

Auf der Jagd nach Erfolg

**Führung im Spannungsfeld
von Macht und Kooperation**

**Führungsverhalten
unter Stresseinfluss**

Eine empirische Studie

vorgelegt von

Peter Barfknecht

Aschaffenburg

Aschaffenburg im Jahr 2016/2017

Management zwischen Macht und Kooperation

1	Einleitung	8
1.1	Problemstellung	8
1.2	Zielsetzung	9
2	Aufbau der Studie	10
3	Der Rahmen der Untersuchung	12
3.1	Einführung in die Systemtheorie	12
3.1.1	Der Beobachter im System	12
3.1.2	Umweltbeziehung und Organisation	14
3.1.3	Ordnungsbildung in Systemen	14
3.1.4	Autopoiese	15
3.1.5	Strukturelle Kopplung	16
3.2	Soziale Systeme	16
3.2.1	Kommunikation als basale Einheit sozialer Systeme	17
3.2.2	Kommunikation und Sprachspiele	17
3.2.3	Organisation und Interaktion	18
3.2.4	System und Handlung	19
3.3	Die Unternehmung als techno-soziales System	21
3.3.1	Technische Systeme als Arbeitsumfeld	22
3.3.2	Unternehmenszugehörigkeit	22
3.3.3	Die Rolle „Arbeitsperson“	22
3.3.4	Steuerung der Unternehmung	23
3.3.5	Mensch und Unternehmung	23
3.4	Die Rolle als Schnittstelle zwischen Person und Unternehmen	25
3.4.1	Erwartungen an Rolleninhaber	26
3.4.2	Rollenscript ist die Schnittstelle	27
3.4.3	Rollenverständnis	27
3.5	Führung als Phänomen	28
3.5.1	Führung als Funktion und Handlung	28
3.5.2	Problemlösung als Führungsaufgabe	29
3.5.3	Treffen von Entscheidungen	29
3.5.4	Prozesskette „Führung“	29

Management zwischen Macht und Kooperation

3.5.5	Systemische Führung	34
3.6	Lebensraum von Kurt Lewin	35
3.6.1	Das Verhalten im Lebensraum	36
3.6.2	Ebenen des Lebensraums	37
3.6.3	Bereiche	38
3.6.4	Spannungsfeld	39
3.6.5	Grenzen des Lebensraums	40
3.7	Zusammenfassung des theoretischen Rahmens	40
3.7.1	Systemtheorie, Feldtheorie und Führung	40
3.7.2	Feldtheorie als Systemtheorie	42
4	Führungshandeln in Unternehmen	44
4.1	Zielerreichung durch Menschenführung	44
4.1.1	Motive und Zielauswahl	45
4.1.2	Motivation	47
4.1.3	Handlung als zielgerichtetes Verhalten	48
4.2	Einflüsse auf das Führungshandeln	49
4.2.1	Stress als Haupteinflussfaktor	49
4.2.2	Das transaktionale Stressmodell	52
4.2.3	Frustration als Stressfaktor	53
4.2.4	Konflikt als Stressfaktor	54
4.3	Auslöser für Bewältigungsstrategien	59
4.3.1	Die kognitiv-motivationale-relationale Emotionstheorie von Lazarus	59
4.3.2	Reaktion auf Frustration	66
4.3.3	Reaktion auf Konflikte	67
4.3.4	Zusammenfassung	69
4.4	Bewältigungsstrategien	69
4.4.1	Ausüben von Macht	69
4.4.2	Kooperation als Führungshandlung	73
4.5	Integration der Theorien	75
4.5.1	Führung in techno-sozialen Systemen	76
4.5.2	Handeln der Führungsperson	76
5	Die empirischen Studie	79

