



Nr. 2

ESSAY

ROMAN HERZOG **INSTITUT**

ENTZAUBERUNG DER FÜHRUNGSMYTHEN

Jürgen Weibler

ENTZAUBERUNG DER FÜHRUNGSMYTHEN

Jürgen Weibler



Inhalt

	Seite
Vorwort	4
1 Führung macht den Unterschied	6
2 Mythen begleiten den Menschen	8
3 Moderne Managementlogik prägt die Führung	11
4 Führungsmythen erleichtern und verleiten	13
4.1 Heldenmythos: Führende sind allmächtig	14
4.2 Abstammungsmythos: Führende besitzen ein Führungsgen	17
4.3 Geschlechtermythos: Führung ist männlich	20
4.4 Objektivitätsmythos: Führungskräfte führen	25
4.5 Signifikanzmythos: Führende bewirken Erfolg	28
4.6 Machbarkeitsmythos: Führung ist planbar	30
4.7 Ethikmythos: Führung dient dem Wahren, Schönen und Guten	32
5 Führung mutig anders denken	37
Literatur	43
Der Autor	50

Vorwort



Think management – think male; think crisis – think female. Dies sind nur zwei der Stereotypen, mit denen sich unser Autor Jürgen Weibler auseinandersetzt. Obwohl Frauen tagtäglich die exzellente Qualität ihrer Arbeit unter Beweis stellen, hält sich die Vorstellung hartnäckig, dass Führung primär in der männlichen Natur liege. Ähnlich verhält es sich mit der Auffassung, dass sich eine ethische Führung automatisch lohne. Diese nur bedingt zutreffenden und in die Irre führenden Thesen können auch als Mythen bezeichnet werden.

Auf den nachfolgenden Seiten finden sich weitere Führungsmythen, die zum vermeintlichen Wissen über das Wesen und die Ausübung von Führung gehören. Sie fußen im Kern auf tief verankerten Sehnsüchten und vermitteln das Gefühl von Sicherheit und Ordnung. Allerdings verschließen sie Führungsoptionen, die eine bessere Problemlösung ermöglichen würden, und sie reduzieren faktisch die Eigenverantwortlichkeit der Führenden für ihr Handeln. Diese erscheint heute in der Gesellschaft aber wichtiger denn je.

In der hier vorgelegten Publikation des Roman Herzog Instituts (RHI) wird daher den mythischen Vorstellungen über Führung auf den Grund gegangen. Dabei wird deutlich, dass der vereinfachte Umgang mit Führung durchaus eine Entsprechung im modernen Managementverständnis besitzt, was möglicherweise auch die Hartnäckigkeit solcher Überzeugungen erklären kann. Umso dringender ist vonnöten, sich von selbstverständlich klingenden Thesen in der Diskussion um Führung zu verabschieden und all jene Vorstellungen hierüber zu relativieren, die falsch, fraglich, einseitig oder ideologisch motiviert sind.

Jürgen Weibler verdeutlicht, wie wichtig es ist, Führung mutig anders zu denken. Das bedeutet, vermeintliche – gar allein auf die Führungsperson abzielende – Erfolgsrezepte zu ignorieren und stattdessen zu sensibilisieren für den Kontext und die Eigenheiten, die mit Führung verbunden sind.

In diesem Sinne gilt es, die Kraft und Kreativität des anderen in der Führung ernst zu nehmen. Mir persönlich ist es wichtig, für eine differenzierte Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung zu werben, denn diese sind entscheidend für ein authentisches Auftreten. Wer sensibel und kritisch genug ist, sich selbst richtig einzuschätzen, der macht sich nichts vor. Und wer sich nichts vormacht, wirkt glaubwürdiger.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viele neue Gedanken bei der etwas anderen Sicht auf das Thema Führung.



Prof. Dr. R. Rodenstock
Vorstandsvorsitzender des Roman Herzog Instituts e.V.

Führung macht den Unterschied

Führung bewegt Menschen. Menschen zu führen, ist eine verantwortungsvolle Aufgabe. Denn Führung ist stets mit dem Wohl und Wehe der Geführten verknüpft. In extremen Situationen entscheidet Führung sogar über Leben und Tod. 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 sozialen Lebens sind von Führung durchdrungen. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zählen hier ebenso dazu wie die Wissenschaft oder der Sport. Versuchen Sie einmal, Bereiche zu identifizieren, die völlig frei von Führung sind. Gibt es sie überhaupt? Natürlich wird, falls Ihnen dies in den Sinn gekommen ist, auch in der Familie geführt. Seit unserer frühesten Kindheit stehen wir unter dem Einfluss unserer Eltern und kindlicher Spielgruppen. Wie wir uns in späteren Jahren in anderen Gemeinschaften geben und auch welche Vorstellungen wir mit Führung verbinden, wird erstmals hier ausgebildet. Führung ist also von vornherein mit unserer eigenen Lebensgeschichte verknüpft und dadurch tief in unserer Psyche verankert, wie der berühmte Führungsforscher Bernard M. Bass gleich zu Beginn seiner 1.500 Seiten starken Führungslehre herausstreicht (Bass/Bass, 2008, 3).

Warum Führung diese überragende Bedeutung für unser soziales Leben besitzt, ist einfach erklärt: Evolutionär haben sich die Gemeinschaften durchgesetzt, die eine effektive Führung praktizierten, weil sie dadurch ausdifferenziertere und damit leistungsfähigere Sozialsysteme bilden konnten (Vugt, 2012). Die jeweiligen Gemeinschaften tradierten das Wissen über für sie effektive Führungspraktiken und schrieben es in ihrer kulturellen Entwicklung weiter fort.

Ich möchte hier der Frage nachgehen, auf welcher Grundlage unser heutiges Wissen über Führung basiert. Wenn wir vereinfachen und zwischen dem kulturellen Wissen unterscheiden, das vor und das nach der Aufklärung unser Denken über die Welt entscheidend prägte, kommen wir grob zur Trennung von mythisch geprägtem und von der Vernunft geprägtem Wissen. Allgemein wird die Vernunft heute als höchste Entwicklungsstufe des Weltverstehens angesehen, die sich von den vormodernen Vorstellungen des Mythischen und seiner Vorläufer, dem Animismus und dem Magischen, befreit hat. Die wichtigsten erklärungsbedürftigen Phänomene ändern sich in den jeweiligen Erkenntnisquellen zwar nicht unbedingt, doch werden die im Mythos aufgeworfenen Fragen in einer von der Vernunft durchsetzten Welt nun rational, sprich: logisch, analytisch, intersubjek-

tiv, allgemein verbindlich und idealerweise empirisch, beantwortet. Allein dem religiösen Glauben wird seitens der Vernunft eine wiederum kulturell bedingte Sonderstellung für das Weltverstehen zugestanden; gelegentlich werden beide Erkenntnisquellen sogar recht harmonisch zur Passung gebracht (Horster, 2006).

Konkret spüre ich dabei der Frage nach, ob sich diese allgemeine Wertschätzung der Vernunft ebenfalls in unseren Alltagsvorstellungen über Führung überzeugend zeigt. Anlass ist meine eigene Beobachtung, dass in der Führungspraxis – und gelegentlich auch in der Führungstheorie – vermeintliche Gewissheiten über Führung existieren, die unter Anlegung rationaler Maßstäbe verwundern. So liegt der Verdacht nahe – und dies ist meine Ausgangsthese –, dass mythische Vorstellungen in der Führung lebendiger sind, als viele annehmen. Danach würden Führungsmythen, wie ich sie nenne, das Denken, Urteilen und Handeln von Führenden wie Geführten auch heute noch mitbestimmen.

Als Führungsmythen begreife ich solche geformten Vorstellungen über Führung, die tief in uns verankert sind, gleichwohl höchst fragwürdig hinsichtlich ihres absoluten Wahrheitsanspruchs bleiben. Sie beziehen sich darauf, was Führung ist, warum es sie gibt, wie sie funktioniert und welche Folgen sie zeitigt – nur, in aller Regel sind wir uns dessen nicht bewusst! So können hieraus leicht ökonomische wie ethisch-moralische Fehllenkungen resultieren.

Es ist ja geradezu ein Kennzeichen von Mythen, dass sie auf uns eine wie selbstverständliche Wirkkraft ausüben und uns gar nicht als fragwürdige Verklärung, sondern als tatsachennahe Beschreibung in den Sinn kommen. Roland Barthes (2012, 295) erklärt den Mythos entsprechend als ein natürliches Bild des Realen, bei dem die Erinnerung verloren gegangen ist, dass es einst geschaffen wurde und sich einfach in unseren Köpfen festgesetzt hat.

Im Folgenden wollen wir zunächst verstehen lernen, warum und auf welche Art und Weise Mythen unser Alltagsverständnis durchsetzen (Kapitel 2). Nach einem kurzen Blick auf die managementrelevanten Grundfesten der Moderne (Kapitel 3) beschäftigen wir uns intensiv mit zentralen Führungsmythen in Organisationen (Kapitel 4). Ausklingend unterbreite ich Vorschläge, wie mit Führung jenseits des Mythischen und damit anders als gewohnt umzugehen ist (Kapitel 5).

Mythen begleiten den Menschen

Menschen leben seit jeher mit Mythen. Mythen sind mündliche und später dann schriftliche Überlieferungen, die zum Selbstverständnis einer Kultur und der in ihr lebenden Menschen beitragen. Bereits die altgriechische Wortbedeutung verweist auf das Wort, die Erzählung, die öffentliche Rede, aber auch auf eine sagenhafte Geschichte oder Mär.

In besonderer Reichhaltigkeit beziehen sich Mythen in der literarischen Form der Dichtung auf die Vorzeit eines Volkes. Sie beschreiben und erklären die Welt, so wie sie die vormals lebenden Menschen kannten, und greifen Themen auf, denen existenzielle Bedeutung zukam: Woher kommen wir? Wird es morgen noch jagdbare Tiere geben? Ist die Welt beseelt? Sind wir schon immer an diesem Platz gewesen? Wohin gingen die Vorfahren? Und vieles mehr. Darüber hinaus geben Mythen Antworten auf spezifische gesellschaftliche Fragen, wie beispielsweise die nach dem Wesen von Gerechtigkeit oder dem Wert von Freundschaft.

Mythen besitzen einen Anspruch auf Wahrheit, auf die Wirklichkeit ihres Gegenstands. Sie haben sich dem Erzähler oder Schreiber offenbart. Möglicherweise stehen sie später ohne konkreten Ursprungsnachweis einfach im Raum. Die Frage der Urhebererschaft stellt sich dann nicht mehr oder wird selbst mythisch verklärt.

Mythen können Generationen überdauern, variiert oder neu geschaffen werden. Geht ihr Wahrheitsanspruch verloren, mutieren sie zu einer lediglich unterhaltensamen, gegebenenfalls für den einen oder anderen lehrreichen Geschichte, die ansonsten nur noch ethnografisch von Interesse ist.

Die Summe aller Mythen eines Volkes, eines Kulturraums oder eines Kulturbereichs bezeichnet man als Mythologie. In diesem Sinne sprechen wir beispielsweise von der Mythologie der Griechen. Eine solche Lokalisierung und Bündelung sollte aber nach Auffassung des Ethnologen Claude Lévi-Strauss (1977, 228) nicht den Blick darauf verstellen, dass zwischen den (großen) Mythen der verschiedenen Kulturgemeinschaften eine bemerkenswerte Ähnlichkeit besteht.

Die „anthropologische Konstante“ Mythos erklärt der Geschichtsphilosoph Christoph Jamme (2011, 89) mit dem Bedürfnis, dem Weltverstehen aus dem tiefen Grund des Seins eine bildhafte Gestalt zu geben – und dies aus einer Sicht heraus, die sich, wie Ernst Cassirer (1990, 123) ausgearbeitet hat, elementar von jener der uns vertrauten Wissenschaft unterscheidet: Die mythische Wahrnehmung ist emotional gefärbt, sie sieht das untrennbar Ganze und vermeidet die Zerglie-

derung. Mythen befriedigen in der Form einer erzählenden Geschichte Wünsche wie jene nach Erhabenheit, Schönheit, Dramatik, Liebe, Versöhnung oder Erlösung. Dazu müssen sie aber auch die Schattenseiten des Lebens miterzählen können, da deren Überwindung oder Akzeptanz eines der tragenden Motive des Mythos ist. Dabei transportieren Mythen immer die geistigen beziehungsweise geistlichen Ideen ihrer Zeit, paradoxerweise mit Anspruch auf Zeitlosigkeit.

Der Philosoph Hans Blumenberg sieht den Ursprung von Mythen in der Bewältigung einer psychischen Gefahrenlage. Das beängstigende Unvertraute, „das der Erfahrung Unzugängliche hinter dem Horizont“ (Blumenberg, 2001, 14), wird „durch das Erzählen von Geschichten erschlossen“ (ebenda, 12). Damit ist das Ungewisse zumindest scheinhaft kalkulierbarer und beherrschbarer. Halt und Sinn werden vermittelt. Es wird klarer, was gut und schlecht ist, was es anzustreben und auszuhalten gilt, wo Heiliges und Profanes sich trennen. Dieser Fassung geht es also um die Rückgewinnung von Kontrolle in einer latent bedrohlichen Welt, getrieben von der unerfüllbaren Sehnsucht des Menschen nach nachvollziehbarer Herkunft und beruhigender Zukunft. Allerdings wird auch das Bedürfnis nach eigener Wirkmächtigkeit, im Extrem gedacht nach Allmacht, befriedigt. Ersatzweise wird die Gewissheit transportiert, „daß der Welt und den in ihr waltenden Mächten die reine Willkür nicht überlassen ist“ (ebenda, 50).

Mythen reduzieren durch ihre Fokussierung die Komplexität der Wirklichkeit und vereinfachen das Leben durch Unterscheidung, Einteilung und Ordnung von Werten, Verhalten oder Ereignissen. Auch dadurch, dass sie scheinbar unüberwindbare Gegensätze auflösen oder diese einfach akzeptieren, bilden sie eine Hintergrundfolie, an welcher der Einzelne sich messen kann. Durch individuelle Anschauung entstehen Identifikation und Individualität, die aber auf einem gemeinsamen, kollektiv geteilten Grund fußen.

Dieses ist insbesondere bei Mythen, die der Lebenspraxis nahestehen, offensichtlich. So überträgt beispielsweise Shakespeare den mythologischen Stoff von Pyramus und Thisbe auf seine Tragödie von Romeo und Julia. Alltagsnah kann jeder Zuschauer nun Position beziehen, wie er für sich den Konflikt zwischen romantischer Liebe und verpflichtender Familienbande entscheiden würde.

Der älteste uns bekannte große Mythos mit Wirkung auf die heutige Zeit ist ein Schöpfungsmythos, literarisch gefasst im Gilgameschepos, dessen Anfänge nach neueren Forschungen bis mindestens auf die Mitte des dritten Jahrtausends vor Christus zu datieren sind. Beispielhaft wird hier das verkörpert, was Boris Wandruszka als das in den großen Mythen (wie etwa auch die Dichtungen des Homer) zum Ausdruck kommende Wunschgefühl beschreibt, nämlich „über

alle Zeitlichkeit, Vergänglichkeit und Sterblichkeit hinweg mit allem verbunden zu bleiben“ (Wandruszka, 2011, 140). Das Gilgameschepos entspringt altbabylonischen Vorstellungen. Es beschreibt durch die Wandlung seines Helden den Sieg des Guten über das Böse und konkretisiert das nach vielen Irrungen und leidvollen Erfahrungen gefundene sinnvolle Leben, das sich letztlich in der Verantwortungsübernahme für andere ausdrückt. In Ovids Metamorphosen, um ein anderes bedeutsames Werk aufzugreifen, finden sich zahlreiche andere mythologische Verwandlungsgeschichten, die von der Entstehung der Welt bis zur Ermordung Cäsars reichen. Solche Mythen des Uranfangs besitzen dabei eine (quasi) religiöse, spirituelle Dimension.

