

Working Paper Sustainability and Innovation  
No. S 09/2016



Philip Roth

Die Emergenz (geteilter) Führungsstrukturen  
Konzeptionelle Überlegungen zur sozialen  
Fundierung von Hierarchiegenese

## **Abstract**

In diesem Beitrag werden die konzeptionellen Grundlagen für die Weiterentwicklung der Forschung zur geteilten Führung erarbeitet. Dazu werden zunächst die konzeptionellen Grundlagen und wesentliche empirische Erkenntnisse dieses Forschungsprogramms dargestellt und dabei verdeutlicht, weshalb die Erforschung der Emergenz von Führungsstrukturen besondere Anstrengungen rechtfertigt. Im Anschluss daran wird aufgezeigt, dass aus der Art und Weise, wie die Emergenz von Führung gegenwärtig gedacht und erforscht wird, die systematische Vernachlässigung für ihre Erklärung zentraler Dimensionen folgt. Ausgangspunkte für die notwendige Perspektiverweiterung und ihre konzeptionellen Implikationen sind dazu *erstens* eine inhaltlich und zeitlich erweiterte netzwerkanalytischen Kontextualisierung der Emergenz von Führung und *zweitens* eine kulturalistische Konzeption des Gegenstandes. Abschließend werden methodologische Implikationen der konzeptionellen Verschiebungen aufzeigen.

Schlagwörter: Emergenz von Führungsstrukturen; Geteilte Führung; Social Exchange Theory; Soziale Netzwerk Analyse; Praxistheorie

## Gliederung

<b>1</b>	<b>Geteilte Führungsstrukturen als Forschungsgegenstand .....</b>	<b>4</b>
1.1	Eine relationale Perspektive auf Führung .....	6
1.2	Die Bedeutung geteilter Führungsstrukturen.....	7
1.3	Die empirische Untersuchung geteilter Führungsstrukturen .....	10
1.4	Die Bedeutung der Emergenz geteilter Führungsstrukturen .....	11
<b>2</b>	<b>Weiterführende Überlegungen zur Untersuchung der Emergenz von Führungsstrukturen .....</b>	<b>15</b>
2.1	Social Exchange Theory .....	15
2.2	Das Verhältnis formaler und emergenter Führungsstrukturen .....	20
<b>3</b>	<b>Entwicklungspfade für eine Erforschung der Emergenz von Führungsstrukturen.....</b>	<b>23</b>
3.1	Netzwerkanalytische Kontextualisierung.....	24
3.2	Praxeologische Gegenstandskonzeption .....	28
<b>4</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>35</b>

## 1 Geteilte Führungsstrukturen als Forschungsgegenstand

Im nachfolgenden Artikel möchte ich zunächst auf das gegenwärtig fokussierte Konzept geteilter Führung und seiner Bedeutung für den Erfolg von Teamarbeit eingehen und dabei die grundlegend neue Perspektive auf Führung und Führungsstrukturen diskutieren. Anschließend werde ich darauf eingehen, wie bestehende Führungsstrukturen und besonders die Emergenz dieser empirisch untersucht werden. Dazu werde ich drei Studien, die sich dezidiert mit emergenten Führungsstrukturen befassen, diskutieren und ergänzend auf Konzepte und empirische Befunde, die im Kontext der *Social Exchange Theory* entwickelt wurden, eingehen. Wie ich zeigen möchte folgt aus der Art und Weise, wie die Emergenz geteilter Führung gegenwärtig gedacht und erforscht wird, die systematische Vernachlässigung für ihre Erklärung zentraler Dimensionen. Ausgangspunkte für die notwendige Perspektiverweiterung und ihre konzeptionellen Implikationen sind dazu *erstens* eine inhaltlich und zeitlich erweiterte netzwerkanalytischen Kontextualisierung der Emergenz von Führung und *zweitens* eine kulturalistische Konzeption des Gegenstandes. Im Artikel werde ich abschließend aufzeigen, wie die vernachlässigten Dimensionen konzeptionell und empirisch in angemessenere Weise berücksichtigt werden können.

Schon Kurt Lewin (1939) identifizierte neben dem *autoritären* und dem *Laissez-faire* den *demokratischen* Führungsstil. Zu verstehen ist darunter, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter in ihre Führungstätigkeiten einbinden. Die Führungskraft erlaubt dementsprechend Diskussionen und erwartet kritische Hinweise. Die daraus resultierenden Vorteile bestehen vor allem in der höheren Entscheidungsqualität, der durch Anerkennung gesteigerten Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihres, infolge dessen, gesteigerten Engagements. Voraussetzungen sind besonders ausreichend Zeit für Entscheidungen sowie die angemessene Verbreitung von Informationen.

Gleichwohl Lewin damit die Einbindung von Mitarbeitern adressiert, bleibt er einer Perspektive verhaftet, die Führungskräfte (ihr Verhalten, ihre Eigenschaften) ins Zentrum stellt. Im Gegensatz dazu wird geteilte Führung (in der Diskussion vor allem als *shared* oder *distributed leadership* und vereinzelt auch als *democratic leadership* bezeichnet Bolden 2011, S. 252ff.) heute nicht als spezifischer Führungsstil verstanden, sondern vielmehr als spezifische Ausprägung eines Führungssystems. Gegenüber solchen Ansätzen, die das Verhalten und die Eigenschaften von Führungskräften in den Untersuchungsfokus rücken, werden damit soziale Führungsstrukturen und ihre Dynamik systematisch in den Blick genommen (Bolden 2011, S. 253; Mehra et al. 2006, S. 232f.). Neben zentralistischen Strukturen, in denen eine einzelne Person sämtliche Führungsaufgaben übernimmt, werden damit solche Strukturen erkennbar, in denen mehrere Akteure Führungsaufgaben übernehmen. Pearce und Conger (2003, S. 1) definieren (geteilte) Führung<sup>1</sup> dementsprechend als

*a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both. This influence process often involves peer, or lateral, influence and at other times involves upward or downward hierarchical influence.*

Charakteristisch für diesen Ansatz ist neben der Betonung der Verteiltheit von Führung das Hervorheben von dieser Teilung hervorbringenden Dynamiken. Führungspositionen werden damit grundsätzlich nicht als formal vergebene, relativ konstante Rollen verstanden. Vielmehr wird demgegenüber betont, dass Führungspositionen situativ aus Interaktionen emergieren (D'Innocenzo et al. 2014, S. 3; Werther 2014, S. 9). Formale Positionen können dabei zwar von

---

<sup>1</sup> Neben dieser lassen sich weitere Definitionen geteilter Führung finden. Wie D'Innocenzo et al. (2014, S. 4) deutlich machen, besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen verschiedenen Definitionen und daran anschließenden Operationalisierungsansätzen darin, dass geteilte Führung entweder als Aggregat auf der Teamebene oder differenzierter in den spezifischen Führungsstrukturen innerhalb eines Teams verortet wird.

großer Bedeutung sein. Sie sind jedoch nicht dazu geeignet Führungsstrukturen und ihre Emergenz vollständig zu erklären. Geteilte Führung ist also grundsätzlich auch dort möglich, wo formell zentralistische Führungsstrukturen etabliert sind, sowie sich umgekehrt zentralistische Strukturen entwickeln können, wo formal dezentrale angelegt sind.

## 1.1 Eine relationale Perspektive auf Führung

Gleichwohl die wesentlichen konzeptionellen Schritte zu einem derart systemischen Verständnis von Führung erst in den Jahren nach der Jahrtausendwende gegangen wurden, zeichnet sich die Bedeutung dieser Perspektive schon heute deutlich ab (Werther 2014, S. 22). Dazu tragen auch aktuelle Entwicklungen in der Führungspraxis bei. So wird angenommen, dass Führung heute in vielen Bereichen weniger zentralistisch organisiert wird, so dass theoretische Konzepte, die von einer zentralistischen Top-down-Führung ausgehen, nicht mehr geeignet sind die empirische Führungswirklichkeit angemessen zu erfassen. Gleichwohl es für eine solche Entwicklung keine belastbaren empirischen Belege gibt, was auch damit zu begründen ist, dass die konzeptionellen Voraussetzungen vor der Jahrtausendwende nicht gegeben waren, sind aktuelle Fallbeispiele wie die IT Unternehmen *Praemandatum*<sup>2</sup> und *Umantis*<sup>3</sup>, die Mitarbeiter formal an Führungsentscheidungen beteiligen, in den Medien sehr präsent und unterstützen damit die Wahrnehmung eines Wandels. Unabhängig davon, wie sich die Führungspraxis in der Vergangenheit entwickelt hat, bietet ein systemisches Führungskonzept ein reicheres Verständnis der Führungspraktiken und ihrer Wirkung zugrundeliegenden Prozesse, insofern auch zentralistische Führungskonstellationen nicht angemessen aus den isolierten Eigenschaften oder dem isolierten Verhalten

---

2 Eine Darstellung findet sich unter <http://www.brandeins.de/archiv/2015/selbstbestimmung/praemandatum-das-unternehmen-bist-du/> (zuletzt abgerufen am 26.03.2015)

3 Eine Darstellung findet sich unter <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/mitarbeiter-bestimmen-arbeitszeit-und-gehalt-selbst-13186671-p3.html> (zuletzt abgerufen am 26.03.2015)

einer Führungskraft verstanden werden können, sondern nur aus deren Wirken in Beziehungen. Da Beziehungen erst aus dem prozessualen Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure emergieren, erscheint es unumgänglich die hier dargestellte *relationale*<sup>4</sup> *Perspektive auf Führung* einzunehmen, um das Phänomen Führung und seine Konsequenzen angemessen zu verstehen. Als *relational* wird die hier vorgeschlagene Herangehensweise deswegen verstanden, weil Beziehungen und nicht feststehende Eigenschaften von Akteuren im Fokus stehen. Anhand dieses Unterscheidungskriteriums grenzt Emirbayer (1997) *relationale* von *essentialistischen* Perspektiven ab. Der relationalen Perspektive folgend, wird nicht essentialistisch von statischen Eigenschaften von Akteuren oder Netzwerken ausgegangen, aus denen oder deren Kombination spezifischen Wirkungen folgen. Im Fokus stehen vielmehr die Relationen. Erst die prozessualen Beziehungen konstituieren die Bedeutung der einzelnen Elemente und erst durch die Analyse dieser konstituierenden Prozesse wird ein Verstehen ihres Wirkens möglich. Für die Betrachtung von Führung bedeutet das, dass weniger formale oder persönliche Merkmale eines Akteurs oder seiner Position fokussiert werden, sondern vielmehr die im Zusammenspiel verschiedener Akteure konstituierten Relationen und ihre führungsbezogenen Folgen.

