

Jörg Felfe (Hrsg.)

Trends der psychologischen Führungsforschung

Neue Konzepte, Methoden
und Erkenntnisse

Trends der psychologischen Führungsforschung

Psychologie für das Personalmanagement

Trends der psychologischen Führungsforschung

hrsg. von Prof. Dr. Jörg Felfe

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Werner Sarges

Trends der psychologischen Führungsforschung

herausgegeben von
Jörg Felfe

HOGREFE  GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

Prof. Dr. Jörg Felfe, geb. 1963. 1983-1988 Studium der Psychologie. 1991 Promotion zum Dr. phil. Seit 1993 Praxistätigkeit als Trainer, Coach und Berater. 2003 Habilitation. 2006-2010 Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Siegen. Seit 2010 Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Führung, Commitment, Gesundheit, Personalentwicklung, Mitarbeiterbefragungen.

© 2015 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto • Boston
Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm • Florenz • Helsinki
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2618-1

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Vorwort des Herausgebers der Reihe „Psychologie für das Personalmanagement“

Der Begriff *Führung* wird hier zulande häufig synonym für *Management* gebraucht. Im englischen LMXSprachraum dagegen unterscheidet man stärker zwischen *Leadership* und *Management* bzw. zwischen *Leader* und *Manager*. Aus naheliegenden historischen Gründen würden wir im Deutschen jedoch nicht unbedingt von *Führer* und *Manager* sprechen, sondern lieber nur von *Manager* – für beides. Genau das dürfte der tiefere Grund für die angesprochene Synonymisierung beider Begriffe im Deutschen sein.

Gleichwohl ist es zweckmäßig, zwischen *Führung* und *Management* deutlicher zu unterscheiden. Zwar mutet der hierzu gern zitierte Slogan „Managers do things right, leaders do the right things“ recht plakativ an, weil er sich auf *Personen*-Typen bezieht, die es in dieser Ausschließlichkeit ja auch gar nicht gibt; er weist aber schon mal in die richtige Richtung. Inhaltlich lassen sich die Unterschiede besser mit den *Funktionen* von *Management* und *Führung* bestimmen: Der fundamentale Zweck von *Management* ist, das Funktionieren eines laufenden Systems zu gewährleisten, der fundamentale Zweck von *Führung*, nützliche Veränderungen zu produzieren. *Führung* läuft über Menschen und Kultur, *Management* über Hierarchien und Systeme. *Führung* ist mehr informell und emotional, *Management* ist „härter“ und „kühler“. Noch knapper formuliert Bass den Kern dieses Unterschieds: „To manage, the executive carries out the classic functions (planning, organizing, controlling); to lead, the executive behaves in ways that inspires and influences the behavior of others“. Auch damit ist der entscheidende Punkt berührt, nämlich dass *Führung* die wesentliche Triebfeder für erfolgreichen Wandel darstellt, weniger *Management*, allerdings in geeigneter Mischung: Zu viel *Führung* ohne *Management* läuft Gefahr, im Chaos zu versinken, und zu viel *Management* ohne *Führung* erschöpft sich am Ende in lähmender Bürokratie – ganz entsprechend dem sogenannten Werte- bzw. Entwicklungsquadrat mit seinen zwei „Schwestertugenden“ und deren einseitigen Übertreibungen. Wir brauchen also beides: sowohl *Führung* als auch *Management* – allerdings in unterschiedlichen, von den verschiedenen Situationen abhängigen Kombinationen.

