



SRH Hochschule  
Heidelberg

# Modul Strukturen Personal Masterkurs

2-2

Aspekte der Führungstheorie

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksaeter



- Wofür Führungstheorie?
- Theoretische Grundbegriffe
- Führungsstilanalysen:
  - > Tannenbaum / Schmidt
  - > Blake Mouton, ...
- Führungsmodelle:
  - > Herzberg
  - > Hersey-Blanchard, ...
- Motivationstheorie
  - > Maslow
  - > Heckhausen, ...

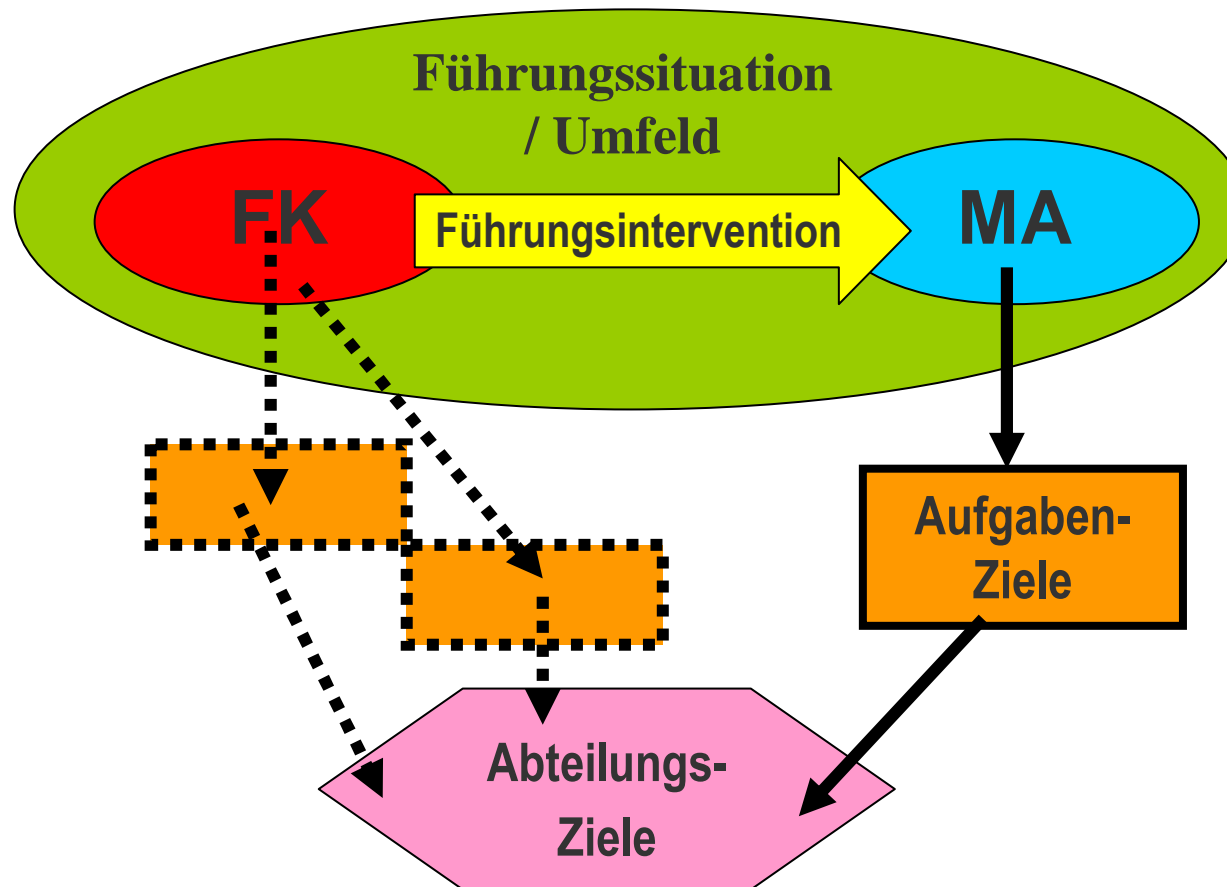
# Lernziele

---



- Einen Überblick über wichtige theoretische Konzepte der Führung erlangen
- Diese Konzepte als Denkraster auf praktische Führungssituationen angemessen „anwenden“ und konsequente Schlussfolgerungen ziehen

## Grundkonstellation der Führung



# Theorie – „auf einen Blick“

---



- Analysiert die Interaktionsbeziehung zwischen FK und MA
- „Blueprint“ für Führungssituationen – Kategorisierung von Führungsentscheidungen
- Dient als Analyse- / Handlungshilfe
- Unterscheidung: Inhalts- vs. Prozesstheorien
- Besonderheit: Motivationstheorien
- Unterscheidung:
  - > Führung – Motivation?
  - > Motivation – Handeln?
  - > *Handeln – Führung?*



