

Bosch

Klassische und agile Kommunikation, Führung auf Distanz sowie mobile Teamfähigkeit

Studienheft Nr. 1230
1. Auflage 11/2022

Verfasser

Carsten Bosch (Dipl.- Kommunikationspsychologe)

Freiberuflich tätig in der Eltern- und Erziehungsberatung,
Dozent an der DIPLOMA Hochschule

Co-Autorin

Prof. Dr. Dipl.-Psych. Elisabeth Böhnke MPH postgrad.

Dekanin des Studienganges Wirtschaftspsychologie an der DIPLOMA Hochschule

Leseprobe

© by DIPLOMA Private Hochschulgesellschaft mbH

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

DIPLOMA Hochschule

University of Applied Sciences

Am Hegeberg 2

37242 Bad Sooden-Allendorf

Tel. +49 (0) 56 52 58 77 70, Fax +49 (0) 56 52 58 77 729

Hinweise zur Arbeit mit diesem Studienheft

Der **Inhalt** dieses Studienheftes unterscheidet sich von einem Lehrbuch, da er **speziell für das Selbststudium aufgearbeitet** ist.

In der Regel beginnt die Bearbeitung mit einer Information über den Inhalt des Lehrstoffes. Diese Auskunft gibt Ihnen das **Inhaltsverzeichnis**.

Beim Erschließen neuer Inhalte finden Sie meist Begriffe, die Ihnen bisher unbekannt sind. Die **wichtigsten Fachbegriffe** werden Ihnen übersichtlich in einem dem Inhaltsverzeichnis nachgestellten **Glossar** erläutert.

Den einzelnen Kapiteln sind **Lernziele** vorangestellt. Sie dienen als Orientierungshilfe und ermöglichen Ihnen die Überprüfung Ihrer Lernerfolge. Setzen Sie sich **aktiv** mit dem Text auseinander, indem Sie sich Wichtiges mit farbigen Stiften kennzeichnen. Betrachten Sie dieses Studienheft nicht als "schönes Buch", das nicht verändert werden darf. Es ist ein **Arbeitsheft, mit und in** dem Sie arbeiten sollen.

Zur **besseren Orientierung** haben wir Merksätze bzw. besonders wichtige Aussagen durch Fettdruck und/oder Einzug hervorgehoben.

Lassen Sie sich nicht beunruhigen, wenn Sie Sachverhalte finden, die zunächst noch unverständlich für Sie sind. Diese Probleme sind bei der ersten Begegnung mit neuem Stoff ganz normal.

Nach jedem größeren Lernabschnitt haben wir Übungsaufgaben eingearbeitet, die mit „**SK = Selbstkontrolle**“ gekennzeichnet sind. Sie sollen der Vertiefung und Festigung der Lerninhalte dienen. Versuchen Sie, die ersten Aufgaben zu lösen und die Fragen zu beantworten. Dabei werden Sie teilweise feststellen, dass das dazu erforderliche Wissen nach dem ersten Durcharbeiten des Lehrstoffes noch nicht vorhanden ist. Gehen Sie diesen Inhalten noch einmal nach, d. h. durchsuchen Sie die Seiten gezielt nach den erforderlichen Informationen.

Bereits während der Bearbeitung einer Frage sollten Sie die eigene Antwort schriftlich festhalten. Erst nach der vollständigen Beantwortung **vergleichen Sie Ihre Lösung mit dem** am Ende des Studienheftes **angegebenen Lösungsangebot**.

Stellen Sie dabei fest, dass Ihre eigene Antwort unvollständig oder falsch ist, müssen Sie sich nochmals um die Aufgabe bemühen. Versuchen Sie, jedes behandelte Thema vollständig zu verstehen. **Es bringt nichts, Wissenslücken durch Umblättern zu übergehen**. In vielen Studienfächern baut der spätere Stoff auf vorhergehendem auf. Kleine Lücken in den Grundlagen verursachen deshalb große Lücken in den Anwendungen.

Zudem enthält jedes Studienheft **Literaturhinweise**. Sie sollten diese Hinweise als ergänzende und vertiefende Literatur bei Bedarf zur Auseinandersetzung mit der jeweiligen Thematik betrachten. Finden Sie auch nach intensivem Durcharbeiten keine zufriedenstellenden Antworten auf Ihre Fragen, **geben Sie nicht auf. Wenden Sie sich** in diesen Fällen schriftlich oder fernmündlich **an uns**. Wir stehen Ihnen mit Ratschlägen und fachlicher Anleitung gern zur Seite.

Wenn Sie **ohne Zeitdruck** studieren, sind Ihre Erfolge größer. Lassen Sie sich also nicht unter Zeitdruck setzen. **Pausen** sind wichtig für Ihren Lernfortschritt. Kein Mensch ist in der Lage, stundenlang ohne Pause konzentriert zu arbeiten. Machen Sie also Pausen: Es kann eine kurze Pause mit einer Tasse Kaffee sein, eventuell aber auch ein Spaziergang an der frischen Luft, sodass Sie wieder etwas Abstand zu den Studienthemen gewinnen können.

Abschließend noch ein formaler Hinweis: Sofern in diesem Studienheft bei Professionsbezeichnungen und/oder Adressierungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form Verwendung findet (z. B. „Rezipienten“), sind dennoch alle sozialen Geschlechter, wenn kontextuell nicht anders gekennzeichnet, gemeint.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung dieses Studienheftes.

Ihre

DIPLOMA
Private Hochschulgesellschaft mbH

Leseprobe

Inhaltsverzeichnis	Seite
Glossar	7
Abbildungsverzeichnis	9
1 Einleitung: Zauberwort Kommunikation	10
2 Kommunikation und Interaktion: Grundkonzepte, Perspektiven, Modelle	13
2.1 Grundbegriffe	13
2.2 Wissenschaftliche Paradigmen und Metaphern der Kommunikation	15
2.2.1 Grundparadigmen	15
2.2.2 Metaphern der Kommunikation	17
2.3 Ausgewählte Erkenntniskonzepte	19
2.3.1 Symbolischer Interaktionismus	19
2.3.2 Gesprächs- bzw. Konversationsanalyse	22
2.3.3 Interaktionsanalyse und Interaktionale Linguistik	23
2.3.4 Kommunikativer Konstruktivismus	24
2.3.5 Systemtheorie	26
2.3.6 Psycholinguistik	28
2.4 Theorien und Modelle der Kommunikation	31
2.4.1 Vorläufer moderner Kommunikationstheorie: das Verständnis von Sprache bei Ludwig Wittgenstein und Karl Bühler	31
2.4.2 Sprache als Handlung – Sprechakttheorie	33
2.4.3 Der systemische Ansatz der Palo Alto Group	36
2.4.4 Kommunikation und Interaktion als Spiel: die Transaktionsanalyse	38
2.4.5 Schulz von Thuns Kommunikationspsychologie	39
2.4.6 Ein systemisches Modell interpersonaler Kommunikation nach Erich H. Witte	43
3 Die Praxis der Kommunikation	45
3.1 Zuhören	45
3.2 Fragen	49
3.3 Feedback	52
3.4 Verhandeln	54
3.5 Beeinflussen	55
3.6 Klären von Konflikten	57
4 Individuelle und kollektive Aspekte des Kommunikationsgeschehens: Persönlichkeit, Gruppe, Organisation	59
4.1 Persönlichkeit	59
4.2 Motivation	61
4.3 Soziale Wahrnehmung	61
4.4 Soziale Identität	63
4.5 Gruppe und Gruppendynamik	65
4.5.1 Gruppenstruktur	65
4.5.2 Der gruppendynamische Raum	66
4.5.3 Gruppendenken	67
4.5.4 Gruppenpolarisierung	68
4.5.5 Minderheiteneinfluss in Gruppen	68
4.5.6 Geteilte Information in Gruppen	69

4.5.7	Besonderheiten virtueller Gruppen	70
4.6	Kommunikation und Organisation	71
4.6.1	Storytelling in Organisationen	71
4.6.2	Besonderheiten gegenwärtiger Formen des Storytellings	72
5	Herausforderungen der VUCA-Welt und agile Kommunikation	74
5.1	Verteilte und virtuelle Teams	78
5.2	Interkulturelle Kommunikation	80
6	Führung	83
6.1	Klassische Führungsansätze	83
6.2	Gegenwart und Zukunft der Führung: ausgewählte Ansätze	84
6.2.1	Das Reifegradmodell	85
6.2.2	Transaktionale und transformationale Führung	85
6.2.3	Führung und Intuition	87
6.2.4	Agile Führung	88
6.2.5	Das relationale Paradigma der Führung	90
Lösungen der Übungsaufgaben		92
Literaturverzeichnis		95

