

Kritik an klassischen Führungskonzepten

Der von volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umwelten („VUCA“, vgl. Bennett, & Lemoine, 2014) ausgehende Veränderungsdruck sowie der Bedarf nach Innovationen haben Organisationen dazu veranlasst, die Arbeit weg vom einzelnen Mitarbeiter zunehmend auf Teams zuzuschneiden (Lawler, & Worley, 2006). Unternehmen erhoffen sich hierdurch schnellere Reaktionszeiten, eine größere Anpassungsfähigkeit sowie flexiblere Antworten auf das Unerwartete (Kozlowski, & Ilgen, 2006). Einhergehend mit der organisationalen Umstellung auf Teams ist auch das Forschungsinteresse u.a. an der Entwicklung von Methoden und Theorien zur Messung der Effektivität von Teams stark gewachsen (Goodwin, Burke, Wildman, & Salas, 2009).

Überraschenderweise ist bei der Sichtung der empirischen Arbeiten in diesem Themengebiet festzustellen, dass diese konzeptuell weitestgehend auf einem klassischen Führungsverständnis basieren (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006). Gleiches gilt für die existierenden Führungskonzepte (Lang, Rybnikova, & Wald, 2014). Dies ist insofern problematisch, da es sich beim klassischen Ansatz um ein personenzentriertes Verständnis von Führung handelt, in welchem davon ausgegangen wird, dass Vorgesetzte aufgrund bestimmter Eigenschaften („*great man*“) oder Verhaltensweisen (*transaktionale und transformationale Führung*) die Einstellungen, Motive, Anstrengungen und Leistungen von individuellen Teammitgliedern beeinflussen und auf diese Weise den Output von Teams steuern können (Pawlowsky, Schmid, & Harsch, 2014).

Letztendlich wird Führung in diesem Sinne auf eine dyadische Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter reduziert, ohne dass hiervon das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und dem gesamten Team unterschieden (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010) oder aber die Auswirkungen der Gestaltung einer dyadischen Interaktion auf das gesamte Team (Witte, 2007) thematisiert werden. Klassische Führungstheorien werden deswegen kritisiert, weil sie nicht in der Lage sind, die Dynamik und Komplexität von Teams angemessen erfassen zu können (Salas, Stagl, & Burke, 2004).

Um diese Kritikpunkte aufzunehmen, ist es daher notwendig, einen konzeptuellen Perspektivenwechsel bei der Betrachtung von Führung vorzunehmen. Anstelle einer individuellen oder dyadischen Perspektive wird eine Mikrosystem-Perspektive eingenommen, indem Führung auf der Team-Ebene verortet wird (Yukl, 2010). Es wird daher erst einmal von einem übergeordneten Mikrosystem ausgegangen, das die gesamte Arbeitsgruppe einschließlich des Vorgesetzten umfasst (Graf, & Witte, 2012)¹. Die theoretische Umstellung auf die moderne Systemtheorie (Willke, 2005) ermöglicht einen derartigen Perspektivenwechsel und erlaubt es gleichzeitig, *team leadership* in einem größeren Kontext zu verorten, indem Führung als die Steuerung eines Mikrosystems (Team, Abteilung) aufgefasst wird, die innerhalb eines Mesosystem (Organisation) stattfindet².

Ausgehend von einer Theorie sozialer Systeme, die auf der soziologischen Systemtheorie (Luhmann, 1984; Willke, 2005) und der Sozialpsychologie (Witte, 2007) gründet, wird im Rahmen des Forschungsprojekts „Teamlead“ ein praxisorientiertes Modell für Führungskräfte entwickelt, das den Fokus auf Führung als Steuerung eines Mikrosystems legt. Ausgangspunkt bildet hierbei die Überlegung, dass soziale Systeme, unabhängig von ihrer Systemart und Größe, allgemeingültige Merkmale aufweisen, die deren Qualität prägen. Hierzu gehören auch die sogenannten Systemfunktionen, die im synergetischen Führungsmodell auf den Führungskontext übertragen werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Steuerung eines Mikrosystems durch die Förderung und Kontrolle von sechs notwendigen Systemfunktionen erfolgen kann.

¹ Wenn hier von Führung die Rede ist, ist hiermit stets die interne, formale Führung gemeint (vgl. hierzu Morgeson, DeRue, & Karam, 2010).

