

Erfolgsfaktor Leitungskompetenz



ÖSTERREICHISCHE PASTORALTAGUNG 2024

GUTES LEBEN

Verantwortungsvolles
Wirtschaften



11. – 13. Jänner 2024
Bildungszentrum St. Virgil, Salzburg

o. Univ.Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer

Interdisziplinäres Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management

Wirtschaftsuniversität Wien



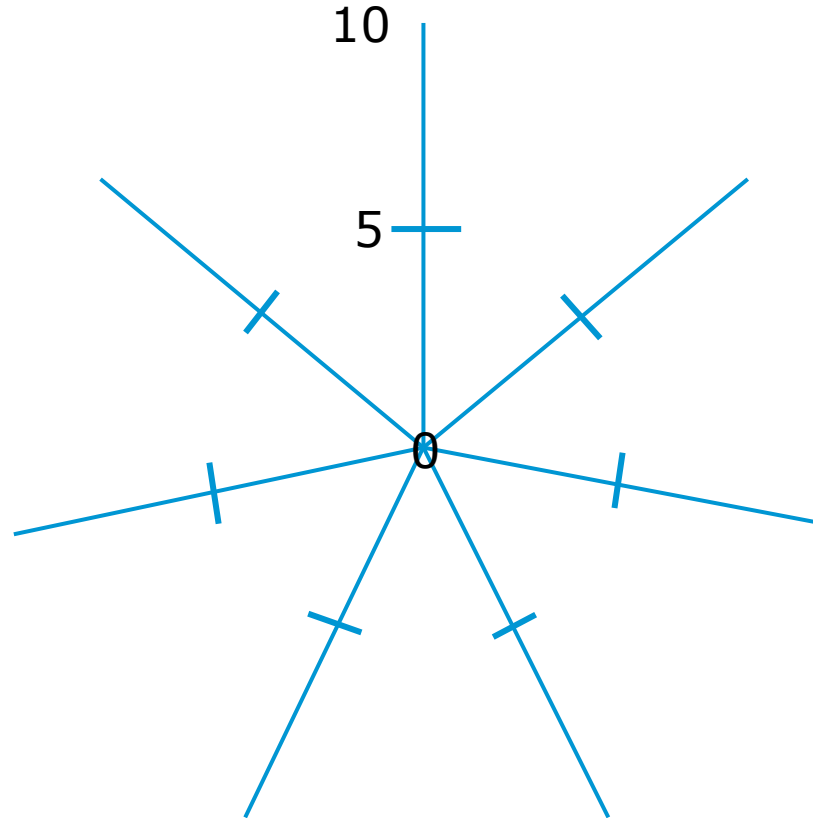
Worum es heute geht

- Sieben konkrete Fragen, die
 - zentrale Aspekte von Leitungskompetenz ansprechen und
 - zur Standortbestimmung dienen können
- Ein weites Feld...
- Mit Blick auf die Zeit:
 - Gesamtüberblick
 - dann selektive Vertiefung einzelner Aspekte



Bild: DreamStudio by Stability.ai

7-Stern Polardiagramm für Spontaneinschätzung



Gesamtüberblick: Sieben Fragen zu zentralen Aspekten von Leitungskompetenz

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein? **Identität als Führungskraft**
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen? **Erwartungen der Geführten**
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben? **Gemeinsame Führung**
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu? **Scouting und Vertrauen**
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will? **Ziele, Vision und Sinn**
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten? **Führung als Handwerk**
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll? **Liebe in der Arbeit**

Zentrale Aspekte von Leitungskompetenz

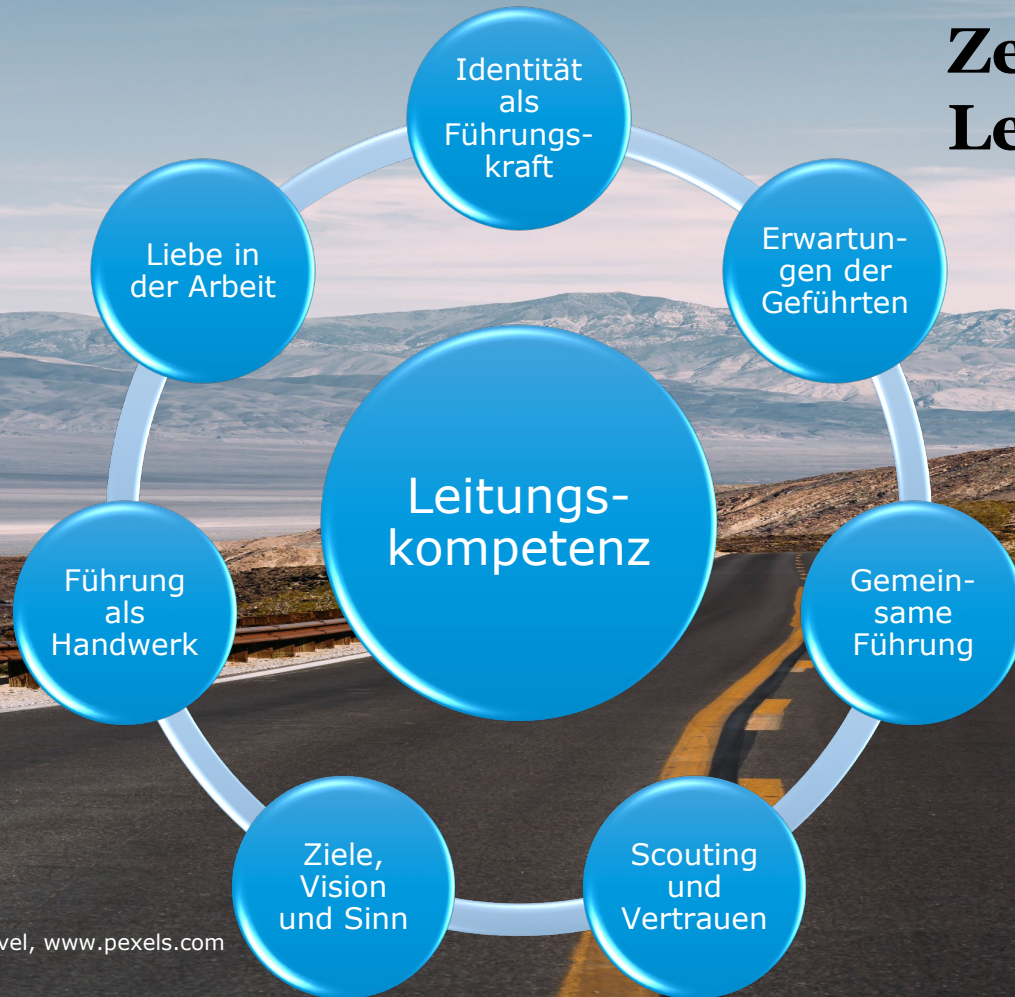


Bild: Ricky Esquivel, www.pexels.com

Zentrale Aspekte von Leitungskompetenz

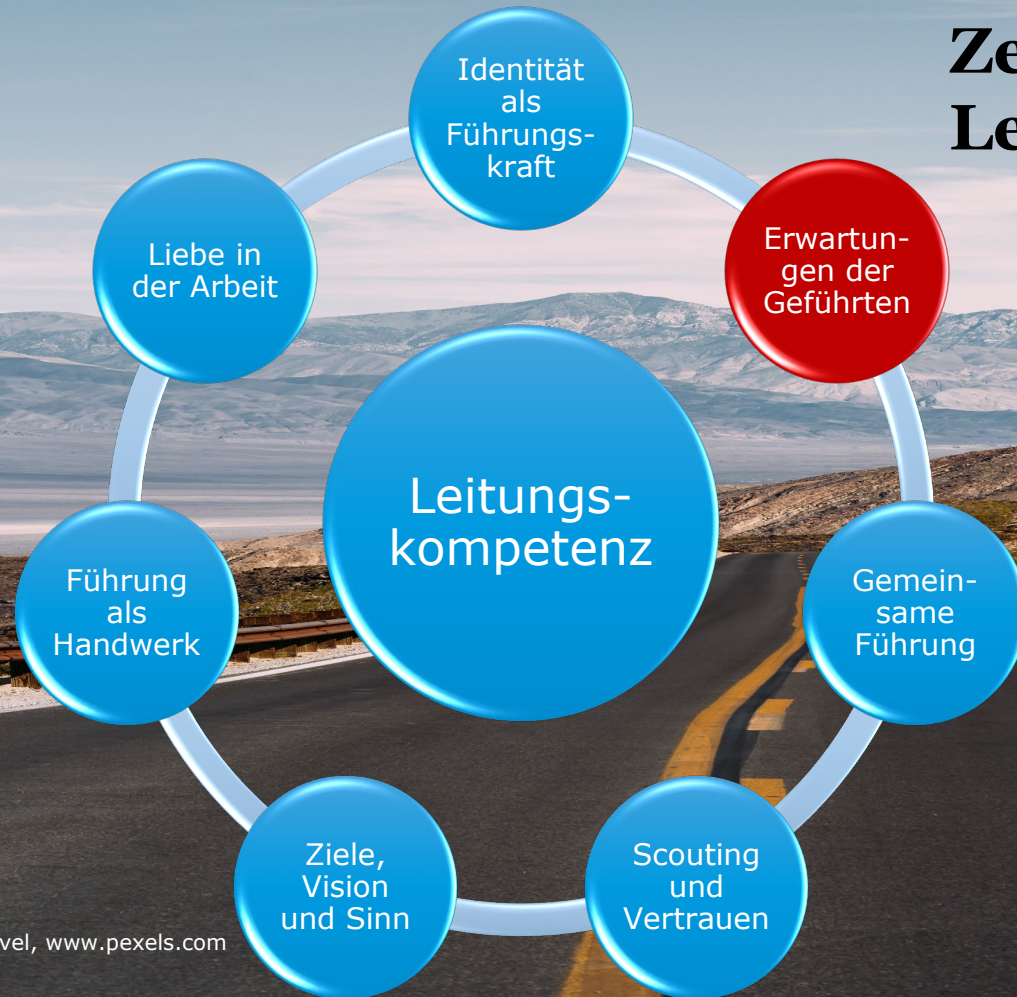
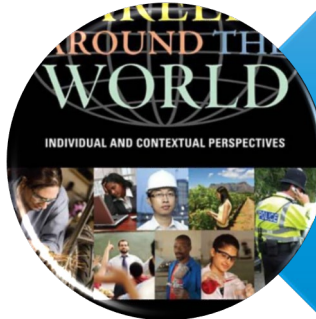


Bild: Ricky Esquivel, www.pexels.com

Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen? **Erwartungen der Geführten**
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will?
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll?



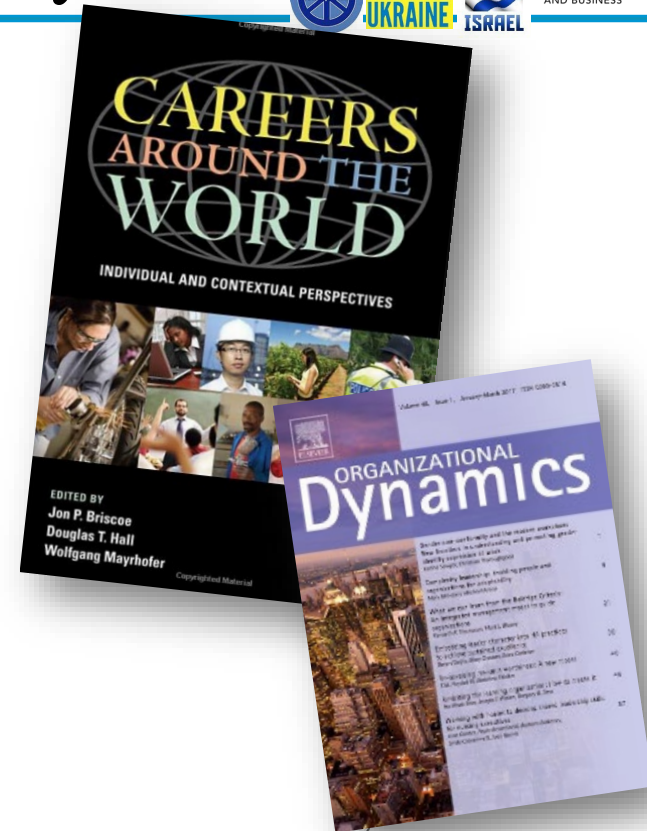
Super-7 menschlicher Arbeit – Ergebnisse der Studien von 5C