Glossar

Ambidextrie	Wörtlich: „Beidhändigkeit“. Im organisationalen Kontext bezeichnet Ambidextrie die Fähigkeit von Organisationen, sowohl effizient als auch innovativ und flexibel zu sein, Stabilität zu gewährleisten und gleichermaßen Wandel zu ermöglichen.
Aktanten	Begriff aus der Akteur-Netzwerk-Theorie von Bruno Latour (2007). Damit wird die traditionelle Abgrenzung zwischen Subjekten und Objekten aufgehoben. Dinge, Artefakte und andere vorstellbare Bestandteile der Sozialität werden als gleich wichtige Bestandteile für die Formation sozialer Praxis konzipiert (Hillebrandt 2014, S. 81). So ist ein Computerprogramm genauso zentraler Bestandteil einer sozialen Praxis wie die menschlichen Akteure, die mit diesem Programm arbeiten. Die Software wird demnach nicht von einem „menschlichen Meister beherrscht“, sondern ist mitbestimmender Teil sozialen Handelns, über den Möglichkeitsräume des Handelns geöffnet und verschlossen werden.
Artefakt	Ganz allgemein bezeichnet ein Artefakt etwas, das von Menschen hervorgebracht ist; im Framework Scrum handelt es sich bei Artefakten um Dokumentationen bzw. Teilergebnisse. Dabei werden drei Arten unterschieden: Product Backlog, Sprint Backlog und Inkrement (Werro 2018, S. 12).
Attribution	Eine Attribution vorzunehmen bedeutet, dass wir einem Objekt (dazu zählen auch Personen und wir selbst) oder einer Situation Kausalität zuschreiben (Parkinson 2014, S. 72). Wir attribuieren Verhalten entweder internal, d. h., wir erklären uns Verhalten mit Faktoren, die in der Person selbst liegen, oder external, d. h., wir betrachten ein Verhalten als Ergebnis der Situation bzw. von Bedingungen, auf die die betreffende Person keinen Einfluss hat.
Emergenz	Begriff aus der Systemtheorie. „Der Begriff Emergenz [...] verweist auf Eigenschaften des Systems, die nicht auf die Eigenschaften und Beiträge der individuellen Mitglieder des Systems zurückgeführt werden können“ (Willemse & von Ameln 2018, S. 44).
Hidden Profile	„Von einem Hidden Profile spricht man, wenn Gruppenentscheidungen vorwiegend durch geteilte Informationen beeinflusst werden und demgegenüber nicht geteilte Informationen zu wenig berücksichtigt werden. Geteilte Informationen sind dabei solche, die allen Gruppenmitgliedern vorliegen, während ungeteilte Informationen nur jeweils einzelne Gruppenmitglieder besitzen“ (Fischer 2018, S. 156).
Hybrides Arbeiten	„Hybrides Arbeiten bedeutet, sich den Arbeitsort flexibel aussuchen zu können. In hybriden Arbeitskulturen ist nicht das verfügbare Gebäude für den Arbeitsort maßgebend, sondern die Art der Arbeit, der Zweck der Tätigkeit, das gewünschte Maß an Interaktion, die Effizienz der Kommunikation und die persönlichen Vorlieben der Mitarbeitenden und Auftraggeber:innen (Kund:innen, Schüler:innen, Abnehmer:innen)“ (Kramer 2021, S. 37).

Industrie 4.0	Der Begriff steht für die sogenannte vierte Industrielle Revolution und die damit einhergehende nächste Phase der Digitalisierung. Nach Günthner und Dollinger (2019) wird die Industrielle Revolution 4.0 im Vergleich zur 3. Industriellen Revolution nicht nur Auswirkungen auf Unternehmen haben, sondern immer mehr in unser gesellschaftliches Leben hineinwirken. Jeweils zentrales Merkmal der historischen Stufen der Industrialisierung sind: Mechanisierung (1. Industrielle Revolution), Elektrifizierung (2. Industrielle Revolution), Automatisierung (3. Industrielle Revolution), Vernetzung (4. Industrielle Revolution) (S. 2).
Persuasion	Unter Persuasion versteht man die Beeinflussung von Verhalten bzw. von Einstellungen durch gezielte Kommunikation (Six 2007, S. 109). Persuasion kann mehr oder weniger direkt erfolgen und demnach auch Maßnahmen umfassen, bei denen die betroffene Person Beeinflussungsversuche nicht durchschaut.
Proposition	Begriff aus der Linguistik: Die Proposition betrifft den Inhalt eines Satzes im wörtlichen Sinn, also unabhängig davon, in welchem Kontext der Satz gerade verwendet wird (Imo & Lanwer 2019, S. 7).
Prosodie	„Prosodie ist ein Sammelbegriff für verschiedene lautliche Phänomene, die je nach Sprache/Varietät und sprachtheoretischem Zugriff entweder als verbal oder paraverbal zu begreifen sind. Miteinander gemein haben entsprechende Phänomene, dass sie auf zeitlichen Variationen des Sprachsignals in Bezug auf Dauer, Intensität und Grundfrequenz beruhen, die sich oberhalb der Ebene des einzelnen lautlichen Segments abspielen. Die kleinste Bezugseinheit prosodischer Beschreibungen ist die Silbe“ (Imo & Lanwer 2019, S. 196).
Purpose	„Der Begriff Purpose stammt aus der angloamerikanischen Motivationsforschung (vgl. Ayberk et al. 2017, S. 183) und meint das, was wir im Deutschen mit den Begriffen Sinn, Sinnerfüllung, Sinnziele, guter Grund, Zweck beschreiben. In agilen Unternehmen basiert die Orientierung auf eben diesem Purpose, der Erklärung der Sinnhaftigkeit des konkreten unternehmerischen Handelns“ (Buchholz et al. 2019, S. 12).
Scrum	Bei dem Framework Scrum handelt sich um eine Methode, über die agiles Arbeiten realisiert wird: „Im Kern geht es bei dieser Methode darum, mit festen Rollen (z. B. des „Product Owners“, der die Produktanforderungen formuliert, und des „Scrum Masters“, der über das Verfahren wacht), einem klar definierten Rhythmus von Treffen („Events“) und Entwicklungsintervallen („Sprints“) sowie mithilfe bestimmter Artefakte (z. B. „Product Backlogs“) ein Produkt zu entwickeln, wobei unter Produkt alles verstanden werden kann, was sich die Beteiligten vornehmen“ (Hoebel & Vogel 2021, S. 20).
Turn	Begriff aus der Interaktionalen Linguistik bzw. Konversationsanalyse. Redezug oder Redebeitrag. Meint das „an der Reihe sein“ einer Sprecherin / eines Sprechers im Gespräch. Ein Turn dauert so lange, bis ein anderer Sprecher das Rederecht übernimmt (Imo & Lanwer 2019, S. 173).

1 Einleitung: Zauberwort Kommunikation

Wie es dem Heiligen Augustin mit der Zeit erging, so ergeht es dem, der das Wort Kommunikation benutzt: Ungefragt, weiß er, befragt weiß er nicht, was es bedeutet. (Fuchs 1993, S. 9)

Der Systemtheoretiker Peter Fuchs, von dem das einleitende Zitat stammt, bezeichnet Kommunikation als eines jener „Zauberwörter unseres Jahrhunderts“ (Fuchs 1993, S. 9). Und es ließe sich ergänzen: Der Zauber hat im 21. Jahrhundert an Faszination gewonnen. Das Kommunizieren über Kommunikation ist allgegenwärtig: Kommunikationsfähigkeit gilt als Schlüsselkompetenz in sämtlichen Bereichen, in denen Menschen miteinander zu tun haben. Unsere hochentwickelten Gesellschaften samt der ihnen zur Verfügung stehenden technischen Systeme basieren auf Kommunikation. Und wenn individuelle oder kollektive Entscheidungen nicht die beabsichtigte Wirkung erzielen, dann ist man häufig schnell mit der Erklärung zur Hand: „Das wurde einfach schlecht kommuniziert“. Wovon sprechen wir da aber überhaupt? Der Zauber und die Faszination des Begriffs mögen sich nämlich zum Teil dadurch erklären, dass Kommunikation zwar als Lösung für alles angesehen wird, ebenso wie misslingende Kommunikation in unseren Augen vieles zunichtemacht, was wir in bester Absicht und mit hehren Zielen in Angriff genommen haben, wir aber kaum in der Lage sind, zu erklären, was der Begriff eigentlich meint. Peter Fuchs (1993) liegt vermutlich ganz richtig damit, wenn er feststellt, dass wir unmittelbar und intuitiv zu erkennen meinen, wenn sich Kommunikation ereignet. Etwa, wenn wir Verbindungen und Austauschprozesse beobachten, wenn Informationen von einem Sender zu einem Empfänger „fließen“. Vor allem aber ist dies in den Augenblicken der Fall, wenn sich im zwischenmenschlichen Kontakt ein Gefühl von Verstehen und von *Verstanden-Sein* bemerkbar macht (S. 9).