***Diskussionsfrage!***

## Führungstheorie

*Eine Menge von Gesetzesaussagen über Führung, die logisch und widerspruchsfrei miteinander verbunden sind; die Erklärung gibt die Begründung für das Eintreten bestimmter Folgen (immer wenn..., dann ...)*

- **Induktion:** theoretische Behauptungen (Hypothesen) zur Erklärung einer Beobachtung werden aufgestellt
- **Deduktion:** Die theoretischen Aussagen erlauben eine Vorhersage von Ereignissen unter bestimmten Bedingungen
- **Verifikation:** Die behaupteten Zusammenhänge, die das Entstehen, den Charakter und die Konsequenzen von Führung erklären, müssen sich bestätigen (wenn nicht: Falsifikation)

- **Menschenbild:** Die Gesamtheit aller Annahmen, wie und / oder warum Menschen wie handeln (X-Y-“Theorie“ nach McGregor)
- **Prämisse:** Grundannahme, von der alle weiteren abgeleitet werden. Wird diese widerlegt (falsifiziert), gilt dies auch für die Ableitungen
- **Hypothese:** die auf schlüssige Argumente gestützte Vermutung / Behauptung eines Untersuchenden
- **Definition:** nicht wahrheitsfähige Spezifikation des Untersuchungsgegenstandes, die mehr oder weniger zweckmässig ist

## Führungsstil

- *Bezeichnet ein konstantes Verhaltensmuster der FK im Sinne von für MA weitgehend voraussagbaren Reaktionen auf bestimmte Führungssituationen*
- Führungsstile typologisieren mögliche Verhaltensformen, Grundmuster oder Maximen
- Führungsstile werden häufig zur vereinfachten Wirklichkeitsbeschreibung im Rahmen von Führungsmodellen herangezogen



# Führungsstilanalysen

---



- Kategorisierung des Führungsstils nach einer oder zwei Dimensionen
- Meist nach Person / Mensch und Aufgabe / Sache
- Unterstellt eine Korrelation
- Keine metrischen / zuverlässigen Referenzpunkte
- Erhebung subjektiv und situationsabhängig
- Lediglich grober Soll-Ist- oder Vorher-Nachher-Vergleich möglich
- Nutzen v.a. durch Sensibilisierung
- Bekannt u.a. Blake / Mouton, Tannenbaum / Schmidt

## Grundüberlegung

- Führungsstile von Personen können sinnvoll entlang der Gegensatzdimension **autoritär / partizipativ** verortet werden
- Die Verortung gibt Auskunft darüber, welche dominante Verhaltensweise von der Führungskraft zu erwarten ist

## Fragen

- Gibt es einen idealen Führungsstil?
- Wie wirkt sich der Führungsstil auf die Gruppe aus?

-> *Achtung: „historisches“ Modell!*

# Führungsstilanalyse – Tannenbaum / Schmidt

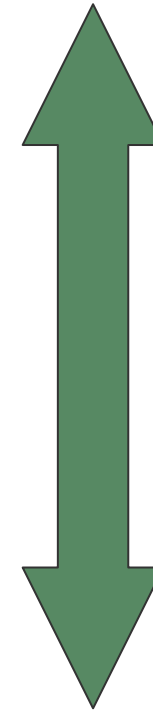


SRH Hochschule  
Heidelberg

- Die FK entscheidet und weist die MA an
- Die FK entscheidet und „verkauft“ diese an die MA.
- Die FK stellt ihre Lösungsvorschläge vor und bittet MA um Kommentar.
- Die FK schildert das Problem, bittet MA um Lösungsvorschläge; trifft die Entscheidung selbst.
- Die FK gibt das gesamte Problem an die Gruppe und stellt die Ressourcen für die Problemlösung zur Verfügung

