

Contents

1 Personalführung als Teilgebiet des Personalmanagements	4
1.1 Personalführung ist Menschenführung	4
Engagement Index	4
Gewinner und Verlierer der neuen Arbeitswelt	4
1.1.1 Inhalte des Personalmanagements	4
1.1.2 Sichtweisen von Führung	4
1.2 Funktionen von Führung	4
Hauptfunktionen von Führenden	5
1.2.1 Informelle Führer	5
1.3 Vorlesung 2	5
1.3.1 Perspektive des Austauschparadigmas	5
Tauschvorraussetzungen	5
Law of Exchange	6
1.3.2 Grundmuster der Interaktion	6
1.3.3 psychologischer Vertrag	6
1.3.4 Vertragsform und Vertrauenslevel	6
1.3.5 People Analytics	6
1.3.6 Die Anreiz-Beitrags-Theorie	7
1.3.7 Menschenbilder als Ausgangspunkt der Führungsforschung	7
Das Menschenbild des Scientific Management	7
Das Menschenbild der Human Relations	7
Techniken der Human Relations	7
Theorie X und Theorie Y	8
1.3.8 Pygmalions Gesetz... oder: Die Macht der Leistungserwartung	8
Rockaway-Experimente	8
1.3.9 Fazit	8
2 Motivation und Verhalten	8
2.1 Feldtheoretische Ansatz (Lewin)	8
2.1.1 Der Zeigarnik-Effet	9
2.2 Grundzüge der Motivationsforschung	9
2.2.1 Inhalts vs. Prozesstheorie	9
Modell nach Heckhausen	9
Intrinsische und extrinsische Motivation	9
Intrinsische vs. Extrinsische Motivation	9
Crowding-out-Effekt (Korrumperungseffekt)	10
Flow	10
2.3 Bedürfnisse als energetische Verhaltensdeterminanten	10
2.3.1 Maslow	10
Kritik	10
2.3.2 ERG-Theorie - Alderfer	10
Kernhypthesen	10
Beurteilung	11

2.3.3	Die-Zwei-Faktor-Theorie - Herzberg	11
	Rolle von Lohn/Gehalt	11
2.3.4	Die Theorie der gelernten Bedürfisse - McClelland	11
	Apperzeptionstest - Rorschach ?	11
	These: Die meisten Bedürfnisse werden im Laufe des menschlichen Sozialisationsprozesses erlernt	11
	Kenzeichen einer erhöhten Leistungsmotivation	12
	Mit welcher Motivstruktur sind Führungskräfte erfolgreich?	12
	Personalisierte-Macht / Sozialisierte-Macht	12
	Konklusion	12
2.4	Erwartungen als kognitive Verhaltensdeterminanten	12
2.4.1	Motivationmodell von Porter & Lawler / Weg-Ziel-Ansatz .	12
	Erwartung ~ Leistung ~ Zufriedenheit	12
	Motivationssteigernde Umstände	13
	Hanlung als Vorgesetzter	13
2.5	Rollenanforderungen als normative Verhaltensdeterminanten . . .	13
2.5.1	Begriff der Rolle	13
2.5.2	Typische Rollenkonflikte	15
3	Führung und Macht	15
4	Basisansätze der Personalführung	15
4.2	Eigenschaftsansatz der Führung	16
4.2.1	Konzeptionelle Grundlage	16
	Trait ansatz nach Allport	16
	Möglichkeiten der Erfassung	17
	Probleme bei der Erfassung	17
	Narzissmus und Führung	17
	Merkmale des Narzisten	17
	Dark Triad	17
	Psychopathie	17
4.2.2	Charisma nach Max Weber	18
4.2.3	Charisma nach House	18
4.2.4	Charisma nach Conger & Kanungo	19
	Typische Fehlattribuiierungen	19
	Gefahren charismatischer Führung	19
4.2.5	Probleme des Eigenschaftsansatzes	19
	Welche Gründe gibt es für das Festhalten am Eigenschaftsansatz?	20
4.3	Verhaltensansatz der Führung	20
4.3.1	Dimensionen des Führungsverhaltens: Ohio State-Studien	20
	Kritik an Ohio-State	21
4.3.2	Idealtypen von Führungsstilen	21
	Ergebnisse	21
4.3.3	Kritische Würdigung	22

4.4	Situationsansatz der Führung	22
4.4.1	Kontingenzmodell nach Fiedler	22
Grundfragen	23	
4.4.2	Das Bereitschaftsgradmodell von Hersey & Blanchard	24
3D-Modell Reddin	27	
4.4.3	Kritische Würdigung	27
5	Ergänzende sichtweise auf Führung	29
5.1	Struktur und kulturbasierte Führung	29
5.2	Strategiebasierte Führung (Mitunternehmerschaft) 7 Gebote für den Intrapreneur	29
Betriebliche Umsetzungsprobleme	30	
Griffin eigenschaften des Intrapreneurs	30	
Intrapreneure führen eine paradoxe Existenz	30	
5.3	Substitutionstheorie der Führung	30
5.4	Selbstführung und Selbstorganisation	31
6	Ausblick: Führung im 21. Jahrhundert	31
6.1	Transformationale Führung (Peters/Waterman) Transaktionale Führung – “klassische Führung”	33
Transformationale Führung	33	
Die vier I's der Transformationale Führung	33	
6.2	Management by Objectives Unterschiede zwischen transformationaler und transak- tionaler Führung	33
„True leadership“	34	
Die Führung von Menschen ist letztlich unter zwei Aspekten zu sehen:	34	

1 Personalführung als Teilgebiet des Personalmanagements

1.1 Personalführung ist Menschenführung

Engagement Index

- ca. 15% Haben eine negative Einstellung zu ihrem Arbeitsplatz
- ca. 70% Haben keine Bindung zu ihrem Arbeitsplatz
- ca. 15% Haben eine gute Bindung zu ihrem Arbeitsplatz

Sabotage oder Wirtschaftsspionage, mehr Fehltage als mögliche Folge.

→ Schätzungen von 120 Milliarden € volkswirtschaftlicher Verlust.

Fachlich kompetente Mitarbeiter sind keine guten Führungskräfte!

→ Peter-Prinzip: Jeder wird so lange befördert Werden, bis sie nicht mehr Kompetent sind.

Gewinner und Verlierer der neuen Arbeitswelt

Tätigkeiten für hoch und niedrig qualifizierte Personen nehmen zu.

1.1.1 Inhalte des Personalmanagements

Das Personalmanagement befasst sich mit der gezielten Einwirkung auf den Produktionsfaktor Mensch im betrieblichen Wertschöpfungsprozess. Diese erfolgt meist in einer sog. dualen Trägerschaft.

Personalabteilung (Administrativ) und Führungskräfte (Verhaltensbezogen) üben personalwirtschaftliche Funktionen aus.

1.1.2 Sichtweisen von Führung

- allgegenwärtiges Phänomen (neutral)
- besondere Position (struktural)
- Durchsetzung des Fremdwillens (machtbezogener)
- systematische Einflussprozess (funktionaler)

1.2 Funktionen von Führung

“Führung” baut auf einer Prämissen und einem Werturteil auf.

- **Prämissen:** Es muss ein arbeitsvertragliches Abhängigkeitsverhältnis zwischen Unternehmen und MA existieren, das Führung formal legitimiert!
- **Werturteil:** Führung ist notwendig, weil der Mitarbeiter zu selbstständigem zielorientierten Handeln nicht fähig ist. Uneingeschränkte Freiheit kann/darf/sollte dem Mitarbeiter nicht zugebilligt werden.

Hauptfunktionen von Führenden

- **Lokomotion:** Aufgabenerfüllung / Zielerreichung
 - **Kohäsion:** Stärkung des sozialen Zusammenhalts
-

Sachfunktion - kognitiv	Sachfunktion - motivational
Planen	Setzen von Leistungsanreizen
Koordinieren	Weitergeben von Feedback
Fachlich weiterentwickeln	Aufklären über Chancen/Möglichkeiten
Sozialfunktion - kognitiv	Sozialfunktion - motivational
Einbringen alternativer Ideen und Perspektiven	Zuhören, Begeistern, Interesse wecken
Gemeinsame Sprache, sozialer Konsens	Stärken des Teamgeists und des Zusammenhalts

1.2.1 Informelle Führer

Es gibt oft informelle Führer, die oft beliebter sind.
Auch Fachleute haben große Macht in Organisationen.

- **Vorteile:** Informelle Führer sind besser über die tatsächliche Laage informiert und bieten ein korrektiv der offiziellen Führung. Ihre Entscheidungen werden oft besser akzeptiert/angenommen.
- **Aber:** Informelle Ziele stimmen nicht immer mit den von Oben gegebenen Zielen überein. Meist existiert eine höhere Loyalität als zu offiziellen Führern.

1.3 Vorlesung 2

1.3.1 Perspektive des Austauschparadigmas

- Tauschpartner (Institutionen/Personen)
- Tauschobjekte (materielle/immaterielle Güter)

Tauschvoraussetzungen

- mindestens zwei Parteien
- Kommunikation/Übergabe
- Wille der Parteien
- Entscheidung zum Tausch

→ Das Entstehen einer Austauschsituation steigt mit der Wahrscheinlichkeit der Parteien sich zu belohnen.

Law of Exchange Austauschprozesse werden nur dann aufgenommen bzw. aufrechterhalten, wenn sie für beide Seiten attraktive Gratifikationsverhältnisse bieten.

1.3.2 Grundmuster der Interaktion

Ressourcen stehen Forderungen gegenüber.

- Mitarbeiter: Organisation ist ein Ort der Bedürfnisbefriedigung (Gratifikationsreservoir)
- Organisation: Mitarbeiter ist primär Ressourcenträger

Neben dem Arbeitsvertrag existieren auch implizite Erwartungen → psychologischer Vertrag

	Individuum	Organisation
Forderung	Bedürfnisse, Ziele	Erwartung bzgl. Arbeit
Ressourcen	Fertigkeiten, Kenntnisse, Leistungsbereitschaft	Lohn, Karriere, Anerkennung etc.