Gerade das Verstehen und Verstanden-Sein will mitunter nicht recht gelingen. Wir alle fühlen uns regelmäßig missverstanden, fragen uns, worauf unser Gesprächspartner eigentlich hinaus möchte, haben manchmal den Eindruck, dass uns die kommunikativen Mittel fehlen, uns verständlich zu machen oder Konflikte zu entschärfen. Vieles von dem, was kommunikativ an uns herangetragen wird, müssen wir auch erst in unseren eigenen Deutungsrahmen „übersetzen“. Das zeigt etwa eine Anekdote, die der große europäische Intellektuelle Zygmunt Bauman (2018) berichtet:

Als mir der Lehrstuhl für Soziologie der University of Canberra in Australien angeboten wurde, fragte ich einen meiner dortigen Kollegen, wie weit es von Canberra nach Sidney sei. Seine Antwort war: zehn Dollar. Das war der Preis eines Flugtickets damals. Ich war verblüfft, da war etwas, worüber er anders dachte als ich. [...] Obwohl wir bereits in einer kosmopolitischen Situation sind, haben wir noch nicht damit angefangen, ein kosmopolitisches Bewusstsein zu entwickeln. Wir denken nicht in kosmopolitischen Begriffen, sondern übersetzen in Begriffe, die uns vertraut sind. Wie viele Dollar kostet es, wie viele Stunden dauert es. (S. 113)

Selbst wenn wir eine gemeinsame Sprache sprechen, so deuten und verstehen wir die Geschehnisse um uns herum doch höchst unterschiedlich. Ob wir nun von Schemata, Deutungsmustern oder mentalen Modellen sprechen, gemeint ist damit unsere je eigene Art und Weise, die Welt wahrzunehmen und zu interpretieren.

Davon handelt dieses Studienheft: von den Ursachen von Missverständnissen und Kommunikationsstörungen. Aber auch von gelingender Kommunikation. Wir gehen der Frage nach den Einflussfaktoren nach, die Verstehen verhindern und fördern. Wir greifen verschiedene Ansätze auf, wie sich Kommunikationsprozesse analysieren und verbessern lassen.

Fokussiert wird dabei die Kommunikation im Unternehmenskontext, auch wenn die meisten der vorgestellten Modelle und Praktiken keineswegs darauf beschränkt sind. Betrachten Sie daher die Inhalte dieses Studienhefts durchaus als Anregung, Ihr kommunikatives Handeln auch im Rahmen der privaten Lebenswelt zu reflektieren, ohne jedoch jede Form zwischenmenschlichen Tuns gleich durch die analytische Brille zu betrachten – und damit erst recht einen Anlass für Irritation und gestörte Kommunikation zu schaffen!

Um deutlich zu machen, wohin die Entwicklung gegenwärtig führt, seien exemplarisch einige Befunde genannt, die der Leadership-Studie 2022 des Beratungs- und Interim-Management-Unternehmens Atreus entnommen sind, für die über 1000 Manager der obersten Führungsebene aus verschiedenen Branchen befragt wurden:

- Grundsätzlich hat sich das hybride Arbeitsmodell etabliert und der überwiegende Eindruck ist, dass die Arbeit im Home- und Mobile Office hervorragend funktioniert. Flexibilität wird dadurch gesteigert und das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt.
- Zwar wird Führung auf Distanz von den befragten Führungskräften als große persönliche Herausforderung angesehen; man ist sich aber einig, dass offene Kommunikation, regelmäßige Workshops und Veranstaltungen sowie neue Bonus- und Beteiligungssysteme die Motivation der Angestellten erhöhen.
- Die meisten Führungskräfte geben an, ein Modell, das flexible Arbeitszeiten im Homeoffice und gezielte Präsenztage im Büro kombiniert, beizubehalten. Diese Modelle sollen durch häufiger stattfindende informelle digitale Konferenzen und Teambuilding-Veranstaltungen bereichert werden.
- Insbesondere vor dem Hintergrund, dass es gegenwärtig zunehmend schwieriger für Unternehmen wird, Talente zu gewinnen und zu binden, bildet eines der Kernanliegen die Frage, wie sich transparente Kommunikation, Wertschätzung, Respekt, Vertrauen in der Unternehmenskultur verankern lassen (Atreus 2022).

Das Studienheft soll Ihnen zweierlei vermitteln: zum einen fundiertes Grundlagenwissen über das weitgespannte Feld von Kommunikation und Interaktion, zum anderen anwendungsbezogenes Know-how im wörtlichen Sinne, das Ihnen dabei helfen soll, Kommunikations-, Führungs- und Teamprozesse in Ihrer täglichen Praxis besser zu verstehen und erfolgreich zu gestalten.

Sie werden in Abschnitt 2 grundlegende Zugangsweisen, Perspektiven und Erkenntniskonzepte sowie eine Auswahl von Kommunikationsmodellen kennenlernen. Abschnitt 3 richtet den Blick auf die kommunikative Praxis. Elementare Prozesse des Kommunizierens werden dabei unter Berücksichtigung der zugrundeliegenden psychologischen Aspekte einzeln behandelt. In Abschnitt 4 erfolgt eine Erweiterung der Einstellung auf den Gegenstand, indem Gruppe und Organisation sowohl als „Spielfelder“ als auch als Einflussfaktoren von Kommunikationsprozessen betrachtet werden. Kommunikation unter den Bedingungen aktueller Entwicklungen und Herausforderungen in der Arbeitswelt behandelt Abschnitt 5. Das abschließende Kapitel ist dem Thema Kommunikation als Führungsaufgabe gewidmet. Neben einer Darstellung von klassischen und in jüngerer Vergangenheit einflussreichen Ansätzen der Führung wird der Versuch unternommen, das gegenwärtige Verständnis von Führung zu beschreiben und zentrale Entwicklungen für die Zukunft der Führung zu bestimmen.

Neben den Fragen zur Selbstkontrolle, die vornehmlich darauf abzielen, das Erlernte zu wiederholen, sind in diesem Studienheft Übungen eingebaut, die Sie allein oder mit einem Partner durchführen können. Hier geht es darum, zu reflektieren, Techniken auszuprobieren und einen Transfer in Ihre Lebenswelt sowie in Ihre berufliche Praxis herzustellen. Insofern gibt es beim Durcharbeiten der Übungen

kein „Richtig“ oder „Falsch“. Es gilt dabei vielmehr, sich bewusst zu machen: Kommunikation ist ein prinzipiell offener Prozess, bei dem vorab nicht sicher ist, in welcher Richtung er verläuft, ob und zu welchem Ergebnis er führt.

Leseprobe

6 Führung

Lernziele:

Nach dem Lesen dieses Abschnitts sind Sie in der Lage, ...

- transaktionale und transformationale Führung zu vergleichen,
- die Merkmale agiler Führung zu benennen,
- das Resonanz-Konzept zu erläutern.

Abschließend lernen Sie eine Reihe wichtiger Führungsansätze kennen, wobei eine Auswahl nach Typikalität und Relevanz getroffen wurde. Zunächst soll Führung aber definiert werden:

„**Führung** (in Organisationen) bedeutet, dass man andere **beeinflusst, motiviert** oder **befähigt**, etwas zur Effektivität von Arbeitseinheiten und Organisationen beizutragen“ (Schulz-Hardt und Brodbeck 2014, S. 491).

Im Anschluss erläutern die Autoren, was unter **Führungseffektivität** zu verstehen ist: Führungseffektivität „[...] bezeichnet den Einfluss von Führung auf das Erreichen von Gruppen- und Organisationszielen, auf das Verhalten, die Wahrnehmungen, die Einstellungen, die Werte, die Motivation bzw. das Wohlbefinden von Mitarbeitern und Kollegen und auf die Zielerreichung jener, die führen“ (Schulz-Hardt und Brodbeck 2014, S. 492).