## 1.2 Die Bedeutung geteilter Führungsstrukturen

Empirische Untersuchungen in unterschiedlichen Feldern zeigen, dass in den meisten Fällen ein positiver Zusammenhang zwischen geteilter Führung, die dann zu konstatieren ist, wenn mehrere Akteure führen, und den jeweiligen Arbeitsergebnisse besteht (Wang et al. 2014; D'Innocenzo et al. 2014, S. 6; Gupta et al. 2010). Zurückzuführen ist dieser Befund darauf, dass die Bereitschaft unterschiedliche Kompetenzen und Perspektiven zur Bewältigung

---

<sup>4</sup> Eine ausführliche Abgrenzung von relationalen und essentialistischen Konzeptionen legt Musatfa Emirbayer (Emirbayer 1997) vor. Wesentlich ist danach, dass das Verhalten von Akteuren weniger aus ihren Eigenschaften und viel mehr aus den Beziehungen, aus denen sie resultieren, verstanden werden.

der jeweiligen Aufgaben einzubringen in dezentral geführten Organisationseinheiten größer ist (Mehra et al. 2006, S. 234; D'Innocenzo et al. 2014, S. 6; Katz/Kahn 1978). Herausforderungen werden dadurch ganzheitlicher angegangen und bewältigt. Wie Mehra et al. (2006) in einer empirischen Untersuchung feststellt, setzt die positive Wirkung von heterarchischen Führungsstrukturen voraus, dass die Akteure, die Führungspositionen einnehmen, einander in dieser Funktion wahrnehmen und anerkennen. Ist das nicht der Fall, bilden sich fragmentierte Führungsstrukturen aus. In solchen Konstellationen wirkt die dezentrale Führung unkoordiniert. Die der fragmentierten Struktur zugrundeliegenden Perspektiven werden nicht in gemeinsame Entscheidungen integriert und wirken sich, da unterschiedliche, nicht miteinander abgestimmte Koordination vorgenommen wird, störend aufeinander aus. Mehra stellt dementsprechend fest, dass die Leistung von Gruppen, in denen Heterarchien unkoordiniert wirken, schlechter ausfällt als diejenige zentralistisch geführter Gruppen.

Während das durch die Einbindung hervorgebrachte höhere Engagement der Mitarbeiter und die Reduktion von unproduktiven Konflikten positiv auf die Bewältigung der meisten Aufgaben wirkt (Solansky 2008; Pelled et al. 1999), wird davon ausgegangen, dass sich der mit der zusätzlichen Abstimmung verbundene Mehraufwand besonders dann auszahlt, wenn komplexe Aufgaben zu lösen sind (D'Innocenzo et al. 2014, S. 12f.; Seers et al. 2003). Es erscheint jedoch geboten anzunehmen, dass der Zusammenhang nur dann zu den angesprochenen positiven Effekten führt, wenn die durch geteilte Führung stärker eingebundenen Akteure über heterogene, auf den jeweiligen Gegenstand bezogene Perspektiven und Kompetenzen verfügen (Pelled et al. 1999). Ist dies der Fall, kann angenommen werden, dass sich geteilte Führung besonders günstig auf das Zustandekommen und Realisieren von Innovationen auswirkt (Aime et al. 2014, S. 335). Das Zustandekommen von Ideen wird besonders dadurch begünstigt, dass nicht-redundante Informationen zusammengeführt werden und damit die Wahrscheinlichkeit ansteigt, dass neuartige Rekombinationen zustande kommen (Burt 2004; Sosa 2011, S. 16).

Dieser Zusammenhang kann als axiomatisch für die Innovationsforschung betrachtet werden. Auf die grundlegende Bedeutung von Rekombinationen hat schon Joseph A. Schumpeter in seiner für die Innovationsforschung grundlegenden Arbeit *Konjunkturzyklen* hingewiesen.

*In vielen Fällen besteht die echte (primäre) Neuerung in einer neuen Kombination von Elementen, die alle schon vorher denkbar waren oder sogar bestanden haben mögen. Aber die besondere Kombination war entweder nicht erdacht oder nicht vorhanden, so dass es sich in jenen Fällen um echte (primäre) Neuerungen handelt.*

(Schumpeter 2008, S. 94f.)

Insofern geteilte Führung dazu beiträgt, dass Akteure mit unterschiedlichen Perspektiven stärkeren Einfluss auf Entscheidungen gewinnen können und dadurch eine angemessene Berücksichtigung dieser notwendig wird, kommen häufiger Rekombinationen zustande, wodurch Innovationen wahrscheinlicher werden. Neben den unterschiedlichen Kompetenzen und Wissensbeständen der involvierten Akteure wirken sich in diesem Zusammenhang weiterhin die dadurch begründet *unterschiedliche Wahrnehmung von Umfeldbedingungen* und die *Wahrnehmung unterschiedlicher Umfeldbedingungen* positiv auf die Entwicklung von Innovationsprojekten aus. Durch die multiperspektivische Umfeldbeobachtung wird die Wirkung unterschiedlicher Informationsfilter (Ansoff 2007) reduziert, sodass die Wahrscheinlichkeit, relevante Umfeldentwicklungen frühzeitig zu erkennen, steigt. Infolge dessen wird eine agile, an aktuelle Entwicklungen angepasste, Projektgestaltung möglich, von der auf Zukunft ausgerichtete Projekte besonders profitieren (Aime et al. 2014, S. 333).

Die in der geteilten Führung zum Ausdruck gebrachte Offenheit wirkt sich weiterhin innovationsförderlich aus, indem der normative Druck im Vergleich zu homogenen Gruppen mit zentralistischer Führung relativ gering ist (Battilana/Casciaro 2012, S. 383). Die Bereitschaft neuartige, mit Unsicherheit verbundene Ideen zu entwickeln und zur Diskussion zu stellen, ist dadurch

deutlich größer. Wie Battilana und Casciaro (2012) feststellt, sind die Bedingungen, die das Entwickeln guter Ideen begünstigen, gleichzeitig eher ungeeignet um die Ideen durchzusetzen. Ursache dafür ist, dass für die Entwicklung von Ideen eine relative Unabhängigkeit und diverse Vernetztheit günstig sind, wohingegen enge lokale Bindungen die Durchsetzungsfähigkeit begünstigen (Battilana/Casciaro 2012, S. 393). Durch dezentrale Führungsstrukturen wächst nicht nur die allgemeine Akzeptanz für relativ ungewöhnliche Sichtweisen und Ideen, sondern es wird auch wahrscheinlicher, dass (informelle) Führungskräfte sich für solche Ideen stark machen und ihnen zum Durchbruch verhelfen. Bezogen auf die netzwerkstrukturelle Wirkung heterarchischer Führungsstrukturen ist dieser Umstand damit zu begründen, dass eine größere Zahl von eher lose in lokale Netzwerke integrierte Akteure über relativ unmittelbare Verbindungen zu Akteuren verfügt, die sich an der Führung beteiligen. Umgekehrt verfügen dadurch mehr periphere Akteure, deren Position im Netzwerk das Entwickeln von Ideen besonders begünstigt, über unmittelbare Verbindungen zu in Entscheidungsprozesse involvierten Akteuren. In der Peripherie entwickelte Ideen kommen somit wahrscheinlicher ins Zentrum, so dass die Zahl guter Ideen, die aufgrund netzwerkstruktureller Barrieren nicht verfolgt werden, reduziert werden kann. Das in guten Ideen bestehende Potenzial wird somit effizienter ausgeschöpft.

