Die Ko-Konstruktion von Führung in veränderungsbezogenen Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden

Amelie Verena Güntner¹ · Simone Kauffeld²

Angenommen: 25. Mai 2021 / Online publiziert: 2. August 2021
© Der/die Autor(en) 2021

Zusammenfassung

Dieser Beitrag in der Zeitschrift *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* befasst sich damit, wie Führung in Veränderungsprozessen als dynamischer, wechselseitiger Einflussprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden verstanden werden kann und welches Potenzial diese Perspektive für die Effektivität von Führung bietet. Die Hauptaufgabe von Führungskräften wird häufig in der Leitung und Beeinflussung ihrer Mitarbeitenden gesehen. Diese Aufgabe stellt insbesondere im Kontext organisationaler Veränderungen eine Herausforderung dar, wenn es darum geht, Mitarbeitende für eine Verhaltensänderung zu motivieren. Vor dem Hintergrund kontinuierlich stattfindender Veränderungen in der heutigen Zeit gilt es daher, ein Verständnis für die Entwicklung positiver und negativer Interaktionsdynamiken in Gesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu entwickeln. In der Führungsforschung bestehen dazu unterschiedliche theoretische Perspektiven, die verschiedene Betrachtungsweisen zu Entstehung und Verlauf von Führung und den Einflussprozessen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden bieten. Der vorliegende Artikel beleuchtet die unterschiedlichen Führungsperspektiven vor dem Hintergrund der Herausforderungen organisationaler Veränderungen und leitet praktische Implikationen ab. Sowohl auf der Ebene von Mitarbeitenden, Führungskräften als auch auf der organisationalen Ebene werden Wege aufgezeigt, wie mit Hilfe des Verständnisses von Führung als dynamischer, wechselseitiger Prozess positive Führungs- und Veränderungsprozesse gestaltet werden können.

Schlüsselwörter Change Management · Führung · Beziehungstheoretischer Führungsansatz · Widerstand · Autonomie

✉ Amelie Verena Güntner
a.guentner@psychologie.uzh.ch

¹ Psychologisches Institut, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Zürich, Binzmühlestrasse 14/12, 8050 Zürich, Schweiz

² Institut für Psychologie, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig, Braunschweig, Deutschland

The co-construction of leadership in change-related interactions between leaders and followers

Abstract

This article in the journal *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* aims at presenting how leadership at times of change can be understood as a dynamic, mutual influence process between leaders and followers and shows the potential this perspective holds for the effectiveness of leadership. The main task of leaders is often seen in managing and influencing their followers. This task is challenging, especially in the context of organizational change, when it comes to motivating employees to change their behavior. Against the background of continuous change nowadays, it is therefore important to develop an understanding of the emergence of positive and negative interaction dynamics in conversations between leaders and followers. Leadership research offers different theoretical perspectives on the emergence and development of leadership and the influence processes taking place between leaders and followers. The present article examines the different leadership perspectives against the background of the challenges of organizational change and derives practical implications. This article shows how the understanding of leadership as a dynamic, mutual process can be used to design positive leadership processes at the level of followers, leaders, and the organization.

Keywords Change Management · Leadership · Relational Leadership Perspective · Resistance · Autonomy

1 Einleitung

Durch Faktoren wie Globalisierung, Digitalisierung und Vernetzung nimmt die Geschwindigkeit, mit der Organisationen sich an neue Rahmenbedingungen anpassen und Veränderungen implementieren müssen, stetig zu. Im Zusammenhang mit diesem permanenten Wandel ist häufig auch die Rede von VUKA-Welten (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität; Wimmer 2012). Das heißt, dass Organisationen sich heutzutage mehr denn je in einer dynamischen Welt bewegen, deren Richtung aber nicht abzusehen ist. Um in dieser Welt bestehen zu können, stehen Organisationen vor der Herausforderung organisationale Veränderungen so zu gestalten, dass diese von den Mitarbeitenden positiv angenommen und umgesetzt werden (Jick und Sturtevant 2017). Die bestehende Change Management Literatur ist sich einig darüber, dass Führung ein entscheidender Faktor zur Motivation von Mitarbeitenden und somit relevant für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen ist (z. B. Burnes et al. 2018; Ford und Ford 2012; Gilley et al. 2009; Hughes 2015). Gleichwohl existiert eine Reihe theoretischer Ansätze, die erklären wie und durch wen Führung entsteht und gestaltet wird und welche Einflussprozesse zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden dem zu Grunde liegen. Übertragen auf den Kontext organisationaler Veränderungen liefern diese Führungsansätze unterschiedliche Sichtweisen darüber, warum Führung in Veränderungen misslingt und wie Veränderungen erfolgreich implementiert werden können. Beispielsweise wird die Annahme, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse von einer einzelnen Führungskraft abhängig sind, von aktueller Change Management Literatur als ein nach wie vor weit verbreiteter Mythos bezeichnet (By 2021; By et al. 2016). Zur einleitenden Reflexion dieser Perspektive und

weiterer möglicher Erklärungsansätze soll das nachfolgende Fallbeispiel dienen.

1.1 Ein Fallbeispiel

Im Zuge einer steigenden Nachfrage nach digitalen Kollaborationsmethoden steht das Unternehmen collaborate2go vor einer großen, organisationalen Veränderung, die auch personelle Umstrukturierungen verlangt. Frau Pfeiffer, Leiterin der Abteilung für Vertrieb, hat ihren Mitarbeiter Herr Schulz zu einem Gespräch eingeladen, in dem die anstehenden Veränderungen, die auch die Stelle von Herrn Schulz betreffen, besprochen werden sollen. Der Gesprächsverlauf kann aus zweierlei Perspektiven betrachtet werden:

1. Während des Gesprächs betont Frau Pfeiffer zunehmend die Dringlichkeit der Veränderung, indem sie Herr Schulz von den negativen Konsequenzen berichtet, wenn er keine Veränderungsbereitschaft zeigt. Auch tauchen Fragen nach der Kompetenz von Herrn Schulz auf. Als Reaktion auf die negative Kommunikation seiner Vorgesetzten, übt Herr Schulz starke Kritik an der geplanten Veränderung und zeigt Widerstand.
2. Im Gesprächsverlauf äußert Herr Schulz verstärkt seine Bedenken und Desinteresse gegenüber der Veränderung und zeigt sich unkooperativ. Als Reaktion auf den von Herr Schulz geäußerten Widerstand tadelt Frau Pfeiffer ihn, droht mit negativen Konsequenzen, wenn er nicht kooperiert und hinterfragt seine Kompetenz.

Wie dieses Beispiel einer Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zeigt, können Führungsprozesse auf zweierlei Art und Weise betrachtet werden. In Szenario (1) wird das negative Verhalten der Führungskraft als Auslöser des Widerstandes des Mitarbeiters beschrie-

ben, welches für eine Sichtweise spricht, in der die aktive Rolle der Führungskraft und ihr maßgebender Einfluss betont wird (Führenden-zentrierte Perspektive; Meindl et al. 1985). Hingegen in Szenario (2) ist es der Widerstand des Mitarbeiters, der das negative Führungsverhalten hervorruft. Dies spiegelt eine Perspektive wider, die die aktive und einflussreiche Rolle von Mitarbeitenden hervorhebt (Geführten-zentrierte Perspektive; Meindl 1995). Welche der beiden Perspektiven ist die Richtige zur Erklärung von Führung?

