

Humble Leadership als komplementärer Führungsansatz in Veränderungsprozessen

Priv.-Doz. Dr. Michael W. Busch, Omnea Ahmed, BSc (WU) MA

FH Wiener Neustadt, BDO Austria Holding Wirtschaftsprüfung GmbH

Track 1: Let's apply economics! Im Spannungsfeld von Innovation und Transformation

Vortrag

1. Hintergrund

Die erfolgreiche Bewältigung unternehmerischer Transformationen stellt eine zentrale Führungsaufgabe dar, die unter den heutigen VUCA-Umweltbedingungen noch drängender geworden ist. Traditionelle Changemanagement-Konzepte postulieren speziell bei radikalen Umbrüchen ein starkes Leadership (z.B. transformationale, charismatische Führung), d.h. die überzeugende, durchsetzungsstarke, nicht selten narzisstisch veranlagte Führungsperson – der*die Held*in an der Unternehmensspitze –, die in der Lage ist, die Organisation „mit sicherer Hand“ durch unruhige Gewässer zu manövrieren und sie wieder „auf Kurs“ zu bringen.

Demgegenüber wird bereits seit den 1970er Jahren im Rahmen von promotoren- und rollentheoretischen Ansätzen diskutiert, dass Umbruchprozesse nicht nur insgesamt, sondern auch aus Führungsperspektive mehrpersonelle Phänomene darstellen, in denen multiple Teilleistungen erforderlich sind (z.B. hierarchische Machtdurchsetzung, fachliche Expertise, zwischenmenschliches Gespür) [1]. Es wird dabei aus zeitlichen, kompetenzbezogenen und intellektuellen Gründen als unwahrscheinlich erachtet, dass diese Leistungen von einer Person allein erbracht werden können. Gegenwärtig wird in dem Zusammenhang auch von Shared Leadership gesprochen [2]. Gefragt ist also das Zusammenspiel von Schlüsselakteuren mit einander ergänzenden Fähigkeiten, die gemeinsam den Wandel zu verankern helfen [3].

Veränderungsprozesse sind dabei immer auch als Lernprozesse zu begreifen: Welche Ziele werden angestrebt? Welche Hindernisse stellen sich in den Weg? Welche personellen und organisationalen Widerstände treten auf? Wie wird mit diesen Widerständen umgegangen? Ein aktueller, im deutschsprachigen Raum noch unzureichend gewürdigter Führungsansatz, der das gemeinsame Lernen, das Zuhören und die aktive Beziehungsgestaltung in den Vordergrund rückt, ist Humble Leadership. Während vom Top Management im Wandel eher die „starke“ Führung erwartet wird, dürfte Humble Leadership im Sinne einer zurückhaltenden und reflektierten Führung eher im mittleren Management anzutreffen sein, dem traditionell Brücken- und Vermittlungsfunktionen im Change-Geschehen zugeschrieben werden.

Das englische Wort „humble“ lässt sich auf Deutsch mit demütig oder bescheiden übersetzen. Die lateinische Wortwurzel „humilis“ (niedrig, klein) verweist auf eine bodenständige Grundeinstellung. In allen großen Weltreligionen gilt Demut als eine erstrebenswerte Tugend. Mit ihr wird allgemein eine unvoreingenommene, lernwillige, selbstkritische und wertschätzende Haltung in Verbindung gebracht [4]. Humble Leadership im Speziellen beschreibt eine beziehungsorientierte Art der Führung und zeichnet sich durch Offenheit, Kooperationsorientierung und Vertrauen aus [5]. Führung wird als Lernprozess von unten nach oben aufgefasst, wobei demütige Führungskräfte mittels realistischer Selbstwahrnehmung und -reflexion eigene Grenzen und Fehler anerkennen. Demütige Führungskräfte heben Stärken und Beiträge von Mitarbeiter*innen hervor, signalisieren im Alltag Wertschätzung sowie eine deutliche Lernbereitschaft. Somit schaffen sie nicht nur eine Lernumgebung, in der Mitarbeiter*innen ihre Potentiale voll entfalten können, sondern sehen sich selbst als Teil von Lernvorgängen [6]. Damit grenzen sich bescheidene Führungskräfte von der traditionellen Sicht auf Führung als reines Top-down-Phänomen ab, in der diese als ein vermeintlich „allwissendes“ Macht- und Entscheidungszentrum betrachtet wurde [7].

