

Frank Unger

Personalführung mit Wirkung – Das Workbook für Führungskräfte

Wissenschaftliche Erkenntnisse, praxisnahe Impulse und
nützliche Werkzeuge für modernes Führen



© 2025 Frank Unger

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:

tredition GmbH, Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg, Deutschland

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Autors, zu erreichen unter:

tredition GmbH, Abteilung "Impressumservice", Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg, Deutschland.

Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:

impressumservice@tredition.com

ISBN 978-3-384-68039-6 (E-Book ISBN: 978-3-384-68040-2)

Inhaltsverzeichnis

1.	Los geht's!	7
2.	Grundlagen guter Führung	11
	2.1 Ausgewählte Führungsansätze	14
	2.2 Problematisches Führungshandeln und Folgen für gute Führung	30
	2.3 Zusammenfassung	35
	2.4 Reflexions- und Übungsaufgaben	37
3.	Arbeitszufriedenheit und Motivation: Die Rolle der Führung	42
	3.1 Arbeitszufriedenheit	44
	3.2 Motivation	50
	3.3 Zusammenfassung	58
	3.4 Reflexions- und Übungsaufgaben	60
4.	Anforderungen an Führungskräfte	64
	4.1 Führungserfolg: Die Rolle der Persönlichkeit	66
	4.2 Ziele setzen, delegieren und entscheiden	68
	4.3 Die emotionale Seite der Führung	76
	4.4 Kommunikation als zentrale Führungsaufgabe	80
	4.5 Selbstführung, Zeit- / Selbstmanagement sowie Selbstfürsorge	97
	4.6 Reflexions- und Übungsaufgaben	100
5.	Aktuelle Entwicklungen und künftige Anforderungen	115
	5.1 Arbeitswelt 4.0 und die Folgen für Führungskräfte	115
	5.2 Digitale Führung und virtuelle Zusammenarbeit	117
	5.3 Agilität und Ambidextrie	120
	5.4 Gesundheitsorientierte und leistungsförderliche Führung	123
	5.5 Führung und KI	128
	5.6 Zusammenfassung	132

	5.7 Reflexions- und Übungsaufgaben	134
	5.8 Mein Führungskompass	143
6	Glossar	147
7	Quellenverzeichnis	162

1. Los geht's!

Herzlich willkommen – schön, dass Sie sich mit dem Thema Personalführung beschäftigen und sich Zeit für dieses Workbook nehmen!

Führung ist heute mehr denn je eine anspruchsvolle Aufgabe: komplex, verantwortungsvoll und entscheidend für Motivation, Gesundheit sowie Leistung. Ob als angehende oder erfahrene Führungskraft, als Coach, Trainer:in, Studierende:r oder einfach an diesem Thema Interessierte:r – Sie stehen beispielsweise vor Fragen wie:

- Was macht wirksame Führung heute aus?
- Wie gelingt es, Menschen in Veränderung, bei Konflikten oder unter Druck zu motivieren, zu begleiten und zu binden?
- Welche Rolle spielt dabei eine professionelle, dialogische Kommunikation – vor allem, wenn es Widerstand bei Entscheidungen gibt?
- Wie lassen sich Verhalten und Zusammenarbeit nachhaltig beeinflussen – ohne ständig zu argumentieren, zu überreden oder zu dominieren?
- Und wie entsteht ein Umfeld, das psychologische Sicherheit, Zufriedenheit und zugleich Leistungsbereitschaft fördert?

Führung findet in einem Umfeld statt, das durch Digitalisierung, Dynamik, Unsicherheit und steigende Anforderungen geprägt ist – nicht nur wirtschaftlich, sondern auch gesellschaftlich, ethisch und gesundheitlich. Gefragt sind Führungskräfte, die wirtschaftliche Ziele mit sozialen Werten verbinden, Innovationen fördern, Teams durch Wandel begleiten und dabei Resilienz, Vertrauen und Stabilität ermöglichen.

Führung bedeutet heute weit mehr als Management. Es geht darum, Menschen zu verstehen und zu stärken, Entwicklung zu ermöglichen und sich selbst stetig zu reflektieren. Die Fähigkeit, Spannungsfelder zu erkennen, mit Unsicherheit umzugehen und verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen, ist zentral für nachhaltigen Führungserfolg.