Traditionelle Ansätze aus der Literatur zu Change Management sind dominiert von der Ansicht, dass Mitarbeitende per se widerständisch und der alleinige Grund für scheiternde Veränderungsprojekte sind (Kotter 1996). Während diese Perspektive den aktiven Beitrag von Mitarbeitenden betont, diffamiert sie diesen Beitrag gleichzeitig als lästigen Störfaktor. Bezogen auf unser Fallbeispiel würde dies bedeuten, dass die geplante Veränderung nur deshalb scheitert, weil Herr Schulz generell unkooperativ und verschlossen gegenüber Neuem ist. Allerdings deutet unser Fallbeispiel an, dass die negative Reaktion von Herr Schulz durch das Verhalten von seiner Führungskraft Frau Pfeiffer mitbestimmt wird. Entsprechend liegt die Quelle für einen negativen Führungsprozess und die damit verbundene Reaktion des Mitarbeiters, weder alleinig in der Person der Führungskraft Frau Pfeiffer, noch in der Person des Mitarbeiters Herr Schulz begründet, sondern ist ein Ergebnis der wechselseitigen Einflüsse zwischen den beiden. Frau Pfeiffer löst ein Gefühl von Bedrohung und externaler Kontrolle in Herrn Schulz aus und weckt so eine unmittelbare negative Reaktion in ihm. Gleichzeitig bleibt auch Frau Pfeiffer nicht unberührt von dem Verhalten ihres Mitarbeiters und zeigt, getriggert durch ihn, ein ebenfalls negatives Verhalten. Wie in unserem Fallbeispiel demonstriert, erlaubt die Beobachtung des konkreten Verhaltens von Führungskräften und Mitarbeitenden eine genauere Beantwortung der Frage nach den Auslösern und Prozessen, die Führung zugrunde liegen. Das Herunterbrechen abstrakter Führungsperspektiven auf konkrete Verhaltensweisen (z.B. Kommunikation) erleichtert es außerdem, praktische Empfehlungen für die Umsetzung von Führung im Alltag von Führungskräften und Mitarbeitenden abzuleiten (van Quaquebeke und Felps 2018).

Der vorliegende Artikel hat das Ziel, unterschiedliche Führungsperspektiven anhand der Darstellung von Interaktionsdynamiken zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden gegenüberzustellen und in den Kontext organisationaler Veränderungen einzubetten. Darüber hinaus soll basierend auf der Synthese bisheriger Erkenntnisse zu den Einflüssen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden der Ansatz von Führung als wechselseitiger, ko-konstruierter Einflussprozess in den Vordergrund gerückt werden. Vor dem Hintergrund der Häufigkeit, mit der negative Führung in Organisationen auftritt (siehe Schyns und Schilling 2013)

und der vergleichsweise geringen Aufmerksamkeit, die Forschung generell und im Kontext von Veränderungen auf negative Führung richtet (Neves und Schyns 2018), konzentriert sich der vorliegende Beitrag auf negative, interaktionale Dynamiken in organisationalen Veränderungen, wie im Fallbeispiel dargestellt. Um die Entstehung und den Verlauf von (negativen) Führungsprozessen im Kontext von Veränderungen herauszuarbeiten und den Einfluss von Mitarbeitendenreaktionen (z. B. Widerstand) als Teil dieser Prozesse zu verdeutlichen und Implikationen für die Praxis abzuleiten, gehen wir wie folgt vor: Wir beschreiben zunächst Forschungserkenntnisse zum Einfluss des Verhaltens von Führungskräften auf Mitarbeitende und fokussieren anschließend, wie Mitarbeitende wiederum bestimmtes Verhalten in ihren Führungskräften hervorrufen. Daran schließen wir mit Ausführungen zur Beziehungsperspektive (Uhl-Bien 2006) an, anhand dessen wir Führung in Veränderungen als dynamisches Konstrukt mit wechselseitigen Einflüssen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden einordnen. Basierend auf dieser Perspektive leiten wir abschließend forschungsgestützte Handlungsempfehlungen ab, die beschreiben wie seitens Organisationen, Mitarbeitenden und Führungskräften das Potenzial von wechselseitigen Führungseinflüssen für die erfolgreiche Umsetzung organisationaler Veränderungen genutzt werden kann.

2 Der Einfluss von Führenden auf den Führungsprozess: Die Führenden-zentrierte Perspektive

Traditionell stehen in der Führungsforschung Charakteristika und Verhaltensweisen der Führungskraft (d.h. Führende) und ihr Einfluss auf Mitarbeitende (d.h. Geführte), sowie auf die Erreichung von Unternehmenszielen im Vordergrund (Führenden-zentrierte Perspektive). Dieser Forschungsschwerpunkt liefert Erkenntnisse zu effektivem Führungsverhalten, so auch im Kontext von Veränderungsprozessen. Führungskräfte nehmen eine einflussreiche Rolle bei der Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse von Mitarbeitenden (Lanaj et al. 2016) ein, welche gemäß der Selbstbestimmungstheorie (Deci und Ryan 1985) erfüllt sein müssen, damit Personen motiviert sind nach persönlicher Weiterentwicklung und Veränderung zu streben. Demzufolge haben Führungskräfte im Zuge organisationaler Veränderungen einen besonders hohen Einfluss auf ihre Mitarbeitenden (Stouten et al. 2018).

2.1 Die Romantik der Führung

Während Führenden-zentrierte Forschung die aktive und wichtige Rolle von Führungskräften in der Evokation von Mitarbeitendenmotivation betont und die positiven Effekte

von gutem Führungsverhalten verdeutlicht, geht damit häufig eine Sichtweise einher, die geprägt ist vom heroischen Führungstereotyp (Collinson 2006; Meindl et al. 1985). Sie zeichnet das Bild einer Führungskraft, die alleinig verantwortlich für Führung(sprozesse) und damit verbundene Ziele ist. Diese heroische Konzeptualisierung von Führung findet sich in der klassischen Change Management Literatur (Kotter 1996) auch in Form einer Degradierung von Mitarbeitendenwiderstand wieder. Dort dominiert die Sichtweise von Widerstand gegenüber Veränderungen als etwas, was in Mitarbeitenden lokalisiert ist (Oreg 2003). Diese Ansätze aus der Literatur versäumen es auch jene Fälle zu berücksichtigen, in denen Führungskräfte durch negatives Verhalten schädliche Auswirkungen auf die Organisation und ihre Mitarbeitenden ausüben (Alvesson 2020).

2.2 Die Rolle destruktiven Führungsverhaltens in Veränderungsprozessen

In den letzten Jahrzehnten hat sich eine wachsende Zahl von Führungsstudien auf die Auswirkungen destruktiver Führung konzentriert und konnte zeigen, dass diese Führungsform negatives Verhalten in Mitarbeitenden hervorruft (z.B. Schyns und Schilling 2013; Zhang und Liao 2015). Destruktives Führungsverhalten umfasst schädliche, antisoziale Verhaltensweisen, wie beispielsweise Unterdrückung, Bestrafung, aber auch Überkontrollierung („Mikro-Management“), mit denen Mitarbeitende unter Druck gesetzt werden, sich auf eine bestimmte Art und Weise zu verhalten (Ashforth 1994; Schyns und Schilling 2013). Die Untersuchung von destruktivem Führungsverhalten im Kontext organisationaler Veränderungen ist besonders interessant, weil Veränderungen typischerweise durch Ungewissheit, Mehrdeutigkeit und einen Mangel an Kontrollen gekennzeichnet sind und destruktives Führungsverhalten wahrscheinlicher machen (Neves und Schyns 2018). Empirische Forschungsergebnisse zeigen, dass Führungskräfte, die Autonomie-restriktives Verhalten (z.B. Mikro-Management) zeigen, Widerstand in ihren Mitarbeitenden hervorrufen (z.B. Klonek et al. 2014). Auf Basis der Selbstbestimmungstheorie (Deci und Ryan 1985) und empirischer Forschungsarbeiten wissen wir, dass die von Mitarbeitenden erlebte Autonomie eine kritische Rolle spielt, um ihre Motivation für eine organisationale Veränderung zu wecken (Hornung und Rousseau 2007). Hieraus lässt sich schließen, dass Führungskräfte durch den Einfluss auf ihre Mitarbeitenden zum Scheitern von Veränderungsprozessen beitragen können.