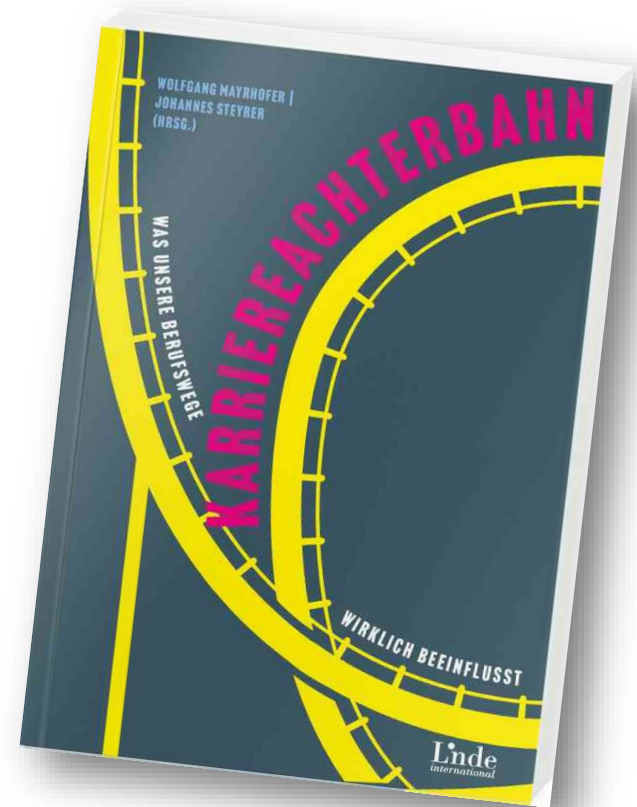
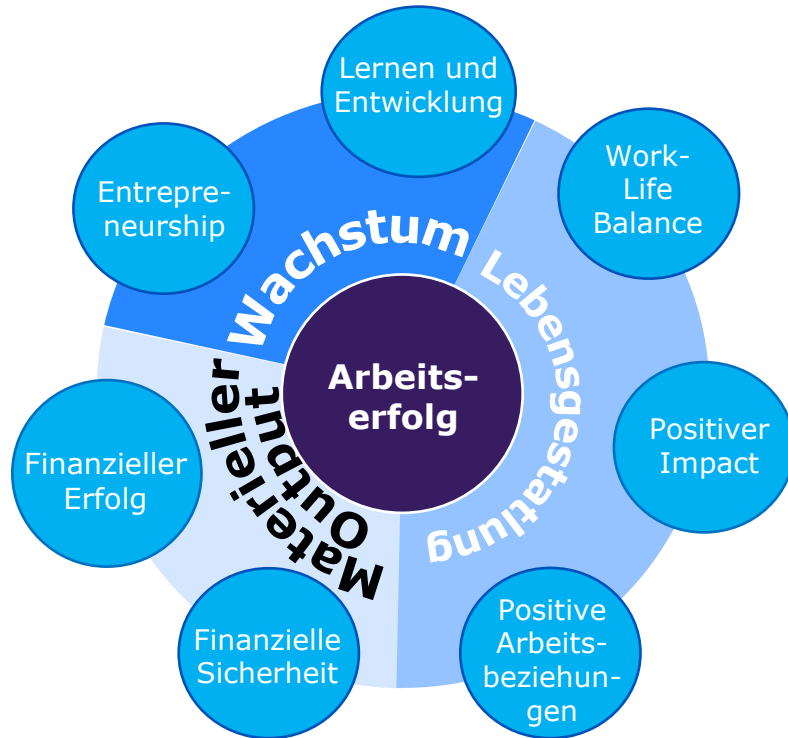
Globale Führungsideale – Ergebnisse der GLOBE-Studie

Globaler Blick auf Arbeit/Karrieren: 5C - Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers

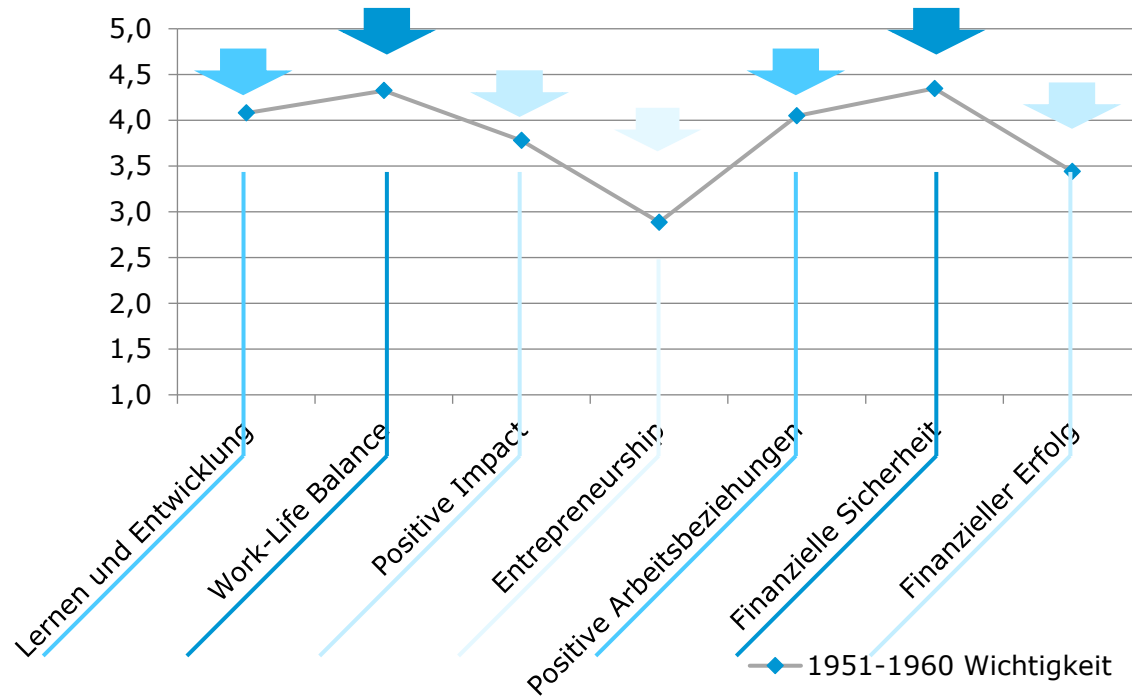
- 2004 als qualitatives Vorhaben begonnen (www.5C.careers)
- Erste, qualitative Studie mit 12 Ländern entsprechend des Cultural Framework von Schwartz
- Zweite, quantitative Studie mit mehr als 30 Ländern aus allen Kulturkreisen der Welt
- Dritte, quantitative Studie während der COVID-Zeit
- Vier Gruppen (Ältere, Jüngere): Manager, Professionals, Clerical, Blue Collar



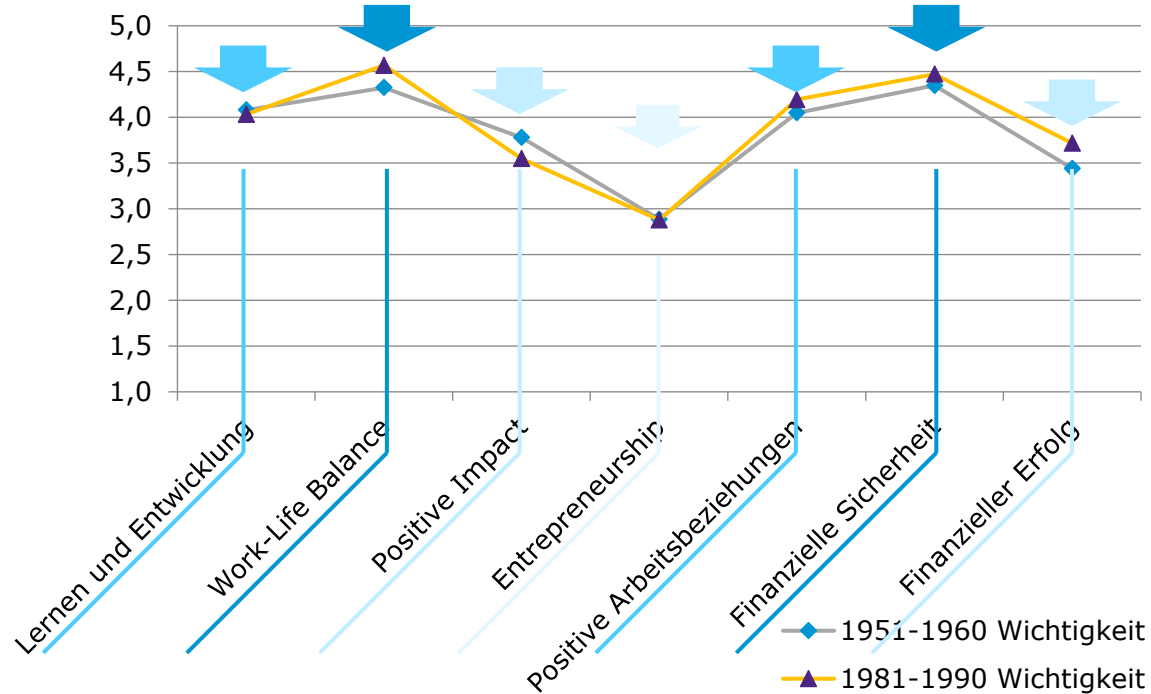
Sieben global verwendete Dimensionen zur Beurteilung von Arbeitserfolg (Mayrhofer et al. 2016; Mayrhofer/Zellhofer 2023)

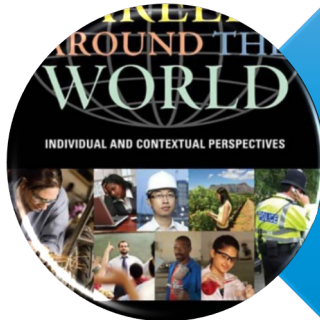


Ältere Generation: Wichtigkeit im DACH-Raum



Ältere vs. jüngere Generation: Wichtigkeit im DACH-Raum





Super-7 menschlicher
Arbeit – Ergebnisse der
Studien von 5C



Globale Führungsideale
– Ergebnisse der
GLOBE-Studie



Super-7 menschlicher Arbeit – Ergebnisse der Studien von 5C

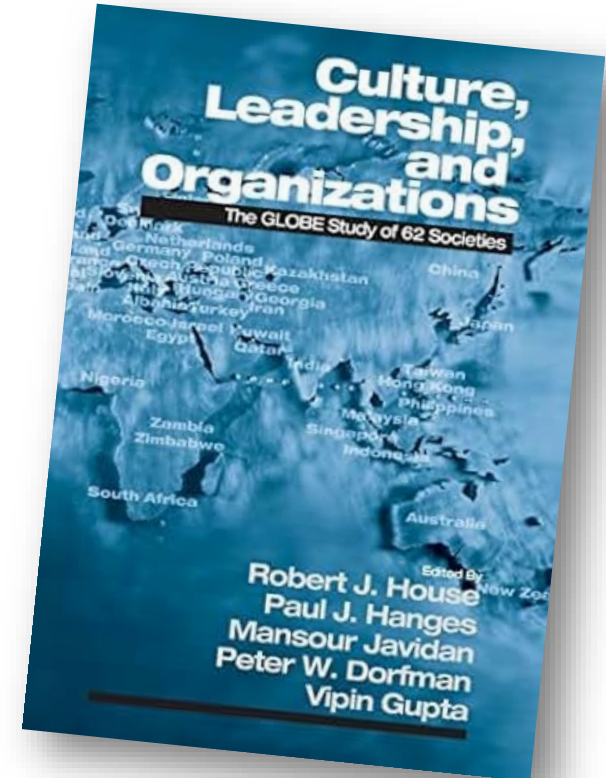


Globale Führungsideale – Ergebnisse der GLOBE-Studie

GLOBE – Global Leadership and Organizational Effectiveness Program



- 60 Länder
- alle Kontinente
- die wichtigsten Kulturkreise der Welt
- 170 Wissenschaftler/innen
- 800 Unternehmen
- 17.000 Interviews