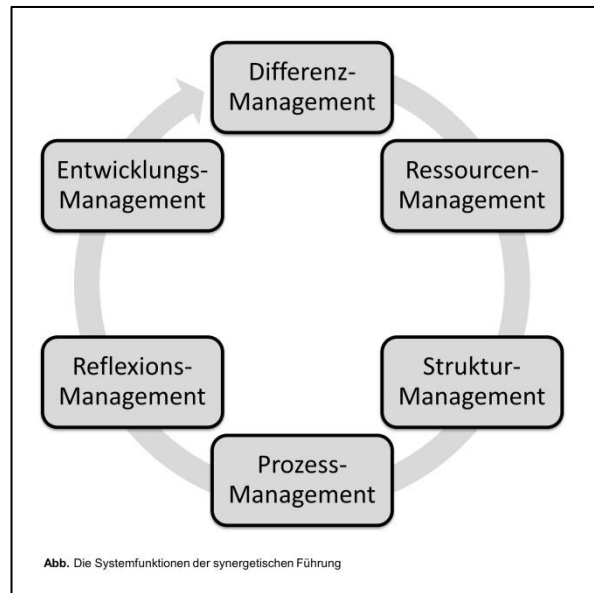
² In Anlehnung nach Witte (1994) sind verschiedene ineinander verschachtelte Ebenen zu unterscheiden. Auf der untersten Ebene ist die Einzelperson auf Individualebene verortet; auf der nächst höheren das Mikrosystem (Team/Kleingruppe) und Mesosystem (Unternehmen); auf der nächsthöheren Ebene sind Makrosysteme angesiedelt (z.B. das Bildungssystem – also abstrakte Funktionseinheiten einer Gesellschaft); darüber hinaus werden hiervon eine größere Makroebene (Bundesrepublik Deutschland) und eine supra-nationale Ebene (EU) unterschieden.

Dabei werden bereits vorliegende Erkenntnisse der Gruppen- und Führungsforschung und die Erfahrung von Experten berücksichtigt und im Modell integriert.

Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass ein Führungsmodell gewonnen wird, das die Aufgaben zur Gestaltung von Führung klar benennt und es sich somit nicht um ein Kompetenzmodell³ auf abstrakterer Ebene handelt.

Das synergetische Führungskonzept - Führen von Mikrosystemen

Zu den wichtigsten Aufgaben im **Differenz-Management** gehört, dass die Führungskraft sicherstellt, dass die Grenzen zu den umliegenden Systemen klar sind und dass das Team ein gemeinsames Systemziel verfolgt. Erst durch eine klare Grenzbildung zu anderen Abteilungen und Teams sowie gegenüber Umwelten außerhalb des Unternehmens kann sich eine von den Teammitgliedern wahrgenommene Einheit bilden, die Voraussetzung für empfundene Zugehörigkeit und Identifikation darstellt. Dabei sind die beiden Merkmale Grenzbildung und Zielsetzung so eng miteinander verbunden, dass sie eine funktionale Einheit bilden und gemeinsam angegangen werden müssen. Studien haben in diesem Zusammenhang bspw. gezeigt, dass die Schaffung und Verfolgung gemeinsamer Ziele eine Grundlage für die Herausbildung einer gemeinsamen Identität bildet und den Zusammenhalt unter Teammitgliedern stärkt (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004). Weiterhin haben Studien belegt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Teamkohäsion und der Effektivität von Teams im Top-Management besteht (Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon, & Scully, 1994; Hambrick, 1995). Darüber hinaus sind Teams kreativer, wenn ihr Teammitglieder über eine gemeinsame Vision⁴ verfügen (Lynn, & Akgün, 2001; Pearce, & Ensley, 2004).



Zu den wichtigsten Aufgaben im **Ressourcen-Management** zählen die Teamzusammenstellung, die Akquise von Ressourcen sowie deren Allokation im Team. Die vorliegenden Forschungsergebnisse legen nahe, dass die Teamzusammenstellung einen starken Einfluss auf Teamprozesse und die Teamperformance ausübt. So haben Studien vermehrt darauf hingewiesen, dass das Ausmaß der Heterogenität und die Kombination verschiedener Teammitglieder einen signifikanten Einfluss auf das Funktionieren von Teams haben (Horwitz, & Horwitz, 2007; Hülsheger, Anderson, & Salgado, 2009; Humphrey, Morgeson, & Mannor, 2009). Zudem wurde theoretisch begründet, dass eine hohe Heterogenität bei der Teamzusammensetzung eine notwendige Voraussetzung für Kreativität darstellt (Amabile, 1988). Neben den personellen Ressourcen stellen informationale, finanzielle und materielle Ressourcen wichtige Determinanten der Effektivität von Teams dar, die für die Erreichung gemeinsamer Ziele unabdingbar sind (Hackman, & Walton, 1986).