Menschen Motivieren/zu höheren Leistungen treiben durch Gruppendynamik

1.3.3 psychologischer Vertrag

- Wechselseitige Versprechungen
- Nicht formal Juristisch
- Subjektive Deutung
- Dynamische Anpassung

Fazit: Die impliziten Erwartungen und Forderungen sind der eigentliche wichtige Teil des Verhältnisses zwischen Arbeitnehmer und Organisation.

1.3.4 Vertragsform und Vertrauenslevel

Je expliziter ein Vertrag alles Regelt, desto höher ist das Misstrauen.

1.3.5 People Analytics

Trend dazu immer mehr Daten über die Mitarbeiter zu erfassen. e.g Analyse der Stimmungslage über die Stimme.

Dieser stellt eine Gefahr für das Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer dar.

1.3.6 Die Anreiz-Beitrags-Theorie

Menschen motivieren durch Anreize (materiell/immateriell)

Auch Ausgleich der wahrgenommenen Ungleichbehandlung durch die Firma.

Gratifikationskrise → Mitarbeiter erwarten für jede Leistung eine Belohnung.

1.3.7 Menschenbilder als Ausgangspunkt der Führungsforschung

Ein Menschenbild beschreibt die Gesamtheit der Annahmen über den Menschen in Organisationen oder Gesellschaft (=universale Sicht).

Ziel: Reduktion der empirischen Vielfalt menschlichen Handelns und Seins durch Idealtypen.

- Machiavelli: Menschen sind undankbar und heuchlerisch. Es ist sicherer, gefürchtet als geliebt zu werden.
- A. Smith: Der Mensch ist selbstsüchtig; aber durch Verfolgen seiner egoistischen Interessen dient er sich und der Gesellschaft.
- Freud: Der Mensch ist von Natur aus primitiv; natürliche Triebe müssen unterdrückt werden.

Die Welt arbeitsteiliger Organisationen ist als Spiegel von Menschenbildern zu begreifen!

Jede Führungsperson besitzt eigene subjektive Grundannahmen über die „Natur“ des Menschen im allgemeinen und die der Mitarbeiter im speziellen. Diese Annahmen fließen als Verhaltensprognosen direkt in die Organisationsgestaltung und Führung ein.

Das Menschenbild des Scientific Management

- Taylor: Der Mensch ist von Natur aus faul und ungebildet! Die Arbeitsorganisation muss diese Eigenschaft ausnutzen und ihn durch materielle Anreize zu höheren Leistungen zu Motivieren.

Das Menschenbild der Human Relations

- E. Mayo: Der Mensch ist ein soziales Wesen! Er wird weniger von materiellen Bedingungen bzw. Bedürfnissen als vom menschlichen Umfeld beeinflusst.

Techniken der Human Relations

- Vorgesetzte müssen primär über sozial, weniger über technisch-methodische Fertigkeiten verfügen.
- Vorgesetztenschulung und kooperatives Führungsverhalten
- Gruppennormen sind wichtiger als Vorgesetztenmeinung und Kontrolle

Theorie X und Theorie Y

- **Theorie X:** Der Mensch ist von Grund auf Faull → Der Mensch muss geführt werden.
- **Theorie Y:** Der Mensch möchte arbeiten → Der Mensch muss dazu angeleitet werden sich mit der Organisation zu identifizieren um eigene Initiative zu entwickeln.

Führungskräfte hängen einer der Beiden Persönlichkeitstheorie an und verhalten sich entsprechend. → selbsterfüllende Prophezeiung. Es entwickelt sich entweder eine Vertrauensorganisation oder eine **Misstrauensorganisation**.

1.3.8 Pygmalions Gesetz ... oder: Die Macht der Leistungserwartung

Rockaway-Experimente Es wurden 3 Gruppen gebildet (gut, mittel, schlecht), mit entsprechenden Managern. Die gute Gruppe hat sich über den Erwartungen bewegt. Die mittlere Gruppe hatte eine sehr motivierte Managerin, welche die gute Gruppe als Benchmark wählte.

1.3.9 Fazit

Viel häufiger als vermutet tun Untergebene genau das, was (ihrer Ansicht nach) von ihnen erwartet wird.

Hegen Vorgesetzte hohe Erwartungen, leisten die Mitarbeiter i.d.R. auch Überdurchschnittliches. Äußern sie niedrige Erwartungen, leisten die Mitarbeiter tendenziell weniger.

Niedrige Erwartungen können Selbstwertgefühle verletzen und die Motivation reduzieren. Sie rufen ein Verhalten hervor, das die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns erhöht (= Theorien X und Y).

Man sollte versuchen die Menschen nach oben zu Motivieren. Es ist allerdings viel einfacher sie zu demotivieren.

2 Motivation und Verhalten

2.1 Feldtheoretische Ansatz (Lewin)

Verhalten = $f(\text{Person}, \text{Umwelt})$

Verhalten wird verstanden als Resultat einer Wechselbeziehung zwischen einer bestimmten Person und einer bestimmten Situation!

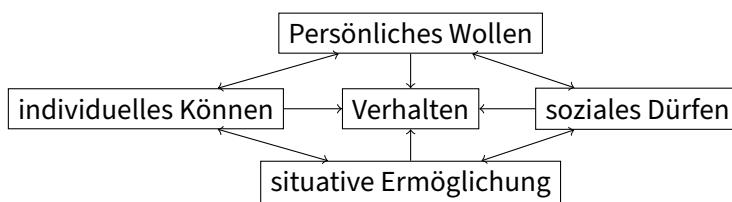
„Gelegenheit macht Diebe“ vs „Wer den Drang zu stehlen hat, wird stets auch Diebesgut finden“

Primär **situative** Erklärung vs primär **personale** Erklärung.

Nach Lewin besteht der Lebensraum eines Menschen aus Handlungsmöglichkeiten bzw. Zielen, die mit diese erreicht werden können. Dabei wird ein **“gespanntes System”** durch zielorientiertes Tun zum **“entspannten System”**.

2.1.1 Der Zeigarnik-Effekt

Das Gehirn erinnert einen immer mehr an nicht beendete Aufgaben.



2.2 Grundzüge der Motivationsforschung

„Motivation ist Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten und deshalb aus Managementperspektive Hauptansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien.“

Motivation: intervenierende Variable zwischen situativen und personalen Bedingungen und beobachtbarem Verhalten.

→ Motivation wird Hauptaufgabe für Führungskräfte.

2.2.1 Inhalts vs. Prozesstheorie

- **Inhaltstheorien:** Was erzeugt ein bestimmtes Verhalten?
- **Prozesstheorie** Wie kommt ein bestimmtes Verhalten zustande bzw. wird es gelenkt?

Modell nach Heckhausen

1. Bedürfnis → Mangelempfinden
2. Motiv → inhaltliche Klassifikation angestrebter Zustände
3. Aktivierung → reizgesteuerter Vorgang der Leistungsfähigkeit schafft.
4. Handlung

Intrinsische und extrinsische Motivation

- **Intrinsisch:** Arbeit ist Zweck (= direkte Bedürfnisbefriedigung)
- **Extrinsisch:** Arbeit ist Mittel (= indirekte Bedürfnisbefriedigung)

Intrinsische vs. Extrinsische Motivation Pro Intrinsische Motivation

- nicht jede Tätigkeit lässt sich adäquat entgelten oder auch „messen“
- größere Kreativität (Vorschläge, Ideen, Innovationen)
- stärkeres Verbundenheits- empfinden auch bei ungünstiger Situation

Contra intrinsische Motivation:

- nicht leicht zu erzeugen
- manchmal sogar unzweckmäßig
- extrinsische Motivation lässt sich zielgenauer ansteuern

Crowding-out-Effekt (Korrumpierungseffekt) Ein von außen kommender Eingriff (Belohnung, Drohung) bewirkt, dass eine um ihrer selbst willen ergriffene Aktivität oder Einstellung zurückgedrängt wird.

Auch Reaktanz ist möglich als Reaktion auf die Verpflichtung die durch Belohnung entsteht.

„Belohnungen ersetzen uns den Spaß an der Sache durch den Spaß an der Belohnung. Sie untergraben unser natürliches Interesse, eine Sache um ihrer selbst willen zu tun. Sie verhindern, dass wir uns für etwas engagieren, einfach weil es uns Spaß (oder Sinn, vdO) macht“.

Flow Das Versinken in einer Tätigkeit. Die Tätigkeit dar weder zu leicht noch zu schwer sein.

2.3 Bedürfnisse als energetische Verhaltensdeterminanten

2.3.1 Maslow

Das menschliche Verhalten wird durch Bedürfnisse gesteuert. Die Bedürfnisse sind hierarchisch angeordnet. Wird ein Bedürfnis erfüllt verliert es seine antreibende Wirkung. (Homöostase-Prinzip). Es gibt Defizits- (physiologisch, Sicherheit, sozial, Wertschätzung) und Wachstumsbedürfnisse (Wertschätzung, Selbstverwirklichung. Defizit-Motive können erfüllt werden, Wachstums-Motive nicht).

Kritik Willkürliche Unterscheidungen zwischen den Bedürfnissen. Geht nicht auf Situative Abweichungen ein.

2.3.2 ERG-Theorie - Alderfer

Reduktion auf 3 Grundbedürfnisse.

- Existenzbedürfnisse (existence)
- Beziehungsbedürfnisse (relatednes)
- Wachstum (growth)

Kernhypthesen

- **Frustrationshypothese:** Je weniger die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desdo stärker werden sie.

