

# Was ist Leadership?



August 2015

© Serge Imboden, HES-SO

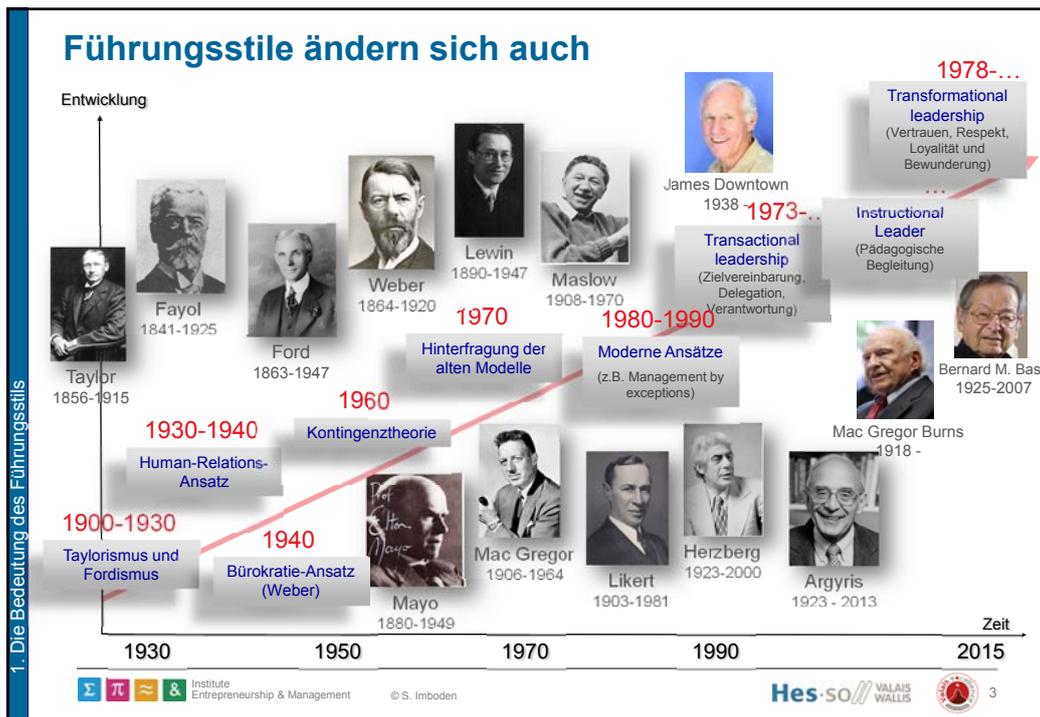


## Agenda



1. Die Bedeutung des Führungsstils
2. Leadership vs. Management
3. Modell der wirksamen Führung
4. Strategisches Management umsetzen
5. Fazit





## Die Bedeutung des Führungsstils

- Der Führungsstil kann einen **erheblichen Einfluss** auf den **Erfolg** einer Organisation haben
- **Gut geführte** Mitarbeitende sind in der Regel zufrieden, **motiviert und engagiert**
- Dies wirkt sich wiederum **positiv auf den Unterricht** und der Schülerzufriedenheit aus
- Das wirft die **Frage** auf, welchen Führungsstil eine Führungskraft praktizieren und fördern sollte

1. Die Bedeutung des Führungsstils

Institute Entrepreneurship & Management      © S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS      4

## Führungsstile werden viel beforscht

- Der Höhepunkt der Forschungstradition lag in den **1950er Jahren** an der Ohio State University und beruht auf dem Paradigma des Behaviorismus (Verhaltenswissenschaft)
- Diese Forschung hat eine **unüberschaubare Fülle** „effektiver“ Führungsstile zutage gefördert
- Ein grundlegendes Modell ist die Einteilung in ein
  - **aufgabenorientiertes** (Zielsetzung, Planung, Koordination, Organisation),
  - **beziehungsorientiertes** (Unterstützung, Lob, Anerkennung) und
  - **kooperatives** (Gegenseitige Unterstützung und Beteiligung im Team) Verhalten
- Daraus wurden **zahlreiche Varianten** entwickelt



