



SASCHA ROGOWSKI



# WAS ERWARTEN SOZIALARBEITER VON IHREN FÜHRUNGSKRÄFTEN?

ANFORDERUNGEN DER GENERATION Y ZWISCHEN FÜHRUNG UND  
AUTONOMIE

**Sascha Rogowski**

**Was erwarten Sozialarbeiter von  
ihren Führungskräften?**

**Anforderungen der Generation Y  
zwischen Führung und Autonomie**

**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 © Science Factory 2020

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

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

Coverbild: GRIN Publishing GmbH

## Executive Summary

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit den Anforderungen von Mitarbeitern an ihre Führungskräfte im Bereich der Sozialen Arbeit. Zur Untersuchung der Frage wurden die zwei folgenden Forschungshypothesen aufgestellt. Die erste Forschungshypothese stellt darauf ab, dass Mitarbeiter in der Sozialen Arbeit hauptsächlich eigenverantwortlich arbeiten und nicht geführt werden wollen. Die zweite Forschungshypothese hat die in der Literatur behaupteten Besonderheiten der Generation Y im Vergleich zu anderen Generationen im Bereich der Sozialen Arbeit im Blick.

Zur Beantwortung der Frage werden zunächst im theoretischen Teil die Grundlagen der Führungsforschung und die darin entwickelten Führungstheorien vorgestellt sowie grundlegende Informationen zur Generationenforschung und der aus den Generationeigenschaften abgeleiteten Implikationen zur Führung der Generation Y bereitgestellt.

Die Untersuchung der Forschungshypothesen erfolgt anhand eines eigens entwickelten internetbasierten Fragebogens, der Mitarbeitern aus dem Bereich der Sozialen Arbeit zur Beantwortung vorgelegt worden ist. Durch die Auswertung der ausgefüllten Fragebögen konnte die erste Forschungshypothese in dem vorgestellten Umfang verifiziert werden, wohingegen die zweite Forschungshypothese so nicht bestätigt werden konnte.

Demnach sind Mitarbeiter in der Sozialen Arbeit in besonderem Maße auf Eigenverantwortlichkeit und Partizipation ausgerichtet, auch wenn dies nicht der einzige Indikator für den Führungserfolg ist. Die Generation Y zeigt im Vergleich zu den anderen Generationen keine übermäßige Abneigung gegenüber Autorität und fordert auch nicht mehr Partizipation als die anderen Generationen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Executive Summary</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aufgabenstellung .....	2
1.2 Verwendung der Begriffe „Leitung“ und „Führung“ .....	3
<b>2 Grundlagen der Leitung in der Sozialen Arbeit</b> .....	<b>5</b>
2.1 Leitungskompetenzen .....	7
2.2 Theorien zur Mitarbeiterführung .....	8
2.3 Führungsinstrumente .....	14
2.4 Was gute Führung ausmacht .....	15
<b>3 Generationenabhängige Leitung</b> .....	<b>17</b>
3.1 Übersicht über die Generationen .....	17
3.2 Die Generation Y .....	19
<b>4 Empirische Untersuchung zu den Anforderungen von Mitarbeitern an     Leitungskräfte in der Sozialen Arbeit</b> .....	<b>22</b>
4.1 Methodik der empirischen Untersuchung .....	22
4.2 Beschreibung der Ergebnisse der Befragung .....	25

<b>5 Diskussion der empirischen Untersuchung unter Berücksichtigung der Forschungshypothesen .....</b>	<b>34</b>
5.1 Zur ersten Forschungshypothese.....	34
5.2 Zur zweiten Forschungshypothese.....	45
<b>6 Fazit und Ausblick.....</b>	<b>53</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>55</b>
<b>Anlagen .....</b>	<b>59</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zuordnung der prägenden Ereignisse zu den Eigenschaften der Generation Y (Schulenberg 2016: S. 18).....	20
Abbildung 2: Prozentuale Verteilung der Altersgruppen (Frage 42).....	26
Abbildung 3: Verteilung der Arbeitsplatzform (Frage 44).....	26
Abbildung 4: Prozentuale Verteilung der Führungsstile der Vorgesetzten der Befragten (Frage 1) .....	27
Abbildung 5: Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Führungsstil der Leitungskraft (Frage 37).....	28
Abbildung 6: Möglichkeit der Wahrnehmung von Planungs- und Kontrollaufgaben (Frage 4) .....	29
Abbildung 7: Ergebnis der Frage zum Erhalt von regelmäßigem Feedback (Frage 12) ...	31
Abbildung 8: Häufigkeit der Antworten zur Frage nach dem Informationsfluss auf Leitungsebene (Frage 7).....	32
Abbildung 9: Ergebnisse zu den Fragen 16 und 17 nach einem innerbetrieblichen Vorschlagswesen (grün) und eines professionellen Beschwerdemanagements (blau) ...	35
Abbildung 10: Zuordnung der Antworten auf Frage 2 zu den Ergebnissen der Abfrage der Führungsstilen nach Anspruch 1 .....	37
Abbildung 11: Auswertung nach Führungsstilen zur Frage nach dem Funktionieren des Informationsaustauschs auf Leitungsebene .....	38
Abbildung 12: Auswertung nach Führungsstilen inwiefern die Befragten Feedback von ihrer Leitungskraft bekommen (Frage 12).....	40
Abbildung 13: Nach Führungsstilen aufgeschlüsselte Aussagen zum Betriebsklima (Frage 6) .....	41
Abbildung 14: Übersicht zur Zufriedenheit mit dem Führungsstil.....	42
Abbildung 15: Eigenverantwortlichkeit aufgelöst nach Generation (Frage 2) .....	47
Abbildung 16: Ergebnisse zur Frage 9.....	48
Abbildung 17: Häufigkeit der Wertschätzung nach Zugehörigkeit zur Generation.....	49
Abbildung 18: Betriebsklima nach Ansicht der jeweiligen Generation (Frage 6) .....	50
Abbildung 19: Abhängigkeit der Zufriedenheit mit dem Führungsstil von der Generation (Frage 37).....	51
Abbildung 20: Auswertung zur Frage 2 nach den Führungsstilen.....	70

