

HOCHSCHULZERTIFIKAT

Hochschulzertifikat
Digital Leadership

Modul:
Leadership Skills

Studienheft:
Leadership Skills

Autoren:
Prof. Dr. Olaf Bogdahn
Simone Reill M.A. (Pädagogik)



1. Theoretischer Referenzrahmen der Führung	6
1.1 Leadership vs. Management	9
1.2 Führungstheorien und -modelle	12
2. Personale Potenziale und Grundsätze einer Führungskraft	15
2.1 Personale Potenziale einer Führungskraft	18
2.1.1 Führungskompetenzen	18
2.1.2 Führungseigenschaften	25
2.1.3 Motive	29
2.2 Grundsätze von Führung	34
2.2.1 Führungsprinzipien	34
2.2.2 Grundsätze wirksamer Führung	37
3. Führungsaufgaben	41
3.1 Ebenen und Aufgabenfelder des Personalmanagements	43
3.2 Aufgaben der Personalführung	46
3.3 Führung der eigenen Person	51
4. Handlungsstile einer Führungskraft	56
4.1 Kommunikation	58
4.1.1 Kommunikationstheorien	58
4.1.2 Kommunikationsstile	62
4.2 Motivation	65
4.2.1 Motivationstheorien	65
4.2.2 Motivationsstile	71
4.3 Führungsstile	71
4.3.1 Verhaltenstheorien	72
4.3.2 Situationstheorien	77



Kapitel 1

- 1. Theoretischer Referenzrahmen der Führung**
- 1.1 Leadership vs. Management**
- 1.2 Führungstheorien und -modelle**

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- den Orientierungsrahmen der Personalführung zu erläutern;
- die Abgrenzung von Führung, Personalführung, Leadership und Management zu verstehen;
- die Führungstheorien und –modelle zu skizzieren.

Wenn Sie bei einer Literaturrecherche in einschlägigen Online-Katalogen oder wissenschaftlichen Datenbanken die Stichworte „Führung“, „Management“ oder „Leadership“ eingeben, werden Sie von der Vielzahl und Vielfalt der Treffer überwältigt. Eine Abgrenzung zwischen den nahezu parallel verwendeten Begrifflichkeiten scheint kaum erkennbar.

Praxisbeispiel

Herr Winter ist seit zehn Jahren Mitarbeiter in der Produktentwicklung eines Großkonzerns der Pharmaindustrie. Vor drei Monaten wurde er zum Abteilungsleiter befördert und ist nun Führungskraft von zwei Teams mit insgesamt 18 Mitarbeitern. Obwohl er die meisten seiner Mitarbeiter schon viele Jahre kennt, fällt es ihm schwer, seine ehemaligen Kollegen fachlich und disziplinarisch zu führen. Auch hat er sich nie mit dem Thema Führung beschäftigt. Er freut sich daher sehr auf sein Einführungsseminar zum Thema Leadership und hat sich als Vorbereitung schon einige Bücher gekauft. Allerdings ist er sich nicht sicher, ob diese ihn nicht noch zusätzlich verwirren.

Damit Sie von Anfang an den Überblick behalten, bietet Ihnen das vorliegende Kapitel Definitionen zu den Begrifflichkeiten rund um Führung und grenzt Leadership und Management voneinander ab. Zudem erhalten Sie umfassende Informationen zu grundlegenden Führungstheorien und -prinzipien.

Was fällt Ihnen spontan zum Thema Führung oder Leadership ein? Was bedeutet für Sie gute Führung? Kennen Sie Führungskräfte, die einen exzellenten Job machen? Was zeichnet diese Führungskräfte aus? Ist Führung vielleicht sogar eine "Mission Impossible"? Sehen Sie sich hierzu das folgende Interview an:

Online-Campus

Ein interaktives Lernelement hierzu finden Sie in Ihrem [Online-Campus](#).



