



Full Range Leadership Model

Skript

**Herausgeber & Autor**

wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &
wb BLENDED LEARNING GbR
- lomendoo -
Birgit Winter & Oliver Winter
Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef

Stand

01.11.2021

Version

11-2021

Rechte

Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

Gewährleistung

wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

Haftung für Links

Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.



Inhalt

1	Loop & Do: Lernziele.....	4
2	Führungsstil.....	4
3	Laissez-faire-Führung.....	4
4	Transaktionale Führung.....	4
5	3 Dimensionen transaktionaler Führung.....	5
6	Leistungsorientierte Belohnung.....	5
7	Beteiligung an der Zielfindung.....	5
8	Vorteile des Führens mit Zielvereinbarungen.....	5
9	Messbare Ziele formulieren.....	6
10	Messbare Ziele formulieren (SMART).....	7
11	Transformationale Führung.....	8
12	Beispiele transformationaler Führer.....	8
13	4 Dimensionen transformationaler Führung.....	8
14	Was bewirkt transformationale Führung.....	9
15	Optimierungstechniken.....	10
16	Wertehierarchie.....	10
17	Visionsgestaltung.....	13
18	Motivorientierte Führung.....	14
19	Brainstorming.....	18
20	Full Range of Leadership Model nochmal im Überblick.....	19
21	Transaktional oder transformational?.....	20



1 Loop & Do: Lernziele

- Du weißt, wann und wie transaktionale bzw. transformationale Führung anzuwenden ist.

2 Führungsstil

Das **Full Range of Leadership-Modell (FRLM)** ist die derzeit populärste und umfassendste Führungskonzeption, die versucht das gesamte Spektrum an Führungsverhalten abzudecken.

Die Verhaltensweisen einer Führungskraft werden anhand ihrer Aktivität und Effektivität entlang zweier Achsen eingeteilt.

Die Achsen verlaufen zwischen den Endpunkten passiv-aktiv bzw. ineffektiv-effektiv.

Insgesamt greift das Modell acht Dimensionen des Führungsverhaltens auf.

3 Laissez-faire-Führung

Beim **Laissez-Faire-Führungsstil** („Machen lassen“) ist die passive Grundhaltung der Führungskraft charakteristisch. Es ist eine Form der Nicht-Führung bzw. Verweigerung von Führung und ist genau genommen nicht als Führungsstil zu bezeichnen.

Die Führungskraft ...

- nimmt in vielen Situationen ihre Führungsaufgaben nicht aktiv wahr (ist passiv)
- übernimmt keine Führungsverantwortung
- vermeidet Entscheidungen, auch wenn diese erforderlich sind
- ignoriert Probleme
- überlässt im Zweifelsfall die Entscheidung den Mitarbeitenden mit der positiven Absicht jeden zufriedenzustellen
- überlässt den Mitarbeitenden sehr viel Freiraum, Ziele werden nur grob vorgegeben und Erfolgskriterien bestehen nicht oder nur vage
- lässt Mitarbeitenden ihre Arbeit und ihre Aufgaben selbst bestimmen
- greift nur geringfügig ein und bezieht kaum Position und Stellung
- kommuniziert weder ziel- noch aufgabenbezogen

Laissez-faire-Führung ist somit im passiven und ineffektiven Bereich der Führungsverhaltensweisen angesiedelt.

4 Transaktionale Führung

Der **transaktionale Führungsstil** ist gekennzeichnet durch eine direkte Austauschbeziehung (Transaktion) zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.

Die Führungskraft ...

- motiviert in erster Linie durch Klärung von Zielen, Aufgaben und Delegation von Verantwortung
- kontrolliert gleichzeitig die Leistung und wacht darüber, dass Abläufe und Vorgänge reibungslos laufen



- spricht in vielen Situationen explizit mit den Mitarbeitenden über Ziele und gegenseitige Erwartungen
- trifft Zielvereinbarungen auf Grundlage der betrieblichen Erfordernisse
- stellt Belohnungen in Aussicht bei Zielerreichung
- gibt klares Feedback, sowohl durch konstruktive Kritik als auch durch positive Wertschätzung der Arbeit.

Transaktionale Führung ist vor allem in Routinesituationen wirksam. Die besondere Leistungsbereitschaft und Innovation aufseiten der Mitarbeitenden wird aber kaum gefördert.

5 3 Dimensionen transaktionaler Führung

Zur Transaktionalen Führung gehören die Konzepte Management by Objectives (MbO) und als Vorstufe Management by Exception (MbE).

- **Eingreifen im Bedarfsfall (MbE passive):** Die Führungskraft greift erst ein, wenn Probleme bereits entstanden sind.
- **Aktive Kontrolle (MbE active):** Die Führungskraft sucht und kontrolliert aktiv Fehler und korrigiert diese.
- **Leistungsorientierte Belohnung (MbO):** Die Führungskraft setzt dem Mitarbeitenden klare Ziele und belohnt deren Erreichung.

