

# Leadership

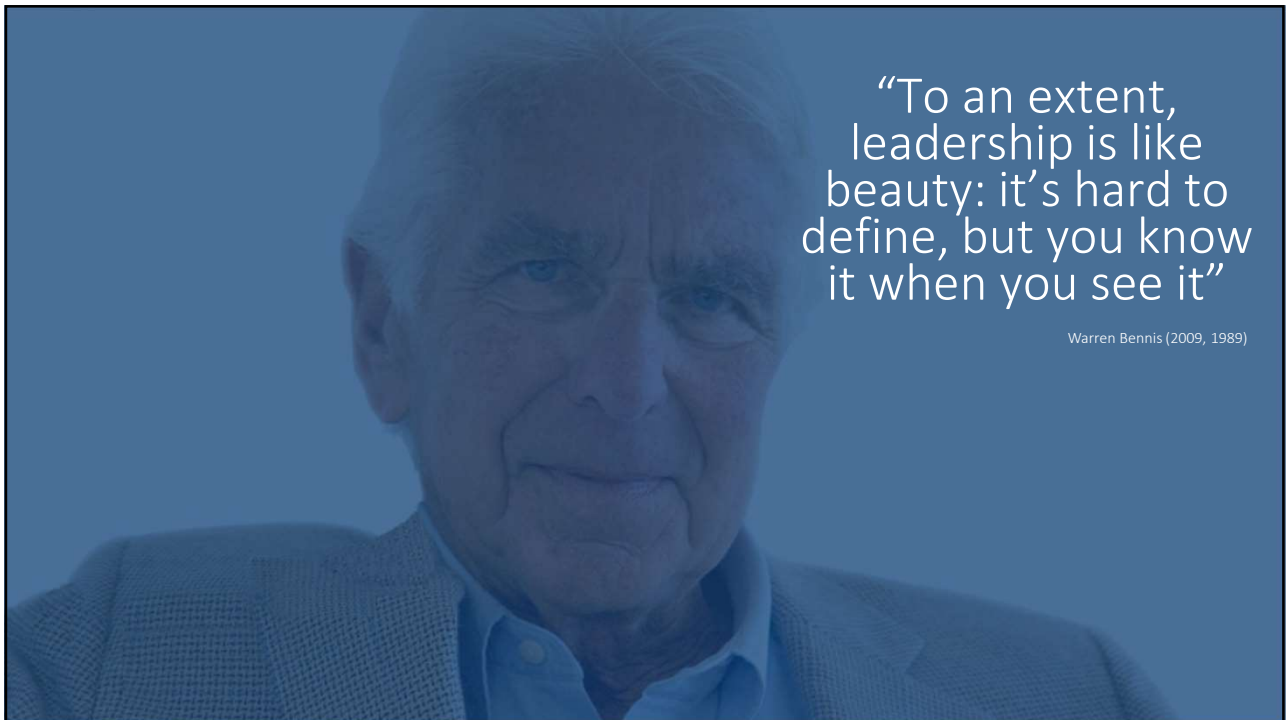
Rahmenmodell der richtigen und guten Führung

© Dr. Serge Imboden, 2025

Von der Praxis für die Praxis

Hes-so VALAIS  
WALLIS

1



2

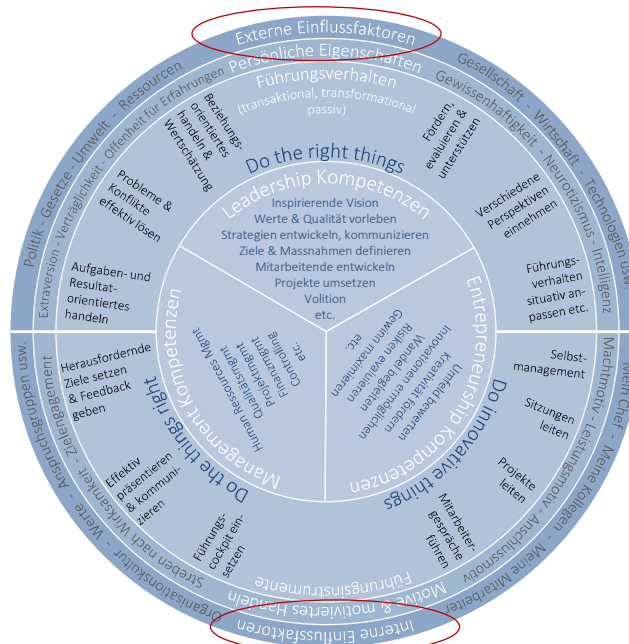


## Agenda

1. Das Rad der richtigen und guten Führung im Überblick
2. Externe & Interne Einflussfaktoren
3. Persönliche Eigenschaften & Motive
4. Führungsverhalten & Führungsinstrumente
5. Leadership, Management & Entrepreneurship
6. Fazit

