

**Heike Braun**

# Lernerfolg bei unterschiedlichen Führungsstilen

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



# **Diplomarbeit**

am

Lehrstuhl für ABWL & Organisation, Personal  
sowie Innovationsökonomie

An der:

Ernst-Moritz-Arndt Universität Greifswald

## **Lernerfolg bei unterschiedlichen Führungsstilen**

Eingereicht von:

Name: Braun, Heike

Greifswald, 06.05.2008

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>II</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>V</b>
<b>1 EINFÜHRUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b> .....	<b>3</b>
2.1 Begriff des Lernens und des Lernerfolgs .....	3
2.1.1 Individuelles, Gruppen- und organisatorisches Lernen .....	4
2.1.2 Organisatorisches Lernen und ausgewählte Theorien .....	6
2.2 Definition der Führung.....	9
2.2.1 Verschiedene zweidimensionale Führungskonzeptionen.....	9
2.2.2 Führung nach Burns und Bass .....	11
2.2.3 Laissez-faire und transaktionale Führung.....	12
2.2.4 Transformationale Führung .....	13
2.3 Full Range of Leadership .....	15
2.3.1 Augmentationseffekt.....	16
2.3.2 Überlappungen innerhalb des Modells .....	17
2.3.3 Abgrenzung transformationale und charismatische Führung .....	18
2.3.4 Affinitäten zu anderen Führungstheorien .....	20
2.3.5 Abgrenzung zwischen (Wissens-) Management und Führung .....	21
<b>3 AKTIVITÄTEN IM RAHMEN DES WISSENSMANAGEMENTS</b> .....	<b>22</b>
3.1 Prozesse im Wissensmanagement und Führung .....	22

3.2	Wissensgenerierung und Wissenserwerb (Exploration) .....	24
3.3	Wissensteilung (Integration von Wissen) .....	24
3.4	Wissensanwendung (Exploitation) .....	25
<b>4</b>	<b>LERNEN AUF INDIVIDUELLER, GRUPPEN- UND ORGANISATIONSEBENE .....</b>	<b>26</b>
4.1	Lernende Organisation.....	26
4.1.1	Bedeutung der Führenden.....	28
4.1.2	Full Range of Leadership und organisationales Lernen .....	29
4.1.3	Leistungs- versus Lernorientierung .....	31
4.2	Lernen durch Gruppen- bzw. Teamarbeit .....	33
4.2.1	Homogene versus heterogene Gruppen .....	33
4.2.2	Anonymität versus Identifikation.....	36
4.2.3	Projekte versus Abteilungen .....	37
4.3	Lernen auf individueller Ebene.....	38
4.3.1	Mentoring und die eigene Karriere .....	39
4.3.2	Delegation .....	41
<b>5</b>	<b>MOTIVATIONSFÖRDERLICHE MAßNAHMEN .....</b>	<b>42</b>
5.1	Motivation durch bedingte Belohnung.....	42
5.2	Pygmalion-Effekt.....	43
5.3	Arbeitsplatzgestalterische Maßnahmen .....	45
5.3.1	Merkmale der Arbeit .....	46
5.3.2	Autonomie, Partizipation und Empowerment.....	47
<b>6</b>	<b>ERFOLGSFAKTOREN.....</b>	<b>50</b>

6.1	Aufgabenleistung .....	50
6.2	Kontextleistung.....	52
6.3	Commitment.....	53
6.4	Kreativität .....	56
6.4.1	Ideengenerierung .....	57
6.4.2	Innovationen .....	59
<b>7</b>	<b>WEITERE EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN LERNERFOLG .....</b>	<b>63</b>
7.1	Charakteristika der Führenden.....	63
7.2	Charakteristika der Mitarbeiter .....	64
7.3	Lernumwelt.....	66
7.3.1	Organisationale Kultur und Führungsstil.....	67
7.3.2	Wahrgenommene Unterstützung.....	69
7.4	Situation und Kontextfaktoren .....	70
7.5	Kultureller Aspekt.....	72
<b>8</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN.....</b>	<b>73</b>
8.1	Risiken und Chancen .....	73
8.2	Kritische Betrachtungen und Handlungsempfehlungen .....	75
<b>9</b>	<b>FAZIT .....</b>	<b>76</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>VI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Lernebenen in Argyris & Schön (1996), in Anlehnung an Goihl (2003, 27) ..8	
Abbildung 2: Führungsdimensionen und ihre Erfolgswirksamkeit nach Steyrer (1996, 223).....9	9
Abbildung 3: Konzept von Avolio & Bass (1994, 5) ..... 15	15
Abbildung 4: Effekte des Führungsstils auf das Wissen (Bryant, 2003, 38) .....23	23
Abbildung 5: Erwartungen und Kreativität (Carmeli & Schaubroeck, 2007, 38) .....44	44
Abbildung 6: Einfluss des transformational Führenden auf die Motivation der Geführten .....45	45
Abbildung 7: Die Wirkung des „Empowering Leadership“ und der Wissensteilung.....49	49
Abbildung 8: Vier Kombinationen der Wissensaneignung und -anwendung .....56	56
Abbildung 9: Zusammenhang zwischen transformationale Führung, organisationalem Lernen, Innovationen und Leistung (Aragón-Correa et al., 2007, 350).....60	60
Abbildung 10: Transformationale Führung, Empowerment und Unterstützung für Innovationen (Jung et al., 2003, 538).....61	61

