INSTITUT FÜR
MANAGEMENT-
WISSENSCHAFTEN

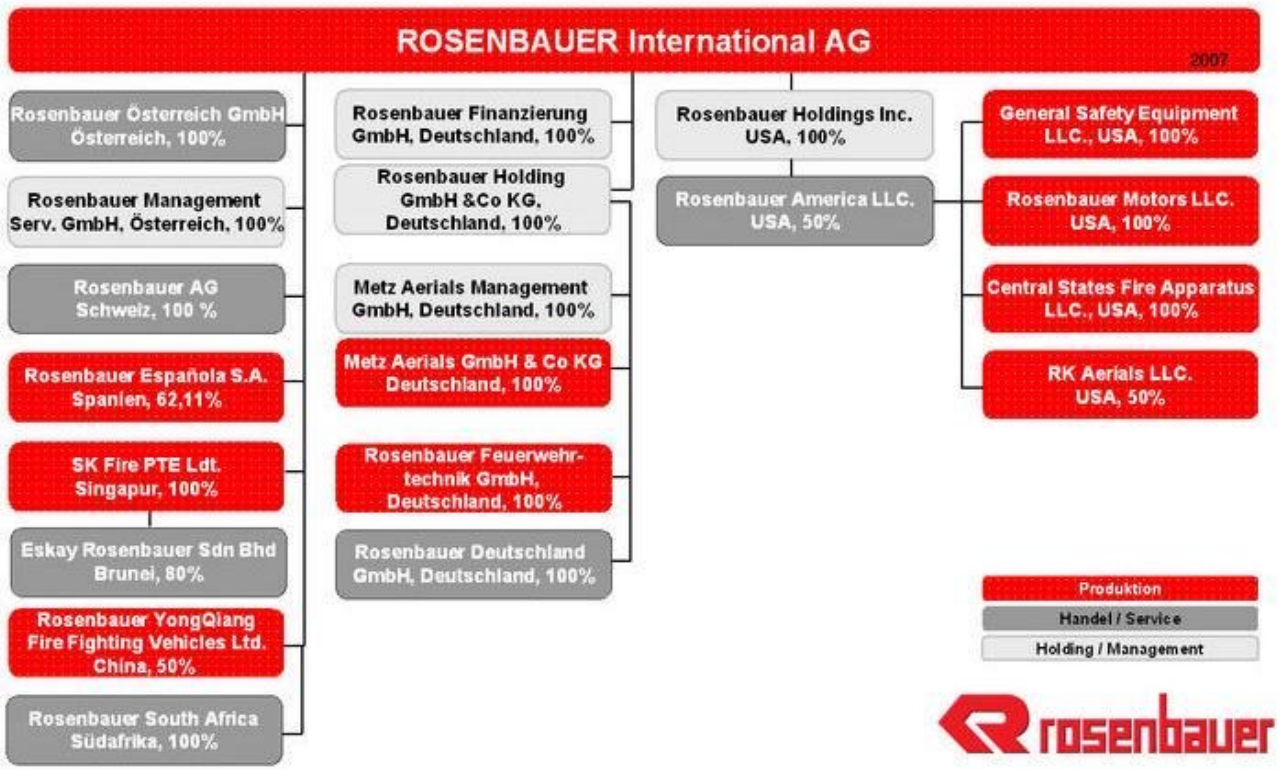
Grundlagen der Betriebs- & Unternehmensführung

– Leadership –

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel
6. Dezember 2021

Leadership bei Rosenbauer

Mit rund 4000 Mitarbeiter_innen verfügt Rosenbauer über rund 300 Führungskräfte (bis auf Teamleiter-Ebene).

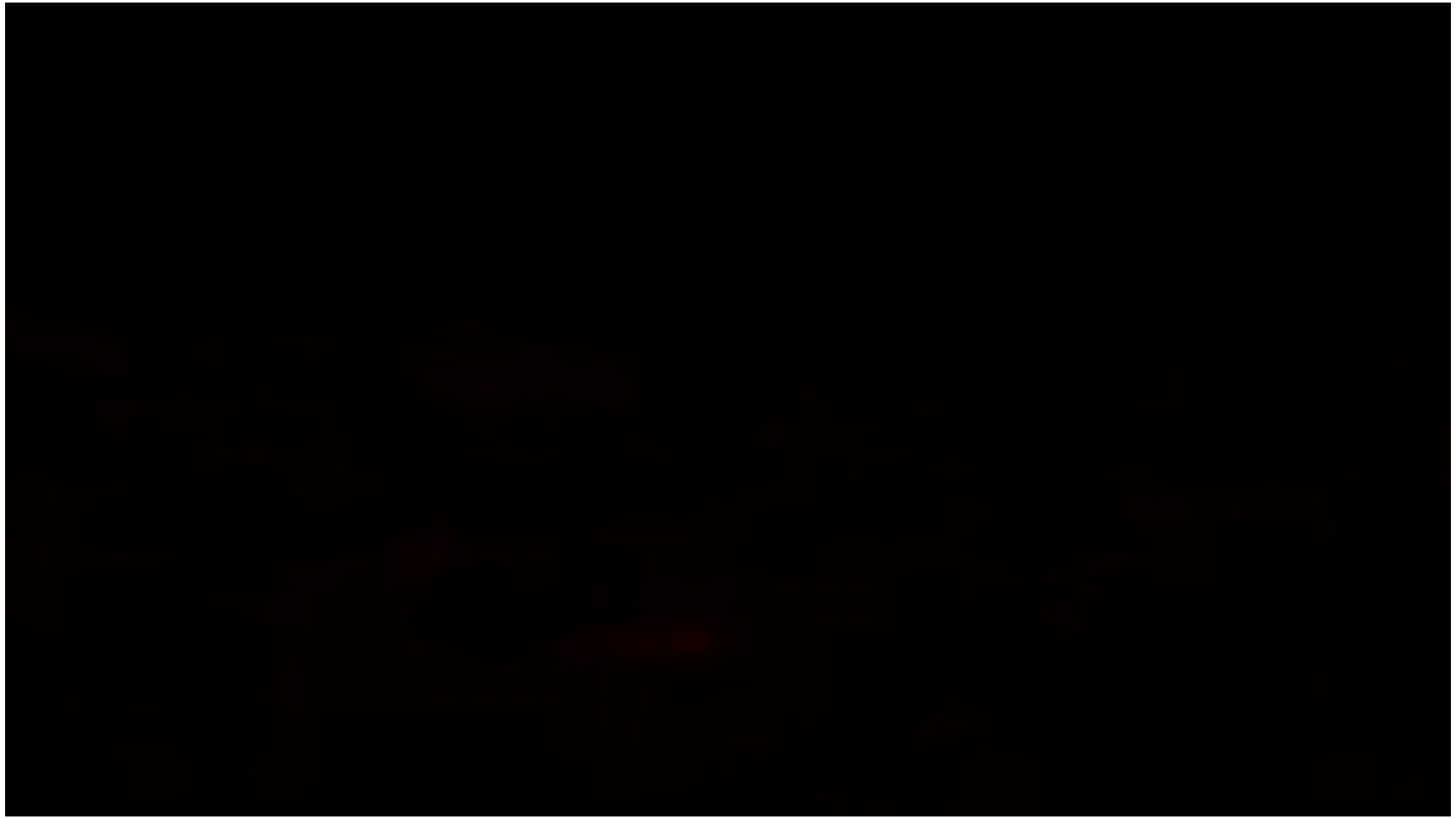


Andreas Berger (Rosenbauer Personalchef)

[redacted]

Verhalten

Verhalten resultiert immer aus dem Zusammenspiel aus Person und Situation (Lewin 1963).



