

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler  
unter Mitarbeit von:  
Dr. Sigrid Endres

# Modul 32671

## Zukunftsweisende Führung I

Kurs 42080  
Perspektiven zukunftsweisender Führung

### LESEPPROBE

Fakultät für  
**Wirtschafts-**  
**wissenschaft**



## Zukunftsweisende Führung I

### Perspektiven zukunftsweisender Führung

#### Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>Glossar</b>	<b>IX</b>
<b>Lehrziele</b>	<b>XI</b>
<b>Allgemeine Literaturhinweise</b>	<b>XII</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>2 Führung heute</b>	<b>17</b>
2.1 Navigation durch die Führungslandschaft	17
2.2 Kritische Stimmen – Ruf nach Alternativen	22
<b>Übungsaufgabe zu Kapitel 2</b>	<b>29</b>
<b>3 Paradigmatischer Hintergrund und Methodologie</b>	<b>30</b>
3.1 Paradigmen	30
3.2 Forschungstraditionen	35
<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 3</b>	<b>49</b>
<b>4 Prozessperspektiven</b>	<b>50</b>
4.1 Hinführung	51
4.1.1 Der Prozessbegriff	51
4.1.2 Auslegungen des Prozesskonzepts	54
4.2 Theoretische Grundlagen	57
4.2.1 Relationen und Beziehungen ( <i>Relational Turn</i> )	57
4.2.2 Praxis ( <i>Practice Turn</i> )	67
4.3 Anwendungsfelder und empirische Konkretisierung	70
4.3.1 Gruppenmitglieder führen sich gegenseitig – Distributed/Shared Leadership in Teams	70
4.3.2 Shared Network Leadership – Eine netzwerkspezifische Qualifizierung kollektiver Führung	74

4.3.3	Emergenz von Führung durch die soziale Konstruktion von Leadership-Identitäten	84
4.3.4	Auf der Suche nach (besonderen) Führungspraktiken im alltäglichen Organisationsleben	91
4.4	Zusammenfassende Würdigung	100
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 4</b>	<b>103</b>
<b>5</b>	<b>Ästhetische Perspektiven</b>	<b>104</b>
5.1	Hinführung	105
5.1.1	Der Ästhetikbegriff	105
5.1.2	Auslegungen des Ästhetikkonzepts	110
5.2	Theoretische Grundlagen	117
5.2.1	Materialität ( <i>Material Turn</i> )	117
5.2.2	Embodiment ( <i>Corporeal Turn</i> )	125
5.2.3	Visualität ( <i>Visual Turn</i> )	138
5.3	Anwendungsfelder und empirische Konkretisierung	148
5.3.1	Materialität im Führungsgeschehen – Erzeugung von Führungspräsenz durch Artefakte	148
5.3.2	Leadership Embodiment und Corporeal Leadership – Ästhetische Verkörperung von Führung	153
5.3.3	Kunstmetaphern und ästhetisches Storytelling	166
5.3.4	Führung und Kunst: Kunstbasierte Interventionen im Organisations- und Führungskontext	180
5.4	Zusammenfassende Würdigung	199
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 5</b>	<b>200</b>
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtungen</b>	<b>201</b>
	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben</b>	<b>209</b>
	<b>Anhang</b>	<b>221</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>225</b>

## 2 Führung heute

### 2.1 Navigation durch die Führungslandschaft

Das Interesse an Führungsphänomenen ist ungebrochen (vgl. Glynn/Raffaelli 2010; Mumford 2011). Voluminös und zugleich – zumindest auf den ersten Blick – höchst facettenreich präsentiert sich die Führungsliteratur (siehe Weibler 2012). Dieser erste bunte Eindruck geht jedoch, wie wir sehen werden, keineswegs mit einer zu erwartenden dynamischen Theorie(neu-)entwicklung einher (vgl. Endres 2013; Weibler/Endres 2014). Womit also hat sich die Forschung über Führung in und von Organisationen über Jahrzehnte hinweg beschäftigt, und wo geht die Reise hin?

