

Exposé zum Dissertationsprojekt

Konturen eines transformativen Autoritätsverständnisses
Erkundungsaufstellungen von Konfliktsituationen in Führungskontexten

vorgelegt von:

Frank H. Baumann-Habersack

frankbh@uni-bremen.de

twitter.com/FrankBauHa

[linkedin.com/in/baumann-habersack](https://www.linkedin.com/in/baumann-habersack)

betreut durch:

Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Universität Bremen, Fachbereich 7

Fachgebiet Nachhaltiges Management

1. Inhaltsverzeichnis

1.	Inhaltsverzeichnis.....	2
2.	Abbildungsverzeichnis.....	3
3.	Einleitung.....	3
4.	Theoretischer Rahmen und Forschungsstand	5
5.	Forschungsprojekt.....	9
5.1.	Zielsetzung und Fragestellung	9
5.2.	Forschungsthese.....	10
5.3.	Forschungsdesign und Methoden.....	10
5.4.	Vorläufige Gliederung	15
6.	Zeitplan.....	16
7.	Literaturverzeichnis.....	17

2. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsdesign.....13

3. Einleitung

Deutschland trägt mit der globalen Agenda 2030 zur nachhaltigen Entwicklung bei. Die Neuauflage der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung im Jahr 2017 in der Aktualisierung 2018 beschreibt unter anderem das Prinzip, natürliche Lebensgrundlagen dauerhaft zu sichern und allen Menschen ein würdevolles Leben zu ermöglichen. Dafür sind bei Entscheidungen neben der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit auch die gleichberechtigte Teilhabe zusammenzudenken. Damit Entwicklungen für heutige und künftige Generationen auch in globaler Betrachtung ökologisch und sozial tragfähig sind, sind systemische Wechselwirkungen sowie technologische und gesellschaftliche Innovationen mit zu berücksichtigen (vgl. Deutsche Bundesregierung 2018, S. 50). Im wissenschaftlich orientierten Diskurs über Nachhaltigkeit hat sich neben der Differenzierung der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales, inzwischen häufig eine zusätzliche kulturelle Dimension ausgebildet, die sich zum Beispiel auf die Wahrnehmung und Reflexion von Werten, den Umgang mit Zeit oder auch ethische Standards bezieht (vgl. Schmitt und Bamberg 2018, S. 6).

Eine Definition von Nachhaltigkeit ist nur kontextbezogen möglich

Eine angemessene, allgemeingültige Definition von Nachhaltigkeit, die personen- und situationsunabhängig ist, lässt sich nicht erbringen. Nachhaltigkeit ist stets kontextbezogen sowie zeit- und menschengebunden. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe auf die Perspektivenvielfalt und Diversität von Nachhaltigkeit zu verweisen, die zwangsläufig konfliktären und zum Teil dilemmatischen Charakter aufweist (vgl. Schmitt und Bamberg 2018, S. 9). Nachhaltigkeit wird für die Lösung zwei sehr unterschiedlicher, eng miteinander verbundener Probleme verwendet: Die Erhaltung unserer Ressourcenbasis zum (Über-) Leben und der Verantwortung im Umgang mit dem sogenannten Nebenwirkungsproblem bzw. dessen Lösung. Unter diesem versteht Müller-Christ, dass Menschen und Institutionen nicht nur bereit sind, die Nebenwirkungen ihres Handelns auszugleichen, sondern sogar so weit gehen, auf die Hauptwirkungen ihres Handelns zu verzichten, die nicht ohne erhebliche Nebenwirkungen zu erzielen wären. Dafür ist vielfach eine veränderte moralische Haltung nötig (vgl. Müller-Christ und Giesenbauer 2019, S. 232f). Grundsätzlich geht es dabei um die Frage: „Wie schaffen wir es, eine lebenswerte Gesellschaft zu gestalten, in der nicht Einzelne ihre Hauptwirkungen (Geld, Macht, Zugänge) auf Kosten von Nebenwirkungen auf andere erzielen können?“ (Müller-Christ und Giesenbauer 2019, S. 233).

Doch selbst wenn Menschen Nachhaltigkeit als gemeinsames Ziel anerkennen und sogar

definieren, können sie über die die Art (Mittel und Wege) dieses Ziel zu erreichen, sehr unterschiedlicher Meinung sein. Das führt in der Regel zu individuellen als auch kollektiven Entscheidungs- und Handlungskonflikten. (vgl. Schmitt und Bamberg 2018, S. 8).

Transformation in Zeiten einer digitalen Wissensgesellschaft

Die Transformation hin zu einer nachhaltigen, klimaneutralen Gesellschaft stellt zwangsläufig einen konfliktgeladenen Prozess dar. Er umfasst nicht nur technologische Innovationen, den gravierenden Wandel des Ökosystems und gesellschaftliche Modernisierungsprozesse. Auch die fortschreitende Digitalisierung löst starken Wandel von sozialen Systemen und Lebensstilen aus, die vielerorts zu neuen politischen Bewegungen führen. Diese gesellschaftspolitischen Bewegungen wechselwirken mit soziopolitischen und ökonomischen Strukturen sowie Institutionen (vgl. Englert und Ternès 2019, S. 211f). Damit wird deutlich, weshalb die sogenannte *digitale* Transformation ein neues Zusammenwirken von Akteur:innen aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft benötigt. Dies stellt große Herausforderungen an alle Akteur:innen auf lokaler, nationaler und globaler Ebene (vgl. Englert und Ternès 2019, S. 212).