6 Leistungsorientierte Belohnung

Die leistungsorientierte Belohnung bzw. das Führen durch Zielvereinbarungen ist die aktivste und effektivste Form der transaktionalen Führung.

Sie ist eines der am häufigsten praktizierten Führungskonzepte.

Es wurde 1954 vom Management-Vordenker und Unternehmensberater Peter Drucker > in seinem Buch „The practice of Management“ erstmals vorgestellt.

Der Grundgedanke besteht darin, nicht mit Anweisungen zu führen, sondern den Mitarbeitenden nur die Arbeitsziele vorzugeben und es ihnen weitestgehend freizustellen, auf welchem Weg sie diese erreichen.

7 Beteiligung an der Zielfindung

Die Mitarbeitenden sind bereits an der Zielfindung und Zielformulierung beteiligt und können ihre Kenntnisse, Ideen und Bedenken bereits in diesem Stadium einbringen.

Allerdings ist der Weg zur Zielerreichung nicht vollkommen freigegeben, die Mitarbeitenden müssen innerhalb definierter Grenzen (wie z.B. Budgets, gesetzliche Rahmenbedingungen, Arbeitsrichtlinien etc.) bleiben.

Wichtig ist, dass den Mitarbeitenden diese Grenzen bewusst sind.

8 Vorteile des Führens mit Zielvereinbarungen

Das Management by Objectives (MbO) bietet klare Vorteile für das Unternehmen, die Führungskräfte und die Mitarbeitenden:



Unternehmen	Führungskräfte	Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Zielorientierung der Mitarbeitenden • Förderung von Verantwortungsbewusstsein sowie Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen als Ganzes • Höhere Arbeitsqualität durch Gestaltungsräume • Höhere Motivation der Mitarbeitenden • Mitarbeitende werden zu Beteiligten gemacht, was das Arbeitsklima positiv beeinflusst • Bessere Nutzung des Innovationspotenzials der Mitarbeitenden • Zielorientierter Ressourceneinsatz durch Transparenz übergeordneter Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Kontrolle • Entlastung der Unternehmensleitung • Mehr Zeit für Führung / Coaching • Mitarbeitende lösen die Probleme der Führungskraft, nicht umgekehrt • Erleichtert das „Situative Führen“ • Objektivere Leistungsbeurteilung • Zielerreichung wird von den Mitarbeitenden weit stärker als persönlicher Erfolg empfunden, als wenn ihnen alles vorgegeben wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung in das Unternehmen und seine Ziele • Aktive Mitbestimmung der Ziele und damit des Sinngehaltes der eigenen Tätigkeit • Größerer Handlungsspielraum im Alltag • Mehr Eigenverantwortung, weniger Kontrolle

9 Messbare Ziele formulieren

Ziele sollten möglichst messbar und klar definiert werden. Die zentrale Frage dabei lautet: „Woran können wir zum Zeitpunkt X zweifelsfrei erkennen, dass wir am Ziel angekommen sind?“

Es ist wichtig, dass Ziele realistisch und erreichbar formuliert sind. Wenn ein Ziel nicht erreichbar ist, kann es die Mitarbeitenden frustrieren. In diesem Fall wird es schwierig, Fortschritte zu erzielen.



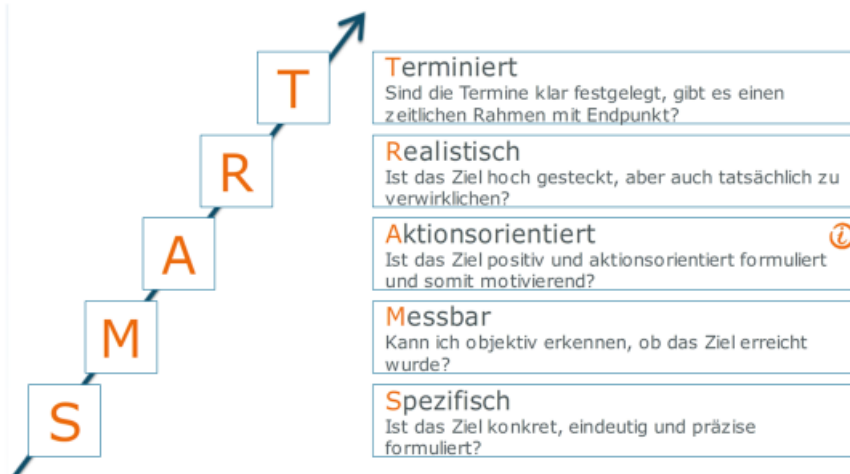
Schritt 5: Formulieren Sie messbare Ziele

Ein Ziel ist ...	Keine Ziele sind ...
... messbar und damit überprüfbar	... die Fehler sollen gesenkt werden
... vorstellbar und realistisch	... das Teamklima ist zu verbessern
... in der Zukunft	... die Durchlaufzeit soll verkürzt werden
... so definiert, dass es bewusst angestrebt wird	... die Beschreibung von Problemlösungen
... so definiert, dass das Erreichen gewünscht wird	

10 Messbare Ziele formulieren (SMART)

Eine gute Zielformulierung orientiert sich dabei idealerweise an dem sog. SMART-Konzept:

SMARTe Ziele





11 Transformationale Führung

Der **transformationale Führungsstil** ist eine Weiterentwicklung des Führens mit Zielvereinbarungen (= transaktionale Führung).