Einer der ältesten originär führungsbezogenen Ansätze zielt darauf ab, diejenigen Persönlichkeitsmerkmale zu identifizieren, die es erlauben sollten, (herausragende) Führungspersonen von anderen zu unterscheiden (vgl. Stogdill 1948; Judge/Bono/Ilies/Gerhardt 2002). Allgemein wird diese erste Richtung mit dem Sammelbegriff der **Eigenschaftstheorien** der Führung (*Trait Theories*) belegt. Man wollte (und will hier bis heute) herausfinden, welche persönlichen Eigenschaften erfolgreiche Führung vorhersagen. Ein zweiter traditioneller Forschungsstrang lockert den Fokus auf Persönlichkeitsmerkmale und beschäftigt sich stattdessen mit Führungsstilen sowie individuellem Verhalten von Führungskräften. Der große Bereich der **Führungsverhaltensforschung** (*Behavioral Theories*) brachte beispielsweise Unterscheidungen wie „consideration“ versus „initiating structure“ (vgl. Fleishman 1953) hervor. Ein prominentes, hier häufig erwähntes Forschungsprogramm sind die sogenannten Ohio-Studien, in denen reale Führungsverhaltensmuster einem Führungsstil zugeordnet wurden. So steht etwa „consideration“ für ein freundliches, an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiertes, Führungsverhalten. Dahingegen steht „initiating structure“ für ein an der Aufgabenerledigung und Zielerreichung orientiertes, regulierendes und koordinierendes Verhaltensmuster. Die weit verbreitete Dichotomie zwischen „Mitarbeiterorientierung“ und „Sachorientierung“ korrespondiert hiermit; sie wurde weithin bekannt durch das „Verhaltensgitter der Führung“ (vgl. Blake/Mouton 1964). Die Verhaltensstilforschung war (und ist) im Prinzip fast ausschließlich damit beschäftigt, das effektivste Führungsverhaltensmuster ausfindig zu machen.

fünf Hauptströmungen in der Führungsforschung

Eine dritte, damit verwandte Denkrichtung verband diese Intention mit der Idee, dass man den (moderierenden) Einfluss der Situation oder des unmittelbaren Kontexts berücksichtigen müsse, um das jeweils **effektivste Führungsverhalten** zu identifizieren. Unter der Bezeichnung „*Contingency Theories*“ – als ein maßgebliches Modell kann hier das **Kontingenzmodell** der Führung von Fiedler (1967) genannt werden – wurde versucht, den Führungserfolg (z.B. Gruppenleistung) in

Zusammenwirken des Führungsstils sowie dem Ausmaß an Situationsangemessenheit zu bestimmen. Unter anderem wurde hieraus die Empfehlung abgeleitet, dass sich effektives Führungsverhalten an die **situationalen Erfordernisse**, wie etwa die Motivation der Geführten oder die Aufgabenstruktur anpasst (vgl. House 1971). In Abwandlung dieser Denkschule wurde die sogenannte **Dyadentheorie** der Führung (*Dyadic Theories*) entwickelt, die auch unter der Bezeichnung Leader-Member Exchange (LMX) weithin bekannt wurden (vgl. Graen/Uhl-Bien 1995). Innerhalb dieser Theoriediskussion wird festgestellt, dass Führende unterschiedliche Austausch- und Beziehungsqualitäten mit entsprechend unterschiedlichen Führungsverhalten zwischen ihren Mitarbeitern entwickeln (vgl. Zhou/Schriesheim 2010). Dies wird unter anderem mit mangelnden Ressourcen auf Seiten der Führenden begründet. Dennoch schließt sich die Empfehlung an, dass Führende möglichst mit allen Mitarbeitern hochqualitative Führungsbeziehungen entwickeln sollten.

Weitere zeitgenössische Strömungen haben die Idee von inspirierender und **visionärer** Führung entwickelt (vgl. Bass 1999). Entsprechend wird die zentrale Führungsaufgabe als „*meaning-making*“ (vgl. Smircich/Morgan 1982) gesehen. Führende sollen dabei helfen, die Welt zu begreifen und Sinn zu vermitteln sowie Wertorientierung zu fördern. Allgemein können die innerhalb dieser Strömung entwickelten Theorien als „*Theories of Meaning Making*“ bezeichnet werden. Bedeutungsvoll sollte dabei (insbesondere) sein, was dem (jeweiligen) Wertesystem entspricht. Solche Vorstellungen werden etwa unter der prominenten Bezeichnung der transformationalen Führung diskutiert. **Transformationales** Führungsverhalten soll dazu beitragen, Motivation und Enthusiasmus auf Seiten der Geführten so nachhaltig zu entfachen, dass diese zu extraordinärem Aufgabencommitment sowie außergewöhnlicher Leistung in der Lage sind (vgl. Bass 1999). Ein prominenter Vorgänger transformationaler Führung ist die **charismatische** Führung (vgl. Conger/Kanungo 1987). Als aktuelle Modifikationen dieser Ideen können die authentische Führung (vgl. Avolio/Gardner 2005) sowie die klassische Idee von ethischer Führung angesehen werden (vgl. Brown/Trevino/Harrison 2005; vgl. weiterführend Parry/Bryman 2006; Yukl 2010; Weibler 2012).

