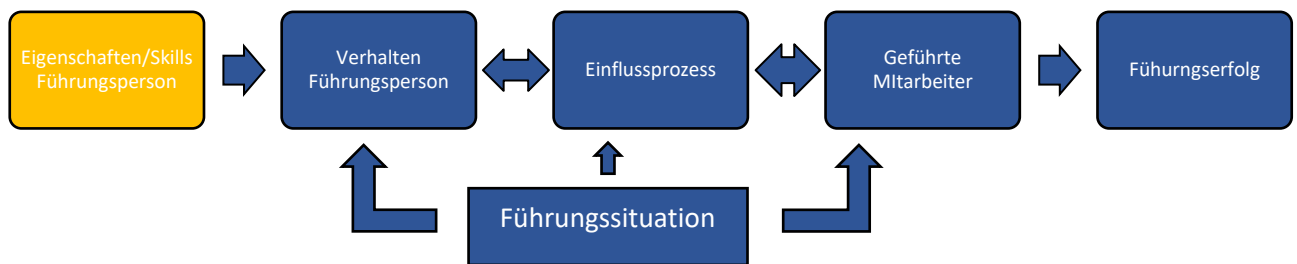


Inhalt

- Inhalt 1**
- 1. Eigenschafts- und fähigkeitsorientierte Führung..... 2**
 - 1.1 Eigenschaftsansatz 2
 - 1.1.1 Eigenschaftsansatz: Great Man 2
 - 1.1.2 Eigenschaftsansatz: Big Five – Fünffaktoren-Modell (FFM) der Persönlichkeit 2
 - Extraversion / Intraversion 3
 - Verträglichkeit 3
 - Gewissenhaftigkeit 3
 - Neurotizismus / Emotionale Labilität 3
 - Offenheit 4
 - 1.1.3 Big Five und Führungserfolg – eine Metaanalyse 4
 - 1.1.4 Eigenschaftsansatz: Motive 5
 - Motive nach McClelland 5
 - 1.2 Fähigkeitsansatz / Skills 5
 - 1.2.1 Skills-Ansätze 5
 - 1.2.2 Skills – erlernbare Fähigkeiten 6
 - 1.2.3 Emotionale Intelligenz 7
 - 1.2.4 Goleman – Kann EI erlernt werden? 7
 - 1.3 Praktische Relevanz 8
 - 1.3.1 Eignungsdiagnostik 8
 - 1.3.2 Skills-Ansatz 8
 - Beispiel: 8
 - 1.4 Stärken und Schwächen 8
 - Eigenschaftsansätze / Traits 8
 - Fähigkeits- und Skillsansätze 9
 - 1.5 Zusammenfassung 9
 - 1.6 Reflexionsfragen 9

1. Eigenschafts- und fähigkeitsorientierte Führung



1.1 Eigenschaftsansatz



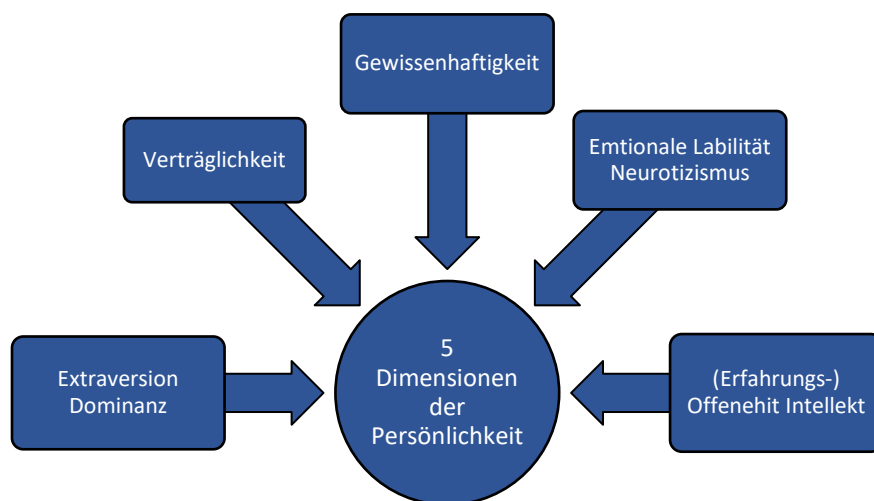
Die Persönlichkeitseigenschaft kennzeichnet ein Muster, aus prototypische Situationen mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit bestimmte prototypische Reaktionen zu zeigen.