Dafür braucht es auf Mikro- und Mesoebene in Unternehmen Orientierung und Führung. Jedoch in einer anderen Form als bisher. Denn Scharmer (Scharmer und Hildenbrand 2019) konstatiert, dass die Qualität der Ergebnisse, die von einem beliebigen System erzeugt wird, davon abhängt, aus welcher Bewusstseinsqualität die Menschen in diesem System handeln. Wie sich eine Situation entfaltet, bestimmt die Struktur des Bewusstseins und der Aufmerksamkeit der handelnden Menschen (vgl. Scharmer und Hildenbrand 2019, S. 32). Ich konnte mit meiner Masterarbeit an der Universität Viadrina, Frankfurt/ Oder, 2018 aufzeigen, dass die bisherigen Konfliktstile und Autoritätshaltungen von Führungskräften wenig hilfreich sind, um in einer transformativen Art in Unternehmen Konflikte zu bearbeiten. Das bedeutet in der Folge, dass wir vermutlich zunächst die Qualität unseres Bewusstseins zu Leitung und Führung transformieren müssen, bevor sich das nicht nur betrieblich, sondern auch gesellschaftlich, zeigen kann.

Seit ich die neue Haltung zu Autorität aus der Pädagogik der beiden Psychologen Haim Omer und Arist von Schlippe (vgl. Omer 2010; Omer und von Schlippe 2009, 2016) auf den Führungskontext übertragen habe (vgl. Baumann-Habersack 2015; 2017), existiert erstmalig eine neue Autoritätshaltung im Führungskontext, die sehr wahrscheinlich einen transformativen Konfliktstil aufweist. Oder anders beschrieben: Die beiden Psychologen haben erstmalig eine neue Qualität eines Leitungsbewusstseins beschrieben und als handlungsleitendes Konzept ausgearbeitet.

4. Theoretischer Rahmen und Forschungsstand

Das geplante Forschungsprojekt setzt sich im Zuge der digitalen Transformation unserer Gesellschaft und Wirtschaft mit dem Problembereich von Führungshandeln im Kontext von betrieblichen Konflikten auseinander, auf Basis bestimmter Autoritätshaltungen von Menschen in Führungsrollen. Damit verbunden ist auch die Betrachtung, ob sich durch eine Transformation der Autoritätshaltung in der Folge ebenfalls der Konfliktstil von Führungsrollen transformiert. Wenn sich diese Frage positiv beantworten lässt, soll diese Arbeit auch den Konfliktstil konkret beschreiben beziehungsweise zu einem Modell fassen oder einen individuellen Transformationsprozess ausarbeiten. Das wäre ein anzustrebendes, ideales Ergebnis.

An drei wichtigen Feldern skizziere ich die Wechselwirkung und Relevanz mit dem Problembereich.

a. Feld Konflikte

Im Jahr 2008 führte die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG das erste Mal eine empirische, repräsentative Studie zu Konfliktkosten in deutschen Unternehmen durch, mit folgenden Kernergebnissen:

- Jedes Unternehmen verbraucht etwa 10 – 15 Prozent der Arbeitszeit für die Konfliktbewältigung
- Führungskräfte verwenden 30 – 50 Prozent ihrer Arbeitszeit pro Woche für Reibungsverluste, Konflikte oder Konfliktfolgen
- Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen, Gesundheitskosten, die aufgrund innerbetrieblicher Konflikte entstehen, führen jährlich zu Kosten von mehreren Milliarden Euro
- Jeder Mobbingfall kostet das Unternehmen durchschnittlich 60.000 Euro
- Ein Prozent der Kosten für Mitarbeitende gehen für nicht bearbeitete Konflikte verloren
- Die Qualität der Kommunikation beeinflusst rund 25 Prozent des Umsatzes (vgl. KPMG 2009, S. 19–20).

Auch wenn die exakten Kosten aufgrund der Komplexität nicht erhoben werden können und die Studienergebnisse nur Tendenzen evident beschreiben, wird dennoch deutlich, dass aus einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung Unternehmen und damit auch Führungsverantwortliche daran interessiert sind, die Kosten für dysfunktionale Konflikte deutlich zu reduzieren. Deduktiv lässt sich auch daraus schließen, dass die in der Unternehmens- und Führungspraxis bisher (unbewusst) angewendeten Konfliktstile diese Kosten mitverursachen.

b. Feld (digitale) Transformation und Nachhaltigkeit

Vielfach wird die sogenannte *digitale Transformation* als technischer, massiver Musterwechsel verstanden. Das ist zwar nicht falsch, trifft aber nicht den Kern des Musters. Im Kern ist die *digitale Transformation* in eine nachhaltigere Gesellschaft ein grundlegender, sozialer Musterwechsel. Dieser wird durch eine Änderung unseres Bewusstseinsschwerpunktes erzeugt. Veränderte oder neue Technologien, zusätzliches Wirtschaftswachstum und die damit assoziierte soziale Praxis ist nicht ausschlaggebend sondern nur eine Folge daraus (vgl. Brunnhuber 2016, S. 29).

Vermutlich aufgrund der derzeit rein technischen Perspektive, gibt es noch relativ wenig Studien, die auch die sozialpsychologische Perspektive der *digitalen Transformation* miteinbeziehen. Das Beratungsunternehmen *Celonis*, beispielsweise, beauftragte das Marktforschungsunternehmen *Opinion Matters* in London zu untersuchen, wie Unternehmen ihre Transformationsstrategien managen und was die Hindernisse für den Erfolg sind. Die Umfrage wurde im Januar 2019 durchgeführt und befragte 1.009 Business-Analysten und 1.002 Führungskräfte in Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern in Großbritannien, den USA, Deutschland und den Niederlanden (vgl. Celonis 2019, S. 10). Weitere Informationen zum Studiendesign sind nicht verfügbar. Damit entspricht diese Befragung nicht wissenschaftlichen Gütekriterien. Dennoch zeigen einzelne Ergebnisse eine Tendenz auf, wie es um die Beziehung zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskräften im Kontext Transformation steht.