überdauernde  
Theorie-  
Entwicklung

Was aus dieser Gesamtschau – auch wenn sie zugegebenermaßen sehr gerafft ausfällt – ersichtlich wird, ist, dass sich das Gros der Führungsliteratur in wenige große und über die Zeit recht stabile Theoriestränge einordnen lässt. **Neuere Entwicklungen** sind zwar zu verzeichnen; sie haben aber zu keiner Ablösung älterer Stränge geführt. Es werden jeweils relativ feste theoretische Framings gewählt, die sich über die Zeit hinweg halten und vorwiegend innerhalb ihrer Denktradition weiterentwickelt werden (vgl. Glynn/Raffaelli 2010). Eine Bestandsaufnahme von 50 Jahren Führungsforschung, die wir unter Bezug auf Glynn/Raffaelli (2010) in Abbildung 1 visualisiert haben, zeigt dies im Ergebnis auf. Genannt sind

fünf dominante Theorieströmungen, unter die Glynn/Raffelli die untersuchten Leadership Artikel eingeordnet haben. Herangezogen wurden Artikel über Leadership in vier Top Journals der Organisations- und Managementforschung im Zeitraum von 50 Jahren. Wie ersichtlich wird, finden sich auf den vorderen Plätzen Ansätze der Führungsverhaltensforschung (*Behavioral Theories*), Kontingenztheorien (*Contingency Theories*) sowie Eigenschaftstheorien (*Trait Theories*).

<b>Führungstheorien in 4 Top-Journals 1957 – 2007 (AMJ, ASQ, OS, LQ)*</b>	
1 Behavioral Theories	48,24 %
2 Contingency Theories	30,15 %
3 Trait Theories	23,12 %
4 Dyadic Theories	16,08 %
5 Theories of Meaning-Making	9,55 %

Besonderheit im *Leadership Quarterly*: **40,20% Trait Theories**

Anmerkung: > 100%, da Mehrfachzuordnungen

\*AMJ=Academy of Management Journal,  
ASQ=Administrative Science Quarterly,  
OS=Organization Science,  
LQ=Leadership Quarterly

Abbildung 1: Überblick zur Führungslandschaft: Führungstheorien in 4 Top-Journals im Zeitraum von 1957-2007 (vgl. Weibler/Endres 2014, unter Bezug auf Glynn/Raffaelli 2010)

Ein besonders frappierendes Ergebnis ist, dass der älteste Theoriestrang, die Eigenschaftstheorien (*Trait Theories*), immer noch an dritter Stelle rangieren. Glynn/Raffaelli (2010, S. 378) merken dazu an:

*„Trait theory, often thought to be a relic of the previous century (...), was still a very visible part of leadership research. This finding seems to contradict the narrative of theoretical evolution often used to describe leadership research.“*

Dieses vermeintliche Relikt aus dem vorigen Jahrhundert hält sich überdies im Leadership Quarterly mit besonderer Hartnäckigkeit. Wie die obige Analyse ergab, nehmen „Trait Theories“ dort einen Anteil von 40,2 Prozent ein (siehe Abbildung 1; vgl. Glynn/Raffaelli 2010). Ein Blick in aktuelle Ausgaben des Leadership Quarterly scheint dies zu bestätigen. So fand sich jüngst unter anderem ein Special Issue zum Thema *„Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance“* (vgl. Antonakis/Day/Shyns 2012).

Festhalten an  
Eigenschaftstheorie

aktuelle  
 Überblicksstudien

Nun ist zu bedenken, dass die Analyse von Glynn/Raffaelli (2010) zwar einen langen Zeitraum umfasst, aber sich auf nur vier Journals bezieht. Unter Umständen hätte auch das von den Autoren gewählte Analyseraster weiter verfeinert werden können. Eine aktuelle Überblickstudie von Dinh/Lord/Gardner/Meuser/Liden/Hu (2014) bezieht sich auf zehn internationale Top-Journals im Zeitraum von 2000 bis 2012. Herangezogen wurden die folgenden internationalen Top-Journal (die jeweils berücksichtigte Anzahl der Beiträge zum Thema Leadership ist in Klammern vermerkt): *Academy of Management Journal* (45), *Academy of Management Review* (8), *Administrative Science Quarterly* (30), *American Psychologist* (13), *Journal of Applied Psychology* (125), *Journal of Management* (30), *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (30), *Organizational Science* (7), *Personnel Psychology* (22), *Leadership Quarterly* (442). Insgesamt basiert die Analyse von Dinh et al. auf 752 Artikel.

