklima ist die Grundlage der Untersuchung dieser Bachelorthesis. Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, inwiefern das Führungsverhalten das Teamklima beeinflusst. Daher werden folgende Forschungsfragen postuliert:

Inwiefern beeinflusst das Führungsverhalten mit den Subskalen Vertrauen, Respekt, Ermutigung und Zuneigung die Variable partizipative Sicherheit, die das Teamklima widerspiegelt und sich aus folgenden Subskalen zusammensetzt: Informationsverteilung, Sicherheit, Einfluss und Kontaktpflege?

und:

Welche Subskala des Führungsverhaltens sagt die Teamklimavariablen partizipative Sicherheit am besten vorher?

Im ersten Teil dieser Arbeit soll zunächst ein theoretischer Überblick über die relevanten Begrifflichkeiten dieser Arbeit vermittelt werden. Im Anschluss werden die Forschungsfragen und die Hypothesen dieser Arbeit eingeführt. Im zweiten Teil dieser Untersuchung werden dann der Untersuchungsaufbau und das Vorgehen bei der Datenanalyse beschrieben. Anschließend werden im dritten Teil die Ergebnisse der Arbeit aufgeführt. Beginnend mit der Stichprobenbeschreibung, folgen die Ergebnisse zu den einzelnen Forschungsfragen und den aufgestellten Hypothesen sowie weitere Befunde der Untersuchung. Im vierten Teil der vorliegenden Arbeit werden die Ergebnisse inhaltlich reflektiert und abschließend die Forschungsfragen und die Hypothesen beantwortet. Des Weiteren wird die Untersuchung kritisch hinterfragt und es werden Verbesserungsvorschläge vorgestellt. Im Fazit erfolgt ein Ausblick über die Ergebnisse und es werden Empfehlungen für zukünftige Forschungen in diesem Rahmen erläutert.

2 Theoretischer Hintergrund und Forschungsstand

In diesem Teil der Arbeit wird zunächst ein Überblick über den theoretischen Hintergrund der vorliegenden Studie vermittelt und eine Einordnung der untersuchten Variablen in den aktuellen Forschungsstand vorgenommen. Dazu erfolgen zu Beginn Begriffsbestimmungen. Im Anschluss wird auf die Modelle 4-Faktorentheorie und auf das Input-Prozess-Output-Modell eingegangen, die dieser Arbeit zugrunde liegen. Zudem wird in diesem Zusammenhang näher auf den Faktor Führung und auf das Führungsverhalten sowie auf die Bedeutung von Teams und Arbeitsgruppen eingegangen, da diese zu Bestandteilen der Untersuchung in dieser Arbeit gehören. Im Anschluss an die theoretischen Ausarbeitungen werden im letzten Teil dieses Kapitels die Forschungsfragen aufgeführt und daraus Hypothesen abgeleitet.

2.1 Begriffsbestimmungen

Im Folgenden werden die Begriffe Partizipation und Innovation definiert.

Der Begriff „Partizipation“ stammt aus dem Lateinischen und ist durch eine Zusammensetzung von zwei Wörtern mit zahlreichen Bedeutungen entstanden. „Pars, partis“ bedeutet laut Petschenig (1971) Teil, Anteil, Partei, Rolle, Amt, und Pflicht. „Capere“ bedeutet (er)fassen, ergreifen, (an)nehmen, erreichen, besetzen, gewinnen (Petschenig, 1971, S. 358 und 95, zitiert nach Wegge, 2004, S.205). Laut

Wegge (2004) ist mit Partizipation u. a. die Teilhabe, Teilnahme oder Beteiligung an einem bestimmten Prozess gemeint. In der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung wird der Partizipationsbegriff weiter spezifiziert. Hier steht das Wort „Partizipation“ für eine bestimmte Art von personalen Interaktionen und wird von Antoni (1990, S. 72) als „die Beteiligung von Mitarbeitern an betrieblichen Entscheidungs- und Problemlöseprozessen“ bezeichnet. Laut Weber (1999b) wird im Bereich der Arbeitswissenschaft die Wünschbarkeit bzw. Notwendigkeit solcher partizipativen Prozesse mit Blick auf drei verschiedene Zielsetzungen begründet. Dies sind zum einen die Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter und deren Wettbewerbsfähigkeit der Organisation, die Förderung humanistisch motivierter Ziele und die Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Ziele (Weber, 1999b).

Partizipation wird oft als eine Art Sozialtechnik aufgefasst, die das Management von Organisationen zur Steigerung der Arbeitsmotivation und der organisationalen Effektivität einsetzen kann (Wegge, 2004). Zudem ist laut Wilpert (1998) Partizipation ein der sozialen Natur des Menschen entsprechendes, zielgerichtetes und selbstbestimmtes Handeln der Mitarbeiter in Organisationen mit dem Zweck, die eigenen Interessen mit dem Ziel der Kompetenznutzung und -entwicklung auch bei der Arbeit zu wahren. Der Mitarbeiter sucht von sich aus Beteiligung an betrieblichen Prozessen der Entscheidung und Problemlösung (Wegge, 2004).

Laut Wunderer und Grunwald (1980) ist der Begriff „Partizipation“ im Unterschied zu „Kooperation“ immer

eine Teilhabe an der Ausübung von Macht in Organisationen. Demzufolge sind der Partizipationsbegriff und der Führungsbegriff sehr eng aufeinander bezogen und können als zwei Seiten einer Medaille betrachtet werden (Wilpert, 1993b, zitiert nach Wegge, 2004, S. 206).

Partizipation ist ein bekanntes organisationales Instrument und dient zur Reduktion von Veränderungsblockaden, zur Erhöhung von Engagement und Commitment, sowie für das Schaffen einer Kultur, die sich durch das menschengerechte Aktivieren von Humanressourcen auszeichnet (Brodbeck, Anderson & West, 2000). Partizipative Sicherheit entsteht bei einer hohen Anteilnahme an Entscheidungen und durch ein Umfeld, welches als wenig bedrohlich erlebt wird. Diese Sicherheit variiert in Abhängigkeit vom Ausmaß, indem Einflussnahme bei Entscheidungen möglich ist, Informationen im Team geteilt werden, Kontakt gepflegt und wenig Bedrohung wahrgenommen wird (Brodbeck, Anderson & West, 2000). Nehmen die Teammitglieder Einfluss auf Entscheidungen, so ist die Wahrscheinlichkeit für das Einbringen Ihrer Kräfte und Ideen höher. Die Informationsverteilung und ein umfassender und offenherziger Informationsaustausch sorgen für effizienteres und kreativeres Handeln (Brodbeck, Anderson & West, 2000). Doch wird dieser Informationsaustausch als Machtinstrument missbraucht, so kann sich das zielgerichtete Innovations- und Kräftepotential des Teams verringern (Brodbeck, Anderson & West, 2000). Die Kontaktpflege soll ähnlich wie die Informationsverteilung Gelegenheiten für effektive Zusammenarbeit geben und kreative Lösungen für Konflikte fördern. Diese „warme“ face-to-face-Kommunikation ist weniger arbeitsbezogen und soll den