Führungsstil

„autoritär“



„partizipativ“

# Führungsstilanalyse: Blake / Mouton

---



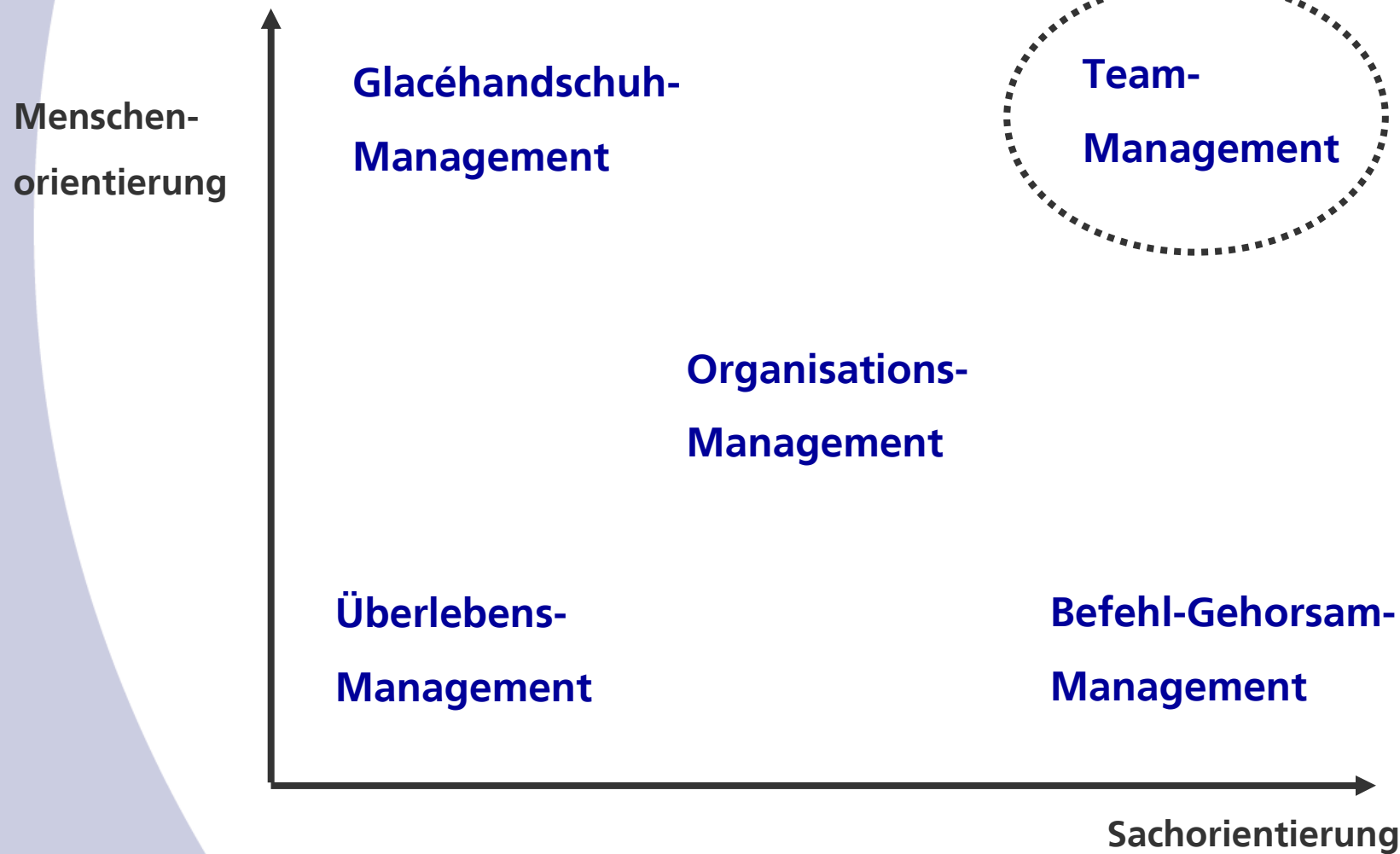
## Grundgedanke

- Wenn man die erfolgreichen Führungskräfte betrachtet, muss es doch Gemeinsamkeiten geben
- Der kleinste gemeinsame Nenner sind die beiden Orientierungen
  - > an der Person des Mitarbeiters und
  - > an der Sache selbst bzw. an der Aufgabe
- Die Konzentration auf diese beiden Aspekte sind idealerweise kein entweder-oder, sondern ein sowohl-als-auch
- Es muss zumindest „am grünen Tisch“ ein optimaler Führungsstil bestimmbar sein

## Führungsmodell / -ansatz

- *Modelle sind Rekonstruktionen der Wirklichkeit und zeigen für diesen Wirklichkeitsausschnitt das Zusammenwirken von Faktoren zur Beschreibung und Erklärung des Phänomens*
- Innerhalb des Modells sind Prozesse reproduzierbar
- Ziel ist die Ableitung erfolgversprechender Handlungsempfehlungen
- Das Modell ist mit bestimmten Absichten verbunden, wird für bestimmte Verwender entwickelt und ist in einem bestimmten Zeitintervall gültig

# Führungsstilanalyse: Blake / Mouton



## Kritik:

- Wissenschaftstheoretisch inhaltsleer, da normativ: „es gibt nur eine Art, richtig zu führen“
- Keine Berücksichtigung von Situationen und / oder Personen
- Handlungsfelder als Resultat einer Soll-Ist-Diskrepanz nur unter zusätzlichen Randbedingungen deutbar, da keine operationalisierbaren Kriterien (heilbar)
- Praktischer Einsatz: als Raster für die grobe Erfassung der Führungskultur und Entwicklung von Handlungsfeldern