### **1.3 Die empirische Untersuchung geteilter Führungsstrukturen**

Konzeptionelle Grundlage für die empirische Erforschung geteilter Führung sind vor allem in der sozialen Netzwerkanalyse entwickelte Ansätze (Werther 2014, S. 27f.; Carson et al. 2007). Im Fokus der sozialen Netzwerkanalyse stehen Beziehungen. Indem eine Gesamtheit von Beziehungen betrachtet wird, wird es möglich, Muster von Beziehungsstrukturen zu erkennen. Gleichwohl diese Muster den in Beziehung stehenden Akteuren mitunter nicht bewusst sind, wirken sie sich dennoch auf ihr Handeln aus. So besteht etwa ein Zusammenhang zwischen der Dichte eines persönlichen Netzwerks und der

von diesem ausgehenden sozialen Kontrolle (Coleman 1994, S. 310ff.). Gleichzeitig ist das Vertrauen, das in Beziehungen besteht, durch die Dichte des diese einbettenden Netzwerks beeinflusst (Fuchs 2006, S. 156). Die Einbettung in eher lose Beziehungsstrukturen wirkt sich hingegen positiv auf die Versorgung mit nicht-redundanten Informationen aus (Burt 1995). Während die soziale Netzwerkanalyse Beziehungen im Allgemeinen betrachtet, werden im Anschluss an das Konzept geteilter Führung spezifische Beziehungen, in denen ein Akteur führend auf einen anderen Akteur wirkt, fokussiert. Die Gesamtheit derartiger Beziehungen lässt sich dementsprechend als Führungsstruktur in einem definierten Personenkreis analysieren. Besonders Maße zu *Dichte* und *Zentralität* sind dabei von großer Bedeutung.<sup>5</sup> So ist die Dichte von Führungsbeziehungen in einem Team ein eindeutiger Indikator dafür, in welchem Ausmaß Führungsfunktionen verteilt sind. Der Vergleich der Zentralität einzelner Akteure gibt Aufschluss darüber, ob Führung im betrachteten Feld uni- oder multizentrisch praktiziert wird.

#### **1.4 Die Bedeutung der Emergenz geteilter Führungsstrukturen**

Die Konzeption von Führung als spezifische Form sozialer Beziehungen ist plausibel und die netzwerkanalytischen Verfahren sind sehr gut dazu geeignet, die Beschaffenheit von Führungsstrukturen angemessen zu beschreiben. Jedoch beschreiben sie nur Zustände, wohingegen konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde auf die Bedeutung der Emergenz und Dynamik von Führungsstrukturen für ein angemessenes Verständnis von geteilter Führung hinweisen. Zu verstehen sind dazu sowohl die Konstitution spezifischer Führungsbeziehungen, als auch die situativen Modi der sequentiellen Übernahme oder Übergabe von Führung. Ein besseres Verständnis dieser Prozesse verspricht einerseits eine differenziertere

---

<sup>5</sup> Für eine Darstellung der netzwerkanalytischen Operationalisierung dieser Konstrukte siehe Wasserman/Faust (2007).

Erklärung der Wirkung geteilter Führung auf die Leistung der geführten Teams (Drescher et al. 2014, S. 771f.). Andererseits wird erst dadurch erklärbar, weshalb geteilte Führungsstrukturen in einigen Teams entstehen und in anderen nicht. Besonders die Beantwortung der zweiten Frage ist von erheblicher praktischer Bedeutung (Aime et al. 2014, S. 342).

Im analytischen Fokus der Forschung zur geteilten Führung steht der Zusammenhang der Beschaffenheit einer gegebenen Führungsstruktur und ihrer Erfolgswirkung. Nur in wenigen Ausnahmen werden dagegen Emergenz und Dynamik fokussiert (Drescher et al. 2014, S. 771). Solche Ausnahmen stellen die Untersuchungen von Drescher et al. (2014), Aime et al. (2014) und Klein et al. (2006) dar. Die drei Arbeiten unterscheiden sich deutlich in Bezug auf den Gegenstand und die methodische Herangehensweise. So untersuchen Klein et al. (2006) die Behandlung von Schädel-Hirn-Traumapatienten durch Feldbeobachtungen und Interviews. Im Fokus der an der Grounded Theory orientierten Untersuchung steht das Delegieren von Führung zwischen unterschiedlichen, an der Behandlung beteiligten, Akteuren. Es zeigt sich, dass weniger persönliche Einstellungen und vielmehr situative Gegebenheiten bestimmen, wann an wen delegiert wird. Als besonders bedeutend erklären die Autoren den Anspruch der Aufgabe, die Dringlichkeit des Falls, sowie das Zutrauen in Untergebene (Klein et al. 2006, S. 607). Dafür, dass die Führung in diesem Feld delegiert wird, machen die Autoren drei Umstände verantwortlich (Klein et al. 2006, S. 615):

1. die Verpflichtung Novizen on-the-Job auszubilden,
2. die Verpflichtung konstant hochwertige Arbeit zu leisten und
3. klare, durch Expertise begründete Hierarchien.

Gleichwohl die Arbeit wesentlich dazu beigetragen hat, dass die Bedeutung der Dynamik in der Analyse von Führungsstrukturen erkannt wurde, muss konstatiert werden, dass es sich bei Delegation um einen eher untypischen Fall von geteilter Führung handelt, insofern diese gerade das Bestehen klarer

Hierarchien voraussetzt und damit die situative Aushandlung von Führungsansprüchen (die zu untersuchen wäre) verhindert.

Aime et al. (2014) untersuchen in zwei Schritten den Zusammenhang der Dynamik geteilter Führung und der Kreativität von Arbeitsergebnissen. Im ersten Schritt werden dazu Beobachtungen von Teamsitzungen und Interviews mit Teammitgliedern geführt. Die zwölf untersuchten Teams sind, was ihre organisationale Einbettung und Aufgabe anbetrifft, sehr unterschiedlich. Dennoch zeigt sich, dass situative Führungswechsel weit verbreitet sind. Bedeutend ist weiterhin die Erkenntnis, dass nicht nur das zum Ausdruck bringen von Führungsansprüchen, sondern auch die Anerkennung dieser durch das Team konstitutiv für Führungsdynamiken als Voraussetzung für geteilte Führung sind. Im zweiten Schritt wird in einer Experimentalstudie untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen erfolgten Führungswechseln und Kreativität besteht. Dazu werden Teams mit Mitgliedern zusammengestellt, deren Expertise in unterschiedlichen Phasen der zu bewältigenden Aufgabe besonders relevant ist. Es zeigt sich, dass die Teams, in denen die intendierten Führungswechsel vollzogen werden, kreativere Ergebnisse erarbeiten.

Drescher et al. (2014) untersuchen, ob ein Zusammenhang zwischen dynamisch geteilter Führung, dem dadurch vermitteltem Vertrauen und dem Gruppenerfolg in einem online Strategiespiel besteht. Neben den prozessproduzierten Daten aus dem vier Monate laufenden Strategiespiel wurden die Teammitglieder mit einem Fragebogen zum Vertrauen in die Gruppe befragt. Gleichwohl geteilte Führung nicht als Zustand sondern in ihrer Dynamik erfasst wurde, werden hier keine Erkenntnisse auf das konkrete Zustandekommen der Dynamiken gewonnen. Jedoch zeigt sich auch hier, dass die dynamisch geteilte Führung positiv auf den Gruppenerfolg und das Vertrauen in der Gruppe wirkt.

Zusammenfassend weisen diese Studien, die geteilte Führung als dynamischen Prozess operationalisieren, darauf hin, dass ein solches Verständnis geteilter Führung wesentliche Voraussetzung dafür ist, Führungsstrukturen und ihre

funktionalen Konsequenzen angemessen zu verstehen. Die wesentliche Erkenntnis ist, dass geteilte Führung vor allem dadurch zum Erfolg beiträgt, dass Führungsaufgaben nicht durch formal dauerhaft zugeschriebene Rollen vergeben werden, sondern die situativen Anforderungen entsprechenden Qualifikationen der Akteure ausschlaggebend dafür sind, wer solche Aufgaben übernimmt. Je nachdem, welche Herausforderungen zu bewältigen sind, übernehmen dementsprechend die situativ fähigsten Akteure Führungsaufgaben. Während die frühen Untersuchungen zu geteilter Führung die Verteilung von Führungsaufgaben im Querschnitt eines mehr oder weniger klar definierten Zeitraums betrachtet haben, ergänzen die aktuellen Untersuchungen einen zeitlichen Längsschnitt und erlauben so ein differenzierteres Bild. Wie die Ergebnisse zeigen, ist diese Komplexitätssteigerung notwendig, um die beschriebenen Zusammenhänge zwischen Führungsstruktur und Erfolg angemessen zu beschreiben.

## 2 Weiterführende Überlegungen zur Untersuchung der Emergenz von Führungsstrukturen

Im Anschluss an die beschriebenen Erkenntnisse stellt sich vor allem die Frage, wie die Emergenz der erfolgssteigernden Führungsstrukturen zu begründen ist. Die Bedeutung dieser Frage resultiert in erster Linie daraus, dass davon ausgegangen werden kann, dass nicht nur der Umstand, dass sich Führungswechsel vollziehen positive Konsequenzen für den Erfolg der geführten Gruppe hat, sondern vielmehr die Antwort auf die Frage *wie* sich diese Führungswechsel vollziehen von wesentlicher Bedeutung ist. Je nachdem, nach welchen Regeln Führungswechsel vollzogen werden, wirken spezifische Selektionskriterien, die mehr oder weniger dazu beitragen, dass die, in Anbetracht der anstehenden Herausforderungen, geeignetste Person die Führung übernimmt. Beispielsweise ist das nicht der Fall, wenn die Übernahme von Führungsaufgaben wesentlich davon abhängt, ob sich eine Person die Gunst der aktuellen Führungskraft sichern kann. Das Verstehen dieser Dynamiken verspricht daher einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis geteilter Führung zu leisten. Neben dem dadurch begründeten akademischen Interesse an der Fragestellung besteht aber auch praktisches Interesse an ihrer Beantwortung. Der aktuelle Stand der Forschung zu geteilter Führung informiert die Praxis darüber, dass geteilte Führungsstrukturen erstrebenswert sind. Insofern nicht davon auszugehen ist, dass diese verordnet werden können oder es ausreicht sie zuzulassen, stellt sich hier die Frage, mit welchen Maßnahmen die Emergenz geteilter Führung befördert werden kann. Erst auf die Emergenz bezogene Erkenntnisse ermöglichen einen gestaltenden Einfluss.

