

---

# MarS Aviation



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

---

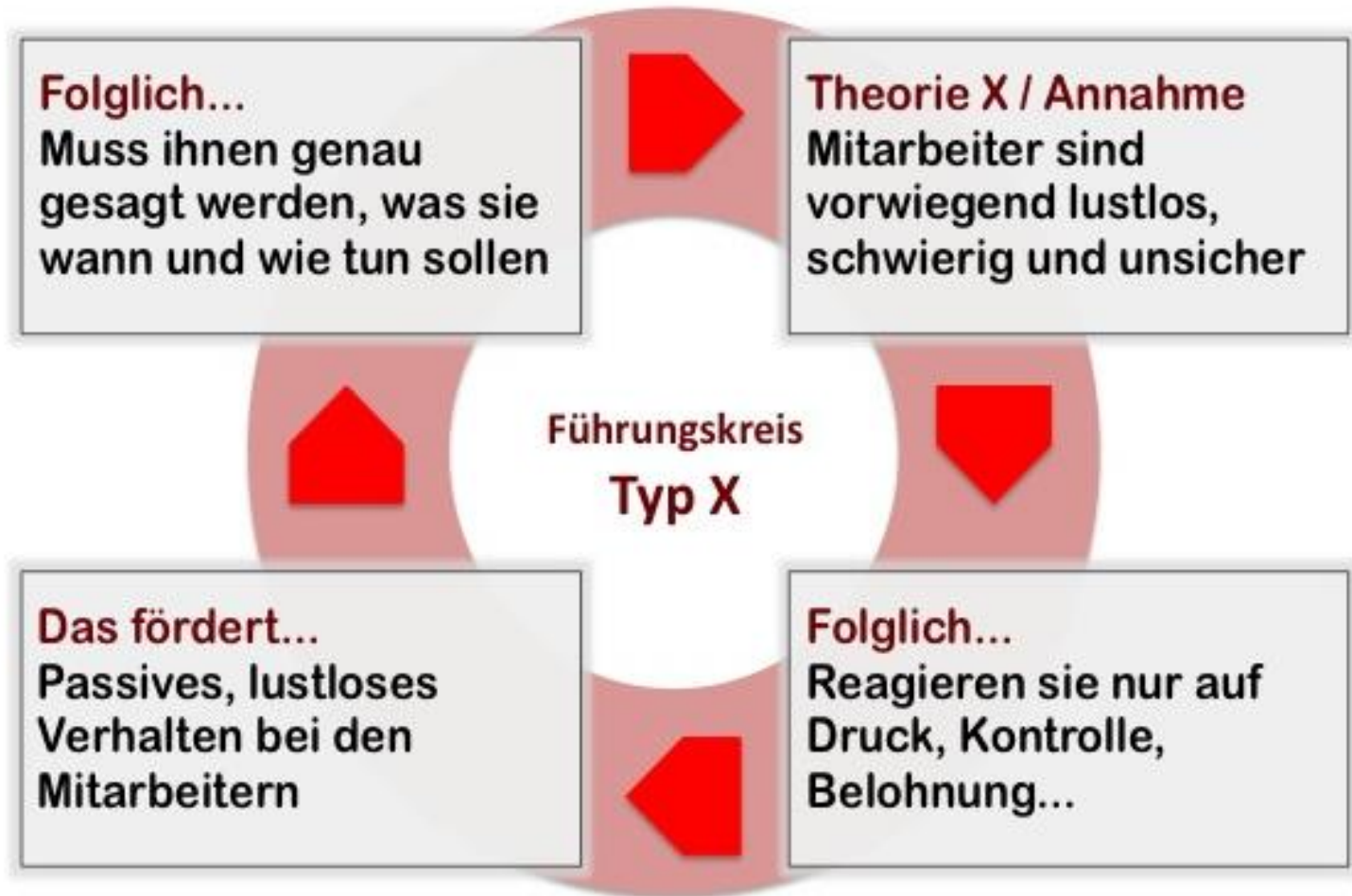
**HF Trainer Ausbildung 2022**  
**Tag 4**

Dr. Christian Reeb, Dipl. Psych.

Version 1.0, REE, 13.01.2022

**LEADERSHIP**

# Führung – Der Teufelskreis der Theorie X



Grafik: Karin Zintz-Volbracht

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.