Transformationale Führung transformiert die Ziele der Mitarbeitenden von individuellen Zielen hin zu gemeinsamen Zielen und führt dazu, dass die Mitarbeitenden bereit sind, mehr zu leisten als formal von ihnen erwartet wird.

Transformationale Führung beantwortet die Kernfrage, wie man erreichen kann, dass Mitarbeitende loyal sind, gern Verantwortung übernehmen, Teamgeist entwickeln, Selbstdisziplin zeigen und auf Veränderungen mit Lernbereitschaft und Engagement reagieren.

Transformationale Führung scheint in bestimmten Kontexten (z.B. dynamisches, unsicheres Umfeld, Krisen, dezentralisierte Organisationsstruktur) besonders effektiv zu sein und hat den größten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

12 Beispiele transformationaler Führer

Beispiele transformationaler Führer



Johanna von Orleans



J.F. Kennedy



Steve Jobs



Jürgen Klopp

13 4 Dimensionen transformationaler Führung

Alle vier Dimensionen transformationaler Führung werden als aktives und effektives Führungsverhalten angesehen und sind hinsichtlich ihrer Effektivität und Aktivität als gleichrangig zu bewerten.

Idealized Influence (charismatisches Verhalten)

- Die Führungskraft dient als Vorbild, an dem sich die Mitarbeitenden menschlich und fachlich orientieren können.
- Sie kommuniziert und lebt ihre Werte und ist verlässlich in ihren Worten und Taten.



- Sie bewirkt Respekt, Bewunderung und Vertrauen bei ihren Mitarbeitenden und wird als integer und glaubwürdig wahrgenommen.

Inspirational Motivation (inspirierende Motivation)

- Die Führungskraft motiviert ihre Mitarbeitenden zu besonderen Anstrengungen.
- Sie kommuniziert eine attraktive Vision und daraus abgeleitete hohe Ziele und strahlt Optimismus aus, dass diese auch erreicht werden können.
- Sie vermittelt Sinn und Bedeutung und stellt Tätigkeiten in einen größeren Zusammenhang (das große Ganze).

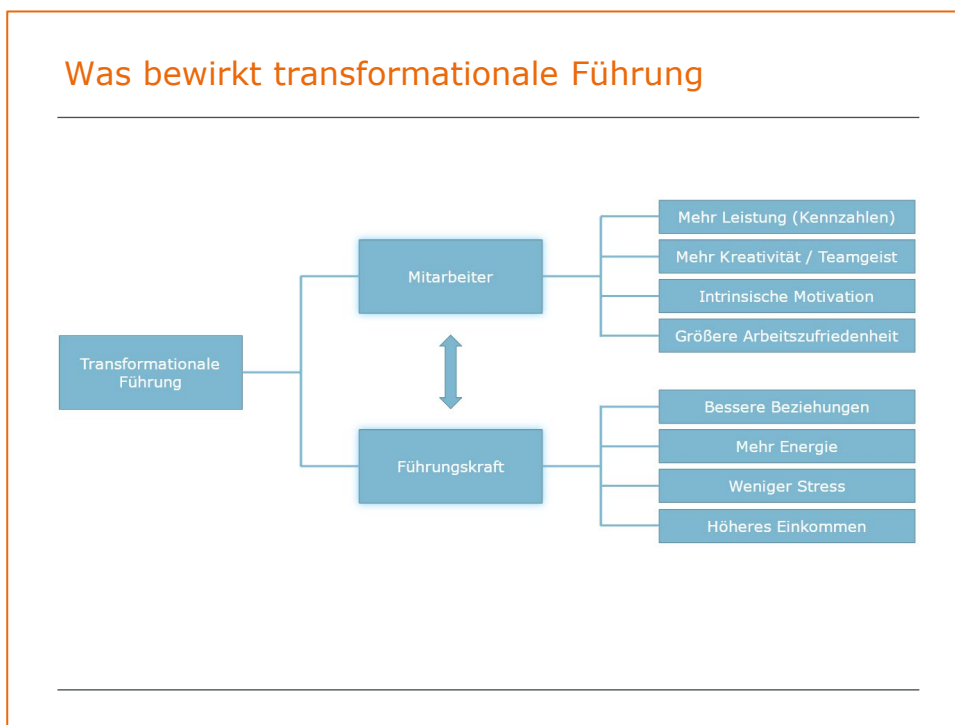
Individualized Consideration (individuelle Wertschätzung)

- Die Führungskraft geht als Mentor_in und Coach_in auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden ein und entwickelt gezielt deren Stärken und Fähigkeiten.
- Sie schafft ein unterstützendes Klima durch Delegation, beteiligt die Mitarbeitenden an Entscheidungen und gibt regelmäßig konstruktives Feedback.