Da nun zumindest organisatorischer Wandel in unseren turbulenten Zeiten geradezu pausenlos stattfindet, die Zusammenarbeit komplexer wird und anspruchsvolle Ziele mit möglichst wenig Personal erreicht werden sollen, spielt *Führung* inzwischen eine ganz prominente Rolle. Doch ein und dasselbe (im Zweifel gut gemeinte) Führungsverhalten gibt nicht in allen Situationen gleichermaßen die richtigen Antworten auf die letztlich kritischen Fragen nach Effektivität und Effizienz (= „Tun wir die richtigen Dinge?“ und „Tun wir die Dinge richtig?“). *Führung* als bewusste und zielorientierte personale Einflussnahme erfordert neben der unumgänglichen Aufgabenorientierung heutzutage in gesteigertem Maße eine zielführende Personenorientierung. In diesem Verständnis ist *Führung* vor allem Motivierung. Das unterscheidet *Führung* von schlichtem *Management*.

Es ist dieses Dickicht von Aufgaben- und Personenorientierung, in das je nach Aufgabe und Persönlichkeit des Mitarbeiters der passende Pfad zu finden und zu schlagen ist. Dass diese Kunst von vielen Führungskräften nicht befriedigend beherrscht wird, berichtet die Wirtschaftspresse in regelmäßigen Abständen. In der Selbstperspektive nämlich hält sich die überwiegende Mehrheit der Manager für eine gute und von ihren Mitarbeitern akzeptierte Führungskraft, in der Fremdperspektive seitens der Mitarbeiter dagegen fällt die Zufriedenheit mit ihren direkten Vorgesetzten bisweilen dramatisch schlechter aus. „Deutsche Führungskräfte verwechseln oft personale Führung und technisches Management“ (so der renommierte Personalexperte Sattelberger). Das kommt nicht zuletzt daher, dass Manager allzu oft nur auf Basis ihrer fachlichen Kompetenz aufsteigen, für die Führungsaufgabe aber nur schlecht vorselektiert oder vorbereitet wurden.

Wir brauchen allerdings Führungskräfte, die die Rollen des Führens und des Managens in einer Person vereinen. Nur dann sind sie in der Lage, ihre Mitarbeiter individualisiert zu führen, ihnen zuhören zu können, ihre Sorgen und Potenziale zu erkennen und sie coachen zu können. Dazu sind geeignete Führungskräfte-Auswahl und -Entwicklung (mit Interventionen wie Trainings, Mentoring und Coaching) vonnöten.

Für beide Problemkomplexe, Auswahl wie Entwicklung, sind psychologische Erkenntnisbestände von nicht zu unterschätzendem Wert. Denn adäquates Hintergrundwissen hilft, Übersimplifizierungen zu vermeiden, neue Problemdimensionen zu sehen, feinere Unterscheidungen zu treffen und besser zu strukturieren. Indes: Organisationspsychologisches Wissen wird nie unmittelbar (sozusagen „1 zu 1“) anwendbar sein. Auch Ärzte oder Ingenieure können sich nicht auf die direkte Anwendung wissenschaftlicher Befunde beschränken. Erfolgreich handeln lässt sich in diesen wie in jenen Praxisfeldern nur, wenn man wissenschaftliche Erkenntnisse in kreativer Weise auswählt, kombiniert und gewichtet, um zieladäquate Lösungen für konkrete praktische Probleme zu finden.

Dazu bietet der vorliegende Band mit dem Titel *Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* ein ganzes Füllhorn an wissenschaftlichen Befunden und Erkenntnissen. Er richtet sich an Wissenschaftler, Forscher und Studierende, aber auch an interessierte HR-Praktiker und Linienführungskräfte. Nicht jeder Leser wird alles brauchen, aber viele von ihnen Etliches und dabei wohl auch Unterschiedliches, sodass man leicht überblicken kann, was es sonst noch an Wissenswertem zum Thema Führung gibt.

