

Carina Pieper, Martin Vogel, Celia Nielsen, Julia Arkenberg

Wenn es kritisch wird

Führung in virtuellen Teambesprechungen

<https://doi.org/10.1515/arbeit-2023-0010>

Zusammenfassung: Aktuelle Diskussionen um zeitgemäße Formen der Büroarbeit und der Organisation von Arbeit insgesamt fokussieren einerseits den vermehrten Einsatz digitaler Kommunikationstechnik, andererseits geht es um den Abbau formaler Hierarchien und den Ausbau selbstorganisierter Teams. Dass auch diese mediatisiert arbeitenden Teams Führung brauchen, steht dabei außer Frage. Dieser Umstand aber stellt die herkömmliche, vor allem an formalen, hierarchischen Positionen orientierte Führungsforschung vor eine Schwierigkeit: Wie lässt sich Führung noch beobachten, wenn unklar bleibt, von wem sie ausgeht? Der Artikel schlägt eine Alternative vor, die Führung als sozialen Prozess beschreibt. Denn es ist bemerkenswert, dass in den einschlägigen Publikationen zu Führung unklar bleibt, wie sich Führung eigentlich ereignet. Die Studie liefert hierfür erste Hinweise, indem sie beobachtet, inwiefern Führung in virtuellen Teambesprechungen erforderlich wird. Dazu wird ein sequenzielles Führungsverständnis zugrunde gelegt und erstmals empirisch untersucht, das Führung als „situativ erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten“ definiert. Das Ergebnis ist eine erste Typisierung solcher kritischen Momente, welche zukünftiger Forschung als Grundlage dienen kann.

Schlüsselwörter: Führung, situativer Interaktionsprozess, selbstorganisierte Teams, remote work, Organisationswissenschaft, kritischer Moment

When things get critical

Leadership in virtual team meetings

Dr. Martin Vogel, Leibniz Universität Hannover, Institut für Interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, Schlosswender Str. 7, 30159 Hannover, Deutschland.
E-Mail: martin.vogel@wa.uni-hannover.de

Abstract: Current discussions about contemporary forms of work in the office and work organization in general focus on the one hand on the increased use of digital communication technology, and on the other on the dismantling of formal hierarchies and the expansion of self-organized teams. There is no question that such mediatized teams need leadership. This circumstance, however, poses a difficulty for conventional leadership research, which is primarily oriented toward formal, hierarchical positions: How can leadership be observed if it remains unclear from whom it emanates? The article proposes an alternative that describes leadership as a social process. After all, it is notable that in the relevant publications on leadership it remains unclear how leadership actually occurs. This study provides initial evidence for this by observing the extent to which leadership is required in virtual team meetings. For this purpose, a sequential understanding of leadership, which defines leadership as “situationally successful exertion of influence at critical moments,” is taken as a basis and empirically investigated for the first time. The result is a first classification of critical moments that can serve as a foundation for future research.

Keywords: Leadership, situational interaction process, self-organized teams, remote work, organizational science, critical moment

1 Einleitung – Führung in teamförmigen und mediatisierten Arbeitskontexten

Für die Arbeitswelt insgesamt – aber gegenwärtig insbesondere für die Arbeit im Büro – gilt: Sie wandelt sich rasant (Krotz 2001; Mütze-Niewöhner/Nitsch 2020; Roth-Ebner 2018; Wörwag/Cloots 2020), z.B. ermöglichen verschiedene digitale Kommunikationstools neue, mediatisierte Formen der Kooperation gerade und vor allem in Büroarbeitskontexten. Vor allem scheint die Büroarbeit variantenreicher zu werden, so die These (Eichhorst/Buhlmann 2015) – doch manche Entwicklung wirkt vertraut, wie z.B. die seit einiger Zeit wieder deutlicher vorgetragene Forderung nach Abflachung von Hierarchien in Organisationen bis hin zu ihrer gänzlichen Abschaffung (ähnlich schon z.B. Follett 1995; Herbst 1976). Unter dem Stichwort „Agilität“ als neuem Zielbild postbürokratischen Organisierens (Eckstein/Muster 2021; Kühl 2023; Muster u.a. 2021) erleben „teil-autonome Arbeitsgruppen“ (Kolb/Ling 1976) als „cross-funktionale, selbstorganisierte Teams“ (Hasebrook u.a. 2020) eine Renaissance. Bemerkenswert ist allerdings, dass jetzt nicht nur die produzierenden Bereiche im Fokus der Veränderungsinitiativen liegen (hierzu bereits früh die Studien zu sozio-technischen Systemen

am Londoner Tavistock-Institut: Emery/Trist 1960; Trist/Bamforth 1951), sondern auch die Büroarbeit (Boes u.a. 2018) und ganze Verwaltungen (Hill 2021) unter Veränderungsdruck geraten.

Der Abbau von Hierarchien meint jedoch nicht zugleich Verzicht auf Führung: Auch „Selbstorganisation braucht Führung“, so eine gängige Perspektive (Gloger/Rösner 2022). Für weite Teile der Führungsforschung bedeutet dies allerdings, dass sie ihren Gegenstand zunehmend schwieriger zu fassen bekommt. Zwar gibt es inzwischen eine umfangreiche und kaum mehr zu überblickende Menge an Führungsliteratur (u.a. Bell u.a. 2019; Hertel u.a. 2005; Mehtab u.a. 2017; Yukl 2013), deren zentraler Fokus liegt jedoch weiterhin auf den formalen Führungskräften (Grote/Hering 2012, 18; Mumford 2011, 5) – z.B. auf deren Einfluss auf die Performanz ihrer (virtuellen) Teams (etwa Avolio/Gardner 2005; Brown u.a. 2021), auf den besonderen Kompetenzen von Führenden (z.B. Bass 1990) oder ihrem Scheitern (Taylor/Every 2014). Wie aber lässt sich Führung in den Blick nehmen, wenn unklar ist und weitgehend unerwartbar bleibt, von wem sie ausgehen soll?

Eine Lösung dieser Frage liegt in der Betrachtung von Führung als sozialem Prozess. In den bisherigen Ansätzen bleibt merkwürdig amorph, wie sich Führung als soziales Phänomen „ereignet“. Im Fokus bisheriger Forschung stehen die Bedingungen gelingender oder scheiternder Führung, nicht hingegen Führung selbst. Eine Alternative hierzu besteht darin, Führung explizit als sozialen Interaktionsprozess in formalen Organisationskontexten zu theoretisieren (Muster u.a. 2020). Der Vorschlag der Autor:innen stützt sich auf die frühen organisationstheoretischen Arbeiten Luhmanns (Luhmann 1999, 206 ff.) und beschreibt Führung als „situativ erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten“ (Muster u.a. 2020, 285). Eine erfolgreiche Führungssequenz besteht demnach aus drei Ereignissen: einem *kritischen Moment*, einem kommunikativ erhobenen *Führungsanspruch* und der daraufhin entstehenden *Gefolgschaft*. Der zentrale Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, Führung unabhängig von hierarchischen Strukturen fassen zu können. Die Prozessperspektive auf Führung liefert damit nicht nur eine relevante Ergänzung bisheriger Führungstheorien, sondern bietet zugleich Möglichkeiten, Führung im Kontext flacher und nicht definierter Hierarchien zu beobachten.