Heute kann praktisch alles zum Mythos werden, nichts ist vor dem Mythos sicher: weiterhin die Weltentstehung und der Wandel in der Welt, ebenso der Glaube daran, wie Menschen zu beeinflussen sind (Mythos Motivation) oder wodurch Erfolg entsteht (Mythos vom Tellerwäscher zum Millionär), selbst eine mathematische Formel ($E = mc^2$). Personen wie der Popstar Madonna werden mythisch gefasst, ebenso Ereignisse (Mythos Woodstock, Mythos Bern, Mythos Tannenberg) sowie zeitlose Produkte (Mythos Porsche), sogar unbelebte Gegenstände (Mythos Gold), ferne Reisewege (Mythos Seidenstraße, Mythos Route 66) oder mutige Aufbrüche (Mythos Westen). Entscheidend ist vor allem, dass sich der Mythos „innerhalb einer Anhängerschaft hartnäckig hält“ (Segal, 2007, 14).

Vermutlich häufiger als früher wird der Mythosbegriff allerdings auch verwendet, um den Wahrheitsanspruch oder den (ehemals) vorherrschend positiven Klang, der einer Sichtweise, einer Begebenheit oder schlicht nur einem Begriff beigefügt ist, aufzugreifen, dies gleichzeitig aber kritisch zu reflektieren. Aktuelle Beispiele wären der Mythos Rationalität oder der Mythos Marktwirtschaft. Auch die von mir später ausgewiesenen Führungsmythen sind in diesem Sinne zu lesen.

Moderne Managementlogik prägt die Führung

Der Logos, also die Vernunft, gilt gemeinhin als erste und wichtigste beweisführende Instanz eines modernen Managements, die allenfalls zur Veranschaulichung noch erzählerisch umrahmt werden darf. Dass die Vernunft, konkretisiert durch die wissenschaftliche Führungsforschung, als die einzige formale Rechtfertigungsinstanz des Handelns und seiner Grundlagen akzeptiert wird, hängt natürlich mit der Verwissenschaftlichung der Managementlehre generell zusammen. Diese wurde seit den Zeiten des US-amerikanischen Ingenieurs Frederick Taylor (1856–1915) mit seiner wissenschaftlichen Betriebsführung und des deutschen Psychologen Hugo Münsterberg (1863–1916) mit seiner anwendungsorientierten Psychotechnik konsequent vorangetrieben. Nur so konnte sich der Manager, wie der Philosoph Alasdair MacIntyre (1995) herausgearbeitet hat, zu einem prägenden Charakter der Moderne entwickeln. Als „Nachfahre der Aufklärer“ glaubt er „an die überall und jederzeit durchzusetzende Verbesserung der Verhältnisse“ und zeichnet sich durch „einen pragmatischen Umgang mit der Wirklichkeit aus“ (Baecker, 2012, 11).

Zu den erkenntnisbildenden Grundlagen des Managements ist viel geschrieben worden, sehr ausdrucksstark beispielsweise auch von der britischen Organisationsforscherin Barbara Townley. Sie überträgt grundlegende Prinzipien der Moderne auf das Management. Dadurch enthüllt sie die „ordnungsbildenden Konstrukte und Praktiken“ (Townley, 2003, 46), die das Denken von Managern bestimmen. Mit Rückgriff auf Vorläufer identifiziert sie insgesamt fünf das Denken formende Kategorien:

- Erstens ist es die Rationalität, und zwar in ihrer besonderen Fassung als effektive und effiziente Mittelverwendung. Diese wird quasi definitorisch mit vernünftigem Handeln gleichgesetzt, sodass sie ganz offensichtlich von Moralität als handlungsleitender Orientierung a priori befreit ist. Das gelingt, indem das Zielsystem ökonomistisch bestimmt wird (unter anderem durch das Ziel der Gewinnmaximierung) und als Mittel alle (legalen) Kombinationen der Zielerreichung unbesorgt in Erwägung gezogen werden können. Damit Ökonomie von Moralität entkoppelt und Moralität unbestimmt in die Rahmenbedingungen des individuellen Handelns verwiesen (zum Beispiel in die Wirtschaftsverfassung, gegebenenfalls noch in die Unternehmensverfassung).
- Zweitens ist es die Kausalität, die am liebsten eine mechanistische, lineare Kopplung von (einer) Ursache und (einer bestimmbar) Wirkung als erkenntnisleitendes Ziel vor Augen hat. Das naturwissenschaftliche Ideal des empirischen Beweises einer theoretisch hinterlegten Beziehung ist die leitende Vision.

- Drittens gehört das situationsbewusste, urteilsfähige und als einwirkungsmächtig erlebte Individuum dazu, das autonom Entscheidungen trifft.
- Viertens ist es das für die Managementlehre charakteristische Streben nach Gewissheit. Die Umkehrseite ist, alles Ambivalente zu meiden. Deshalb wird die kleinteilige Problemzergliederung mit der Folge überschaubarer Einzelprobleme vor der umfassenden Problemschau favorisiert und als Erfolgsmodell gepriesen.
- Fünftens wird das Erfordernis zur Koordination beziehungsweise Organisation mit der Hierarchie, der „heiligen Ordnung“, gleichgesetzt. Dadurch werden Macht und Kontrolle zur dominanten Grundlage des Handelns sowie Anweisung und Überwachung zur die Arbeitsbeziehung prägenden Anschauung.

Die traditionelle Führungstheorie, insbesondere die Führungspraxis, ist in eben diese moderne Managementlogik eingebettet – entfaltet ihre Wirkung aus Sicht des Einzelnen jedoch eher unbewusst. Das als quasi natürlich Vorgegebene wird dann durch die Alltagspraktiken stabilisiert. Erreichter Erfolg wird mit hieraus abgeleiteten Managementprinzipien verbunden (beispielsweise: „kontrolliere alles“), ein Misserfolg zieht hingegen eine noch stärkere Anwendung dieses Denkens nach sich (zum Beispiel noch strafferes Entscheiden, noch beharrlicher die eine maßgebliche Ursache finden, viel weniger Verantwortung einer Abteilung zuweisen, Kosten priorisieren, Konkurrenten ausschalten).

Die moderne Managementlogik befördert die ewige Suche nach dem einen Stein der Weisen, die bereits die Alchemisten umtrieb und die in der modernen theoretischen Physik mit der Suche nach der Weltformel („Theory of Everything“) noch ambitionierter ausfällt. Nun sucht der Manager respektive die Führungskraft nicht so sehr die eine mathematische Zauberformel, aber doch hartnäckig die eine problemlösende Einsicht oder die alles entscheidende Handlungsmaxime. So wird eine komplexe Arbeitswelt subjektiv beherrschbar. Auch dort, wo der Blick auf die in einer Organisation arbeitenden Menschen gerichtet wird, besteht der Wunsch nach der Beherrschbarkeit der Situation. Dies ist ein idealer Raum für die Entstehung von Mythen, in diesem Fall von Führungsmythen.

Führungsmythen erleichtern und verleiten

Führungsmythen sind als „Geschichten über etwas Bedeutendes“ (Segal, 2007, 12) Erzählungen zum Alltagsverständnis der Führung und damit zum Sozialverhalten von Menschen. Sie versprechen durch ihren Glauben daran Gewissheit in einer nicht vermessbaren Welt. Sie umrahmen die Führungspraxis und komprimieren das dort unhinterfragt Für-wahr-Gehaltene in Sachen Führung. Selbst einzelne wissenschaftliche Führungstheorien folgen ihren Spuren. Führungsmythen haben kein Etikett, auf dem sie ausgewiesen sind – ansonsten wären sie wertlos. Um sie zu enttarnen und über sie zu sprechen, muss ihnen erst einmal ein Name gegeben werden.

Ich werde sieben dieser Führungsmythen benennen und erläutern. Vorab rufe ich die Funktionen, die Mythen auch für die Führung in Organisationen besitzen, noch einmal allgemein in Erinnerung (Oberhauser, 2012, 20). Dabei ist zu bedenken: Nicht alle Funktionen müssen gleichermaßen auf die im Folgenden herausgestellten Führungsmythen zutreffen. Auch stellt diese Einteilung die einzelnen Funktionen aus analytischen Gründen getrennt dar, wiewohl davon auszugehen ist, dass sie sich streckenweise überlappen und in ihrer Anwendung ergänzen. Folgende Funktionen sind hervorzuheben:

- **Orientierungsgebende Funktion.** Menschen suchen Antworten auf sie bewegende Fragen. Diese können existenzieller oder alltagspraktischer Natur sein. Mythen liefern auf verschiedenen Ebenen Sinnangebote.
- **Identitätsbildende Funktion.** Individuen besitzen eine Auffassung von dem, was sie sind, dem sogenannten Selbst. Dieses Selbst wird mit Bezug auf andere und in Abgrenzung zu ihnen gebildet. Mythen bilden hierzu wichtige Andockpunkte.
- **Gemeinschaftsintegrierende Funktion.** Jede Gemeinschaft konstituiert sich über verbindende Werte und Normen. Sie sind ordnungsbildend, verzahnen das Handeln und erzeugen ein Wirgefühl. Mythen liefern hierfür im Extrem eine exklusive Geschichte, die bindend wirkt.
- **Legitimatorische Funktion.** Mythen entstehen nicht aus dem Nichts. Sie rekonstruieren einen Entwicklungspfad und mitbegründen die bestehende soziale Ordnung. Dies können wir dann auch als eine Rechtfertigung bestehender Herrschaftsansprüche, Machtverteilungen und Statusdifferenzierungen lesen. Nicht ausgeschlossen ist jedoch, dass durch die Interpretation auch Veränderungen legitimiert werden können.

- **Manipulative Funktion.** Findige Köpfe erfinden bewusst Mythen, um andere Personen zu steuern und/oder Ereignisse in einem ganz bestimmten Licht erscheinen zu lassen. Damit instrumentalisieren sie Mythen für eigene Zwecke (oder die ihrer Gruppe).

Starten wir nun unsere Betrachtung der von mir identifizierten Führungsmythen. Ich werde die beabsichtigte Dekonstruktion von sieben vermeintlichen Gewissheiten, die ich alle jeweils auf einen „Ein-Satz-Mythos“ plakativ herunterbreche, en passant dazu nutzen, weitere Einblicke in das vielschichtige Feld der Führung von Menschen zu geben.

4.1 Heldenmythos: Führende sind allmächtig

Machen wir uns nichts vor: Unser Bild von Führung ist jenseits persönlicher Erfahrung zuallererst immer geprägt durch Geschichten, die wir hören. In diesen führungsbezogenen Geschichten gibt es oft den einen, der einen Auftrag zu erfüllen hat, der eine Gemeinschaft durch seinen Einsatz rettet oder der auf verschiedensten Wegen der Gerechtigkeit zum Sieg verhilft. Er, seltener eine Sie, mag Fehler machen, leiden und gegen Unbilden kämpfen, am Ende steht in der Regel der Erfolg – zum Wohlgefallen der Geführten, der Götter und/oder des anderen Geschlechts.

Herkules (Herakles) ist hierfür ein hervorragendes Beispiel. Mit immenser Stärke erfüllt er tapfer und listig als Buße für eine schreckliche Tat zwölf extrem herausfordernde Aufgaben mit Bravour. Leider wird er später selbst in einen schmerzhaften Tod getrieben – durch das ihm von seiner eifersüchtigen Ehefrau, der Königstochter Deianeira, übermittelte Nessoshemd, die aber immerhin nicht ahnte, was sie wirklich tat, und als sie es erkannte, sich aus Verzweiflung tötete. Nicht für jeden geht es dann so gut aus wie für Herkules. Denn er erlangte Unsterblichkeit im Olymp, wo er auch gleich eine neue Weggefährtin fand.

Es ist ein zumindest für Männer noch recht erbaulicher Mythos, der für Personen, die eine dem Heldentypus entsprechende Führung anstreben, eine orientierungsgebende und identitätsbildende Funktion besitzt. In der Führungsforschung wird diese Auffassung von Führung als heroische Sicht der Führung gehandelt, im Extrem gar mit messianischer Note (Western, 2008). In der politischen Diskussion hatten wir eine derartige Zuspitzung mit Erlösungs- und Heilsbringerfantasien im US-Wahlkampf 2008 erlebt, wo alte amerikanische Mythen in einer Person inkarnierten, auch ohne dass Barack Obama dies beanspruchte (Weibler, 2010). Man sieht daran, wie aktuell und prägend dieser Allmächtigkeitsmythos ist.

Lucia Crevani und andere vom Royal Institute of Technology in Stockholm sprechen bei solchen Heldenbildern von der Fiktion eines „superior knowledge ... (omnipotence)“, wobei Geführte als „inferior creatures in constant need for assistance and rescue (codependency)“ gesehen werden (Crevani et al., 2007, 48). Wenig freundliche Worte zum heroisch inspirierten Allmachtsdenken finden auch die Gruppenforscher Craig Pearce und Charles Manz (2005, 130), denen zufolge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vonseiten der Führung häufig als „interchangeable drones“ gesehen werden, die vor ihrer „own incompetence“ gerettet werden müssen. Genau eine solche Fiktion rechtfertigt, stillt und produziert wiederum die Sehnsucht nach Helden.

Dieses Heldenbild ist in der westlichen Kultur besonders ausgeprägt. Dazu gehört unweigerlich auch die Herausstellung des Individuums, so wie wir es am medialen Heldenkult der Neuzeit und im unternehmerischen Umfeld sehr schön am Beispiel Steve Jobs studieren dürfen. Mission, Wahnsinn, Sieg, Niederlage, dann die eine Karte, die stechen muss, wieder Sieg, und immer wieder der Apfel, der nun sogar mythisch rehabilitiert worden ist – und am Ende die ganz persönliche Tragik. Anders hingegen das östliche Denken, wo nach Ansicht der an Kulturspezifika interessierten Managementforscher Ming-Jer Chen und Danny Miller (2011) traditionell der Dienst für die Gemeinschaft herausgestrichen wird.

Der Militärarzt Gustave Le Bon (1882), dessen „Psychologie der Massen“ eine krude Mischung aus pointierter sozialpsychologischer Reflexion und gefährlicher ideologischer Setzung darstellt, vertritt hierzu passend die Auffassung, dass es nicht die wirklichen Helden sind, die Eindruck auf die Massen gemacht haben, sondern die legendären Helden. Dies ist wie vieles bei ihm überzogen, aber nicht ohne Grund formuliert. Historische Führergestalten waren beständig bemüht, sich als dem Massengeschmack tauglich zu präsentieren, was sich am ehesten in manipulierten Erzählungen oder Schriften über Abstammung und (Helden-)Taten, über Symbole der Macht und in einer geschönten Erscheinung offenbart.

