

Jürgen Weibler

Personal- führung

Vahlen

3. Auflage

Zum Inhalt

Führung bewegt Menschen. Sie berührt jeden – Führende wie Geführte.

Die überarbeitete und erweiterte Neuauflage dieses Standardwerks stellt die Führungslehre in ihrer beeindruckenden Vielfalt vor, ordnet wie gewohnt ein und weist Wege für die Forschung und Praxis.

Klassische Positionen finden weiterhin ihren Platz, doch wurde besonderer Wert auf aktuelle Fortschreibungen und Erweiterungen gelegt. So wurden u.a. die Führungstheorien, Führungsinstrumente, das Führungs-Controlling und die Prozessperspektive der Führung ausgebaut sowie Überlegungen zur Führungsethik weiter gefasst. Neu aufgenommen wurden Entwicklungen zu Neuroscience und Leadership, zur achtsamen Führung, zu Führung und Kunst sowie zu Führung und Kooperation. Erstmals wird Augenmerk auf die Dynamik des realen Entscheidungsverhaltens von Führungskräften samt Optimierungsmaßnahmen gelegt.

Dieses und mehr macht die dritte Auflage von „Personalführung“ zu einer einzigartigen Auseinandersetzung mit allen relevanten, oftmals jedoch vernachlässigten Zugängen zum Leadership – theoretisch fundiert, empirisch gestützt und nicht zuletzt Gestaltungsfragen im Blick haltend.

Zum Autor:

Jürgen Weibler ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FernUniversität in Hagen. Er beschäftigt sich vor allem mit Fragen des Personalmanagements sowie der Organisation und gilt als einer „der renommiertesten deutschen Experten in Sachen Mitarbeiterführung“ (WirtschaftsWoche Online). Unter www.leadership-insiders.de unterstützt Jürgen Weibler Führungskräfte bei der Gestaltung erfolgreicher Führungsbeziehungen.

Personalführung

von

Prof. Dr. Jürgen Weibler

unter Mitarbeit von

Dr. Sigrid Endres, PD Dr. Thomas Kuhn,
Matthias Müssigbrodt, Dr. Malte Petersen

3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort

Führung bewegt Menschen. Menschen zu führen, ist eine verantwortungsvolle Aufgabe. In extremen Situationen entscheidet Führung über Leben und Tod, in Organisationen sind zumindest Wohl und Wehe mit ihr verknüpft. Führung macht also einen Unterschied, manchmal den entscheidenden. *John D. Rockefeller* soll einmal gesagt haben, dass er für die Gabe des Umgangs mit Menschen mehr zahlen würde als für jede andere Gabe unter der Sonne. Und vermutlich hatte er dabei vor allem die Gabe zur Führung von Menschen im Sinn.

Sämtliche Bereiche unseres Lebens sind von Führung durchdrungen. Einmal sind wir Führende, ein anderes Mal Geführte. Deutlich wird dies, wenn man bedenkt, dass die *soziale Tatsache Führung* längst nicht nur auf die formale Führung in all unseren Organisationen und Institutionen verweist, sondern überdies auch das Alltagsphänomen der spontanen Herausbildung informeller Führerschaft in Gruppen von an sich Gleichgestellten miteinschließt. Ja, womöglich wird die Bedeutung von Führung erst dann erkennbar, wenn man einmal versucht, gesellschaftliche bzw. soziale Bereiche zu benennen, in denen *keine* Führung stattfindet und feststellt, dass sich solche kaum finden lassen. Dieses *Lehr- und Handbuch* möchte den Stand der wissenschaftlichen Diskussion über Führung kommentierend aufbereiten und eine fundierte Grundlage für weitere Diskussionen und Anwendungen liefern. Dazu gehört, ihre Potenziale wie Schattenseiten mit Blick auf das eigene Führungshandeln zu reflektieren und Anregungen für eine positive Entwicklung von Führungsbeziehungen aufzuzeigen.

Führung in Organisationen

Im Mittelpunkt dieses Buches steht die *Führung in Organisationen*. Der Begriff der „Personalführung“ drückt diese Fokussierung im Sprachgebrauch eingängig aus und wird deshalb titelgebend eingesetzt. „Nur deshalb“, darf man präzisieren, da er mit Blick auf das, was vor uns liegt, leicht in die Irre führt und den Kern der Führung, die lebendige *Führungsbeziehung*, nahezu verdeckt. „Führung“ und „Leadership“ sind als Bezeichnungen wesentlich offener. Unternehmen sind sicherlich der am intensivsten beforschte Organisationstypus, doch ist Führungswissen und damit auch dieses Werk in sehr weiten Teilen nicht an einen bestimmten Organisationstyp oder eine bestimmte Organisationsform gebunden. Es gilt im Übrigen trotz des eindeutigen Bezugspunktes Organisation, dass wir viel über die Führung außerhalb

von Organisationen lernen müssen, um besser mit Führungsfragen in Organisationen umgehen zu können. Dies heißt vor allem, ihre Möglichkeiten gestalterisch zu ergreifen und ihre Grenzen zu erkennen – Alternativen zur Führung inbegriffen.

Vielfalt statt Einfalt

Das Buch beansprucht nicht, die immense Vielfalt von Positionen und Zugängen zur Führung abschließend darzustellen. Ich habe jedoch Wert darauf gelegt, *Führung umfassend* und *differenziert* zu diskutieren. Theorie und Empirie finden gleichermaßen Eingang. Ausdrücklich wird nicht eine einzige Sichtweise auf Führungsphänomene angelegt, so wie es manche hervorragende monoperspektivische, in sich geschlossene Abhandlungen zur Führung praktizieren. Aber natürlich ordne ich ein, zeige Verbindungslinien auf, akzentuiere und werte. *Grundlage* hierfür sind wissenschaftliche Studien und Texte, Diskussionen mit Wissenschaftlern und Führungspraktikern sowie eigene Beobachtungen, Eindrücke und Ideen. *Meine Absicht* ist es letztendlich, jeden bei der eigenständigen Auseinandersetzung mit Führungsfragen zu unterstützen und dabei zu ermutigen, auch unbekanntes Terrain zu erkunden.

Aufbau des Buches

Die Personalführung ist in sechs Bereiche unterteilt. Deren Abfolge ist nicht zufällig gewählt. Dennoch steht jeder Bereich auch für sich selbst. Innerhalb der Bereiche finden sich vielfach geschlossene Abhandlungen. Eine Verweisstruktur erleichtert das Hin- und Herspringen.

Teil A liefert grundlegende Informationen zu Führung und ihrer Begründung, stellt die Führungsbeziehung in die Mitte des Geschehens und blickt auf die Einbettung von Führung in Gruppenprozesse wie in die Organisation. *Teil B* widmet sich anregenden Führungstheorien, die vor allem die Entstehung von Führung, aber auch die Entwicklung von Führungsbeziehungen nachzeichnen. *Teil C* beleuchtet Motivation, Lernen und Entscheiden in Führungsbeziehungen. *Teil D* greift den großen Bereich des Führungsverhaltens (Führungsstil), der Führungsinstrumente sowie das eher selten angesprochene Führungs-Controlling auf. *Teil E* bringt eine Fülle von Fragen und Antworten zu ganz aktuellen Themen, von denen einige in der Führungspraxis bereits intensiv diskutiert werden. *Teil F* streicht die besondere Verantwortung von Führenden heraus und gibt Unterstützung

bei der Praktizierung einer guten und gerechten, weil ethisch begründeten Führung.

Im Buch verwende ich die *Wir-Form*. Sie ist fast immer ein didaktisches Wir, das Schreiber und Leser verbinden soll. Ich habe damit an der FernUniversität in Hagen, wo es ja auch eine Distanz zu überbrücken gilt, sehr gute Erfahrungen gemacht, sei es in grundständigen Studiengängen oder in der Managementweiterbildung. Hier und da verwende ich die *Wir-Form* der Einheitlichkeit wegen auch als etwas antiquierten Pluralis Majestatis. Man sehe uns das nach. Zwischen weiblichen und männlichen Formulierungen wechsele ich gelegentlich.

Zielgruppen

Das Buch wendet sich an *Studierende* und *Dozenten* aller Disziplinen, die sich mit Fragen der Personalführung (Menschenführung, Mitarbeiterführung, Leadership) beschäftigen – dies für alle Qualifikationsstufen (Bachelor, Master, Diplom, Doktorandenkollegs) in grundständigen wie in weiterbildenden Studiengängen. Erfahrungsgemäß spielt Führung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften immer eine große Rolle, vor allem in der Betriebswirtschaftslehre bzw. Managementlehre und der Psychologie; aber auch in der Pädagogik, der Soziologie, der Politik- und Geschichtswissenschaft sowie der Evolutionsbiologie ist sie von Bedeutung. *Wissenschaftlern* möchte ich Bezugspunkte und Anregungen für eigene Studien geben. Führung muss, so meine feste Überzeugung, nicht nur in verschiedenen Disziplinen erforscht, sondern auch interdisziplinär, besser noch transdisziplinär betrachtet werden, um weitere Fortschritte zu erzielen. Das Buch richtet sich ausdrücklich aber auch an *Führungspraktiker* sowie an *Führungskräftetrainer*, *Business Coaches*, *Organisationsentwickler* und *Fachabteilungen*, die dieses Werk in gewohnter Manier als ihr umfassendes Handbuch zur Führung nutzen können. Unter www.vahlen.de finden Leserinnen und Leser alle Abbildungen und Tabellen zum Download.

Veränderungen zur Voraufgabe

Die Grundstruktur des Werkes habe ich beibehalten. Änderungen finden sich im Detail, in ihrer Bedeutung jedoch gewichtig. Für *Aktualisierungen* und *sprachliche Überarbeitungen* wurde viel Zeit verwandt. Die Aufnahme

me *weiterer Themen* hat den Umfang des Buches deutlich wachsen lassen, was sich endlich auch im markant erweiterten *Stichwortverzeichnis* widerspiegelt. Das *Literaturverzeichnis* weist 2.797 Quellen aus. Dass man diese Erweiterung möglicherweise nicht sofort bemerkt, ist dem neuen *Layout* geschuldet. Unverändert bleibt der *Anspruch*, mit der Personalführung sowohl der historischen Entwicklung, dem Kanon des Faches als auch den neuesten oder ein wenig abseitig liegenden Positionen in Form eines inhaltsreichen „*all in one*“ gerecht zu werden. Aus einem Guss ist dies gegenwärtig ein *Alleinstellungsmerkmal*. Natürlich ist meine Auseinandersetzung mit der Führung ein immerwährender Prozess, der im dargestellten Ergebnis Kompromissen unterliegt.

Danksagungen

Während des Schreibens wurde ich am Lehrstuhl erneut vielfältig unterstützt. Eine absolut herausragende Arbeit leistete *Nadine Schumann*. Initiativ und engagiert gestaltete sie mit höchster Professionalität das Manuskript. Durch ihr kommunikatives wie organisatorisches Geschick verlor sie während des Erstellungsprozesses keinen der von ihr zahlreich aufgenommen Fäden aus den Augen. Frau *Janine Dorschu* verantwortete vorbildhaft und in technisch hervorstechender Weise die inhaltliche Gesamtreaktion. Vertraut mit der Führungsmaterie setzte sie zudem umsichtig wertvolle inhaltliche Akzente. Aufnehmen in meinen Dank möchte ich *Claudia Striewe*, die an unterschiedlichen Stellen Bereicherndes beisteuerte. *Dr. Jürgen Deeg*, der als einziger bei bislang allen Auflagen eingebunden war, stand mir stets mit seinem heutzutage selten anzutreffenden interdisziplinären Wissen für impulsgebende Gespräche zu den verschiedensten Bereichen der Führung zur Verfügung. Zusammen mit *Alexander Gussone* übernahm er die anspruchsvolle Aufgabe der akribischen Schlussschau. Verlagsseitig begleitete mein Lektor, *Dennis Brunotte*, stets mit frischem Blick, beherzt und mit all seiner Erfahrung die 3. Auflage der „Personalführung“. Danke dafür.

Über Anmerkungen und Anregungen freue ich mich!

weibler.pf@fernuni-hagen.de

Hagen, Frühjahr 2016

Jürgen Weibler

Inhaltsübersicht

Vorwort	V	E. Spezielle Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen	465
Inhaltsverzeichnis	IX	I. Überblick	467
A. Führung und Führungsbeziehungen	1	II. Führung und organisationaler Wandel	467
I. Überblick	3	III. Zentrale Perspektiven auf die Ausgestaltung von Führungsbeziehungen ..	471
II. Führung als soziale Tatsache	4	IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ...	620
III. Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung	26	F. Ethische Reflexion von Führung und Führungsbeziehungen	623
IV. Führungsbeziehungen in sozialen Gebilden	69	I. Überblick	625
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ...	93	II. Führermacht und Geführtenbeeinflussung .	626
B. Entstehung und Entwicklung von Führungsbeziehungen	95	III. The light side of leadership: Die helle Seite der Führung	629
I. Überblick	97	IV. Bad Leadership: Die dunkle Seite der Führung	632
II. Führung und die Sicht des Einzelnen	98	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648
III. Führung und die Sicht der Gruppe	142	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ...	663
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ...	166	Glossar	665
C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen ...	167	Literaturverzeichnis	675
I. Überblick	169	Stichwortverzeichnis	755
II. Motivierende Führungsbeziehungen	169		
III. Lernförderliche Führungsbeziehungen	231		
IV. Entscheidungsförderung in Führungsbeziehungen	282		
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ...	305		
D. Gestaltung von Führungsbeziehungen	307		
I. Überblick	309		
II. Gestaltung durch Führungsstile	309		
III. Gestaltung durch Führungsinstrumente	365		
IV. Gestaltung durch Führungs-Controlling	428		
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ...	463		

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V	1.4 Effektivität bei der Führung von Gruppen	78
Inhaltsübersicht	VII	2. Wie sich Führung und Organisation ergänzen	84
A. Führung und Führungsbeziehungen	1	2.1 Verhaltensbeeinflussung durch Führung und Organisation	85
I. Überblick	3	2.2 Führungsbedarf und Führungssubstitution in Organisationen	86
II. Führung als soziale Tatsache	4	2.3 Organisationale Vorsteuerung von Personalführung	88
1. Warum Führung existiert und wodurch sie sich legitimiert	4	V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	93
1.1 Evolutionstheoretische Fundierung von Führung	4	B. Entstehung und Entwicklung von Führungsbeziehungen	95
1.2 Führungsebenen und Führungsfelder	9	I. Überblick	97
1.3 Führungsideologien	10	II. Führung und die Sicht des Einzelnen	98
2. Was Führung ist und wodurch sie zugeschrieben wird	13	1. Eigenschaftstheorie der Führung: Welche Merkmale Führende besitzen	98
2.1 Führungsverständnisse	13	1.1 Hintergrund	98
2.2 Führungsdefinitionen	20	1.2 Zentrale Aussagen	98
III. Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung	26	1.3 Kritische Würdigung	105
1. Welche Personen auftreten und was ihr Handeln beeinflusst	26	2. Attributionstheorie der Führung: Wie Führung zugeschrieben wird	109
1.1 Perspektive der Geführten	26	2.1 Hintergrund	109
1.2 Perspektive der Führenden	33	2.2 Zentrale Aussagen	109
2. Wie Personen in Führungsbeziehungen interagieren	40	2.3 Kritische Würdigung	114
2.1 Entstehung und Regulierung von Interaktion	41	3. Tiefenpsychologische Führungstheorie: Warum Führung im Unbewussten verankert ist	115
2.2 Basiskategorien von Interaktion	46	3.1 Hintergrund	115
3. Welche Rolle die Führungssituation spielt	55	3.2 Zentrale Aussagen	116
3.1 Bedeutung und Verständnis der Führungssituation	55	3.3 Kritische Würdigung	121
3.2 Ausprägungen der Führungssituation	57	4. Charismatische Führungstheorie: Wenn Führende beeindruckend erscheinen	123
4. Was Führungserfolg meint und wie er erfasst wird	62	4.1 Hintergrund	123
4.1 Definition und Bedeutung von Führungserfolg	62	4.2 Zentrale Aussagen	124
4.2 Kriterien des Führungserfolgs	65	4.3 Kritische Würdigung	127
IV. Führungsbeziehungen in sozialen Gebilden	69	5. Authentische Führungstheorie: Was das Selbst für die Führung bedeutet	129
1. Was die Führung von Gruppen auszeichnet	69	5.1 Hintergrund	129
1.1 Formen und Ziele von Gruppenarbeit	69	5.2 Zentrale Aussagen	129
1.2 Notwendigkeit der Führung von Gruppen	71	5.3 Kritische Würdigung	134
1.3 Besonderheiten der Führung von Gruppen	71	6. Machttheorie der Führung: Worauf sich der Einfluss von Führenden gründet	136
		6.1 Hintergrund	136
		6.2 Zentrale Aussagen	136

