



Führung und Kommunikation I

1

Inhaltsschwerpunkte

balance project
Potentialentwicklung & Gesundheitsförderung

Einleitung

Führungsgrundlagen

- Führungsbegriffe
 - Führung
 - Selbstkonzept
 - Führungstheorien
 - Führungsstil
 - Mitarbeiterführung
- Führungsansätze
 - eigenschaftsorientierte Ansätze
 - verhaltensorientierte Ansätze
 - situative Ansätze
- Führungskonzepte
 - Great-Man-Theorie
 - Charismatische Führung
 - transaktionale/transformationale
 - DISG - Modell



2

2

Einleitung

Um unsere **Lebens- und Arbeitssituation** zu verstehen, müssen wir uns eine Frage beantworten.

WARUM?

Warum tun Sie das, was Sie tagtäglich tun, unterlassen oder erleiden?

3

3

Einleitung

- Jeder Mensch wünscht sich in seinem Leben glücklich und zufrieden zu sein. Jeder möchte in einer lebensfördernden Umgebung sein Potential entwickeln und in seinem Lebens-Umfeld sinnhaft wirksam werden.



4

4

Einleitung

Menschen wollen leisten!

- Jeder Mensch möchte sein Potential entwickeln und in seinem Lebensumfeld wirksam werden.
- Menschen wollen gesehen und anerkannt werden. Sie wollen in einer entwicklungsfördernden und gewaltfreien Umgebung leben und arbeiten.
- Menschen sind zufrieden, wenn sie ihre *Wünsche, erfüllen und Ziele erreichen*.



5

5

Einleitung

Organisationen müssen leisten!

- Sinn und Zweck einer Organisation oder eines Unternehmens ist es, (*etwas*) zu leisten und Resultate zu erzielen.
- Prüfstein allen Tuns für eine Führungskraft ist die *Erreichung von Zielen* und die *Erfüllung von Aufgaben*.

Mitarbeiter sind bereit zu leisten!

Aus der **Leistungsverantwortung** jedes Mitgliedes der Organisation ergeben sich zwei Annahmen:

- Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sind grundsätzlich bereit zu leisten.
- Wenn die Leistungsfähigkeit oder –bereitschaft leidet, gibt es reale Gründe dafür.

(Prof. F. Malik)

6

6

Einleitung

Arbeitsbedingt werden *psychosoziale Stressoren* häufig als die Gründe benannt, die die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit senken.

- mangelnde oder fehlende Führung
- Orientierungslosigkeit durch unklare Ziele und Anforderungen
- Überforderung und Zeitdruck durch falsche Aufgabenverteilung und Fehlorganisation
- mangelndes Vertrauen und Wertschätzung
- schlechtes Betriebsklima und Mobbing
- fehlende Erholung durch permanente Überstunden
- mangelnde Unterstützung und Förderung durch Vorgesetzte
- Angst vor dem Jobverlust

7

7

Führungsgrundlagen

Führungsbegriffe

8

8

Führungsbegriffe

Definition Führung:

- Aufzeichnungen zur Thematik „**Führung**“ haben bereits in der Antike stattgefunden. Seit es die Menschheit gibt, findet sich in jeder menschlichen Gruppe ein Anführer, der Initiative ergreift und die Gemeinschaftsarbeit organisiert.
- **Führung** ist ein Teilbereich des Managements (neben Planung, Organisation und Kontrolle).
- **Führung wird als eine zielbezogene Beeinflussung von Geführten** definiert, um Ziele eines Unternehmens zu erreichen (Franken, 2016, S. 30).

9

9

Führungsbegriffe

Definition Führung:

- Führung wird allgemein auch als **psychologische und soziale Fähigkeit** einer Person **im Umgang mit Menschen** betrachtet.
- Neben Persönlichkeitseigenschaften haben bestimmte Faktoren (*fachliche Autorität, die situativen Bedingungen, der Einsatz von Führungstechniken, die sozialen Beziehungen*) eine entscheidende Bedeutung für eine erfolgreiche Führung.