Weltweite positive Führungsideale – Attribute und Verhalten



Weltweite negative Führungsideale – Attribute und Verhalten



Mögliche in der Praxis auftauchende Punkte: Erwartungen der Geführten

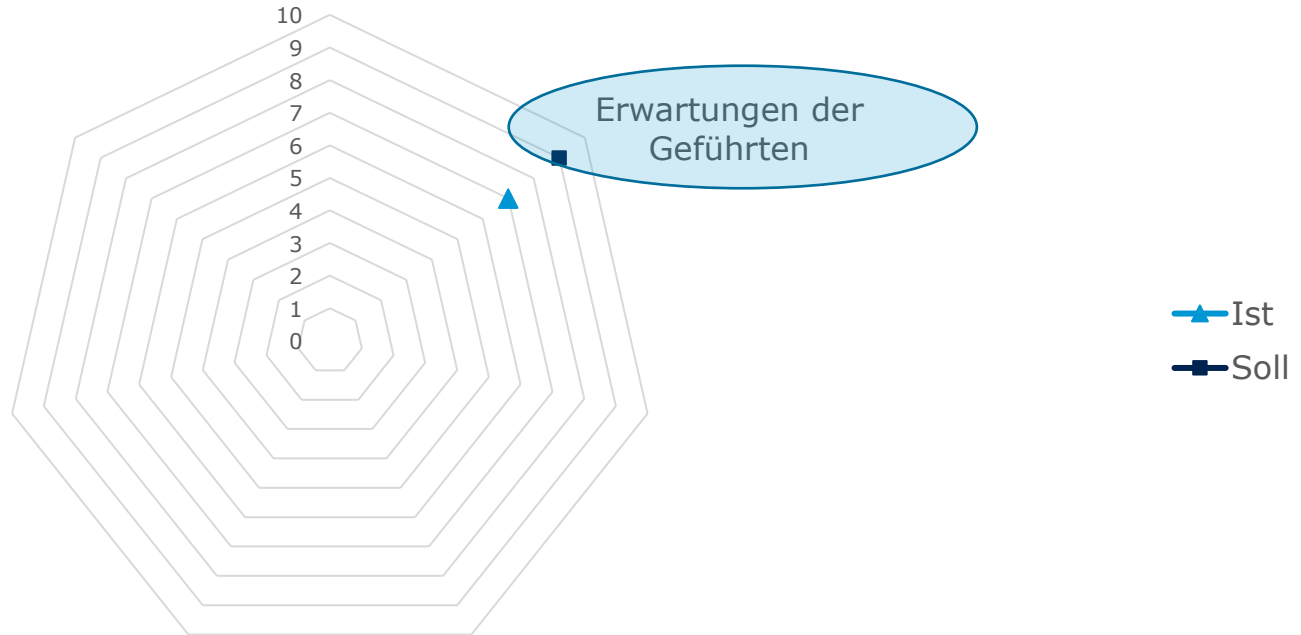
- Wie kann ich wissen, was meine MA 'wirklich' schätzen?
- Ist die Situation im kirchlichen/kirchennahen Bereich nicht ganz anders als in der Wirtschaft?
- Kann man denn alle MA über einen Kamm scheren?
- Sind ‚die Jüngeren‘ ganz anders?



Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen? **Erwartungen der Geführten**
3. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
4. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will?
5. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll?

Selbstdiagnose Leitungskompetenz



Zentrale Aspekte von Leitungskompetenz

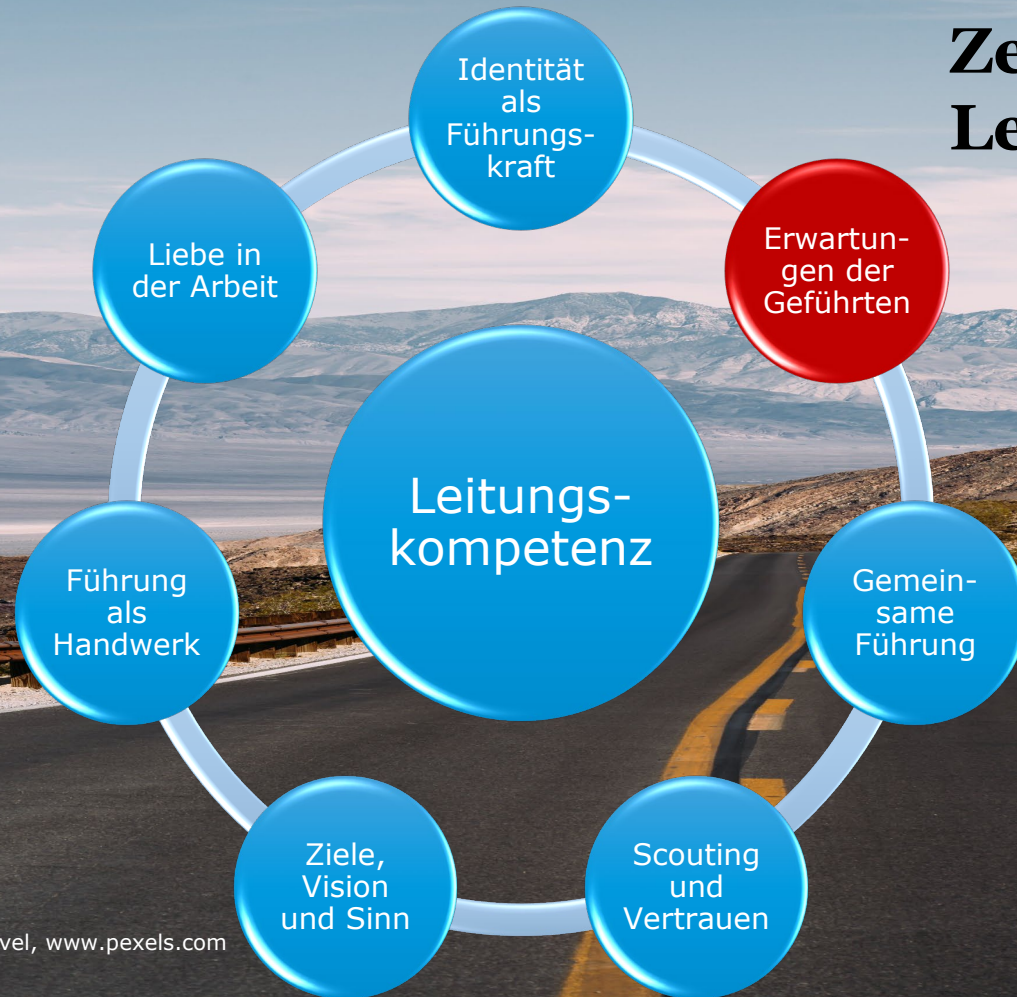


Bild: Ricky Esquivel, www.pexels.com

Zentrale Aspekte von Leitungskompetenz

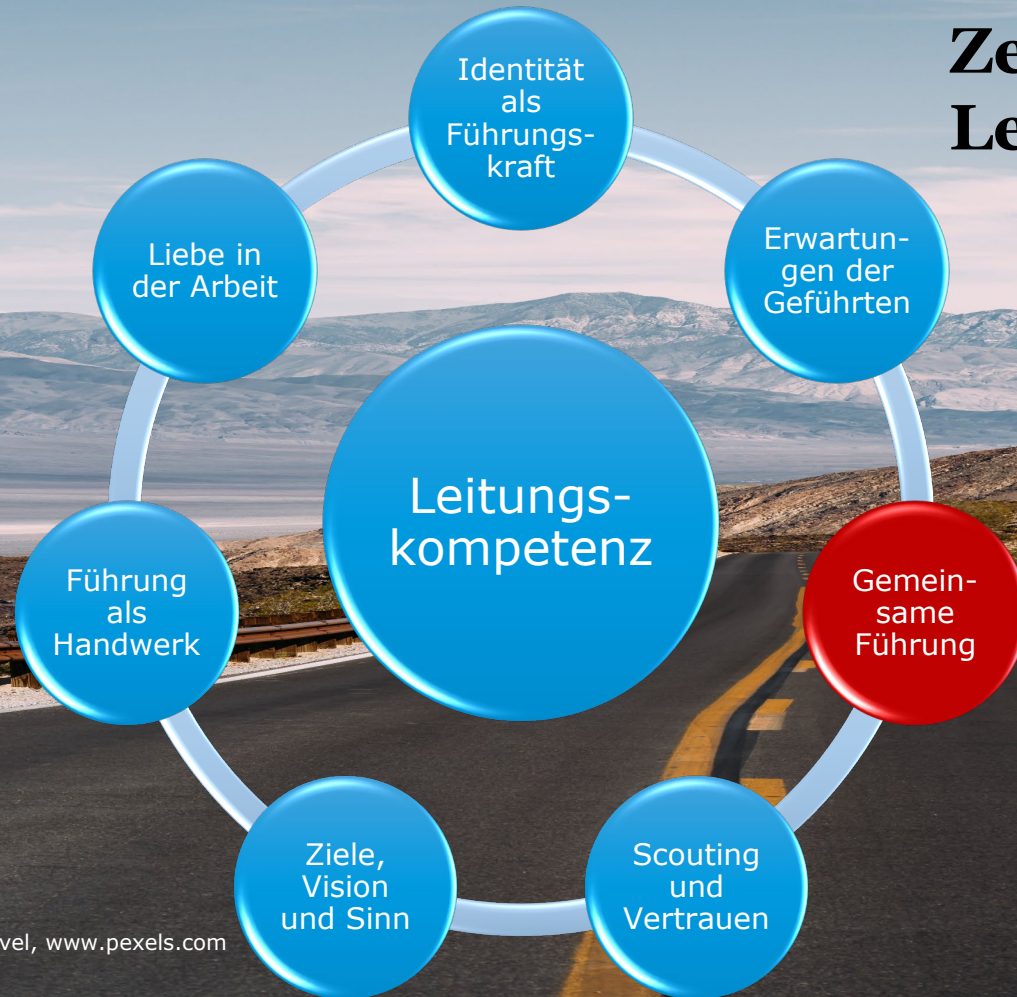


Bild: Ricky Esquivel, www.pexels.com

Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen?
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will?
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll?

**Gemeinsame
Führung**

Ansätze zum Führungshandeln

Level of complexity and inclusiveness	Definition of leadership	Illustrative theories of leadership	Levels-of-analysis addressed	Leadership development focus	Parallel level of self-concept and identity knowledge principle
Most basic, least complex and inclusive conceptualization of leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership is role-based authority 	<ul style="list-style-type: none"> • Trait theory • Leader behaviors 	<ul style="list-style-type: none"> • Individual level • Top-down influence of leader on followers 	<ul style="list-style-type: none"> • Individual skills development 	<ul style="list-style-type: none"> • Individual self-concept • Personal dominance
Mid-level conceptualization of leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership is an influence process between individuals • Roles are also important in shaping influence processes 	<ul style="list-style-type: none"> • Leader-member exchange (LMX) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reciprocal dyadic influence • Top-down influence of leader on follower as well as bottom-up effect of follower on leader 	Includes both: <ul style="list-style-type: none"> • Individual skill development • Relationship building 	Acknowledges both: <ul style="list-style-type: none"> • Individual self-concept • Relational self-concept Able to draw from: <ul style="list-style-type: none"> • Personal dominance • Interpersonal influence
Most advanced, complex, and inclusive conceptualization of leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership is a shared property of a social system including interdependencies among individuals, teams, and organizations. • Can also involve roles and influence processes depending upon situation 	<ul style="list-style-type: none"> • Shared leadership • Collective leadership • Connective leadership 	Multi-level approach (includes individual, team, and organizational level). <ul style="list-style-type: none"> • Includes both contextual influences of organizational influences on team and leadership emergence within a team • Also acknowledges dyadic and individual levels 	Includes all: <ul style="list-style-type: none"> • Individual skill development • Relationship building • Empowerment • Collaboration • Working across boundaries 	Acknowledges all: <ul style="list-style-type: none"> • Individual self-concept • Relational self-concept • Collective self-concept Able to draw from: <ul style="list-style-type: none"> • Personal dominance • Interpersonal Influence • Relational Dialogue

Ich

Du und Ich

Wir

Day/Harrison 2007: 361

Personen- und Interaktionszentrierte Ansätze

- Ich
 - Eigenschaftstheorien der Führung
 - Führungsverhalten – Führungsstile
- Du und Ich
 - Beziehung zwischen den Einzelnen (LMX – Leader-Member-Exchange)
 - Führung von unten, wechselseitige Beeinflussung, in-group/out-group
- Gemeinsamkeiten
 - Fokus auf die Leitungsperson, die tut/ermöglicht
 - Multiplikatoreffekt

Multiplikatoreffekt der Führung

- Basis: 100
 - Ich leiste fachlich um 10% mehr → Zugewinn: 10
 - Ich ermögliche, dass 5 MA fachlich um 10% mehr leisten → Zugewinn: 50 (5x10)
- Schon klar, nicht genauso, aber als Illustration des Grundsatzes passt das schon...
- Beispiel Benjamin Zander

- Ich
 - Eigenschaftstheorien der Führung
 - Führungsverhalten – Führungsstile
- Du und Ich
 - Beziehung zwischen den Einzelnen (LMX – Leader-Member-Exchange)
 - Führung von unten, wechselseitige Beeinflussung, in-group/out-group
- Wir
 - Führung als verteilte Aufgabe
 - Betonung der gemeinsamen Ebene