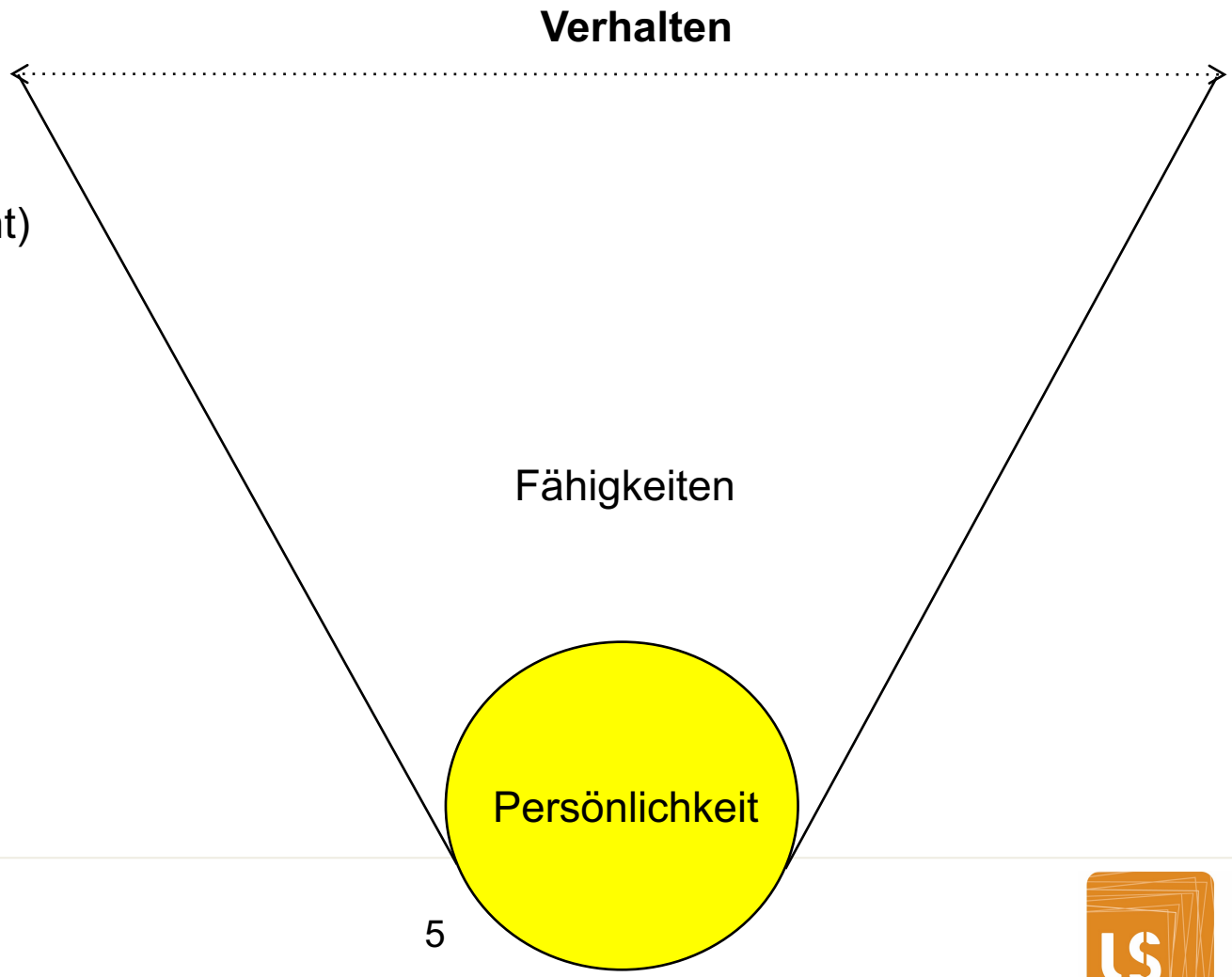
Verhalten, Person & Situation

Verhalten folgt Erwartungen: Konsistenz zur Selbstverpflichtung, soziale Bewährtheit in Bezug auf Umfelderwartungen und Autorität als Entsprechung zu hierarchischen Strukturen.

Systemkontext (Erwartungen)

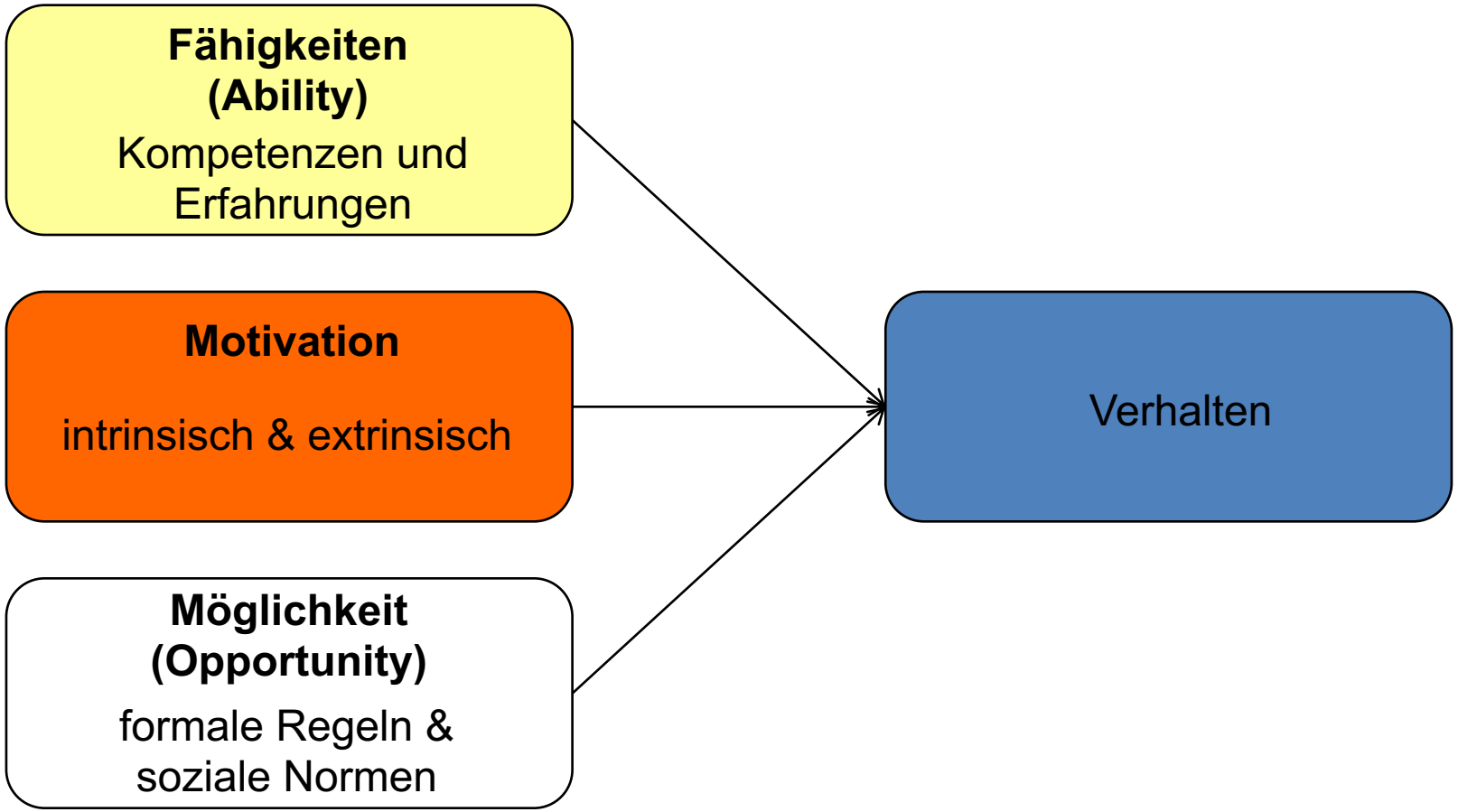
- Konsistenz (und Commitment)
  - Soziale Bewährtheit
    - Autorität

Person



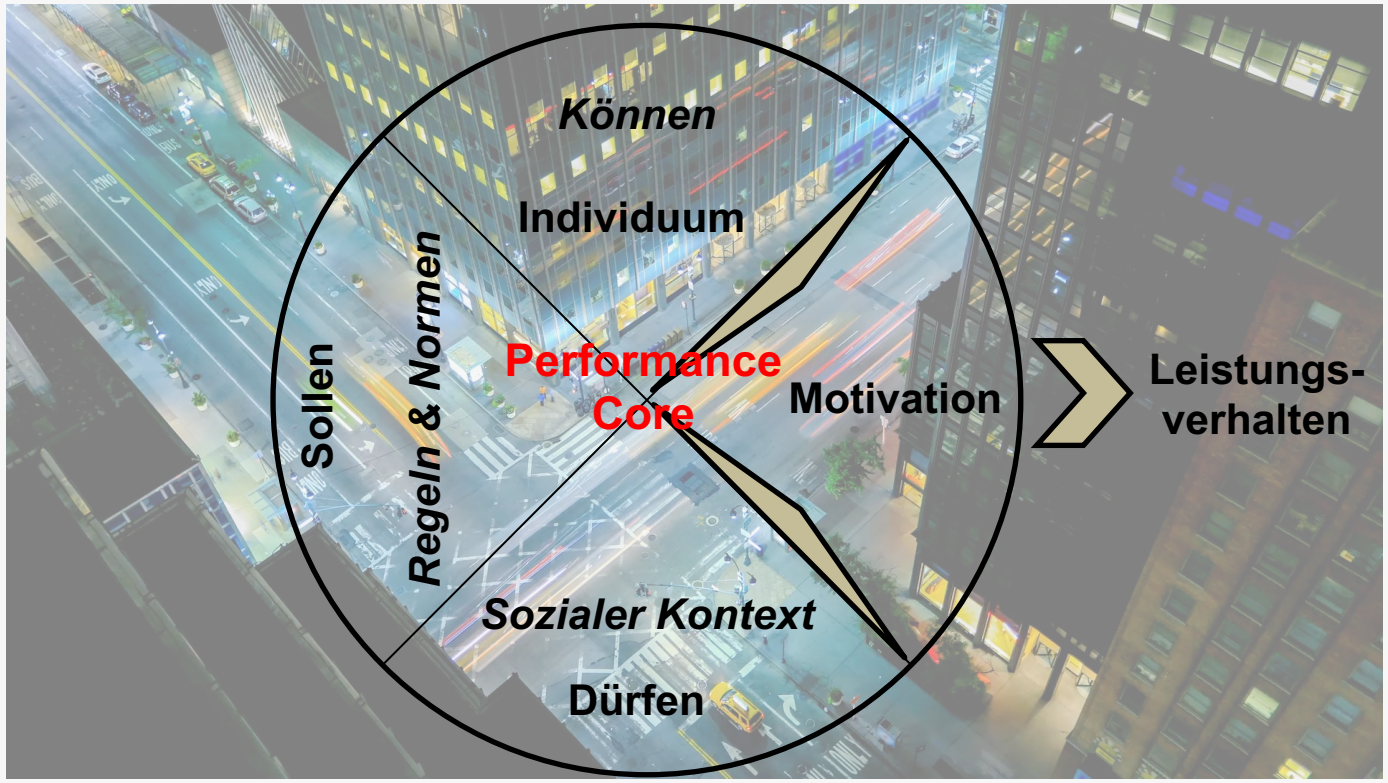
Verhaltens-Framework

Blumberg & Pringle (1982) erklären Verhalten in sozialen Kontexten aus der Interaktion von Fähigkeiten, Motivation und Rahmenbedingungen.



