

Bernd Blessin | Alexander Wick

Führen und führen lassen

9. Auflage



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink • Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht • Göttingen – Böhlau Verlag • Wien • Köln

Verlag Barbara Budrich • Opladen • Toronto

facultas • Wien

Haupt Verlag • Bern

Verlag Julius Klinkhardt • Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck • Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag • Tübingen

Ernst Reinhardt Verlag • München

transcript Verlag • Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer • Stuttgart

UVK Verlag • München

Waxmann • Münster • New York

wbv Publikation • Bielefeld

Wochenschau Verlag • Frankfurt am Main

Bernd Blessin / Alexander Wick

Führen und führen lassen

Ergebnisse, Kritik und Anwendungen
der Führungsforschung

9., überarbeitete und erweiterte Auflage

UVK Verlag · München

Umschlagmotiv: © iStockphoto.com, casarsa

Bis zur 6. Auflage wurde dieser Titel von Prof. Dr. **Oswald Neuberger** verfasst.

Dr. **Bernd Blessin** ist Leiter Personal und Organisation sowie Recht und Compliance (CCO) der VPV Versicherungen. Er ist darüber hinaus im Präsidium des BPM (Bundesverband der Personalmanager e.V.) und Präsident des ZI (Zentrum Ideenmanagement).

Dr. **Alexander Wick** ist Professor für BWL, insb. Personalwirtschaft an der Internationalen Berufsakademie Darmstadt. Seine Forschungsschwerpunkte sind Personalauswahl, Mitarbeiterbindung, virtuelle Kooperation sowie Kompetenzdiagnostik und -entwicklung.

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter www.utb-shop.de.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

9., überarb. und erw. Auflage 2021

8., überarb. Auflage 2017

7., vollst. überarb. Auflage 2013

© UVK Verlag 2021

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

UTB-Nr. 8532

ISBN 978-3-8252-8786-3 (Print)

ISBN 978-3-8385-8786-8 (ePDF)

Vorwort zur 9. Auflage

Seit der letzten Auflage des Werks sind vier Jahre vergangen und in vielen Bereichen haben sich Befunde, Erkenntnisse und Moden der Personalführung weiterentwickelt. Neue Werke drängen auf den Markt und vergrößern die Vielfalt der Lehr- und Überblicksliteratur zum Thema.

Für diese Auflage haben wir Inhalte aktualisiert, das Thema New Work als ein seit einiger Zeit beliebtes Beratungs- und Gestaltungskonzept in einem eigenen Kapitel 8.3 gewürdigt und nach bewährtem Prinzip mit Fallbeispielen aus der Führungspraxis illustriert und angereichert, Literatur aktualisiert und das Sachverzeichnis verbessert.

Das Gesamtkonzept bleibt erhalten: Der kritische Blick auf Konzepte und Befunde der Führungsforschung und ihre Praxisrelevanz stehen im Zentrum der Darstellung. In der Personalführung besteht die Kunst darin, weder ins eine noch ins andere Extrem zu verfallen, weder blauäugig noch orientierungslos zu agieren, sondern durch eigene Reflexion das tun, was die bloße Verleihung einer hierarchischen Position allein nicht zu leisten vermag: wirklich zu führen. Und Material zu einer solchen Reflexion soll in diesem Werk geboten werden – wie es das seit Jahrzehnten bereits tut und damit bereits Generationen von Studierenden, Führungskräften und Führungsforschern begleitet.

Stuttgart und Bensheim, im Juni 2021

Bernd Blessin und Alexander Wick

Vorwort zur 7. Auflage

Dieses Buch erschien zum ersten Mal 1984 und ist durch *Oswald Neuberger* über sechs Auflagen hinweg zu einem Klassiker der Führungsforschung geworden. Für uns war es damit zugleich Ehre und Ansporn, die nunmehr 7. Auflage erarbeiten zu dürfen. Wir haben daher am bewährten Ziel, einen Überblick über die wichtigsten Ansätze und Befunde der Führungsforschung zu geben und sie kritisch zu kommentieren, festgehalten. Dabei haben wir die grundlegenden Gedanken und Ausführungen von *Neuberger* aktualisiert und fokussiert in ein neues Konzept eingebracht. Dieses führt über *Neuberger*s Ansatz hinaus in prototypische Kontexte und Anwendungsfelder der modernen Personalführung, die die Komplexität von Führungsforschung und -praxis zweckdienlich vermitteln, ohne sich im allzu Kleinen dieser Komplexität zu verlieren. Da Theorie nicht abgehoben von der Praxis als reiner Selbstzweck existieren sollte, haben wir zahlreiche Fallbeispiele aus der Praxis zur Unterstützung der Vermittlung eingebracht. In ihnen wird Führung an Beispielen aus DAX-Konzernen, kleinen und mittleren Unternehmen oder etwa der NASA/ESA aufgezeigt.

Auch diese Auflage ist und bleibt selektiv. Mehr noch als *Neuberger* das für die letzte Auflage festgestellt hat, ist es heute ein eher unrealistisches Unterfangen, die Personalführung *insgesamt* und aus *allen Blickwinkeln* und in *allen Kontexten* darzustellen. Wir haben uns entschieden, einen Ansatz zu wählen, der einer in der Führungsliteratur in jüngster Zeit sehr beliebten Disziplin widersteht: das Sammeln und Indexieren immer neuer (?) adjektivisch qualifizierter Führungsvorstellungen. Das aktuelle Sortiment ist groß, noch wachsend und inflationär: „authentische Führung“, „ethische Führung“, „emotionale Führung“, „ambidextre Führung“, „dienende Führung“, „begeisterte Führung“, „spirituelle Führung“ etc. pp. Sie alle bieten monothematische Perspektiven auf Führung und beleuchten damit bestimmte, höchstwahrscheinlich durchaus relevante Aspekte, während andere im Dunkel bleiben. Diese Beleuchtung kommt aus einer bestimmten (im besten Fall theoretisch fundierten) Richtung; das führt zu reizvollen Licht- und Schatteneffekten, reißt bestimmte Aspekte, die den jeweiligen AutorInnen wichtig sind, aus dem Gewühl der Komplexität heraus. Aber den Anspruch darauf, Führung an sich oder insgesamt zu beschreiben, erklären oder gar kriterienbezogen zu entwickeln, haben sie damit natürlich aufgegeben.

In einer Zeit, in der bei jeder sich bietenden Gelegenheit auf die Komplexität und Veränderung und Undurchschaubarkeit der Realität (falls es diese im sozialen Raum überhaupt gibt) hingewiesen wird, gilt es als legitim, geradezu geboten, solche Mikrokonzepte herauszugreifen, da sich das „Gesamte“ ohnehin nicht mehr erfassen und begreifen lässt. Allerdings, darauf hinzuweisen, dass sie diesen Kunstgriff tun, vergessen viele (Ratgeber-)AutorInnen. Und die Mitglieder der wissenschaftlichen Gemeinschaft werfen sich im Wissen um den auch bei ihnen steigenden Konkurrenzdruck (*publish or perish*, Drittmittelwerbung, „Sichtbarkeit“ im „Feld“) auch im Gefolge erhöhter Drehfrequenz von Studiengängen (vom 4-Jahres-Diplom zum 3-Jahres-Bachelor mit angehängten Mini-Studiengängen von 1–2 Jahren, die zum Master führen) dankbar auf solche begrifflichen Konstruktionen. Das Trendsurfen (*Shapiro*, 1996) ist längst aus den Chefetagen diffundiert und hat unter anderem die einst sorgsam um unaufgeregten Erkenntnisgewinn bedachten Hochschulen erreicht.