Wir – zentrale Charakteristika geteilter Führung

- horizontaler Einfluss zwischen Gleichen
- emergentes Phänomen auf Teamebene
- Führungsrollen und Einfluss auf Teammitglieder verteilt

Perspectives	Key characteristics of shared leadership	The opposite conditions	Sample references
Source of leadership influence	Horizontal, lateral leadership influence among peers where team members take on the functions of leadership traditionally handled by a designated or elected leader	Vertical leadership influence from a designated or elected leader	Pearce and Conger (2003) Pearce and Sims (2002)
Unit of analysis (leadership at the collective level)	Views leadership as an emergent group-level phenomenon	Views leadership as an individual action	Carson et al. (2007) Chiu et al. (2016)
Distribution of leadership influence	Leadership influence or roles are dispersed widely across team members	Leadership influence or roles are centralized around a few individuals	Carson et al. (2007) M. A. Drescher et al. (2014)

Zhu et al. 2018: 837

Wirkung von geteilter Führung auf Teamleistung

- Meta-Analyse: positive Wirkung (D'Innocenzo/Mathieu/Kukenberger 2016)

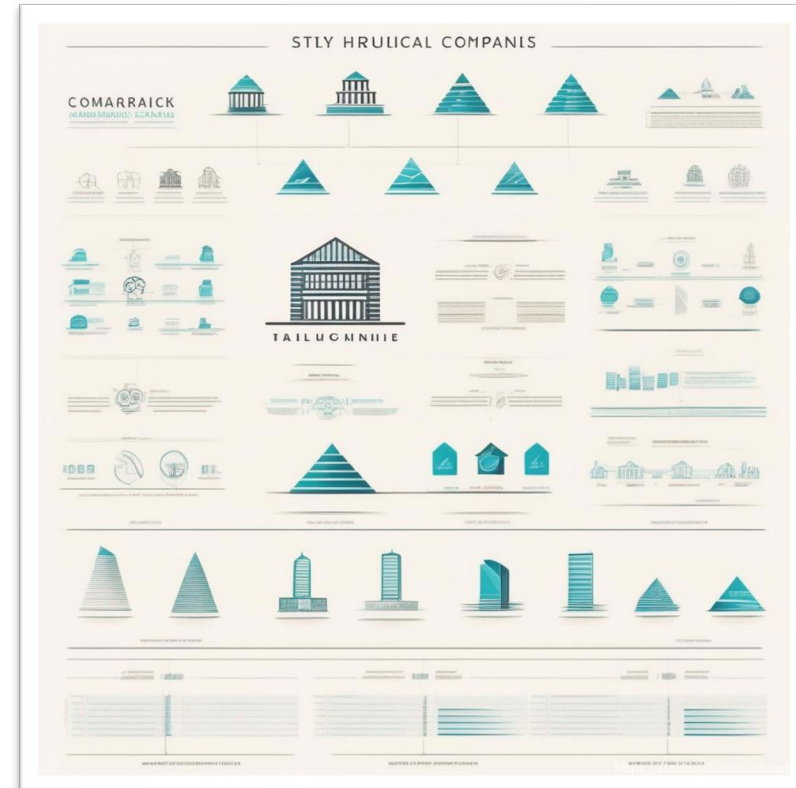
Table 2
**Summary of Overall and Subsample Shared Leadership–
Performance Random Effects Meta-Analyses**

Analysis	<i>k</i>	<i>n</i> of Teams	Observed		Weighted		95% CI	<i>Z</i>	<i>Q</i> (<i>df</i>)
			<i>r</i>	<i>SD</i>	<i>r</i>	<i>SD</i>			
Total	50	3,198	.21	.19	.21	.21	[.15, .27]	6.94***	128.00(49)***
Aggregation approach	32	2,160	.15	.19	.15	.19	[.08, .22]	4.04***	76.30(31)***
Density approach	10	690	.32	.15	.35	.14	[.27, .44]	6.69***	13.00(9)
Centralization approach	8	348	.29	.15	.29	.16	[.18, .39]	5.01***	7.87(7)

Note: *k* = number of effect sizes; CI = confidence interval; *df* = degrees of freedom; *Z* = test of significance from zero, *Q* = homogeneity of effect sizes test.
****p* < .001.

Mögliche in der Praxis auftauchende Punkte: gemeinsame Führung

- Ist das besonders notwendig in stark hierarchischen Organisationen?
- Würden wir damit basisdemokratisch vorgehen, die Hierarchie völlig abschaffen oder weitgehend aushöhlen?
- Fördere ich damit die Angst oder Skepsis der Leitungspersonen bezüglich guter Leuten, die einen selbst in den Schatten stellen?
- Besteht nicht die Gefahr von laissez-faire ('mir is' eh wuascht')?

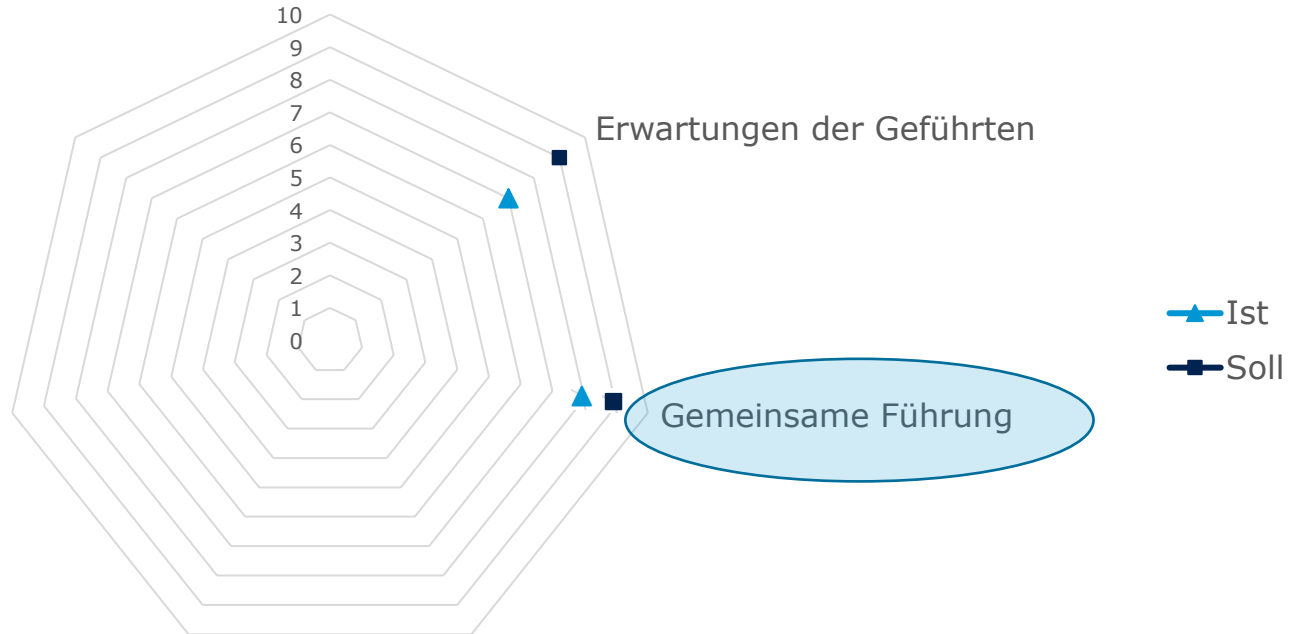


Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen?
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will?
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll?

**Gemeinsame
Führung**

Selbstdiagnose Leitungskompetenz



Zentrale Aspekte von Leitungskompetenz

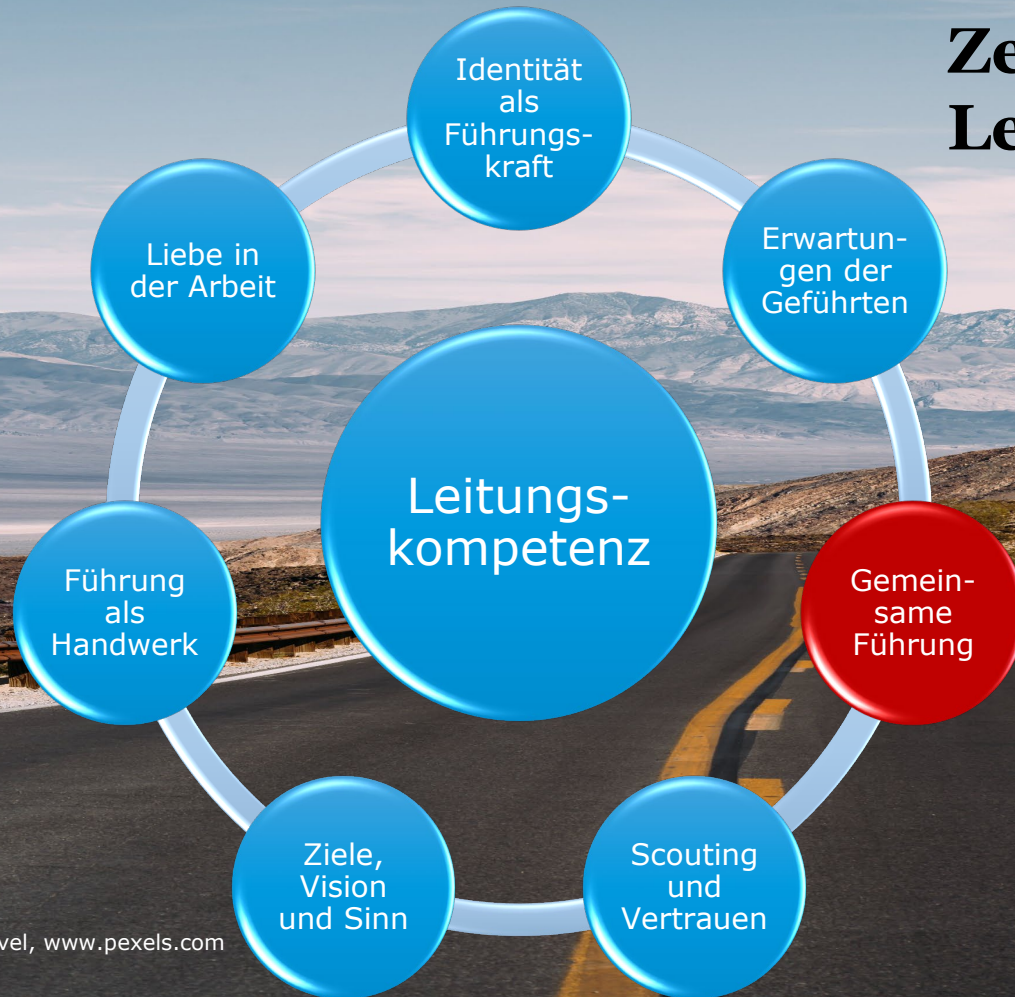


Bild: Ricky Esquivel, www.pexels.com

Zentrale Aspekte von Leitungskompetenz

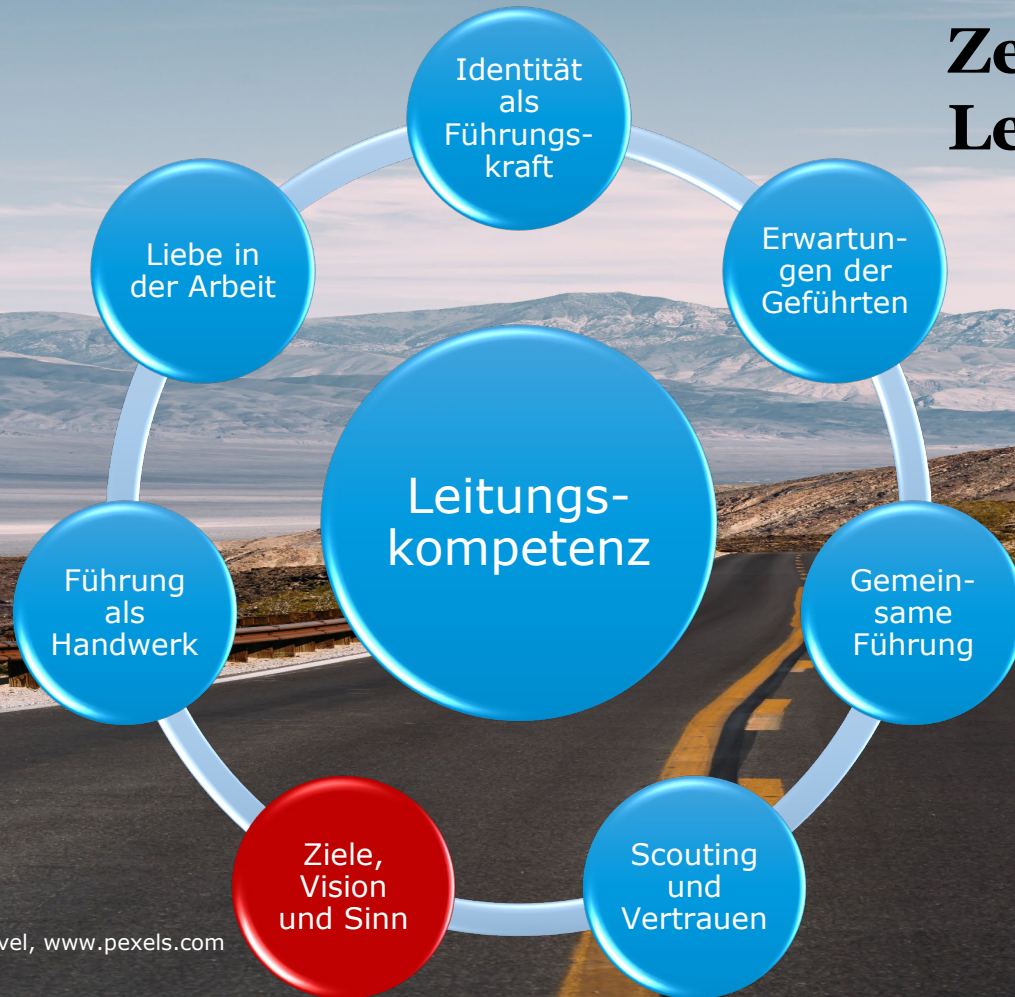


Bild: Ricky Esquivel, www.pexels.com

Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen?
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will? **Ziele, Vision und Sinn**
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll?

