

Mythen der Führung

16. Bundesweite Fachtagung „Gesundheit in der Hochschule“

12. September 2019

Dr. Sebastian Kunert



MYTHOS

Mythos|



Mythos, der

Grammatik Substantiv (Maskulinum) · Genitiv Singular: **Mythos** · Nominativ Plural: **Mythen**

Worttrennung My-thos

Herkunft Griechisch

Wortbildung mit ›Mythos‹ als Letztglied: ↗[Gründungsmythos](#) · ↗[Naturmythos](#)

Bedeutungen

eWDG, 1974

1. mündliche oder auch schriftliche, sagenhafte Überlieferung der Vorstellungen eines Volkes aus seiner Vorzeit, besonders über die Welt, Götter und Menschen
2. meist glorifizierende und oft kultisch verbrämte Legende zur Deutung historischer Erscheinungen



FÜHRUNG

„Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen“ (Baumgarten 1977).

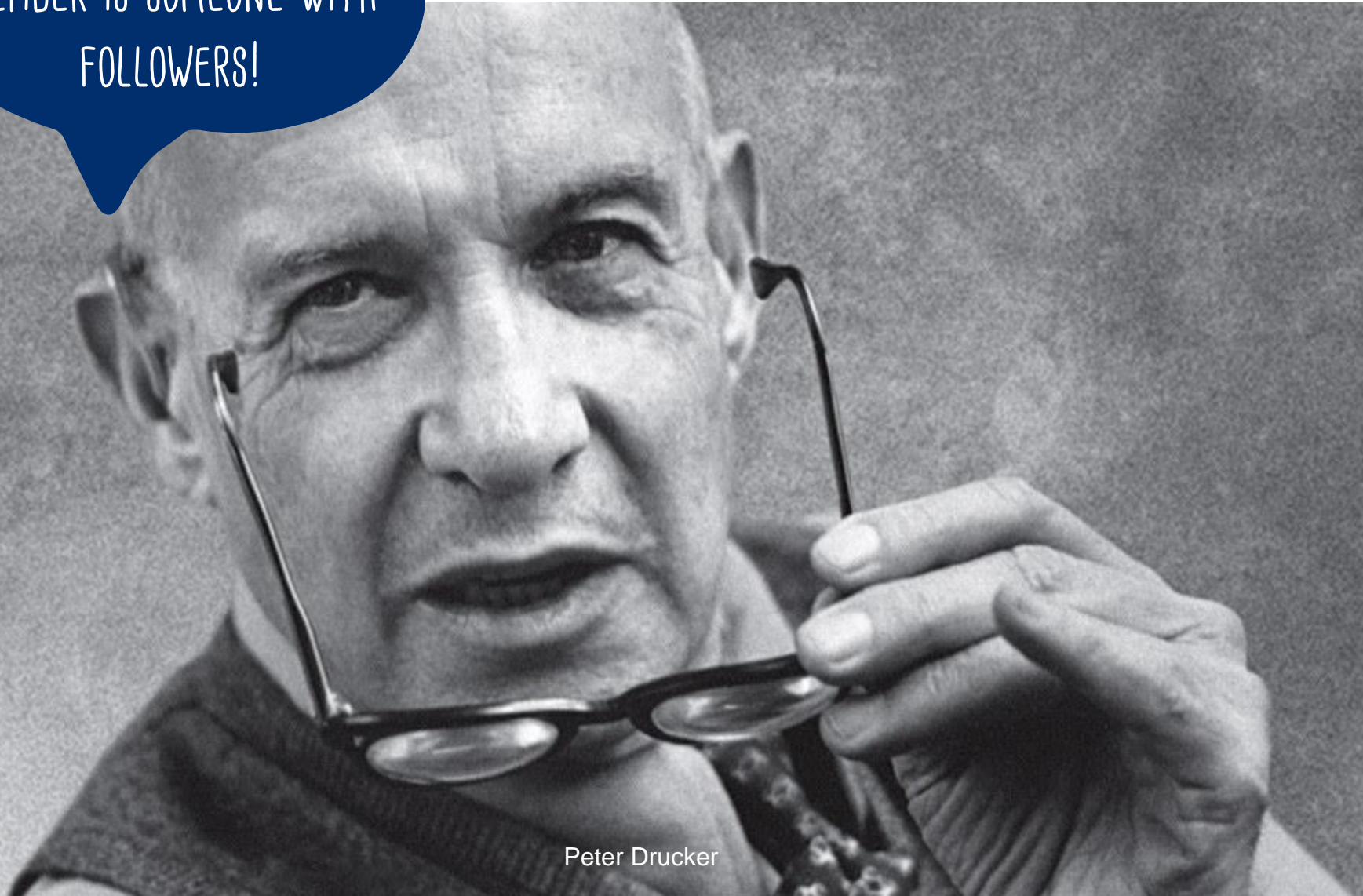
„... Organisatorische Führung besteht aus Unsicherheitsreduktion“ (Bavelas 1960).