Dinh et al. (2014) haben in ihrer Analyse weniger stark geclustert und bieten ein breiter gefächertes Bild an Theorieansätzen. So findet sich hier etwa eine Ausdifferenzierung in „*Follower-centric Theories*“. Hierunter fallen Ansätze, die den Geführten vorrangig betrachten (etwa Geführtenidentität oder Motivation). Dennoch zeigt sich insgesamt eine ähnliche Konzentration auf relativ wenige **dominante Theorieströmungen** (siehe Abbildung 2). Die Analyse ergab auch hier, dass die eigenschaftsbezogenen Beiträge (als *Trait/Dispositional Theories* bezeichnet) an vorderer Stelle mithalten konnten. Sie belegten Rang vier mit einer Häufigkeit von 20%. Stärker traten nur (1) „*Neo-charismatic Theories*“ (39%), (2) „*Leadership and Information Processing*“ (26%) sowie (3) „*Social Exchange/LMX Theories*“ (21%) auf. Neo-charismatische Theorien umfassen z.B. transformationale und transaktionale sowie charismatische Führung. Unter die Gruppe der sogenannten „*Information Processing Theories*“ fallen kognitive Ansätze, die Führer- und Geführtenkognitionen, Entscheidungsprozesse sowie Attribution bzw. Zuschreibung von Führung (implizite Theorien) untersuchen. Der dritte große Bereich umfasst Austauschtheorien der Führung, insbesondere Leader-Member exchange (LMX) Ansätze (siehe unsere obige Einführung sowie weiterführend Weibler 2012).

Ein Blick auf die rechte Tabelle in Abbildung 2 verweist zumindest auf ein Aufkeimen **neuerer Ansätze**, dort unter „*Emerging Theories*“ vermerkt. Zu finden sind hier Themen wie Strategische Führung, Teamführung, Ethische Führung oder auch innovationsbezogene Führung sowie identitätsbasierte Führungstheorien. Allerdings erscheint diese Einteilung teils lediglich auf neue Themenschwerpunkte abzielen, so dass wir hier nicht automatisch bei allen von neuen Theoriebildungen ausgehen können (vgl. weiterführend Dinh et al. 2014).



Führungstheorien in 10 Top-Journals 2000 – 2012							
Established Theories			Emerging Theories				
	Studies	%		Studies	%		
1	Neo-charismatic Theories	294	39	1	Strategic Leadership	182	24
2	LS and Information Processing	194	26	2	Team Leadership	112	15
3	Social Exchange LMX-Theories	156	21	3	Contextual/Complexity System Perspectives of LS	110	15
4	Trait/Dispositional Theories	149	20	4	Leader Emergence and Development	102	14
5	LS and Diversity	81	11	5	Ethical/Moral Leadership Theories	80	11
6	Follower-Centric Theories	69	9	6	Leading for Creativity Innovation/Change	72	9
7	Behavioral Theories	64	8	7	Identity-Based Leadership Theories	60	8
8	Contingency Theories	55	7	8	Other Nascent Approaches (emotions and leadership; destructive, toxic LS; biology of LS)	101	13
9	Power/Influence of LS	52	7				

> 100%, da Mehrfachzuordnungen möglich

Abbildung 2: Überblick zur Führungslandschaft: Führungstheorien in 10 Top-Journals im Zeitraum zwischen 2000-2012 (vgl. Weibler/Endres 2014 unter Bezug auf Dinh et al. 2014, S. 40)

Hinsichtlich der angewandten **Methoden** zeigt sich eine vorherrschende Fokussierung auf quantitative Methodik. Wie Glynn/Raffaelli (2010) im Rahmen der oben bereits herangezogenen Analyse aufzeigen, dominieren im Zeitraum von 50 Jahren hinweg die quantitativen Methoden mit über 80%. Auch Dinh et al. (2014) bestätigen mit 88% für die Anwendung quantitativer Methoden deren Vorherrschaft. Hinzu kommt, dass der ohnehin geringe Anteil an sogenannter qualitativer Methodik sich häufig im positivistischen Paradigma bewegt und sich somit nicht fundamental vom klassischen quantitativen Methodenpool abhebt. Wir werden hierzu relevante Unterscheidungen über paradigmatische und methodologische Grundlagen später erklären (☞ Kapitel 3).

