Neue Ansätze in der Führungsforschung

Wolfgang Scholl
Humboldt-Universität zu Berlin
& artop GmbH

8. November 2017

Viel diskutierte Führungskonzepte

- Kooperative/demokratische Führung (Lewin)
- Partizipation (Coch & French)
- Selbststeuernde Gruppen (Trist & Murray)
- Initiating structure + Consideration (Judge et al., Stogdill & Coons)
- Transformationale Führung (Bass)
- Empowerment (Spreitzer)
- Virtuelle Führung (Hertel et al.)
- Laterale Führung (Kühl)
- Shared Leadership (Pearce & Conger)
- Distributed leadership (Wang et al.)
- Collective leadership (Wang et al.)
- Führung von unten (Herzlieb & Ulrich)
- Synergetische Führung (Graf & Witte)
- Systemische Führung (Pinnow)
- Postheroische Führung (Baecker)
- Kollegiale Führung (Österreich & Schröder)

▸▸ Hierarchie als Organisationsprinzip wird gemildert oder sogar ersetzt durch freie(re) Zusammenarbeit.

Führungskontext

Es gibt viele nicht-hierarchische Situationen der Zusammenarbeit in und außerhalb von Organisationen; da entsteht spontan Führung durch mindestens eine Person.
Kennen Sie Beispiele? (Vorgestellt wurde dann der Fall aus Kap. 8.11 aus Scholl, 2004; dort viele weitere Fallstudien.)

Neuberger, 1995, S. 158ff: „Vorgesetzte kommunizieren hauptsächlich mündlich.“
„Kontakte mit Untergebenen spielen zwar eine wichtige, aber bei weitem nicht die alleinige Rolle.“

Mittelwerte älterer Untersuchungen zur Kommunikation in klassisch-hierarchischen Unternehmen:

- 40% mit Mitarbeiter*innen
- 16% mit Kolleg*innen
- 14% mit Vorgesetzten
- 30% mit Externen.

Wohin geht der Trend?
Eher weniger mit Mitarbeiter*innen und mehr mit Externen in verschiedenen Netzwerken.
Gibt es da überall Führung? Was verbinden Sie mit Führung? Assoziationen?

Wie definiert die Forschung Führung?

- „Organisatorische Führung besteht aus Unsicherheitsreduktion“ (Bavelas 1960)
  >> Dies ist eine wichtige Funktion, grenzt aber Führung nicht von anderen Mitteln ab
- „Führen heißt eine Handlung vollziehen, die – als Teil eines gemeinsamen Problemlösungsprozesses – Struktur in eine Interaktion bringt.“ (Hemphill 1970)
  >> präzise und wichtig, aber die Ausrichtung der Strukturierung ist unterbelichtet
- „Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure“ (Pfeffer 1977) >> schön, aber zu breit, gilt auch für Verweigerer und Trittbrettfahrer
- „Führung ist Fremd-Willensdurchsetzung i. S. einer intendierten, direkten, asymmetrischen Fremdbestimmung, die im Wege informierender, instruierender und motivierender Aktivitäten erfolgt.“ (Seidel 1978, S. 81)
  >> zusammengestellt aus anderen Definitionen, aber nicht jede Führung ist Fremdbestimmung
- „*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 & von Rosenstiel 2007)
  >> ist so eine Einflussnahme immer Führung? Jeder Diskussionsbeitrag ist so eine Einflussnahme
- „Bei Führung (in Organisationen) geht es darum, andere zu beeinflussen. Diese zugegebenermaßen sehr kurze und umfassende Definition ist die einzige Gemeinsamkeit vieler Definitionen in der Literatur zur Führung.“ (Schulz-Hardt & Brodbeck 2007)
  >> Die meisten Führungsdefinitionen sind zu breit, zu wenig spezifisch

Führung als persönliche Koordination von Menschen und Teilaufgaben

• Führung macht Zusammenarbeit produktiver durch geeignete Koordination. Das beinhaltet die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel und die Abstimmung der Einzelbeiträge für dieses Ziel: Führung wird abgegrenzt als „persönliche Koordination von Menschen und Teilaufgaben“ (Scholl, 2016, S. 8).

• Wenn es keine/n Vorgesetzte/n gibt, entsteht Führung spontan. Aber auch Mitarbeiter/innen von Vorgesetzten können spontan die Führung ergreifen und tun das auch, je mehr es akzeptiert wird. Wer initiativ wird und andere mitzieht, der führt. Wem gefolgt wird, der führt.