Führung neu denken: Zwischen Haltung, Handwerk und Hightech

In diesem Kontext gewinnen Ansätze wie transformationales, ethisches oder empowerndes Führen an Bedeutung. Es braucht Führungskräfte, die nicht nur delegieren, sondern coachen, netzwerken, einbinden und fördern. Werteorientierung, Partizipation und Resilienzförderung sind heute ebenso wichtig wie Zielklarheit und Entscheidungsfähigkeit.

Gleichzeitig verändert sich das Führungsumfeld durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI). Viele klassische Managementaufgaben werden automatisiert. Umso wichtiger wird das, was Maschinen nicht ersetzen können: Empathie, Kommunikation, Beziehungsarbeit, Orientierung und Vertrauen geben.

Führung erfordert heute mehr denn je soziale Kompetenz, Selbstführung und Klarheit – auch im Umgang mit sich selbst. Gute Führung entsteht nicht von allein. Sie lässt sich aber lernen, entwickeln und gestalten. Und ja: Es ist anstrengend. Aber sie lohnt sich: für Sie, Ihre Mitarbeitenden, Ihre Organisation und die Gesellschaft.

Was Sie in diesem Workbook erwartet

Führung ist Handwerk und Haltung zugleich. Sie beginnt nicht mit einem Titel auf der Visitenkarte, sondern mit der Entscheidung, Verantwortung zu übernehmen: für Menschen, Prozesse und Ergebnisse.

In diesem Workbook lade ich Sie ein, sich mit zentralen Fragen moderner Führung auseinanderzusetzen:

- Was macht gute Führung aus?
- Welche Ansätze haben sich bewährt?
- Wie lassen sie sich in Ihrem Führungsalltag umsetzen – und wo liegen Grenzen?

Dabei spanne ich den Bogen von klassischen Führungsmodellen bis hin zu aktuellen Themen wie digitale Führung, KI, New Work, Resilienz, Kommunikation in Krisen und Führung auf Distanz.

Ihr Werkzeugkasten für gute Führung

Dieses Workbook soll Ihnen praxisnahe, fundierte und zugleich anregende Impulse bieten. Jedes Kapitel enthält:

- einen kompakten Überblick über zentrale Theorien und Konzepte,
- praxisnahe Impulse zu Motivation, Kommunikation und Entscheidungsverhalten,
- Reflexionsaufgaben und Übungen zur Entwicklung Ihres eigenen Führungsstils,
- Ausblicke auf zukünftige Anforderungen.

Sie können das Workbook alleine oder gemeinsam mit Kolleg:innen, in Trainings, Coachings oder zu Hause bearbeiten – jede Art der Auseinandersetzung mit der Thematik ist wertvoll. Je, in welchem Kontext und mit welcher Erfahrung bzw. Führungsverantwortung oder Rolle Sie die Aufgaben bearbeiten, müssen Sie diese ggf. etwas modifizieren, damit sie passend zu Ihrer individuellen Situation sind. Entwickeln Sie auch gerne weitere Ideen und Übungen, die Ihnen hilfreich erscheinen.

Die theoretischen Ausführungen sind bewusst fokussiert und verkürzt dargestellt, weil es meist gar nicht möglich ist, die vielfältigen wissenschaftlichen Erkenntnisse bzw. Diskussion und die unterschiedlichen Meinungen wie Erkenntnisse zu einer Thematik umfassend zu skizzieren und zugleich den Charakter eines Workbooks zu erhalten. Für diejenigen, die tiefer einsteigen möchten (und dies lohnt sich durchaus), sind zahlreiche Quellen angegeben, um sich intensiver mit verschiedenen Perspektiven zu beschäftigen. Möglicherweise vermissen Sie den ein oder anderen Schwerpunkt. Auch hier musste ich die Entscheidung treffen, welchen Bereich ich wie umfangreich berücksichtigen kann.