Andererseits: Ganz wird man sich dem natürlich nicht entziehen können. Das würde schlussendlich bedeuten, dass man wieder nach „der Führung“ für alle Umstände suchen würde, wie das in sehr einfacher Form, aber doch durchaus bestimmt mit den Great-Man-Theorien versucht wurde – und auch einige der neuen adjektivischen Formen versuchen. Andererseits ist das ein unendlicher Prozess, auf den man sich einlässt: Warum nicht auch „Führung in nordhessischen ländlichen Regionen“ oder „süße Führung“? Was ist hilfreich und wozu?

Wissenschaftlich gesehen ist eine gewisse Verallgemeinerung anzustreben, um den Anwendungsbereich breit zu halten. Andererseits sollte der Übertragungs-/Transferschritt auf konkrete Situationen der praktischen Führung

nicht so groß sein, dass die durchschnittliche Führungskraft damit überfordert ist. Aus dem sozialen Prozess wissenschaftlicher Forschung lässt sich die Ausdifferenzierung der Kontexte oder Bedingtheiten und damit schrumpfende Einsatzbereich vieler Erkenntnisse ebenso nachvollziehen wie aus den konkreten Bedürfnissen der Unternehmen und Führungskräfte.

Der Tritt auf die Bremse bei dieser Atomisierung der Einsatzbereiche und Miniaturisierung von theoretischen Aussagen bedeutet für dieses Buch, dass einige Kontexte, mit praktischen Fällen kombiniert, präsentiert werden, aber nicht der Versuch unternommen wird, das Phänomen „Führung“ über die mosaikartige Zusammenstückelung von „Führung in spezifischen Kontexten und aus spezifischen Perspektiven“ zu erreichen.

Die präsentierten Kontexte sind mit Bedacht als sehr relevant (entweder für die Praxis der Führung oder für die Forschung oder vielleicht sogar beides) ausgewählt worden und bleiben trotzdem nur Situierungen breiterer Erkenntnisse der Führungsforschung, die auch anders hätten stattfinden können.

Zum Aufbau des Buches

Der Einstieg in das Buch erfolgt über den **Führungsbegriff**. Führung ist ein viel diskutiertes Thema, bei dem kalte Kognitionen und heiße Emotionen oft unentwirrbar vermengt werden. Die Einschätzungen schwanken zwischen Vergötterung und Heroisierung, Banalisierung und Trivialisierung, emotionalisierte Verklärung und nüchterne Verwissenschaftlichung und schließlich Dämonisierung oder Diabolisierung. Wir ordnen dies in Kapitel 1.

Führung ist ein multifaktorielles Geschehen, zu dessen Verständnis bei jedem dieser Faktoren (Führer, Geführte, Aufgaben, Organisation, Umwelt etc.) angesetzt werden kann. Um komplexe Zusammenhänge angemessen verarbeiten zu können, bieten sich zunächst Vereinfachungen an. In den **personalistischen Führungsansätzen** wird die Anzahl der Bedingungsgrößen so radikal verringert, dass nur noch ein Faktor für *eigentlich* bedeutsam erklärt wird: Es kommt vor allem anderen auf den Führer oder die Führerin an! Wir gehen dieser These in Kapitel 2 nach.

Nach dem Forschungsschwerpunkt auf den Eigenschaften der Führenden und dessen nicht zufriedenstellenden Ergebnissen kam eine Perspektive in Mode, die sich nicht auf quasi naturgegebene Unterschiede in der Person des Führenden konzentrierte, sondern die Beschreibung von Verhalten fokussierte und vom Verhalten auf Erfolg zu schließen suchte. Auch hier wurden verschiedene Konzepte und Modelle entwickelt, die gemeinsam haben, dass nach identifizierbaren Verhaltensmustern gesucht wurde. Die entsprechenden Verhaltensmuster werden als Führungsstile bezeichnet und unter die **verhaltensorientierten Führungsansätze** subsumiert. Wir prüfen die Belastbarkeit dieses Ansatzes in Kapitel 3.

Ausgangslage für den **Kontingenzansatz der Führung** ist die noch immer nicht zufriedenstellende Erklärung, Prognose und Förderung von Führungserfolg. Von dieser Stelle aus wandte sich die Führungsforschung denjenigen

situativen Faktoren zu, die auf den Erfolg verschiedener Führungsstile wirken. Der Führungsstil ist also dem Führungserfolg in einer vorliegenden Situation kontingent in dem Sinne, dass eine starke Verbindung des einen mit dem anderen vorliegt (oder zumindest angenommen wird). Der Ansatz wird, da er die Situation als prominenten Faktor mit einbezieht, auch als *Situativer Ansatz* bezeichnet. Wir hinterfragen in Kapitel 4, ob dieser Ansatz Führungserfolg erklärt.

Nachdem die Führungsforschung den nachvollziehbaren Weg von Eigenschaftstheorien über Führungsverhalten zur Situationskontingenz gegangen war und die Realität sich gegenüber den untersuchten Ansätzen weiterhin als widerspenstig zeigte, herrschte eine gewisse Ratlosigkeit. Die Bemühungen differenzierten sich auf. Einerseits in Richtung alternativer Erklärungen, die die Komplexität des Führungsphänomens (erst noch) besser **verstehen, deuten und schaffen** wollten und sich von konkreten Optimallösungen emanzipierten. Sie sind eher „subjektivistisch“ ausgelegt und bemühen sich, ein komplexes Feld, von dem man erkannt hat, dass einfache Ansätze ihm nicht hinreichend gerecht werden, weiter zu bearbeiten. Wir betrachten einige relevante Vertreter der **konstruktivistischen Ansätze** in Kapitel 5.

Im Kapitel 6 wird innegehalten, um eine Bestandsaufnahme zum Erfolg der Forschungsbemühungen vorzunehmen. Dabei wird zunächst der Blick darauf gerichtet, was denn eigentlich der Erfolg von Führung, um den das ganze Thema geht, eigentlich ist bzw. warum es so schwierig ist, ihn greifbar zu machen. Dann wird darauf geschaut, **wodurch Führung wirkt**, was denn vom bisher Betrachteten Führung erfolgreich machen kann. Dabei sind Blicke auf allgemeinere Theorien des Lernens und der Motivation notwendig, auf denen Führung aufbaut und an denen sie ansetzt.

Im folgenden Teil des Buchs werden Grundbedingungen und herausgegriffene Settings von Führung betrachtet, um dem Phänomen mittels dieser Situierungen noch näher zu kommen.

Seit einiger Zeit ist viel von demographischem Wandel und Wertewandel die Rede, von Internationalisierung und Globalisierung, von Inter- und Transkulturalität, von der Individualisierung und Fragmentierung von Lebensentwürfen und Berufsbiografien. Führung hat sich solchen Prozessen und Herausforderungen zu stellen und ihren Teil zur „Zukunftsfähigkeit“ von Unternehmen und der Wirtschaft beizutragen. **Vielfalt führen – vielfältig führen** untersucht Führung aus verschiedenen Perspektiven dieser Entwicklung hin zur größeren Vielfalt und Vielgestaltigkeit von Unternehmensangehörigen. Wir zeigen in Kapitel 7 in aktuellen Kontexten auf, was zu beachten ist.

In, durch und mit Veränderungen führen beleuchtet Entwicklungen und Veränderungen von Menschen, Organisationen und Umwelten sowie nach aktuellem Forschungsstand angemessene Reaktionen und Anpassungen von Führung. Dabei kann Führung selbst Entwicklungen und Veränderungen ini-

tieren. So werden hier Führungsaufgaben aus drei sich stark überschneidenden Führungssettings aufgezeigt, Führung in und von Team- oder Projektstrukturen, und in organisationalen Veränderungsprozessen. Wir zeigen in Kapitel 8 die Einflüsse von Veränderungen auf Führung und die Einflüsse von Führung auf Veränderungen auf.