Methodenspektrum erweitern

An dieser Stelle ist vorläufig festzuhalten, dass im Sinne einer innovativen Theoriebildung in der Führungsforschung zu einer Ausweitung der angewandten Methoden, vor allem in Richtung der qualitativ (interpretativen) Ansätze, aufgerufen wurde (vgl. Glynn/Raffaelli 2010; Bluhm/Harman/Lee/Mitchell 2011). Dabei soll keine Methodologie über die andere gestellt werden. Alle haben ihre spezifischen Stärken und Schwächen. Und es geht dabei auch nicht um Versuche der Entthronung traditionell dominierender positivistisch orientierter quantitativer Methodik im Sinne eines Selbstzwecks. Es ist aber aus unterschiedlichen Gründen sehr sinnvoll, sich ergänzend auch anderer methodologischer Zugänge zur Untersuchung von Führungsphänomenen in Organisationen zu bedienen. Inwiefern das relevant ist, haben wir eingangs bereits summarisch dargelegt – und knüpfen nun vertiefend daran an.

Wertschätzung aller Methodologien

## 2.2 Kritische Stimmen – Ruf nach Alternativen

Wenn an einem so gefragten und facettenreichen Thema wie Führung geforscht wird, entstehen immer auch kontroverse Diskussionen. Dabei verlaufen kritische Diskussionen nicht selten in verschlungenen Nebenpfaden, wo zwar so manches Neue entdeckt wird, es aber lange Zeit dauert, bis entsprechende Themen in der Forschung Fahrt aufnehmen. So geschehen beispielsweise mit den kritischen Rufen nach prozessorientierten Zugängen zur Überwindung der fortwährenden Individuenzentriertheit. Denn dadurch wurde das Führungsphänomen verengt und vielfältige Führungsressourcen blieben ungenutzt. Wir werfen daher zunächst einen Blick zurück auf frühe Beiträge, die alternative Wege weisen (wollten) und stellen diese in den größeren Zusammenhang der zeitgenössischen Literatur.

Vor mehr als zwei Dekaden argumentierte Hosking (1988), dass die Begriffe „leader“ und „leadership“ oft verwendet werden, ohne dass deren Bedeutung klar sei. Vor allem sei es unzureichend, zu wissen, was Führende tun. Hosking rief dazu auf, dass wir den vorherrschenden Fokus auf das Führungsindividuum („leader“) überwinden müssen, um mehr über Führung als solche zu erfahren. Wir sollten viel mehr darüber ausfindig machen, durch welche Dynamiken sich die Ausübung von individuellem Einfluss über die gesamte Organisation hinweg entfaltet und zur Strukturierung von Interaktionen, zur Bildung von Beziehungen, von Aktivitäten und Gefühlen und so weiter, beiträgt sowie schließlich zur Entwicklung sozialer Ordnung führt. Im Kern denkt Hosking Führung als dynamisches Konzept und schlägt vor, Führung als eine spezifische Art und Weise organisationaler Aktivität zu verstehen. Diese Idee war durch die Verwendung des Begriffs „organizing“ anstelle von „organization“ mit einer Aufmerksamkeitsverschiebung hin zum Prozesshaften verbunden. Für Hosking impliziert dies eine umfassende und integrative Sicht bei der Theoriebildung, die **Individuen, Prozesse und Kontexte** gleichzeitig berücksichtigt.