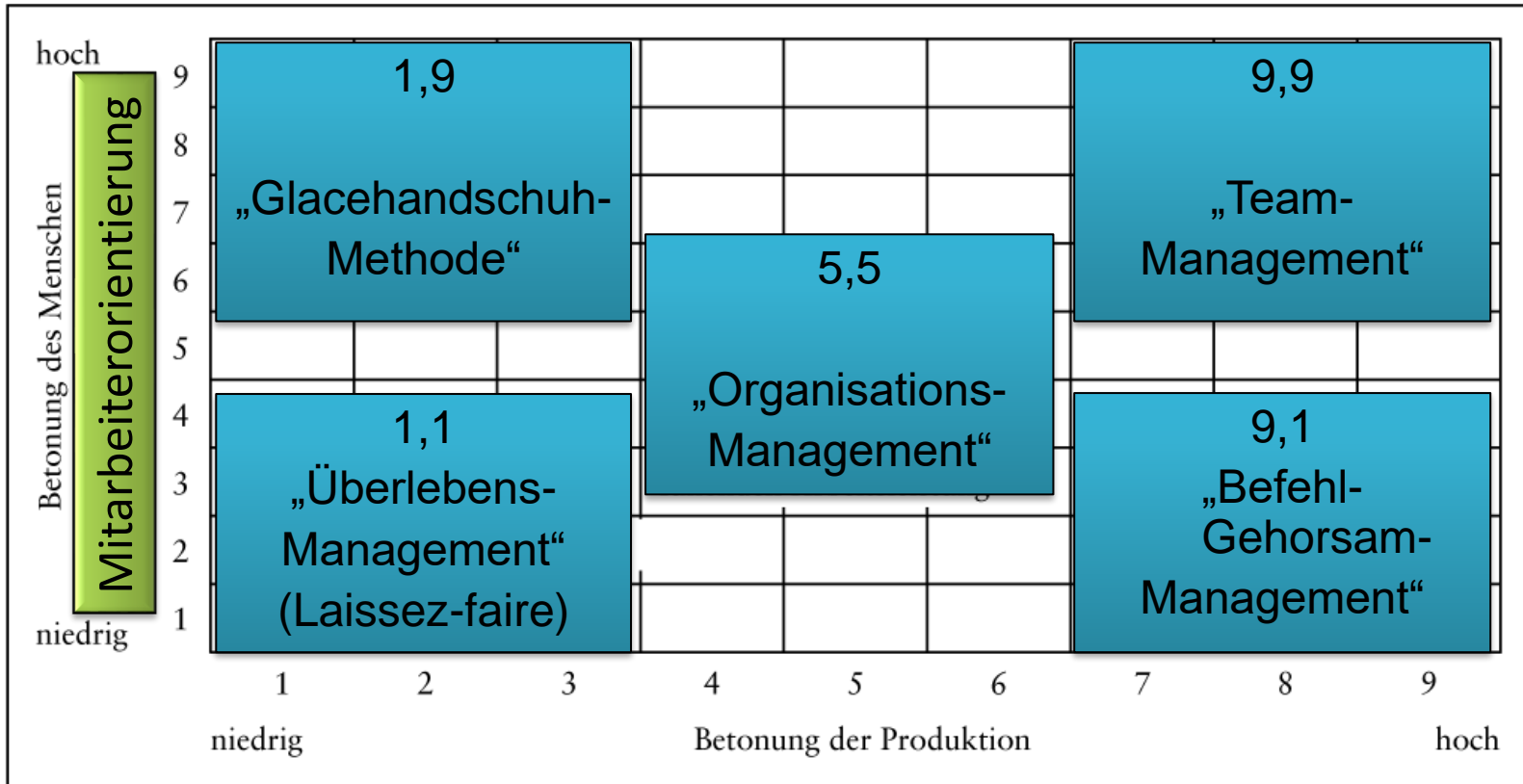
# Führung – Die verstärkende Wirkung der Theorie Y



Grafik: Karin Zintz-Volbracht

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.

# Aufgaben- vs. Mitarbeiterorientierung



**Aufgabenorientierung**

Mouton, J. S., & Blake, R. R. (1964). The managerial grid. Houston: Gulf Publishing.

# Transaktionale und transformationale Führung



Verändert nach: Bernard Bass und Bruce Avolio 1995

© ComTeamGroup

Nach: Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.