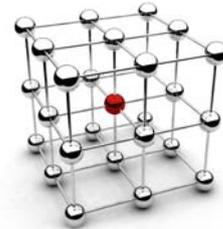
## Klassische Führungsstile nach K. Lewin (1890-1947)

		Handlungsspielraum Mitarbeiter	
Handlungsspielraum Vorgesetzter			
Autoritär	Kooperativ	Laissez-faire	
Vorgesetzter entscheidet und kontrolliert	Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozess einbezogen	Mitarbeiter haben volle Freiheit	
Mitarbeiter führt aus	Delegation ist möglich	Entscheidung und Kontrolle liegt beim Mitarbeiter	
Schnelle Handlungsfähigkeit	Fremdkontrolle durch Eigenkontrolle ersetzt	Individuelle Stärken werden gefördert	

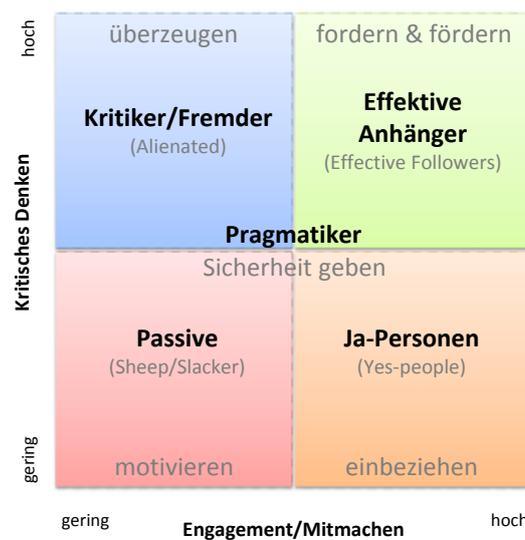
## Weitere Kategorisierung von Führungsstilen

Führungsstile können auch nach der Anzahl der Orientierungsmerkmale des Stils kategorisiert werden (Neuberger, 2002):

1. **Eindimensionale** Führungsstile (alle oben genannten; autoritär, kooperativ, charismatisch, ...)
2. **Zweidimensionale** Führungsstile (Managerial-Grid nach Blake/Mouton und Polaritätenprofil nach Bleicher)
3. **Dreidimensionale** Führungsstile (situativer Führungsstil: der optimale Führungsstil hängt von der jeweiligen Situation ab (Blanchard & Hersey, 1982))



## Effektive Anhänger (Followers) fördern



(In Anlehnung an Kelley, 1988)

1. Die Bedeutung des Führungsstils

## Effektive Anhänger (Followers) werden

- halten an ihren Grundsätzen und ethischen Standards fest (auch wenn der Vorgesetzte unehrlich ist)
- sind loyal, treu und ehrlich zu ihren Vorgesetzten

⇒ helfen Kontinuität und Vertrauen aufzubauen

- Fähigkeit kritisch zu denken,
- die Kontrolle über sein eigenes Handeln haben
- selbständig arbeiten

⇒ helfen die Arbeitslast zu verringern (Arbeiten können delegiert werden)

- hat die Einstellung und die Fähigkeiten ein Ziel zu erreichen oder eine Aufgabe zu erledigen.

⇒ helfen, die Ziele anspruchsvoll zu halten

- fühlt sich zur Vision und Zielen verpflichtet (committed)

⇒ hilft die Motivation hoch zu halten

(In Anlehnung an Kelley, 1988)