6.1 Klassische Führungsansätze

Zu einer grundlegenden Unterscheidung von Führungstheorien wird in den Lehrbüchern in der Regel auf die klassische Einteilung Max Webers verwiesen. Bei Weber ist nicht von Führung die Rede, sondern er definiert drei idealtypische Formen der Herrschaft, deren Basis unterscheidbare Formen der Legitimität bilden.

Definiert ist Herrschaft („Autorität“) bei Weber (1985/1922) als Chance, „[...] für spezifische (oder: für alle) Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden“ (S. 157). Voraussetzung für die Akzeptanz der Herrschaft können verschiedenste Formen von Fügsamkeit sein: „von dumpfer Gewöhnung angefangen bis zu rein zweckrationalen Erwägungen“ (Weber 1985, S.157). Auch gehöre ein bestimmtes Minimum an Gehorchen wollen, also äußerem oder innerem Interesse am Gehorchen, zu jedem echten Herrschaftsverhältnis (Weber 1985, S. 157).

Abhängig von ihrer jeweiligen **Legitimitätsgeltung** unterscheidet Weber drei Herrschaftstypen (Weber 1985., S. 159):

- **Rationale/legale Herrschaft:** beruht auf einer „legal gesetzten sachlichen unpersönlichen Ordnung“ (ebd.): Damit ist ein typisches Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis gekennzeichnet. Die Beteiligten innerhalb einer bestehenden Organisationsstruktur sind prinzipiell austauschbar.
- **Traditionale Herrschaft:** Basis ist eine Form von Gewohnheit, der von den Beteiligten ein Wert zugemessen wird. Ein gutes Beispiel sind Familienunternehmen, bei denen die Eigentümer auch operativ tätig sind. Auch die von allen akzeptierte Weisungsbefugnis eines Dienstältesten, der formal keine herausgehobene Position innehat, zählt hierzu.

- **Charismatische Herrschaft:** Hier beruht der Herrschaftsanspruch auf den persönlichen Eigenschaften des Führers. Diese Form der Legitimität kann nicht einfach erworben werden. Heute würde man vielleicht von „Führungstalent“ sprechen.

Webers Unterscheidung bleibt insofern aktuell, als die Anerkennung von Führung stets einer Legitimation bedarf und diese Legitimation durchaus auch heute noch unterscheidbare Varianten aufweist. Denken Sie etwa daran, dass auch heute nicht allein Führungskompetenzen, sondern auch persönlichen Eigenschaften die Akzeptanz der Führungskraft bei Mitarbeitern beeinflussen. Auf einer abstrakteren Ebene betrifft Legitimität, in dem Sinne, dass Menschen bereit sind, sich in eine Organisation einzufügen und am Erreichen von Zielen zu arbeiten, die nicht ihre persönlichen sind, beispielsweise auch Aspekte der sozialen Verantwortung und der Nachhaltigkeit unternehmerischen Handelns. Insofern spielt die interne Unternehmenskommunikation eine entscheidende Rolle für die Vermittlung einer Legitimationsbasis auf allen Ebenen der Führung.

Klassisch sind sicherlich die Studien zu **Führungsstilen von Kurt Lewin**, dessen Befunde auch heute noch relevant sind. Lewin und seine Mitarbeiter führten in den Jahren 1937 und 1938 eine Serie von Untersuchungen an der Iowa Child Welfare Research Station durch. Sie beobachteten, wie verschiedene Führungsstile von Erwachsenen sich auf das „soziale Klima“ in Klubs auswirken, in denen zehnjährige Jungen die Zeit nach der Schule verbrachten. In den Gruppen wurden u. a. Theatermasken angefertigt und Modellflugzeuge gebaut. Im Verhalten der Gruppenführer wurden unterschiedliche Führungsstile realisiert (zusammenfassend: Lewin, Lippitt & White 1939; Lück 2001, S. 98–102):

- **autokratische Führung:** Alle Entscheidungen liegen allein beim Führer. Er lobt und kritisiert, ohne Begründungen zu liefern und zeigt ein distanziertes und unpersönliches Verhalten.
- **demokratische Führung:** Entscheidungen werden auf Anregung des Führers und unter dessen Betreuung von der Gruppe gefällt. Mitglieder können wählen, mit wem sie zusammenarbeiten wollen.

Häufig wird **Laissez-faire-Führung** als ein dritter Führungsstil genannt. Nur hatte das Verhalten mit Führung überhaupt nichts mehr zu tun, da der „Führer“ sich in dieser experimentellen Bedingung vom Gruppengeschehen komplett fernhielt, das Arbeitsmaterial zur Verfügung stellte und nur Ratschläge erteilte, wenn die Jungen direkt bei ihm anfragten.

Als Ergebnis zeigte sich, dass die Gruppenzufriedenheit bei demokratischer Führung größer war und mehr kommuniziert wurde. Autokratische Führung führte häufiger zu feindseligem Verhalten – und zwar auch innerhalb der Gruppe, – wenn etwa ein „Sündenbock“ für verfehlte Gruppenziele bestimmt wurde. Die Gruppenleistung kann in autokratisch geführten Gruppen aber sogar höher sein als in demokratisch geführten, allerdings nur, wenn sich die Gruppenmitglieder „kontrolliert“ fühlen. Die Laissez-faire-Bedingung führte ebenfalls zu aggressivem Verhalten, weniger und schlechterer Leistung und geringer Zufriedenheit. Darüber hinaus spielt die Erwartungshaltung der Gruppenmitglieder eine große Rolle: Wird autokratische Führung erwartet, aber demokratische ausgeübt, kann sich Unzufriedenheit einstellen. Auch der Wechsel des Führungsstils kann zu Irritationen führen, die die Zusammenarbeit in der Gruppe zunächst beeinträchtigen kann (Lück 2001, S. 102–103).

6.2 Gegenwart und Zukunft der Führung: ausgewählte Ansätze

Max Webers charismatischer Führer und Kurt Lewins klassische Studien stehen exemplarisch für zwei unterschiedliche Zugangsweisen zum Verständnis von Führungshandeln. Dem **persönlichkeitszentrierten Ansatz**, der die Eigenschaften der führenden Person als ausschlaggebend für die Führungsleistung hält, und dem **verhaltensorientierten Ansatz**, der Führung als modifizierbar betrachtet. Moderne

Führungstheorien fokussieren nahezu ausschließlich das Führungsverhalten, betrachten es allerdings nicht isoliert im Sinne eines Repertoires von Techniken, die sich für jede beliebige Führungssituation eignen, sondern stellen es in einen weiteren Kontext und berücksichtigen zusätzlich die Merkmale von Aufgaben, Mitarbeitern und der Organisation. Ein verbreiteter Ansatz ist das Reifegrad-Modell von Hersey und Blanchard (1977):

6.2.1 Das Reifegradmodell

Vor allem die verschiedenen Reifegrade von Mitarbeitern beeinflussen nach diesem Modell die Führungssituation. Unter dem Reifegrad werden fachliche (das Können) und psychologische Reife (das Wollen) einer Person verstanden. Die Autoren unterscheiden vier Reifegrade: von „unreif“ – das sind Personen mit sowohl schwach ausgeprägter persönlicher Reife als auch geringer fachlicher Reife – bis „hoch“, wenn die Person über eine hohe Kompetenz und zugleich eine hohe Motivation besitzt (Franken 2019, S. 317).

Die Führungskraft handelt entsprechend dem Reifegrad der Mitarbeiter eher mitarbeiterorientiert oder eher aufgabenorientiert. Hersey und Blanchard (1977, zit. nach Franken 2019) unterscheiden vier Führungsstile:

1. **telling**: autoritärer Führungsstil, „Unterweisen“ (telling);
2. **selling**: überzeugender Führungsstil;
3. **participating**: unterstützender Führungsstil;
4. **delegating**: delegierender Führungsstil (S. 317).

6.2.2 Transaktionale und transformationale Führung

Transaktionale und transformationale Führung stellen unterschiedliche Formen des delegativen Führungsstils dar.