• Führung ist – anders als ein/e Vorgesetzte/r - eine flexible Ressource guter Zusammenarbeit, denn Zusammenarbeit muss koordiniert werden.

Exkurs: Führungsemergenz

Was bringt Menschen dazu, spontan Führung(sversuche) zu ergreifen? Experimente von Hemphill (1961) sowie von Hollander & Julian (1970, 1978) ergaben:

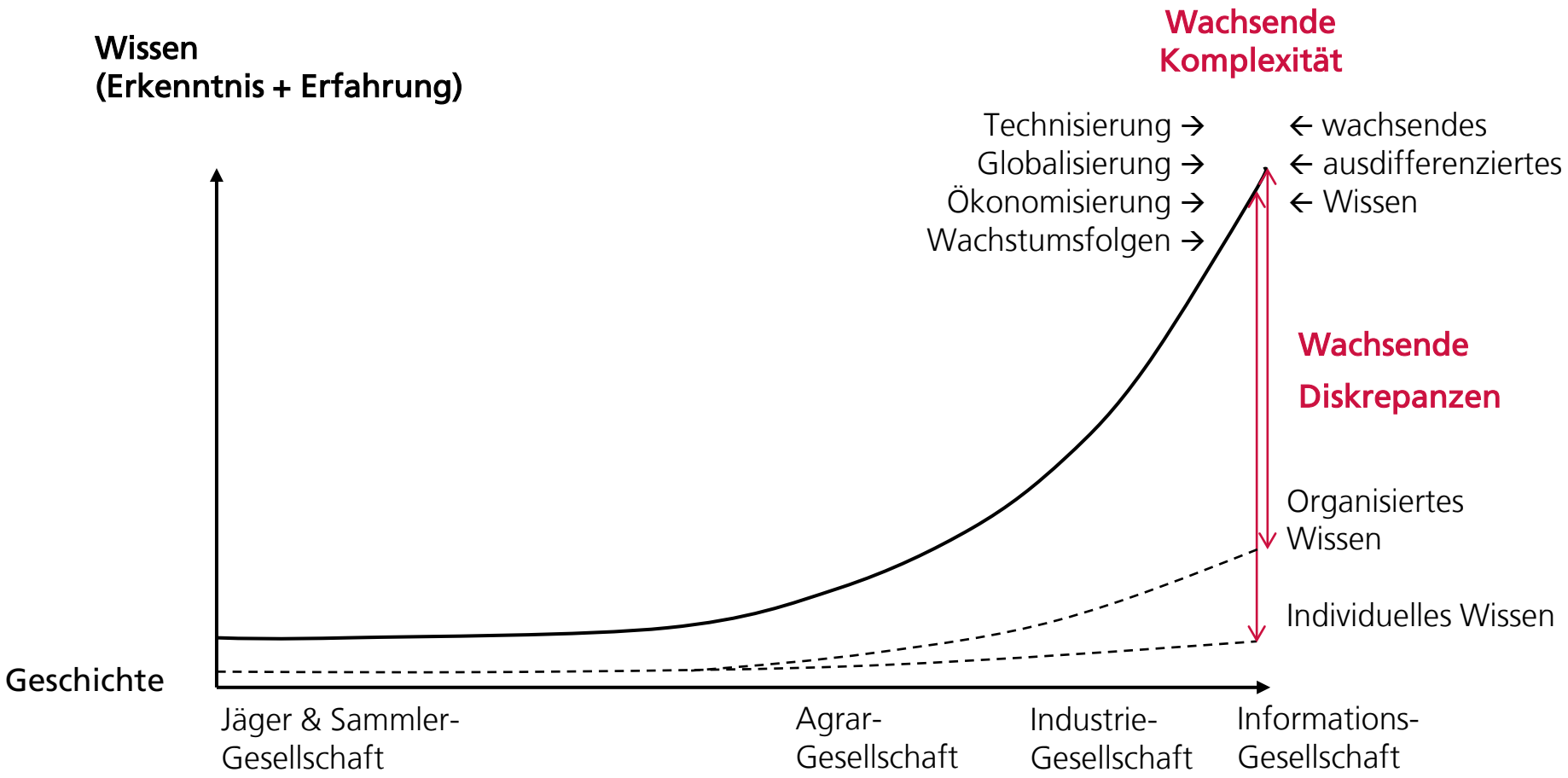
- Billigung und Ermunterung durch Anwesende
- Besondere aufgabenrelevante Kompetenzen
- Hoher Nutzen bei Bewältigung der Aufgabe, für sich und/oder für die anderen
- Eigene subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit
- Die Menge und Fälligkeit von Entscheidungen
- (Führungs)Status, Rollenerwartungen
- Früher erworbener Vertrauenskredit
- Konstruktive Abweichungen von den Erwartungen