Orientierungsrahmen der Personalführung

In welchem Zusammenhang die Themen dieses Studienhefts stehen, veranschaulicht der abgebildete **Orientierungsrahmen der Personalführung**. Demnach bilden Führungs-, Kommunikations- und Motivationstheorien den Grundstock für die praktische Anwendung von Führung.

Wie Personalführung in einem Unternehmen geschieht, ist abhängig von der Grundhaltung der Geschäftsleitung gegenüber Führung, Motivation und Kommunikation. Sie hat einen großen Einfluss darauf, welcher Führungs-, Motivations- und Kommunikationsstil im Unternehmen gelebt wird, welche Kompetenzen und Eigenschaften eine Führungskraft mitbringen sollte, welche Führungsaufgaben bearbeitet und welche Führungsinstrumente angewendet werden. Die Struktur des vorliegenden Studienhefts folgt den Puzzlestücken des Orientierungsrahmens und beschäftigt sich an den entsprechenden Stellen mit den dahinterliegenden Theorien.



Online-Campus

Ein interaktives Lernelement hierzu finden Sie in Ihrem [Online-Campus](#).

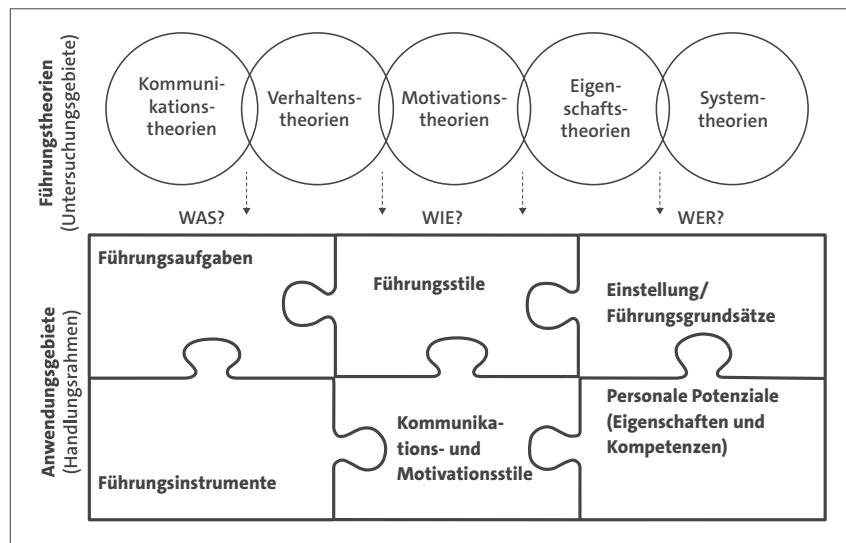


Abb. 1 Orientierungsrahmen Personalführung
(eigene Darstellung)

1.1 Leadership vs. Management

„Führung ist zielbezogene Einflussnahme.“ (ROSENSTIEL 2014, S. 3)

Von **Führung** ist dann die Rede, wenn das Verhalten von Mitarbeitern **zielorientiert** beeinflusst wird. Mitarbeiter sollen dazu motiviert werden, bestimmte Ziele zu erreichen. **Führung** geschieht entweder durch Strukturen oder durch Personen.

Führung

Ein Mitarbeiter wird dann **durch Strukturen** geführt, wenn seine Aktivitäten und sein Verhalten beeinflusst, koordiniert und gesteuert werden durch beispielsweise Anreizsysteme, Statussymbole, Verfahrensanweisungen, Reglements oder Organigramme. Strukturen geben vor, was Mitarbeiter zu leisten haben. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von strukturellen Vorgaben ist jedoch die Art und Weise der Führung, die **durch Personen** geschieht.