Am Ende des Workbooks finden Sie ein *Glossar*, das zentrale Begriffe kurz und verständlich erklärt. Diese Fachbegriffe sind im Text, wenn sie das erste Mal vorkommen, **fett-kursiv** markiert, damit Sie sich leicht zurechtfinden (auch, wenn es einmal theoretischer wird). Manche Begriffe sind wiederum nur *kursiv* hervorgehoben. Dies soll Ihnen deutlich machen, dass der Begriff für diesen Bereich besonders wichtig ist (z.B. bei Definitionen).

Meine Einladung an Sie

Ob Sie gerade erst Verantwortung übernehmen, Ihre Rolle als Führungskraft reflektieren oder Ihre Kompetenzen weiterentwickeln möchten – dieses Workbook möchte Ihr verlässlicher Begleiter sein: inspirierend, kritisch, unterstützend. Es gibt keine Patentrezepte, aber viele Denk- und Handlungsimpulse. Entscheidend ist, dass Sie Ihren eigenen Führungskompass entwickeln und ihn immer wieder neu justieren.

Nehmen Sie sich Zeit. Bleiben Sie offen. Denken Sie kritisch. Und machen Sie sich auf den Weg zu guter Führung. Für Ihre Mitarbeitenden, Ihre Organisation und für sich selbst.

Ich wünsche Ihnen erkenntnisreiche, motivierende und praxisnahe Arbeitsphasen mit diesem Workbook!

Frank Unger

2. Grundlagen guter Führung

*„**Personalführung** ist die bewusste, zielgerichtete und sozial akzeptierte Einflussnahme auf das Verhalten und Erleben von Menschen, um gemeinsame **Werte** zu verwirklichen, Aufgaben zu erfüllen und Ziele zu erreichen. Es handelt sich um einen wechselseitigen Prozess in einem bestimmten (meist organisationalen) Kontext“ (Unger 2025a).* Diese Definition verdeutlicht bereits zwei zentrale Aspekte: Zum einen ist **Führung** intentional und auf Ergebnisse hin ausgerichtet, zum anderen geschieht sie nicht einseitig, sondern in Interaktion und Rückkopplung mit Geführten.

Gute Personalführung gilt heute als entscheidender Schlüsselfaktor für den Erfolg von Organisationen, insbesondere in komplexen und dynamischen Umfeldern (Rosenstiel & Nerdinger 2025; Atreus GmbH 2024; Guggenberger et al. 2023; Unger 2022a; Unger et al. 2022). Neben ökonomischen **Zielen** – etwa der Erreichung von Produktivitäts- oder Effizienzsteigerungen – spielt der humane Führungserfolg eine wesentliche Rolle. Dieser zeigt sich in **Arbeitszufriedenheit**, Gesundheit, **Engagement** und **Motivation** der Mitarbeitenden oder auch beim Teamzusammenhalt (Rosenstiel & Nerdinger 2025; Unger 2022a, S. 200 ff.). Forschungsergebnisse unterstreichen, dass Führungskräfte maßgeblich das Betriebsklima beeinflussen und die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen prägen (Regnet 2025a, 2025b; Eva et al. 2024). Damit wirkt Führung weit über formale Aufgaben hinaus auf das soziale Gefüge oder die psychologische Sicherheit sowie die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation.

Darüber hinaus ist Führung auch gesellschaftlich relevant: Sie soll nicht nur organisationale Ziele realisieren, sondern gesellschaftlich-wertstiftenden Erfolg ermöglichen – etwa durch Nachhaltigkeit, ethisches Handeln oder soziale Verantwortung (s.a. Kovács & Vondermaßen 2025, S. 837ff.; Schirmer & Woydt 2023, S. 11ff., 14ff.; Schmalzried et al. 2021; Sitnikov 2013; Frey & Schmalzried 2013; Avery & Bergsteiner 2011; Henriques & Richardson 2004; Elkington 1994). So verstanden wird Führung als ein multi-dimensionales Phänomen sichtbar, das ökonomische, humane und gesellschaftliche Dimensionen miteinander verbindet.