Management zwischen Macht und Kooperation

5.1	Die Forschungsfrage	79
5.2	Rahmen der Methodenauswahl	79
5.2.1	Unterscheidungsmerkmale qualitativer und quantitativer Datenerhebung	79
5.2.2	Entscheidung für qualitative Untersuchung	80
5.3	Die Grounded Theory	80
5.3.1	Vorwissen	81
5.3.2	Durchführung der Untersuchung	82
5.3.3	Beschreibung der Stichprobe	82
5.3.4	Relevanz der Interviews	83
5.3.5	Daten erheben	83
5.4	Auswertung der durchgeführten Interviews	83
5.4.1	Codieren	84
5.4.2	Durchführung der Kodierung	84
5.5	Zusammenfassung der Ergebnisse	85
5.5.1	Voruntersuchung	86
5.5.2	Graphische Darstellung der Kategorien	86
5.6	Darstellung der Ergebnisse als Ablaufdiagramm	88
5.7	Detaillierte Beschreibung der Kategorien	89
5.7.1	Berufsentwurf	89
5.7.2	Rollenverständnis	92
5.7.3	Aufgabenverständnis	95
5.7.4	Bewältigungsstrategien	99
6	Diskussion der Ergebnisse	105
6.1	Integration der Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage	105
6.1.1	Handeln im professionellen Lebensraum	105
6.1.2	Professioneller Lebensraum als Führungsraum	106
6.1.3	Professioneller Lebensraum und Macht	107
6.1.4	Sicherstellen des Erfolgs durch systemische Führung	109
6.1.5	Beantwortung der Forschungsfrage	113
6.1.6	Die Auswahl der Führungsstrategie	118
6.1.7	Fazit	124
6.2	Reflexion der Forschungsmethode	124
6.3	Praxisrelevante Fragen	126

Management zwischen Macht und Kooperation

6.3.1	Relevante Fragen für Unternehmen	127
6.3.2	Relevante Fragen für Führungspersonen	127
6.3.3	Relevante Fragen für die Geführten	128
6.4	Ausblick und weiterer Forschungsbedarf	129
7	Literaturverzeichnis	131

Management zwischen Macht und Kooperation

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Grundmodell der Synergetik (Strunk und Schiepek 2006, S. 81)	15
Abbildung 2 Aufgaben der Führungskraft	29
Abbildung 3 von der Situation zur Aufgabenstellung	31
Abbildung 4 von der Aufgabe zum Ergebnis	32
Abbildung 5 vom Problem zum Ergebnis	33
Abbildung 6 Bearbeitung des Ergebnisses	33
Abbildung 7 Zusammenfassung der vorgestellten Theorien	42
Abbildung 8 Handlung als zielgerichtetes Verhalten	48
Abbildung 9 Stress im psychischen System (Mensch) - Eigendarstellung	50
Abbildung 10 Darstellung AAS-Syndrom (Selye 1981, S. 166)	51
Abbildung 11 Das kognitiv-motivational-emotive System (nach Schützwohl 2002, S. 20)	61
Abbildung 12 Prozessmodell der Entscheidungsfindung nach dem kognitiv-emotionalen System (Siehe oben – eigene Darstellung)	67
Abbildung 13 Arten des Konfliktverhaltens (nach de Vliet Jannssen 2001, zit. nach Nerdinger et al. 2011, S.114)	68
Abbildung 14 Grounded Theory als Prozess	81
Abbildung 15 Hauptkategorien der Untersuchung	86
Abbildung 16 Nennung pro Person als Grafik dargestellt	87
Abbildung 17 Grafik Zusammenfassung der Kategorien	87
Abbildung 18 Kodierparadigma Verhalten bei Misserfolg	85
Abbildung 19 Zusammenwirkung der Kategorien	88
Abbildung 20 Prozesse zur Auslösung der Bewältigungsstrategie	110
Abbildung 21 schematische Darstellung der Hypothese zur Bewältigungsstrategie (angelehnt an Strunk + Schiepek 2006, S. 125)	117

Management zwischen Macht und Kooperation

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Anregungsbedingungen und Ziele der Motive Anschluss, Leistung und Macht (Schmalt, Sokolowski, Langens 2010, S. 5)	46
Tabelle 2 Zusammenfassung der Motive Leistung, Anschluss und Macht dargestellt für Hoffnung und Furcht (Schmalt, Sokolowski, Langens 2010, S. 5)	47
Tabelle 3 Stufen der Konflikteskalation (Nerdinger et al. 2011 S. 117)	59
Tabelle 4 Unterschiede zwischen Reflexen, physiologischen Trieben und Emotionen (nach Schützwohl 2002, S. 14)	60
Tabelle 5 Bewertungen und Komponenten der Bewertungsprozesse (nach Schützwohl 2002 Anhang 1 Tab. 2)	63
Tabelle 9 Aufstellung der durchgeführten Interviews	83
Tabelle 1 Nennung der zusammengefassten Kategorien pro Interview	86
Tabelle 2 Nennung der zusammengefassten Kategorien in Prozent	87
Tabelle 11 Stressfaktoren	99
Tabelle 12 Zusammenfassung der Bewältigungsstrategien.....	115
Tabelle 13 Portfolio zur Funktion $E = F(Va, B)$	119
Tabelle 14 Portfolio zur Funktion $D = F(eA, DA)$	120
Tabelle 15 Portfolio zur Funktion $BS = F(E, B)$	120
Tabelle 16 Entscheidungsart im Hinblick auf das Rollenverständnis	121
Tabelle 17 Entscheidungstabelle zur Ermittlung der Bewältigungsstrategie	122
Tabelle 18 Liste der abgesagten Interviewanfragen	126