# Transaktionale und transformationale Führung

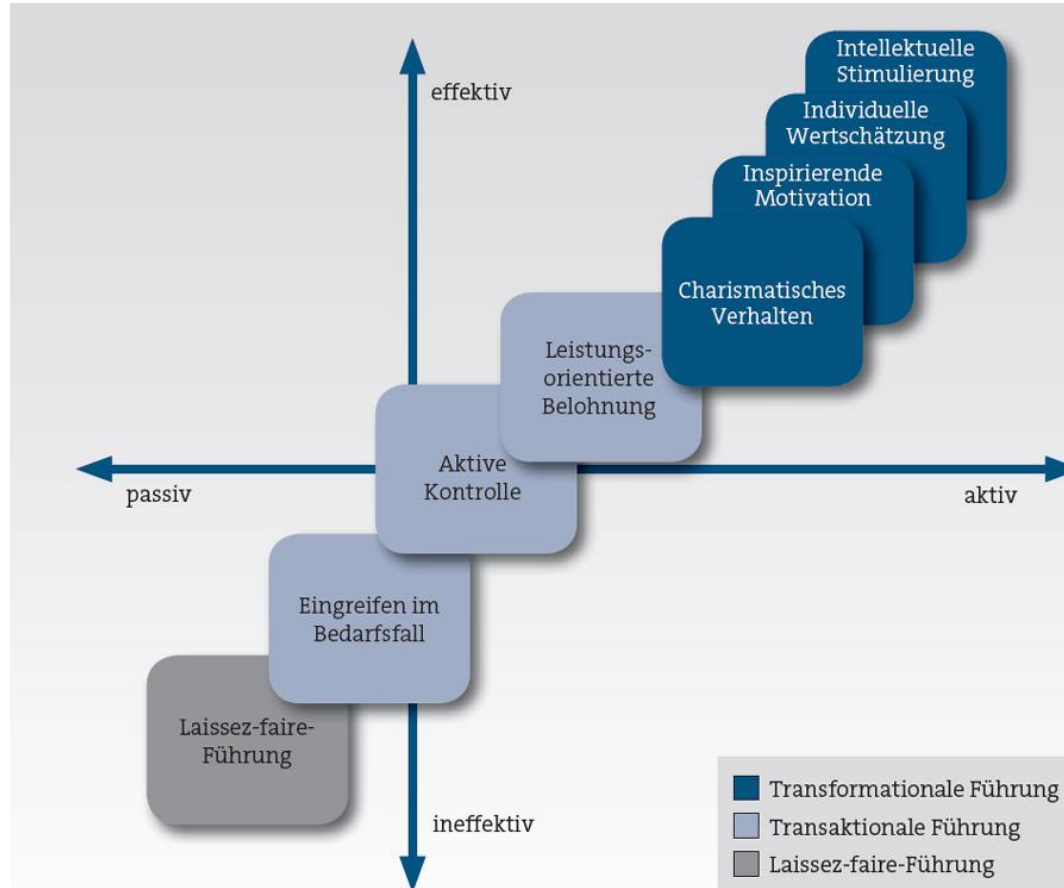


Abb. aus: Peus, C., Braun, S. & Frey, D. (2015). *Leadership Style Assessment (LSA). Ein Situational Judgment Test zur Erfassung von Führungsstilen*. Manual (Abb. 1, S. 8). Göttingen: Hogrefe. Adaptiert nach: Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.



# Übung „Führungsstile“



# Führungs- bzw. Managementaufgaben

---

- Planen und organisieren,
- Informieren,
- Überwachen,
- Probleme lösen,
- Klären,
- Belohnen,
- Delegieren,
- Motivieren,
- Anerkennen,
- Beraten,
- Unterstützen,
- Entwickeln und Mentorrolle übernehmen,
- Konflikte bewältigen und Teambildung,
- Vernetzung fördern,
- Repräsentieren.

Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

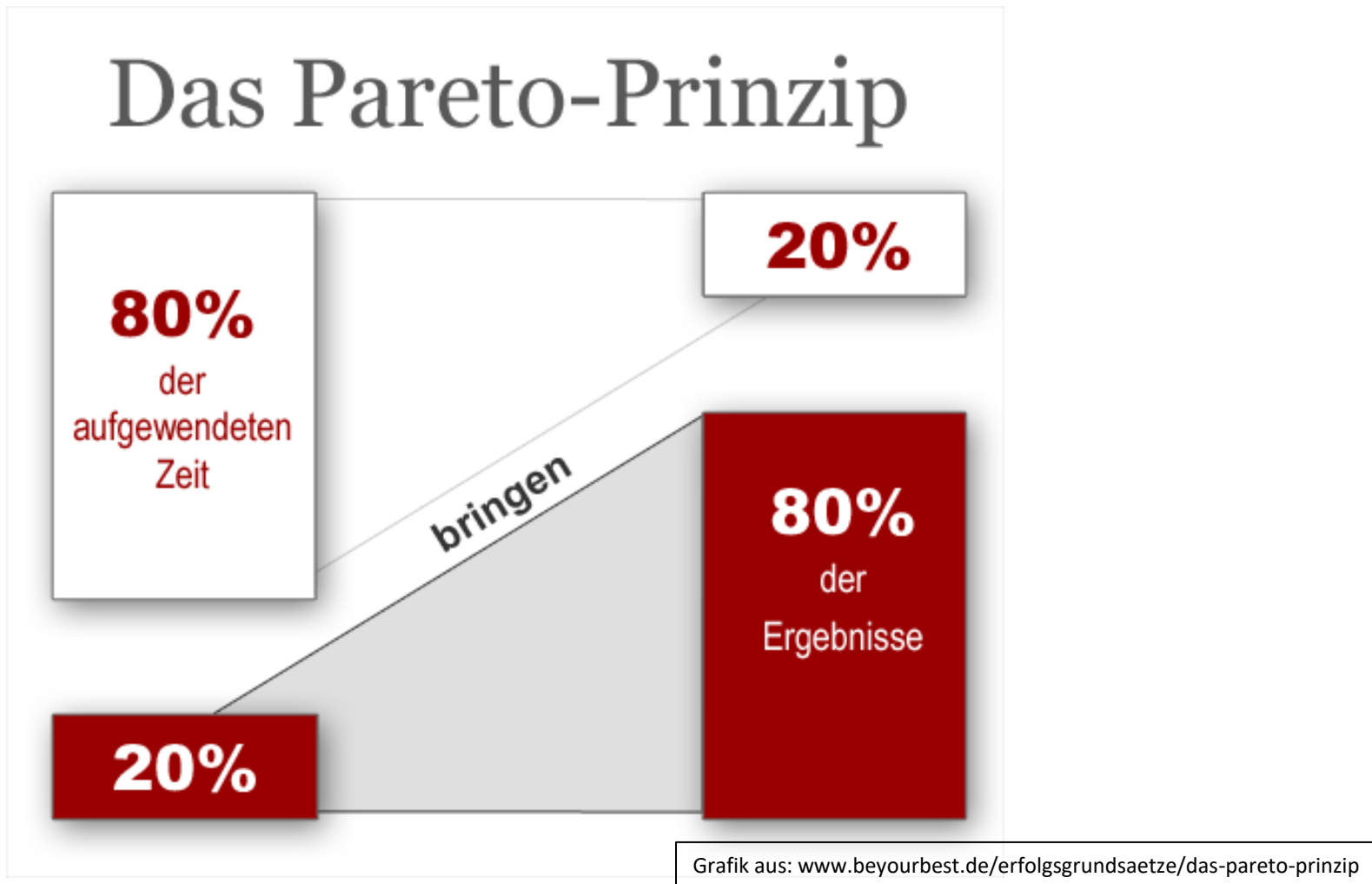
# Elemente guter Führung

---

- 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

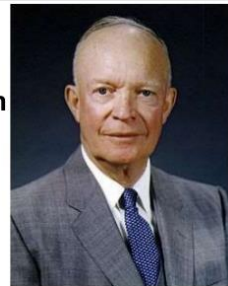


# Eisenhower Matrix



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

D.D. “Ike” Eisenhower



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

# Diskussionsfrage

„Führungsmittel LoNo/email:  
Fluch oder Segen?“



# Charismatische Führungspersönlichkeiten?

---



# Teamarbeit





# Teamarbeit Führung

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

- 1) Welche Eigenschaften oder Verhaltensweisen machen Vorgesetzte zu „charismatischen“ Führern?**
- 2) Was macht Personen zu „informellen“ Führern“?**