In einer abschließenden Betrachtung, die sich wieder von einzelnen Kontexten löst, betrachten wir die Frage: **Für oder gegen wen und was führen** Führungskräfte eigentlich? Diese Frage behandelt Kapitel 9, das von allgemeinen Prinzipien des Handelns über die Möglichkeiten zur Begründung von Führungshandeln bis hin zum täglichen Kampf um die eigenen (?) Interessen führt. Schließlich wird das Feld von Führungsdilemmata betrachtet, das als ein Ergebnis der Frage nach dem für und gegen von Führungskräften zu bearbeiten ist.

Das Ihnen vorliegende Buch ist für Studium und Praxis gleichermaßen geeignet. Es bildet als wissenschaftliches Lehrbuch seit vielen Jahren die Grundlage zur Vermittlung von Kernergebnissen der Führungsforschung schlechthin und ist in seiner aktualisierten Form für alle Unternehmen und Führungskräfte das Handbuch zur Personalführung.

Wir danken Herrn Dr. Jürgen Schechler vom Verlag und unseren Familien für ihre Geduld mit uns, und besonders Oswald Neuberger für seinen inspirierenden und uns immer wieder herausfordernden Umgang mit dem Thema Führung.

Stuttgart und Heppenheim, im September 2013

Bernd Blessin und Alexander Wick

Inhaltsverzeichnis

Vorworte.....	5
Verzeichnis der Fallbeispiele	17
Abbildungsverzeichnis	19
Tabellenverzeichnis	21
Verzeichnis der Zusatzdokumente.....	23
1 Der Führungsbegriff	25
1.1 Lexikalisches zum Begriff der Führung	25
1.2 Strategien zur Dekodierung des Führungsverständnisses	28
1.3 Eine handlungstheoretische Führungsdefinition	38
1.4 Ein kurzer Blick auf die Strukturkerne von grundlegenden Führungs- theorien	45
2 Personalistische Führungsansätze	51
2.1 Eigenschaftstheorie der Führung.....	52
2.1.1 Zum Eigenschaftsbegriff.....	52
2.1.2 Welche Eigenschaften versprechen Erfolg?	54
2.1.3 Würdigung des eigenschaftstheoretischen Ansatzes	59
2.2 Die Kategorisierungs- oder Schematheorie der Führung.....	63
2.2.1 Zur Konstruktion der Kategorisierungs-Theorien.....	65
2.2.2 Beispiel für einen Kategorisierungsansatz: Das GLOBE-Projekt	71
2.2.3 Resümee zu den Kategorisierungs-Ansätzen	75
2.3 Charisma und Führung	75
2.3.1 Charisma	76
2.3.2 Theoretische Erklärungen charismatischer Führung	79
2.3.2.1 Auf die Führungsperson zentrierte Ansätze.....	80
2.3.2.2 Auf die Geführten und ihre Komplementarität mit den Führenden zentrierte Erklärungen.....	82
2.3.3 Fazit zur charismatischen Führung.....	88
2.4 Zusammenfassung	91
3 Verhaltensorientierte Führungsansätze	93
3.1 Führungsverhalten	93
3.1.1 Was ist Führungsverhalten? Ein Begründungsproblem.....	93

3.1.2 Untersuchung des Arbeitsverhaltens von Führungskräften.....	95
3.1.3 Schlussfolgerungen.....	102
3.2 Führungsstiltheorien.....	107
3.2.1 Der eindimensionale Ansatz.....	108
3.2.2 Der mehrdimensionale Ansatz.....	112
3.2.2.1 Ohio State Leadership Studies	114
3.2.2.2 Das Verhaltensgitter von <i>Blake & Mouton</i> (1968).....	118
3.2.3 Ein derzeit erfolgreiches Führungsstil-Modell: Transformationale Führung im full range of leadership (<i>Bass</i> , 1985)	121
3.2.3.1 Transaktionale und transformationale Führung.....	122
3.2.3.2 Transformationale vs. charismatische Führung.....	127
3.3. Fazit.....	131
4 Kontingenzansatz der Führung	135
4.1 Kontingenzmodelle der Führung	135
4.1.1 <i>Fiedler</i> (1967): Kontingenztheorie der Führungseffektivität	135
4.1.2 <i>Vroom & Yetton</i> (1973): Normatives Führungsmodell.....	140
4.1.3 <i>Hersey & Blanchard</i> (1969): Reifegradmodell der Führung.....	146
4.1.4 <i>Reddin</i> (1970): 3-D-Modell.....	149
4.1.5 <i>Yukl</i> (1971): Modell Multipler Verbindungen	151
4.1.6 Transaktionale und transformationale Führung als Kontingenzmodell.....	152
4.2 Bewertung der Kontingenzmodelle.....	153
4.2.1 Dekonstruktion.....	153
4.2.2 Zusammenfassung und Kritik.....	157
5 Führung verstehen, deuten und schaffen	161
5.1 Rolle und Identität	162
5.1.1 Das Rollenkonzept.....	163
5.1.2 Das Ich als Gesamtkunstwerk – Neun Dimensionen des Identitätsbegriffs	174
5.2 Attributionstheorien der Führung.....	185
5.2.1 Attribution durch Führende	188
5.2.2 Attribution von Führung.....	192
5.2.3 Führen im Attributionsansatz.....	195
5.2.4 Abschließende Stellungnahme	197

5.3	Symbolische Führung	199
5.3.1	Grundbegriffe zur Symbolischen Führung	200
5.3.2	Die beiden Komponenten Symbolischer Führung	205
5.3.3	Intervention bei Symbolischer Führung (am Beispiel von Führungsgrundsätzen)	209
5.3.4	Situative Führung im Licht Symbolischer Führung	214
5.3.5	Fazit	215
5.4	Systemische Führung	217
5.4.1	Entwicklung der Ansichten über ‚Systeme‘	217
5.4.2	Das systemische Erkenntnisprogramm	220
5.4.3	Das systemische Kommunikationsprogramm	222
5.4.4	Das systemische Operationsprogramm	230
5.4.5	Zusammenfassung in Thesen: Systemische Reflexionen und Maximen	240
5.4.6	Abschluss	241
6	(Wodurch) Führung wirkt	243
6.1	Führungserfolg	246
6.1.1	Das Kriterienproblem: Was ist Führungserfolg?	248
6.1.2	Das Messproblem: Entwicklung und Validität von Prädiktoren .	253
6.1.3	Zurechnung von Führungserfolg.....	257
6.1.4	Persönlicher Erfolg und Unternehmenserfolg	258
6.1.5	Abschluss: Ein Mehr-Ebenen-Modell des Führungserfolgs	261
6.2	Damit Führung <i>erfolgt</i> : Deutungen, Einstellungen und Verhalten	266
6.2.1	(Was) Führung ist	268
6.2.2	(Zuschreibung von) Führungskompetenz	275
6.2.3	Kommunikation: Das Mittel der Führung	280
6.2.4	Motivation und Motivierung	282
6.2.5	Lernen	288
6.2.6	Schlussbemerkung	298
7	Führung in Vielfalt	299
7.1	Individualisierung und Vielfalt: Diversity	300
7.1.1	Für den Arbeitskräftemarkt relevante gesellschaftliche Entwicklungen	301