Daran anknüpfend stellt sich die Frage, was Führungskräfte dazu veranlasst, Autonomie-restriktives (d.h. destruktives) Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitenden zu zeigen.

Zum einen ist zu berücksichtigen, dass organisationale Veränderungen für Führungskräfte ebenso herausfordernd sein können wie für Mitarbeitende. Insbesondere Führungskräften auf mittlerer Management-Ebene kommt bei großen top-down Veränderungsprozessen eine doppelte Rolle zu: Sie sind sowohl Empfänger der von ihren Vorgesetzten angeordneten Veränderungsmaßnahmen, müssen gleichzeitig aber auch als Change Agenten (d.h. als Promoter von Veränderungsprozessen) für die ihnen unterstellten Mitarbeitenden fungieren (Balogun et al. 2015). Demnach unterliegen sie dem Druck, ihre Mitarbeitenden für eine Veränderung zu motivieren, der sie eventuell selbst ambivalent gegenüberstehen. Dieser Druck kann sich in negativem Führungsverhalten widerspiegeln (Neves und Schyns 2018).

Zum anderen benötigt es gemäß der Idee von Führung als wechselseitiger Einflussprozess eine vermehrte Aufmerksamkeit gegenüber dem Einfluss von Geführten (d.h. Mitarbeitenden) auf das (negative) Verhalten von Führungskräften (Thoroughgood et al. 2018). Insbesondere da bei organisationalen Veränderungen Mitarbeitenden diejenigen sind, die die Veränderungen umsetzen müssen, ist es wichtig zu verstehen, welchen Einfluss Mitarbeitenden mit ihrem Verhalten auf den Führungs- und Veränderungsprozess haben (Armenakis und Harris 2009).

3 Der Einfluss von Mitarbeitenden auf den Führungsprozess: die Geführten-zentrierte Perspektive

Vor dem Hintergrund der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt, die kontinuierliche Adaption und Veränderung von Organisationen verlangt, wird die aktive Rolle von Mitarbeitenden als Geführte wichtiger denn je. Während in über 150 Jahren Führungsforschung nur wenige Wissenschaftler versucht haben, die Rolle von Mitarbeitenden in Führungsprozessen zu definieren und zu verstehen (Collinson 2006; Hollander 1992; Shamir 2007), stieg über die Jahre das Interesse mehr über Mitarbeitende und ihren Beitrag zu Führungs- und Organisationsprozessen zu erfahren (Uhl-Bien et al. 2014). Dieses Interesse spiegelt sich in der Geführten-zentrierte Perspektive wider, die Mitarbeitende nicht nur als Ergebnis von Führung sieht, sondern ihre aktive Rolle in Führungsprozessen anerkennt (Graen und Uhl-Bien 1995; Hollander 1992; Meindl 1995). Demnach ist das Bild von Führung ohne das Verständnis von Geführten unvollständig und erklärt die Notwendigkeit zu untersuchen, wie Geführte durch ihr Verhalten Führungsprozesse beeinflussen (Uhl-Bien et al. 2014). Aus dieser Perspektive heraus wird untersucht, wie und wann Mitarbeitende einen Einfluss auf ihre sozialen Interaktionspartnerinnen und -partner ausüben können. Die Geführten-zentrierte Literatur betont, dass effektive Mitarbeitende sich durch unabhängi-

ges Denken auszeichnen und proaktiv handeln, um bei der Umsetzung organisationaler Ziele zu unterstützen, anstatt ihrer Führungskraft unreflektiert zu folgen. Führungskräfte können von den Ideen, neuen Strategien und weiterem Feedback ihrer Mitarbeitenden profitieren (Carsten et al. 2010). Die Konzentration auf Mitarbeitende im Sinne von Geführten trägt zu einem besseren Verständnis von Führung bei, indem bisheriges Wissen über Führungsstile und -verhalten um eine Beschreibung von Mitarbeitendenverhalten ergänzt wird. Eine solche Herangehensweise hilft dabei die Perspektive zu wechseln, indem sie die Rolle von Mitarbeitenden bei der Entwicklung und Aufrechterhaltung effektiver, aber auch destruktiver Führungsprozesse thematisiert (Collinson 2006; Mergen und Ozbilgin 2021; Shamir 2007), welche unter anderem im Kontext organisationaler Veränderungen eine kritische Rolle spielen (Neves und Schyns 2018).

3.1 Die aktive Geführten-Rolle in Gruppen

Die Effektivität eines ausschließlichen Top-Down Einflusses durch die Führungskraft (d.h. vertikale Führung) wird nicht zuletzt im Kontext der Führung in Teams zunehmend hinterfragt. Insbesondere bei der Implementierung von Veränderungen in Teams schließt die Annahme, dass Mitarbeitende einen Einfluss auf Führung ausüben, auch die Möglichkeit mit ein, dass Mitarbeitende auf ihre Kolleginnen und Kollegen (z. B. Mitglieder des eigenen Teams) Einfluss nehmen. Beispielsweise können sich in veränderungsbezogenen Gruppensettings (z. B. Change-Workshops; Endrejat und Kauffeld 2017) intragruppenspezifische Dynamiken entwickeln, durch die sich Mitarbeitende gegenseitig für oder gegen eine Veränderung motivieren. Würde Frau Pfeiffer die Veränderung in einem Meeting mit Herrn Schulze und seinen Teammitgliedern thematisieren, könnte der verbalisierte Widerstand durch Herrn Schulz dazu führen, dass seine Teamkolleginnen und -kollegen dazu angeregt werden, ebenfalls ihren Widerstand zu äußern (motivationale Ansteckungsprozesse, Endrejat et al. 2020). Im Fall, dass Herrn Schulz sich allerdings überwiegend positiv gegenüber der Veränderung äußern und damit Motivation signalisieren würde, hätte er demzufolge die Chance als Change Agent für seine Kolleginnen und Kollegen zu fungieren, wenn er diese durch seine positiven Äußerungen ebenfalls für die Veränderung begeistern kann. Angesichts des gesteigerten Drucks die Veränderungsbereitschaft zu stärken, beziehungsweise unter den Mitarbeitenden so weit wie möglich zu „verbreiten“, und der zunehmenden Komplexität von Aufgaben von Führungskräften, könnte dieses neue Rollenverständnis von Mitarbeitenden eine Entlastung für Führungskräfte bedeuten.

