



Evaluation Sommersemester 2013: Führungsstil



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

...aus Sicht der Studierenden und Projektleiter



Theoretische Einleitung zu den Führungsstilen





Was ist Führung?

Führung ist ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zu Grunde liegt.
(Wegge & Rosenstiel, 2004)

Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.
(Rosenstiel, 2003)



Kriterien für Führungserfolg

**Ausmaß des Einflusses
auf Andere**

**Ergebnisse der
Geführten**

**Anerkennung als
Führungsperson**

- der Geführten
(z.B. auf Werte, Einstellungen, Verhalten)
- der Gruppen-/Organisationsprozesse
(z.B. Strategie der Organisation)
- Erreichung von Unternehmenszielen:
z.B. Qualität/Quantität von Erzeugnissen,
Umsatz, Innovationen, Fluktuation,
Unfallrate, Krankenstand
- Erreichung von Humanzielen:
z.B. Weiterentwicklung von Mitarbeitern
- individueller Aufstieg bzw. Karriere
- Ansehen in relevanten Bezugsgruppen
- erzielttes Einkommen



Führung

Direkte und indirekte Führung

Führung= (unmittelbare,) absichtliche und zielbezogene Einflussnahme durch Inhaber von Vorgesetztenfunktionen auf Unterstellte

Direkte Führung

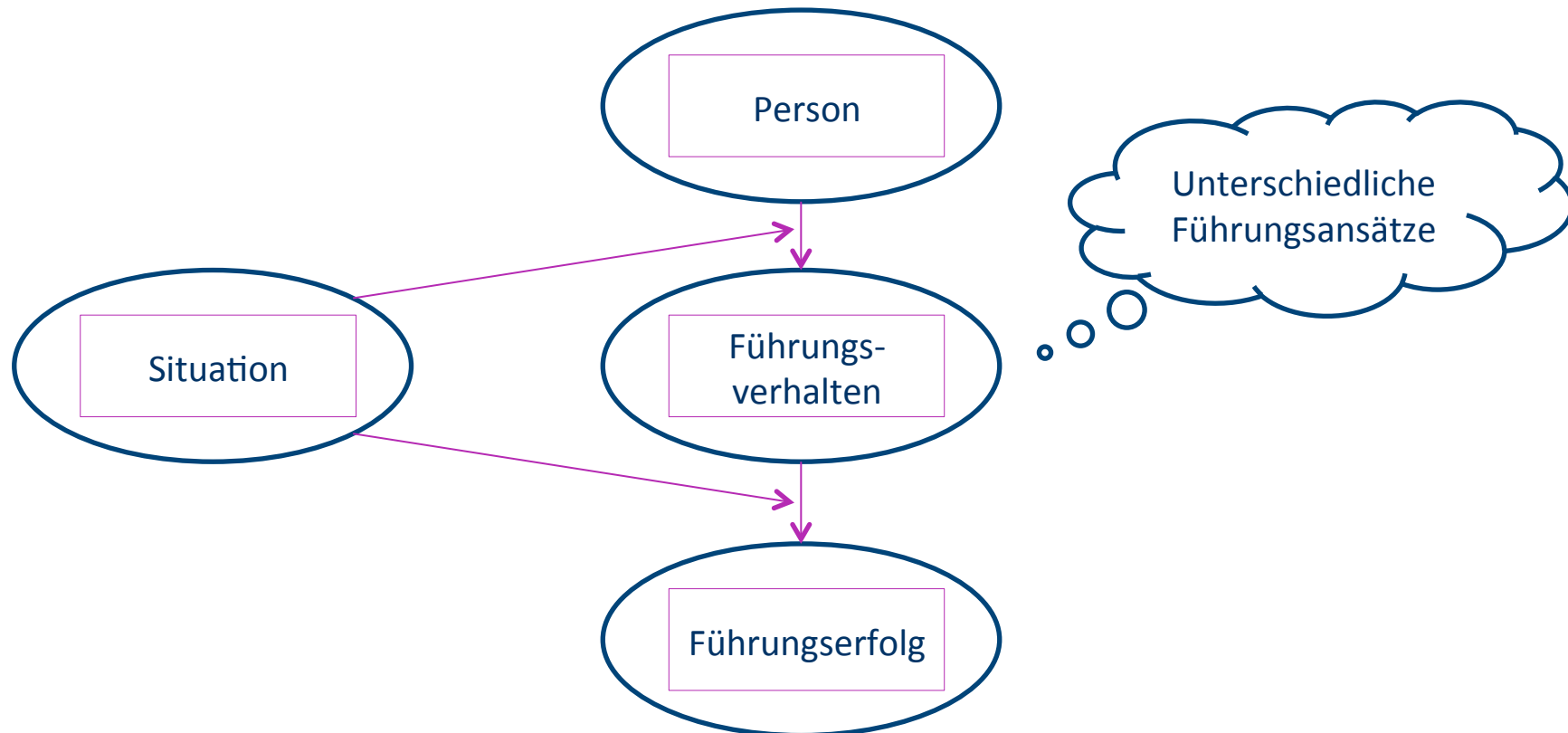
- Face to face
- Anweisungen
- Gespräche, etc.