6.3 Kritische Würdigung	141	III. Lernförderliche Führungsbeziehungen	231
III. Führung und die Sicht der Gruppe	142	1. Was Lernen ist und warum Lernen in Führungsbeziehungen unabdingbar ist ...	231
1. Idiosynkrasie-Kredit-Theorie der Führung: Warum Führung gewährt wird	142	1.1 Bedeutung von Lernen im Führungskontext	231
1.1 Hintergrund	142	1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen	236
1.2 Zentrale Aussagen	143	1.3 Entwicklungslinien der Lerntheorie ..	238
1.3 Kritische Würdigung	143	2. Welche Rahmenkonzeption zum Lernen vorliegt	245
2. Divergenztheorem der Führung: Was Führende leisten müssen	146	2.1 Bedingungen des Lernens	245
2.1 Hintergrund	146	2.2 Prozesse des Lernens	248
2.2 Zentrale Aussagen	147	2.3 Ergebnisse des Lernens	253
2.3 Kritische Würdigung	149	3. Welche Implikationen sich für Führende und Geführte ergeben	255
3. Dyadentheorie der Führung: Wie Führende Beziehungsqualitäten differenzieren ...	151	3.1 Handlungsoptionen	255
3.1 Hintergrund	151	3.2 Behavioristisches Lernen in Führungsbeziehungen	259
3.2 Zentrale Aussagen	151	3.3 Kognitivistisches Lernen in Führungsbeziehungen	260
3.3 Kritische Würdigung	155	3.4 Konstruktivistisches Lernen in Führungsbeziehungen	265
4. Soziale Identitätstheorie der Führung: Warum Führende ein Stück von uns selbst sind	159	3.5 Handlungsintegration	279
4.1 Hintergrund	159	IV. Entscheidungsförderung in Führungsbeziehungen	282
4.2 Zentrale Aussagen	160	1. Was Entscheidungen sind und warum Entscheidungen in Führungsbeziehungen unabdingbar sind	282
4.3 Kritische Würdigung	164	1.1 Bedeutung von Entscheidungen im Führungskontext	282
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	166	1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen	283
C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen ...	167	1.3 Entwicklungslinien der Entscheidungstheorie	284
I. Überblick	169	2. Was die rationale Entscheidungstheorie leistet	286
II. Motivierende Führungsbeziehungen	169	3. Welche Bedeutung verhaltensbasierten Entscheidungsmodellen zukommt	289
1. Was Motivation ist und warum Motivation in Führungsbeziehungen unabdingbar ist	169	3.1 Herbert Simons Konzept der begrenzten Rationalität	289
1.1 Bedeutung von Motivation im Führungskontext	169	3.2 Heuristiken und Biases	292
1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen	170	3.3 Adaptive Heuristiken	294
1.3 Entwicklungslinien der Motivations- theorie	173	3.4 Intuitives und lebensnahes Entschei- den	297
2. Welche Zugänge zur Motivation vorliegen	175	4. Implikationen für die Führungspraxis	299
2.1 Inhaltsanalytische Perspektive	175	4.1 Implikationen für von Risiko gepräg- te Entscheidungssituationen	300
2.2 Prozessanalytische Perspektive	191	4.2 Implikationen für von Unsicherheit geprägte Entscheidungssituationen ..	302
2.3 Funktionsanalytische Perspektive ...	205	V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	305
3. Welche Implikationen sich für Führende und Geführte ergeben	215		
3.1 Handlungsoptionen	215		
3.2 Inhaltsanalytische Implikationen	215		
3.3 Prozessanalytische Implikationen	218		
3.4 Funktionsanalytische Implikationen .	224		
3.5 Handlungsintegration	227		

D. Gestaltung von Führungsbeziehungen	307	4.4 Führungsgrundsätze	414
I. Überblick	309	4.5 Betriebliche Anreizsysteme	417
II. Gestaltung durch Führungsstile	309	4.6 Budgets	423
1. Wie sich dem Führungsstil genähert werden kann	309	4.7 Stellenbeschreibungen	426
2. Welche Bedeutung macht-, aufgaben- und beziehungsorientierten Führungsstilen zukommt	311	IV. Gestaltung durch Führungs-Controlling	428
2.1 Iowa-Studien (Lewin/Lippitt/White)	312	1. Was unter Führungs-Controlling zu verstehen ist	428
2.2 Führungsstilkontinuum (Tannenbaum/Schmidt)	314	2. Wie Führungs-Controlling konkretisiert und differenziert werden kann	430
2.3 Entscheidungsmodell der Führung (Vroom/Yetton)	317	3. Welche Instrumente im Führungs-Controlling genutzt werden können	435
2.4 Ohio-Studien (u. a. Fleishman)	320	3.1 Beobachtungen und Beurteilungen	435
2.5 Verhaltensgitter der Führung (Blake/Mouton)	324	3.2 Gespräche	438
2.6 Reifegrad-Modell der Führung (Hershey/Blanchard)	329	3.3 Mitarbeiterbefragungen	439
2.7 Kontingenzmodell der Führung (Fiedler)	332	3.4 Kennzahlen	440
2.8 Weg-Ziel-Theorie der Führung (u. a. Evans und House)	335	3.5 Kennzahlensysteme	442
3. Was ein transformationaler und transaktionaler Führungsstil bewirkt	339	3.6 Analysemethoden	452
4. Welchen Einfluss Führungssubstitutions- und Selbstführungsansätze haben	347	V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	463
4.1 Substitutionstheorie der Führung	347	E. Spezielle Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen	465
4.2 Selbstführung	353	I. Überblick	467
5. Wo wir in der Führungsstildiskussion stehen	361	II. Führung und organisationaler Wandel	467
III. Gestaltung durch Führungsinstrumente	365	III. Zentrale Perspektiven auf die Ausgestaltung von Führungsbeziehungen	471
1. Was unter Führungsinstrumenten zu verstehen ist und wie sie systematisiert werden können	365	1. Female Leadership: Wenn Frauen führen (wollen)	471
2. Warum Führungsinstrumenten eine zentrale Bedeutung zukommen sollte	367	1.1 Hintergrund	471
3. Was primär aktive Führungsinstrumente sind	368	1.2 Zentrale Aussagen	473
3.1 Führungsgespräche/Kommunikationstechniken	368	1.3 Kritische Würdigung	479
3.2 Konfliktlösungsstrategien	377	2. Emotionssensible Führung: Wie Führung in die Tiefe vordringt	482
3.3 Anerkennung und Kritik	383	2.1 Hintergrund	482
3.4 Sanktionierung	386	2.2 Zentrale Aussagen	484
3.5 Symbolnutzung	389	2.3 Kritische Würdigung	487
4. Was sekundär aktive Führungsinstrumente sind	392	3. Neuroscience Leadership: Wie unser Gehirn Führung beeinflusst	489
4.1 Instrumente der Personalentwicklung	392	3.1 Hintergrund	489
4.2 Personalbeurteilungen und formalisierte Mitarbeitergespräche	404	3.2 Zentrale Aussagen	496
4.3 Zielvereinbarungen (Management by Objectives)	409	3.3 Kritische Würdigung	500
		4. Salutogenetische Führung: Wann Führung gesund hält	504
		4.1 Hintergrund	504
		4.2 Zentrale Aussagen	505
		4.3 Kritische Würdigung	511
		5. Servant Leadership: Wenn Führen Dienen ist	512
		5.1 Hintergrund	512
		5.2 Zentrale Aussagen	512
		5.3 Kritische Würdigung	516

6. Ambidextre Führung: Wenn Führung effizient und innovativ ist	517	F. Ethische Reflexion von Führung und Führungsbeziehungen	623
6.1 Hintergrund	517	I. Überblick	625
6.2 Zentrale Aussagen	518	II. Führermacht und Geführtenbeeinflussung	626
6.3 Kritische Würdigung	522	III. The light side of leadership: Die helle Seite der Führung	629
7. Multikulturelle Führung: Wie Führung anderenorts gesehen wird	523	IV. Bad Leadership: Die dunkle Seite der Führung	632
7.1 Hintergrund	523	1. Wie man Bad Leadership charakterisieren kann	632
7.2 Zentrale Aussagen	524	2. Welche Ansätze es in der Bad Leadership-Forschung gibt	634
7.3 Kritische Würdigung	534	2.1 Bad Leadership durch schlechte Führer und Geführte	634
8. Paternalistische Führung: Wo Führung Fürsorge bedeutet	536	2.2 Bad Leadership durch schlechte Situationen	635
8.1 Hintergrund	536	2.3 Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsmittel	637
8.2 Zentrale Aussagen	536	2.4 Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsziele	638
8.3 Kritische Würdigung	540	3. Wie ein Bezugsrahmen zum Bad Leadership aussehen kann	640
9. Distance Leadership: Wie Abstand Führung beeinflusst	541	4. Welche Erkenntnisse die Bad Leadership-Forschung noch liefert	641
9.1 Hintergrund	541	4.1 Schlechte Führer: Die „dunkle Triade“ der Führungspersönlichkeit ..	641
9.2 Zentrale Aussagen	542	4.2 Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“	644
9.3 Kritische Würdigung	546	4.3 Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645
10. Digital Leadership: Wie elektronische Medien mit führen und führen lassen	547	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648
10.1 Hintergrund	547	1. Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649
10.2 Zentrale Aussagen	552	2. Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655
10.3 Kritische Würdigung	562	3. Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660
11. Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert ..	565	4. Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661
11.1 Hintergrund	565	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	663
11.2 Zentrale Aussagen	566	Glossar	665
11.3 Kritische Würdigung	577	Literaturverzeichnis	675
12. Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	Stichwortverzeichnis	755
12.1 Hintergrund	578		
12.2 Zentrale Aussagen	579		
12.3 Kritische Würdigung	589		
13. Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592		
13.1 Hintergrund	592		
13.2 Zentrale Aussagen	595		
13.3 Kritische Würdigung	599		
14. Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601		
14.1 Hintergrund	601		
14.2 Zentrale Aussagen	601		
14.3 Kritische Würdigung	612		
15. Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614		
15.1 Hintergrund	614		
15.2 Zentrale Aussagen	615		
15.3 Kritische Würdigung	619		
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620		

Führung und Führungsbeziehungen

Inhaltsübersicht

I. Überblick	3
II. Führung als soziale Tatsache	4
1. Warum Führung existiert und wodurch sie sich legitimiert	4
1.1 Evolutionstheoretische Fundierung von Führung	4
1.2 Führungsebenen und Führungsfelder	9
1.3 Führungsideologien	10
2. Was Führung ist und wodurch sie zugeschrieben wird	13
2.1 Führungsverständnisse	13
2.2 Führungsdefinitionen	20
III. Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung	26
1. Welche Personen auftreten und was ihr Handeln beeinflusst ...	26
1.1 Perspektive der Geführten	26
1.2 Perspektive der Führenden	33
2. Wie Personen in Führungsbeziehungen interagieren	40
2.1 Entstehung und Regulierung von Interaktion	41
2.2 Basiskategorien von Interaktion	46
3. Welche Rolle die Führungssituation spielt	55
3.1 Bedeutung und Verständnis der Führungssituation	55
3.2 Ausprägungen der Führungssituation	57
4. Was Führungserfolg meint und wie er erfasst wird	62
4.1 Definition und Bedeutung von Führungserfolg	62
4.2 Kriterien des Führungserfolgs	65
IV. Führungsbeziehungen in sozialen Gebilden	69
1. Was die Führung von Gruppen auszeichnet	69
1.1 Formen und Ziele von Gruppenarbeit	69
1.2 Notwendigkeit der Führung von Gruppen	71
1.3 Besonderheiten der Führung von Gruppen	71
1.4 Effektivität bei der Führung von Gruppen	78
2. Wie sich Führung und Organisation ergänzen	84
2.1 Verhaltensbeeinflussung durch Führung und Organisation	85
2.2 Führungsbedarf und Führungssubstitution in Organisatio-	86
nen	86
2.3 Organisationale Vorsteuerung von Personalführung	88
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	93

I. Überblick

Führung ist ein Phänomen unserer Alltagswelt, das in allen menschlichen Gemeinschaften zu beobachten ist. Es spielt dabei keine Rolle, ob es sich um Gruppen von Jägern und Sammlern, Stämme, Nationen oder Organisationen modernen Typs handelt. Immer wieder tritt Führung auf, immer wieder gibt es Führende und Geführte, immer wieder wird Führung als wichtig erachtet. Gegenwärtig erreicht Leadership gar den fragilen Status eines Hypes, wie die schwedischen Forscher *Martin Blom* und *Mats Alvesson* (2015a) wegen der drohenden Überforderung der Erwartungen an Führung in Richtung „*All-inclusive and all good*“ (S.480) schon besorgt bemerken.

Führung kann man sich in sozialen Verbänden nun aber nicht entziehen (vgl. *Bass/Bass* 2008; *Weber* 1980/1922; *Burns* 1978). Der Nobelpreisträger *William Golding* hat dies in seinem 1954 erschienenen Roman „*Lord of the Flies*“ literarisch sehr eindringlich an dem Verhalten und den Beziehungen von sechs- bis zwölfjährigen Jungen illustriert, die sich nach einem Flugzeugabsturz auf einer unbewohnten Insel alleine durchschlagen müssen. Die Entstehung von Führung und die Bereitschaft zum Gehorsam ist schon bei diesen Kindern aus zwei rivalisierenden Gruppen ein überlebenswichtiges Thema.

Die **Entstehung von Führung** wurde – um eine andere aus Alltagssicht ungewöhnliche Situation aufzugreifen – erstmals innerhalb eines Laborexperimentes systematisch beobachtet: Der Sozialpsychologe und Führungsforscher *Robert Bales* (1950) gab einer kleinen Gruppe von Menschen, die sich zum ersten Mal in einem Laboratorium trafen, eine zu lösende Aufgabe und beobachtete, dass sich nach kurzer Zeit Personen hervortaten, die die Gruppe stärker beeinflussten als sie selbst von der Gruppe beeinflusst wurden. Aus diesem → Experiment lässt sich schließen, dass Menschen generell in der Lage sind, sehr schnell das Führungspotenzial bei anderen in einer bestimmten Situation zu erkennen. Allerdings neigen Menschen gleichzeitig auch dazu, in Führungsverantwortung stehenden Personen Einfluss auf Ergebnisse und Ereignisse über Gebühr zuzuschreiben bzw. die Wirksamkeit von Führung zu überschätzen: So kann es sein, dass manche (positiven) Ergebnisse und Ereignisse auf günstige Umstände zurückzuführen sind oder sich mehr oder minder zufällig so ergaben. Oftmals sind Ereignisse und Ergebnisse auch ohne das Zutun anderer Personen, die dabei übersehen werden, nicht denkbar (vgl. auch *Meindl* 1995).

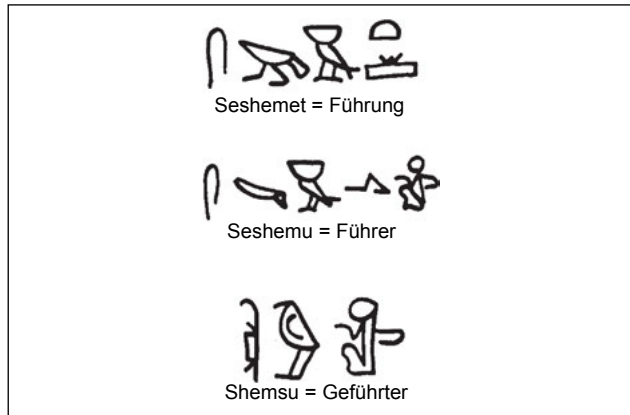


Abb. A.1: Hieroglyphen für Führung, Führer und Geführter (vgl. *Bass/Bass* 2008, S. 5)

Bass und *Bass* (2008) haben in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass das Studium der Menschheitsgeschichte immer auch ein Studium der in ihr hervorgetretenen **Führungsgestalten** gewesen ist. Dokumentiert ist dies bereits bei den Ägyptern vor 5000 Jahren, deren Hieroglyphen Entsprechungen für den Führungsbegriff besaßen (vgl. Abb. A.1).