komplexe soziale  
Beziehungen  
verstehen

Wenige Jahre später betonte Bresnen (1995), dass es notwendig sei, den intersubjektiven **Interpretationen** von Individuen im Zusammenhang mit dem Führungsgeschehen viel mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Die komplexen sozialen Beziehungen müssten sorgfältiger berücksichtigt werden, um Führung als sozial konstruiertes Phänomen zu verstehen. Entsprechend schlug er interpretative Ansätze (☞ Kapitel 3) bei der Untersuchung von Führung vor. Ähnlich zeigten Knights/Willmott (1992) auf, dass es bedeutsam sei, stärker darauf zu achten, wie Führung in der Praxis realisiert wird. Dazu muss man aber jenseits von Attributionsprozessen schauen, wie Führung sich in der Praxis etabliert. Das heißt, es reicht nicht, die Zuschreibung von Führung zu untersuchen. Diese ist fraglos wichtig (vgl. Weibler 2012). Aber die Attribution oder Zuschreibung von Führung ist eben nur ein (erster) Schritt und es gilt, die Prozesse zu beleuchten, durch die Führung

ganz **praktisch** zustande gebracht wird. Es geht dann ganz konkret darum, wie Führerschaft in täglichen Interaktionen geschieht und wie sich Führung im (ganz schlichten) Organisationsalltag ereignet. Wie wir später sehen werden, wird diese frühe Idee von Knights/Willmott durch den „*Practice Turn*“ inhaltlich aufgegriffen und weiterentfaltet (☞ Kapitel 4.2.2).

Die hier ausgewählten Beispiele zeigen auf, dass bereits damals das Bedürfnis artikuliert wurde, prozessorientierte und kontextsensitive Führungsansätze zu entwickeln, die es ermöglichen, Führung umfassender und praxisgerecht (z.B. näher an den originären Praktiken im Organisationsleben) zu untersuchen. Man wollte Führung nicht nur als etwas verstehen, das an individuelle Führungspersonen oder formale Führungspositionen gebunden ist, sondern als ein **organisationsweites** Phänomen, das sich auch aus **informellen** Prozessen speist. Wenn man solche frühen Beiträge liest, spürt man eine gewisse Aufbruchsstimmung. Man suchte nach neuen Wegen, um **Führung als Prozess** ‚besser‘ oder zumindest umfassender zu verstehen. Man muss zudem bedenken, dass die Führungsforschung damals ziemlich harsch kritisiert worden ist. Danach sei Führungsforschung fruchtlos und unproduktiv (vgl. Bryman 2004). Sie erzeuge enttäuschende, nicht schlüssige, ja widersprüchliche Ergebnisse, halte an nutzlosen und altmodischen Konstrukten fest und verharre aus Eigennutz in tradiertem Denken (vgl. Knights/Willmott 1992; Barker 2001). Ein Großteil der Kritik betraf die fortwährende führerzentrierte Denkweise, da die meisten Führungstheorien bis dato dominant auf die Führungsperson, ihre Eigenschaften und Fähigkeiten sowie deren Aktivitäten fokussierten (vgl. weiterführend Knights/Willmott 1992; Bryman 2004; Wood 2005). Kritisiert wurde auch, dass Führung weitgehend losgelöst vom Kontext untersucht wurde (vgl. weiterführend Osborn/Hunt/Jauch 2002; Barker 2001; Avolio 2007; Porter/McLaughlin 2006; Crevani/Lindgren/Packendorff 2010).

umfassende  
Betrachtung des  
Führungs-  
phänomens

Im Prinzip war diese frühe kritische Debatte mit der Hoffnung verknüpft, limitierte Führungsperspektiven zu überwinden. Die Kritik betraf auch methodologische Fragen. Aufgerufen wurde dazu, qualitative Methoden anzuwenden, die es erlaubten, die kontextuellen Dynamiken von Führung sowie komplexe **emergente Prozesse** der Entwicklung von Führerschaft zu erfassen. Dies sollte die Limitationen traditioneller, vorherrschender quantitativer Methoden ausgleichen. Allerdings war zur damaligen Zeit die Anwendung qualitativ interpretativer Methoden noch extrem ungebräuchlich. In seinem weithin beachteten Beitrag beschrieb Conger (1998) das Paradox, dass trotz der anerkannten Vorteile und des Wertes von **qualitativer Forschung** diese nur selten zum Einsatz kam (vgl. weiterführend Conger 1998; Bresnen 1995; Hosking 1988; Knights/Willmott 1992). Basierend auf einem Überblick über qualitative Forschung betont Bryman (2004), dass man viel zu sehr auf die Rolle und das Verhalten von formal bestimmten Füh-

Erfassung  
kontextueller  
Dynamiken

rungskräften fokussiere. Paradoxerweise proklamieren Forscher häufig, dass sie **Führungsprozesse** untersuchen; stattdessen untersuchen sie, was einzelne Führungskräfte oder Senior Manager tun. Zur Lösung dieses Problems wird etwa eine stärkere Anwendung von teilnehmenden Beobachtungen vorgeschlagen. Unmittelbare Feldstudien und Beobachtungen seien gut geeignet, um **informelle Führung** und **dynamische Aspekte der Führungsentwicklung** zu erfassen (vgl. weiterführend Conger 1998; Bryman 2004).