Indirekte Führung

- Belohnungssysteme
- Arbeitsplatzgestaltung
- Entscheidungswege, etc.



Modell für Führungsansätze



→ Viele unterschiedliche Voraussetzungen treffen aufeinander



Gewählte Führungsansätze

UNIVERSITÄT HOHENHEIM

Evaluation



STUDIUM 3.0
Humboldt reloaded



Transformationale und Transaktionale Führungsansätze



Vorstellung Führungsansatz

Transaktionale Führung

- (rationaler) Austausch (Transaktion) von Belohnungen bzw. Sanktionen für erbrachte Leistungen
- Hoher Aufgabenfokus
- Personenfokus nur bezogen auf Belohnung/Bestrafung
- Weitgehende Zurückhaltung, Führung durch Eingreifen im Bedarfsfall

Transformationale Führung

- Charisma
- Inspirierende Motivierung
- Intellektuelle Stimulierung
- Individuelle Wertschätzung



Komponenten des Transaktionalen Führungsstils (aus MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) von Bass & Avolio, 1995)

- Bedingte Belohnung:
„erfüllt meine Wünsche im Austausch gegen meine Unterstützung für ihn/sie“, Eigeninitiatives Handeln fehlt, Eigeninteresse steht im Vordergrund
→ Anreiz und zusätzliche Motivation fehlen
- „Management by Exceptions“:
„vermeidet Eingriffe, außer wenn ich gesetzte Ziele nicht erreiche“, großer Freiraum der Mitarbeiter, Führungskraft verhält sich passiv, Menschliche Interaktion fehlt
→ Anregungen durch Führungskraft und Streben nach Anerkennung nicht gegeben



Komponenten des Transformationalen Führungsstils

- **Charisma:**
Führungskraft wirkt als Vorbild für Mitarbeiter, setzt hohe moralische Standards, entwickelt die Mission oder Vision des Teams und der Organisation und fördert deren Wahrnehmung durch die Geführten.
- **Inspirierende Motivierung:**
Führungskraft motiviert Mitarbeiter über die eigenen Interessen hinaus zum Wohl der Gruppe und der Organisation beizutragen.
- **Intellektuelle Stimulierung:**
Führungskraft stimuliert das Interesse bei Mitarbeitern, ihre Arbeit aus einer neuen Perspektive zu sehen.
- **Individuelle Wertschätzung:**
Führungskraft entwickelt bei Mitarbeitern Fähigkeiten und Potentiale.



Führung als Transaktion vs. Transformation

Führung als Transaktion



- Austauschbeziehungen zwischen Führung und Mitarbeitern
- Mitarbeiter hilft bei der Erreichung der Ziele der Vorgesetzten
- Vorgesetzter hilft bei der Erreichung der Ziele der Mitarbeiter
- Klare Definition der Kontingenzen
- Rational geprägtes Verhältnis

Führung als Transformation



- Führer „verändert“ die Mitarbeiter
- Führer vermittelt Gefühle von Erfolg, Größe, Stärke und motiviert hierdurch
- Charisma
- Vermittlung neuer Perspektiven
- Individuelle Wertschätzung
- Eher emotional geprägtes Verhältnis

UNIVERSITÄT HOHENHEIM

Evaluation



STUDIUM 3.0
Humboldt reloaded



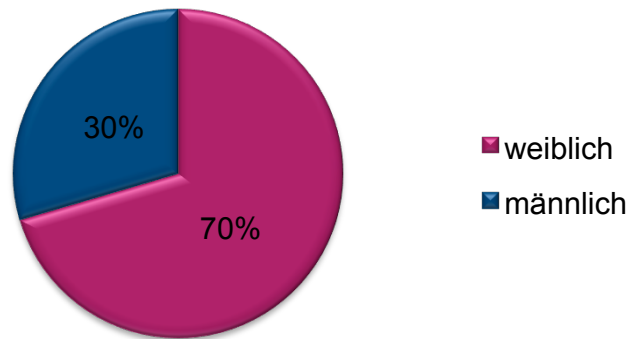
Ergebnisse zum Führungsstil bei Humboldt reloaded