Personalführung bedeutet, dass Mitarbeiter **zielbezogen durch einen Vorgesetzten** mithilfe von **Kommunikationsmitteln** beeinflusst werden. Führungskräfte verbringen nach empirischen Studien zwischen 80 und 95 % ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation. Die **Kommunikationszeit mit Mitarbeitern** liegt jedoch aufgrund der vielfältigen Aufgaben einer Führungskraft bei unter 20 %. Dabei ist die Art und Weise von Kommunikation als Teil von Führungsverhalten bedeutend für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter. Dies gilt insbesondere in dynamischen Unternehmen, in denen Führung durch Personen dominiert. Eine erfolgreiche Personalführung führt zu verbesserten Arbeitsleistungen der Mitarbeiter und damit zur Erreichung der Unternehmensziele. Personalführung ist demnach eine **Facette der Unternehmensführung** (vgl. DILLERUP/STOI 2016, S. 664 f.; ROSENSTIEL 2014, S. 3).

Personalführung

In der Literatur werden die Begrifflichkeiten **Personalführung**, **Leadership** und **Management** parallel zueinander verwendet, tatsächlich haben sie aber eine unterschiedliche Ausrichtung.

„**Management** is doing things right; **leadership** is doing the right things.“ (DILLERUP/STOI 2016, S. 681)

Durch KOTTERS Arbeiten zu Veränderungsprozessen in Unternehmen erlangte das **Leadership-Konzept** Ende der 1980er-Jahre Bekanntheit. Populärwissenschaftliche Medien griffen das Thema auf und sorgten damit für eine breite öffentliche Aufmerksamkeit. Auch wissenschaftliche Ansätze beschäftigten sich mit Führungsstil und -kompetenzen, Führungssituationen und -systemen. Die vielfältigen Publikationen sorgten dafür, dass der Begriff „Leadership“ verewässert wurde. Dessen Kern kann wie folgt beschrieben werden:



© IST Hochschule für Management

Leadership „**Leadership** umfasst die Entwicklung von Visionen und Strategien, die dem Unternehmen neue Richtungen geben. **Leader** befähigen ihre Mitarbeiter, bei der Umsetzung von Veränderungen herausragende Leistungen zu vollbringen.“ (DILLERUP/STOI 2016, S. 681)

Leadership wirkt sinnstiftend und führt damit zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber und den eigenen Tätigkeiten. Der Schwerpunkt von Leadership liegt auf **Personalführung**.

Management **Management** befasst sich hingegen insbesondere mit der Entwicklung und Umsetzung von strategischen Maßnahmen. **Organisation, Planung und Kontrolle** stehen im Mittelpunkt der Aufgaben des **Managements**.

Während sogenannte **Leader** also nach Möglichkeiten und Wegen suchen, um den Unternehmenserfolg durch optimale Personalführung voranzutreiben, stellen **Manager** die effiziente Erreichung der Unternehmensziele durch Planung, Organisation und Kontrolle sicher (vgl. DILLERUP/STOI 2016, S. 681 ff.).

Zwar beschäftigen sich beide mit Personalführung, allerdings in unterschiedlicher Ausrichtung. **Leader** konzentrieren sich auf **normative und strategische Personalführung**, während **Manager** eher auf **operativer Ebene** Personalführung betreiben.

Direkte und indirekte Personalführung Es wird unterschieden zwischen **direkter** und **indirekter Personalführung**. **Direkte Personalführung**, auch interaktive Personalführung genannt, geschieht auf Basis einer zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Die Verhaltensbeeinflussung passiert auf persönlicher Ebene. **Indirekte**, beziehungsweise strukturelle **Personalführung** erfolgt durch definierte Regeln, Normen und Strukturen, die den Rahmen für das Verhalten des Mitarbeiters bilden. Beispiele hierfür sind schriftlich fixierte Betriebsvereinbarungen oder eine Zuordnung im Organigramm des Unternehmens.