7.1.1.1	Demographischer Wandel.....	301
7.1.1.2	Individualisierung der Gesellschaft	303
7.1.2	Work-Life-Designs	307
7.1.2.1	Work-Life-Balance als Problem.....	307
7.1.2.2	Führung und Work-Life-Balance	311
7.1.2.3	Weitere Work-Life-Konzepte.....	316
7.1.2.4	Fazit	320
7.1.3	Diversity Management	321
7.1.3.1	Diversity	322
7.1.3.2	Diversity Management.....	326
7.1.3.3	Führung und Diversity Management	327
7.1.4	Fazit	330
7.2	Frauen und Führung.....	331
7.2.1	Sex – Gender: Das System der Zweigeschlechtlichkeit.....	332
7.2.2	Drei Paradigmen des feministischen Diskurses.....	333
7.2.2.1	Gleichheitstheorie	334
7.2.2.2	Differenztheorie	339
7.2.2.3	Dekonstruktion.....	343
7.2.2.4	Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Keine Alternativen!	349
7.2.3	Schlussbemerkung.....	350
7.3	Gesund führen	350
7.3.1	Gesundheit als Anliegen: Gesundheitskonzepte und Gesundheitsförderung im Betrieb	351
7.3.1.1	Belastungen bei der Arbeit und deren Auswirkungen ..	352
7.3.1.2	Modellierung der Interaktion von Merkmalen der Tätigkeit und der Arbeitstätigen.....	356
7.3.1.3	Betriebliche Gesundheitsförderung.....	359
7.3.2	Erhaltung und Förderung der Gesundheit der MitarbeiterInnen	360
7.3.2.1	Die Rolle der Führungskräfte bei der Gesundheitsförderung.....	360
7.3.2.2	Auswirkungen des Führungshandelns	362
7.3.2.3	Gesundheitsförderliche Verhaltensweisen von Führungskräften	366
7.3.3	Führung und gesunde Führungskräfte.....	368
7.3.4	Abschluss: der Stand der Dinge	369

8	Führung durch und mit Veränderungen	371
8.1	Führung von hochqualifizierten (Projekt-)Teams	371
8.1.1	Führung und Kooperation in hochqualifizierten (Projekt-) Teams	378
8.1.2	Formen der Führung hochqualifizierter (Projekt-)Teams	380
8.1.3	Verteilte Führung	383
8.1.4	Aufgaben bei der Führung in und von hochqualifizierten (Projekt-)Teams	387
8.1.5	Ausblick	392
8.2	Führung in virtuellen Teamstrukturen	393
8.2.1	Angenommene Chancen und erlebte Risiken virtueller Teams ..	395
8.2.2	Die Führung virtueller Teams	398
8.2.3	Besondere Koordinationserfordernisse virtueller Teams	401
8.2.4	Führungsaufgaben in virtuellen Teams	402
8.2.5	Abschluss	412
8.3	New Work und Führung	413
8.3.1	Herkunft und Entstehung von New Work	413
8.3.1.1	<i>Frithjof Bergmann</i> : Neue Arbeit, Neue Kultur	415
8.3.1.2	Weiterentwicklung des New Work-Ansatzes	415
8.3.2	Empowerment-Ansätze	418
8.3.3	Zusammenfassung und Ausblick	426
8.4	Change Management: Führung im organisationalen Wandel	427
8.4.1	Aufgaben von Führungskräften in organisationalen Wand- lungsprozessen	432
8.4.1.1	Den Wandel aktiv mittragen	434
8.4.1.2	Grad der Einbeziehung der MitarbeiterInnen steuern ...	437
8.4.1.3	Interpretieren und Motivieren: Deutungen nahelegen ..	439
8.4.1.4	Entscheidungen fällen und revidieren	439
8.4.1.5	Mit Widerstand umgehen	441
8.4.2	Erfolg von Führung in organisationalen Wandlungsprozessen ..	444
9	Für oder gegen wen und was führen?	449
9.1	Ideologie	449
9.1.1	Ideologische Begründungen von Führung	451

9.1.2 Funktionen von Führungsideologien.....	454
9.1.3 Taxonomien zu ideologischen Bildern der Führung	456
9.1.3.1 Historische Entwicklungsstadien der Management- Ideologie nach <i>Bendix</i> (1956).....	457
9.1.3.2 Menschenbilder nach <i>Schein</i> (1965).....	458
9.1.3.3 Manager-Typen nach <i>Maccoby</i> (1976)	461
9.1.3.4 Theorien der Subjektivität nach <i>Daniel</i> (1981).....	464
9.1.3.5 Synoptische Zusammenfassung	465
9.1.3.6 Das postmoderne Subjekt	466
9.2 Führungsethik	469
9.2.1 Gibt es eine spezielle Führungsethik?	470
9.2.2 Moralbegründungen für Führungshandeln	472
9.2.3 Praktiken der Moralisierung in der Unternehmenspraxis	474
9.2.4 Erfassung „ethischer Führung“	484
9.2.5 Schluss	485
9.3 Führung und Mikropolitik	486
9.3.1 Zur Definition von Mikropolitik.....	486
9.3.2 Mikropolitik als Steuerungstechnik in Organisationen.....	490
9.3.3 Bedingungen für Mikropolitik und darauf aufbauende mikro- politische Taktiken.....	492
9.3.4 Das Fazit: Mikropolitik fördern oder eindämmen?	501
9.4 Dilemmata der Führung	505
9.4.1 Führungsdilemmata	508
9.4.2 Ursachen der Führungsdilemmata	514
9.4.3 Zum Umgang mit Führungsdilemmata.....	516
Literaturverzeichnis	519
Sachverzeichnis	585

Verzeichnis der Fallbeispiele

Fallbeispiel 1 Symbolische Führung – das Beispiel Reinhold Würth 127, 203
Bernd Blessin

Fallbeispiel 2 Mittelständisches IT-Unternehmen (1) 129, 238
Führungskräfteentwicklung – das Projekt artTeaming
Anna Dollinger (noesis)

Fallbeispiel 3 Talentmanagement im Rahmen einer Fusion dreier Banken 212
Maren Maurer und Joachim Hasebrook (zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh)

Fallbeispiel 4 Strategische Neuausrichtung am Beispiel Bundesverband deutscher Banken e.V. 212
Maren Maurer und Joachim Hasebrook (zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh)

Fallbeispiel 5 Führungskräfte-Colloquium 213
Stefan Eberhardt (Daimler TSS GmbH)

Fallbeispiel 6 „Wirksame Führung“ in Genossenschaftsbanken 257
Sarah Wesseling und Joachim Hasebrook
(zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh)

Fallbeispiel 7 Interkulturelle Führung (Lloyds Banking Group) 281
Matthias Pawlowski (freiberuflicher Publizist)

Fallbeispiel 8 Führung bei veränderten Rahmenbedingungen 305
Hella Hagena (v. Rundstedt & Partner GmbH)

Fallbeispiel 9 Frauenförderung bei der Allianz Deutschland AG 336
Brigitte Preuss (Allianz Deutschland AG)

Fallbeispiel 10 Die Initiative „Gender Diversity“ 336
Katrin Schuler (Wüstenrot und Württembergische AG)

Fallbeispiel 11 X-Company Network Region Stuttgart 337
Diversity – Frauenförderung im Unternehmensverbund
Anita Pongratz (Hewlett-Packard GmbH)

Fallbeispiel 12 Finanzdienstleistungsunternehmen 390
Führen in Projekten – auf dem Weg zur virtuellen Führung
Uwe Loof (PAON GmbH)

Fallbeispiel 13 Führen in Hochleistungsteams 377
Udo Krauß und David Liebnaue (SYNK GROUP GmbH & Co.KG)