10

10

Führungsbegriffe

Definition Führung:

- **Führung ist eine besondere Einstellung** (*Selbstkonzept*) zur eigenen Person, zum Ich, zum Beruf und zur Rolle gegenüber allen anderen Personen im Unternehmen.
- **Führung und Persönlichkeit** sind eng miteinander verbunden.
- Oft wird Führung als **Leadership** bezeichnet. Sie umfasst den eigenen *Lebenssinn, das Selbstbild, die Werte und Überzeugungen sowie die Kompetenzen*, die eine Führungskraft mitbringt und die sie in ihrer Rolle im Unternehmen zeigt.
- **Führungskompetenz** bezeichnet die Fähigkeit, Ziele festzulegen und das Verhalten anderer Menschen so zu beeinflussen, dass diese Ziele in Resultate umgesetzt werden.

11

11

Führungsbegriffe

Unser Selbstkonzept – Basis der Kommunikation und Führung

- Die Art und Weise unserer Kommunikation ist durch unsere **Erfahrungen in der Begegnung** geprägt
- Sie beginnen sehr früh und können positiv besetzt, ganz neutral oder auch traumatisch sein.
- Im Verlaufe des Lebens entsteht daraus in jedem Menschen ein **Selbstkonzept der Persönlichkeit**.
- Das Selbstkonzept umfasst die **Wahrnehmung und das Wissen um die eigene Person** und wird durch Begegnungserfahrungen geprägt.
- Es entstehen **innere Muster** für künftige Begegnungen.

12

12

Führungsbegriffe

Was beinhaltet Ihr Selbstkonzept?

- Was sind positive innere Bilder in Ihrem Selbstkonzept und wie sind diese entstanden?
- Was sind negative Anteile? Wie sind diese entstanden?
- Welche Konsequenzen hat ihr Selbstkonzept für Ihr Verhalten und für heutige menschliche Begegnungen?



13

13

Führungsbegriffe

Definition Führungstheorien:

- **Gedankenkonstrukte**, die aufgrund von **Ursache-Wirkung-Verhältnissen** zur Erklärung der Realität von Führungsphänomenen geeignet sind und sich der Identifikation von Gesetzmäßigkeiten widmen, werden als **Führungstheorien** bezeichnet (Lippold, 2019, S. 2).
- **Führungstheorien** zeigen auf, aus welchen psychologischen, kognitiven, sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Gründen sich Menschen auf welche Weise führen lassen.
- Durch die **Ursache-Wirkung-Verhältnisse** lässt sich eine Wahrscheinlichkeit über die Art des Führungshandelns in Zusammenhang mit der Umgebung, den Anforderungen und dem gewünschten Erfolg voraussagen (Mahlmann, 2019, S. 155f)

14

14

Führungsbegriffe

Definition Führungsstil:

- Die Form, in der die Führungskraft ihre Führungsaufgaben im Rahmen der Organisation wahrnimmt, gibt der **Führungsstil** an. Die Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern ist somit der Führungsstil (Lippold, 2019, S. 2).
- Der **Führungsstil** beruht auf **Verhaltensmustern** und auf welche Art und Weise die Führungskraft ihr Verhalten und Tun mündlich, schriftlich, nonverbal oder im Verhalten ausdrückt. Somit stellt ein Führungsstil auch eine **Erwartbarkeit** her (Mahlmann, 2019, S. 156).

15

15

Führungsbegriffe

Definition Mitarbeiterführung:

- **Mitarbeiterführung** wird als ein **Prozess der Einflussnahme auf Einstellungen und Verhaltensweisen** durch die Führungskraft bezeichnet, mit dem Ziel, gemeinsam angestrebte Ergebnisse zu erlangen (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 512).