- Merkmale, die ein Individuum von anderen Individuen unterscheiden
- Für den Kontext Leadership / Management sind folgende Merkmale entscheidend:
 - Eigenschaften (z.B. Big Five)
 - Interessen / Motive

1.1.1 Eigenschaftsansatz: Great Man

- Erster systematischer Ansatz der Führungsforschung
- Zeit: frühes 20. Jahrhundert
- Identifizierung angeborener Qualitäten und Charakteristika, die politische, gesellschaftliche, militärische Führer besitzen

1.1.2 Eigenschaftsansatz: Big Five – Fünffaktoren-Modell (FFM) der Persönlichkeit



Extraversion / Intraversion

Facette	Niedrige Werte	Hohe Werte
Aktivität	Gemächlich, langsam, passiv	Aktiv, hektisch, lebhaft
Erlebnishunger	Bedächtig, behutsam, vorsichtig	Abenteuerlustig, risikofreudig, waghalsig
Frohsinn	Ernst, unbeeindruckt, unbeteiligt	Fröhlich, gutgelaunt, heiter
Herzlichkeit	Abweisend, kühl, zurückhaltend	Freundlich, herzlich, nett
Geselligkeit	Distanziert, ungesellig, verschlossen	Gesellig, gesprächig, kontaktfreudig
Durchsetzungsfähigkeit	Entscheidungsschwach, unentschlossen, unterwürfig	Dominant, energisch, entscheidungsfreudig

Verträglichkeit

Facette	Niedrige Werte	Hohe Werte
Vertrauen	Misstrauisch, skeptisch, zynisch	Arglos, gutgläubig, vertrauensvoll
Freimütigkeit	Arglistig, berechnend, unehrlich	Aufrichtigkeit, grundehrlich, offenherzig
Altruismus	Egoistisch, ichbezogen, selbstsüchtig	Grosszügig, hilfsbereit, rücksichtsvoll
Entgegenkommen	Rechthaberisch, streitsüchtig, unnachgiebig	Gutwillig, nachgiebig, versöhnlich
Bescheidenheit	Arrogant, eitel, wichtigtuerisch	Bescheiden, genügsam, uneitel
Gutherzigkeit	Hartherzig, mitleidlos, unbarmherzig	Gutmütig, mitfühlend, verständnisvoll

Gewissenhaftigkeit

Facette	Niedrige Werte	Hohe Werte
Kompetenz	Inkompetent, unüberlegt, planlos	Kompetent, umsichtig, urteilsfähig
Ordnungsliebe	Nachlässig, unordentlich, unsystematisch	Ordentlich, organisiert, pedantisch
Pflichtbewusst	Leichtfertig, locker, unzuverlässig	Pflichtbewusst, verantwortungsbewusst, zuverlässig
Leistungsstreben	Faul, unmotiviert, ziellos	Ehrgeizig, fleissig, zielstrebig
Selbstdisziplin	Chaotisch, undiszipliniert, willensschwach	Beharrlich, selbstdiszipliniert, willensstark
Besonnenheit	Kurzsichtig, unreflektiert, spontane Entscheidungsfindung	Besonnen, reflektiert, weitsichtig

Neurotizismus / Emotionale Labilität

Facette	Niedrige Werte	Hohe Werte
Ängstlichkeit	Angstfrei, unerschütterlich, unerschrocken	Ängstlich, beunruhigt, nervös
Reizbarkeit	Ausgeglichen, nicht so schnell beleidigt, nimmt nichts so leicht übel	Empfindlich, gereizt, übellaunig
Depression	Hoffnungsvoll, sorglos, zuversichtlich	Bedrückt, entmutigt, schwermütig
Soziale Befangenheit	Selbstsicher, unbefangen, ungezwungen	Gehemmt, leicht verlegen, schüchtern
Impulsivität	Hohe Frustrationstoleranz, kontrolliert, widersteht Versuchungen	Genussüchtig, leicht verführbar, unkontrolliert
Verletzlichkeit	Stabil, stressresistent, nicht aus der Ruhe zu bringen	Sensible, stressanfällig, verletzlich