Geglückt ist dieser Versuch im Großen und Ganzen schon, denn immer noch fokussiert die Geschichtsschreibung beziehungsweise der unsere Denkwelt prägende Geschichtsunterricht auf einzelne Personen, die durch geniale Strategien oder Kampfesmut siegten. So bleiben sie im kollektiven Gedächtnis. Nur vergleichsweise wenige von ihnen werden mit Niederlagen und dort, wo es zutrifft, mit Terror und Unterdrückung assoziiert. Am eindrucklichsten bleiben die Geschichten haften, wo gegen Widerstand zum Schluss alles erreicht wurde. Dies sind die wahren heroischen, als charismatisch erlebten Führergestalten, die Gefühle eigener Grandiosität wecken können.

Die Wahrheit ist jedoch, dass es verklärte Geschichten im Stile eines „einer gegen alle“ auf der Weltenbühne so nie gegeben hat. Lesen wir dazu von Bertolt Brecht (2009) ein Gedicht aus dem Jahr 1928:

Fragen eines lesenden Arbeiters (Auszug)

[...]

Der junge Alexander eroberte Indien.

Er allein?

Cäsar schlug die Gallier.

Hatte er nicht wenigstens einen Koch bei sich?

Philipp von Spanien weinte, als seine Flotte untergegangen war.

Weinte sonst niemand?

Friedrich der Zweite siegte im Siebenjährigen Krieg.

Wer siegte außer ihm?

Jede Seite ein Sieg.

Wer kochte den Siegeschmaus?

Alle zehn Jahre ein großer Mann.

Wer bezahlte die Spesen?

So viele Berichte.

So viele Fragen.

Dennoch sind die Medien wie nicht wenige Protagonisten im obersten Management samt ihrer Entourage – mit sympathischen Ausnahmen – bemüht, diese Sicht der Dinge auszublenden. Die Legitimation der Position hängt wesentlich von diesem Mythos ab, der nicht selten durch die fotografischen Ablichtungen der Akteure unterstützt wird. Oder nehmen wir den Mannschaftssport mit seiner Trainerfokussierung: Als Pep Guardiola den Bayern den Zuschlag gab, war dies ein mediales Dauerthema.

Allerdings: Eine Relativierung dieses Mythos hat – so will es scheinen – zumindest in Ansätzen eingesetzt. Ich rufe hier den schönen Satz von Oswald Neuberger (2002, 120) in Erinnerung, dass es für den Kammerdiener keinen Helden gebe: „Die Geführten sehen allzu deutlich das Allzumenschliche.“

So erfährt man erstens in vertraulichen Gesprächen mit verantwortungsbewussten Spitzenmanagern unumwunden, dass der eigene Einfluss als sehr begrenzt wahrgenommen wird und man als Insider die Heldenmetapher belächelt, weil man allenthalben doch darauf angewiesen ist, dass die eigenen Zielsetzungen von anderen angereichert und in Taten und Folgeentscheidungen umgesetzt

werden. Zweitens erkennt auch die Wissenschaft immer mehr, dass man beim faszinierten Blick auf schillernde Gestalten an der Spitze, worauf Wilfred Drath (2001, xiv f.) abzielt, das sie Tragende nicht übersehen sollte: “Too often in thinking about leadership we are like persons standing on the shore, captivated by the dancing, sparkling whitecaps on the ocean and entirely missing the deep blue sea. The whitecaps are real enough, but their source lies within the action of the ocean itself.” Drittens erodiert der Heldenmythos durch medial ausgebreitete Verfehlungen, auch solche moralischer Natur, die Zweifel an einer schlichten Gleichsetzung von hochrangiger Position und erstklassiger Führung zulassen.

Es sollte somit in der Regel weniger abgehoben bei der Zuschreibung von Führerschaft zugehen können: Reicht es nicht, ein guter Mensch zu sein, der mit anderen Erfolg hat und teilt, möglicherweise Geschichten über den griechischen Olymp liest, selbst aber nicht mit Herkules oder gar Zeus verwechselt werden möchte?

4.2 Abstammungsmythos: Führende besitzen ein Führungsgen

Abstammungsfragen sind für Menschen stets wichtig gewesen. Eine der Grundfunktionen von Mythen ist es, Genealogien zu entwerfen und zu legitimieren. Derartige Ahnennachweise geben Auskunft über die Herkunft und die Bedeutung der eigenen Position in der Gesellschaft. Die, die zusammengehören, schweißt es zusammen. So sind es bis weit in die Neuzeit hinein beispielsweise Familienclans gewesen, die formal oder faktisch gesellschaftliche Führungspositionen einnahmen. Man muss es als eines der größten Verdienste der Demokratisierung von Gesellschaften verstehen, die durch Geburt ehemals festgelegten Bahnen – zumindest partiell – aufgebrochen zu haben.

Seit Francis Galton 1869 sein umstrittenes, weil wissenschaftliche Wahrheit reklamierendes Werk „Hereditary Genius“ an die Öffentlichkeit brachte, war die Führungsforschung bis weit in die 1940er Jahre stark beeinflusst von dem Gedanken, dass es einzelne, außerordentliche Personen sind, die Großes schaffen, gar den Lauf der Geschichte prägen, und dass hierfür ihre einzigartigen, überdurchschnittlich ausgebildeten Fähigkeiten verantwortlich zu machen sind.

Die Pointe ist dabei, dass diese Qualitäten erblich seien und somit – mit einer gewissen Streuung – von Generation zu Generation weitergegeben würden. Kompatibel mit dem Weltenplan war da durchaus noch der eine oder andere Irrläufer oder ein gelegentlicher Aufstieg aus fremder Schicht. Dies ist für die mächtigen

gen Personen und das von ihnen mit genetisch sicherem Gespür ausgewählte Gefolge eine prinzipiell schöne Vorstellung, denn es befreit von dem Rechtfertigungszwang, warum man selbst und nicht andere Empfänger und Verteiler von begehrten Gütern ist. Ein wenig Wasser in den Wein schüttete allerdings Francis Galton insofern, als er vermutete, dass durch die besondere Beanspruchung des Gehirns die Auserwählten Gefahr liefen, Geisteskrankheiten auszubilden. Dies mag von denjenigen, für die das Schicksal lediglich ein Leben als Geführte vorsehen zu haben schien, als tröstlich empfunden worden sein.

In der Führungsforschung materialisierte sich der Erbfolgegedanke in der Eigenschaftstheorie der Führung. Sie beschäftigt sich mit der Frage, ob es eine Eigenschaft (oder ein Eigenschaftsbündel) gibt, die (das) die Voraussetzung dafür darstellt, in Führungspositionen zu kommen und Führungspositionen erfolgreich auszuüben. Dahinter steckt die Frage, wie man Personen, die führen (können), von denen, die nicht führen (können), unterscheiden kann. Am Anfang konzentrierte man sich einfach auf diejenigen, die Führungspositionen innehatten. Hier wurden große Anstrengungen unternommen, die von den potenziell Begünstigten vermutlich mit viel Sympathie verfolgt wurden. Die Begeisterung muss aber da abgenommen haben, als die empirischen Studien einfach keine nennenswerte Differenz fanden, die auch nur annähernd legitimatorisch zu nutzen war. So löste man sich von der Galton'schen Annahme einer einfachen Kopplung von Position und Eigenschaft. Ohne ergänzendes Erfolgskriterium, so war schnell klar, kam man nicht mehr weiter. Damit wurde gleichzeitig die strikte Vererbungslehre von Führungseigenschaften mittels eines Führungsgens (Unity Trait Theory) aufgehoben und die Suche nach einem günstigen Eigenschaftsset für Führung (Constellation of Traits Theory) eröffnet. Dabei kann mitgedacht werden, dass es sich sowohl um vererbte als auch um sich in frühen Lebensphasen entwickelnde Eigenschaften handelte. Dies war bei aller Verwirrung am Anfang ein von der Wissenschaft selbst angeschobener Prozess, der die abstammungsmythologische Begründung, die ja in weiten Teilen als Gewissheit galt, aufweichte.

Dadurch, dass die Eigenschaftstheorie der Führung sich insgesamt gesehen doch sehr früh von der absurden Verquickung von biologischer Prädisposition und gesellschaftlicher Klasse verabschiedet hat, ist sie mit einigen Rückschlägen zu einer heute sehr ernst zu nehmenden Führungstheorie herangewachsen. Der Schlüssel liegt in der Wendung zu wissenschaftlich anspruchsvollen empirischen Studien und in der Erkenntnis, dass das Verhalten von Menschen, also auch das Führungsverhalten, sich aus einer Kombination von situativen und persönlichkeitspezifischen Faktoren ergibt. In der einschlägigen Diskussion kommt hier auch die Frage nach der relativen Bedeutung der einzelnen Komponenten hinzu, womit man unvermittelt in einer der hitzigsten Auseinandersetzungen der Wis-

senschaft überhaupt angekommen ist. Relevant ist dieses Thema für Organisationen allemal, denn es werden ja beständig Personen gesucht, die Führungspositionen einnehmen.

Diese Besetzungsfrage ist übrigens nicht neu. Bereits Platon trieb das Problem um. Er definierte zentrale Eigenschaften und beschäftigte sich mit der Frage, wie es gelingen könnte, dass die Begabtesten einer Gemeinschaft Verantwortung für den Staat übernehmen – wobei er hier am liebsten, dem Selbstähnlichkeitsprinzip folgend, die Philosophen in der Pflicht gesehen hätte.

Als Führungseigenschaften gelten biologische oder psychologische Charakteristika, die nach dem Lausanner Wissenschaftler John Antonakis (2011) selbst vier Ansprüchen genügen müssen, um eine aussagefähige Rolle spielen zu können: Sie müssen erstens messbar sein, zweitens zwischen Individuen variieren, drittens eine zeitliche und übersituationale Stabilität aufweisen und viertens Einstellungen, Entscheidungen oder Verhalten und die damit verbundenen Ergebnisse vorhersagen können. Daneben sollte man sehr wohl eine begründete Vorstellung davon haben, warum die so identifizierten Eigenschaften die Übernahme von Führung und eine effektive Führung voraussagen.

Eine Eigenschaft, die alle vier Bedingungen erfüllt und in der Führungsforschung eine dominante Stellung eingenommen hat, ist die allgemeine Intelligenz. Dies hat mit den oft benötigten analytischen Fähigkeiten in Entscheidungssituationen zu tun. Hier darf man sich allerdings keinen dramatisch hohen Erklärungsbeitrag vorstellen, sondern durchschnittlich vielleicht 11 Prozent (Vugt, 2012, 162) und mehr wohl bei komplexen Aufgaben. Sprechen wir allgemeiner von kognitiven Fähigkeiten und nehmen den (strittigen) Bereich der emotionalen Intelligenz als eine vom Allgemeinkonstrukt zu unterscheidende Größe mit hinzu, würden im Schnitt zweifelsfrei deutlich höhere Erklärungsbeiträge erzielt werden.

In einer aktuellen Metaanalyse von Scott DeRue und anderen wird herausgestrichen, dass das Führungsverhalten, insbesondere in seiner transformationalen Ausprägung, allerdings einen gewichtigeren Einfluss als Führungseigenschaften auf die Effektivität von Führung besitzt (DeRue et al., 2011, 37). Leider wird die Frage ausgeblendet, inwieweit dieses Verhalten wiederum selbst durch Dispositionen begünstigt wird. So oder so, und das ist die zentrale Botschaft, was diesen Mythos betrifft, bleibt neben den selbstredend wichtigen kognitiven Fähigkeiten und anderen Persönlichkeitsfaktoren noch genug Erklärungsraum für Motive und Wertstrukturen, für (in-)formell in früheren Führungspositionen erworbene Lernerfahrungen sowie für begünstigende oder hemmende situative Bedingungen, die ja wiederum partiell gestaltbar sind. Daher sollten sowohl Persönlichkeitsdia-

gnostiker als auch Personalentwickler mit diesen Befunden leben können. Allerdings sind dies auch für Geführte ermutigende Befunde. Nicht nur, weil fast alle Führungskräfte auch Geführte sind, was gerne vergessen wird, sondern primär deshalb, weil sich eine Führungsbeziehung nach diesen empirischen Befunden augenscheinlich selbst weiterentwickeln kann. Und diese Entwicklung kann vom Führenden wie vom Geführten angestoßen werden.

Der Zugang zu Führungspositionen kann aber trotz Führungstalent aus einem anderen Grund eingeschränkt sein. Denken wir beispielsweise an (unbewusst) tradierte wert- und milieugetriebene Vorurteile, ungünstige soziale Netzwerke oder das falsche Geschlecht. Es besteht eben das latente Problem, dass der, der in einer Führungsposition ist, beständig glaubt, gut zu führen. Damit ist das Erfolgsmodell bereits gefunden. Nach dem Selbstähnlichkeitsprinzip pflanzt man sich dann – metaphorisch gesprochen – durch Einflussnahme auf zu besetzende Führungspositionen selbst fort. Es ist also ein sozialer Code, der bis heute eine Rolle spielt. Damit ist die Brücke zum nächsten Führungsmythos bereits geschlagen.

4.3 Geschlechtermythos: Führung ist männlich

An welche mythischen Helden denken wir, wenn wir gefragt werden? Siegfried, Herkules, Odysseus. Die Amazonen fallen nur auf, weil sie das übliche Klischee durchbrechen. Blicken wir auf die geschichtlichen Darstellungen, so sind es der Kaiser, der König, der General, natürlich auch der Papst, also alles Führungsfiguren, die traditionell männlich daherkommen. Asymmetrisch verhält es sich auch bei den künstlerischen wie intellektuellen Führungsgestalten. Sicher, auch wenn wir vereinzelt berühmte Ausnahmen kennen, die insbesondere im politischen Bereich nennenswert unsere jüngere Vergangenheit wie Gegenwart prägen, hat sich immer noch nichts daran geändert, Führung primär mit dem männlichen Geschlecht zu verbinden. Schon die Sprache verrät es. Benutzen wir den Singular, ist es in Organisationen immer „der Vorgesetzte“ oder der „Vorstandsvorsitzende“ (oder Chief Executive Officer – CEO), der angeführt wird. Bittet man (Weiterbildungs-)Studierende, Bilder von Führenden ohne nähere Hintergrundinformation zu zeichnen, so entstehen, wie die Führungsforscherin Birgit Schyns und andere ganz aktuell nachgewiesen haben, wie selbstverständlich vorwiegend männliche Abbildungen (Schyns et al., 2013).

Richtig ist, dass diese fast uniforme Zwangsläufigkeit der Gleichsetzung von Führungsperson und Mann im Zeitablauf abgenommen hat, doch sind Führungspositionen mehr oder minder weltweit, in unserer Gesellschaft ohnehin, weiterhin

dominant männlich besetzt – im Wirtschaftssektor allemal. Nichts bringt es besser zum Ausdruck als der die Moderne prägende Begriff „Manager“. Hier gilt die einfache Losung: Think management – think male.

Aber dies ist nur die Fassade. Diese ist wichtig genug, aber der dahinter liegende Kern wird so nicht erfasst. Zum allgemeinen Einstieg soll der Hinweis genügen, dass es sich bei diesem Geschlechtermythos, der im Wesentlichen besagt, dass Führungspositionen dann in guten Händen sind, wenn sie von einem Mann eingenommen werden, um einen die gesellschaftlichen Machtverhältnisse stabilisierenden Rechtfertigungsmythos handelt.