### 2.1 Social Exchange Theory

Sowohl Klein et al. (2006), Drescher et al. (2014), als auch Aime et al. (2014) verweisen in diesem Zusammenhang auf die *Social Exchange Theory*, derzufolge die Emergenz von Hierarchien ausgehend von sozialem Austausch zu verstehen ist (Blau 1986). Wesentliche Voraussetzung für diesen Ansatz ist die Abgrenzung des sozialen Austauschs vom ökonomischen Austausch.

*I consider it essential to make a fundamental distinction between social and economic exchange. In economic exchange the obligations of both parties are clearly specified in advance. Unless both parts of a transactions occur simultaneously - for instance, when paying for merchandise in a store - an explicit contract specifies the obligations of both - or all - parties. In social exchange, by contrast, only diffuse obligations are incurred. If you invite me to dinner, I am obligated to reciprocate, but you do not know when I will, how I will, or whether I will at all, though if I do not, or do so too late, or too soon, my standing in your eyes will suffer. Social exchange among new acquaintances typically starts with minor favors of services, and recurrent reciprocation increases mutual trust. thereby expanding the exchange transactions and simultaneously strengthening the interpersonal bond*

(Blau 1995, S. 21).

Wie Blau verdeutlicht, zeichnet sich sozialer Austausch vor allem durch die Unsicherheit bezogen auf die Vergeltung einer Gabe aus. Dabei bezieht sich die Unsicherheit sowohl darauf, wann als auch in welcher Form eine durch die Annahme einer Gabe entstandene Schuld beglichen wird. Beide Unsicherheitsdimensionen tragen dazu bei, dass eine Beziehung zwischen den am Austausch beteiligten Akteuren bestehen bleibt. Während die klaren Bedingungen des ökonomischen Austauschs dazu führen, dass die Inanspruchnahme von Waren und Dienstleistungen zu einem Anspruch auf eine definierte Gegenleistung (zumeist in Form der Zahlung einer Geldsumme in einem definierte Zeitraum) führen, der eindeutig beglichen werden kann, bleibt im sozialen Austausch aufgrund der Unsicherheit grundsätzlich ein Rest an Deutungsspielraum bezogen auf die Austauschbilanz. Da dennoch angenommen wird, dass Reziprozitätsnormen gelten, steht am Ende jedes sozialen Austausches ein diffuses Schuldverhältnis, das dafür sorgt, dass der Austausch fortgesetzt wird. Durch fortgesetzten Austausch und den Erwartungen von (Gegen-)Gaben sowie den darauf bezogenen Erwartungen von Erwartungen werden Beziehungen konstituiert. Entscheidend für die

Emergenz von Hierarchien ist nun, dass mitunter Austauschbeziehungen konstituiert werden, in denen mehr oder weniger deutliche Dysbalancen bestehen (Cook et al. 2013, S. 64). Solche kommen dann zustande, wenn Akteure Schuldverhältnisse nicht begleichen, was darauf zurückgeführt wird, dass sie nicht über äquivalent nachgefragte Ressourcen, die ihnen das Begleichen ermöglichen würden, verfügen. Indem das bestehende Schuldverhältnis und der Umstand, dass man derzeit nicht dazu in der Lage ist, es zu begleichen, anerkannt wird, wird auch die Überlegenheit des Gebers anerkannt. Indem das diffuse Schuldverhältnis den Schuldner dazu veranlasst, wann immer möglich Gelegenheiten zu nutzen, um bestehende Schulden zu reduzieren, verfügt der Gläubiger über eine erhöhte „Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber 2006, S. 62) und konstituiert damit ein Herrschaftsverhältnis, insofern der Schuldner daran interessiert ist, den Wünschen des Gläubigers zu entsprechen und damit seine Schuld zu begleichen.

Wie Blau (1995) feststellt, neigen solche Herrschaftsrelationen dazu, sich zu perpetuieren. Indem die Überlegenheit eines Akteurs anerkannt wird, steigen seine Möglichkeiten über die Ressourcen anerkennender Akteure zu verfügen. Indem damit die Quantität und Vielfalt der Ressourcen, über die er verfügt, steigen, steigt auch die Chance, dass mithilfe dieser Ressourcen andere Akteure in ein Schuldverhältnis zu ihm gebracht werden. Aufgrund seiner Herrschaftsposition ist es ihm also möglich, über ein größeres Spektrum an Ressourcen zu verfügen und damit die eigene Herrschaftsposition auszubauen. Betrachtet man das Geflecht sozialer Austauschbeziehungen als Netzwerk, wird weiterhin ersichtlich, dass die Entwicklung der Herrschaftsposition eines Akteurs nicht nur davon abhängt, welche Beziehungen ein fokaler Akteur unterhält, sondern auch davon, welche Beziehungen zwischen den mit ihm verbundenen Akteuren besteht. Die Stärkung der Herrschaftsposition wird dabei besonders dadurch begünstigt, dass die den fokalen Akteur umgebenden Egos keine oder wenige Austauschbeziehungen zueinander unterhalten. Ist das der Fall, steigt damit erstens die schon beschriebene Chance dafür, Egos mit von

Dritten bezogenen Ressourcen zu versorgen, da diese ansonsten direkt von der Ressourcenquelle bezogen werden könnten. Indem der fokale Akteur die Isoliertheit der beiden Egos zu seinem eigenen Vorteil nutzt, wird er zum *Tertius Gaudens*, zum lachenden Dritten (Simmel 1908, S. 111ff.; Obstfeld et al. 2014, S. 137f.).

Außerdem profitiert der fokale Akteur von der Unverbundenheit der Egos, wenn er selbst auf spezifische Ressourcen angewiesen ist. Sein Vorteil besteht dann darin, dass es in Abhängigkeit von der Struktur des Netzwerks wahrscheinlicher unterschiedliche, unabhängige Bezugsquellen für die jeweilige Ressource gibt. Ist das der Fall, stärkt das die Verhandlungsposition des fokalen Akteurs, wodurch es wahrscheinlich wird, dass sich die Interaktionspartner (ohne das zu explizieren) auf einen verhältnismäßig niedrigen „Preis“ einigen werden, so dass das Ausmaß an dadurch zustande kommender diffuser Schuld von den Beteiligten als relativ niedrig erfahren wird.

Weiterhin ist zu betonen, dass der überlegene Akteur seine Überlegenheit nicht nur durch den Zugriff auf die Ressourcen von Schuldnern ausbauen kann, sondern, dass ihm auch Ressourcen verfügbar werden, die unmittelbar an seine relationale Position gebunden sind. Vor allem die mit hohem Status verbundene Deutungsmacht führt dazu, dass in einer Gruppe ausgedrückte Anerkennung und Wertschätzung von Personen mit hohem Status als Gabe anerkannt werden, wodurch sich weitere Schuldverhältnisse etablieren lassen (Gould 2002). Außerdem stellt Thye (2000) fest, dass Ressourcen, die von Personen, denen aufgrund damit assoziierter Merkmale ein höherer Status zugeschrieben wird, höher bewertet werden. Beispiele für derartige Merkmale sind etwa Bildungsabschlüsse oder Alter. Der einer Ressource zugeschriebene Wert resultiert dementsprechend nicht nur aus Bedarf und Verfügbarkeit, sondern auch aus dem der anbietenden Person zugeschriebenen Status. Darüber hinaus besteht eine Neigung dazu Austauschbeziehungen mit Akteuren zu bevorzugen, denen ein höherer Status zugeschrieben wird, so dass es solchen leichter fällt ein breiteres Netzwerk zu entwickeln, von dem in

der beschriebenen Weise profitiert werden kann. Eine Erklärung für die Herrschaftsentwicklung begünstigende Wirkung von Merkmalen, die die Zuschreibung von hohem Status begründen, ist der Umstand, dass Akteure im sozialen Austausch grundsätzlich nicht dazu in der Lage sind, die Konsequenzen dieser Interaktionen zuverlässig zu bestimmen (Cook et al. 2013, S. 63). Handlungsleitend sind dementsprechend Erwartungen bezüglich der Art und Form der Gegenleistung. Insofern ein hoher Status auf erbrachte Leistungen zurückgeführt werden kann und er mit dem Verfügen über diverse Ressourcen assoziiert wird, besteht eine Neigung dazu besonders rare oder nützliche Gegenleistungen zu erwarten. Daneben gilt auch für den durch Statussymbole begründeten Status, dass er *an sich* dem Inhaber spezifische Ressourcen wie legitime Anerkennung und Wertschätzung verfügbar macht, die in Austauschbeziehungen eingebracht werden können (Gould 2002). Diese statusgebundenen Ressourcen wirken dabei nicht nur in Austauschbeziehungen, indem sie explizit angewandt und als Gabe wertgeschätzt werden. Sie wirken darüber hinaus, indem sie eher beiläufig den einer Person zugeschriebenen Umfang *sozialen Kapital* steigern. Wie Lin (1999, S. 31) feststellt, besteht soziales Kapital nicht nur darin, dass durch Beziehungen Ressourcen bezogen oder Einfluss genommen werden kann, sondern auch darin, dass durch das Vorhandensein spezifischer (Austausch-) Beziehungen auf die Qualitäten von Akteuren geschlossen wird. Unterhält ein Akteur relativ viele Beziehungen zu Personen mit hohem Status, kann dementsprechend daraus gefolgert werden, dass die Person über besonders wertgeschätzte Ressourcen verfügt, was zu der Vermutung veranlasst, dass es sich auszahlen könnte, eine Austauschbeziehung mit ihr zu knüpfen. Austauschbeziehungen mit Personen mit hohem Prestige einzugehen kann dementsprechend an sich und unabhängig davon, was genau in welcher Form getauscht wird, dazu führen, dass das Prestige der Person mit relativ niedrigem Status steigt, weil das Bestehen einer solchen Austauschbeziehung für Dritte als Auszeichnung wirken kann. Die Bereitschaft (Austausch-) Beziehungen mit Personen zu knüpfen, denen aufgrund spezifischer Eigenschaften ein hoher

Status zugeschrieben wird, ist also diesen Überlegungen zufolge, unabhängig von potenziellen Gegenständen des Austauschs, relativ hoch (Thye 2000). Der Besitz von Eigenschaften, die Personen dazu veranlassen hohen Status zuzuschreiben, steigert also die Chance Austauschbilanzen zu generieren, die Herrschaftsverhältnisse begründen.