3.2 Der Einfluss des „Nicht-Folgens“ von Mitarbeitenden

Die Geführten-zentrierte Perspektive beschreibt, dass Mitarbeitende einen maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten ihrer Führungskraft haben (Shamir 2007; Uhl-Bien et al. 2014). Einfluss können Mitarbeitende beispielsweise nehmen, indem sie ihrer Führungskraft eigene Ideen und konstruktive Verbesserungsvorschläge liefern, die richtungsweisend für die Entscheidungen ihrer Führungskraft sind. Einfluss nehmen Mitarbeitende allerdings auch in Situationen, in denen sie zum Beispiel Skepsis und Bedenken vor organisationalen Veränderungen in Form von Widerstand gegenüber ihrer Führungskraft zeigen. Für die Art und Weise, wie Mitarbeitende durch Widerstand ihre Führungskraft beeinflussen, gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze. Zum einen können Führungskräfte Widerstand als Versuch verstehen, ihre Macht und Kontrolle zu untergraben und daher als bedrohlich empfinden (Tedeschi und Felson 1995). Demnach nimmt Frau Pfeiffer den verbalisierten Widerstand von Herrn Schulz als Bedrohung für die erfolgreiche Umsetzung der Veränderung und Infragestellung Ihrer Position wahr und zeigt als Reaktion kontrollierendes Verhalten gegenüber Herrn Schulz, um ihn im Sinne einer Machtdemonstration in die Schranken zu weisen (Klonek et al. 2015). Einen anderen Erklärungsansatz bietet der sogenannte „Korrekturreflex“. Diese Tendenz beschreibt die Überzeugung, dass eine Führungskraft ihre Mitarbeitenden dazu bekehren muss, „das Richtige“ zu tun (Miller und Rollnick 2013). Entsprechend kann Kontrolle durch Führungskräfte aus einer positiven Intention heraus entstehen, zum Beispiel, um Mitarbeitende vor den negativen Konsequenzen eines Nicht-Folgens (bei Veränderungen) zu schützen. Demnach würde Frau Pfeiffer kontrollierendes Verhalten zeigen, um die Implementierung der Veränderung sicherzustellen und Herrn Schulz vor den potenziellen Konsequenzen, wenn er sich gegen die Veränderung ausspricht (z. B. Wettbewerbsnachteile; Stellenabbau), zu schützen. Unabhängig von den unterschiedlichen Ansätzen zur Erklärung von (destruktivem) Führungsverhalten herrscht Konsens darüber, dass Mitarbeitende durch ihr Verhalten einen starken Einfluss auf das Verhalten ihrer Führungskräfte ausüben (Shamir 2007). Aus dieser Sicht heraus nehmen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende Einfluss auf die Entstehung von (destruktiver) Führung (Mergen und Ozbilgin 2021; Thoroughgood et al. 2018). In diesem Zusammenhang kann auch von einer „destruktiven Führung von unten“ gesprochen werden.

4 Führung als ko-konstruiertes Phänomen von Mitarbeitenden und Führungskräften: die beziehungstheoretische Perspektive

Führt man die Erkenntnisse aus der Führenden-Perspektive mit jenen aus der Geführten-Perspektive zusammen, ergibt sich das Bild von Führung in Veränderungsprozessen als dynamisches Phänomen, welches in der Interaktion zwischen Personen entsteht (Ford et al. 2008). Somit wird sowohl Führungskräften als diejenigen, die die Veränderung kommunizieren, als auch Mitarbeitenden als Betroffenen von Veränderungen eine aktive Rolle bei Führungs- und Organisationsprozessen zugesprochen. Diese Sichtweise stimmt mit Beziehungsperspektiven aus der Führungsforschung überein, die Führung als ko-konstruierten Prozess betrachten, der sich durch die wechselseitige Beeinflussung und soziale Austauschbeziehung zwischen Führungskräften (d.h. Führenden) und Mitarbeitenden (d.h. Geführten) entwickelt (Hollander 1992; Uhl-Bien 2006). Die soziale, dynamische und prozessuale Sichtweise auf Führung deckt sich mit anderen beziehungstheoretischen Führungsansätzen, wie der adaptiven Führungstheorie (DeRue 2011) und den theoretischen Ausführungen von DeRue und Ashford (2010) zur Konstruktion einer Führungsidentität. Sie beschreiben, dass Führung ein sozialer Aushandlungs- und Austauschprozess zwischen Führenden und Geführten ist, dessen Erfolg nicht von einer formellen Führungsposition abhängt, sondern davon, inwieweit andere bereit sind zu folgen. Übertragen auf den Kontext von organisationalen Veränderungen, bedeutet dies, dass erfolgreiche Veränderungsimpementierung nicht einer einzelnen Person obliegt, typischerweise der Führungskraft, sondern Mitarbeitende eine ebenso wichtige Rolle spielen. Aus wissenschaftlicher Sicht hat eine Vielzahl von Studien identifiziert, dass soziale Dynamik und Interaktion im Zentrum effektiver Führungsprozesse stehen (z.B. Crevani et al. 2010; DeRue und Ashford 2010). Diese Erkenntnisse widerlegen die oftmals angenommene, vereinfachte Realität, dass Führung eine Einbahnstraße ist (z.B. DeRue 2011; DeRue und Ashford 2010; Uhl-Bien 2006).

Das Verständnis von Führung in Veränderung als wechselseitiger Prozess bildet sich auch in unserem Fallbeispiel in der Interaktion zwischen der Führungskraft Frau Pfeiffer und ihrem Mitarbeiter Herr Schulz ab. Gemäß dieser Perspektive bedarf es sowohl aus theoretischer als auch praktischer Sicht einer Betrachtung von Führung als wechselseitiger, sozialer Einflussprozess im Allgemeinen (Brower et al. 2000; DeRue und Ashford 2010) und Reaktionen auf Veränderungen als ein interaktionales Phänomen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden im spezifischen Kontext organisationaler Veränderungen (Armenakis und Harris 2009). Indem Führung in Zeiten organisationaler Veränderungen als dynamischer, wechselseitiger Prozess zwischen

Führungskräften und Mitarbeitenden verstanden wird, wird es ermöglicht, Führung umzusetzen als etwas, bei dem Mitarbeitenden einen aktiven Beitrag an der Gestaltung organisationaler Veränderung zugesprochen wird. Insbesondere vor dem Hintergrund von kontinuierlich stattfindenden Veränderungsprozessen, können Führungskräfte nicht die Verantwortung für alles übernehmen und ein klassischer Top-down-Ansatz wird als längst nicht mehr nachhaltig betrachtet (Pearce und Conger 2003). Stattdessen sind Führungskräfte, beziehungsweise Organisationen, mehr denn je darauf angewiesen, dass Mitarbeitende proaktiv Veränderungen vorantreiben, indem sie beispielsweise konstruktive Ideen für Verbesserungen äußern.

4.1 Neue Perspektiven auf die Rollen von Führenden und Geführten

Erkennt man die von Führungskraft und Mitarbeitenden gleichermaßen ausgehenden Einflüsse auf Führungs- und organisationale Veränderungsprozesse an und geht man einen Schritt weiter, so kann von einer Auflösung klassischer Rollenverteilungen gesprochen werden. Während Führungskräfte sowohl in der Rolle als Change Agenten, als auch Rezipienten agieren (Balogun et al. 2015), können Mitarbeitende nicht nur Change Rezipienten sein, sondern auch als Change Agenten, beispielsweise gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen, agieren.