Performance Core (1)

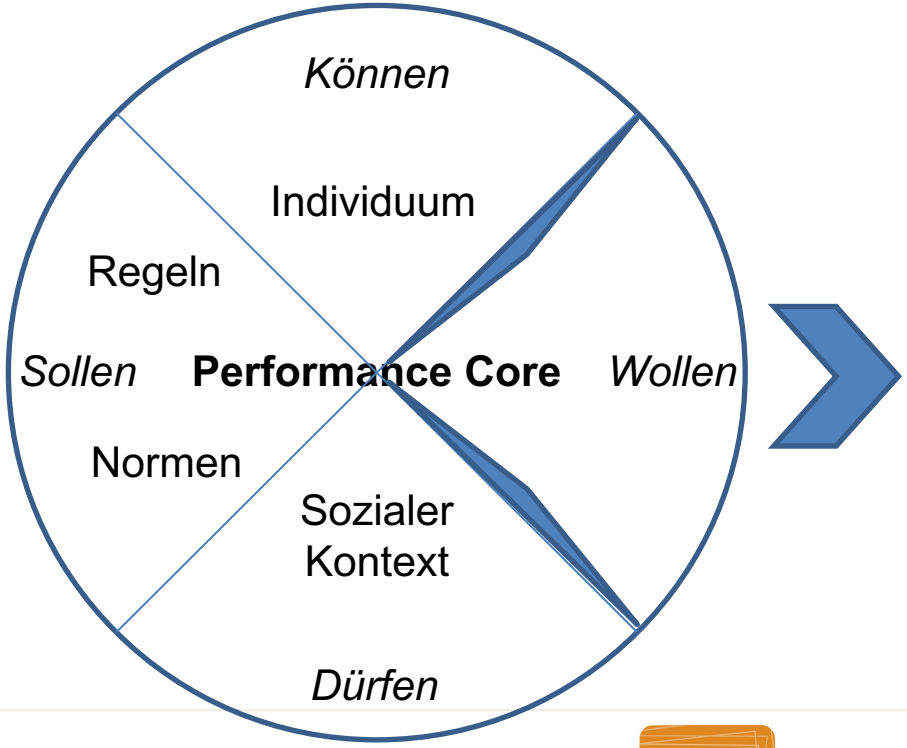
You cannot step in the same river twice (Heraklit) – alles ist ständig in Bewegung und dennoch schwer zu verändern.



Performance Core (2)

Der Performance Core erklärt die Determinanten des Leistungsverhaltens. Durch die Vielzahl an Variablen & möglichen Dynamiken entzieht sich Verhalten einer einfachen Steuerungslogik: Management von Komplexität.

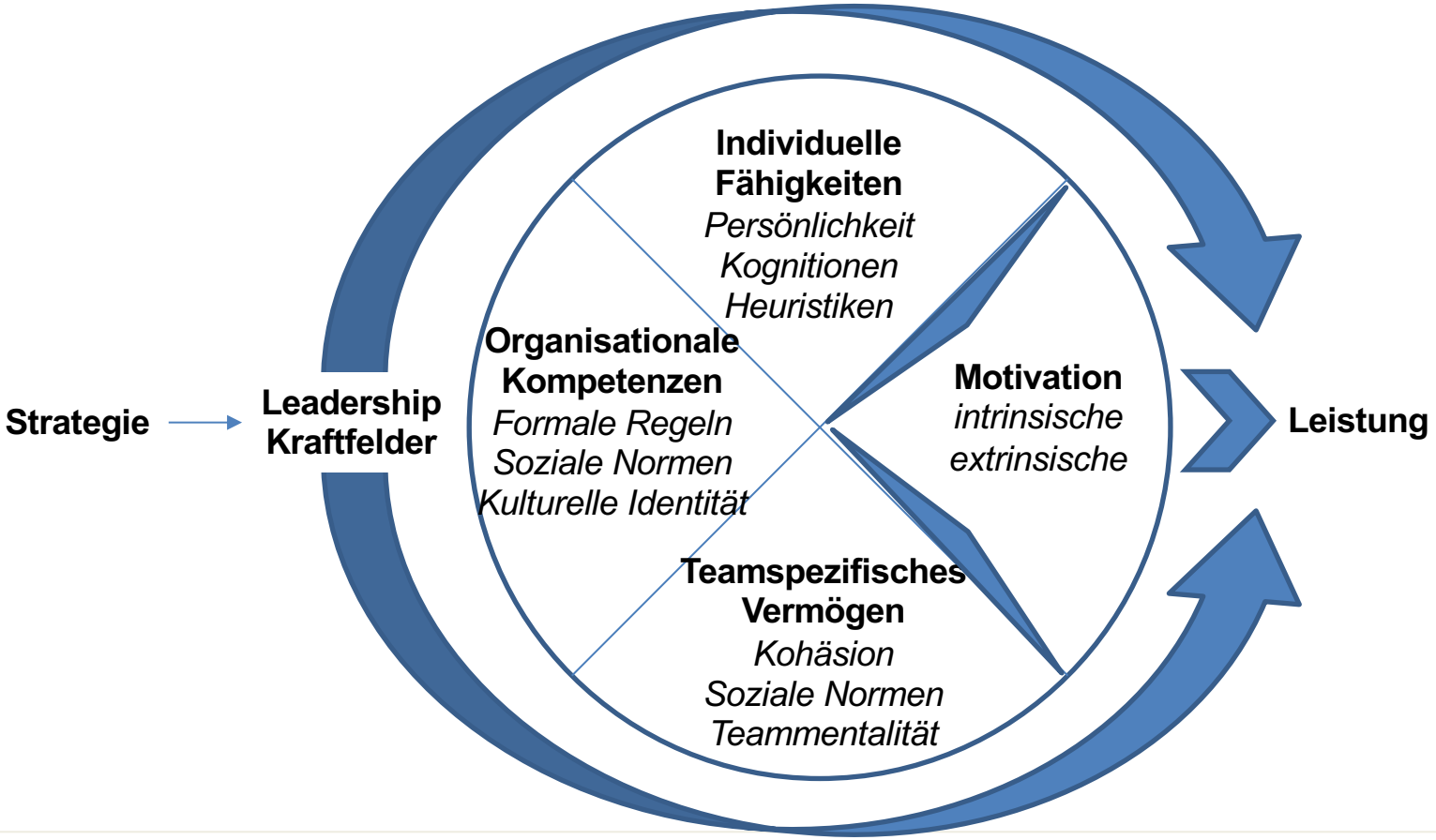
Strategie → **Leadership**



→ **Leistung-verhalten**

Performance Core (3)

Verhalten resultiert aus dem spezifischen Zusammenspiel aus Individuum, Team und Organisation im jeweiligen Verantwortungsbereichs einer Führungskraft (Performance Core).



Können: Persönlichkeit & Wissen

Fähigkeiten resultieren aus Persönlichkeitsmerkmalen und erlerntem Wissen.

>> Die Persönlichkeit umfasst die Gesamtheit der psychischen und physischen Merkmale sowie die Interaktions- und Anpassungsmöglichkeiten mit dem Umfeld.

>> Die Grundlage zur Ausprägung einer Persönlichkeit liegt in der Vererbung und in den sofort nach der Geburt einsetzenden Sozialisationsbedingungen. Im Grunde ist die Persönlichkeit mit am Ende der Pubertät weitgehend ausgeprägt und bleibt im Kern stabil.

>> Big 5 - Personality Traits (“Ocean-heuristic”)

- Offenheit: Offenheit für Kulturen, Erfahrungen, Kreativität und Ideen.
- Gewissenhaftigkeit: Organisiertheit, Strebsamkeit, Sorgfältigkeit, Beharrlichkeit und Hartnäckigkeit.
- Extraversion (positive Befindlichkeit): Tendenz zu positiven emotionalen Befindlichkeiten.
- Verträglichkeit: Vertrauen, Konformität, Fürsorglichkeit und Einfühlsamkeit.
- Neurotizismus (emotionale Stabilität): Tendenz zu negativen emotionalen Befindlichkeiten.

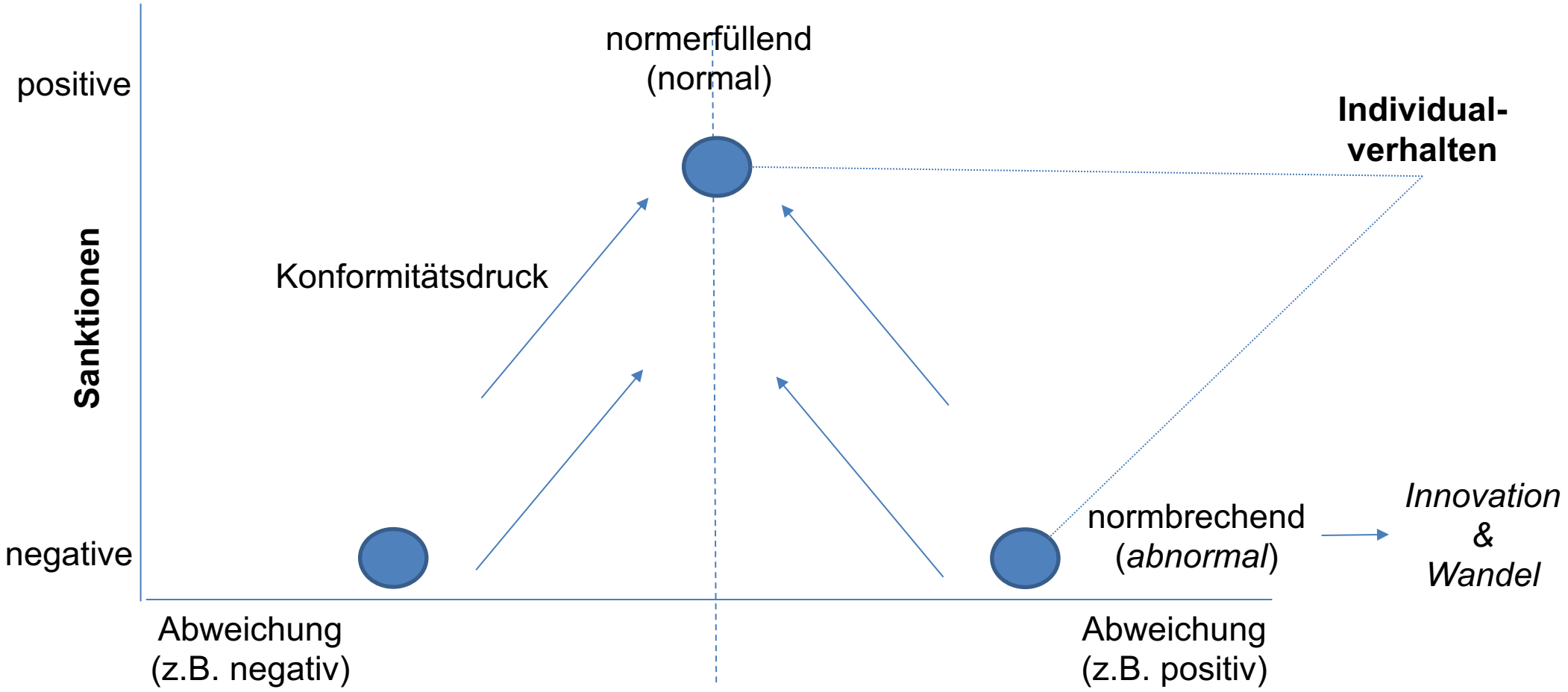
>> Über Lernprozesse eigenen sich Personen Wissen (Fach- und Prozesswissen; explizites, narratives und implizites Wissen) an, das sich angewandt in einem Set an Fähigkeiten zeigt.

Dürfen: Soziale Normen & Kohäsion (1)

Das Asch-Experiment zeigt den Einfluss von Normierung und Konformitätsdruck durch Gruppen auf Wahrnehmung und Entscheidung.

Dürfen: Soziale Normen & Kohäsion (2)

Gruppen – als dichte soziale Kontexte - bilden kollektive Erwartungen (soziale Normen).



Soziale Norm
(kollektives Anspruchsniveau – kollektive Erwartung)

Sollen: Formale Regeln & kulturelle Identität (1)

Nach Schein (1984) lässt sich eine Organisationskultur als Eisberg verstehen.

Symbole
(z.B. Kommunikation, Ruituale, Kleidung, Strukturen, Prozesse, Ziele)

Werte und Normen
(z.B. soziale Normen („Du sollst...“) und gelebte Werte (Be-Wertungen))

Basisannahmen
(z.B. Menschenbild, Umwelt, Wahrheit, Zeit)

sichtbar
(bedürfen aber Interpretation)

teils sichtbar,
teils unsichtbar

unsichtbar
(Tiefenstruktur)

Sollen: Formale Regeln & kulturelle Identität (2)

Die Kulturvermittlung erfolgt über Symbole und Konformität wird durch Sanktionen gesichert.

- Symbole sind mehrdeutig und müssen daher in der Handlungswelt (Lebenswelt; Berger/Luckmann 1967) mit Be-Deutung versehen werden → Wirklichkeit als Konstruktion.

Uniformität

Identität

- Sprachliche Medien zur Vermittlung von Symbolen

  Mythen, Anekdoten, Slogans, Sprachregelungen, Grundsätze, Leitbilder, …

Stabilität

- Interaktionale Medien zur Vermittlung von Symbolen

  Riten, Zeremonien, Tabus, Beförderungen, Entlassungen, …

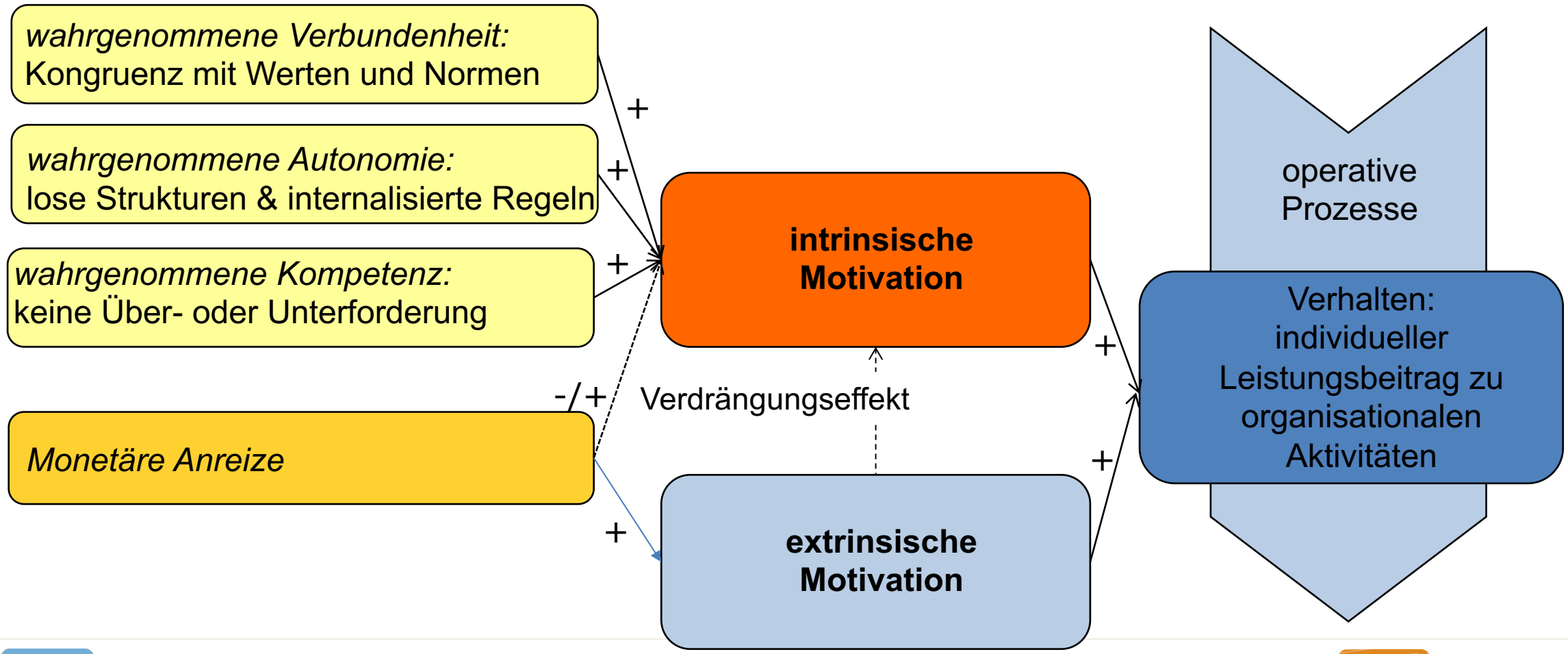
Institutionalisierung

- Objektivierte Medien zur Vermittlung von Symbolen

  Statussymbole, Architektur und Design, Kleidung, Veröffentlichungen, …

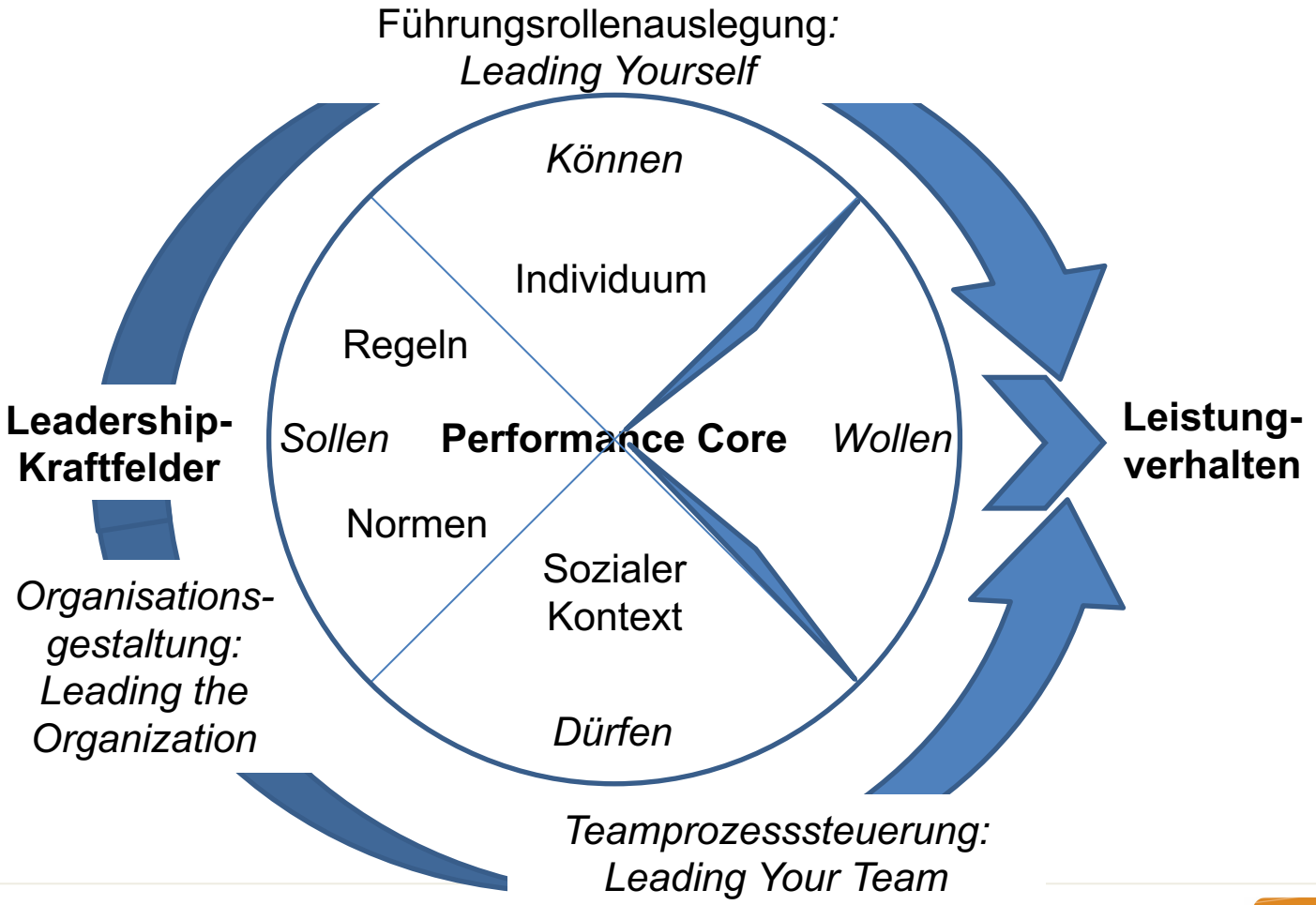
Motivation & Verhalten

Meta-Analysen zur Motivation (Deci et al., 1999) zeigen, dass wahrgenommene Verbundenheit, Autonomie und (Handlungs-)Kompetenz zu Verhalten motivieren.



Performance Core & Leadership-Kraftfelder

Leadership beeinflusst das Leistungsverhalten von Mitarbeiter_innen und Teams.



Autorität

Sozialpsychologische Studien (z.B. Milgram-Experiment) zeigen Mechanismen, wie Autorität attribuiert wird.

Leadership

Unter Führung wird ein sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, in der eine der Führer versucht, Geführte zur Erfüllung von Aufgaben zu veranlassen.

- >> Führung ist die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen (Staehle 1973).
- >> Führung ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (der Führer) ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Ziels gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrecht erhält (Lattmann 1982).
- >> Leadership ist definiert als ein Beeinflussungsprozess von Aktivitäten organisierter Gruppen in Richtung Zielerreichung (Rauch/Behling 1984).

- >> **Formale Ebene**: Personalverantwortung für Mitarbeiter_innen → Führung ist mit dem Einsatz der Human Resources DIE zentrale Personalfunktion!
- >> **Inhaltliche Ebene**: ständige Optimierung der strategischen und operativen Rahmenbedingungen, damit die Mitarbeiter_innen möglichst gut ihre fachlichen und methodischen Fähigkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele einbringen können.

Macht

Formal and personale Machtgrundlagen dienen als Basis für Führung. Personale Macht bietet eine erfolgreichere Grundlage um Geführte zu beeinflussen.

Formale Machtgrundlagen

>> **Legitime Macht**: Soziale Normen der Organisation, Über- und Unterordnungsverhältnisse, Hierarchie und Zwang.

>> **Macht durch Belohnung/Bestrafung**: Führer kann etwas veranlassen, was positiv oder negativ empfunden wird, da er über die Kontrolle von Ressourcen (z.B. Arbeitseinteilung, Budgets, Zeit, Weiterbildungsaktivitäten, Urlaube) verfügt.

Personale Machtgrundlagen

>> **Macht durch Information**: Informationen, die der Führer hat, bewirken Veränderungen beim Geführten.

>> **Macht durch Expertise**: Führer hat anerkannten Wissens- und/oder Fähigkeitenvorsprung (Fach- oder Managementexpertise)

>> **Macht durch Vorbildwirkung**: Aufbauend auf Eltern/Kind-Beziehung wird dem Führer gehorcht, um ihm ähnlich zu werden.

Autorität und Akzeptanz

Machtausübung basiert auf der Akzeptanz des Untergebenen (Geführten). Akzeptanz wird von den Betroffenen attribuiert.

Faktoren der **Akzeptanz** hängen ab,

- wie unangenehm das geforderte Verhalten ist,
- welche Ressourcen der Vorgesetzte hat,
- wie sehr diese vom Untergebenen geschätzt werden.

Verweigerungsstrategien in Form von

- schlechter Aufgabenerfüllung,
- Redefinition der Aufgabe im eigenen Sinn,
- Ablehnung der Aufgabenerfüllung,
- Verlassen der Organisation.

Macht erzeugt nicht Konformität, sondern "Akzeptanzprobleme (= Widerstand)

Autoritäre Muster

Autoritätsfördernde Muster finden sich auch im Alltag.

Verkehrskreuzungsexperiment:
Dreieinhalbmal so viele Personen verstoßen gegen rote Ampel wenn Person im Anzug (als Symbol für hohen Status) vor geht.

Krankenhausexperiment:
„Falscher" Arzt kann am Telefon Pflegekraft aufgrund Titelnennung falsche Anweisung geben; wider besseren Wissens.

Hörsaalexperiment: Professoren werden um 6,5 cm größer geschätzt als Studenten bei real gleicher Größe.

Führungstheorien

Führungstheorien untersuchen den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten bzw. den Eigenschaften der Führungskraft und Erfolg. Situative Verhaltenstheorien erklären (derzeit) Führungserfolg am besten.

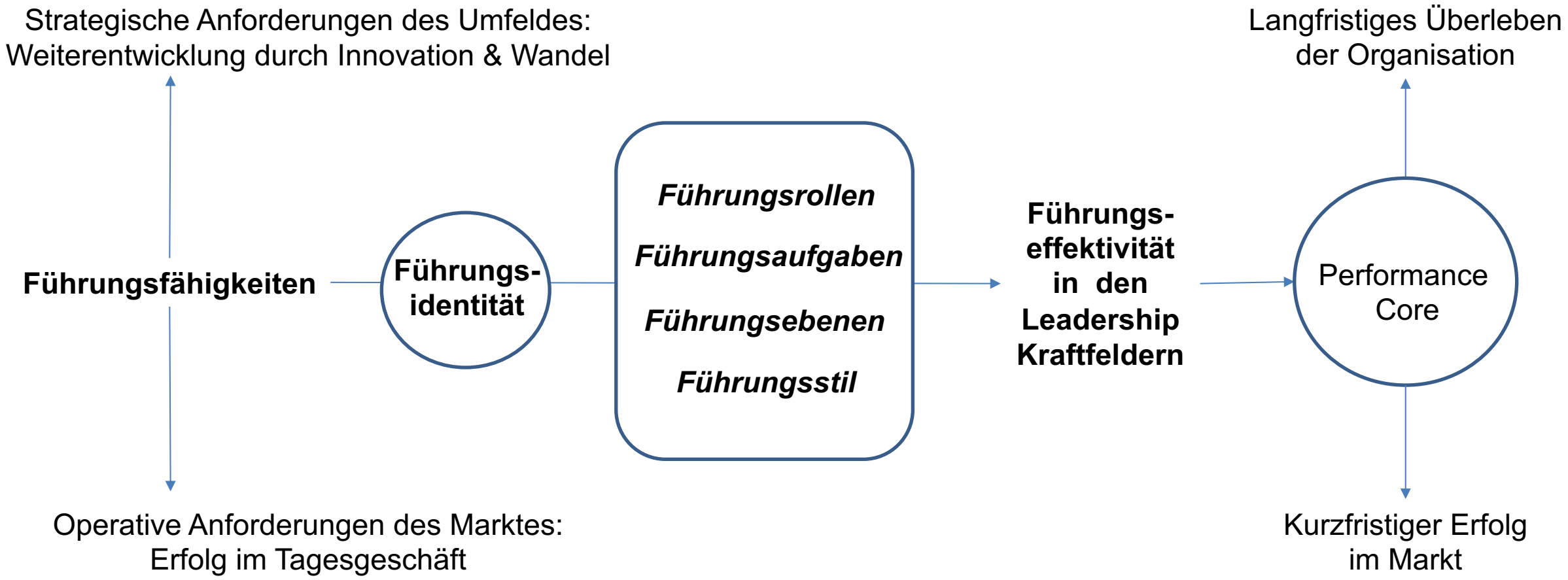
Auswahl der Führungskraft bedeutsam ← Eigenschaftstheorie

Aus- und Weiterbildung der Führungskraft bedeutsam ← **Verhaltenstheorie**

	universell	situativ
	universelle Eigenschaftstheorie „Persönlichkeits-merkmale sind ausschlaggebend für Führungserfolg	situative Eigenschaftstheorie Je nach Situation braucht es eine andere Person
	universelle Verhaltenstheorie Ein Führungsverhalten ist immer überlegen	**situative Verhaltenstheorie** **Je nach Situation ist ein anderes Verhalten erfolgreich**

Führungswirkung

Führungsfähigkeiten und die Führungsidentität (Haltung) prägen Führungsverhalten und Wirkung.



Führungsfähigkeiten

Führungskräfte nutzen im Laufe ihrer Karriere zunehmend strategisch-konzeptioneller Fähigkeiten. Soziale Fähigkeiten spielen immer eine Rolle. Fachliche Fähigkeiten sind besonders zu Karrierebeginn wichtig.

Strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten
(ganzheitliches Denken, Komplexitätsreduktion)
→ strategisch-konzeptionelle Führung
Strategien & Konzepte

Fachliche Fähigkeiten
(Theorien, Sachkenntnisse)
→ operative Tätigkeiten
→ operative Führung

Fähigkeiten

Methodische Fähigkeiten
(Methodenwissen)
→ operative Methoden
→ Management(methoden)

Soziale Fähigkeiten
(Kommunikation, Empathie, Persönlichkeit, Gruppen)
→ Menschenführung
Soziale Integration

Ergebnisse

Strategisch-Konzeptionelle Fähigkeiten (1)

Effektive Führung basiert auf einem klaren Bild der Situation und einer konsistenten Ausrichtung des Teams und der organisationalen Rahmenbedingungen.

Sensemaking:
Reduktion der externen und internen Komplexität um strategische Entscheidungen treffen zu können: Informationsverarbeitung & individuelle Entscheidungsfindung

↑

strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten

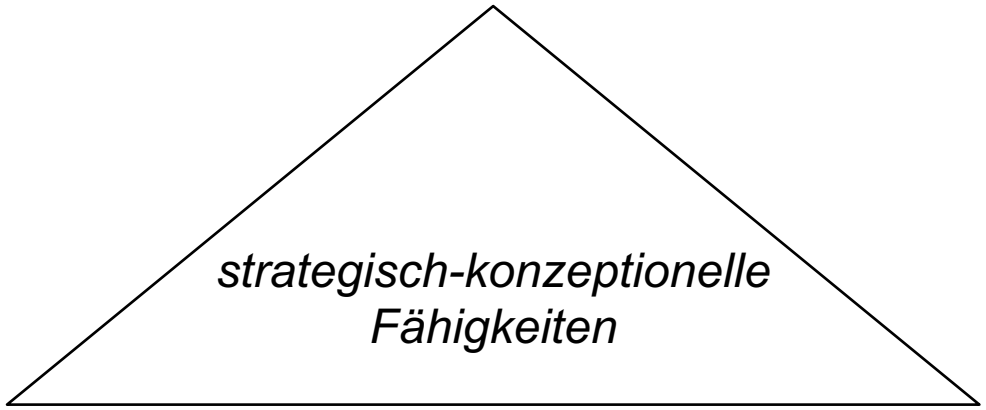
↓

Sensegiving:
Ganzheitliches Ausrichtung des Teams an den strategischen Zielen: Kommunikation der Ziele als kollektiver Sinnstiftungsprozess

Strategisch-Konzeptionelle Fähigkeiten (2)

Strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten umfassen die Fähigkeit Wandelnotwendigkeiten zu erkennen, Entscheidungen zu treffen und umzusetzen (Dynamic Managerial Capabilities; Teece 2007).