- **Frustrations-Regressions-Hypothese:** Je weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Existenzbedürfnisse.
- **Befriedigungs-Progressions-Hypothese:** „Je mehr die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, umso stärker werden die Beziehungsbedürfnisse“.
- **Erhöhung des Anspruchsniveaus:** „Je mehr die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, umso stärker werden sie“.

Beurteilung Validierte Weiterentwicklung von Maslow. Vermeidet problematische Hierarchien. Übergang zur Prozesstheorie.

2.3.3 Die-Zwei-Faktor-Theorie - Herzberg

- Motivatoren → führen zu Zufriedenheit (eg. Erfolg, Anerkennung Arbeitsinhalt, Verantwortung, Bezahlung)
- Hygienefaktoren → führen bei Fehlen zu Unzufriedenheit (eg. interne Organisation, Dienstaufsicht, Bezahlung)

Rolle von Lohn/Gehalt Gehalt zählt sowohl zu den Hygienefaktoren als auch zu den Motivatoren. Die Zufriedenheit, die durch Lohnsteigerung ist verhältnismäßig gering. Vor allem sollte man beachten, dass der Lohn als relativ wahrgenommen wird. Der Vergleich zu anderen Mitarbeitern ist wichtiger als die absolute Höhe des Lohns. Außerdem geschieht die Gewöhnung an ein höheres Lohnniveau recht schnell.

2.3.4 Die Theorie der gelernten Bedürfisse - McClelland

Grundantriebe sind implizit (=den Menschen selbst nicht bewusst), deshalb scheiden direkte Erhebungsmethoden oft aus. Es gibt zwei Typen:

- Erfolgssucher → risikobereit, Suche nach Anerkennung
- Misserfolgssucher → Furcht vor Kontrollverlust, Versagensangst

Apperzeptionstest - Rorschach ?

These: Die meisten Bedürfnisse werden im Laufe des menschlichen Sozialisationsprozesses erlernt

- Leistungsmotiv - achievement
- Anschluss-/Zugehörigkeitsmotiv - affiliation
- Machtmotiv - power
- Vermeidungsmotiv - avoidance

Bei Versuchen hat sich gezeigt, dass Verschiedenen Motive sich nicht ausschließen.

Kenzeichen einer erhöhten Leistungsmotivation

- bevorzugen mittelschwere aufgaben
- sind eher aufgabe- als beziehungsorientiert
- bevorzugen eigenverantwortliche Tätigkeit mit direktem Feedback
- beziehen Befriedigung intrinsisch

Mit welcher Motivstruktur sind Führungskräfte erfolgreich?

- Anschlussmotiv stark - Machtmotiv schwach?
- Anschlussmotiv schwach - Machtmotiv stark?
- Anschlussmotiv schwach - Leistungs- und Machtmotiv stark? ← **größter Erfolg**

Personalisierte-Macht / Sozialisierte-Macht

- P-Macht → macht für sich selbst
- S-Macht → macht um ein Ziel zu erreichen

Konklusion

- Leistungsmotiv → leistungsorientiertes Klima (Forschung, Verkauf)
- Anschlussmotiv → Interaktives Klima (Beratung, Pflege)
- Machtstreben → Machtorientierung (Militär, Produktion)

Ausgangspunkt jeder Motivation ist das Ziel zu dem sie führen soll

2.4 Erwartungen als kognitive Verhaltensdeterminanten

- Ziel → Ratio
- Motive → Bauchgefühl

Je weiter Ziele und Motive auseinander liegen, desto mehr Willenskraft wird benötigt.

2.4.1 Motivationmodell von Porter & Lawler / Weg-Ziel-Ansatz

Valenz · Instrumentalität · Erfolgserwartung = Leistungsbereitschaft → Grundmodell der Motivations-Prozesstheorie

Erwartung ~ Leistung ~ Zufriedenheit

- Individuelle Präferenzen für Ergebnisse
- Individuen bilden Erwartung über die Ergebnisse ihrer Handlungen
- Individuen bilden Erwartung über Belohnung die aus Ergebnissen folgt
- Anstrengung-Resultat-Erwartung
 - Objektive Situation

- Austausch mit Anderen
 - eigen Lernprozesse
 - Persönlichkeitsmerkmale
- Resultat-Gratifikation-Erwartung
 - Wahrscheinlichkeit
 - Art der Gratifikation
- Gratifikation
 - Passung mit Perönlicher Motivation
 - Befriedigungsstand
 - Seltenheit → Wert

Motivationssteigernde Umstände

- Anstrengung → Leistungssteigerung
- Leistungssteigerung → Belohnung/Anerkennung
- Attraktive Belohnung

Hanlung als Vorgesetzter

- attraktive Belohnung
- konkrete Handlungsanweisungen
- Erwartung hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen

2.5 Rollenanforderungen als normative Verhaltensdeterminanten

2.5.1 Begriff der Rolle

In jedem sozialen System findet eine Zuordnung der Mitglieder über diverse Merkmalskategorien (Geschlecht, Herkunft, Funktion u.ä.) statt.

An die so gebildeten Gruppen werden jeweils spezifische Verhaltenserwartungen gestellt.

Ziel: Denkentlastung, Legitimation – Erwartungsstabilisierung

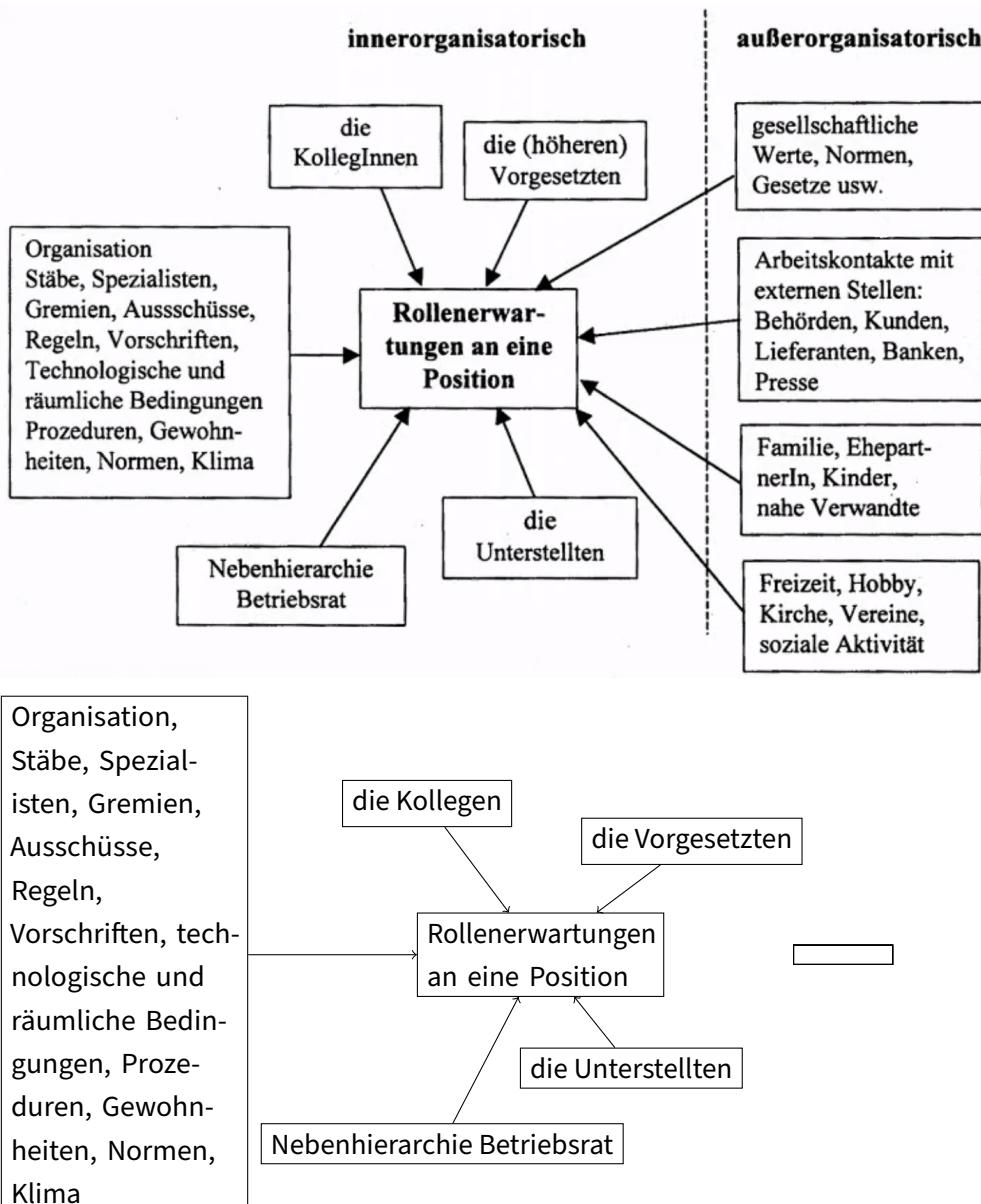
Eine „Rolle“ beschreibt das gesamte Bündel der Eigen- und Fremderwartungen an das Verhalten eines Positionsnehmers im Unternehmen (Strukturalistischer Ansatz).

Eigenerwartungen entstehen eher aus der Sozialisation und die Fremderwartung aus stereotypischen Verhaltensweisen.