■ SMARTe Ziele

- spezifisch, messbar, erreichbar (attainable), relevant, zeitbezogen (time related)
- positiven Einfluss auf Einzel- und Gruppenleistung (z.B. Weintraub/Cassell/DePatie 2021)

■ Vision

- Vorstellung von der Zukunft, normalerweise positiv besetzt
- zeigt als ‚Nordstern‘ die grobe Richtung, weckt Sehnsucht und steigert Proaktivität (Griffin/Parker/Mason 2010)
- braucht anschlussfähige Bilder und zentrale Werte (Carton/Murphy/Clark 2014)
- Beispiele
 - I have a dream (Martin Luther King)
 - Warum das Zweite Vatikanische Konzil Fenster aufmachen – Ecco (Deswegen)! – frische Luft in die Kirche lassen (Papst Johannes XXIII.)
 - Wir schaffen das! (Angela Merkel)

Sinn („Purpose“)

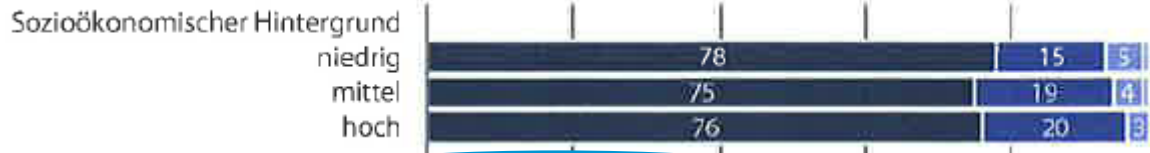
- Menschen als Sinnsuchende
- starker Hebel und insbesondere für jüngere Generationen wichtig

Berufserwartungen GenZ+

(Jugendliche zwischen 14 und 16 Jahre)

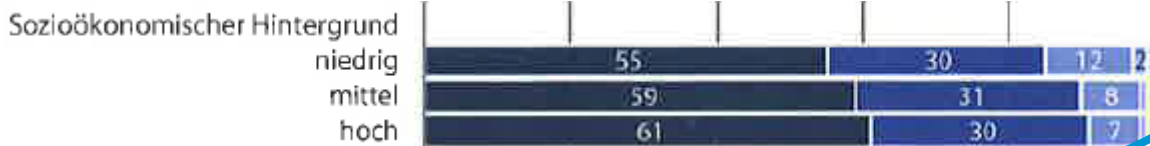
■ sehr wichtig ■ eher wichtig ■ teils-teils ■ eher unwichtig ■ sehr unwichtig | in %

Sicherer Arbeitsplatz

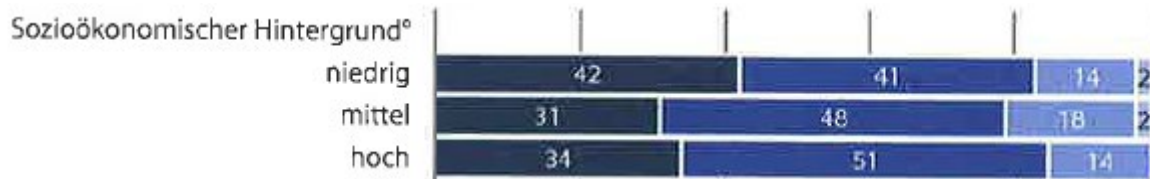


Sinnvolles Tun

9 von 10...



Hohes Einkommen



Sinn („Purpose“)

- Menschen als Sinnsuchende
- starker Hebel und insbesondere für jüngere Generationen wichtig
- ohne Sinn nur 'flaches' Engagement und Commitment

Mögliche in der Praxis auftauchende Punkte: Ziele, Vision und Sinn

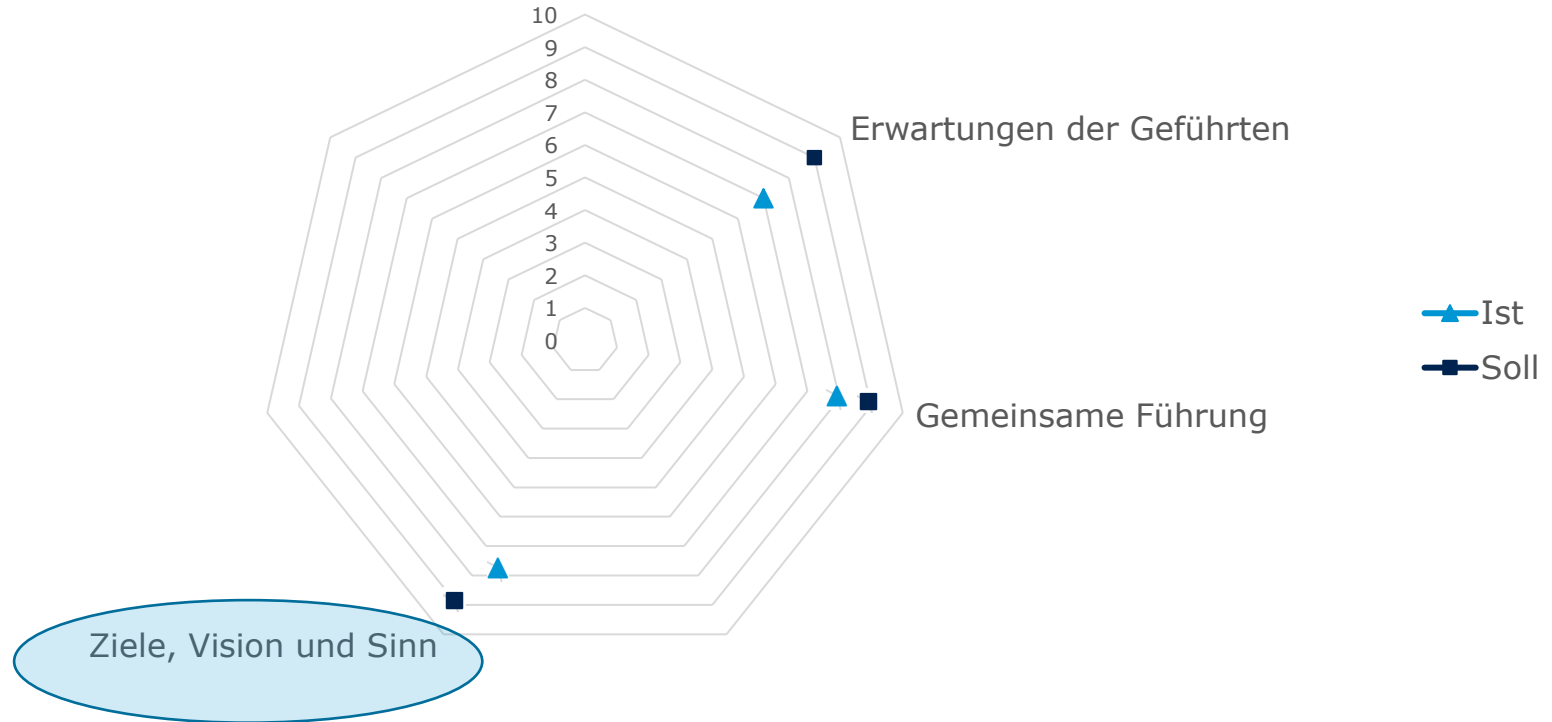
- Wieviel Spielraum habe ich denn im Hinblick auf Ziele, Vision und Sinn?
- Wie steht denn die römisch-katholische Kirche bezüglich Sinn da?
- Ist es nicht gerade im kirchlichen Bereich besonders schwierig, mit dem Auseinanderklaffen von Anspruch und Realität umzugehen?



Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen?
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will? **Ziele, Vision und Sinn**
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll?