Im Folgenden wird eine Studie vorgestellt, in der dieser Ansatz erstmals empirisch geprüft und konkretisiert wurde. Hierzu wurden virtuelle Besprechungen von zwei dezentral arbeitenden Teams aufgezeichnet und ausgewertet. Im Zentrum der Darstellung liegen die Anfangssituationen der Führungsprozesse, also jene „kritischen Momente“, die Führung in Organisationen erst auslösen und notwendig machen. Der Aufsatz fokussiert also im Kern zwei Fragen: Wie lässt

sich Führung als sozialer Prozess beobachtbar machen? Und: Wann tritt Führung in flachen Hierarchien und unter den Bedingungen mediatisierter Kommunikation überhaupt auf, bzw. wann wird sie hier nötig?

Die Studie entstand in Kontexten virtueller Zusammenarbeit. Dies hatte mindestens zwei Gründe: Zum einen nimmt die Studie mit dem Fokus „Remote Work“ zusätzlich einen weiteren aktuellen Trend der Arbeitswelt in den Blick. „Remote Work“ (u.a. Ferreira u.a. 2021; Dyer/Kim 2021) ist ein unscharfer Sammelbegriff, welcher im Kern meint, dass Erwerbsarbeit abseits des Arbeitsplatzes und unter umfangreicher Zuhilfenahme von Informations- und Kommunikationstechnologie erbracht wird (Bell/Kozlowski 2002). Zwar war es technisch schon lange möglich, auch ortsungebunden und asynchron zu arbeiten (mobiles Arbeiten, Homeoffice, früher schlicht Tele-Arbeit, vgl. Dostal 1995), die Folgen der Corona-Pandemie haben allerdings für eine umfangreiche – und vor allem: plötzliche – Verbreitung gesorgt (durch gesetzliche Vorgaben des Gesundheitsschutzes, Corona Datenplattform 2021). Diese Umstellung verlief zwar nicht ohne Probleme (Jeske u.a. 2022), die Schnelligkeit, mit der die Homeoffice-Pflicht letztlich umgesetzt werden konnte, zeigt aber, dass oftmals nicht der Wechsel der Arbeitsumgebung problematisch war – sieht man einmal von den fehlenden Hardware-Voraussetzungen vielerorts zu Beginn der Pandemie ab. Mitarbeitende, die für ihre Tätigkeit nicht auf ortsgebundene Betriebsmittel (Maschinen) angewiesen sind, die genau wissen, was zu tun ist (deren Aufgaben klar „programmiert“ sind), können vergleichsweise einfach ins Homeoffice wechseln – und brauchen demnach auch vergleichsweise wenig Führung, so die These dieses Artikels. Bezogen auf die Selbstorganisation von Teams ist folglich nicht die Arbeit der Einzelnen problematisch, sondern deren Koordination (Scholl 2020, 141). Unter „Remote“-Bedingungen kommt hinzu, dass die notwendigen Führungs- und Abstimmungsprozesse sich nicht mehr spontan ereignen, weil man nicht mehr die Kolleg:innen im Nachbarbüro fragen kann oder sich zufällig auf dem Flur sieht (Balzano 2022; Luhmann 2000, 357). Für jede Unklarheit müssen gezielt Kommunikationssituationen geschaffen werden, nicht umsonst hat die Meeting-Dichte zu Beginn der Corona-Pandemie extrem zugenommen (Hofmann u.a. 2020).

Der zweite Grund für die Auswahl virtueller Besprechungen als Untersuchungskontext liegt in einem forschungspraktischen Vorteil: Die sozialen Situationen (Goffman 1964), in denen Führung sich ereignet, lassen sich für den Forschungsprozess relativ leicht aufbereiten, weil digitale Besprechungen leicht aufgezeichnet werden können und eine teilnehmende Beobachtung vergleichsweise unauffällig gelingt. Zudem erleichtern mediatisierte Interaktionen ihre Beobachtung, weil die technischen Voraussetzungen virtueller Besprechungstools die Beteiligten zu noch strengerer Sequenzialität zwingen, als dies in Interaktio-

nen eh schon der Fall ist (Luhmann 1972): In digitalen Teammeetings kann immer nur eine:r reden. Für die Beobachtung von Führungsprozessen bedeutet dies, dass kritische Momente in einer virtuellen Umgebung in besonderem Maße sichtbar werden, weil sie eindeutiger und offen für alle geäußert werden. Anders als bei Interaktionen unter Anwesenden (Kieserling 1999) lassen sich situative Unsicherheiten in mediatisierten Interaktionen nicht oder nur sehr aufwendig durch Nebengespräche zwischen Einzelpersonen aus der Welt schaffen.

Zwar muss man davon ausgehen, dass der Einsatz von Telekommunikationstechnik die soziale Situation verändert, in der Führung stattfindet (Bell/Kozlowski 2002, 21 ff.). Dieser Umstand bleibt im Folgenden jedoch weitestgehend unberücksichtigt, da das Erkenntnisinteresse der Studie nicht primär in der Beobachtung virtueller Führung (Banks u.a. 2022) liegt, sondern in der Theoretisierung und Weiterentwicklung eines Prozessmodells der Führung im Allgemeinen.

2 Führung – ein systemtheoretisches, sequenzielles Verständnis

Ausgangspunkt für das grundlegende Prozessmodell ist ein systemtheoretisch fundiertes Verständnis von Führung als zusätzliche Leistung eines (Organisations-)Systems. In seiner frühen Organisationstheorie begreift Luhmann Führung als ein Interaktionsphänomen, das „zur Ausbildung und Erhaltung von anerkannten Verhaltenserwartungen“ beiträgt und damit dem „Aufbau und der Erhaltung eines sozialen Systems“ (Luhmann 1999, 207) dient. Sie wird immer dort notwendig, wo sich keine stabilen Verhaltenserwartungen (Normen) von allein bilden (können), etwa weil die Zeit dazu fehlt, weil schnell auf externe Umweltveränderungen oder innerorganisatorische Probleme reagiert werden muss.