Befragung der Projektleiter und Studierenden im SS13

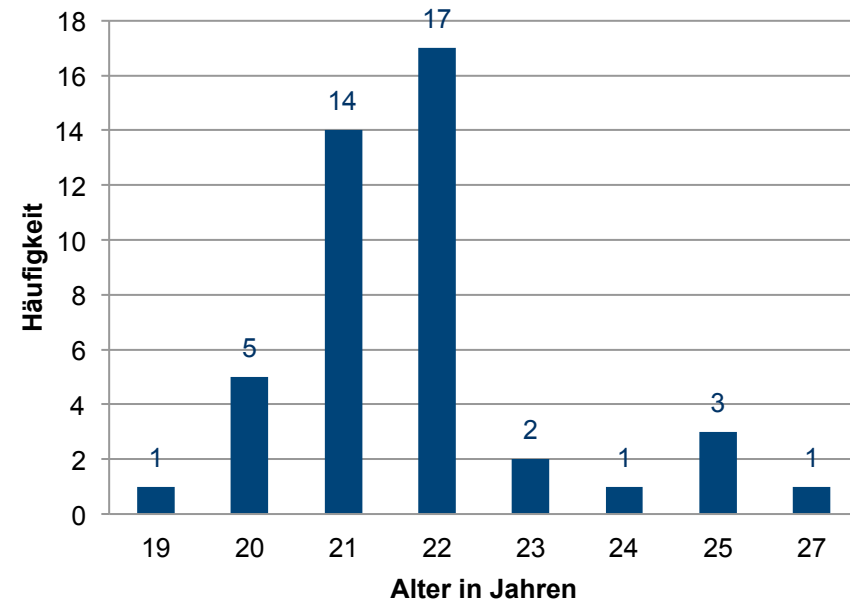
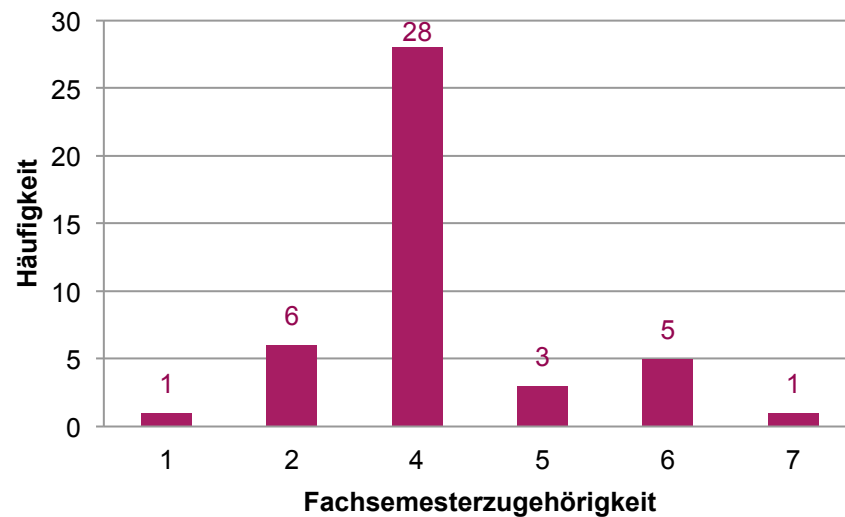


Soziodemographie

...der an beiden Umfragen teilgenommenen Studenten (n = 44):



Fachsemesterzugehörigkeit



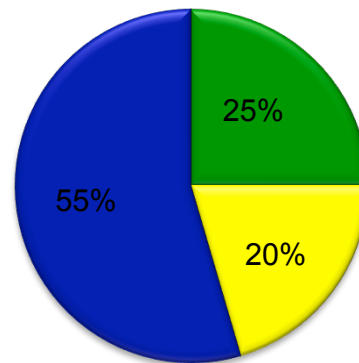
→ Altersdurchschnitt: 21,80 Jahre

MW: 4. Fachsemester



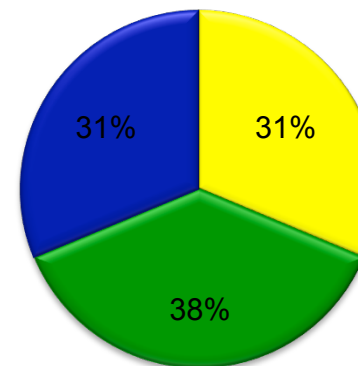
Soziodemographie

Fakultätszugehörigkeit der **Studierenden** (n = 44):