Hamburg, im Februar 2014

Werner Sarges

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	
<i>Jörg Felfe</i>	11

Teil 1: Aktuelle Konzepte

1.1 Authentic Leadership	
<i>Claudia Peus, Jenny S. Wesche & Susanne Braun</i>	15
1.2 Ethische Führung	
<i>Rudolf Kerschreiter & Silke Astrid Eisenbeiss</i>	27
1.3 Transformationale Führung: Neue Entwicklungen	
<i>Jörg Felfe</i>	39
1.4 LMX – Leader-Member Exchange	
<i>Birgit Schyns & Michael Knoll</i>	55
1.5 Servant Leadership	
<i>Armin Pircher Verdorfer & Claudia Peus</i>	67
1.6 Shared Leadership in Teams	
<i>Annika Piecha & Jürgen Wegge</i>	79
1.7 Respektvolle Führung	
<i>Catharina Decker & Niels Van Quaquebeke</i>	89
1.8 Das 3K-Modell der Motivation	
<i>Hugo M. Kehr</i>	103

Teil 2: Der Führungsprozess

2.1 Gruppenprozesse: Identität und Prototypikalität	
<i>Steffen R. Giessner & Gabriele Jacobs</i>	117
2.2 Das Transfermodell der sozialen Identität	
<i>Sebastian Schuh & Rolf van Dick</i>	129
2.3 Consensus und Agreement	
<i>Kathrin Heinitz & Rudolf Kerschreiter</i>	143
2.4 Implizite Führungstheorien	
<i>Birgit Schyns, Tina Kiefer & Lena Staudigl</i>	155

2.5 Person-Supervisor Fit <i>Sebastian C. Schuh</i>	167
2.6 Führen mit Zielen <i>Jürgen Wegge</i>	179
2.7 Emotion, Emotionsregulation und Humor im Führungsprozess <i>Alexander Pundt</i>	191
2.8 Führung und Vertrauen – Konzepte und neue Befunde <i>Jan de Jonge & Martin Scherm</i>	203
2.9 Führungsspielraum <i>Sabine Korek, Jörg Felfe & Franziska Franke</i>	213
2.10 Führung aus sozioanalytischer Perspektive <i>Gerhard Blickle</i>	223

Teil 3: Wirkung und Effektivität

3.1 Der Einfluss verschiedener Führungsstile auf die Leistung von Geführten <i>Jenny S. Wesche, Daniel May & Peter M. Muck</i>	239
3.2 Gesundheitsförderliche Führung <i>Franziska Franke, Antje Ducki & Jörg Felfe</i>	253
3.3 Zukünftige Forschung zum Zusammenhang von Führung und Gesundheit <i>Thomas Rigotti, Astrid Emmerich & Torsten Holstad</i>	265
3.4 Transformationale Führung und Innovationsförderung <i>Julia Hardt-Gawron & Daniel Herrmann</i>	277
3.5 Führungsverhalten im Kontext von Ambidextrie <i>Jürgen Weibler & Tobias Keller</i>	289
3.6 Führung und psychologisches Empowerment <i>Carsten C. Schermuly</i>	303

Teil 4: Negative Aspekte der Führung

4.1 Negative und destruktive Führung <i>Jan Schilling & Daniel May</i>	317
4.2 Ethische Risiken transformationaler Führung <i>David Effelsberg & Marc Solga</i>	331
4.3 Führung und Machiavellismus <i>Frank D. Belschak & Deanne N. Den Hartog</i>	343

Teil 5: Individuelle Voraussetzungen

5.1 Werthaltungen von Führungskräften <i>Jürgen Weibler & Jürgen Deeg</i>	355
5.2 Persönlichkeit und Führung <i>Sibylle Stiehl & Sabine Bergner</i>	369
5.3 Führungsmotivation <i>Magdalena Gatzka & Jörg Felfe</i>	381
5.4 Führung und Intelligenz <i>Sabine Bergner & Anna Kanape-Willingshofer</i>	393

Teil 6: Führungskräfteentwicklung

6.1 Auswahl von Führungskräften <i>Uwe Peter Kanning</i>	407
6.2 Konzepte für Training, Coaching und Mentoring <i>Jens Rowold</i>	417
6.3 Führen und Entscheiden: Evidence-based Management <i>Kai Externbrink & Christian Dormann</i>	429
6.4 Frauen in Führungspositionen – Aktuelle Förderansätze <i>Gwen Elprana & Alina S. Hernandez Bark</i>	441