„Führung ist Fremd-Willensdurchsetzung i. S. einer intendierten, direkten, asymmetrischen Fremdbestimmung, die im Wege informierender, instruierender und motivierender Aktivitäten erfolgt“ (Seidel 1978).

„Führung... die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung“ (Stöber et al. 1974).

„Führung ist ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zugrunde liegt“ (Wegge, von Rosenstiel 2007: 476).

LEADER IS SOMEONE WITH
FOLLOWERS!



Peter Drucker



MYTHEN DER FÜHRUNG



ES GIBT EINE
FÜHRUNGS-
PERSÖNLICHKEIT!

DIE ZAHLEN MÜSSEN
STIMMEN!

DIE BESTEN
SCHAFFEN ES BIS
GANZ NACH OBEN!

DIE FÜHRUNGSKRAFT
IST ENTSCHEIDEND

HIERARCHIE &
SELBSTSTEUERUNG
VERTRÄGT SICH
NICHT!

FÜHRUNG HÄRTET
AB!

**ES GIBT EINE
FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT!**

**ES GIBT EINE
FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT!**

**DIE ZAHLEN MÜSSEN
STIMMEN!**

**DIE BESTEN
SCHAFFEN ES BIS
GANZ NACH OBEN!**

**DIE FÜHRUNGSKRAFT
IST ENTSCHEIDEND**

**HIERARCHIE &
SELBSTSTEUERUNG
VERTRÄGT SICH
NICHT!**

**FÜHRUNG HÄRTET
AB!**

Table 2

Meta-Analysis of the Relationship Between the Big Five Personality Traits and Leadership

Trait	Average					80% CV		95% CI	
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	ρ	SD_{ρ}	Lower	Upper	Lower	Upper
Neuroticism	48	8,025	-.17	-.24	.18	-.47	-.01	-.30	-.18
Extraversion	60	11,705	.22	.31	.17	.09	.53	.26	.36
Openness	37	7,221	.16	.24	.11	.09	.38	.19	.28
Agreeableness	42	9,801	.06	.08	.17	-.14	.29	.02	.13
Conscientiousness	35	7,510	.20	.28	.17	.06	.51	.22	.34

Note. *k* = Number of correlations; ρ = estimated corrected correlation; CV = credibility interval; CI = confidence interval. We used Whitener's (1990) formula for standard error of the mean correlation in computing confidence intervals.

Informationen zu 100 Aspekten der Persönlichkeit:

- demographische Daten
- körperliche Daten
- Das Verhalten betreffende Eigenschaftsbeschreibungen
- Einschätzungen über die Effektivität der Amtsführung für alle US-Präsidenten

Nur 3 Variablen korrelierten mit der Effektivität:

- Körpergröße
- geringe Größe der Herkunftsfamilie
- Anzahl der Buchveröffentlichungen.

Fazit: Eine einheitliche Beschreibung von Eigenschaften einer **Führungspersönlichkeit** ist **nicht** möglich.

**DIE ZAHLEN MÜSSEN
STIMMEN!**

**ES GIBT EINE
FÜHRUNGS-
PERSÖNLICHKEIT!**

**DIE ZAHLEN MÜSSEN
STIMMEN!**

**DIE BESTEN
SCHAFFEN ES BIS
GANZ NACH OBEN!**

**DIE FÜHRUNGSKRAFT
IST ENTSCHEIDEND**

**HIERARCHIE &
SELBSTSTEUERUNG
VERTRÄGT SICH
NICHT!**

**FÜHRUNG HÄRTET
AB!**

Mitarbeiterorientierung

Aufgabenorientierung

Relationship of Consideration and Initiating Structure to Leadership Criteria

Criterion	Consideration				Initiating Structure				Z
	<i>k</i>	<i>N</i>	\bar{r}	$\hat{\rho}$	<i>k</i>	<i>N</i>	\bar{r}	$\hat{\rho}$	
Follower job satisfaction	76	11,374	.40	.46 ^{a,b}	72	10,317	.19	.22 ^a	20.49*
Follower satisfaction with leader	49	7,871	.68	.78 ^{a,b}	49	8,070	.27	.33 ^{a,b}	44.15*
Follower motivation	11	1,067	.36	.50 ^{a,b}	12	1,041	.26	.40 ^{a,b}	2.94*
Leader job performance	25	2,330	.18	.25 ^a	22	2,085	.19	.24 ^{a,b}	.36
Group-organization performance	27	2,008	.23	.28 ^{a,b}	27	2,079	.23	.30 ^{a,b}	.73
Leader effectiveness	20	1,605	.39	.52 ^{a,b}	20	1,960	.28	.39 ^{a,b}	4.11*

Note. Because of space limitations, the Q statistic is not reported but was significant in all cases except for the correlations of Consideration and Initiating Structure with follower motivation. *k* = number of correlations; *N* = combined sample size; \bar{r} = mean observed correlation; $\hat{\rho}$ = estimated true score correlation; Z = Steiger (1980) statistic for differences in correlations of Consideration and Initiating Structure with the criteria.