Man muss die Augen nicht vor der Tatsache verschließen, dass früher, und abgeschwächt auch heute, Führungspositionen von Männern besetzt waren beziehungsweise sind. Doch würde man den typischen naturalistischen Fehlschluss begehen, daraus ableiten zu wollen, dass es auch so sein müsse. Aber es führt kein Weg daran vorbei, festzustellen, dass die normative Kraft des Faktischen hier ihr unglückseliges Werk tut. Und dies ist der wahre Teil des Mythos.

Warum funktioniert dieser Mythos aber eigentlich so nachhaltig, obwohl täglich millionenfach gezeigt wird, dass Frauen exzellente Arbeit leisten? Um uns dieser Frage zu nähern, differenzieren wir zunächst zwischen Geschlechterstereotypen und Führungsstereotypen (Weibler, 2012, 494 ff.). Unter Geschlechterstereotypen verstehen wir gefestigte Auffassungen darüber, welche Merkmale und Verhaltensweisen in den Augen der Gesellschaftsmitglieder typisch weiblich oder typisch männlich sind. Hierbei ist es zwar nicht prinzipiell, doch zunächst vollkommen uninteressant, ob diese Auffassungen eine objektiv nachweisbare Entsprechung finden. Entscheidend ist allein, dass dieses Stereotyp existiert und verhaltenswirksam ist. Geschlechtsspezifische Führungsstereotype übertragen allgemeine Ansichten zur Merkmalsdifferenzierung von Männern und Frauen auf den Führungskontext. Damit ist schon klar, dass wir nicht zwei voneinander sauber zu trennende Zuschreibungsprozesse haben, sondern dass die in einer Gesellschaft vermittelten Bilder stets in spezifischen Bereichen aufgegriffen und bearbeitet werden. Diese manifestieren sich beispielsweise in den Erwartungen zur Besetzung und Ausübung einer Führungsrolle.

Um empirische Daten zur Ausprägung solcher Stereotype zu gewinnen, wird seit langem erforscht, welche Eigenschaften als männlich, als weiblich oder als neutral einzustufen sind. Hier zeigt sich beispielsweise, dass Eigenschaften wie energisch, entscheidungsfreudig, analytisch, dominant, ehrgeizig oder risikofreudig als männlich gelten, wohingegen Eigenschaften wie einfühlsam, fröhlich, gefühlvoll, kindlich, schüchtern und verständnisvoll mit Frauen verbunden werden (Gmür, 2004).

Des Weiteren zeigt sich, dass eine Zuordnung solcher Eigenschaften auf die Schablone eines idealen Managers vor allem eine Liste mit männlichen Eigenschaften ausweist, wohingegen stereotype weibliche Eigenschaften nennenswert nur in Kombination mit den männlichen auftauchen, dann aber immer noch in einem deutlich geringeren Prozentsatz. Als rein weiblich eingestufte Eigenschaften bilden regelmäßig den Schlusspunkt. Verwundern kann dies nicht, wenn das, was über die Anforderungen an Führungspositionen kolportiert wird, bereits männlich vorgedacht ist. Anders formuliert: Das, was gelernt wird, wird auch korrekt wiedergegeben.

Diese gelernten Zuordnungen führen aus weiblicher Sicht zu Erschwernissen, Unfreiheiten und vielfach selbstwertmindernden Schlussfolgerungen. Eine offensichtliche Erschwernis ist die, dass das männlich dominierte Erwartungsbild, wie sich eine Führungskraft zu verhalten habe, nicht mit der gesellschaftlich zugeschriebenen Rolle von Weiblichkeit korrespondiert. Dies führt zu einer Rollenkongruenz, wie sie beispielsweise von der Sozialpsychologin und Führungsforscherin Alice Eagly und anderen bereits früh klar benannt wurde (Eagly et al., 1995). So entsteht nicht nur ein die eigene Freiheit beschneidender Druck auf die Art und Weise, wie Frauen sich in von Männern dominierten Zirkeln verhalten sollen. Es besteht auch eine Erwartungshaltung dahingehend, dass Frauen nur eine begrenzte Anzahl von Stufen der hierarchischen Leiter erklimmen können und dann, obwohl es ihnen formal offensteht, doch nicht weiter voranschreiten. Sie stoßen an eine gläserne Decke (Glass Ceiling Effect).

So kommt die Psychologin und Genderforscherin Madeline Heilman durch eine Vielzahl von (experimentellen) Studien zu dem Ergebnis, dass der Beitrag von Frauen, beispielsweise manipuliert durch eine weibliche Namensnennung oder eine Fotografie, in geschlechtlich gemischten Arbeitsgruppen selbst im Erfolgsfall signifikant schlechter beurteilt wird. Der erstaunliche Befund einer Studie ist, dass in 74 von 100 Fällen der gemeinsam erreichte Erfolg in der gemischten Gruppe der Leistung von Männern zugeschrieben wird (Heilman/Haynes, 2005). Dies galt ausdrücklich für den Fall, dass keine eindeutigen Leistungsausweise oder Erfolge aus der Vergangenheit bekanntgegeben wurden. Männern wurde, hierzu passend, ein größerer Anteil an der Ausübung einer Führungsrolle zuerkannt.

Einen ebenfalls nachdenklich stimmenden Befund entnehmen wir einer anderen Studie (Ryan et al., 2011), die herausstrich, dass Manager von nicht erfolgreichen Unternehmen eher mit weiblichen Stereotypen beladen werden (Think crisis – think female). Zudem stehen weibliche Führungskräfte, nachdem sie die gläserne Decke durchbrochen haben, überproportional häufiger in prekären Führungssituationen. Die Forscherin Michelle Ryan und der Forscher Alexander Haslam

(2007) bezeichnen dies als eine unsichtbare Klippe, von der Frauen leicht abstürzen können (Glass Cliff Effect). Scheitern sie, wird die von vornherein bestehende Skepsis verstärkt.

Perfide wird es dann, wenn eine erfolgreiche Krisenbewältigung beispielsweise mit einem aufgabenorientierten Führungsstil gelang. Dieser wird, wenn er von einer Frau gezeigt wird, von Männern negativer als bei einem Mann bewertet (Ayman/Korabik, 2010) – vermutlich, weil er maskulin besetzt ist. Diese wahrgenommene Diskrepanz erzeugt (unbewusst) gegebenenfalls Unbehagen bei den immer noch mehrheitlich maskulin geprägten Entscheidungsgremien und kann dann sehr nachhaltig den weiteren Aufstieg weiblicher Führungskräfte hemmen.

Solche und ähnliche Diskriminierungen werden, wie eine weibliche Führungskraft in einer von mir 2012 und 2013 durchgeführten Studie schildert, auch wahrgenommen:

„Ich bin 45 Jahre alt [...] Meine Lebenserfahrung ist, dass die Diskriminierung von Frauen und Mädchen bereits in jungen Jahren stattfindet und dass zusätzlich zu den Sanktionen bezüglich des normkonformen Verhaltens Führungstalent hart bestraft wird [...] Die Arbeitskraft wird gerne in Anspruch genommen [...], aber die Leistung wird heruntergestuft, es wird sogar verlangt, sich dafür schuldig zu fühlen [...] Bei Mitarbeitern ist es auch schwierig. Sie werden als Vorgesetzte nicht akzeptiert, die Männer brauchen einige Zeit, bis sie gelernt haben, tatsächlich das zu tun, was eine Frau gesagt hat. Man muss top informiert sein, hart arbeiten und nach Jahren erst hat man sich das Vertrauen und die Anerkennung verdient [...] Dabei muss man sehr darauf achten, dass man eine freundliche Atmosphäre schafft, ein Tonfall, wie er unter Männern üblich ist, wird von einer Frau nicht akzeptiert. Als Frau haben sie auch keine Lobby, als ‚nur Mutter‘ sind sie nicht produktiv genug, als ‚arbeitende Mutter‘ sind sie eine Rabenmutter, als Selbstständige, die keine anderen Menschen einspannt, sind sie einfach nicht mehr zu verstehen.“

Alle Beispiele hatten den Zweck, uns klarzumachen, wie männliche Stereotype wirken und wie jeder von uns leicht in die Falle geraten kann, sie unmerklich und unabsichtlich zu reproduzieren. Deshalb ist dieser tradierte, für rund 50 Prozent der Bevölkerung angenehmere Teil der konstruierten Führungswirklichkeit als Mythos ausgesprochen langlebig und stabil und neigt dazu, fortgeschrieben zu werden. Es wird verkannt, dass empirisch keine geschlechterbedingten Unterschiede in der Effektivität und Effizienz von Führung nachzuweisen sind.

Vielleicht lautet der Geschlechtermythos in seiner „fortschrittlich klingenden“ Variante deshalb, dass Frauen zwar zur Übernahme von Führungspositionen selbstverständlich auch infrage kommen können, dass aber dann, wenn es hart auf hart kommt – und dies schließt Spitzenpositionen natürlicherweise ein –, wenn also am anderen Ende der Mainstreet die Gestalt mit dem schwarzen Hut und dem mit Perlmutter besetzten Colt grimmig schaut, der (sic!) Heroe wie eh und je nur von männlicher Gestalt sein kann, um schweigsam das zu tun, was zu tun ist.

Der nachfolgende Kommentar, der den Helden- und Geschlechtermythos kombiniert, illustriert das Gemeinte hinsichtlich der Neubesetzung der Chefposition des Berliner Hauptstadtflughafens BER (im Bau):

„Die ‚Allgemeine Zeitung‘ aus Mainz ist der Meinung, dass man sich mit Hartmut Mehdorn einen Mann fürs Grobe geholt hat. Und das aus gutem Grund: ‚Vielleicht ist es ein bisschen so wie damals, als Otto Rehhagel die griechische Fußballnationalmannschaft als Trainer übernahm. Er war nicht mehr der Jüngste, kannte aber noch jeden Trick, auch schmutzige, die manchmal sein müssen [...] Mehdorn hat bei der Bahn nachgewiesen, dass er mit Abgründen und großen Brocken umgehen kann. Dass er kein Mann fürs Filigrane ist, wird ihm jetzt in der akuten Not eher helfen als schaden [...] Was BER jetzt ganz dringend braucht, ist leadership, einen, der den Mitarbeitern Vertrauen einflößt, auch wenn – oder vielleicht gerade weil – sie wissen, dass er ihnen notfalls in den Hintern tritt. Altmodisch? Erfolg ist niemals altmodisch. Felsen in der Brandung sind rar geworden [...]“ (Presseportal, 2013).

Änderungen werden möglicherweise primär nicht über ein Mehr an weiblichen Zuschreibungen für die Führungsrolle entstehen, sondern sich sozusagen eine Etage höher, nämlich auf der gesellschaftlichen Ebene, abspielen. Eine experimentelle Studie von Janine Bosak und Susanne Szcesny (2011) gibt einen noch vorsichtig zu interpretierenden Hinweis darauf. Die Wissenschaftlerinnen vermuten, dass sich die gesellschaftliche Frauenrolle allmählich stärker mit männlichen Stereotypen anreichert. In diesem Fall ließe sich die weiterhin recht stabil gesehene Führungsrolle damit besser in Deckung bringen.

Mit abschließendem Blick auf das ausgewählte Beispiel vom Berliner Flughafenbaudesaster würde dies bedeuten, dass entweder der „Tritt in den Hintern“ überhaupt nicht mit Führung in Verbindung zu bringen wäre – wofür viel spräche – oder aber hinterrücks verübte Grobheiten und unfaire Tricks zukünftig geschlechterneutral assoziiert würden.

4.4 Objektivitätsmythos: Führungskräfte führen

Gelegentlich frage ich Geschäftsführer oder hochrangige Führungskräfte danach, warum sie glauben, dass man ihnen folgen soll. Dies löst regelmäßig Verwunderung aus und zeigt, dass man sich diese doch eigentlich nicht aus der Luft gegriffene Frage zu selten selbst stellt. Und dann frage ich danach, woran sie erkennen, dass ihnen auch wie beabsichtigt gefolgt wird. Denn eines ist sicher: Führung ohne Geführte kann es nicht geben, sehen wir von dem Phänomen einer kollektiven Führung einmal ab, wo eine Trennung dieser beiden Positionen verschwimmt (Weibler, 2012, 568).

Uns interessiert hier weniger, wie die Antworten ausfallen, sondern wir spüren dem Grund für diese Verunsicherung nach. Wie selbstverständlich gehen wir davon aus, dass Führung etwas ist, was sich objektiv an einer Person und an deren Verhalten festmachen lässt. Einfacher kann es doch nicht sein, oder? Derjenige, dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstellt sind, ist formal eine Führungskraft, und Führungskräfte führen nun einmal, was sich ja schon aus der Bezeichnung ergibt. Man kann sich trefflich darüber streiten, welcher der verbreitetste und in seiner fehlerleitenden Auswirkung gravierendste Führungsmythos ist – ein veritabler Kandidat hierfür ist in jedem Fall der Objektivitätsmythos.

Bei genauerem Hinsehen erschließt sich dessen Kurzsichtigkeit sofort. Würden Führungskräfte automatisch führen, müssten sie sich nicht mit vielen Führungsproblemen in der Praxis herumschlagen. Auch müssten sich der eine oder die andere insbesondere nicht mit der unschönen Frage auseinandersetzen, warum Akzeptanzprobleme die Führungsbeziehung belasten.

Und die Antwort ist doch so einfach: Führung tritt in Organisationen nie als Folge der Einnahme einer formalen Position von selbst ein. Nie hat die Führungskraft die Definitionsmacht hierüber. Vielmehr muss sie zwingend von denen zugeschrieben werden, deren Verhalten beeinflusst werden soll. Ansonsten bleibt es beim einfachen Leiten, das über die Summe der Führungskräfte gedacht lediglich zu einer formalbürokratischen Leitungskultur und zu keiner problemorientierten Führungskultur in der Organisation führt.

Geführte besitzen grundsätzlich prototypische Vorstellungen darüber, welche Merkmale und Verhaltensweisen vorhanden oder sichtbar sein sollten, um eine Person als Führungsperson zu identifizieren. Man spricht hier von impliziten Führungstheorien (Eden/Leviathan, 1975; 2005). Bei der Beurteilung einer konkreten Person geht es dabei ausdrücklich nicht darum, ob die betreffende Person diese Merkmale oder Verhaltensweisen tatsächlich messbar besitzt beziehungsweise

zeigt, sondern ob sie mit dieser Person vom Beobachter eindeutig verbunden werden. Grundsätzlich ist festzustellen, dass Zuschreibungen leichter sind, wenn die entscheidenden Kriterien konsistent auszumachen sind, über verschiedene Situationen greifen und sich sehr von denen anderer Personen im selben Kontext abheben. Wie immer im Leben ist dies eine relative Differenz, die bei entsprechender Ausprägung qualitativ bedeutungsvoll wird.

Prototypen sind dabei verdichtete, besonders markante Merkmale und Verhaltensweisen, die im Kern von der Gruppe der urteilenden Personen geteilt werden. In der Anwendung im Führungsalltag wird sich der Frage, ob dem Vorgesetzten oder der Vorgesetzten Führerschaft zugesprochen wird, in der Regel nicht in einem kompliziert rationalen Abwägungsprozess genähert. In den wenigsten Fällen ist es ein bewusster Zuordnungsprozess, auch wenn am Ende eine Einstufung in die Kategorien „Führungsperson“ oder „Nicht-Führungsperson“ erfolgt. Oft steht für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin sofort oder nach kurzer Zeit einfach fest, wie die Sache gesehen wird. Erst Nachfragen legen die hierfür relevanten Kriterien offen. In unvertrauten Situationen, bei außergewöhnlichen Beobachtungen oder dort, wo es besonders wichtig ist, wird hingegen genauer hingeschaut.

