



THEORETISCHE ANSÄTZE DER FÜHRUNG

Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleitung & wiss. Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

Agenda

1. Personalistische Führungsansätze
2. Verhaltenstheoretische Ansätze
3. Führung durch Motivation

Personalistische Führungsansätze

1a. Eigenschaftstheoretische Ansätze

BIG FIVE

Übungsaufgabe

Bitte ordnen Sie die Begriffe auf den Moderationskarten den fünf Dimensionen der BIG FIVE zu.

Neurotizismus

Verträglichkeit

Extraversion

Gewissenhaftigkeit

Offenheit

Quelle: Costa & McCrae, 1992.

1a. Eigenschaftstheoretische Ansätze

BIG FIVE

Falls Sie Interesse haben, die Dimensionen Ihrer Persönlichkeit auszutesten, steht ein kostenloser Test zu den BIG FIVE unter folgendem Link zur Verfügung:

<http://www.psychomeda.de/online-tests/persoenlichkeitstest.html>

Viel Spaß damit 😊

1b. Charismatische Führung

Eigenschaften charismatischer Führung

- Radikale Visionen
- Unorthodoxe Wege
- Persönliches Risiko
- Agieren als Vorbild
- Persönliches Überzeugen (eher als formale Autorität)
- Sicheres Auftreten (Redegewandtheit)

*Rede von Barack Obama – Über die
Geschichte von*

„Fired Up – Ready to go!“

<https://www.youtube.com/watch?v=SHfbKTiUH8U>

1b. Charismatische Führung

Die Schattenseiten charismatischer Führung

- Nachhaltigkeit?
- Blinde Gefolgschaft
- Polarisierung
- Machtmissbrauch
- Extreme Einschmeichelei
- Selbstüberschätzung
- Ignorieren von Risiken
- Vernachlässigung der Nachfolge

Verhaltenstheoretische Führungsansätze

2a. Eindimensionale Ansätze Führungsstile nach Kurt Lewin (1/2)

Autoritäre (hierarchische) Führung

Der Vorgesetzte erteilt Anweisungen, ohne seine Mitarbeiter in die Entscheidung einzubeziehen. Erwartet wird Gehorsam. Kritik wird bestraft.

Demokratische (kooperative) Führung

Der Vorgesetzte bezieht seine Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen ein. Erwartet wird sachliche Unterstützung. Bei Fehlern erfolgt Unterstützung.

Quelle: Franken, 2010.

2a. Eindimensionale Ansätze Führungsstile nach Kurt Lewin (2/2)

Laissez-faire-Führung

Der Vorgesetzte lässt seinen Mitarbeitern Freiräume in Organisation und Inhalten ihrer Aufgaben. Informationen fließen zufällig. Der Vorgesetzte greift nicht ein, hilft und bestraft nicht. Unter den Mitarbeitern bilden sich informelle Gruppen. Außenseiter werden benachteiligt.

Quelle: Franken, 2010.

2a. Eindimensionale Ansätze

Reflexionsaufgaben

- Was sind Ihrer Meinung nach Vor- bzw. Nachteile der drei eindimensionalen Führungsstile nach Kurt Lewin?
- Können Sie sich Personen / Situationen vorstellen, in denen der ein oder der andere Stil vorteilhafter sein könnte?

2b. Mehrdimensionale Ansätze Ohio-Studien

Mitarbeiterorientierung (Consideration):