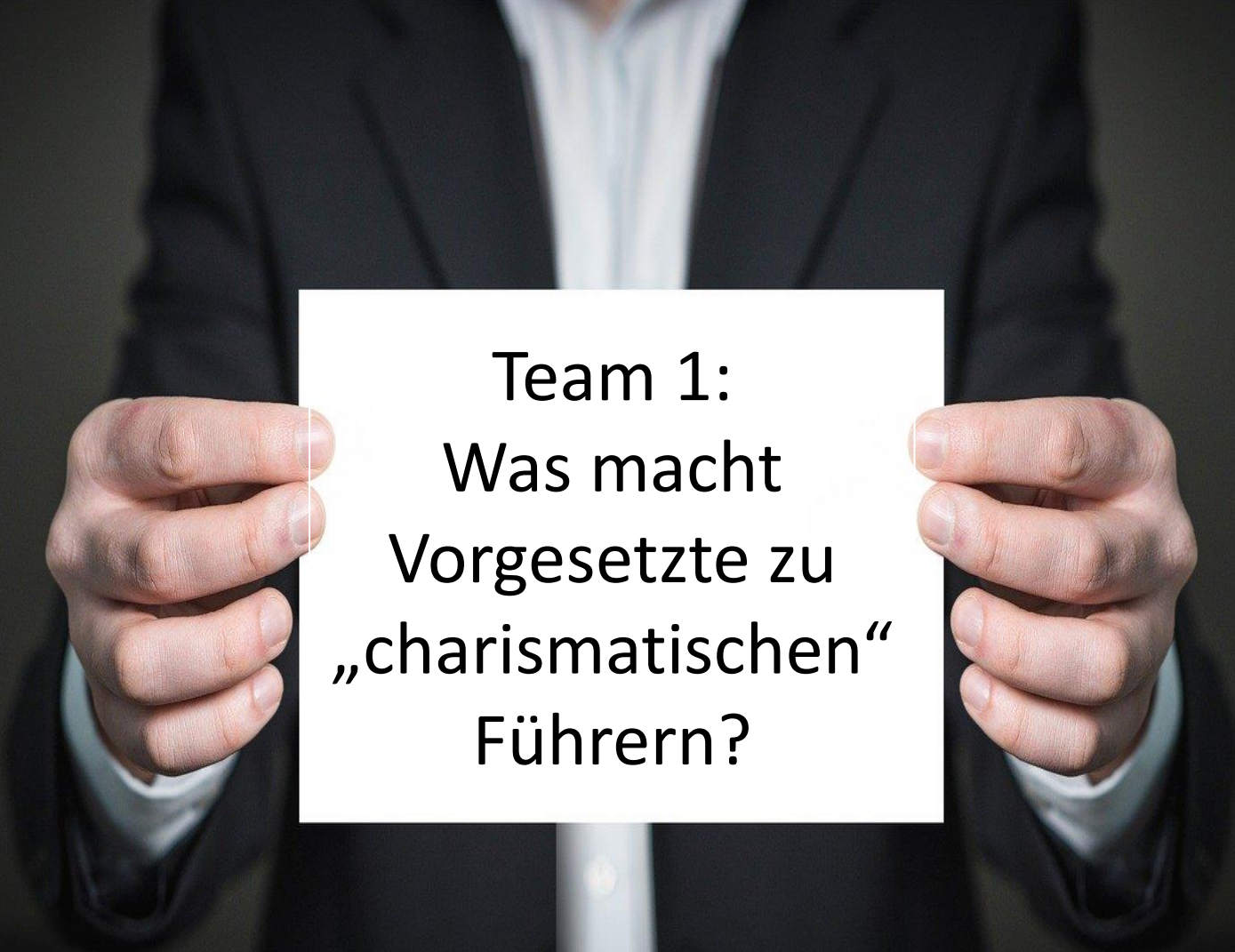
**Betrachtet bei diesen Fragen am besten euren eigenen dienstlichen Bereich!“**

**Zeit: ca. 10 Minuten!**



Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

# Ergebnisse

A person wearing a dark suit jacket 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  
„charismatischen“  
Führern?

# Charismatische Führung

---

## ➤ Charismatische Führung hat 3 Komponenten:

1. Expressivität (positives, eloquentes, sicheres Auftreten)
2. Sensitivität (Fähigkeit, Stimmungen zu erfassen und sich in andere Menschen einzufühlen)
3. Kontrolle (der eigenen Gefühle und der anderer Menschen)

Ronald E. Riggio, Rebecca J. Reichard, (2008) "The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Issue: 2, pp.169-185,

# Charismatische Führung

---

## ➤ Charismatische Führer...

- ...sind selbstsicher
- ...sind energiegeladen und blicken positiv in die Zukunft
- ...sind inspirierend und eloquent
- ...suchen Herausforderungen, gehen an Grenzen und nehmen Risiken auf sich
- ...können Visionen entwickeln und vermitteln
- ...denken kreativ

Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., Kaiser, R. B., & De Fruyt, F. (2017). The Double-Edged Sword of Leader Charisma: Understanding the Curvilinear Relationship Between Charismatic Personality and Leader Effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*.