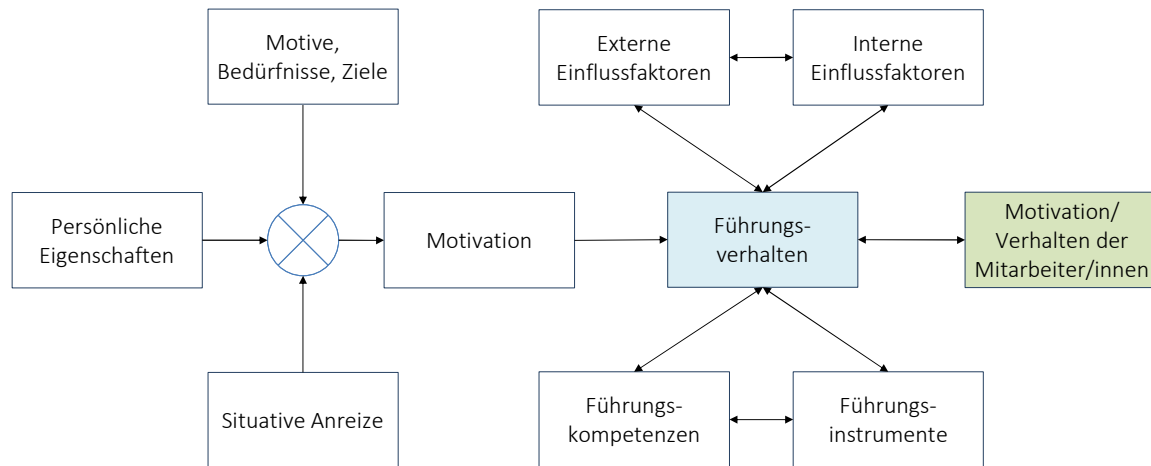
3

## Rad der richtigen und guten Führung



4

## Theoretischer Hintergrund: Modell der Auswirkungen auf das Führungsverhalten



(Imboden, 2017; Motivation in Anlehnung an H. Heckhausen, 1977a, 1977b; Rheinberg, 1995)

1 2 3 4 5 6 Facteurs d'influence internes & externes

© Dr. S. Imboden

Hes·SO VALAIS WALLIS

5

5

## Externe Einflussfaktoren müssen gemeistert werden

- Externe Einflussfaktoren beeinflussen das Führungsverhalten **dauernd**
- «Mastering Context» ist eine der **Hauptaufgaben** von Führungskräften (Warren, 2009)
- d.h. **regelmässig** überwachen, analysieren und allenfalls Massnahmen einleiten
- Konkret:
  - pflegen der Beziehungsnetzwerke
  - nutzen der vielen Informationskanäle
  - einsetzen von Analyseinstrumenten (z.B: SWOT, PESTEL, Stakeholder etc.)

1 2 3 4 5 6 Externe & Interne Einflussfaktoren

© Dr. S. Imboden

Hes·SO VALAIS WALLIS

6

6

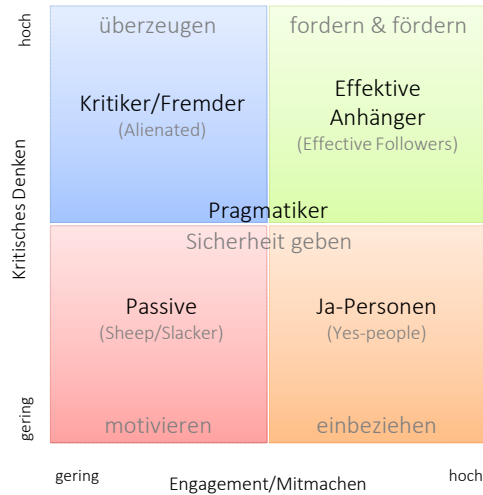
## Interne Einflussfaktoren: auch der eigene Chef muss gemanaged werden

- Die internen Einflussfaktoren kann ich selber direkt beeinflussen
- Nebst der Unternehmenskultur oder den verschiedenen Anspruchsgruppen sollte ich auch meinen **Chef**, meine **Kollegen** und meine **Mitarbeitenden** (Followers) managen

## 5 Regeln um den Chef im Griff zu haben

1. Man **muss** Chefs und Kollegen managen
2. Finde heraus, was dein Chef und deine Kollegen für Menschen sind. Kennt man die **Vorlieben**, kann man sein Handeln darauf ausrichten.
3. Nutze die Stärken. Man kann die eigene Karriere beflügeln, indem man seinem Vorgesetzten oder Arbeitskollegen **hilft noch besser und erfolgreicher zu werden**.
4. Übernimm die **Verantwortung** für die **Verständigung**. Durch einfache und verständliche Ausdrucksweisen können Brücken zwischen den verschiedenen Akteuren bzw. Fachspezialisten gebaut werden.
5. **Kommuniziere mit geschlossenen Kreisläufen**. Indem man dem Chef die Erledigung eines Auftrages bestätigt, wird Vertrauen aufgebaut und viele Missverständnisse verhindert. Diese Regel kann verstärkt werden, indem sie beidseitig angewendet wird.