In der altgriechischen Mythologie finden sich in der *Ilias* und in der *Odyssee* *Homers* beredte Zeugnisse zur Auseinandersetzung mit Führungsfragen, und die einflussreichsten Philosophen der damaligen Zeit, *Platon* und *Aristoteles*, haben sich hierzu ebenso geäußert wie große Gelehrte des ostasiatischen Raumes (z. B. *Konfuzius*, *Lao-Tse*). Der jüdisch-arabische Philosoph *Maimonides* sah das Vermögen über die Leitung von Menschen selbst für Propheten als eine von sechs Vermögensformen an. Diese Aufzählung von Beispielen, die sich als Mischungen aus abgewogenen Grundsatzbetrachtungen und mythischen Verklärungen darstellen (*Weibler* 2013), ließe sich beliebig verlängern – oftmals gepaart mit Erfolg versprechenden Handlungsempfehlungen, wie sie exemplarisch in dem bis heute einflussreichen Renaissancewerk *Machiavellis* „*Il Principe*“ zu finden sind. Wie eh und je sind es vor allem die Biografien, die uns mit mehr oder minder bekannten Führungsfiguren besser vertraut machen sollen. Bei allen Verdiensten dieses Genres bezieht sich Führung hier jedoch stets auf eine hervorstechende Person, sei sie nachahmens- oder verdammenswert. Damit wird der Führungsbegriff jedoch sehr undifferenziert verwendet, und wir können hieraus keine sichere Erkenntnis ziehen, denn ein Verstehen des **Führungsphänomens** bedarf nicht eines personenfixierten, oft anekdotischen oder kursorischen, sondern eines systematischen Zugangs. Eine solche Annäherung

erweist sich jedoch als schwierig, wie *Neuberger* (1995a, S.2 f.) bildhaft beschreibt:

„Will man sich auf dem Gebiet der Führung orientieren, so trifft man auf unübersichtliches Gelände: Es gibt beeindruckende Pracht-Straßen, die aber ins Nichts führen, kleine Schleichwege zu faszinierenden Aussichtspunkten, Nebellöcher und sumpfige Stellen. Auf der Landkarte der Führung finden sich auch eine ganze Reihe Potemkinscher Dörfer, uneinnehmbarer Festungen oder wild wuchernder Slums.“

So ist es nun an uns, metaphorisch gesprochen, die **Landkarte der Führung** lesen zu lernen. Dies ist kein leichtes Unterfangen, wurde doch der Umfang der in der Führungsliteratur dokumentierten Studien im ausgehenden letzten Jahrhundert allein im englischsprachigen Raum auf über 10.000 geschätzt (vgl. *Hunt* 1991). Natürlich hat sich diese Zahl zwischenzeitlich deutlich erhöht. Der Führungsforscher *Dennis Tourish* (2014a) hat mit Stand November 2014 allein 96.017 bei *Amazon* gelistete Bücher ausgewiesen, die „Leadership“ in ihrem Titel tragen. Dem stehen im Übrigen nur 253 Bücher mit dem Ausweis „Follower“ gegenüber. Geschrieben wird also auf allen Ebenen zumindest viel über das Thema – und hier sind die Berichte der einflussreichen Medien noch außen vor. Das und Weiteres (z.B. die Arbeit von Beratungen) lässt so manchen mit kritischem Unterton von einer Leadershipindustrie sprechen (*Alvesson/Spicer* 2014; *Kellerman* 2004).

Es ist angesichts dieser Materialfülle ohne Weiteres nachvollziehbar, dass kein konsistentes Bild innerhalb der selbstverständlich vorliegenden Systematisierungsversuche zu zeichnen ist (vgl. *Goethals/Sorenson* 2006). Dies liegt nicht zuletzt daran, dass Führung bis heute mit einer Fülle von Bedeutungsinhalten belegt ist oder oftmals sogar unbeschrieben bleibt, wenn sich auf sie bezogen wird (und sie dadurch möglicherweise erst zu einer verbindenden Projektionsfläche wird). In die verschiedensten Anwendungszusammenhänge fügt sie sich dann jeweils in deren Logiken ein (vgl. hierzu genauer *Carroll* 2015, S.95 f.; *Alvesson/Spicer* 2012; *Weibler* 1996b; *Rost* 1991). So wird der Beitrag der Führungsforschung oder ihrer einzelnen Stränge zur Erhellung des Führungsphänomens wenig überraschend unterschiedlich bewertet (vgl. neben vielen anderen z.B. *Endres/Weibler* 2016; *Anderson/Sun* 2015a; *Carter u.a.* 2015; *Dinh/Lord/Gardner u.a.* 2014; *Hannah u.a.* 2014; *Osborn/Uhl-Bien/Milosevic* 2014; *Uhl-Bien u.a.* 2014; *Western* 2013; *Deeg/Weibler* 2012; *Denis/Langley/Sergi* 2012; *Hiller u.a.* 2011; *Glynn/Raffaeli* 2010; *Mumford* 2011; *Avolio u.a.* 2009; *Yukl* 1989).

Wenn wir das Phänomen Führung im Folgenden näher untersuchen, wollen wir daher bei den folgenden ganz grundlegenden Fragen ansetzen:

- Warum gibt es Führung? (§ A. II. 1.1: Evolutions-theoretische Fundierung von Führung),
- Auf welchen Ebenen und in welchen Feldern wird Führung betrachtet? (§ A. II. 1.2: Führungsebenen und Führungsfelder),
- Wann wird Führung ideologisch? (§ A. II. 1.3: Führungsideologien),
- Was versteht man eigentlich genau unter Führung? (§ A. II. 2: Was Führung ist und wie sie zugeschrieben wird),
- Wie ist eine Führungsbeziehung konstitutiv zu fassen? (§ A. III.: Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung),
- Welche Besonderheiten gelten für Führung von Gruppen? (§ A. IV. 1: Was die Führung von Gruppen auszeichnet),
- Welche Besonderheiten gelten für Führung in Organisationen? (§ A. IV. 2: Wie sich Führung und Organisation ergänzen).

Fangen wir also gleich mit der Hinterfragung des für uns Selbstverständlichen an. Warum gibt es überhaupt Führung?

II. Führung als soziale Tatsache

1. Warum Führung existiert und wodurch sie sich legitimiert

1.1 Evolutionstheoretische Fundierung von Führung

Führung erscheint als Phänomen der Alltagswelt als etwas so Selbstverständliches, dass nur selten die Frage gestellt wird, *warum* es Führung überhaupt gibt bzw. warum es im Zusammenleben und Zusammenwirken von Menschen Führung überhaupt bedarf. Daher müssen wir – wollen wir Führung in Organisationen unserer Zeit verstehen – genau an dieser Frage ansetzen und uns zunächst intensiver mit den **Ursprüngen von Führung** beschäftigen. Dieser Ursprung von Führung ist unmittelbar mit der evolutionsbiologischen Entwicklung des Menschen verknüpft. Wenn man so möchte, setzen

alle Überlegungen zur Führung in der Neuzeit hierauf auf. An dieser Stelle verdanken wir dem Psychologen *Mark van Vugt* wichtige Einsichten, die er durch seine interdisziplinären Arbeiten zur Evolution des Menschen gewonnen hat. Mit seiner **Evolutionstheorie der Führung** schafft er einen übergeordneten, anthropologisch fundierten Rahmen zum Verständnis von Führung für menschliche Gemeinschaften (vgl. *Van Vugt* 2012; *Van Vugt/Ahuja* 2010), der damit auch für das Verständnis von Führung in Organisationen bedeutsam ist. Dies ist sogleich einer der seltenen evolutionsbiologisch fundierten Beiträge zur Führung, wobei allerdings selbst die Biologie rund 60 Jahre benötigte, der Forderung ihres Vertreters *Warder Clyde Allee* aus dem Jahre 1949 zu folgen, die vorhandenen Erkenntnisse zur Führung innerhalb von Tiergruppen systematisch zu untersuchen (vgl. *Allee u. a.* 1949; vgl. außerdem die Ausarbeitungen von *Dyer u. a.* 2009; *King/Cowlishaw* 2009 und zur Historie genauer *King/Johnson/Van Vugt* 2009).

Die Grundidee dieser Studien in ihrer Bedeutung für heutige Organisationen ist, dass der innere Kompass von Individuen durch evolutionäre Entwicklungen mitgeprägt ist, auch wenn uns dies selten bewusst ist (vgl. illustrative Beispiele nach *von Rueden/Van Vugt* 2015, S. 986). Als eine eingängige Programmatik kann hier die schöne Formulierung des berühmten Primatenforschers *Frans de Waal* (2005, S. 9) gelten:

„Man kann den Affen aus dem Urwald nehmen, aber nicht den Urwald aus dem Affen.“

Auch wenn die Befundlage zur menschlichen Natur hierbei nicht eindeutig ist (vgl. *Boehm* 2001, S. 225 ff. und die dort aufgeführte Literatur), ist unstrittig, dass die evolutionäre Eignung des Menschen für die Jetztzeit von seiner Entwicklung mitbestimmt ist, ohne ihn jedoch zu determinieren. Denn im Gegensatz zu oder in erkennbarer Einzigartigkeit verglichen mit allen anderen Säugetieren verfügt der Mensch über eine ungemein produktive Möglichkeit, → Wissen an nachfolgende Generationen außerhalb des Fortpflanzungsgeschehens weiterzugeben, nämlich: **Kultur**. Diese wird um eigene Erfahrungen und Interpretationen sowie Erfahrungen anderer angereichert (vgl. *Wieser* 2007). Damit ist die Kultur eine eigenständige Form der Entwicklung und Ausgestaltung menschlicher Gemeinschaften.

Auch wenn die geschichtliche Entwicklung der Kulturen nicht vollkommen losgelöst von Evolutionsprinzipien zu sehen ist (vgl. *Lorenz* 1975, S. 310; über die Wirkung mittels variabler psychologischer Prinzipien informiert die evolutionäre Psychologie, z. B. *Moore* 2006), besitzt sie

die Kraft, dem Menschen immanente Handlungstendenzen zu verstärken, abzuschwächen oder zu überformen. In welchem Umfang dies gelingt, ist weiterhin Gegenstand der Forschung. Zum Wechselspiel zwischen evolutionärer → Disposition und Umwelt liefern in jüngster Zeit die Neurowissenschaften und die Biologie wichtige Beiträge (vgl. z. B. zu Spiegelneuronen *Rizzolatti* 2008, zur → Epigenetik *Wieser* 2007 und zur Überwindung des molekularen Reduktionismus *Goldenfeld/Woese* 2007). Letztendlich haben wir es mit einem komplexen Geflecht einer Gen-Kultur-Koevolution zu tun (vgl. z. B. *Weber* 2003, S. 91).

Das, was wir heute unter dem Typus Mensch verstehen, entwickelte sich aus Tiergruppen. Vor ca. 2,5 Millionen Jahren lebten dann Menschen (Genus *Homo*), die wir mit unserer heutigen Erscheinung näher in Verbindung bringen. Vorwiegend in sehr kleinen Gemeinschaften. *Wuketits* (2002), Wissenschaftstheoretiker und Biologe, leitet sein Werk „**Soziobiologie**“ bereits auf der ersten Seite mit der Bemerkung ein, dass die Bildung von Gruppen oder Sozietäten bei sehr vielen Arten im Tierreich vorkomme. Während Völker der Honigbiene aus 40.000 bis 70.000 Exemplaren bestehen, Wölfe in der Regel in Rudeln bis zu maximal 13 Tieren umherstreifen, lebte der moderne Mensch, der **Homo Sapiens**, die längste Zeit in autonomen Gruppen von 30 bis 50 Individuen, wahrscheinlich in größeren Netzwerken (lose) verbunden (vgl. *Boyd/Richerson* 2005). Erst um 4000 v. Chr. wird eine Staatengründung (mit Zentralgewalt) vermutet (*Carneiro* 1970), vielleicht dort zuerst, wo besonders hohe Umgebungsrisiken dies nahelegten (vgl. *Spencer* 1993, S. 70). Interessanterweise lässt sich zeigen, dass die Größe des Verbundes an die Entwicklung des Neokortex (Denken als zentrale Aufgabe) geknüpft ist. Bei den Menschen ist die Verbindung zwischen der Größe des Neokortex und der Größe der Gemeinschaft besonders stark ausgeprägt. Durch Extrapolationen von Studien aus der Gehirnforschung kommt *Van Vugt* (2012, S. 147) zu der Aussage, dass es rund 150 Personen sind, mit denen ein Individuum in einem sozialen Netz noch wissend eingebunden sein kann.

Damit wird mit der falschen Vorstellung aufgeräumt, dass der Mensch, wie der englische Staatstheoretiker und Philosoph *Thomas Hobbes* (1588–1679) es mit großer Wirkkraft formulierte, im Urzustand ein Einzelkämpfer sei. Griffig formulierte er diese Auffassung von der menschlichen Natur in dem Diktum „**homo homini lupus**“ („Der Mensch ist dem Menschen ein Wolf“) und vertrat die Überzeugung, dass nur die rationale Einsicht in eine für ihn nützliche Kooperation den Menschen aus

diesem Urzustand praktisch zwangsweise herausführe. Richtig ist vielmehr, dass nicht nur Wölfe ausgesprochene Gruppentiere sind, sondern dass wir uns auch den Menschen nicht ohne seine Eingebundenheit in eine Gruppe vorstellen können. Somit ist Aristoteles zuzustimmen, der den Menschen als ein „**zoon politikon**“, also als ein vergemeinschaftetes Lebewesen, einstufte, „*welches nur im Horizont einer geteilten und politisch geordneten Praxis seinen Sinn und die Verwirklichung eines ihm gemäßen Lebens finden kann*“ (Bedorf 2011, S. 27).

In Gruppen leben Menschen wie andere Primaten aktiv zusammen, schützen und unterstützen sich gegenseitig und opfern sich in Extremsituationen sogar für das Wohl der Gruppe. Diese Auffälligkeiten haben Forscher in ihren Bann gezogen. In den 1940er-Jahren wurde die sogenannte Soziobiologie begründet. Anlass war ein Treffen verschiedener Forscher, die nach Verbindungslinien zwischen verschiedenen Disziplinen zum Verständnis sozialen Verhaltens von Tieren und Menschen suchten. Damit ist die Soziobiologie ein Teilgebiet der Evolutionsbiologie, die wiederum der Verhaltensforschung (Ethologie) zugerechnet werden kann. Wie *Wuketits* jedoch schreibt, dauerte es bis 1975, als das Werk von *Edward O. Wilson* diesen Zweig der Evolutionsbiologie in das öffentliche Bewusstsein brachte. Seitdem versuchen Vertreter der Soziobiologie, also der Wissenschaft vom Sozialverhalten der Lebewesen, auf evolutionsbiologischer und genetischer Grundlage, menschliche Sozialstrukturen mithilfe von Erkenntnissen aus tierischen Sozialstrukturen zu erklären. In der Soziobiologie werden individuelles und soziales Verhalten jedoch nicht primär hinsichtlich ihrer Vorteilhaftigkeit für die Art gesehen, sondern sie interessieren sich für Strategien, die Individuen innerhalb eines sozialen Verbandes zur Sicherung ihrer eigenen Fortpflanzungsmöglichkeit entwickelt haben. Damit besteht eine unmittelbare Schnittstelle zur Ökonomie, da hier wie dort mit individuellen Kosten-Nutzen-Kalkulationen gearbeitet wird (vgl. *Wuketits* 2002, S. 30). Für die Führungsforschung sind sowohl Evolutionsbiologie wie Soziobiologie im Speziellen von Interesse, da es sowohl um die Frage nach der Entstehung von **Führung in Kollektiven** an sich geht als auch um die Frage, welche individuellen Vor- oder Nachteile sich daraus ergeben und welche Strategien Individuen anwenden, um Führungspositionen einzunehmen.

Unser Interesse gilt hier aber vor allem der Frage, warum sich Führung evolutionär herausgebildet hat (vgl. *von Rueden/Van Vugt* 2015). Der Schlüssel hierzu findet sich in Kleingruppen, die für ihr Überleben und damit auch für ihre Reproduktion verschiedenste Aufgaben

zu bewältigen haben und in denen Menschen 95 % ihrer Daseinszeit verbringen. Der Mensch selbst war vor seiner evolutionär gesehenen späten Sesshaftigkeit notgedrungen immer in Bewegung (vgl. *Van Vugt* 2012, S. 147). *Harvey* (2006) spricht in diesem Zusammenhang von **drei großen Aufgabenkomplexen**: Überleben (Finden und Verteilen von Ressourcen, Gefahrenabwehr, Schmieden von Allianzen, Erfahrungsweitergabe; vgl. *Van Vugt* 2012), Verstehen des Weltzusammenhanges (Sinn, Bedeutung, Wertigkeiten) und Umgang mit Macht innerhalb der Gruppe. Es war also ganz praktisch zu entscheiden, wer was, wo und wann unternimmt.