Einige Jahre später, im Jahr 2011 artikuliert Bryman seine Enttäuschung darüber, dass sich diesbezüglich immer noch nicht viel geändert hat. Führungsforscher wüssten schon lange darüber Bescheid, dass es wahrscheinlich überzogen ist, sich einseitig auf Fragebogenstudien zu stützen. Auch Yukl (2010, S. 498) hat darauf verwiesen, dass Fragebogenstudien wenig geeignet seien, Führung als dynamisches und in komplexe soziale Systeme eingebettetes Phänomen zu untersuchen. Dieses Bewusstsein sei aktuell weiter gestiegen und man ist zunehmend bereit dazu bei der Erforschung so komplexer und **schwer erfassbarer Phänomene wie Leadership** neue und auch einmal andere Wege zu suchen:

*„Leadership researchers have long been aware that the field is probably over-reliant on questionnaire studies. (...) Leadership researchers have been engaged for some time in a collective mea culpa about the dominance and limitations of the questionnaire in their field. Now it is time to do something about it, in particular at a juncture at which new theoretical approaches and influences appear to be influencing the field more and more” (Bryman 2011, S. 26).*

Die Führungsforschung müsse angesichts veränderter organisationaler Bedingungen sowie umgreifender ökonomischer und sozialer Veränderungen ihre Stagnation in der Theorieentwicklung überwinden. Darauf haben wir eingangs in Zusammenhang mit unterschiedlichen Turns oder Wenden bereits verwiesen. Die Notwendigkeit, auf andere Weise über Führung nachzudenken und sie zu erforschen speist sich daher nicht vorrangig aus theoretischen Begründungen.

Vielmehr sind veränderte Zugänge und Führungskonzeptionen erforderlich, um Führung in zeitgenössischen Organisationen adäquat zu erfassen und zu erklären. Darauf verweist auch die aktuelle kritische Einschätzung von DeRue (2011), der ebenfalls eine Stagnation beziehungsweise eine ‚**konzeptionelle Krise**‘ in der Führungsforschung beklagt. Dies würde unser Verständnis von Führung in **heutigen Organisationen** ernsthaft limitieren:

„The field of leadership studies is entrenched in a conceptual crisis that severely limits our understanding of leadership in contemporary organizations (...) theories of leadership routinely portray leadership as overly individualistic, hierarchical, one-directional, and decontextualized” (DeRue 2011, S.126).

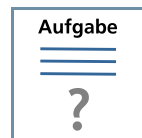
DeRue (2011) wiederholt zudem die bereits erwähnten Kritikpunkte, wie etwa der traditionelle Fokus auf Verhalten und Eigenschaften von Individuen anstelle von Bemühungen, Einsichten über die Dynamiken von Führung sowie deren sozialer und kontextueller Einbettung zu erfahren. Im Grunde also ziemlich genau das, was vor über zwei Dekaden bereits als Notwendigkeit aufgezeigt wurde (vgl. auch Uhl-Bien 2006; Avolio 2007; Parry 2011).

Auch Yukl (2010) kommt auf der Basis eines umfassenden Überblicks über Führung in Organisationen zu dem Ergebnis, dass die Art und Weise, wie Führung in den meisten Theorien portraitiert wird, einige ernsthafte Verzerrungen aufweist, und zwar u.a.: (1) der *Fokus auf einzelne Führungspersonen* (2) die *Betonung dyadischer Prozesse* sowie (3) die *Vernachlässigung des Kontexts*. Yukl kritisiert insbesondere, dass alte sowie auch zeitgenössische Theorien (wie z.B. die transformationale Führung) einen starken „heroic bias“ aufweisen. Dies zeige sich an einer anhaltenden Betonung der Bedeutung (und Effektivität) einzelner – häufig als heldenhaft dargestellte – Führungspersönlichkeiten. Viel zu sehr sei man angezogen von der Rede über die „mystical, romantic quality associated with leadership” (Yukl 2010, S. 495; vgl. auch Weibler 2013).