Offenheit

Facette	Niedrige Werte	Hohe Werte
Offenheit für Phantasie	Einfallssarm, phantasielos, praktisch	Kreativ, originell, erfinderisch
Offenheit für Ästhetik	Amusisch, erdverbunden, unkünstlerisch	Kunstsinnig, musisch, poetisch
Offenheit für Gefühle	Empfindungsarm, nüchtern, sachorientiert	Einfühlsam, feinfühlig, sensitiv
Offenheit für Handlungen	Unflexibel, unbeweglich, eingefahren	Flexibel, experimentierfreundlich, beweglich
Offenheit für Ideen	Ideenlos, desinteressiert, an Fakten orientiert	Analytisch, bildungshungrig, neugierig
Offenheit für Werte	Dogmatisch, engstirnig, traditionsbewusst	Aufgeschlossen, kritisch, freizügig

Persönlichkeit	gering	hoch
Extraversion	- ruhig, reserviert, schüchtern - verschlossen, scheu	- gesprächig, bestimmt, aktiv - energetisch, dominant
Verträglichkeit	- kritisch, lieblos, unfreundlich - streitsüchtig, kaltherzig	- mitfühlend, lieb und nett - herzlich, weichmütig
Gewissenhaftigkeit	- unzuverlässig, unordentlich - leichtsinnig, schlampig	- organisiert, planvoll, tüchtig - zuverlässig, gründlich
Neurotizismus	- gefestigt - gelassen	- ängstlich, verkrampft - nervös, launisch
Offenheit für Erfahrungen	- gewöhnlich, ungebildet - oberflächlich, unintelligent	- ideenreich, intelligent - originell, neugierig

1.1.3 Big Five und Führungserfolg – eine Metaanalyse

Extraversion: bedeutendster Faktor

Gewissenhaftigkeit: steht am stärksten mit der Arbeitsleistung in Beziehung zweitwichtigster Faktor

Neurotizismus und Verträglichkeit zeigen nur geringe Auswirkungen auf die individuelle Arbeitsleistung

***Leadership emergence** is the degree to which a person who is not in a formal position of authority influences the other members of the group. (Lordetal.1986)

1.1.4 Eigenschaftsansatz: Motive

Motive nach McClelland

Merkmale und Verhaltensweisen des Macht-, Leistungs- und Anschlussmotivs

Machtmotiv Einfluss vs. Kontrollverlust	Leistungsmotiv Erfolg vs. Misserfolg	Anschlussmotiv Akzeptanz vs. Ablehnung
<p>«Ich möchte gerne die Fäden in den Händen halten.»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeigen aggressives Verhalten • Streben Berufe und Positionen an, bei welchen Sie Kontrolle & Einfluss ausüben können • Erwerben prestigeträchtige Objekte (z.B. Luxusgüter) • Buhlen um Aufmerksamkeit • Sind risikoreich • Zeigen ein effektives Führungsverhalten 	<p>«Ich bin gerne immer vorne dabei.»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bevorzugen ein gemässigt Risiko • Sind ausdauernd und zeigen persönliche Verantwortung für Ihr Leistungsverhalten • Zeigen ein starkes Bedürfnis nach Feedback • Sind innovativ • Zeigen hohen Arbeitserfolg (z.B. Unternehmer, tiefere Management-Ebene) 	<p>«Ich arbeite lieber in Gruppen als allein.»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investieren in soziales Netzwerk • Sind kooperativ • Zeigen konformes Verhalten • Vermeiden Konflikte • Haben Angst vor Zurückweisung • Verfügen über bessere Gesundheit
Basismotive (Streben vs. Vermeiden)		