Gerade in dieser Breite wird deutlich, warum Führung keine leichte Aufgabe ist. Der nachhaltige Einfluss auf menschliches Verhalten – sei es in Hinblick auf Motivation, Lernprozesse oder situative Anpassungen – ist weitaus schwieriger, als es in oft dargestellt wird. Ob und wie Menschen ihr Verhalten verändern, hängt von einem komplexen Zusammenspiel psychologischer, sozialer und struktureller

Faktoren ab (Albarracín et al. 2024; s.a. Rosenstiel & Nerdinger 2025; Weibler 2023, Unger et al. 2022). Klassische psychologische Modelle zeigen, dass Motivation und Verhalten stark von Erwartungen, Anreizen und wahrgenommenen Kontrollmöglichkeiten beeinflusst werden (z.B. Ryan & Deci 2017). Einfache „Rezeptlösungen“ oder lineare „Befehle“ greifen hier regelmäßig zu kurz. Sie können sogar **Reaktanz** auslösen (Widerstand gegen wahrgenommenen Zwang), was häufig zu gegenteiligen Ergebnissen führt.

Nachhaltige Führungsinterventionen erfordern daher **Vertrauen**, stabile Beziehungen, Zeit, kontinuierliche Begleitung sowie fundiertes Wissen über menschliches Verhalten und die Wirkfaktoren von Führungsansätzen und Werkzeugen. Besonders entscheidend sind dabei **Interaktion** und **Kommunikation**. Sie gelten als die wichtigsten Führungsinstrumente, weil sie u.a. Orientierung, Feedback und Sinnvermittlung ermöglichen (Rosenstiel & Nerdinger 2025; Regnet 2025a, 2025b; Eva et al. 2024; Weibler 2023; Unger et al. 2022).

Ein weiteres Charakteristikum moderner Führung besteht darin, dass sie stets in Spannungsfeldern agiert. Führungskräfte müssen ökonomische Vorgaben mit sozialen Werten in Einklang bringen, Effizienz mit Menschlichkeit verbinden sowie zugleich mit ständigen Veränderungen von Rahmenbedingungen umgehen und dabei verlässlich sein. Damit steigen die Erwartungen an Führungskräfte: Neben betriebswirtschaftlichem Know-how werden heute verstärkt **Empathie**, Motivations- und Kommunikationsfähigkeit, Lernbereitschaft, Selbstreflexion sowie Innovationskompetenz gefordert (Regnet 2025a; Lomb 2023; Unger et al. 2022).

Der Umgang mit diesen Herausforderungen kann sehr unterschiedlich gestaltet werden. Orientierungshilfen bieten verschiedene Führungsansätze, die jedoch nicht als starres Korsett verstanden werden sollten. Denn organisationale Gegebenheiten ändern sich dynamisch, sodass Führung situationssensitiv und adaptiv erfolgen muss (z.B. Regnet 2025a; Weibler 2023; Arnold 2022; Unger et al. 2022; Unger 2019). Zugleich benötigen Menschen Orientierung und Verlässlichkeit. Eine sprunghafte, ständig wechselnde Führungspraxis wirkt daher kontraproduktiv. Sie destabilisiert nicht nur Mitarbeitende, sondern überfordert auch Führungskräfte selbst.

Was benötigt wird, ist eine führungsspezifische Grundausrichtung – ein „Leadership-Mindset“. Dieses dient als Kompass und Orientierung, während es sich zugleich flexibel an situative Bedingungen anpassen lässt (Unger 2022a, S. 217).

In der Forschung finden sich hierfür unterschiedliche Konzepte, etwa das Verständnis von Führung als „empowermentorientiertes Leadership“ oder als dynamischer Prozess von Führung und Gefolgschaft. Ein solches Mindset integriert verschiedene Ansätze, ohne diese unkritisch zu übernehmen und bietet eine Basis für reflektierte Führungsentscheidungen.

Im Folgenden werden daher ausgewählte Führungstheorien und -ansätze vorgestellt, die als Orientierung dienen können. Sie sollen jedoch nicht als feste Handlungsanweisungen verstanden werden, sondern als Werkzeugkasten, der situativ genutzt, kombiniert und kritisch reflektiert werden sollte (für eine ausführliche Darstellung wie auch Diskussion zu Chancen, Grenzen und (Neben-)Wirkungen siehe z.B. Rosenstiel & Nerdinger 2025; Weibler 2023; Schirmer & Woydt 2023; Unger et al. 2022, S. 16 ff.; Unger 2022a, S. 217 ff.; Arnold 2022; Kraus & Kreitenweis 2020; Schütz et al. 2020a; Nerdinger 2019a; Kauffeld et al. 2019; Harrison 2018; Blessin & Wick 2017; Barling 2014; Avolio et al. 2009).