# Führungsstilanalyse: Blake / Mouton

---



Durchführung: z.B. im Führungskreis / Arbeitsgruppe / „Klausur“

- 1. Schritt: individuelle Operationalisierung der Dimensionen
  - was heisst genau „Menschen“- oder „Sachorientierung“ bei uns? An welchen Beispielen machen wir das fest?
- 2. Schritt: Positionierung des Ist-Zustandes
  - was ist „viel“ (hohe Ausprägung)? Was ist hierfür der Referenzpunkt? Wo stehen wir aktuell?
- 3. Schritt: Positionierung des Soll-Zustandes
  - welche Ausprägung brauchen wir für die Erreichung unserer strategischen Ziele?
- 4. Schritt: Umriss der Handlungsfelder
  - was müssen wir tun, um vom Ist zum Soll zu kommen?



- Paraphrasieren die Interaktion zwischen FK und MA
- Raster für die Interpretation von Situationen und Auswahl geeigneter Massnahmen
- FK soll Entscheidungshilfe an die Hand bekommen
- Meist empirisch basiert
- Bekannt u.a.:
  - Hersey / Blanchard
  - Fidler (Kontingenzmodell)
  - Herzberg (Zwei-Faktoren-“Theorie“)
  - Heckhausen (Motivationsmodell)

# Führungsmodell: „Zwei-Faktoren-Theorie“

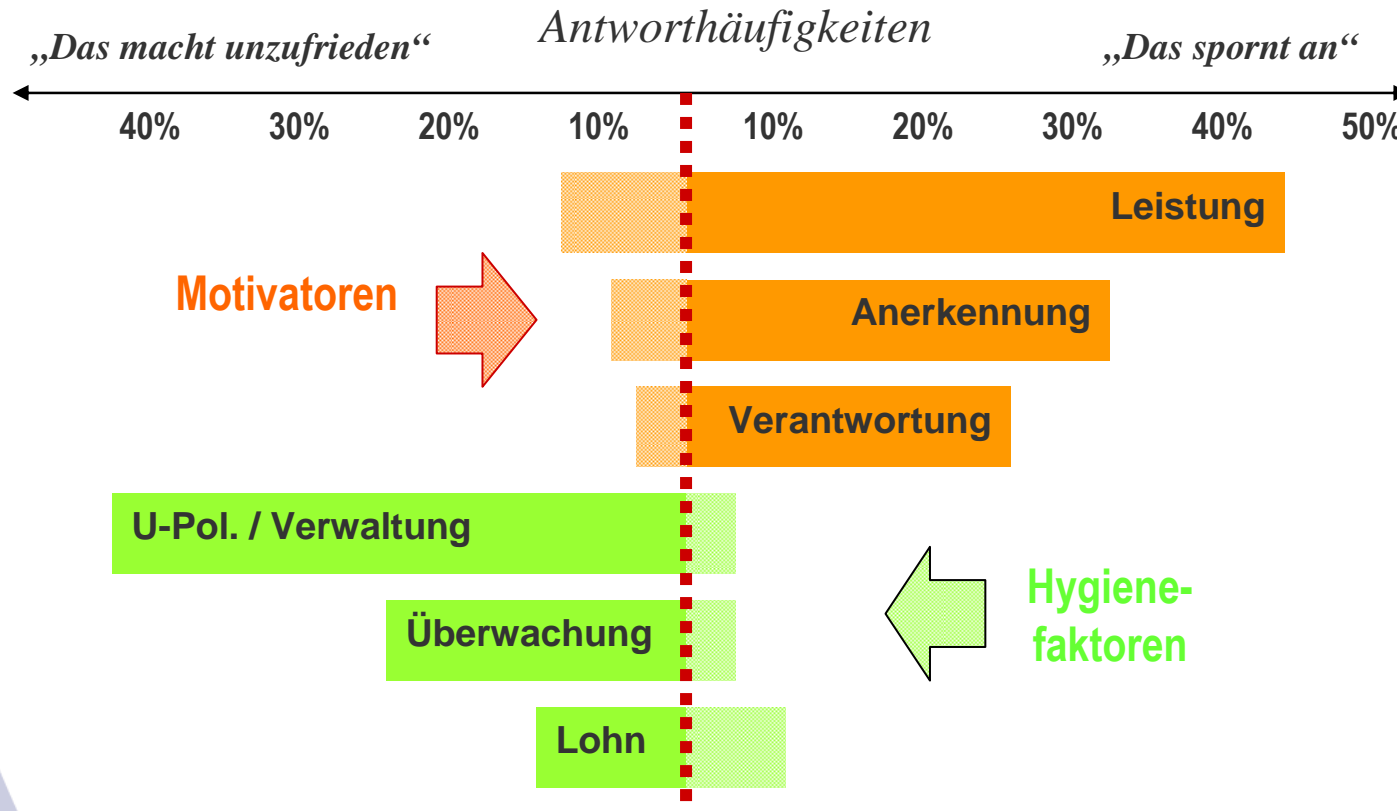
---



## „Herzberg-Modell“

- Basiert auf einer empirischen Erhebung über Arbeitszufriedenheit
- Gehört zu den Inhaltstheorien der Führung bzw. Motivation („welche Faktoren spielen eine Rolle?“)
- Die Inhalte können sich über die Zeit ändern; aber das Prinzip bleibt:
- **-> Arbeitszufriedenheit ist nicht das Gleiche wie Motivation!**