## **2.2 Das Verhältnis formaler und emergenter Führungsstrukturen**

Die *Social Exchange Theory* ist insofern konstitutiv für das Verständnis geteilter Führung, als sie eine schlüssige Konzeption von Führung als emergentes Phänomen bereitstellt. Im Anschluss daran lassen sich Führungspositionen ausgehend von sozialen Austauschprozessen verstehen und werden nicht mit formalen Strukturen gleichgesetzt. Jedoch ist im Anschluss an die im Vorangegangenen dargestellten Erkenntnisse festzuhalten, dass formale Positionen von erheblicher Bedeutung für das Zustandekommen spezifischer Austauschbeziehungen sein können. Besonders hervorzuheben sind dabei zwei Zusammenhänge.

Erstens ist das der Zusammenhang von formaler Position, zugeschriebenem Status und seiner Wirkung in sozialen Austauschprozessen. Die Chance von formal Höhergestellten, eine Führungsposition durch soziale Austauschprozesse zu konstituieren, ist, insofern die formale Position als relevant für die Zuschreibung von Status erachtet wird, bei ansonsten gleichen Voraussetzungen, höher. Wie oben beschrieben führt der formale Status dann zur Bevorzugung des Austauschpartners und zur Höherbewertung seiner Ressourcen.

Zweitens ist der höhere formale Status in der Regel an den Zugang zu spezifischen Ressourcen gekoppelt, die in sozialem Austausch geltend gemacht werden können. Besonders bedeutend sind in diesem Zusammenhang der formale Einfluss der formalen Führungskraft auf Gratifikation und Arbeitskoordination.

Mit dem Einfluss auf die Entlohnung verfügt die formale Führungskraft eingeschränkt über eine Ressource, die mehr oder weniger explizit in sozialen Austauschbeziehungen geltend gemacht werden kann. Indem die Mitarbeiter um den Umstand wissen, dass die formale Führungskraft eine entsprechende Ressourcenverteilung vornehmen wird, wird die daraus potenziell resultierende diffuse Schuld in der Austauschbeziehung vorweggenommen, so dass daraus eine nicht klar zu beziffernde Dysbalance in der Austauschbilanz zu Gunsten der Führungskraft resultiert. Die formale Führungskraft startet daher mit einem gewissen Vorsprung in die Austauschbeziehung, der sich auf die Fortführung der Austauschbeziehung auswirkt.

Daneben verfügen formale Führungskräfte in der Regel über einen erheblichen Einfluss auf die Koordination von Arbeit. Sie entscheiden dementsprechend, welche Personen mit welchen Aufgaben betraut werden und welche Ressourcen ihnen dabei zur Verfügung stehen. Insofern sich Personen mit spezifischen Arbeitsinhalten identifizieren, die sich in bestimmten Aufgaben wiederfinden und unterschiedliche Aufgaben unterschiedlich Prestigeträchtig sind, trägt die Führungskraft mit ihren koordinativen Entscheidungen wesentlich zur Distribution dieser gefragten Ressourcen (Aufgaben, Material, etc.) bei. Auch hier gilt, dass die potenzielle Schuld durch entsprechende Kenntnis der Mitarbeiter vorweggenommen wird und im Vollzug von, in interaktive Arbeitsprozesse eingebetteten, sozialen Austauschprozessen wirksam wird.

Wie diese beiden Beispiele zeigen, können formale Führungspositionen und die damit verbundenen Kompetenzen wesentlich dazu beitragen, dass die diese Position bekleidende Person unabhängig von ihren persönlichen Kompetenzen und Ressourcen, indem sie die ihnen qua Position verfügbaren Ressourcen in sozialen Austauschprozessen geltend machen, auch praktisch Führungsrollen einnehmen. Für die von der Forschung zur geteilten Führung fokussierte Emergenz praktischer Führungsstrukturen bedeutet das, dass formale Strukturen zwar insofern zu berücksichtigen sind, als Sie Akteure mit bestimmten Ressourcen ausstattet, die in sozialen Austauschbeziehungen

geltend gemacht werden können und so dazu beitragen, dass praktische Führungspositionen konstituiert werden. Sie stellen jedoch nur einen relativ beschränkten Umfang der in sozialen Austauschbeziehungen gehandelter Ressourcen dar, so dass formale Führungsstrukturen relativ unabhängig von praktizierten Führungsstrukturen bestehen können.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Das bedeutet auch, dass es möglich ist, dass Personen, die formale Führungspositionen einnehmen, diesen praktisch nicht entsprechen können, auch wenn entsprechende Ansprüche gestellt werden. Wie Aime et al. (2014, S. 341) herausheben, führen Führungsansprüche nur dann zu praktizierter Führung, wenn sie als legitim erfahren werden, was dann der Fall ist, wenn eine entsprechende Austauschbilanz realisiert ist oder antizipiert wird.

### **3            Entwicklungspfade für eine Erforschung der                Emergenz von Führungsstrukturen**

Vor diesem Hintergrund ist evident, weshalb es notwendig ist praktizierte Führungsstrukturen in den Blick zu nehmen, um die Ursachen des Erfolgs des Zusammenspiels von Akteuren zu verstehen. Wie eingangs gezeigt wurde, bietet die Soziale Netzwerkanalyse ein geeignetes Instrumentarium, um die bestehende Führungsstruktur in einem spezifischen Zeitraum zu erfassen. Wie im Anschluss an Drescher et al. (2014), Aime et al. (2014) und Klein et al. (2006) deutlich gemacht wurde, ist es, um geteilte Führung angemessen zu verstehen, aber auch notwendig führungsstrukturelle Dynamiken zu erfassen. Die Untersuchung dieser Dynamiken ist weiterhin eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die vorhandenen Erkenntnisse zur Bedeutung geteilter Führung ihren praktischen Nutzen entfalten, indem sie deren Konstitution befördernde Maßnahmen ermöglichen. Grundlegende Einsichten in die Emergenz von Führungsstrukturen ermöglicht die *Social Exchange Theory*. Im Anschluss an diese werden Führungsstrukturen als das Resultat sozialer Austauschprozesse verstanden. Indem diese diffuse Schuldverhältnisse hinterlassen oder solche durch Antizipation vorweggenommen werden, ergeben sich Abhängigkeits- und Anerkennungsbeziehungen, die grundlegend für das Praktizieren von Führung sind. Als besonders relevant für die Konstitution dieser Beziehungen haben sich in der vor allem experimentellen Forschung zum sozialen Austausch das Verfügen über (positionsspezifisch) knappe und gefragte Ressourcen und der den tauschenden Personen zugeschriebene Status erwiesen. Insofern sich die Bedarfe an Ressourcen und Kompetenzen aufgrund sich wandelnder Bedingungen verändern, indem Ressourcen knapp, substituierende Ressourcen verfügbar oder durch neuartige Herausforderungen andere Ressourcen und Kompetenzen gefragt werden, wandelt sich auch die Grundlage des sozialen Austauschs. Infolge dessen wird es Akteuren, deren Kompetenzen unter den spezifischen Bedingungen besonders bedeutend sind, möglich, durch das Einbringen dieser Kompetenzen Anerkennung zu generieren, die das Praktizieren von Führung begründet. Betrachtet man

experimentelle Untersuchungen wie die von Aime et al. (2014) könnte man den Eindruck gewinnen, dass es ausreicht formale Führungsstrukturen zu entfernen oder zu reduzieren, damit die selbstregulierenden sozialen Austauschprozesse dazu führen, dass Führungsaufgaben so verteilt werden, dass sie von den Personen übernommen werden, die aufgrund ihrer Kompetenzen am besten dazu geeignet sind. Die Experimentalsituation unterscheidet sich jedoch wesentlich von den meisten realen Situationen, in denen geteilte Führung zur erfolgreichen Bewältigung von Herausforderungen führen könnte. Wie ich zeigen möchte folgt aus der Art und Weise, wie die Emergenz geteilter Führung gegenwärtig gedacht und erforscht wird, die systematische Vernachlässigung für ihre Erklärung zentraler Dimensionen. Ausgangspunkte für die notwendige Perspektiverweiterung und ihre konzeptionellen Implikationen sind dazu *erstens* eine weitläufigere netzwerkanalytischen Kontextualisierung der Emergenz von Führung und *zweitens* eine kulturalistische Gegenstandskonzeption.

### **3.1 Netzwerkanalytische Kontextualisierung**

Für die netzwerkanalytische Kontextualisierung der Emergenz von Führung ist entscheidend, dass in der Diskussion zur geteilten Führung aus netzwerkanalytischer Perspektive Netzwerkdynamiken adressiert werden, die in ihrer zeitlichen und inhaltlichen Ausprägung stark limitiert sind. Es werden ausschließlich Führungsbeziehungen betrachtet, die in einem relativ kurzen Zeitraum konstituiert werden. Daran anschließend lassen sich zwei konzeptionelle Ergänzungen formulieren.