Im Kern sind dies Entscheidungsprobleme, wie sie uns auch heute beschäftigen. Evolutionsforscher weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Konflikte und Kriege zwischen den verschiedenen Gruppen in einer Region eine besondere Herausforderung darstellten. Man muss davon ausgehen, dass dieser Wettbewerb um bessere Lebenschancen einen fundamentalen Druck auf die Evolution von Gruppenfertigkeiten ausübte. Nach dem heutigen Stand der Forschung nimmt man an, dass die Herausbildung von Altruismus, Moral, sozialer Identität und eben auch Führung einen Evolutionsvorteil schuf, der es den auf diesem Gebiet kultivierten Gruppen erlaubte, erfolgreicher als andere zu sein. In der heutigen Terminologie würde man davon sprechen, dass die natürliche Selektion (basierend auf einer für den Menschen einzigartigen Kombination aus anatomischen Strukturen, physiologischer Leistungsfähigkeit, ökologischen Faktoren sowie materiellen und immateriellen kulturellen Leistungen) eine bessere **Gruppenleistung** ermöglichte und dies wiederum eine bessere Sicherung der Existenz des Kollektivs erlaubte. Gruppen, die sich intern schlechter koordinierten und von unlöslichen Konflikten geplagt wurden, gerieten ins Hintertreffen. Die Herausbildung von Führung lässt sich in diesem Kontext leicht beschreiben.

Lesen wir hierzu aus *Charles Darwins* Werk „Descent of Man“ (1871, S. 77):

„For with those animals which were benefited by living in close association, the individuals which took the greatest pleasure in society would best escape various dangers; while those that cared least for their comrades and lived solitary would perish in greater numbers.“

Folgt ein Individuum einem besser informierten oder besser befähigten Individuum, dann ist dies eine natürliche Reaktion auf eine potenzielle Bedrohung oder Verschlechterung der eigenen existenziellen Grundlagen oder gar der Existenz selbst.

Diese bessere Gruppenleistung bezieht sich – und dies ist unmittelbar zu erkennen – sowohl auf das Lösen gruppeninterner Problemstellungen als auch auf die Auseinandersetzung der Gruppe mit ihrer Umwelt. Je intensiver diese Herausforderungen das Wohl der Gruppe bedrohen, desto schneller ist die Herausbildung einer Führungsstruktur zu erwarten. Das Folgen (d.h. das Geführtwerden) hat dabei viele Gesichter (leidenschaftlich oder gelangweilt, mit oder ohne großen Einsatz, sich verpflichtet fühlend oder opportunistisch usw.) und ist wie das Führen nicht ohne Risiken. Notgedrungen gibt man als Geführter einen Teil seiner Autonomie auf und ordnet sich dem Führenden unter. Dies kann zulasten eigener Ziele gehen und birgt stets die Gefahr, sich für die falsche Option entschieden zu haben. Der Führende profitiert von seiner Leistung durch prioritäre, mindestens aber ausreichende Ressourcenzuteilung, Anerkennung und/oder höhere Reproduktionsraten.

Im Kern geht es bei der Führung selbst ursprünglich um zwei Fragen, nämlich um die gruppenbezogene Aufgabenteilung und Handlungskoordination sowie um die entscheidende Veranlassung (Überzeugung/Tun und Nachahmung), Durchführung und Beendigung der kollektiven Handlung selbst, beispielsweise Standortwechsel. Wer losging und von anderen begleitet wurde, führte – ein Faktum, was sich erstaunlich genau in der Wortbedeutung von Führung widerspiegelt. Benötigt werden hierzu vom Einflussnehmenden neben Initiative, Kompetenz und Zutrauen die Fähigkeit, den Nutzen der Handlung anderen (d.h. den Geführten) zu vermitteln (also soziale Intelligenz, Darstellungs- und Kommunikationstechniken) sowie die gemeinsam erreichten Vorteile nach vollbrachter Tat gerecht zu verteilen (Stichwort „Gerechtigkeit“, s. A. III. 2.2; vgl. hierzu die auch spieltheoretisch inspirierte Übersicht von *Van Vugt* (2012) im Einklang mit anderen Befunden aus der zeitgenössischen Führungsforschung; daneben auch von *Rueden/Van Vugt* (2015), die betonen, dass Gerechtigkeit nicht mit Gleichverteilung z. B. eines Fanges korrespondieren müsse).

Das Folgen (Geführtwerden) hat dann möglicherweise einen geringeren Nutzen als das Führen. Der Nutzen des Folgens wäre allerdings auch größer als jener Nutzen, der sich in einer nicht geführten (Vergleichs-)Gruppe ergäbe. Weiter gedacht heißt dies, dass der Gruppenvorteil dann maximiert wird, wenn (Teil-)Entscheidungen von jenen getroffen werden, die den größten Nutzen für die Gruppe realisieren. Wechsel oder Teilung von Führerschaft läge also – abseits von → Transaktionskosten – im natürlichen Interesse der Gruppe und wurde wohl auch

im Sinne einer fähigkeitsbezogenen Gleichheit in der Ausübung einer Führerrolle mehrheitlich praktiziert, so eine vielfach geäußerte Vermutung in Folge ethnographischer Studien in Jäger-Sammler-Gemeinschaften (vgl. *Van Vugt/Hogan/Kaiser* 2008, S. 188). Eine solche, mit Blick auf Rechte und Privilegien egalitäre und damit einer demokratisch funktionalen Logik folgende **Verteilung von Führung** wird jüngst unter den Stichworten „verteilte Führung“ und „geteilte Führung“ diskutiert (vgl. z. B. *Weibler/Rohn-Endres* 2010; s. E. III. 12).

Mit Beginn der Sesshaftigkeit um 13.000 v. Chr. (Jungsteinzeit/Neolithikum) und der damit verbundenen Akkumulation von tier- bzw. pflanzenbasierten Überschüssen bildeten sich mit fließenden Übergangsformen Sozialstrukturen heraus, die Führung – im politischen Kontext besser: Herrschaft – Abhängigkeit, oft jedoch auch auf Dominanz, Nötigung, Zwang, Gewalt, Ideologie oder Wahl, fußen ließ (vgl. *Seabright* 2013). Hier ist auch zu beachten, dass die Produktion von Überschüssen ein Bevölkerungswachstum ermöglichte, was wegen der Sesshaftigkeit gleichsam zu einer höheren Bevölkerungsdichte führte. Parallel dazu entwickelten sich → Kulturtechniken, deren nutzenbringende Anwendung zu einer arbeitsteiligen Differenzierung, aber auch zu wachsendem Kooperationsbedarf führte. Dies wiederum förderte institutionelle Vorkehrungen (z. B. feste Regeln, Sanktionen), die später zu bzw. in sozialen Institutionen professionalisiert wurden (vgl. zu dieser Co-Evolution *Powers/Lehmann* 2013). Unsere heutige Organisationsgesellschaft markiert die vorläufige Spitze dieser Entwicklung, die zudem qualitativ neue Abhängigkeiten der jeweiligen Einheiten nach innen und außen wie global produziert.

Veranschaulichen wir eine evolutionäre Entwicklung des besseren Verständnisses wegen einmal anhand der vermeintlich rein kulturellen Produkte Kooperation, Altruismus und Moral. Evolutionsbiologisch kann sinnvoll nachvollzogen werden, dass Kooperation und reziproker Altruismus (vgl. *Trivers* 1971) besonders hilfreich gewesen sind, um als Art zu überleben. *Frans de Waal* (2008) erläutert, wie die **Herausbildung der Empathie**, also die Fähigkeit, sich in die Situation, zum Beispiel in das Leid anderer hineinzuversetzen, sich evolutionsbiologisch ausformte und einen Selektionsvorteil generierte. Als Ausfluss dessen besitzen wir heute alle von Geburt an eine „vorsprachliche Form der interindividuellen Verbindung“ (S. 42), also eine in uns liegende und wirkende → Emotion, sich anderen einführend zu nähern und mit ihnen zu empfinden (Freude, Trauer, Leid). Diese ist bei verwandten sowie bei ähnlich (vgl. *Batson* 1991)

oder gar als nahezu identisch erlebten (vgl. *Cialdini u. a.* 1997) Personen besonders intensiv. Grundlage dessen ist neueren Studien zufolge eine physiologisch nachweisbare affektive Kommunikation, die beim Beobachter eine ähnliche Qualität physiologischer Zustände hervorruft wie beim betrachteten Objekt. Erst danach werden auf kognitiver Ebene Gründe im Verhalten und in der Situation des anderen gesucht (als post hoc Attribution, siehe *Akinci/Sadler-Smith* 2012, S. 117). Dies ist deshalb wichtig, um spezifischen, hilfreichen und schnellen Beistand leisten zu können. Danach wird die rein intuitiv bewirkte Verbindung zum anderen verlassen und Aktivität auf einer höheren Bewusstseinsebene generiert. Im letzten Schritt gelingt dann die vollständige Übernahme der Perspektive des anderen (vgl. *de Waal* 2008, S. 58 f.). Dieser Prozess wird von vielen Evolutionsbiologen als notwendige Basis für die sich dann kulturell ausdifferenzierende **Moralentwicklung** des Menschen und ihrer späteren institutionellen Verankerung in seiner Gemeinschaft angesehen.

Damit thematisiert die neuere Evolutionsbiologie etwas, was in der Weisheitsgeschichte der Menschen immer wieder formuliert wurde. *Menzius* (372–289 v. Chr.), ein Schüler von *Konfuzius*, gab bereits sehr früh folgendes instruktives Beispiel (*Menzius* [372–289 v. Chr.] S. 78, zit. n. *de Waal* 2008, S. 71):

„Wenn ich sage, dass alle Menschen einen Geist haben, der es nicht aushält, andere leiden zu sehen, kann ich das Gemeinte vielleicht so illustrieren: Wenn Menschen plötzlich ein Kind sehen, dass in einem Brunnen zu fallen droht, werden sie ausnahmslos Angst und Sorge fühlen. Sie empfinden so nicht, weil sie damit vielleicht die Gunst der Eltern des Kindes gewinnen, und auch nicht, weil sie damit vielleicht den Lobpreis ihrer Nachbarn und Freunde ernten, und auch nicht, weil sie nicht in den Ruf geraten möchten, von solch einem Ereignis nicht angerührt zu sein. An diesem Fall mögen wir erkennen, dass das Empfinden von Mitgefühl für den Menschen wesentlich ist.“

Diese kulturelle Differenzierung ermöglicht nicht nur die Zurückdrängung von Hedonismus und Aggression als unreguliertes Handlungsstreben (vgl. *Boehm* 2001, S. 229), sondern bildet mit der Moralentwicklung eine für die Gemeinschaft viel feinere und nützlichere Ausformung. Die Ausbildung einer Moral ist deshalb notwendig, weil sich die ursprüngliche Empathie auf die unmittelbare Vorteilhaftigkeit für einen selbst (individuelle Auslese) und die biologische Verwandtschaft (Verwandtenauslese, vgl. *Hamilton* 1964) bezogen hat. Und sie ist deshalb schwierig und immanent labil, weil sie die natürliche Bereitschaft („genetic preparation“,

vgl. *Wilson* 1978, 1975), reflexartig in eine spezifische Richtung zu agieren, verbreitern muss. Gesellschaften haben dann in der Folge die instinktive Neigung zum reziproken Altruismus ausgearbeitet (z. B. in der Form der **„goldenen Regel“** als allgemeine oder in Form religiöser Regeln als spezifische Verhaltensrichtschnur). Dazu haben sie zusätzliche Belohnungen wie die Reputation oder Bestrafungen wie den Verstoß bereitgestellt, um den Geltungsbereich der Moral auszuweiten. Dies gilt in reifer Form ausdrücklich auch für moralische Bande zwischen Feinden, wie sie beispielsweise im Genfer Abkommen als Minimalkonsens niedergelegt sind.

Wichtig ist die praktische Konsequenz: Die Bereitschaft zur Moralität ist in unseren Instinkten verankert und gehört damit automatisch zur menschlichen Existenz. Dabei ist allerdings offen, wie sich die Moral in einem sozialen Verband konkret berücksichtigen lässt. Wie *Richter* in einem Übersichtsbeitrag herausarbeitet, darf man davon ausgehen, dass

„die evolutionären Mechanismen nicht direkt das Sozialverhalten steuern, sondern die psychischen Voraussetzungen hierzu“ (2005, S. 532).

Die Verbindung von Gehirn, Psyche und Sozialem ist nicht deterministisch, sondern in Grenzen gestaltbar, wobei die Gestaltbarkeit je nach Bezugsobjekt größer oder kleiner sein mag. Die Leine zwischen Genen und Sozialverhalten ist also nicht so kurz, wie anfangs einmal angenommen, es gibt sie aber durchaus (vgl. dazu auch *Wilson* 2000). Für eine eigenständige soziale Evolution besteht Raum. Für die Führung (allgemeiner: Koordination von Aktivitäten) heißt dies beispielsweise, dass eine konkrete Ausformung dem kulturellen Entwicklungsstand, den aktuellen Machtverhältnissen und konkreten Aufgaben unterliegt. Diese Melange kann dann enger oder weiter an einer rein evolutionsbiologisch nahe liegenden Lösung orientiert sein.

Die Annahme, Menschen handeln bewusst egoistisch und ein moralisches Verhalten diene nur dazu, den eigenen Vorteil zu erhöhen, kann nach den evolutionsbiologischen Befunden nicht aufrechterhalten werden. Es mag in der Tat offen bleiben, ob der Mensch die instinktiv erworbene Bereitschaft zur Moralität aus egoistischen oder altruistischen Gründen ausdifferenziert hat, denn wichtig allein ist das Ergebnis für die menschliche Handlungspraxis: Menschen verhalten sich vielfach anders, auch in der Handlungsgeschwindigkeit, wenn sie nüchtern kalkulieren oder als Gesellschaftsmitglied aus ihrer natürlichen, zum guten Teil auch sozialisierten „Tiefe“ heraus agieren (z. B. Normeneinhaltung). Das eigene Erleben beim rationalen Kalkulieren oder der

intuitiven Entscheidung ist – auch wenn das Ergebnis identisch ist – ein anderes und hieraus entspringen unterschiedliche Selbstkonzepte und Folgehandlungen. Dies macht einen gewaltigen Unterschied. Und darauf kommt es im Alltag an. Und es ist immer wieder erhellend zu beobachten – und inzwischen auch experimentell nachgewiesen (vgl. hier vorzugsweise *Fehr/Fischbacher* 2003), wie wahrgenommene Verletzungen von Fairness Emotionen produzieren, die sich dem rationalen Kalkül entziehen (u. a. auch, wenn keine erneute Begegnung zu befürchten ist, vgl. *Camerer* 2003).

Der Einblick in die Evolutionsbiologie zeigt also sehr schön, warum sich **Führung als soziales Phänomen** herausgebildet hat. Natürlich können wir hieraus nicht ablesen, welche Bedeutung Führung im Detail zukommt, können den Einfluss damit auch quantitativ nicht gewichten – schon gar nicht in die Zukunft schauen (so auch *Brösel/Keuper/Wölbling* 2007). Aber Verbindungslinien werden zunehmend gesucht. Eine genauere Bestimmung ist dann der modernen Führungsforschung vorbehalten, deren Anfänge um die Jahrhundertwende 1900 zu datieren sind und die heute eine theoretisch wie methodisch abwechslungsreiche Wissenschaftsdisziplin mit Schwerpunkt auf Führung in Organisationen – als eine moderne Form der Vergemeinschaftung von Menschen – darstellt.

1.2 Führungsebenen und Führungsfelder

Zur besseren Strukturierung der Ansätze und Erkenntnisse im Bereich der Führungsforschung ist es hilfreich, zunächst die verschiedenen **Ebenen** zu unterscheiden, auf denen Führung betrachtet wird. Objekte der Führung können danach (1) einzelne Personen, (2) Personengruppen oder (3) soziale Gebilde sein:

(1) Führung einzelner Personen

Die möglicherweise häufigste Assoziation mit Führung ist die der Führung einer einzelnen Person bzw. das Geführtwerden durch eine einzelne Person. In diesem Fall wird der Ausdruck „Führung“ verwendet, um den Einfluss, den eine Person auf eine andere ausübt, sprachlich zum Ausdruck zu bringen: Eine Mutter kann durch ihre Erziehungsbemühungen die Tischmanieren ihrer Kinder beeinflussen, ein Lehrer begeistert einen Schüler derart für französische Literatur, dass dieser nach dem Abitur ein Romanistikstudium aufnimmt oder eine Vorgesetzte schafft es durch ein intensives Gespräch, einen unzuverlässigen Mitarbeiter zukünftig zu der termingerechten Abgabe seiner Arbeiten zu veranlassen. Wenn

man also sagt, jemand könne gut Menschen führen, soll damit in der Regel ausgedrückt werden, dass dieser fähig ist, jemand anderen in eine bestimmte Richtung zu bewegen.