# Führungsmodell: „Zwei-Faktoren-Theorie“



- Es gibt eine Vielzahl weiterer Führungsmodelle, wie bspw.
  - > das Entscheidungsmodell von Vroom / Yetton (Führen als Entscheiden in Standardsituationen)
  - > das Kontingenzmodell von Fidler („LPC-Score“), etc.
- Es zeigt sich, dass sich die komplexe Führungsrealität nur schwer in Modellen abbilden lässt
- Variablen teils unbekannt und kaum quantifizierbar
- Praktische Relevanz hat lediglich das Reifegradmodell, das auch in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird.

# Führungsmodell: Hersey / Blanchard

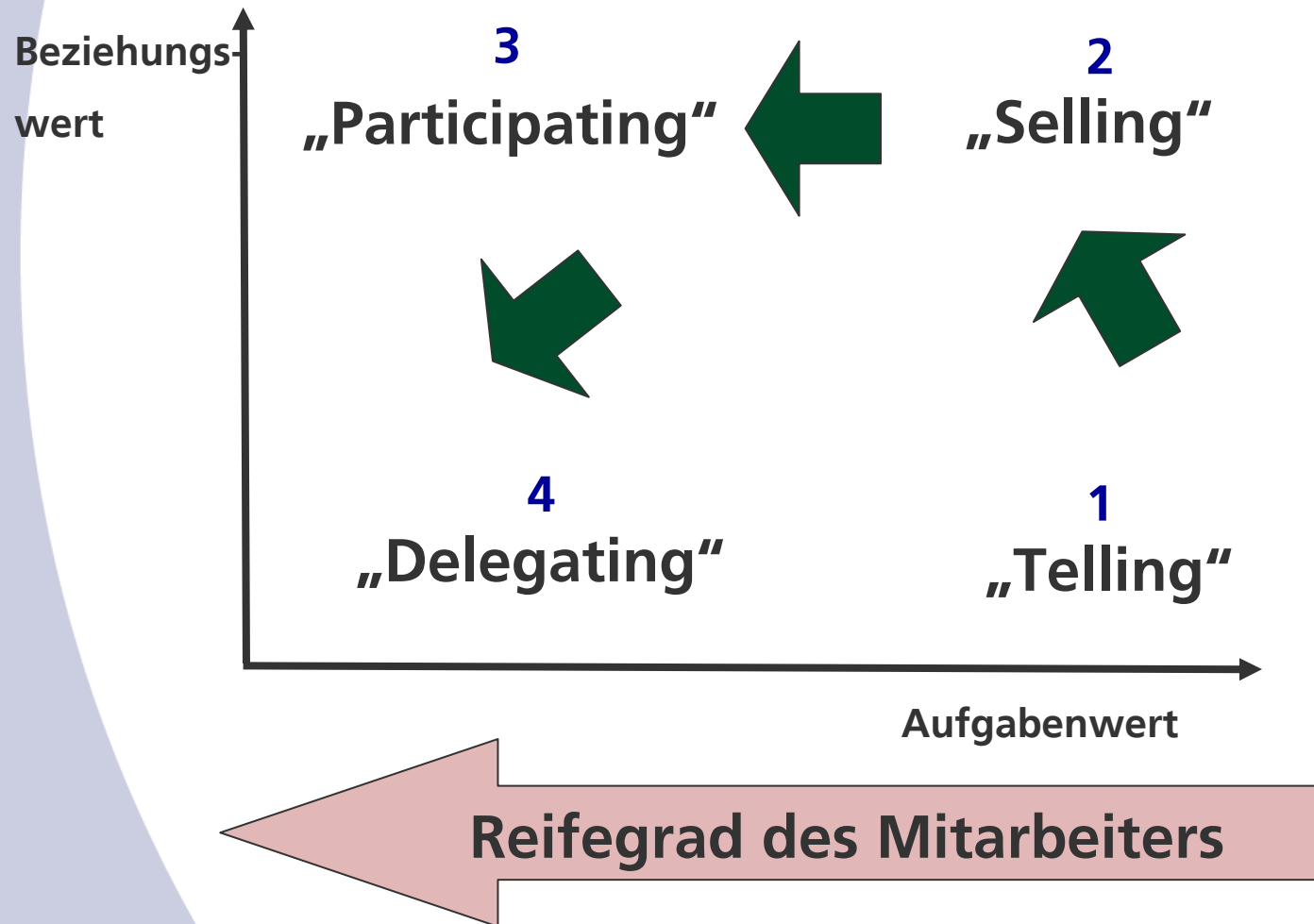
---



## Grundüberlegung

- Die Führung des Mitarbeiters ist u.a. abhängig von der Aufgabe bzw. deren Standardisierungsgrad
- Es gilt das Substitutionsprinzip der Führung („Substitutionstheorie“): wo die Aufgabe die Arbeitsabläufe sehr stark vorstrukturiert (und wenige Entscheidungen anfallen), besteht wenig Notwendigkeit für situative Intervention der Führungskraft.
- Die Qualifikation des Mitarbeiters bezieht sich auf seine derzeitige Aufgabe. Im Laufe der Zeit kann sie wachsen, und das erfordert einen anderen Führungsstil.
- -> gehört zu den Prozesstheorien der Führung

# Führungsmodell: Hersey / Blanchard



# Führungsmodell: Hersey / Blanchard

---



- Aufgabenwert: hoch bei Routineaufgaben; tendentiell sinkend