Machtmotivwerte	Leistungsmotivwerte	Anschlussmotivwerte
<ul style="list-style-type: none"> • Zeigen aggressives Verhalten • Streben Berufe und Positionen an, bei welchen sie Kontrolle und Einfluss ausüben können • Erwerben prestigeträchtige Objekte (z.B. Luxusgüter) • Buhlen um Aufmerksamkeit • Sind risikoreich • Zeigen ein effektives Führungsverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bevorzugen ein gemässigt Risiko • Sind ausdauernd und zeigen persönliche Verantwortung für ihr Leistungsverhalten • Zeigen ein starkes Bedürfnis nach Feedback • Sind innovativ • Zeigen einen hohen Arbeitserfolg (z.B. als Unternehmer oder aus tieferen Management-Ebenen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Investieren in ihr soziales Netzwerk • Sind kooperativ • Zeigen konformes Verhalten • Vermeiden Konflikte • Haben Angst vor Zurückweisung • Verfügen über eine bessere Gesundheit

1.2 Fähigkeitsansatz / Skills

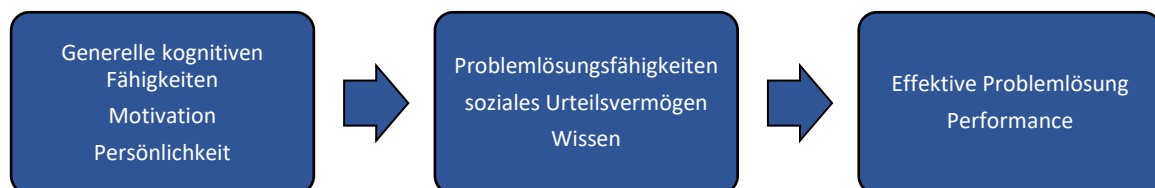
1.2.1 Skills-Ansätze

Skills / Kompetenzen

Individuelle Attribute

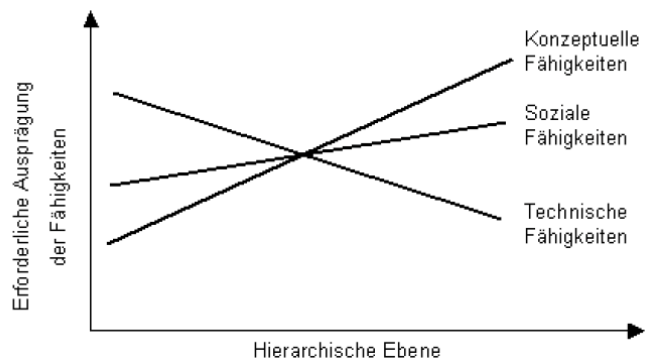
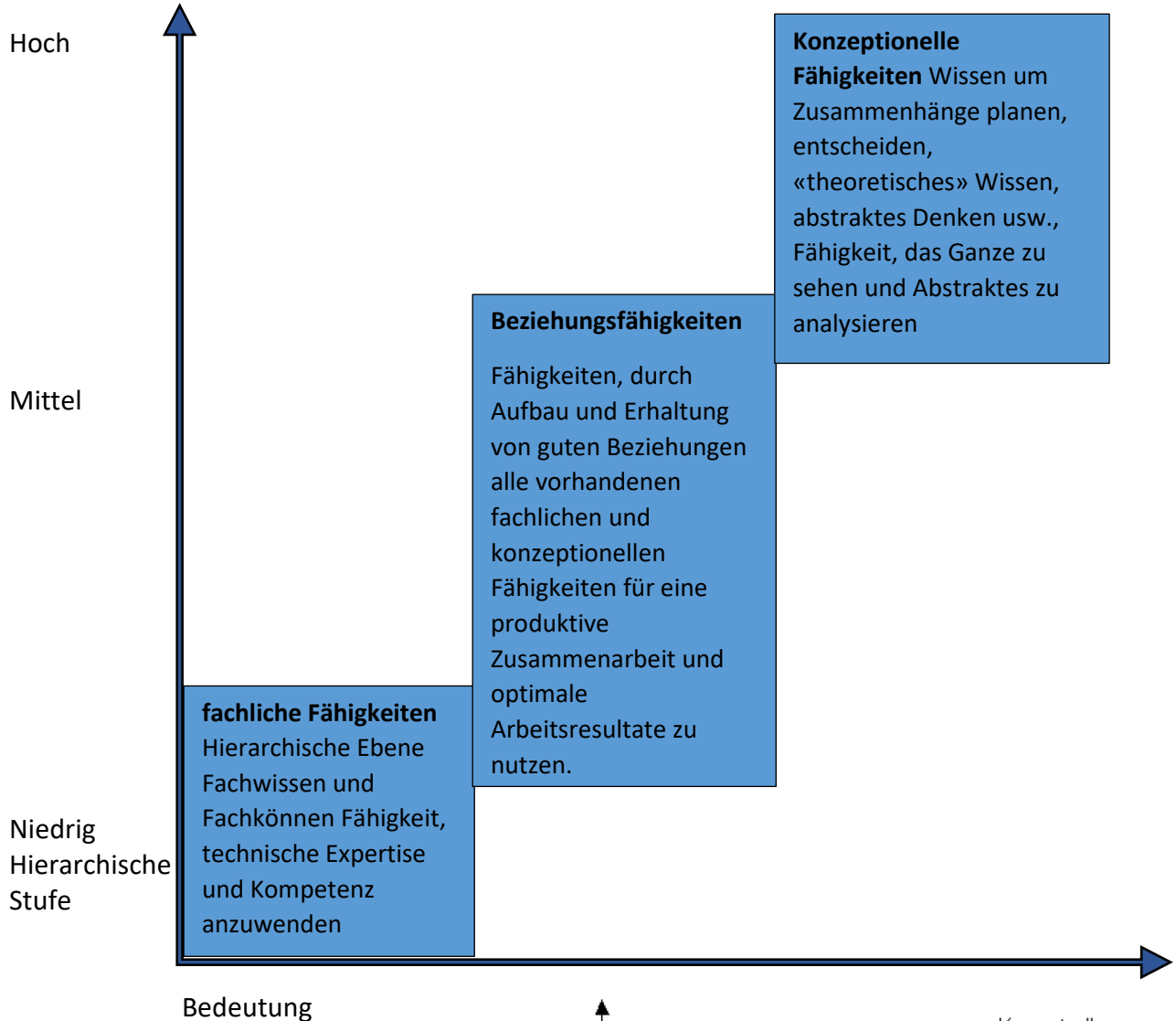
Kompetenzen