*„Führung, das heißt vor allem: andere zum Erfolg bringen.“*

Herbert Gienow (\*1926), dt. Topmanager, Vorstandsvors. Klöckner Werke AG a.D.<sup>1</sup>

## 1 Einführung

Viele Forscher betonen die Wichtigkeit des Lernens in Organisationen, weil Wissen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil mit sich bringen kann. Denn unbestritten ist, dass Mitarbeiter grundsätzlich eine wesentliche Ressource für den Erfolg eines Unternehmens sind und von daher gefordert und gefördert werden sollten. In Zeiten immer kürzerer Produktlebenszyklen, erhöhtem Wettbewerbsdruck, veränderter Kundenwünsche und immer fortschreitender Technologie – d.h. sich ständig ändernden Umweltbedingungen – ist Lernen in Organisationen unvermeidbar. Allerdings geschieht Lernen auf höheren Stufen nicht automatisch, sondern muss intensiv und gezielt angeregt werden (Wilke, 2004, 50).

Gerade im Dienstleistungssektor, der immer anspruchsvoller wird, wächst der Bedarf an qualifiziertem Personal. Gefragt sind immer weniger Hilfsarbeiter, sondern im verstärkten Ausmaß Hochqualifizierte, Fachtätigkeiten mit Führungsaufgaben bzw. qualifizierte Fachtätigkeiten (Allmendinger & Ebner, 2006, 233). Die Relevanz des Lernens im unternehmerischen Kontext wird besonders deutlich, gerade weil Deutschland in naher Zukunft zuwenig ausgebildete Arbeitskräfte dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden. Allmendinger & Ebner fordern auch verstärkt organisatorisch weiterzubilden, um fehlende Qualifikationen und Kompetenzen nachzuholen (236) und somit den steigenden Anforderungen gerecht werden zu können.

Flacher werdende Hierarchien führen dazu, dass mehr Entscheidungen auf den unteren Organisationsebenen getroffen werden müssen. Von daher ist es notwendig, dass die neuen Entscheidungsträger ermächtigt und Selbstführungs- und geistigen Fähigkeiten entwickelt werden, damit sie diese Verantwortung übernehmen können (Carson & King Jr., 2005, 1052). Die zunehmenden wissensintensiven Tätigkeiten und die strukturellen Veränderungen in Unternehmen sind nur zwei Aspekte von vielen, die die Wichtigkeit des organisationalen Lernens zum Ausdruck bringen. Die Literatur über das organisationale Lernen ist sehr umfangreich und umfasst vielfältige Theorien, so dass der Anspruch auf Vollständigkeit in dieser Arbeit bei weitem nicht erfüllt werden kann. Es werden nur ausgewählte Theorien betrachtet.

---

<sup>1</sup> <http://www.zitate.de> (Zitat-Nr.: 3560)



Die vorliegende Arbeit versucht die zwei wichtigen Forschungsrichtungen, Lernen und Führung, in Zusammenhang zu bringen und soll einen Überblick über die Möglichkeiten geben, inwiefern Führende das Lernen in Unternehmen verstärken können. Der Blick dieser Arbeit konzentriert sich auf zweidimensionale Führungsansätze, wobei das Hauptaugenmerk auf der Unterscheidung zwischen transaktionalen und transformationalen Führungsstil liegt. Der transformationale Führungsstil hat stetig an Interesse und Bedeutung gewonnen. Aus diesem Grund wird er schwerpunktmäßig behandelt und es wird darauf eingegangen, inwieweit sich andere Führungstheorien in diese Konzeptionalisierung integrieren lassen.

Wie Ash (1997, 5) deklarieren Autoren häufig, dass Führende effektiv sind, wenn sie Lernen in Organisationen stimulieren, den Status quo herausfordern und ein Klima pflegen, welches intellektuelle Stimulation fördert. Diese Aussagen sind plausibel und lassen eine hohe Relevanz der transformationalen Komponente „Intellectual Stimulation“ (IS) für das Lernen vermuten. Es wird in dieser Arbeit eine Überprüfung der Bedeutung mithilfe empirischer Forschung vorgenommen.