^a 90% confidence interval excluded zero.

^b 80% credibility interval excluded zero.

* $p < .05$.

**DIE BESTEN SCHAFFEN ES
BIS GANZ NACH OBEN!**

**ES GIBT EINE
FÜHRUNGS-
PERSÖNLICHKEIT!**

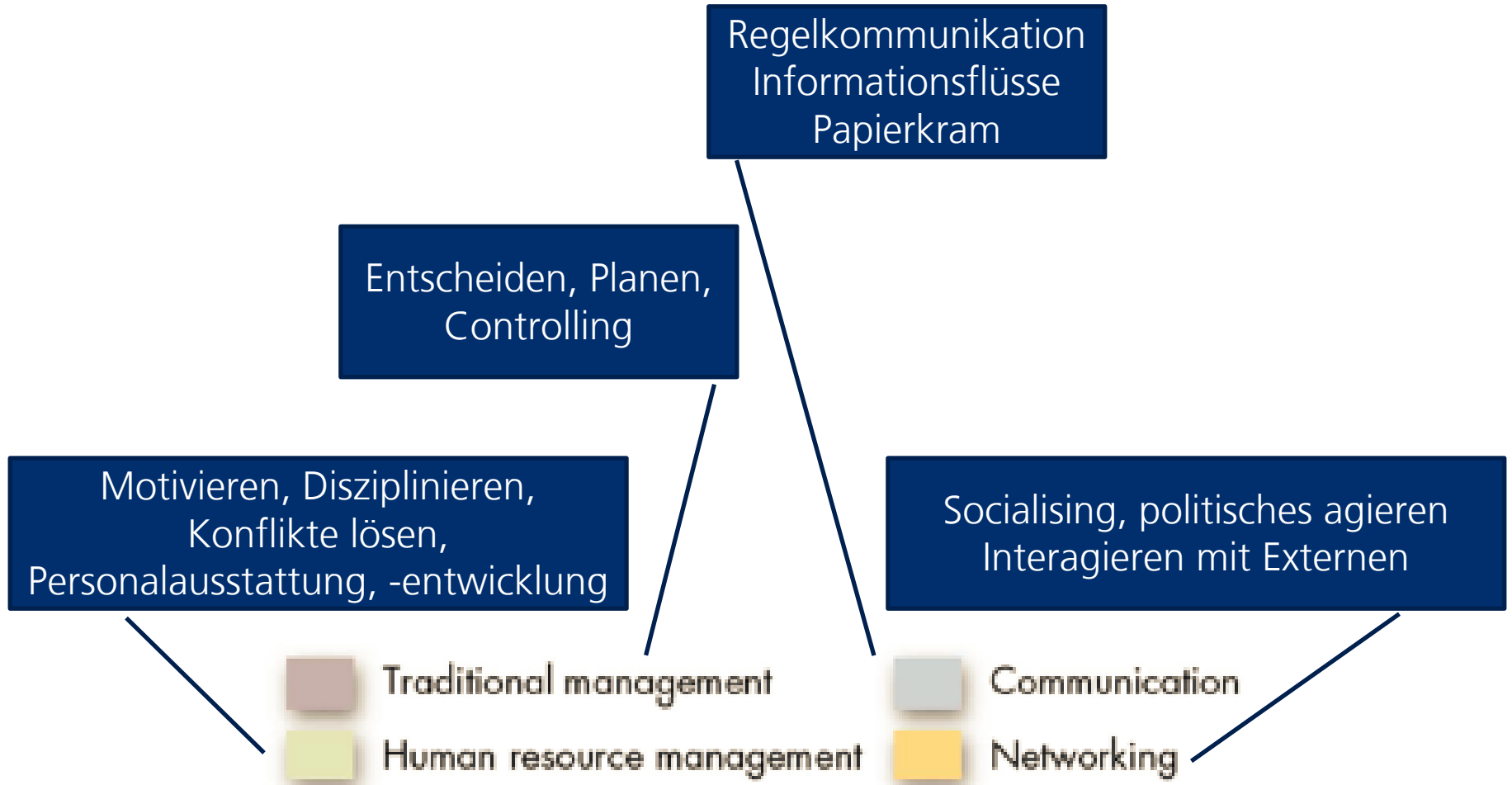
**DIE ZAHLEN MÜSSEN
STIMMEN!**

**DIE BESTEN
SCHAFFEN ES BIS
GANZ NACH OBEN!**

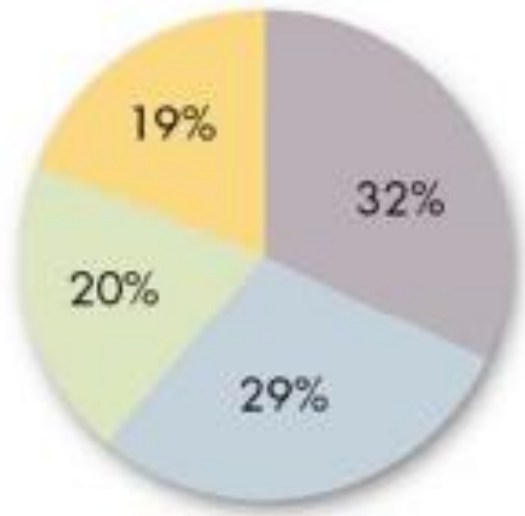
**DIE FÜHRUNGSKRAFT
IST ENTSCHEIDEND**

**HIERARCHIE &
SELBSTSTEUERUNG