2.1 Ausgewählte Führungsansätze

2.1.1 Eigenschaftsorientierte Ansätze

Eigenschaftsorientierte Ansätze rücken die Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften in den Mittelpunkt. Frühere Theorien – allen voran die berühmte „Great-Man-Theory“ – gingen davon aus, dass Führung vor allem durch angeborene Eigenschaften wie Intelligenz, Aufmerksamkeit, Ausdauer, Selbstvertrauen und Initiative bestimmt wird. Spätere Untersuchungen, etwa die klassische Studie von Stogdill (1948; s.a. Schirmer & Woydt 2023, S. 185ff.), identifizierten weitere Kategorien wie Fähigkeiten, Leistungsorientierung, Verantwortungsbereitschaft, Ehrgeiz, Beharrlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Urteilsvermögen sowie ein „Wissen über das Feld“. Mit diesen Ansätzen verband sich die Hoffnung, dass man erfolgreiche Führungskräfte an einem bestimmten Persönlichkeitsprofil erkennen könnte. Doch schon bald zeigte sich, dass die Realität komplexer ist: Nicht jede Person mit diesen Eigenschaften wird automatisch eine wirksame Führungskraft, und umgekehrt können Menschen ohne einige dieser Merkmale dennoch in Führungssituationen sehr erfolgreich sein.

In neueren Ansätzen rückte Intelligenz stärker in den Fokus. Manche Studien zeigen durchaus (mittlere) Zusammenhänge zwischen Intelligenz und Führungserfolg, doch wird ihre Bedeutung zum Teil überschätzt – sowohl in der Forschung als auch in der Praxis. Assessmentverfahren arbeiten bis heute mit Intelligenztests, obwohl deren Aussagekraft für tatsächlichen Führungserfolg begrenzt ist bzw. man die Ergebnisse wie Zusammenhänge genauer betrachten sollte (vertiefend z. B. Rosenstiel & Nerdinger 2025; s.a. Unger et al. 2022, S. 20). Die Weiterentwicklung von Stogdills Ideen verdeutlicht daher, dass neben angeborenen Eigenschaften auch erlernbare Fähigkeiten – wie etwa Entscheidungsstärke – wichtig sind (Kauffeld et al. 2019, S. 108ff.). Ein weiterer relevanter Faktor ist die **emotionale Intelligenz** – also die Fähigkeit, eigene Gefühle und die Emotionen anderer wahrzunehmen, zu verstehen und angemessen zu beeinflussen. Angesichts komplexer, von Unsicherheit geprägter Arbeitswelten wird diese Kompetenz zunehmend als Schlüssel für erfolgreiche Führung gesehen (Lomb 2023; Harrison 2018, S. 84; Rosete & Ciarrochi 2005; Goleman 2000). Doch auch hier gilt, dass situative Aspekte nicht außen vor belieben sollten.

Auch wenn Stogdill keine abschließende Liste „der“ Führungseigenschaften vorlegte, war sein Beitrag entscheidend: Er zeigte, dass bestimmte Merkmale die

Wahrscheinlichkeit erhöhen, in Führungsrollen erfolgreich zu sein – allerdings immer in Wechselwirkung mit der jeweiligen Situation. Damit bereitere er den Boden für ein differenzierteres Verständnis von Führung.