Unter Delegation versteht man eine Übertragung von Rechten und Pflichten, insbesondere von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten bei delegativer Führung weitestgehend unabhängig und selbstständig. Diese Form der Führung setzt voraus, dass die Beschäftigten bereit und imstande sind, an sie delegierte Kompetenzen und Verantwortung zu übernehmen. (Franken 2019, S. 321)

Transaktionale Führung beruht auf einem Austauschverhältnis. Die Mitarbeiter erfüllen ihre Aufgaben, weil sie dafür entlohnt werden. Transaktionale Führung umfasst die drei Prinzipien: Erwartungserklärung, Bedürfnisorientierung und Leistungszusicherung. Damit ist für alle Beteiligten klar, was die jeweils andere Seite erwartet und dafür zu geben bereit ist.

Transformationale Führung löst sich von der Vorstellung des *Homo oeconomicus*. Transformationale Führung fokussiert Sinnorientierungen und setzt auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Die werteorientierte Führung basiert auf der individuellen Behandlung der Mitarbeiter, geistiger Anregung, Inspiration und persönlicher Ausstrahlung des Führenden (Franken 2019, S. 323).

Weblink: [What is Transformational Leadership? \(Online PM Courses – Mike Clayton, 2017\)](#)

Transformationale Führung erfordert von der Führungskraft ein neues Rollenverständnis.

Schönfelder (2019) unterscheidet vor diesem Hintergrund vier zentrale Führungsrollen. Diese Führungsrollen kann man auch als Aspekte zeitgemäßen Führungshandelns verstehen. Von der Führungspersönlichkeit wird demnach erwartet, dass sie diese vier Rollen integriert.

- **Innovator:** In dieser Rolle muss die Führungskraft sowohl selbst in der Lage sein, innovativ zu handeln, als auch „[...] den „kreativen Sprung“ des Teams ermöglichen“ (Schönfelder 2019, S. 201). Voraussetzungen hierfür sind: ein „spielerischer“ Umgang mit der Realität, Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und in die des Teams, Gewährung von Freiräumen, Förderung des Austausches und des Perspektivenwechsels, Nutzung von Ambiguität
- **Vernetzer:** Sorgt für „einheitliche Sprache“ innerhalb des Netzwerkes, damit der Austausch von Wissen und eine gemeinsame Zielerreichung ermöglicht wird. Hierbei besteht die Herausforderung darin, immer wieder neu eine Balance zwischen Konsens und Diversität herzustellen. Voraussetzung ist Selbstvertrauen als Basis für Fremdvertrauen. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter muss gewährt und das Denken in Kooperations- und Ergebniszuständigkeiten gefördert werden. Dabei ist wesentlich, dass sich die Beteiligten an einem Projekt als Partner betrachten.
- **Sinnstifter und Motivator:** Unterstützung des menschlichen Bedürfnisses nach Selbstwert und Selbstvertrauen. Die gestiegenen Ansprüche von Mitarbeitern nach einer Arbeit, die Sinn vermittelt, führt auch dazu, dass spannende Ideen zunehmend wichtiger werden als Statussymbole. Indem die Führungskraft eine eigene Führungsphilosophie verkörpert, die weitgehend auf Kontrolle und Status verzichtet, erleichtert dies den Ausbau der Eigenmotivation bei den Mitarbeitern.
- **Entwickler und Begleiter:** Die Führungsaufgabe besteht darin, Individualität zu erkennen, wertzuschätzen und fallspezifisch zu unterstützen. Hierzu bedarf es individueller Partizipations- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter (Schönfelder 2019, S. 201–208).

Unabhängig davon, ob Führungskommunikation aus diesem Rollenverständnis heraus Face-to-Face oder medienvermittelt erfolgt, ist stets die Prämisse zu berücksichtigen: „**Emotionalität übertrumpft Fakten**“ (Schönfelder 2019, S. 208).

Zu beachten ist allerdings, dass transformationale Führung nicht in jedem beliebigen Kontext höher einzuschätzen ist als transaktionale Führung. Wenn wir es damit ernst meinen, dass der einzelne Mitarbeiter mit seinen jeweils individuellen Bedürfnissen, Erwartungen und Zielsetzungen im Zentrum des Führungshandelns steht, dann sind auch optimale Bedingungen für Organisation-Mitarbeiter-Beziehungen zu schaffen, die auf reinen Austauschverhältnissen basieren. Für einen nicht geringen Teil von Beschäftigten stellt es eine Entlastung dar, wenn die Berufsrolle auf eine eindeutig definierte Funktion im Wirtschaftssystem beschränkt ist und eben nicht die ganze Person betrifft (Mattiehsen, Muster & Laudenbach 2022). Besonders für Mitarbeiter, die nicht zur Gruppe hochqualifizierter Wissensarbeiter zählen, steht die Entwicklung eines zeitgemäßen Führungsmodells aus. So berichten beispielsweise Malczok und Kirchhoff (2019) Befunde des Forschungsprojekts PACE der Hochschule Osnabrück: Auf der Ebene von Arbeitsplätzen, die wenig Kreativität zulassen und stark reglementiert sind, werden Maßnahmen, die mit zunehmender Digitalisierung und Vernetzung einhergehen, häufig eher als Eingriff in die Arbeitsautonomie wahrgenommen (S. 220–222). Betroffene werden eben nicht zu Beteiligten gemacht, nur weil digitale Tools zur Verfügung gestellt werden.

Die folgende Tabelle zeigt unterschiedliche Führungsansätze, die zwar in ihrer historischen Entstehung vor dem Hintergrund der jeweiligen Industrialisierungsschübe gesehen werden müssen. Jedoch werden auch gegenwärtig in der Praxis verschiedene Ansätze umgesetzt.

Führungsansatz	Grundannahmen / Inhalte	Beispiele
Eigenschaftstheoretischer Führungsansatz	Stabile Persönlichkeitseigenschaften wie Charakter, Intelligenz oder motivationale Dispositionen sagen die Effektivität von Führung vorher.	Great Man Theory, Charismatische Führung, Persönlichkeitsdiagnostik bei der Auswahl von Führungskräften
Verhaltenstheoretischer Führungsansatz	Führungserfolg ist von dem konkreten Verhalten der Führungskraft abhängig (Aufgaben-, Mitarbeiter- und Partizipationsorientierung).	Grundsätzlich unterschiedene Führungsstile; K. Lewin: autoritäre vs. demokratische Führung; Führungskontinuum (Tannenbaum & Schmidt, 1958), Führungskompetenz lässt sich erlernen.
Kontingenzansätze der Führung	Seit Mitte der 1960er Jahre; Berücksichtigung relevanter situativer Bedingungen: Merkmale der Organisation, der Aufgaben und der Mitarbeiter	Führungsstil wird an konkrete Situation angepasst; Reifegradmodell (Hersey & Blanchard 1977): fachliche (Können) und psychologische Reife (Wollen) der Mitarbeiter.
Neuere Ansätze von Führung	Stärkere Berücksichtigung emotionaler und unbewusster Prozesse	Symbolische Führung: zentral ist die Gestaltung der Unternehmenskultur; Transaktionale Führung (fokussiert Ziele und Austauschbeziehungen) und Transformationale Führung (Transformation persönlicher Motive, Werte, Ziele).

Abbildung 14: Traditionelle und gegenwärtige Führungsansätze; Quelle: eigene Darstellung nach Franken (2019, S. 312–314) und Schulz-Hardt und Brodbeck (2014, S. 491–496).

6.2.3 Führung und Intuition

In aller Regel verbinden wir die Vorstellung davon, worauf eine gute Entscheidung basiert, damit, dass eine möglichst große Menge an wahren Informationen in möglichst rationale Überlegungen eingeflossen ist. Wir erwarten von einer Führungskraft, dass sie ihre Entscheidungen nach diesem Ideal trifft. In unserer zutiefst fragmentierten, unsicheren und volatilen Gegenwart fehlt uns allerdings häufig schlicht die Zeit für solche wohlabgewogenen Entscheidungen. Nicht zu handeln bzw. nicht zu entscheiden, weil man noch nicht über ausreichende oder ausreichend gut abgesicherte Informationen verfügt, kann sich leicht als die schlechteste Entscheidung herausstellen. Aus diesem Grund interessiert sich die Forschung seit einigen Jahren zunehmend für intuitive Entscheidungen.

Definition:

Intuition bezeichnet ein Urteil, das rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns nicht bewusst sind und das stark genug ist, um danach zu handeln (Gigerenzer & Gaissmaier 2016, S. 21).

Intuitive Entscheidungen beruhen sehr häufig auf sehr **einfachen Heuristiken** (Gigerenzer & Gaissmaier 2016):

- Was in der Vergangenheit erfolgreich war, wird es wahrscheinlich auch in Zukunft sein.
- Das Bekannte ist besser als das Unbekannte.
- Mehr ist besser.
- Wiedererkennen und Ähnlichkeit schafft Sicherheit und Vertrauen (S. 25–27).