VERTRÄGT SICH
NICHT!**

**FÜHRUNG HÄRTET
AB!**



Average managers



**DIE FÜHRUNGSKRAFT IST
ENTSCHEIDEND!**

**ES GIBT EINE
FÜHRUNGS-
PERSÖNLICHKEIT!**

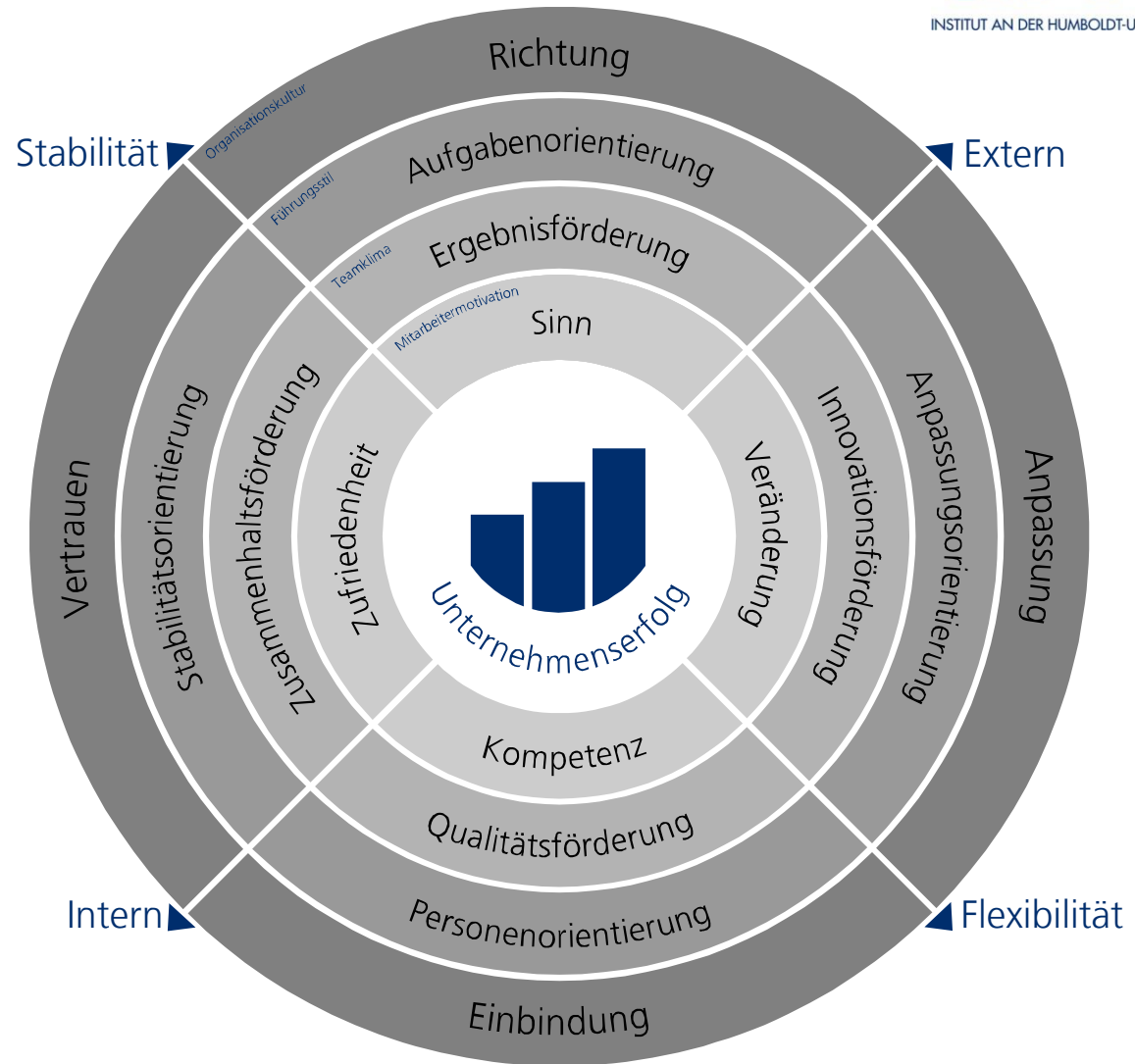
**DIE ZAHLEN MÜSSEN
STIMMEN!**

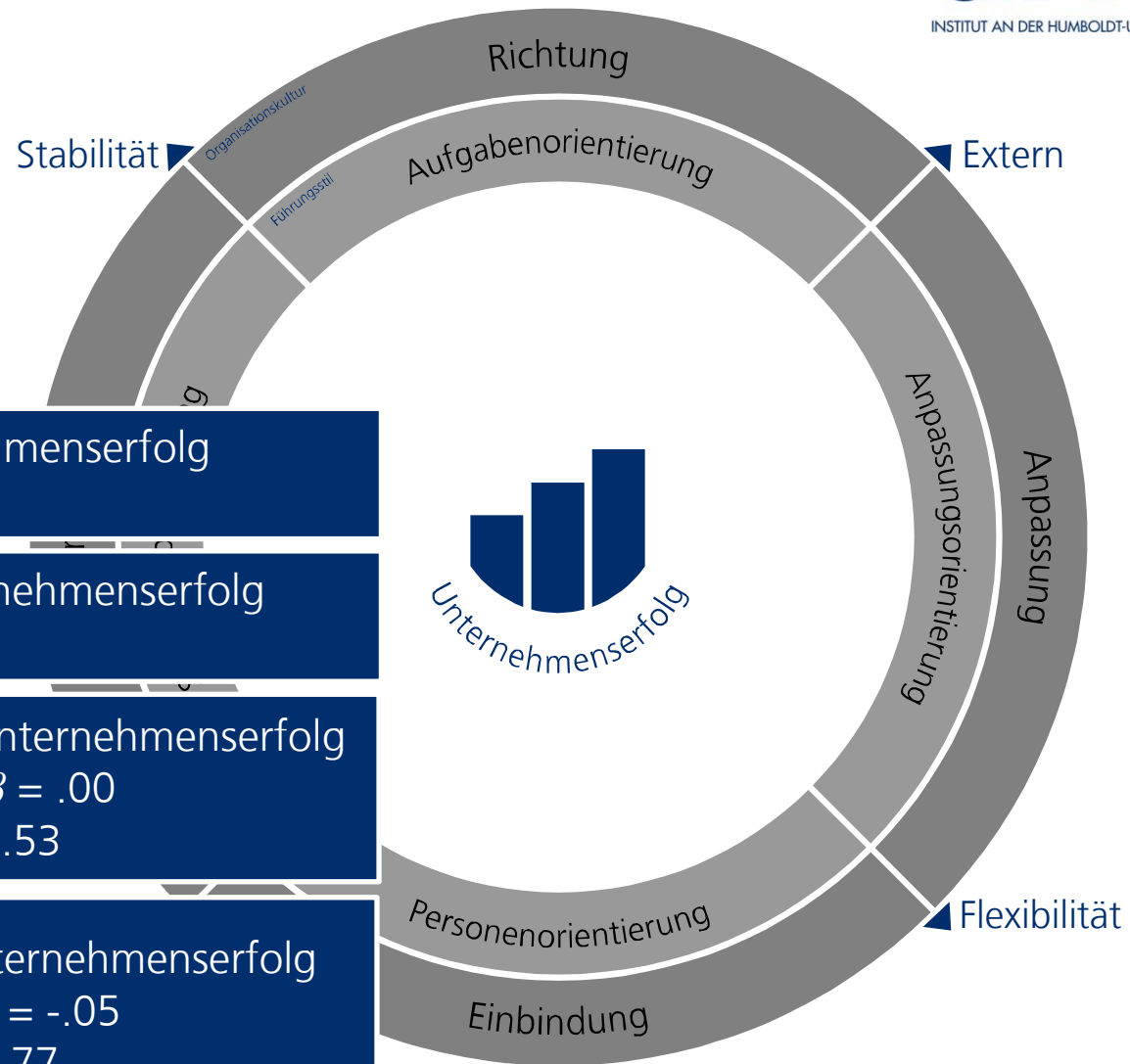
**DIE BESTEN
SCHAFFEN ES BIS
GANZ NACH OBEN!**

**DIE FÜHRUNGSKRAFT
IST ENTSCHEIDEND**

**HIERARCHIE &
SELBSTSTEUERUNG
VERTRÄGT SICH
NICHT!**

**FÜHRUNG HÄRTET
AB!**





Kultur ./ Unternehmenserfolg
 $r = .56$

Führungsstil ./ Unternehmenserfolg
 $r = .41$

Kultur + Führungsstil ./ Unternehmenserfolg
 Führungsstil $\beta = .00$
 Kultur $\beta = .53$

Kultur -> Führung ./ Unternehmenserfolg
 Führungsstil $\beta = -.05$
 Kultur $\beta = .77$
 Führungsstil * Kultur $\beta = -.09$

THE ONLY THING OF REAL IMPORTANCE
THAT LEADERS DO IS TO CREATE AND
MANAGE CULTURE.