So sagten 55 Prozent der befragten Mitarbeiter:innen, dass sie sich zuversichtlicher fühlen würden, wenn sie wüssten, wie das Unternehmen geführt wird. Auch deuten sie an, dass ein kollaborativer, transparenter Ansatz zur Transformation entscheidend ist, um die Mitarbeiter:innen dafür zu gewinnen. 45 Prozent der Mitarbeiter:innen in der Rolle Business Analyst glauben nicht, dass Führungskräfte wissen, an welchen Stellen sie im Unternehmen mit der Transformation beginnen sollen. Einer der Gründe für diese Unklarheit und Verwirrung ist, dass den Mitarbeiter:innen an der Basis gesagt wird, was sie tun sollen, statt sie um ihre Meinung zu fragen oder sich mit ihnen zu beraten (vgl. Celonis 2019, S. 3). Hier lassen sich mit der Perspektive von Führungsautorität die Hypothesen ableiten, dass zum einen Führungskräfte mit einer traditionellen, autoritären Haltung von Autorität agieren. Diese fußt unter anderem auf dem Verständnis, dass die Führungskraft mehr weiß und Mitarbeiter:innen eher sagt, was zu tun ist. Statt diese um Rat zu fragen oder sich gar kollegial mit ihnen zu beraten. Zum anderen kann Intransparenz über die Ziele des Unternehmens, die Vorgehensweise und so weiter aus der traditionellen, autoritären Einstellung heraus erfolgen, dass Führungskräfte vordenken und sich nicht vor der *Belegschaft* rechtfertigen müssen, was Vertreter:innen dieser Haltung mit Transparenz

verbinden (vgl. Baumann-Habersack 2017, S. 110) . In der Folge entsteht Unsicherheit, was 55 Prozent der Befragten widerspiegeln.

Die Hypothesen stützen könnte auch eine Online-Befragung des Beratungsunternehmens Kienbaum aus Oktober 2018 unter 13.500 Fach- und Führungskräften. So äußerten 54 Prozent der Befragten, dass Führungskräfte sie direktiv führen. 21 Prozent, dass Vorgesetzte sie sie transaktional führen. Und 27 Prozent gaben an, Führung mit einem Laissez-faire-Stil agiert (vgl. Kienbaum Institut 2018, S. 10). Die Studie zeigte auf: „Mitarbeiter wollen keine Führungskraft, die die Arbeitsleistung und die Mitarbeiter permanent kontrolliert und diese durch Belohnung / Bestrafung reguliert (transaktional) [und die] es vermeidet selber Entscheidungen zu treffen und mit allem einverstanden ist (Laissez-faire) (Kienbaum Institut 2018, S. 11).“

c. Autorität

Führungshandeln wird besonders dann relevant, wenn es um Konflikte geht. Beispielsweise, wenn Mitarbeiter:innen gegen Regeln oder Prinzipien verstoßen, die eine Führungskraft, die gesamtverantwortlich ist, nicht unbeachtet lassen kann. Daher zeigt sich vor allem in Konfliktsituationen nicht nur, ob eine Führungskraft wirksam ist. Sondern auch, ob sich eine bestehende Kultur aufrechterhält oder ob sie sich in eine andere Richtung (weiter-) entwickelt. Einer Führungskraft oder einem Menschen in einer Führungsrolle (zum Beispiel Projektleitung, Scrum Master, Product Owner, Produktmanager, ...) bietet nahezu jede Konfliktsituation die Möglichkeit, einen neuen Weg des Umgangs miteinander einzuschlagen, um Interaktionsmuster zu verändern. Wenn das konsistent in ähnlichen Situationen häufiger passiert, wird ein:e Mitarbeiter:in sehr wahrscheinlich auch neues Verhalten zeigen können. Eine Veränderung leitet sich ein. Insbesondere zur Hochzeit der Industrialisierung, in den Dekaden um die Wende zum 20. Jahrhundert, war die Gesellschaft und deren Werte anders als im beginnenden 21. Jahrhundert. Es herrschte, im wahrsten Sinne des Wortes, nahezu ausschließlich eine patriarchale Gesellschaftsstruktur vor. Männer, ausgehend von dem Vater als Familienoberhaupt und Patriarch in der Familie als kleinste Organisationsform von Gesellschaft, hatten in der Regel in allen gesellschaftlichen Bereichen eine unhinterfragte, zugeschriebene Autoritätsposition (vgl. Baumann-Habersack 2017, S. 73f). Die sich daraus ergebende Machtasymmetrie war überwiegend anerkannt, insbesondere von den (Ehe-) Frauen, Kindern und Jugendlichen, Schülern, „Stiften“ beziehungsweise Untergebenen. Dieser gesellschaftliche Kontext ermöglichte es Vorgesetzten in Betrieben, die formal-hierarchische Autoritätsfunktion leicht auszufüllen (vgl. Schulze 2011, S. 15ff). Interpersonelle Konflikte zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, so der damalige Sprachgebrauch der Rollenbezeichnungen, waren faktisch (vor-) entschieden, da es sich

um eine strukturelle Win-Lose-Lösung handelte: Wer *oben* ist, hat bereits gewonnen und damit Recht. Diese Konfliktausgänge wurden von Untergebenen mehr oder weniger unhinterfragt hingenommen. Der gesellschaftliche Narrativ des Patriarchats definierte diese Rollen als auch deren entsprechendes Verhalten (vgl. Sternberger 1959, S. 3ff). Insbesondere auch die Regel, dass darüber nicht zu verhandeln ist. *Potestas*, also die Amts- beziehungsweise Funktionsautorität als eine mögliche Quelle von Autorität innerhalb eines Hierarchiesystems, war damit eindeutig definiert – auch als Konfliktnegations- oder Konfliktentscheidungsprinzip.