- Fakultät Naturwissenschaften
- Fakultät Agrarwissenschaften
- Fakultät Wirtschaftswissenschaften und Sozialwissenschaften

Fakultätszugehörigkeit der **Projektleiter** (n = 32):

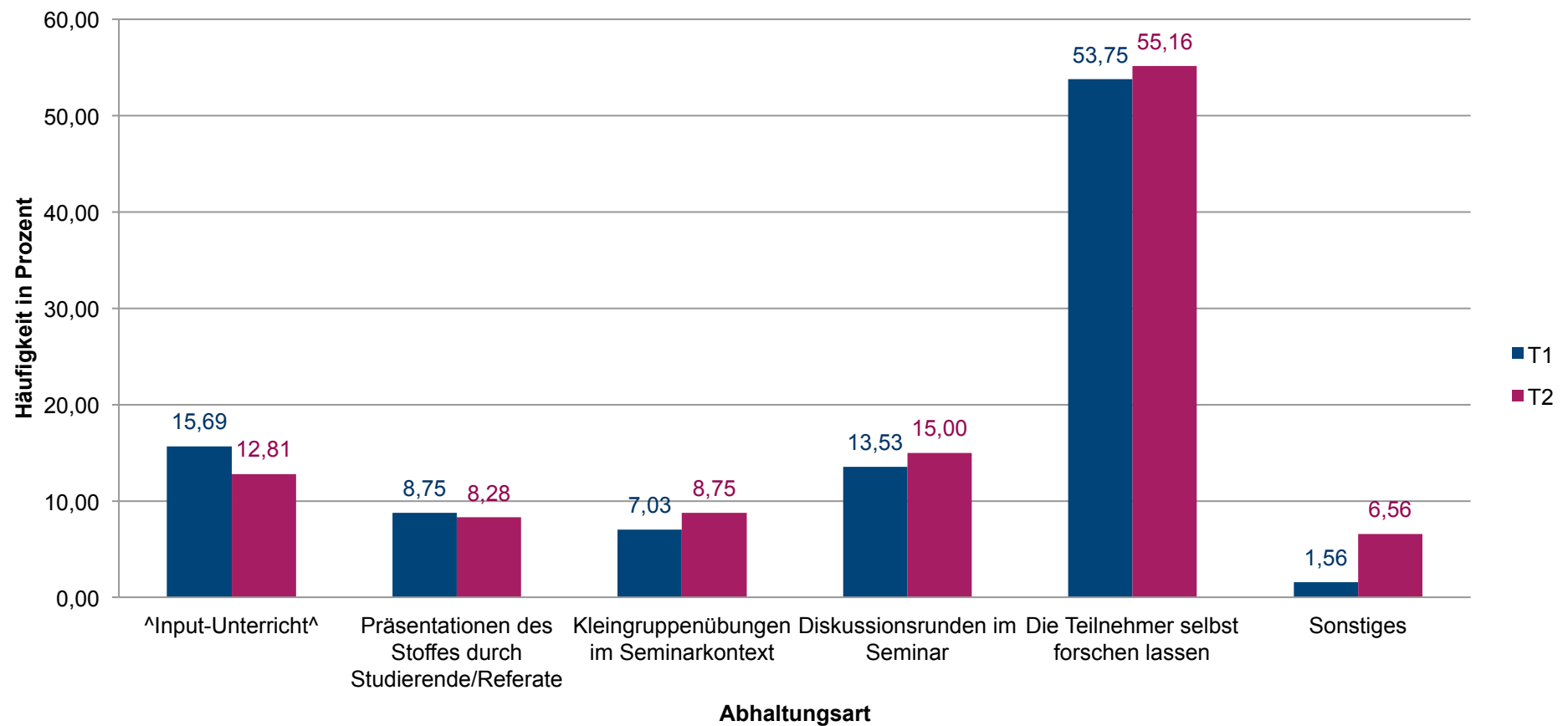


- Fakultät Naturwissenschaften
- Fakultät Agrarwissenschaften
- Fakultät Wirtschaftswissenschaften und Sozialwissenschaften



Didaktische Methoden

...Angaben der **Projektleiter** im Vergleich zwischen der Vorher- und Nachherbefragung (n = 32):



Es handelt sich hierbei um eine deskriptive Gegenüberstellung der Prozentwerte.