© S. Imboden

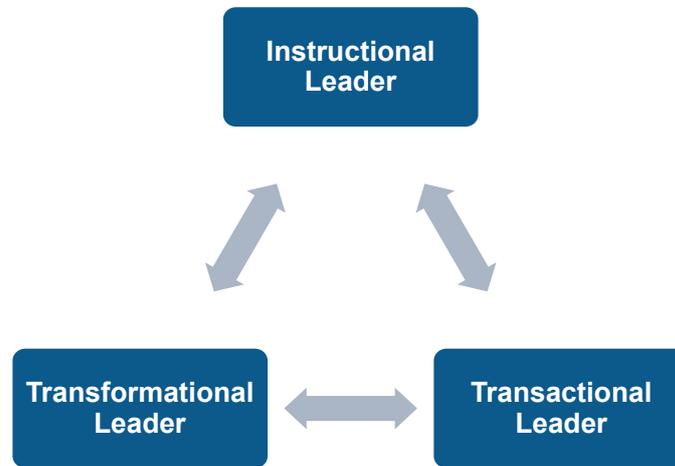
Agenda

## Agenda

1. Die Bedeutung des Führungsstils
- 2. Leadership vs. Management**
3. Modell der wirksamen Führung
4. Strategisches Management umsetzen
5. Fazit

© S. Imboden

## Leadership vs. Management

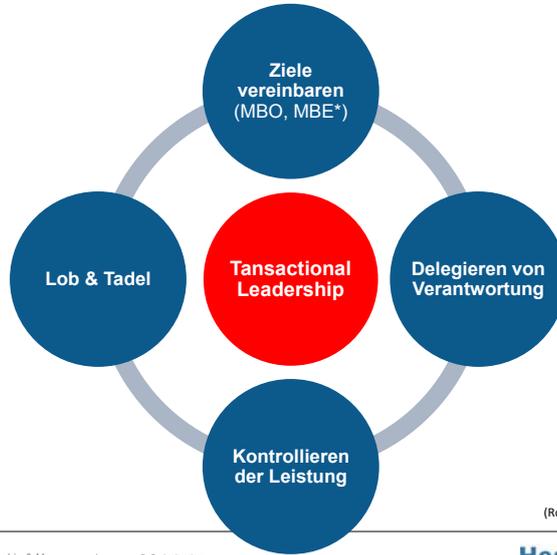


## Instructional Leader: Fokus auf die pädagogische Begleitung



- Führungsstil, bei welchem die Schulleitenden eine Priorität darauf legen, **professionelles pädagogisches Handeln** der Lehrpersonen anzuregen und dessen Umsetzung im Unterricht **nachzuverfolgen**
- Aufgaben der schulleitenden Person sind u. a.:
  - **hohe Erwartungen** an Lehrpersonen und Lernende zu formulieren
  - für die Unterrichtsentwicklung nützliche **Hospitationen** durchzuführen
  - die Abstimmung des Unterrichts fächerübergreifend und über die Klassenstufen hinweg zu **koordinieren**
  - Belege über die **Lernfortschritte** der Schülerinnen und Schüler zu erheben und **auszuwerten** (Shatzer, Ryan H. et al., 2014)

## Transactional Leader: Zielvorgaben, Delegation und Evaluation



(\* Management by objectives  
Management by exceptions)

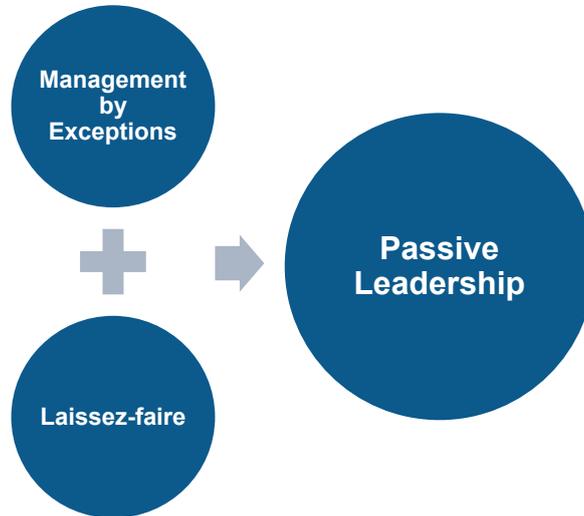
(Robbins, 2011)