Während es beim **Struktur-Management** vor allem darum geht, dass eine klare Rollen- und Verantwortlichkeitsverteilung im Team gegeben ist und Arbeitspakete definiert sind, werden unter dem **Prozess-Management** diejenigen Führungsaufgaben subsumiert, die der Festlegung von zeitlichen Abfolgen und Standardprozessen, aber auch der Förderung von Flexibilität dienen. Studien haben in diesem Zusammenhang bspw. gezeigt, dass Teams, deren Führungskraft die Aufgaben und den Arbeitsablauf strukturiert und plant, effektiver sind (Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda, 2002), während ein hohes Maß an Partizipation und Autonomie die Kreativität und Innovativität von Teams fördert (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, & Waterson, 2000). Studien zur Arbeitszufriedenheit haben des Weiteren gezeigt, dass

³ Für eine Übersicht über eine Vielzahl von wissenschaftlichen Studien zum Kompetenzkonzept sei auf die Studie von Tett et al. (2000) hingewiesen.

⁴ Unter Vision ist das Ausmaß zu verstehen, inwieweit Teammitglieder die übergeordneten Ziele als motivierend, verständlich und erreichbar wahrgenommen werden (Maier, Streicher, Jonas, & Frey, 2007).

Mitarbeiter zufriedener sind, wenn sie die Möglichkeit haben, ihr Arbeitsumfeld aktiv mitzugestalten und somit Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen (Rose, & Wright, 2005; Shalley, Gilson, & Blum, 2000).

Beim **Reflexions-Management** handelt es sich vornehmlich um Aufgaben, die die Analyse und Bewertung leistungsbezogener Daten sicherstellen um daraus einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess abzuleiten. Es wird davon ausgegangen, dass das Monitoring und Feedback wichtige Faktoren für die adaptive und innovative Teamperformance sind (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006). Dieser Zusammenhang konnte u.a. bereits anhand einer Meta-Analyse empirisch nachgewiesen werden (Hülshager, Anderson, & Salgado, 2009).

Das **Entwicklungs-Management** besteht vor allem aus dem Outsourcing von Aufgaben und dem Anfordern von Unterstützung auf der nächsthöheren Ebene, wenn die Erreichung des Leistungsziels gefährdet ist. Studien haben auf der Ebene der Organisation dahingehend z.B. gezeigt, dass die Unterstützung durch das Management förderlich für die Innovativität von Teams ist (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, & Waterson, 2000).

Das Forschungsprojekt „Teamlead“

Das Forschungsprojekt „Teamlead“ ist ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Projekt, das an der Hochschule für angewandtes Management durchgeführt. Das Projekt ist in vier Phasen unterteilt.

In der **ersten Projektphase** wurde eine qualitative Befragung von Führungskräften, Interimsmanagern und Mitarbeitern durchgeführt. Hierbei wurden die verfolgten und gewünschten Handlungsstrategien bei besonders erfolgreichen bzw. misslungenen Teamprojekten („*Critical Incidents Technique*“) erhoben. Des Weiteren wurde um eine Einschätzung darüber gebeten, was Führungskräfte aus Sicht der Befragten in vorgegebenen Situationen tun sollten. Es wurden auf diese Weise 661 Handlungsstrategien gesammelt, die auf Basis von festgelegten Kodierregeln durch verschiedene *rater* unabhängig voneinander kategorisiert wurden. Hierbei wurden die genannten Handlungsstrategien zunächst den Systemfunktionen zugeordnet, bevor sie anschließend induktiv zu Aufgaben (Hauptkategorien) zusammengefasst wurden (Mayring, 2010). Ziel war die Präzisierung des synergetischen Führungskonzepts und der noch relativ abstrakten Systemfunktionen, indem konkrete Führungsaufgaben gebildet wurden. Weiterhin wurde in der ersten Befragung eine Delphi-Studie durchgeführt, bei der den Befragten verschiedene Zukunftsszenarien präsentiert wurden, die auf dem synergetischen Führungsmodell gründen. Diese sollten anschließend hinsichtlich ihrer Effizienz und Erwünschtheit bewertet sowie eine Prognose über deren zukünftigen Verbreitungsgrad in deutschen Unternehmen gegeben werden.

Die Ergebnisse unserer **Delphi-Studie** zeigen insgesamt ein sehr homogenes Bild: Die präsentierten Zukunftsszenarien wurden allesamt als äußerst wünschenswert sowie als effektiv eingeschätzt. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse unserer Befragung allerdings auch, dass die Befragten der Meinung sind, dass die vorgestellten Szenarien in den nächsten 10 Jahren in einem Großteil der Unternehmen nicht umgesetzt werden würden.

In der **zweiten Projektphase** wird in einer deutschlandweiten Online-Befragung von Führungskräften mit $N > 500$ das synergetische Führungsmodell präzisiert. Die auf Basis der ersten Befragung, den theoretischen Vorüberlegungen sowie vor dem Hintergrund vorliegender Studien induktiv gewonnenen Führungsaufgaben werden hier nochmals statistisch überprüft.