Management zwischen Macht und Kooperation

1 Einleitung

Führungspersonen genießen eine ganz besondere Aufmerksamkeit. Es sind die vermeintlich Mächtigen, um die es sich in der Berichterstattung in fast allen Medien dreht, die Erfolgreichen, ob in Wirtschaft, Politik, in Verbänden oder im Sport. Unter dem Titel „Irre erfolgreich“ beschreibt die ZEIT Nr. 34 vom 14.08.2013 (Kerstin Bund, Marcus Rohwetter), die in mehreren Studien untersuchten psychischen Defekte von erfolgreichen Führungspersonen, die gerade wegen dieser Defekte, so die Ausführung, überaus erfolgreich waren oder noch sind. Im weiteren Verlauf wird aus einem Buch zitiert „Psychopathen: Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann“¹. Dabei kann der Leser zu dem Schluss kommen, dass eine gewisse Psychopathie beim Erringen des Erfolgs durchaus nützlich sein kann. „Psychopathen lieben Machtstrukturen, die sie manipulieren und kontrollieren können“ (Zeit Nr. 34, S. 20) und weiter „die Kombination aus mangelnder Empathie und fehlender Angst vor den Folgen eigenen Handelns [...]“ (Zeit Nr. 34. S. 20). Beide Aussagen helfen um erfolgreich zu sein. Allerdings helfen fehlende Empathie und Selbstverliebtheit (Narzissmus) nicht immer auf dem Weg nach oben, was das Beruhigende an dem zitierten Artikel ist.

Es ist hier nicht der Platz, die Aussagen im Einzelnen zu bewerten, die Beispiele in diesem Artikel zeigen allerdings, dass von Führungspersonen Erfolg erwartet wird. Deshalb werden auch bekannte Unternehmertypen in ihrer Eigenart beschrieben. Um diesen Erfolg zu erzielen, wird den Führungspersonen der Wirtschaft Macht übertragen, damit sie Einfluss auf die Personen ausüben können, die sie bei der Erfolgserreichung unterstützen sollen. Diese Erfolgserwartung ist nicht nur an die obersten Führungspersonen gerichtet, sondern auch an die, die diesen zuarbeiten. Hier wird die Erfolgserwartung nicht von außen, sondern vom Inneren der Organisation an die Führungspersonen herangetragen und auch ihnen wird Macht verliehen, um die Entscheidungen, die auf dem Weg zum Erfolg getroffen werden müssen, zu treffen und deren Realisierung durchzusetzen. Damit wird das Verhältnis von Führung und Macht beschrieben. Beide bedingen sich gegenseitig. Eine Führungsposition ist nicht etwas, was einer Person zufliegt, auch wenn es hier gegenteilige Meinungen geben mag, sondern sie ist eng mit der persönlichen Lebensplanung der Person verknüpft und äußert sich in ihren persönlichen Zielen. Das bedeutet, dass letztlich der Führungserfolg mit der persönlichen Zielerreichung zusammenfallen sollte. Eine Diskrepanz zwischen den persönlichen Zielen und den Unternehmenszielen führt zu einem intrapersonalen Konflikt, der durch ein entsprechendes Führungshandeln beseitigt werden soll.

1.1 Problemstellung

Bei dieser Arbeit geht es nicht darum, ein erwünschtes Führungsverhalten darzustellen, sondern die Frage zu klären: „Was bedingt den Einsatz von Macht oder Kooperation, wenn Führungspersonen den Eindruck haben, dass persönliche Ziele nicht erreicht werden?“

Persönliche Ziele sind Ziele, die im Rahmen des Lebensentwurfs von einer Person entwickelt werden, dabei beziehen sich einige der geplanten Ziele auf den ausgeübten Beruf. Die Führungsperson kann die Unternehmensziele übernehmen, oder sie hat eigene Ziele, die sie durch das Erreichen der Unternehmensziele realisieren will.

¹ Psychopathen: Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann. Dutton, Kevin Mai 2013, dtv Verlag