In diesem grundlegenden Verständnis ist Führung allerdings nicht zwingend an eine formale hierarchische Position gekoppelt. Dass Führungskräften eine besondere Rolle in Organisationen zuteil wird, sieht Luhmann durchaus. Schließlich ist ihr Führungsanspruch formal über die Hierarchie „gesichert“ und kommt somit auch für die Mitglieder der Organisation „nicht überraschend“ (Luhmann 1999, 208). In Führungsrollen formalisierte Führung ist jedoch nur eine spezifische Form. Als „elementare Führung“ ist sie nicht an bestimmte Rollen gekoppelt und bleibt in Organisationen diffus verteilt. Letztlich ist es jedem Mitglied der Organisation möglich, „in Führung zu gehen“, Voraussetzung ist lediglich, dass das jeweilige Mitglied eine Verhaltenserwartung äußert, der andere sich anschließen (Luhmann 1999, 208; Muster u.a. 2020, 294). Führung ist aus dieser

Perspektive ein soziales Interaktionsphänomen, welches sich nicht auf die Rolle der Führungskräfte beschränkt, also nicht nur von oben nach unten wirkt, sondern auf allen Hierarchieebenen stattfindet und sich in der Folge ebenso von unten nach oben wie auch zur Seite ereignet (Kühl/Matthiesen 2012; Vogel/Hoebel 2021).

Ungeklärt bleibt bei Luhmann aber, wie sich dieser soziale Prozess im Detail ausgestaltet. Muster u.a. (2020) schlagen daher vor, Führung als „situativ erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten“ zu bestimmen. Eine erfolgreiche Führungssequenz besteht demnach aus drei verketteten Ereignissen (siehe Abbildung 1):

- (1) Am Beginn der Sequenz steht ein kritischer Moment, der Führung erforderlich macht,
- (2) eine Person erhebt daraufhin kommunikativ einen Führungsanspruch und
- (3) es entsteht Gefolgschaft, die diesem Führungsanspruch entsprechend agiert.

Zu (1): Das hier zugrunde gelegte Führungsmodell ist ein situatives, d.h. im Fokus steht die soziale Situation (Goffman 1964), die auch in formal-organisierten Kontexten ihr „Eigenrecht“ besitzt (Luhmann 1999, 295 ff.). In Organisationen entstehen kritische Momente situativ, wenn sich einige oder alle Situationsteilnehmer:innen darüber unklar sind, was genau zu tun ist, und diese Verhaltensunsicherheiten äußern. Organisationsstrukturen rahmen zwar die Situation, sie determinieren sie aber nicht (Kühl 2011, 95 ff.). Die Notwendigkeit von Führung ergibt sich also aus „Situationen, die sich durch kontingente Handlungsoptionen auszeichnen“ (Muster u.a. 2020, 295), welche nicht aufgrund von bestehenden formalen oder informalen Regelungen aufzulösen sind. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Führung in den meisten „organisierten“ Situationen unnötig ist. Der flächendeckende Wechsel hin zu „Remote-Work“ am Beginn der Pandemie war nur möglich, weil die meisten organisierten Arbeitszusammenhänge bereits geregelt waren und dies auch im Homeoffice blieben. Führung braucht es nur in den Momenten, in denen für die Akteur:innen ein akuter Handlungsdruck zur Klärung einer unklaren Situation besteht. Worum es inhaltlich in der kritischen Situation geht, ist zunächst unerheblich für ein prozessuales Führungsverständnis. Entscheidend ist nur, dass die Situation Verhaltensunsicherheit generiert. Daher eignet sich dieser Ansatz für die Betrachtung von virtueller Führung wie von Führung unter Anwesenden in gleichem Maß.

Zu (2): Führung zeigt sich nun dadurch, dass auf einen kritischen Moment die Äußerung eines Führungsanspruchs durch einen Akteur erfolgt (z.B. einen Vorschlag machen). Um einen Führungsanspruch zu erheben, können sich die

Akteur:innen verschiedener Einflusstaktiken bedienen (Blickle 2004). Wird im Anschluss an einen kritischen Moment kein Führungsanspruch geltend gemacht, findet in der Sequenz zunächst keine Führung statt. In Organisationen mit formalisierten Führungspositionen greift hier jedoch das Prinzip der Hierarchie: Anders als ihre Mitarbeitenden können sich formale Führungskräfte ihrer Pflicht, in solchen Situationen für Klarheit zu sorgen, in der Regel nicht entziehen (Luhmann 1999, 214).

Zu (3): Führung entsteht nur, wenn dem unter (2) erhobenen Führungsanspruch gefolgt wird. Die Gefolgschaft zu verweigern bedeutet zugleich, einen konkurrierenden Führungsanspruch zu erheben. In solchen Situationen kommt es zu Verschachtelungen (Aljets/Hoebel 2017, 11) von Führungssequenzen, die weitere kritische Momente erzeugen (siehe 4.2, Punkt 4).

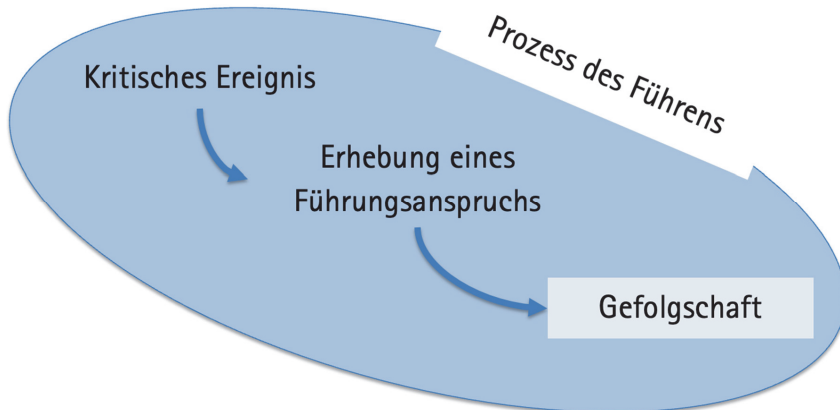


Abb. 1: Führung als situative Einflussnahme (Darstellung in Anlehnung an Muster u.a. 2020)

3 Der Beginn einer Führungssequenz – Die Beobachtung kritischer Ereignisse

Die im Folgenden dargestellte Studie unternimmt nun erstmals den Versuch einer empirischen Konkretisierung dieses sequenziellen Führungsmodells. Die Darstellung der Ergebnisse beschränkt sich im Wesentlichen auf die Beschreibung von Ereignissen, die Führung in den beobachteten Situationen ausgelöst haben (kritische Momente). Eine Präsentation der kompletten Führungssequen-

zen und ihrer unterschiedlichen Verlaufsformen befindet sich in Vorbereitung (Pieper i.V.).