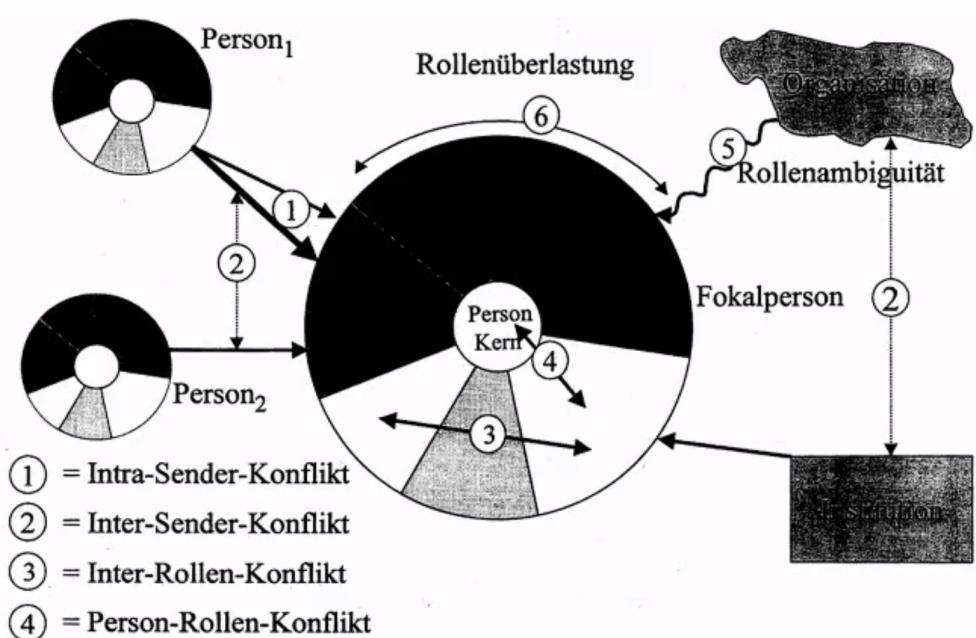
Annahmen von Rollenmodellen

- Rollen sind Positionsspezifisch
- Erwartungen werden von mehreren in sich getrage/geäußert
- Fokalperson (Rollenträger) ist imtglied mehrerer Systeme (Partialinklusion)

Es gibt neben den durch Positionen vorgegebenen Rollen (Roll Taking) auch selbst definierte Rollen (Role Taking)



2.5.2 Typische Rollenkonflikte



1. z.B. Vorgesetzter will Sorgfalt vor Schnelligkeit, woanders dann Schnelligkeit vor Sorgfalt
2. z.B. Vorstand erwartet Härte vom Chef, Unterstellte erwarten Rücksichtnahme
3. z.B. Mitglied der AA arbeitet in Schnapsfabrik
4. z.B. Einzelgänger vs. „Schützenbruder“

Rollenüberlastung: Zu viele Rollenerwartungen, die sich widersprechen oder zu aufwändig sind.

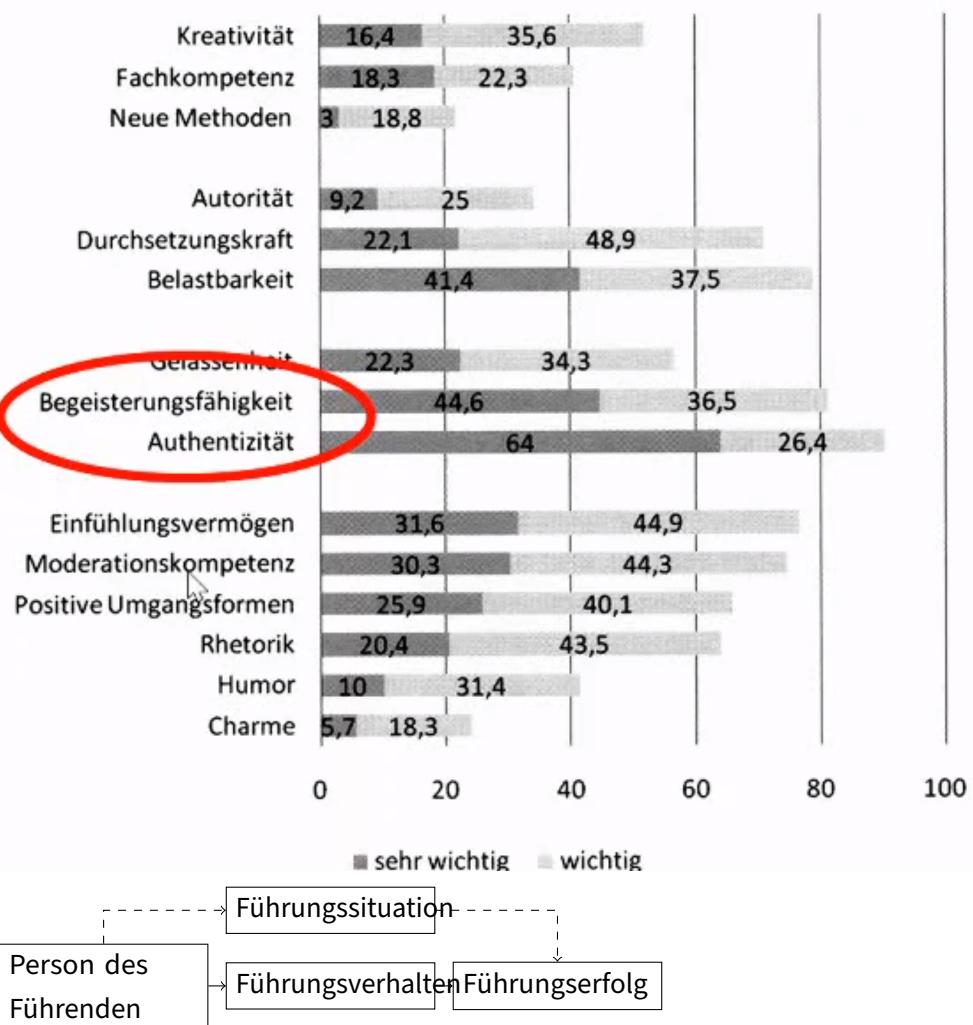
3 Führung und Macht

4 Basisansätze der Personalführung

4.1

- Führung von Oben
 - Menschenbasiert Führung
 - Kulturbasiert Führung
 - Strategiebasierte Führung
 - Strukturbasierte Führung
- Führung von Unten
→ Managing the Boss
- Eigenführung
Selbssteuerung

Welche Fähigkeiten sind für Führung besonders wichtig?



4.2 Eigenschaftsansatz der Führung

4.2.1 Konzeptionelle Grundlage

Denkschulen

- Great Man-Theorie („Führer werden geboren“)
- Trait-Theorie („Führereigenschaften sind entwickelbar“)

Trait ansatz nach Allport

Traits sind überdauernde Eigenschaften einer Person, die sie dazu prädisponieren, sich über verschiedene Situationen hinweg konsistent zu verhalten. Diese Eigenschaften werden durch Sozialisation (Erziehung, Enkulturation) erworben.

Bausteine der Persönlichkeit und Quellen der Individualität.

- Kardinale Traits, Kern
- Zentrale Traits, wesentliche Charakteristika
- Sekundäre Traits: Merkmale, mehr des Verhaltens

Möglichkeiten der Erfassung

- Ermittlung der Wesenszüge über Befragung/Beobachtung
→ unterschied Führer / Geführte?
- Vergleich der Eigenschaften Vorher und Nachher
→ Veränderung des Charakters?
- Vergleich eigenschaften verschiedener Führer
→ Was macht gut/schlechte Führer aus?

Probleme bei der Erfassung Je nach Studie können eigenschaften unterschiedliche einflüsse haben. Zum beispiel wurde Intelligenz mit R^2 von 0.9, aber auch -0.13 gemessen. Wichtige Eigenschaften sind auch, Größe, Status, Sozial Herkunft, Narzissmus.

Narzissmus und Führung

- Beziehungstyps → Kumpelhaft
- Zwanghafter Typ → Richtiger Almann
- Narzisstischer Typ → Fitbitch

Zwanghafter Narzisst

- Egomanisch Zielverfolgung
 - Keine Abweichung vom Ziel
 - Gundimpuls oft: Persönliche Kränkung
- Destruktive Ebene

Merkmale des Narzisten

- hat ein übersteigertes Gefühl der eigenen Wichtigkeit
- Phantasie vom eigenen Erfolg
- glauben einzigartig zu sein, verlangen Übermäßiger bewunderung, schnell gekränkt
- Mangel an Empathie
- in zwischenmenschlichen Beziehungen ausbeuterisch

Dark Triad

- Narzissmus
- Mchiavellismus
- Psychopathie

Psychopathie Psychopathen begehen die Hälfte aller Kapitalverbrechen und sind auch überdurchschnittlich häufig rückfällig.

Merkmale

- Angstlosigkeit
- Gefülsarmut
- Egozentrik
- (oberflächliches) Charisma

Führungsmerkmale und ihre psychopathischen Äquivalente

Führungsmerkmale	Psychopathische Merkmale
Charisma	Oberflächlicher Charme
Selbstsicherheit	Größenwahn
Fähigkeit, zu beeinflussen	Manipulation
Überzeugungskraft	Hochstapelei
Visionäres Denken	Erdichten komplizierter Geschichten
Fähigkeit Risiken einzugehen	Impulsivität
Handlungsorientierung	Erlebnishunger
Fähigkeit schwierige Entscheidungen zu Treffen	Gefülsarmut

→ Merkmale erfolgreicher Führer sind oft abgeschwächte psycho/soziopathische Züge.

4.2.2 Charisma nach Max Weber

Charisma ist keine Charaktereigenschaft sondern entsteht im Auge des Betrachters.

Definition nach Weber: wirkliche oder vermeintliche außeralltäglicher Qualität ("Magie") eines Menschen

- wertfreies Konstrukt
- entfaltet sich oft in Krisen und spendet Orientierung und Stabilität
- Beruht auf der Bewertung durch das Umfeld

4.2.3 Charisma nach House

Theoretische Basis: Erwartungstheorie der Motivation

Grundgedanke: Transformation von (Arbeits-) Zielen in Werte von höherer emotionaler Bedeutung

Eigenschaften charismatischer Führer

- Einfluss- und dominanzstreben
- Selbsicherheit
- Überzeugung von den eigenen Zielen und Werten

Der charismatische Führer...

