

---

# MarS Aviation



**M**anagement – **A**viation – **R**isk

---

---

# **HF Trainer Weiterbildung 2022**

## **Tag 2**

Dr. Christian Reeb, Dipl.Psych.

Version 1.0, REE, 10.01.2022

**LEADERSHIP**

A graphic illustration featuring a dark red silhouette of a human head in profile, facing right. The interior of the head is filled with a vibrant, multi-colored glow of red, orange, and yellow. The background is composed of numerous thin, parallel lines radiating outwards from the head, creating a sunburst or starburst effect. The lines are colored in shades of pink, purple, and yellow. The words "BRAIN STORMING" are written in a stylized, green, outlined font across the forehead area of the head silhouette.

BRAIN  
STORMING

# Brainstorming Führungsstile

**“Ich bitte Euch – jeder für sich –, Euch den Führungsstil vor Augen zu rufen, der in Eurer Einheit herrscht, und dann aufzuschreiben, mit welchen Adjektiven Ihr ihn beschreiben würdet.**

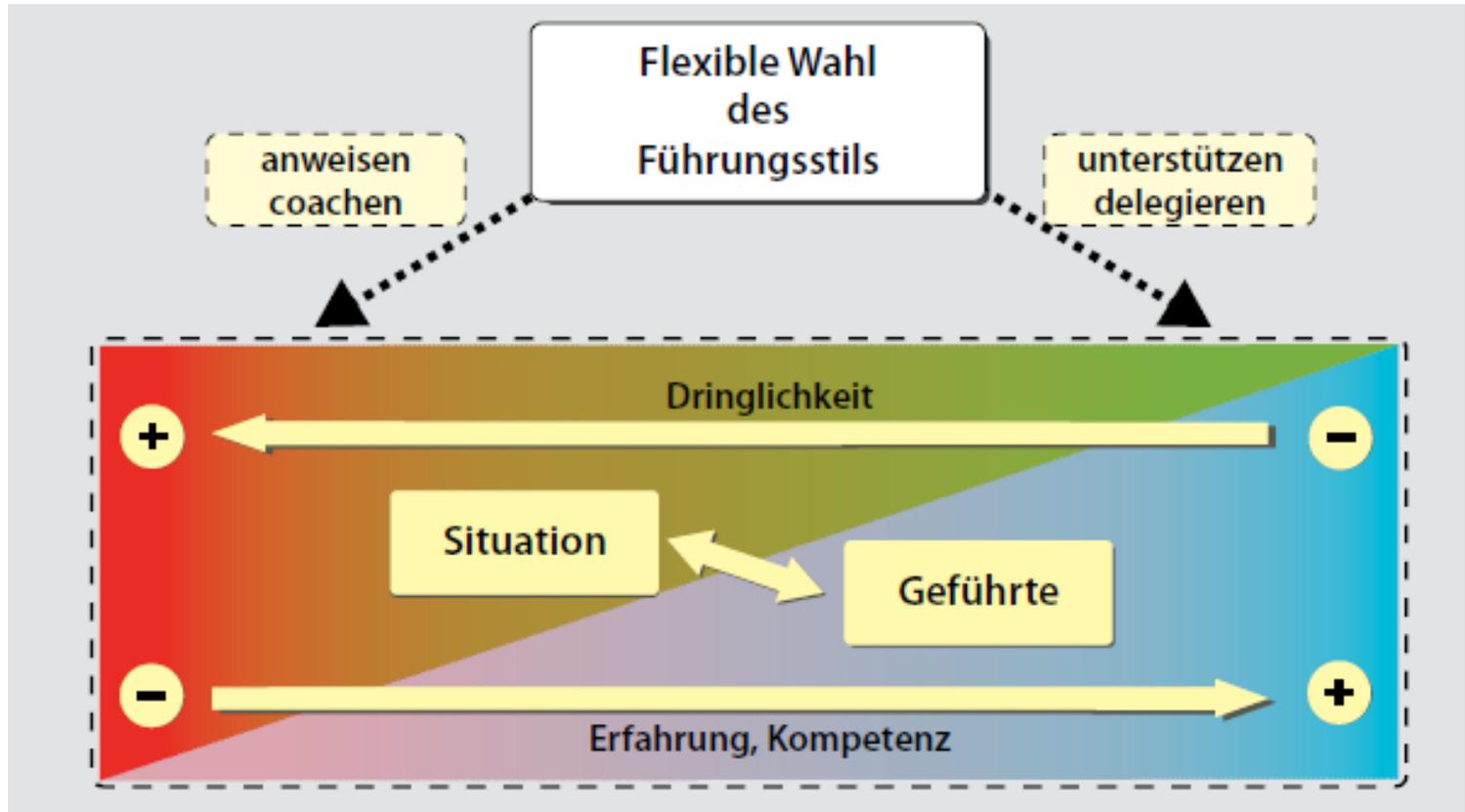
**Schreibt positive Adjektive bitte auf die grünen, negative auf die roten und neutrale auf die weißen Karten, und hängt sie dann entsprechend an die Metaplanwand.**

**Zeit: ca. 10 Minuten!“**



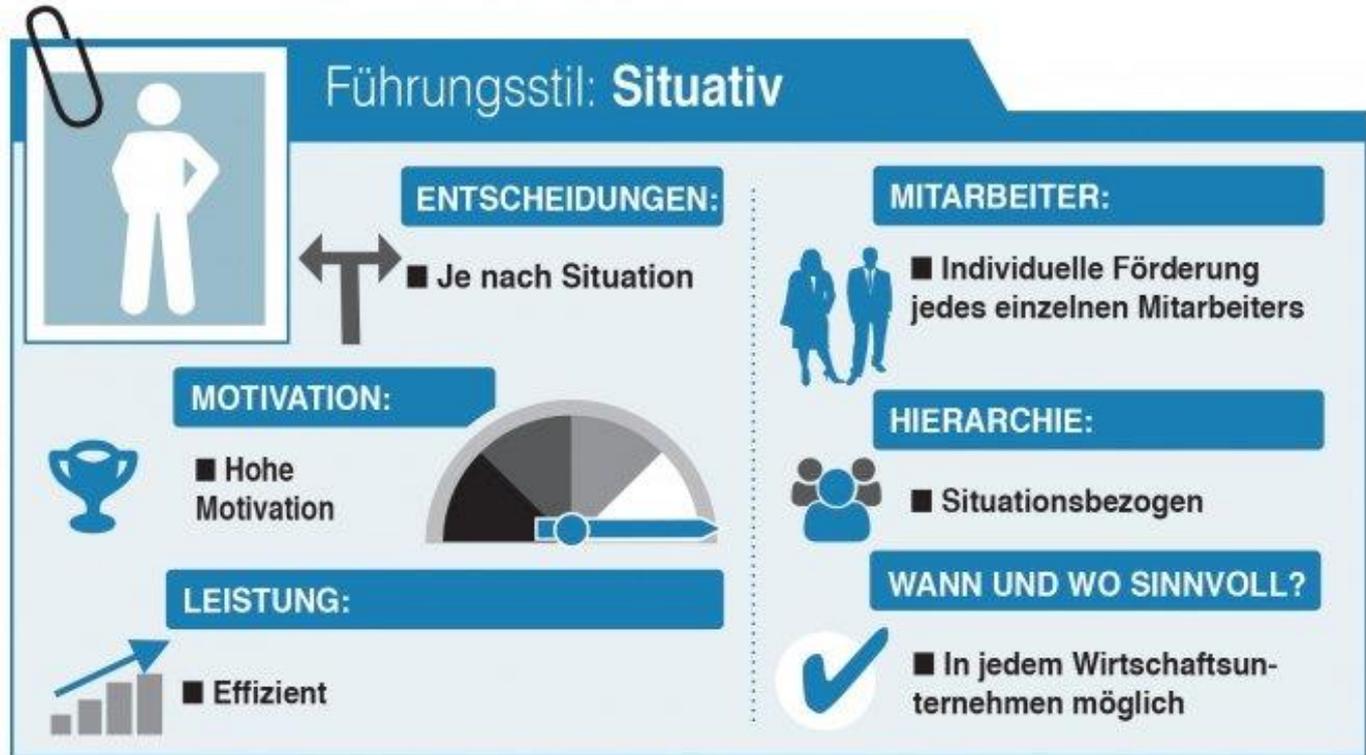
Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

# Situative Führung



Grafik: Pierre, M. S., Hofinger, G., & Buerschaper, C. (2014). *Human factors und Patientensicherheit in der Akutmedizin*. Springer.