3.1 Sample

Als Untersuchungsmaterial dienten die Aufzeichnungen von virtuellen Besprechungen zweier Teams. Es handelte sich zum einen um ein Team eines ehrenamtlichen Kulturvereins (Team A, sechs Personen), welches im Zuge einer organisationsinternen Umstrukturierung neu zusammengestellt worden war. Beobachtet werden konnten die ersten drei Besprechungen nach Gründung des Teams. Zum anderen wurden zwei Sitzungen eines Projektteams eines sozialen Trägers beobachtet (Team B, sieben Personen), das ebenfalls kurz vor Beginn der Studie gegründet worden war. Mindestens vier Gründe sprachen im Vorfeld der Studie für die Auswahl dieser beiden Teams: Erstens waren beide „wirkliche“ Teams, d.h. sie verfolgten jeweils ein gemeinsames (Projekt-)Ziel, was eine Koordination der Tätigkeiten der einzelnen Teammitglieder erforderte (Kleinbeck/Schmidt 2010, 217 f.). Zweitens waren beide Teams bei Untersuchungsbeginn noch relativ neu, es war also zu erwarten, dass viele Dinge noch ungeregelt sein würden (mögliche kritische Ereignisse). Zum dritten fehlten in beiden Teams formale Führungspositionen (Teamleitungen). Es war also davon auszugehen, dass auftretende kritische Momente in Selbstorganisation bearbeitet werden mussten und nicht sofort an die Vorgesetzten zur Klärung delegiert oder bereits im Vorhinein durch diese entschärft würden. Somit war davon auszugehen, dass Führung als sozialer Prozess sichtbar und nicht durch mögliche Hierarchieeffekte verdeckt würde. Zuletzt hatten die Mitglieder der Teams vor ihrer Gründung noch nie auf virtueller Ebene zusammengearbeitet. Erst zum Zeitpunkt der Studie wurde dies bedingt durch die Corona-Pandemie eingeführt, sodass entsprechende Erfahrungen nur in begrenztem Umfang vorhanden waren. Es war folglich zu erwarten, dass es allein dadurch in den ungewohnt mediatisierten Interaktionssettings vermehrt zu kritischen Momenten kommen würde.

3.2 Datenerhebung

Alle Teambesprechungen fanden videobasiert statt und konnten aufgezeichnet werden (Datenmaterial insgesamt: 230 Minuten). Die Forscher:innen nahmen offen, aber passiv an den Sitzungen teil, d.h. ihre Anwesenheit wurde zwar kommuniziert, die Teilnahme erfolgte jedoch ohne Ton und Bild.

Als zentrale Erhebungsmethode wurde die teilnehmende Beobachtung in Kombination mit einer Videoanalyse gewählt (Lamnek/Krell 2016; Schnettler/Knoblach 2009), wobei für die Analyse kritischer Momente als Auslöseereignisse von Führung vorrangig das aufgezeichnete Tonmaterial als Datengrundlage diente. Das visuelle Material wurde vor allem für eine genaue Zuordnung der Stimmen zur jeweils sprechenden Person genutzt und nur bei Ausbleiben akustischer Antworten wurden zur Dokumentation nonverbale Reaktionen verwendet, z.B. zur Beobachtung von Gefolgschaft, die sich – anders als die Anzeige kritischer Momente – auch nonverbal ausdrücken lässt (z.B. „Daumen hoch“).

3.3 Datenauswertung

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte in zwei Schritten. Der erste Schritt orientierte sich an der Methode des prozessualen Erklärens (Aljets/Hoebel 2017). Im Kern geht es dabei um die basale Rekonstruktion eines Prozessgeschehens in Sequenzen, bestehend aus zeitlich aufeinanderfolgenden Ereignissen. Für die Erklärung sozialer Phänomene dient der Begriff des „Timings“ (Aljets/Hoebel 2017, 12 f.) als Schlüsselkategorie: Nicht nur was geschieht, sondern auch wann und wie ist wichtig (Levitsky/Way 2015). Über „Timing“ lässt sich von der Rekonstruktion eines sozialen Geschehens auf seine Erklärung umschalten, indem analysiert wird, in welcher Reihung die interessierenden Ereignisse stattfinden, welche zeitliche Stelle ein Ereignis im Geschehen hat bzw. welcher Abstand zwischen einzelnen Ereignissen liegt. Für die Beobachtung von Führung als sozialem Prozess ist die Erfassung kritischer Ereignisse als Startpunkt einer Führungssequenz essenziell, um daran anschließend Führungsansprüche und Gefolgschaft zu erfassen. Aus der Perspektive des gemeinsamen Interpretierens (Reichert 2013) bestand die zentrale Aufgabe zu Beginn also darin, solche kritischen Momente im Forschungsteam zu bestimmen. Dabei war zu beachten, dass kritische Ereignisse oftmals erst retrospektiv auszumachen waren, indem zunächst ein artikulierter Führungsanspruch beobachtet wurde (z.B. einen Vorschlag unterbreiten), um dann nach dem Ereignis zu fahnden, auf das reagiert wurde.

Der zweite Schritt orientierte sich an dem Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring/Fenzl 2019) und suchte nach Kriterien, mit denen sich kritische Momente als Auslöse-Ereignisse für Führung beschreiben und unterscheiden lassen. Hierfür wurde im Material nach möglichst kontrastierenden kritischen Momenten gesucht (Kelle/Kluge 2010, 43 ff.). Ergebnis ist ein erster Kriterienkatalog, entlang dessen sich kritische Momente sortieren lassen. Dieser Katalog kann als Ausgangspunkt für weitere Studien von Führungsprozessen genutzt werden.

4 Kriterien für kritische Momente

Kritische Momente setzen kontingente Handlungsoptionen voraus, die zu Irritation bei zumindest einigen der situativ Beteiligten führen. Dabei resultiert ihre Unsicherheit aus ungeklärten Verhaltenserwartungen innerhalb der gegebenen Situation. Damit sich Führung ereignet, reicht es jedoch nicht aus, dass einzelne Akteur:innen Verhaltensunsicherheit verspüren, sie müssen diese auch äußern und andere Teilnehmende der Situation müssen kommunikativ entsprechend anschließen, sei es, indem sie das Ereignis als kritisch bestätigen oder indem sie bereits einen Führungsanspruch erheben. Ob ein Moment kritisch wird, ist also eine Folge gemeinsamer sozialer Konstruktion der Situationsbeteiligten (Muster u.a. 2020, 295).

Bereits bei einer ersten Annäherung an die Daten fällt auf, dass dies in virtuellen Teambesprechungen überraschend selten passiert: Führung ist nicht der Regelfall, sondern die Ausnahme. Wenn sich keine Fragen ergeben, weil Regelungen und damit Verhaltenserwartungen vorhanden sind oder zumindest diese Fragen unmittelbar mit Verweis auf solche Vorgaben ausgeräumt werden können, bedarf es keiner Führung. Führung taucht auch virtuell nur als „Lückenfüller“ (Türk 1981) auf.