Intellectual Stimulation (intellektuelle Stimulierung)

- Die Führungskraft lebt Aufgeschlossenheit vor und ermutigt ihre Mitarbeitenden zu kreativem Denken und bestehende Annahmen, Routinen und Prozesse kritisch zu hinterfragen.
- Sie gibt keine eigenen Lösungen vor, sondern regt ihre Mitarbeitenden dazu an, selbst neue Lösungswege zu finden.

14 Was bewirkt transformationale Führung





15 Optimierungstechniken

Die folgenden Optimierungstechniken liefern dir für jede Dimension eine Anregung für dein Führungsverhalten:

- Charismatisches Verhalten ⇒ Wertehierarchie
- Inspirierende Motivation ⇒ Visionsgestaltung
- Individuelle Wertschätzung ⇒ Motivorientierte Führung
- Intellektuelle Stimulierung ⇒ Brainstorming

16 Wertehierarchie

16.1 Werte als Basis einer authentischen Führungsrolle

Authentizität verbindet die eigenen Werte und Ziele mit den Rollenanforderungen. Die Rolle wird individuell bewusst ausgefüllt. In diesem Sinne verleiht Authentizität innere Stärke.

Authentizität ist aber nur durchzuhalten, wenn die Rolle letztendlich zum eigenen Wertekontext und zur Persönlichkeit passt.

Wer seine Werte ausleben kann, handelt im Einklang mit sich selbst. Werteklarheit hilft, die Führungsrolle souverän auszufüllen und in unsicheren oder komplexen Situationen zu entscheiden.

Um die Führungsrolle aktiv, dauerhaft und stabil ausfüllen zu können, brauchen Führungskräfte ein Bewusstsein für ihre Werte.

16.2 Was sind Werte?

Jeder von uns besitzt Werte, allerdings sind sie uns nicht immer bewusst und nur wenige können sie beschreiben.

Doch was sind Werte eigentlich?

- Werte prägen und bestimmen unser Verhalten, geben uns Orientierung und sind der entscheidende Antrieb für uns, um etwas zu erreichen.
- Werte sind jene Vorstellungen, welche als erstrebenswert gelten und in Bezug auf Menschen als Charaktereigenschaften verstanden werden.

Wer authentisch sein will, muss jede tagesaktuelle Entscheidung an seinem Wertefundament orientieren. In jeder Rolle – Coach_in, Mentor_in, Entscheider_in oder Macher_in – muss sich die Führungskraft auf ihre Kernwerte besinnen. Nur dann kann sie authentisch reagieren, denn im Kern bleibt sie immer sie selbst.

16.3 Das eigene Wertefundament

Um dein Wertefundament zu erarbeiten, solltest du dir die folgenden beispielhaften Fragen stellen:

- Wofür stehe ich?
- Was will ich in meinem Leben sein und tun?
- Was ist in meinem Leben am Wichtigsten?
- Was gibt meinem Leben Sinn?



- Was hat mich geprägt?
- Welche Normen, Werte, Überzeugungen und Verhaltensmuster gehören wirklich zu mir?
- Etc.

Notiere die Werte, die dir ganz besonders wichtig sind.

- Gehe deine Aufstellung durch und ermittle deine 5 wichtigsten Kernwerte.
- Welche bleiben übrig, wenn du dich auf 5 beschränken müsstest?
- Welche Werte bleiben übrig, wenn du nur 3 umsetzen könntest?

Auf diese Weise erstellst du deine eigene Werte-Skala als Basis für dein eigenes Wertefundament.

16.4 Werte-Skala mit dem Paarvergleich

Der sog. Paarvergleich bringt deine gewählten Werte in eine Rangordnung.

Vergleiche jeweils zwei Werte miteinander und entscheide, welcher der wichtigere ist. Gehe alle Werte-Konstellationen durch, um jeden einzelnen Wert mit den anderen zu vergleichen. Je höher die Punktzahl eines Wertes ist, desto höher ist sein Rang.

Damit hast du deine eigene Werte-Skala erarbeitet.