- Beziehungswert: hoch bei komplexeren Aufgaben (in Abhängigkeit von der Qualifikation des MA); erst steigend, dann sinkend
- Aufgabenrelevanter Reifegrad des MA: technische und methodische Fähigkeit, Fachwissen, Erfahrung, Selbstvertrauen
- Idealtypischer Entwicklungsweg eines MA von 1 nach 4 bei steigender Qualifikation und Übernahme komplexerer Aufgaben

Grundfrage: was bewegt den Menschen, etwas (was?) zu tun?

- Unterscheidung zwischen:
  - > Motiv = Beweggrund eines Akteurs
  - > Motivation = gezieltes Aktivieren eines Beweggrundes
- Unterscheidung zwischen:
  - > intrinsischer Motivation = Eigenaktivierung
  - > extrinsischer Motivation = Fremdaktivierung

... und was heisst das jetzt für die Führung?



# Motivationstheorien - Inhaltstheorien

---



Inhaltstheorien stellen die Frage, was typische Beweggründe für Akteure sind

- Grundmotive: evolutionäre Rückbindung  
z.B. Gesellung, Status, Lernen, ...
- Sekundäre Motive: sozial erlernt  
z.B. Leistung, Wohlstand, ...

Funktionsprinzip:

- Spannung durch Unterdeckung
- Handlung (-> Werterwartungstheorie!)
- Befriedigung löst Spannung

# Motivationstheorien - Maslow



## Grundgedanke

- Nicht jedes Motiv ist zu jeder Zeit gleich wichtig, Es muss also eine Art Reihenfolge von Motiven geben
- Hypothese: erst wenn das jeweils niedrigere Bedürfnis gestillt ist, kommen „höhere“ als Handlungsgründe in Betracht