## Gute Chefs haben gute Followers



(In Anlehnung an Kelley, 1988)

1 2 3 4 5 6 Externe & Interne Einflussfaktoren

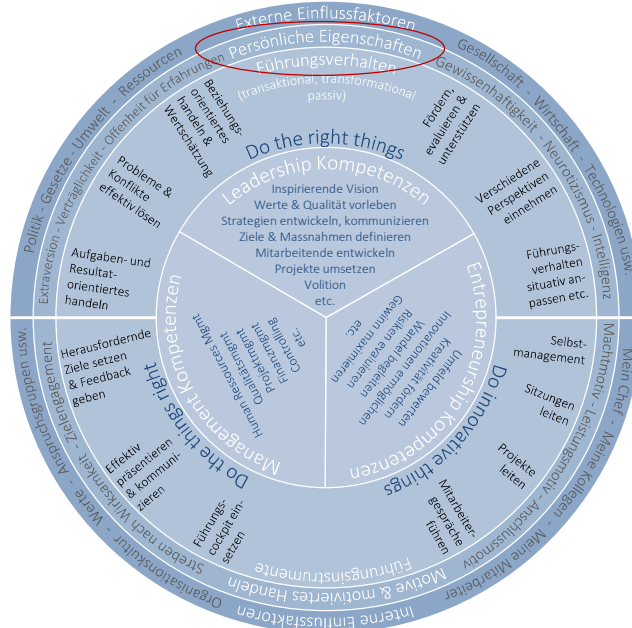
© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

9

9

## Rad der richtigen und guten Führung



(Serge Imboden, 2017)

1 2 3 4 5 6 Persönliche Eigenschaften & Motive

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

10

10

## Persönlichkeitsmerkmale sind meist angeboren

- Die Persönlichkeit eines Menschen ist individuell verschieden, **verändert** sich jedoch im Laufe seines Lebens nur **geringfügig**
- Persönlichkeitseigenschaften beziehen sich auf jene Qualitäten, die die **Eigenartigkeit** eines Menschen ausmachen (Winter et al., 1998)
- Das Fünf-Faktoren Modell (FFM, Big Five), ist heute weltweit das bewährteste Verfahren zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen

## The «Big Five»

| Persönlichkeit                                                                   | schwach ausgeprägt                                                                  | stark ausgeprägt                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Extraversion</b> (nach aussen gewandte Haltung)                            | - ruhig, zurückhaltend, schüchtern<br>- reserviert, verschlossen, scheu             | - gesellig, bestimmt, aktiv<br>- energetisch, dominant                          |
| <b>2. Verträglichkeit</b> (Altruismus und Hilfsbereitschaft)                     | - kritisch, lieblos, unfreundlich<br>- wettbewerbsorientiert, streitsüchtig         | - mitfühlend, freundlich, kooperativ<br>- herzlich, weichmütig                  |
| <b>3. Gewissenhaftigkeit</b> (Selbstkontrolle, Genauigkeit und Zielstrebigkeit)  | - unzuverlässig, unordentlich, nachlässig<br>- unbekümmert, leichtsinnig, schlampig | - organisiert, planvoll, tüchtig<br>- zuverlässig, gründlich, effektiv          |
| <b>4. Neurotizismus</b> (emotionale Labilität, Gegenpol = emotionale Stabilität) | - gefestigt, selbstsicher<br>- gelassen, ruhig                                      | - ängstlich, verkrampft, verletzlich<br>- emotional, nervös, launisch           |
| <b>5. Offenheit für Erfahrungen</b>                                              | - gewöhnlich, ungebildet<br>- oberflächlich, unintelligent                          | - ideenreich, intelligent, interessiert<br>- originell, neugierig, erfinderisch |

(Furtner & Baldegger, 2016)

## Zusammenhänge zwischen den Big Five und Leadership

- Das Persönlichkeitsmerkmal **Extraversion** beeinflusst das Leadership am stärksten
- An zweiter Stelle steht **Gewissenhaftigkeit**
- **Offenheit für Erfahrungen** steht an dritter Stelle
- **Emotionale Stabilität** ist weniger relevant und **Verträglichkeit** ist für Leadership am wenigsten bedeutsam

## Nebst den hellen «Big Five» gibt's auch die dunklen «Dark Triad»

| Persönlichkeit                                             | Vorteile (hell)                                                                                                                                                                                               | Nachteile (dunkel)                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Extraversion</b>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- charismatisch, inspirierend und ehrgeizig</li> <li>- führen gerne</li> <li>- fördern den Austausch in Gruppen</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind impulsiver und risikoreicher</li> <li>- können weniger gut zuhören</li> </ul>                                      |
| <b>Verträglichkeit</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- freundlich und besorgt</li> <li>- positive soziale Interaktionen</li> <li>- geringe Konfliktbereitschaft</li> <li>- hilfsbereit, kooperativ und selbstlos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- geringer Ehrgeiz, die Führung zu übernehmen</li> <li>- werden von (machtmotivierten) Geführten „eingenommen“</li> </ul> |
| <b>Gewissenhaftigkeit</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ausdauernd und pflichtbewusst</li> <li>- setzen sich Ziele und verfolgen diese effektiv (hohe Willenskraft)</li> <li>- besonnen und selbstdiszipliniert</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- geringere Anpassungsfähigkeit</li> <li>- überwachen und kontrollieren</li> </ul>                                        |
| <b>Emotionale Stabilität (Gegenteil von Neurotizismus)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- positivere Vision</li> <li>- höhere Ethik</li> </ul>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- können Risiken schlechter erkennen</li> <li>- sind mit Gefahren weniger vertraut</li> </ul>                             |

(in Anlehnung an Furtner & Baldegger (2016); Judge & Long (2012))