## Transformational Leader: Visionen, Respekt und Bewunderung



(in Anlehnung an: Prof. Dr. Waldemar Pelz  
- <http://www.management-innovation.com>)

## Passive Leadership : Eingreifen nur in Ausnahmefällen



(Bass &amp; Avolio, 1997)

Institute  
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS  
WALLIS

15



## Agenda



1. Die Bedeutung des Führungsstils
2. Leadership vs. Management
- 3. Modell der wirksamen Führung**
4. Strategisches Management umsetzen
5. Fazit

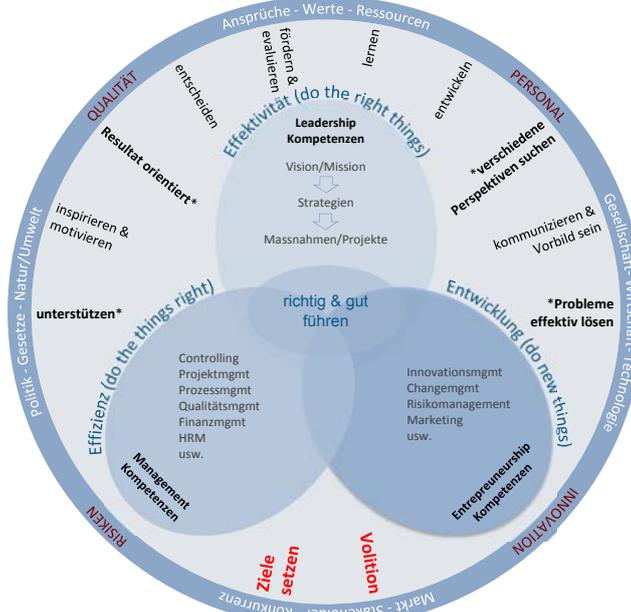
Institute  
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS  
WALLIS

16

# Rad der richtigen & guten Führung



\* gemäss Feser et. al. (2015) sind diese vier Eigenschaften die effektivsten (Imboden, 2015)

## Dschungelbeispiel von Covey

Do the things right



Do the right things



Beispiel «Dschungel» aus Covey, 2005



## Agenda



1. Die Bedeutung des Führungsstils
2. Leadership vs. Management
3. Modell der wirksamen Führung
- 4. Strategisches Management umsetzen**
5. Fazit

**„Jedes Unternehmen braucht  
eine Vision und von allen  
Mitarbeitern gemeinsam  
getragene Ziele, sonst handelt es  
sich nicht wirklich um ein  
Unternehmen, sondern nur um  
eine Menschenansammlung“**

Peter F. Drucker





## Die Vision dient als Orientierung und Entscheidungshilfe



- Dient den Mitarbeitenden als **Orientierung** (was wollen wir sein? wohin wollen wir?)
- Gibt **Sicherheit** bei Entscheidungen
- Richtet das Unternehmen auf ein langfristiges Ziel aus
- Ist ein Kommunikations- und **Motivationsinstrument**
- **Hilft in Krisen**, sich zu positionieren
- Ist ein **Spiegel der Unternehmenskultur** **10 JAHRE**
- Zeithorizont: 5 -10 Jahre

## Die Mission beschreibt die Werte/Tugenden?



- Zeigt den Auftrag und den Zweck des Unternehmens auf (warum existieren wir?)
- Fokussiert auf die Kundensicht
- Beschreibt die **Werte/Tugenden** des Unternehmens

## Die Strategien zeigen den Weg zum Ziel



- Zeigt den **Weg zum Ziel** auf
- Gibt **Sicherheit** bei **Entscheidungen**
- Richtet das Unternehmen auf Vision und mittelfristige Ziele aus
- Hilft in Krisen, sich zu **orientieren**
- Zeithorizont: 1-3 Jahre