Fallbeispiel 14 Astronautentraining NASA/ESA	379
Führung von hochqualifizierten Teams - Motivation auf dem Weg in den Weltraum Ulrich Walter (D2-Astronaut, TU München)	
Fallbeispiel 15 Changeland - Der Wandel zu einer agilen Organisation	417
Thomas Resch (metafinanz Business & IT Consulting)	
Fallbeispiel 16 Besser Führen in einem selbstorganisierten Kontext	422
Stefan Münter, Anna-Leena Haarkamp, Nina Müller-Peltzer (Europace AG)	
Fallbeispiel 17 Von Selbstbestimmtheit und Ownership Thinking	425
Matthias Meifert (HRpepper GmbH & Co. KG)	
Fallbeispiel 18 Führung in der neuen Arbeitswelt bei Coface Deutschland	434
Holger Beckmann und Oliver Guhl (Coface Niederlassung Deutschland)	
Fallbeispiel 19 Unitymedia und KabelBW	435
Wandel gestalten – Führung als wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur Karl-Heinz Reitz und Roman Schachtsiek (Unitymedia KabelBW)	
Fallbeispiel 20 Sparkasse Mittelthüringen	436
Zukunftsweisende Unternehmenskultur gestalten Scherin Beuther und Marcus Benfer (Fuehrungsimpuls GmbH & Co.KG)	
Fallbeispiel 21 Operative Exzellenz als Ziel von Veränderung	438
S. Patrick Eheim (Porsche Consulting GmbH)	
Fallbeispiel 22 Growing together	440
Gemeinsam an einer verbesserten Führungskultur arbeiten Emmanuel Siregar (CLAAS KGaA mbH)	
Fallbeispiel 23 EWA Madrid	444
Was eine Übung zum Change Management auslösen kann Bernd Blessin	
Fallbeispiel 24 Mittelständisches IT-Unternehmen (2)	445
EP_sys – Pros Empowering People_systemic Anna Dollinger (noesis)	
Fallbeispiel 25 Führen und Ethik am Beispiel der GFOS	475
Stefan Heinemann (FOM Hochschule)	

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Wortfeld Führung	33
Abb. 1.2	Grundstruktur eines handlungstheoretischen Führungsansatzes	39
Abb. 1.3	Personalistische Führungsansätze	45
Abb. 1.4	Verhaltensorientierte Führungsansätze	46
Abb. 1.5	Kontingenzansätze der Führung	46
Abb. 1.6	Rollentheorie der Führung.....	47
Abb. 1.7	Attributionstheorie der Führung: Führungseigenschaften.....	47
Abb. 1.8	Symbolische Führung.....	48
Abb. 1.9	Systemtheorie der Führung: Ein kybernetisches Steuerungsmodell	48
Abb. 2.1	Kategoriensystem mit Beispiel	67
Abb. 3.1	Schema zur Erfassung des Führungsverhaltens (<i>Baumgarten</i>).....	111
Abb. 3.2	Grundmuster zweidimensionaler Führungsstilkonzepte.....	113
Abb. 3.3	Das Verhaltensgitter von <i>Blake & Mouton</i>	118
Abb. 3.4	Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung (<i>Bass & Avolio</i>).....	125
Abb. 4.1	Ergebniskurven zu <i>Fiedlers</i> Kontingenztheorie	138
Abb. 4.2	Das Entscheidungsmodell von <i>Vroom & Yetton</i> in der Version von <i>Jago</i>	142
Abb. 4.3	Situative Führungstheorie von <i>Hersey & Blanchard</i>	147
Abb. 4.4	Die vier Grundstile bei <i>Reddin</i>	149
Abb. 4.5	Das 3-D-Modell von <i>Reddin</i>	150
Abb. 4.6	Flex-Karten nach <i>Reddin</i>	151
Abb. 4.7	<i>Yukls</i> Modell Multipler Verbindungen.....	152
Abb. 5.1	Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen.....	167
Abb. 5.2	Das Individuum im Fokus von Erwartungen und Prägungen verschiedener Systeme	168
Abb. 5.3	Die Grundstruktur der ‚naiven‘ Handlungserklärung (nach <i>Heider</i>)... ..	185
Abb. 5.4	Das varianzanalytische Modell für Kausalschlüsse (nach <i>Kelley</i>)	187
Abb. 5.5	Einflüsse auf den Attributionsprozess einer Führungskraft (nach <i>Green & Mitchell</i>).....	188
Abb. 5.6	Die Veränderung der Umsätze der acht größten US-Stahlfirmen in der Zeit zwischen 1946 bis 1965	196
Abb. 5.7	Der Prozess der (symbolischen) Führung	206
Abb. 5.8	Symbolische Führung als Kreisprozess.....	209

Abb. 5.9 Elemente und Relationen (1. Generation)	218
Abb. 5.10 Austausch zwischen System und Umwelt (2. Generation)	218
Abb. 5.11 Operational geschlossene, selbstreferenzielle Einheit (3. Generation)	219
Abb. 5.12 Vernetztes Denken im Management (<i>Gomez & Probst</i>)	225
Abb. 6.1 Führungsverhalten und Führungssubstitute (im Anschluss an die „revidierte Skala zur Erfassung von Führungssubstituten“ von <i>Podsakoff et al.</i>)	244
Abb. 6.2 Die Beziehungen zwischen ‚eigentlichem‘ Kriterium und ‚aktuellen‘ Kriterien (Defizienz, Kontamination, Relevanz).	251
Abb. 6.3 Prädiktoren- und Kriterien-Interkorrelationen in der Studie von <i>Klimoski & Strickland</i>	256
Abb. 6.4 Ein Mehr-Ebenen-Modell der Kriteriumsanalyse	262
Abb. 6.5 VIE-Theorie von <i>Vroom</i>	283
Abb. 6.6 Theorie der Zielsetzung nach <i>Nerdinger</i>	288
Abb. 6.7 Sozial-kognitives Lernen nach <i>Bandura</i>	293
Abb. 7.1 Innerbetriebliche Strategien zur Förderung von Bewusstseinsstruk- turen, die der offenen oder geschlossenen Gesellschaft nahestehen ...	307
Abb. 7.2 Kriterien zur Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach <i>Hacker & Richter</i>	352
Abb. 7.3 Anforderungen und Belastungen aus Arbeitsorganisation, -inhalt und -zeiten nach <i>Lück et al.</i>	353
Abb. 8.1 Modell der Effektivität virtueller Teams von <i>Mortensen et al.</i>	400
Abb. 8.2 Organisationale Paradigmen nach <i>Laloux</i> , in Anlehnung an Spiel- mann	422
Abb. 8.3 Theoretisches Prozessmodell zur Wirkung von New Work, in Anlehnung an <i>Schermuly</i>	424
Abb. 8.4 Einflüsse auf Organisationen, die auf Veränderungen hinwirken.	428
Abb. 8.5 Modell des Wachstums von Organisationen von <i>Greiner</i>	429
Abb. 8.6 Stadien organisationalen Rückgangs nach <i>Weitzel & Jonsson</i>	431
Abb. 8.9 Widerstand auf verschiedenen Ebenen aus <i>Jones & Bouncken</i>	442
Abb. 8.10 Allgemeine Symptome für Widerstand nach <i>Doppler & Lauterburg</i>	443
Abb. 9.1 Ideologie strukturiert den sozialen Raum und legitimiert Verhalten. .	451
Abb. 9.2 Grundansätze zur Begründung von moralischen Forderungen	472
Abb. 9.3 Die Führungskraft als Akteur und Adressat in einem Einflussnetz	488
Abb. 9.4 Merkmale mikropolitischer Handlungsbedingungen	492