## Nebst den hellen «Big Five» gibt's auch die dunklen «Dark Triad»

| Persönlichkeit         | Vorteile (hell)                                                                                                                   | Nachteile (dunkel)                                                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Narzissmus</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind charismatisch</li> <li>- hohe Führungsmotivation</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- verzerrtes Selbstbild</li> <li>- „Konkurrenten“ werden degradiert</li> </ul>            |
| <b>Machiavellismus</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- scharfsinnige „Politiker“</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stark manipulativ und wenig rücksichtsvoll</li> <li>- „politische“ Führung</li> </ul>   |
| <b>Psychopathie</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Vorteile, da es sich um eine antisoziale Persönlichkeitsstörung handelt</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind unberechenbar und impulsiv</li> <li>- keine Empathie, manipulativ, kalt</li> </ul> |

(in Anlehnung an Furner & Baldegger (2016); Judge & Long (2012))

15

## Selbstbild und Fremdbild stimmen nicht immer überein



16

## Selbstkonzept: Sich selbst kennen

### Blinder Fleck / Wunder Punkt

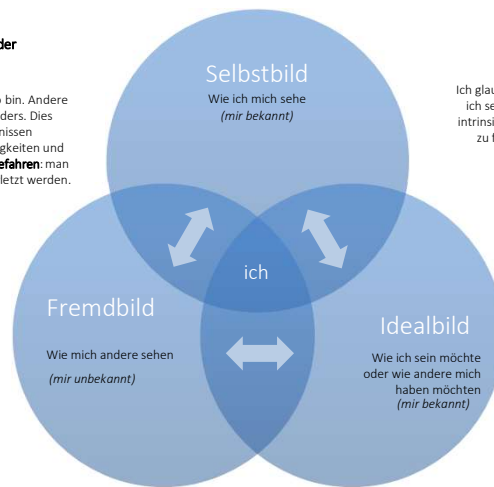
Selbstbild - Fremdbild

Ich glaube, dass ich so bin. Andere sehen mich jedoch anders. Dies kann zu Missverständnissen führen. **Chancen:** Fähigkeiten und Talente entdecken. **Gefahren:** man kann von anderen verletzt werden.

### Motivationsquelle

Selbstbild - Idealbild

Ich glaube, dass ich so bin und weiss, wie ich sein möchte. **Chancen:** Quelle von intrinsischer Motivation. **Gefahren:** Kann zu falschen Zielsetzungen führen.



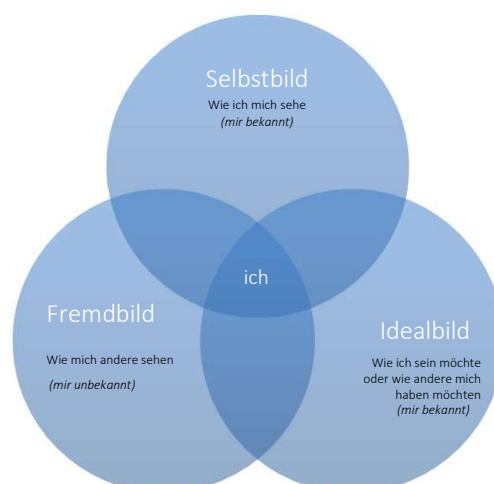
### Fassade, Rolle

Fremdbild - Idealbild

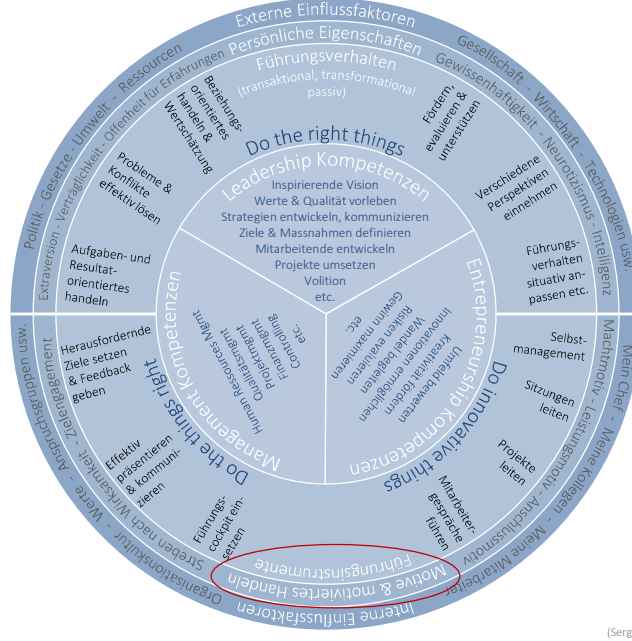
Ich verstecke mich hinter einer Fassade, um so zu sein wie ich und/oder andere es wünschen. **Chancen:** extrinsische Motivation. **Gefahren:** Überforderung, Stress.