Ein prominentes Konzept, das bis heute eine große Rolle spielt, ist das **Big-Five-Persönlichkeitsmodell**. Es unterscheidet fünf grundlegende Dimensionen der Persönlichkeit (Rosenstiel & Nerdinger 2025; Schirmer & Woydt 2023, S. 187; Unger et al. 2022, S. 18 ff., S. 212 ff.; Nerdinger 2019a; Danner et al. 2019; Harrison 2018, S. 84; weitere Ausführungen siehe unten):

- Extraversion (z.B. Geselligkeit, Energie, Kommunikationsfreude),
- Verträglichkeit (z.B. Kooperations- und Empathiefähigkeit),
- Gewissenhaftigkeit (z. B. Zuverlässigkeit, Pflichtbewusstsein, Selbstdisziplin),
- Emotionale Stabilität (Gegenteil von Neurotizismus, z.B. Gelassenheit, Stressresistenz) und
- Offenheit für Erfahrungen (z. B. Kreativität, Neugier, Flexibilität)

Empirische Studien zeigen, dass insbesondere Extraversion und Gewissenhaftigkeit mit Führungserfolg zusammenhängen (Judge et al. 2009; s.a. Kajonius et al. 2023; Unger 2022, S. 212ff.). Extravertierte Führungskräfte überzeugen durch Kommunikationsfähigkeit und positive Ausstrahlung, gewissenhafte durch ihre Zuverlässigkeit und Organisiertheit. In dynamischen und unsicheren Zeiten könnten jedoch gerade Verträglichkeit und Offenheit an Bedeutung gewinnen: Empathische, offene und kooperative Führungskräfte wirken als Vorbilder, fördern Zusammenarbeit und stärken das Vertrauen im Team. Diese Aspekte stehen im Einklang mit modernen Führungsanforderungen und **guter Führung**, die stärker auf Kooperation und Partizipation setzen.

Allerdings gilt: Eigenschaften sind keine „Erformeln“ und extreme Ausprägungen können problematisch sein. Zu viel Extraversion kann zu übermäßigem Risiko oder Selbstdarstellung führen. Übersteigerte Gewissenhaftigkeit kann Pedanterie oder Kontrollzwang fördern. Übermäßige Verträglichkeit kann Konfliktvermeidung und fehlende Entscheidungsfreude nach sich ziehen. Ein Mangel an Verträglichkeit wiederum untergräbt Vertrauen und Motivation im Team. Der Erfolg von Führung hängt somit nicht nur von den Eigenschaften selbst ab, sondern auch von ihrer Ausgewogenheit und davon, wie sie an die jeweilige Situation angepasst bzw. gezeigt werden können. Eigenschaften schaffen also Chancen, aber sie sind weder hinreichend noch universell gültig.

Selbsteinschätzung Führungseigenschaften

Bewerten Sie sich auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht ausgeprägt) -10 (sehr stark ausgeprägt):

- Selbstvertrauen / Selbstbewusstsein:
- Mut, Entschlossenheit
- Zielorientierung / Willensstärke:
- Leistungsbereitschaft:
- Entscheidungsfreude:
- Gewissenhaftigkeit:
- Emotionale Intelligenz:
- Integrität:
- Kognitive Fähigkeiten (Intelligenz, Urteilsvermögen, Problemlösungsfähigkeit):
- Offenheit und Anpassungsfähigkeit (Learning Agility):
- Extraversion:
- Emotionale Stabilität:
- Verträglichkeit:

Reflexionsfragen:

- Welche drei Eigenschaften sind Ihre größten Stärken?
- Woran machen Sie Ihre Einschätzung fest?
- Was sagen andere Personen zu Ihrer Einschätzung?
- An welchen zwei Eigenschaften möchten Sie arbeiten, um diese mehr zum Vorschein zu bringen?
- Wie können Sie diese Eigenschaften gezielt entwickeln und woran könnten Sie (positive) Veränderungen erkennen?
- Welche Eigenschaften könnten bei Ihnen ggf. zu stark ausgeprägt sein und Sie am Führungserfolg ggf. gar hindern? Was könnten Sie tun, damit diese in einer guten Balance bleiben?

2.1.2 Verhaltensorientierte Ansätze

Während eigenschaftsorientierte Modelle vor allem auf relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale abstellen, richten verhaltensorientierte Ansätze den Blick auf beobachtbare und prinzipiell veränderbare Handlungen von Führungskräften in unterschiedlichen Kontexten. Dadurch eröffnen sie Möglichkeiten für gezielte Führungskräfteentwicklung, Trainings und Coaching.