Übereinstimmend mit dieser Sichtweise auf Führung in Veränderungen existieren neuere Führungsansätze, die von Führung als einem kollektivem Phänomen sprechen (Dennis et al. 2012). Führung wird demnach verstanden als eine Eigenschaft von Teams, Netzwerken, Geschäftseinheiten und Organisationssystemen. Solche kollektiven Führungsansätze deuten auf eine sich verändernde Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden hin und legen nahe, dass Führung informelle Prozesse darstellt, die parallel zu oder anstelle von formalen hierarchischen Strukturen existieren (z.B. Contractor et al. 2012; Denis et al. 2012). Beispielsweise hat das Konzept, dass Führung nicht mehr ausschließlich durch eine einzelne Person (d.h. die formale Führungskraft) erfolgt, sondern dass parallel dazu geteilte Führung (engl. shared leadership; z.B. Small und Rentsch 2010; Pearce und Conger 2003; Zhu et al. 2018) stattfindet, in den letzten Jahren einen wichtigen Stellenwert in Forschung und Praxis eingenommen (Grille und Kauffeld 2015; Kauffeld et al. 2017). Geteilte Führung beschreibt einen dynamischen, interaktiven Gruppenprozess, in dem Führung durch Interaktionen innerhalb einer Gruppe entsteht und sich Individuen gegenseitig führen, um Gruppen- oder Organisationsziele zu erreichen (Pearce und Conger 2003). Dabei entscheiden Faktoren wie Kompetenzen, Wissen und Verfügbarkeit darüber, welches der Gruppenmitglieder temporär die Führung der Gruppe übernimmt. Ein

weiteres Beispiel stellt das Konzept der selbstverwalteten Teams (engl. self-managed teams; Manz und Sims 1995) dar. Es beschreibt einen partizipativen Führungsansatz mit dem Ziel, Entscheidungsbefugnis zu dezentralisieren und einem gesamten Team zuzusprechen, anstatt an eine Einzelperson (i. d. R. die Führungskraft) zu vergeben (Wageman 1997). Darüber hinaus sind die Rollen und damit verbundenen Verantwortlichkeiten fließend, was eine größere Arbeitsvielfalt ermöglicht und damit im Gegensatz zu stark vorgeschriebenen und stabilen Rollen steht, wie sie in klassischen Organisationshierarchien vorzufinden sind (Wageman 1997). Der Grundgedanke hinter diesen kollektiven Ansätzen zu Führung ist, dass Führung sowohl formellen als auch informellen Einfluss beinhalten kann. Das heißt, Führung geht nicht nur von Individuen mit formalisierter Autorität oder Kontrolle aus (z. B. Vorgesetzte, Manager), sondern kann auch von einigen oder allen Mitgliedern eines Kollektivs ausgehen, beispielsweise auf der Grundlage spezifischer Fachkenntnisse (Contractor et al. 2012; Denis et al. 2012). Diese kollektiven Führungsansätze werden von evolutionspsychologischen Ansätzen unterstützt: Sie gehen davon aus, dass Menschen eine flexible „Psychologie der Anhängerschaft/Gefolgschaft“ haben, die es ihnen ermöglicht, die richtige Art von Führenden unter den richtigen Bedingungen auszuwählen und ihnen zu folgen, und, wann immer es angebracht ist, vom Geführten zum Führenden zu wechseln. Gleichzeitig widerspricht sie damit der Annahme, dass die Evolution eine Population von Individuen mit entweder festen Führungs- oder Geführteigenschaften (d. h. Genotypen) hervorgebracht hat (Bastardo und van Vugt 2019).

Obwohl die wechselseitigen Einflüsse zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, mit denen sie Führung ko-konstruieren, in dieser oder ähnlicher Form häufig in der Praxis zu beobachten ist, gleicht unser Fallbeispiel nicht der Standardgeschichte von Führung, die in der traditionellen Change Management Literatur erzählt wird. Stattdessen scheint diese Perspektive inkongruent zu den typischen Schlussfolgerungen über die Quellen des Erfolgs oder Versagens bei der Implementierung organisationaler Veränderungen (By et al. 2016). Entsprechend benötigt es konkrete Implikationen, die für die organisationale Praxis abgeleitet werden.

5 Praktische Handlungsempfehlungen

Die Art und Weise wie Führung konzeptualisiert wird, bestimmt nicht nur wie Führung in der Forschung untersucht wird, sondern auch die Art und Weise wie Führung praktiziert und Weiterbildungsmaßnahmen in Organisationen gestaltet werden. Anstatt Führungskräfteentwicklung ausschließlich auf die Entwicklung von Einzelpersonen in Führungspositionen zu konzentrieren, impliziert eine beziehungstheoretische Führungsperspektive den Fokus auf das Kollektiv, das zur Entstehung von Führung beiträgt, inklusive Mitarbeitende, Teams und ganze Organisationen (Uhl-Bien et al. 2014). Daher wird unterschieden zwischen Weiterbildungsmaßnahmen, die ausschließlich den Aufbau von Fähigkeiten einer Führungsperson fokussieren (d. h. die klassische Führungskräfteentwicklung) und solchen, die dem Aufbau von Führungsfähigkeiten eines Kollektivs

Tab. 1 Theoretische Forschungsperspektiven und Implikationen für die Praxis

Perspektive	Theoretische Annahmen	Praktische Implikationen und Maßnahmen
Führenden-zentrierte Perspektive	Führung meint das Verhalten der Führungskraft Führungskraft entscheidet alleine über die Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen Führungskraftverhalten (u. a. Kommunikation) entscheidet über die Motivation/Widerstand von Mitarbeitenden	Fokus auf die Weiterbildung von Führungskräften Verhaltenstraining für Führungskräfte zur Schulung einer veränderungsförderlichen Kommunikation Kognitionstraining für Führungskräfte zur Entwicklung eines Bewusstseins für die Motive hinter Veränderungswiderstand
Geführten-zentrierte Perspektive	Mitarbeitende handeln proaktiv und zeichnen sich durch unabhängiges Denken aus Mitarbeitende beeinflussen ihre Führungskraft und bestimmen über Erfolg/Misserfolg von Führung Motivation/Widerstand von Mitarbeitenden (als Persönlichkeitscharakteristika) sind verantwortlich für Erfolg/Misserfolg von Veränderungen	Schulungsangebote für Mitarbeitende zum Aufbau von Führungskompetenzen Bewusstsein für die Beteiligung an (negativen) Führungsprozessen schaffen Transparenz über den gewünschten Umfang an Partizipation schaffen
Beziehungs-orientierte Perspektive	Führung als wechselseitiger Beeinflussungsprozess Führung ist von Führungskräften und Mitarbeitenden ko-konstruiert Reaktionen von Mitarbeitenden auf Veränderungen entstehen in der dynamischen Interaktion zwischen ihnen und ihrer Führungskraft Führung kann sowohl formellen als auch informellen Einfluss beinhalten	Fokus auf Aufbau von Führungsfähigkeiten eines Kollektivs Schaffung einer Autonomie-förderlichen Unternehmenskultur Aufbrechen traditioneller Rollenvorstellungen und starrer Machtstrukturen Offenheit für neue Führungsansätze schaffen (u. a. geteilte Führung, selbstverwaltende Teams)

dienen (d.h. Führungsentwicklung; Day 2001; McCauley und Van Velsor 2004). Im Folgenden werden aus dieser Perspektive heraus praktische Implikationen für Mitarbeitende, Führungskräfte und Organisationen abgeleitet, die in Tab. 1 zusammengefasst sind.