Durch den gesellschaftlichen Wertewandel der letzten Jahrzehnte hat sich die patriarchale Vormachtstellung von Männern schleichend gewandelt und an Bedeutung verloren (vgl. von Rahden 2005, S. 161ff). Die zunehmende Computerisierung der Betriebe, insbesondere seit der sogenannten dritten industriellen Revolution, machte es erforderlich, dass mehr Menschen zu der Lösung von Problemen oder zu der Schaffung neuer Innovationen beitragen. Zuvor war das vornehmste Aufgabe von nicht selten kongenialen Ingenieuren und Erfindern als Firmeneigentümern – die meist auch die Patriarchen in ihrem Betrieb waren. So entwertete sich auch zusätzlich immer mehr die fachliche Notwendigkeit, einen Vorgesetzten zu haben, der die richtige Entscheidung trifft oder der die geniale Idee (zur Lösung) entwickelt. *Potestas* verlor damit nicht nur zunehmend an gesellschaftlicher Bedeutung, sondern auch an fachlicher. Führungskräfte, die Jahrzehnte in einer traditionellen Autoritätsfunktion als auch mit einem traditionellen Autoritätsverständnis arbeiteten und als übergeordnete Vorgesetzte bezeichnet wurden, leiteten daraus in der Regel auch ihre (meist autoritären) Konfliktbearbeitungskompetenzen (Basta, Druck, Drohungen, Angst, „väterlicher Rat“, ...) ab.

Vor dem Hintergrund des strukturellen und kulturellen Wandels der Gesellschaft nehmen solche Führungskräfte nun vermehrt wahr, dass ihre Wirksamkeit mit diesen Formen der Konfliktbearbeitung abnimmt. Denn *Potestas* (die Funktionsautorität) in einer vertikalen Ausprägung erhält kaum noch die dafür nötige Autoritätszuschreibung durch die Geführten oder wird durch heterarchische Organisationsstrukturen überflüssig. Das überfordert etliche Führungskräfte, da sie nicht lernen konnten beziehungsweise mussten, auf Augenhöhe Konflikte zu verhandeln und ihre *Auctoritas* mit in die Waagschale zu werfen. Daraus entsteht eine relevante Frage: Welche Autoritätshaltung und welche daraus folgenden Konfliktbearbeitungsstile von Führungskräften sind für die Konfliktbearbeitung in hilfreicher?

Forschungsstand

In der jüngeren Geschichte haben sich im deutschsprachigen Raum wissenschaftlich nur drei Dissertationen überhaupt mit dem Thema Autorität und Führung in Unternehmen beschäftigt (vgl. Ziegler 1970; Wagner 1978; Brünnecke 1998). Und in der Kombination mit dem Thema Konflikte keine einzige.

Zu der Fragestellung beziehungsweise zu dem Fragenraum, habe ich im Juni 2019 eine systematische Datenbankrecherche durchgeführt. Das Ziel war es zu eruieren, ob es dazu bereits wissenschaftliche Arbeiten gibt. Das Ergebnis: Zu diesem speziellen Forschungsscope und der Forschungsfrage gab es zu dem Stand weltweit noch keine empirische Forschung.

5. Forschungsprojekt

Die Vorarbeiten und der Forschungsstand zeigen, dass zu diesem Thema eine relevante Forschungslücke existiert. Dieses Forschungsprojekt strebt an, diese Forschungslücke zu einem großen Teil zu schließen.

5.1. Zielsetzung und Fragestellung

Das Ziel der Forschung ist es nicht primär, die Hypothesen und Konzepte empirisch zu validieren bzw. falsifizieren. Vielmehr geht es darum, ein Konzept neu zu entwickeln und dieses durch die Empirie zu konkretisieren bzw. weiterzuentwickeln, um es für die Führungspraxis wirkungsvoll zu machen.

Ziele des Forschungsprojekts:

Identifikation und Beschreibung möglicher, transformativer Konfliktbearbeitungsmuster in Autoritätsbeziehungen, von Menschen mit Führungsverantwortung in betrieblichen Konfliktsituationen

Forschungsfragen:

1. Wie bearbeiten Menschen in Autoritätsbeziehungen mit Führungsverantwortung ihre Konflikte in Zeiten sozialer Transformation?

Forschungsfokusse:

- Menschen in organisationalen Kontexten von Profit-, Non-Profit- und Non-Governmental Organisationen
- Konflikte zwischen Stufe 2 und 7 der Konflikteskalationsdynamik nach Glasl (vgl. Glasl 1999)

- Soziale Transformation als tiefer Musterwechsel, im Sinne des Presencing der TheorieU nach Scharmer (vgl. Scharmer und Hildenbrand 2019), in Richtung digitaler Wissensgesellschaft
2. Wie lassen sich die Beobachtungen auf Basis von Autoritätshaltungen und Konfliktstilen der Menschen erklären?

5.2. Forschungsthese

Aus der Fragestellung können sich folgende Forschungsthese ableiten:

- In den Daten findet sich ein Muster, welches zu einer Transformation der Autoritätsbeziehung hin zu Gleichwertigkeit und Gewaltlosigkeit beitragen kann.
- Menschen mit Führungsverantwortung können durch eine andere Form der Konfliktbearbeitung initial dazu beitragen, eine Autoritätsbeziehung zu transformieren.
- Um einen neuen, transformativen Konfliktstil anwenden zu können, braucht es auch eine Transformation der Autoritätshaltung.

5.3. Forschungsdesign und Methoden

Ich ziele mit meiner Arbeit darauf ab, mit einem Mixed-Methods-Design eine Forschungslücke zu schließen. Mit dieser Form der Grundlagenforschung trage ich zum wissenschaftlichen Kenntnissstand im Bereich Autorität, Führung und Konflikte bei (vgl. Döring und Bortz 2016a, S. 17–18). Ein Teil meiner Arbeit zielt jedoch auch darauf ab, Fragestellungen von Menschen in Führungsrollen praxisorientiert zu beantworten. Damit enthält meine Arbeit auch einen Teil von Anwendungsforschung (vgl. Döring und Bortz 2016a, S. 18). Weil das Thema einen transformativen Impetus in sich trägt, sind die Forschungsmethode und das -design dazu kongruent zu gestalten.