Selbstdiagnose Leitungskompetenz



Zentrale Aspekte von Leitungskompetenz



Bild: Ricky Esquivel, www.pexels.com

Zentrale Aspekte von Leitungskompetenz

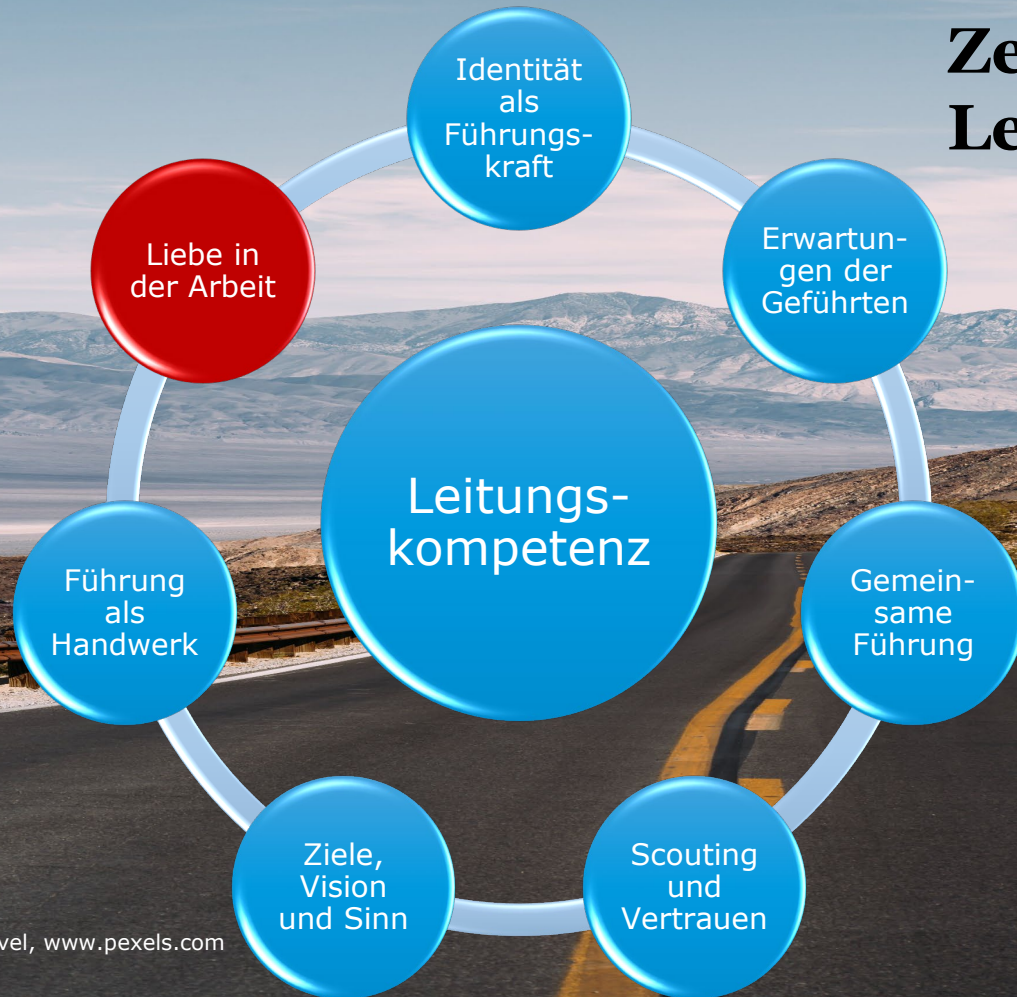


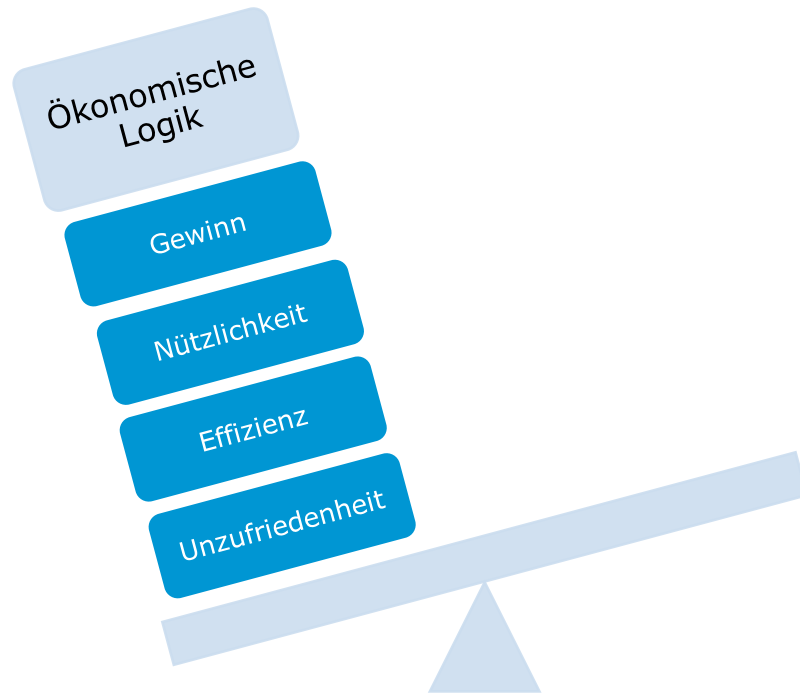
Bild: Ricky Esquivel, www.pexels.com

Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

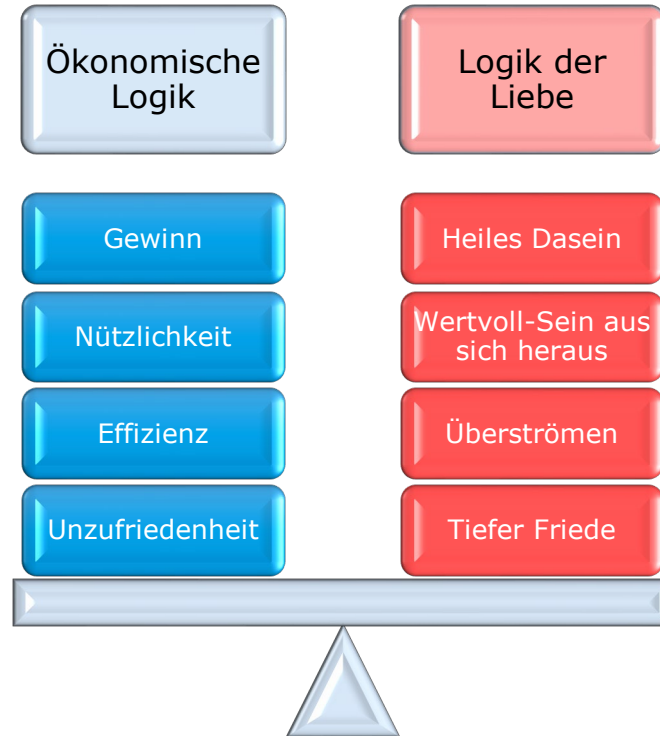
1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen?
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will?
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll?

- Die ökonomische Logik dominiert die Welt der Wirtschaft und ihre Leitung, d.h.
 - Nützlichkeit, Effizienz, Gewinn
 - Unzufriedenheit mit dem Status Quo ist wesentliche Quelle des Fortschritts
- Das ist nicht per se problematisch, hat aber auch negative Begleiterscheinungen
- Das Dazu-Stelle von komplementären Gegensätzen und das Aushalten der entstehenden Spannungen ermöglicht ist ein Schlüssel für erfolgreiche Führung

Statt einseitig...



... die Kombination komplementärer Gegensätze



- Die ökonomische Logik dominiert unsere Arbeitswelt, d.h.
 - Nützlichkeit, Effizienz und Gewinn
 - Unzufriedenheit mit dem Status Quo ist wesentliche Quelle des Fortschritts.
- Das hat auch negative Begleiterscheinungen
- Komplementäre Gegensätze bringen die Balance zurück
 - heiles Da-Sein, Wertvoll-Sein aus sich heraus, Überströmen, und
 - tiefem Friede in Gott als Quelle
- Kurzum: es braucht (mehr) Liebe in der Welt der Arbeit.
- Allerdings: wir haben tendenziell ein verdrehtes Verständnis von Liebe in der Arbeit, z.B. sexuelle Übergriffe, Nepotismus
- Die Integration von vier Arten der Liebe helfen uns weiter.

Arten der Liebe

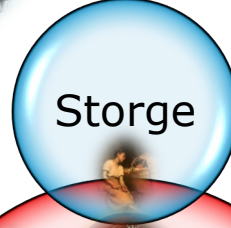


Die Schöne und das Biest

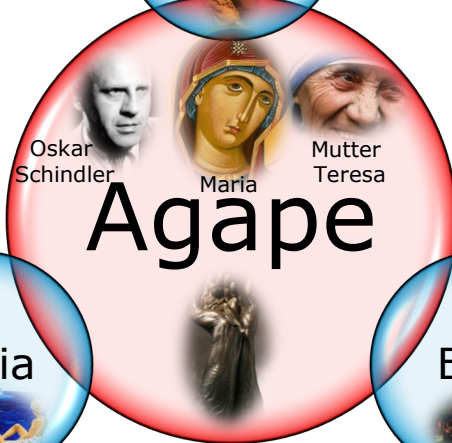
Die echte Mutter
vor König Salomo



Eltern von Nick Vujicic



Storge



Oskar
Schindler

Maria

Mutter
Teresa

Agape



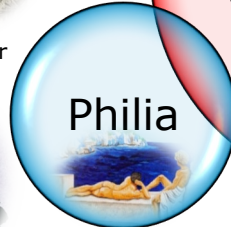
Lazarus
und Jesus



Friedrich Schiller
Die Bürgerschaft



Miguel de Cervantes
Sancho Panza & Don Quijote



Philia



Eros



Janis Joplin



Herman Melville
Captain Ahab



Prophet
Jeremia

Mögliche in der Praxis auftauchende Punkte

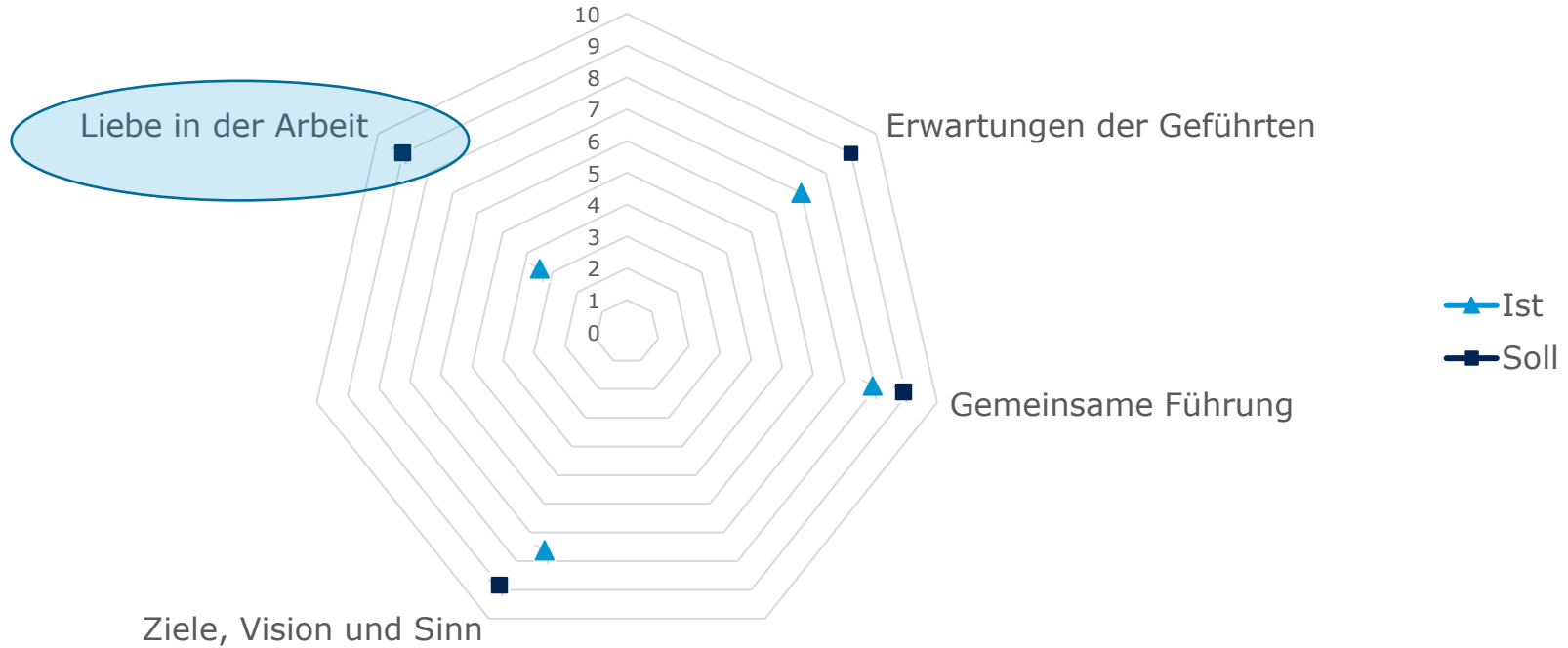
- Darf ich das überhaupt in Zeiten wie diesen?
- Wie kann ich meinen MA gegenüber Liebe konkret ausdrücken?
- Gibt es Gefahren, wenn ich meine MA liebe?



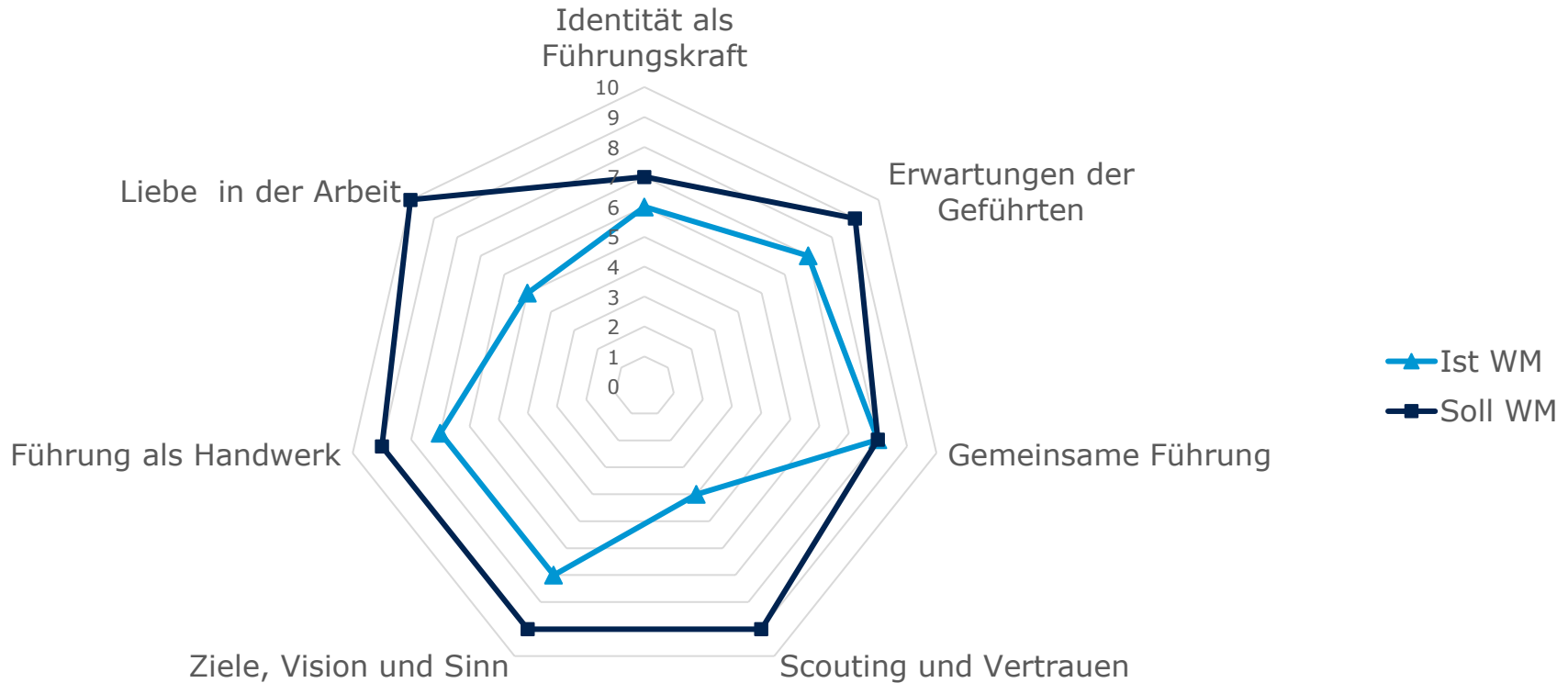
Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen?
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will?
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll? **Liebe in der Arbeit**

Selbstdiagnose Leitungskompetenz



Selbstdiagnose meiner eigenen Leitungskompetenz



Ein langer, aber machbarer Weg zu mehr Leitungskompetenz...