5.1 Implikationen für Mitarbeitende

In Ermangelung von empirischen Ergebnissen über den Einfluss von Mitarbeitenden, wurde Führungskräften und ihrer Entwicklung auch in der Praxis mehr Aufmerksamkeit zugesprochen als ihren Mitarbeitenden (Hopton 2014). Während Führungskräfte als Schlüsselakteure in Organisationen betrachtet werden, verdeutlicht der vorliegende Artikel, dass dem Einfluss, den Mitarbeitende auf Führungsprozesse nehmen, mehr Beachtung geschenkt werden sollte. Es ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen für Mitarbeitende: Mitarbeitende sollten sich bewusst sein, dass sie das Verhalten von Führungskräften durch ihr eigenes Verhalten beeinflussen können und über mögliche Wirkungen dessen reflektieren. Insbesondere bezüglich Widerstand sollten Mitarbeitende sich vergegenwärtigen, dass für Führungskräfte oft nicht eindeutig ist, ob geäußelter Widerstand gut gemeint ist und dazu dient, auf potenzielle Probleme von organisationalen Veränderungen aufmerksam zu machen, oder ob der Widerstand nur der Provokation dient. Daher ist es wahrscheinlich, dass Führungskräfte Widerstand fälschlicherweise als Verhalten zur vorsätzlichen Sabotage von organisationalen Zielen deuten (Tepper et al. 2006) und mit kontrollierendem Verhalten reagieren, um einen Schaden abzuwenden. Auf diesem Wege können Mitarbeitende mit ihrem Verhalten tatsächlich zu negativen Führungsprozessen beitragen und damit potenziell das negative Bild von systematisch schädigenden Mitarbeitenden bestätigen. Dies soll allerdings kein Appell an Mitarbeitende sein, sich zurückzuhalten. Stattdessen müssen Mitarbeitende Strategien identifizieren, mit denen sie ihren Einfluss effektiv nutzen können. Wie im Vorangegangenen dargestellt, kann das Ansprechen von Themen, durch welche sich Führungskräfte in ihrer Identität bedroht fühlen zu negativem Verhalten in Verbindung mit Autonomie-Einschränkung (Güntner et al. 2020) oder anderen, ungünstigen Ergebnissen (z. B. verminderte Leistungsbewertung; Burris 2012) für Mitarbeitende führen. Indem Mitarbeitende eine Kommunikation wählen, mit der sie ihre Skepsis gegenüber einer Veränderung konstruktiv an ihre Führungskraft vermitteln, erhöhen sie die Wahrscheinlichkeit, dass Führungskräfte die positive Intention erkennen und können so zur Entstehung positiver Führungs- und Veränderungsprozesse beitragen. Indem Herr Schulz nicht nur äußert, dass ihn die Veränderung stört, sondern Anregungen zur Gestaltung des Veränderungsprozesses kommuniziert, kann er die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass seine Führungskraft Frau Pfeiffer sich nicht in

ihrer Position angegriffen fühlt und stattdessen mit positivem Verhalten entgegenkommt (Tepper et al. 2017). Auf der dyadischen Ebene haben Mitarbeitende, beispielsweise in Mitarbeitendengesprächen, die Möglichkeit, ihre konstruktive Kritik zu adressieren. Auf der Gruppenebene können Mitarbeitende Teammeetings mit ihrer Führungskraft nutzen, um solche Themen anzusprechen.

Wichtig ist für Mitarbeitende die Erkenntnis, dass sie selbst verantwortlich für die Mitgestaltung von Führungsprozessen sind und sie sich nicht darauf verlassen sollten, dass ihre Führungskraft die aktive Beteiligung von ihnen einfordert. Um das Potenzial der aktiven Beteiligung am Führungsprozess effektiv nutzen zu können, sollten Mitarbeitende persönliche Stärken und Ressourcen identifizieren und sich ihrer eigenen Rolle, die sie gerne einnehmen möchten, bewusst sein. Ein Bewusstsein darüber und entsprechend gute Vorbereitung seitens Mitarbeitenden kann sich positiv auf (Mitarbeitenden-) Gespräche mit ihrer Führungskraft auswirken (Meinecke et al. 2017). Dies kann mit dem Angebot von Weiterbildungsprogrammen für Mitarbeitende unterstützt und damit negativen Mitarbeitendenstereotypen entgegengewirkt werden, indem Erwartungen an den Grad an Partizipation und Proaktivität von Mitarbeitenden kommuniziert werden (Endrejat und Kauffeld 2017).

5.2 Implikationen für Führungskräfte

Selbst wenn Mitarbeitende für ein Bewusstsein ihrer Einflussmöglichkeiten sensibilisiert werden, impliziert die Idee eines wechselseitigen Führungsprozesses, dass Mitarbeitende durch das Verhalten ihrer Führungskraft ebenfalls beeinflusst werden. Entsprechend ist es notwendig, auch Handlungsempfehlungen für Führungskräfte aufzuzeigen. Allerdings werden, anstelle von globalen Empfehlungen, die auf die Vermittlung von konstruktiven Führungsstilen (z. B. Empowering Leadership, Kirkman und Rosen 1999) verweisen, im Folgenden Implikationen präsentiert, die an konkreten Charakteristika von Führungskräften ansetzen. Die überwiegende Mehrheit an Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte konzentriert sich auf die Veränderung von Verhalten, anstatt das Zusammenspiel von Verhalten und Kognition zu berücksichtigen, die (negativer) Führung häufig zugrunde liegt (Ford et al. 2018). Die von uns abgeleiteten Implikationen berücksichtigen sowohl behaviorale als auch kognitive Ansatzpunkte.

Die Tendenz von Führungskräften auf Mitarbeitenden-Widerstand mit destruktivem Verhalten zu reagieren, ist verstärkt, wenn für Führungskräfte der Ausdruck von Widerstand ausschließlich negativ konnotiert ist, anstatt als ein Hinweis auf potenzielle Missstände in der Organisation verstanden zu werden. Hierzu zählt auch, dass Führungskräfte Widerstand auf persönliche Charakteristika ihrer Mitarbeitenden zurückführen. Solche negativen Konno-

tationen (siehe auch implizite Geführtentheorien, Sy 2010) sind hinderlich für den Aufbau positiver Beziehungsqualitäten und die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden (Whiteley et al. 2012). Führungskräfte, die negative Konnotationen von Widerstand oder Mitarbeitenden befürworten, haben mit hoher Wahrscheinlichkeit Schwierigkeiten den verbalisierten Widerstand ihrer Mitarbeitenden als Ambivalenz zu deuten. Entsprechend sollten Führungskräfte, bevor es um die Änderung ihres negativen Führungsverhalten geht, dazu angeregt werden, sich bewusst zu machen, wie sie widerständische Mitarbeitende beziehungsweise den Ausdruck von Widerstand interpretieren. In diesem Zusammenhang kann Führungskräften vermittelt werden, die Energie, die mit Widerstand von Mitarbeitenden einhergeht, als Hinweis auf potenzielle Missstände zu verstehen, sie in Richtung konkreter Veränderungsmaßnahmen zu kanalisieren und damit produktiv zu nutzen (Bruch und Ghoshal 2003). Beispielsweise können Führungskräfte darin geschult werden, in Gesprächen die dem verbalisierten Widerstand zugrundeliegenden Motive und Wünsche ihrer Mitarbeitenden sowie veränderungsbefürwortende Aussagen („Change Talk“; Miller und Rollnick 2013) herauszuhören. Ist dies der Fall, können Führungskräfte ebendiese positiven Aussagen in den Fokus stellen und positiv verstärken. Insbesondere in Veränderungsgesprächen zeigen Mitarbeitende Verhalten (z. B. Widerstand), welches mehrdeutig ist und es von Führungskräften erfordert zu erkennen, welches Verhalten ihrerseits an dieser Stelle am effektivsten ist. Bisherige Forschung hat gezeigt, dass situationsspezifische Kognitionen für die Verhaltensanpassung in interpersonalen Kontexten relevant sind (Kleinmann et al. 2011). Um Führungskräfte darin zu schulen, situative Hinweise zu erkennen, die auf die Notwendigkeit bestimmten Führungsverhaltens hinweisen, könnten in Trainings Führungssituationen per Rollenspiel simuliert werden. Darüber hinaus kann auf die Analyse von Veränderungsgesprächen zurückgegriffen werden, anhand derer Führungskräfte ihr Gehör für Change Talk sensibilisieren können.