Leadership Ergebnis



1.2.2 Skills – erlernbare Fähigkeiten

Relevanz von Fähigkeiten in Abhängigkeit der hierarchischen Ebene



1.2.3 Emotionale Intelligenz

Bausteine der Emotionalen Intelligenz:

Selbstwahrnehmung – die eigenen Emotionen kennen	Beziehen sich auf uns selbst
Selbstregulierung, Emotionen handhaben – angemessener Ausdruck der eigenen Gefühle	
Selbstmotivation, Emotionen in die Tat umsetzen – in den Dienst eines Ziels setzen	
Empathie – zu wissen, was andere fühlen	Beziehen sich auf andere
Soziale Fähigkeiten, Umgang mit Beziehungen – mit Emotionen anderer umgehen	

1.2.4 Goleman – Kann EI erlernt werden?

Literatur

- Was meint Goleman, ist emotionale Intelligenz (EI) angeboren?**
 Die Antwort lautet: beides. Wissenschaftliche Untersuchungen deuten stark darauf hin, dass es eine genetische Komponente der emotionalen Intelligenz gibt. Psychologische und Entwicklungsforschung weisen darauf hin, dass die Erziehung ebenfalls eine Rolle spielt. Wie viel davon wird vielleicht niemals bekannt werden, aber Forschung und Praxis zeigen, dass emotionale Intelligenz erlernbar ist. Etwas ist sicher: Emotionale Intelligenz verstärkt sich mit dem Alter -> Reife
- Kann EI geschult werden?**
 Emotionale Intelligenz wird weitgehend in den Neurotransmittern geboren des limbischen Systems des Gehirns, das Gefühle, Impulse und Antriebe steuert. Die Forschung zeigt, dass das limbische System am besten durch Motivation, erweitertes Üben und Feedback lernt. Vergleichen Sie dies mit der Art des Lernens, die im Neokortex stattfindet, der die analytischen und technischen Fähigkeiten bestimmt. Der Neokortex begreift Konzepte und Logik. Es ist der Teil des Gehirns, der herausfindet, wie man einen Computer benutzt oder machen Sie ein Verkaufsgespräch, indem Sie ein Buch lesen. Nicht überraschend - aber fälschlicherweise - ist dies auch der Teil des Gehirns, auf den die meisten Trainingsprogramme abzielen, die auf die Steigerung der emotionalen Intelligenz abzielen. Wenn solche Programme in der Tat einen neokortikalen Ansatz verfolgen, ist meine Forschung mit dem Konsortium für Forschung über emotionale Intelligenz in Organisationen hat gezeigt, dass sie sogar negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung der Menschen haben.
- Ist EI lernbar? Wenn ja, wie?**
 Sie müssen den Menschen helfen, alte Verhaltensgewohnheiten zu brechen und neue zu etablieren. Das erfordert nicht nur viel mehr Zeit als herkömmliche Ausbildungsprogramme, erfordert sie auch einen individualisierten Ansatz.