17

## Selbstkonzept: Idealfall



18



(Serge Imboden, 2017)

1 2 3 4 5 6 Persönliche Eigenschaften & Motive

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

19

19

## Motive unterscheiden sich grundlegend von Persönlichkeitsmerkmalen

- Während Motive wie z.B. Wünsche, Absichten, Anreize und Ziele **situativ reagieren** und unmittelbar das **Verhalten** wirken, beeinflussen Persönlichkeitsmerkmale positiv oder negativ die Motive
- Motive sind zeitlich relativ überdauernde und **stabile psychische Eigenschaften**, die im Verlauf der Sozialisation (z.B. Erziehung) erworben werden

1 2 3 4 5 6 Persönliche Eigenschaften & Motive

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

20

20

## Der Begriff Motiv ist vom Begriff Motivation zu unterscheiden

- „Die Gesamtheit der Beweggründe (Motive), die zur Handlungsbereitschaft führen, nennt man Motivation“ (Pschyrembel: Klinisches Wörterbuch, 2016)
- Für die Umsetzung von Motiven in Handlungen braucht es **Volition** (Umsetzungskompetenz)

## The Big Three Motives

1. Machtmotiv (Need for Power)
2. Leistungsmotiv (Need for Achievement)
3. Anschlussmotiv (Need for Affiliation)

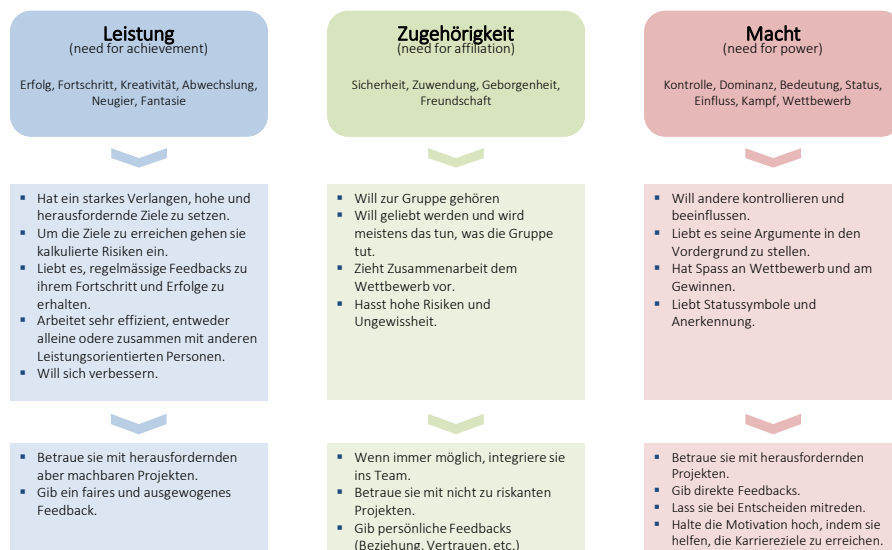
## Merkmale und Verhaltensweisen des Macht-, Leistungs- und Anschlussmotivs

| Machtmotivierte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Leistungsmotivierte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Anschlussmotivierte                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- zeigen aggressives Verhalten</li> <li>- streben Berufe und Positionen an, bei welchen sie Kontrolle und Einfluss ausüben können</li> <li>- erwerben prestigeträchtige Objekte (z. B. Luxusgüter)</li> <li>- buhlen um Aufmerksamkeit</li> <li>- sind risikoreich</li> <li>- zeigen ein effektives Führungsverhalten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- bevorzugen ein gemässiges Risiko</li> <li>- sind ausdauernd und zeigen persönliche Verantwortung für ihr Leistungsverhalten</li> <li>- zeigen ein starkes Bedürfnis nach Feedback</li> <li>- sind innovativ</li> <li>- zeigen einen hohen Arbeitserfolg (z. B. als Unternehmer oder auf tieferen Management Ebenen)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- investieren in ihr soziales Netzwerk</li> <li>- sind kooperativ</li> <li>- zeigen konformes Verhalten</li> <li>- vermeiden Konflikte</li> <li>- haben Angst vor Zurückweisung</li> <li>- verfügen über eine bessere Gesundheit</li> </ul> |

(in Anlehnung an McClelland, 1985 zitiert nach Furtner & Baldegger, 2016)

23

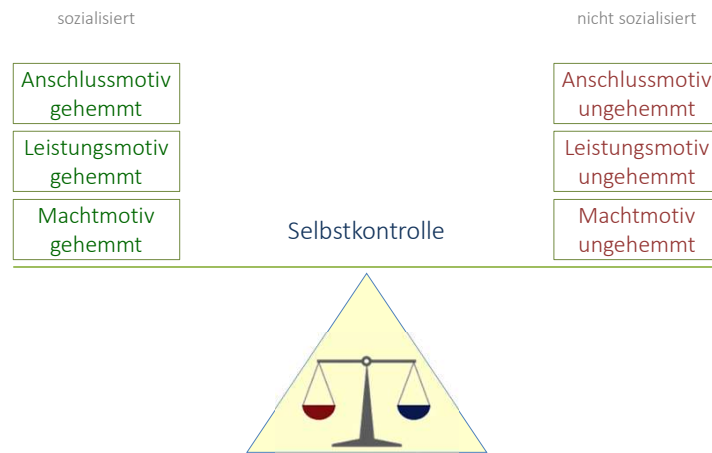
## Übersicht der Big Three Motive nach McClelland



(McClelland et al., 1953)

