Zusammenfassung Leadership II

# Führen in Krisen

### Krisendefinition KLAUS SCHENK

Verdichtung, Reduktion auf

Wesentliches, Zuspitzung auf

eine Entscheidung

Konzentration auf:

- Die Lösung, den

gewünschten Zustand nach

der Krise (**solution focus**)

- Engpass, welcher zur

Krisenbewältigung beiträgt

(**theory of constraints**)

### Krise nach HENTZE, GRAF, KAMMEL & LINDERT

*„Krisen bezeichnen allgemein jenen Zustand, in dem unter Zeitdruck*

*schwierige Probleme der Anpassung, Koordination, Strukturveränderung und*

*Systemerhaltung zu lösen sind.“*

### Krisenbogen nach L. F. CARELL

### 

### Krisenmatrix nach CARELL

|  |  |
| --- | --- |
| 1) Krisen auslösende Faktoren | a) Einzelereignisse, Mehrzahl von Einzelereignissen, kausale und vernetzte Ereignisketten.  b) Absichtliches, mutwilliges oder fahrlässiges menschliches Handeln oder Unterlassen.  c) Kritik.  d) Kombination aller Faktoren a-c. |
| 2) Auftreten und Häufigkeit | a) Überraschend, unterwartet, unvorhergesehen mit rasch ansteigender Zeitdauerkurve, impulsartig.  b) Progressiv, schleichende Entwicklung, fortschreitende Verschlimmerung bis zum Ausbruch der Krise.  c) Einmaligkeit der Krise.  d) Wiederholung sich periodisch einstellender Krisen, absehbare Krisenzyklen. |
| 3) Zeitlicher Verlauf | a) Steigerung bis zur Klimax, nach dem Höhepunkt abfallende Zeitdauerkurve. Dynamischer Intensitätsverlauf, zeitlich befristeter Lebenszyklus der Krise.  b) Prozesshaftes An- und Abschwellen, Schleichender Verlauf.  c) Verbundkrisen: Teilkrisen haben einen unterschiedlichen |
| 4) „Innere Qualität“ \_von Krisen | a) Einfache Krise  b) Komplexe Krise: Verbundkrise.  c) Komplexe Krise mit wechselnder inneren Struktur |
| 5) Folgen und Konsequenzen von Krisen | a) Ambivalenz: Schaden oder Nutzen?  b) Folgen auf das Führungssystem.  c) Materieller oder immaterieller Schaden.  d) Positive Folgen oder Chancen  e) Langzeitfolgen, strategische Konsequenzen.  f) Beabsichtigte negative (oder positive) Folgen.  g) Folgen komplexer Verbundkrisen, insbesondere auf Teilbereiche eines Gesamtsystems.  h) Kettenreaktionen. |
| 6) Subjektive Perzeption einer Krisensituation | a) Die persönliche Wahrnehmung.  b) Immaterieller Schaden und subjektive Beurteilung. |
| 7) Krisenimmanente Stressfaktoren | a) Bestehen oder scheitern?  b) Zeitdruck zu entscheiden, zu handeln.  c) Überraschung, Unsicherheit und Ungewissheit.  d) Anpassungsdruck auf das Führungssystem.  e) Risiko der Verschlimmerung und Eskalation |
| 8) Faktoren zur Krisensteuerung | a) Krisenmanagement vs. Führung in Krisen?  b) Strategische Entscheide und operatives Handeln.  c) Leadership in Krisen. |
| 9) Krisen-kommunikation und Medien in der Krise | a) Verkettung von Krise und Medien.  b) Hohe Erwartungen an die Information und Kommunikation in der Krise. |

### Theorieansätze

- Lösungsorientierung und der Hindernisbewältigung („Solution

Focus“ und „Theory of Constraints“)