1.3 Praktische Relevanz

1.3.1 Eignungsdiagnostik

- Berufsberatung / Jobwahl
- Selbstreflexion über eigene Stärken und Schwächen
- Personalselektion
 - In den USA weit verbreitet. In CH bei grösseren Unternehmen
 - Problematiken: Zuverlässigkeit der Tests, „soziale Erwünschtheit“ und „Faking“
- Talentmanagement & Potenzialanalyse für Nachwuchskräfte

1.3.2 Skills-Ansatz

- Selektion
- Training & Coaching

Beispiel:

Wie kann emotionale Intelligenz als Führungskraft entwickelt werden?

- „wer will ich sein?“
- „Wer bin ich jetzt?“
- „Wie komme ich dorthin?“

Example: An executive learned from others that she lacked empathy, especially the ability to listen. She wanted to fix the problem, so she asked a coach to tell her when she exhibited poor listening skills. She then role-played incidents to practice giving better responses; for example, not interrupting. She also began observing executives skilled at listening—and imitated their behavior.

1.4 Stärken und Schwächen

Eigenschaftsansätze / Traits

Stärken:

- Intuitiv verlockend
 - Wahrnehmung, dass Leader sich durch Eigenschaften von anderen unterscheiden
 - Verständnis von Eigenschaften hilft, Personen miteinander zu vergleichen
- Objektivität, langjährige Forschung

Grenzen:

- Konzentration ausschliesslich auf Führungsperson
- Es gibt keine Eigenschaften, die Führungserfolg in allen Situationen erklären
- Besserer Prädiktor für „emerging Leadership“
- Ungeeignet zur Führungskräfteentwicklung
- Eigenschaften erklären Führungserfolg besser in „schwachen“ als in „starken“ Situationen

Fähigkeits- und Skillsansätze

Stärken:

- Führung als lernbare Fähigkeit
- Kann als Basis dienen für eine Führungskraftentwicklung und inspiriert durch Curricula vieler Führungskräfteausbildungen

Grenzen:

- Fähigkeiten und Kompetenzen sind sehr breit, beziehen sich nicht nur auf Führung
- Notwendige Fähigkeiten sind kontextabhängig

1.5 Zusammenfassung

- Eigenschafts- und Skillsansätze fokussieren sich auf die Führungsperson zur Erklärung der Führungseignung und des Führungserfolges.
- Annahme: Individuelle Unterschiede beeinflussen Verhaltenstendenzen
- Zentrale Ansätze des Eigenschaftsansatzes: Great Man, Big Five Persönlichkeitsdimensionen, Motive
- Fähigkeitsansätze: Skills und Fähigkeiten (z.B. Emotionale Intelligenz) können im Unterschied zu den Eigenschaften entwickelt werden.
- Führungssituationen sind komplex. Eigenschaften und Skills sind nicht alleinige Bestimmungsgrößen effektiver Führung.

1.6 Reflexionsfragen

- Was sind die Stärken der Eigenschaftsansatzes?
- Erläutern Sie, warum der Eigenschaftsansatz im Sinne der „great man theory“ an Bedeutung verloren hat.
- Welches sind die Big Five Persönlichkeitsfaktoren und wie hängen sie mit Führung zusammen?
- Erläutern Sie den Unterschied zwischen Fähigkeiten und Eigenschaften.