Bemerkenswert ist, dass der transaktionale Führungsstil nicht so häufig diskutiert und untersucht wird und nicht so im Zentrum der Betrachtung steht, wie der transformationale Führungsstil. Es soll der Frage nachgegangen werden, in welchem Kontext er seine Daseinsberechtigung hat und ob er für den Lernerfolg überhaupt relevant ist. Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es auch zu diskutieren, inwiefern der Lernerfolg das Ergebnis des Führungsstils ist oder ob noch andere Faktoren eine (größere) Rolle spielen.

Die Ausführungen beginnen mit der Erläuterung zentraler Begriffe und Modelle, die die Grundlagen und Besonderheiten dieser Arbeit aufzeigen. Es folgt ein kurzes, aber entscheidendes Kapitel, welches Einblicke in die Relevanz der Führungsstile für bestimmte Aspekte des Lernens offenbart. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit dem Lernen auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen, wobei auch eine Verknüpfung zwischen dem transformationalen und dem transaktionalen Führungsstil, sowie der einzelnen Dimensionen und dem Lernen angestrebt wird. Aufschluss über mögliche Maßnahmen, die den Lernerfolg erhöhen, gibt das fünfte Kapitel. Über die Konsequenzen der verschiedenen Verhaltensweisen der Führenden informiert das sechste Kapitel, während das folgende Kapitel den Faktoren gewidmet ist, die nicht nur den Führungsstil beeinflussen, sondern auch Bedeutung für das organisatorische Lernen haben. Das achte Kapitel schenkt den möglichen Gefahren der Führung Aufmerksamkeit und konzentriert sich auf die Schlussfolgerungen, die sich aus den vorherigen Ausführungen ergeben. Abschließend werden die angeführten Fragestellungen zusammenfassend beantwortet.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Begriff des Lernens und des Lernerfolgs

Permanentes Lernen ist die Grundvoraussetzung, um langfristig den Erfolg eines Unternehmens sichern zu können. Weil unzureichendes Wissen die Ursache für organisationales Scheitern sein kann, sollte es im Unternehmen einen gewissen Stellenwert haben.

Allerdings existieren sehr unterschiedliche Auffassungen, was Lernen bedeutet. In der Psychologie ist Lernen allgemein ein Prozess, der die Ausbildung bzw. Entwicklung von Präferenzen, Aversionen, Gewohnheiten, Problemlösungen und systematische Handlungen beinhaltet. Dabei steht die Bildung von Erfahrungen im Vordergrund, die Einfluss auf zukünftige Aktionen hat, weil sich Änderungen im Verhalten, Denken und Wollen vollziehen. Ein Individuum hat dann etwas gelernt, wenn es auf den gleichen Reiz verändert reagiert (Edelmann, 2001, 451, 455).

Im Sinne der Theorie der situierten Kognition ist Lernen ein Prozess, der selbstgesteuert ist. Mit einer eigenständigen Zielformulierung sowie der Entwicklung von Strategien, die zur Aufgabenbewältigung führen, geht dieser Prozess einher (Schnurer & Mandl, 2004, 55) und ist abhängig vom sozialen Kontext (57). Aus wirtschaftsinformatischer Sicht hingegen zielt Lernen auf Prozesse der Informationsverarbeitung ab, die „zur Veränderung mentaler Strukturen (im Sinne von Verhaltensdispositionen) führen“ (Lehner, 2000, 179). Der amerikanische Organisationspsychologe Senge (1993, 23) versteht Lernen im Sinne der Neuerschaffung seiner Selbst, des Erwerbs von Eignungen und Kompetenzen, sowie der Entfaltung neuer Kreativität und einer veränderte Betrachtungsweise der Realität. Er verwendet dafür den Begriff „Metonia“, der für das Umdenken bzw. die Sinnesänderung steht. Letztlich haben alle Definitionen den Prozess im Blick, der Entwicklungen bzw. Veränderungen hinsichtlich der Handhabung, Perspektiven und Motiven zur Folge hat.

Auch nach Wilke (2004, 48) ist Lernen (der Prozess) vom Begriff Wissen (das Resultat) abzugrenzen. Im Gegensatz dazu fassen Argyris & Schön (1999, 19) den Begriff Lernen nicht nur als Prozess auf, sondern auch als Ergebnis. Resultate des Lernens sind bereits angeeignete Kenntnisse, Fähigkeiten bzw. erworbene Qualifikationen, während Prozesse sich auf den Erwerb von validen und nützlichen Wissen beziehen (34). Dunphy et al. (1997, 235) sind auch der Meinung, dass das Lernen beide Begriffe, den Prozess, d.h. die Lerntätigkeit, als auch das Ergebnis des Lernprozesses, d.h. das, was gelernt wurde, einschließen muss.