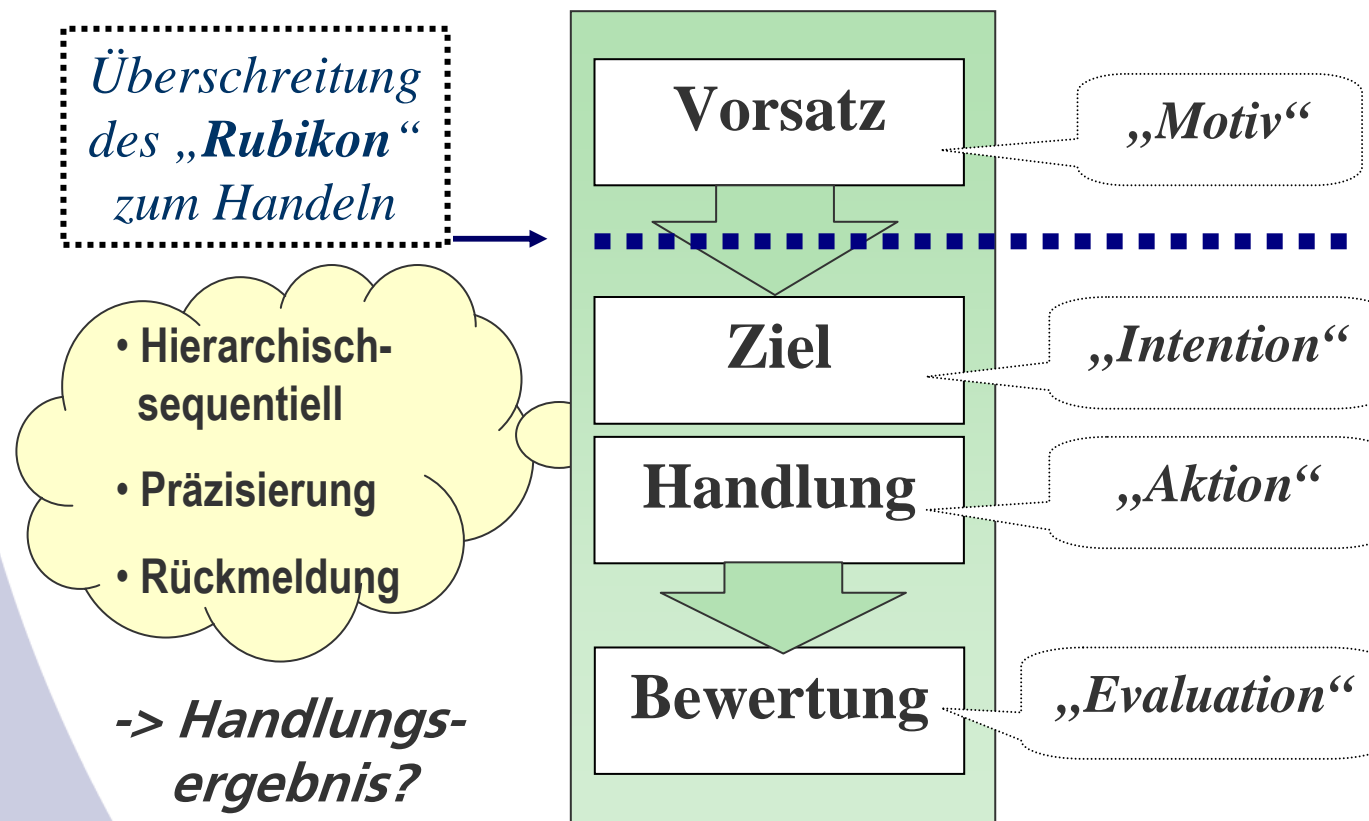
## Kritik / praktische Evidenz

- „Erst das Fressen, dann die Moral“ - nach Bert Brecht?
- Behauptung der strikten / ausschliesslichen Reihenfolge klar widerlegt
- Zu wenig konkret für die Anwendung in der Führung
- Soziale Überformung von Motiven nicht berücksichtigt
- Faktische Unterschiede zwischen Akteuren nicht erfassbar
- ... ?

Grundfrage: wie kommt es, dass eine Handlung nicht nur begonnen, sondern auch gezielt durchgeführt und abgeschlossen wird?

- Hypothese: es gibt unterschiedliche Phasen des Handelns
- In jeder Phase sind unterschiedliche Variablen wichtig
- Handlungssteuerung nur möglich, wenn die „richtigen“ Impulse gesetzt werden
- **-> Ein Anreiz allein reicht nicht aus!**

## Das Rubikon – Modell (*Heckhausen*)



## Praktische Evidenz

- Ein Anreiz führt nur dann zur Energetisierung, wenn ein subjektiver Mangel vorliegt (-> WET)
- Handlung setzt ein konkretes Ziel und Planung voraus
- Während des Handlungsvollzuges ...
  - wird die Erreichung von Zwischenzielen geprüft (hierarchisch-sequentielles Handeln)
  - Wird nach Optimierungsmöglichkeiten des Tuns gesucht (Lernen)
- In der Bewertungsphase wird geprüft,
  - inwiefern die Gesamthandlung erfolgreich durchgeführt wurde
  - Inwiefern dieses Handlungsergebnis die gewünschten Konsequenzen herbeigeführt hat