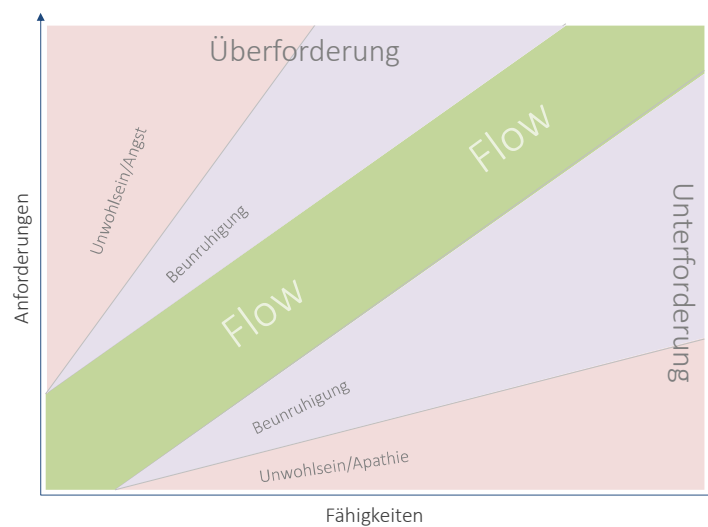
24

## Die Big Three Motive, aber nicht um jeden Preis



25

## Flow: freudiges Aufgehen in der Tätigkeit



(Csikszentmihalyi, 1975, 1990)

26

## Schlüsselkompetenz Volition

Wenn man die Motivation mit einem Motor vergleicht, dann ist die Volition der dazu notwendige Treibstoff

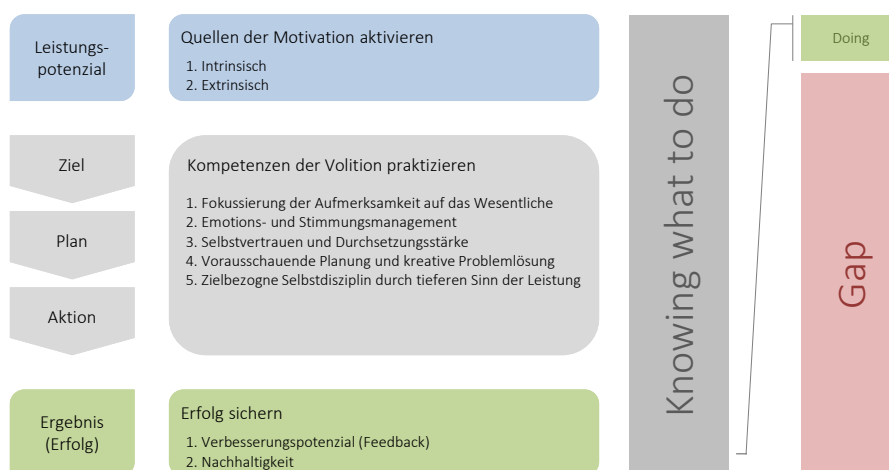
(Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz)



Betrachtet man Motivation im Handlungsverlauf erlaubt dies zwischen Phänomenen der **Zielsetzung** (Motivation) und **Zielrealisierung** (Volition) zu unterscheiden.

27

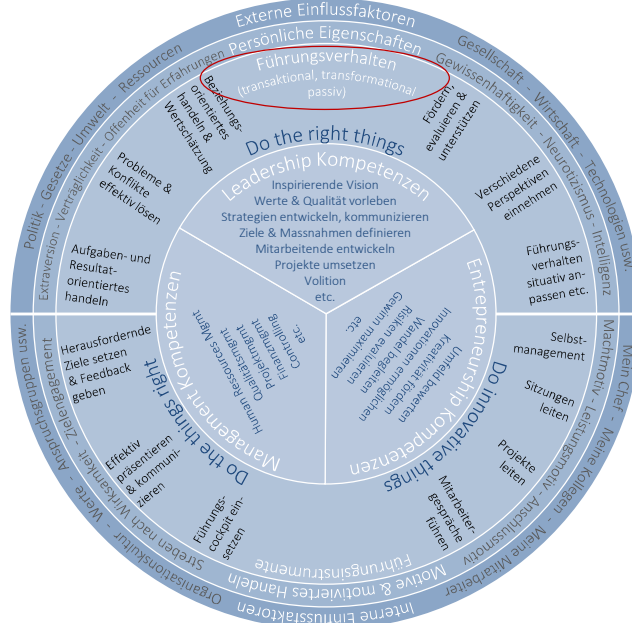
## Volition (Willenskraft, Umsetzungscompetenz)



(Pelz, 2013, 2016)

28

## Rad der richtigen und guten Führung



(Serge Imboden, 2017)

1 2 3 4 5 6 Führungsverhalten & Führungsinstrumente

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 29

29

## Führungsverhalten kann trainiert werden

- Aufgaben- und resultatorientiertes Handeln
- Probleme und Konflikte effektiv lösen
- Fördern, evaluieren und unterstützen anderer
- Beziehungsorientiertes Handeln und Wertschätzung
- Empowerment der Anspruchspersonen
- Verschiedene Perspektiven einnehmen
- Führungsstil situativ anpassen
- ... (nicht abschliessend)