## Ziele helfen die Richtung zu halten

**Specific**  
**Measurable**  
**Achievable**  
**Realistic**  
**Time-bound**



- What gets measured, gets done!
- Nur was gemessen wird, lässt sich managen
- Ziele sollten SMART sein:
  - **S**pezifisch Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
  - **M**essbar Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
  - **A**kzeptiert Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv oder anspruchsvoll)
  - **R**ealisierbar Ziele müssen erreichbar sein.
  - **T**erminierbar zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

## Projekte operationalisieren die Ziele

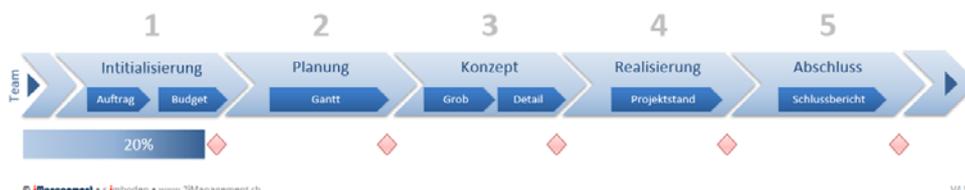
- Projekte **setzen** die Vision und die Strategien **um**
- Somit sollte jedes strategische Projekt mit mindestens einer **Strategie verlinkt** sein

### Projekt 1 / Projekt 1

iManagement

✓ PROJEKTMANAGEMENT : P1

+ - ? Deutsch



© iManagement • S. Imboden • www.2Management.ch

V1.5.3

Institute Entrepreneurship &amp; Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS WALLIS



27

## Das Controlling dient zur Entscheidungsunterstützung



- **Controlling ≠ Kontrolle**
- Umfasst Aufgaben der Planung, Zielfestlegung, Lenkung, Steuerung, Kontrolle, und Information
- Ist Teilbereich der Unternehmensführung als Koordinierungsaufgabe
- **Entscheidungsunterstützung** für das Management
- Aufzeigen des Fortschritts
- **Frühwarnsystem** (Probleme frühzeitig erkennen)
- Aufbereitung von Daten, Statistiken, Grafiken

Institute Entrepreneurship &amp; Management

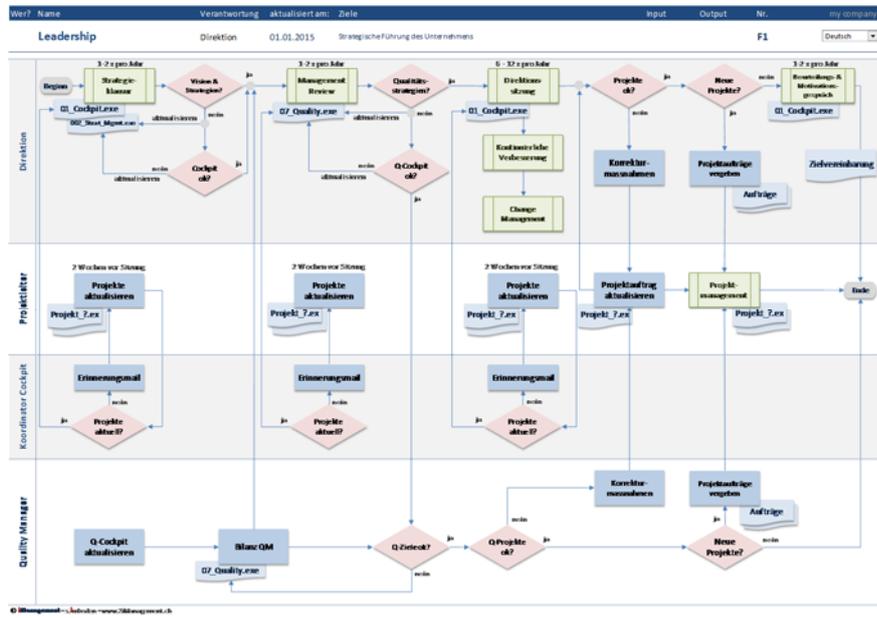
© S. Imboden

Hes·SO VALAIS WALLIS



28

# Der Standardprozess «Leadership»



## Agenda



1. Die Bedeutung des Führungsstils
2. Leadership vs. Management
3. Modell der wirksamen Führung
4. Strategisches Management umsetzen
- 5. Fazit**