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsvariablen und Führungseffektivität (<i>Judge et al.</i>).....	56
Tab. 2.2	Prototypische Attribute des Schemas „Führungsperson“ (<i>Lord et al.</i>).....	69
Tab. 2.3	Skalen zur Erfassung der Führungs-Prototypikalität.....	72
Tab. 2.4	Prototypikalitäts-Rangordnungen europäischer Länder (Auszug aus <i>Brodbeck et al.</i>).....	73
Tab. 2.5	Globale implizite, sechsdimensionale Führungstheorie auf der Grundlage des GLOBE-Projekts (<i>Brodbeck</i>).....	74
Tab. 2.6	Charismatische Führungseigenschaften zwischen Stigma und Normalität (nach <i>Steyrer</i>)	80
Tab. 3.1	Forschungsergebnisse zu Arbeitszeiten von Führungskräften in Wochenstunden.....	97
Tab. 3.2	Ergebnisse zu den Anteilen sozialer Kontakte an der Arbeitszeit von Führungskräften	100
Tab. 3.3	Relative Aufenthaltszeiten von Führungskräften an verschiedenen Arbeitsorten.....	100
Tab. 3.4	Planbarkeit des Tagesablaufs von Vorgesetzten nach <i>Eberwein & Tholen</i>	101
Tab. 3.5	Verhalten der Führungskräfte in den Untersuchungen von <i>Lewin</i> und Mitarbeitern	109
Tab. 3.6	Die Überlegenheit autoritärer und kooperativer Führung in experimentellen Studien (<i>Neuberger</i>).....	110
Tab. 3.7	Ergebnisse der Metaanalyse von <i>Judge et al.</i> zum Ohio-Konzept	116
Tab. 3.8	Führungsstile und Motivationen (zitiert nach <i>Blake & McCanse</i>)	120
Tab. 3.9	ManagerInnen und FührerInnen – eine Gegenüberstellung	122
Tab. 3.10	Metaanalytische Ergebnisse zum full range of leadership von <i>Judge & Piccolo</i> und <i>Wang et al.</i>	126
Tab. 4.1	Das Kontinuum der situativen Günstigkeit nach <i>Fiedler</i>	137
Tab. 4.2	Die 13 „praktisch bedeutsamen“ Problemtypen und zulässige Entscheidungsmethode im Modell von <i>Vroom & Yetton</i> (nach <i>Jago</i>).....	143
Tab. 4.3	Beispiel aus dem LEAD von <i>Hersey & Blanchard</i>	148
Tab. 5.1	Die zehn Führungsrollen nach <i>Mintzberg</i>	171
Tab. 5.2	Kombinationen der drei Attributionsdimensionen nach <i>Kelley</i>	186
Tab. 5.3	Kausalschema nach <i>Weiner et al.</i>	189

Tab. 5.4	Denkfehler in komplexen Situationen und Schritte ganzheitlichen Problemlösens (aus <i>Gomez & Probst</i>).....	228
Tab. 6.1	Einige organisationsinterne und -externe Faktoren, die auf den Führungserfolg wirken.....	247
Tab. 6.2	Kategorien grundlegender Tätigkeiten von Führungskräften nach <i>Luthans et al.</i>	260
Tab. 6.3	Aktivitäten erfolgreicher vs. effektiver Manager (<i>Luthans et al.</i>)	260
Tab. 6.4	Verhaltensmodifikation durch operante Konditionierung.	290
Tab. 7.1	Ambivalenzen der Präsenz von Frauen im Management (in Anlehnung an <i>Rastetter</i>).....	349
Tab. 7.2	Folgen von Fehlbeanspruchungen bei der Arbeit (nach <i>Strobel & von Krause</i>).	354
Tab. 7.3	Ansatzebene und Ansatzrichtung gesundheitsförderlicher Maßnahmen.....	358
Tab. 8.1	Führungsverhalten und Teamerfolg – Metaanalyse von <i>Burke et al.</i>	374
Tab. 8.2	Implikationen auf Basis des Media-Richness-Modells (nach <i>Hertel & Orlikowski</i>).....	405
Tab. 8.3	Einschätzungen von Führungskräften vs. MitarbeiterInnen zum Erfolg virtueller Teams nach <i>Orlikowski et al.</i>	413
Tab. 8.4	Die sechs Dimensionen des Empowerment-orientierten Führungsstils nach <i>Schermuly</i>	425
Tab. 9.1	Aspekte von Management-Ideologien	466
Tab. 9.2	Führungsdilemmata	509

Verzeichnis der Zusatzdokumente

ZD 1	Transitive Bedeutungen des Wortes ‚führen‘ aus dem <i>Grimm-</i> schen „Deutschen Wörterbuch“ von 1866/1984 (Spalten 431–460)	26
ZD 2	Führungsdefinitionen	29
ZD 3	Woran scheitern höhere Führungskräfte?	59
ZD 4	Visionäre Führung	76
ZD 5	Zum Charisma-Begriff <i>Max Webers</i> (1921)	77
ZD 6	Vier Haupteinwände gegen <i>Webers</i> Auffassung charismatischer Führung nach <i>Steyrer</i> (1995)	77
ZD 7	Empirische Studien zu Entstehungsbedingungen charismatischen Führung	83
ZD 8	Führung als Verliebtheit: <i>Sigmund Freud</i> (1921)	87
ZD 9	Narzissmus: Die objekt- oder selbsttheoretische Position <i>Kohuts</i>	87
ZD 10	Schwierigkeiten beim empirischen Vorgehen, ein Verhaltens- merkmal (z.B. „Dynamik“) festzumachen	94
ZD 11	Ansätze zur Erfassung des Verhaltens von Führungskräften	102
ZD 12	Optimierungsangebote zum Zeitmanagement	103
ZD 13	Zum Einsatz der Faktorenanalyse	114
ZD 14	Deutung der Dimensionen ‚Consideration‘ und ‚Initiating Structure‘	115
ZD 15	<i>Stogdills</i> LBDQ-XII	115
ZD 16	Tiefenpsychologisch-gruppendynamische Ansätze der Beschrei- bung von Führungsverhalten	115
ZD 17	<i>Dux</i> vs. <i>Rex</i> : Die Leader-Manager-Typologie	122
ZD 18	Auswahl von zehn typischen Fällen des eigenverantwortlichen Handelns	128, 504
ZD 19	Populärwissenschaftliche „Anweisungen“ zu transformationaler Führung	130
ZD 20	Rollentheoretische Ansätze nach <i>Graen</i>	166
ZD 21	Rollenkonflikte nach <i>Kahn et al.</i> (1964)	168
ZD 22	Rollenansatz von <i>Bales & Slater</i> (1969)	170
ZD 23	Ästhetisierung als Führungstechnik und -ersatz	205
ZD 24	Zur Diagnose bei Symbolischer Führung	210
ZD 25	Beobachtung im systemtheoretischen Ansatz	221

ZD 26	Triviale und Nichttriviale Maschinen (nach von <i>Foerster</i> , 1984)	226
ZD 27	Dreifache Selektion der Kommunikation nach <i>Luhmann</i>	229
ZD 28	Aktualisierung der Weg-Ziel-Theorie durch <i>House</i> (1996)	286
ZD 29	Die Offene Gesellschaft (<i>Gebert</i> , 2003, auf <i>Popper</i> , 1945 aufbauend)	303
ZD 30	Beispiel für eine Fokusgruppe des Diversity Managements: Ältere MitarbeiterInnen	322, 331
ZD 31	Überblick über verschiedene Grundlinien des Feminismus	333
ZD 32	Die drei Voraussetzungen der Frauenförderung	334, 345
ZD 33	Fünf Stadien des Rückgangs von Organisationen	430
ZD 34	Dimensionen des organisationalen Wandels	431
ZD 35	<i>Bendix</i> ‘ (1956) historische Entwicklungsstadien der Management-Ideologie	437
ZD 36	Theorien der Subjektivität nach <i>Daniel</i> (1981)	465
ZD 37	Moralisch entscheiden	469
ZD 38	Moralbegründungen	472
ZD 39	Definitionen von Mikropolitik	489
ZD 40	Management-Paradoxa	518

1 Der Führungsbegriff

Führung ist ein viel diskutiertes Thema, bei dem kalte Kognitionen und heiße Emotionen oft unentwirrbar vermengt werden. Die Einschätzungen schwanken zwischen Vergötterung und Heroisierung (Personenkult), Banalisierung und Trivialisierung (Führung ist ‚nichts als‘ der Lückenbüßer von Organisation und eine verdinglichende Technik), emotionalisierte Verklärung und nüchterne Verwissenschaftlichung und schließlich Dämonisierung oder Diabolisierung (Verführung und Beherrschung der unschuldigen, unwissenden, widerstrebenden Massen).