Es geht demnach nicht um unpersönliches, rein sachorientiertes Rollenhandeln, sondern um ganzheitliche Beziehungsgestaltung und gemeinsames Lernen in Organisationen. Nach Schein und Schein [8] lassen sich je nach Intensität der Beziehung vier Ebenen unterscheiden. Ebene Minus 1 verweist auf unpersönliche, entmenschlichte Beziehungen, die durch Zwang und Ausbeutung gekennzeichnet sind. Ebene 1 beschreibt formale regelbasierte Beziehungen, in denen professionelle Distanz gewahrt und dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung gefolgt wird. Diese Ebene ist der organisationale „Standard“. Ebene 2 beschreibt partnerschaftliche und vertrauensbasierte Beziehungen, wie sie in Freundschaften oder Hochleistungsteams bestehen. Die Zusammenarbeit erfolgt auf Augenhöhe. Ebene 3 meint die völlige gegenseitige, emotional-intime Hingabe, ein für den betrieblichen Bereich zu hohes Maß an Vertrautheit, da dadurch möglicherweise unfairen Bevorzugungen der Weg geebnet wird. Erstrebenswert ist ein ausgewogener Austausch (Ebene 2), in dem „psychologische Sicherheit“ besteht, persönliche Fragen und Informationen, aber auch Fehler offen diskutiert werden, sich Menschen verletzlich zeigen können, ohne deswegen von anderen hintergangen zu werden [9]. Dabei wird auch von Personisierung gesprochen (personization), womit das gemeinsame Aufbauen von Arbeitsbeziehungen zwischen Kolleg*innen und Führungskräften beschrieben wird, die darauf abzielen, den Menschen ganzheitlich zu betrachten; das Gegenüber wird nicht rein als Leistungserbringer*in wahrgenommen [10].

Durch ihr ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zu Mitarbeiter*innen und der Fähigkeit aktiv zuzuhören, nehmen Humble Leader authentische Informationen und Reaktionen von Mitarbeitenden wahr, die dann einer Verbesserung der Entscheidungsbasis dienen. Demütige Führungskräfte wirken damit im Sinne eines Korrektivs ausgleichend und sorgen dafür, dass auch schwache Signale und Ängste rechtzeitig wahrgenommen und aufgegriffen werden. Ohne sie besteht die Gefahr einer rein angstbasierten Anpassungskonformität, bei der etwaige innere Bedenken oder gar wertvolle Ideen zurückgehalten werden [11].

2. Forschungsfrage

Welche Leistungen erbringt das Humble Leadership-Konzept im Rahmen von unternehmerischen Veränderungsprozessen in Ergänzung zu starken Leadership-Ansätzen?

3. Methodik

Im Rahmen einer Masterarbeit an der FH Wiener Neustadt wurde eine qualitative, explorativ angelegte Studie mit Hilfe eines halbstrukturierten Leitfaden-Interviews durchgeführt und inhaltsanalytisch nach Kuckartz ausgewertet [12]. Als inhaltliche Basis dienten die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse und die „Expressed Humility Scale“ [6]. Im Zentrum stand das Selbstkonzept und der demütige Führungsstil. Aus den Ergebnissen lassen sich auf indirekte Weise Rückschlüsse für das Change Management ziehen, da dieser Führungsstil durchgängig praktiziert wird. Befragt wurden acht Führungskräfte eines Unternehmens aus dem Bereich der Unternehmensberatung. Dabei wurde dreiphasig vorgegangen, um sicherzustellen, dass wirklich demütige Führungskräfte identifiziert und befragt werden konnten. In der ersten Phase konnte die Autorin ihre Position als HR Generalistin dazu nutzen, um aus einem Pool von 200 Führungskräften acht mögliche Kandidat*innen auszuwählen. Dazu wurden Beobachtungen aus Personalentwicklungsmaßnahmen und Bewerbungsgesprächen genutzt und eine Fremdeinschätzung vorgenommen. Anschließend wurden mit Einverständnis der Führungskraft randomisiert jeweils zwei Mitarbeiter*innen der Führungskraft telefonisch befragt. Wurde der Eindruck demütiger Führung auch von diesen bestätigt, so erfolgte die Einladung zum Interview. Schließlich wurde mit den ausgewählten Führungskräften geklärt, ob die Fremd- mit ihrer Selbsteinschätzung übereinstimmte. Datenschutz und Anonymität wurden stets beachtet.

4. Ergebnisse und Ausblick

Die befragten Führungskräfte betonten die Wichtigkeit von Selbstreflexion, Bescheidenheit, Wertschätzung, offener Kommunikation, Lernbereitschaft und Vertrauen. Zwischenmenschliche Beziehungen auf Ebene 2 spielten eine tragende Rolle. Teilweise sahen sich die Führungskräfte als zu selbstkritisch oder neigten dazu, zu viel zu reflektieren. Auch der Balanceakt zwischen zu großer Intimität und formeller Beziehung wurde angesprochen sowie die Gefahr, zu gutmütig zu erscheinen. Der Führungsstil wirkte sich insgesamt positiv auf die Arbeitsleistung, die Zufriedenheit, das Arbeitsklima und die Kreativität aus [13].