- Systemtheoretische Ansätze

- Krisenmatrix

- Crisis Leadership

### Krisenmanagement PEARSON, MITROFF (1996)

Krisenfamilien -> Präventionsfamilien

### Portfoliostrategie CARELL 2004

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Übergeordnete Werte und Interessen**  **Kernaufgaben** | Grundlage und Leitplanken |
| **2. Risiken/Situationen die zu Krisen führen?** | Krisensituationen  event. Krisentypen |
| **3. Risikobewertung** | Krisengruppen |
| **4. Ernsthafte Risiken? Vorrangige Krisentypen?** | Krisenportfolio |
| **5. Ist-Zustand: Vorbereitung auf das Krisenportfolio?** | Grad der Krisen-  vorbereitung |
| **6. Gegenüberstellung von Ist- mit Soll-Zustand in der Krisenvorbereitung** | Verwundbarkeit und Gefährdung |
| **7. Krisenportfolio - Szenarien** | Ziele (Zukunfts-überlegungen) |

### Führungsaktivitäten in Krisen CARELL

### Bildschirmfoto 2018-08-14 um 09.44.26.png

### Crisis Leadership KLANN 2003

- Orientierung an praktischen **Erfahrungen**

(Beispielen)

- Fokus auf allgemeinen **Fähigkeiten**,

Charaktereigenschaften und Perspektiven,

insbesondere:

- **Kommunikationsfähigkeit**

- Klare **Vision** und Werteorientierung

- Sorge um und **für andere**

### Crisis Action Plan Checklist KLANN 2003

• Risiko-Beurteilung

• Definition von Krisenindikatoren

• Handlungsanweisungen für „Krisenfall“

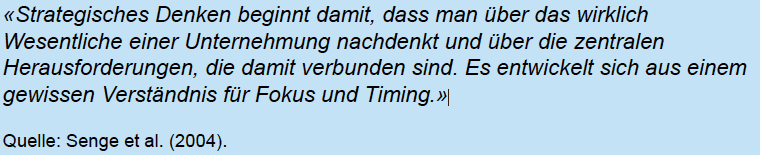
• Kommunikationsplan für Krisensituation

• Verantwortungsbereiche festlegen

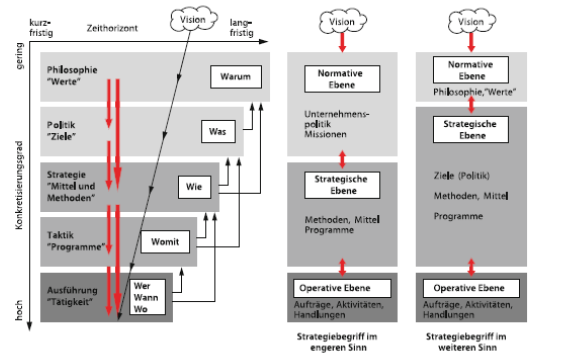
• Angaben über Orte für Krisenteam/Ausrüstung

• Checklisten erstellen

# Führung und Strategie



### Strategie und Vision Vetter und Mussmann 2013



- **ergänzen** sich gegenseitig

- Strategie als «**Konkretisierung**»

einer Vision

- Vision als «**Entwurf**», als

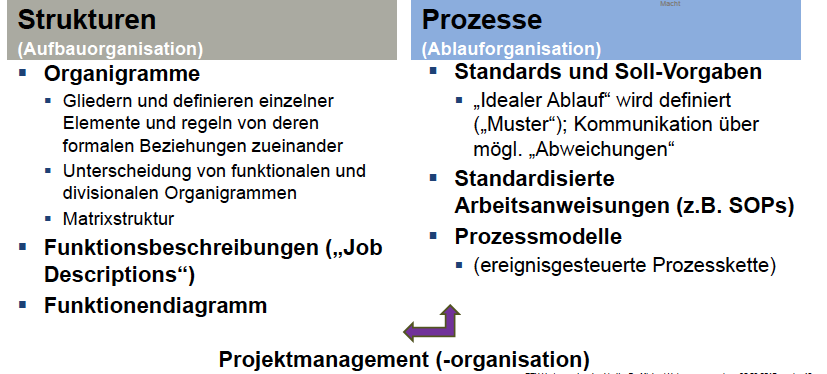
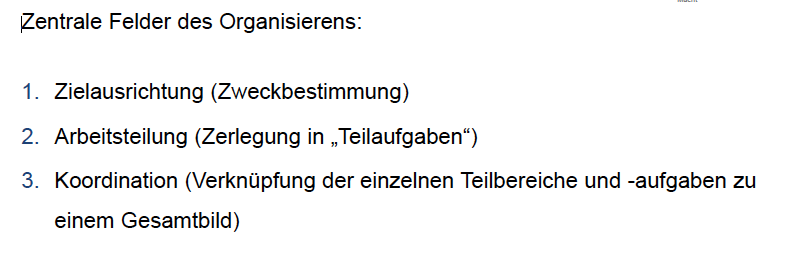
allgemeine Zielorientierung