---

Abbildung 21: Nach Führungsstilen aufgelöste Antworten zur Frage 9 .....	71
Abbildung 22: Die Ergebnisse von Frage 32 in Abhängigkeit des Führungsstils .....	72
Abbildung 23: Zur Frage der Motivation abhängig vom Führungsstil (Frage 24) .....	73
Abbildung 24: Überblick über die Beantwortung der Frage 27.....	74
Abbildung 25: Der Wunsch nach mehr Unterstützung (Frage 28), aufgelöst nach den Führungsstilen.....	75
Abbildung 26: Der Wunsch nach Eigenverantwortlichkeit nach Frage 3 in Abhängigkeit der Generationen.....	79
Abbildung 27: Auswertung zur Frage, ob mehr Wertschätzung gewünscht ist (Frage 26) .....	80
Abbildung 28: Auflösung der Frage zur Unterstützung durch die Leitungskraft (Frage 27) .....	81
Abbildung 29: Generationenabhängige Auswertung zum Wunsch nach mehr Unterstützung.....	82

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Zuordnung der Befragungsteilnehmer zu den einzelnen Generationen ..... 46

## 1 Einführung

Leistungs- bzw. Führungskräften<sup>1,2</sup> wird in der Sozialen Arbeit mit einer gewissen Ambivalenz begegnet. In der wissenschaftlichen Disziplin der Sozialen Arbeit wird heutzutage durchaus anerkannt, dass Leistungs- bzw. Führungskräfte notwendig sind, um soziale Arbeit, die in den meisten Fällen in organisierten Strukturen stattfindet, zielgerichtet und erfolgreich durchführen zu können (siehe bspw. Merchel 2004: S. 7-9 oder Merchel 2015: S. 277). Dagegen wird Leitung bzw. Führung im Bereich der praktischen Ausführung, insbesondere von den Fachkräften in der Sozialen Arbeit, eher kritisch gesehen. Gründe dafür sind nach Merchel (2004: S. 10-11) die spezifische Organisationskultur, in der Abneigung gegen Organisationen als solche und erst recht gegen Hierarchien vorherrscht, die Wichtigkeit der Teamarbeit und das grundlegende Leitbild von der „professionellen Autonomie“.

Trotz der dargestellten Ambivalenz zum Thema Leitung verfügen die meisten Organisationen in irgendeiner Art und Weise über Leitungskräfte. In den letzten Jahrzehnten hat das Thema Leitung in der Sozialen Arbeit in der Wissenschaft an Bedeutung gewonnen, sicherlich auch beeinflusst durch den Einzug betriebswirtschaftlicher Theorien im Sinne des Managements von sozialer Arbeit (auch: Sozialmanagement). Dadurch sind auch Leitungskräfte und deren Aufgaben in den Fokus der Wissenschaft gerückt, um zu ergründen, was eine erfolgreiche Leitungskraft in der Sozialen Arbeit auszeichnet.

Eine wichtige Aufgabe von Leitungskräften ist die Mitarbeiterführung, also die direkte und zielgerichtete Einflussnahme von Vorgesetzten auf Mitarbeiter in Organisationen (Felfe 2009: S. 3). Um dieses Ziel zu erreichen, sollte die Leitungskraft nicht nur die Fähigkeit besitzen Menschen einzuschätzen und mit ihnen umgehen zu können, sondern auch unter Verwendung dieser Fähigkeiten Menschen - unabhängig von deren ureigener intrinsischen Motivation - motivieren können. Ohne motivierte Mitarbeiter ist der Erfolg gerade in der Sozialen Arbeit gefährdet. Die Mitarbeiter motivieren kann die Leitungskraft aber nur dann, wenn sie (bewusst oder unbewusst) den Anforderungen der Mitarbeiter, beispielsweise an ihr allgemeines Auftreten oder ihr Handeln, zumindest annähernd entspricht, wobei sich

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung personenspezifischer Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für jedes Geschlecht.

<sup>2</sup> Zur Verwendung der Begrifflichkeiten „Leitung“ und „Führung“ siehe das nachfolgende Unterkapitel 1.1.