# Charismatische Führung

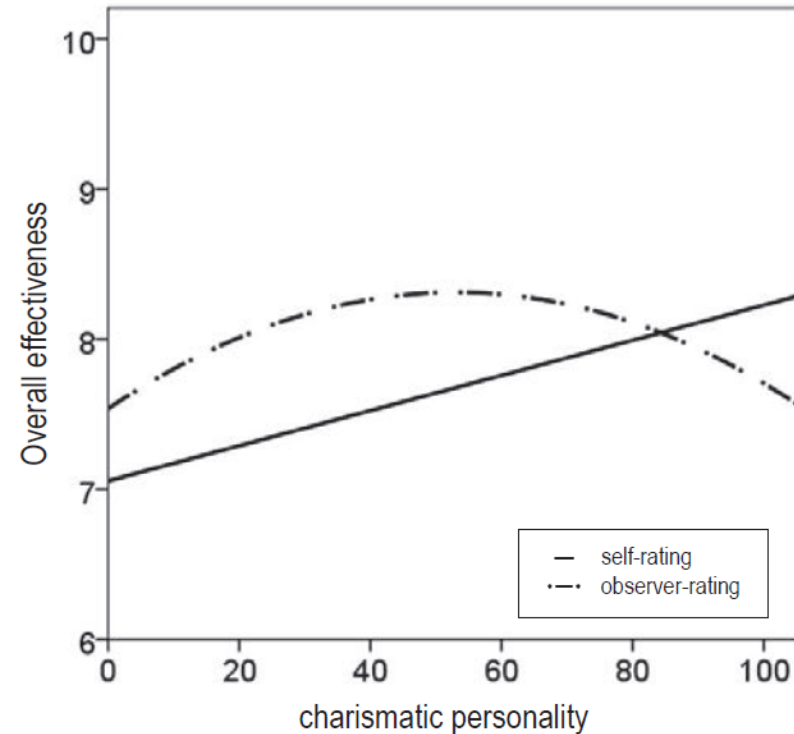
---

- Charismatische Führer verstärken ihre verbale Kommunikation durch eine sogenannte „starke Darstellung“:
  - sie halten Blickkontakt
  - sie sprechen flüssig und sicher
  - sie signalisieren durch Mimik und Körperhaltung Selbstsicherheit

Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiochio, F. (2016). Nonverbal behavior and communication in the workplace: A review and an agenda for research. *Journal of Management*, 42(5), 1044-1074.