Enthierarchisierung der Führung

Die Entwicklung neuerer Führungskonzepte zeigt:
Es gibt einen Trend zur Enthierarchisierung der Führung bzw. der persönlichen Koordination?

Was treibt diesen Trend an? Stichworte?

Die Wissensentwicklung



Folgen für das Hierarchieprinzip

- Mitarbeiter*innen wissen immer öfter mehr als ihre Vorgesetzten.
- Vorgesetzte wollen das z.T. nicht wahrhaben, ihre Wissensmotive verschieben sich: Selbstwert > Konsistenz > Validität > Neugier.
- Vorgesetzte sind daher versucht, ihre Macht auszuüben und ihre Meinung durchzusetzen anstatt wechselseitig Einfluss zu nehmen.
- Die Mitarbeiter*innen reagieren entweder mit Ärger & Reaktanz oder am Ende mit Frustration & Hilflosigkeit.
- Da Motivation und Anstrengungsbereitschaft sinken, fühlen sich Vorgesetzte wieder genötigt und berechtigt, mehr Macht auszuüben; es kommt zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung.
- Das beeinträchtigt den offenen Informationsaustausch für die Gewinnung neuen Wissens, die Koordinationsfähigkeit und die Effektivität (Scholl, 2012).
- Hierarchische Fehlsteuerungen häufen sich, es sei denn es wird enthierarchisiert.

Führungsstil und Informationsaustausch: ein beispielhaftes Experiment

Gute Entscheidungen verlangen (a) den Austausch ungeteilter Informationen und (b) besonders solcher, die der eigenen ersten Präferenz voll widersprechen und eher ‚ungeliebt' sind.

Experiment zu partizipativem versus autoritärem Führungsstil bei der Personalauswahl (65 Dreiergruppen; Bittmann, 2010)

Wieviele von 13 ungeteilten Informationen berichtet?	Führungsstil	
	autoritär	partizi-pativ
Führungskraft	**3,5**	**6,4**
Je Mitarbeiter	**5,5**	**8,1**

Wieviele von 3 ungeliebten Informationen berichtet?	Führungsstil	
	autoritär	partizi-pativ
Führungskraft	**0,2**	**0,2**
Je Mitarbeiter	**0,8**	**1,5**

Der Führungsstil korreliert .62 ($p<.001$) mit dem Informationsaustausch und .34 ($p<.01$) mit der richtigen Personalauswahl.

Wie bewähren sich generell Empowerment u. geteilte Führung?

Empowerment beinhaltet strukturelle Aspekte: Ausbildung und Übergabe von Kompetenzen (Conger & Kanungo, 1988) sowie psychische Konsequenzen: Sinn der Arbeit, Selbstwirksamkeit, Selbstbestimmung der Arbeitsweise und Einfluss aufs Geschehen (Spreitzer, 1995).

Meta-Analysen zu Empowerment x Teamerfolg: r = +.47 (Burke et al. 2006) / r = +.51 (Seibert et al. 2011). Einzelstudie Team-Empowerment x Teamerfolg: r = +.61 (Chen et al., 2007).

Geteilte Führung: „Dasjenige Gruppenmitglied, welches für die Lösung einer Aufgabe das entscheidende Wissen und die Erfahrung besitzt, übernimmt die Führungsverantwortung und gibt diese wieder ab, wenn ein anderer sich als geeigneter für die jeweiligen Anforderungen erweist“ (Piecha et al., 2012, S. 561).

Meta-Analyse: Je geteilter die Führung, umso höher die objektive Leistung: +.18, die subjektive Leistung: +.25, Hilfeverhalten, Koordination und Zufriedenheit: +. 44, Zufriedenheit, Identifikation mit dem Team, weniger emotionalisierte Konflikte: +.45 (Wang et al. 2014).

Welche praktischen Probleme sind bei Empowerment, geteilter Führung und Selbststeuerung zu erwarten?