Integrität, inspirierendes Verhalten, Entschlossenheit, Leistungsorientierung oder teambildendes Verhalten (Weibler/Wunderer, 2007) sind beispielsweise solche häufig ermittelten positiv besetzten Führungsprototypen. Andere wie Egoismus oder Ungerechtigkeit sind hingegen negativ besetzt und erschweren oder verhindern eine Zuschreibung als Führungsperson.

Diese allgemeine Charakterisierung trifft den Kern bereits recht gut. Streng genommen muss aber stets der Kontext berücksichtigt werden, in dem es um die Zuschreibung von Führung geht. Beispielsweise ist die Charakterisierung „um Konsens bemüht sein“ möglicherweise bei Personen im religiösen oder militärischen Kontext weniger eindeutig mit Führerschaft in Verbindung zu bringen als im politischen Kontext. Vertrauenswürdigkeit sollte hingegen weniger zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Feldern differieren. Dies hat zur Folge, dass ein und dasselbe Verhalten einer Person einmal eine Führungszuschreibung begünstigen kann, während es anderenorts ohne Bedeutung bleibt (Ladkin, 2010, 11).

Innerhalb ein und desselben Felds gibt es nun wiederum Merkmale und Verhaltensweisen, die eine Kategorisierung in „Führungsperson“ oder „Nicht-Führungsperson“ unterschiedlich wahrscheinlich machen. Sofern also besonders prägnante oder eine hinreichende Anzahl typischer Merkmale oder Verhaltens-

weisen, die mit Führung assoziiert sind, zugeordnet werden, wird das Schema „Führer/Führerin“ beziehungsweise „Nicht-Führer/Nicht-Führerin“ leichter aktiviert.

Eine solche Zuordnung ist recht stabil. Man darf sich das so vorstellen, dass durch die einmal erfolgte Belegung eine Indifferenzzone entsteht, innerhalb derer das von Führenden gezeigte Verhalten per se als führungskonform gewertet wird; dies ganz einfach deshalb, um innerhalb einer sozialen Beziehung handlungsfähig zu bleiben.

Chancen zur Änderung ergeben sich vor allem dann, wenn Führungserfolge ausbleiben, die Führungssituation sich sehr verändert oder aber starke Emotionen geweckt werden. Als Wechsel einer Führungssituation gilt beispielsweise eine Krise, durch die eventuell ein anderes Führungsschema aktiviert wird, das Attribute wie entscheidungsfähig, motivierend oder krisenerfahren hoch gewichtet. Ein Herausfallen aus der Kategorie „Führungsperson“ ist beispielsweise dann möglich, wenn eine tiefe Enttäuschung im Umgang mit dieser Person erlebt wird und Geführte daraufhin bei dieser Person auf Merkmale wie unzuverlässig oder egoistisch rückschließen. In diese Richtung geht insbesondere auch die Einstufung einer vorgesetzten Person als ungerecht. Kaum eine andere Zuschreibung provoziert eine gleichermaßen negative Wertschätzung und führt zu Verhaltensweisen, die keiner Organisation gleichgültig sein können.

Diese wenigen Zeilen sollten gezeigt haben, dass die Macht zur Definition von Führung nicht bei der Führungskraft selbst liegt, sondern dass Führung in den Köpfen der Betrachter entsteht – oder eben nicht. Deshalb ist Führung immer an die Akzeptanz anderer geknüpft (Weibler, 2012, 19). Objektiv, das heißt an Kriterien außerhalb der handelnden Akteure festzumachen, ist sie nur als Vermutung. Zudem bedarf das Sichtbare fortwährend der Interpretation, um Sinn aus Ereignissen oder Begebenheiten ziehen zu können.

Möchte man als Führungskraft die Kriterien einer Führungszuschreibung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Erfahrung bringen, muss man in den Dialog eintreten und Reaktionen auf eigene Äußerungen sorgfältig beobachten. Neuere Ansätze betonen zu Recht stärker, dass eine stabile Führungsbeziehung Ergebnis eines Interaktionsprozesses zwischen Personen ist, in dem die Erwartungen an und die Praktiken von Führung im Alltag beständig bestätigt oder neu justiert werden. Am Ende liegt zwar alles weiterhin im Auge des Betrachters, doch erhalten die Dynamik des Miteinanders und die Angleichung von Standpunkten ein größeres Gewicht. Dies ist auch sinnvoll, weil es in der Führungspraxis nicht nur auf das Was, sondern auch auf das Wie und das Wann ankommt.

4.5 Signifikanzmythos: Führende bewirken Erfolg

Ich habe gerade zum Ausdruck gebracht, dass Misserfolg verhindern kann, eine Person als Führungsperson anzuerkennen. Dies ist im Kleinen wie im Großen so. So hat der Jurist und Soziologe Max Weber für die Zuschreibung von Charisma eindrucksvoll formuliert: „Bleibt die Bewährung dauernd aus, zeigt sich der charismatisch Begnadete von seinem Gott oder seiner magischen oder Heldenkraft verlassen, bleibt ihm der Erfolg dauernd versagt, vor allem: bringt seine Führung kein Wohlergehen für die Beherrschten, so hat seine charismatische Autorität die Chance, zu schwinden“ (Weber, 1980, 140).

Deshalb haben Führende oder die, die es werden wollen, ein elementares Interesse daran, Erfolg im Vorhinein mit ihrer Person zu verbinden und später einen Erfolgsausweis abzuliefern. Geführte interessiert dann, ob der Erfolg auch der ihrige ist beziehungsweise sie zumindest etwas von dem Erfolg abbekommen, so wie es die Verpflichtung bei freiwillig zuerkannter Führerschaft immer war. Hierdurch wird Führung ja erst legitimiert. Die in den Medien kursierenden Geschichten über die (angeblichen) Individualleistungen von Politikern oder die gerade in der Wirtschaft gepflegten CEO-Legenden müssen auch in diesem Licht verstanden werden: sich selbst in Szene zu setzen oder von außen in Szene gesetzt zu werden (vgl. zum Medieneinfluss insbesondere Blich et al., 2011).

Logisch setzt diese Argumentationsfigur aber voraus, dass Führung überhaupt Erfolg bewirkt. Sie ist sicherlich evolutionsbiologisch zu begründen, fest in unseren Köpfen verankert und wir spüren die vielfach geteilte Lebenserfahrung vermutlich selbst immer wieder. Doch ein empirischer wissenschaftlicher Nachweis gestaltet sich gerade in Organisationen überraschend schwierig, zumindest wenn wir verlangen, dass sich die wie auch immer durchschnittliche gemessene Führung auf der Mikroebene direkt in messbaren Zahlen auf der Makroebene der Organisation zeigt (Umsatz, Gewinn, Börsenkurs).

Angesichts zahlreicher anderer konkurrierender interner wie externer Einflüsse ist hier von vornherein nur ein schwächerer Zusammenhang zu vermuten, was sich empirisch auch mehrheitlich so zeigt (vgl. die Literatur in Weibler, 2012, 65 ff.). Allerdings: Ohne zeitgleiche Kontrollmessungen bei der Konkurrenz – und dies nach Möglichkeit noch im Zeitablauf – bleiben solche Aggregatbetrachtungen unbefriedigend.

Und überhaupt: Wer definiert, mit welcher Berechtigung welche Größen als Erfolgskriterien dienen? Wie lange muss Erfolg eigentlich andauern, um als solcher ausgemacht zu werden? Diese Fragen sind weitgehend noch unbeantwortet.

Verfolgen wir dies nicht weiter. Naheliegender ist, dass strategische Entscheidungen in Organisationen und die damit (angenommenen) verbundenen Folgen auf der Aggregatsebene eine Differenz ausmachen können. Donald Hambrick (2007) führt in diesem Zusammenhang aus, dass es auch dann weniger um den direkt zurechenbaren absoluten Effekt geht. Vielmehr gelte es, sich zu vergegenwärtigen, was ein CEO oder ein Topmanagementteam nach Abzug aller anderen kontrollierbaren Variablen zusätzlich in einer Unternehmung noch bewirke. Und dieser Spielraum sei zum Teil erheblich, wiewohl situativ verschieden. Er kann allerdings positiv wie negativ genutzt werden. Mit der uns hier interessierenden Führung hat diese Facette der Unternehmensführung jedoch nur eine begrenzte Schnittmenge.

Wo anzusetzen ist, ist die Mikroebene. Bei einzelnen Personen oder bei Gruppen ist empirisch der stärkste Einfluss von Führung zu beobachten. Ökonomische und nicht ökonomische Größen werden hier beständig empirisch analysiert: Individualleistung, Gruppenleistung, Karriereverläufe, Werte, Loyalität, Motivation, Zufriedenheit, Konfliktneigung, Kooperationsbereitschaft, Gruppenkohäsion, ein bestimmtes Verhalten oder gar das moralische Bewusstsein. Diese Größen sind entweder direktes oder indirektes Einwirkungsziel der Führung. Soziale Größen fließen ein, weil sie entweder für den ökonomischen Erfolg notwendig oder hilfreich sind oder aber aus humanitären beziehungsweise ethischen Gründen einen nicht hintergehbaren Eigenwert besitzen.

Für all dies tragen Führende Verantwortung. Aber eben nicht nur sie. Dies wird mythisch schnell verklärt. Die Gleichsetzung von Führung = Führender = Erfolg ist eindimensional gedacht und kontrafaktisch. Die Leistung des Teams wird im Erfolgsfall ebenso ausgeblendet wie begünstigende Umstände. Auch wird nicht bedacht, wie es die Substitutionstheorie der Führung postuliert, dass Führung unter Umständen unwirksam oder unnötig ist. Sämtliche Steuerungsleistungen von Strukturen und Routinen bleiben außen vor. Dieser Signifikanz- oder Bedeutsamkeitsmythos reduziert die Vielfalt. Er übertreibt und glorifiziert. Er geht sogar so weit, dass alltägliche Verhaltensweisen, werden sie nur von Führungskräften gezeigt, schon den führungsrelevanten Tätigkeiten zugeschlagen werden.

So wird, wie die schwedischen Führungsforscher Mats Alvesson und Stefan Sveningsson (2003) durch viele Gespräche herausgefunden haben, bereits die Tätigkeit des Zuhörens von Führungskräften in der Selbstwahrnehmung mit Führung verbunden. Zuhören ist zweifelsfrei zentral für das Gelingen einer Führungsbeziehung, doch warum sollte das Zuhören, das vom Geführten sogar beständig erwartet wird, dort lediglich Gehorsamkeit und hier Führung widerspiegeln?

Da sehen wir doch sehr schön, wie der Mythos seinen Glanz auch auf das Alltägliche versprühen kann, mit der Folge, dass das, was zwei Personen identisch praktizieren, nicht dasselbe ist. Aber solche ständig in unzähligen Varianten ausgeschmückten Geschichten haben für Managerinnen und Manager eine identitätsbildende Funktion und legitimieren ihr im Berufsalltag notwendigerweise (!) nur selten spektakuläres Handeln. Dies erhöht den Glauben an die Selbstwirksamkeit, zentral für das Treffen von Entscheidungen, und vereinfacht, praktisch gedacht, subjektiv die Pflicht zur Führung. Und vor allem bringt dieser Glaube Misserfolg nicht mit Führung in Verbindung und schließt gedanklich die Schattenseiten der Führung und damit auch die der Führenden aus. Dies wird noch zu vertiefen sein.

4.6 Machbarkeitsmythos: Führung ist planbar

Führungskräfte haben Resultate zu bewirken, so die gängige Auffassung. Wer Resultate bewirken möchte, benötigt eine Vorstellung davon, wie der Raum, in dem er oder sie sich befindet, ausschaut und welche Kräfte in diesem Raum wirken. Dann kommt es nur noch darauf an, die Spielregeln festzulegen und das Spiel zu starten beziehungsweise zu beenden, wenn man es für richtig erachtet. Am einfachsten ist dies natürlich, wenn man sich eine Organisation wie eine Maschine vorstellt, deren einzelne Glieder nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten mechanistisch funktionieren.

Und genau dies ist die idealisierte Fassung von Management und die vielleicht beliebteste (Wunsch-)Vorstellung bei Führungskräften bis heute. Sie entspricht der alten mythischen Vorstellung von der Überwindung des Schicksals und der Willkür und damit der Stärkung von Berechenbarkeit, im günstigsten Fall wird sogar ein Gewissheitsgefühl provoziert. Wer seine Wirklichkeit so konstruiert, gelangt sehr schnell zu der Auffassung, dass auch Führung planbar ist. Es kommt in der Folge dann nur noch darauf an, die Wirkbeziehungen zu verstehen und das Timing zu beherrschen.

Dies ist möglicherweise für den einen eine faszinierende Vorstellung, für den anderen eine bedrohliche. Für Führungskräfte ist sie auf jeden Fall eine erfreuliche, denn sie verspricht Erfolg. Gemeinhin wird nämlich von Führungskräften erwartet, dass sie wissen, was zu tun ist, wenn man sie nur lässt. Und deshalb haben sie auch die Aufgabe, alles dafür zu tun, dass man sie lässt. Das ist ein ungeschriebenes Gesetz und wer daran zweifelt, ist ein Wackelkandidat für den weiteren Aufstieg.

Ein Schlüssel ist wenig überraschend das Führungsverhalten. Deshalb haben sich die Untersuchungen in der Führungsforschung und die daraus direkt oder indirekt

abzuleitenden Ratschläge hierauf konzentriert. Gemeinsam ist diesen Analysen in aller Regel, dass sie sehr wenige, oftmals nur zwei Verhaltensweisen auswählen (klassisch: aufgabenorientiertes Verhalten und mitarbeiterorientiertes Verhalten). Manchmal kommt noch irgendein dritter Faktor, meist ein situativer, hinzu.

Ich veranschauliche dies an einem in der Führungspraxis recht weit verbreiteten Modell, dem sogenannten Reifegradmodell der Führung (Hersey/Blanchard, 1982). Es gibt der ratsuchenden Führungskraft Auskunft darüber, welches Führungsverhalten sie unter welcher Bedingung zu wählen hat. Gleichzeitig wird ein entsprechendes Trainingsprogramm angeboten, wo Führungskräfte die unterschiedlichen Kombinationen situationsscharf beherrschen lernen sollen (Hersey et al., 1996). Es funktioniert im Prinzip wie ein Kochrezept:

1. Bestimmen Sie den Reifegrad Ihres Mitarbeiters.
2. Berücksichtigen Sie dabei seine Arbeitsreife (Fähigkeit) und seine psychologische Reife (Bereitschaft).
3. Unterteilen Sie den jeweiligen Reifegrad in die Kategorien „hoch“ und „niedrig“.
4. Ordnen Sie Ihren Mitarbeiter für jeden Tätigkeitskomplex entsprechend ein.
5. Jeder Reifegrad korrespondiert mit einem Führungsstil.
6. Wählen Sie den für diesen Mitarbeiter passenden Führungsstil aus (zum Beispiel direktiv oder delegativ).
7. Wiederholen Sie diese Schritte für jeden anders gelagerten Tätigkeitskomplex.

