

4. Zukunftsforum Soziale Arbeit

Raus aus dem Krisen-Modus – Innovatives, nachhaltiges und strategisches Management sozialer Organisationen

*Management-Modelle im Vergleich:
Welche Führung braucht die Sozialwirtschaft?*

Prof. Dr. Silja Hartmann

Fachgebiet für Strategische Führung und Nachhaltigkeitsmanagement



Strategic
Leadership &
Sustainability Management

Was ist Führung? Was ist Leadership?



Quelle: <https://kurtuhlr.com/boss-vs-leader-these-28-differences-matter/>

Führung oder Leadership kann auf unterschiedliche Weise verstanden und konzeptualisiert werden



Als Charaktereigenschaft oder Wesenszug

- Ein Visionär sein, etc.

Als Verhaltensweise

- Menschen- oder Aufgaben-orientiert, etc.

Als Funktion oder Aktivität

- Zielsetzung, Belohnungen, etc.

Als Einfluss

- Charisma, etc.

Als Entscheidungsfunktion

- Einzel- oder Gruppenentscheidung, etc.



Dinh et al., 2014; Uhl-Bien, 2021



Geht es bei Leadership nur um die Führungskraft?

Leadership als:

„**social influence process** through which emergent **coordination** (i.e. evolving social order) and **change** (i.e. new values, attitudes, approaches, behaviors, ideologies etc.) are **constructed** and produced.“ (Uhl-Bien, 2006: 668)



Leadership ist nicht (nur)...

- ... Organisation und Koordination
- ... Befehl und Kontrolle
- ... durch die Führungskraft beeinflusst



Die Forschung spricht von „Leadership Styles“

Die sogenannten Führungsstile können als zusammenfassende Profile verstanden werden.

Leadership Styles bieten eine verhaltensorientierte Sichtweise.

Diese Sichtweise geht über die “technische Komponente” von Führung hinaus (z.B. Zielsetzung, Rollenkompetenz).

Wie können Führungskräfte derart mit Mitarbeiter*Innen zusammenarbeiten und Organisationen gestalten, dass ein optimales Ergebnis erreicht wird?



Unterschiedliche Leadership Theorien und Stile setzen unterschiedliche Schwerpunkte: Eine Auswahl



Transformational Leadership

- Leadership des Wandels; intrinsische Motivation

Authentic Leadership

- Führung durch Werte und Werte-orientiertes Handeln

Ethical Leadership

- Gestaltung der geltenden ethischen Standards

Shared Leadership

- Führung als interaktiver Teamprozess

Transactional Leadership

- Führung als Austausch; extrinsische Motivation

Charismatic Leadership

- Leadership der Aura und Einflussnahme mit Fokus auf die Führungskräfte

Abusive Leadership

- Verletzende oder beeinträchtigende Führung

Dinh et al., 2014



Authentische Führung kann Vertrauen stärken

Merkmale

- Selbstkenntnis
- Moralischer Kompass
- Transparenz
- Ausgewogene Informationsverarbeitung

Vorteile

- Vertrauen
- Höheres Arbeitsengagement und höhere Leistung
- Vermindert die mentale Erschöpfung von Mitarbeiter*Innen und Führungskräften

Entwicklung durch:

- Klarheit über sich selbst, die eigenen Werte, Grundannahmen und Überzeugungen.
- Entwicklung der Führungs-Identität als zentrale Komponente des Selbstverständnisses.
- Entwicklung von Zielen, die mit dem Selbstverständnis in Einklang stehen und werte-orientiertes Handeln.

Clapp-Smith et al., 2009; Walumbwa et al., 2008; 2011; Weiss et al., 2018



Geteilte Führung wird als interaktiver Team-Prozess verstanden

Merkmale

- Führung als Team-Prozess, nicht als individuelles Merkmal
- Sozialer, geteilter und komplexer Prozess
- Keine formale Machtverteilung

Vorteile

- Höheres Commitment
- Höhere Teamleistung (insb. in entlokalisierten Teams)
- Positive Effekte auf die Kreativität

Entwicklung durch:

- Geteiltes Zielverständnis, gegenseitige Unterstützung im Team, offene Kommunikation
- Empowerment durch die Organisation

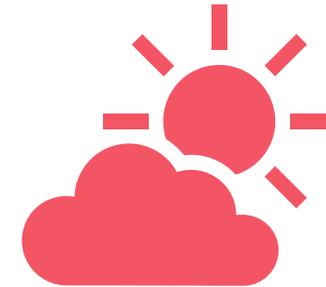
Avolio et al., 2009; Carson et al., 2007; Ensley et al., 2006



Raus aus dem Krisenmodus: Was brauchen Organisationen in volatilen und disruptiven Zeiten?



- **Resilienz** als positive Bewältigung oder Adaption trotz Widrigkeiten
- Psychologische Resilienz von Mitarbeitenden und Teams sowie organisationale Resilienz der Unternehmung



Hartmann et al., 2020

- Soziale Unterstützung ist eine wesentliche Quelle von psychologischer Resilienz.



Was ist die Rolle von Führungskräften und Kolleg*Innen?

Die Unterstützung der Führungskräfte und ein Klima der psychologischen Sicherheit am Arbeitsplatz fördern Resilienz.



Feedback und emotionale Unterstützung sind entscheidend.

- Erste Forschung legt nahe, dass die Unterstützung durch Familie und Freunde nicht die Resilienz am Arbeitsplatz stärkt.
- Die Quelle der Unterstützung sollte sich auf die Quelle des Stressors beziehen.

- Betroffene Mitarbeitende sind meist auf emotionale Unterstützung angewiesen.
- Feedback kann Einfühlungsvermögen und Fürsorge zeigen.

Todt et al., 2018

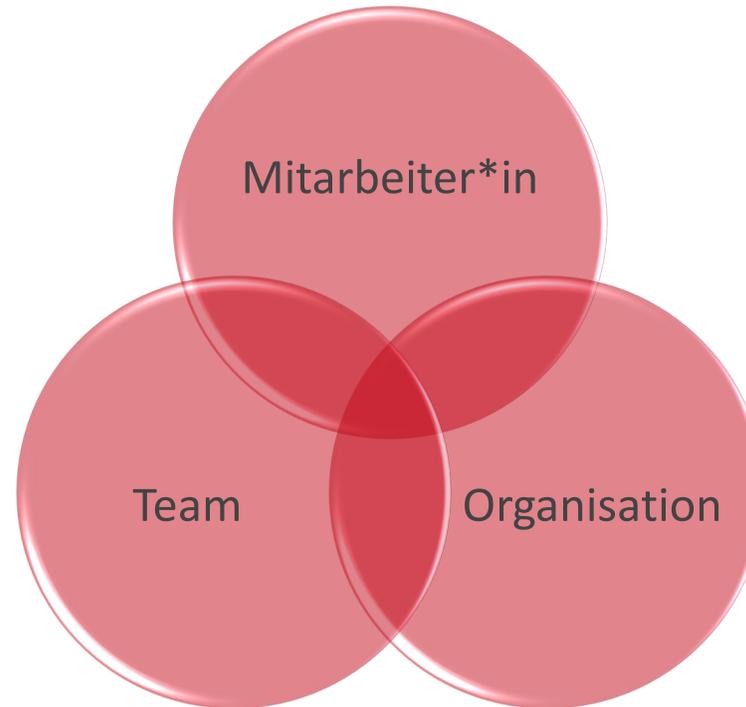


Mitarbeitende sind nicht autark, sondern in organisationale Strukturen eingebunden.



... häufig liegt sie Stärkung von Resilienz nur bedingt in der Kontrolle von Mitarbeitenden.

Resilienz-fordernd
vs.
Resilienz-fördernd



Effizienz
vs.
Resilienz / Agilität



Zusammenfassend:

- Führung in Organisationen spielt eine wichtige Rolle.
- Es gibt nicht den einen universell erfolgreichen Führungsstil.
- Führungskräfte können für das Verhalten von Mitarbeitenden aber auch für die geltenden Standards und die Organisationskultur wichtige Akzente setzen – im Positiven, wie auch im Negativen!





Prof. Dr. Silja Hartmann

Leiterin des Fachgebiets für Strategische Führung
und Nachhaltigkeitsmanagement

silja.hartmann@tu-berlin.de



Referenzliste

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. 2007. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5): 1217-1234.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. 2009. Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3): 227-240.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. Y. 2014. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25(1): 36-62.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3): 217-231.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. 2020. Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3): 913-959.
- Todt, G., Weiss, M., & Hoegl, M. 2018. Mitigating negative side effects of innovation project terminations: The role of resilience and social support. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4): 518-542.
- Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 654-676.
- Uhl-Bien, M. 2021. Complexity and COVID-19: Leadership and followership in a complex world. *Journal of Management Studies*, 58(5): 1400–1404.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1): 89-126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. 2011. Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1): 4-24.
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. 2018. Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2): 309-321.



Bilder

Pexels: <https://www.pexels.com/de-de/>

Pixabay: <https://pixabay.com/de/>