16

16

Führungskonzepte und Führungsgrundsätze

17

17

Führungskonzepte und Führungsansätze

- **Klassische Führungsansätze und Führungstheorien** haben Angaben über die Bedeutung von Führungseigenschaften, Führungsverhaltensweisen und Führungssituationen im Hinblick auf den Erfolg von Führungskräften gemeinsam.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Führungsperson in bestimmten Situationen richtig oder erfolgreich verhält, erhöhen die Kenntnisse über menschliche und zwischenmenschliche Prozesse und über die Mechanismen bestimmter Führungsansätze und Führungstheorien.
- **Im Zentrum der Führungsansätze wird zwischen eigenschaftsorientierten, verhaltensorientierten und situativen Ansätzen unterschieden** (Lippold, 2019, S. 3).

18

18

Führungskonzepte und Führungsansätze

Der **Eigenschaftsorientierte Ansatz** basiert auf Persönlichkeitsmerkmalen von Führungspersonen, die als Parameter des Führungserfolges identifiziert werden.

- Der **Verhaltensorientierte Ansatz** geht von der Annahme aus, dass der Führungserfolg von dem Verhalten der Führungsperson gegenüber den Mitarbeitern abhängt.
- Ansätze, die sich auf den **Situativen Führungsansatz** konzentrieren, identifizieren Eigenschaften und Verhaltensweisen, die situationsabhängig variieren (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 515).

19

19

Management und Führung

Die **Unterscheidung von Management und Führung** ist bedeutsam.

- Management umfasst eher die administrativen Aufgabenbereiche einer Unternehmensführung
- Führung bezieht sich auf die Entwicklung von Visionen, auf ein motivierendes, ein inspirierendes und integrierendes Führungsverhalten.
- **Veränderung und Wandel gehören zu den wesentlichen Aufgaben von Führungskräften** (Lang & Rybnikova, 2014, S. 90).



20

20

Eigenschaftsorientierte Führung

Der **Eigenschaftsorientierte Führungsansatz** ist der älteste Ansatz der Personalführung.

- Im historischen Erklärungsansatz dieser Führung wird davon ausgegangen, dass Führungserfolg maßgeblich mit **Persönlichkeitseigenschaften der Führungsperson** in Verbindung steht.
- Es wird in seinem Grundkonzept angenommen, dass die Führungskraft **bestimmte Eigenschaften** besitzen muss, um effektiv Einfluss auf das Handeln der Mitarbeiter und die Ergebnisse auszuüben (Lippold, 2019, S. 4).
- In früherer Forschung wurden primär psychische Eigenschaften, wie beispielsweise Körpergröße, Gewicht und Lebensalter und kognitive Fähigkeiten, wie etwa Intelligenz und schulische Leistung betrachtet.
- Spätere Forschung hingegen beobachtete erweitert psychische Eigenschaften, wie beispielsweise **Intra- und Extraversion, Dominanz, Selbstvertrauen und Integrität** von Führungspersonen (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 516).

21

21

Eigenschaftsorientierte Führung

- In früherer Forschung wurden primär psychische Eigenschaften, wie beispielsweise Körpergröße, Gewicht und Lebensalter und kognitive Fähigkeiten, wie etwa Intelligenz und schulische Leistung betrachtet.
- Spätere Forschung hingegen beobachtete erweitert psychische Eigenschaften, wie beispielsweise **Intra- und Extraversion, Dominanz, Selbstvertrauen und Integrität** von Führungspersonen (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 516).
- Die **Great-Man-Theorie, die Theorie der charismatischen Führung, die Theorie der transformationalen/transaktionalen Führung und das DISG-Konzept** zählen zu den wichtigsten Führungsansätzen der eigenschaftsorientierten Führungstheorie (Lippold, 2019, S. 5). Diese werden nachfolgend kurz vorgestellt.

22

22

Great-Man-Theorie

Die **Great-Man-Theorie** ging davon aus, dass aufgrund der Persönlichkeitsstruktur nur eine kleine Minderheit der Menschheit in der Lage sei, zu führen.