# Situative Führung



Grafik: <https://360kompakt.de/management/uebersicht-fuehrungsstile>

# Transaktionale und transformationale Führung

## ③ Weiteres Add-on: **Gesunde Führung**

- Achtsamkeit für andere und für sich
- Verantwortung für Gesundheitsbelange
- Vorbildfunktion

**besonders gesundheitsförderlich**

## ② zusätzlich: **Transformationale Führung**

- Identifizierend durch Ausstrahlung bzw. als Vorbild
- Inspirierend durch Vermittlung attraktiver Zukunftsvisionen
- Intellektuell stimulierend durch Vertrauen und Förderung neuer Denkmuster
- individuelle Unterstützung und Entwicklung

**begeisternd:**  
(Mehr-)Leistung  
Commitment  
Identifikation  
Arbeitszufriedenheit  
sowie gesundheitsförderlich

## ① **Transaktionale Führung** als Basis

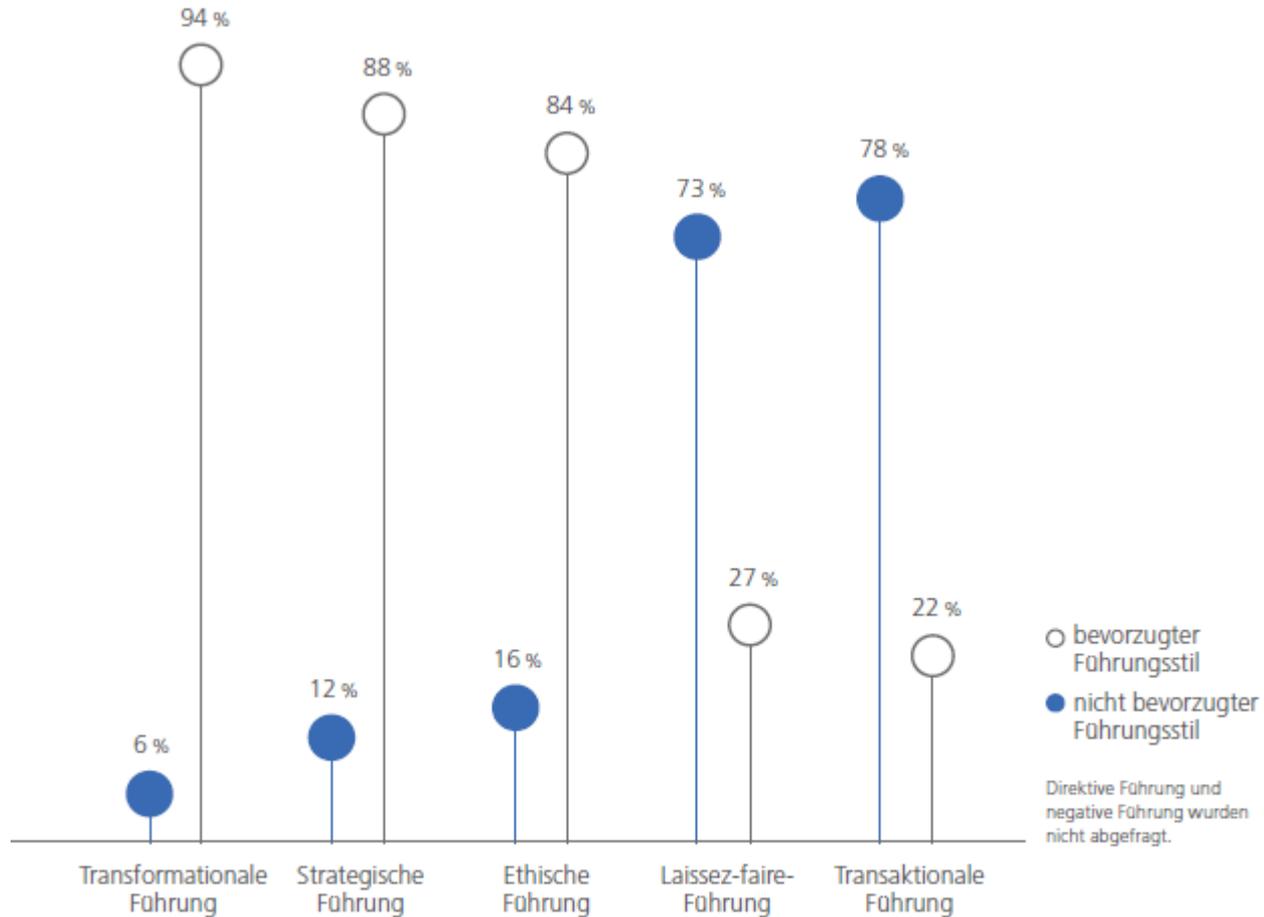
- Ziele definieren
- Klärung Strukturen, Prozesse, Regeln
- Kontrolle Zielerreichungsfortschritt
- „Belohnung“ bei Zielerreichung
- etc.

**ergebnisorientiert:**  
Klarheit bzw.  
Berechenbarkeit führt zur  
normal zu erwartenden  
Leistung

Bruch, H., & Kowalevski, S. (2013). Gesunde Führung. Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln. *Universität St. Gallen (Hrsg.)*.

Grafik: Andreas Dotzauer

# Wie wollen Fachkräfte geführt werden?



Kienbaum & Stepstone Leadership Survey (2018) DIE KUNST DES FÜHRENS in der Digitalen Revolution