- ist überzeugt von seinen *Kompetenzen* und *Idealen* und versucht, das *Vertrauen* in ihn zu stärken („*Impression Management*“)
- vertraut seinerseits den *Untergebenen* und stärkt so deren *Selbstvertrauen*
- betreibt “*role modeling*” (systematisches Vorleben von Werten; gezielter Einsatz von Symbolen)
- betont immer wieder die Attraktivität der gemeinsamen *Vision*!

4.2.4 Charisma nach Conger & Kanungo

Ansatz nach der Attributionstheorie: je nach dem welcher Ursache ein Phänomen zugeordnet wird ändert sich in Interpretation und Bewertung, des selben. Menschen haben das Bedürfnis, Umwelt Ereignisse dadurch zu erklären, dass man sie entweder auf konkrete Personen oder spezielle Situationen zurückführt (s. Feldtheorie/Naive Verhaltenstheorie) So werden Misserfolge auf externe Faktoren attribuiert, während Erfolge auf interne Faktoren attribuiert werden. Erfolgreiche Menschen ordnen Ereignisse generell eher internen Faktoren zu → locus of control.

Typische Fehlattribuierungen

- *Self-serving bias*: Erfolg wird als persönliches Verdienst infernal, Misserfolg external attribuiert (z.B. „*situative Widrigkeit*“).
- *Egocentric bias*: das eigene Verhalten wird als weit verbreitet bzw. normenkonform angesehen, die Handlungen anderer als atypisch („*ungewöhnlich*“).
- *Fundamentaler Attributionsfehler*: generelle Tendenz, Dinge eher als personenverursacht zu sehen (z.B. Kommunikationsprobleme oder Unternehmenserfolg). ‘

Gefahren charismatischer Führung Charismatische Führer können passive Mitarbeiter oder Reaktanz bei den Untergebenen hervorrufen. Außerdem erschwert er die Arbeit für weniger charismatische Führungskräfte. Hohe Erwartungen können große Enttäuschung hervorrufen.

Die Bedürfnisse der Großorganisationen müssen von gewöhnlichen Menschen befriedigt werden, die ungewöhnliche Leistungen vollbringen. ← Oelsnitz gefällt das!

4.2.5 Probleme des Eigenschaftsansatzes

- Vernachlässigung von Geführtenvariablen
- statische Betrachtung der persönlichen Eigenschaften
- theoretische & methodische Schwierigkeiten bei der Erfassung der Beziehung Eigenschaften & Führungserfolg

“Was dem Eigenschaftsansatz an analytischer Klarheit fehlt, macht er durch seine lange Tradition wett” (NEUBERGER 2002)

Welche Gründe gibt es für das Festhalten am Eigenschaftsansatz?

- Streben nach Simplizität
- kulturell verwurzelte Individualismus
- Wertsteigernd für Führungskräfte

Fazit

Der Eigenschaftsansatz bildet einen wichtigen Erfolgsfaktor effektiver Führung ab, vernachlässigt in seinem Ausschließlichkeitsdenken aber weitere wirksame Einflussfaktoren!

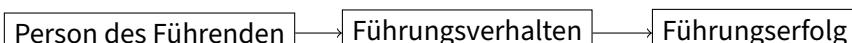
Inhalte sind immer noch **nicht vollends validiert**.

Er ist primär von deskriptivem, eingeschränkt aber auch prädiktivem Wert - überzeugt hingegen weniger als analytischer Ansatz.

4.3 Verhaltensansatz der Führung

In den 1940er Jahren wurde der Eigenschaftsansatz langsam durch den Verhaltensansatz abgelöst.

Auf der Grundlage eigenschaftsorientierter Typologien wird versucht, Gesetzesaussagen über situationsinvariante Effizienzwirkungen bestimmter Führungsmuster abzuleiten.



- Inwiefern hängt das Führungsverhalten von der Persönlichkeit ab?
- Welche eigenschaften machen den Führungserfolg aus?

4.3.1 Dimensionen des Führungsverhaltens: Ohio State-Studien

Führungserfolg von militärischen Befehlshabern wurde ausgewertet und 4 orthogonale Dimensionen wurden herausgearbeitet.

- Consideration → V = 49,6%
- Initiating Structure → V = 33.6%
- Production Emphasis → V = 9.8%
- Sensitivity → V = 7,0%

These: Consideration und Ergebnisorientierung sind beide wichtig, jedoch unabhängig voneinander.

		Beziehungsorientierung	
		niedrig	hoch
Aufgaben-orientierung	hoch	Effektivität hoch 4 niedrig 2	Effektivität hoch 8 niedrig 2
	niedrig	Effektivität hoch 1 niedrig 6	Effektivität hoch 0 niedrig 2

Figure 1: Effektivitätswirkung der Beiden Dimensionen

Kritik an Ohio-State

- Methodik → selbsteinschätzung kein unzulängliche Metrik
- Kausalitäten unklar
- Ist die Orthogonalität wirklich gegeben?

Resilienz

Führungskräfte haben entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Resilienz bezeichnet die Fähigkeit von Menschen sich nach Belastungen wieder von ihnen zu erholen. Menschen mit einer hohen Resilienz neigen weniger zu stressbedingten Erkrankungen wie Burnout. Es gibt eine Reihe psychologischer Bedürfnisse deren Erfüllung sich positiv auf die Gesundheit auswirkt.

1. Orientierung und Kontrolle
2. Arbeitssinn
3. Übereinstimmung mit den eigenen Überzeugungen
4. Selbstwerterhöhung

4.3.2 Idealtypen von Führungsstilen

Fokus: Analyser der Wirkungen verschiedener “Führungsstile” von Aufsichtspersonen auf das Verhalten und Kindern anhand von Fremdbeobachtung.

Daraus ergaben sich drei Führungsstile

- Authoritarian leadership
- Democratic leadership/Partizipativ¹
- Laissez-faire leadership → aktivität als Dimension

Ergebnisse

- Autoriär:
 - höherer Output

¹Der Begriff Demokratisch ist zu aufgeladen, und auch falsch, da ja weder Mitarbeiter noch Schüler die Gleiche Entscheidungsbefugnis haben wie der Lehrer/Chef. Der Begriff partizipative Führung ist hier besser. – Oelsnitz 2020

- starke Abhängigkeit von der Führungsperson
- mehr Spannungen in der Gruppe
- geringe Motivation, kaum Interesse an der Aufgabe
- Demokratisch/Partizipativ
 - Qualität der Arbeit höher
 - mehr Motivation
 - Bessere Arbeitsatmosphäre → Stimulation von Initiative
- Laissez-faire
 - geringe Produktivität
 - kaum Zusammengehörigkeitsgefühl
 - Willkür gegenüber schwächeren

4.3.3 Kritische Würdigung

- Führungsstil-Typologien sind eindimensional
- Methodik der Datenerhebung
- Ergebnisse werden nicht zuverlässig repliziert

Fazit

Der Verhaltensansatz der Führung vernachlässigt Alternativeinflüsse und Wechselwirkungen:

- der Führungsstil wird häufig unreflektiert als unbeeinflussbares Persönlichkeitsmerkmal aufgefasst
- die Merkmale, Reaktionen und Beziehungen der bzw. zu den Geführten
- die spezifische Führungssituation.

Andererseits beschreibt der Ansatz fundamentale Verhaltenskategorien von Führungskräften und ist so Grundlage praktischer Anwendungen geworden!

4.4 Situationsansatz der Führung

Führung lässt sich nicht nur auf Eigenschaften und pauschale Situationen beziehen
→ die Situation sollte den Führungsstil beeinflussen.

4.4.1 Kontingenzmodell nach Fiedler

Die Arbeitsleistung einer Gruppe bestimmt sich aus dem Führungsstil eines Vorgesetzten und dem Ausmaß, in dem die Gruppensituation ihm eine gezielte Einflussausübung erlaubt.

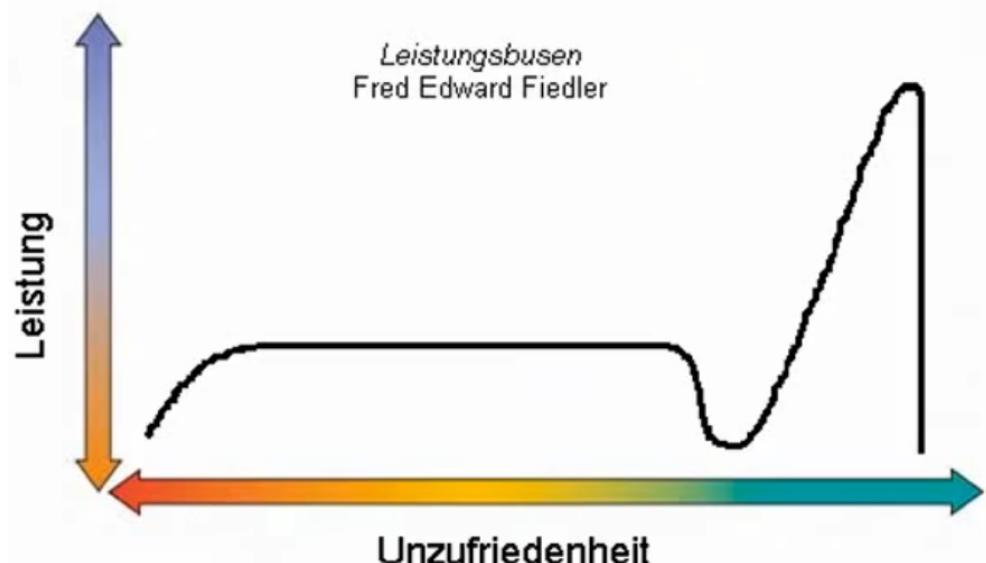


Figure 2: Zu hohe Zufriedenheit führt zu weniger Leistungsbereitschaft, erst bei extremer Unzufriedenheit/Stress kommt es zum Steilen Leistungabfall.