(2) Führung von Personengruppen

Führung bezieht sich hier auf eine Mehrzahl von Personen. Dies kann eine lose, informelle Gruppe von Menschen sein, die etwas anstreben oder erreichen müssen. Oder es richtet sich der Blick auf eine formale, strukturierte Gruppe in Organisationen, die ein bestimmtes Ziel verfolgt (z. B. ein Team). Denken wir an den Führer einer Jugendbande, der die Grenzen des gemeinsamen Reviers festlegt, an die Trainerin, die ihrem Team nach einer Niederlage bereits die Chancen für den Sieg im nächsten Spiel verdeutlicht, an das Mitglied einer Arbeitsgruppe, das erkennt, dass die beabsichtigte Problemlösung mit der bisherigen Vorgehensweise nicht zu erreichen ist und die Verteilung der Aufgaben in der Gruppe spontan neu strukturiert oder an die Abteilungsleiterin in einer Organisation, die verbindliche Verhaltensregeln für die Gesamtheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich formuliert.

(3) Führung sozialer Gebilde

Sprechen wir von sozialen Gebilden als Bezugspunkt der Führung, wird der Blick auf ganze Organisationen, Institutionen oder Nationen gelenkt. Konkrete Personen treten dabei mit Ausnahme des Führenden in den Hintergrund. *Alfred Krupp*, der einem Unternehmen von Weltformat vorstand oder *Alexander der Große*, der Persien eroberte, sollen dafür als Beispiele dieser – oftmals heroischen, damit aber auch verengenden – Sichtweise von Führung stehen (vgl. wesentlich differenzierter *Grint* 2000; *Helms* 2000). Man sollte dennoch nicht vergessen, dass das (undifferenzierte) Nacherzählen von insbesondere historischen, aber auch zeitgenössischen Führungsfiguren uns alle von frühester Kindheit an geprägt hat.

Wir wollen uns in diesen Lehrbuch auf die Art von Führung konzentrieren, die als Personalführung, Mitarbeiterführung, Führung von Arbeitsgruppen etc. firmiert und in Organisationen stattfindet (erste und zweite Objektbene). Die der dritten Objektbene zugeordnete Führung von ganzen sozialen Gebilden – speziell die Führung von Organisationen, noch spezieller die Unternehmensführung – steht damit nicht im Mittelpunkt des Interesses, wenngleich zahlreiche unserer Erkenntnisse auch hierauf bezogen werden können.

Die Breite der dargestellten Beispiele illustriert, dass Führung immer dann ein Thema ist, wenn Menschen sich zusammenfinden und gemeinsam agieren. Als zentrale gesellschaftliche **Felder**, in denen Führung eine Rolle spielt, seien die Folgenden genannt:

- **Wirtschaft:** Führung eines Mitarbeiters durch den Vorgesetzten,
- **Politik:** Führung eines Landes durch den Regierungschef,
- **Militär:** Führung einer Armee durch den General,
- **Sport:** Führung einer Mannschaft durch den Coach,
- **Schule:** Führung des Lehrerkollegiums durch den Schulleiter,
- **Familie:** Führung eines Kindes durch die Eltern.

Gemeinsam ist den Führenden in den genannten Kontexten, dass sie grundsätzlich aufgerufen sind, die gegenwärtigen und zukünftigen Lebens- oder Arbeitsbedingungen der ihnen folgenden Personen positiv (mit) zugestalten. Wir können uns jedoch leicht vorstellen, dass die speziellen Erwartungen, die an Führungspersönlichkeiten gerichtet werden und die Voraussetzungen auf Seiten der Führenden, diesen entsprechen zu können, je nach Kontext variieren. So muss z. B. der Vorgesetzte vielleicht zuallererst ein Gespür für die Bedürfnisse und → Fähigkeiten seiner Mitarbeiter besitzen, der Regierungschef diplomatisches Geschick aufweisen, der General sich durch absolute Präzision und Verlässlichkeit auszeichnen, der Coach besonders motivieren können, der Schulleiter die fragile Balance zwischen Kollegialität und Entscheidungsmacht halten, während von Eltern schließlich Empathievermögen erwartet wird.

Entsprechend dieser teilweise unterschiedlichen Erwartungen an Eigenschaften, → Attribute und Verhaltensweisen von Führenden wird Führung im Alltag mit zahlreichen **Synonymen** belegt: Anregen, anweisen, beeinflussen, begeistern, formen, gebieten, herrschen, koordinieren, leiten, manipulieren, motivieren, steuern, überzeugen usw. Bei der Synonymbildung vermengen sich oft Fragekomplexe wie

- „Was ist Führung?“ (z. B. beeinflussen, leiten),
- „Wie führt man?“ (z. B. durch Überzeugen oder Anweisen),
- „Worauf wirkt Führung?“ (z. B. auf die Motivation oder Begeisterung anderer).

Wir sind nun mit unseren Ausführungen zum Phänomen der Führung an einem Punkt angelangt, an dem deutlich geworden ist, dass Führung fundamental in die Lebenswirklichkeit von Menschen eingreift. Deswegen

stellt die Begründung bzw. die Herausarbeitung der Bedingungen einer Legitimation von Führung ein zentrales Anliegen der Führungsforschung dar. Jede Antwort hierauf läuft allerdings Gefahr, ideologisch motiviert zu sein, d. h. vor allem einen bestehenden Status quo zu lasten bestimmter Personen oder Personengruppen zu stützen. Solchen antiaufklärerischen Argumentationsfiguren möchten wir durch die Hervorhebung der Ausformung und Funktion von Führungsideologien gleich zu Beginn begegnen.

1.3 Führungsideologien

Die anthropologische Begründung von Führung in ihrer soziobiologischen Ausführung – wir haben sie in § A. II. 1.1 dargestellt – setzt argumentativ bei den unterschiedlich verteilten Fähigkeiten und Bereitschaften von Menschen an, Problemlösungsbeiträge für Gemeinschaften zu erbringen bzw. Führungspositionen überhaupt besetzen zu wollen. Dies ist nach Erkenntnissen der heutigen Führungsforschung durchaus plausibel. **Führer- und Geführtenpositionen** haben nämlich je spezifische **Vor- und Nachteile**, sodass je nach Bedürfnislage eines Individuums die Führungsposition nicht unbedingt die günstigste ist.

Aus der evolutionsbiologisch aufgezeigten **Herausbildung von Führer- und Geführtenpositionen** kann allerdings *weder* geschlossen werden, dass die Masse der Menschen von einer bestimmten Person direktiv geführt werden möchte, *noch* dass die Bedürfnisstrukturen von Individuen hinsichtlich des Führens und Geführtwerdens grundsätzlich und über alle Situationen hinweg auseinander klaffen. Ebenfalls *nicht*, dass Führende gegen den (falschen) Willen der noch Widerspenstigen das Recht besitzen, ihnen zum eigentlichen „Glück“ zu verhelfen. Und schon *gar nicht*, dass eine konkret vorliegende Rollenaufteilung in einer Beziehung oder Organisation per se gerechtfertigt ist. Dies wäre in dieser Schlichtheit eine ideologische und nicht wissenschaftliche Sicht auf die Dinge. Wir kennen ideologische Gedankenmuster auch anderenorts, wenn beispielsweise platt behauptet wird, dass eine Marktlösung immer bessere Ergebnisse für alle brächte (vgl. kritisch Thielemann/Weibler 2007a/b). Solche Argumentationsmuster dienen dazu, Bestehendes durch diejenigen, die davon profitieren, zu legitimieren. Für Führungsfragen handelt es sich vor allem um unbegründete (möglicherweise elitäre) Rechtfertigungen für die Existenz bestehender oder die Einnahme zukünftiger Führungspositionen und die damit ausgeübte Macht (vgl. Alvesson/Spicer 2012, S.369). Führung wird so nicht nur selbst gerechtfertigt („Führung weil...“), sondern dient

dann wiederum selbst der Rechtfertigung bestehender Verhältnisse („Weil Führung...“).

Wir wollen Ideologie mit *Neuberger* folgendermaßen definieren (vgl. hierzu *Neuberger* 2002, S. 58):

Definition: Ideologie

Eine Ideologie ist eine zusammenhängende gedankliche Konstruktion, die als umfassende Rechtfertigung einer bestehenden oder angestrebten/zukünftigen sozialen Wirklichkeit angeboten wird.

Ideologien erfüllen verschiedene **Funktionen** (vgl. hierzu *Neuberger* 2002, S. 63 ff., 1995a, S. 12 ff.):

- (1) Kognitive Funktion: Ideologien bieten WahrnehmungsfILTER und Denkraster an.
- (2) Affektive Funktion: Ideologien stimulieren und beruhigen.
- (3) Identitätsstiftende Funktion: Ideologien geben der eigenen Existenz Sinn.
- (4) Motivierende Funktion: Ideologien regen zu Taten an.
- (5) Normative Funktion: Ideologien begründen und rechtfertigen.
- (6) Soziale Funktion: Ideologien kräftigen den Zusammenhalt von Gemeinschaften.
- (7) Systemerhaltende Funktion: Ideologien ermöglichen Anschluss Handeln.

(1) Kognitive Funktion von Führungsideologien

Menschen sind ständig mit einer Flut von Eindrücken in Form von Informationen, Reizen etc. aus der Außenwelt konfrontiert. Die Informationsverarbeitungskapazität des menschlichen Gehirns ist jedoch begrenzt. Deshalb müssen neue Eindrücke geordnet, strukturiert und vereinfacht verarbeitet werden, um der ständigen Informationsflut Herr zu werden. In diesem Zusammenhang sind Ideologien als vorgefertigte, im menschlichen Gehirn bereits gespeicherte Schemata (→ Schema) zu verstehen, die der Selektion und Strukturierung von Informationen dienen. Sie schließen bestimmte neue Erfahrungen von vornherein von der Kenntnisaufnahme und damit von der Weiterverarbeitung aus bzw. ordnen diese sofort einer bereits vorhandenen Kategorie zu.

(2) Affektive Funktion von Führungsideologien

Auf der gefühlsmäßigen Ebene wirken Ideologien in zweierlei Hinsicht: Erstens regen Ideologien durch ihren oft appellativen Charakter an; Menschen werden

durch den Inhalt von Ideologien zu bestimmten Gedanken, Aussagen oder Taten bewegt. Zweitens können Ideologien eine differenzierte Ursachenanalyse und das Vergegenwärtigen von Mehrdeutigkeiten und Widersprüchlichkeiten von faktisch Gegebenem unterbinden. Menschen geben sich auf diese Weise einer subjektiven Selbsttäuschung hin und fühlen sich sicher, im Recht und gut aufgehoben.

(3) Identitätsstiftende Funktion von Führungsideologien

Menschliches Handeln ist nicht ausschließlich unbewusst instinkt- und triebdeterminiert, sondern Menschen suchen ebenso reflexiv nach Möglichkeiten der Selbstbestimmung. Ideologien erleichtern dem Einzelnen hier eine solche Selbstbestimmung, indem sie ihm seine Stelle und seinen Stellenwert in einem Zusammenhang von Ideen und Beziehungen anweisen. Insbesondere in schwierigen Zeiten kann der Mensch auf diese Weise sein Tun und Lassen (vor sich selbst oder anderen) rechtfertigen, weil genau dieses im Zweifel um des „Ganzen“ Willen gefordert ist.

(4) Motivierende Funktion von Führungsideologien

Menschen können zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Regel viele Verhaltensweisen zeigen, aber auch gegebenenfalls zögern und zaudern und vielleicht letztendlich gar keine Handlungsoption realisieren. Ideologien helfen einerseits, überhaupt zu handeln, da mit ihnen immer auch die Forderung verknüpft ist, das „Rechte“ im Interesse der Sache umzusetzen. Andererseits zeigen sie klare Handlungsziele aus dem Meer der Handlungsmöglichkeiten auf und konzentrieren so die Energie, was die Erfolgswahrscheinlichkeit des Handelns erhöht.

(5) Normative Funktion von Führungsideologien

Ideologien bilden Selbstverständlichkeiten ab, die dem menschlichen Handeln zu Grunde liegen und jeglicher Diskussion und Hinterfragung entzogen sind. Dadurch werden Alternativen weder angedacht noch angesprochen. Auf diese Weise wird Bestehendes fortlaufend reproduziert.

(6) Soziale Funktion von Führungsideologien

Ideologien schaffen ein Wir-Gefühl durch ein einheitliches, von vielen geteiltes Weltbild („Wer die Dinge so sieht, wie wir sie sehen, der ist einer von uns“). Das Wir-Gefühl gewährleistet gleichzeitig die soziale Validierung der → Überzeugungen („Wenn viele so den-

ken wie ich, dann können diese vielen nicht irren – also habe ich recht“). Stabilisierend wirken Ideologien durch „In-Group“- und „Out-Group“-Differenzierungen (§ B. III. 3), denn wer sich gegen die herrschende Ideologie stellt, stellt sich damit auch außerhalb einer Gemeinschaft bzw. wird aus der Gemeinschaft ausgeschlossen. Diese Grenzziehung ist nicht selten Anlass für Außenkonflikte, die wiederum nach innen solidarisiert wirken können.

(7) Systemerhaltende Funktion von Führungsideologien

Handlungen in Organisationen werden durch Regeln gesteuert, die in Programmen verdichtet werden. *Luhmann* (2000) unterscheidet zwei Arten von Programmen: Konditionalprogramme als möglichst präzise Wenn-dann-Regeln schreiben dem Handelnden vor, beim Eintreten einer zuvor klassifizierten Situation eine spezifische vorgeschriebene Reaktion zu zeigen. Zweckprogramme benennen demgegenüber den zu erreichenden Zustand und überlassen es der Handelnden, diejenige Vorgehensweise zu wählen, die sie zur Zielerreichung für sinnvoll hält. Beide Arten der Steuerung sind nicht optimal: Bei buchstabengetreuer Ausführung können Konditionalprogramme zur Lähmung der Organisation führen („Dienst nach Vorschrift“). Bei Zweckprogrammen besteht die Gefahr, dass um bestimmter Ziele willen Mittel eingesetzt werden, die aus übergeordneten Gesichtspunkten nicht tolerierbar sind. In beiden Fällen können Ideologien einen Ausweg eröffnen, indem erreicht wird, dass Handelnde einen Satz von Werthaltungen und Überzeugungen so verinnerlicht haben, dass sie als Maximen ihres Handelns fungieren. Damit kann externe Kontrolle wegfallen, weil Handelnde von sich aus tun wollen, was sie tun sollen.

Fassen wir zusammen und gehen einen Schritt weiter: Ideologien beschreiben und rechtfertigen das, wofür sie stehen. Auch bieten sie in ausgefeilter Form Erklärungen für ihre Aussagen an, die sie dann unmittelbar deutend in ihren Bezugsrahmen integrieren. Im Extrem legen Führungsideologien die Basis für Unterdrückung, Krieg und Völkermord.

Aber diese Extreme – bei denen im Übrigen im Einzelfall zu würdigen ist, ob Führung vorliegt – beschäftigen uns hier nicht. Allein der Einfluss der Führenden auf die Lebenswirklichkeit von Menschen in modernen Organisationen ist jedoch Anlass genug, Führung nicht als selbstverständlich zu sehen und nicht automatisch als einzige Option anzuerkennen. Sehr wohl vertreten wir hier aber die Auffassung, dass **Führung** nach unserem

Verständnis in Organisationen **unvermeidbar** ist. Nicht immer ist es allerdings ihre hierarchische Ausformung (**Hierarchie** wörtlich übersetzt: heilige Ordnung), die sich als die günstigere erweist. Führung tritt in Organisationen auch informell auf. Zudem ist es vor allem die Art und Weise ihrer Ausübung auch innerhalb einer formalen hierarchischen Einbettung, die den Unterschied macht (vgl. zur Hierarchie als Integrationsprinzip *Deeg/Weibler* 2008). Würde in einer Organisation jedes Mal, wenn eine Führungskraft eine Entscheidung trifft, hinterfragt werden, ob Führung überhaupt notwendig und wie die Hierarchie zu rechtfertigen ist, würden Entscheidungsprozesse in Organisationen stark verzögert. Beispielsweise beschränkt die Hierarchie als Koordinationsform lähmende Machtspiele im Vergleich zu egalitären Formen der Entscheidungsfindung formal besser, ohne jedoch mikropolitische Aktivitäten ausschalten zu können. So betonen auch *Alvesson/Spicer* (2012) gleich zu Beginn ihrer sehr kritischen Auseinandersetzung mit der Führungsdiskussion in Theorie und Praxis, dass Führung als distinkte Form zu Management (zum Unterschied *Zaleznik* 1977; *Nicholls* 1987) einen für jede Organisation potenziell wichtigen Beitrag zu deren Funktionieren leisten würde und man sich als Kunde oder Klient vermutlich ungern einer Organisation gegenüber sähe – oder in ihr arbeiten wolle, wo sie überhaupt keine Rolle spielte.