4.1 Kritische und unkritische Momente – Handlungsdruck durch die Organisation

Nicht jede Irritation löst Führung aus, nicht jede Irritation wird zu einem kritischen Moment. Führung meint einen sozialen Prozess, der Organisationsbezug aufweist (Wimmer 2009), dergestalt dass sie immer dann notwendig wird, wenn eine Situation nicht oder nicht eindeutig durch organisationale Vorgaben geregelt ist. Kritische Momente können also mit Bezug zur Formalstruktur der Organisation entstehen (Kühl 2011, 102 ff.), etwa aufgrund von uneindeutigen Entscheidungsprogrammen oder, wie nachfolgendes Beispiel zeigt, ungeklärten Kommunikationswegen:

„Nun ist die Frage, wer macht es am Ende? Wir bräuchten logischerweise vier Leute.“

Teammitglied (TM) 1

Kritische Momente dieser Art legen Lücken in der Organisationsstruktur offen. Doch nicht nur aus formalen Regelungslücken können kritische Momente entstehen. Oftmals werden solche formalen Leerstellen durch informale Praktiken gefüllt (Kühl 2011, 114 f.). Wie zu erwarten war, tauchten in beiden betrachteten

Teams primär Unsicherheiten auf, die in Bezug zur Formalstruktur stehen, weil beide Teams erst kürzlich neu zusammengesetzt wurden und sich Formen der Kooperation unter den Mitgliedern erst noch entwickeln müssen. Einige davon werden sich – mehr oder weniger unbemerkt – „einschleifen“ (als Entwicklung informaler Normen, Luhmann 1999, 207), andere werden qua expliziter Entscheidung geregelt werden (Führung).

Beobachtbar waren auch Störungen, die keinen Organisationsbezug aufweisen. Speziell im Kontext von mobilem Arbeiten gewinnen diese Formen an Bedeutung, denn hier vervielfacht sich das Störpotenzial dadurch, dass jede:r an einem anderen Ort an der Besprechung teilnimmt. So stören z.B. Geräusche, die nicht von allen Beteiligten zugeordnet werden können, weil der visuelle Eindruck hierzu fehlt. In der Folge werden solche Irritationen zwar thematisiert, es folgt jedoch nicht notwendigerweise auch die Artikulation eines Führungsanspruchs.

TM3: „[...] Jetzt gibt es hier so einen ganz fiesen Piepton.“

TM4: „Ja.“

TM3: „Ja, Entschuldigung, das ist mein Auto. Okay, habt ihr mich verstanden?“

Als „unkritische Momente“ bezeichnen wir daher bloße Irritationen (Bergmann 2012), die keinen Bezug zum Organisationssystem aufweisen und in keinem Zusammenhang zu dessen Zwecken stehen (Kühl 2011, 102 ff.). Entscheidender Unterschied zu kritischen Ereignissen ist der akute Handlungsdruck, der aus dem organisationalen Kontext entsteht. Zu spät kommende Besprechungsteilnehmer:innen, gleichzeitiges Sprechen, Zwischenfragen oder Störgeräusche können deshalb regelmäßig ignoriert werden und beschwören keine Notwendigkeit zur Führung herauf – es sei denn, sie gefährden organisationale Vorgänge, z.B. indem Sitzungen beständig überzogen werden oder bilaterale Diskussionen den Fortgang der gesamten Sitzung gefährden. Zunächst unkritische Momente können sich also auch zu kritischen Ereignissen entwickeln, wie eine technische Panne während einer der Teamsitzungen belegt: Team B hatte sich darauf geeinigt, jegliche Besprechungen mit aktiver Videokamera durchzuführen. Während einer Besprechung fällt den Teammitgliedern die ausgeschaltete Kamera eines Mitglieds auf und es herrscht Unsicherheit, ob die Person teilnimmt oder nicht. Diese Unsicherheit betrifft zunächst nur das Interaktionssystem, da die Anwesenheit (über die Audiospur) schnell geklärt werden kann. Im weiteren Verlauf wird allerdings deutlich, dass die Kamera wegen technischer Mängel während der gesamten Besprechung nicht eingeschaltet werden kann. Damit bekommt die Störung organisationalen Bezug und wird „kritisch“ in der hier verwendeten Bedeutung. Man einigt sich letztlich auf den Vorschlag eines Teammitglieds, ein neues Diensthandy anzuschaffen.

4.2 Ursprünge kritischer Ereignisse

Die zweite Unterscheidung kritischer Momente ergibt sich aus deren Ursprung. Insgesamt sind im Material vier verschiedene Typen von Ursprüngen beobachtbar: (1) ein spezifischer Anlass, (2) eine spezifische Struktur, (3) eine Interaktionsdynamik sowie (4) weitere (konkurrierende) Führungsansprüche.

Zu (1): Mit spezifischen Anlässen sind zum einen konkrete Impulse aus der Organisation selbst gemeint, wie z.B. wenn höhere Hierarchieebenen neue Verhaltenserwartungen in Form von Entscheidungen in den Raum stellen, jedoch unklar bleibt, wie genau sie situativ umzusetzen sind. Oder es ergeben sich neue Anforderungen aus der Umwelt der Organisation, wie sie im folgenden Beispiel eine externe Kundin an den Kulturverein heranträgt.

„Da habe ich ihr auch unseren Ansatz geschildert, dass wir die Zielgruppe ansprechen, die sowieso schon an Kunst interessiert sind, und sie lenkte dann ganz schnell darauf, wie bekommen wir denn die Leute, die gar nichts mit Kunst zu tun haben, ins Museum. Also, weil das sehr viel interessanter für sie wäre. Ich weiß nicht, wie wir da reagieren sollen?“

TM1

Zu (2): Kritische Momente treten auch strukturbedingt auf, z.B. wenn bestehende Strukturen in Widerspruch geraten. Beobachtbar wird dies entweder, wenn über einen längeren Zeitraum gleichgelagerte kritische Momente auftreten, oder, wenn Teammitglieder die Erforderlichkeit einer nachhaltigen Regelung feststellen. In der Studie wurde dies z.B. anhand bestimmter Beteiligungs- oder Zuständigkeitsfragen (Doppelarbeit) sichtbar:

„TM2 hat genau das gleiche gemacht eigentlich, also wirklich teilweise waren die Sätze einfach genauso gekürzt und verdreht, wie wir uns das dann schon gedacht hatten und es war so: Hä!?! Okay, wir haben eigentlich parallel gearbeitet, [...]“

TM3

Zu (3): Kritische Ereignisse resultieren auch aus dem Interaktionsgeschehen selbst. In der Regel sind diese Momente, wie bereits erläutert, nicht kritisch, da sie als Störungen gelten und keinen Organisationsbezug aufweisen. Sie können aber zu kritischen Momenten werden, wenn sie im Verlauf der Interaktionen einen Organisationsbezug erhalten, wie z.B. bei anhaltenden technischen Problemen, die die Fortsetzung der Sitzung behindern (siehe 4.1).

Zu (4): Eine besondere Form von Interaktionsstörungen entsteht, wenn nicht nur ein einziger Führungsanspruch geäußert wird, sondern gleich mehrere, z.B. in Form von Widersprüchen oder Gegenvorschlägen. Einem erhobenen Führungsanspruch wird also nicht unmittelbar gefolgt, sondern mindestens eine Person erhebt einen eigenen und zum ersten in Konkurrenz stehenden Führungs-

anspruch. Die übrigen Akteur:innen müssen sich entscheiden, welchem Führungsanspruch sie Folge leisten, ob sie die Gefolgschaft verweigern oder sogar ihrerseits einen weiteren Führungsanspruch erheben wollen. In der Folge kann ein komplexer Abstimmungs- und Aushandlungsprozess entstehen (ausführlich: Pieper i.V.).