Grundfragen

1. Anhand welcher Faktoren lässt sich eine Führungssituation beschreiben?
 - Positionsmacht des Führers
 - Grad der Strukturiertheit der Aufgabe
 - Führer/Geführten Beziehung
2. Wie lässt sich herausfinden, ob ein Vorgesetzter eher bedürfnis- oder eher aufgabenorientiert führt?
 - LPC-Wert (Least-preferred-coworker) → wie positiv beschreibt ein Chef seinen unliebsamsten Mitarbeiter.
3. Gibt es eine feststellbare Korrelation zwischen einem bestimmten (situativen) Führungsstil und der Führungseffektivität?

1. Fü.-Mitarbeit.-Bez.	+	+	+	+	-	-	-	-
2. Aufgabenstruktur	+	+	-	-	+	+	-	-
3. Positionsmacht	+	-	+	-	+	-	+	-
Situative Günstigkeit	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	sehr günstig				mittelmäßig			
							sehr schlecht	

Figure 3: Fiedlers Kontinuum der situativen Günstigkeit

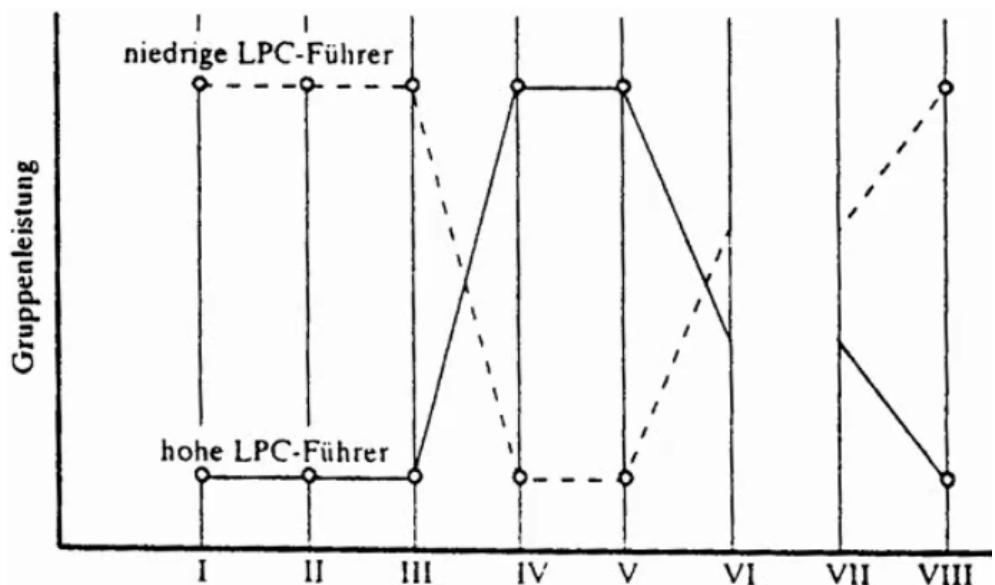


Figure 4: Beziehungsorientierte Führer sind effektiv bei mittelmäßig günstigen Situationen. Aufgabenorientierte Führer sind bei besonders guten und besonders schlechten Situationen effektiver.

4.4.2 Das Bereitschaftsgradmodell von Hersey & Blanchard

Das Ohio-State Modell wird um eine Dimension der Effektivität und Umwelt erweitert.

Bereitschaftsgrad: Fähigkeit und Bereitschaft zu aufgaben- und zielorientiertem Verhalten.

Das Wichtige für den richtigen Führungsstil sind nun die Mitarbeiter und ihre Readiness

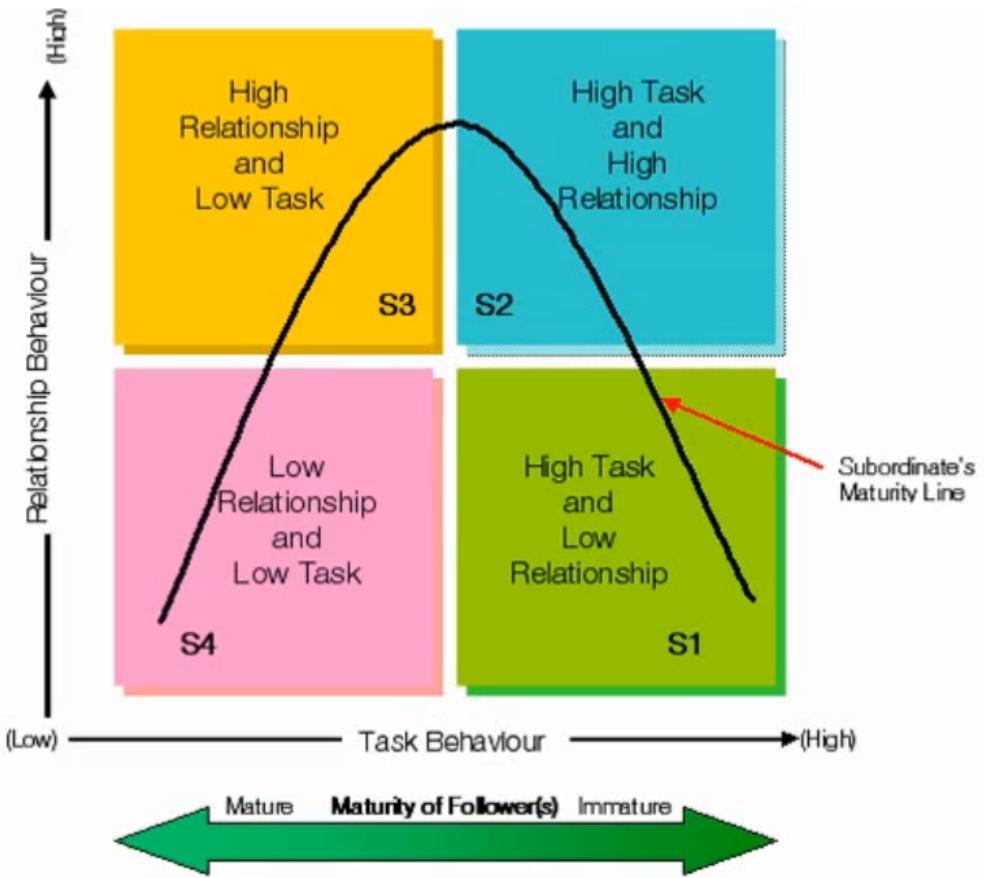
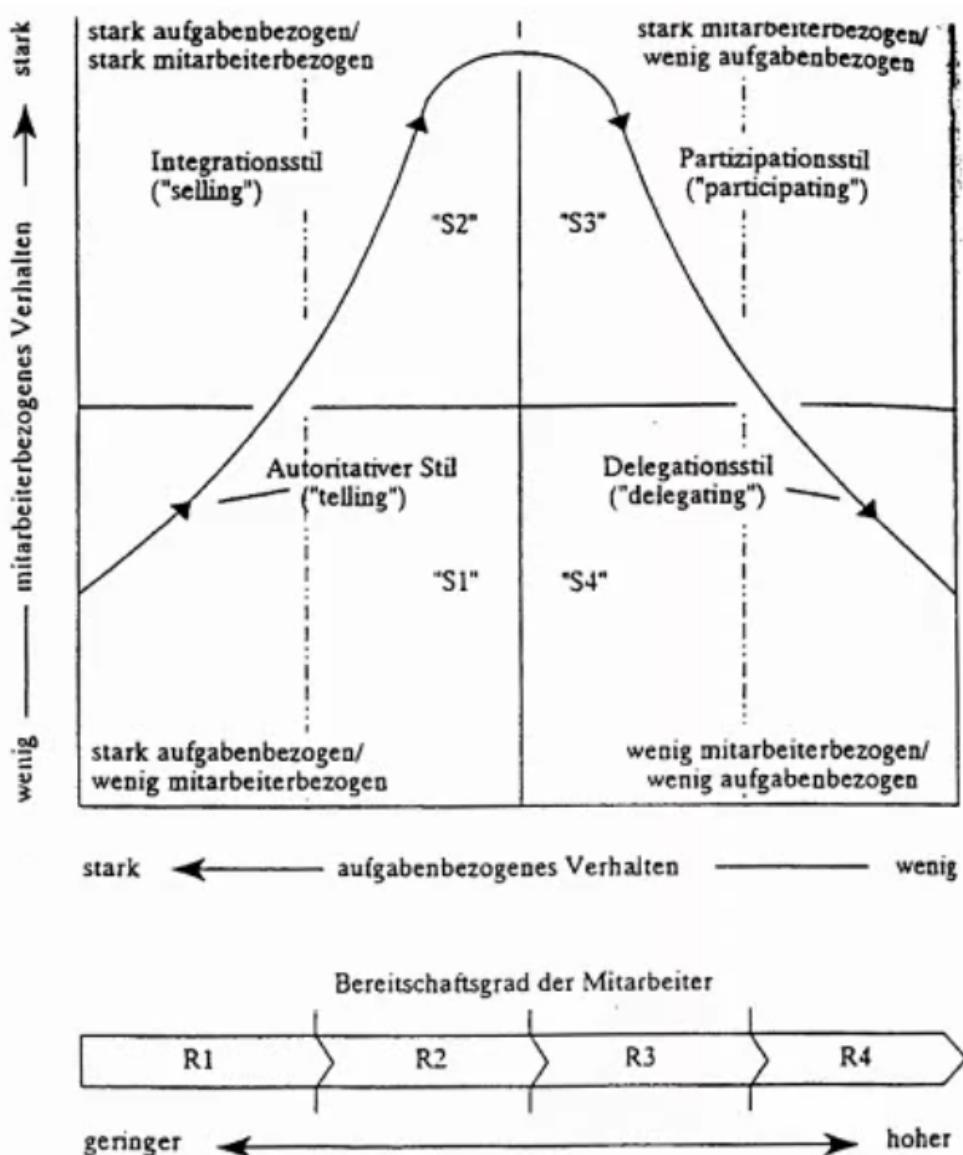


Figure 5: Situationsmodell der Führung

**Figure 6:** Situationsmodell der Führung

Der Vorgesetzte sollte die Entwicklung seiner Untergebenen fördern um selbstständige Mitarbeiter zu erreichen, die sich durch einen Delegationsstil führen lassen.