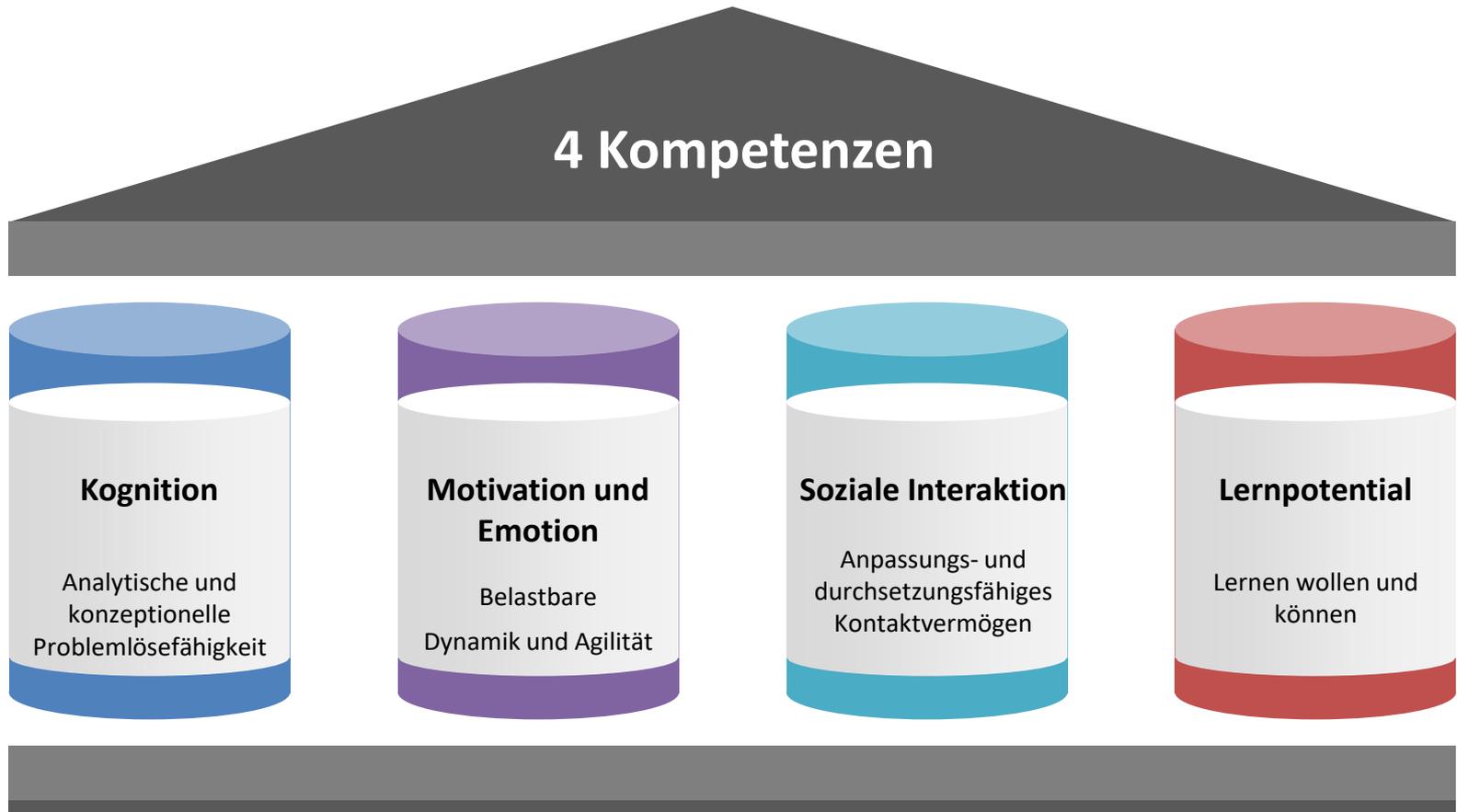
# „Führung“ versus „Leitung“

---

- „Führung“ entsteht in den Köpfen der Mitarbeiter bzw. Untergebenen
- „Führung“ beinhaltet Integrität, Inspiration, Entschlossenheit und teambildendes Verhalten
- Wer nicht als Führungsperson wahrgenommen wird, bleibt zwar in einer **Leitungs- bzw. Vorgesetztenfunktion**, aber ohne dass die Mitarbeiter/Untergebenen aus eigenem Willen folgen

Kleinschmidt, C. (2018). Chefsachen: wie Führung gelingt. Psychologie heute 04/2018

# Kompetenzen der Führungseignung



Nach: Sarges, W. (2021). Das biographische Eignungs-Interview (B-E-I). Pabst. Lengerich.

# Elemente guter Führung

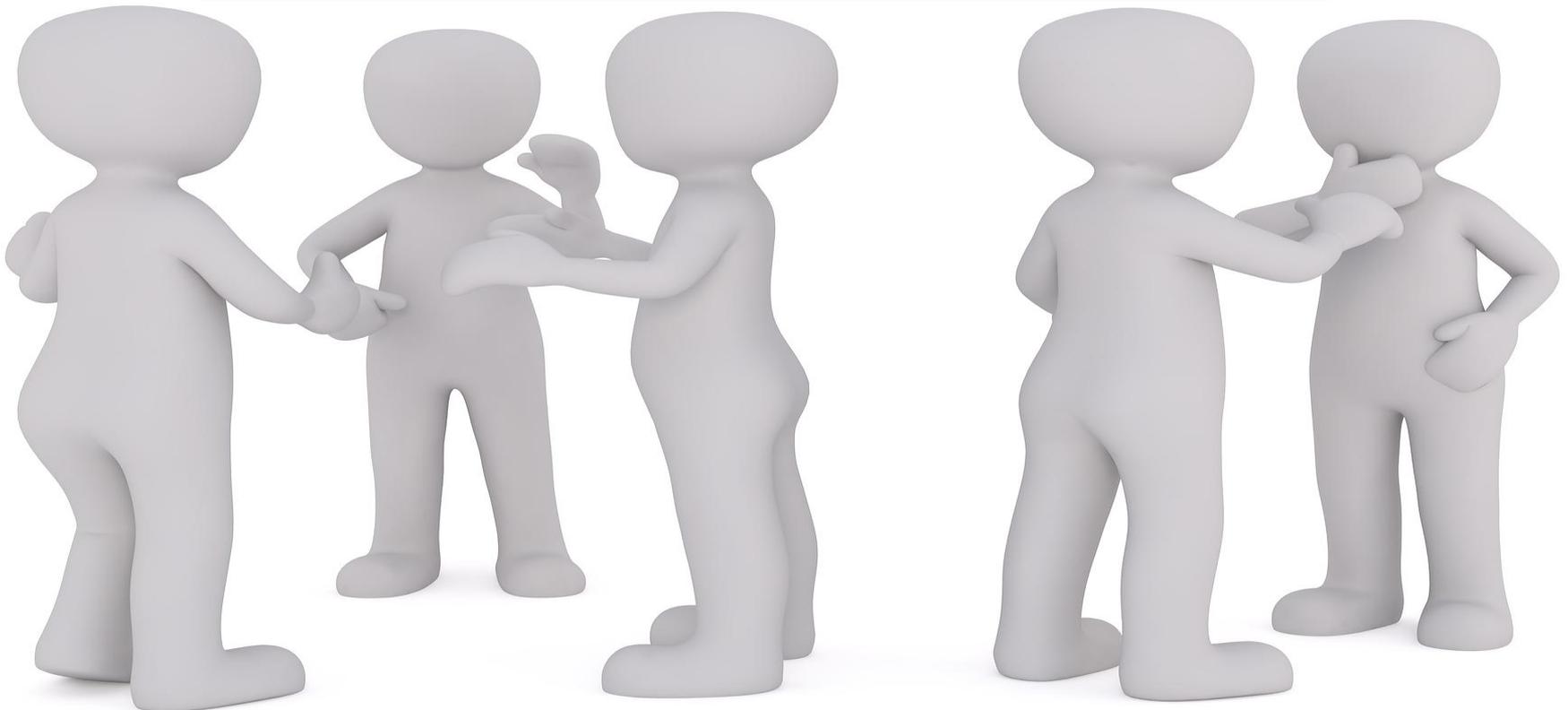
---

- Gebrauch von Autorität und Assertiveness

Flin, R. H., O'Connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety at the sharp end: a guide to non-technical skills*. Ashgate Publishing, Ltd.