Gigerenzer und Gaissmaier (2016) vertreten den Standpunkt, dass mehrere Gründe manchmal nur von dem einen wesentlichen Grund für eine Entscheidung ablenken. Sie führen Untersuchungen auf, die zeigen, dass etwa zukünftige Käufe von Kunden mittels einer einfachen Regel besser prognostiziert werden konnten als mithilfe komplexer statistischer Verfahren, die eine Vielzahl von Informationen zum Käuferverhalten berücksichtigten (S. 28–29).

Allerdings, so stellen die Autoren fest, hat Intuition nicht den besten Ruf und gelte als zweitklassig. Die vorherrschende Meinung ist, dass Nachdenken und rationales Erwägen immer besser sei (S. 20–22).

Damit wir andere von intuitiven Entscheidungen überzeugen können, ist es daher häufig erforderlich, sogenannte „**Post-hoc-Rationalisierungen**“ zu erfinden. Wir suchen dann nach Gründen, um andere zu überzeugen, obwohl wir uns selbst nicht erklären können, wie wir zu der fraglichen Entscheidung gekommen sind. Ein Bauchgefühl als analytische Entscheidung zu verschleiern, kostet Unternehmen aber Zeit, Geld und Ressourcen. Oder wir treffen defensive Entscheidungen bzw. gehen mit einer wohlbegründeten Entscheidung konform, obwohl sie unserer Intuition widerspricht (Gigerenzer & Gaissmaier 2016, S. 25).

Ist es also besser, seinem ersten Impuls zu folgen? Nach Gigerenzer und Gaissmaier (2016) ist dies dann der Fall, wenn jemand über viel Erfahrung auf einem Gebiet verfügt. Für Anfänger mag es dagegen sinnvoller sein, bei einer Entscheidung möglichst viele Informationen bzw. Argumente zu berücksichtigen. Jedoch: Es ist ganz wesentlich, dass die Erfahrungen für die aktuelle Situation auch repräsentativ sind (S. 31–32). Denken Sie an Personen, die neue Situationen nach einem vorgefassten Schema behandeln („Das kennen wir doch schon.“), obgleich die neue Situation in wesentlichen Aspekten davon abweicht.

Merke: „Intuition lässt sich begreifen als ein Zusammenspiel von Erfahrung, spezifischen Entscheidungsregeln und der jeweiligen Situation“ (Gigerenzer & Gaissmaier 2016, S. 32).

Weblink: [How do smart people make smart decisions? \(TEDx Talks, 2017\)](#)

6.2.4 Agile Führung

Voraussetzung agiler Führung ist ein **positives Menschenbild** der Führungskräfte. Lorenz und Rohrschneider (2019) beziehen sich hier auf die Unterscheidung von **Theorie X** und **Theorie Y** nach McGregor (1971/1960). Führungskräfte, die nach Theorie X führen, gehen von einem negativen Menschenbild aus: Der Mensch ist im Grunde unwillig zu arbeiten und bedarf daher einer engen Führung und Kontrolle. Theorie Y geht hingegen von einem grundsätzlich motivierten Menschen aus, der von sich aus leistungsorientiert ist. Diese unterschiedlichen Grundhaltungen können im Umgang mit Mitarbeitern leicht zu **selbsterfüllenden Prophezeiungen** werden (S. 119–121): Bewusst oder unbewusst bringen Führungskräfte ihre jeweilige Grundhaltung zum Ausdruck, die von den Mitarbeitern wahrgenommen wird. So mag auf diese Weise ein ursprünglich hochmotivierter und leistungsbereiter Mitarbeiter, der sich aber permanent gegängelt und überwacht fühlt, irgendwann nur mehr „Dienst nach Vorschrift“ leisten. Andererseits kann derselbe Mitarbeiter, wenn er das Vertrauen der Führungskraft spürt, zu besonders guten Leistungen angeregt werden.

Lorenz und Rohrschneider (2019) weisen darauf hin, dass in der Praxis die Reifegrade der situativen Führung leider gern vergessen würden, denn es genügt nicht, dass die Beteiligten an agilen Projekten

wissen, was sie tun sollen. Sie müssen dazu auch fähig sein, d. h., sie müssen über genügend Wissen und Erfahrung verfügen, um die jeweilige Situation erfolgreich zu bewältigen (S. 122).

Merke: „Die Führungskraft selbst tritt bei diesem Prozess in den Hintergrund. Agile Führung schafft einen Handlungsrahmen, der Selbstorganisation ermöglicht und Entscheidungsfreiräume lässt. Dies ist nur realisierbar, wenn die Führungskraft sich selbst zurücknimmt und die Mitarbeiter und das Team in den Mittelpunkt des Geschehens stellt“ (Lorenz & Rohrschneider 2019, S. 122).

Agil führen stellt den Führenden vor neue Herausforderungen, denn auch von ihm wird eine ständige Anpassung von Führungsmethoden und -instrumenten erwartet.

Nach Franken (2019) gehört zu agiler Führung:

- **Ambidextrie ermöglichen:** Damit ist gemeint, dass das Management der agilen Organisation eine Balance zwischen Agilität und Stabilität erfordert.
- **Förderung des Lernens und der Innovation:** Führende sollten die Rolle als Initiatoren, Förderer und Vorbilder für lebenslanges Lernen annehmen und offen für Veränderungen sein.
- **ständige Weiterentwicklung eigener Führungsmethoden:** Selbstreflexion ist der zentrale Prozess, um über eigenes Führungsverhalten nachzudenken und bei Bedarf zu verändern. Oft ist es hilfreich, die eigene Selbstwahrnehmung um die Fremdwahrnehmung zu ergänzen. Ein wichtiges Instrument sind Verfahren, die ein Feedback von unten ermöglichen (S. 340).

In einem Übersichtsartikel identifiziert Wald (2021) auf der Basis empirischer Befunde aus den vergangenen 20 Jahren eine Reihe von Anforderungen an Führungskräfte im virtuellen Kontext:

Kommunikation bzw. kommunikative Fähigkeiten:

- Zuhören, Sondieren, Beratungen führen sowie Fragen stellen;
- regelmäßig, schnell und klar, deutlich sowie kultursensibel kommunizieren;
- Anreicherung der Kommunikation durch zielgerichtete Nutzung verschiedener Medien in Abhängigkeit vom Inhalt bzw. der Aufgabe;
- Medienkompetenz und Fähigkeit zum konstruktiven Feedback, Kommunikation einer klaren Vision;
- Einsatz der I.u.K. bzw. der sozialen Medien entsprechend der Situation.

Vertrauen:

- Förderung von Bindung und Commitment;
- Aufbau von Vertrauen durch klare Erwartungen, Bedingungen für die Entwicklung von Vertrauen;
- Aufbau und Unterstützung des Vertrauens durch neue Medien, Sicherstellung, dass Diversität angenommen wird;
- als positives Rollenmodell fungieren;
- Fairnessbewusstsein, hohe Integrität und Vertrauensbereitschaft.

Umgang mit Beziehungen:

- gezielter Aufbau und Erhalt der Beziehungen (auch durch geeignete I.u.K. / soziale Medien) sowie Möglichkeiten zur „virtuellen“ Sozialisation;
- Erkennen der besonderen Bedürfnisse der Mitarbeiter, die auf die Distanz zurückzuführen sind, sowie partizipative Orientierung;
- Schaffung einer Atmosphäre der Zusammenarbeit und des Empowerments, Aufbau und Stärkung der informalen Beziehungen („Care Calls“), Förderung von Informalität und Kollegialität;
- Unterstützung/Prozessbegleitung und Teamentwicklung.

Distanzführung:

- Arbeitsfortschritte erkennen, Zielerreichung kontrollieren – auch durch entsprechende Hilfsmittel (heute auch Apps) und Abstimmungen, Work-Life-Balance sichern, Umgang mit Komplexität;
- Gefühl der Anwesenheit erzeugen;
- bewusste Berücksichtigung der bestehenden Distanz bzw. der Implikationen der Delokalisierung;
- Steuerung virtueller Work-Life-Zyklen, Teamfortschritte (mit Medien beobachten), Ausbau der Sichtbarkeit der Teammitglieder;
- niedriges Kontrollbedürfnis und realistische Zielsetzung;
- strukturelle Unterstützung (Etablierung von Routinen und Kommunikationssystemen).

