Führung

Falko von Ameln¹ · Olaf Geramanis²

Online publiziert: 30. April 2020

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Die Erkenntnis, dass die digitale Transformation zu tiefgreifenden Veränderungen von Geschäftsmodellen, Organisationen und Arbeitsgestaltung führen wird, ist schon lange im Gespräch. Dass sich in der Folge auch gänzlich neue Anforderungen an Führungskräfte stellen, ist schon lange bekannt. Unter dem Stichwort „digitale Führung“ werden aber unterschiedlichste Aspekte diskutiert, von der E-Akte in der Verwaltung über die Führung virtueller Teams und die Nutzung von People Analytics in Führungsprozessen bis hin zur Führung von Digital Natives. In jedem Fall werden sich im Zuge der Digitalisierung die Führungsbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden verändern – gerade im Zuge der Corona-Krise ist dies deutlich geworden, mit allen damit verbundenen Herausforderungen, aber auch den Möglichkeiten, Chancen und Vorteilen, die für viele in den letzten Wochen erstmals in den Blick gerückt sind.

Schon vor zwei Jahren hat die Zeitschrift Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO) dem Thema „Führung und Zusammenarbeit in digitalisierten Arbeitsprozessen“ ein Schwerpunktheft gewidmet (Heft 48(4), <https://link.springer.com/journal/11612/48/4>).

Doch die Digitalisierung ist in den aktuellen Führungsdiskursen nur eine Dimension von vielen. In diesem aktuellen Heft wollen wir daher in einer etwas breiteren Perspektive untersuchen, wie Führungspraxis, Führungsdiskurse und Führungsforschung sich verändern müssen, um den Anforderungen einer immer herausfordernderen, gleichzeitig aber immer weniger prognostizierbaren Zukunft gerecht werden zu können.

Wir wollen einen sowohl reflektierten als auch praxisbezogenen Blick auf Führung werfen, der die oft anzutref-

fenden einseitigen und normativ aufgeladenen Schablonen von Führung ausdifferenziert: Führung bleibt auch in Zukunft notwendig. Doch welche „Not“ ist es, die Führung abwendet, wofür braucht es aktuell und in Zukunft Führung? Welche Formen von Führung sind zukunftstauglich? Worin sind diese Formen neu und anders – bzw. inwiefern müssen sie „neu und anders“ sein, um auf neue Gegebenheiten reagieren zu können? Oder sind die Führungsfragen nach wie vor dieselben, so dass all das scheinbar Neue einmal mehr „alter Wein in neuen Schläuchen“ ist? Wo muss Führung als im System verteilte Funktion, wo als zentrale Entscheidungsinstanz verstanden werden und wie können sich beide Typen von Führung ergänzen? Wie kann ein integrativer, inter- und transdisziplinärer Blick auf verschiedene Führungstheorien und -modelle gelingen? Wo kann die Praxis von der Wissenschaft lernen (im Sinne einer evidenzbasierten Führungskonzeption), wie kann die Wissenschaft von der Praxis lernen und an praktischer Relevanz gewinnen?

Das vorliegende Heft möchte vor allem einen Überblick über grundlegende Orientierungen und mögliche Verlaufslinien geben. Unter diesem Fokus wollen wir Ihnen sieben unterschiedliche Zugänge zum Thema „Führung“ anbieten. Diese reichen von partizipativer Führung über Führen mit Zielen und mit Vertrauen bis hin zur Frage nach dem Sinn von Führung.

Der Themenschwerpunkt wird eröffnet mit dem Beitrag von Irma Rybnikova und Rainhart Lang unter dem Titel *Partizipative Führung: Auf den Spuren eines Konzeptes*. Hierbei handelt es sich um eine Forschungsübersicht, in deren Vordergrund die Frage steht, inwiefern in den konzeptionellen Entwicklungen zum Thema partizipative Führung das emanzipative Versprechen, Führung als eine an den Grundprinzipien der Demokratie ausgerichtete Institution aufzufassen, eingelöst wird. Die Analyse konzentriert sich auf das Verständnis von partizipativer Führung in unterschiedlichen Ansätzen hinsichtlich des konzeptuellen Fokus, der Bedeutung des organisationalen Umfeldes und der thematisierten Ziele und Wirkungen.