Der Mixed-Methods-Forschungsansatz verfügt über die potenzielle Stärke, eine Basis für sozialen Wandel zu sein (vgl. Mertens 2007, S. 212). Wenn dieser Ansatz mit den Grundüberzeugungen des transformativen Paradigmas gekoppelt und als Orientierungsrahmen genutzt wird, folgen daraus methodologischen Entscheidungen für die Bearbeitung von Fragen der sozialen Gerechtigkeit (vgl. Mertens 2007, S. 212) – in der Gesellschaft als auch in ihrem Abbild in Unternehmen. Und da Unternehmen eine der Kerninstitution moderner Gesellschaften darstellen (vgl. Hiß und Nagel 2017, S. 332), ist im Sinne einer gesellschaftlichen Mitverantwortung die Wechselwirkung von Unternehmen bzw. Organisationen mit der Gesellschaft mitzudenken. Auch wenn das kein primärer Scope dieser Dissertation ist.

Die Notwendigkeit für einen transformativen Forschungsansatz zu diesem Thema, illustriere ich an einem kleinen Beispiel. Es ist auffällig, dass für *weibliche* Formen von Autorität in der Regel die Bezeichnung „Autorität“ nicht verwendet wird. Die weibliche Sicht auf Autorität wird in der Literatur eher als *Care* bezeichnet (vgl. Großmaß 2018, S. 173). So zeigt sich in unserer Gesellschaft, dass Arbeiten und Forschung zu Autorität überwiegend männlich (konnotiert) sind. Durch mein Geschlecht als männlicher Forscher scheint sich das erneut zu bestätigen. Doch Forschung trägt auch immer dazu bei, Bestehendes zu hinterfragen, Themen weiterzuentwickeln, Neues in die Welt zu bringen, kurz: Forschung steht für Wandel und Zukunft. Human- und Sozialwissenschaften verfolgen das Ziel, menschliche und zwischenmenschliche Sachverhalte wissenschaftlich zu untersuchen. Dieser wissenschaftliche Erkenntnisgewinn soll nicht nur dazu führen, gesichertes Wissen zu erhöhen. Er kann und soll auch helfen, praktische Probleme zu lösen. Soziale Sachverhalten sollen damit auf Basis sozialwissenschaftlicher Forschungsergebnisse beschrieben, erklärt, vorhergesagt und verändert werden (vgl. Döring und Bortz 2016b, S. 5).

Das ist der Grund, weshalb ich den transformativen Mixed-Methodes-Ansatz nach Mertens (Mertens 2007) wähle. Denn dieser wird gebraucht, da Forschung nicht notwendigerweise den Bedürfnissen derer dient, die in der Forschungswelt üblicherweise durch ihre Machtposition ausgeschlossen werden. Das zeigt, dass das Potenzial der Förderung von Menschenrechten durch die Forschungsagenda noch nicht voll realisiert wurde (vgl. Mertens 2007, S. 212). Der zentrale Grundsatz des transformativen Paradigmas ist die Annahme, dass Macht ein Thema ist, welches in jeder Phase des Forschungsprozesses mitzudenken ist (vgl. Mertens 2007, S. 213). Und da Autorität nicht mit Macht gleichzusetzen ist, aber zweifellos eine Form von Macht darstellt (vgl. Landweer und Newmark 2018, S. 181) sind beide Phänomene damit Forschungsgegenstand. Vor dem Hintergrund des Forschungsziels sind diese Dynamiken bei dem Forschungsdesign mit zu berücksichtigen.

Die Wissenschaftstheorie unterscheidet zwischen Ontologie, Axiologie und Epistemologie (und darin in Methodologie) (vgl. Döring und Bortz 2016c, S. 34). Dies angewendet auf den transformativen Mixed-Methods-Ansatz bedeutet...

... für die ontologische Annahme des transformativen Paradigmas: Die Realität ist sozial konstruiert. Bestimmte Individuen nehmen in diesem Sinne eine Position größerer Macht ein. Was mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zur Folge haben kann, dass andere Individuen von der Entscheidung über die Definition des Forschungsschwerpunktes, über die Forschungsfragen und andere methodische Aspekte der Untersuchung ausgeschlossen sein können (vgl. Mertens 2007, S. 216).

... für die axiologische Annahme des transformativen Ansatzes: Menschen sind mit Würde und Respekt zu behandeln. Verbunden mit dem obersten Prinzip, (bei ihnen) Schäden zu vermeiden. Zum anderen basiert er auf dem Bewusstsein für die Notwendigkeit, Ungleichheiten zu beseitigen. Indem der forschende Mensch den Stimmen der am wenigsten begünstigten Gruppen in der Gesellschaft Vorrang oder mindestens gleiches Gewicht einräumt. Das implizite Ziel ist es, diejenigen miteinzubeziehen, die möglicherweise nicht über genügend Macht verfügen, um ihre Standpunkte korrekt darzustellen. Oder auch die weniger Begünstigten in die Lage zu versetzen, eine aktive Rolle im sozialen Wandel zu übernehmen (vgl. Mertens 2007, S. 222).

... für die epistemologische Annahme des transformativen Forschungsansatzes: Fragen des Kulturverständnisses und der Vertrauensaufbau zwischen Forschenden und Mitwirkenden an der Forschung sind von größter Bedeutung und führen zu einem zyklischen Forschungsmodell. Dieses beinhaltet den Aufbau von Partnerschaften zwischen Forschenden und Mitgliedern der zu untersuchenden Gemeinschaft, einschließlich der Anerkennung von Machtunterschieden und der Schaffung von Vertrauen durch den Einsatz kulturell kompetenter Forschungspraktiken (vgl. Mertens 2007, S. 218).

... für die methodologischen Annahme im transformativen Ansatz: Die Vorteile des Einbezugs der Beforschten in die Auswahl der Datenerhebungsmethoden bewusst zu machen, bei der Verwendung von verschiedenen Methoden (qualitativ und quantitativ) – mit einem tiefen Verständnis der damit verbundenen kulturellen Themen. Den Aufbau von Vertrauen, um relevante Daten zu erhalten. Und der Notwendigkeit, die gesammelten Daten mit sozialen Veränderungen zu verknüpfen.