# Diskussionsfrage

„„Du“ oder „Sie“ – wie beeinflusst das die Autorität?“



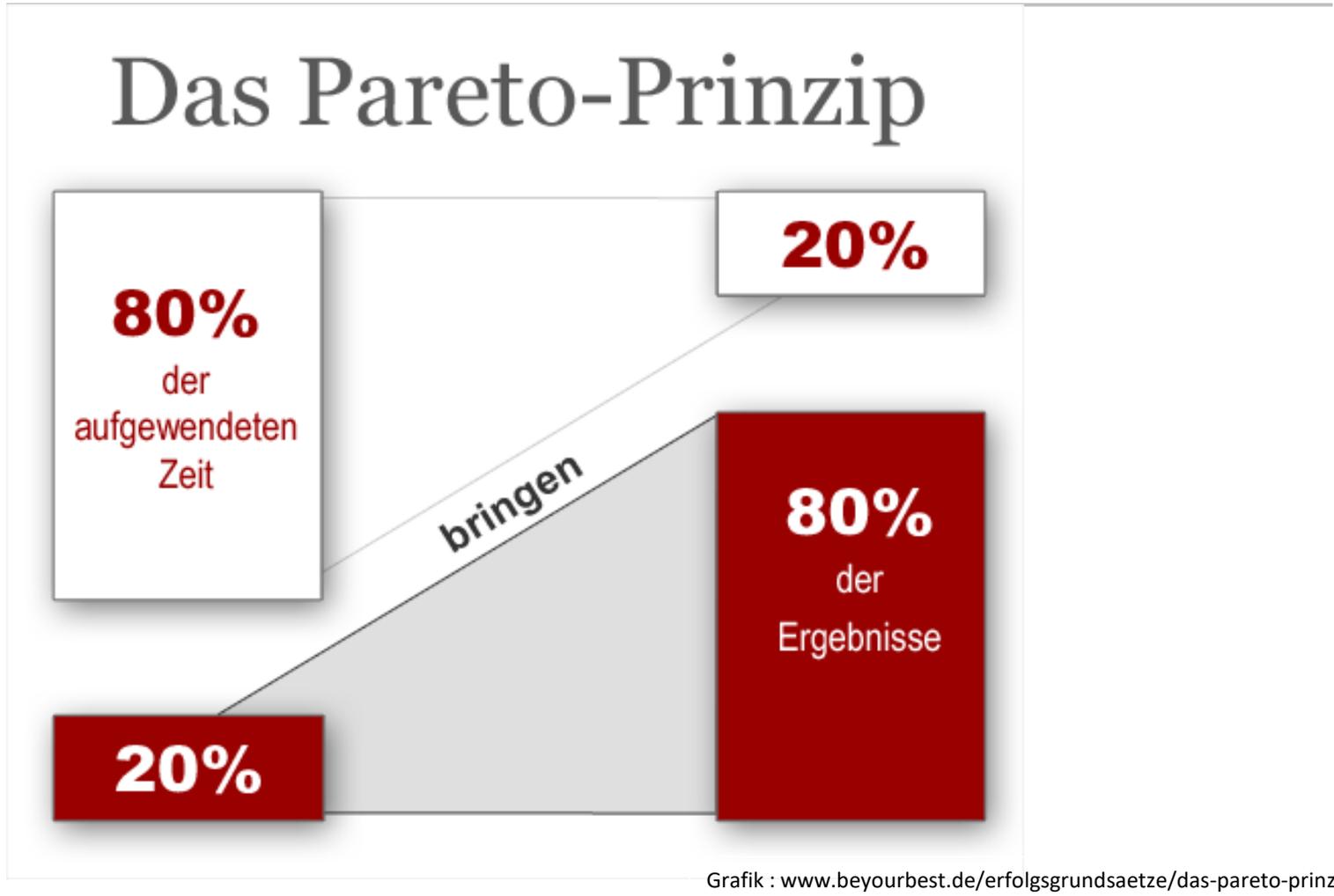
# Elemente guter Führung

---

- Gebrauch von Autorität und Assertiveness
- Standards definieren und einhalten
- Planen und priorisieren
- Workload und Ressourcen managen

Flin, R. H., O'Connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety at the sharp end: a guide to non-technical skills*. Ashgate Publishing, Ltd.

# Pareto - Prinzip

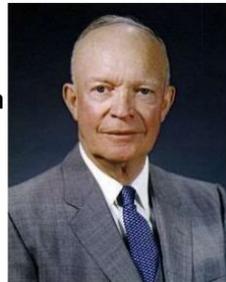


# Eisenhower Matrix



**“What is important is seldom urgent and what is urgent is seldom important.”**

D.D. “Ike” Eisenhower



Grafik: [www.erfolgreich-projekte-leiten.de/eisenhower-matrix](http://www.erfolgreich-projekte-leiten.de/eisenhower-matrix)

# Elemente guter Führung

---

- Integrität
- Urteilsfähigkeit
- Fachliche Kompetenz
- Vision vermitteln

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. Review of general psychology, 9(2), 169-180.



Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

# Toxic Leadership

# Teamarbeit



# Teamarbeit Führung

**“Ich bitte Euch, in 2 Teams folgende Fragen zu bearbeiten:**

**1) Welche Eigenschaften oder Verhaltensweisen machen Vorgesetzte zu „toxischen“ bzw. „destruktiven“ Führern?**

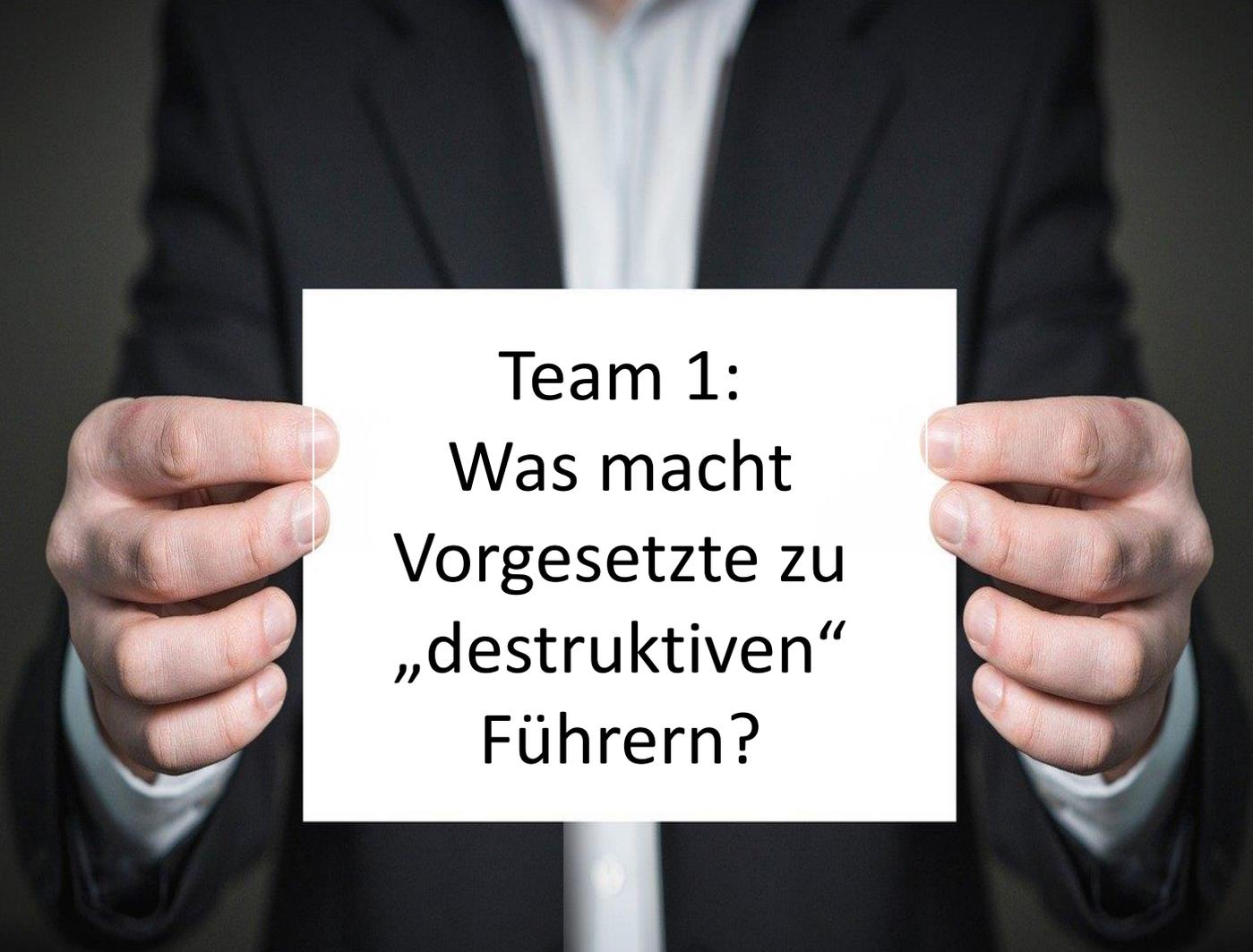
**2) Was kann man als Mitarbeiter oder Untergebener unter solchen Vorgesetzten tun?**

**Zeit: ca. 10 Minuten!“**



Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

# Ergebnisse

A person wearing a dark suit and a light-colored shirt is holding a white rectangular sign with both hands. The sign contains text in German. The background is dark and out of focus.