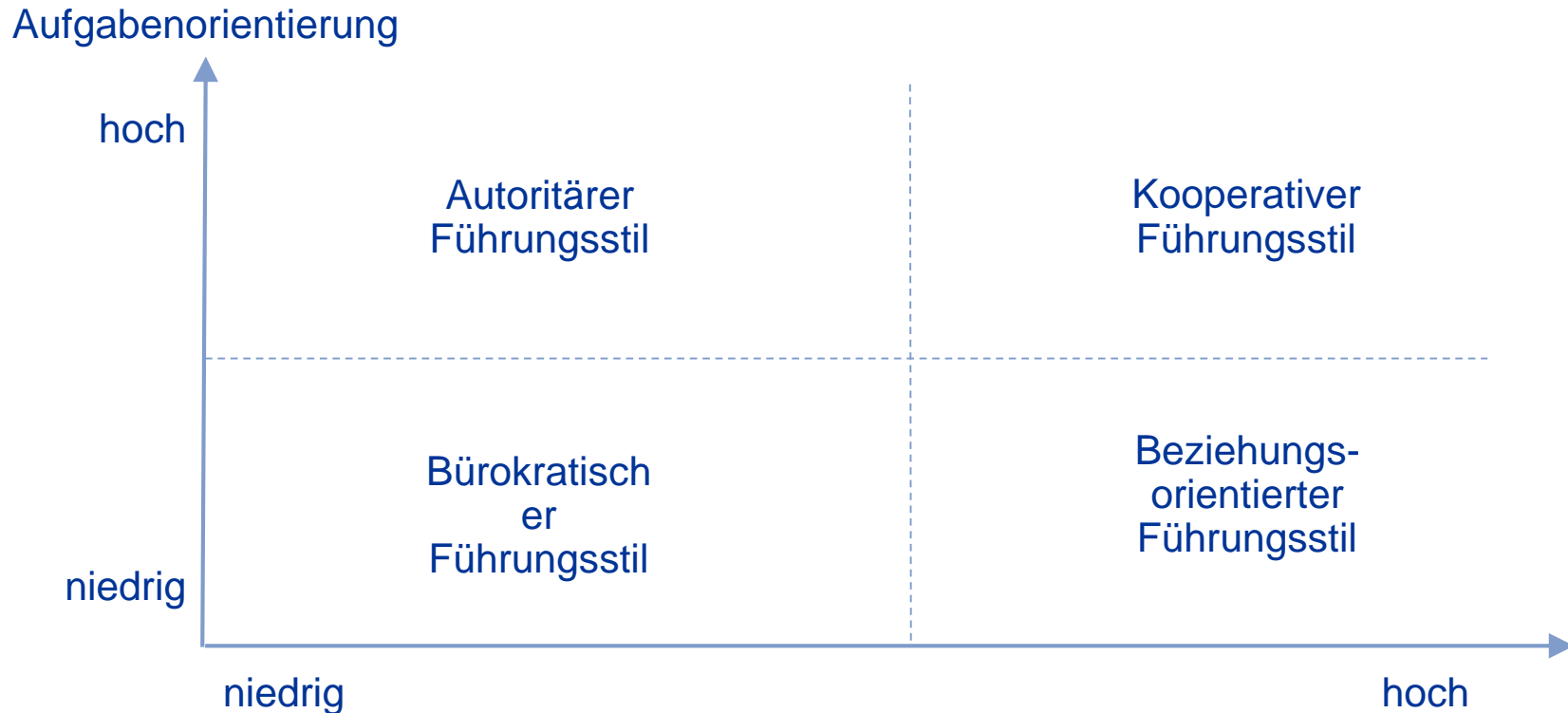
In welchem Maß nimmt die Führungskraft Rücksicht auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter und zeigt Respekt, Wertschätzung und Anerkennung?

Aufgabenorientierung (Initiation Structure):

Wie verhält sich der Vorgesetzte, wenn er versucht, durch Aufgabendefinition, Vorschriften und Anregungen zur Aufgabenerledigung das Erreichen der Organisationsziele voranzutreiben?

Quelle: Oechsler & Paul, 2015, S. 297.