Fazit Didaktische Methoden

In über 50 % der Zeit konnten die TeilnehmerInnen der Humboldt reloaded-Projekte laut Angaben der Projektleiter selbst forschen.

Es gibt wenig Abweichungen zu den Angaben der PL zu Ihren Einschätzungen wie das Seminar verlaufen wird und wie es dann nach Eigenangaben verlief.



Führungsstil bei Humboldt reloaded

Untersuchung des Führungsstils der **Projektleiter**, denn...

...der Führungsstil kann unterstützend bzw. hemmend für den Lerngewinn der Studierenden sein.



Führungsstil bei Humboldt reloaded

- Beim **transaktionalen Führungsstil** steht _____
im Vordergrund.
- Beim **transformationalen Führungsstil** steht _____
im Vordergrund.



Führungsstile in Bezug auf forschendes Lehren und Lernen

Transaktionaler Führungsstil (Anleitung der Studierenden):

- Die Teilnehmer werden in erster Linie über **extrinsische** (von außen angeregte) Motive angesprochen
- ProjektleiterIn hat verschiedene **Belohnungsmöglichkeiten** im Rahmen von Humboldt reloaded
- ProjektleiterIn gibt Hilfe, wenn erforderlich, schlichtet und beurteilt

Transformationaler Führungsstil (Studierende selbst ausprobieren lassen):

- Die Teilnehmer werden in erster Linie über die Aktivierung **intrinsischer Motive** (also aus eigenem Antrieb) angesprochen
- Lohn besteht weniger in einer bestimmten Note/persönlichem Ruhm, sondern in der empfundenen Bedeutsamkeit, an der **Lösung eines wichtigen Problems** mitzuwirken
- ProjektleiterIn lässt den Studierenden Raum, selbst Lösungen zu finden; fungiert als Mentor und Visionär



Befragungsinstrument

...im Rahmen der **Teilnehmerbefragung** (**Projektleiterbefragung** und **Teilnehmerbefragung** können verglichen werden):

Transaktionaler Führungsstil – „Projektleiter als Lehrer“:

- ...klärte die Erwartungen und Ziele, die wir an den Kurs hatten, mit uns ab.
- ...belohnte uns dementsprechend, wenn wir die vereinbarten Ziele erreicht hatten.
- ...achtete auf das Ziel des Projektes und griff frühzeitig ein, wenn Fehler auftraten.
- ...gewährte uns methodische oder zeitliche Freiräume bei der Erfüllung der gestellten Aufgaben.



Befragungsinstrument

...im Rahmen der **Teilnehmerbefragung** (**Projektleiterbefragung** und **Teilnehmerbefragung** können verglichen werden):

Transformationaler Führungsstil – „Projektleiter als Visionär“:

- ...beteiligte uns so gut wie möglich bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Seminars.
- ...steckte uns mit der eigenen Begeisterung für das Thema des Projektseminars an.
- ...hat für uns eine Vorbildrolle eingenommen.
- ...brachte uns hohe Wertschätzung entgegen.



Befragungsinstrument

...im Rahmen der **Teilnehmerbefragung** (**Projektleiterbefragung** und **Teilnehmerbefragung** können verglichen werden):

Transformationaler Führungsstil – „Projektleiter als Coach“:

- ...versuchte unserer Gruppe schon von Beginn an zu vermitteln, dass Forschung ein spannendes Aufgabengebiet ist.
- ...leitete uns entsprechend unseres individuellen Entwicklungsstandes an.
- ...brachte uns die Methodik des wissenschaftlichen Arbeitens so nahe, dass wir selbst in der Lage waren, diese umzusetzen.
- ...war wie ein Coach für uns, der uns begleitete und unser Bedürfnis nach Weiterentwicklung berücksichtigte.



Befragungsinstrument

...im Rahmen der **Teilnehmerbefragung** (**Projektleiterbefragung** und **Teilnehmerbefragung** können verglichen werden):

Transformationaler Führungsstil – „Projektleiter als Herausforderer“:

- ...stellte hohe, aber realistische Anforderungen an unser Engagement.
- ...forderte uns dazu auf, selbstständig wie ein Forscher zu denken.
- ...versuchte gezielt unsere Fähigkeiten zu erkennen und auch zu fördern.
- ...vermittelte uns in schwierigen Arbeitssituationen, dass sich unser Arbeitseinsatz für das Projekt lohnt.