Annika Burkhardt-Waldherr und Simone Kauffeld stellen die Führungspraxis anhand der wissenschaftlichen Forschung auf den Prüfstand. In ihrem Beitrag *Führen mit Zie-*

✉ Falko von Ameln
von.ameln@gmx.de

Olaf Geramanis
olaf.geramanis@fhnw.ch

¹ Norden, Deutschland

² Muttenz, Schweiz

len in der Automobilindustrie – wie evidenzbasiert ist die Umsetzung in der Praxis? summieren sie die vorliegenden Erkenntnisse zu dieser Führungskonzeption und überprüfen deren Umsetzung in einem Automobilkonzern. Ihre qualitative Studie macht deutlich, dass das Wissen über zielorientierte Führung in dem beforschten Beispielunternehmen lückenhaft ist und die bekannten Erkenntnisse nicht durchgängig berücksichtigt werden. Auf dieser Basis wird erläutert, wie durch die Beachtung von wissenschaftlichen Erkenntnissen eine höhere Wirksamkeit der Zielsysteme erreicht werden kann.

Ariane Jäckel setzt sich in ihrem Beitrag *Mit Vertrauen führen – ein Erfolgskonzept im Kontext der digitalisierten Arbeitswelt?* kritisch mit der Relevanz von Vertrauen für die Führung auseinander. So ist es fast schon ein Allgemeinplatz, dass Vertrauen in Führungsbeziehungen essentiell ist – gerade unter den Vorzeichen der Digitalisierung. Während die Rede von Vertrauen als Basiswährung in Arbeitsbeziehungen jedoch meist oberflächlich bleibt, versucht der Artikel eine Systematisierung des Forschungsfeldes und eröffnet neue Perspektiven für weiterführende Studien, wie erfolgreiche Vertrauensbeziehungen zu den Mitarbeitenden etabliert und gleichzeitig neugewonnene Möglichkeiten digitaler Kontrolle integriert werden können.

Rüdiger Jung geht einem momentan intensiv diskutierten Themenaspekt nach: der Frage nach dem Sinn als wichtige Orientierungsgrundlage der Führungsarbeit. In seinem Beitrag *Führung und Sinn. Plädoyer für einen existenzanalytischen Umgang mit dem Sinnphänomen*. Der Autor zitiert Fredmund Malik mit der Aussage, die Theorie Frankls sei aus seiner Sicht das Beste, was je über Motivation gesagt wurde. Dennoch sind Frankls existenzanalytische Überlegungen in der Organisationspsychologie ebenso wie in der Praxis von Führung und Beratung kaum bekannt. Der Beitrag führt in Frankls Gedankenwelt ein, benennt aber auch ganz praxisnah verschiedene Möglichkeiten der Werteverwirklichung auf der Mitarbeiterebene sowie Ansatzpunkte zur Förderung sinnorientierten Führungshandelns.

Julian Szlang und Heike Bruch widmen sich einem hochaktuellen Aspekt der aktuellen Führungsdiskussion. Ihr Beitrag *Ein ambidextres Führungsklima – Erfolgsfaktor in der neuen Arbeitswelt* erforscht in einer groß angelegten Studie, welche Bedingungen gegeben sein müssen, damit ambidextre Führung sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Sie führen das Konstrukt des ambidextren Führungsklimas ein und zeigen, dass der Wettbewerbsdruck den Zusammenhang zwischen einem ambidextren Führungsklima und der Unternehmensleistung moderiert. Dieser Befund ist in einer Unternehmenswelt, in der die Einführung agiler Organisationsformen nicht nur wachsende Anforderungen der VUKA-Welt, sondern auch eine Managementmode widerspiegelt, hochinteressant.