Die folgende Übersicht fasst die Kriterien kritischer Ereignisse als Auslöseereignis für Führung zusammen.

Kritische Momente, die Führung auslösen,

- sind Situationen, in denen Verhaltensunsicherheit herrscht und diese auch kommuniziert wird (sie werden sozial konstruiert),
- müssen einen Organisationsbezug haben, der Handlungsdruck erzeugt (im Unterschied zu unkritischen Störungen, wo dieser Bezug fehlt)
- können auch zunächst unkritische Ereignisse sein, die später einen Organisationsbezug bekommen,
- resultieren aus formalen oder informalen Unklarheiten (Regelungen, Kommunikationswegen),
- sind in Organisationen eher die Ausnahme (das meiste ist bereits geregelt),
- haben verschiedene Ursprünge:
 1. spezifische Anlässe,
 2. widersprüchliche Organisationsstrukturen, z.B. unklare Regeln,
 3. Interaktionsprobleme, die die Zwecke der Organisation behindern,
 4. konkurrierende Führungsansprüche.

4.3 Kritische Momente und ihre Folgeereignisse – Führungsansprüche und Gefolgschaft

Die bisherige Darstellung legte ihren Fokus insbesondere auf die Auslöseereignisse einer Führungssequenz. Die Studie bietet jedoch auch erste Hinweise zu den Folgeereignissen, mit denen während der beobachteten Teamsitzungen auf kritische Momente reagiert wurde. Diese Ergebnisse können hier nur angedeutet werden, eine ausführliche Beschreibung inklusive der Darstellung verschiedener Prozessverläufe befindet sich in Vorbereitung (Pieper i.V.).

Ein zentrales Ergebnis bezogen auf die Folgeereignisse kritischer Momente verweist darauf, dass das zugrundeliegende Führungsprozessmodell an wesentlicher Stelle ergänzt werden muss. Auch wenn sich zeigen ließ, dass eine Führungssequenz durch einen kritischen Moment ausgelöst wird, gilt der Umkehrschluss keineswegs im gleichen Maße: Nicht auf jeden kritischen Moment folgt

zwingend auch die Anzeige eines Führungsanspruchs, auch andere „elementare Verhaltensweisen“ (Luhmann 1999, 331 ff.) sind möglich, namentlich das Anbieten von Hilfe in der kritischen Situation, z.B. als fachlicher Ratschlag oder Austausch von Informationen. Hilfe unterscheidet sich von Führung allein schon dadurch, dass sie keine Gefolgschaftserwartungen mitkommuniziert. Kritische Ereignisse lassen sich folglich nicht nur durch Führung, sondern auch durch Unterstützung bearbeiten (Karafillidis 2017).

Eine andere Reaktion auf kritische Ereignisse lässt sich als taktvoller Umgang beschreiben (Luhmann 1999, 358). Die Mitglieder einer Interaktion beteiligen sich u.a. an der Selbstpräsentation anderer in dem Sinne, dass auch Zuschauende Einfluss auf die Darstellung des Gegenübers nehmen, wenn sie zum Beispiel durch aktives Zuhören ihr Gegenüber in ihrer Darstellung bestätigen (Goffman 2010, 73 ff.). So gilt das Zeigen von Interesse, das Vermeiden von Störungen sowie das Zurücknehmen der eigenen Person als taktvoll und verringert so die Notwendigkeit, kritische Momente durch Führung zu lösen. Dass die Mediatisierung einer sozialen Situation hier zu besonderen Herausforderungen führt, zeigt nachfolgendes Beispiel.

(TM6 hebt seine Hand) TM 1: „Ja, TM6?“

TM6: „Ja, das Gesamtvolumen.“ (TM5 schaut entrüstet)

TM5: „Ich hatte schon die Hand digital gehoben, aber kein Problem, macht ruhig.“

TM1: „Oh, es tut mir leid! Das habe ich gar nicht gesehen!“

TM6: „Ach so. Ach so, Entschuldigung! [...]“

Im Gegensatz dazu lassen sich Führungsansprüche durch gezielte Lenkversuche in Richtung der persönlich favorisierten Handlungsoption erkennen, etwa durch (Gegen-)Vorschläge oder Fehlerkorrekturen. Das bedeutet allerdings nicht, dass Führungsansprüche nur auf der Sachdimension geäußert werden können, auch der Vorschlag zur Vertagung stellt einen Führungsanspruch dar, allerdings in der Zeitdimension (Weick 1985, 39).

TM6: „[...] Und die Vereinbarung, die aktuell nur in der Außenstelle gilt, ist viel strenger als die, die für die ganze Organisation gilt. Deswegen da jetzt die Frage, was man da für ein Pott aufmacht.“

TM3: „Ja, gut. Das könnten Sie ja in der Runde vielleicht später, vielleicht bilden Sie sich eine Meinung, wie Sie das schlau finden, und dann machen Sie da weiter [...]“

Eine Führungssequenz gilt als abgeschlossen, wenn Gefolgschaft entsteht, indem ein erhobener Führungsanspruch von den übrigen Beteiligten angenommen wird (Muster u.a. 2020). Gefolgschaft stellt folglich die Verhaltenssicherheit in der Situation unmittelbar wieder her. Dazu muss sie angezeigt werden: verbal, durch zustimmende Äußerungen, oder nonverbal durch Lächeln, Nicken bzw. di-

gitales „Daumen-hoch“. Auch Schweigen kann von den übrigen Teilnehmenden als Gefolgschaft ausgelegt werden, da in der Situation auf das aktive Anzeigen eines eigenen (konkurrierenden) Führungsanspruchs verzichtet wird.

Besonders herausfordernd für die Herstellung von Gefolgschaft wie für deren Beobachtung sind jene kritischen Momente, die nicht nur durch einen, sondern gleich durch mehrere Führungsansprüche beantwortet werden. Solche Situationen sind sowohl für die Teilnehmenden der Situation wie für die Beobachtenden von besonderer Komplexität, weil zusätzliche Handlungsoptionen eröffnet werden, dabei aber der jeweils ursprüngliche kritische Moment (zunächst) ungelöst bleibt (Pieper i.V.).