Zu den einflussreichsten Studien zählen die Iowa- und Ohio-Studien. In den Iowa-Studien unter Leitung von Kurt Lewin wurden Führungsstile wie autokratisch, demokratisch und später auch laissez-faire untersucht. Es zeigte sich, dass der demokratische Führungsstil insbesondere zu höherer Zufriedenheit und stabiler Produktivität beitrug, während autokratische Führung zwar kurzfristig effiziente Ergebnisse, jedoch geringere Motivation und ein schlechteres Klima erzeugte (Kauffeld et al. 2019).

Die Ohio-Studien (Fleishman 1953) differenzierten Führungsverhalten weiter in zwei Dimensionen: „Mitarbeiterorientierung“ und „Aufgabenorientierung“. Mitarbeiterorientierte Führungskräfte fördern Vertrauen, **Respekt** und eine unterstützende Beziehung zu den Mitarbeitenden, während aufgabenorientierte Führungskräfte Struktur, Planung, **Leistung** und Zielerreichung in den Vordergrund stellen. Untersuchungen legen nahe, dass eine Kombination beider Orientierungen besonders wirksam ist. Allerdings hängt die optimale Balance stark vom jeweiligen Kontext ab und erfordert situatives Feingefühl.

Damit wird deutlich: Führungsverhalten hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Wirksamkeit von Führung. Es ist zwar durch Persönlichkeitseigenschaften geprägt, lässt sich aber bewusst reflektieren, erweitern und trainieren.

Im deutschsprachigen Raum wird häufig eine dritte Dimension hervorgehoben: die **Partizipation**orientierung. Sie betont die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse und trägt insbesondere in komplexen Situationen zur Identifikation, Zufriedenheit und zum Engagement bei. Damit ergänzt sie die klassischen Dimensionen um eine wichtige Facette, die wesentlich zur Akzeptanz und Umsetzungsbereitschaft beiträgt (Rosenstiel & Nerdinger 2025; Weibler 2023, S. 347 ff., 393; Unger et al. 2022, S. 24 ff.; Kanning 2020, 2017; Schermuly 2019).

Mein Führungsverhalten im Spiegel der Dimensionen

Denken Sie an eine konkrete Situation in Ihrem Führungsalltag zurück, in der Sie eine schwierige Entscheidung treffen oder ein Team-Ziel erreichen mussten. Analysieren Sie Ihr Verhalten in dieser Situation:

- Welche Aspekte Ihrer Führung waren eher mitarbeiterorientiert, welche aufgabenorientiert und welche möglicherweise partizipationsorientiert?
- Welche Auswirkungen hatte dies auf die Mitarbeitenden und das Ergebnis?
- Wenn Sie an der ein oder anderen Stelle einen anderen Schwerpunkt Ihres Verhaltens gezeigt hätten: Welche Konsequenzen hätte dies möglicherweise nach sich gezogen?

Verhaltensrepertoire erweitern

Wählen Sie eine der drei Führungsdimensionen (Mitarbeiter-, Aufgaben- oder Partizipationsorientierung), in der Sie sich gerne weiterentwickeln möchten. Beschreiben Sie zwei konkrete Verhaltensweisen, die Sie in den nächsten Wochen ausprobieren oder verstärkt anwenden wollen, um diese Dimension gezielter in Ihrem Führungsalltag zu nutzen. Überlegen Sie, woran Sie positive Veränderungen erkennen können und wie Sie den Erfolg dieser Verhaltensweisen messen könnten.

Verhaltensexperiment

Wählen Sie ein Führungsverhalten, das Sie stärken möchten:

- Definieren Sie das gewünschte Verhalten konkret.
- Planen Sie drei Situationen, in denen Sie es bewusst einsetzen.
- Dokumentieren Sie die Reaktionen und Ergebnisse.
- Reflektieren Sie: Was hat funktioniert – was nicht? Was können Sie (wie) anpassen?

2.1.3 Situative Ansätze

Situative Ansätze betonen, dass Führungserfolg maßgeblich von der Anpassungsfähigkeit an die jeweilige Situation abhängt. Es gibt keinen Führungsstil, der in allen Kontexten gleichermaßen wirksam ist. Führungskräfte müssen daher flexibel agieren und ihren Stil an die Gegebenheiten anpassen (z.B. Unger 2025a; Unger 2022a, S. 219f.). Dies erfordert eine ausgeprägte diagnostische Fähigkeit sowie ein breites Verhaltensrepertoire, um die Situation präzise einschätzen und angemessen reagieren zu können.