Team 1:  
Was macht  
Vorgesetzte zu  
„destruktiven“  
Führern?

# Destruktive/toxische Führung

---

## Toxische Führung verletzt...

- ... Mitarbeiter oder Untergebene
- ...die Organisationskultur
- ...Normen und Werte einer Organisation
- ...die Organisation selbst

Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. John Wiley & Sons.  
Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership*. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.

# Verhaltensweisen destruktiver (militärischer) Führer

---

- arrogant
- unfair
- bedrohend und bestrafend
- verlangt zu viel
- ich-orientiert
- „falsch“
- passiv, unsicher, unklar
- feige
- unordentlich

Larsson, G., Brandebo, M. F., & Nilsson, S. (2012). Destruktive Führer. *Leadership & Organization Development Journal*.

# Verhaltensweisen toxischer (militärischer) Führer

---

- Schlechtes Vorbild geben
- Engstirniger Entscheidungsstil
- Bösartigkeit und Aggression
- Micromanagement

Steele, J. P. (2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions*. CENTER FOR ARMY LEADERSHIP FORT LEAVENWORTH KS.

# Toxische Führertypen

---

- Der „Abwesende“
- Der „Unfähige“
- Der „Abhängige“
- Der „Passiv-Aggressive“
- Der „Wichtigtuer“
- Der „Paranoide“
- Der „Unflexible“
- Der „Kontrollfreak“
- Der „Zwanghafte“
- Der „Unmäßige“
- Der „Erzwingende“
- Der „Narzist“

Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the US Army*. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.

# Dimensionen toxischer Führung

|  |                        |                               |
|--|------------------------|-------------------------------|
|  | Destruktives Verhalten | Dysfunktionale Persönlichkeit |
|  | Intention              | Intensität                    |
|  | Dauer                  | Auswirkung                    |

Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership. (Ed. Richard A. Couto) Political and Civic Leadership: A Reference Handbook.

# Destruktive/toxische Führung

---

- Toxische Führer sind nicht immer oder zu jedem gegenüber toxisch
- Sie können durchaus freundlich und charmant auftreten wenn nötig
- Sie werden häufig als klug und hart arbeitend beschrieben

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership*. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.

Ulmer Jr, W. F. (2012). Toxic leadership: What are we talking about. *Army Magazine*, 62(6), 47-52.

# Destruktive/toxische Führung

---

- Destruktive Führung erzeugt nicht nur negative Folgen
- Diese positiven Outcomes überdecken lange das toxische Führungsverhalten
- Auf lange Sicht überwiegen in der Regel die negativen Folgen

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership*. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.

Ulmer Jr, W. F. (2012). Toxic leadership: What are we talking about. *Army Magazine*, 62(6), 47-52.

Lim, K., & Chua, C. LEADERSHIP DEVELOPMENT AND SELECTION IN THE SINGAPORE ARMED FORCES: A DEFENCE AGAINST NEGATIVE LEADERSHIP. In *Pursuit of Excellence: International Perspectives of Military Leadership (2006) Strategic Leadership Development: International Perspectives (2007) Professional Ideology & Development*, 219.

# Destruktive/toxische Führung

---

- Destruktive Outcomes sind nicht nur das Resultat destruktiver Führung, sondern benötigen „empfängliche“ Mitarbeiter oder Untergebene sowie ein „förderliches“ System
- Es ist nicht selten, dass toxische Vorgesetzte unbewusst den Zusammenhalt innerhalb ihres unterstellten Bereichs fördern, weil sie sozusagen der „gemeinsame Feind“ aller Mitarbeiter sind

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership*. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.

Ulmer Jr, W. F. (2012). Toxic leadership: What are we talking about. *Army Magazine*, 62(6), 47-52.

Lim, K., & Chua, C. LEADERSHIP DEVELOPMENT AND SELECTION IN THE SINGAPORE ARMED FORCES: A DEFENCE AGAINST NEGATIVE LEADERSHIP. In Pursuit of Excellence: International Perspectives of Military Leadership (2006) Strategic Leadership Development: International Perspectives (2007) Professional Ideology & Development, 219.