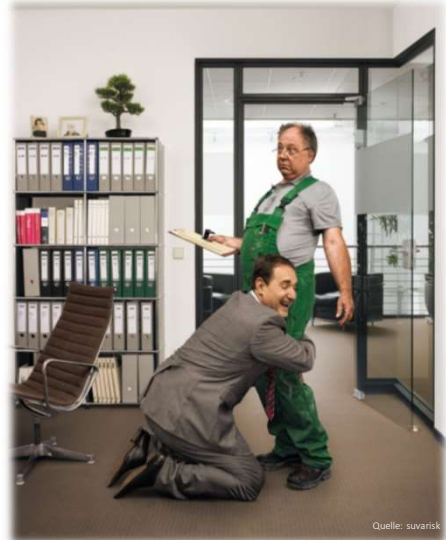
1 2 3 4 5 6 Führungsverhalten & Führungsinstrumente

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 30

30

## 8 Führungsinstrument, die jede gute Leitungsperson beherrschen sollte

1. Herausfordernde Ziele setzen und Feedback geben
2. Effektiv präsentieren und kommunizieren
3. Ein Führungscockpit effektiv einsetzen
4. Mitarbeitergespräche führen (MA-Entwicklung)
5. Projekte leiten (Projektmanagement)
6. Sitzungen leiten
7. Selbstmanagement (work-life-balance)
8. Change- & Innovationsmanagement



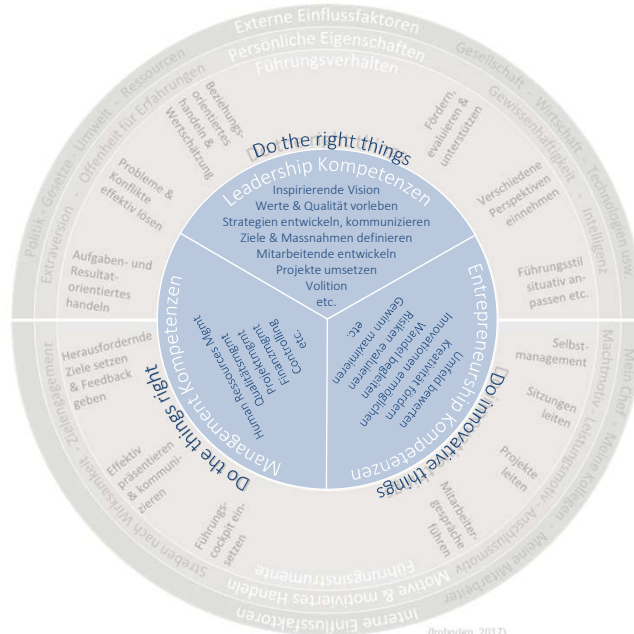
(Imboden, 2017)

1 2 3 4 5 6 Führungsverhalten & Führungsinstrumente

© Dr. S. Imboden Hes·SO VALAIS WALLIS 31

31

## Rad der richtigen und guten Führung



(Serge Imboden, 2017)

1 2 3 4 5 6 Leadership, Management & Entrepreneurship

© Dr. S. Imboden Hes·SO VALAIS WALLIS 32

32



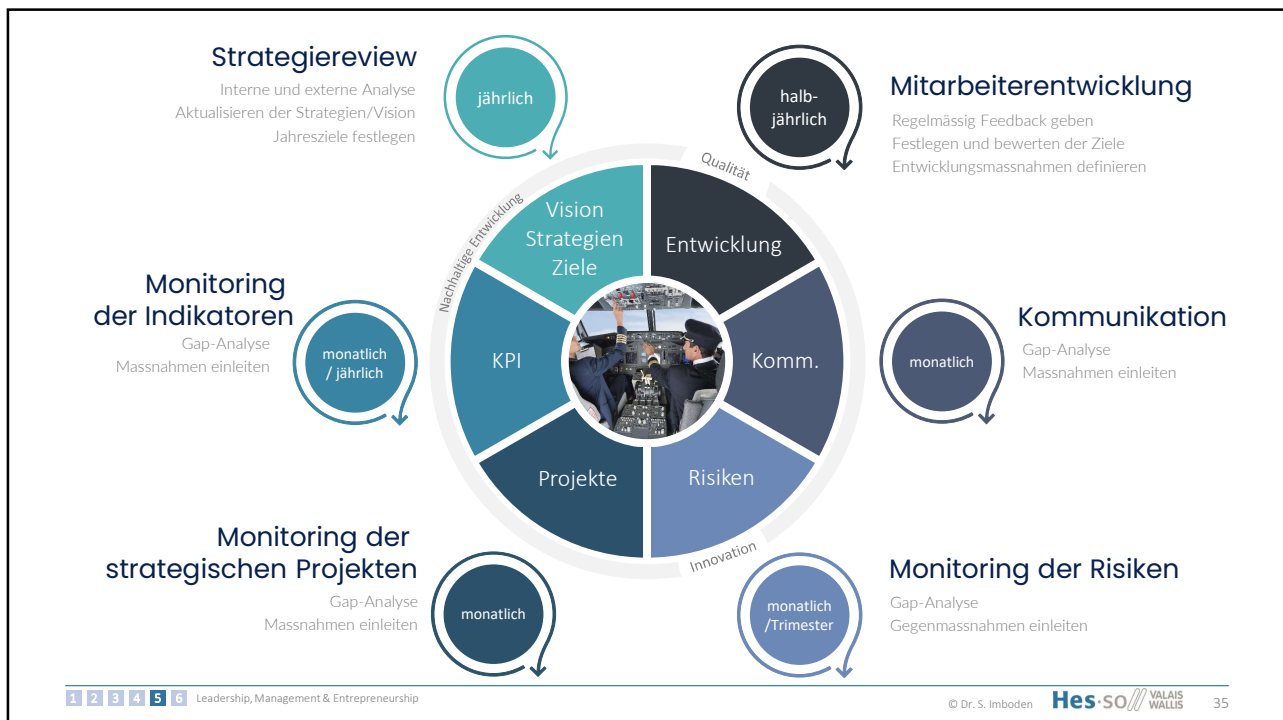
Sind wir im richtigen Dschungel?