Diese Entscheidungen zur Datenerhebung sind komplex und erfordern ein Bewusstsein für die kulturellen Werte und Praktiken der jeweiligen Interessengruppe (vgl. Mertens 2007, S. 219–220).

Die Rolle des Forschenden leitet sich daraus ab: "The role of the researcher in this context is reframed as one who recognizes inequalities and injustices in society and strives to challenge the status quo [...]" (Mertens 2007, S. 212). Daher sollte es eine interaktive Verbindung zwischen dem Forschenden und den Mitwirkenden geben, bei der Beschreibung beziehungsweise Definition der Forschungslücke. Die Forschungsmethoden sollten so angepasst werden, um die kulturelle Komplexität des Forschungsraums mit aufzunehmen. Themen zu Macht sollten ausdrücklich thematisiert und Themen von Diskriminierung und Unterdrückung sollten wahrgenommen werden (vgl. Mertens 2007, S. 216).

Aus diesen ganzen Überlegungen leitet sich folgendes Forschungsdesign ab:

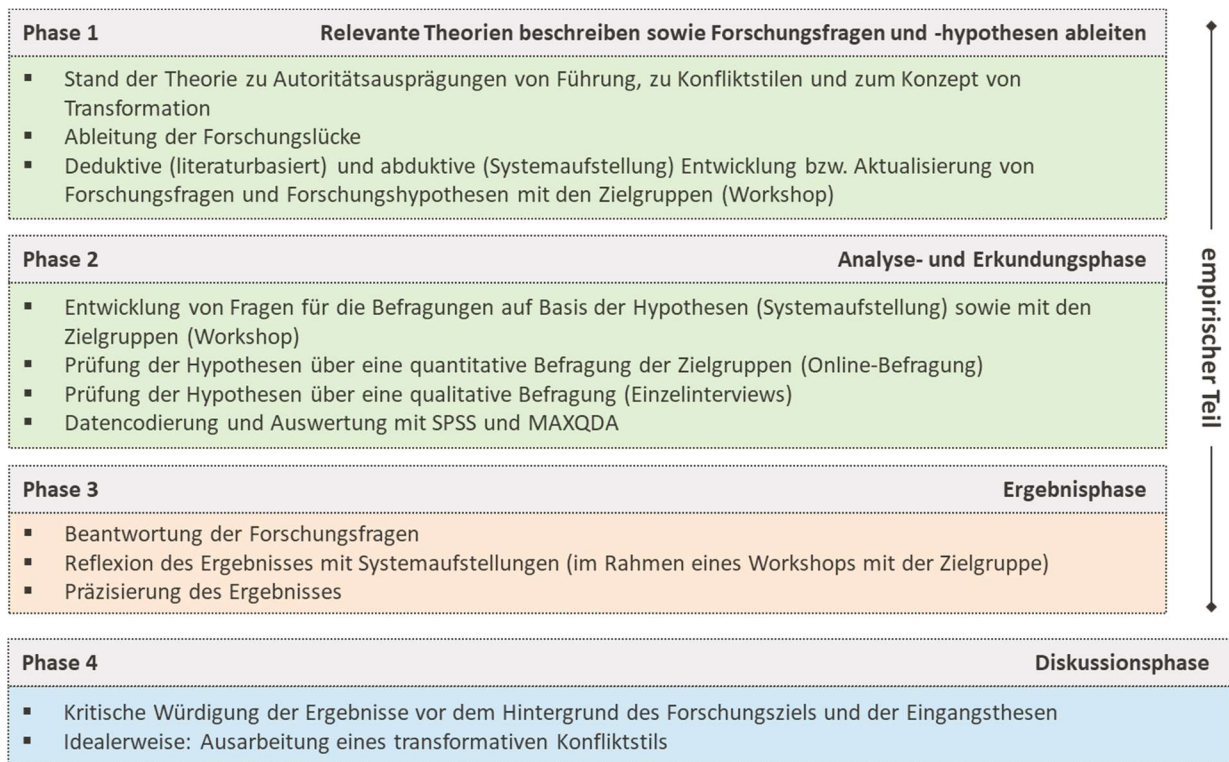


Abbildung 1: Forschungsdesign

In Phase 1...

Der Stand der Theorie zu Autoritätsausprägungen von Führung sowie zu Konfliktstilen stammen zum größten Teil aus meiner Masterarbeit von 2018. Dieser Stand wird überprüft und ggf. aktualisiert bzw. ergänzt.

Bei Transformation (Musterveränderungen) beziehe ich mich auf (reform-) pädagogische Ansätze von Carolyn Shields (Shields 2011), Otto Scharmer (Scharmer und Hildenbrand 2019), Ruth Cohn (Cohn 1974) und anderen, sowie auf den wissenschaftstheoretischen Ansatz von Donna Mertens (Mertens 2007). Weiterhin prüfe und integriere ich Transformationsansätze aus der Nachhaltigkeitsforschung.

Die Forschungslücke, die ich noch weiter qualifiziere, stammt aus dem Ergebnis meiner Masterarbeit.

Aufgrund des transformativen mixed-methods Paradigmas, beziehe ich meine Zielgruppen bereits in die Schärfung der Forschungsfrage und die Entwicklung der Forschungshypothesen mit ein. Jeweils eine Frau und ein Mann mit Führungsverantwortung (disziplinarisch und nur rollenbezogen) aus Deutschland, Österreich und der Schweiz = 6 Menschen. Jeweils eine Frau und ein Mann die Führung zuschreiben, aus den gleichen Ländern = 6 Menschen.

In der Summe werde ich also mit circa 12 Menschen einen oder zwei Workshops durchführen, um mit ihnen gemeinsam die Forschungsfrage zu konkretisieren (inhaltlich und sprachlich) und erste Forschungshypothesen abzuleiten.