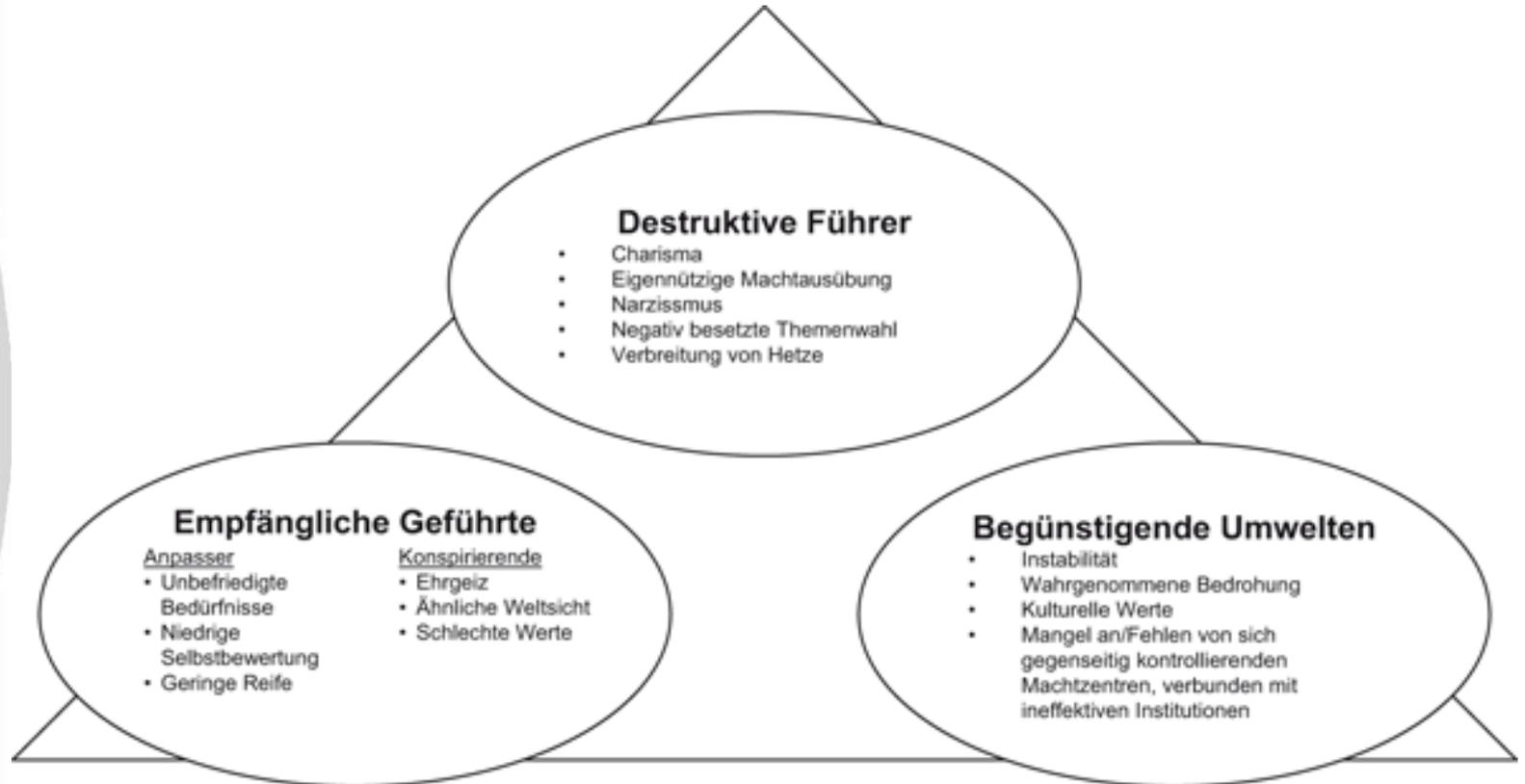
# Destruktive/toxische Führung

---

- Es ist oft sehr schwierig, toxische Führungspersonen „loszuwerden“, insbesondere in bürokratisch geprägten Organisationen
- Häufig wird der vermeintlich einfachste Weg des „Hochlobens“ eingeschlagen
- Manchmal hilft als letzter Weg nur die Umstrukturierung eines Unternehmens- oder Organisationsbereichs, damit man sich von toxischen Personen trennen kann

Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. John Wiley & Sons.  
Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership*. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.

# Das Toxische Dreieck



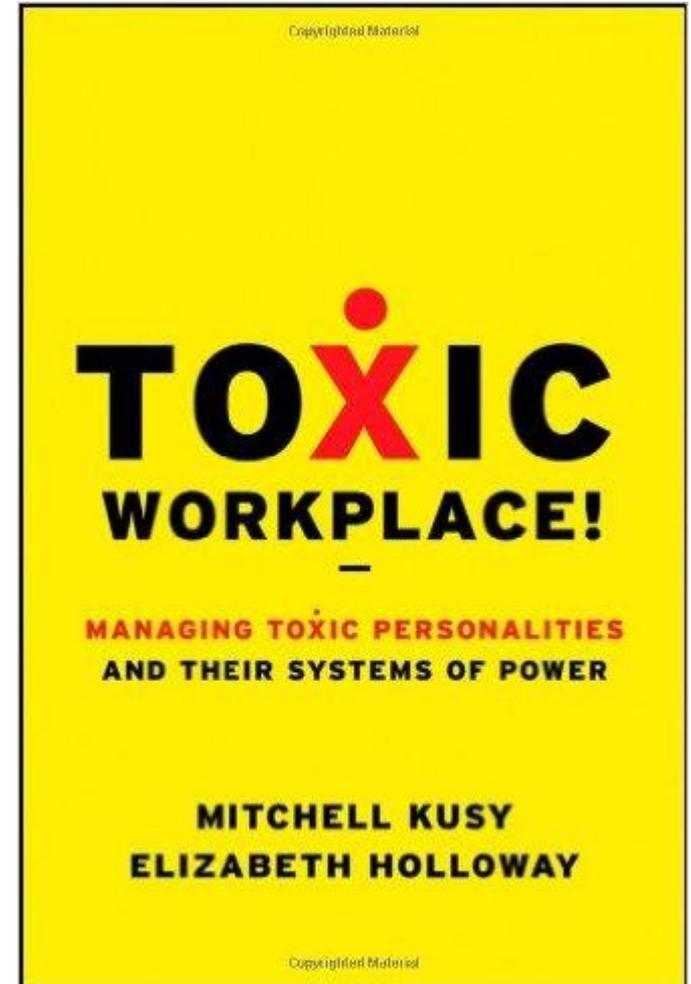
Grafik aus: Peters, T. (2015). Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung eines Leaders. In *Leadership* (pp. 71-98). Springer Gabler, Wiesbaden.

Nach: Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

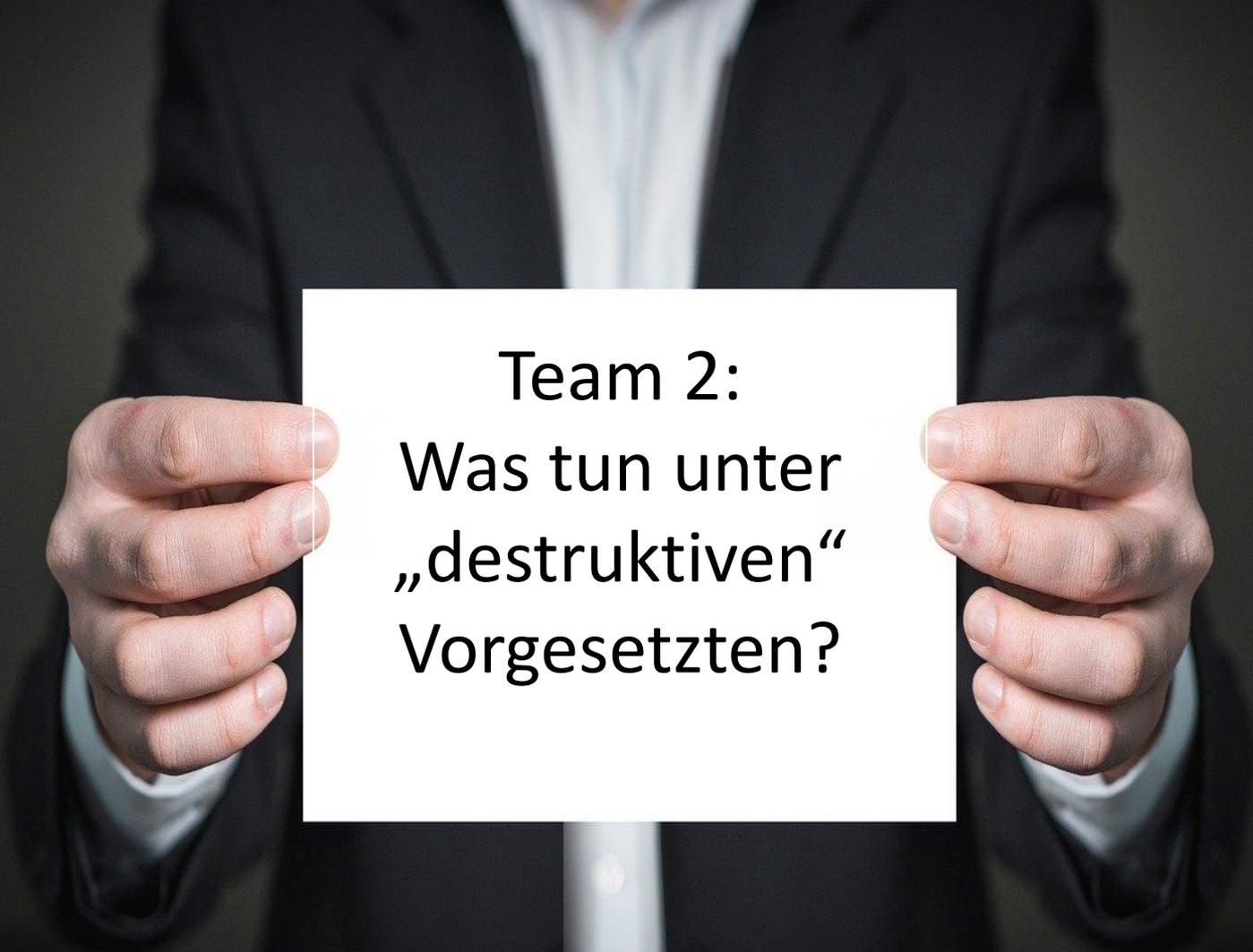
# Toxisches System

„Toxische  
Menschen  
gedeihen nur  
in einem  
toxischen  
System.“

Nach: Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. John Wiley & Sons.