Die Hierarchie ist aber eben nur ein Koordinationsmechanismus in Organisationen. Pläne und Programme harmonisieren die Aktivitäten der Organisationsmitglieder ebenfalls. Evolutionär bewährt hat sich insbesondere ein anderer **Koordinationsmechanismus**, der in Organisationen in einer institutionalisierten oder spontanen Form auftritt: **Kooperation**. Sie erreicht Handlungskoordination durch Diskussion und Konsensfindung zwischen prinzipiell gleichberechtigten Akteuren, während formale **Führung** im Zweifel immer auch auf einer positionsbedingten Entscheidungsbefugnis basieren kann. Die hier angesprochenen Formen der Handlungskoordination (Führung, Kooperation) besitzen unterschiedlich vorteilhafte Auswirkungen auf die Problemlösung.

Empirie zur Vorbildfunktion

Eine Handlungskoordination durch eine Vorbildfunktion (**leading-by-example**) von Führungskräften wurde beispielsweise im Rahmen der experimentellen Spieltheorie untersucht. Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Experiment wurde in verschiedenen Perioden (Spieldurchgängen) Geld gegeben, was sie entweder selbst behalten konnten oder zur Unterstützung einer Gruppenaktivität

verwendeten. Waren sie darüber informiert, dass der Gruppenführer sein Geld (teilweise) weiterreichte (first mover), taten sie es ebenso häufiger. Ohne Führungsvorbild und geringen führerseitigen Beiträgen sanken die freiwilligen Beiträge deutlich ab. Hatte der oder die Führende die Möglichkeit, Gruppenmitglieder auszuschließen (eingegrenzte Freiwilligkeit), wurden die höchsten Abgaben bei den Geführten erreicht. Für die Forscher heißt dies, dass kooperatives Verhalten durch Führung positiv beeinflusst werden kann und, was die Studie auch zeigte, wohlmeinende Führende danach eindeutiger in ihrer Führungsrolle bestätigt wurden. Führende selbst strebten die Führungsrolle im Übrigen weniger an oder wiesen das Angebot einer erneuten Übernahme zurück, falls die Geführten ihnen bei einer finanziellen Unterstützung der Gruppe nicht folgten (Güth u. a. 2007).

Was unter einer Problemlösung verstanden wird, ist nicht gottgegeben. Die Entscheidung für die dabei meistens herausgestellte Optimierung von Effizienz und Effektivität ist der ökonomischen Denkfigur verpflichtet. Dieses Argumentationsmuster beinhaltet jedoch bereits eine Wertentscheidung für eine bestimmte Art der Ressourcenverwendung. Sie lässt die Frage nach der relativen Beteiligung des Einzelnen ebenso offen wie die der Nutzung bzw. Verteilung eines erreichten Mehrwerts. Gleichberechtigt zum Ziel der Optimierung von Effizienz und Effektivität könnte beispielsweise formuliert werden: „Handle so, dass eine auch nur temporäre soziale Ungleichheit zwischen Menschen minimiert wird, selbst wenn durch die Befolgung dieses Grundsatzes ansonsten vermeidbare wirtschaftliche Nachteile für mindestens einen der Beteiligten entstehen“. In diesem Fall wird bei der Suche nach der optimalen Koordinationsform ein anderer Bewertungsmaßstab angesetzt. Es ist leicht ersichtlich, dass unterschiedliche Bewertungs-

maßstäbe zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen mit Blick auf das Koordinationsproblem führen. Am besten ist es für jede Organisation, dass Führung wie selbstregulierende Kooperation möglich ist. Es ist damit für alle, die Verantwortung tragen wollen, stets eine Gratwanderung zwischen kritischem Hinterfragen und Akzeptanz des Status quo.

Es wird deutlich, dass wir mit unseren Ausführungen zum Phänomen der Führung an einem Punkt angelangt sind, an dem es notwendig wird, den Begriff der Führung zu schärfen. Daher wollen wir im Folgenden der Frage nachgehen, was Führung eigentlich genau ist und dabei zunächst **gängige und ungewohnte Führungsverständnisse** darstellen. Anschließend entwickeln wir *unser* Verständnis von Führung, das in einer **Definition von Führung** mündet. Führungsverständnisse sind oftmals eine Art „Hinterkopftheorie“ von Forschern oder Laien, während es bei der Definition von Führung um die genaue Bestimmung des Begriffs „Führung“ durch detaillierte Auseinanderlegung und Erklärung seines Inhaltes geht.

2. Was Führung ist und wodurch sie zugeschrieben wird

2.1 Führungsverständnisse

Es hat nicht an mehr oder weniger klugen Überlegungen gefehlt, ein **Verständnis von Führung** zu entwickeln. Am Ende, zieht man einen Strich, müssen wir allerdings feststellen, dass es *das* akzeptierte Führungsverständnis nicht gibt. Dies ist wenig überraschend, da **ontologische** sowie **epistemische Grundfragen** berührt werden, die auch anderenorts vielfältige, gar divergierende Antworten hervorbringen.

Ontologie

Lehre vom Sein.

Zentrale ontologische Fragen:

Was existiert? Wie steht etwas zueinander? Gibt es eine Welt dort draußen, die unabhängig von unserem Wissen existiert?

Epistemologie

Lehre vom Wissenserwerb (Erkenntnistheorie).

Zentrale epistemologische Fragen:

Was ist erkennbar? Was können wir davon wissen? Wie können wir Wissen/Erkenntnis erlangen? Woher kommt die Erkenntnis (z.B. aus Erfahrung oder vom Verstand)? Wie sicher ist unser Wissen?

Abb. A.2: Grundbedingungen des Weltverstehens

Ganz praktisch kommt hinzu, dass neben der Eingebundenheit jedes Einzelnen (Theoretiker, Praktiker) in diese Begrenzungen der Beschaffenheit des Seins und seiner Wissensmöglichkeiten auch das Interesse am Führungsphänomen variiert. Daraus ergeben sich freiwillige Zugangsbegrenzungen oder Zugangserweiterungen ganz anderer Art (z. B. was macht einen Führenden aus, wie verhalten sich Führungskräfte, ist Führung ein Ergebnis oder Prozess usw.). Aus diesen Zugangsperspektiven entwickeln sich ggf. sehr spezifische Führungsverständnisse. Diese basieren nicht selten auf empirischen Beobachtungen, resultieren seltener rein theoretischen Betrachtungen (z. B. aus der Logik von Organisationen, was wiederum selbst uneinheitlich gesehen wird). Führungsverständnisse formen (implizit) Führungstheorien, die dann wiederum das zugrunde gelegte Führungsverständnis fortschreiben.

Wir halten es an dieser Stelle für unfruchtbar, die skizzierten Grundfragen abstrakt zu vertiefen. Es ist offensichtlich, dass es uns in allgemeine philosophisch-methodologische Betrachtungen führen würde. Ganz ist dieses Problem aber nicht beiseite zu schieben, deshalb kommen wir gleich noch einmal darauf zurück (siehe hierzu auch Klenke 2014). Zunächst einmal zeigen wir, worüber wir überhaupt sprechen.

Annäherung an das Führungsverständnis und konkrete Ausformungen

Eine erste Annäherung an das Führungsverständnis ist ein Einblick in die Bedeutung des Wortes selbst (vgl. auch Wunderer/Grunwald 1980, S. 54): **Führen** (althochdeutsch „fuoren“, mittelhochdeutsch „vüeren“) ist das Veranlassungswort (kausativ) zu „fahren“; es bedeutet „**in Bewegung setzen**“ und dann auch „Richtung weisen“. Ein Veranlassungswort drückt aus, dass jemand einen anderen zu einer Handlung veranlasst („fahren machen“). Nach gegenwärtigen Diskussionen in der Führungslehre könnte es auch der Kontext sein, der einen dann aufzunehmenden Anstoß gibt. Möglich ist es auch, dass dieser Anstoß von anderer Seite prägend mit weiterem Leben erfüllt oder sogar gemeinschaftlich erzeugt wird. Dann spricht alles dafür, unter einer Führung mehr als die reine Inbewegungsetzung auf ein Ziel hin zu sehen (vgl. so auch Seidel/Jung/Redel 1988, S. 3 f.). Mit inbegriffen ist auch das im Rahmen der Möglichkeiten liegende Inganthalten der Bewegung. Dies im Bewusstsein der für die Erreichung des Ziels angemessenen Geschwindigkeit (forcieren, lassen, bremsen) sowie die Beendigung des Führungsprozesses mit der offensichtlichen oder vorab definierten Erreichung des Ziels (oder dem Erkennen der Unmöglichkeit seiner

Erreichung). Somit ist an das Veranlassen „*das Beginnen, Durchführen und Vollenden geknüpft*“ (Beese 1997, S. 53). Das verweist uns auf die Wirkung von Führung: sei es die Festigung oder sei es ursprünglicher die Veränderung eines Zustandes mittels Führung. Hieraus erklärt sich vielleicht auch die etymologische Nähe zum Begriff „**Sinn**“ deshalb, weil der Mensch ein sinnbedürftiges Wesen ist, vermutlich „*weil in Sinn-Zusammenhängen Energien fließen, die Menschen aufleben lassen*“ (Schmid 2015, S. 306). Sich ohne Sinn „in Bewegung zu setzen“, erscheint unattraktiv und kostspielig.

Auch wenn derartige Zusammenhänge bei der Entwicklung konkreter Verständnisse von Führung nicht beständig mitschwangen, wurden sie auf die eine oder andere Art aufgegriffen und haben zu entsprechenden inhaltlichen Akzentuierungen beigetragen. Bass und Bass (2008, S. 16 ff.) haben auf der Basis einer umfangreich angelegten Literaturdurchsicht verschiedene Führungsverständnisse herausgearbeitet, die den Kern der Auseinandersetzung mit dem Führungsphänomen repräsentieren. Diese Führungsverständnisse spiegeln die Komplexität der Materie wider, wobei sie sich zum Teil ergänzen und/oder überlappen. Dabei werden als eine mögliche und weit verbreitete Einteilung **führerzentrierte, effektbezogene und interaktionsbezogene Schwerpunkte** explizit voneinander abgegrenzt. Wir sehen sofort, dass nicht immer nur von Führung, sondern sehr oft vom Führenden gesprochen wird. Dies erklärt sich dadurch, dass traditionell die Auffassung bestand, genug über Führung zu wissen, wenn genug Wissen über den Führenden vorliegt. Dabei wurde mehrheitlich eine Gleichsetzung von Position und Führung in einem Atemzug vorgenommen („Vorgesetzte führen...“). Um die Übersicht zu wahren, verzichten wir auf eine vollständige Wiedergabe und erläutern mit eigener Akzentuierung:

Führung als Persönlichkeit des Führers

Dieses Führungsverständnis trägt der Tatsache Rechnung, dass Führung lange Zeit ausschließlich auf die prinzipiell objektiv erfassbaren Eigenschaften einer Person zurückgeführt wurde. Die Forschung konzentrierte sich dabei darauf, diejenigen Eigenschaften zu identifizieren, durch die sich Führer von Geführten bzw. erfolgreiche Führer von erfolglosen Führern unterscheiden. Obwohl sich dieses Führungsverständnis in zahlreichen Studien in seiner puristischen Form als verkürzt erwiesen hat, besitzt es in der Wahrnehmung von Managern immer noch einen überragenden Stellenwert (☞ B. II. 1).

Führung als Mittelpunkt des Gruppenprozesses

Hiermit wird zum Ausdruck gebracht, dass Gruppen in der heutigen Arbeitswelt eine bedeutende Rolle spielen. Gruppen zeichnen sich durch eine Reihe von Besonderheiten aus (z. B. Gruppendynamik, Gruppenstruktur), sodass der Führung für die Funktionsweise von Gruppen eine zentrale Bedeutung zukommt. Besonders wichtig ist ein solches Führungsverständnis für das Erklären und Verstehen von Prozessen der Führung in (teilautonomen) Arbeitsgruppen sowie in Projektgruppen (☞ A. IV. 1).

Führung als Sinngebung

Mit diesem Verständnis wird auf die Vermittlung von Orientierung abgehoben. Die Alltagserfahrung zeigt, dass Befehle und Anweisungen oftmals unzulängliche und problematische Wege für eine nachhaltige und bestmögliche Umsetzung eigener Absichten sind. Begründungen, Erläuterungen oder allein Einordnungen werden nicht oftmals nur erwartet, sondern sind wesentlich substanzreicher, um ein Bild von der Situation und der Passung des eigenen Verhaltens hierfür zu gewinnen. Dieses Führungsverständnis findet Beachtung innerhalb der neueren Führungsstildiskussion (☞ D. II. 3 und D. II. 4) und bei Fragen des Einsatzes von Symbolen (als Führungsinstrument, ☞ D. III. 3.5) oder – allgemeiner – im Zusammenhang von Kommunikation und Führung (☞ A. III 1.1 und D. III. 3.1).

Führung als Ausübung von Einfluss

Wohl die meisten Beschreibungsversuche von Führung charakterisieren Führung als eine Einflussbeziehung zwischen Personen, die unterschiedliche hierarchische Ränge in einer Organisation einnehmen. Dabei wird angenommen, dass es sich um eine wechselseitige Einflussnahme handelt, die allerdings asymmetrisch verläuft. Von der Wechselseitigkeit des Einflusses, der noch an einzelne Personen gebunden gedacht ist, wäre es dann ein folgerichtiger Schritt, Führung generell als das Resultat eines gemeinsam gestalteten Prozesses zu sehen (s. u. „Führung als Prozess“).

Führung als zweidimensionales Verhalten

Nach diesem Führungsverständnis äußert sich Führung in einem bestimmten Führungsverhalten. Empirische Befunde deuten an, dass in Leistungsgemeinschaften jedes Führungsverhalten durch eine aufgabenorientierte und eine beziehungsorientierte Komponente gekennzeichnet ist. Dabei ist ein aufgabenorientiertes Führungsverhalten insbesondere durch die Definition von Aufgaben, Vorschriften und Anregungen zur Aufgabenerledigung im Hinblick auf das Erreichen

von Arbeitszielen gekennzeichnet. Beziehungsorientiertes Führungsverhalten zeichnet sich dagegen durch die Rücksichtnahme auf persönliche Bedürfnisse der Geführten aus. Darüber hinaus wird durch die beziehungsorientierte Komponente des Führungsverhaltens Freundlichkeit, Anerkennung, Respekt und Vertrauen den Geführten gegenüber angezeigt. Das Verständnis von Führung im Sinne eines bestimmten Verhaltens wird vor allem im Führungsstilbereich immer wieder aufgegriffen (☞ D. II.).

Führung als eine Form der Überredung

Dieses Führungsverständnis drückt die Möglichkeit der Manipulation der Geführten durch den Führer aus, denn jemand, der überredet werden möchte/soll, scheint den betreffenden Sachverhalt selbst zunächst anders zu sehen. Insbesondere werden bei einem solchen Führungsverständnis auch die fließenden Übergänge von Führung zum Einsatz von Macht und legalem Zwang thematisiert. Dieses Führungsverständnis ist beachtenswert im Rahmen mikropolitischer Überlegungen und ethischer Fragen (☞ F.).

Führung als Machtbeziehung

Führung wird vielfach als Ausübung von Macht verstanden. Ein solches Führungsverständnis ist unmittelbar einsichtig, da sich Führung in Organisationen (insbesondere, jedoch nicht nur) in Positionen widerspiegelt, die mit einflussrelevanten Ressourcen ausgestattet sind. Hervorgehoben werden in diesem Verständnis insbesondere die Abhängigkeiten und Belastungen, denen Geführte unterliegen. Dieses Führungsverständnis regt dazu an, über die Machtbasen von Führungskräften nachzudenken (☞ B. II. 6) oder kritisch über Dominanz (inklusive Geschlechterdominanz), Emanzipation und Verantwortung in Führungsbeziehungen und damit über Einflussgrenzen zu reflektieren (☞ F.).

Führung als Ergebnis der Interaktion

Eine soziale Interaktion (☞ A. III. 2 und B. III.) definiert sich durch die wechselseitige Bedingtheit der Handlungen von zwei oder mehr Personen. Dies ist so, weil Menschen ihr Verhalten nicht lediglich an eigenen Plänen und Absichten ausrichten, sondern die (mutmaßlichen) Pläne, Absichten oder Reaktionen anderer Personen berücksichtigen. Führung als eine Form zielorientierten Verhaltens ist damit immer das Ergebnis einer solchen Interaktion. Diese Feststellung impliziert, dass Führung nicht einseitig definiert werden kann und nicht im Zeitverlauf konstant ist, sondern in Abhängigkeit des Interaktionsverlaufs variiert, der selbst wiederum durch die Persönlichkeiten der Individuen und

der umgebenden Rahmenbedingungen beeinflusst wird.