Dieses Modell hat wie andere einen wahren Kern. Selbstverständlich ist der Reifegrad wichtig. Aber ist er es allein? Und gibt es nur eine Antwort für die Führungskraft, damit umzugehen? Und kommt es nicht darauf an, wie die Führungskraft sich selbst verhält und wie sie kommuniziert? Somit ist dieses Modell – wie alle anderen Modelle seiner Art auch – sehr vereinfachend. Es täuscht eine simple, mechanistische Ursache-Wirkungs-Beziehung vor. Praktisch verführen Modelle die Führenden durch ihren Absolutheitsanspruch: Planung erscheint wichtiger als Flexibilität. Man kann sich leicht vorstellen, wie eine Führungskraft ein Vierfelder-Schema aufmalt und ihre Mitarbeiter dort hineinpuzzelt. Gleichzeitig liefern Modelle Führenden eine ideologische Rechtfertigung für ihr Handeln, da sie es sind, die die Modellparameter ausfüllen. Instrumentell gedacht sind solche Modelle immer. Sie sind einer statischen Maschinisierungslogik und einer naiven Machbarkeitsideologie verpflichtet.

Wer als Führungspraktiker der Genauigkeit von Fünfjahresplänen oder den in Planungsabteilungen vorgedachten Organisationsabläufen in fein konturierten

Organigrammen kritisch gegenübersteht, wird den Wert einer so geplanten Führung richtig einzuschätzen wissen. Aufgrund der kontextuellen Komplexität sowohl innerhalb von Organisationen als auch in deren Umgebung ist eine für die Planung notwendige Kenntnis der Umstände (also eine vollständige Information über das, was gerade passend zur Lösung eines anstehenden Problems ist) überhaupt nicht vorhanden und mit angemessenem Aufwand auch nicht einzuholen (Stichwort: begrenzte Rationalität). Zudem hängen viele der möglicherweise identifizierten Parameter, die als Grundlage für eine Entscheidungsfindung herangezogen werden, oftmals unvorhersehbar sich gegenseitig beeinflussend zusammen. Wäre Führung sicher planbar, bräuchte man keine Führungskräfte, die den Namen verdienen. Dies könnte mit den als notwendig erachteten Informationen dann jeder Roboter. Bedürfnisse und Eigenwilligkeit von Mitarbeitern passen hier erst recht nicht ins Bild. Der Mythos der Planbarkeit überhöht den Glauben an eine einfache Ausübung von Führung, die keine Spannungen und Konflikte mehr kennt. Er vernachlässigt die Dynamik von Führungsbeziehungen und macht unaufmerksam für kleine Ereignisse und Begebenheiten, die in der Praxis den Erfolg von Führung aber entscheidend mitbestimmen (Holmberg/Tyrstrup, 2010, 354).

4.7 Ethikmythos: Führung dient dem Wahren, Schönen und Guten

Auf Platon geht die Bestimmung der drei im Verbund zu denkenden Ideale des Wahren, des Schönen und des Guten zurück. Gemeinhin werden diese drei Ideale auch als feststehende Formel für einen Charakter beschrieben, dessen Absichten und Handlungen über jeden Zweifel erhaben sind, der also stets das Rechte sucht und mit sittlich gefestigter Urteilskraft formvollendet umsetzt.

Führung hat sich in ihrem Idealbild gerne so verstanden. Für diejenigen, die führen, hat dieser Mythos eine identitätsbildende Funktion, die in dem „ehrbaren Kaufmann“ für den Wirtschaftssektor ein vereinfachtes plakatives Äquivalent findet. Eine andere Fassung lesen wir bei der seit den 1990er Jahren wohl populärsten Führungstheorie, der transformationalen Führung (Bass, 1985), die entscheidende Impulse von dem Harvard-Historiker, Politologen und Pulitzerpreisgewinner James Burns erhielt. In dessen 1978 erschienener Analyse geschichtlicher Führungsfiguren verband er die beispielhafte Führung vor allem mit der Leistung, moralisch integer zu agieren und andere gleichgerichtet zu motivieren. Bernard Bass spricht in der Managementvariante davon, andere auf ein moralisch höheres Niveau zu heben, was allerdings abgespeckt lediglich meint, die

Eigeninteressen zugunsten der Organisationsziele einzuschränken. Unhinterfragt bleiben dann die Organisationsziele selbst.

Später hat Bass dies kritischer gesehen, vor allem auch, was die Führungskräfte selbst angeht. Dort räumte er dann ein pseudo-transformationales Verhalten ein, wenn nämlich Egoismen und Schlimmeres die Antriebsfeder des Führungshandelns darstellen. Damit sind wir sogleich bei dem Kern des Mythos angelangt, der die im Allgemeinen nutzenstiftende Funktion von Führung einseitig herausstellt und die, welche sie ausüben, glänzend dastehen lässt.

Die Führungsforscherin Barbara Kellerman, die an der Universität Harvard lehrt, spricht in diesem Zusammenhang von der „light side of leadership“, die sie ebenso kurz wie treffend charakterisiert: „We presume that to be a leader is to do good and to be good“ (Kellerman, 2004, 7 ff.). Eine gute (das heißt erfolgreiche) Führung korrespondiert so gesehen regelmäßig mit einer guten (das heißt moralisch integren) Führungsperson beziehungsweise Führungspersönlichkeit („to be good“), die mithin stets in einer verantwortungsvollen und mitarbeitergerechten Weise denkt und handelt („to do good“). Ihrer Meinung nach ist dies die dominierende Sicht einer ganzen Leadership-Industrie (Kellerman, 2012, 153 ff.). Eine solche Vorstellung verbindet die Handelnden, was gleichzeitig auf die gemeinschaftsintegrierende Funktion dieses Mythos verweist.

Dann ist auch der nächste Schritt konsequent, der eine ethische Führung mit Erfolg verbindet. So geht beispielsweise der Münchner Sozialpsychologe Dieter Frey, mit dem mich ansonsten viele gemeinsame Auffassungen über Führung seit vielen Jahren verbinden, mit anderen davon aus, dass eine Wahrung von Menschenwürde im Führungsstil stets eine höhere Leistungsbereitschaft beziehungsweise eine Leistung auf hohem Niveau bewirken würde, wohingegen ein der Humanität abträgliches Agieren negative Folgen wie innere Kündigung, Konkurrenzkämpfe und Aggressionen zur Folge haben würde (Frey et al., 2002; 2010).

Damit wird ein harmonistischer Standpunkt vertreten, der versöhnlich wirkt und dadurch seine Attraktivität bezieht. Mehrheitsfähig ist er zweifelsfrei. Seine Vertreterinnen und Vertreter werden nicht müde, auch scheinbar valide Befunde hierzu anzuführen. Das Grundproblem dieser Studien ist die unterstellte, aber letztlich aufgrund des Forschungsdesigns nicht belegbare Kausalitätsvermutung von Ursache und Wirkung. Hinzu tritt die zweifelhafte Definition und Messung eines ethisch einwandfreien Verhaltens in der Führungspraxis. Dies kann hier nicht vertieft werden. Pragmatisch gedacht wird aber wohl auch die Alltagserfahrung der allermeisten nicht zwingend zu dieser eindeutigen Aussage von Frey et al. führen.

Warum aber hält sich diese doch schöne Vorstellung so nachhaltig? Ganz einfach, weil sie schön ist – soll heißen: weil wir es wollen, dass die Welt so ist, und wir denen glauben möchten, die dies verkünden. Mythen haben stets Trost gespendet. Wir dürfen dann hoffen, dass Führender eigentlich nur werden kann, wer moralisch vorbildlich ist. Und sollten Führende dennoch offensichtlich moralisch schlecht (zum Beispiel ausbeuterisch) agieren, so werden sie zumindest zukünftig die Strafe hierfür erfahren.

Thomas Kuhn und ich haben in der von uns geschriebenen „Führungsethik in Organisationen“ (Kuhn/Weibler, 2012) einige kritische Worte hierzu gefunden. Eine erste Auffälligkeit ist doch bereits darin zu finden, dass eine Führungsethik weniger als ein Selbstzweck (Mitarbeiterwohl), sondern vielmehr als ein Mittel zum Zweck gesehen wird (Steigerung von Leistung und Erfolg). Damit wird die Führungsethik faktisch instrumentalisiert und der ökonomischen Logik untergeordnet. Dies mag man so sehen, ist aber eine Wertentscheidung. Eine zweite Auffälligkeit ist die harmonische und damit konfliktfreie Betrachtung der Realität in Organisationen. Da jede Führungskraft im Prinzip erfolgreich sein möchte, würde sie ihren eigenen Interessen doch schaden, würde sie die Gebote einer ethischen Führung ignorieren. Und zudem: Sollte eine Person zur moralischen Führung grundsätzlich nicht willens oder fähig sein, dann kann sie in erfolgsorientierten Organisationen im Grunde nicht aufsteigen.

Wo aber bleiben dann die Menschen, „die überwiegend ‚schlechte‘ Eigenschaften haben? Können sie dann letztendlich nur Geführte sein?“ (Kuhn/Weibler, 2012, 30). Jeder wird in der Lage sein, seine Antwort auf diese Fragen zu finden. Die neuere Forschung auf diesem Gebiet beantwortet sie jedenfalls eindeutig: Wo Licht ist, da ist auch Schatten. Endlich tritt die dunkle Seite der Führung stärker in unser Bewusstsein (vgl. zum Beispiel Schyns/Schilling, 2013). Bezeichnet wird sie als eine „destruktive“ oder „toxische“ Führung. Typische Ausdrucksformen sind herabsetzen, nötigen, bloßstellen, ausnutzen.

Der Managementwissenschaftler Bennett Tepper (2007) sieht 14 Prozent der Geführten von einem derartig feindseligen Führungsverhalten („Abusive Supervision“) in den USA betroffen. Die Norwegerin Merethe Aasland fand mit ihrem Forscherteam unter 2.500 Befragten bei einer verwandten Messung mehr als 80 Prozent, die ein entgleistes, illoyales oder tyrannisches Führungsverhalten schon in ihrer Organisation beobachtet haben, viele gar in mehrfacher Ausformung (Aasland et al., 2010). Dass aus einer solchen Verfehlung Schaden für die Organisation entsteht, ist unstrittig. Je nach Verfasser wird „Bad Leadership“ dabei rein persönlichkeitspezifisch gedeutet (zum Beispiel aufgrund eines ausgeprägten narzisstischen Charakters) oder aber, erklärungsmächtiger, in einer

unglückseligen Kombination von Führungsperson, Geführten und Führungssituation gesehen (Padilla et al., 2007, 180). Eine solche Mehrfachverursachung ist offensichtlich die unbequemere Sichtweise. Sie widerspricht dem Bedürfnis nach monokausaler Eindeutigkeit. Stattdessen sieht sie neben der Führungskraft auch die Unternehmensführung durch beispielsweise falsch gesetzte Anreizpolitik und rein selbstbezüglich agierende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter potenziell in der Verantwortung (Kuhn/Weibler, 2012, 48 ff.). Vermieden wird aber so der bereits kritisierte Personenmythos, der ansonsten mit negativen Vorzeichen greifen würde.

Die Gefährlichkeit für Organisationen liegt besonders darin, dass sich gefährdete Führungskräfte fast nie nur destruktiv verhalten, sondern mehrheitlich mit den Organisations- und Führungsformen konform gehen. Es sind meistens nur wenige Momente, bestimmte Ereignisse, in denen diese Seite durchbricht und ihre Wirkung durch egoistische Zielverschiebung oder unlauteren Mitteleinsatz entfaltet.

Die traurige Wahrheit ist dabei, dass die Effekte aus Organisationssicht positiv wie negativ sein können. Zwar wird immer versucht, die Vorteile eines ethischen Führungsverhaltens hervorzuheben, aber dies ist nur die eine Seite der Medaille. Die andere, dunkle Seite ist, dass ein toxisches Führungsverhalten der Organisation nicht nur schadet, wie es die medial aufgearbeiteten Fälle nahelegen würden. Vielmehr kann der Verzicht auf ein solch destruktives Verhalten Mehrerträge verhindern. Dies ist ja nun einmal neben sozialer Inkompetenz, Gleichgültigkeit oder Böswilligkeit der Grund, warum in der Unternehmens- wie Führungspraxis zum Teil nicht darauf verzichtet und damit das destruktive Verhalten zum Problem wird. Persönlich erfolgreich kann es zudem sehr wohl sein, wie es moralisch auffallende Personen aus höheren und höchsten Hierarchieebenen zeigen. Auch kann toxisches Managementverhalten für die Organisation ökonomisch gute Ergebnisse produzieren, wenn beispielsweise durch Ausbeutung der Gesundheit von Mitarbeitern am Ende eine glänzende Teamleistung steht oder ein von der Führungskraft veranlassenes quasi korruptives Verhalten einen lohnenden Auftrag einbringt.

So korrespondiert erfolgreiche Führung offensichtlich nicht zwingend mit dem Wahren, Schönen und Guten. Alles andere ist eine beliebte mythische Verklärung, weil das Mögliche und Erwünschte einseitig propagiert wird. Wir kommen aus dieser Falle nur heraus, wenn wir ein moralisches Führungsverhalten nicht mit ökonomischem Erfolg ethisch rechtfertigen. Deshalb sollte gelten, dass man nicht ethisch führt, „weil man dadurch erfolgreicher werden möchte, sondern weil man anderen gegenüber gerecht sein will!“ (Kuhn/Weibler, 2012, 159).

Und ein Letztes: Eine solche Position hat nichts mit einer überbordenden Moralisierung zu tun, die Reinhard Sprenger – sicher zur Erleichterung sich bedrängt fühlender Managerinnen und Manager – in einem Interview beklagt (Handelsblatt, 2013, 59) und sich dabei mit dem florentinischen Diplomaten Niccolò Machiavelli, einer im Übrigen persönlich gescheiterten Existenz, einig zu sein glaubt.

Jedem steht es frei, Moral – im Gegensatz zu gesetzlichen Verpflichtungen – aus seinem Geschäft und aus seinem Verhalten herauszudefinieren. Damit wird zwar ein Führungsanspruch im eigentlichen Sinne aufgegeben, weil er normativ berechnete und empirisch mehrheitlich vorliegende Erwartungen an Führung verletzt. Aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen zumindest die Spielregeln und können ihre Schlüsse daraus ziehen.

Nur eines ist scheinheilig: den Mut, dies zu sagen, vermissen zu lassen und den Mythos vom Wahren, Schönen und Guten deklaratorisch weiterhin lebendig halten zu wollen.

Führung mutig anders denken

Führungsmythen sind kein Relikt aus fernen Zeiten. Sie sind auch in unserer angeblich vollständig entzauberten Welt aktuell und weiterhin einflussreich. Die simplizistische Zwei-Welten-Lehre – hier der rückwärtsgewandte, überwundene Mythos und dort der fortschrittliche, uns leitende Logos – gibt unser tatsächliches Führungsverständnis nicht angemessen wieder. Vielmehr setzt der Logos unbemerkt auf mythischen Vorstellungen auf und kommt häufig nur in einem neuen Gewand daher.

Muss das so sein? Ja, denn wie der Religionswissenschaftler Mircea Eliade (1961) uns erklärt, ist der moderne Mensch unverändert von mythischen Denkstrukturen geprägt und bleibt weiterhin darauf angewiesen. Passend hierzu bezeichnet der Psychoanalytiker Viktor Frankl (2011, 96 ff., 100 ff.) den Menschen treffend als das Wesen auf der Suche nach Sinn. Mythen befriedigen genau diese Sehnsucht. Daher rührt ihr Status als anthropologische Konstante. Deshalb sind sie sinnvoll.