Ergebnisse

...aus Sicht der Teilnehmer nach dem Projekt (n = 44) und der Projektleiter im Rahmen der Erstbefragung (n = 32):

Führungsstil - Transformational	Studierendensicht (T2)	Projektleitersicht (T1)
Projektleiter als Coach		
Mittelwert	4,49	5,32
Standardabweichung	1,190	0,554
Projektleiter als Visionär		
Mittelwert	4,30	4,79
Standardabweichung	1,214	0,744
Projektleiter als Herausforderer		
Mittelwert	4,06	5,17
Standardabweichung	1,129	0,559
Führungsstil – Transaktional	T2	T1
Projektleiter als Lehrer		
Mittelwert	3,98	4,25
Standardabweichung	0,592	0,622

Es handelt sich hierbei um eine deskriptive Gegenüberstellung; bei einer 6-stufigen Skala (1= trifft überhaupt nicht zu – 6 = trifft voll und ganz zu)



Führungsstile in Bezug auf forschendes Lehren und Lernen

Fazit für HR –Betreuer

Was bedeutet das für die Betreuung von HR-Projekten?

→ Viele Studierende fordern einen Führungsstil der zu Ihnen und Ihrer Lernsituation passt. Dies ist abhängig von den Vorerfahrungen, dem Wissensstand und den individuellen Eigenschaften der Studierenden.

→ Transformationale Führung ohne Anleitung kann für die Studierenden auch überfordernd wirken.

Fazit: Herausforderung



UNIVERSITÄT HOHENHEIM

Evaluation



STUDIUM 3.0
Humboldt reloaded



Führungsstil und Kompetenzen



Übersicht: Korrelation Kompetenzen und Führungsstil

		Transformational	Transaktional	
Zusammenhang	Coach	Herausforderer	Visionär	Lehrer
Deutlich	Fachkompetenz	Fachkompetenz Methodenkompetenz	Fachkompetenz	
Mäßig	Methodenkompetenz	Soziale Kompetenz (Persönlichkeitsstärke & Teamfähigkeit) Personale Kompetenz (Eigenverantwortung)	Methodenkompetenz	Fachkompetenz



Fazit: Korrelation Führungsstil und Kompetenzen

- **PL als Coach und PL als Visionär:** Deutlicher, positiver Zusammenhang mit dem Anstieg der Fachkompetenz; schwacher bis mäßiger Zusammenhang mit dem Anstieg der Methodenkompetenz
- **PL als Herausforderer:** Deutlicher, positiver Zusammenhang mit dem Anstieg der Fachkompetenz und der Methodenkompetenz; schwacher bis mäßiger Zusammenhang mit der Persönlichkeitsstärke, der Teamfähigkeit (Komponenten der sozialen Kompetenz) und der Eigenverantwortung (Komponente der personalen Kompetenz)
- **PL als Lehrer:** Schwacher bis mäßiger Zusammenhang mit dem Anstieg der Fachkompetenz



Fazit

- Es gibt weder DIE Führungspersönlichkeit, noch DEN Führungsstil, der immer und überall zum Erfolg führt
 - verschiedene Situationen/Mitarbeiter/**Studierende** erfordern unterschiedliches Führungsverhalten
 - Führung ist immer auch eine abhängige Variable:
Beeinflussbar durch
 - Personalauswahl/ **Studierenden Auswahl**
 - Personalentwicklung (Erlernen mehrerer Führungsstile) / **Fortbildungen bzw. didaktische Methoden (z.B HDZ) / Lehr-Erfahrung**
 - Gestaltung der Rahmenbedingungen des Führungsverhaltens (inkl. Mitarbeiter) – **Rahmenbedingungen von Humboldt reloaded / Projektgegebenheiten**
- **Studierende können im abgesteckten Rahmen ruhig herausgefordert werden**



Ausblick

- Alle weiteren Ergebnisse der Evaluation aus dem Sommersemester 2013 können auf der Homepage nachgelesen werden
- Momentan:
 - Auswertung der Befragung vom Wintersemester 2013/14
 - Befragung zum Sommersemester 2014 T1 und T2 im Feld – Bitte um Teilnahme!