2b. Mehrdimensionale Ansätze Ohio-Studien

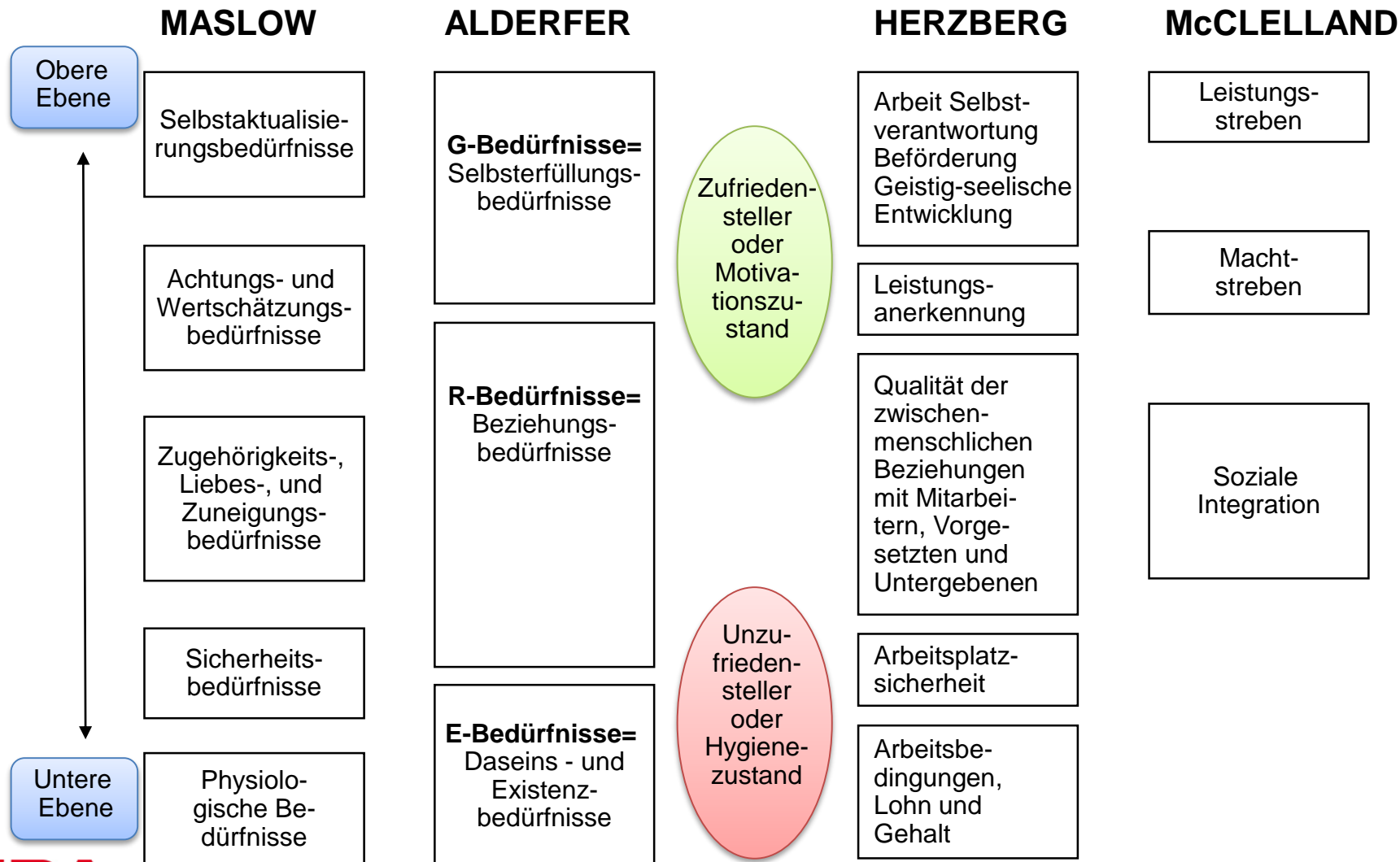


Quelle: Oechsler & Paul, 2015, S. 297.

Führung durch Motivation

3. Führung durch Motivation

Bedürfnisse als Grundlage der Motivation



3. Führung durch Motivation

Wichtiges zur Motivation

Selbstwirksamkeitserwartungen/ self efficacy:

Überzeugung der Person, bestimmte Handlungen ausführen zu können.

Quelle: Bandura, 1977.

Locus of Control:

Ausmaß, zu dem eine Person glaubt, dass das Auftreten eines Ereignisses von ihrem eigenen Verhalten abhängig ist.

Quelle: Rotter, 1966.

Fähigkeitsselbstkonzept:

Wahrgenommene eigene Fähigkeit (unterschiedlich hinsichtlich Spezifität, Bezugsrahmen, evaluativem Gehalt)

- Effekte auf Wahl von Weiterbildungen / Arbeitsaufgaben,...;
Arbeitsleistung, selbstreguliertes Lernverhalten
- Beeinflussen Verhaltensinitiierung, -ausrichtung, und -dauer

Quelle: Dickhäuser, 2006.

3. Führung durch Motivation

Extrinsische & intrinsische Motivation

- **Intrinsischer** Wert einer Tätigkeit: Bereitschaft eine Tätigkeit auszuführen, weil die Aktivität in sich selbst befriedigend / belohnend ist (Interesse, Spaß, handlungsinherente Befriedigung; internal, intrinsische Regulation)
- **Extrinsischer** Wert einer Tätigkeit: Handlungen werden durch die Erwartungen an die Ergebnisse bzw. deren Folgen ausgelöst (z.B. Gehalt)
- Extrinsischer und intrinsischer Wert schließen sich bei derselben Tätigkeit nicht gegenseitig aus.

Quelle: Ryan & Deci, 2000.

3. Führung durch Motivation

Motivationale Zielorientierungen

Präferenz für unterschiedliche Ziele

Lernzielorientierung: Die Person strebt danach, in Lern- und Leistungssituationen neue Kompetenzen zu erwerben

versus

Leistungszielorientierung: Die Person strebt danach, in Lern- und Leistungssituationen eigene Kompetenzen zu demonstrieren (Annäherung) und Schwächen zu verbergen (Vermeidung)

3. Führen durch Motivation

Motivation durch Spaß und Verspieltheit



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

AUFSTIEG DURCH
BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Odenplan U-Bahnstation, Stockholm, Schweden

<https://www.youtube.com/watch?v=2lXh2n0aPyw>

3. Führen durch Motivation

Leistungsbereitschaft & Arbeitszufriedenheit

Empirische Ergebnisse:

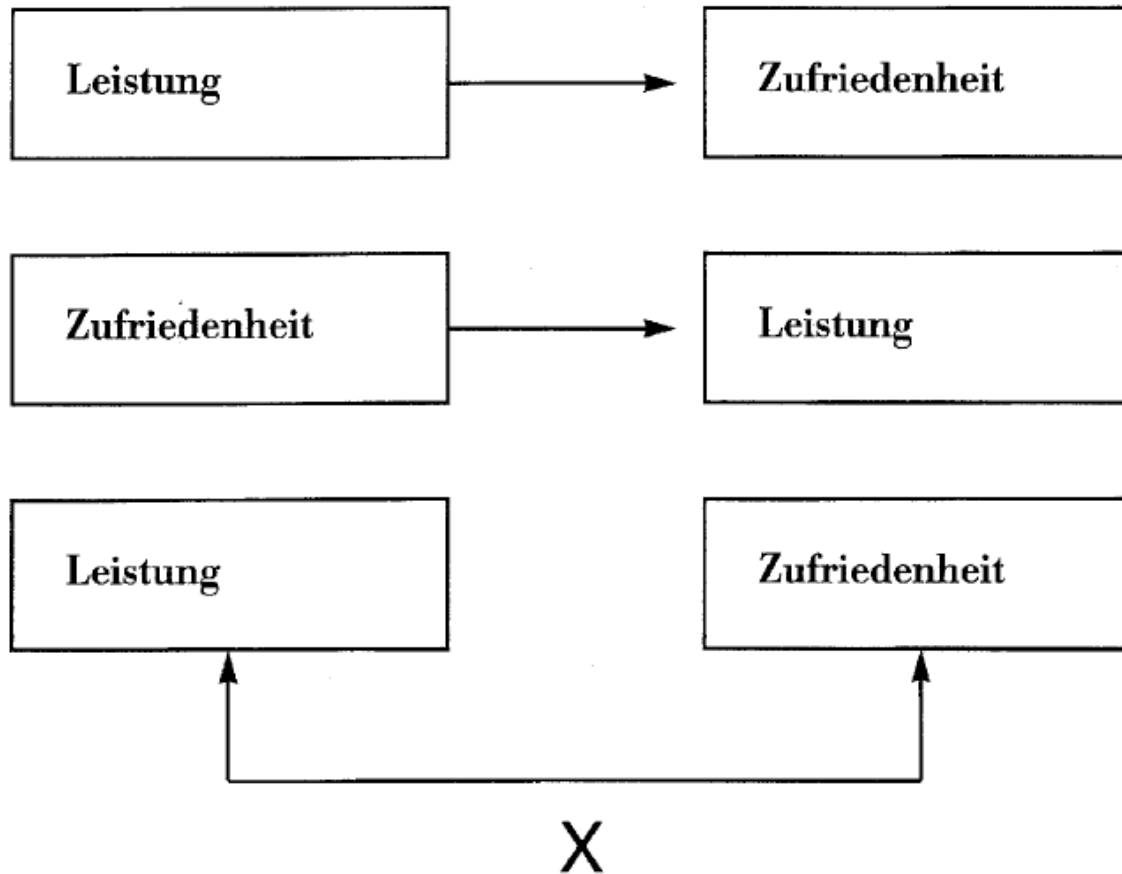
- Häufig hohe Leistung bei hoher Mitarbeiterzufriedenheit bzw. niedrige Leistung bei geringer Mitarbeiterzufriedenheit
- Aber: es kann auch sein, dass die Zufriedenheit hoch ist, die Leistung aber gering, bzw. die Zufriedenheit gering und die Leistung hoch

Ursachen guter Leistung:

- Zufriedener Mitarbeiter („Ich-Will-Haltung“) → Zeitstabil
- Hoher Druck („Ich-Muss-Haltung“) → unzufriedener Mitarbeiter und sinkende Leistung sobald der Druck nachlässt

3. Führen durch Motivation

Zusammenhang: Leistung & Zufriedenheit



Quelle: Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 40.

- **Bandura, A. (1977).** Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 1977, 2, 191–215.
- **Comelli, G & Rosenstiel, L. v. (2009).** *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen* (4. Aufl.). München: Vahlen.
- **Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998).** *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.
- **Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992).** *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Florida: Odessa.
- **Dickhäuser, O. (2006).** Fähigkeitsselbstkonzepte: Entstehung, Auswirkung, Förderung. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 20, 5–8.
- **House, R.J. (1976).** A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- **Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin et al.: de Gruyter.

- **Regnet, E. & Lebreuz, C. (2014).** Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 64-72.
- **Rotter, J. B. (1966).** Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General & Applied*, 1, 1–28
- **Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000).** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- **Trost, A. (2013).** Employer Branding. In A. Trost (Hrsg.) *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (2. Aufl.). Köln: Luchterhand, S. 13–75.
- **VandeWalle, D. (2003).** A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13, 581–604.