Daran anknüpfend sollten Führungskräfte ebenfalls für die wechselseitigen Beeinflussungsprozessen zwischen ihnen und ihren Mitarbeitenden sensibilisiert werden, indem in Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte das Verständnis von Führung als ko-konstruierter Prozess vermittelt wird (z. B. DeRue 2011; Uhl-Bien 2006). Insbesondere kann hierbei der Fokus darauf gelegt werden, dass Führungskräfte häufig dem Reflex erliegen, negatives Verhalten (z. B. Mikro-Management) zu zeigen, wenn sie auf Mitarbeitende treffen, die Widerstand ausdrücken (Tepper et al. 2017). Führungskräfte sollten alternative Bewältigungsmechanismen vermittelt bekommen, die gleichzeitig der Befriedigung von Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden gerecht werden. Einer dieser Grundbedürfnisse, der Autonomie, können Führungskräfte gerecht werden, indem sie Verhal-

ten zeigen, welches eben diese Autonomie unterstützt und mithilfe dessen Mitarbeitenden eigene Gründe und Motive für Veränderung entlockt werden (van Quaquebeke und Felps 2018). Bezogen auf unser Fallbeispiel könnte Frau Pfeiffer beispielsweise durch offene Fragen und aktives Zuhören signalisieren, dass sie sich selbst zurücknimmt und stattdessen die Kontrolle über das Gespräch Herrn Schulz (und dem Rest des Teams) überlässt (Klonek et al. 2014; Meinecke und Kauffeld 2019). Sowohl die Vermeidung destruktiven Verhaltens als auch das Erlernen Autonomiebetonenden Verhaltens kann Führungskräften in Trainings vermittelt werden, in denen zum Beispiel Kommunikationsanalysen von aufgezeichneten Gesprächen eingesetzt werden (Güntner et al. 2019).

5.3 Implikationen für Organisationen

Das Ausmaß, in dem Führungskräfte ihre Mitarbeitenden (positiv) beeinflussen und damit ihre Veränderungsmotivation fördern können, hängt allerdings nicht nur von dem Einfluss und Verhalten ihrer Mitarbeitenden ab, sondern auch die organisationalen Rahmenbedingungen spielen eine Rolle (für eine holistische Perspektive siehe z. B. Thoroughgood et al. 2018). Demnach lassen sich an dieser Stelle auch praktische Implikationen auf der organisationalen Ebene ableiten: Immer mehr Organisationen sehen sich mit der die Frage konfrontiert: „Welche Führungskultur möchten wir haben?“ Diese Organisationen verstehen, dass exzellente Führung ein Magnet sein kann, um Spitzentalente anzuziehen und zu halten. Da dem Ruf von Führungspersönlichkeiten von außen immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird, stehen Organisationen unter dem Druck zeigen müssen, dass sie wissen, was es bedeutet, effektiv zu führen. Organisationen können beispielsweise für eine offene Unternehmenskultur sorgen, welche die Autonomie und den Wunsch nach aktiver Mitgestaltung von Mitarbeitenden betont. Eine Kultur, die die Autonomie ihrer Organisationsmitglieder unterstützt, ist auch deshalb relevant, weil motivationsförderliches (d. h. Autonomie-betonendes) Verhalten seitens Führungskräfte bedeutet, auch selbst die autonome Kontrolle über das Gespräch aufzugeben (van Quaquebeke und Felps 2018). Gemäß der Vorstellung, dass Autonomie eine Ressource ist, die Personen bemüht sind zu erhalten, beziehungsweise wiederherzustellen versuchen, wenn sie erschöpft ist, werden Führungskräfte nur ungern die Gesprächskontrolle aufgeben, wenn ihre eigenen Autonomiebedürfnisse erschöpft sind (Deci und Ryan 1985). Dementsprechend können Organisationen ihren Führungskräften die Ausübung Autonomie-unterstützenden Verhaltens erleichtern, indem ihnen im Rahmen der vom Management vorgegebenen Unternehmenskultur selbst Autonomie entgegengebracht wird und dieses Verhalten wertgeschätzt wird. Bezogen auf unser Fallbeispiel könnte dies bedeuten,

dass die Geschäftsführung von collaborate2go Frau Pfeiffer einen gewissen Grad an Entscheidungsspielraum bei der Umsetzung der Veränderung in ihrer Abteilung zugesteht, welches es ihr ermöglicht diese Autonomie an Herrn Schulz weiterzugeben. Darüber hinaus können Organisationen hilfreiche Rahmenbedingungen schaffen, um die aktive Teilnahme von Mitarbeitenden an Führungsprozessen in Zeiten von Veränderungen (und in Gesprächen darüber) zu fördern und ihnen somit ein stärkeres Gefühl von Beteiligung, Kontrolle und Gerechtigkeit zu vermitteln (Reiss et al. 2019). Dazu zählt zum Beispiel das Angebot konkreter Formate und Zeiträume (z. B. Partizipationsworkshops, Mitarbeitendengespräche), in denen das Feedback und die Ideen von Mitarbeitenden zum Führungs- und Veränderungsprozess im Vordergrund steht und somit Mitarbeitende zur aktiven Einflussnahme auf Führungsprozesse zu ermutigen (siehe auch Gagné und Deci 2005).

Darüber hinaus entscheiden die Formen von Führung, die eine Organisation befürwortet und fördert, darüber, ob und inwiefern das Potenzial von Mitarbeitenden genutzt wird. Erkennt man die von Mitarbeitenden ausgehenden Einflüsse auf Führungs- und organisationale Veränderungsprozesse an, so könnten diese Einflüsse beispielsweise mittels der Auflösung klassischer, formaler Rollenverteilungen gefördert werden. Die Idee, dass Mitarbeitende zur Gestaltung von Führungsprozessen bei Veränderungen beitragen, kann beispielsweise in der Nutzung von Führungsformen wie der geteilten Führung oder selbstverwalteten Teams umgesetzt werden. Unabhängig von dem „Label“, das Organisationen der von ihr gewählten Führungsform geben, sollte das Ziel sein, dem Einfluss von Mitarbeitenden mehr Raum zu geben, um ihre Autonomie und Zufriedenheit zu steigern und so ihren Einfluss für die Realisierung organisationaler Ziele zu nutzen (Lee und Edmondson 2017).

6 Fazit

Zusammengefasst ist festzuhalten, dass Führung in wechselseitigen Interaktionen zwischen dem Verhalten zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden ko-konstruiert wird. Aufgabe von Forschenden aus den Bereichen Change Management und Führung ist es, dieses Wissen in die Praxis zu tragen. Erst wenn ein Verständnis und Bewusstsein über die interaktionalen Dynamiken in (negativen) Führungsprozessen besteht, können Mitarbeitende, Führungskräfte und Organisationen dieses Potenzial nutzen, um Veränderungen und andere organisationale Ziele erfolgreich umzusetzen.

Funding Open access funding provided by University of Zurich

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in

jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Alvesson, M. (2020). Upbeat leadership: a recipe for—or against—“successful” leadership studies. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2020.101439>.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>.
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior managers’ sense-making and responses to strategic change. *Organization Science*, 26(4), 960–979. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>.
- Bastardo, N., & van Vugt, M. (2019). The nature of followership: evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 81–95. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2018.09.004>.
- Brower, H. H., Schoorman, F., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0).
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45–52.
- Burnes, B., Hughes, M., & By, R. T. (2018). Reimagining organizational change leadership. *Leadership*, 14(2), 141–158. <https://doi.org/10.1177/1742715016662188>.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>.
- By, R. T. (2021). Leadership: in pursuit of purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30–44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>.
- By, R. T., Hughes, M., & Ford, J. (2016). Change leadership: oxymoron and myths. *Journal of Change Management*, 16(1), 8–17. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1137425>.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: a qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543–562. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2010.03.015>.
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: a post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 179–189. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2005.12.005>.
- Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994–1011. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2012.10.010>.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>.