Bewertung 2 = wichtiger als 1 = gleich wichtig wie 0 = weniger wichtig als	Wert 1	Wert 2	Wert 3	Wert 4	Wert 5	Summe	Rang- ordnung
Wert 1							
Wert 2							
Wert 3							
Wert 4							
Wert 5							



Bewertung 2 = wichtiger als 1 = gleich wichtig wie 0 = weniger wichtig als	Wert 1	Wert 2	Wert 3	Wert 4	Wert 5	Summe	Rang- ordnung
Wert 1		2	0	2	1		
Wert 2							
Wert 3							
Wert 4							
Beginne waagrecht und vergleiche den ersten waagrechten Wert mit dem ersten senkrechten Wert: <ul style="list-style-type: none"> • Wert 1 (waagrecht) verglichen mit Wert 2 (senkrecht) wichtiger: "2" eintragen • Wert 1 (waagrecht) verglichen mit Wert 2 (senkrecht) gleich wichtig: "1" eintragen • Wert 1 (waagrecht) verglichen mit Wert 2 (senkrecht) weniger wichtig: "0" eintragen 							

Bewertung 2 = wichtiger als 1 = gleich wichtig wie 0 = weniger wichtig als	Wert 1	Wert 2	Wert 3	Wert 4	Wert 5	Summe	Rang- ordnung
Wert 1		2	0	2	1		
Wert 2			1	2	1		
Wert 3				1	2		
Wert 4					2		
Wert 5							

Fahre so mit allen Werten rechts oberhalb der Diagonalen fort.



Bewertung 2 = wichtiger als 1 = gleich wichtig wie 0 = weniger wichtig als	Wert 1	Wert 2	Wert 3	Wert 4	Wert 5	Summe	Rang- ordnung
Wert 1		2	0	2	1		
Wert 2	0		1	2	1		
Wert 3	2	1		1	2		
Wert 4	0	0	1		2		
Wert 5	1	1	0	0			

Für die Felder links unter der Diagonalen spiegelst du die Zahlen „invers“: 2 wird 0, 1 bleibt 1, 0 wird 2.

Bewertung 2 = wichtiger als 1 = gleich wichtig wie 0 = weniger wichtig als	Wert 1	Wert 2	Wert 3	Wert 4	Wert 5	Summe	Rang- ordnung
Wert 1		2	0	2	1	5	2
Wert 2	0		1	2	1	4	3
Wert 3	2	1		1	2	6	1
Wert 4	0	0	1		2	3	4
Wert 5	1	1	0	0		2	5

Bilde waagrecht die Quersummen über die gesamte Zeile - links und rechts der Diagonalen und bilde so eine Rangordnung deiner Werte.

17 Visionsgestaltung

Beantworte für dich allein und im Team folgende Fragen zu deiner Organisationseinheit, um eine klare und emotionale Vision zu entwickeln:

- Wie sieht unsere Einheit in fünf Jahren aus?
- Was ist unser „Wettbewerbsvorteil“?
- Was sind die zentralen Ziele, die wir im Team erreichen wollen?
- Was ist der Beitrag eines jeden Teammitglieds zur Erreichung der Ziele?



17.1 Was ist eine Vision?

"Eine Vision ist ein klares und plastisches Bild von der Zukunft, die man erschaffen möchte. Sie ist ein Ziel, das man sich mit seinem Vorstellungsvermögen so anschaulich ausgemalt hat, dass es einem deutlich und sehr attraktiv vor Augen steht."

(Peter M. Senge, 1997)

17.2 Nutzen einer Vision

- Eine klare und emotionale Zielvorstellung entwickelt Anziehungskraft
- Wenn Menschen wissen „wofür“, für welchen Sinn und welchen Nutzen, suchen sie Möglichkeiten, Hindernisse zu überwinden
- Klare, eigenverantwortliche Prioritätensetzung wird einfacher
- Intuitive Kreativität wird geweckt
- Persönliche „Ansteckungskraft“ wird größer
- Die selbst erfüllende Prophezeiung („self-fulfilling prophecy“) wird positiv wirksam

17.3 6 Anforderungen an eine Vision

- **Vorstellbar:** Sie vermittelt ein Bild, wie die Zukunft aussieht
- **Wünschenswert:** Sie berücksichtigt die langfristigen Interessen der Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre und anderer, die am Leistungsprozess beteiligt sind
- **Fassbar:** Sie umfasst realistische, erreichbare Ziele
- **Fokussiert:** Sie ist deutlich genug, um bei der Entscheidungsfindung Hilfestellung zu geben
- **Flexibel:** Sie ist allgemein genug, um unter dem Aspekt veränderlicher Bedingungen individuelle Initiativen und alternative Reaktionen zuzulassen
- **Kommunizierbar:** Sie ist einfach zu kommunizieren und kann innerhalb von 5 Minuten erfolgreich erklärt werden

18 Motivorientierte Führung

18.1 Motivorientiertes Führen als Basis für Inspiration

Die Motivation der Mitarbeitenden kann gesteigert werden, wenn die gesetzten Ziele mit den individuellen Motiven der Mitarbeitenden übereinstimmen.