- Zu zweit oder dritt Murmelgruppen bilden und die Ergebnisse gut sichtbar auf Kärtchen schreiben.
- Wir pinnen an und stellen die Problembereiche zusammen[1].
- Anschließend diskutieren wir gemeinsam die zentralen Fragen.

1 Auf den folgenden Folien sind alle Ergebnisse gruppiert, aber wortgetreu wiedergegeben.

Praktische Probleme bei Umsetzung innerhalb der Hierarchie

Voraussetzungen: Change Management, fremde Orga-Teams, sinnloser Schulungsaufwand; Unterstützung = Assistenz ≠ Führung; geeignete Kommunikationsinstrumente, um Synchronisation zu gewährleisten;

Fehlende Kultur oder den Willen dazu: Machtanspruch; Abgabe von Kontrolle; Angst vor Machtverlust; beruflicher Erfolg = Aufstieg; Statusverlust der Führungskraft; Festhalten an Status; Kompetenz zur Demut;

Theorie versus Praxis … Heraus aus der Komfortzone; Fehlende Kompetenzen für Empowerment; Personalplanungskompetenz; Überforderung; innerer Widerstand gegen Potentialentwicklung; Herausforderung, auf Augenhöhe zu bleiben; ungleiche Vergütung, hierarchische Entlohnung verhindert partizipative Führung; Rollenverschiebung → Überforderung / Unterforderung; Was ist meine Aufgabe, wenn es meinen Job nicht mehr gibt?

Praktische Probleme bei Umsetzung unter Gleichen

Regeln der Zusammenarbeit: Jeder definiert seine eigenen Regeln; Verantwortung übernehmen; Sobald es schwierig wird, fühlt sich keiner verantwortlich → Verantwortungsdiffusion; nicht alle wollen Verantwortung; Problematik z. B. der Haftung; Praktische Umsetzbarkeit ist hoch in kleinen Gruppen, niedrig in großen Gruppen; Gefahr der Überforderung der Teammitglieder;

Rollenklärung: Wer hat das letzte Wort? Wer verantwortet das Resultat? Wer entscheidet im Konfliktfall? Wechselwirkung: wenn formale Zuständigkeiten und neue Aufgabenzuschreibung beibehalten werden, ist wirkliche Selbststeuerung nicht möglich;

Generelle Probleme in beiden Fällen, die auch sonst auftreten

Effizienzproblem im Alltag: Handeln unter Unsicherheit; Zielkonflikte; Persönliche Sympathie – Antipathie; Abstimmungsprobleme (Kommunikation); Längere Abstimmungsprobleme; Keine persönliche oder personenbezogene Koordination von Menschen + Teilaufgaben, keine Klarheit; Geteilte Führung verlangt Bereitschaft zur ehrlichen Reflexion und kostet mehr Zeit.

Wie all diese Probleme im Detail zu bewältigen sind, wird in einem der nächsten Kolloquien behandelt.

Eine generelle Orientierung versucht die Zusammenfassung auf der folgenden Folie.

Führen und (sich) führen lassen – zum produktiven Umgang mit Hierarchie

(Scholl 2014, 2016)

- Vorgesetzte können lernen, weitgehend ohne Anweisungen und Androhungen, d. h. ohne Machtausübung bzw. restriktive Machtmittel zu **führen** → Kooperative, partizipative Führung, geteilte Führung:
  - Mit-Arbeitende sind Kooperationspartner*innen: Informationen werden ausgetauscht, Unterstützungen gewährt und kritische Punkte verhandelt.
  - Leitbild und Kultur einer Organisation können Kooperation und Partizipation betonen und belohnen.
  - Übermacht lässt sich strukturell verringern, z. B. durch 360°-Feedback.
  - Positionsmacht wird eigentlich nur benötigt zur Eindämmung und Abwehr der Machtausübung anderer.
- Wegen der Zunahme des „Learning by doing" wird letztlich volle Kompetenzübergabe an die Mitarbeiter immer öfter praktiziert, die sich dann oft selbst koordinieren, d.h. Vorgesetzte „**lassen führen** " → Selbststeuernde Gruppen, Empowerment, geteilte Führung auf der nächsten Ebene.
- Je mehr Vorgesetzte auch einschätzen lernen, was sie alles nicht wissen, umso eher können sie dann auch von den Mit-Arbeitenden „**sich führen lassen**" → Geteilte Führung, Führung von unten.