In Phase 2...

In dieser Phase generiere ich abduktiv neue Fragen für die Befragungen zu den Hypothesen mit Hilfe der Methode Systemaufstellung nach Müller-Christ (Müller-Christ und Pijetlovic 2018; Müller-Christ 2019). Die sich daraus ergebenden Hypothesen dienen als Basis für einen Workshop, um gemeinsam mit der Zielgruppe die neuen Fragen für den qualitativen und quantitativen Teil zu verfeinern. In diesem Workshop berate ich mich mit der Zielgruppe auch darüber, ob es bei der Methode Einzelinterviews bleibt oder ein anderes qualitatives Format hilfreicher ist, um valide Antworten für die Wirklichkeit der Zielgruppe und die transformative Methodologie zu erhalten.

Die Fragen aus der Systemaufstellung und dem Workshop fließen in die Ausarbeitung des Fragebogens ein, für die Durchführung der qualitativen Befragung (Einzelinterviews) (ggf. bereits auch schon mit einem quantitativen Teil). Aus den Rückläufen codiere ich die Daten. Daraus folgt eine Zwischenauswertung. Die sich daraus gegebenenfalls Ergebnisse dienen dazu, den Fragebogen (Quan) zu aktualisieren.

Die quantitative Befragung führe ich mit einem Online-Fragebogen durch. Das Verfahren: Gelegenheitsstichprobe mit Schneeballverfahren (angestrebt: mindestens $n = 250$) – falls technisch lösbar: Web-Based Respondent Driven Sampling statt Schneeballverfahren.

Die qualitative Datencodierung plane ich mit SPSS durchzuführen. Die Mustergenerierung der codierten qualitativen und quantitativen Daten mit MAXQDA.

In Phase 3...

Aus der Datenauswertung und Mustergenerierung leite ich die Beantwortung der Forschungsfragen ab. Eine kritische Würdigung des Prozesses und der Inhalte schließen sich an. Diese Ergebnisse reflektiere ich in der Wechselwirkung zu Organisationssystemen (Methode Systemaufstellungen) sowie mit der Resonanz dazu von Repräsentant:innen der Zielgruppe (Workshop oder Online-Befragung). Auf Basis dieser Erkenntnisse präzisiere ich das Ergebnis.

In Phase 4...

In dieser letzten Phase würdige ich kritisch die Ergebnisse. Ich strebe an, aus dem gesamten Material einen transformativen Konfliktstil zu generieren. Oder ein Framework, welches handlungsleitende Prinzipien beschreibt, Führungsbeziehungen zu transformieren.

5.4. Vorläufige Gliederung

Vor dem theoretischen Hintergrund und dem Forschungsdesgin plane ich diese *vorläufige Gliederung* der Dissertation:

1. Einleitung
2. Problemstellung: Konflikte und Autorität im Kontext von Führung und Transformation
3. Theoretische Grundlagen und Definitionen
 - 3.1. Autoritätsverständnisse
 - 3.2. Verständnisse von Konflikten
 - 3.3. Führungsverständnisse und -ansätze
 - 3.4. Transformationsverständnisse
4. Forschungsstand, Forschungslücke und Forschungsfragen
5. Methodische Grundlagen
 - 5.1. Systemaufstellungen
 - 5.2. transformative mixed-methods
 - 5.3. Quantitative Befragung: Online-Befragung
 - 5.4. Qualitative Befragung: Tiefeninterviews
 - 5.5. Auswertungssystematik und Vorgehensweise
 - 5.6. Kritische Würdigung der verwendeten Methoden
6. Empirischer Teil
 - 6.1. Beschreibung des Forschungsprozesses
 - 6.1.1. Datenerhebung mit den einzelnen Methoden
 - 6.1.2. Datenauswertung
 - 6.1.3. Datencodierung für das Zwischenergebnis
 - 6.1.4. Beschreibung der Verwendeten Software
 - 6.2. Kritische Würdigung des Forschungsprozesses
7. Bewertung des Zwischenergebnisses
8. Schlussfolgerungen
9. Entwicklung eines Frameworks zur Transformation von Konfliktbearbeitungsmustern in Autoritätsbeziehungen im Kontext Führung
10. Zusammenfassung und Ausblick
11. Literaturverzeichnis
12. Verzeichnis von Abbildungen und Tabellen

6. Zeitplan

Zeitraum	Aufgaben
2021	
Januar – Mai	<p>Phase 1: Relevante Theorien beschreiben sowie Forschungsfragen und -hypothesen ableiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stand der Theorie zu Autoritätsausprägungen von Führung, zu Konfliktstilen und zum Konzept von Transformation ▪ Ableitung der Forschungslücke ▪ Deduktive (literaturbasiert) und abduktive (Systemaufstellung) Entwicklung bzw. Aktualisierung von Forschungsfragen und Forschungshypothesen mit den Zielgruppen (Workshop)
Juni – Dezember	<p>Phase 2: Analyse- und Erkundungsphase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung von Fragen für die Befragungen auf Basis der Hypothesen (Systemaufstellung) sowie mit den Zielgruppen (Workshop) ▪ Prüfung der Hypothesen über eine quantitative Befragung der Zielgruppen (Online-Befragung) ▪ Prüfung der Hypothesen über eine qualitative Befragung (Einzelinterviews) ▪ Datencodierung und Auswertung mit SPSS und MAXQDA
2022	
Januar – Juni	<p>Phase 3: Ergebnisphase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beantwortung der Forschungsfragen ▪ Reflexion des Ergebnisses mit Systemaufstellungen (im Rahmen eines Workshops mit der Zielgruppe) ▪ Präzisierung des Ergebnisses
Juli –	<p>Phase 4: Diskussionsphase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritische Würdigung der Ergebnisse vor dem Hintergrund des Forschungsziels und der Eingangsthesen ▪ Idealerweise: Ausarbeitung eines transformativen Konfliktstils
2023	
- Januar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritische Würdigung der Ergebnisse vor dem Hintergrund des Forschungsziels und der Eingangsthesen
Februar – September	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitpuffer
Oktober – Dezember	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abschlussarbeiten: Layout, Lektorat, Druck und Bindung sowie Abgabe der Dissertation