- Als Führungskraft kannst du beispielsweise durch Zielvereinbarungsgespräche die expliziten Ziele der Mitarbeitenden beeinflussen, jedoch nicht direkt seine impliziten Motive.
- Das **Wollen** der Mitarbeitenden kannst du zwar nur indirekt beeinflussen, dennoch ist es die Grundlage dafür, mit wie viel Energieaufwand und wie erfolgreich deine Mitarbeitenden die übertragenen Aufgaben erfüllen können.

Den Ansatz und Schwerpunkt der motivorientierten Führung stellt allein das Wollen dar.



18.2 Wie kommt das Wollen eines Menschen zustande?

Das Wollen ist das Ergebnis von expliziten, rationalen Zahlen und/oder impliziten, emotionalen Motiven, idealerweise die Schnittmenge von beiden.

Implizite Motive bezeichnen stabile Prägungen, die uns antreiben und unsere Wahrnehmung beeinflussen (Bauchgefühl). Sie sind geprägt durch individuelles, genetisches Erbe und unsere Erfahrungen in der frühen Kindheit.

Explizite Ziele werden extern vorgegeben oder bewusst gesteckt. Sie sind geprägt durch sozialen Einfluss, Normen und Werte, da Ziele das Ergebnis unserer eigenen Erwartungen und der Erwartungen anderer sind.

Intrinsische Motivation entsteht, wenn implizite Motive und explizite Ziele übereinstimmen. Man benötigt keine besondere Willenskraft, um die Aufgabe zu erledigen und verfällt eventuell sogar in einen "Flow". Die Schnittfläche wird auch Sweet Spot genannt und ist eine besonders effektive Zone. Wenn sich etwas im Sweet-Spot befindet hat es die optimale Wirkung

18.3 Inspirierende Führungskräfte ...

... versuchen durch Vorbild & innere Haltung andere zu inspirieren und ihre impliziten Motive anzusprechen!

18.4 Die 16 Lebensmotive nach Steven Reiss

Motive sind in der Psychologie angeborene psychophysische Dispositionen, die ihren Besitzer befähigen, bestimmte Gegenstände wahrzunehmen und durch die Wahrnehmung eine emotionale Erregung zu erleben, daraufhin in bestimmter Weise zu handeln oder wenigstens den Impuls zur Handlung zu verspüren.

Steven Reiss fand durch empirische Erhebungen 16 Lebensmotive, die angeboren sind, das menschliche Verhalten bestimmen und um ihrer selbst willen ausgeführt werden sollen.

Jeder Mensch entwickelt demnach ein individuelles „Motivationsprofil“, durch das er sich von anderen unterscheidet.

Motiv	Kurzbeschreibung	Starke Ausprägung	Schwache Ausprägung
Macht	Streben nach Erfolg, Leistung, Führung und Einfluss	Menschen, die gern Verantwortung übernehmen. Sie sind ehrgeizig und entscheidungsstark.	Menschen, die sich gerne anleiten lassen. Sie agieren lieber im Hintergrund und erfahren gern Unterstützung.
Unabhängigkeit	Streben nach Freiheit, Selbstgenügsamkeit und Autarkie	Unabhängigkeitsorientierte leben gern eigenverantwortlich und erreichen ihre Ziele am liebsten allein.	Emotionale Verbundenheit und psychische Nähe zu anderen sind wichtig, ebenso Hilfsbereitschaft, Teamgeist und Konsensfähigkeit
Neugier	Streben nach Wissen und Wahrheit	Neugierige denken gern über Dinge nach, sind vielseitig interessiert, informieren sich über Themen unab-	Die Umsetzung des Gelernten steht im Vordergrund: Wissen ist Mittel zum Zweck.