Zu den zentralen Modellen zählen die Kontingenztheorie von Fiedler (1967) und das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (1977). Fiedler stellte die Variablen „Mitarbeitende“ und „Aufgabenanforderungen“ in den Mittelpunkt. Mit dem sogenannten „*Least Preferred Coworker*“-Score (LPC) lässt sich die grundlegende Motivationsstruktur einer Führungskraft bestimmen – ob sie eher beziehungs- oder aufgabenorientiert führt. Dabei bewertet die Führungskraft eine Person, mit der sie am wenigsten gerne zusammenarbeitet, anhand von Adjektivpaaren. Wichtig ist: Fiedler ging davon aus, dass der bevorzugte Führungsstil relativ stabil ist. Anpassung ist daher nicht beliebig möglich, sondern erfolgt eher durch die bewusste Gestaltung der Situation oder durch den Einsatz anderer Führungspersonen. Die Effektivität eines Stils hängt somit entscheidend vom Kontext ab.

Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard betont dagegen die Notwendigkeit, Führungsverhalten je nach Entwicklungsstand der Mitarbeitenden anzupassen. Je nach deren Kompetenz und Motivation sollten direktive (aufgabenorientierte) und unterstützende (beziehungsorientierte) Verhaltensweisen kombiniert werden, um eine bestmögliche Entwicklung und Leistung zu ermöglichen (Schütz et al. 2020a). Gleichzeitig ist es wenig zielführend, ausschließlich auf Situations- oder Menschenvariablen zu fokussieren. Beide sind dynamisch und eingebettet in größere Kontexte. Gerade in dynamischen, unsicheren Zeiten brauchen Mitarbeitende Stabilität und Orientierung. Ansätze adaptiver Führung betonen deshalb die Bedeutung von **Resilienz** und einer klaren **Führungshaltung** (z. B. Sott & Bender 2025). Mit einem stabilen Mindset, das als verlässlicher Anker dient, können Führungskräfte flexibel auf Veränderungen reagieren, ohne beliebig oder sprunghaft zu wirken. Situationen sollten daher ernst genommen, aber nicht überbewertet werden. Ein sinnvolles Leitbild könnte lauten: „im Kern stabil – am Rand beweglich“ (s.a. Weibler 2023, S. 68f.; Unger et al. 2022, S. 36f.; Blessin & Wick 2017, S. 150ff.).

Das "Situations-Check-up" – Ihr Führungs-Kaleidoskop

- Erklären Sie in eigenen Worten, worin sich das Kontingenzmodell nach Fiedler und das Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard unterscheiden.
- Welche Stärken und Grenzen sehen Sie jeweils in der praktischen Anwendung?

Denken Sie nun an drei unterschiedliche Führungssituationen aus Ihrem letzten Arbeitsmonat: Eine, die Sie als besonders herausfordernd empfanden, eine, die reibungslos verlief, und eine, in der Sie sich unsicher waren, welcher Stil der richtige ist:

- Beschreiben Sie kurz jede Situation.
- Welche Merkmale der Situation (z.B. Mitarbeitererfahrung, Aufgabenkomplexität, Zeitdruck) waren dominant?
- Welchen Führungsstil haben Sie intuitiv gewählt (eher direktiv, unterstützend, delegierend oder coachend...)?
- Hätte ein anderer Stil vielleicht noch bessere Ergebnisse erzielt oder die Situation entschärft? Begründen Sie, warum.
- Wie können Sie zukünftig Ihre diagnostische Fähigkeit schärfen, um die Situationsmerkmale noch besser zu erkennen und Ihren Stil bewusst anzupassen?

Situationsanalyse: Reifegrad bestimmen

Analysieren Sie drei aktuelle Herausforderungen in Ihrem Team nach folgendem Muster:

Herausforderung	Kompetenz der MA	Motivation der MA	Geeigneter Führungsstil	Begründung
1.				
2.				
3.				