7. Literaturverzeichnis

- Baumann-Habersack, Frank (2015): Mit neuer Autorität in Führung. Warum wir heute präsenter, beharrlicher und vernetzter führen müssen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Baumann-Habersack, Frank H. (2017): Mit neuer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brünnecke, Karin C. (1998): Autorität des Managements. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Brunnhuber, Stefan (2016): Die Kunst der Transformation. Wie wir lernen, die Welt zu verändern. Freiburg, Basel, Wien: Herder.
- Celonis (2019): Why are Business Transformation Initiatives Being Launched in the Dark? Hg. v. Celonis. Online verfügbar unter <https://story.celonis.com/square-one-research/>, zuletzt geprüft am 20.02.2020.
- Cohn, Ruth (1974): From couch to circle to community: beginnings of the theme-centered interactional method. In: Hendrik M. Ruitenbeek (Hg.): Group therapy today. Styles, methods, and techniques. Chicago: Aldine, S. 852–878.
- Deutsche Bundesregierung (2018): Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Aktualisierung 2018. Hg. v. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/eine-strategie-begleitet-uns/die-deutsche-nachhaltigkeitsstrategie>, zuletzt geprüft am 27.11.2019.
- Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016a): Empirische Sozialforschung im Überblick. In: Nicola Döring und Jürgen Bortz (Hg.): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, Bd. 13. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch), S. 3–30.
- Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (Hg.) (2016b): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch).
- Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016c): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der empirischen Sozialforschung. In: Nicola Döring und Jürgen Bortz (Hg.): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, Bd. 19. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch), S. 31–79.
- Englert, Marco; Ternès, Anabel (2019): Nachhaltiges Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Glasl, Friedrich (1999): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 6., erg. Aufl. Bern: Haupt (Organisationsentwicklung in der Praxis, 2).
- Großmaß, Ruth (2018): „Autorität“ als sexuierte Dimension sozialer Beziehungen. In: Hilge Landweer und Catherine Newmark (Hg.): Wie männlich ist Autorität? Feministische Kritik und Aneignung. Frankfurt, New York: Campus Verlag (Reihe "Politik der Geschlechterverhältnisse", Band 60), S. 153–164.
- Hiß, Stefanie; Nagel, Sebastian (2017): Unternehmen als gesellschaftliche Akteure. In: Andrea Maurer (Hg.): Handbuch der Wirtschaftssoziologie. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS (Wirtschaft und Gesellschaft), S. 331–348.
- Kienbaum Institut (Hg.) (2018): Leadership Survey 2018. Dortmund.
- KPMG (2009): Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Frankfurt a.M.: o.V.
- Landweer, Hilge; Newmark, Catherine (Hg.) (2018): Wie männlich ist Autorität? Feministische Kritik und Aneignung. Campus Verlag. Frankfurt, New York: Campus Verlag (Reihe "Politik der Geschlechterverhältnisse", Band 60).

- Mertens, Donna M. (2007): Transformative Paradigm. In: *Journal of Mixed Methods Research* 1 (3), S. 212–225.
- Müller-Christ, Georg (2019): Aufstellungsarbeit in der Wissenschaft und Konturen einer Aufsteller/innen-Wissenschaft. In: Barbel Kress Christian Stadler (Hg.): *Praxishandbuch Aufstellungsarbeit*. Cham: Springer, S. 1–15.
- Müller-Christ, Georg; Giesenbauer, Bror (2019): Konturen eines integralen Nachhaltigkeitsmanagements. In: Marco Englert und Anabel Ternès (Hg.): *Nachhaltiges Management: Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 231–248.
- Müller-Christ, Georg; Pijetlovic, Denis (2018): *Komplexe Systeme lesen. Das Potential von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Omer, Haim (2010): *The new authority. Family, school, and community*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Omer, Haim; von Schlippe, Arist (2009): Stärke statt Macht. »Neue Autorität« als Rahmen für Bindung. In: *Zeitschrift für Familiendynamik* 34 (03), S. 246–254.
- Omer, Haim; von Schlippe, Arist (2016): *Stärke statt Macht. Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde*. 3., unveränderte Auflage 2016. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Scharmer, Claus Otto; Hildenbrand, Astrid (2019): *Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen (Management)*.
- Schmitt, Claudia Thea; Bamberg, Eva (2018): *Psychologie und Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schulze, Gerhard (2011): Autorität – Grenzgang ohne Ende. In: Christof Eichert und Stephanie Hohn (Hg.): *Autorität heute – neue Formen, andere Akteure?* 31. Sinclair-Haus-Gespräch [am 07./08.05.2011 in Bad Homburg v.d.H.]; [Sinclair-Haus-Gespräche 31]. Freiburg: Herder, S. 12–21.
- Shields, Carolyn M. (2011): Transformative Leadership: An Introduction. In: *Counterpoints* 409, S. 1–17.
- Sternberger, Dolf (1959): *Autorität, Freiheit und Befehlsgewalt*. Tübingen: Mohr (Vorträge und Aufsätze / Walter-Eucken-Institut, 3).
- von Rahden, Till (2005): Demokratie und väterliche Autorität. In: *Zeithistorische Forschungen* (2), S. 160–179. Online verfügbar unter <https://zeithistorische-forschungen.de/2-2005/id%3D4645>, zuletzt geprüft am 24.02.2020.
- Wagner, Ursula (1978): *Autorität und Motivation im Industriebetrieb unter den Bedingungen des institutionellen Wandels*. Berlin: Duncker & Humblot (Soziologische Schriften, 26).
- Ziegler, Helmut (1970): *Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung*. Stuttgart: Enke.