Motiv	Kurzbeschreibung	Starke Ausprägung	Schwache Ausprägung
		hängig von deren praktischer Relevanz. Sie sind schnell gelangweilt von Routineaufgaben.	
Anerkennung	Streben nach sozialer Akzeptanz, Zugehörigkeit und positivem Selbstwert	Ziehen ihre Selbstsicherheit aus dem Feedback anderer. Sind ehrgeizig, zögern oft, ihre Meinung zu äußern.	Selbstsichere und kritikfähige Menschen. Sie wirken offen, direkt, manchmal auch unsensibel. Loben selten.
Ordnung	Streben nach Stabilität, Klarheit und guter Organisation	Ordnungsliebende Menschen planen gern, können Abläufe gut strukturieren, beschreiben sich als exakt und detailorientiert.	Flexiblere Menschen empfinden vorgegebene Prozesse als beengend, sind eher offen, kreativ, pragmatisch.
Sparen / Sammeln	Streben nach Anhäufung materieller Güter und Eigentum	Sammlern fällt es schwer, sich von Dingen zu trennen, sie vermeiden Ausgaben und gehen pfleglich mit ihrem Eigentum um.	Großzügige, freigiebige Menschen, neigen auch zur Verschwendung. Materiellen Besitz erleben sie manchmal als Belastung.
Ehre	Streben nach Loyalität und moralischer, charakterlicher Integrität	Menschen mit starkem Ehrenmotiv beschreiben sich als charaktervoll und pflichtbewusst. Sie sind diszipliniert und loyal.	Pragmatisch und zielorientiert handelnde Menschen. Situationen werden nach dem aktuellen Kontext bewertet. Der Zweck heiligt die Mittel.
Idealismus	Streben nach sozialer Gerechtigkeit und Fairness	Ausgeprägte Idealisten sind altruistisch (selbstlos, uneigennützig). Helfen aus Überzeugung, engagieren sich humanitär, spenden häufig.	Orientierung am persönlichen Vorteil überwiegt. Ungerechtigkeit ist unvermeidbar.
Beziehungen	Streben nach Freundschaft, Freude und Humor	Menschen mit starkem Beziehungsmotiv beschreiben sich als aufgeschlossen und humorvoll. Sie sind gesellig und sozial kompetent.	Wunsch nach sozialer Zurückgezogenheit. Erwünschte Kontakte und Small Talk werden abgelehnt.
Familie	Streben nach einem Familienleben und besonders danach, eigene Kinder zu erziehen	Familienmenschen mögen das Gefühl, gebraucht zu werden. Sie stellen z.B. die Bedürfnisse ihrer Kinder über die eigenen.	Sich unabhängig und freifühlende Menschen. Streben nach einem partnerschaftlichen Zusammenleben mit ihrer Familie.
Status	Streben nach "social standing", nach Reichtum, Ti-	Das Gefühl, sich von anderen abheben zu wollen: materiell wie immateriell in	Diese Menschen wollen als bescheiden und egalitär wahrgenommen werden.



Motiv	Kurzbeschreibung	Starke Ausprägung	Schwache Ausprägung
	teln und öffentlicher Aufmerksamkeit	Form von Titeln, Positionen, Zugehörigkeiten.	Sie sind oft unauffällig, bleiben von Statussymbolen unbeeindruckt.
Rache / Kampf	Streben nach Konkurrenz, Kampf, Aggressivität und Vergeltung	Kämpfernaturen nehmen jede Herausforderung freudig an. Konkurrenz spornt sie an.	Harmonisierende und ausgleichende Menschen. Sie tendieren dazu, Konflikte zu vermeiden, zu schlichten oder Kompromisse zu suchen.
Eros	Streben nach Schönheit und Ästhetik	Ein ausgeprägter Sinn für Ästhetik und Schönes im Hinblick auf Kunst, Musik, Natur zeichnet diese Menschen aus.	Diese Menschen leben eher asketisch, schöne Dinge und das Design von Produkten sind ihnen nicht wichtig.
Essen	Streben nach Essen und Nahrung	Essen ist Genuss. Spaß am ausgiebigen Einkaufen und sorgfältigen Zubereiten der Speisen.	Essen ist reine Nahrungsaufnahme. Hunger wird gegebenenfalls sogar als störend empfunden.
Körperliche Aktivität	Streben nach Fitness und Bewegung	Menschen, die viel Sport treiben, wobei die Aktivität selbst im Vordergrund steht, nicht der Wettkampfgedanke.	Diese Menschen leben lieber bequem und gemütlich, nehmen lieber den Lift als die Treppe.
Emotionale Ruhe	Streben nach Entspannung und emotionaler Sicherheit	Vorausschaubarkeit ist wichtig, Unbekanntes wird vermieden.	Diese Menschen sind Abenteurer, die Abwechslung und Nervenkitzel suchen. Verfügen über eine hohe Stresstoleranz.

18.5 Motivorientierte Führung arbeitet auf zwei Ebenen

Kommunikationsebene

- Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, die Kommunikation mit den Mitarbeitenden aktiv entsprechend deren Bedürfnisse zu gestalten.
- Im Zentrum steht die Frage:
Auf welche Weise und über welche Themen kann ich mit meinen Mitarbeitenden sprechen, um sie ganzheitlich wertzuschätzen und langfristig zu motivieren?

Handlungsebene

- Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, die Tätigkeiten und das Umfeld der Mitarbeitenden aktiv entsprechend deren Bedürfnisse zu gestalten.
- Im Zentrum steht die Frage:
Welche Maßnahmen kann ich ergreifen, um meinen Mitarbeitenden einerseits motivierende



Aufgaben zu übertragen und andererseits das Umfeld, in dem sich die Mitarbeitenden bewegen, ihrer Motivation anzupassen?