- Führungspersonen sind mit angeborenen Charaktereigenschaften und Qualitäten, sprich Befähigungen wie Intelligenz und Wachsamkeit, Leistung wie beispielsweise schulische Leistungen und Wissen, Verantwortlichkeit wie Zuverlässigkeit und Ausdauer, Partizipation wie Kooperationsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit sowie sozialen Status wie Popularität ausgestattet.
- Solche Führungspersonen werden als besondere, einzigartige Persönlichkeiten angesehen. Obwohl diese Sichtweise, dass Erfolg in der Führung auf Persönlichkeitsmerkmale des Führers heute als überholt gilt, genießt dieser Ansatz nach wie vor einen hohen Stellenwert.

23

23

Great-Man-Theorie

- Die Art und Weise, wie eine Führungskraft Entscheidungen trifft, die Fähigkeiten der Mitarbeiter verbessert, wie sie die Mitarbeiter motiviert, um Ziele zu erreichen, hängt von ihren **Persönlichkeitsmerkmalen** ab.
- Das **Big-Five-Modell** wie folgend dargestellt, ist das häufigste Klassifikationsschema, um die Persönlichkeit eines Menschen darzustellen.
- Dem Big-Five-Modell zufolge existieren die fünf Hauptdimensionen **Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus** der Persönlichkeit um den Charakter von Menschen einzuordnen.



Blueprint.de

24

24

Charismatische Führung

Charismatische Führung bezieht sich auf die Person des Führers und die Bewährtheit seines Handelns (Lang & Rybnikova, 2014, S. 93)

- Der eigenschaftsorientierte Führungsansatz der charismatischen Führung geht von der Annahme aus, dass **Charisma, sprich die Ausstrahlung**, Auslöser für Autorität einer Führungskraft ist und das Verhalten der zu führenden Mitarbeiter in einem hohen Maße beeinflusst (Lippold, 2019, S. 6).
- In der charismatischen Führung stellen die **Mitarbeiter eine Schlüsselrolle** dar. Durch affektive Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern, bestehend aus Interaktionen zwischen den Menschen und Situationen, entwickeln sich die Ergebnisse (Zhao et al., 2020, S. 3).
- Die Theorie der charismatischen Führung ist mit **Chancen und Risiken** verbunden. Charismatische Persönlichkeiten können fundamentale Veränderungen in Organisation bewirken, die zu außergewöhnlichen Erfolgen sowie zu Misserfolgen führen können (Lippold, 2019, S. 6f).

25

25

Charismatische Führung

- **Der Gemütszustand und die Arbeitseinstellung der Führungsperson sind eng mit den Persönlichkeitsmerkmalen zusammenhängend.**
- Walter und Bruch (2009) versuchen den Wirkungszusammenhang dieser Elemente und die dadurch resultierenden charismatischen Verhaltensweisen wie in Abbildung 2 dargestellt zu erklären (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 518)

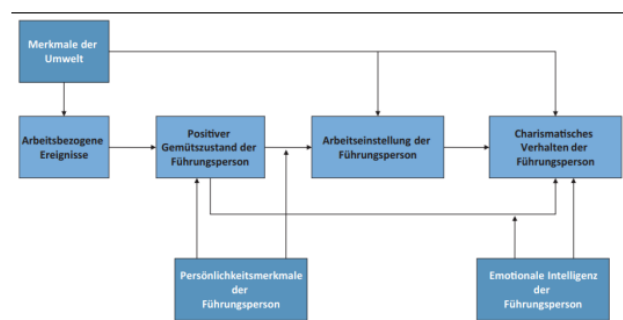


Abbildung 2: Affektives Modell zu Entstehung charismatischen Führungsverhaltens nach Walter und Bruch

Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 519

26

26

Charismatische Führung

- House (1977) beschreibt die charismatische Führung anhand eines mehrstufigen Prozesses. Ausgehend von einer klaren **Zielartikulation und dem Vorleben von Visionen** von Seiten der Führungskraft wird der Prozess in Abbildung 3 veranschaulicht (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 519).