Der vorliegende Beitrag kann lediglich erste Anregungen liefern und dafür sensibilisieren, das Change-Geschehen auch aus Führungsperspektive als ein vielschichtiges Phänomen zu begreifen. Das Zusammenwirken unterschiedlicher Lenkungskräfte ist künftig noch genauer zu klären. Ebenso ist die empirische Evidenz zu verbessern. Schließlich ist auch eine präzisere Abgrenzung von Humble Leadership zu verwandten modernen Führungsansätzen vorzunehmen. Ziel ist nicht nur die Verbesserung der Entscheidungsqualität und des Umsetzungserfolgs von Change-Vorhaben, sondern auch die Verhinderung von Überschätzung durch eine zu hohe Machtkonzentration.

5. Highlights und Hürden

Demütige Führungskräfte schaffen eine lernförderliche und wertschätzende Arbeitsumgebung. Dies setzt eine hohe persönliche Reife voraus, auch auf Seite der Mitarbeiter*innen. Ist dies zu idealistisch?

6. Icebreaker-Frage, die Sie dem Publikum stellen möchten

„Erlaubt“ unsere Kultur demütige „Leisetreter“ in der Führung oder wird Dominanz und Durchsetzungswillen in Change-Prozessen erwartet?

7. Literaturverzeichnis

- [1] Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell, Göttingen; Belbin, R.M. (2001): Team roles at work, Oxford; Gemünden, H.G./Hölzle, K./Lettl, C. (2006): Formale und informale Determinanten des Innovationserfolges: Eine kritische Analyse des Zusammenspiels der Kräfte am Beispiel der Innovatorenrollen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 54, S. 110-132.
- [2] D’Innocenzo, L./Mathieu, J.E./Kukenberger, M.R. (2016): A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations, in: Journal of Management, 42(7), S. 1964-1991.
- [3] Busch, M.W./Sichler, R. (2023): Rollen- und Einflussdynamiken in agilen Systemen. Eine führungsbezogene Analyse, in: Gruppe.Interaktion.Organisation (GIO) – Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 54 (4), S. 533-543.
- [4] Owens, B.P./Hekman, D.R. (2012): Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes, in: Academy of Management Journal 55 (4), S. 788; Oelsnitz, D. von der (2022): Demut. Leise Führung für eine laute Zeit, München; Kelemen, T.K. et al. (2023): Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility, in: Journal of Organizational Behavior 44 (2), S. 203.
- [5] Schein, E.H./Schein, P. (2019): Humble leadership: erfolgreich Führen mit Beziehung, Offenheit und Vertrauen, Gevelsberg, S. 19-21.
- [6] Owens, B.P./Johnson, M.D./Mitchell, T.R. (2013): Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership, in: Organization Science 24 (5), S. 1518-1521.
- [7] Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin, S. 131-132.
- [8] Schein, E.H./Schein, P. (2019), a.a.O., S. 18-19.
- [9] Edmondson, A. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams, in: Administrative Science Quarterly, 44 (2), S. 350-383; Edmondson, A.C. (2020): Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen, München.
- [10] Schein, E.H./Schein, P. (2019), a.a.O., S. 40-41.
- [11] Fischer, L./Wiswede, G. (2009): Grundlagen der Sozialpsychologie, 3. Aufl., München, S. 613-614; Busch, M.W. (2014): Die uniforme Organisation: Auszehrung der Mitarbeiter als Folge von Konformitätsdruck in Teams, in: Oelsnitz, D. von der/Schirmer, F./Wüstner, K. (Hrsg.): Die auszehrende Organisation. Leistung und Gesundheit in einer anspruchsvollen Arbeitswelt, Wiesbaden, S. 133-153.
- [12] Ahmed, O. (2023): Humility in Leadership. Die Bedeutung des Selbstkonzepts im Rahmen des Humble Leadership, Masterarbeit Fachhochschul-Masterstudiengang Unternehmensführung und Wirtschaftsberatung – Personal, Organisation, Strategie, FH Wiener Neustadt.
- [13] Luo, Y. et al. (2022): Humble leadership and its outcomes: a meta-analysis, in: Frontiers in Psychology, 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322> haben im Rahmen einer aktuellen Meta-Analyse 53 unabhängige Studien ausgewertet. Humble Leadership korrelierte dabei positiv mit affektivem Commitment und Vertrauen, Kreativität, Engagement, Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in, Arbeitszufriedenheit, organisationaler Identifikation, Empowerment, Selbstwirksamkeit, Aufgabenerfüllung und Mitsprache (voice).