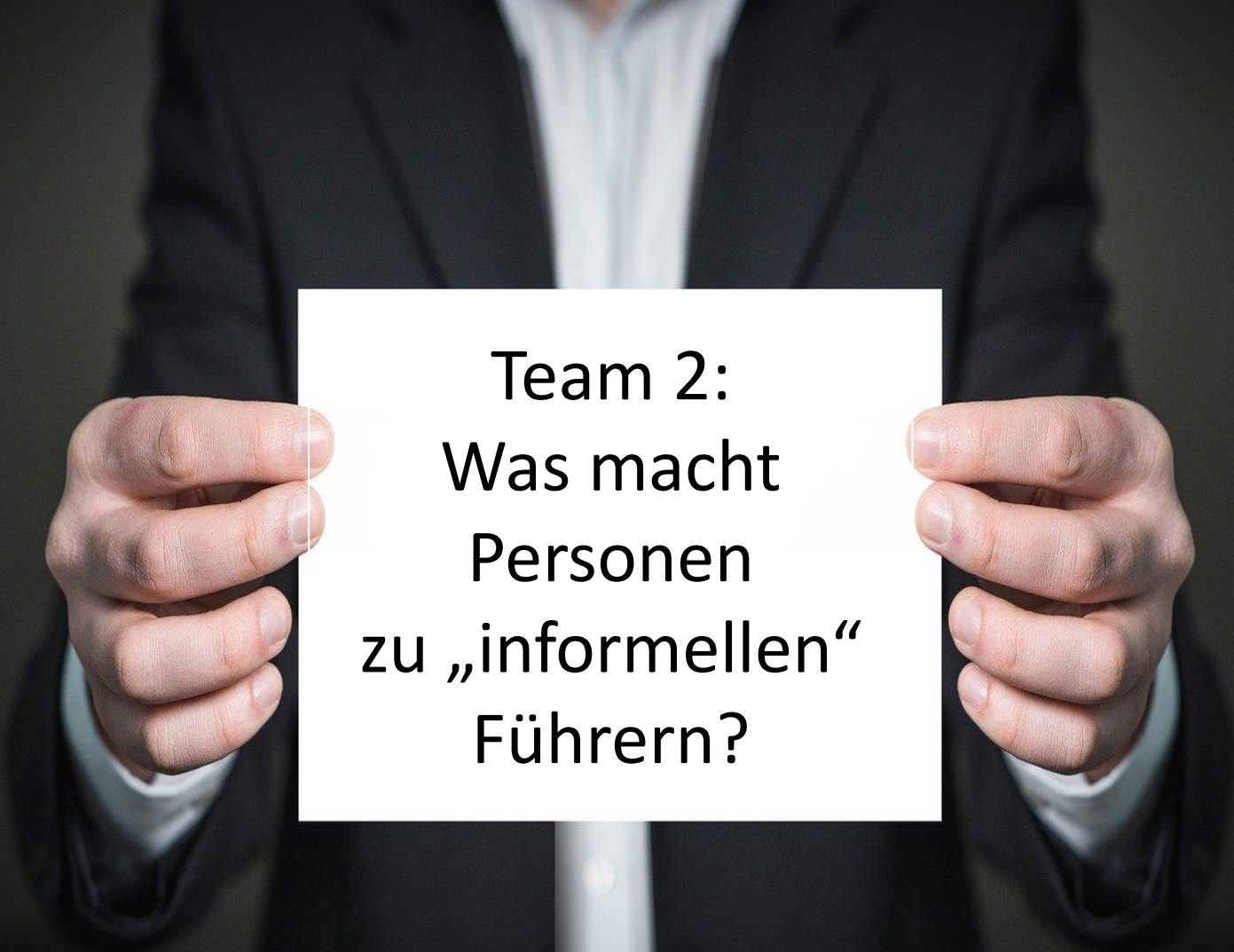
# Charismatische Führung

- Allerdings ist es häufig der Fall, dass Führungspersönlichkeiten mit hohem Charisma die täglichen Routineaufgaben vernachlässigen
- Am effektivsten arbeiten in vielen Bereichen daher Menschen mit einem mittleren Maß an Charisma



Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., Kaiser, R. B., & De Fruyt, F. (2017). The Double-Edged Sword of Leader Charisma: Understanding the Curvilinear Relationship Between Charismatic Personality and Leader Effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*.

# 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 macht  
Personen  
zu „informellen“  
Führern?

# Informelle Führer

---

## Voraussetzungen:

- Beliebtheit
- Sinn für Gerechtigkeit
- Hohe fachliche Kompetenz und Erfahrung
- Integrität, Haltung
- Kritisches Denken
- Unabhängigkeit



# Informelle Führer

---

- Können so gut wie nie manipuliert werden
  - Sie haben
    - andere Einflussmöglichkeiten
    - andere Kommunikationswege
  - Man kann sie nur auf die eigene Seite ziehen durch Kommunikation der eigenen
    - Vision
    - Pläne
    - Entscheidungen
-

# „Führung von unten“

---

## Mögliche Einflusstaktiken:

- Sachliche Überzeugung
- Sich vom Vorgesetzten beraten lassen
- Inspirierende Vorschläge
- Koalitionen bilden
- Einschmeicheln
- Übergeordnete Ebene einschalten
- Druck ausüben (Assertiveness)
- Austausch anbieten
- Blockieren
- Auf Regeln und Kompetenzbereiche bestehen
- Persönliche Appelle
- Selbstpromotion

Blickle, G. (2003). Einflusstaktiken von Mitarbeitern und Vorgesetztenbeurteilung: eine prädiktive Feldstudie. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 4–12.

Blickle, G. (2004). Einflusskompetenz in Organisationen. *Psychologische Rundschau*, 55, 82–93.



**Fragen ?**

**Anmerkungen ?**

**Back to  
main menu**