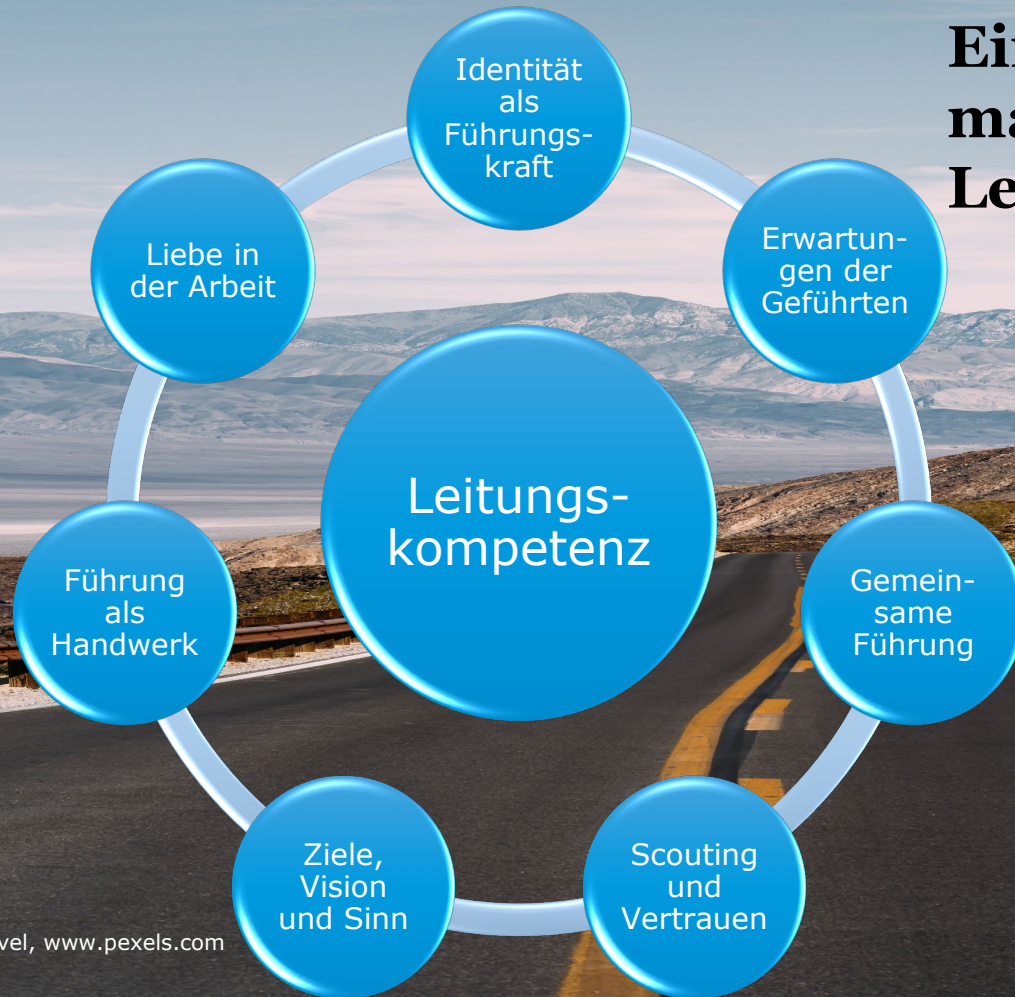


Bild: Ricky Esquivel, www.pexels.com

Weitere Aspekte



(M)Eine Identität als Führungskraft



Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?

- Bedeutung von Identität
- Basisorientierungen
 - Aufgaben
 - Mitarbeitende
- Ohrwaschel- vs. Integrativmodell

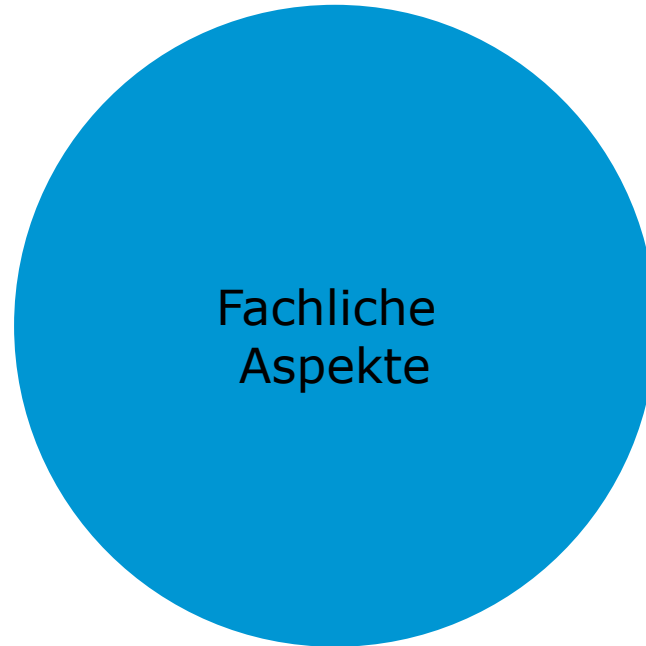
Basisorientierungen (Ohio-State Leadership Quadrant)

Mitarbeiterorientierung	Hoch	Hohe Mitarbeiter- und niedrige Aufgabenorientierung	Hohe Mitarbeiter- und hohe Aufgabenorientierung
	niedrig	Niedrige Mitarbeiter- und niedrige Aufgabenorientierung	Hohe Aufgaben- und niedrige Mitarbeiterorientierung
		niedrig	hoch
		Aufgabenorientierung	

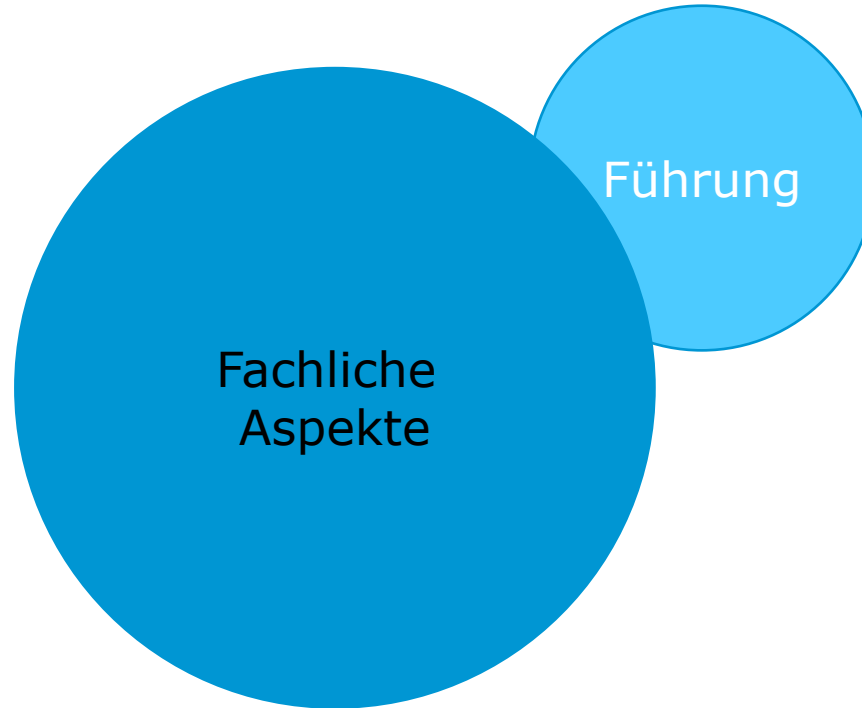
Empirische Ergebnisse: Zusammenhang Aufgaben-/Mitarbeiterorientierung und Führungserfolg

Dimensionen des Führungserfolgs	Anzahl Studien	Stichprobengröße	Korrelation	Anzahl Studien	Stichprobengröße	Korrelation
	Mitarbeiterorientierung			Aufgabenorientierung		
Arbeitszufriedenheit der MA	76	11374	.40	72	10317	.19
Zufriedenheit der MA mit Führungskraft	49	7871	.68	49	8070	.27
Mitarbeitermotivation	11	1067	.36	12	1041	.26
Job Performance der Führungskraft	25	2330	.18	22	2085	.19
Gruppenleistung	27	2009	.23	27	2079	.23
Führungseffektivität	20	1605	.39	20	1060	.28

Ausgangs-
situation

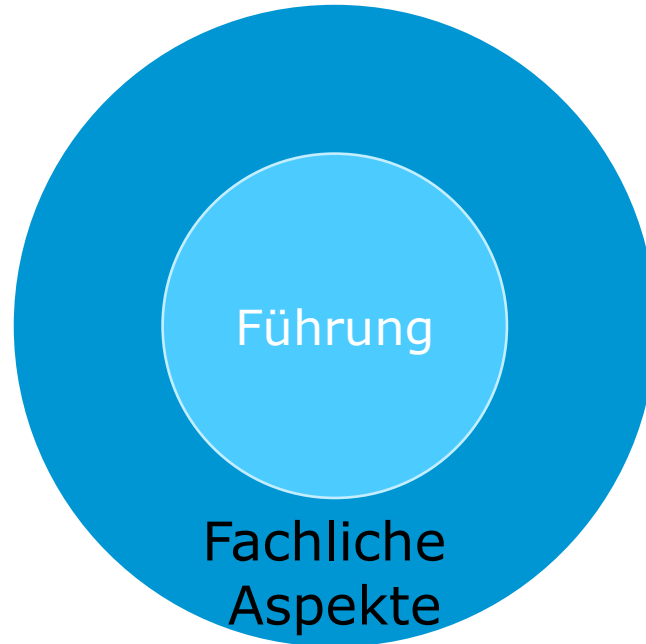


häufig...

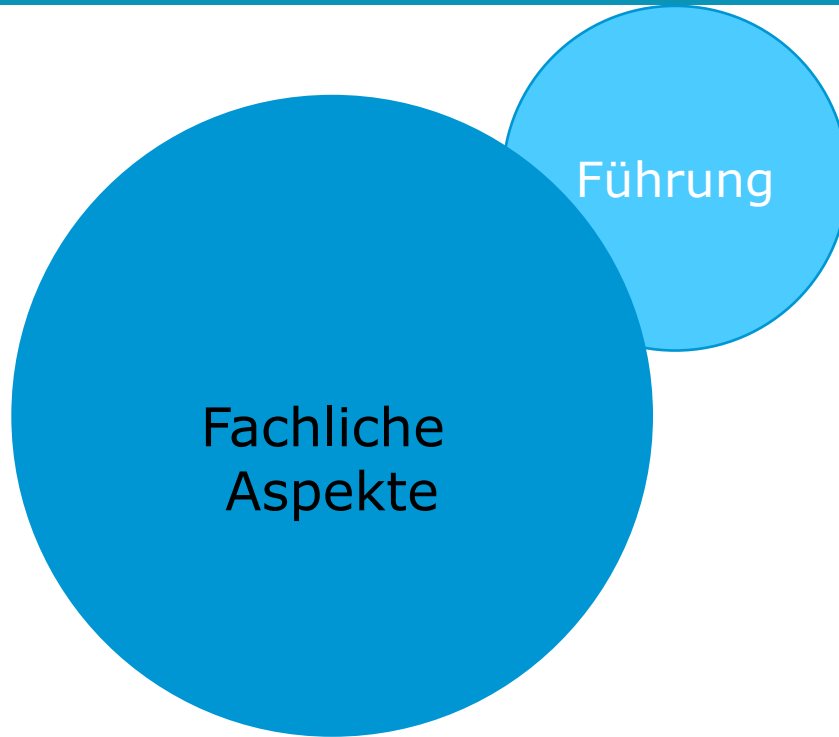


Ohrwaschel-Modell

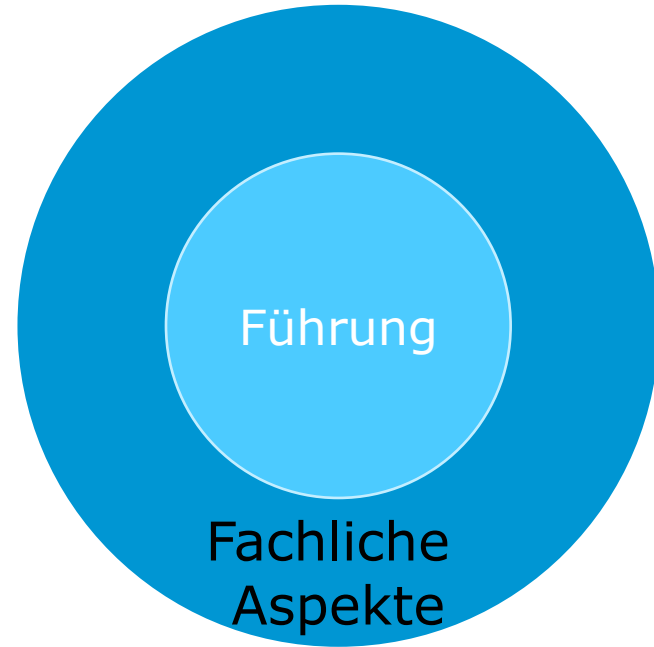
besser...