## Praktische Evidenz ff

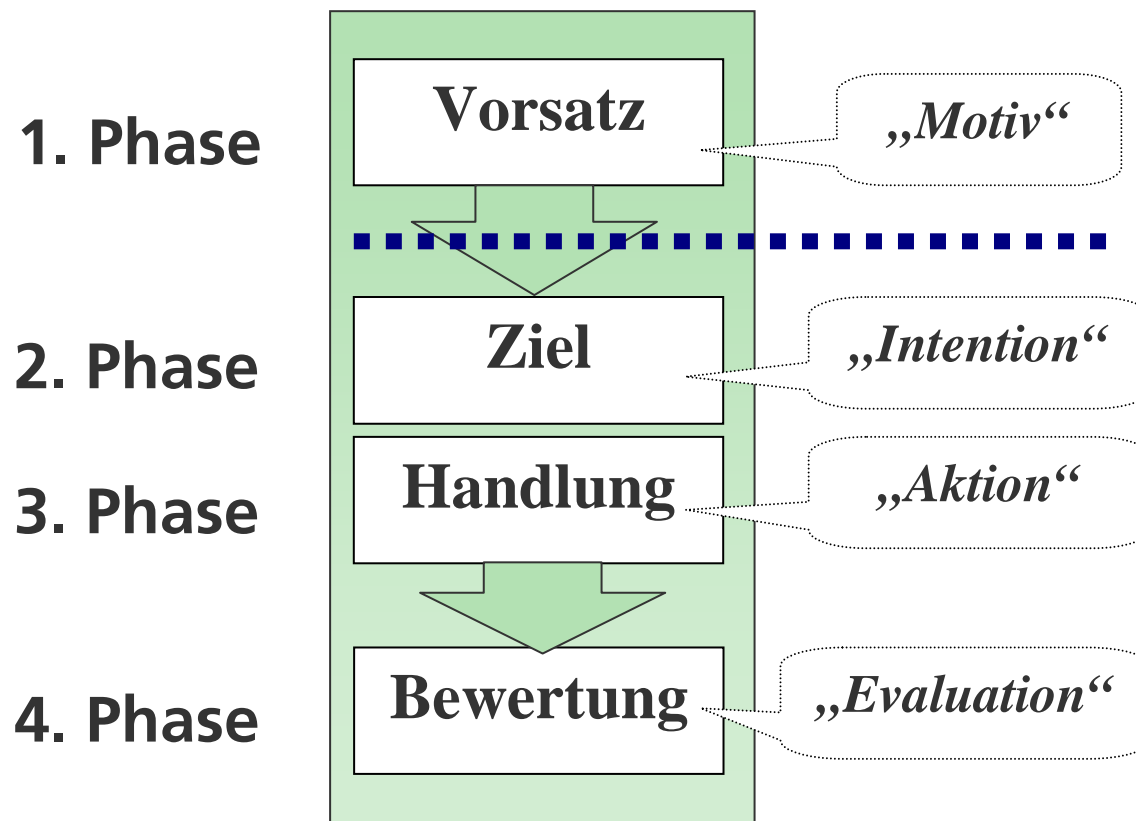
- Ein Anreiz (Geld, Lob, ...) kann zwar helfen, eine Handlung in Gang zu setzen, aber nicht, sie bis zum Ende durchzuführen!
- Wenn von Motivation die Rede ist, muss diese also alle Phasen des Prozesses betreffen (sonst ggf. Handlungsabbruch?)
- Es ist zu vermuten, dass die Handlungsbewertung auf die Disposition des Akteurs zurückwirkt (Verstärkung?)
- Das zentrale Problem der Führung ist die *Institutionalisierung* gewünschter Handlungen (Voraussetzung?)

## Ansatz der Synopse

- Wenn der Motivations- bzw. Handlungsprozess aus unterschiedlichen Phasen besteht, muss es doch möglich sein, die Instrumente diesen Phasen zuzuordnen.
- Daraus ergibt sich ein differenziertes Bild.
- Motivation wird damit zu einem **handlungsbegleitenden Prozess**, in dem bis zum Handlungsabschluss gezielte Interventionen durch die FK gesetzt werden.



## ... noch einmal: *Heckhausen*



# Übungsfragen zu Führung Teil II



SRH Hochschule  
Heidelberg

1. Zielen die Forschungen und Hypothesen der Führungstheorie auf organisationale oder auf personale Führung? Woran erkennen Sie das?
2. Erklären Sie mit Ihren eigenen Worten den Unterschied zwischen Führungsmodell und Führungsstil. – Inwiefern ist hier überhaupt ein Vergleich sinnvoll? Wo hinkt er?
3. Vergleichen Sie Tannenbaum / Schmidt mit dem, was Sie im vorigen Trimester als Organisationstool Partizipation kennengelernt haben. – Was ist hier der wesentliche Unterschied der Perspektive?
4. Kommentieren Sie den möglichen praktischen Nutzen einer Führungsstilanalyse von Blake / Mouton!
5. Angeblich ist Hersey / Blanchard eines der Modelle mit der grössten Praxisrelevanz. Wie können Sie sich das erklären? Wo sehen Sie persönlich den praktischen Nutzen? Bitte möglichst viele Punkte sammeln!
6. Ist es nach Herzberg denkbar, dass ein Mitarbeiter zugleich sehr unzufrieden und dennoch hoch“motiviert“ ist? Warum? Praktische Beispiele?
7. Wieso könnte es für die Führung von praktischer Bedeutung sein, zwischen Motiv und Motivation zu unterscheiden?
8. Als Grundfrage für die Heckhausen'sche Motivationstheorie wird genannt: wie kommt es, dass eine Handlung nicht nur begonnen, sondern auch gezielt durchgeführt und abgeschlossen wird? Wieso ist das denn überhaupt so eine spannende Frage? Finden Sie persönliche Beispiele!
9. Was heisst eigentlich „Rubikon“ in seiner ursprünglichen Wortbedeutung genau, und wieso ist dies ein passender Name für das Modell?

# Das Letzte ...



SRH Hochschule  
Heidelberg