Sensing:
Erkennen von Veränderungsnotwendigkeiten
(Chancen & Gefahren im Umfeld)



Reconfiguring:
Umsetzen der Veränderung im Team

Seizing:
Entscheiden über Veränderungsoptionen

Strategische Prioritätensetzung

Strategisch-konzeptionelles Arbeiten fordert die Konzentration auf wichtige, aber nicht unmittelbar dringende Themen: Wichtiges darf nicht dringend werden!

	nicht dringend	dringend
wichtig	**Planen & Terminieren!** Priorität für strategische Themen!	**Sofort erledigen!** Schnelle Entscheidungen treffen!
nicht wichtig	**Streichen!** Zeitfresser, die aufgegeben werden sollten!	**Delegieren!** Operative Entlastung und Lernfelder für Mitarbeiter schaffen!

Führungsidentität und -ebenen

Die Führungsidentität entscheidet, ob und in welcher Form Führungskräfte auf ihre Führungsfähigkeiten – besonders auf strategisch-konzeptionelle – zurückgreifen.

Führungsebenen

visionäre Ebene

Managementebene

operative Ebene

Führungs-identität

Führungs-fähigkeiten

→ **Visionäre Führungskraft**

Steve Jobs als Gründer & CEO von Apple

→ **Manager**

Sergio Marchionne u.a. als CEO bei FIAT-Chrysler

→ **Fachkraft in Führungsrolle**

Jogi Löw als Spielertrainer beim FC Frauenfeld

Charisma

Erfolgreichen Führungspersonen wird Charisma zugeschrieben. Allerdings können sie dazu durch ihr (situatives) Führungshandeln tatsächlich die Grundlage schaffen.

Zuschreibung für charismatische Führung

>> Vision & Artikulation

>> persönliche Risiken

>> Gefühl für die Bedürfnisse der Geführten

>> unkonventionelles Verhalten

>> … jedoch entsteht Charisma aus einem Attributionsprozess durch die Geführten, die “Heldenhaftigkeit” bzw. “außergewöhnliche Führungsfähigkeiten” zuschreiben!

Führungsaufgaben

Führungsaufgaben reichen von operativen Aktivitäten über Management bis zu strategischen Impulsen.

Führungsaufgaben

strategisch	Zukunft	Visionen
Management	Koordination Kommunikation Entscheidung	Planung Organisation Kontrolle
operativ	Tagesgeschäft	Fachaufgaben

Führungsrollen

Mintzberg (1980) unterscheidet drei Rollenbündel, die Führungskräfte ausfüllen müssen.

Interpersonelle Rollen

Galionsfigur
(symbolisches Management)

Vorgesetzter
(People Management)

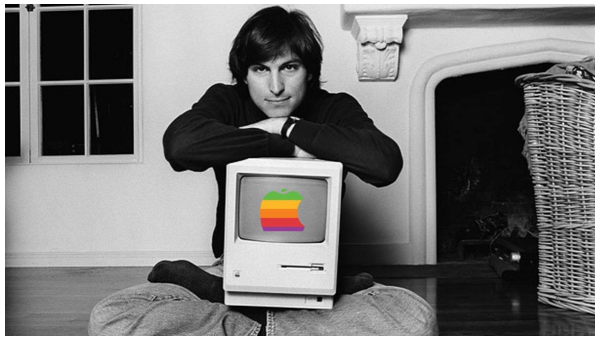
Vernetzer

Informationsrollen

Radarschirm
(Sensemaking)

Sender
(Sensegiving)

Sprecher



Entscheidungsrollen

Innovator
(Entrepreneur)

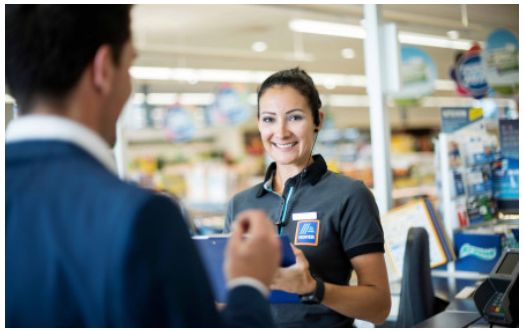
Problemlöser

Ressourcenverteiler

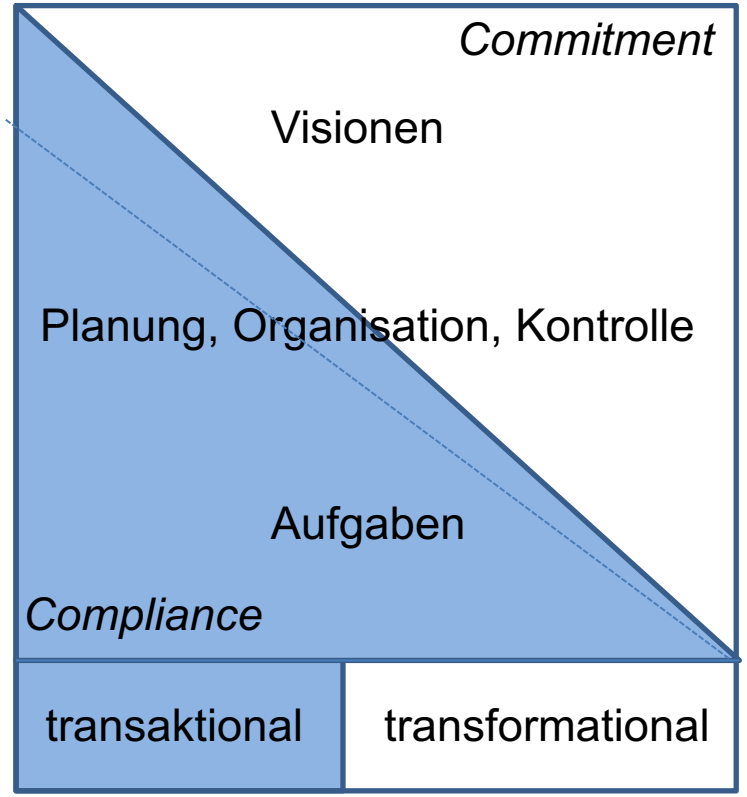
Verhandlungsführer

Situative Führung

Situative Führung bedeutet, dass Führungskräfte situationsabhängig ein unterschiedliches Führungsverhalten wählen müssen, um Mitarbeiter_innen und Teams zielgerichtet zu beeinflussen.