(«erstrebenswertes Bild, das

gleichzeitig motiviert und Richtung

vorgibt)

# Führen heißt organisieren, ordnen, entscheiden



### Prinzipien Aufbau Organisationsstrukturen

- Structure follows process follows strategy

- Kohärenz und Konsistenz

- Kongruenz von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

### Beispiele zu Organisationsstrukturen

- **Business Process Reengineering** (Hammer &

Champy 1994) – radikale Ausrichtung auf

optimale Geschäftsprozesse

- **Wertkettenanalyse** (Porter 1985) – möglichst

hohe Wertschöpfung zu möglichst geringen

Kosten

- **Entscheidungsorientiertes**

**Organisationskonzept** (Frese 1998) – radikale

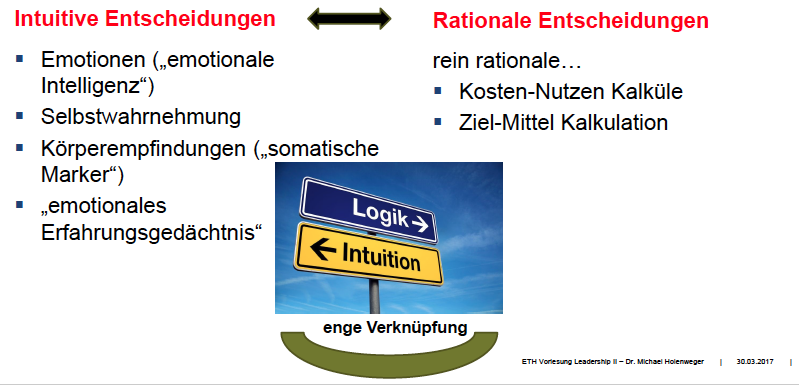
Ausrichtung auf strategische Vorgaben

### Entscheiden

Führungskultur hat Einfluss auf den „Entscheidungsspielraum“ von Führern

wie Geführten (autoritär bis stark partizipativ/ kooperativ) und die jeweiligen

Präferenzen für „Einzel-“ bzw. „Gruppenentscheidungen“

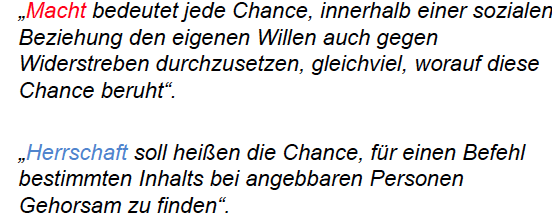


### Beschränkte Rationalität H. A. SIMON



# Machtausübung als Teil der Führung

### MAX WEBER



* Legale Herrschaft
* Charismatische Herrschaft
* Traditionale Herrschaft

### MICHEL FOUCAULT

- Macht nicht als „Besitz“, sondern als „die

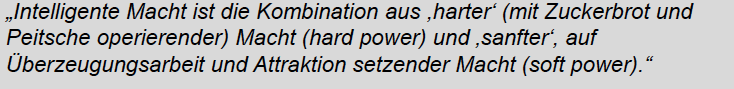
Vielfältigkeit von Kraftverhältnissen„

- Macht als **Netzwerk von Kräften**

- Es gibt kein „Außerhalb“ der Macht. Macht

und Widerstand ergänzen einander.