*Erstens* sollte aus der Darstellung der wesentlichen Grundlagen und Erkenntnisse der Forschung zum sozialen Austausch hervorgegangen sein, dass sich Herrschaft tendenziell perpetuiert. Das Resultat der in der Vergangenheit unter spezifischen Bedingungen vollzogenen Austauschakte, die auch Antizipationen begründen, wirken sich aus den genannten Gründen darauf aus, wie Austauschakte in der Zukunft verlaufen. Indem in Experimentalstudien Personen miteinander arbeiten, die sich zum ersten Mal begegnen, wird dieser

Effekt vergangener Interaktionen ausgeklammert<sup>7</sup>. Er ist aber wesentlich dafür verantwortlich, dass sich Führungsstrukturen nicht, so wie es für das Ideal geteilter Führung notwendig wäre, den situativen Anforderungen entsprechend konstituieren. Dass Akteure in der Regel bereits spezifische Beziehungen konstituiert haben, wenn sich die Anforderungen situativ ändern, führt also dazu, dass sich Führungsstrukturen diesen situativen Anforderungen nur sehr träge anpassen. Das ist auch insofern bedeutend, als sich nicht nur die Anforderungen situativ verändern, sondern sich auch die Fähigkeiten der Akteure längerfristig wandeln können. Auch für die gewandelten Fähigkeiten gilt, dass sie bei gleichbleibenden Anforderungen aus genannten Gründen erst verzögert auf die Konstitution von Führungsstrukturen wirken. Zu dieser Trägheit trägt weiterhin bei, dass neuartige Aufgaben sich in der Regel gerade dadurch auszeichnen, dass für die mit ihrer Bewältigung befassten Akteure nicht vollständig absehbar ist, welche spezifischen Kompetenzen und Ressourcen dazu erforderlich sind. In Anbetracht dieser Unsicherheit besteht eine Neigung an bewährten Führungsstrukturen festzuhalten (Leonard-Barton 1992). Insofern den Teilnehmern in Experimenten leicht ersichtlich gemacht wird, wer über welche Kompetenzen verfügt und wann diese gefragt sind, wird auch das Teilen von Führung nahegelegt und der durch Unsicherheit begründete Trägheitseffekt vernachlässigt. Sowohl die Beziehungen festigende Vergangenheit, als auch die epistemologische Schwierigkeit, die zur Bewältigung neuer Herausforderungen geeignetsten Kompetenzen zu identifizieren, führen also zu einer Trägheit von Führungsstrukturen, die einer situativen Anpassung im Wege stehen. Eine Berücksichtigung dieser Zusammenhänge erscheint daher dringend geboten.

---

<sup>7</sup> Wie Fuhse (2014, S. 8) hervorhebt lässt sich grundsätzlich davon ausgehen, dass spezifische Beziehungen in spezifischen Erwartungen bestehen. Beziehungstiftend ist dementsprechend alles, was die Erwartungen an eine Person bestimmt. Neben Interaktionen sind dementsprechend auch Beobachtungen, Berichte von Dritten oder andere Informationsquellen von Bedeutung.

*Zweitens* unterscheidet sich die Experimentalsituation von den meisten realen Situationen darin, dass die involvierten Akteure sich einmalig und ausschließlich zur Bewältigung einer spezifischen Aufgabe begegnen. Diese Singularität ist in der Praxis in der Regel insofern nicht gegeben, als Akteure in unterschiedlichen Kontexten und wiederholt aufeinandertreffen. Für die situative Aushandlung von Führungsstrukturen ist dieser Umstand relevant, weil sich, an den ersten hier aufgeführten Punkt anschließend, nicht nur vergangene Interaktionen auf den Verlauf gegenwärtiger auswirken, sondern den beteiligten Akteuren auch klar ist, dass sich gegenwärtige auf zukünftige auswirken. Weiterhin ist anzunehmen, dass sich Hierarchien begründende Austauschbeziehungen in einem spezifischen Kontext auf eben diese Beziehungen in einem anderen Kontext auswirken und den Akteuren auch dieser Zusammenhang bewusst ist. Diese Interdependenz von Beziehungen in verschiedenen Kontexten und zu verschiedenen Zeitpunkten veranlasst die Akteure dazu mikropolitische Überlegungen anzustellen die in ihrem Verhalten Niederschlag finden. Akteure verfolgen mit ihrem Verhalten damit in der Regel nicht nur das Ziel, ein in einer Situation fokussiertes Problem zu lösen. Die darüber hinausgehenden Interessen der Akteure tragen mitunter dazu bei, dass ihr Verhalten zur Konstitution von Führungsstrukturen führt, die in Anbetracht der sachlichen Anforderungen der zu bewältigenden Aufgabe als suboptimal gelten können. Wesentliche Ursache dafür ist, dass Beziehungen zwischen Personen in unterschiedlichen Kontexten relativ konsistent gehalten werden. Dieser Umstand veranlasst nicht nur zu mikropolitischen Überlegungen und daran ausgerichtetem Verhalten, sondern auch dazu, dass Beziehungen durch Interaktionen in unterschiedlichen Kontexten konstituiert werden. Personen, die dienstlich in einem hierarchischen Verhältnis stehen, neigen dazu dieses Verhältnis nicht vollständig aufzugeben, wenn sie sich privat begegnen.

Dazu trägt auch bei, dass das Image einer Person eher nicht situativ fragmentiert konstruiert wird. Vielmehr besteht eine Neigung dazu, ein schlüssiges Gesamtbild einer Person zu entwerfen (Luhmann 1995, S. 149f.; Festinger 2012). Daraus folgt, dass nicht nur, wie im ersten Punkt verdeutlicht,

vergangene Interaktionen die interaktive Konstitution von Führungsstrukturen in der Gegenwart beeinflussen, sondern auch, dass Interaktionen, die in sehr unterschiedlichen Kontexten, in denen sehr unterschiedliche Ziele verfolgt werden, realisiert wurden und werden, die situative Aushandlung von Beziehungen und Führungsstrukturen mitbestimmen.

Durch die Multiplexität von Beziehungen wirken Anforderungen und Ziele jenseits der zu bewältigenden Herausforderung auf die situative Konstitution von Führungsstrukturen. Sie tragen damit ebenfalls dazu bei, dass die Konstitution von Führungsstrukturen sich weniger stark an den situativen Anforderungen ausrichtet. Indem die Untersuchung derartiger Prozesse in Experimentalstudien die beziehungsstiftenden Kontexte jenseits der spezifischen Zusammenarbeit systematisch ausklammern, wird auch ihre Bedeutung systematisch unterschätzt.

Im Anschluss an diese Überlegungen erscheint es notwendig die Perspektive auf die Emergenz von Führung auszuweiten. Für die Untersuchung der Emergenz situativer Führungswechsel sind die Berücksichtigung von bestehenden Beziehungen (auch im Verhältnis zur Neuheit der zu bewältigenden Aufgabe und der daraus resultierenden Unsicherheit) sowie die Multiplexität der Beziehungen entscheidend. Auch wenn im Allgemeinen eine große Nähe der Forschung zur geteilten Führung, der sozialen Netzwerkanalyse und der Forschung zum sozialen Austausch besteht, mangelt es hier an dezidierten Erkenntnissen, die ein besseres Verständnis der situativen Emergenz von Führungsstrukturen ermöglichen. Zukünftige Forschungsunternehmungen zur Emergenz geteilter Führung haben diese Dimensionen dementsprechend stärker zu fokussieren.

Um den formulierten Forderungen empirische Taten folgen zu lassen, erscheint es sinnvoll die Emergenz von Führungsstrukturen im Feld zu untersuchen und dabei netzwerkanalytische Verfahren noch stärker einzubinden. Neben der netzwerkanalytischen Betrachtung der Emergenz von Führungsstrukturen in einem begrenzten Zeitraum wären diese Prozesse kontextualisierende und vor

diesem Zeitraum bestehende Netzwerkstrukturen in ihrer Multiplexität zu berücksichtigen. Die methodischen Voraussetzungen dazu sind zweifellos gegeben. Von der davon ausgehenden Untersuchung der Emergenz von Führungsstrukturen etwa in spezifischen, zeitlich begrenzten Projekten, wären wichtige Erkenntnisse zu erwarten. Diese könnten nicht nur in einem besseren Verständnis der Emergenz von Führungsstrukturen Niederschlag finden sondern als die Untersuchung von Netzwerkdynamiken an einem speziellen Fall auch einen Beitrag zu diesen, relativ jungen Forschungsbestrebungen leisten.

### **3.2 Praxeologische Gegenstandskonzeption**

Ein weiterer Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsunternehmungen folgt aus dem Umstand, dass sowohl die Forschung zum sozialen Austausch als auch zur geteilten Führung, um Erkenntnisse zu generieren, in erster Linie auf Experimentalstudien zurückgreift. Charakteristisch ist dabei, dass die soziale Verortung der teilnehmenden Personen weitestgehend vernachlässigt wird und demgegenüber in der Versuchsanordnung vorgesehene (situative) Manipulationen die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale darstellen. Ein solches Vorgehen impliziert einige grundlegende Annahmen, die sich auf das Spektrum möglicher Erkenntnisse auswirken. Entscheidend ist vor allem, dass vom *Homo oeconomicus* ausgegangen wird, der rational Nutzen optimiert. Davon ausgehend ist das wesentliche Ziel derart angelegter Studien das anthropologisch konstante Wirken der Rationalität durch die Variation von Settings, in denen sie zur Anwendung kommt, zu ermitteln. Das Resultat derartiger Forschungsbestrebungen sind allgemeine Regeln, die es möglich machen menschliches Verhalten in spezifischen Konstellationen zu erklären.