Edgar Schein

HIERARCHIE & SELBSTSTEUERUNG VERTRÄGT SICH NICHT!

ES GIBT EINE
FÜHRUNGS-
PERSÖNLICHKEIT!

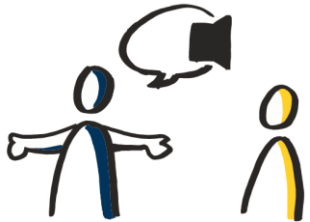
DIE ZAHLEN MÜSSEN
STIMMEN!

DIE BESTEN
SCHAFFEN ES BIS
GANZ NACH OBEN!

DIE FÜHRUNGSKRAFT
IST ENTSCHEIDEND

HIERARCHIE &
SELBSTSTEUERUNG
VERTRÄGT SICH
NICHT!

FÜHRUNG HÄRTET
AB!



AUFGABEN &
ENTSCHEIDUNGEN IM RAHMEN
DES WEISUNGSRECHTS

AUFGABEN &
ENTSCHEIDUNGEN IN
ABSPRACHE

AUFGABEN &
ENTSCHEIDUNGEN IN DER
EIGENVERANTWORTUNG

FÜHRUNG HÄRTET AB!

ES GIBT EINE
FÜHRUNGS-
PERSÖNLICHKEIT!

DIE ZAHLEN MÜSSEN
STIMMEN!

DIE BESTEN
SCHAFFEN ES BIS
GANZ NACH OBEN!

DIE FÜHRUNGSKRAFT
IST ENTSCHEIDEND

HIERARCHIE &
SELBSTSTEUERUNG
VERTRÄGT SICH
NICHT!

FÜHRUNG HÄRTET
AB!

Checkliste zur Psychopathie

(Wer mehr als 25 erreicht, gilt als gefährdet. Bei 30 ist die Schwelle zur Psychopathie erreicht.)

Faktor 1: Aggressiver Narzissmus

1. Sprachliche Gewandtheit, oberflächlicher Charme
2. Grandiosität, übersteigertes Selbstwertgefühl
3. Pathologisches Lügen
4. Betrügen und manipulatives Verhalten
5. Kein Schuld- oder Reuegefühl
6. Empathie-/Mitleidlosigkeit
7. Kein Verantwortungsgefühl für eigenes Handeln

Faktor 2: Sozial abweichendes Verhalten

1. Gier nach Stimulation und Aufregung
2. Parasitäres Verhalten („Schmarotzertum“)
3. Geringe Verhaltenskontrolle
4. Ausrichtung auf maximale Trieb- und Bedürfnisbefriedigung
5. Impulsivität
6. Verantwortungslosigkeit
7. Frühe Verhaltensauffälligkeiten, Tierquälerei, Lügen, Stehlen usw.

Checkliste zur Psychopathie

(Wer mehr als 25 erreicht, gilt als gefährdet. Bei 30 ist die Schwelle zur Psychopathie erreicht.)

- "Majority of scores (80%) were between 0 and 3. However,*
- nine of the participants (4.4%) had a score of 25 or higher (compared with 1.2% in community)*
 - eight (3.9%) had a score of 30 or higher, two had a score of 33, and one had a score of 34 (compared with only 0.2% in community)."*

„Macht korrumpiert. Absolute Macht korrumpiert absolut!“

(Kipnis, 1974)

Macht verführt...

...da leichter/direktiver ausführbar.

...da kulturell erwartet (selbsterfüllende kulturelle Prophezeiung) (Pfeffer, 1996).

MONITOR

Führungskultur im Wandel

Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews



PERSONALFÜHRUNG



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Table 2. Nonparametric zero-order correlations of the PCL-R total and factor scores with 360° assessments and performance appraisals

Assessment/appraisal	Interpersonal	Affective	Lifestyle	Antisocial	Total
360° assessments					
Communication skills	.34***	.27**	.20*	.23**	.33***
Creative/innovative	.28***	.24**	.21*	.21*	.27**
Strategic thinking	.31***	.20*	.15	.10	.30***
Management style	-.48***	-.48***	-.46***	-.36***	-.49***
Team player	-.71***	-.66***	-.58***	-.52***	-.71***
Leadership skills	.06	-.06	-.15	-.22*	.04
Performance appraisal	-.40***	-.40***	-.40***	-.42***	-.41***

Entries are Spearman rho correlations. PCL-R = Psychopathy Checklist—Revised (Hare, 2003).