Integrativmodell



Ohrwaschel-Modell



Integrativmodell

Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen?
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will?
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll?

Scouting und Vertrauen

WU

WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS

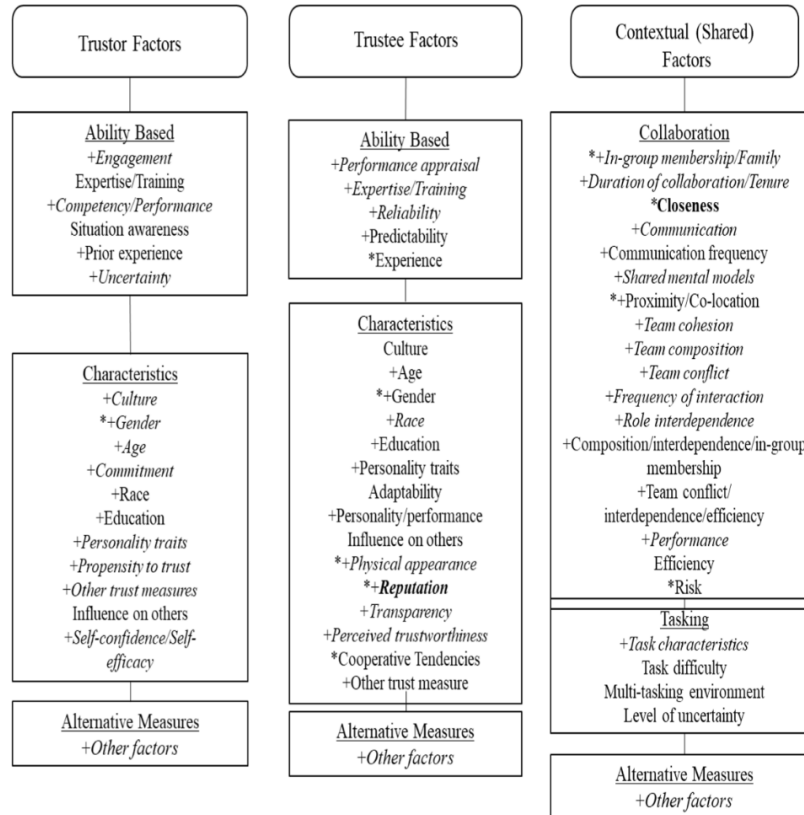
Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen?
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will?
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll?

- Kernfrage: Wo gibt es Menschen, die uns/mir helfen können, die organisationalen Ziele zu erreichen?
- Bei bestehenden Teams
 - Was können die Teammitglieder gut/weniger gut/gar nicht?
 - Möglichkeiten und Grenzen der Personalentwicklung
- Auf grüner Wiese
 - aktive Ansprache
 - Rekrutieren mit Blick auf Teamkonfiguration und nicht ‚die Besten‘
- Gefahren
 - Homogenität („lauter Nurs“) – nur Frauen, nur Männer, nur Junge, nur Alte, nur gute Katholen, nur Synodale, nur...
 - Diversität („lauter Andere“) – oft, aber nicht immer hilfreich
 - In-group vs. Out-Group

- Persönliches Vertrauen: Grad der akzeptierten Verletzlichkeit auf Basis positiver Erwartungen hinsichtlich der Absichten und Verhaltensweisen des Gegenübers
- Teamvertrauen: aggregierter Grad an Vertrauen gegenüber Teammitgliedern

Einflussfaktoren auf Vertrauen



Hancock et al. 2023: 22

Einflussfaktoren auf Vertrauen – Trustor, Trustee, Upward, Downward (Hancock et al. 2023)

Persönliche Merkmale

- Alter
- Erfahrung
- Geschlecht
- Persönlichkeit
- Commitment

Fähigkeiten und Verhalten

- Leistung
- Verlässlichkeit
- Engagement
- Expertise
- Erfahrung

Kontextuelle Faktoren

- gemeinsame Geschichte
- Kommunikation
- Effizienz
- Interdependenz
- gemeinsame mentale Modelle
- Kohäsion, Konflikt, Zusammensetzung im Team

Positive Wirkung von Vertrauen in Arbeitsgruppen

- starke empirische Evidenz (Meta-Analysen)
- positive Effekte auf Teamleistung (De Jong/Dirks/Gillespie 2016)
- wichtig für die Effektivität unterschiedlicher Führungsstile (Legood et al. 2020)

Table 2. Meta-analytic results for the relationship between leadership styles and overall, cognitive and affective trust in the leader.

Variable	k	N	r	90% CI			80% CV			
				Lower	Upper	p	SD _p	%VE	Lower	Upper
Trust in the Leader										
Transformational	59	279,182	.64	.63	.65	.67	.03	6.33	.63	.72
Transactional	18	268,148	.63	.60	.65	.65	.05	1.15	.59	.72
Servant	13	3100	.56	.51	.62	.64	.11	18.41	.51	.78
Authentic	20	4530	.56	.49	.63	.64	.18	7.26	.40	.87
Ethical	19	4863	.58	.50	.66	.65	.23	4.06	.36	.94
Empowering	13	3699	.56	.50	.61	.63	.12	13.73	.48	.77
Paternalistic – Moral	5	1793	.64	.57	.70	.74	.09	15.14	.63	.85
Paternalistic – Benevolence	5	1793	.67	.65	.69	.77	.00	99.15	.76	.77
Paternalistic – Authoritarian	5	1793	-.41	-.46	-.35	-.49	.06	45.94	-.56	-.41
Abusive	8	3058	-.42	-.48	-.36	-.48	.08	28.04	-.57	-.38
Cognitive Trust in the Leader										
Transformational	11	2857	.61	.57	.66	.70	.09	18.31	.58	.83
Servant	6	1211	.52	.40	.64	.58	.15	12.05	.39	.78
Authentic	3	597	.63	.55	.71	.68	.07	28.84	.59	.78
Ethical	3	369	.60	.53	.67	.67	.06	57.12	.60	.74
Abusive	3	936	-.35	-.41	-.29	-.41	.04	68.77	-.46	-.36
Empowering	4	1057	.55	.47	.64	.64	.10	19.40	.51	.77
Affective Trust in the Leader										
Transformational	14	3583	.55	.48	.62	.63	.17	8.28	.42	.84
Servant	5	923	.58	.47	.70	.69	.12	17.79	.53	.84
Authentic	4	723	.57	.45	.69	.62	.15	11.74	.43	.81
Ethical	5	672	.67	.63	.72	.74	.05	56.13	.68	.80
Abusive	3	918	-.39	-.48	-.31	-.46	.08	35.23	-.56	-.36
Empowering	7	2113	.54	.46	.61	.61	.12	12.78	.46	.77

Results are corrected for criterion and predictor unreliability. k = number of correlations; N = number of respondents; r = sample weighted mean correlation; p = corrected population correlation; SD_p = standard deviation of the corrected population correlation; %VE = percentage of variance attributed to sampling error in corrected population correlation; 90% CI = 90% confidence interval around the sample weighted mean correlation; 80% CV = 80% credibility interval around the corrected population correlation.

Legood et al. 2020: 10

Table 1
Results for Main Effect and Moderator Analyses

Type	Variable	Values	Main effect and within-subgroup statistics								Between-subgroup statistics					
			k	N	r	SD _r	p	SD _p	95% CV	SE _p	95% CI	p ₁ -p ₂	95% CI			
Direct effect Moderator	Team performance	High	100	6,748	.24	.23	.30	.24	-.17	.77	0.289	.24	.36	.12	.01	.23
		Low	64	4,330	.26	.22	.33	.23	-.12	.78	0.350	.26	.40			
	Task interdependence	High	6	373	.17	.08	.21	.00	.21	.21	0.430	.12	.29	.09	-.03	.20
		Low	26	1,564	.27	.19	.35	.17	.02	.68	0.471	.25	.44			
	Team virtuality	High	56	3,940	.20	.22	.26	.24	-.21	.73	0.387	.19	.34	.09	-.04	.21
		Low	36	2,541	.25	.25	.32	.28	-.23	.87	0.539	.22	.43			
	Temporal stability	High	48	2,891	.18	.19	.23	.17	-.10	.57	0.344	.17	.30	.16	.03	.29
		Low	18	1,165	.33	.19	.41	.18	.05	.77	0.570	.30	.52			
	Authority differentiation	High	63	4,082	.20	.21	.25	.21	-.16	.66	0.332	.18	.31	.12	.01	.24
		Low	40	2,888	.28	.24	.36	.25	-.14	.85	0.470	.27	.45			
	Skill differentiation	High	40	2,888	.28	.24	.36	.25	-.14	.85	0.470	.27	.45	.12	.01	.24
		Low	46	2,701	.19	.18	.23	.15	-.05	.52	0.329	.17	.30			

Note. k = number of independent studies; N = cumulative sample size; r = sample-size-weighted mean observed correlation; p = mean true score correlation; SD_p = standard deviation of p; CV = credibility interval of p; SD_r = standard deviation of r; SE_p = standard error of p; CI = confidence interval of p; p₁-p₂ = difference between subgroup effect sizes.

De Jong/Dirks/Gillespie 2016: 1142

Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen?
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will?
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll?

Mein Leben als Führungshandwerker/in



Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen?
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will?
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll?

Führung ist vor allem Handwerk

- Ein wenig Kunst, aber v.a. Handwerk
 - erlernbar
 - bodenständig, ohne Hokusfokus
- Handwerk braucht v.a.
 - Verfahren (wie)
 - Werkzeuge (womit)

Verfahren und Werkzeuge der Führung

(Leithwood 2023; Weibler 2023)



Persönliche Ressourcen

- kognitive
- soziale
- emotionale
- ethische
- monetäre



primäre Führungsinstrumente

- Führungsgespräche und Kommunikationsstruktur
- Konfliktlösungsstrategien
- Anerkennung und Kritik (Feedback, Feedforward)
- Sanktionierung
- Symbolnutzung



sekundäre Führungsinstrumente

- Instrumente der Personalentwicklung
- Personalbeurteilung/formalisierte MA-Gespräche
- Zielvereinbarungen (Management by Objectives)
- Anreizsysteme
- Führungsgrundsätze
- Budgets
- Stellenbeschreibungen

Beispiel Kommunikationsstruktur

	Einzelne	Gruppe/Team
Kurzfristig, operativ	Arbeitsgespräche	Jour Fix, MA- Besprechung
Langfristig, strategisch	MA-Gespräch	Team-Klausur

Sieben Fragen für kompetente Leitungspersonen

1. Will ich überhaupt leiten und Führungskraft sein?
2. Weiß ich, welche Kriterien Menschen zur Beurteilung von Führung und Arbeit heranziehen?
3. Ist Führung für mich mehr als Führung von oben?
4. Habe ich einen Blick für – auch junge – Talente und traue ich ihnen was zu?
5. Besitze und vermittele ich eine Vorstellung darüber, wohin wir gehen sollen und ich führen will?
6. Verfüge ich über die praktischen Mittel, um Menschen erfolgreich zu leiten?
7. Liebe ich die Menschen, die ich führen soll?



o. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer

Interdisziplinäres Institut für
Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management

WU

Wirtschaftsuniversität Wien
Vienna, Austria, Europe

wolfgang.mayrhofer@wu.ac.at

tel. ++43-1-313 36-4553, fax ++43-1-313 36-724

Postal address: Welthandelsplatz 1, 1020 Wien,
Austria, Europe