Vielen Dank für Ihre Beteiligung

Sie sind jetzt eingeladen zum informellen Zusammensein.

Literaturangaben

Baecker, D. (2012). Postheroische Führung. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 475-490). Berlin, Heidelberg: Springer.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8,* 9-32.

Bavelas, A. (1960). Leadership: Man and function. *Administrative Science Quarterly, 4,* 491-498.

Bittmann, R. S. (2010). *Empowerment in Gruppenentscheidungen: Auswirkungen auf Wissensaustausch, Interaktionsnetzwerke und Leistung.* Unveröffentlichte Diplomarbeit, Humboldt-Universität zu Berlin.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 17,* 288 – 307.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology, 92*, 331 – 346.

Coch, L. & French, J. R. P. (1947/48). Overcoming resistance to change. *Human Relations, 1,* 512-531.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13,* 471 – 482.

Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 5,* 163-176.

Graf, N. & Witte, E. H. (2012). Synergetische Führung – die Steuerung eines zukunftsfähigen Mikrosystems. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 513 – 529). Berlin, Heidelberg: Springer.

Hemphill, J. K. (1961): Why people attempt to lead. In L. Petrullo, & Bass, B. M. (Eds.), Leadership and interpersonal behavior (pp. 201 – 215). New York: Holt, Rinehart; Winston.

Hemphill, J. K. (1970). Administration as problem solving. In A. W. Halpin (Ed.), *Administrative theory in education* (pp. 89-118). New York: Collier – MacMillan.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review, 15*, 69 – 95.

Herzlieb, H.-J. & Ulrich, F. (2005). *Cheffing - Führen von unten* (2. Aufl.). Berlin: Cornelsen.

Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation. In L. Berkowitz (Ed.), *Group processes* (pp. 153 – 165). New York: Academic Press.

Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1978). A further look at leader legitimacy, influence, and innovation. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 5, pp. 33-69). New York: Academic Press.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*, 36 – 51.

Kühl, S. & Matthiesen, K. (2012). Wenn man mit Hierarchien nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 531 – 556). Berlin, Heidelberg: Springer.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of agressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology Bulletin, 10,* 271-299.

Neuberger, O. (1995). Führen und geführt werden (5. Aufl.). Stuttgart: Enke.

Oesterreich, B. & Schröder, C. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen. München: Vahlen.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review, 2,* 104-112.

Piecha, A., Wegge, J., Werth, L., & Richter, P. (2012). Geteilte Führung in Arbeitsgruppen – ein Modell für die Zukunft? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 557 – 572). Berlin, Heidelberg: Springer.

Pinnow, D. F. (2012). Führen - Worauf es wirklich ankommt (6. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Scholl, W. (2004). Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird (Unter Mitarbeit von Lutz Hoffmann und Hans-Christof Gierschner). Göttingen: Hogrefe.

Scholl, W. (2012). Machtausübung oder Einflussnahme: Die zwei Gesichter der Machtnutzung. In B. Knoblach, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink (Hrsg.), *Macht in Unternehmen – Der vergessene Faktor* (S. 203-221). Wiesbaden: Gabler.

Scholl, W. (2014). Führung und Macht: Warum Einflussnahme erfolgreicher ist. *Wirtschaftspsychologie aktuell, 13* (1), 28-32.

Scholl, W. (2016). Führung und Macht in Teams (Methoden moderner Teamarbeit 3). Hamburg: Hamburger Fern-Hochschule.

Schulz-Hardt, S. & Brodbeck, F. C. (2007). Gruppenleistung und Führung. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (5. Aufl., S. 443-486). Berlin: Springer.

Seibert, S. E., Wang, G., Stephen, H., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequen-ces of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology, 96, 981 – 1003.

Seidel, E. (1978). Betriebliche Führungsformen. Stuttgart: Poeschel.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*, 1442 – 1465.

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds). (1957). Leader behavior: its description and measurement. Columbus, OH: Ohio State University.

Trist, E. J., & Murray, H. (Eds.). (1993). The social engagement of social science: A Tavistock anthology. Vol. II: The sociotechnical perspective. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Wang, D., Waldmann, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Social Psychology, 99,* 181 – 198.

Wegge, J.& von Rosenstiel, L.(2007). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehr-buch der Organisationspsychologie* (4., aktual. Aufl., S. 475-512). Göttingen: Hogrefe.