1.1 Lexikalisches zum Begriff der Führung

An sich wäre es nach dem derzeitigen Stand der Erkenntnis seriöser, den Passepartout-Begriff ‚Führung‘ durch differenzierte Indizierungen zu präzisieren (Führung_{charismatisch}, Führung_{systemisch}, Führung_{leistungsorientiert} etc.). Eine großsprecherische Art mag da, wo keiner Einblick und Überblick hat, fürs erste weiterhelfen. Damit handeln all jene systemkonform, die ihre Führungs-Auffassung kommerziell verwerten (müssen), denn hier zählt nur, dass der Käufer zufriedengestellt wird. Und da kann man – wie noch zu zeigen sein wird – mit den eigenartigsten Produkten den Geschmack treffen. Für kritische SozialwissenschaftlerInnen geht aber den Vorhersagen und Gestaltungsempfehlungen das Verstehen voraus (so fordert es zumindest die reine Lehre, die offensichtlich auch hier verschämt ihren Blick von der Wirklichkeit abwendet). Mit ‚Verstehen‘ ist kein unerklärliches Aha-Erlebnis der einzelnen Person gemeint (sonst müsste man die Bekehrungen, die Gurus auslösen, dazurechnen), sondern eine Einsicht, die fachlich informierten, jedenfalls aber verständigen PartnerInnen übermittelt werden kann und die die Chance hat, deren vernünftiger Kritik (vorläufig) standzuhalten. Diese kritische Öffentlichkeit kann aktuell natürlich geblendet werden (und verblendet sein), aber auf lange Sicht wird sie Fassade und Substanz zu unterscheiden wissen.

Dies ist kein Vorschlag, auf den Begriff der Führung wegen seiner Chamäleonhaftigkeit ganz zu verzichten (vgl. *Alvesson & Sveningsson*, 2003); im Gegenteil: er soll bewusster, d.h. differenzierter, nämlich in einem je spezifischen Erklärungszusammenhang gebraucht werden und nicht mehr als *Omnibus*-Begriff, der alles bedeuten kann (und nichts bedeuten muss), kursieren. Dazu muss er in theoretische Modelle eingebettet werden (s. unten).

Um zu untersuchen, was unter ‚Führung‘ verstanden wird, werden im kommenden Kapitel 1.2 verschiedene Definitions-Strategien skizziert. Das Ergebnis soll nicht die Ableitung der einzig wahren oder allumfassenden Führungsdefinition sein, sondern eine Zusammenstellung der Bestimmungsstücke, die für die Collage *Führung* verwendet werden. Damit wird das

Repertoire ausgebreitet, aus dem sich jene bedienen, die im europäisch-amerikanischen Kulturraum über Führung reden. Bevor jedoch die genannten Definitionsstrategien behandelt werden, soll ein kurzes Resümee der lexikalischen Bestimmung des Begriffs erfolgen.

Ein erstes Grundverständnis mag ein etymologischer Ansatz sein, also das Herkommen eines Begriffs aus seiner „ursprünglichen“ Bedeutung. ‚Führen‘ hängt im Deutschen mit ‚fahren machen‘ (in Bewegung bringen) zusammen; das englische ‚lead‘ wurzelt im altenglischen *lithan* (gehen, reisen, wandern); das althochdeutsche *lidan* hat dieselbe Bedeutung. Darauf geht das deutsche ‚leiten‘ als vorangehen, in Gang setzen zurück. Wortbildungen mit dem französischen ‚gestiori‘ (Führung; von *gerer*: führen, verwalten) oder *meneur/meneuse* (Führerin) kommen im Deutschen nicht vor; dagegen findet sich *diriger* (führen, leiten) wieder in dirigieren, Direktor; auch das französische *commander* hat in den deutschen Lehnwörtern kommandieren und Kommandeur seine Entsprechungen; *chef* (oder das englische *chief*) stammen vom lat. *caput* (Haupt, *head*) und haben somit eine enge Verwandtschaft zu Kapital. Aus dem Griechischen stammen Wortverbindungen, die auf ‚*archeiri*‘ (herrschen, regieren) zurückgehen (s. Hierarchie = heilige Ordnung/Herrschaft, Autarkie, Monarchie, Oligarchie etc.); die Endungen ‚-kratie‘ (z.B. Autokratie, Demokratie, Plutokratie, Meritokratie) stammen von ‚*kratikos*‘ (Macht, Stärke) ab.

Ein weiterer pragmatischer Ansatz ist es, Lexika nach deren Begriffsdefinition und -verwendung zu analysieren. Das ist natürlich problematisch: Man kann ja an chinesischen Gebrauchsanweisungen oder türkischen Fremdenverkehrsprospekten sehen, wohin es führt, wenn jemand zum Lexikon greift und das nächstbeste Synonym wählt. Zur Führung tauchen in Lexika gewöhnlicher Weise eine Vielzahl von Begriffsverwendungen auf, deren Angemessenheit sich zumeist nicht allgemein, sondern erst in spezifischen Kontexten erschließt. So werden z.B. im *Grimmschen Deutschen Wörterbuch* (1866/1984) 31 transitive, acht reflexive (sich führen) und neun intransitive Verwendungen von „führen“ unterschieden.

Z-001

Um einen ungefähren Eindruck zu geben, sind die transitiven Verwendungen im Zusatzdokument 1 verkürzt wiedergegeben.

Wenn im Folgenden Begriffsdefinitionen untersucht werden, dann ist das eine im positiven Sinn akademische Übung, weil sie entlastet ist vom Druck sofortiger Verwertbarkeit. Dahinter steht allerdings die Vision der idealen Sprechergemeinschaft, die sich durch miteinander reden aufklärt, damit sie über etwas vernünftig reden kann; das redende Denken (oder denkende Reden) wird nicht auf die Vorbereitung der produktiven Tat reduziert, sondern als eigenständige Praxisform gesehen. Kommunikation ist politisches Handeln, das soziale Realität sowohl beschreibt wie herstellt; sie wird verstanden, weil man sich auf sie verständigt hat. Die Wirklichkeit ‚Führung‘ ist Produkt

und Produzent des Redens über Führen. Alle gebrauchen dasselbe Wort, aber sie verstehen – unaufgeklärt – jeweils etwas anderes darunter und reden so, ohne es zu merken, aneinander vorbei. Als *alltagssprachlicher* Begriff muss Führung mit Bedeutungsreichtum und Unschärfe, die Praxistauglichkeit verbürgen, leben.

Wenn man sowohl in der Alltagssprache, wie – was noch zu zeigen sein wird – in der Fachsprache über viele Optionen verfügt, das Wort ‚führen‘ inhaltlich zu füllen, dann ist jede Festlegung auf ein bestimmtes Verständnis eine Hinsicht, die im doppelten Sinn eine Absicht ist: Sie sieht ab von anderen Möglichkeiten und sie bringt eine Absicht des oder der Definierenden zum Ausdruck. Definitionen selektieren und konstruieren, d.h. setzen aus Elementen eine bestimmte(!) Wirklichkeit zusammen. Die Konstruktionen sind nur in der jeweiligen ‚Lebensform‘ verständlich. Dies ist eine deutliche Warnung vor Begriffsmagie: Wer glaubt, mit dem ‚richtigen Wort‘ ließe sich die Sache entzaubern, irrt. Es kommt bei einer pragmatischen Perspektive nicht auf den lexikalischen *Co-Text* an (die anderen Worte oder Texte, mit denen ein Begriff umstellt/erhellt/kontrastiert/vernetzt wird), sondern auf den *Kontext*, also die Lebensumstände und Lebensweisen, in denen gehandelt wird und für die Begriffe gebraucht werden. Je nach Kontext *ist* Führung etwas anderes.