# Ergebnisse

A person wearing a dark suit and a light-colored shirt is holding a white rectangular sign with both hands. The sign contains text in German. The background is dark and out of focus.

Team 2:  
Was tun unter  
„destruktiven“  
Vorgesetzten?

# Was tun unter toxischen Vorgesetzten?

---

- Offener Widerstand?
- Nächsthöhere Führungsebene einschalten?
- „Dienst nach Vorschrift“?
- „Krank feiern“?

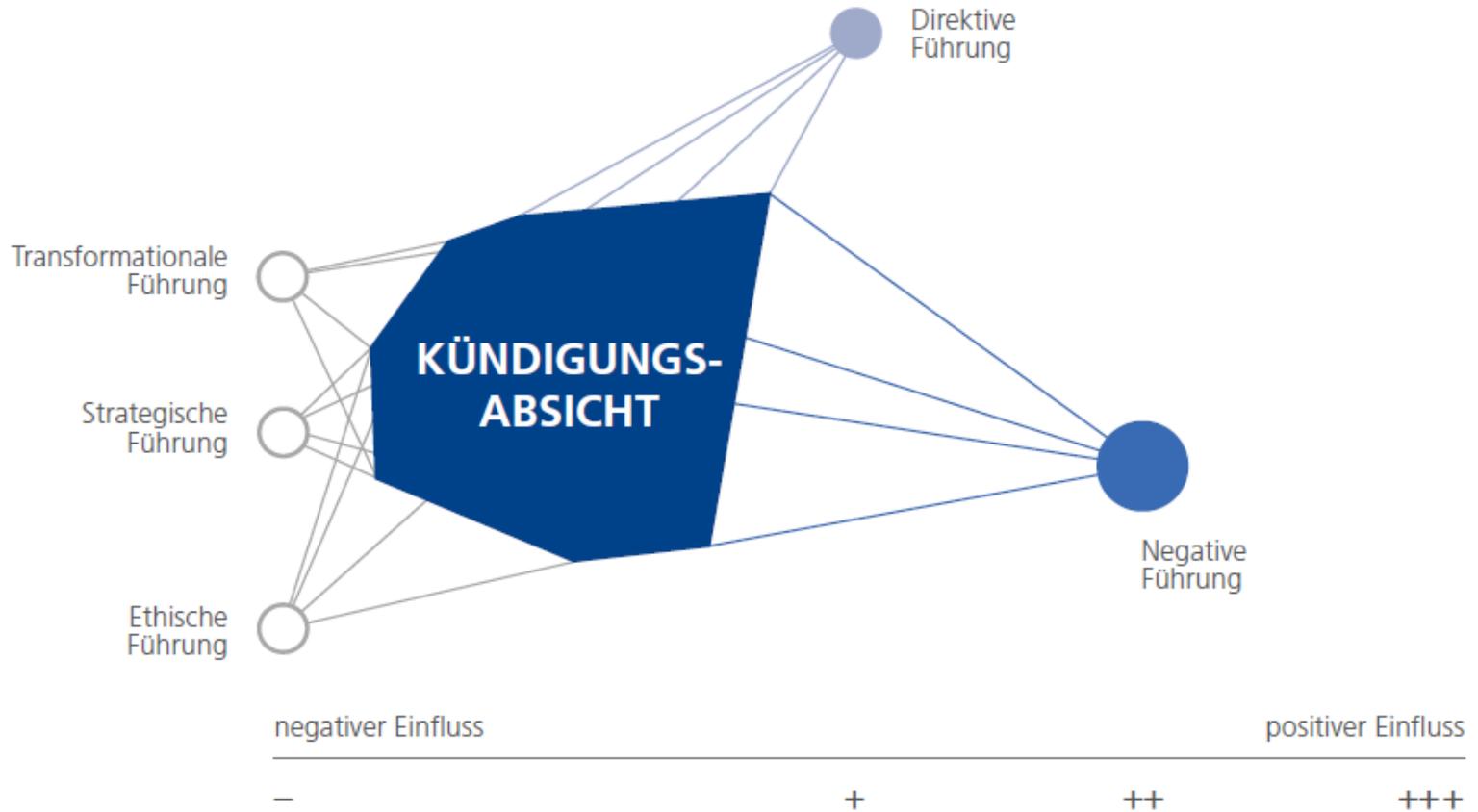
# Was tun unter toxischen Vorgesetzten?

---

- Durch Leistung überzeugen
- „Flucht“ (Kündigung/Versetzung)
- „Aussitzen“
- Zum Follower werden
- Handlungen des/der toxischen Vorgesetzten dokumentieren
- Koalitionen bilden
- Konfrontationen allein möglichst vermeiden

Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.

# Kündigungsabsichten



Kienbaum & Stepstone Leadership Survey (2018) DIE KUNST DES FÜHRENS in der Digitalen Revolution