33

“When I talk to managers I get the feeling they’re important.  
When I talk to leaders I get the feeling I’m important.”

Alexander den Heijer (2015)

34



35



## Agenda

1. Das Rad der richtigen und guten Führung im Überblick
2. Externe & Interne Einflussfaktoren
3. Persönliche Eigenschaften & Motive
4. Führungsverhalten & Führungsinstrumente
5. Leadership, Management & Entrepreneurship
6. Fazit

36

## Fazit: eine effektive und effiziente Leitungsperson...

1. kennt die externen und internen **Einflussfaktoren** und reagiert **proaktiv** auf Veränderungen
2. weiss um seine hellen und dunklen Persönlichkeits-merkmale (Big Five) und strebt eine **Deckungsgleichheit** beim Selbst-, Fremd- und Idealbild an
3. setzt seine **Motive sozialisiert** (gehemmt) ein um seine Mitarbeitende zu stärken

## Fazit: eine effektive und effiziente Leitungsperson...

4. passt sein **Führungsverhalten** situativ an
5. setzt die 8 **Führungsinstrumente** effizient und effektiv ein
6. trainiert stetig seine **Leadership-, Management- und Entrepreneurship** Kompetenzen
7. tut die **richtigen** innovativen Dinge **richtig gut**



Besten Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit



**Hes·so** VALAIS  
WALLIS

Hochschule für Wirtschaft & Tourismus  
Dr. Serge Imboden  
Techno-Pôle 3  
3960 Sierre  
+41 27 606 90 72  
+41 79 217 06 08  
[serge.imboden@hevs.ch](mailto:serge.imboden@hevs.ch)  
[www.2iManagement.ch](http://www.2iManagement.ch)



Σ
π
≈
&

39

## Literatur

- Chaleff, I. (2009).** The Courageous Follower: Standing Up to And for Our Leaders (3rd ed.). Berrett-Koehler. Retrieved from Gekauft in Kindey
- Csikszentmihalyi, M. (1975).** Beyond boredom and anxiety. San Francisco: Jossey-Bass (deutsch: Das Flow-Erlebnis. Stuttgart: Klett-Cotta, 1999, 8. Aufl.).
- Csikszentmihalyi, M. (1990).** Flow. New York: Harper & Row.
- Furtner, M., & Baldegger, U. (2016).** Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung (2nd ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<http://doi.org/10.1007/978-3-8349-3837-4>
- Heckhausen, H. (1977a).** Achievement motivation and its constructs: A cognitive model. *Motivation and Emotion*, 1(4), 283–329.
- Heckhausen, H. (1977b).** Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts. *Psychologische Rundschau*, 28, 175–189.
- Heckhausen, H., & Heckhausen, J. (2010).** Motivation und Handeln (4th ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Imboden, S. (2017).** Leadership in der Bildung. Eine empirische Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen in Bildungseinrichtungen. Konstanz. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-0-409280>
- Judge, T. A., & Long, D. M. (2012).** Individual differences in leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 179–218). Thousand Oaks: Sage.
- Kelley, R. E. (1988).** In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(66), 142–148. <http://doi.org/Article>
- Kelley, R. E. (1992).** The power of followership: how to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves. Doubleday/Currency.
- Kleinbeck, U. (2010).** Handlungsziele. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation und Handeln* (4th ed.). Berlin Heidelberg: Springer.
- Malik, F. (2014).** Führen leisten leben, Wirksames Management für eine neue Welt (2nd ed.). Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- McClelland, D. C. (1985).** Human motivation. Glenview: Scott, Foresman.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953).** The achievement motive (Appleton-C). New York. Retrieved from  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklung\\_der\\_Leistungsmotivation](http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklung_der_Leistungsmotivation)
- Pelz, W. (2013).** Schlüsselkompetenz Volition. In F. R. Strauß (Ed.), *Inspirieren statt rabattieren: Der clevere Weg für Pharma- und Medizintechnikunternehmen aus der Preisspirale* (pp. 135–148). Bad Sooden-Allendorf.
- Pelz, W. (2016).** Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten. In C. Au (Ed.), *Leadership und angewandte Psychologie. Band 3: Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten*. Berlin: Springer Verlag.
- Rheinberg, F. (1995).** Motivation. Stuttgart: Kohlhammer.
- Warren, G. B. (2009).** On Becoming a Leader. Group. New York: Basic Books.
- Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C., & Duncan, L. E. (1998).** Traits and motives: toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105(2), 230–50. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9577238>

40