Führung als Zuschreibung

Das attributionstheoretische Verständnis von Führung sieht Führung als ein Wahrnehmungsphänomen an (→ Wahrnehmung). An Personen, die als Führende gelten sollen, werden Erwartungen hinsichtlich ihrer Eigenschaften und ihres Verhaltens gestellt. Durch die Art und Weise der Interaktionen und andere damit verbundene Informationen gewinnen potenziell Geführte Klarheit darüber, ob die wahrgenommenen Attribute und Verhaltensweisen einer anderen Person tatsächlich dem → Prototyp eines Führers bzw. einer Führerin (☞ A. II. 2.2) entsprechen. Dann, und nur dann, wird Führung attribuiert (= zugeschrieben).

Führung als Instrument der Zielerreichung

In diesem konzeptionell wie empirisch beständig auftretenden Verständnis ist Führung nur ein Instrument, um bestimmte Ziele zu erreichen. Programme, Regeln und Kulturmanagement sind Beispiele für andere organisationale Instrumente der Zielerreichung. Gemeinhin wird dabei von gegebenen Zielen ausgegangen, die sich aus der Organisationslogik ableiten. Führung wird hier strikt an die Effektivität gekoppelt. Der Effektivitätsbezug erweist sich darüber hinaus als hilfreich, wenn über den personalen Führungsbedarf und damit auch über eine Reduktion von Führung nachgedacht wird, da eine Zielerreichung eben auch durch andere Maßnahmen und Instrumente möglich sein könnte (z. B. Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, ☞ D. II. 4.2).

Führung als Rollendifferenzierung

Dieses ebenfalls funktional verwendete Führungsverständnis verweist auf arbeitsteilige Prozesse in Organisationen, die sich in der Bildung von Gruppen manifestieren: Es gibt verschiedene → Rollen, die von den verschiedenen Gruppenmitgliedern eingenommen werden müssen, um als Gruppe erfolgreich zu sein. Die Führerrolle ist dabei zentral. Empirische Befunde haben gezeigt, dass sich neben einer (formellen) sachorientierten Führerrolle vielfach auch eine informelle Führerrolle herausbildet, deren Inhaber sich für den inneren Zusammenhalt der Gruppe einsetzt (☞ B. III. 2). Wichtig ist dieses Führungsverständnis, um über die verschiedenen Rollen in Gruppen und über das Spannungsverhältnis von organisationalen/gruppenbezogenen und individuellen Zielen nachzudenken.

Führung als Prozess

Ein Verständnis von Führung als Prozess bricht mit der traditionell vorgenommenen a priori Unterscheidung

zwischen Führer und Geführten. Führung wird weder als (a priori) festgelegte Rolle noch als ein auf → Kognitionen (z. B. Attributionen) einzelner Individuen reduziertes Phänomen verstanden. Im Mittelpunkt stehen vielmehr Beziehungen *zwischen* Individuen sowie sich unterschiedlich formierende Beziehungsmuster. Führung wird daher nicht losgelöst von den Dynamiken des Systems (z. B. Gruppe, Kollektiv, Organisation), in dem sie entsteht, betrachtet. Im Mittelpunkt stehen nicht einzelne Führungspersonen (sowie deren Eigenschaften, Verhaltensweisen, Kognitionen etc.), sondern Interaktions- und Kommunikationsdynamiken, die erklären, wie sich eine gegenseitige Wahrnehmung von Führung und deren Folgen herausbildet und zur Erreichung gemeinsamer Ziele beiträgt. Führung wird – im Extrem dieses Verständnisses – nicht mehr nur einer oder wenigen einzelnen Personen zugerechnet, sondern als Resultat führungsbezogener Aktivitäten gesehen. Diese Aktivitäten sind in andere Vorgänge, die in der Regel die Organisation betreffenden, eingebettet. Führung verläuft in dieser Logik als ein über die gesamte Organisation verteilter Prozess, aus dem Koordination und Wandel (z. B. neue → Werte, → Einstellungen, Verhaltensweisen) emergent (→ Emergenz) hervorgehen. Führung entsteht damit in sozialen Interaktions- und Beziehungsprozessen und ist gleichzeitig (im Ergebnis) ein gemeinsam geteilter sozialer Einflussprozess. Ein in diesem Sinne prozessorientiertes Verständnis von Führung findet sich insbesondere in relationalen Führungsperspektiven (☞ A. III. 1. und A. III. 2; E. III. 12; vgl. weiterführend Endres/Weibler (2016), die auf der Basis eines systematischen Reviews und einer kritischen Synthese ein innovatives Drei-Komponenten-Modell zur relationalen Führung, das sogenannte „Three-Component-Model of Relational Social Constructionist Leadership (RSCL)“ entwickelt haben).

Die vorgestellten Führungsverständnisse erlauben es bereits, Führung in ihrer Vielgestalt besser zu erkennen. Ein solcher Zugang befreit uns von der Naivität, Führung zu simplifizieren. Dies hat aber auch seinen Preis. Wir haben zur Kenntnis zu nehmen, dass wir vieles zu bedenken haben, wenn wir uns über Führung unterhalten möchten und vor allem in einer Leitungsposition auch führen wollen. Ein Verständnis, mit dem gut auf die Reise zu gehen ist, werden wir weiter unter den Führungsdefinitionen anlegen. Zunächst einmal zeigen wir jedoch, wie die Vielfalt der Verständnisse jenseits des reinen Nebeneinanderstellens noch besser durchdrungen und systematisch ordnend beherrscht werden kann. Dazu ist ein Blick aus einer Warte, die oberhalb der bisher dargelegten Verständnisse liegt, notwendig.

Wir finden diesen Ansatzpunkt beim Paradigmabegriff (vgl. Kuhn 2012 [1962]).

Paradigmatische Voreinstellungen für das Führungsverständnis

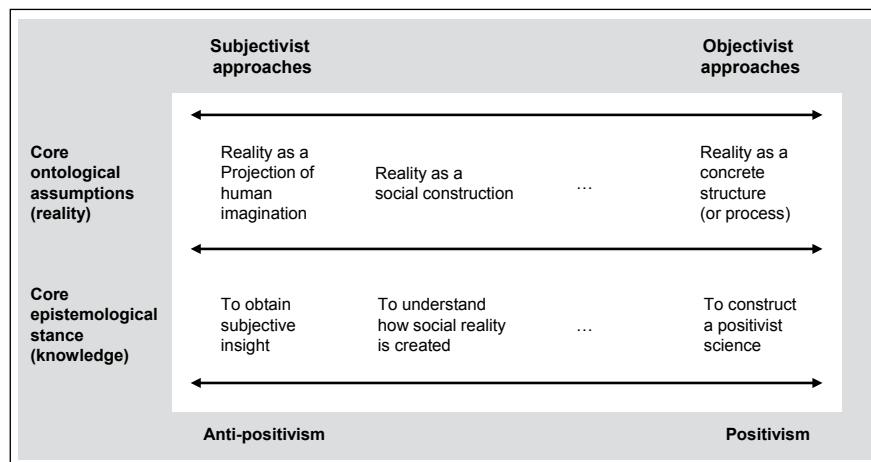
Ein wissenschaftliches **Paradigma** ist hiernach (vgl. Diaz-Bone 2015, S. 304 f.; Morgan 1980, S. 606 f.) ein allgemeiner Begriff für die implizite oder explizite Weltsicht oder die zentralen Annahmen sowie theoretischen Leitsätze, die von einer Wissenschaftsgemeinde geteilt werden. Ludwik Fleck (1980 [1935]) nutzte hierfür den einfacheren Begriff des **Denkstils**, der alles andere nach sich zieht. Dies spiegelt sich konkret in der Anwendung spezifischer Praktiken der Erkenntnisgewinnung wider. Oft handelt es sich bei Paradigmen um einfache Modelle der Realität (z. B. das Atommodell), die innerhalb einer Scientific Community oder Forschergemeinschaft einen zentralen Bezugspunkt von Denkschulen bilden. Wissenschaftler betrachten üblicherweise alle empirischen Phänomene aus der Perspektive eines bestimmten Paradigmas heraus.

Jetzt gibt es wiederum mehrere Möglichkeiten, solche Paradigmen, oder sagen wir weicher, paradigmatische Herangehensweisen, für die Führungsforschung zu benennen. Üblicherweise werden grundlegende Paradigmen nicht in der Führungsforschung selbst generiert. Paradigmen unterliegen historischen und sozialen Bedingungen, gerade auch, was ihre Ablösung als Mainstream betrifft. Umstritten ist, inwieweit Paradigmen Überschneidungen aufweisen dürfen, um eine Alleinstellung zu rechtfertigen. Sicher ist aber, dass Gegenwärtiges immer aus dem Denken der Vergangenheit gespeist wird und durch das eigene (sprachgebundene) Denkvermögen im Austausch mit anderen geformt wird und daher letztlich immer historisch und kontextuell gebunden ist.

Einen gut begründeten Zugriff, der das Schlagen einer Schneise zwischen verschiedenen gegenwärtigen Zugängen zum Führungsphänomen erlaubt, ist der Rückgriff auf die herausragende wissenschaftstheoretische Unterscheidung zwischen dem **Subjektiven** und dem **Objektiven**. Aus dem Grundlagenstreit zwischen „Rationalismus“ und „Empirismus“ haben sich unbeschadet von Extrempositionen verschiedene Subjekt-Objekt-Modelle entwickelt (vgl. Scherer/Marti 2014, S. 19). So ist es sinnvoll, subjektive und objektive Zugänge als Pole eines Kontinuums zu wählen und Raum für Zwischenformen zu geben.

Der **Positivismus**, der mit dem **Objektivismus** verknüpft ist, war und ist die wissenschaftliche Grundhaltung, in der das weiter unten besprochene funktionalistische Paradigma, so wie es in der Führungslehre (mehrheitlich) praktiziert wird, eingebettet ist. Gültigkeit hat danach nur das, was **positiv** (meint: erfahrungsgemäß gegeben, empirisch) demonstrierbar ist und sich in konkreten Messdaten mit der Chance auf Nicht-Bestätigung widerspiegelt. Forschende gehen davon aus, dass sie mittels ihrer Methoden (z. B. Experimente, Messungen) einen direkten Zugriff auf die von ihnen und prinzipiell von den handelnden Akteuren unabhängige „Wirklichkeit“ haben, die sie dann entlang von Regelmäßigkeiten und kausalen Zusammenhängen organisieren. Die strenge orthodoxe positivistische Auffassung von Wissenschaft hat sich jedoch, insbesondere innerhalb der Sozialwissenschaften, abgeschwächt und sich zum sogenannten **Postpositivismus** weiterentwickelt. Vereinfacht ausgedrückt hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass sich Theorie und Beobachtung gegenseitig bedingen und normative Fragen nicht völlig von der Empirie zu trennen sind (vgl. weiterführend Schüle/Reitze 2012; Gephardt 2004).

Abb. A.3: Grundpositionen subjektiv wissenschaftlicher und objektiv wissenschaftlicher Ansätze (vgl. Morgan/Smircich 1980, S. 492, modifiziert)



Dem Positivismus (rechter Pol) steht eine Reihe an subjektiv wissenschaftlichen Ansätzen gegenüber, hier vereinfachend unter dem Sammelbegriff „Anti-Positivismus“ gefasst. Anti-positivistische Ansätze haben sich unter dem Einfluss des interpretativen Paradigmas sowie nicht zuletzt basierend auf einer Positivismuskritik in unterschiedlichen Formen entwickelt. Zu nennen sind hier vor allem der **Konstruktivismus** sowie der **soziale Konstruktivismus**. Vor allem mit dem sozialen Konstruktivismus ist ein bedeutender Ansatz innerhalb der interpretativen Forschungstradition benannt, der in der Führungsforschung eine immer wichtiger werdende Rolle spielt. Wichtig ist, dass Sozial-Konstruktivistinnen zwar grundsätzlich von der Existenz einer realen Welt (der Fakten) ausgehen. Abgelehnt wird aber die Annahme von einer objektiv und unabhängig vom Individuum und seinen (Inter-)aktionen existierenden sozialen Realität. Soziale Wirklichkeit existiert hiernach nicht als solche und nicht losgelöst von Menschen und deren Kontexten. Vielmehr wird die soziale Realität diskursiv und in Interaktionen zwischen Individuen, die Bezug nehmen auf ihre sozialen, kulturellen und historischen Kontexte, konstruiert. Deutungen werden ausgetauscht, Bedeutungen intersubjektiv festgelegt. Wirklichkeit ist damit weder rein objektiv noch rein subjektiv. Man spricht daher von einer relativistischen Zwischenposition zwischen → Objektivität und Subjektivität.

Paradigmatische Verständnisse von Führung

Alvesson/Spicer (2012) schlagen vor, im **Führungskontext drei paradigmatische Herangehensweisen** zu unterscheiden: Die funktionalistische, die interpretative und die kritische (siehe auch *Alvesson/Spicer* 2014 sowie überschneidend *Burrell/Morgan* 1979; *Morgan* 1980 und *Carroll* 2015, die selbst von Diskursen spricht). Wir folgen dieser Dreiteilung an dieser Stelle, auch wenn die auf *Habermas* (2008 [1968]) zurückgehende Fassung diskussionswürdig ist. Sie erlaubt zumindest eine begründete Einteilung, liefert ein übersichtliches Verständnis des Vorhandenen und ermutigt, über die verständliche, aber doch einseitige und in einer theoretischen wie praktischen Sackgasse endende Frage nach dem besten Führungsweg hinwegzukommen. Die funktionalistische Herangehensweise war und ist die am meisten verbreitete, die interpretative hat sehr an Bedeutung gewonnen und die kritische schwingt weiter im Hintergrund mit, gewinnt aber angesichts von medial publiziertem Führungsversagen, Arbeitsverdichtung und ungleichen Einstellungs- und Einkommenschancen an Gewicht, wie sie es seit den 1970er Jahren, damals allerdings eher in der soziologischen Organisationsanalyse, nicht mehr hatte.

Die **funktionalistische Herangehensweise** basiert auf der Annahme, dass Führung die Funktion hat, Organisationsprozesse zu verbessern. Das, was dazu nötig ist, kann man isolieren. Zur empirischen Erfassung dienen geeignete Messinstrumente. Das Erfasste, im positivistischen Sinne Erfahrbare, wird nach Möglichkeit statistisch beschrieben, oder wie in der ökonomischen Theorie primär durch mathematische Ableitungen (idealtypisch) bestimmt. Ziel sind in der mehrheitlich praktizierten Umsetzung universelle Aussagen, die eine Gültigkeit unabhängig von Raum und Zeit haben (wohlwissend, dass dies im Sozialen nur eine Annäherung sein kann). Idealerweise werden vorab Theorien gebildet, die an der als objektiv erfahrbare gesehenen Wirklichkeit überprüft werden. Eine führerzentrierte Sichtweise dominiert, ebenso das Bemühen, Ergebnisse, die mit Führung verbunden werden, auszuweisen. In der Führung manifestieren sich diese Vorstellungen beispielhaft in der Eigenschaftstheorie der Führung, den Führungsstilansätzen oder der variablenbezogenen Situationsanalyse für Führungsbeziehungen. Dass es eine Beziehung zwischen den Akteuren gibt, wird vorausgesetzt. Sie wird ggf. bewertet, aber nicht weiter problematisiert (vgl. z. B. *Bass* 1985; *Fiedler* 1967).

Die **interpretative Herangehensweise** basiert auf der Annahme, dass Führung zwischen Individuen erst konstruiert wird. Damit ist sie nicht von außen ohne vertiefenden Einblick in das Geschehen zu begreifen. Vielmehr wird sie durch die Beziehungen der Akteure zueinander und deren vor allem kommunikativen Prozesse erst mit Leben erfüllt. Führung versteht sich relational, was den isoliert denkenden und nur aus sich heraus Handelnden als Fiktion entlarvt (vgl. *Endres/Weibler* 2016). Somit ist dieser Prozess der Beziehungsbildung von besonderem Interesse (empirisch interessanterweise weniger das Scheitern oder ihr Bruch). Wirklichkeit, so wie sie von den Akteuren gesehen und empfunden wird, ist in dem Sinne real; sie ist insofern aber doch sozial konstruiert, als sich Wirklichkeitsauffassungen zwischen Personen unterscheiden und fortlaufend in ihrer Gestaltung vor Ort im Fluss sind. In der Führung manifestieren sich diese Vorstellungen nicht deterministisch, also auch nicht quantitativ statistisch erfassbar, sondern offen und dynamisch – was wiederum durch qualitative Methoden adäquat abgebildet werden kann (vgl. zur Übersicht *Klenke* 2014). Das heißt, offen und dynamisch in der Analyse dessen, was als bedeutsam für Führung in den jeweiligen Kontexten erachtet wird, wie sich Führungsprozesse durch Interaktion herausbilden und was damit Führung auszeichnet. Dabei wird unter anderem die Fragmentierung des Manageralltags gesehen (vgl.