Teil 7: Neue Anforderungen und aktuelle Felder

7.1 Führung im interkulturellen Kontext <i>Felix Brodbeck & Silke Astrid Eisenbeiss</i>	455
7.2 Alter(n)sgerechte Führung <i>Franziska Jungmann, Paulina Bilinska & Jürgen Wegge</i>	467
7.3 Führung von Silver Workern <i>Jürgen Deller, Leena Pundt & Anne Marit Wöhrmann</i>	481
7.4 Führung in Veränderungsprozessen: Bedeutung von Identität und Umgang mit Widerstand <i>Gabriele Jacobs & Steffen R. Giessner</i>	491
7.5 Führung in Krisenzeiten <i>Kevin-Lim Jungbauer & Jürgen Wegge</i>	501
7.6 Führung und betriebliche Mitbestimmung <i>Erko Martins & Friedemann W. Nerdinger</i>	513

7.7 Führung an Hochschulen <i>Claudia Peus, Isabell Welp, Silke Weisweiler & Dieter Frey</i>	527
---	-----

Teil 8: Neue Methoden

8.1 Führungsforschung aus neurowissenschaftlicher Sicht <i>Sabine Bergner & Robert Rybnicek</i>	543
--	-----

8.2 Tagebuchstudien in der Führungsforschung <i>Sandra Ohly & Viktoria Gochmann</i>	567
--	-----

Die Autorinnen und Autoren des Bandes	577
---	-----

Personenverzeichnis	585
-------------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	609
--------------------------------	-----

Einleitung

Jörg Felfe

Das Feld der psychologischen Führungsforschung wurde in Deutschland bis in die 90er Jahre von vergleichsweise wenigen Forscherpersönlichkeiten repräsentiert. Auf den einschlägigen Fachkongressen gab es nur eine kleine Anzahl von Beiträgen, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Zum Teil wurde Führung auch eher mit Skepsis betrachtet. Zu groß war die Sorge, dass eine Stärkung der Perspektive der Führung einer ungerechtfertigten Idealisierung Vorschub leisten könnte und andere wichtige Anliegen wie die der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und die Partizipation der Mitarbeiter in den Hintergrund drängen könnte.

Dieses Bild hat sich seitdem grundlegend verändert. Die Führungsforschung hat sich hier zu einem vielfältigen, dynamischen Feld entwickelt. Viele Kolleginnen und Kollegen¹ haben dieses faszinierende Gebiet für sich entdeckt und tragen mit ihrer Forschung zur Weiterentwicklung bei. Gerade auch viele junge Nachwuchswissenschaftler haben die Führungsforschung mit ihren vielfältigen Fragestellungen für sich entdeckt. Die deutsche Führungsforschung ist in hohem Maße international sichtbar und mittlerweile nehmen die Beiträge zu Führung und Leadership auf Tagungen und Kongressen einen beachtlichen Raum ein.

Angesichts der Breite und Vielfalt der aktuellen Forschung ist es nicht immer leicht, den Überblick über die aktuellen Entwicklungen zu behalten. Hierzu soll dieser Band einen Beitrag leisten. Die Idee des Buches ist es, mit aktuellen Beiträgen von Experten, die selber intensiv im Bereich Führung forschen, einen Überblick über den aktuellen Stand und neue Entwicklungen in diesem sehr lebendigen Feld zu geben.

Dabei stand der Anspruch der Aktualität im Vordergrund. Bewusst wurde darauf verzichtet, nochmals klassische Konzepte und Befunde vorzustellen, die in den meisten Lehrbüchern zu finden sind. Diese werden nur soweit erforderlich in den jeweiligen Einleitungsteilen der einzelnen Kapitel berichtet, um dann vor allem aktuelle Konzepte, Forschungsergebnisse und neue Methoden vorzustellen. Um den Überblick und die Lesbarkeit zu erleichtern, sind die Beiträge eher kurz gehalten und weisen eine ähnliche Struktur auf. Zur Orientierung dient jeweils ein kurzes Abstract. In der Einleitung wird an Bekanntes erinnert bzw. angeknüpft und im Hauptteil geht es um die aktuellen Trends und Entwicklungen. Jeder Beitrag schließt mit einem Ausblick auf die zukünftige Forschung.