Formelle und informelle Personalführung Das Verhalten der Mitarbeiter kann **formell** oder **informell** beeinflusst werden. **Formelle Personalführung** erfolgt beispielweise durch Dienstanweisungen vonseiten eines Vorgesetzten an einen Mitarbeiter, der ihm hierarchisch unterstellt ist. **Informelle Personalführung** kann auch von Mitarbeitern ohne hierarchische Führungsverantwortung ausgeübt werden. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn ein Mitarbeiter aufgrund seiner persönlichen Merkmale, wie Seniorität und dem damit verbundenen Erfahrungsschatz, eine gewisse Autorität vonseiten der Kollegen genießt. Diese sogenannten grauen Eminenzen sollten nicht unterschätzt werden, da sie häufig meinungsbildend auftreten. Sind sie dem Vorgesetzten gegenüber positiv eingestellt, wirken sie stabilisierend und unterstützend auf das System ein. Ist das aber nicht der Fall, kann eine informelle Führungskraft die Kompetenzen der formellen Führungskraft untergraben. Es ist daher für eine formelle Führungskraft zwingend notwendig, die entsprechenden informellen Führungskräfte zu kennen und für sich zu gewinnen (vgl. DILLERUP/STOI 2016, S. 666).

Den Zusammenhang zwischen **Leadership** und **Management** als **Bausteine einer erfolgreichen Unternehmensführung** veranschaulicht die folgende Abbildung.

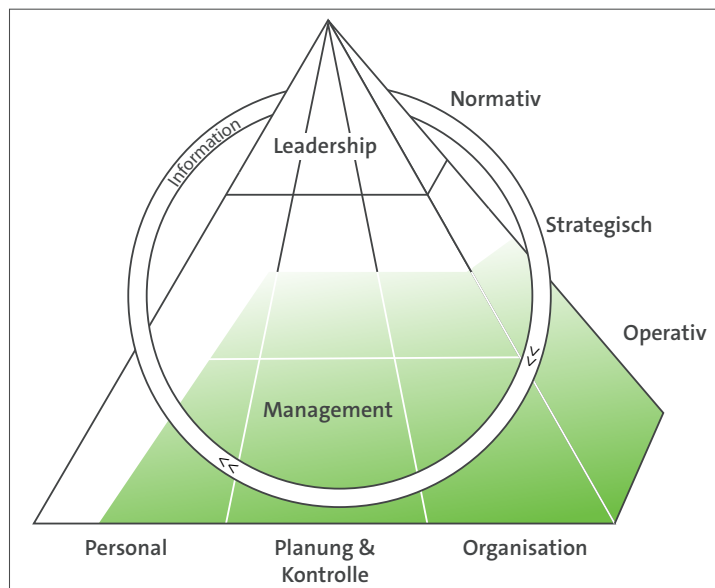


Abb. 2 Leadership und Management im integrierten System der Unternehmensführung (DILLERUP/STOI 2016, S. 664)

Management und Leadership schließen sich nicht aus, sondern ergänzen sich. In der Praxis dominiert allerdings häufig Management über Leadership.

Eine **Führungskraft** sollte sowohl über Management- als auch Leadership-Kompetenzen verfügen, der Schwerpunkt ist jedoch abhängig von der Führungsebene, der Führungssituation und den persönlichen Merkmalen. Während auf oberen Hierarchieebenen Leader dominieren, sind auf unteren Ebenen eher Manager zu finden. Ein Manager steht für die Wahrung von Ordnung und Beständigkeit, während charismatische, innovative und visionäre Leader insbesondere in Krisensituationen eine Wendung hervorrufen können.

Leadership gilt als **nicht erlernbar**. Vielmehr hängt Führungserfolg u. a. von den **persönlichen Faktoren** einer Führungskraft ab. Erfolgreiche Leader gelten als zielorientiert, entschlossen, charismatisch, informiert, intelligent und verantwortungsbewusst (vgl. DILLERUP/STOI 2016, S. 683).

Wie eine Führungskraft Personalführung betreibt, ist abhängig vom Führungsverständnis und den Führungsprinzipien eines Unternehmens.