Tengblad 2012; Mintzberg 1975) und Führung hierzu in Bezug gesetzt. Insbesondere ist jedoch offen, welche Rollen später dann Führende und Geführte spielen oder welche Wirkungen, auch negative, Führung in Organisationen besitzt. Führung ist damit prinzipiell vielgestaltig. Beispielsweise, was ihre Manifestation betrifft, als planvoll oder als ein Muddling Through zu begreifen. Ebenso ist sie nicht a priori auf die traditionellerweise gewählte (hierarchische) Führungsposition in ihrer Praktizierung beschränkt (vgl. z. B. die in sich z. T. sehr unterschiedlichen Ansätze von Fairhurst/Grant 2010; Holmberg/Tyrstrup 2010; Carroll/Levy/Richmond 2008; Drath u. a. 2008; Hosking 2007; Wood 2005). Übergänge bestehen nichtsdestoweniger zum funktionalistischen Paradigma, vor allem aber auch zum nachstehend geschilderten kritischen.

Die **kritische Herangehensweise** basiert auf der Annahme, dass Führung sich in keiner sterilen, klinischen Atmosphäre abspielt oder entwickelt. Stattdessen weiß sich Führung in aller Regel einseitigen Interessen verpflichtet, spielt sich eben nicht zwischen macht- und ggf. wissensbezogenen Gleichrangigen ab und ist im Verbund mit anderen organisationalen Vorkehrungen (z. B. getakteten Strukturen, prekären Arbeitsverhältnissen) ein Instrument der rigiden Verhaltensformung über gesichtslose Geführte und damit der Dominanz über Abhängige. Gefragt wird beispielsweise, wer über überhaupt mit welchem Recht Anforderungen an die Führung definiert. Diese kritische Herangehensweise (vgl. übergreifend zu den Critical Management Studies illustrativ Blom/Alvesson 2015b, S. 413 ff.) ist u. a. inspiriert von der Labour-Process Debatte (vgl. früh Braverman 1974) und dem Poststrukturalismus (zur Übersicht Münker/Roesler 2012). Sie greift nachdenkliche Stimmen aus dem dem interpretativen Paradigma verpflichteten Forschungsstrang auf, schärft sie aber zu einer eigenständigen Stoßrichtung. Betont wird, dass Führung und ihre organisationalen Praktiken vor allem denjenigen nutzen, die bereits machtvoll sind. Wesentliche Treiber einer Leadershipindustrie seien daran interessiert, zu zeigen, mit welcher Grandiosität heute Verantwortliche ihre Führungsaufgabe wahrnehmen (z. B. sichtbar an der Heraushebung von CEOs). Andere Formen der Koordination von Aktivitäten in Organisationen würden nicht oder weniger beachtet, die dunkle Seite der Führung untergewichtet, ebenso ihre immer noch stereotyp maskuline Zurschaustellung (vgl. z. B. Brown u. a. 2015; Tourish 2015; Crevani/Lindgren/Packendorff 2010; Collinson 2005a; Grint 2005a). In diesem kritischen Zugriff werden funktionale wie teilweise interpretative Paradigmen beidseitig hinterfragt, sei es wegen ihrer Ideologie oder ihrer Methoden, sei es wegen ihrer (angeblichen) Naivität.

Halten wir fest: In den gewählten Zuordnungen werden paradigmatische Unterschiede, die die Führungsforschung prägen, sehr deutlich. Nimmt man die jeweiligen Perspektiven für sich, wissen wir zwar genauer, worauf wir zu schauen haben. Verabsolutieren wir sie, verschließen wir damit jeweils wesentliche Bereiche der Führungsrealität. Wir sehen es so, dass Führung natürlich zentrale Funktionen in Organisationen erfüllt, die manchmal nur durch sie, manchmal aber auch alternativ wahrgenommen werden können. Und natürlich können wir an den jeweiligen Führungskonstruktionen und wie sie entstehen, nicht vorbeigehen, wenn wir das Werden von Überzeugungen und das wechselwirkende Zusammenspiel von Personen und Kontext in Organisationen verstehen wollen. Dazu gehört dann auch, die den Führer selbst mit auf den Weg gegebenen Ziele sowie die formale Letztverantwortung für ihren Bereich einzubeziehen. Daneben gilt es, die zeitlichen und finanziellen Restriktionen von Organisationseinheiten zu kennen sowie Bereitschaften von Geführten und Führern, sich aktiv und reflektierend einzubringen, mitzubersichtigen.

Richtig ist zweifelsfrei, dass Führung oftmals auch Ziele verfehlt und sich auch in negativen Erscheinungen manifestiert. Aber deshalb besteht kein Grund, sie an sich auf den Prüfstand zu stellen. Denn Organisationen sind nun einmal keine sozialen Gebilde, die sich vollständig oder auch nur ausreichend, durch rein hierarchische und/oder formale Leitung sowie anhand von Plänen, Regeln und Programmen angemessen koordinieren lassen. Keine Organisation kommt ohne Formen der institutionalisierten oder spontanen Selbstkoordination aus und keine Organisation, die ihr Potenzial ausschöpfen will, ohne eine in ihr (irgendwo) stattfindende Führung.

Organisationen kennen, wie angedeutet, verschiedene Modi von Autoritäten (vgl. Sennett 1980) und Führung gehört also dazu. Worauf es nun ankommt, ist ihre Genese und ihre Präsenz nebst ihren Folgen zu verstehen, Möglichkeiten und Grenzen auszuweisen, Angebote zum konstruktiven Umgang mit Führungsproblemen anzubieten sowie Führungsbeziehungen fortzuentwickeln. Dazu sollte u. E. (an-)erkannt werden, dass Führung nicht immer und überall als gesetzt zu begreifen ist. Weiterhin sollte die Bedeutung von Führung (im Einzelfall) kritisch erkundet und auch relativiert werden sowie der Zugang zu praktischer Führungsverantwortung für alle Willigen und Befähigten offengehalten werden – und einiges mehr. Letztendlich ist es ein Lavieren zwischen den obigen Paradigmen, um Antworten zu finden. Man sollte nur wissen, was man jeweils erwarten darf, zu bekommen.

Konzeptionelle Systematisierung von Führungsverständnissen

Jenseits dieser tieferen Durchdringung des Wissens über Führung (Metasichten) sind aber verdienstvolle Systematisierungen anderer Natur vorgenommen worden, die unmittelbar an den Aussagen bzw. Theorien aus Führungssicht selbst ansetzen. Einen vielversprechenden Ansatz stellen wir hier näher vor. So verweisen *Avolio u. a.* (2014) unter Rückgriff auf *Hernandez u. a.* (2011) und *Eberly u. a.* (2013) darauf, dass sich Führung bzw. Führungstheorien und damit mindestens implizit auch **Führungsverständnisse** zunächst nach **zwei Dimensionen** unterscheiden lassen: Da ist zum einen der **Ort**, welcher Führung initiiert (provoziert, zuschreibt). Und da ist zum anderen der **Mechanismus** (Transportweg), durch den Führung vollzogen wird.

Als Orte, also die Mittelpunkte, von denen aus gedacht wird, kommen der Führer, der Geführte, die dyadische Führer-Geführten-Beziehung, das Kollektiv (Team) und der Kontext in Betracht. Ein Wort zum Kontext: Hierunter werden situationale Gelegenheiten und Begrenzungen verstanden, die das Entstehen und die Bedeutung von Führung berühren und die wiederum mal mehr, mal weniger durch die Führung selbst beeinflusst werden. Gemeint ist aber nicht einfach eine situationale Variable, die auf die Führung einwirkt, sondern die gerade bedeutsame Umgebung, die die dann manifeste Form der Führung und/oder ihre Interpretation erst hervorbringt. Die Arbeitsumgebung (Individuum), teambezogene Anreizsysteme (Gruppen), Kulturen und → Normen (Organisation) wären Beispiele für derartige Einflussfaktoren, die aber je nach Ausgestaltung auch alle Ebenen (Level) beeinflussen könnten. Als Mechanismus werden Eigenschaften, Verhaltensweisen, Kognitionen (Sensemaking-Prozesse, Schemata) und Affekte gesehen.

Beispielsweise wird in einer traditionellen Betrachtung Führung mit der Person des (meist formalen) Führers verbunden, der dies über sein Verhalten, einen bestimmten Führungsstil, vollzieht. Um das komplexe Zusammenspiel dieser beiden Dimensionen in der Zeit und über verschiedene Analyseebenen abzubilden, tritt eine dritte Dimension, die **Ereignissequenz** hinzu, die die Entwicklung des Führungsgeschehens wiedergibt. Fußend auf den **Event Cycle Konzept** von *Morgeson/Hofmann* (1999) wird die Ausformung und Entwicklung eines Führungsverständnisses als ein iterativer Prozess verstanden. Dieser muss nicht nur auf einen wechselseitigen Austausch (Aktion-Reaktion) zwischen zwei Personen beschränkt sein (mit konstanten oder wechselnden

Führer-Geführten-Zuordnungen), sondern wird auch durch Erfahrungen durch den Austausch mit anderen mit geprägt (mit anderen Führern, zwischen Geführten, mit anderen Geführten, präzisierend unter Beachtung verschiedener Kontexte und Erwartungshaltungen in den Kontexten).

Zu ergänzen ist, dass die Spezifikationen der Orte wie der Mechanismen kategorial und nicht als ein Kontinuum zu fassen sind. Dabei sind aber sehr wohl bei der tatsächlichen Zuweisung von Theorien fließende Übergänge und Überlappungen anzunehmen (z. B. drei Mechanismen im Falle der sozialen Identitätstheorie der Führung, die mit dem Prototypenabgleich Kognitionen, Verhalten und Affekte als Schlüsselemente berührt). Damit zeigt sich schon der Vor- und Nachteil dieser Konstruktion. Das bessere Verständnis zur Sortierung der Vielfalt in der Führung muss die innere Komplexität mancher Ansätze ignorieren, gewichtend priorisieren oder mehrfach kategorisieren. Dies verlangt eine Interpretationsleistung, die zu nicht eindeutigen Ergebnissen führt. Dennoch lässt diese Konstruktion einen schärferen Blick auf Führung zu, ohne freilich das durch eine andere Zielsetzung begründete Potenzial einer paradigmatischen Einordnung erreichen zu können. Immerhin teilen wir die Vermutung der Autoren, dass eine Führung, die ihren Sitz in mehreren Orten hat und/oder sich mehrerer Transportwege bedient, erfolgreicher sein wird als eine schlichter angelegte. Nur kann das nicht wirklich überraschen. Die Führungsforschung ist schon angetreten, die relative Bedeutung einzelner Loci und Modi zu präzisieren. Durch den Einbau von Ereignissequenzen wird der dynamisch zu denkenden Herausbildung eines Führungsverständnisses schon einmal bemerkenswert Rechnung getragen. Noch ausgefeiltere Ansätze dazu finden sich beispielsweise bei *Knights* und *Willmott* (1992) oder *Uhl-Bien* (2006). Wir selbst bauen für unser Verständnis später zur Unterfütterung unserer Führungsdefinition einen interaktionsorientierten Ansatz von *DeRue* und *Ashford* (2010) ein.

Kommen wir aber nun zu dem, was offensichtlicher als das dahinter liegende Führungsverständnis ist, den Führungsdefinitionen. Hier werden wir eine Auswahl präsentieren und unsere Fassung vorlegen.

2.2 Führungsdefinitionen

Die Etymologie des Begriffs Führung spiegelt sich in vielen **Führungsdefinitionen** wider, die die Literatur anbietet (vgl. zu diesem Komplex auch *Neuberger* 2002, S. 7 ff.; *Rost* 1991). Oftmals sind sie explizit, gelegentlich

(wegen des paradigmatischen Hintergrundes) umschreibend:

- „Führung in Organisationen: Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation“ (Wunderer/Grünwald 1980, S. 62).
- „Führung bezieht sich allgemein auf Beeinflussungsprozesse in Organisationen, mit denen beabsichtigt wird, das Handeln und Verhalten von Personen in bestimmter Weise auszurichten“ (Bartölke/Grieger 2004a, Sp. 778).
- „Unter Personalführung ist eine soziale (interpersonelle) Beziehung zu verstehen, die es Mitgliedern einer (wirtschaftlichen oder administrativen) Organisation ermöglicht, einen intendierten und (zumindest positionell) legitimierten Einfluss auf das Verhalten anderer Organisationsmitglieder im Interesse der Verwirklichung vorgegebener Organisationsziele auszuüben“ (Kossbiel 1990, S. 1140).
- „Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen“ (Baumgarten 1977, S. 9).
- „Leadership is human (symbolic) communication, which modifies the attitudes and behaviors of others in order to meet shared group goals and needs“ (Hackman/Johnson 2009, S. 11).
- „[...] wird durch Führung, bezogen auf einzelne Handlungssituationen, sowohl ein Handlungsanstoß, als auch eine Verhaltenssteuerung [...] erreicht“ (Bleicher/Meyer 1976, S. 38).
- „Führung ist Fremd-Willensdurchsetzung im Sinne einer intendierten, direkten, asymmetrischen Fremdbestimmung, die im Wege informierender, instruierender und motivierender Aktivitäten erfolgt“ (Seidel 1978, S. 81).
- „Leadership [...] is not simply about getting people to do things. It is about getting them to want to do things [...] harnessing their energies and passions“ (Haslam/Reicher/Platow 2011, S. ix).
- Führung wird verstanden als „die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von Gruppenmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird“ (Stahle 1999, S. 328).
- Führung wird verstanden als „systematisch-strukturierter Einflussprozess der Realisation intendierter Leistungs-Ergebnisse; Führung ist damit im Kern zielorientierte und zukunftsbezogene Handlungslenkung, wobei sich diese Einwirkung auf Leistung und Zufriedenheit richtet“ (Steinle 1978, S. 27).
- „Leadership can be defined as the nature of the influencing process – and its resultant outcomes [...]“ (Antonakis/Cianciolo/Sternberg 2004, S. 5).
- „Leadership, leaders, processes are seen as constructed in social interaction“ (Crevani/Lindgren/Packendorff 2010, S. 79 in einer Zusammenfassung interpretativer Positionen, die eine essentielle Bestimmung vorab, wie oben zu sehen, ausschließt).
- „[T]he most distinctive characteristic of everyday leadership is the strong focus on processes ... Everyday leadership is triggered by unexpected occurrences and develops as a reaction to some urgent situations“ (Holmberg/Tyrstrup 2010, S. 368).
- „Therefore [...] I offer a general definition of relational leadership as a social influence process through which emergent coordination (i.e., evolving social order) and change (i.e., new values, attitudes, approaches, behaviors, ideologies, etc.) are constructed and produced“ (Uhl-Bien 2006, S. 668).
- „A generative dialogue is by definition shared leadership. It is a form of social interaction in which the whole team or group shares the responsibility of the process itself and improves their ability to cooperate. [...]. The quality of social interaction – in other words, the high level of trust and mutual engagement – allows the group as a whole to explore new ideas and ways of thinking and to coordinate itself easily“ (Fletcher/Käufer 2003, S. 38 f.).
- „Self-leadership is defined as a process through which people influence themselves to achieve the self-direction and self motivation needed to perform“ (Houghton/Neck/Manz 2003, S. 124).
- Führung ist nicht „like a coat that one could slip into for in a specific setting“, sondern „more like a skin that we wear and it can't be taken off“ (Praktikeraussage in Carroll/Levy/Richmond 2008, S. 370).

Wir sehen, dass Führung unterschiedlich gefasst wird: Entweder **formal** (Einflussausübung, teilweise wechselseitig) oder über ein **Medium** (z. B. Kommunikation), über (fortlaufende) **Interaktionen** (Prozesse), über die **Richtung** (z. B. Leistung/Zufriedenheit) und über das **Ziel** des zu Erreichenden (z. B. Leidenschaft erzeugen). Spezielle Formen der Führung treten mit spezifischer Betonung hinzu (shared leadership [gemeinschaftliche] Führung; relationale Führung; vgl. weiterführend Endres/Weibler 2016). Shared Leadership wird dabei auch als ein Spezialfall wechselseitiger Beeinflussungen verstanden, der in einen gemeinsam geteilten sozialen