Von diesem, normativistischen und strukturtheoretischen Ansätzen grenzt Andreas Reckwitz (2003) Praxistheorien ab, die sich durch ihre kulturtalistische Ausrichtung auszeichnen. Diese unterscheiden sich von zweckorientierten Sozialtheorien, die vom *Homo oeconomicus* ausgehen, besonders darin, dass

sie die *interpretative Wende* vollzogen haben (Reckwitz 2003, S. 286ff.). Grundlegend ist dementsprechend die Annahme, dass Akteure die sinnlich erfahrbare Welt erst in ihrem erfahren aktiv (aber weitestgehend vorreflexiv) in eine sinnhafte Ordnung bringen, an die anschließend ein sinnvolles Handeln möglich wird. Die (soziale) Welt wird dementsprechend als gesellschaftliche Konstruktion verstanden. Dass es sich um *gesellschaftliche* und nicht bloß um subjektive Konstruktionen handelt, wird damit begründet, dass die Art und Weise, wie Konstruktionsakte vollzogen werden, vor allem auf die spezifische Sozialisation zurückgeführt werden kann und Interpretationen darüber hinaus zum Teil interaktiv vorgenommen werden. Eine gegenwärtig sehr populäre Fassung einer kulturtheoretischen Sozialtheorie hat Pierre Bourdieu (1993, 2009; Bourdieu/Wacquant 2006) mit seiner *Theorie der Praxis* vorgelegt. Das zentrale Konzept dieser ist der *Habitus*, der als „System der organischen oder mentalen Dispositionen und der unbewussten Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsschemata, das die Erzeugung [von] Gedanken, Wahrnehmungen und Handlungen [bedingt]“ (Bourdieu 1974, S. 40) verstanden wird. Indem der Habitus nicht nur als generatives Prinzip Praktiken hervorbringt, sondern auch das Resultat des Praktizierens unter bestimmten (sozialen) Bedingungen ist, beschreibt ihn Bourdieu auch als „einverlebte, zur Natur gewordene und damit als solche vergessene Geschichte“ (Bourdieu 1993, S. 105). Gerade aus der Körperlichkeit dieser Dispositionen resultiert ihre Stabilität und Bedeutung (vgl. Schäfer 2013, S. 343). Wie Beate Kraus zusammenfasst, denkt Bourdieu das soziale Subjekt damit als „von vornherein und sehr radikal vergesellschaftetes“ (Kraus 2004, S. 94).

Anstatt auf das Erkennen einer allgemeingültigen Rationalität zu fokussieren wird daran anschließend *erstens* davon ausgegangen, dass das Handeln der Akteure nicht ausschließlich auf rationale Reflektionen zurückzuführen ist, sondern vorreflexive Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata maßgeblich an diesem Prozess beteiligt sind. *Zweitens* werden diese vorreflexiven Schemata als das Produkt von Erfahrungen in spezifischen Kontexten verstanden, was, insofern sich die Kontexte voneinander

Unterscheiden, dazu führt, dass eine Pluralität von Schemata existiert, die aber in der Regel lokal relativ homogen ausfällt, so dass sich relativ stabile, den spezifischen (materiellen) Kontexten angepasste, praktische Eigenlogiken entwickeln, die sich in der Kontinuität des interaktiven Praktizierens in spezifischen Feldern entfaltet. Aus dieser grundlegenden Verschiebung folgt die Forderung, die feld-, branchen- oder epochenspezifischen Eigenlogiken der Führungsstrukturen konstituierenden Praktiken zu untersuchen. Damit werden einige grundlegende Annahmen der *Social Exchange Theorie* zu offenen Fragen, die es empirisch für spezifische Felder zu beantworten gilt, um damit ein differenzierteres Bild der Emergenz von Führungsstrukturen zu zeichnen. Beispielsweise ist danach zu fragen, in welcher Form Reziprozitätsnormen gelten oder welche Schuldverhältnisse konstituierenden Praktiken unter welchen Umständen legitim vollzogen werden können. Empirisch zu beantworten sind dementsprechend die Fragen danach, was in einem spezifischen Feld als Kapital gelten kann und nach welchen Regeln es zum Einsatz kommt (Schäfer 2011, S. 81). Die Komplexität des zu untersuchenden Gegenstandes wird weiterhin dadurch gesteigert, dass die in den spezifischen Feldern geltenden *Spielregel* selbst der Gegenstand von mehr oder weniger intendierten Aushandlungsprozessen sind, die mitunter auf Entwicklungen jenseits der Feldgrenzen zurückzuführen sind (Bourdieu/Wacquant 2006, S. 129f.). Die Durchsetzung von Regeländerungen kann dabei sowohl auf die Verschiebung der Herrschaftsstrukturen in einem Feld zurückgeführt werden sowie sie Konsequenzen für diese Strukturen haben kann, insofern Kapitalformen entwertet und andere aufgewertet werden.

Daran, die Bedeutung der Pluralität von feldspezifischen Eigenlogiken in der empirischen Forschung zum sozialen Austausch oder der Emergenz von Führungsstrukturen zu erkennen, hindert *erstens* die Teilnehmerauswahl und *zweitens* die Versuchsanordnung in Experimentalstudien.

Bei der Rekrutierung der Teilnehmer für Experimentalstudien wird in den hier angeführten Studien und in der Regel auch im Allgemeinen kaum

berücksichtigt, in welchen unterschiedlichen Feldern die Probanden die im Experiment geforderten oder damit verwandte Praktiken vollziehen. Rückschlüsse darauf sind daher grundsätzlich nicht möglich. Insofern die Heterogenität der Habitus dazu führen kann, dass sich die Ergebnisse durch ein beträchtliches Ausmaß an nicht erklärter Varianz auszeichnen, wäre es denkbar, dass die Unzulänglichkeit bestehender Modelle ersichtlich wird. Das geschieht jedoch nicht, da die Varianz des vorgefundenen Verhaltens in der Regel relativ gering ausfällt, so dass sich daran anschließend eine allgemeingültige Rationalität konstatieren lässt. Dass das der Fall ist, kann jedoch meines Erachtens auch darauf zurückgeführt werden, dass relativ homogene Probandensamples genutzt werden. Indem in der Regel ausschließlich Studenten der jeweiligen Disziplinen als Teilnehmer rekrutiert werden, die unter relativ ähnlichen Umständen sozialisiert wurden, ihre alltäglichen Praktiken in relativ ähnlichen Feldern vollziehen und dabei mit hoher Wahrscheinlichkeit miteinander interagieren, so dass sich ihre Praktiken einander angleichen, wird die Varianz von praktischen Logiken von vornherein und unreflektiert beschränkt. So kommt der Forscher nicht in die Verlegenheit, in Anbetracht von Verhaltensvarianz auf die unterschiedliche soziale Verortung der Probanden aufmerksam zu werden.

Die Versuchsanordnung trägt zur Varianzreduzierung bei, indem mit dem Ziel Einflüsse zu kontrollieren Interpretationsspielräume, die in Abhängigkeit zum jeweiligen Habitus unterschiedlich ausgefüllt werden könnten, stark eingeschränkt werden. So werden die meisten Studien zum sozialen Austausch mittlerweile vermittels vernetzter Computer durchgeführt (Cook et al. 2013, S. 79). Interaktionen finden dabei ausschließlich virtuell statt, wobei die möglichen Interaktionsformen und -regeln vorab klar definiert sind und die den Teilnehmern zur Verfügung stehenden Informationen auf das beschränkt wird, was die Versuchsplaner für essentiell halten (Molm 2007). Diese Beschränkungen, die angelegt sind um vermeintlich singuläre und individuelle Verzerrungen zu verhindern, haben einerseits zur Folge, dass die systematische Bedeutung der ausgeblendeten Elemente in ihrem

Zusammenspiel mit dem spezifisch disponierten Habitus für die zu erklärenden Praktiken unerkannt bleiben, da die zur Entfaltung heterogener Habitus notwendigen Spielräume gezielt minimiert werden. Andererseits stellen sie damit sicher, dass den ausgehend vom *Homo oeconomicus Konzept* entworfenen Erwartungen an das Verhalten der Akteure annähernd entsprochen wird, da die Versuchsanordnungen zu rationalen Reflektionen auffordern. Derartige Forschungsstrategien schließen damit von vornherein aus, dass ihre grundlegenden Annahmen durch die Empirie in Frage gestellt werden können.

Mit diesen kritischen Anmerkungen möchte ich die Relevanz der durch experimentelle Studien hervorgebrachten Erkenntnisse zum sozialen Austausch nicht in Frage stellen. Ich möchte aber deutlich darauf hinweisen, dass eine systematische Berücksichtigung der sozialen Voraussetzungen und Kontexte alltäglicher Praktiken wesentliche Erkenntnisgewinne verspricht. Naheliegender erscheinen im Anschluss daran besonders teilnehmende Beobachtungen und Interviews in Feldern, in denen die zu untersuchenden Praktiken alltäglich vollzogen werden. Grundsätzlich erscheint aber auch die Möglichkeit gegeben, weiterhin von den Stärken experimenteller Studien zu profitieren, indem man die Versuchsanordnungen mit größerer Sensibilität für die feldspezifisch variierenden Habitus und Praxisformen konzipiert.