5 Kritische Momente als Auslöser weiterer Führungsforschung

Ziel dieser Studie war die erste empirische Übersetzung eines prozessualen Führungsmodells (Muster u.a. 2020) in einem hierarchiefreien, mediatisierten Arbeitsumfeld (virtuelle Teambesprechungen). Ob der in dieser Studie ermittelte Kriterienkatalog für kritische Momente auch für Besprechungen in Ko-Präsenz gültig ist bzw. ergänzt werden muss oder worin sich Führung in Präsenz von virtueller Führung diesbezüglich unterscheidet, bleibt dabei zunächst ungeklärt. Mit dieser Studie ist aber der Auftakt zu einer empirischen Führungsprozessforschung gemacht, und dies in gleich mehrfacher Hinsicht: Zum einen wurde das Prozessmodell einer ersten empirischen Überprüfung unterzogen und dabei Hinweise darauf gesammelt, wie sich Führung unabhängig von Hierarchie als sozialer Prozess ereignet. Vor dem Hintergrund einer Methodologie, die auf der Beobachtung situativer Ereignisse aufbaut (Aljets/Hoebel 2017), ist es gelungen, relevante Kriterien für unterscheidbare Typen kritischer Momente zu sammeln, die Führungsprozesse auslösen können. Speziell in hierarchiearmen, selbstorganisierten Kontexten wird Führung so erst beobachtbar.

Der Fokus dieses Artikels liegt in der Beschreibung kritischer Momente als zentrale Position innerhalb des Führungsprozesses. Beispiele solcher kritischen Ereignisse sind Fehlerkommunikation, aufgeworfene Widersprüche, offen gestellte Fragen, aber auch technische Störungen und Umgebungsgeräusche, soweit die Akteur:innen hierauf Bezug nehmen. Kritisch im Sinne von „führungsrelevant“ werden Ereignisse dann, wenn sie aufgrund der ihnen zugrunde liegenden Unsicherheiten den weiteren Verlauf einer Interaktion behindern und ei-

nen Organisationsbezug aufweisen, also in letzter Konsequenz die Zwecke der Organisation gefährden.

Mit Hilfe der empirischen Ergebnisse konnte das zunächst theoretisch hergeleitete Prozessmodell der Führung wesentlich erweitert werden, indem beispielsweise aufgezeigt werden konnte, dass Führung nicht zwingend nur aus einer dreifachen Ereignissequenz (Kritischer Moment – Führungsanspruch – Gefolgschaft) bestehen muss, sondern Führungsansprüche auch miteinander konkurrieren und damit Führungssequenzen ungleich höherer Komplexität entstehen lassen können. Auch zeigen die Ergebnisse, dass die Erhebung eines Führungsanspruchs keineswegs die einzige Reaktionsmöglichkeit auf die Äußerung kritischer Momente ist – Hilfe und ein taktvolles Zurücknehmen der eigenen Person sind andere, äquivalente Verhaltensweisen. Das Prozessmodell muss an dieser Stelle also entscheidend erweitert werden (Pieper i.V.).

Die Studie bietet mit ihrem explorativen Charakter aber auch zahlreiche Möglichkeiten für anschließende Forschungsarbeiten. So liegt es auf der Hand, einen Vergleich zwischen virtuellen Teambesprechungen und solchen in Ko-Präsenz in den Blick zu nehmen (Schullan 2022). Zwar kann man erwarten, dass insbesondere die kritischen Momente für Führung in beiden Kontexten sich ähneln werden – in letzter Konsequenz sind damit Unklarheiten in den Organisationsstrukturen gemeint, die sich unter beiden Bedingungen möglicherweise in gleicher Weise zeigen. Die Studie verweist aber auch auf Problemlagen, die wohl nur im Kontext mediatisierter Kommunikation zu beobachten sind, z.B. Interaktionsstörungen aufgrund technischer Probleme. Diese können zwar anstrengend sein, spielen als Auslöser für Führung jedoch nur mittelbar eine Rolle.

Lohnenswert erscheint auch, nach der Betrachtung kritischer Momente als auslösende Ereignisse situative Varianten von Führungsansprüchen und Gefolgschaft genauer zu betrachten und näher zu bestimmen – sowohl in virtuellen Kontexten als auch unter Anwesenden. Es ließe sich an diese Studie anschließen und zum Beispiel danach fragen, unter welchen Bedingungen kritische Ereignisse eher mit Führung, Hilfe oder Takt beantwortet werden. In ähnlicher Weise wäre nach begünstigenden Bedingungen für gelingende Führung (Gefolgschaft) oder für konkurrierende Führungsansprüche zu fragen (klassisch hierzu: Axelrod 1988).

Zusammengenommen zeigt die Studie somit verschiedene Ausgangspunkte für eine allgemeine Führungsprozessforschung. Die hier dargestellten Mikro-Perspektive bietet einen vielversprechenden Ansatz, um Führung als solche – unabhängig von Hierarchiebezügen – zu betrachten.

Literatur

- Aljets, E., T. Hoebel (2017): Prozessuales Erklären. Grundzüge einer primär temporalen Methodologie empirischer Sozialforschung; in: *Zeitschrift für Soziologie*, 46, 4–21
- Avolio, B. J., W. L. Gardner (2005): Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership; in: *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338
- Axelrod, R. M. (1988): Die Evolution der Kooperation. München: Oldenbourg
- Balzano, M. (2022): Serendipity in management studies: a literature review and future research directions; in: *Management Decision*, 60, 130–152
- Banks, G. C., S. D. Dionne, M. S. Mast, H. Sayama (2022): Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why; in: *The Leadership Quarterly*, 33, 101634
- Bass, B. M. (1990): From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision; in: *Organizational Dynamics*, 18, 19–31
- Bell, B. S., S. Kozlowski (2002): A typology of virtual teams: Implications for effective leadership; in: *Group & Organization Management*, 27, 14–49.
- Bell, B. S., K. L. McAlpine, N. S. Hill (2019): Leading from a distance: Advancements in virtual leadership research; in: R. N. Landers (Hg.): *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. New York: Cambridge University Press, 387–418
- Bergmann, J. (2012): Irritationen, Brüche, Katastrophen – Über soziale Praktiken des Umgangs mit „Störungen“ in der Interaktion. Universität Bielefeld. https://www.uni-bielefeld.de/fakultaeten/soziologie/fakultaet/personen/emeriti/bergmann/publikationen/pdf/Bergmann_2012-Abschiedsvorlesung.pdf
- Blickle, G. (2004): Einflusskompetenz in Organisationen; in: *Psychologische Rundschau*, 55, 82–93
- Boes, A., T. Kämpf, B. Langes, T. Lühr (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro. Bielefeld: Transcript
- Brown, S. G., N. S. Hill, N. M. Lorinkova (2021): Leadership and virtual team performance: A meta-analytic investigation; in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 672–685
- Corona Datenplattform (2021): Themenreport 02. Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie. Ausgabe Juli 2021, Bonn. <https://www.infas.de/corona-datenplattform-themenreport-02-homeoffice-im-verlauf-der-pandemie/> (Zugriff am 20. März 2023)
- Dostal, W. (1995): Die Informatisierung der Arbeitswelt – Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit; in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 28, 527–543
- Dyer, C., S. Kim (2021): *Remote Work: Redesign Processes, Practices and Strategies to Engage a Remote Workforce*. London: Kogan Page
- Eckstein, B., J. Muster (2021): Postbürokratie und die agile Unsicherheitsabsorption in Interaktionen; in: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 52, 649–657
- Eichhorst, W., F. Buhlmann (2015): Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. IZA Standpunkte 77
- Emery, F. E., E. Trist (1960): Socio-technical systems; in: C. W. Churchman, M. Verhulst (Hg.): *Management Science. Models and Techniques*, Bd. 2. Oxford: Pergamon, 83–97
- Ferreira, R., R. Pereira, I. S. Bianchi, M. M. da Silva (2021): Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges; in: *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 70