Als Resümee der lexikalischen Deutung des Begriffs *Führung* kann festgehalten werden, dass er wie jeder wichtige Begriff einer lebendigen Sprache einen plastischen Kern hat, der in unterschiedlichen Zusammenhängen jeweils andere Akzentsetzungen erfährt. Ein Autor, der über Führung schreibt, archiviert, was andere gesagt, geschrieben und getan haben und deutet, wie sie es wohl gemeint haben. Dieser Anschluss an Denktraditionen schafft die Chance, das Bestehende als vieldeutig, interpretationsbedürftig, veränderlich und damit veränderbar zu erkennen. Statt Führung als etwas Endgültiges, Hermetisches und Objektives zu sehen, soll sie als widersprüchlich, prozessual, vielgestaltig und mehrdeutig begriffen werden. Wenn etwas unterschiedlich gesehen werden kann oder gar in verschiedenen Formen existiert, kann diese kognitive oder reale Vielfalt als Handlungsspielraum genutzt werden. Diese Einsicht lässt sich in eine Reihe von Argumenten für die Auseinandersetzung mit Führungs-Diskursen entfalten:

- [1] Unsere Wirklichkeit ist sprachlich konstituiert. Was wir wissen, wissen wir zu einem großen Teil über Sprache und versprachlichte Erfahrung. Wir validieren unser Wissen kommunikativ und es ist wichtig, sich der zu Grunde liegenden Unterscheidungen bewusst zu werden.
- [2] Mentale Modelle (Landkarten) bestimmen, was wir (nicht) sehen. Landkarten orientieren das Gehen (also: die Führungspraxis) im Gelände. Sie formen und repräsentieren Suchfelder und Erwartungen. Sie schaffen sogar Gelände, das es (so) vorher nicht gab.

- [3] Im selben Begriff verstecken sich – evtl. unerkannt – sehr unterschiedliche Bedeutungen. Das beschränkt sich nicht nur auf die denotativen Inhalte, sondern erstreckt sich auch auf die Konnotationen. Hinzu kommt, dass Begriffe in unerkannte ideologische Kontexte (z.B. ‚Führungsmythen‘, s. Kap. 6.2) integriert sind und von dort her unterschiedlichen Stellenwert erhalten.
- [4] Die Klärung des Begriffsverständnisses hat einerseits Konsequenzen für pragmatische Empfehlungen (z.B. Ratschläge in Bezug auf Verhalten, Training, Feedback, Bewertung, Sanktionen) und andererseits begründet und ermöglicht es die kritische Reflexion eben dieser Empfehlungen.
- [5] Definitionen sind wichtig für die Abgrenzung von konkurrierenden bzw. benachbarten Wissensgebieten (bei Führung sind das z.B. Organisation, Management, Persönlichkeitspsychologie, Gruppendynamik etc.) und die Übertragung und Nutzung von dort generiertem Know-how, sodass man es sich sparen kann, das Rad immer wieder neu zu erfinden. Allerdings darf man sich die Sache nicht zu einfach machen: Wenn ein Begriff in unterschiedlichen Sprachspielen oder Texten gebraucht wird, wechselt er mit ihnen seine Bedeutung (dazu ausführlich und informativ: Möhring, 1998; semantisch: *Polysemie* durch Spezialisierung). Dies ist ein Hinweis darauf, dass es nicht um fixe oder (end-)gültige Bedeutungen geht, sondern verschiedene Möglichkeiten, den Begriff zu gebrauchen.

Man kann zwar auch über Führung kommunizieren durch Hinzeigen: „Das war eine beeindruckende Führungstat!“ oder durch Visualisierung von Szenen (in Bildern oder Filmen), aber auch das setzt ein sozialisiertes Wissen über Führung und Nicht-Führung voraus. Entsprechendes gilt für die in Praxis-Ratgebern sehr verbreitete Technik, Geschichten (Anekdoten, Episoden) zu erzählen, in denen die Groß- oder Untaten einer Zentralfigur (Führungskraft) beschrieben werden. Um jedoch zu erkennen, was bei all diesen Geschichten *Führung* war (und nicht etwa Zufall, Machthunger, Pflichtbewusstsein, Manipulation, Selbstdarstellung etc.), benötigt man ein Vor-Verständnis, das grundgelegt ist in der gesellschaftlichen und kulturellen Praxis, in der die Adressatinnen und Adressaten aufgewachsen sind. Führung ist kein Ding wie ein Schuh oder ein Auto, sondern ein soziales Konstrukt.

1.2 Strategien zur Dekodierung des Führungsverständnisses

Die folgenden Überlegungen behandeln systematische Möglichkeiten, die Verrätselung des Begriffs aufzulösen, um seine Verwendung in der Fachliteratur besser zu verstehen. Dazu werden hier fünf Strategien zur Entschlüsselung von Definitionen diskutiert.

Führungsdefinitionen, die sich in unüberschaubar vielen wissenschaftlichen, populärwissenschaftlichen und andern Texten der Wirtschaftswissenschaft-

ten, Psychologie, Politologie, Soziologie, Historiographie, Vergleichenden Verhaltensforschung, Pädagogik etc. finden lassen, setzen sehr unterschiedliche Akzente, Abgrenzungen und Erstreckungsbereiche und beinhalten verschiedenste implizite Theorien (vgl. *Alvesson & Sveningsson*, 2003; *Winston & Patterson*, 2006).

Die folgenden Definitionen aus sieben Jahrzehnten sollen in die Vielfalt vorzufindender Führungsdefinitionen einführen:

- *Stogdill* (1950, S. 4): „Führung [ist] der Prozess der Beeinflussung der Aktivitäten einer organisierten Gruppe in Richtung auf Zielsetzung und Zielerreichung.“
- *Packard* (1962, S. 170): „In seinem Wesen scheint Führung die Kunst zu sein, andere dazu zu bringen etwas zu wollen, wovon du überzeugt bist, dass es getan werden sollte.“
- *Katz & Kahn* (1978, S. 528): „Nach unserer Auffassung ist das Wesen organisationaler Führung der Einflussüberschuss über die mechanische Befolgung der Routinedirektiven der Organisation hinaus.“
- *Burns* (1978, S. 18). „Führung von Menschen wird ausgeübt, wenn Personen mit bestimmten Motiven und Zielen im Wettbewerb oder im Konflikt mit anderen die institutionellen, politischen, psychologischen und anderen Ressourcen so mobilisieren, sodass sie die Motive der Geführten wecken, verpflichten und befriedigen.“
- *Lord & Maher* (1991, S. 11): „Führung [kann man sehen] als den Prozess, der dazu führt, von anderen als Führungskraft wahrgenommen zu werden.“
- *Baecker* (1994, S. 32) „Führung soll heißen, Anweisungen zu geben, die befolgt werden, weil die Untergebenen sich mit ihnen identifizieren.“
- *Weinert* (2004, S. 458): „Darunter ist der Versuch zu verstehen, Einfluss zu nehmen, um Gruppenmitglieder zu einer Leistung und damit zum Erreichen von Gruppen- oder Organisationszielen zu motivieren. Einfluss kann definiert werden als Veränderung in den Einstellungen, Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen von Zielpersonen als Ergebnis von Einflussbemühungen der Führungsperson.“
- *Maier & Bartscher* (2013): „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.“

Zusatzdokument 2 führt diese und weitere von den jeweiligen AutorInnen als wissenschaftlich erachtete Definitionen aus dem Umfeld der beiden Hauptdisziplinen der Führungsforschung, der Psychologie und der Wirtschaftswissenschaften auf.