Lernen und Entwicklung:

- lernorientierter Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitern;
- Lernen und Weiterentwicklung als eine „Area for Action“ (S. 412–413).

6.2.5 Das relationale Paradigma der Führung

Das relationale Paradigma der Führung (Endres & Weibler 2017; Weibler 2021) fokussiert die **Beziehungen der beteiligten Akteure** und verabschiedet sich somit endgültig von einem auf die Person der Führungskraft ausgerichteten Verständnis von Führung.

Im Mittelpunkt stehen nun ...

- ineinander verschränkte Beziehungspraktiken,
- Beziehungsdynamiken,
- Prozesse der Identitätsbildung,
- Kommunikationsverläufe und dessen Hervorbringungen.

Weibler (2021) fasst die Prämisse eines solchen Führungsverständnisses prägnant zusammen:

Beziehungen haben einen eminenten Selbstwert, sie tragen einen Wert in sich, der dem sozialen Wesen des Menschen entspricht und der nicht mit Arbeitsbeginn suspendiert werden kann. Damit sind wir beim Thema Führung, denn wer dies verkennt, dem entgleist die Führung. (S. 16)

Wie Weibler (2021) betont, kann eine solche Beziehung zwischen Führenden und Mitarbeitern nur als lebendige Beziehung gedacht werden. Dies läuft darauf hinaus, dass die Beziehung in ihrem Kern die **Resonanzhaftigkeit jeder wahren Beziehung** erkennt (S. 27).

Resonanz meint "[...] eine spezifische Beziehung zwischen zwei schwingungsfähigen Körpern, bei der die Schwingung des einen Körpers die Eigentätigkeit des anderen Körpers anregt" (Rosa 2018, S. 282). Es handelt sich dabei nicht um ein mechanisches aufeinander Einwirken, sondern die Eigenfrequenz des anderen wird angeregt, sodass ein gegenseitiges aufeinander Einschwingen ermöglicht wird.

Resonanz ist nicht planbar! Wir müssen uns damit begnügen, Bedingungen herzustellen, damit eine Beziehung überhaupt zu einer Resonanzbeziehung werden kann:

- Resonanz ist eine durch Affizierung und Emotion, intrinsisches Interesse und Selbstwirksamkeitserwartung gebildete Form der Weltbeziehung, in der sich Subjekt und Welt gegenseitig berühren und zugleich transformieren.
- Resonanz setzt voraus, dass beide Seiten mit eigener Stimme sprechen. Dies ist nur dort möglich, wo starke Wertungen berührt werden.
- Resonanzbeziehungen setzen voraus, dass Subjekt und Welt hinreichend "geschlossen" bzw. konsistent sind, um mit je eigener Stimme zu sprechen – und offen genug, um sich affizieren oder erreichen zu lassen.
- Resonanz ist kein emotionaler Zustand, sondern ein Beziehungsmodus. Dieser ist gegenüber dem emotionalen Inhalt neutral. Daher können wir traurige Geschichten lieben (Rosa 2018, S. 298).

Das Resonanzkonzept wird klarer, wenn man es vor dem Hintergrund seines Gegenbegriffs betrachtet. Das Gegenteil von Resonanz ist **Entfremdung**. Dabei handelt es sich um eine Weltbeziehung, in der „[...] Subjekt und Welt einander indifferent oder feindlich [...] und mithin innerlich unverbunden gegenüberstehen" (Rosa 2018, S. 316). Im Zustand der Entfremdung ist man zwar sozial eingebunden: Man hat Partnerschaft und Familie, erfüllt seine Rollen, funktioniert im Job, aber all das spricht nicht zu einem. In einer resonanten Weltbeziehung öffnen wir uns der Welt gegenüber. Wir sprechen und agieren aus eigenem Antrieb heraus und die Welt antwortet. Wir treten dann ein in einen Dialog mit anderen, die für uns dieses generelle Weltverhältnis repräsentieren.

Merke: **Resonanz ist nicht mit Harmonie und Konsonanz zu verwechseln. Resonanz setzt voraus, dass Unverfügbarkeit und Widerspruch möglich sind. Ziel ist nicht, ein Echo hervorzurufen, sondern eine Antwortbeziehung herzustellen (Rosa 2018, S. 316).**

Übungsaufgaben zur Selbstkontrolle

SK

11. Erklären Sie: Welche drei Herrschafts- bzw. Führungstypen unterscheidet Max Weber?
12. Bitte vergleichen Sie transaktionale und transformationale Führung!
13. Erklären Sie die Rolle, welche die Führungskraft nach dem agilen Führungsansatz einnimmt!

Lösungen der Übungsaufgaben

LÖ

1. Erklären Sie: Welche Merkmale muss eine Kommunikation aufweisen, damit wir von Interaktion sprechen können?
(1) Prozessorientierung: Äußerungen der Beteiligten beziehen sich aufeinander und bilden einen Prozess wechselseitiger Beeinflussung im zeitlichen Ablauf. (2) Situationsorientierung: Dabei geht es sowohl um die Frage, wie Interagierende eine gemeinsame Orientierung an der Situation herstellen bzw. die Art und Weise, wie eine gemeinsame Handlung hervorgebracht wird. (3) Kooperationsorientierung: Interagierende orientieren sich aneinander in dem Sinne, dass sprachliche und nicht sprachliche Interaktionen stets kooperativ oder gar kollaborativ erzeugt werden. Voraussetzung hierfür ist geteiltes Wissen. (4) Handlungsorientierung: Das Ziel einer Interaktion ist nicht die Rekonstruktion der Absichten oder Überlegungen eines der Beteiligten, sondern das gemeinsame Herstellen einer Handlung, indem das beobachtbare Interaktionsgeschehen beobachtet wird.
2. Nennen Sie die Grundsätze des kommunikativen Konstruktivismus!
(1) Kommunikation ist soziales Handeln. (2) Ausgangspunkt sozialen Handelns ist stets ein Handlungsproblem. (3) Jede soziale Handlung muss sich Zeichen bedienen. (4) Zeichen setzen Gesellschaft voraus. (5) Über soziales Handeln werden Zeichen eingeübt, verbürgt, modifiziert. (6) Soziales Handeln produziert und reproduziert Gesellschaft.
3. Nennen Sie bitte die Konversationsmaximen nach Grice!
Quantitätsmaximen: Dein Beitrag soll so informativ wie nötig (für die augenblicklichen konversationellen Zwecke) sein! Dein Beitrag soll nicht informativer als nötig sein! Qualitätsmaximen: Obermaxime: Du sollst Dich bemühen, Deinen Beitrag wahr sein zu lassen! Sage nichts, was du für falsch hältst! Sage nichts, wofür du keine passende Evidenz hast! Relationsmaxime: Sei relevant! Maximen der Art und Weise: Obermaxime: Sprich klar und verständlich! Vermeide Unklarheiten! Vermeide Doppeldeutigkeiten! Fasse Dich kurz! Sprich geordnet!
4. Erklären Sie: Welche Funktionen erfüllt das Modell vom Inneren Team?
Nach Schulz von Thun leistet das Modell des Inneren Teams dreierlei:
(1) Als Methode der Selbstklärung dient es der Wahrnehmung der Vielstimmigkeit und der Integration der Perspektiven zu einer stimmig erscheinenden Stellungnahme. (2) Als Methode der inneren Teamentwicklung macht es innere Außenseiter, Auseinandersetzungen und Konflikte sichtbar. Aber auch Prozesse der Moderation und Mediation. (3) Als Methode zur Verbesserung einer guten "Mannschaftsaufstellung", die zu den von außen herangetragenen Herausforderungen passt.
5. Nennen Sie vier Methoden Aktiven Zuhörens!
(1) Aufmerksamkeit signalisieren. (2) Das Gesagte Paraphrasieren. (3) Wahrgenommene Gefühle verbalisieren, (4) Nachfragen/Klären/Weiterführen/Abwägen.
6. Erklären Sie: Auf welchen Prinzipien basiert das Harvard-Konzept?
Das Harvard-Konzept beruht auf vier zentralen Prinzipien:
 1. Behandle Menschen und Probleme getrennt voneinander.
 2. Konzentriere dich auf die Interessen der Beteiligten, nicht auf Positionen.
 3. Entwickle vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten.
 4. Bestehe auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien.