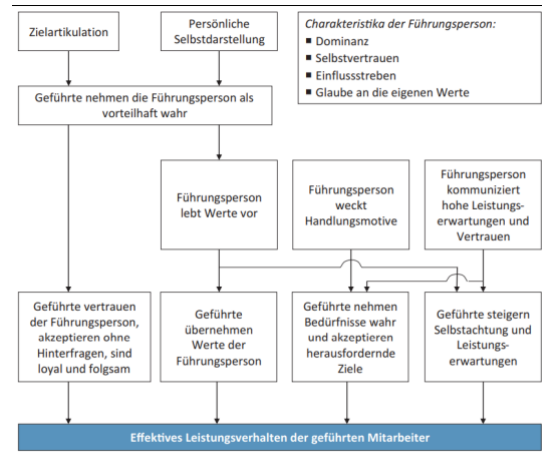


Abbildung 3: Prozess der charismatischen Führung nach House
Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 520

27

27

transaktionale/transformationale Führung

Auf der Grundlage der **Theorie der transaktionalen/transformationalen Führung** wird im Zentrum nach Bass (1985) zwischen zwei Aspekten unterschieden, einerseits dem Aspekt der **transaktionalen** und andererseits der **transformationalen** Führung.

- Transaktionale Führung beruht auf Charaktereigenschaften des Austauschprozesses zwischen Führungspersonen und Mitarbeitern nach dem Prinzip „**Geben und Nehmen**“ (Lippold, 2019, S. 7).
- Gemäß dieser Theorie werden den Mitarbeitern Anreize in Aussicht gestellt, mit der Absicht, dass das spezifische Bündel an Zielen der Führungskraft beziehungsweise des Unternehmens durch die Leistungen der Mitarbeiter 2 Theoretischer Hintergrund 14 erreicht werden. Es entsteht eine **extrinsische, sprich von außen wirkende Mitarbeitermotivation**. Die Intensität der Motivation ist von der von den Mitarbeitern individuell erlebten Attraktivität der in Aussicht gestellten Belohnung abhängig (Lippold, 2019, S. 8).

28

28

transaktionale/transformationale Führung

Die **transformationale Führung** zielt im Gegensatz zur transaktionalen Führung, welche als kurzfristiges Tauschgeschäft angesehen werden kann, auf eine beständige Veränderung grundlegender Überzeugungen und Ziele der Mitarbeiter ab.

- Durch **Inspiration, intellektuelle Stimulation und individuelle Wertschätzung** sollen nicht nur persönliche Ziele sondern auch Unternehmensziele fester Bestandteil der persönlichen Zielerreichungswünsche der Mitarbeiter sein.
- Es entsteht eine **intrinsische, sprich von innen wirkende Mitarbeitermotivation**. Mitarbeiter werden durch überzeugend kommunizierte Visionen durch die Führungskraft dazu motiviert, Dinge neu zu sehen und erfolgreich umzusetzen.
- Das Arbeitsniveau und die Einstellung ändern sich, um sich für höhere Ziele einzusetzen (Lippold, 2019, S. 8). Transformationale Führungskräfte werden als Vorreiter, als Unterstützer gesehen, die dazu inspirieren, Höchstleistungen zu erbringen.

29

29

transaktionale/transformationale Führung

Die **transformationale Führung** zielt im Gegensatz zur transaktionalen Führung, welche als kurzfristiges Tauschgeschäft angesehen werden kann, auf eine beständige Veränderung grundlegender Überzeugungen und Ziele der Mitarbeiter ab.

- Durch **Inspiration, intellektuelle Stimulation und individuelle Wertschätzung** sollen nicht nur persönliche Ziele sondern auch Unternehmensziele fester Bestandteil der persönlichen Zielerreichungswünsche der Mitarbeiter sein.
- Es entsteht eine **intrinsische, sprich von innen wirkende Mitarbeitermotivation**. Mitarbeiter werden durch überzeugend kommunizierte Visionen durch die Führungskraft dazu motiviert, Dinge neu zu sehen und erfolgreich umzusetzen.
- Das Arbeitsniveau und die Einstellung ändern sich, um sich für höhere Ziele einzusetzen (Lippold, 2019, S. 8). Transformationale Führungskräfte werden als Vorreiter, als Unterstützer gesehen, die dazu inspirieren, Höchstleistungen zu erbringen.