### JOSEPH NYE



### Weiteres Gelaber über Macht von CROZIER et FRIEDBERG und NEUBERGER

relationalen Aspekt der Macht: „Tausch- und Verhandlungsbeziehung“

(inter-individuelle Beziehung steht im Mittelpunkt):

•„Ungewissheitszone“ im Arbeitsalltag von Organisationen

• Macht lässt sich nur mit Blick auf ein Ziel verstehen („instrumentelle

Beziehung“)

• Nicht-transitive Beziehung („Unausgewogenheit“)

Chance, die eigenen Interessen durchzusetzen (Handlungsarchitektur

und –design entstehen: Strategie und Taktik)

# Führung und Kultur

### Rahmenbedingungen

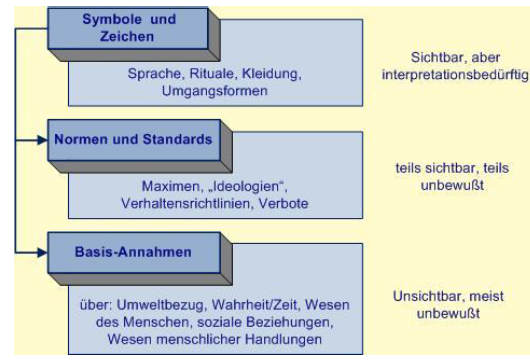
* Neues Globales Bewusstsein (Interdependenz, Moderne Technologie, Ent-Grenzung der sozialen Räume, Wertewandel) -> Alles was in Mil Soz angeschaut wurde. (You already know this)
* Postmaterielle Gesellschaft (**INGLEHART**) -> World Value Survey -> **werteorientierte Personalarbeit**

### Kultur

### TYLOR



### Schein



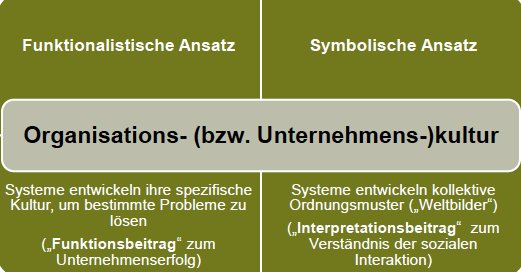
### Hofstede

Kultur als „[…] kollektive **Programmierung des Geistes** [zu verstehen ist], die die

Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen

**unterscheidet**.“

### Organisation als eigenes Kultursystem



- **Organisationskultur**: Allgemeines Muster gemeinsamer Handlungen,

Verhaltensweisen, Werte und Normen einer Organisation.

- **Organisationsklima**: „Atmosphärische“ Bestimmung (Wahrnehmungen) über

die soziale Realität.

### Organisationsklima und Gesundheit

- Phänomen des „arbeitsbedingten Vor-Alterns“ (z.B. Hacker 2004): Vorzeitiger

**Altersabbau**.

- Anhaltender Stress am Arbeitsplatz zeigt sich als ein wesentlicher Faktor für

das Auftreten von **depressiven Verstimmungen** (Levi 2002).

- Lori und Barling (2005): Erlebte Ungerechtigkeit zeigt nachteilige

Auswirkungen auf das psychische Wohlbefinden (**wahrgenommene**

**Ungerechtigkeit als Stress**).

- Die Wahrnehmung eines günstigen Beteiligungs- und Leistungsklimas

korreliert mit geringeren **gesundheitlichen Beeinträchtigungen** (physische wie

psychische Belastungen) (Michela, Lukaszewski & Allegrante 1995).

**Gründe**:

 zunehmende Verunsicherung,

 prekäre Arbeitsverhältnisse,

 Arbeitsverdichtung,

 flexible Arbeitszeiten, ohne dass die Mitarbeitenden bei der Planung

mitsprechen können,

 defizitäres Führungsverhalten.

### Interkulturelle Führung und Diversity Management

- Soziale Interaktion und Führung unter dem Aspekt der „multikulturellen

Gesellschaft“ – Fähigkeit zum konstruktiven **Umgang mit kultureller Vielfalt**

(bzw. kulturellen Unterschieden).