Führungsmythen schlagen in diese Kerbe, indem sie bedeutsame Vorstellungen über Führung, über die Wirkung von Führung und über die Rollenverteilung von Führenden wie Geführten liefern. Dadurch nehmen sie Einfluss auf das Denken und Handeln in der Führungspraxis. Nur, weder hier noch in der Theorie werden sie als Mythen ausgewiesen. Sie sind so selbstverständlich, dass sie vielfach uneingeschränkt für bare Münze genommen werden. Damit sind sie letztlich ein Anwendungsfall des sogenannten Thomas-Theorems: „Wenn die Menschen Situationen als wirklich definieren, sind sie in ihren Konsequenzen wirklich“ (Thomas/Thomas, 1928, 572).

Aber ist nicht alles gut so, wie es ist? So wie Mythen bieten auch Führungsmythen Orientierung und damit Sicherheit. Sie schaffen Identität für Führende wie Geführte und integrieren den Einzelnen in die jeweilige Statusgruppe. Sie harmonisieren Erwartungen in und zwischen den Statusgruppen und fördern damit das aufeinander bezogene Handeln. Ohne große Worte wird die Unterscheidung in Führende wie Geführte aufgegriffen und das in einer Führungsbeziehung liegende Machtgefälle legitimiert.

Gut ist dies nur, wenn alles so bleiben soll wie bisher. Wahrer und womöglich auch schöner und besser wird es dadurch nicht. Karl Weick (1995) und James Meindl (1990) haben aufgezeigt, dass das Handeln in Organisationen permanent interpretiert werden muss. Beständig suchen wir nach einem Muster, in das es sich einfügt. Wenn uns ein anderer sein Handeln nicht erklärt, geben wir uns unsere eigene Erklärung oder versuchen, sie in Gesprächen mit Dritten zu fin-

den. Und natürlich: Auch dem Handeln von Führungskräften möchten wir eine vernünftige Bedeutung geben. Da unsere Zuschreibungen nun aber, wie gezeigt, mythisch durchsetzt sind, begeben wir uns durch eine kontinuierliche Fortschreibung dieser Erklärungspraktiken der Möglichkeit, Führung anders zu denken. Dies gilt umgekehrt auch für die Erklärung des eigenen Handelns aus der Position der Führungskraft heraus. Damit behandeln wir Führung samt der Situation, in der sie eingebettet ist, tendenziell unterkomplex.

Man kommt hier viel weiter, wenn man die mythischen Vorstellungen über Führung zunächst beiseiteschiebt und die Frage stellt: Wie läuft Führung in der täglichen Praxis tatsächlich ab? Damit folgen wir dem sogenannten Practice Turn der neueren Führungsforschung (Carroll et al., 2008). Dessen Credo ist „to shed new light on organizational phenomena by getting closer to the ‘real’ work in organizations“ (Geiger, 2009, 129). Wir sprechen also gewissermaßen über den arbeitsamen Montag und lassen den träumerischen Sonntag hinter uns.

Das Diktum von Henry Mintzberg (1999, 24), „corporations are large and complicated; it takes a lot of effort to find out what has been really going on“, ist eine Aufforderung an uns, genauer hinzuschauen. Eigentlich wissen wir sehr gut, dass der Arbeitsalltag von Managerinnen und Managern an Dichte und Geschwindigkeit zugenommen hat – auch, dass der Tag durch unterschiedlichste Tätigkeiten sehr fragmentiert ist (telefonieren, ein Meeting leiten, an einem anderen teilnehmen, Entwürfe prüfen, persönliche Abstimmungen vornehmen, eine Vorlage erstellen, entscheiden, einen Auftrag bestätigen, einen neuen Mitarbeiter einweisen, mit der Pressestelle konferieren usw.). Das meiste geschieht in kurzen Zeitfenstern und wird vielfach von der Situation erzwungen. Nicht selten fragt man sich dann abends, warum man das, was man morgens wollte, so nicht geschafft hat.

In einer auch meiner Erfahrung nach tendenziell die Richtung markierenden Fallstudie zeigen Holmberg/Tyrstrup (2010) auf, dass nur 36 Prozent der Aktivitäten im Arbeitsbereich von Managerinnen und Managern sich mit dem Suchen oder Nutzen von Chancen beschäftigen, 64 Prozent sich hingegen auf Problembehandlungen beziehen. 75 Prozent der Tätigkeiten werden als schwierig oder heikel eingestuft, dementsprechend nur 25 Prozent als unkritisch. Circa in der Hälfte der Fälle tritt das erwartete Ergebnis ein – das heißt aber eben auch, in 50 Prozent der Fälle klappt etwas nicht wie geplant oder erhofft.

Was bedeutet dies aber für die Führung? Zunächst einmal nicht, was in Lehrbüchern oftmals steht, dass nämlich Führung permanent gestaltet, sich dominant um die großen Dinge kümmert, Visionen entwirft, Strategien plant, immerzu an

Wandel denkt und Ziele auftragsgemäß umsetzt. In der obigen Studie traf selbst die allgemeinere und damit weniger anspruchsvolle Kombination von vorheriger Planung und reibungsloser erfolgreicher Realisation für nur 10 Prozent der Führungsfälle zu.

Für Führung bedeutet dies vielmehr, dass Individuen wie auch Kollektive (zum Beispiel Gruppen) in Organisationen nicht als autonom agierende Größen zu betrachten sind, sondern in ihrer Einbettung in Kontexte und damit auch in ein Netz von wechselseitigen Beziehungen gesehen werden müssen. Führung ist viel stärker in die sie umgebenden Ereignisse eingewoben und stärker reaktiv gefordert als gemeinhin angenommen und gewünscht. Führende sind beständig mit unerwarteten Problemen konfrontiert, wissen oft gar nicht, wo sie und andere selbst stehen. Eine präzise Wertung des dann bisher Erreichten ist oft nicht möglich, wiewohl andere, auch höherrangige Vorgesetzte, um Antworten bitten oder sie kurzfristig verlangen.

Zudem gibt es Strukturen, in die man sich zu fügen hat, Regeln, deren Befolgen einen Trade-off zwischen benötigter Zeit und gewünschter Absicherung provoziert, Routinen und Programme, die ohne Eingriffe den Takt vorgeben oder das eigene Handeln blockieren. Immer klemmt irgendwo etwas und an anderer Stelle muss man sich um die Vorwärtsentwicklung des selbst angestoßenen Projekts kümmern. An der Organisationsspitze setzt man sich mit dem auseinander, was Schlüsselkunden oder Lieferanten wollen, welche Antworten der Presse zu geben sind und wie die neuesten Berateranalysen und Entwicklungen für die Anteilseigner zu interpretieren sind. Zudem gilt es allerorten fortwährend zu prüfen, wie gefestigt die eigene Position noch ist, und im Blick zu haben, wer auffällig häufig positiv genannt wird oder undurchsichtig auftritt. Jedes Ereignis kann sofort die eigene Agenda verändern.

Ein solcher Blick auf den Führungsalltag lässt die dominante Vorstellung von einer kalkulierbaren Führung abwegig erscheinen. Ebenso verkürzt ist die Konzentration auf eine Führungskraft, die aus ihrer insel förmigen Sicht interpretiert und anweist. Führung ist viel stärker kontextsensitive Improvisation, manchmal notgedrungen nur ein „Muddling-Through“ (Lindblom, 1959; Popper, 1965), seltener, dann aber überlebenswichtig, ein entschiedenes Verlassen gewohnter Pfade. Änderungen vollziehen sich eher langsam und lokal. Mit Änderungen von Praktiken sind in diesem Verständnis immer Änderungen von Handlungen, Beziehungsmustern oder Routinen gemeint, aber eben auch das Verständnis um deren Bedeutung – „practice also embodies meanings and understandings, changes in activity implicate those meanings and understandings that stabilize established practices“ (Smets et al., 2012, 894). Eine so verstandene Führung muss Führung als einen Prozess

verstehen, in dessen Mittelpunkt Beziehungen zwischen emanzipierten Individuen und die wechselseitige Interpretation dieser Beziehungen stehen – dies unter andauernder Einbeziehung von Zielen, Aufgaben und Situationserfordernissen.

Faktisch ist Führung damit ein gemeinsam geteilter sozialer Einflussprozess (Uhl-Bien, 2006), der erklärt, wie kollektive Aktivitäten entstehen, und zur Erreichung verschiedenster anerkannter, manchmal gar gemeinsamer Ziele beiträgt – einzelne „Galionsfiguren“ („Figureheads“, Fletcher/Käufer, 2003, 22) können dies durchaus in einem besonderen Maße repräsentieren. Primär gelingt ihnen dies über die Gestaltung des Beziehungsgefüges sowie über die Beeinflussung der hier entstehenden kollektiven Aktivitäten (Weibler/Rohn-Endres, 2010), beispielsweise „in areas related to direction, motivation, and support“ (Carson et al., 2007, 1218 ff.). Diese kollektiven Aktivitäten sind retrospektiv nicht mehr sinnvoll auf Einzelbeiträge zurückzuführen, unter anderem weil sie mehr sind als ihre Addition. Dies betrifft auch manche Führungssituationen, die eine Trennung von Führenden und Geführten in diesem relationalen Verständnis nicht mehr sinnvoll erscheinen lassen, weil etablierte Rollenkategorien einfach nicht mehr passen. Das Wir hat in diesen Situationen in der Wahrnehmung aller beteiligten Akteure das Ich und das Du abgelöst. Im Ergebnis ist Führung dann ein Phänomen, das der Gemeinschaft (Gruppe, Organisation) gehört, „where team members collectively lead each other“ (Avolio et al., 2009, 431 f.; Näheres zu „Shared Leadership“ bei Weibler, 2012, 587 f.).

Was soll man herausgreifen, um die Anforderungen an die Akteure zu definieren, damit diese mit Führung angemessen umgehen? Präsenz, Fantasie, Ausdauer, Flexibilität, Engagement, Frustrationstoleranz, eine Risikoneigung mit Augenmaß – all das gehört in den Wunschkatalog, der zu passen scheint. Aber wo fangen wir an und wo hören wir auf bei diesem Wunschkatalog?

Ich bin der Auffassung, dass wir mit diesen punktuellen Auflistungen oder den immer wieder gehörten Kompetenzaufzählungen nicht wirklich weiterkommen, so schön sie auch sind. Man sollte den Mut haben, allgemeiner zu bleiben und als die den Unterschied in Führungsfragen auszumachende Erkenntnis die wünschenswerte Haltung auszugeben: „To perceive the situation, to have the appropriate feelings or desires about it, to deliberate about what was appropriate in these circumstances, and to act“ (Schwartz, 2011, 4). Diese immer wieder nur durch Erfahrung und Reflexion von Erfahrung auszubildende Haltung braucht den moralischen Willen, dies so sehen zu wollen, und die Befähigung, das Richtige tun zu können.

Damit sind wir am Schluss bei der praktischen Weisheit fündig geworden, einem jetzt wieder von einigen Führungsforschern ans Licht gebrachten Vermögen mit

jahrtausendealter Tradition (Sternberg/Jordan, 2005; Schwartz/Sharpe, 2011). Praktische Weisheit kombiniert kognitives und emotionales Wissen, verbindet es mit erfahrungsgetränkter Intuition und moralischem Anspruch:

“Translating aims into action demands expertise. Answering the question ‘What should I do?’ almost always depends on the particulars of the situation. Friends, doctors, parents, and teachers all need to perceive what others are thinking and feeling. They need to imagine the consequences of what they do. They need to figure out what’s possible and not just what’s ideal. Practical wisdom is akin to the kind of skill that a jazz musician needs in order to improvise, except that practical wisdom is not an artistic skill. It is a moral skill – a skill that enables people to discern how to treat others in their everyday social activities” (Schwartz, 2011, 5).

Ann Cunliffe und Matthew Eriksen (2011, 1425) stärken dann noch einmal das Verantwortungsbewusstsein einer auf Gegenseitigkeit setzenden Führung:

“Relational leadership requires a way of engaging with the world in which the leader holds herself/himself as always in relation with, and therefore morally accountable to others.”

Führungsmythen im hier dargestellten Sinne sind der Herausbildung praktischer Weisheit abträglich. Sie steuern wenig dazu bei, frisch über Führung nachzudenken, sondern halten uns im Gewohnten gefangen. Wenn wir die alten Geschichten immer wieder erzählen, ignorieren wir, dass sich gesellschaftliche Formen von Beziehungen verändert haben und reichhaltiger geworden sind: in der Familie, in Freundschaften, in Parteien und Kirchen, zwischen Stakeholdern; besonders in den Fragen, ob und wie weit Beziehungsgefüge hierarchisch strukturiert sind und welche Rolle Verantwortung hierin einnimmt. Führungsbeziehungen werden durch alternative Vorbilder und zeitgeistgetriebene Interpretationen von Autorität, Herrschaft und Macht, Freiheit und Gleichheit, Leistung, Solidarität, Moral oder relevantem Wissen selbstverständlich ebenfalls berührt. Dies führt zu keiner vollständigen Auflösung des Bisherigen, aber zu Überlagerungen, manchmal zu radikalen Brüchen. Führungsmythen verhindern, dass wir uns mit den gesellschaftlich bedeutsamen Entwicklungen in Organisationen rechtzeitig und angemessen auseinandersetzen.

Wenn wir bei der Analyse des Arbeitsalltags von Führungskräften erkennen, dass der Handlungsspielraum einzelner Personen gegenüber anderen einwirkenden Faktoren begrenzt ist und Führungskräfte eher durch die Situation getriebene denn planvoll und weitsichtig handelnde Akteure sind, dann ist die heldenhafte Überbetonung einer einzelnen Person im Führungsgeschehen nicht nur kon-

trafaktisch, sondern auch gefährlich naiv. Welche Bürde wird Führungskräften damit auferlegt und wie wahrscheinlich ist das Scheitern an solchen Erwartungen? Wie viel Zeit muss für den Kampf um das Image verwendet werden, die für wirkliche Problemlösungen verloren ist? Was heißt das für das Selbstbild der Geführten?

Wenn bemerkenswerte 50 Prozent der Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen tatsächlich aus den großbürgerlichen und damit mit beeindruckender Schnittmenge aus den reichsten deutschen Familien stammen (Hartmann, 2007, 144, 220) und wir empirisch keine Eigenschaft finden können, die Führende von Nicht-Führenden systematisch trennt, dann verdeckt der Mythos vom Führungsgen eine soziale Undurchlässigkeit bei der Einnahme (gestaltungs-)mächtiger Positionen in Organisationen. Das verschenkt erhebliche Potenziale für Organisationen.

Wenn wir gesellschaftlich festgelegte Geschlechterstereotype nicht flexibilisieren, dann wird sich der Mythos einer männlichen Führung auch weiterhin halten, obwohl faktisch ein Großteil der Managementtätigkeit bereits von Frauen ausgeübt wird, und zwar nach empirischen Befunden weder schlechter noch besser als von Männern. Dieser Mythos grenzt aus und rechtfertigt wie die anderen vor allem den Status quo.