- Day, D. V. (2001). Leadership development: a review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8).
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Denis, J.L., Langle, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>.
- DeRue, D.S. (2011). Adaptive leadership theory: leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125–150. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>.
- DeRue, D.S., & Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>.
- Endrejat, P.C., & Kauffeld, S. (2017). Wie könnten wir Organisationsentwicklungen partizipativ gestalten? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(2), 143–154. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0361-y>.
- Endrejat, P.C., Meinecke, A.L., & Kauffeld, S. (2020). Get the crowd going: eliciting and maintaining change readiness through solution-focused communication. *Journal of Change Management*, 20(1), 35–58. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1620826>.
- Ford, J.D., & Ford, L.W. (2012). The leadership of organizational change: a view from recent empirical evidence. In W. Pasmore, R. Woodman & A. Shani (Hrsg.), *Research in organization change and development* (S. 1–36). : Emerald.
- Ford, J.D., Ford, L.W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>.
- Ford, J.K., Baldwin, T.T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: the known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 201–225. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>.
- Gilley, A., McMillan, H.S., & Gilley, J.W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38–47. <https://doi.org/10.1177/1548051809334191>.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).
- Grille, A., & Kauffeld, S. (2015). Development and preliminary validation of the shared professional leadership inventory for teams (SPLIT). *Psychology*, 6(01), 75. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.61008>.
- Güntner, A.V., Endrejat, P.C., & Kauffeld, S. (2019). Guiding change: using motivational interviewing within organizations. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(2), 129–139. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00459-z>.
- Güntner, A.V., Klonek, F.E., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2020). Follower behavior renders leader behavior endogenous: the simultaneity problem, estimation challenges, and solutions. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101441>.
- Hollander, E.P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43–54. <https://doi.org/10.1016/1048-9843>.
- Hopton, C. (2014). Learning and developing followership. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 129–137. <https://doi.org/10.12806/V13/I3/11>.
- Hornung, S., & Rousseau, D.M. (2007). Active on the job—proactive in change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401–426. <https://doi.org/10.1177/0021886307307555>.
- Hughes, M. (2015). *The leadership of organizational change*. Routledge.
- Jick, T.D., & Sturtevant, K.D.M. (2017). Taking stock of 30 years of change management: is it time for a reboot? In A.B. Shani & D.A. Noumair (Hrsg.), *Research in organizational change and development. Research in organizational change and development* (Bd. 25, S. 33–79). : Emerald. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620170000025002>.
- Kauffeld, S., Sauer, N., & Handke, L. (2017). Shared leadership. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(3), 235–238. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0381-7>.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74. <https://doi.org/10.5465/256874>.
- Kleinmann, M., Ingold, P.V., Lievens, F., Jansen, A., Melchers, K.G., & König, C.J. (2011). A different look at why selection procedures work. *Organizational Psychology Review*, 1(2), 128–146. <https://doi.org/10.1177/2041386610387000>.
- Klonek, F.E., Güntner, A.V., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2015). Using Motivational Interviewing to reduce threats in conversations about environmental behavior. *Frontiers in Psychology*, 6, 1015. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01015>.
- Klonek, F.E., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2014). Dynamics of resistance to change: a sequential analysis of change agents in action. *Journal of Change Management*, 14(3), 334–360. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.896392>.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. : Harvard Business School Press.
- Lanaj, K., Johnson, R.E., & Lee, S.M. (2016). Benefits of transformational behaviors for leaders: a daily investigation of leader behaviors and need fulfillment. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 237–251. <https://doi.org/10.1037/apl0000052>.
- Lee, M.Y., & Edmondson, A.C. (2017). Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.
- Manz, C.C., & Sims, H.P. (1995). *Business without bosses: how self-managing teams are building high-performing companies*. : University of Texas Press.
- McCauley, C.D., & Van Velsor, E. (2004). *Handbook of leadership development* (2. Aufl.). San Francisco: Center for Creative Leadership & Jossey-Bass, John Wiley & Sons.
- Meindl, J.R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: a social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329–341. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90012-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8).
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., & Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78. <https://doi.org/10.2307/2392813>.
- Meinecke, A.L., & Kauffeld, S. (2019). Engaging the hearts and minds of followers: leader empathy and language style matching during appraisal interviews. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 485–501. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9554-9>.
- Meinecke, A.L., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2017). What happens during annual appraisal interviews? How leader-follower interactions unfold and impact interview outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1054–1074. <https://doi.org/10.1037/apl0000219>.
- Mergen, A., & Ozbilgin, M.F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: toxic illusion and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45–63.
- Miller, W.R., & Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: helping people change* (3. Aufl.). : Guilford.
- Neves, P., & Schyns, B. (2018). With the bad comes what change? The interplay between destructive leadership and organizational

- change. *Journal of Change Management*, 18(2), 91–95. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446699>.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>.
- Pearce, C.L., & Conger, J.A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE.
- van Quaquebeke, N., & Felps, W. (2018). Respectful inquiry: a motivational account of leading through asking questions and listening. *Academy of Management Review*, 43(1), 5–27. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0537>.
- Reiss, S., Prentice, L., Schulte-Cloos, C., & Jonas, E. (2019). Organisationaler Wandel als Bedrohung – von impliziter Angst zur Annäherung durch prozedurale Gerechtigkeit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(2), 145–161. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00469-x>.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active coproducers: followers' roles in the leadership process. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (Hrsg.), *Follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl* (S. ix–xxxix). : Inform Age.
- Small, E., & Rentsch, J. R. (2010). Shared leadership in teams. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203–211. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000017>.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & de Cremer, D. (2018). Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>.
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73–84. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.06.001>.
- Tedeschi, J. T., & Felson, R. B. (1995). *Violence, aggression & coercive actions* (2. Aufl.). : American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10160-000>.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 123–152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>.
- Tepper, B. J., Uhl-Bien, M., Kohut, G. F., Rogelberg, S. G., Lockhart, D. E., & Ensley, M. D. (2006). Subordinates' resistance and managers' evaluations of subordinates' performance. *Journal of Management*, 32(2), 185–209. <https://doi.org/10.1177/0149206305277801>.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: a critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627–649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: a review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49–61. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90027-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90027-9).
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 822–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.006>.
- Wimmer, R. (2012). Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In J. Rüegg-Stürm & T. Bieger (Hrsg.), *Unternehmerisches Management: Herausforderungen und Perspektiven* (S. 7–65). Bern: Haupt.
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: a meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959–987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: a state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>.

Amelie Verena Güntner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits-, und Organisationspsychologie der Universität Zürich. Ihr aktueller Forschungsfokus liegt in der Untersuchung von Interaktionsdynamiken zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, Teamprozessen und Change Management.

Prof. Dr. Simone Kauffeld ist Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie der Technischen Universität Braunschweig. In ihrer Forschungstätigkeit setzt sie sich mit den Themen Kompetenz, Team, Beratung und Führung auseinander. Um ihre Konzepte der Praxis zugänglich zu machen, hat sie 2008 unter Beteiligung der TU Braunschweig die 4ASIDE GmbH gegründet.