Ein Ansatzpunkt dafür ist die bewusste Rekrutierung von Akteuren aus spezifischen Feldern. Ein anderer der im Experiment vorgegebene Raum an möglichen Verhaltensweisen und der Interaktionskontext. So erscheint es sinnvoll tatsächlich praktizierte Verhaltensweisen und für diese relevante Kontextvariablen in explorativen Studien zu ermitteln um die darin bestehenden Hypothesen anschließend experimentell zu testen. Dazu wären Versuchsanordnungen möglichst so zu gestalten, dass ein möglichst alltagsnahes Verhalten möglich ist. Zwar wäre damit eine vollständige Kontrolle der Einflussfaktoren durch die gestiegene Komplexität nicht mehr im gleichen Ausmaß gewährleistet. Durch die systematische Manipulation von für relevant

erachteter Variablenausprägungen, wäre aber dennoch eine quasiexperimentelle Untersuchung von sozialem Austausch und der Emergenz von Führungsstrukturen möglich, die durch ihre Nähe zur Alltagspraxis differenziertere Ergebnisse zum jeweils betroffenen sozialen Phänomen verspricht.

## 4 Fazit

Wie ich zu verdeutlichen suchte, ist sowohl von praktischer als auch akademischer Relevanz Führungsstrukturen und ihre Emergenz zum Gegenstand wissenschaftlicher Reflexionen und empirischer Untersuchungen zu machen. Davon ausgehend war es im Artikel *erstens* mein Ziel das vorhandene Verständnis der Emergenz von Führungsstrukturen durch die dezidierte Berücksichtigung der *Social Exchange Theory* weiterzuentwickeln. *Zweitens* war es ausgehend davon und von den wenigen bestehenden empirischen Forschungsunternehmungen mein Ziel zwei Entwicklungspfade für die zukünftige Erforschung des Gegenstandes aufzuzeigen. Wie ich gezeigt habe, folgt aus der Art und Weise, wie die Emergenz geteilter Führung gegenwärtig gedacht und erforscht wird, die systematische Vernachlässigung für ihre Erklärung zentraler Dimensionen. Ausgangspunkte für die notwendige Perspektiverweiterung und ihre konzeptionellen Implikationen waren dazu *erstens* eine inhaltlich und zeitlich erweiterte netzwerkanalytischen Kontextualisierung der Emergenz von Führung und *zweitens* eine kulturalistische Konzeption des Gegenstandes. An die konzeptionellen Überlegungen habe ich schließlich einige methodologische Überlegungen angeschlossen, die als möglicher Ausgangspunkt für die geforderte Forschung verstanden werden können.

## 5 Literaturverzeichnis

- Aime, F./Humphrey, S./DeRue, D./Paul, J. (2014): The Riddle of Heterarchy: Power Transitions in Cross-Functional Teams. In: *Academy of Management Journal* 57 (2), S. 327–352.
- Ansoff, H. (2007): Strategic management. Classic ed. Basingstoke.
- Battilana, J./Caschiaro, T. (2012): Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. In: *Academy of Management Journal* 55 (2), S. 381–398.
- Blau, P. (1986): Exchange and power in social life. New Brunswick (U.S.A.).
- Blau, P. (1995): Population Structure and Exchange Process. In: *Ethik und Sozialwissenschaften* 6 (1), S. 20–22.
- Bolden, R. (2011): Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. In: *International Journal of Management Reviews* 13 (3), S. 251–269.
- Bourdieu, P. (1974): Zur Soziologie der symbolischen Formen. 1. Aufl. Frankfurt am Main.
- Bourdieu, P. (1993): Sozialer Sinn. Frankfurt am Main.
- Bourdieu, P. (2009): Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft. 2. Aufl. Frankfurt am Main.
- Bourdieu, P./Wacquant, L. (2006): Reflexive Anthropologie. 1. Aufl. Frankfurt am Main.
- Burt, R. (1995): Structural holes. 2. print. Cambridge [u.a.].
- Burt, R. (2004): Structural Holes and Good Ideas. In: *American Journal of Sociology* 110 (2), S. 349–399.
- Carson, J./Tesluk, P./Marrone, J. (2007): Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. In: *Academy of Management Journal* 50 (5), S. 1217–1234.
- Coleman, J. (1994): Foundations of social theory. Cambridge, MA.
- Cook, K./Cheshire, C./Rice, E./Nakagawa, S. (2013): Social Exchange Theory. In: John DeLamater und Amanda Ward (Hg.): Handbook of Social Psychology. Dordrecht, S. 61–88.
- D'Innocenzo, L./Mathieu, J./Kukenberger, M. (2014): A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations. In: *Journal of Management*, S. 1–28.
- Drescher, M./Korsgaard, M./Welpel, I./Picot, A./Wigand, R. (2014): The dynamics of shared leadership: building trust and enhancing performance. In: *The Journal of applied psychology* 99 (5), S. 771–783.

- Emirbayer, M. (1997): Manifesto for a Relational Sociology. In: *American Journal of Sociology* 103 (2), S. 281–317.
- Festinger, L. (2012): Theorie der kognitiven Dissonanz. 2. Aufl., Faksimile-Repr. Bern.
- Fuchs, M. (2006): Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Fuhse, J. (2014): Networks from communication. In: *European Journal of Social Theory*, S. 1–21.
- Gould, R. (2002): The Origins of Status Hierarchies: A Formal Theory and Empirical Test. In: *American Journal of Sociology* 107 (5), S. 1143–1178.
- Gupta, V./Huang, R./Niranjan, S. (2010): A Longitudinal Examination of the Relationship Between Team Leadership and Performance. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17 (4), S. 335–350.
- Katz, D./Kahn, R. (1978): The social psychology of organizations. 2d ed. New York.
- Klein, K./Ziegert Jonathan C./Knight, A./Xiao, Y. (2006): Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams. In: *Administrative Science Quarterly* 51 (4), S. 590–621.
- Krais, B. (2004): Habitus und soziale Praxis. In: Magareta Steinrücke (Hg.): Pierre Bourdieu. Politisches Forschen, Denken und Eingreifen. Hamburg, S. 91–106.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. In: *Strategie Management Journal* 13, S. 111–125.
- Lewin, K./Lippitt, R./White, R. (1939): Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". In: *The Journal of Social Psychology* 10 (2), S. 269–299.
- Lin, N. (1999): Building a Network Theory of Social Capital". In: *Connections* 22 (1), S. 28–51.
- Luhmann, N. (1995): Die Soziologie und der Mensch. Opladen.
- Mehra, A./Smith, B./Dixon, A./Robertson, B. (2006): Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. In: *The Leadership Quarterly* 17 (3), S. 232–245.
- Molm, L. (2007): Experiments on Exchange Relations and Exchange Networks in Sociology. In: Murray Webster und Jane Sell (Hg.): Laboratory Experiments in the Social Sciences. Amsterdam, S. 379–406.
- Obstfeld, D./Borgatti, S./Davis, J. (2014): Brokerage as a Process: Decoupling Third Party Action from Social Network Structure. In: Daniel J. Brass, Giuseppe J. Labianca, Ajay Mehra, Daniel S. Halgin und Stephen P. Borgatti

- (Hg.): Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks. Bingley, S. 135–159.
- Pearce, C./Conger, J. (2003): All those years ago: the historical underpinning of shared leadership. In: Craig L. Pearce und Jay Alden Conger (Hg.): Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, Calif., S. 1–18.
- Pelled, L./Eisenhardt, K./Xin, K. (1999): Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. In: *Administrative Science Quarterly* 44 (1), S. 1.
- Reckwitz, A. (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. In: *Zeitschrift für Soziologie* 32 (4), S. 282–301.
- Schäfer, H. (2011): Bourdieu gegen den Strich lesen. Eine poststrukturalistische Perspektive. In: Daniel Šuber, Hilmar Schäfer und Sophia Prinz (Hg.): Pierre Bourdieu und die Kulturwissenschaften. Zur Aktualität eines undisziplinierten Denkens. Konstanz, S. 63–89.
- Schäfer, H. (2013): Die Instabilität der Praxis. Weilerswist.
- Schumpeter, J. (2008): Konjunkturzyklen. Neuausg. Göttingen.
- Seers, A./Keller, T./Wilkerson, J. (2003): Can team members share leadership. In: Craig L. Pearce und Jay Alden Conger (Hg.): Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, Calif., S. 77–102.
- Simmel, G. (1908): Soziologie. Untersuchungen über die Formen der vergesellschaftung. Leipzig.
- Solansky, S. (2008): Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14 (4), S. 332–341.
- Sosa, M. (2011): Where Do Creative Interactions Come From? The Role of Tie Content and Social Networks. In: *Organization Science* 22 (1), S. 1–21.
- Thye, S. (2000): A status value theory of power in exchange relations. In: *American Sociological Review* 65 (3), S. 407–432.
- Wang, D./Waldman, D./Zhang, Z. (2014): A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. In: *The Journal of applied psychology* 99 (2), S. 181–198.
- Wasserman, S./Faust, K. (2007): Social network analysis. 16. Aufl. Cambridge, New York.
- Weber, M. (2006): Wirtschaft und Gesellschaft. Paderborn.
- Werther, S. (2014): Geteilte Führung. Dordrecht.

**Kontakt:**

Diplom Soziologe Philip Roth

Wissenschaftlicher Assistent der Institutsleitung

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI

Breslauer Straße 48 | 76139 Karlsruhe

Tel.: +49 (0)721 / 68 09 - 258

[philip.roth@isi.fraunhofer.de](mailto:philip.roth@isi.fraunhofer.de)

<http://www.isi.fraunhofer.de>