19 Brainstorming

19.1 Brainstorming im Team zur kreativen Ideengenerierung

Brainstorming (erfunden von Alex F. Osborn & weitergeführt von Charles H. Clark) ist eine klassische Ideenfindungstechnik.

Unter Einhaltung von Regeln werden alle Einfälle, Anregungen, Vorschläge und Ideen zu einem beliebigen Thema gesammelt.

Richtig angewendet, ist Brainstorming eine wirkungsvolle Vorgehensweise, viele und auch völlig neue Denkansätze einzubringen – unabhängig davon, wie ausgefallen bzw. abwegig diese zunächst erscheinen.

Der Fokus liegt in der Quantität der Beiträge. Kritik bzw. Diskussionen sind nicht erlaubt, um die Kreativität zu fördern und alle Teilnehmer miteinzubeziehen.

19.2 Grundregeln des Brainstormings

Diese Regeln stellen sicher, dass möglichst viele Ideen, Anregungen und Vorschläge wertfrei gesammelt werden können:

- Übe keine Kritik!
- Je mehr Ideen, desto besser!
- Ergänze und verbessere bereits vorhandene Ideen!
- Je ungewöhnlicher die Idee, desto besser!

Grundsätzlich noch wichtig:

Alle Ideen visualisieren – jeder kann jede Idee sehen

19.3 Richtige Anwendung des Brainstorming

Vorgehensweise

- Definiere das Thema des Brainstormings und erläutere es, stelle sicher, dass jedes Teammitglied die Fragestellung verstanden hat und schreibe diese auf eine Pinwand.
- Bitte die Teammitglieder, ihre Gedanken und Ideen zum Thema zu nennen – per Zuruf oder auf Karten (3-7 Wörter pro Karte).
- Stelle sicher, dass allen Teammitgliedern klar ist, was mit den einzelnen Ideen gesagt werden soll, bitte ggf. das Teammitglied, das die Idee eingebracht hat, diese für die anderen zu erläutern.
- Nach Beendigung des Brainstormings können je nach Fragestellung die Ideen entweder noch in Cluster geordnet, darüber abgestimmt oder direkt Maßnahmen abgeleitet werden.

Praktische Hinweise

- Formuliere die Brainstorming-Frage sehr sorgfältig – ungenaue Fragestellungen führen u.U. ungewollt vom Thema weg.
- „Zettelflut“ ist durch Zuruf-Methode vermeidbar.



- Arbeite ohne Zeitdruck – halte die erste Ruhephase aus.
- Nimm unbedingt alle Vorschläge auf.
- Absolutes Kritik- und Kommentierungsverbot.

20 Full Range of Leadership Model nochmal im Überblick

Dimension	Kurzbeschreibung
Laissez-faire	Die Führungskraft übernimmt keine Verantwortung und vermeidet Entscheidungen
Eingreifen im Bedarfsfall	Die Führungskraft greift erst ein, wenn Probleme bereits entstanden sind.
Aktive Kontrolle	Die Führungskraft sucht und kontrolliert aktiv Fehler und korrigiert diese.
Leistungsorientierte Belohnung	Die Führungskraft setzt den Mitarbeitenden klare Ziele und belohnt deren Erreichung.
Charismatisches Verhalten	Die Führungskraft handelt als charismatisches, wertorientiertes Vorbild. Sie kommuniziert und lebt ihre Werte.
Inspirierende Motivation	Die Führungskraft motiviert ihre Mitarbeitenden zu besonderen Anstrengungen. Sie kommuniziert eine attraktive Vision und daraus abgeleitete hohe Leistungsziele und strahlt Optimismus aus, dass diese auch erreicht werden können.
Individuelle Wertschätzung	Die individuelle fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ist der Führungskraft ein Anliegen. Sie agiert als Mentor_in und Coach_in.
Intellektuelle Stimulierung	Die Führungskraft ermutigt ihre Mitarbeitenden zu kreativem Denken, konstruktiv-kritischer Reflexion und neuen Lösungswegen.



21 Transaktional oder transformational?

In der Praxis werden in der Regel Mischformen von transaktionaler und transformationaler Führung gelebt.

Sie sind nicht als Gegensätze zu verstehen und können in den Verhaltensweisen ein und derselben Führungskraft gleichzeitig auftreten.

In einer Kombination von transaktionaler und transformationaler Führung wird ein Zusatzeffekt erzielt:

Transaktionale Führung

- wird bei Routineaufgaben angewendet
- bildet gleichzeitig die Basis für eine weitergehende transformationale Führung

Transformationale Führung

- entfaltet ihre volle Kraft bei anspruchsvolleren Aufgaben, bei Neuerungen vor allem im Rahmen des organisationalen Wandels
- ist eine Weiterentwicklung des Führens mit Zielvereinbarungen und hat den größten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens



Notizen: