

Information – Organisation – Produktion

Hans Corsten · Michael Reiss

Claus Steinle · Stephan Zelewski *Hrsg.*

RESEARCH

Antje Willloh

Positiv erlebte Führungsbeziehungen

Entstehung relationaler produktiver
Energie in der Interaktion zwischen
Führungskraft und Mitarbeiter



Springer Gabler

Information – Organisation – Produktion

Herausgegeben von

H. Corsten, Kaiserslautern, Deutschland

M. Reiss, Stuttgart, Deutschland

C. Steinle, Hannover, Deutschland

S. Zelewski, Duisburg-Essen, Deutschland

Die Schriftenreihe präsentiert Konzepte, Modelle und Methoden zu drei zentralen Domänen der Unternehmensführung. Information, Organisation und Produktion werden als Bausteine eines integriert angelegten Managementsystems verstanden. Der Erforschung dieses Bereiches dienen sowohl theoretische als auch anwendungsorientierte Beiträge.

Herausgegeben von

Professor Dr. Hans Corsten

Professor Dr. Michael Reiss

Professor Dr. Claus Steinle

Professor Dr. Stephan Zelewski

Antje Willloh

Positiv erlebte Führungsbeziehungen

Entstehung relationaler produktiver
Energie in der Interaktion zwischen
Führungskraft und Mitarbeiter

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Claus Steinle



Springer Gabler

Antje Willoh
Hannover, Deutschland

Dissertation Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover, 2014

Information – Organisation – Produktion

ISBN 978-3-658-09101-9

ISBN 978-3-658-09102-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-09102-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Ein "Nachdenken" über positiv erlebte Führungsbeziehungen unter einer Reflexion vorliegender Konzeptrudimente und der Genese eines theoriegeleiteten Bezugsrahmens, einer Exploration in der Praxis in Form intensiver Fallstudien, einer multiperspektivischen Analyse des Führungsgeschehens und einer Formulierung von Propositionen sowie einer Fortführung der Überlegungen bis in den Bereich von Implikationen für die Praxis ist vor dem Hintergrund der kritischen Bedeutung der Entwicklung produktiver Energie im Rahmen der Personalführung für das erfolgreiche Management von Unternehmungen dringend notwendig, aber auch höchst kompliziert.

Die **Notwendigkeit** resultiert daraus, dass Unternehmungen sich zunehmend komplexeren Rahmenbedingungen ausgesetzt sehen, die hohe Reaktionsfähigkeit sowie flexible Systeme und Strukturen verlangen. Dies führt zu einer Bedeutungszunahme der Humanressourcen: Arbeitsteilige Leistungserbringung erfordert Koordinations- und Integrationsprozesse zur zielorientierten Aufgabenerfüllung, wobei die Leistungskraft und der Leistungswille ganz überwiegend von der Güte der Personalführung bedingt werden. Steigendes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, Mangel an Arbeitskräften, erhöhte Ansprüche an den Arbeitsplatz in Richtung Selbstentfaltung und -verwirklichung werden über anweisende Vorgaben, hierarchische Strukturen und rigide Kontrollen verschärft bzw. konterkariert. Zwar bleibt es über Strukturen weiterhin möglich, eine "Kanalisation" des Mitarbeiterverhaltens zu erreichen, zur Lenkung des Mitarbeiterverhaltens stehen jedoch zunehmend Interaktionsprozesse im Vordergrund - auch in der wissenschaftlichen Betrachtung. Interaktive Führung zwischen Führendem und Geführten vollzieht sich in Führungsbeziehungen, die eine sehr unterschiedliche Qualität aufweisen können, von negativem über neutrales bis hin zu positivem Erleben. Das Idealbild liegt hierbei in einem positiven Erleben der Führungsbeziehung auf der Basis produktiver Energie, wenn in der Führungsdyade Führender und Geführter eine positive Aktivierung ihrer emotionalen, mentalen und aktionalen Potenziale erfahren. Unternehmungen, denen die Induktion entsprechender Führungsbeziehungen gelingt, können dadurch erfolgreicher agieren.

Die **Komplexität** einer Bearbeitung der Themenstellung zeigt sich zunächst bei einer Durchsicht relevanter Zugangsliteratur darin, dass es mindestens drei Forschungsbereiche im Feld des Positive Organizational Scholarship (POS) - das sich mit positiven Sachverhalten zur Erzielung von Unternehmungserfolg beschäftigt - mit zumindest partieller Objekt-Relevanz

gibt: den Forschungsstrang der Personalführung, den der Sozialen Beziehungen und Interaktionen sowie den der Produktiven Energie. Im Bereich der Personalführung liegt mit der Leader-Member Exchange (LMX) Theorie ein interessanter Ansatz vor, der dyadische Führungsverhältnisse und ihre positive, neutrale und negative Qualität analysiert - allerdings unter einer strikt austauschtheoretischen Perspektive - also ohne auf emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Energiepotenziale oder auf spezifische Einflussfaktoren näher einzugehen. Im Feld der sozialen Beziehungen und produktiver Energie zeigen Konzepte von High-Quality Connections (HQC) Qualitätsmerkmale von Interaktionen auf sowie Bezüge zu positiver Energie bzw. zu produktiver Energie in sozialen Netzwerken. Führungsbeziehungen mit ihren Spezifika werden dabei aber nur unzureichend fokussiert. Schließlich bildet die Transformationale Führungsforschung einen dritten Zugangsweg: Transformationale Führung kennzeichnet einen Entwicklungsprozess, der Ziele, Motive und Erwartungen der Geführten so verändert, dass diese außergewöhnliche Anstrengungen zur betrieblichen Zielerreichung unternehmen. Dabei gibt es erste Hinweise auf entsprechende Wirkungen bezüglich produktiver Energie - allerdings überwiegend auf den Ebenen Team und Organisation und nicht im Dyadenbereich.

Somit steht bis heute die Entwicklung eines umfassenden Konzepts noch aus, das die relevanten Perspektiven von Führendem und Geführten umfassen würde und vor diesem Hintergrund die energiebeeinflussenden Faktoren im Interaktionsbezug identifiziert, den Beziehungskontext umreißt und die Formen produktiver Energie gesamthaft in einer Studie analysiert und entsprechende Zusammenhangsaussagen formuliert.

Genau dieser Forschungslücke wendet sich Antje Willoh in ihrer Dissertation zu.

Die grundlegende Idee, sich intensiv mit der Entstehung relationaler produktiver Energie konzeptionell und empirisch-eruiierend auseinander zu setzen und hierbei eine multiparadigmatische Auffächerung und Konkretisierung vorzunehmen - letztlich ganzheitlich zu arbeiten - ist hervorragend angegangen und informativ sehr gehaltvoll durchkonzipiert worden.

Mit dem differenziert ausformulierten und hinsichtlich seiner Herleitung bestens begründeten Rahmenkonzept und der bemerkenswerten empirisch-qualitativen Eruiierung durch eine Multi-Fallstudienmethodik wird insgesamt ein exzellenter Basisstein für die gegenwärtig noch bestehende Lücke im Argumentationsfeld „Positiv erlebter Führungsbeziehungen“ erarbeitet, dem ich eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis wünsche.

Vorwort

Positive Phänomene haben seit jeher meine Neugier geweckt. Dieses Interesse konnte ich im Rahmen dieser Dissertation auf Führungsbeziehungen richten und erforschen, unter welchen Voraussetzungen sich besonders positiv erlebte Führungsverhältnisse entwickeln können und welche Faktoren die Entstehung produktiver Energie in der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beeinflussen. Ich möchte mich bei einigen Menschen bedanken, zu denen ich die Beziehung positiv erlebe und die während der Promotion stets eine Quelle produktiver Energie für mich waren.

Meinem Doktorvater Prof. Dr. Claus Steinle danke ich dafür, dass ich ein Thema wählen und bearbeiten konnte, das mir persönlich sehr am Herzen liegt. Dies war nur möglich, durch die große Freiheit und das mir entgegen gebrachte Vertrauen. Ich habe als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut viel gelernt und die flexible sowie wertschätzende Zusammenarbeit sehr genossen. Weiterhin danke ich Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann für die Übernahme des Zweitgutachtens, Prof. Dr. Johann-Matthias Graf von der Schulenburg für den Vorsitz der Prüfungskommission sowie Dr. Ute Lohse, die mir als beratende Mitarbeiterin mit ihrer herzlichen Art zur Seite stand.

Besonderen Dank möchte ich Prof. Dr. Timm Eichenberg aussprechen, ohne den ich diese Dissertation nie begonnen hätte. Darüber hinaus haben die vielen konstruktiven Diskussionen mit ihm die Arbeit an unzähligen Stellen bereichert. Meinen ehemaligen Kollegen Dr. Stefan Krummaker, Prof. Dr. Maren Luther, Maria Peters und Linda Kunz gehört ebenfalls mein Dank. Sie alle waren mir in den unterschiedlichen Phasen meines Dissertationsprojektes eine besonders starke Hilfe. Auch den weiteren Mitgliedern des Instituts für Unternehmensführung danke ich für die vielseitige Unterstützung.

Die zahlreichen inhaltlichen Diskussionen sowie akribisch-wertvollen Korrekturlesearbeiten von und mit Gesa Dörr, Stephanie Kauert und Dr. Christian Abrahamczik waren für die erfolgreiche Beendigung dieser Dissertation ebenso unabdingbar. Für diese Hilfe bin ich allen sehr dankbar. Dr. Caroline Schalwat und Dr. Wolfgang Ebert gehört ebenfalls mein Dank für ihre Unterstützung.

Meinen Freunden danke ich für die zahlreichen Ablenkungen und schönen Momente abseits von der Arbeit an dem Thema. Großer Dank gilt meinen Eltern, die nie daran gezweifelt haben, dass ich klug und entschlossen genug bin, zu erreichen, was ich mir vornehme. Auch meine Schwiegermutter hat mich durch ihre herzliche Art immer wieder erfreut.

Unendlicher Dank gilt meinem Mann Henning, der von der Entscheidung für die Promotion bis zum letzten Tag immer für mich da war und mir durch den Glauben an meine Stärken und seinen stetigen Zuspruch immer wieder produktive Energie gegeben hat, dieses Projekt zu Ende zu führen. Ihm widme ich diese Arbeit.

Antje Willoh

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Positiv erlebte Führungsbeziehungen: Nutzenpotenziale einer zielorientierten Gestaltung von Führungsverhältnissen als praxisvirulentes Phänomen	1
1.1 Relevanz positiv erlebter Führungsbeziehungen für den Unternehmenserfolg	1
1.2 Spezifizierung der Forschungslücke: Erkenntnisdefizite zu Einflussfaktoren auf die Entstehung produktiver Energie in dyadischen Führungsverhältnissen	6
1.3 Generelle Forschungsfragen, Zielsetzung sowie Aufbau der Arbeit	11
2 Theoretische Erschließung der Phänomene erfolgreiche Personalführung, soziale Beziehung sowie produktive Energie	15
2.1 Vorstellung des Positive Organizational Scholarship (POS) als leitende Forschungsdisziplin zur Verortung der Gesamthematik.....	15
2.1.1 Aufbau und Zielsetzung des Grundlagenbereichs.....	15
2.1.2 Ursprung des POS in der Positiven Psychologie	16
2.1.3 Charakterisierung des POS: Steigerung betrieblicher Zielrealisation durch die Konzentration auf positive Prozesse und Sachverhalte in Unternehmen	17
2.2 Personalführung als zentrales Instrument zur zielorientierten Verhaltensbeeinflussung von Organisationsmitgliedern	19
2.2.1 Ebenenbezogene Konzeptualisierung von Führung sowie Definition von Führungserfolg als „Zusammenspiel“ von Leistung und Zufriedenheit	19
2.2.2 Überblickartige Darstellung zentraler Führungstheorien: Fokussierung auf interaktionsorientierte Führungskonzeptionen.....	23
2.2.3 Rolle sozialer Interaktion zur Machtlegitimation und Einflussnahme im dyadischen Führungsprozess.....	26

2.3	Konturen sozialer Beziehungen zwischen Führendem und Geführten	29
2.3.1	Eruierung eines grundlegenden Verständnisses zu sozialer Interaktion, Beziehungen sowie deren Dynamik	29
2.3.2	Sozialer Austausch als konstitutive Theorie zur Erklärung dyadischer Interaktion: Reziprozität als Grundprinzip des relationalen Ressourcenaustausches	30
2.3.3	Charakteristika einer Führungsbeziehung: Spezifizierung der Analyseeinheit Führungsdyade	33
2.4	Produktive Energie als zentraler Mechanismus des positiven Beziehungserlebens in der Führung	36
2.4.1	Verortung produktiver Energie als Zustand hoher Qualität und Intensität im Rahmen der Energiematrix	36
2.4.2	Explikation des dreidimensionalen Konstrukts produktiver Energie	38
2.4.3	Abgrenzung produktiver Energie zu den verwandten Konstrukten Motivation und Engagement	42
2.5	Theoriebasierte „Schnittmengen“ zwischen den Themenfeldern Personalführung, sozialer Beziehung sowie produktiver Energie	43
2.5.1	„Theorieschnittstelle“ I: Leader-Member Exchange (LMX) zur Erklärung hoher Ressourcenaustauschintensität in Führungsinteraktionsprozessen	43
2.5.2	„Theorieschnittstelle“ II: Erklärungsansätze der Energiegenese aus dem Bereich der betriebswirtschaftlichen Interaktionsforschung	46
2.5.3	„Theorieschnittstelle“ III: transformationale Führung als Erklärungsansatz der Energieentstehung im Führungsprozess	48
2.6	Zwischenfazit: Fehlen eines integrativen Erklärungsansatzes der produktiven Energiegenese in Führungsbeziehungen	51

3	Theoretische Vorüberlegungen zu Einflussbereichen der relationalen produktiven Energiegenese und deren Integration in einen heuristischen Bezugsrahmen	53
3.1	Konturen des heuristischen Bezugsrahmens	53
3.1.1	Stellenwert sowie Ziele des heuristischen Bezugsrahmens im qualitativen Forschungsprozess	53
3.1.2	Spezifizierung der Forschungsfragen als Grundlage der Bezugsrahmenentwicklung	55
3.1.3	Übersicht der forschungsleitenden Annahmen relevanter theoretischer Konzepte und ihre Beziehungen im initialen Bezugsrahmen	56
3.1.4	Relationale produktive Energie als beeinflusstes Konstrukt: wechselseitige „Ansteckungs-“ und Verstärkungsprozesse in Führungsinteraktionen	60
3.2	Analyseebene Individuum: Charakteristika des Führenden und des Geführten als bedeutsame Einflussfaktoren auf das Beziehungsgeschehen	62
3.2.1	Relevanz der analytischen Auseinandersetzung mit der Persönlichkeit der Dyadenakteure im Rahmen der relationalen produktiven Energiegenese	62
3.2.2	Vorstellung zentraler intrapsychischer Persönlichkeitsausprägungen des Führenden und des Geführten	63
3.2.3	Resümee: Rolle individueller Charakteristika im forschungsleitenden Bezugsrahmen	66
3.3	Analyseebene Dyade: Darlegung des forschungsleitenden Verständnisses einer Führungsbeziehung und deren Zusammenhang mit produktiver Energie	66
3.3.1	Wechselseitige Bezugnahme von Führendem und Geführten in der Beziehung sowie Bedeutung sozialer Wahrnehmungsprozesse	66
3.3.2	Soziale Interaktion: wechselseitig aufeinander bezogenes Verhalten als zentraler Einflussbereich der produktiven Energiegenese	68
3.3.2.1	Führungsverhalten: Vorstellung zentraler Theorieansätze sowie Inhaltsbereiche der Führungsstilforschung	68

3.3.2.2	Geführtenverhalten: Vorstellung von Geführtenstiltypologien und deren Inhalten.....	71
3.3.2.3	Resümee: bezugsrahmenorientiertes Vorverständnis interaktiven Führungs- und Geführtenhandelns.....	73
3.3.3	Relevante wahrgenommene Beziehungsmerkmale durch den Führenden und Geführten zur Entwicklung relationaler produktiver Energie.....	74
3.3.3.1	Hohe Ausprägung der Beziehungsqualität als zentrales Merkmal energetisierender Führungsbeziehungen.....	74
3.3.3.2	Vertrauen als Basiskategorie effektiver Führungsverhältnisse	76
3.3.3.3	Interaktionsfrequenz im Rahmen energetisierender Führungsverhältnisse	79
3.3.3.4	Beziehungsverlauf: Bedeutung der Interaktionsvergangenheit und -zukunft für die Wahrnehmung gegenwärtiger Beziehungsmerkmale	80
3.3.3.5	Interpersonale Attraktion durch ähnliche und komplementäre Charakteristika des Führenden und Geführten.....	82
3.3.3.6	Resümee: forschungsleitendes Verständnis wahrgenommener Beziehungsmerkmale im Bezugsrahmen	83
3.4	Analyseebene Kontext: mikro- und makroskopische Perspektive auf den Kontext einer Führungsbeziehung	84
3.4.1	Beziehungskontext: Arbeitsaufgabe, räumliche Nähe sowie Gruppenaspekte als mikrokontextuelle Einflussfaktoren auf das Führungsverhältnis	84
3.4.2	Führungskontext: planerische Vorgaben, Organisation sowie Kultur des Unternehmens als makrokontextuelle Einflüsse auf die Führungsbeziehung	87
3.4.3	Resümee: Konzentration auf beziehungskontextuelle Faktoren im weiteren Forschungsprozess.....	88

3.5 Zwischenfazit: Explizierung des forschungsleitenden Bezugsrahmens als Grundlage für die Exploration zentraler Einflussfaktoren der relationalen Energiegenese in Führungskonstellationen.....	89
4 Vorstellung der Untersuchungsmethodik sowie Aufbau und Merkmale der empirisch-qualitativen Multi-Fallstudie	93
4.1 Qualitatives Forschungsdesign: Konzeption der empirischen Fallstudie	93
4.1.1 Paradigmatisch-theoretischer Hintergrund sowie Anwendungsfelder qualitativer Forschung.....	93
4.1.2 Forschungsdesign: Ziele, Arten sowie Abgrenzung von Fallstudien.....	95
4.1.3 Fallbestimmung im Rahmen des Multi-Fallstudiendesigns sowie „Roadmap“ des Forschungsprozesses.....	98
4.2 Sampling, Replikationslogik sowie Vorstellung des Datenerhebungsverfahrens....	100
4.2.1 Fallauswahl und Replikationslogik der Datensammlung: Charakterisierung der untersuchten Führungsdyaden	100
4.2.2 Darstellung des Instrumentariums der Datenerhebung: halbstrukturierte Leifadeninterviews sowie Vorstellung des Frageleitfadens.....	104
4.3 Prozessdarstellung der Datenauswertung.....	109
4.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse: Kombination deduktiver und induktiver Vorgehensweisen im Rahmen der Auswertung	109
4.3.2 Ableitung von Propositionen zur Beantwortung der Forschungsfragen	114
4.4 Gütekriterien qualitativer Fallstudienforschung: Gewährleistung von Validität und Reliabilität im Forschungsprozess	115
4.5 Zwischenfazit: qualitative Multi-Fallstudie als zielführende Methodik	119
5 Entwicklung von Propositionen zur Entstehung relationaler produktiver Energie in Führungsbeziehungen auf Grundlage der qualitativen Fallstudie sowie einer literaturbasierten Reflexion der Erkenntnisse	121
5.1 Übersicht zu den Analyseebenen und Einflussbereichen der produktiven Energiegenese eines Führungsverhältnisses	121

5.2 Analyseebene Individuum: in der Führungsbeziehung einflusswirksame Charakteristika des Führenden und des Geführten	123
5.2.1 Übersicht individueller Einflussbereiche und ihr Zusammenhang mit der relationalen produktiven Energiegenese	123
5.2.2 Zentrale Charakteristika des Führenden sowie deren Wirkung in der dyadischen Führungskonstellation	124
5.2.2.1 In der Führungsbeziehung wirksame Eigenschaften der Führungskraft	124
5.2.2.2 Wesentliche in der Führungsdyade wirksame Fähigkeiten des Führenden.....	130
5.2.2.3 Im Führungsverhältnis einflusswirksame Einstellungen der Führungsperson	133
5.2.3 Zentrale Charakteristika des Geführten in der Führungsdyade.....	138
5.2.3.1 Wichtige Eigenschaften des Mitarbeiters und deren Wirkung auf die Gestaltung der Führungsbeziehung.....	138
5.2.3.2 Einflusswirksame Fähigkeiten des Geführten im Führungsverhältnis	141
5.2.3.3 Im Führungsverhältnis wirksame Einstellungen des Mitarbeiters .	143
5.3 Analyseebene Dyade: Interaktionsmuster sowie Beziehungsdimensionen als relevante Einflussfaktoren der produktiven Energieentstehung	147
5.3.1 Übersicht dyadischer Einflussbereiche und ihr Zusammenhang mit der relationalen produktiven Energiegenese	147
5.3.2 Einflusswirksame Interaktionsmuster zur Energieentstehung in Führungsdyaden	148
5.3.2.1 Ausgeprägtes Leistungsverhalten und hohe Selbstständigkeit des Geführten	148
5.3.2.2 Autonomiefördernde Aufgabendelegation durch den Führenden..	152
5.3.2.3 Gemeinsame Diskussions- und Entscheidungsprozesse im Rahmen der Leistungserbringung	156

5.3.2.4	Ausgeprägte Kommunikation von Lob zwischen dem Führenden und dem Geführten.....	159
5.3.2.5	Intensiver, offener Austausch von kritisch-konstruktivem Feedback in der Führungsdyade.....	164
5.3.2.6	Ausführung der „Mittlerrolle“ des Geführten zwischen dem Führenden und der Gruppe sowie Wirkungen in der Führungsdyade	168
5.3.2.7	Umgang mit Verbesserungsvorschlägen in der Dyade	171
5.3.2.8	Wechselseitige Unterstützung bei der Zielerreichung	174
5.3.2.9	Austausch zu privaten Themen zwischen Führendem und Geführten	178
5.3.3	Merkmale positiv erlebter Führungsbeziehungen und deren Einflusswirkung auf relationale produktive Energie.....	182
5.3.3.1	Interpersonelles Vertrauen als zentrales Charakteristikum der positiv erlebten Führungsbeziehung	182
5.3.3.2	Wechselseitige Wertschätzung als Beziehungsmerkmal und ihr Einflusspotenzial auf die relationale Energieentstehung	187
5.3.3.3	Relationales affektives Commitment und dessen Einfluss auf die Energiegenese in der Führungsdyade.....	190
5.3.3.4	Ausgleich psychologischer Nähe und Distanz in „nahezu freundschaftlichen“ Führungsverhältnissen	195
5.3.3.5	Partnerschaftliche Qualität des Führungsverhältnisses: zum Umgang mit Einfluss in der Dyade.....	201
5.3.3.6	Wahrgenommene Ähnlichkeit: Wirkung einer „gleichen Wellenlänge“ auf die produktive Energiegenese	204
5.3.4	Hohe Interaktionshäufigkeit als fördernder Faktor energetisierender Interaktionsmuster und der Herausbildung positiv erlebter Beziehungsmerkmale	210

5.4 Kontextuelle Faktoren: relevante Einflüsse des Beziehungskontextes und deren Wirkung auf die Führungsbeziehung	212
5.4.1 Übersicht des kontextuellen Einflussbereichs und dessen Zusammenhang mit der relationalen produktiven Energiegenese	212
5.4.2 Einflusswirkung beziehungskontextueller Faktoren auf die produktiv energetisierende Führungsbeziehung	213
5.4.2.1 Einfluss der zeitlichen Komponente des Führungsverhältnisses ...	213
5.4.2.2 Komplexe, interdependente Arbeitsaufgaben zur Interaktionsförderung in der Führungsdyade	217
5.4.2.3 Wirkung räumlicher Nähe auf ein energetisierendes Führungsverhältnis	219
5.4.2.4 Einfluss der Gruppe auf die Führungsdyade	221
5.5 Zwischenfazit: Synopse zentraler Erkenntnisse zur Entstehung produktiver Energie in Führungsbeziehungen	223
6 Fazit und Ausblick: wesentliche Erkenntnisse, Limitationen der Untersuchung sowie Implikationen für Forschung und Praxis	229
6.1 Resümee der wesentlichen Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen	229
6.2 Limitationen der empirischen Untersuchung	233
6.3 Implikationen für zukünftige Forschung zur Entstehung relationaler produktiver Energie in Führungsbeziehungen	237
6.4 Implikationen für die Unternehmenspraxis zur Gestaltung produktiv energetisierender Führungsbeziehungen	239
Literaturverzeichnis	245
Anhangsverzeichnis	295

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Grundstruktur einer Führungsbeziehung.....	3
Abb. 2:	Darstellung der Forschungslücke	7
Abb. 3:	Forschungsfragen der Arbeit	11
Abb. 4:	Aufbau der Arbeit.....	14
Abb. 5:	Inhalte des Grundlagenbereichs	15
Abb. 6:	Führungstheorien – ein Bezugsrahmen	24
Abb. 7:	Machtbasentypologie.....	27
Abb. 8:	Ressourcenkategorien im Führungsprozess	32
Abb. 9:	Charakteristika von Führungsbeziehungen	34
Abb. 10:	Darstellung konstitutiver Zustände der Energiematrix	37
Abb. 11:	Dreidimensionales Konstrukt kollektiver produktiver Energie.....	39
Abb. 12:	Prozess des Leadership Making	45
Abb. 13:	Komponenten transformationaler Führung	50
Abb. 14:	Spezifizierte Forschungsfragen	56
Abb. 15:	Initialer Bezugsrahmen.....	57
Abb. 16:	Auffächerung individueller Charakteristika und deren Einfluss auf die Führungsbeziehung	63
Abb. 17:	Idealtypische Sequenz eines Wahrnehmungsprozesses	67
Abb. 18:	Dimensionen sowie Inhaltsbereiche zentraler Führungsstilmodelle.....	69
Abb. 19:	Dimensionen sowie Inhaltsbereiche zentraler Geführtenstilmodelle.....	72
Abb. 20:	Dimensionen interpersonellen Vertrauens	77
Abb. 21:	Arten von Vertrauen.....	78
Abb. 22:	Erweiterter Bezugsrahmen	91
Abb. 23:	„Roadmap“ des Forschungsprozesses	99
Abb. 24:	Merkmale der untersuchten Fälle	103
Abb. 25:	Interviewleitfaden zur Befragung der Führungskräfte	108
Abb. 26:	Prozessübersicht des Auswertungsverfahrens.....	111
Abb. 27:	Übersicht der Inhaltsbereiche der Untersuchungserkenntnisse.....	121
Abb. 28:	Übersicht des Zusammenhangs individueller Einflussbereiche und relationaler produktiver Energie.....	123
Abb. 29:	Big Five Persönlichkeitsdimensionen	127

Abb. 30:	Kompetenzprofil einer Führungskraft	132
Abb. 31:	Übersicht des Zusammenhangs dyadischer Einflussbereiche und relationaler produktiver Energie	147
Abb. 32:	Geführtenhandeln in der „Mittlerrolle“ zwischen Führendem und der Gruppe..	170
Abb. 33:	Inhalte mitarbeiterorientierten Führungsverhaltens	181
Abb. 34:	Optimaler Grad psychologischer Distanz in einer energetisierenden Führungsbeziehung	200
Abb. 35:	Übersicht des Zusammenhangs des kontextuellen Einflussbereichs und relationaler produktiver Energie.....	212
Abb. 36:	Überblick eruiertener Einflussfaktoren auf die Entstehung relationaler produktiver Energie in Führungsbeziehungen	224
Abb. 37:	Propositionen zu Einflussfaktoren auf die relationale produktive Energiegenese in Führungsverhältnissen	227

Abkürzungsverzeichnis

A	Anhang
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz, Absätze
Anmerk. d. Verf.	Anmerkungen der Verfasserin
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
D	Distanz
d. h.	das heißt
e. g.	exempli gratia
Ed./Eds.	Editor/s
engl.	englisch
et al.	et alii
etc.	et cetera
F	Führender
f.	folgend
ff.	fortfolgende
G	Geführter
ggf.	gegebenenfalls
H.	Heft
HQC	High-Quality Connections
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
LMX	Leader-Member Exchange
LQC	Low-Quality Connections
N	negative (engl.)
No.	Number

Nr.	Nummer
OCB	Organizational Citizenship Behavior
opt	Optimum
o. Jg.	ohne Jahrgang
P	positive (engl.)
POS	Positive Organizational Scholarship
p./pp.	page(s)
S.	Seite(n)
Sp.	Spalte(n)
S-O-R	Stimulus-Organismus-Reaktion
TFL	Transformational Leadership
u.	und
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
Z	Zusammenfassende Inhaltsanalyse
z. B.	zum Beispiel

1 **Positiv erlebte Führungsbeziehungen: Nutzenpotenziale einer zielorientierten Gestaltung von Führungsverhältnissen als praxisvirulentes Phänomen**

1.1 **Relevanz positiv erlebter Führungsbeziehungen für den Unternehmenserfolg**

Um in der zunehmend wettbewerbsintensiven Wirtschaftswelt nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu realisieren, sind Innovationsfähigkeit, Flexibilität sowie Kundenorientierung wichtige Voraussetzungen erfolgreicher Unternehmen.¹ Eine motivierte, engagierte Mitarbeiterschaft, die hochwertige Kundenlösungen fertigt, stellt einen wesentlichen Ausgangspunkt nachhaltigen Erfolgs einer Organisation dar. Die Leistungskraft und der Leistungswille von Mitarbeitern² werden in hohem Maße von der **Qualität der Personalführung** bestimmt,³ welche die ziel- und ergebnisorientierte Einflussnahme auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder charakterisiert.⁴ Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen der Führungsgüte und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, wie zahlreiche Studien belegen.⁵

Theoretische wie praxeologische Auseinandersetzungen adressieren verschiedenste Aspekte des **Führungsphänomens**, wobei weitgehender Konsens darüber besteht, dass tradierte Führungsinstrumente wie autoritäre Entscheidungen, hierarchisch-formalisierte Arbeitsanweisungen oder ausgeprägte Kontrollaktivitäten nicht mehr den gegenwärtigen Anforderungen genügen.⁶ Der zunehmende Mangel an fachlich hochqualifizierten Arbeitskräften, das steigende Qualifikationsniveau der Arbeitnehmer und ihre erhöhten Ansprüche an den Arbeitsplatz als Ort der Selbstentfaltung und -verwirklichung verändern die Aufgaben der Personalführung im Kern.⁷ Erst individualisierte und kommunikative Führung sowie die Unterstützung und Förderung selbstständiger, engagierter Unternehmensmitglieder bewirken das kollektive Erreichen herausfordernder Unternehmensziele.⁸ In Zeiten zunehmender Ressourcenknappheit stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, die ihnen unterstellten Mitarbeiter effektiv und

¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Franken (2010), S. 1f.; Atwater/Carmeli (2009), S. 264. Die Begriffe Unternehmen und Organisation werden im Folgenden synonym gebraucht.

² Zur Vereinfachung der Lesbarkeit wird auf eine zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Angaben dieser Arbeit schließen jedoch Angehörige beider Geschlechter ein.

³ „Oftmals ist der Unterschied zwischen Demotivation, Durcheinander einerseits und engagiertem, koordiniertem Zusammenarbeiten andererseits in der Güte der Personalführung begründet.“ Lieber (2011), S. 2. Vgl. auch Piwinger/Biehl-Missal (2010), S. 42.

⁴ Vgl. z. B. Wunderer (2009), S. 4; Macharzina/Wolf (2012), S. 567; Nerdinger/Blickle/Schaper (2011), S. 82. Die *Existenz von Führung* liegt in der Natur arbeitsteiliger Leistungserbringung begründet, wodurch es Koordinations- und Integrationsprozesse zur zielorientierten Aufgabenerfüllung bedarf. Vgl. Wunderer (2009), S. 34; Steinle (2005), S. 561; Kort (2008), S. 409.

⁵ Vgl. hierzu exemplarisch Dinh et al. (2014); Avolio et al. (2009); Dvir et al. (2002); Piccolo/Colquitt (2006).

⁶ Vgl. Franken (2010), S. 2.

⁷ Vgl. Hentze et al. (2005), S. 10; Litz (2007), S. 2; Wüthrich (2011), S. 335.

⁸ Vgl. Franken (2010), S. 2.

effizient einzusetzen, um mit den vorhandenen personellen Ressourcen die Wertschöpfungspotenziale des Unternehmens auszuschöpfen.⁹

Obleich mittels adäquat gestalteter Organisationsstrukturen eine generelle „Lenkung“ des Verhaltens von Unternehmensmitgliedern möglich ist, kommt den **Interaktionsprozessen** zwischen Führendem und Geführten zur akzentuierten und zielorientierten Einflusswirkung auf das Mitarbeiterhandeln eine bedeutsame Rolle zu.¹⁰ Lange Zeit erklärte die Forschung Führung aus einer personenzentrierten Perspektive, in der Führende oder Geführte unabhängig voneinander Referenzpunkte bildeten.¹¹ Eine zielorientierte Verhaltensbeeinflussung wurde vorwiegend als eine Funktion spezifischer Eigenschaften oder Verhaltensweisen des Führenden charakterisiert und Geführte verblieben vielmehr als passive Rezipienten im Führungsprozess. Dieses Verständnis veränderten interaktionsorientierte Führungstheorien, indem sie die soziale Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in den Fokus ihrer Betrachtungen rückten.¹² Interagieren zwei Individuen über einen längeren Zeitraum miteinander, bildet sich ein relativ stabiles Interaktionsmuster zwischen ihnen: eine Beziehung.¹³ Diese repräsentiert die Verbindung einer Dyade, welche eine Konstellation von zwei Akteuren umschreibt.¹⁴ Eine Führungsdyade charakterisiert folglich die Verbindung zwischen einem Führendem und einem Geführten.

Sowohl aus Perspektive der Führungskraft als auch des Mitarbeiters sind **effektive Beziehungen** am Arbeitsplatz notwendig, um hohe Leistungen zu erbringen und Zufriedenheit zu erleben.¹⁵ Neuberger (1993) betont die Instrumentalisierung von Beziehungen in Unternehmen: „Sie sind nicht Selbstzweck, sondern *Mittel* und sollen dazu dienen, Aufgaben zu erfüllen, Produkte zu erstellen, Leistungen zu erbringen, Erfolg zu erzielen.“¹⁶ Beziehungen befähigen die Unternehmensmitglieder, bestimmte Aufgaben auszuführen und Ziele zu erreichen, die sie als isolierte Einzelakteure auf identischem Leistungsniveau nicht erbracht hätten.¹⁷ Folglich

⁹ Vgl. Küpers/Weibler (2008), S. 443; Sanford (1977), S. 5. *Effektivität* bedeutet „die richtigen Dinge tun“, also das Ausmaß, in dem intendierte Wirkungen bzw. Unternehmensziele erreicht werden. *Effizienz* kennzeichnet „die Dinge richtig tun“, bzw. die Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung. Vgl. z. B. Hentze et al. (2005), S. 37.

¹⁰ Vgl. Becker (2009), S. 306; Wunderer (2009), S. 9.

¹¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Weibler (2012), S. 37; Krummacker/Vogel (2011), S. 154.

¹² Vgl. z. B. Steinle (2005), S. 615; Uhl-Bien (2006), S. 654ff.; Graen/Uhl-Bien (1995), S. 221ff. *Soziale Interaktion* kennzeichnet das wechselseitig-reaktive, aufeinander bezogene Verhalten von Personen. Vgl. Asendorpf/Banse (2000), S. 3 sowie die Abschnitte 2.3.1 u. 2.3.2 dieser Arbeit.

¹³ Vgl. Asendorpf/Banse (2000), S. 4.

¹⁴ Vgl. hierzu und zum Folgenden Steinle (2005), S. 617; Neuberger (2002), S. 37.

¹⁵ Vgl. Halloran (1983), S. 5f.

¹⁶ Neuberger (1993), S. 268.

¹⁷ Vgl. Duck (2007), S. 185; Ferris et al. (2009), S. 1380; Wunderer (2009), S. 5.

gilt es, soziale Beziehungen im Arbeitskontext bewusst zielorientiert zu gestalten und zu nutzen.¹⁸ Flum (2001) resümiert prägnant: „To work is to relate.“¹⁹

Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit führungsbezogenen Interaktionsprozessen setzte erst etwa in den 70er Jahren ein.²⁰ Interaktive Führung vollzieht sich in einer **Führungsbeziehung**, der folgende Struktur zugrundeliegt:²¹ Führender und Geführter als zentrale Akteure interagieren in einer bestimmten (Führungs-)Situation miteinander. Als Ergebnis des sozialen Interaktionsprozesses stellt sich ein mehr oder weniger stark ausgeprägter Führungserfolg ein.²² Diesen Zusammenhang visualisiert Abbildung 1:

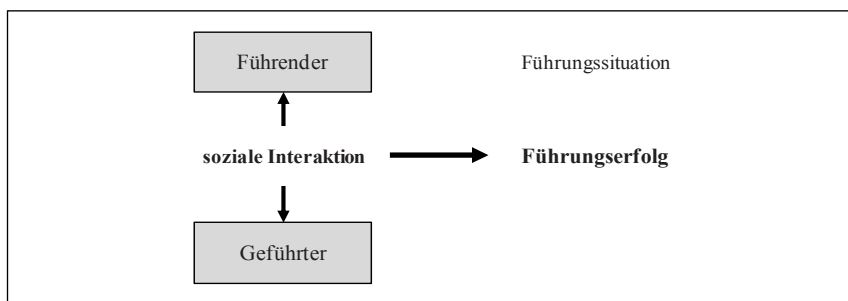


Abb. 1: Grundstruktur einer Führungsbeziehung

Quelle: Weibler (2012), S. 24

Interaktionen zwischen Führendem und Geführten können eine unterschiedliche **Qualität** aufweisen und variieren zwischen negativem, neutralem oder positivem Erleben. Beziehungen *positiver* Erlebnisqualität kennzeichnen eine effektive Zusammenarbeit und einen hohen wechselseitigen Austausch nutzenstiftender Ressourcen.²³ Demgegenüber können *negativ* erlebte Führungsverhältnisse in Unternehmen bestehen, bei denen die soziale Interaktion von hoher Demotivation, emotionaler Erschöpfung und niedriger Produktivität geprägt ist.²⁴ Weiterhin können Beziehungen existieren, die weder als positiv noch negativ zu klassifizieren

¹⁸ Vgl. Heidbrink/Lück/Schmidtman (2009), S. 89.

¹⁹ Flum (2001), S. 262.

²⁰ Als einer dieser Pioniere dieser Denkweise skizzierte Steinle (1978), S. 26 Führung als bidirektionalen interaktiven Beeinflussungsprozess zwischen Führendem und Geführten. Vgl. auch Krummacker/Vogel (2011), S. 154; Forgas (1995), S. 7.

²¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Weibler (2012), S. 26. Vgl. auch Abb. 1.4 nach Shamir (2007), S. xx.

²² *Erfolgreiche Führung* konstituiert Leistung und Zufriedenheit der am Führungsprozess beteiligten Akteure Führungskraft und Mitarbeiter. Vgl. hierzu ausführlicher Abschnitt 2.2.1 dieser Arbeit.

²³ Vgl. Cross/Parker/Baker (2003), S. 51; Segrin/Taylor (2007), S. 638; Ragins/Dutton (2007), S. 9. Vgl. zu den Kategorien von Ressourcen ausführlicher Abschnitt 2.3.2 dieser Arbeit.

²⁴ Vgl. Dutton (2003), S. 9.

sind und vorwiegend *neutral* erlebt werden.²⁵ Der **Idealzustand** stellt für Unternehmen das **positive Erleben** dar, bei dem eine Führungsbeziehung eine generative Basis der Inspiration, der Vitalität und des Lernens repräsentiert, welche die Grundlage für hohe Leistungen und Arbeitszufriedenheit des Geführten *und* des Führenden bildet.²⁶

Quinn (2007) stellt als zugrundeliegenden Mechanismus des positiven Beziehungserlebens **produktive Energie** heraus: „(...) people discern the degree to which their interactions with other people are positive based largely on the energy (...) they feel as they relate with those people (...)”.²⁷ Produktive Energie kennzeichnet die Kraft, mit der emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Potenziale in hoher Intensität und Qualität zur unternehmerischen Zielerreichung mobilisiert werden.²⁸ Ein wechselseitig positives Beziehungserleben in einer Führungsdynade entsteht, wenn Führender *und* Geführter eine intensiv-positive Aktivierung ihrer emotionalen, mentalen und aktionalen Potenziale erleben.²⁹ Energie hat motivationale Effekte, die auf die Intensität und die Richtung des Handelns eines Unternehmensmitglieds einwirken, indem positive Emotionen und Kognitionen die Attraktivität bestimmter Handlungsalternativen und Interaktionen verstärken.³⁰ Positiv erlebte Beziehungen umfassen zwar mehr als Energie, aber ohne produktive Energie entsteht kein positives Beziehungserleben.³¹

Organisationen, denen es gelingt, Potenziale zu mobilisieren und somit latente Energien nutzbar zu machen, sind in der Realisierung ihrer Ziele erfolgreicher. Dutton (2003) konstatiert: „Energy is the fuel that makes great organizations run.”³² Studien stellten bereits verschiedene **positive Effekte produktiver Energie** für Individuen wie auch für Unternehmen fest. Insbesondere zeigen energetisierte Unternehmensmitglieder höhere Leistungen³³ und Produktivi-

²⁵ Vgl. Spreitzer/Lam/Quinn (2012), S. 160.

²⁶ Vgl. Gersick/Bartunek/Dutton (2000), S. 1026; Dutton/Heaphy (2003), S. 263.

²⁷ Quinn (2007), S. 73. Vgl. auch Baker/Cross/Wooten (2003), S. 329f.; Krummacker/Vogel/Kunze (2009), S. 7. Collins (1993), S. 211 führt an, dass Individuen die meiste Zeit ein eher neutrales Energieniveau erleben, um die täglich anfallenden Arbeitsaufgaben zu erledigen. Sie nehmen allerdings Abweichungen vom üblich moderaten Energieniveau besonders wahr. Vgl. auch Spreitzer/Lam/Quinn (2012), S. 160.

²⁸ Vgl. Bruch/Goshal (2003), S. 45; Cole/Bruch/Vogel (2012), S. 446. Vgl. ausführlich die Abschnitte 2.4.1 und 2.4.2 dieser Arbeit.

²⁹ Vgl. Owens/Cameron/Baker (2011), S. 3.

³⁰ Vgl. Etzioni (1975), S. 406; Marks (1977), S. 927; Collins (1993), S. 206ff.; Quinn/Dutton (2005), S. 37. Vgl. zur Abgrenzung produktiver Energie von Motivation Abschnitt 2.4.3 dieser Arbeit.

³¹ Vgl. Quinn (2007), S. 73.

³² Dutton (2003), S. 7.

³³ Vgl. Owens/Cameron/Baker (2011), S. 4; Cross/Parker/Baker (2003), S. 339. Bruch/Vogel/Morhardt (2006), S. 4ff. bestätigen in ihrer Studie den positiven Zusammenhang zwischen produktiver Energie und Unternehmenserfolg.

tätssteigerungen.³⁴ Weitere Auswirkungen sind gesteigertes Extra-Rollenverhalten³⁵ und Unterdrücken von Egoismus.³⁶ Cole, Bruch & Vogel (2012) weisen einen positiven Zusammenhang zwischen produktiver Energie und kollektiver Zielverfolgung, organisationalem Commitment³⁷ und Arbeitszufriedenheit³⁸ nach.³⁹ Atwater & Carmeli (2009) identifizieren in ihrer Studie erhöhte Kreativität als Effekt energetisierender Führungsbeziehungen.⁴⁰ Die Untersuchung von Baker, Parker & Wooten (2003) zeigt, dass Individuen am Arbeitsplatz vornehmlich Interaktionen initiieren, die einen Zuwachs ihrer produktiven Energie bewirken.⁴¹ Auch wenn andere Personen über wichtige Ressourcen zur Leistungserbringung verfügen, werden Interaktionen zu diesen eher vermieden, wenn die Beziehung negativ erlebt wird.

Um diese Effekte zu realisieren, von denen sowohl das Unternehmen als auch dessen Mitglieder profitieren, kommt den Führungskräften eine besondere Rolle zu: Sie üben einen wesentlichen Einfluss auf die Aktivierung und Mobilisierung von Energiepotenzialen der Geführten aus.⁴² Eine Studie von Bruch, Vogel & Morhart (2006) zeigt, dass in Unternehmenseinheiten mit stark ausgeprägter produktiver Energie 97 Prozent der Mitarbeiter ihre Führungskraft als inspirierend und fördernd charakterisieren.⁴³ Dieses Erkenntnis verdeutlicht die **Virulenz interaktiver Führung zur Mobilisierung produktiver Energie**: „Man könnte sagen, dass Führungskräfte Energien zu managen haben. Tatsächlich besteht ihre Hauptaufgabe darin, den effektivsten Weg zu finden, um die in ihren Organisationen dominierende Energie in den Dienst eines gemeinsamen Ziels zu stellen (...).“⁴⁴

³⁴ Vgl. Dutton (2003), S. xvii; Owens/Cameron/Baker (2011), S. 4; Baker/Cross/Wooten (2003), S. 330; Cole/Bruch/Vogel (2012), S. 461.

³⁵ *Extra-Rollenverhalten* beschreibt ein Handeln, das bestehende Verhaltenserwartungen an ein Unternehmensmitglied übertrifft. Vgl. Matiaske/Weller (2003), S. 95.

³⁶ Vgl. Vianello/Galliani/Haidt (2010), S. 405; Owens/Cameron/Baker (2011), S. 4; Organ (1988), S. 4.

³⁷ *Organisationales Commitment* beschreibt die wahrgenommene Bindung des Unternehmensmitglieds an das Unternehmen.

³⁸ Von Rosenstiel/Nerdinger (2011), S. 415 charakterisieren *Arbeitszufriedenheit* als positive Einstellung zur Arbeit, die sich aus der Erfüllung menschlicher Bedürfnisse und deren Antizipation ergibt.

³⁹ Vgl. Cole/Bruch/Vogel (2012), S. 461.

⁴⁰ Vgl. Atwater/Carmeli (2009), S. 270.

⁴¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Baker/Cross/Wooten (2003), S. 341.

⁴² Vgl. Bruch/Vogel (2012), S. 186; Bruch/Vogel (2005), S. 165; Chen/Bliese (2002), S. 554.

⁴³ Vgl. Bruch/Vogel/Morhardt (2006), S. 7. Vgl. zum positiven Führungskräfteeinfluss auf die Energiemobilisierung auch Dutton (2003), S. 161ff.; Krummacker/Vogel/Kunze (2009), S. 7.

⁴⁴ Kets de Vries (1998), S. 117.

1.2 Spezifizierung der Forschungslücke: Erkenntnisdefizite zu Einflussfaktoren auf die Entstehung produktiver Energie in dyadischen Führungsverhältnissen

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen anhand der positiven Effekte für die beteiligten Individuen sowie für das Unternehmen die Relevanz des positiven Beziehungserlebens in Form von produktiver Energie in Führungsdyaden. Die tatsächliche Realisierung der positiven Auswirkungen ruft die Frage hervor, wie der Führende und der Geführte den Zustand produktiver Energie in der Führungsbeziehung bewirken können. Vor diesem Hintergrund ist zur adäquaten Beziehungsgestaltung die Kenntnis um zentrale **Einflussfaktoren energetisierender Beziehungen** von Bedeutung.

Der bestehende wissenschaftliche Literaturfundus vermag zwar Fragen nach Inhalten sowie Effekten energetisierender Führungsbeziehungen überwiegend zu beantworten,⁴⁵ jedoch besteht ein **Erkenntnisdefizit** hinsichtlich der *Einflussfaktoren der Entstehung produktiver Energie*, wie auch Spreitzer, Lam & Quinn (2012) betonen: „There has been more research in organizational scholarship, however, on the consequences of energetic arousal than on its organizational antecedents. This presents an important opportunity for future research.“⁴⁶ Im Mittelpunkt des vorliegenden Forschungsvorhabens stehen daher Einflussfaktoren, welche die Entstehung produktiver Energie in einer Führungsbeziehung initiieren, da erst fundierte Kenntnisse über wesentliche Antezedenzen⁴⁷ Einsichten in die erfolgreiche Gestaltung energetisierender Führungsbeziehungen ermöglichen.

Für eine umfassende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der aufgezeigten Thematik bieten sich drei Theoriestränge an: die Führungsforschung, die Forschung zu sozialen Beziehungen und Interaktion sowie Forschungsarbeiten zu produktiver Energie. Diese drei Themengebiete bilden die theoretische Grundlage des vorliegenden Forschungsvorhabens. Es existieren zudem theoriebasierte „Schnittmengen“, die zum Untersuchungsgegenstand zwar teilweise einen Erklärungsbeitrag leisten, aber eine integrative thematische Auseinandersetzung mit produktiver Energie in Führungsbeziehungen vermissen lassen. Diesen Sachverhalt visualisiert die nachstehende Abbildung 2 und zeigt die **Forschungslücke** auf:

⁴⁵ Vgl. Cole/Bruch/Vogel (2012), S. 447f.; Owens/Cameron/Baker (2011), S. 3f.; Baker/Cross/Wooten (2003), S. 331f.; Bruch/Vogel (2012), S. 181; Schwartz/McCarthy (2007), S. 63.

⁴⁶ Spreitzer/Lam/Quinn (2012), S. 160.

⁴⁷ Die Begriffe Antezedenzen und Einflussfaktoren finden synonymen Gebrauch in dieser Arbeit.

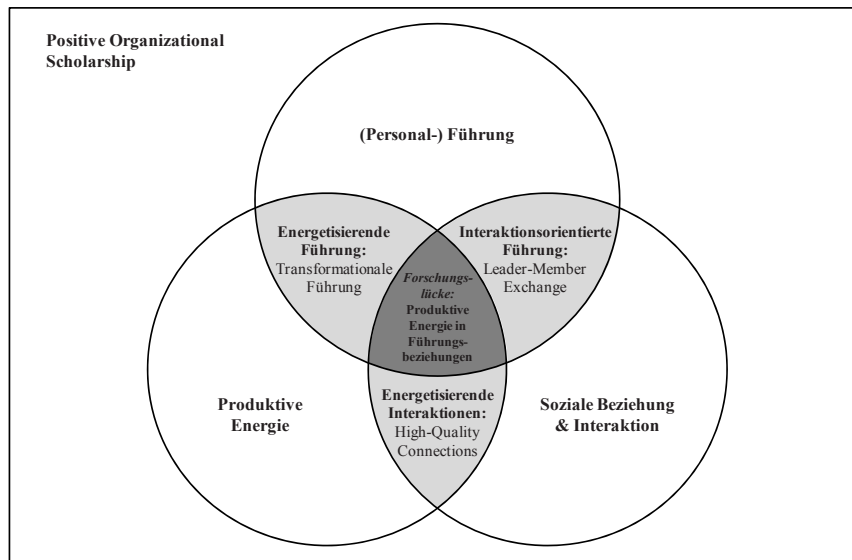


Abb. 2: Darstellung der Forschungslücke

Quelle: Eigene Darstellung

Die Gesamthematik positiv erlebter Führungsbeziehungen ist in der Forschungsdisziplin **Positive Organizational Scholarship** verortet. Diese bildet das Korrektiv zu einer tendenziellen Fokussierung der Betriebswirtschaft auf die Identifikation und Eliminierung negativer Phänomene und Dysfunktionen.⁴⁸ Zur Erzielung von Unternehmenserfolg sind jedoch auch positive Sachverhalte zu examinieren,⁴⁹ wie die Entstehung produktiver Energie in einem Führungsverhältnis.

Einen wichtigen theoretischen Ausgangspunkt zur Untersuchung der Entstehung produktiver Energie in Führungsbeziehungen bieten interaktionsorientierte Führungstheorien.⁵⁰ Am intensivsten erforscht ist dieser Domäne die **Leader-Member Exchange (LMX)** Theorie, die sich auf die Analyse dyadischer Führungsverhältnisse konzentriert.⁵¹ LMX basiert auf der Annahme, dass Führungskräfte unterschiedliche dyadische Beziehungen zu ihren Unterstellten

⁴⁸ Vgl. Caza/Caza (2008), S. 22; Cameron/Dutton/Quinn (2003), S. 3.

⁴⁹ Vgl. Luthans/Youssef/Avolio (2007), S. 322; Ringlstetter/Kaiser/Müller-Seitz (2006), S. 5; Cameron (2008), S. 8; Luthans (2002), S. 696; Seligman/Csikszentmihalyi (2000), S. 6. Vgl. hierzu ausführlicher Abschnitt 2.1.3 dieser Arbeit.

⁵⁰ Vgl. van Beukelen/Schyns/Le Blanc (2006), S. 295; Schriesheim/Castro/Cogliser (1999), S. 76; Avolio/Walumbwa/Weber (2009), S. 433; Dansereau/Graen/Haga (1975), S. 49.