- bei R 1: Bestrafungsmacht
- bei R 2: Belohnungsmacht
- bei R 3: Identifikationsmacht
- bei R 4: Informationsmacht

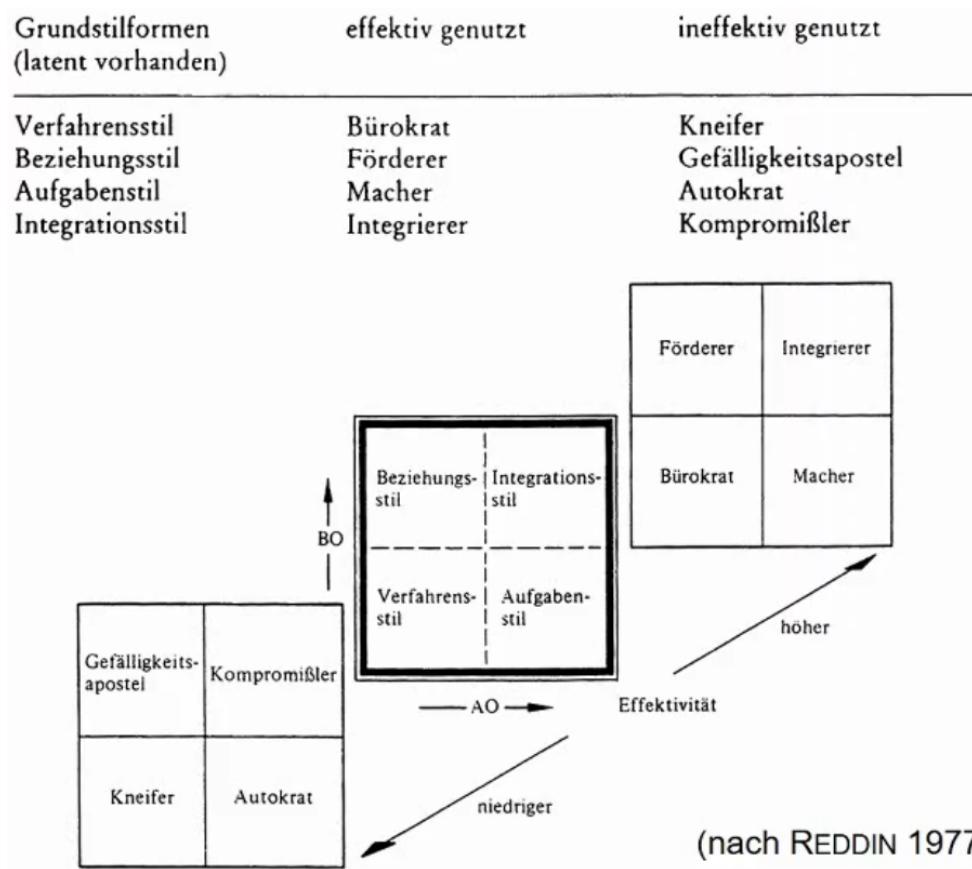
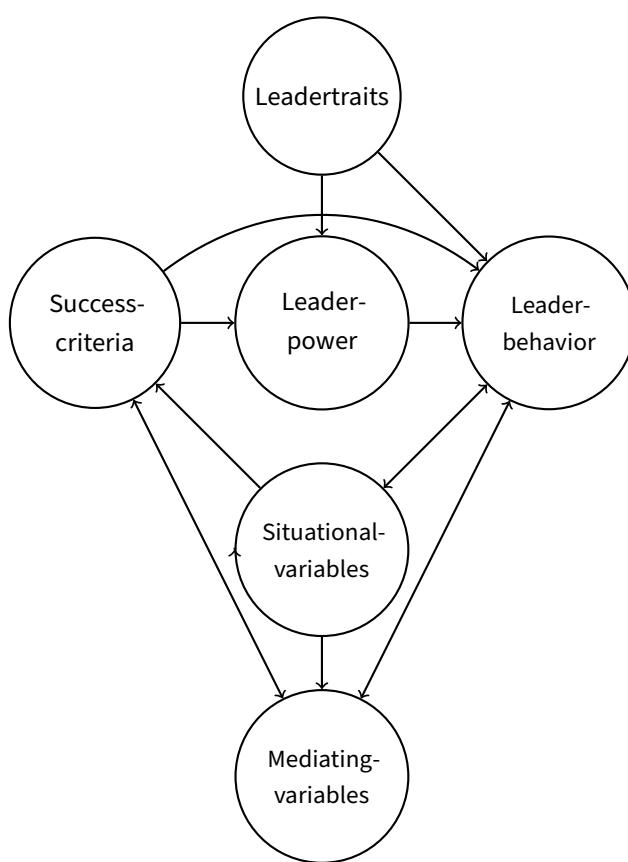


Figure 7: Die Effektivität eines Führungsstils hängt von der jeweiligen Situation ab und von der Vorgehensweise des Führenden. Besonders die Bewertung durch die Geführten/Außenstehende hängt davon ab.

3D-Modell Reddin

4.4.3 Kritische Würdigung

- Hang zur Unterstellung mechanistischer Wirkungsbeziehungen („naiver Technizismus“)
- Leugnung von Gestaltungsspielräumen
- Ausblendung weiterer Kontingenzen (> 5.3 Führungssubstitute)



5 Ergänzende sichtweise auf Führung

Die Rolle von Führung wird weniger hierarchisch/heroisch gesehen sondern der Führende ist Primus Interpares. Auch durch den gesteigerten Bildungsgrad ändert sich die Rolle von Führung. Immer mehr Arbeitnehmer sind akademisch gebildet und erwarten dementsprechend anders behandelt zu werden.

5.1 Struktur und kulturbasierte Führung

Entpersonalisierte Führung ist Führung durch institutionselle Richtlinien, die losgelöst von der Person des Vorgesetzten existieren.

Unter „Kultur“ versteht man die historisch gewachsenen Überzeugungen, Deutungen und Ausdrucksformen (Verhaltensweisen) innerhalb eines sozialen Kollektivs.

→ „Cultural Leadership“ kann bei vollständiger Internalisierung der organisationalen Werte persönliche Führung substituieren!

5.2 Strategiebasierte Führung (Mitunternehmerschaft)

Eine zentrale Aufgabe der Führungskraft ist die Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns. *Organizational citizenship*

Viele Innovationen kommen von Unten aus dem Unternehmen → *Intrapreneurship*

Diese Strömung in der BWL entstand in den 80ern als Unternehmen aufgrund ihrer guten wirtschaftlichen Jahre immer mehr ossifizierten und keine Veränderungen zuließen. Insbesondere die Kommunikation der Mitarbeiter mit der Führungsriege war kaum möglich und auch nicht gewünscht.

Any organization not involved in intrapreneurial activity has probably made an unintentional decision not to stay in business for long.“

– nach MERRIFIELD (1993)

7 Gebote für den Intrapreneur

- Komme jeden Tag mit der Bereitschaft zur Arbeit, gefeuert zu werden.
- Umgehe alle Anordnungen, die Deinen Traum stoppen können.
- Mach' alles, was zur Realisierung Deines Ziels erforderlich ist - unabhängig davon, wie Deine eigentliche Aufgabenbeschreibung aussieht.
- Finde Leute, die Dir helfen.
- arbeite solange es geht im Untergrund - eine zu frühe Publizität könnte das Immunsystem des Unternehmens mobilisieren.
- Wette nie in einem Rennen, wenn Du nicht selbst darin mitläufst.
- Denke daran - es ist leichter um Verzeihung zu bitten als um Erlaubnis.

Unternehmen können ihre umtriebigen Mitarbeiter fördern, da diese sonst irgendwann aus dem Unternehmen gehen und sich selbstständig Machen. Für die Mitarbeiter mit Entrepreneurtrieben hat dies den Vorteil, dass sie die Ressourcen des Unternehmens für sich nutzen können – sowohl Finanziell als auch die Expertise von Mitarbeitern. → Wenn man Mitarbeiter nicht demotiviert werden sie von selbst aktiv.

Betriebliche Umsetzungsprobleme

- schwierige Bestimmung adäquater Anreize und Führungsmuster
- Macht- oder Leistungsverluste bei den abgebenden Einheiten begrenzte strukturelle und kulturelle Erneuerungsfähigkeit der Organisation
- überkommene Rollenverständnisse bei Kollegen, Vorgesetzten –
- und auch Mitarbeitern selbst (gefordert ist: „exfra role-behavior“)

→ Menschen die sich andere Browser installieren sind besser!

Griffin eigenschaften des Intrapreneurs

- politics / Durchsetzungsfähigkeit
- process / Prozesskompetenz
- personality / Persönlichkeit
- perspective / Einstellung
- preparation / Fachwissen

Intrapreneure führen eine paradoxe Existenz Der Entrepreneur ist ein dienender Herr, der zwischne der struktur seines Unternehmens steht, diese durchbrechen soll aber nicht zu sehr.

5.3 Substitutionstheorie der Führung

- Substitutes for Leadership → Führung unmöglich oder überflüssig.
- Neutralizers for Leadership → Führung ist unmöglich.

Welche Faktoren sorgen dafür, dass die erwünschten bzw. erwarteten Ergebnisse nicht erzielt werden?

- Erfahrung und/oder professionelle Orientierung der Geführten
- Gleichgültigkeit gegenüber Anreizen
- Feedback durch die Art der Aufgabe oder die Arbeitsgruppe
- Tätigkeit ist intrinsisch belohnend.