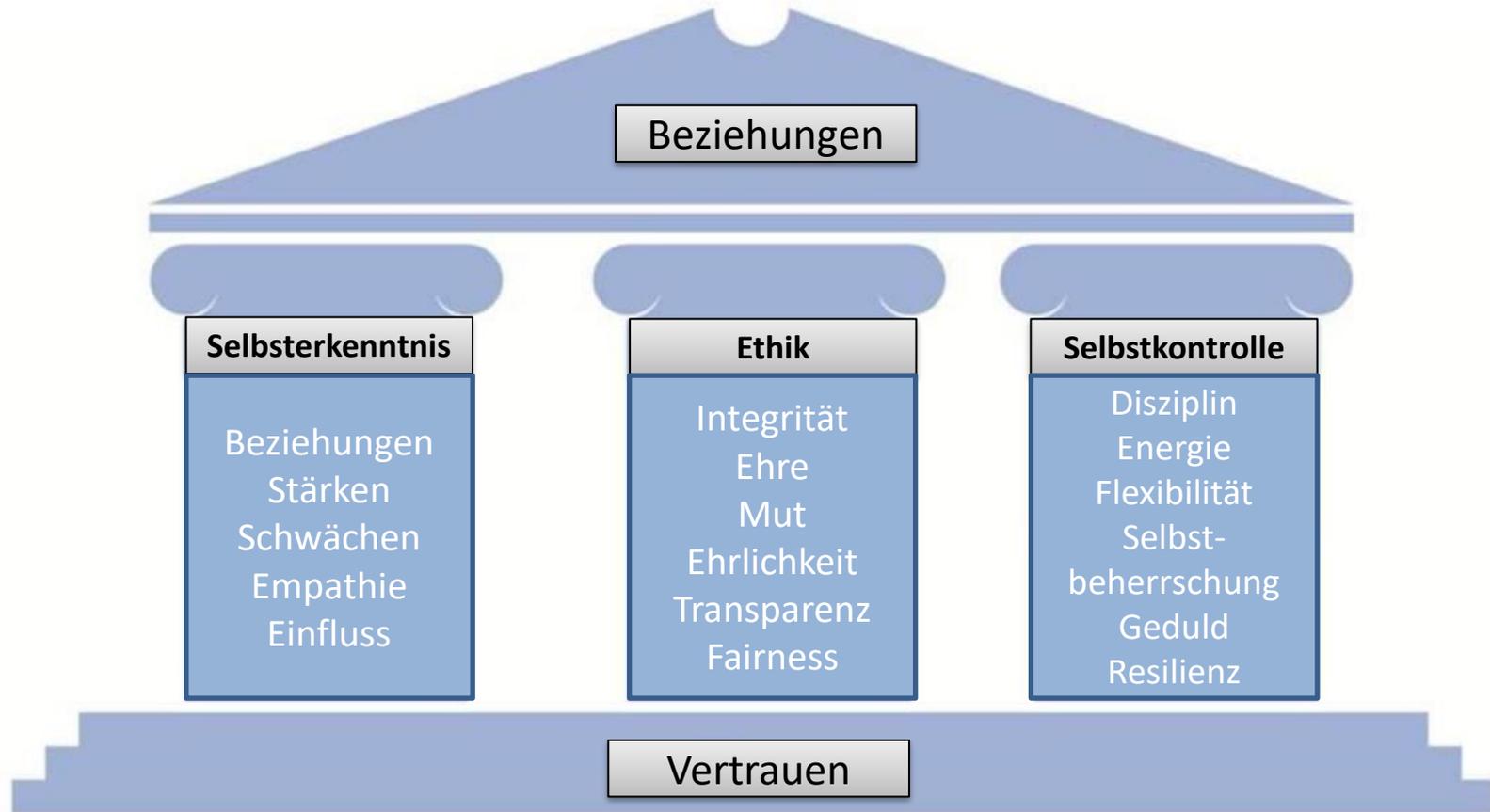
# Adaptive Führung

---

- Hierarchisches System, in dem Führung delegiert und geteilt wird
- Findet in „extreme action teams“ Anwendung (z.B. in Notaufnahmen)
- Erfordert hoch ausgebildete und qualifizierte Teammitglieder
- Führung wird situationsbezogen delegiert und wieder entzogen

Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative science quarterly*, 51(4), 590-621.

# Authentische Führung



Nach: Beddoes-Jones, F., & Swailes, S. (2015). Authentic leadership: Development of a new three pillar model. *Strategic HR Review*.

# Authentische Führung

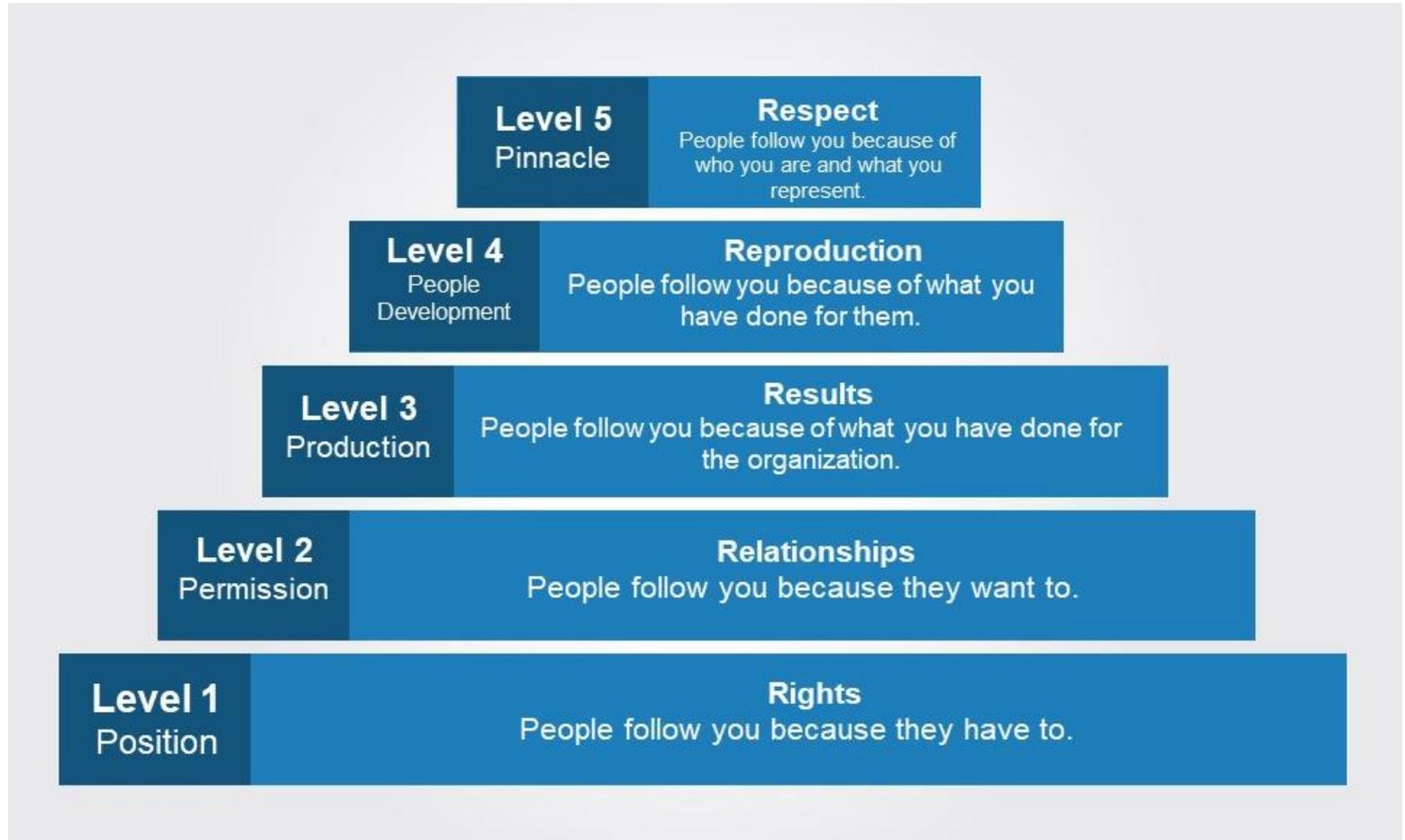
---

- Authentische Führer zeichnen sich aus durch:
  - großes Selbstbewusstsein und Selbstkenntnis
  - unvoreingenommene Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung
  - Authentizität in Verhalten und Beziehungen
- Untergebene
  - identifizieren sich stärker mit der Führungsperson und der Organisation
  - legen auch selbst eher authentisches Verhalten an den Tag
  - sind besser motiviert
- hohes Charisma unterstützt authentische Führung

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373-394.

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.

# Menschen folgen, weil...



Nach: Maxwell, J. C. (2014). *The 5 Levels of Leadership*. BookBaby.

# Bürokratischer Führungsstil

---

- Vorschriften, Gesetze und Strukturen regeln den Arbeitsablauf
- Macht liegt in den Strukturen, weniger im Vorgesetzten
- Vorgesetzte sind es nur auf begrenzte Zeit und austauschbar
- Veränderungen und Flexibilität sind schwierig umzusetzen

Weber, M. (1922). Wirtschaft und Gesellschaft.

# Bürokratischer Führungsstil



Weber, M. (1922). Wirtschaft und Gesellschaft.

Grafik: <https://360kompakt.de/management/uebersicht-fuehrungsstile>

# Das Peter – Prinzip (Unfähigkeitsprinzip)

---

Das Peter-Prinzip ----- In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zur Stufe seiner Unfähigkeit aufzusteigen. Nach einer gewissen Zeit wird jede Position von einem Mitarbeiter besetzt, der unfähig ist, seine Aufgabe zu erfüllen. Die Arbeit wird von den Mitarbeitern erledigt, die ihre Stufe der Inkompetenz noch nicht erreicht haben.

(Laurence J. Peter)

---

Nach: Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The peter principle* (Vol. 4). London: Souvenir Press.

# Diskussionsfrage

„Leidet die Bundeswehr unter einer bürokratischen Führungsstruktur?“





**Fragen ?**

**Anmerkungen ?**

**Back to  
main menu**