Führung durch Ziele & Kontrolle

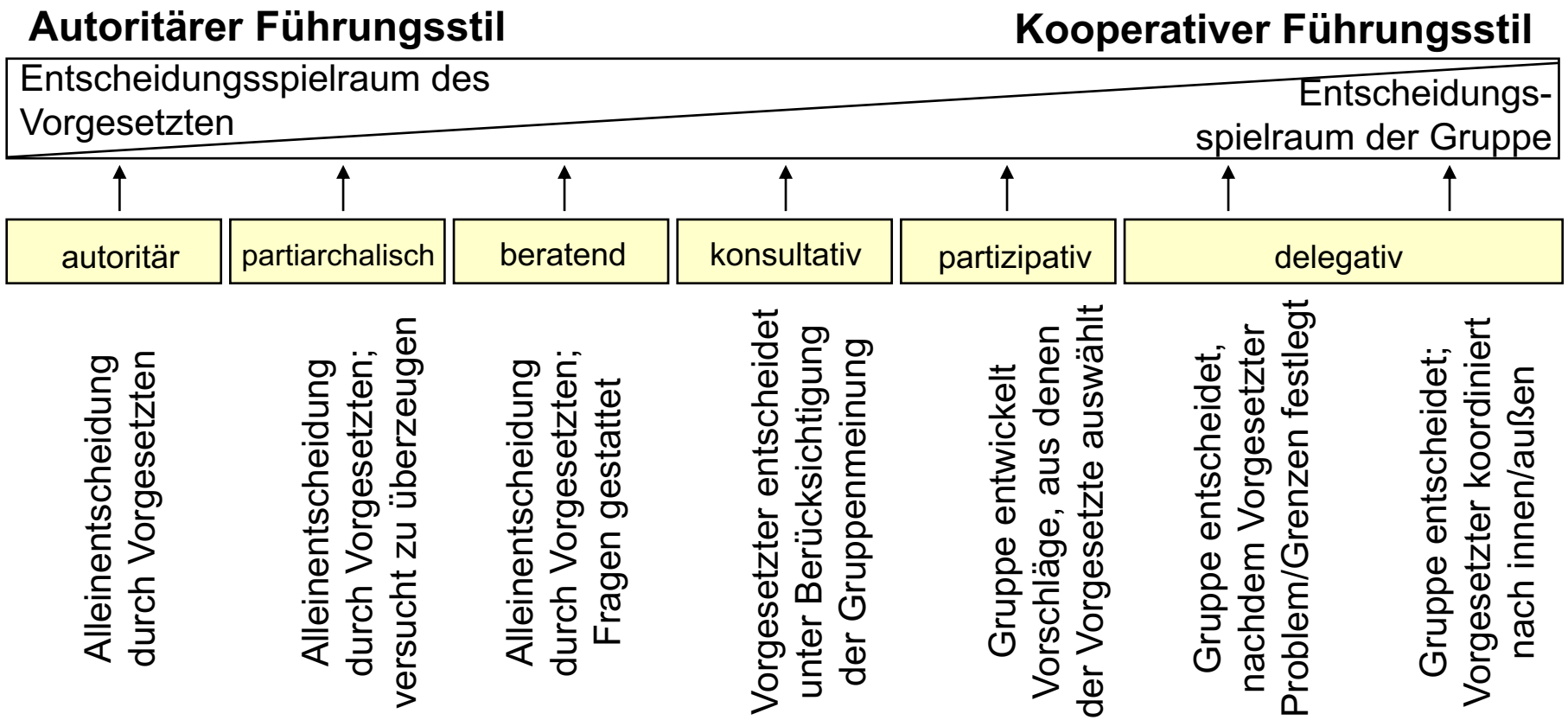


Führungsstil

Führung durch Bindung & Vertrauen

Führungsstile

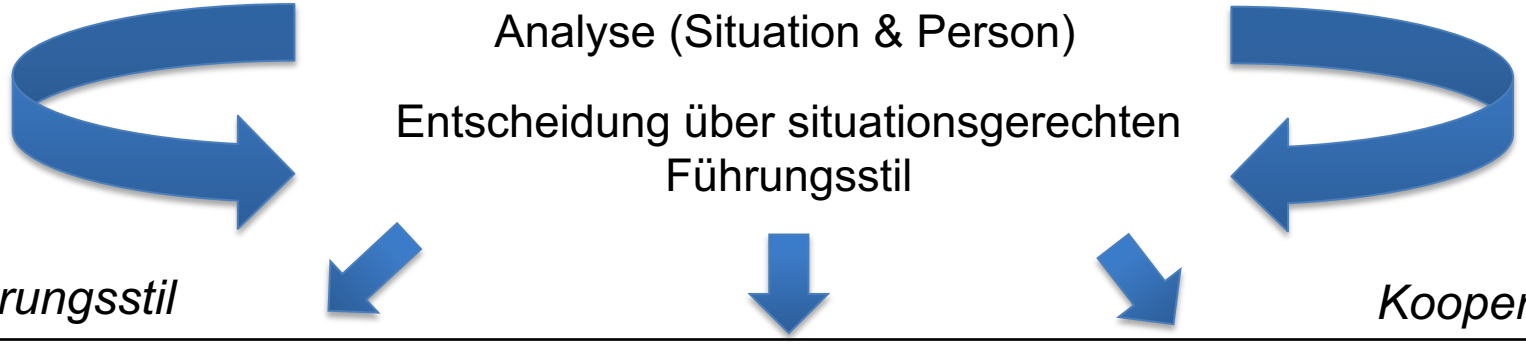
Führungsstil ist ein langfristig relativ stabiles, situationsinvariantes Verhaltensmuster des Führers.



*Determinanten des situationsgerechten Führungsstils: **Vorgesetzter** (Werte, Vertrauen, Führungsqualität), **Mitarbeiter** (Erfahrung, Kompetenz, Engagement), **Situation** (Art d. Organisation, Gruppe, Problem).*

Situativer Führung (1)

Die Führungsforschung zeigt, dass das situative Wechseln zwischen autoritärem und partizipativem Führungsstil erfolgreiche Führungskräfte auszeichnet.



Analyse (Situation & Person)

Entscheidung über situationsgerechten Führungsstil

Autoritärer Führungsstil — *Kooperativer Führungsstil*

top-down (autoritär) *Exekutionskontext*		*Lernkontext* bottom-up (partizipativ)
unwichtig	*Akzeptanz durch Geführte*	wichtig
knapp	*Verfügbare Zeit für Entscheidungsfindung*	ausreichend
fehlen	*Wissen & Fähigkeiten der Geführten*	vorhanden
gering	*Wille zur Mitgestaltung*	hoch

Situative Führung (2)

Transformative bzw. transaktionale Führung betonen das Verhalten von Führungskräften, um Geführte zu Veränderungen zu bewegen.

Transformative Führung

>> *Charisma*: „hat Vorstellung und Visionen, die mich anspornen“
>> *Inspirierende Motivation*: „verwendet Symbole und Bilder, um unsere Zielvorstellung zu verdeutlichen“
>> *Intellektuelle Stimulierung*: „hat Ideen, die mich dazu gebracht haben, meine Vorstellungen zu überdenken, die ich zuvor nie in Frage gestellt hatte“
>> *Individuelle Wertschätzung*: „schenkt Mitarbeitern, die vernachlässigt zu werden scheinen, persönliche Aufmerksamkeit“

Transaktionale Führung

>> *Bedingte Verstärkung*: „kümmert sich darum, dass ich im Austausch für meine Kooperation das bekomme, was ich möchte“
>> *Management by Exception*: „ist mit meinem Leistungsniveau zufrieden, solange alles läuft wie immer“

Nicht-Führung

>> *Laissez-faire*: „ist nur schwer zu erreichen, wenn ein Problem auftaucht“

Situative Führung (3)

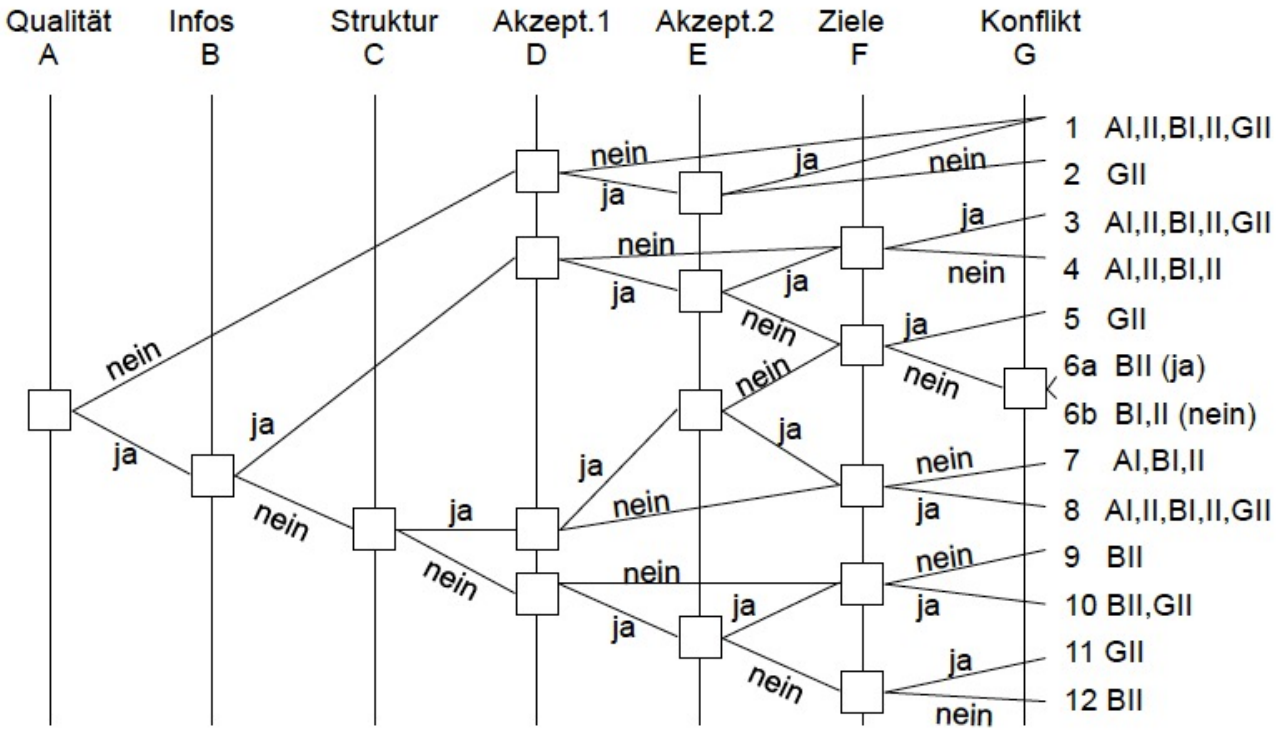
Vroom/Yetton (1973) zeigen auf Basis situativer Faktoren die Vorteilhaftigkeit von unterschiedlichen Führungsstilen.

- >> Ausgangspunkt ist die Frage, welcher Führungsstil für welche Situation angebracht ist (Entscheidungsheuristik für Führungskräfte)
- >> Führungsstile: Autokratisch ohne (A I) und mit Info durch Mitarbeiter (A II); Konsultative Alleinentscheidung mit Vorab-Besprechung mit einzelnen Gruppenmitgliedern (B I) bzw. mit der gesamten Gruppe (B II); Demokratisch (G II).
- >> 8 Situationsvariablen: Qualitätsanforderungen, Informationsstand des Vorgesetzten, Strukturiertheit des Problems, Handlungsspielraum der Mitarbeiter, Einstellung der Mitarbeiter zu autoriärer Führung, Akzeptanz der Organisationsziele durch die Mitarbeiter, Gruppenkonformität.
- >> Das Modell ist allerdings stark mechanistisch und blendet aus, dass Führungskräfte den Handlungskontext auch gestalten können (d.h. auf die Situationsvariablen Einfluss haben).

Situative Führung (4)

Der Entscheidungsbaum verknüpft die 8 Situationsvariablen mit vorgeschlagenen Führungsstilen.

A: Qualität wichtig?
B: Genügend Informationen?
C: Problem strukturiert?
D: Akzeptanz wichtig?
E: Akzeptanz bei Alleinentscheidung?
F: Organisationsziele akzeptiert?
G: Konflikt wahrscheinlich?