30

30

transaktionale/transformationale Führung

Facette der Führung Merkmal	Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Koordinationsmechanismen der Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Verträge • Belohnung • Bestrafung 	<ul style="list-style-type: none"> • Begeisterung • Zusammengehörigkeit • Vertrauen • Kreativität
Ziel der Mitarbeitermotivation	Äußere Anreize (extrinsisch)	Die Aufgabe selbst (intrinsisch)
Fokus der Zielerreichung	Eher kurzfristig	Mittel- bis langfristig
Zielinhalte	Materielle Ziele	Ideelle Ziele
Rolle der Führungsperson	Instrukteur	<ul style="list-style-type: none"> • Lehrer • Coach

Abbildung 4: Abgrenzung zw. transaktionaler/transformationaler Führung

Lippold, 2019, S. 8

31

31

DISG-Konzept

Das **DISG-Persönlichkeitsprofil** von John Geier (1958) ist ein Instrument, welches persönlichkeitsbedingte Verhaltensweisen erfolgreicher Führungskräfte aufzeigt und ist auf Betrachtungen der menschlichen Emotionen aufgebaut.

Es wird angenommen, dass Verhaltenstendenzen einer Führungsperson, Persönlichkeitsmerkmale wie Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit aufweisen und von der Wahrnehmung und Reaktion des Umfeldes angeknüpft werden. In der nebenstehenden Abbildung 5 sind die vier Quadranten des DISG-Konzeptes dargestellt.

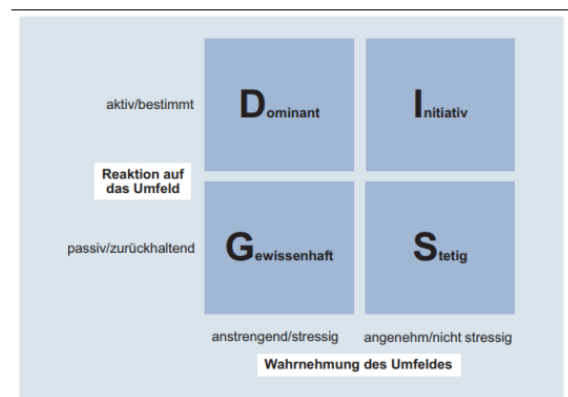


Abbildung 5: Die vier Quadranten des DISG-Konzeptes

Lippold, 2019, S. 10

32

32

DISG-Konzept

In Bezug auf das Führungsverhalten verfügt jedes der vier Persönlichkeitsmerkmale über Stärken und Schwächen.

- Das **Persönlichkeitsmerkmal Dominanz** beschreibt eine Führungskraft auf der einen Seite mit hoher Entschlossenheit, Aktivität und Zielorientierung. Auf der anderen Seite sind diese Führungskräfte ungeduldig und haben eine geringe Fähigkeit und Bereitschaft, zuzuhören.
- Das **Merkmal Initiative** zeichnet eine Führungskraft einerseits mit positiver Umfeldwahrnehmung aus, einen Vorgesetzten, der die Mitarbeiter begeistert und sich für sie einsetzt. Andererseits konzentrieren sie sich ungern auf Details und Fakten (Lippold, 2019, S. 9f).

33

33

DISG-Konzept

- Eine hohe Ausprägung des **Merkmals Stetigkeit** charakterisiert auf der einen Seite Führungskräfte mit hohem Sicherheitsbedürfnis, Loyalität zum Unternehmen mit freundlichem und ruhigem Charisma. Auf der anderen Seite haben solche Führungskräfte eine geringe Konfliktbereitschaft und werden ungern initiativ.
- Führungskräfte mit einer hohen Ausprägung des **Persönlichkeitsmerkmals Gewissenhaftigkeit** sind einerseits ausdauernd und gründlich und analysieren Daten mit hoher Präzision. Andererseits weisen diese Führungskräfte eine begrenzte Fähigkeit zur Improvisation sowie eine geringe Umsetzungsgeschwindigkeit aufgrund der Neigung zu Perfektionismus auf (Lippold, 2019, S. 9f)

34

34