In der **dritten Projektphase** soll im Rahmen eines Experiments mittels *between*-Design untersucht werden, ob Teams, die nach dem synergetischen Modell geführt werden, Leistungsvorteile gegenüber herkömmlichen Teams erzielen. Eine zusätzliche Validierung in einem natürlichen Setting in der **vierten Projektphase** bildet den Abschluss des Forschungsprojekts: Anhand einer Feldstudie soll beobachtet werden, inwieweit die bisher gewonnenen Erkenntnisse in der Praxis umgesetzt werden. Auch hier wird der Zusammenhang zwischen der synergetischen Führung und Effizienz der *team performance* untersucht.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter: <http://teamleadership.de/>.

Zur Hochschule: Die Hochschule für angewandtes Management (HAM) ist mit knapp 3.000 Studenten die größte bayrische, private, staatlich anerkannte, vom Wissenschaftsrat akkreditierte Hochschule mit den Schwerpunkten Betriebswirtschaft, Wirtschaftspsychologie und Sportmanagement. Das interne Competence Center for Innovation, & Quality in Leadership, & Learning (CILL) unter der Leitung von Prof. Dr. Nele Graf forscht zu Trends des betrieblichen Lernens und der Führung.

www.fham.de

www.fham.de/de/fakultaet-betriebswirtschaft/competencecenter-cill/

www.teamleadership.de

Literatur

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 123-167.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Waterson, P. E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 265-285.
- Bennett, N., Lemoine, J. (2014). What VUCA Means for You. *Harvard Business Review* 92 (1/2), pp. 27-27.
- Burke, C. Shawn, 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. In: *The Leadership Quarterly*, 17 (3), pp. 288-307.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, pp. 177-193.
- Graf, N., & Witte, E. H. (2012). Synergetische Führung - die Steuerung eines zukunftsfähigen Mikrosystems. In: Sven Grote (Hg.): *Die Zukunft der Führung*. Berlin-Heidelberg: Springer Gabler, S. 513-529.
- Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. In E. Salas, G.F. Goodwin, & C.S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*. New York: Psychology Press, pp. 3-16.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. 1986. Leading groups in organizations. In P. S. Goodman, & Associates (Eds.), *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 72-119.
- Hambrick, D.C. (1995). Fragmentation and other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37, pp. 110-127.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33, pp. 987-1015.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work. A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. In: *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), pp. 1128-1145.
- Humphrey, S. E., Morgeson, F. P., & Mannor, M. J. (2009). Developing a theory of the strategic core of teams: The contribution of core and non-core roles to team performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, pp. 48-61.
- Kane, T. D., Zaccaro, S. J., Tremble, T. R., & Masuda, A. D. (2002). An examination of the leader's regulation of groups. *Small Group Research*, 33, pp. 65-120.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3), pp. 77-124.
- Lawler, E. E., & Worley, Ch. G. (2006). *Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness*. SF: Jossey-Bass.
- Lang, R., Rybnikova, I., & Wald, P. M. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lynn, G. S., & Akgün, A. E. (2001). Project visioning: Its components and impact on new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 18, pp. 374-387.
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E., Frey, D. (2007). Innovation und Kreativität. In: Dieter Frey und Niels Birbaumer (Hg.):

- Wirtschaftspsychologie, Bd. 6. Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie, S. 810–845.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Studium Paedagogik).
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. In: *Journal of Management*, 36 (1), pp. 5–39.
- Pawłowsky, P., Schmid, S., & Harsch, T. (2014). Führung von Gruppen in komplexen und dynamischen Umfeldern. In: Dagmar Gesmann-Nuissl, Ronald Hartz und Marcus Dittrich (Hg.): *Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 81–105.
- Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 259-278.
- Rose, E., & Wright, G. (2005). Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. *The International Journal of Human Resource Management*, January, pp. 136-160.
- Salas, E., Stagl, K. C., & Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley, & Sons, pp. 47-91.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 2, pp. 215-223.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P. Jr., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 412–438.
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P.J. (2000). Development and Content Validation of a „Hyperdimensional“ Taxonomy of Managerial Competence. *Human Performance*, 13 (3), pp. 205-251.
- Willke, H. (2005). Systemtheorie I: Grundlagen. 7., überarb. Aufl. mit einem Glossar (UTB, 1161).
- Witte, E. H. (2007). Toward a Group Facilitation Technique for Project Teams. *Group Processes, & Intergroup Relations*, 10 (3), pp. 299–309.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th Edition. New Jersey: Pearson Education.