AI: Autoritäre Entscheidungen; AII: Autoritäre Entscheidungen nach Einholung von Informationen; BI: Beratende Entscheidung (Einzelmeinungen); BII: Beratende Entscheidung (Gruppenmeinung); GII: Gruppenentscheidung

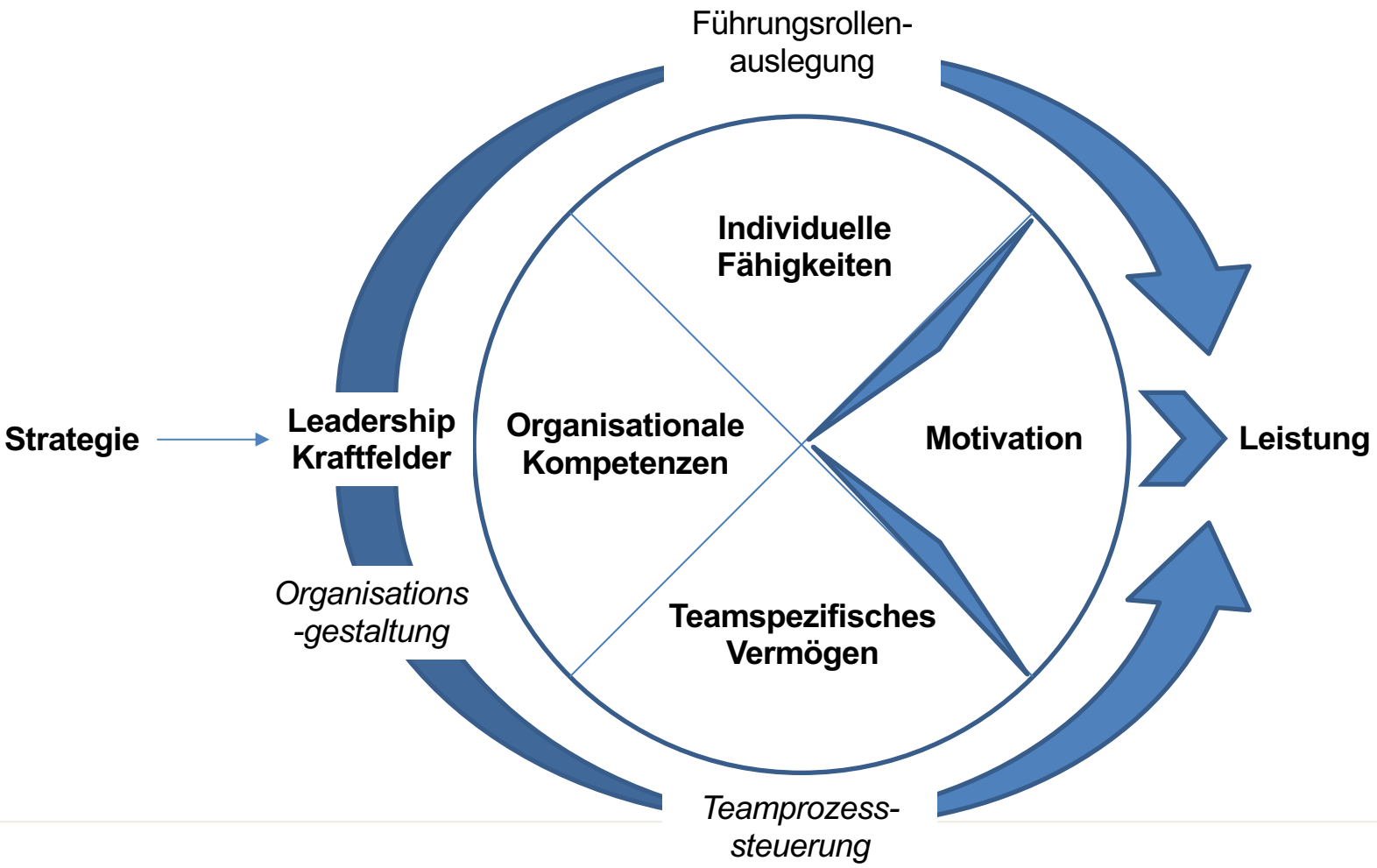
Leadership Landscape

Die Leadership Landscape zeigt integrativ die Handlungsfelder von Führungskräften.

Führungsfähigkeiten	Führungsidentität	Führungsebenen	Führungsstil	Führungsaufgaben	Führungsrollen
Soziale Fähigkeiten Strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten	visionäre Führungskraft	visionäre Ebene	*Commitment* Visionen	Koordination	Interpersonelle Beziehungsrolle
Methodische Fähigkeiten	Manager	Management-ebene	Planung, Organisation, Kontrolle &	Kommunikation	Informations-rolle
Fachliche Fähigkeiten	Fachkraft mit Führungs-funktion	operative Ebene	Aufgaben *Compliance* transaktional transformational	Entscheidung *kontinuierlich*	Entscheidungs-rolle

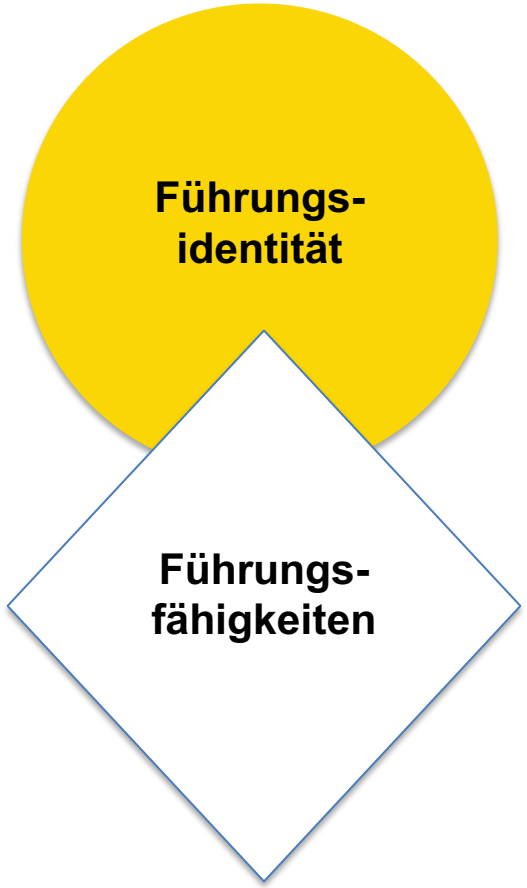
Leadership-Kraftfelder

Führungskräfte wirken über Leadership-Kraftfelder auf ihre Verantwortungsbereiche (Performance Core) ein.



Leadership – Leading Yourself

Führungskräfte entscheiden durch die Auslegung ihrer Führungsrolle über ihre Wirkung.



→ **Visionäre Führungskraft**

→ **Manager**

→ **Fachkraft in Führungsrolle**

Leadership – Leading your Team

Wirkungsvolle Führungskräfte müssen ihre Teams formen und führen.

Ansatzpunkte der Teamprozesssteuerung:

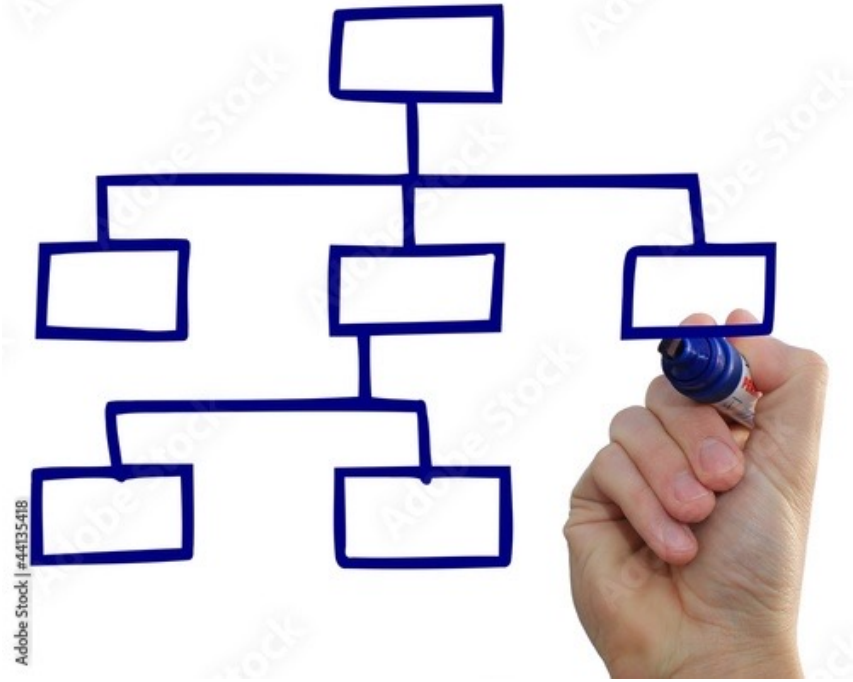
- Sinn
- Zielklarheit (z.B. Leistung)
- Akzeptierte Spielregeln (d.h. soziale Normen → operative Tätigkeit, Kommunikation, Entscheidungsfindung)
- Partizipation
- Klare Rollen
- Vertrauen & psychologische Sicherheit
- Moderate Diversität
- Passende Größe (ca. 6-12)

Leadership – Leading the Organization

Führungskräfte gestalten die organisationalen Rahmenbedingungen, um passende Arbeitsbedingungen für ihre Teams zu schaffen.

Gestaltungsfelder

- Regelungsdichte
- Strukturen (Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen)
- Abläufe (Geschäftsprozesse)
- Technologien
- Ressourcen (u.a. Zeit, Arbeitsmittel, Budgets)
- Vernetzung
- Organisationskultur (Werte und soziale Normen)



Literatur

Weiterführende Literatur:

- >> Güttel, W.H. (2021): Performance Core: Leistungsverhalten, Leadership und Entwicklung. In: Güttel, W.H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten. Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden (Kap. 1.1).
- >> Güttel, W.H. (2021) Was wir wollen sollen: Anspruchsniveau, Entscheidungsheuristiken und Regelregime. In: Güttel, W.H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten. Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden (Kap. 1.3).
- >> Güttel, W.H. & Kleinhanns-Rollé, A. (2021): Leadership Landscape: Führungsfähigkeiten, Führungsidentität und Führungseffektivität. In: Güttel, W.H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten. Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden (Kap. 2.1).
- >> Schreyögg, G. & Koch, J. (2014): Grundlagen des Managements. Wiesbaden.
- >> Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2021): Essentials of Organizational Behavior. Harlow etc.
- >> von Rosenstiel, L, Regnet, E. & Domsch, M.E. (Hg.) (2009): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart.

Das Buch "Erfolgreich in turbulenten Zeiten (3. Auflage 2021)" ist für Hörer_innen der Vorlesung am Forschungsbereich (1040 Wien, Operngasse 11/1. Stock) vergünstigt zu erwerben (€ 35,-- statt € 45,--).

INSTITUTE OF
MANAGEMENT SCIENCE

RESEARCH GROUP
LEADERSHIP & STRATEGY

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel
wolfgang.guettel@tuwien.ac.at