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

„Macht korrumpiert. Absolute Macht korrumpiert absolut!“

(Kipnis, 1974)

Macht verführt...

...da leichter/direktiver ausführbar.

...da kulturell erwartet (selbsterfüllende kulturelle Prophezeiung) (Pfeffer, 1996).

Macht blendet...

...da selbstwertdienlich und sich selbst verstärkend (Kipnis, 1974, Pfeffer, 1998).

...da es die Chance eröffnet, nicht lernen zu müssen (Scholl & Riedel, 2010).

„Macht korrumpiert. Absolute Macht korrumpiert absolut!“

(Kipnis, 1974)

Macht verführt...

...da leichter/direktiver ausführbar.

...da kulturell erwartet (selbsterfüllende kulturelle Prophezeiung) (Pfeffer, 1996).

Macht blendet...

...da selbstwertdienlich und sich selbst verstärkend (Kipnis, 1974, Pfeffer, 1998).

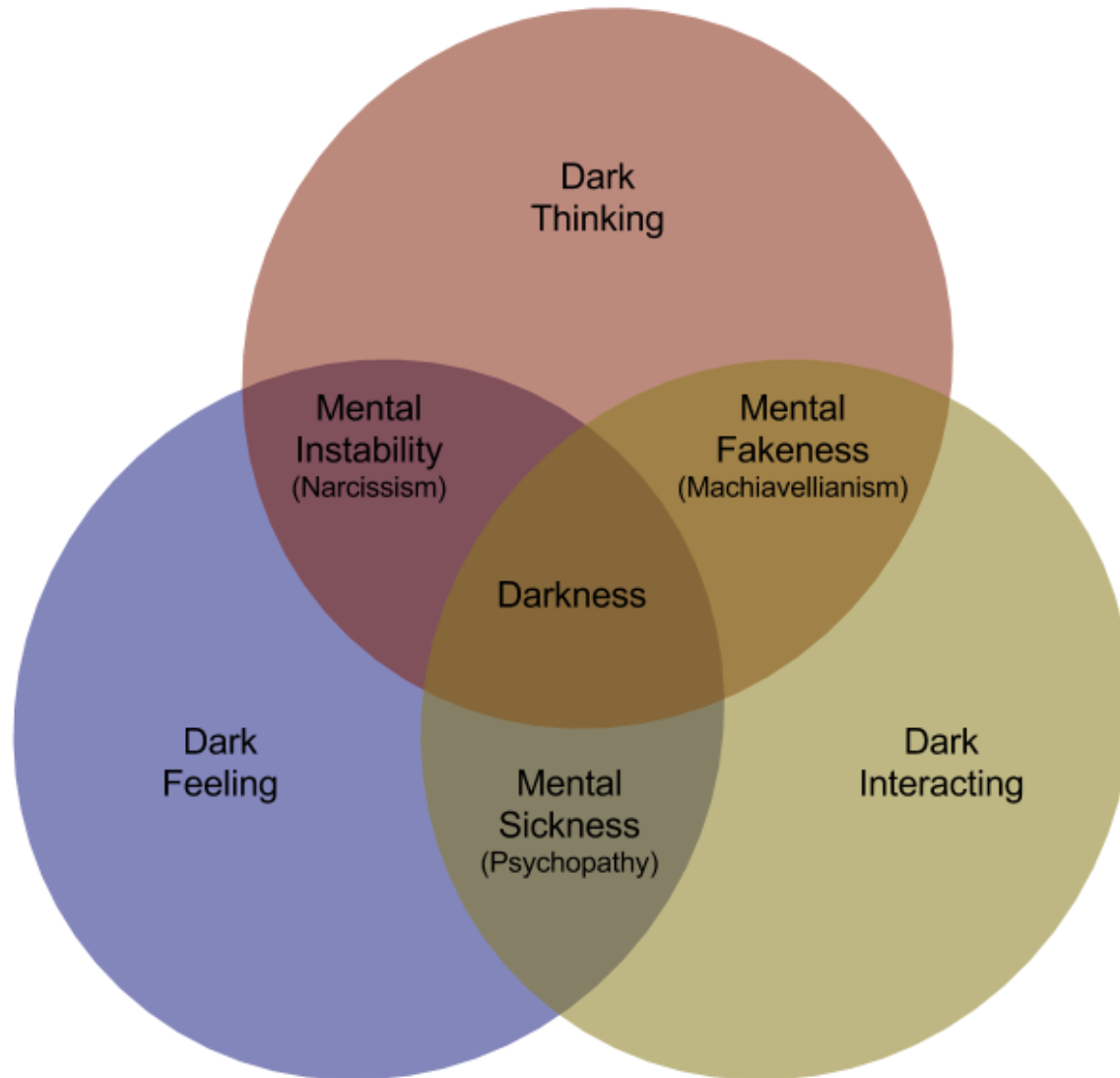
...da es die Chance eröffnet, nicht lernen zu müssen (Scholl & Riedel, 2010).