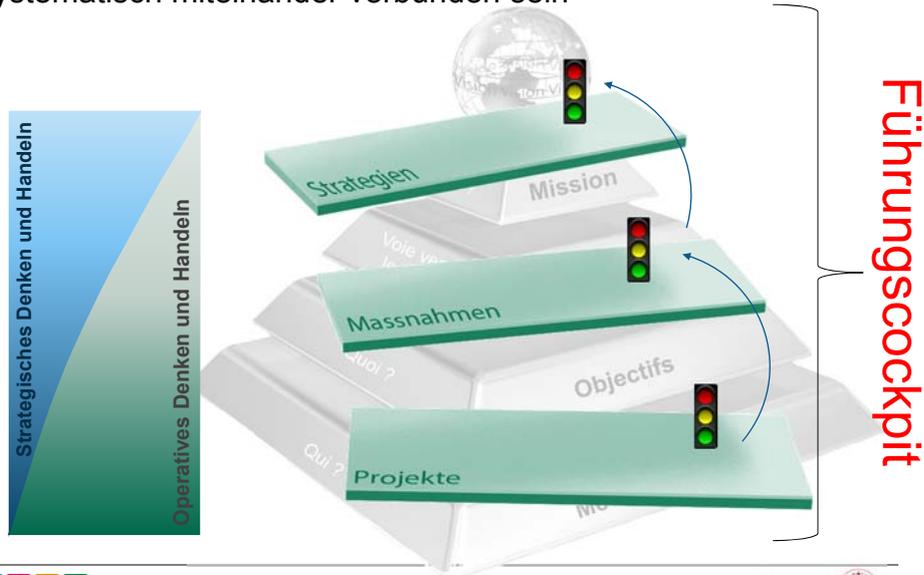
## Fazit

1. Eine effiziente Führungskraft besitzt Leadership-, Management- und Entrepreneurship Kompetenzen

- **Leadership** = die richtigen Dinge tun
- **Management** = die Dinge richtig tun
- **Unternehmertum** = neue Dinge tun



2. Die Vision, Mission, Strategien, Ziele und Projekte müssen systematisch miteinander verbunden sein



3. Ohne ein professionelles **Controlling** ist jedes strategische Management Zeitverschwendung



**Und noch dies....**

**Keine** Führung ist die schlimmste Strafe für beide Seiten!





**Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit**



**Hes·SO** VALAIS WALLIS

Hochschule für Wirtschaft & Tourismus  
 Serge Imboden  
 Techno-Pôle 3  
 3960 Sierre  
 +41 27 606 90 78  
 +41 79 217 06 08  
[serge.imboden@hevs.ch](mailto:serge.imboden@hevs.ch)  
[www.2Leadership.ch](http://www.2Leadership.ch)

## Literatur

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: Mind Garden.
- Blake, R. R., & Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co. Retrieved from [http://de.wikipedia.org/wiki/Managerial\\_Grid](http://de.wikipedia.org/wiki/Managerial_Grid)
- Covey, S. R. (2005). Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg (erw. u. üb.). Offenbach: Gabal.
- Drucker, P. F. (2002). Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren (p. 398). Econ.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). Management of Organizational Behavior (4. Auflage.). New York: Prentice Hall.
- Imboden, S. (2013). Effective Leadership. In Y. Motarjemi, R. Stadler, & H. Lelieveld (Eds.), Food Safety Management, A Practical Guide for the Food Industry (p. 1192). San Diego: Elsevier.
- Kelley, & E., R. (1988). In praise of followers. Harvard Business Review, (66), 142–148.
- Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung (6. Auflage.). Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.
- Robbins, J. S. (2011). Fundamentals of Management (4th ed., p. 325). New Jersey: Pearson Inc.
- Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R., & Brown, B. L. (2014). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement: Implications for practice. Educational Management Administration & Leadership, 42 (4), 445–459.