Das Buch richtet sich damit vorrangig an Wissenschaftler nicht zuletzt der eigenen Community, Studierende und wissenschaftlich interessierte Praktiker, die sich einen aktuellen Überblick über neue Entwicklungen in einzelnen oder mehreren Teilberei-

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in den meisten Beiträgen nur die männliche Schreibweise verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen beziehen sich jedoch ausdrücklich gleichermaßen auf männliche und weibliche Führungskräfte, Mitarbeiter etc.

chen verschaffen wollen, um sich für die eigene Arbeit inspirieren zu lassen, Anknüpfungen zu finden oder um sich einfach zu informieren. Die insgesamt 44 Einzelbeiträge sind zur besseren Orientierung thematisch gruppiert und verteilen sich auf acht Bereiche:

1. Im ersten Abschnitt „*Aktuelle Konzepte*“ werden neue Entwicklungen im Bereich aktueller Konzepte wie z. B. transformationaler, authentischer und ethischer Führung berichtet.
2. Im zweiten Bereich „*Der Führungsprozess*“ liegt der Fokus auf zentralen Aspekten, die den Führungsprozess maßgeblich beeinflussen, wie z. B. die soziale Identität, implizite Führungstheorien, Zielvereinbarungen und Emotionen.
3. Der dritte Bereich „*Wirkung und Effektivität*“ umfasst Beiträge, die sich vor allem mit den Auswirkungen von Führung auf unterschiedliche Leistungsmaße wie OCB und Innovation, aber auch auf die Gesundheit und das Empowerment der Mitarbeiter beschäftigen.
4. Im vierten Bereich „*Negative Aspekte der Führung*“ geht es u. a. um destruktive Führung, ethische Risiken vermeintlich positiver Führung und um Machiavellismus.
5. Die Beiträge im fünften Bereich „*Individuelle Voraussetzungen*“ befassen sich mit Persönlichkeitseigenschaften, Motiven, Werten und Intelligenz als Determinanten erfolgreicher Führung.
6. Im sechsten Bereich „*Führungskräfteentwicklung*“ werden neuere Entwicklungen bei der Führungskräfteauswahl, Weiterbildung und Förderung von Frauen dargestellt.
7. Die Beiträge im siebten Bereich „*Neue Anforderungen und aktuelle Felder*“ zeigen, welche besonderen Anforderungen an Führung z. B. in unterschiedlichen Kontexten, in Krisen oder bei der Führung älterer Mitarbeitern und altersheterogener Gruppen gestellt werden.
8. Im achten Bereich „*Neue Methoden*“ werden neuere methodische Zugänge vorgestellt, die zumindest im Bereich der Führungsforschung bislang wenig verbreitet sind. Dabei handelt es sich zum einen um Tagebuchstudien und zum anderen um neurowissenschaftliche Methoden.

Ich bin sicher, dass es mit diesem Band gelungen ist, ein hoch attraktives Spektrum von aktuellen Themen und ausgewiesenen Experten zusammenzubringen, das hoffentlich auf großes Interesse stoßen wird.

Den Autorinnen und Autoren, die durch ihre Beiträge und das anschließende Peer Review-Verfahren mit viel Engagement zu diesem Buch beigetragen haben, möchte ich an dieser Stelle herzlich danken. Nicht zuletzt möchte ich auch Werner Sarges danken, der als Reihenherausgeber den Anstoß zu diesem Buchprojekt gegeben hat.

Teil 1

Aktuelle Konzepte