- Follett, M. P. (1995): The essentials of leadership; in: P. Graham (Hg.): Mary Parker Follett – Prophet of Management. A celebration of writings from the 1920s. Boston: Harvard Business School Press, 163–177
- Gloger, B., D. Rösner (2022): Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. München: Carl Hanser
- Goffman, E. (1964): The neglected situation; in: *American Anthropologist*, 66, 133–136
- Goffman, E. (2010): Wir alle spielen Theater – Die Selbstdarstellung im Alltag. München: Piper
- Grote, S., V. W. Hering (2012): Mythen der Führung; in: S. Grote (Hg.): Die Zukunft der Führung. Berlin: Springer, 1–24
- Hasebrook, J., B. Hackl, S. Rodde (2020): Agil und selbstorganisiert: Teams als Organisationsform; in: J. Hasebrook, B. Hackl, S. Rodde (Hg.): Team-Mind und Teamleistung: Teamarbeit zwischen Managementmärchen und Arbeitswirklichkeit. Berlin: Springer, 215–229
- Herbst, P. G. (1976): Alternatives to Hierarchies. Leiden: M. Nijhoff Social Sciences Division
- Hertel, T., S. Geister, U. Konradt (2005): Managing virtual teams: A review of current empirical research; in: *Human Resource Management Review*, 15, 69–95
- Hill, H. (Hg.) (2021): Die Kraft zur Innovation in der Verwaltung. Baden-Baden: Nomos
- Hofmann, J., A. Piele, S. Rief (2020): Arbeit in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. https://benefit-bgm.de/wp-content/uploads/2020/08/Studie-Homeoffice_FRAUNHOFER-INSTITUT_IAO.pdf (Zugriff: 20. März 2023)
- Jeske, M., A. Schmidt, A. Gadatsch (2022): Kritische Erfolgsfaktoren für ideales Arbeiten im Home-Office – eine empirische Analyse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht; in: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 59, 993–1010
- Karafilidis, A. (2017): Synchronisierung, Kopplung und Kontrolle in Netzwerken. Zur sozialen Form von Unterstützung und Assistenz; in: P. Biniok, E. Lettkemann (Hg.): Assistive Gesellschaft: Multidisziplinäre Erkundungen zur Sozialform „Assistenz“. Wiesbaden: Springer, 27–58
- Kelle, U., S. Kluge (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Wiesbaden: VS
- Kieserling, A. (1999): Kommunikation unter Anwesenden: Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Kleinbeck, U., K.-H. Schmidt (2010): Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe
- Kolb, M., B. Ling (1976): Das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen; in: *Personal*, 28, 282–285
- Krotz, F. (2001): Die Mediatisierung kommunikativen Handelns. Der Wandel von Alltag und sozialen Beziehungen, Kultur und Gesellschaft durch die Medien. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS
- Kühl, S. (2023): Schattenorganisation. Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung. Frankfurt a. M.: Campus
- Kühl, S., K. Matthiesen (2012): Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens; in: S. Grote (Hg.): Die Zukunft der Führung. Wiesbaden: Springer Gabler, 531–556
- Lamnek, S., C. Krell (2016): Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken. Weinheim: Beltz
- Levitsky, S., L. Way (2015): Not just what, when (and how); in: J. Maloney, K. Thelen (Hg.): Advances in Comparative-Historical Analysis. New York: Cambridge Univ. Press, 97–120
- Luhmann, N. (1972): Einfache Sozialsysteme; in: *Zeitschrift für Soziologie*, 1, 51–65

- Luhmann, N. (1999): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Mayring, P., T. Fenzl (2019): Qualitative Inhaltsanalyse; in: N. Baur, J. Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, 633–648
- Mehtab, K., A. ur Rehman, S. Ishfaq, R. A. Jamil (2017): Virtual leadership: A review paper; in: Mediterranean Journal of Social Sciences, 8, 183–194
- Mumford, M. D. (2011): A hale farewell: The state of leadership research; in: The Leadership Quarterly, 22, 1–7
- Muster, J., S. Büchner, T. Hoebel, T. Koepp (2020): Führung als erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten; in: C. Barthel (Hg.): Managementmoden in der Verwaltung: Sinn und Unsinn. Wiesbaden: Springer, 285–305
- Muster, J., F.-R. Bull, J. Kapitzky (Hg.) (2021): Postbürokratisches Organisieren. München: Vahlen
- Mütze-Niewöhner, S., V. Nitsch (2020): Arbeitswelt 4.0; in: W. Frenz (Hg.): Handbuch Industrie 4.0: Recht, Technik, Gesellschaft. Berlin: Springer, 1187–1217
- Pieper, C. (i.V.): Führen kann jede:r: Die drei Ereignisse des Führungsprozesses und ihre Zusammenhänge. Wiesbaden: Springer (in Vorbereitung)
- Reichert, J. (2013): Gemeinsam interpretieren. Wiesbaden: Springer
- Roth-Ebner, C. (2018): Berufswelten 2.0. Wie digitale Medien unsere Art zu arbeiten verändern; in: A. Kalina, F. Krotz, M. Rath, C. Roth-Ebner (Hg.): Mediatisierte Gesellschaft. Medienkommunikation und Sozialwelten im Wandel. Baden-Baden: Nomos, 107–130
- Schnettler, B., H. Knoblauch (2009): Videoanalyse; in: S. Kühl, P. Strodtholz, A. Taffertshofer (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS, 272–292
- Scholl, W. (2020): New Team-Work – eine neue Balance von Gruppe und Führung; in: Organisation Supervision Coaching, 27, 139–154
- Schullan, B. (2022): Was unterscheidet Führung in Präsenz vom virtuellen Raum?; in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 29, 473–490
- Taylor, J. R., E. J. V. Every (2014): When Organization Fails: Why Authority Matters. New York: Routledge
- Trist, E., K.W. Bamforth (1951): Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting; in: Human Relations, 4, 3–38
- Türk, K. (1981): Personalführung und soziale Kontrolle. Stuttgart: Enke
- Vogel, M., T. Hoebel (2021): Unterwachung revisited – Die Kunst, seine Vorgesetzten zu führen, ist eigentlich ein Handwerk; in: Supervision, 39, 54–62
- Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Wimmer, R. (2009): Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille; in: Revue für postheroisches Management, 4, 20–33
- Wörwag, S., C. Cloots (2020): Arbeitskulturen im Wandel: Der Mensch in der New Work Culture. Wiesbaden: Springer Gabler
- Yukl, G. (2013): Leadership in Organizations. Boston: Pearson