Verhandlungen, die sich an diesen Prinzipien orientieren, bilden die Voraussetzungen für einen vernunftgeleiteten Verhandlungsprozess, da die Einflussgrößen, die zu ausgewogenen Verhandlungen beitragen, dadurch systematisch ausgeschaltet werden.

7. Erklären Sie: Was versteht man unter Reaktanz?

Als Reaktanz bezeichnet man eine Art Trotzverhalten, durch das ein Mensch versucht, seine Autonomie durch das Gegenteil des erwünschten Verhaltens wiederherzustellen. Auf die erlebte Einengung persönlicher Handlungsfreiheit wird mit Widerstand reagiert, worauf versucht wird, eigene Autonomie zu demonstrieren. Auch kann es zu Umbewertungen der von der Einengung betroffenen Handlungsalternativen kommen.

8. Erklären Sie: Was versteht man unter Attribution, und welche zwei Formen lassen sich grundsätzlich unterscheiden?

Eine Attribution vorzunehmen bedeutet, dass wir einem Objekt (dazu zählen auch Personen und wir selbst) oder einer Situation Kausalität zuschreiben. Wir attribuieren Verhalten entweder internal, d. h., wir erklären uns Verhalten mit Faktoren, die in der Person selbst liegen (z. B. Charaktereigenschaften, persönliche Motive), oder external, d. h., wir betrachten ein Verhalten als Ergebnis der Situation bzw. von Bedingungen, auf die die betreffende Person keinen Einfluss hat.

9. Erklären Sie: Welche Bedingungen lassen sich herstellen, unter denen exklusive Informationen wahrscheinlicher geteilt werden?

Zeit: Weil nicht geteiltes Wissen in Diskussionen häufig erst spät zur Sprache kommt, kann versucht werden, den Zeitrahmen auszudehnen. Verantwortlichkeit: Transparenz hinsichtlich Expertenstatus einzelner Mitglieder bzw. Zuständigkeiten herstellen. Normen: Etablieren einer Norm des "kritischen Denkens". Diese sollte der Gruppennorm "Konsens erzielen" übergeordnet sein. Abweichler: Mindestens ein Gruppenmitglied sollte eine Alternative zum Gruppenkonsens favorisieren. Kann beispielsweise über die Rolle eines Advocatus Diaboli künstlich erzeugt werden. Planung/Diskussionsstrategien: Beispielsweise kann die Diskussion in zwei Phasen strukturiert werden: 1. geteiltes Wissen 2. exklusives Wissen. Außerdem kann die Gruppe vor einer Entscheidung nochmals die Vorteile abgelehnter Alternativen durchgehen. Aufgabenstellung: Manchmal ist es hilfreich, für die Entscheidungsfindung eine Rangreihe aller unterschiedlichen Alternativen zu bilden. Dies führt zu einer differenzierteren Betrachtung aller möglichen Alternativen.

10. Nennen Sie die Funktionen von Storytelling in Organisationen!

(1) Storys lösen Emotionen aus, (2) bieten Identifikationsfiguren, (3) narrative Einzelfalldarstellungen wirken überzeugender als die Präsentation von Zahlenmaterial, (4) unterstützen den Aufbau neuer Skripten, (5) bieten Schablonen für Bewältigungsstrategien in kritischen Situationen, (6) schaffen Flexibilität in ursprünglich starren Handlungsmustern, (7) realisieren neue Formen des organisationalen Lernens.

11. Erklären Sie: Welche drei Herrschafts- bzw. Führungstypen unterscheidet Max Weber?

Abhängig von ihrer jeweiligen Legitimitätsgeltung unterscheidet Weber drei Herrschaftstypen: Rationale/legale Herrschaft: beruht auf einer legal gesetzten sachlichen unpersönlichen Ordnung. Damit ist ein typisches Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis gekennzeichnet. Die Beteiligten innerhalb einer bestehenden Organisationsstruktur sind prinzipiell austauschbar. Traditionale Herrschaft: Basis ist eine Form von Gewohnheit, der von den Beteiligten ein Wert zugemessen wird. Charismatische Herrschaft: Hier beruht der Herrschaftsanspruch auf den persönlichen Eigenschaften des Führers. Diese Form der Legitimität kann nicht einfach erworben werden. Heute würde man vielleicht von "Führungstalent" sprechen.

12. Bitte vergleichen Sie transaktionale und transformationale Führung!

Transaktionale Führung beruht auf einem Austauschverhältnis. Die Mitarbeiter erfüllen ihre Aufgaben, weil sie dafür entlohnt werden. Transaktionale Führung umfasst die drei Prinzipien: Erwartungserklärung, Bedürfnisorientierung und Leistungszusicherung. Damit ist für die Beteiligten klar, was die jeweils andere Seite erwartet und dafür zu geben bereit ist. Transformationale Führung löst sich von der Vorstellung des Homo oeconomicus. Transformationale Führung fokussiert Sinnorientierungen und setzt auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Die wertorientierte Führung basiert auf der individuellen Behandlung der Mitarbeiter, geistiger Anregung, Inspiration und persönlicher Ausstrahlung des Führenden.

13. Erklären Sie die Rolle, welche die Führungskraft nach dem agilen Führungsansatz einnimmt!

„Die Führungskraft selbst tritt bei diesem Prozess in den Hintergrund. Agile Führung schafft einen Handlungsrahmen, der Selbstorganisation ermöglicht und Entscheidungsfreiräume lässt. Dies ist nur realisierbar, wenn die Führungskraft sich selbst zurücknimmt und die Mitarbeiter und das Team in den Mittelpunkt des Geschehens stellt“ (Lorenz & Rohrschneider 2019, S. 122).

Leseprobe

Literaturverzeichnis

Abels, H. (2020). Soziale Interaktion. Wiesbaden: Springer VS.

Antons, K.; Ehrensperger, H. & Milesi, R. (2019). Praxis der Gruppendynamik (10., vollst. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Atreus Leadership Plus Umfrage (2022). München: Atreus GmbH. https://www.atreus.de/wp-content/uploads/2022/03/Atreus_Studie_Umfrage_LeadershipPlus_2022_D_lay05.pdf [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].

Auer, P. (1999). Sprachliche Interaktion. Eine Einführung anhand von 22 Klassikern. Tübingen: Max Niemeyer.

Auer, P. (1996). From context to contextualisation. *Links & Letters*, 3 (1996), 11–28.

Auer, P. (1986). Kontextualisierung. *Studium Linguistik*, 19 (1986), 22–47.

Austin, J. L. (1985/1962). Zur Theorie der Sprechakte. How to do things with words (2. Aufl.): Stuttgart: Reclam.

Bauman, Z. (2018). Das Vertraute unvertraut machen. Ein Gespräch mit Peter Haffner. Hamburg: Hoffmann und Campe.

Baurmann, M. (1996). Der Markt der Tugenden: Recht und Moral in der liberalen Gesellschaft. Tübingen: Mohr Siebeck.

Bateson, G. (1981/1954). Eine Theorie des Spiels und der Phantasie. In: Ders., Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven (S. 241–261). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Beck, K.; Beedle, M.; van Bennekum, A.; Cockburn, A.; Cunningham, W.; Fowler, M.; Grenning, J.; Highsmith, J.; Hunt, A.; Jeffries, R. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org/> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].

Behr S.; Fischer E. (2018). Die Systemtheorie. In: O. Decker (Hrsg.), Sozialpsychologie und Sozialtheorie (S. 47–59). Springer VS: Wiesbaden.

Behr, M.; Hüsson, D.; Luderer, H.-J. & Vahrenkamp, S. (2017). Gespräche hilfreich führen. Band 1: Praxis der Beratung und Gesprächspsychotherapie. Weinheim: Beltz Juventa.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (2000/1969). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit (17. Aufl.). Frankfurt a. M.: Fischer.

Berne, E. (1970). Spiele der Erwachsenen. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.

Bezzel, C. (1996). Wittgenstein zur Einführung (3., überarb. Aufl.). Hamburg: Junius.

BigIdeasGrowingMinds (2019, 10. Oktober). NonViolent Communication by Marshal Rosenberg: Animated Book Summary. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=8sjA90hvnQQ> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].

DIPLOMA

Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences

DIPLOMA Hochschule

Studienservice

Herminenstraße 17f
31675 Bückeburg

Tel.: +49 (0)40 228 988 240
meinstudium@diploma.de
diploma.de



Leseprobe



Du möchtest mehr erfahren?

Unser aktuelles Studienangebot und weitere Informationen sowie unsere Angebote zur Studienberatung findest Du auf **www.diploma.de**