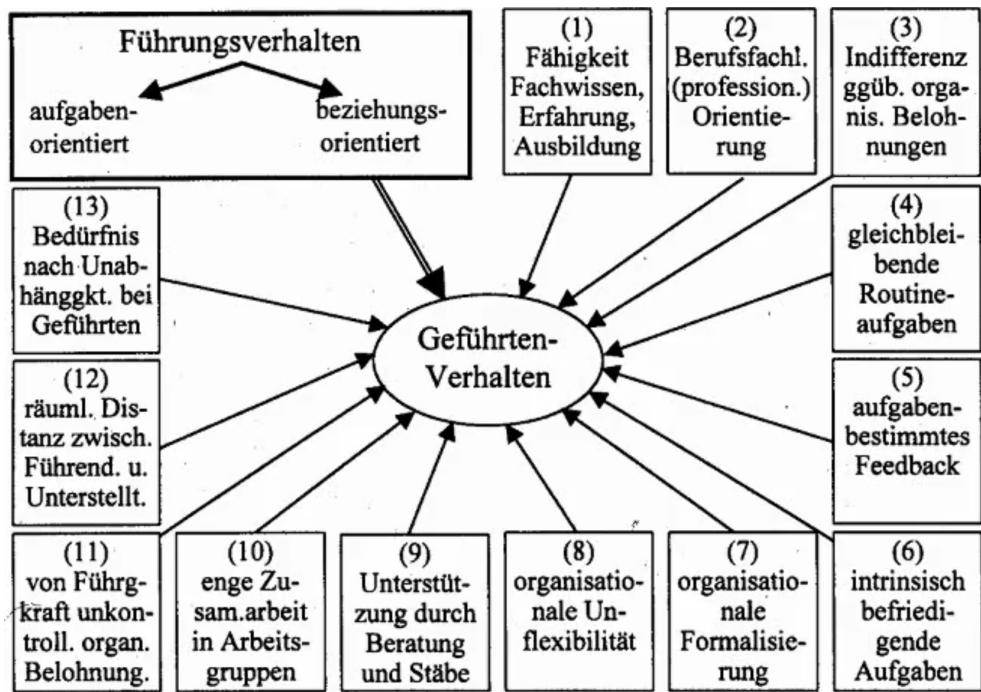


Figure 8: Personale Führung konkurriert mit anderen Einflüssen. Neuberger 2002

Wann nimmt die Bedeutung persönlicher Führung ab?

- bei zunehmendem Dienstalter
- auf höherer Managementebene
- starker vor-organisationaler Sozialisation
- vermehr indirekte Kontrollen (z.B. Fließband, Vorschriften)
- steigen Unternehmensgröße

5.4 Selbstführung und Selbstorganisation

→ Komplexes adaptive Systeme

Selbstorganisation: alle Prozesse, die aus einem System heraus von selbst entstehen und in diesem 'Selbst' Ordnung entstehen lassen, verbessern oder erhalten.

Wissensarbeiter sehen sich selbst als Gleichberechtigte gegenüber ihren Auftraggebern oder Arbeitgebern. Sie fühlen sich nicht als Angestellte, sondern als „Professionals“. Die Wissengesellschaft ist keine Gesellschaft von Bossen und Befehlsempfängern mehr, sondern von Juniors und Seniors.

– Peter Drucker „The Changing World of the Executive“ (1982)

6 Ausblick: Führung im 21. Jahrhundert

Wie wird man als Leader erfolgreich?

Loyalität gegenüber dem Arbeitsplatz ist in der jüngeren nicht mehr Vorhanden.

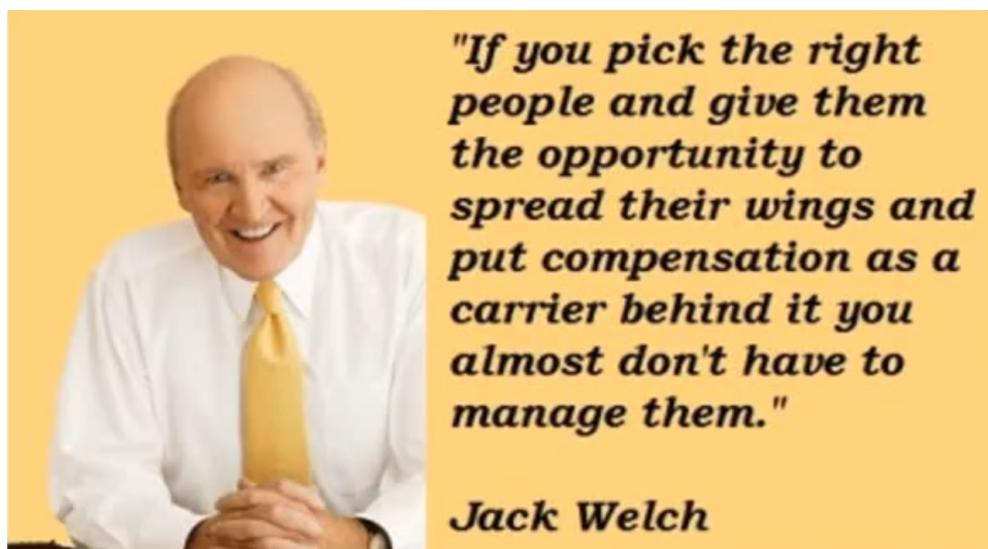
Darwiportunismus → nur wer die beste Leistung bringt/ die besten Möglichkeiten nutzt überlebt wirtschaftlich.

Heute sind > 40% der Arbeitsverhältnisse sind befristet. Unter anderem durch diese Entwicklung hat sich das Lohnniveau von der volkswirtschaftlichen Produktionsleistung entkoppelt. Mehr und mehr Arbeitnehmer, sind nicht mehr oder über geringe Stundenzahlen festangestellt, was zur Verbreitung von "crowd-working" beiträgt (Gig-Economy).

Mitarbeiter sind keine Reiz-Reaktions-Automaten, die auf bestimmte Stimuli (z.B. Lohn oder Lob) ein vorhersehbares Verhalten (z.B. Leistung) zeigen!

Führungskräfte sind keine interessenfreien Sozialingenieure. Sie werden v.a. dafür bezahlt, die Leistung des Personals zu steigern!

In diesem Kontext ist autoritäre Führung keine effektive Strategie mehr. Ein Vorgesetzter sollte vielmehr versuchen als Vorbild zu dienen und seine Untergebenen zu inspirieren.



Strategien:

- Personalauswahl
- Freiraum
- materielle Anreize

	1945 – 1964 Babyboomer	1965 – 1980 Generation X	1981 – 2000 Generation Y
Technik	TV (öffentl.-recht.), Schreibmaschine	Kabelfernsehen, PC	Smartphone, Tablet, „Instant-Messenger“
Denkweise	idealistisch; kollektiv	pessimistisch; individualistisch	pragmatisch; kooperativ
Medien	Bücher und Zeitschriften	Kombination von Print und Elektronik	elektronische Medien, „Blended learning“
Arbeit	ehrgeizig: aufstiegsorientiert („leben, um zu arbeiten“)	„Work-life-balance“ („arbeiten, um zu leben“)	ergebnisorientiert, hierarchiefrei („leben beim Arbeiten“)

Figure 9: Führung in verschiedenen Mitarbeitergruppen

6.1 Transformationale Führung (Peters/Waterman)

Aufbau auf **Sinnstreiben** und anbieten von Werten als Motivation. So soll Führung durch Amtsmacht ersetzen durch das finden von Sinn und Wert in der Arbeit.

Transaktionale Führung – “klassische Führung” Austausch zwischen Führern und Geführten gemäß fixem Bedürfniskorridor. Den Verhaltenserwartungen wird durch ein System wechselseitiger Belohnungen entsprochen.

Transformationale Führung Werte und Bedürfnisse der Geführten werden nicht mehr als Datum begriffen. Angestrebt wird eine systematische Veränderung der Ziele und Normen der Mitarbeiter.

Die vier I's der Transformationale Führung

- Idealisierter Einfluss – Vorbild resp. Charisma des Vorgesetzten
- Inspirierende Motivierung – Entwicklung zugkräftiger Visionen
- Intellektuelle Stimulierung – Anregung kreativen Denkens
- Individuelle Mitarbeiterorientierung – Förderung des einzelnen Mitarbeiters

6.2 Management by Objectives

Führung durch Zielvereinbarung betont die strukturelle Führung und zielt auf die Substitution von Führungseingriffen.

MBO bezweckt letztlich: Mit dem Mitarbeiter auf Augenhöhe zu sein, ihn kontinuierlich zu begleiten und ihm — in wiederkehrenden Plan- und Reflexionsschleifen — unterstützend zur Seite stehen!

Unterschiede zwischen transformationaler und transaktionaler Führung

Der transaktionale Führer...	Der transformationale Führer...
geht von bestehenden Motiven aus	versucht, Motive zu verändern
setzt an der Erwartungskomponente an	setzt an der Belohnungskomponente an
stärkt die Fähigkeiten der Mitarbeiter	stärkt das Vertrauen der Mitarbeiter
klärt das Wie	klärt das Warum
setzt v.a. Positionsmacht ein	setzt v.a. Identifikationsmacht ein
→ inkrementelle Veränderung	→ radikale Veränderung

„True leadership“

„There are leaders and those who lead. Leaders hold a position of power or authority. But those who lead inspire us whether there are individuals or organizations. We follow those who lead not because we have to — but because we want to!“ – Simon Sellick

Die Führung von Menschen ist letztlich unter zwei Aspekten zu sehen:

- funktional: Wie lenkt man Menschen effektiv?
- ethisch: Wessen Interessen bzw. Ziele werden verfolgt?



Figure 10: Alte Führung - neue Führung