⁵¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Cogliser/Schriesheim (2000), S. 487; Uhl-Bien (2006), S. 656.

entwickeln, wobei beide Akteure Einfluss auf die Beziehungsqualität ausüben.⁵² Das Führungsverhältnis stellt die Basis von Einflussprozessen dar, in deren Rahmen Führender und Geführter Zugang zu nutzenstiftenden Ressourcen anstreben. Führungsbeziehungen können anhand ihres Entwicklungsstadiums in Verbindungen positiver, neutraler oder negativer Qualität unterschieden werden.⁵³ Dabei sind Beziehungen hoher Güte besonders erstrebenswert, die von wechselseitigem Vertrauen, Respekt und gegenseitiger Verpflichtung gekennzeichnet sind, auf deren Basis Führender und Geführter höhere Leistungen erbringen können. Obgleich die LMX Theorie einige Erkenntnisse zur Entwicklung hochqualitativer Führungsbeziehungen bietet, verbleibt sie auf einer rein austauschtheoretischen Perspektive, die eine Mobilisierung emotionaler, kognitiver und verhaltensbezogener Energiepotenziale nicht explizit in ihre theoretischen Überlegungen integriert. Im Zusammenhang mit produktiver Energie existiert bislang eine wissenschaftliche Untersuchung: Atwater & Carmeli (2009) weisen in einer Panelstudie empirisch nach, dass eine Führungsbeziehung hoher Qualität (High-Quality LMX) die erlebte Energie und die Kreativität von Geführten am Arbeitsplatz positiv beeinflusst.⁵⁴ Die Autoren identifizieren jedoch keine spezifischen Einflussfaktoren, die zur Entstehung einer produktiv energetisierenden Führungsbeziehung beitragen.

Einen weiteren Themenzugang ermöglicht der Überschneidungsbereich zwischen Forschungsarbeiten zu sozialen Beziehungen & Interaktion sowie produktiver Energie, den **High-Quality Connections** (HQC).⁵⁵ Eine Interaktion zwischen zwei Individuen weist im Arbeitskontext eine hohe Qualität auf, wenn sie von gegenseitiger Wertschätzung, Vertrauen und aktivem Engagement geprägt ist.⁵⁶ In Bezug auf Energie beeinflussen HQC das Kraftniveau der interagierenden Individuen positiv, wie Quinn & Dutton (2005) in einer Analyse von Sprachakten zwischen Unternehmensmitgliedern zeigen.⁵⁷ Analog wird positive Energie auch als zentraler Einflussfaktor für die Entwicklung hochqualitativer Beziehungen von Quinn

⁵² Vgl. Avolio/Walumbwa/Weber (2009), S. 434; Yukl (2013), S. 221f.

⁵³ Vgl. hierzu und zum Folgenden Graen/Uhl-Bien (1995), S. 225; Yukl (2013), S. 221f.

⁵⁴ Vgl. hierzu und zum Folgenden Atwater/Carmeli (2009), S. 270.

⁵⁵ Diese sind auf Konzeptualisierungen von Dutton (2003) sowie Dutton & Heaphy (2003) zurückzuführen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass HQC eine Konzeptualisierung ist, die nicht notwendigerweise auf dauerhafte Beziehungen rekurriert. Die Autoren konstatieren, jede Interaktion mit einem beliebigen Akteur im Unternehmen habe das Potenzial, positive Energie freizusetzen. Vgl. Quinn (2007), S. 77.

⁵⁶ Vgl. hierzu ausführlicher Dutton/Heaphy (2003), S. 267.

⁵⁷ Vgl. Quinn/Dutton (2005), S. 36ff.

(2007) herausgestellt.⁵⁸ Weiterführend eruieren Stephens, Heaphy & Dutton (2012) emotionale, kognitive und aktionale Mechanismen, die zur Entstehung von HQC beitragen.⁵⁹

Daran anknüpfend lassen sich Untersuchungen anführen, die sich mit HQC und produktiver Energie in **sozialen Netzwerken** auseinandersetzen.⁶⁰ Baker, Cross & Wooten (2003) untersuchen, inwiefern Unternehmensmitglieder produktive Energie in ihren Arbeitsbeziehungen wahrnehmen und wie diese Verbindungen in einem Netzwerk verteilt sind.⁶¹ Ein Individuum, das mehrere HQC zu verschiedenen Akteuren pflegt, wird als „Energizer“ bezeichnet.⁶² Analog zeichnen „De-Energizer“ diverse Verbindungen negativer Qualität, sogenannte Low-Quality Connections (LQC), aus. Dabei gelangen die Autoren zu der Erkenntnis, dass Energizer höhere Leistungen erbringen, da ihnen ein umfangreicherer Zugang zu Ressourcen disponibel ist.⁶³ Ferner untersuchen Cross, Baker & Parker (2003), wie Energie in Beziehungen entsteht und konstatieren, dass diese nicht nur ein Merkmal eines Verhältnisses darstelle, vielmehr sei sie abhängig von den individuellen Charakteristika der Akteure und ihrer Beziehung zueinander.⁶⁴ Interaktionen bringen positive Energie hervor, wenn die Akteure eine „faszinierende“ Vision teilen und wechselseitig Sinn stiften. Beide Partner agieren fokussiert in der Zusammenarbeit und initiieren Fortschritt. Zudem sind positiv energetisierende Interaktionen von Hoffnung und Integrität geprägt. Zwar zeigen diese Untersuchungen, dass energetisierende Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern existieren, allerdings mangelt es auch hier an einer präzisen Beschreibung und Erklärung der Einflusswirkung erster benannter Antezedenzien.⁶⁵ Den theoretisch-konzeptionellen Überlegungen des Theoriebereichs High-Quality Connections mangelt es insgesamt an einer konkreten Untersuchung einer Interaktionskonstellation, wie einer Führungsbeziehung mit ihren Spezifika.⁶⁶ Hier besteht ein wichtiger Anknüpfungspunkt zur Konkretisierung des Analysefokus, in Form einer theo-

⁵⁸ Vgl. Quinn (2007), S. 73.

⁵⁹ Vgl. Stephens/Heaphy/Dutton (2012), S. 388. Obgleich HQC generell mit Energie in Zusammenhang stehen, stellt der konzeptionelle Beitrag des Autorenteams nur wesentliche Mechanismen auf die Entstehung hochqualitativer Arbeitsbeziehungen anstelle der produktiven Energiegenese in Führungsbeziehungen heraus. Konkrete Einflussfaktoren werden *nicht* identifiziert.

⁶⁰ Vgl. Baker/Cross/Wooten (2003), S. 328ff.; Cross/Parker/Baker (2003), S. 45ff.

⁶¹ Vgl. Baker/Cross/Wooten (2003), S. 331.

⁶² Vgl. hierzu und zum Folgenden Baker/Cross/Wooten (2003), S. 336f.; Cross/Parker/Baker (2003), S. 51.

⁶³ Vgl. Baker/Cross/Wooten (2003), S. 339. Vgl. hierzu ebenfalls Quinn/Dutton (2005), S. 48, die zu dem gleichen Ergebnis gelangen.

⁶⁴ Vgl. hierzu und zum Folgenden Cross/Parker/Baker (2003), S. 53f.

⁶⁵ Die Autoren resümieren: „(...) our conception of energizing relationships holds potential for theorizing about positive dimensions of relationships and networks. (...) empirical work will also be important to disentangle the role of individual behaviors, traits, relational characteristics, and contextual factors (...) in promoting energy.“ Baker/Cross/Wooten (2003), S. 340.

⁶⁶ Vgl. zu den spezifischen Charakteristika einer Führungsbeziehung Abschnitt 2.3.3 dieser Arbeit.