- „Fähigkeit, in multikulturellen

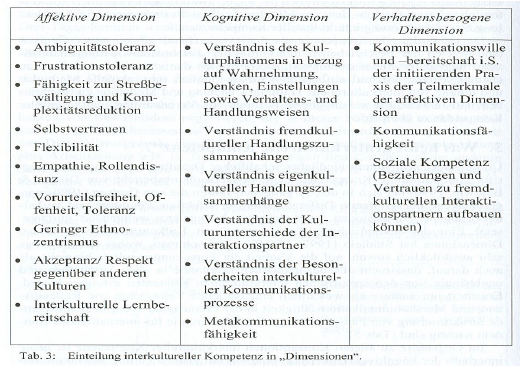
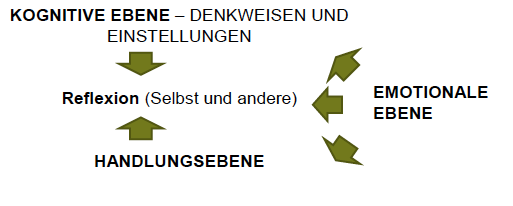
Situationen effektiv zu

kommunizieren und in

verschiedenen Kulturen in

angemessener Weise zu

interagieren“ (J. & M Bennett)



• “Cultural Intelligence” (Earley & Ang, 2003; Thomas & Inkson, 2003;

Livermore, 2010).

• Interkulturelle Teams arbeiten entweder **viel effektiver und effizienter oder**

**viel weniger effektiv und effizient** als monokulturelle Teams (Govindarajan &

Gupta, 2001).

• Kulturelle Differenzen **erschweren die Entwicklung einer homogenen**

**Gruppenkultur** (Podsiadlowski, 2002).

• Multikulturelle Teams brauchen rund **3 mal solange, um eine Gruppenkultur**

**zu entwickeln** (Lehman & van den Bergh, 2004).

• **Missverständnisse sind häufiger** in multikulturellen Teams (Stumpf, 2005).

### Diversity Management

• Bezugnahme auf “Vielfalt” im Sinne von “Ungleichheiten” zwischen Menschen

(äußerlich wahrnehmbar bzw. nach Kategorisierung).

• Abkehr von einem strengen Identitäts- und Homogenitätsdenken im Hinblick

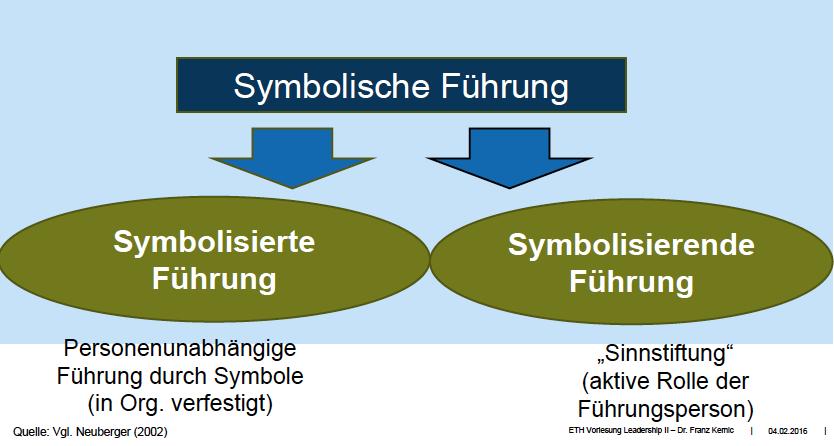
auf soziale Interaktionen in Teams, Gruppen, Organisationen und

Unternehmen.

### Symbole, Zeichen, Rituale

• „Sinnbild“ – Bezug auf bestimmte Vorstellung. -> **Sinnbildstiftung, Integrationsfunktion**





# Führungsausbildung

### Grundideen

- Zusammenspiel von **unterschiedlichen** akademischen **Disziplinen**

(Sozialpsychologie, Organisationstheorie, Soziologie, Public Administration,

Politikwissenschaft, Betriebswirtschaftslehre etc.)

- Einführung von universitären **Lehrgängen** (z.B. MBA-, MPA-Programme etc.)

- Entstehung von zahlreichen staatlichen wie privaten Bildungs- und

**Ausbildungsinstitutionen**

**- Grundphilosophie und pädagogische Ansätze**

• Die Idee des „Erlernens von Führung“ (Vorbilder, Muster etc.).

• Die Idee der „Verbesserung“ von Führungsprozessen (insbesondere durch

praktisches Üben, „Training“).