Ein weiteres vieldiskutiertes Konzept ist das der authentischen Führung. Aus dem bislang zur Erfassung authentischer Führung vorliegenden Fremdeinschätzungsinstrument wurde von Magdalena Reineboth, Nensy Le Thu Ha, Luise Franke-Bartholdt, Dirk Frömmer, Jürgen Wegge und Anja Strobel eine Variante abgeleitet, mit der Führungskräfte ihr eigenes Führungsverhalten bewerten können. In ihrem Beitrag *„Wie authentisch führe ich“? Prüfung einer Selbsteinschätzungsform des Deutschen Inventars Authentischer Führung* stellen die Autor/-innen dieses Instrument vor.

In ihrem Beitrag *Crowdworking: Neue Realitäten der Führung. Von digitalen Tagelöhnern und Dienern vieler Herren* thematisieren Dieter von der Oelsnitz, Anna-Maria Staiger und Johannes Schmidt, wie sich Crowdworking, d.h. plattformbasiertes Arbeiten, aktuell darstellt und zukünftig weiter ausdifferenzieren wird. Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie sich traditionelle Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen im Crowdworking-Modell entwickeln und welche Besonderheiten sich dabei für die Führung ergeben.

Im offenen Teil der Zeitschrift setzt sich Peter Hensen mit einem Konzept auseinander, das in der organisationalen Praxis einen zentralen Stellenwert einnimmt, aber kaum zum Gegenstand der organisationspsychologischen Diskussion und Forschung wird: dem Konzept der Kontrolle. In seinem Beitrag *Die Rolle der Kontrolle in Organisationen: Konzeptionen und Nutzenaspekte eines facettenreichen Begriffs* beleuchtet der Autor die verschiedenen Bedeutungsfacetten des Kontrollbegriffs und seine Implikationen für die Praxis. Dabei nimmt er insbesondere die Bezüge zwischen Kontrolle und Macht in den Blick und lotet Konsequenzen für die Führung aus.

Christian Kempny und Christian Breimann beschäftigen sich mit einem Thema, das angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels im Gesundheitssystem von besonderer gesellschaftlicher Relevanz ist: *Retention Management im Krankenhaus – Arbeiten im Spannungsfeld der Gesundheitsversorgung*. Die Autoren zeigen zunächst überblicksweise auf, mit welchen Problemlagen das Retention Management in Krankenhäusern konfrontiert ist. Drei der beschriebenen Spannungsfelder haben die Autoren in einem Forschungsprojekt näher in den Fokus genommen, dessen Ergebnisse im Artikel dargelegt werden, nämlich Wirtschaftlichkeit, Interkulturalität und Stress.

Das Heft schließt mit zwei Besprechungen zu aktuellen Büchern: „Agile Organisationsentwicklung“ von Bernd Oestereich und Claudia Schröder sowie „Humble Leadership“ von Edgar und Peter Schein.

Wir wünschen allen Leser/-innen eine anregende Lektüre!

Norden/Muttenz, 14. April 2020

Falko von Ameln
Olaf Geramanis

Falko von Ameln, Priv.-Doz. Dr. Dipl.-Psych., Jahrgang 1970, Supervisor/Coach (DGSv) und Psychodrama-Leiter (DFP). Arbeitsschwerpunkte Organisationsberatung, Führungskräfteentwicklung, Ausbildung von Berater/innen. Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen. Zahlreiche Publikationen zu den Themen Führung und Change Management. Editor-in-Chief „Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)“

Olaf Geramanis, Prof. Dr. Dipl. Päd (univ.), Jahrgang 1967, seit 2004 ist er Dozent für angewandte Gruppendynamik und personenorientierte Beratung am Institut für organisationalen Wandel (ISOS) der Fachhochschule Nordwestschweiz. Daneben ist er Coach, Supervisor und Organisationsberater (bso) sowie Trainer für Gruppendynamik (DGGO). Sein «Mini-Handbuch Gruppendynamik» erschien gerade in der zweiten Auflage im BELTZ-Verlag.