Macht wirkt pathologisierend...

...da kritisches Feedback ausbleibt.

...da die Überforderung zunimmt.

...da das Misstrauen zunimmt, Paranoia entsteht.



ES GIBT EINE
FÜHRUNGS-
PERSÖNLICHKEIT!

DIE ZAHLEN MÜSSEN
STIMMEN!

DIE BESTEN
SCHAFFEN ES BIS
GANZ NACH OBEN!

HIERARCHIE &
SELBSTSTEUERUNG
VERTRÄGT SICH
NICHT!

DIE FÜHRUNG IST
ENTSCHEIDEND!

FÜHRUNG HÄRTET AB!



Sebastian Kunert Hrsg.

Failure Management

Ursache und Folgen des

Scheitern in der Führung

Eine Option?

Gerl Thomann, Theo Wehner und Christoph Clases

Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird Scheitern im Führungshandeln grundsätzlich als eine Option dargestellt. Definiert wird Scheitern als das Erleben der Unmöglichkeit, ein identitätsstiftendes Motiv zu realisieren. Scheitern verweist damit auf die Verunmöglichung der Zielerreichung. Fehler, Irrtümer und das Misslingen hängen auf die Verfehlung eines antizipierten Ziels. Wer identitätsstiftende Motive nicht kennt, kann – in der Logik dieser Begriffsverwendung – nicht scheitern. In der Folge wird zwischen *graduellem* und *absolutem* Scheitern unterschieden, es wird weiter zwischen den *akkommodativen* und *assimilativen* Bewältigungsformen unterschieden, um die konzeptionellen Ansätze dann an Interviewaussagen von Führungskräften zu exemplifizieren. Die von Thomann (2008) geführten Tiefeninterviews kreisten um die Aspekte „Scheiterverständnis“, „Erfahrungen von Scheitern“ und „Bewältigungsstrategien“. Drei Folgerungen für die Praxis werden gezogen: 1.) *Das Scheitern antizipieren*, 2.) *Starre und tradierte Organisationsbilder de-stabilisieren, Instabilität gestalten* und 3.) *Möglichkeiten und Gefühle schaffen für Umdeutungs- und Reflexionsprozesse*.

G. Thomann (✉)
ZHE - Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung, Pädagogische Hochschule
Zürich, Lagerstrasse 2, 8090 Zürich, Schweiz
E-Mail: gerl.thomann@plzh.ch

T. Wehner
ETH Zürich, Weinbergstrasse 56/58, 8092 Zürich, Schweiz
E-Mail: twehner@edz.ch

C. Clases
AOC Unternehmensberatung, Bergstraße 134, 8032 Zürich, Schweiz
E-Mail: clases@aoc-consulting.com

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016
S. Kunert (Hrsg.), *Failure Management*, DOI 10.1007/978-3-662-47357-3_6

95

Management for Professionals

Sebastian Kunert Editor

Strategies in Failure Management

S,
Tools

Failure of Leadership

Salvatore Moccia

Leadership is a whole combination of different ingredients—but by far, by far, the single most important ingredient of leadership is your character...99 percent of all the leadership failures in this country (USA) in the last 100 years were not failures in competence; they were failures in character. Greed, lying, prejudice, racism, intolerance, sexism, hate, immorality, amorality—none of these things are competence failures. They are all character failures.
Norman Schwarzkopf (1999)

Introduction

The mystery of what leaders can and ought to do in order to spark the best performance from their people is age-old. In recent years, that mystery has spawned an entire cottage industry: literally thousands of “leadership experts” have made careers of testing and coaching, all in pursuit of creating businesspeople who can turn bold objectives into reality. Still, effective leadership eludes many people and organizations (Goleman, 2000). What is leadership—I mean, what is a possible definition of an effective leadership that has been really tested on the field several times with good results? U.S. Field Manual 6-22, Army Leadership (2015), defines leadership as the process of influencing people by providing purpose, direction, and motivation while operating to accomplish the mission and improving the organization. So, according to this definition, the objective of leaders is not only to reach the objective, but also to improve the consistency of the organization. In short words, get more money and improve the organizations. Quite easy, no?

It is, therefore, clear why leadership has become one of the most thoroughly explored concepts in business and industry. Good leaders make good money. Bad

S. Moccia (✉)
University UNIR, La Rioja, Logroño, Spain

© Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018
S. Kunert (ed.), *Strategies in Failure Management*, Management for Professionals,
https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8_6

79

kunert@artop.de

 Springer





Dr. Sebastian Kunert

artop GmbH - Institut an der HU Berlin
Christburger Str. 4, 10405 Berlin

Tel.: 030 44 012 99-0
Mobil: 0179 668 68 92
kunert@artop.de
www.artop.de