**• Die Idee der „Veränderung“ („transformational“).**

* Evaluation und Kritik an den etablierten Programmen

*„Die Befragten wünschen sich ein MBA-Studium, in dem soziale*

*Verantwortung sowie Nachhaltigkeit stärker betont werden und ethisches*

*Handeln als ein Grundprinzip erfolgreicher Führung Berücksichtigung findet“.*

MBA STUDIE 2010

### Neue Denksätze

- **Auflösung der Asymmetrie** von „oben“ und „unten“, „Führer“ und

„Geführten“.

- Stärkere Berücksichtigung des **Kontexts**.

- Offenheit und **lebenslanges Lernen** („zyklisches Training“).

- Leadership & **Identität** (vgl. „Ich folge dir, wenn du in meinen Augen eine gute

Führungskraft bist, denn dann kann ich mich auch mit dir identifizieren“; Tilman

Eckloff)

### Developing Interdependent Leadership Mode PALUS, McGUIRE & ERNST (2012)

Rahmen erfolgreicher Führung beeinhaltet 3 Komponenten:

* Richtung
* Anpassung
* Engagement
* Daraus 3 Logiken:
  + Abhängigkeitslogik
  + Unabhängigkeitslogik
  + **Interdependenzlogik**

Wirkungräume der Logiken: Gesellschaft, Organisation, Gruppe und Individuum.

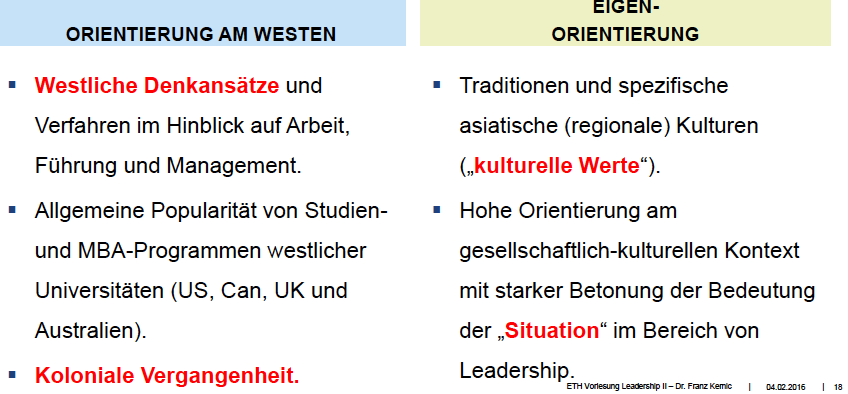


### Führungsausbildung in Asien

Orientierung an westlicher Führungsausbildung (insbs USA), in Verbund mit Rückbesinnung auf traditionelle Wurzeln und Werte

**Auswirkungen der Veränderungen** in der politischen, wirtschaftlichen und

gesellschaftlichen Landschaft Asiens auf die vorherrschenden Denkweisen

über „**Führung**“.

Spezifika asiatischer Kulturen nach **HOFSTDE**:

kollektivistisch, Kontextorientiert, Machtdistanz

* Paternalistische Führung (bes China)

### Leitideen Asien



### Konfuzianismus

* Natürliche Ordnung
* Achtung Anderer
* Ahnenverehrung
* Harmonie
* Gleichgewicht
* Bildung als Weg dazu

### Daoismus

* Führungsprozesse und menschliches Zusammenleben in Naturprozesse eingebettet
* Zyklisches Denken nicht Handlungsanweisungen
* Naturgesetzlichkeit der Zyklen: Harmonie

### Authentische Führung

### BILL GEORGE 2003

Authentischer Führer ist:

* self-aware
* Auftrag steht im Zentrum
* Mit dem Herzen führen
* Auf Langzeit Ziele fokusiert

# Bildschirmfoto 2018-08-14 um 14.05.07.pngUniversale Merkmale guter Führung

### MAX WEBER (1919):

Leidenschaft – Verantwortungsgefühl – Augenmaß

### BENEDIKT WEIBEL (2012):

Sachverstand, Leidenschaft, das „Alpha-Gen“, Tatkraft,

Einfachheit, Team-Building und Beharrlichkeit

->intressanterweise zeigen sie nur westliche Merkmale auf in der Vorlesung...