Und wenn wir nicht erkennen, dass Führungskräfte zwar viel Gutes bewirken, aber auch für höchst unerfreuliche Ergebnisse verantwortlich zeichnen, dann verschließen wir uns einer kritischen Reflexion über ethisch-moralische Fragen in Organisationen und darüber hinaus.

Spätestens dann, wenn bestehende Führungsmythen eine mehr als fragwürdige Interpretation des heutigen Führungsalltags liefern und den Blick für notwendige Weiterentwicklungen von Führung verstellen, erodiert die Legitimation derer, die unbeirrt daran festhalten – in der Organisation wie in der Gesellschaft.

Führung muss zukünftig stärker relational, also auf andere bezogen und mit anderen gegenseitig geformt, gedacht werden. Die Eigenheiten des Umfelds bestimmen ihre Ausformung entscheidend mit. Es scheint aber gerade so zu sein, dass der Einzelne viel stärker als früher an seiner eigenen Geschichte in der Beziehung mitschreiben möchte: was er in sie einbringt, was er von ihr erwartet und was sie leisten soll. Dort, wo diese Geschichten sinnvoll mit denen anderer verknüpft werden, entsteht und gelingt Führung.

Literatur

Aasland, Merethe S. et al., 2010, The prevalence of destructive leadership behaviour, in: *British Journal of Management*, Vol. 21, No. 2, S. 438–452

Alvesson, Mats / **Sveningsson**, Stefan, 2003, Good visions, bad micromanagement and ugly ambiguity. Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization, in: *Organization Studies*, Vol. 24, No. 6, S. 961–988

Antonakis, John, 2011, Predictors of leadership. The usual suspects and the suspect traits, in: Bryman, Alan et al. (Hrsg.), *The Sage handbook of leadership*, Thousand Oaks, S. 269–285

Avolio, Bruce J. / **Walumbwa**, Fred O. / **Weber**, Todd J., 2009, Leadership. Current theories, research, and future directions, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, S. 421–449

Ayman, Roya / **Korabik**, Karen, 2010, Leadership. Why gender and culture matter, in: *American Psychologist*, Vol. 65, No. 3, S. 157–170

Baecker, Dirk, 2012, *Organisation und Störung. Aufsätze*, Frankfurt am Main

Barthes, Roland, 2012 [1957], *Mythen des Alltags*, Frankfurt am Main

Bass, Bernard M., 1985, *Leadership and performance beyond expectations*, New York

Bass, Bernard M. / **Bass**, Ruth, 2008, *The Bass Handbook of Leadership. Theory, research, and managerial applications*, New York

Bligh, Michelle C. / **Kohles**, Jeffrey C. / **Pillai**, Rajnandini, 2011, Romancing leadership. Past, present, and future, in: *Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 6, S. 1058–1077

Blumenberg, Hans, 2001 [1979], *Arbeit am Mythos*, Frankfurt am Main

Bosak, Janine / **Szcesny**, Susanne, 2011, Exploring the Dynamics of Incongruent Beliefs about Women and Leaders, in: *British Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, S. 254–269

Brecht, Bertolt, 2009, 100 Gedichte. Ausgewählt von Siegfried Unseld, Frankfurt am Main

Burns, James M. G., 1978, Leadership, New York

Carroll, Birgid / **Levy**, Lester / **Richmond**, David, 2008, Leadership as Practice. Challenging the Competency Paradigm, in: Leadership, Vol. 4, No. 4, S. 363–379

Carson, Jay B. / **Tesluk**, Paul E. / **Marrone**, Jennifer A., 2007, Shared leadership in teams. An investigation of antecedent conditions and performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 5, S. 1217–1234

Cassirer, Ernst, 1990 [1944], Versuch über den Menschen. Einführung in eine Philosophie der Kultur, Frankfurt am Main

Chen, Ming-Jer / **Miller**, Danny, 2011, The relational perspective as a business mindset. Managerial implications for east and west, in: Academy of Management Perspectives, Vol. 25, No. 3, S. 6–18

Crevani, Lucia / **Lindgren**, Monica / **Packendorff**, Johann, 2007, Shared leadership. A postheroic perspective on leadership as a collective construction, in: International Journal of Leadership Studies, Vol. 3, No. 1, S. 40–67

Cunliffe, Ann L. / **Eriksen**, Matthew, 2011, Relational Leadership, in: Human Relations, Vol. 64, No. 11, S. 1425–1449

DeRue, D. Scott / **Nahrgang**, Jennifer D. / **Wellman**, Ned / **Humphrey**, Stephen E., 2011, Trait and behavioral theories of leadership. An integration and meta-analytic test of their relative validity, in: Personnel Psychology, Vol. 64, No. 1, S. 7–52

Drath, Wilfred H., 2001, The deep blue sea. Rethinking the source of leadership, San Francisco

Eagly, Alice H. / **Karau**, Steven J. / **Makhijani**, Mona G., 1995, Gender and the effectiveness of leaders. A meta-analysis, in: Psychological Bulletin, Vol. 117, No. 1, S. 125–145

Eden, Dov / **Leviathan**, Uri, 1975, Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 60, No. 6, S. 736–741

Eden, Dov / Leviathan, Uri, 2005, From implicit personality theory to implicit leadership theory. A side-trip on the way to implicit organization theory, in: Schyns, Birgit / Meindl, James R. (Hrsg.), *Implicit Leadership Theories. Essays and Explorations*, Greenwich (Connecticut), S. 3–14

Eliade, Mircea, 1961, *Mythen, Träume und Mysterien*, Salzburg

Fletcher, Joyce K. / Käufer, Katrin, 2003, Shared leadership. Paradox and possibility, in: Pearce, Craig L. / Conger, Jay A. (Hrsg.), *Shared Leadership. Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, S. 21–47

Frankl, Viktor E., 2011 [1985], *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk*, München

Frey, Dieter et al., 2010, Unternehmenserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung, in: Meier, Uto J. / Sill, Bernhard (Hrsg.), *Führung. Macht. Sinn*, Regensburg, S. 637–656

Frey, Dieter / Faulmüller, Nadira S. / Winkler, Martin / Wendt, Markus, 2002, Verhaltensregeln als Voraussetzung zur Realisierung moralisch-ethischer Werte in Firmen, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 16. Jg., Nr. 2, S. 135–155

Galton, Francis, 1869, *Hereditary Genius*, London

Geiger, Daniel, 2009, Revisiting the Concept of Practice. Toward an Argumentative Understanding of Practicing, in: *Management Learning*, Vol. 40, No. 2, S. 129–144

Gmür, Markus, 2004, Was ist ein idealer Manager und was ist eine ideale Managerin? Geschlechtsrollenstereotype und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 18. Jg., Nr. 4, S. 396–417

Hambrick, Donald C., 2007, Upper echelons theory. An update, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, S. 334–343

Handelsblatt, 2013, Macht macht süchtig und erotisch, Nr. 8, 11./12./13.1.2013, Interview geführt von Katrin Terpitz, S. 58–59

Hartmann, Michael, 2007, *Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich*, Frankfurt am Main

Heilman, Madeline E. / **Haynes**, Michelle C., 2005, No Credit Where Credit Is Due. Attributional Rationalization of Women's Success in Male-Female Teams, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 5, S. 905–916

Hersey, Paul / **Blanchard**, Kenneth H., 1982, Management of organization behavior. Utilizing human resources, Englewood Cliffs (New Jersey)

Hersey, Paul / **Blanchard**, Kenneth H. / **Johnson**, Dewey E., 1996, Management of organizational behavior. Utilizing human resources, Upper Saddle River (New Jersey)

Holmberg, Ingalill / **Tyrstrup**, Mats, 2010, Well then – What now? An everyday approach to managerial leadership, in: Leadership, Vol. 6, No. 4, S. 353–372

Horster, Detlef, 2006, Jürgen Habermas und der Papst. Glauben und Vernunft, Gerechtigkeit und Nächstenliebe im säkularen Staat, Bielefeld

Jamme, Christoph, 2011, Geschichten und Geschichte. Mythos in mythenloser Gesellschaft, in: Kühn, Rolf / Schlimme, Jann E. (Hrsg.), Aufklärung und neue Mythen, Freiburg, S. 84–105

Kellerman, Barbara, 2004, Bad leadership. What it is, how it happens, why it matters, Boston

Kellerman, Barbara, 2012, The end of leadership, New York

Kuhn, Thomas / **Weibler**, Jürgen, 2012, Führungsethik in Organisationen, Stuttgart

Ladkin, Donna, 2010, Rethinking leadership. A new look at old leadership questions, Cheltenham

Le Bon, Gustave, 1982 [1895], Psychologie der Massen, Stuttgart

Lévi-Strauss, Claude, 1977 [1955], Die Struktur der Mythen, in: ders., Strukturele Anthropologie I, Frankfurt am Main, S. 226–254

Lindblom, Charles E., 1959, The Science of Muddling-Through, in: Public Administration Review, Vol. 19, No. 2, S. 79–88

MacIntyre, Alasdair, 1995 [1981], Der Verlust der Tugend. Zur moralischen Krise der Gegenwart, Frankfurt am Main

Meindl, James R., 1990, On leadership. An alternative to the conventional wisdom, in: Staw, Barry M. / Cummings, Larry L. (Hrsg.), Research in Organizational Behavior, Vol. 12, Greenwich (Connecticut), S. 159–203

Mintzberg, Henry, 1999, Managing Quietly, in: Leader to Leader, Vol. 12, S. 24–30

Neuberger, Oswald, 2002, Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, Stuttgart

Oberhauser, Claus, 2012, Hinter den Kulissen, in: Oberhauser, Claus / Knapp, Wolfgang (Hrsg.), Hinter den Kulissen. Beiträge zur historischen Mythenforschung, Innsbruck, S. 13–30

Padilla, Art / **Hogan**, Robert / **Kaiser**, Robert B., 2007, The toxic triangle. Destructive leaders, susceptible followers, and conductive environments, in: Leadership Quarterly, Vol. 18, No. 3, S. 176–194

Pearce, Craig L. / **Manz**, Charles C., 2005, The new silver bullets of leadership. The importance of self- and shared leadership in knowledge work, in: Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 2, S. 130–140

Popper, Karl R., 1965 [1957], Das Elend des Historizismus, Tübingen

Presseportal, 2013, Die gute Nachricht, Kommentar zu Mehdorn/BER, <http://www.presseportal.de/pm/65597/2430259/allg-zeitung-mainz-die-gute-nachricht-kommentar-zu-mehdorn-ber> [8.3.2013]

Ryan, Michelle K. / **Haslam**, S. Alexander, 2007, The Glass Cliff. Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions, in: Academy of Management Review, Vol. 32, No. 2, S. 549–572

Ryan, Michelle K. / **Haslam**, S. Alexander / **Hersby**, Mette D. / **Bongiorno**, Renata, 2011, Think Crisis – Think Female. The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager – Think Male Stereotype, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 96, No. 3, S. 470–484

Schwartz, Barry, 2011, Practical wisdom and organizations, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 31, S. 3–23

Schwartz, Barry / **Sharpe**, Kenneth, 2011, Practical Wisdom. The Right Way to Do the Right Thing, New York

Schyns, Birgit / **Schilling**, Jan, 2013, How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes, in: Leadership Quarterly, Vol. 24, No. 1, S. 138–158

Schyns, Birgit / **Tymon**, Alex / **Kiefer**, Tina / **Kerschreiter**, Rudolf, 2013, New ways to leadership development. A picture paints a thousand words, in: Management Learning, Vol. 44, No. 1, S. 11–24

Segal, Robert A., 2007 [2004], Mythos, Stuttgart

Smets, Michael / **Morris**, Tim / **Greenwood**, Royston, 2012, From Practice to Field. A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change, in: Academy of Management Journal, Vol. 55, No. 4, S. 877–904

Sternberg, Robert J. / **Jordan**, Jennifer, 2005, Handbook of Wisdom. Psychological Perspectives, Cambridge (UK)

Tepper, Bennett J., 2007, Abusive supervision in work organizations. Review, synthesis, and research agenda, in: Journal of Management, Vol. 33, No. 3, S. 261–289

Thomas, William I. / **Thomas**, Dorothy S., 1928, The Child in America. Behavior Problems and Programs, New York

Townley, Barbara, 2003, Epistemische Grundlagen des modernen Managements und abstrakte Managementsysteme, in: Weiskopf, Richard (Hrsg.), Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation, Wiesbaden, S. 37–64

Uhl-Bien, Mary, 2006, Relational leadership theory. Exploring the social processes of leadership and organizing, in: Leadership Quarterly, Vol. 17, No. 6, S. 654–676

Vugt, Mark van, 2012, The nature in leadership. Evolutionary, biological, and social neuroscience perspectives, in: Day, David V. / Antonakis, John (Hrsg.), *The Nature of Leadership*, London, S. 141–175

Wandruszka, Boris, 2011, Der Mythos „Aufklärung“ in heiligen Geschichten. Anthropologische und (tiefen-)psychologische Überlegungen zu Wesen und Werden des Mythos, in: Kühn, Rolf / Schlimme, Jann E. (Hrsg.), *Aufklärung und neue Mythen*, Freiburg, S. 130–148

Weber, Max, 1980 [1922], *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, Tübingen

Weibler, Jürgen, 2010, Obama kam, sprach und siegte. Oder wie Reden Führung begründen, in: Weibler, Jürgen (Hrsg.), *Barack Obama und die Macht der Worte*, Wiesbaden, S. 12–38

Weibler, Jürgen, 2012, *Personalführung*, München

Weibler, Jürgen / **Rohn-Endres**, Sigrid, 2010, Learning Conversation and Shared Network Leadership. Development, Gestalt, and Consequences, in: *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 9, No. 4, S. 181–194

Weibler, Jürgen / **Wunderer**, Rolf, 2007, Leadership and Culture in Switzerland. Theoretical and Empirical Findings, in: Chhokar, Jagdeep S. / Brodbeck, Felix C. / House, Robert J. (Hrsg.), *Culture and Leadership Across the World. The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Mahwah (New Jersey), S. 251–295

Weick, Karl E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks

Western, Simon, 2008, *Leadership. A critical text*, London

Der Autor

Prof. Dr. **Jürgen Weibler** ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation an der FernUniversität in Hagen. Studium und Promotion an der Universität zu Köln. Zweijährige Tätigkeit in einer internationalen Unternehmensberatung (Senior Consultant). Habilitation an der Universität St. Gallen (HSG). Mehrjähriger Forschungsleiter des dortigen Instituts für Führung und Personalmanagement (IFPM). Professur für Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung/Managementlehre an der Universität Konstanz. Gastprofessor an der Macquarie Graduate School of Management (MGSM), Sydney 2004/2005. Gründungssenator der Deutschen Hochschule der Polizei. Geschäftsführender Herausgeber der Zeitschrift für Personalforschung – German Journal of Research in Human Resource Management.

Dr. Jürgen Deeg, Dr. Sigrid Endres und PD Dr. Thomas Kuhn danke ich für wertvolle Anregungen und inspirierende Diskussionen.

© 2013 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
ISSN 2195-7630 / ISBN 978-3-941036-37-6
Herausgeber:
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

Kontakt:
Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff
Geschäftsführerin
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 551 78-732
Telefax 089 551 78-755
sevsay-tegethoff@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de

Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln · Berlin
Fotos: ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

Diese Publikation ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich und kann unter www.romanherzoginstitut.de bestellt werden.





ISBN 978-3-941036-37-6

www.romanherzoginstitut.de