Ausblendung  
relevanter  
Führungs-  
dimensionen

Die Neigung zur **heroischen Verzerrung** sowie Romantisierung von Führung ist eng verknüpft mit unserer westlichen Kultur und Tradition (siehe auch Meindl/Ehrlich/Dukerich 1985). Dies zeigt sich auch im medialen Diskurs über Führung. So ist das Thema Führung in den Medien traditionellerweise häufig mit einer personenbezogenen Fokussierung auf die Errungenschaften einzelner Führungspersönlichkeiten an der Spitze verbunden. Vielfach werden Erfolg als Einzelleistungen dargestellt und andere Faktoren (z.B. Begleitumstände sowie Beiträge anderer) ausgeblendet. In der Führungsforschung wurde mittlerweile herausgestellt, dass eine überzogene Individuenzentriertheit den Blick versperre auf andere wichtige Führungsdimensionen, die mehr Aufmerksamkeit erhalten sollten, wie etwa die Dynamiken von geteilter oder kollektiver Führung. So blieb auch eine adäquate Beachtung der Wechselseitigkeit und Verteilung von Einflussprozessen sowie kontextueller Einflüsse auf Führungsphänomene aus (vgl. Yukl 2010, S. 497f.; Crevani/Lindgren/Packendorff 2010).

Insgesamt behindern methodologische und methodische Einseitigkeiten eine umfassende Erfassung von Führungsphänomenen. Einseitigkeiten sind auch Folge einer Binnensicht (vgl. Weibler/Endres 2014). Führungsforschung hinkt Entwick-

**Übungsaufgabe zu Kapitel 2:**

Rufen Sie sich Medienberichte über Erfolge und Misserfolge von Führungspersonlichkeiten oder Wirtschaftslenkern ins Gedächtnis. Betrachten Sie, inwieweit die Berichte dabei auf eine singuläre Führungsperson an der Spitze abstellen. Skizzieren Sie, inwiefern sich dieser gesellschaftliche bzw. mediale Umgang mit dem Führungsthema in der Führungsforschung widerspiegelt und welche Konsequenzen hinsichtlich einer adäquaten Erfassung von Führungsphänomen damit verbunden sind.

## Lösungen zu den Übungsaufgaben

### Kapitel 2

#### Übungsaufgabe 1:

Das Thema Führung ist in den Medien vorwiegend mit einer personenbezogenen Fokussierung auf einzelne Führungspersönlichkeiten verbunden. Visionäre Unternehmenslenker werden für ihre Errungenschaften gepriesen. Eher selten werden diejenigen erwähnt, ohne die die Ergebnisse nie entstanden wären. Eine individuenzentrierte Sicht auf Führung sowie die (oftmals unhinterfragte) Betonung persönlicher Einzelleistungen sind eng mit unserer westlichen Kultur und Tradition verknüpft.

In der Führungsliteratur spiegelt sich dies in einer ebenfalls individuenzentrierten und teils heroisch verzerrten Sicht auf Führung wider: So ist beispielsweise in der Führungstheoriebildung eine lang anhaltende und starke Fokussierung auf individuenzentrierte Führungsverständnisse festzustellen, was u.a. aus aktuellen Überblicksstudien ersichtlich wird. Es wird kritisiert, dass alte sowie auch zeitgenössische Theorien oftmals eine heroische Verzerrung („heroic bias“) aufweisen. Man sei immer noch angezogen von der Rede über die „mystical, romantic quality associated with leadership“ (Yukl 2010, S. 495). Ein weiterer Beleg dafür ist, dass bis heute stark an eigenschaftstheoretischen Führungsansätzen festgehalten wird.

Hinsichtlich der Konsequenzen der fortwährenden Individuenzentriertheit sowie heroischen Verzerrung wird argumentiert, dass dies den Blick versperre auf Führungsaspekte, die mit wechselseitigen oder verteilten Einflussprozessen, Interaktionsprozessen sowie kollektiven Dynamiken in Verbindung stehen. Das hat gravierende Folgen, da derartige Aspekte des Führungsgeschehens für aktuelle organisationale Kontexte mit veränderten Gestaltungsbedingungen (z.B. aufgrund von Dezentralisierung, Auflösung von Organisationsgrenzen, Vernetzung) besonders relevant sind. Man denke beispielsweise an eine Zusammenarbeit über unterschiedliche Organisationen hinweg, oder an projektartige Konstellationen, in denen Beteiligte aus ganz unterschiedlichen Abteilungen oder Institutionen in einem oftmals begrenzten Zeitraum zusammen an der Leistungserstellung arbeiten. In derartigen Konstellationen sind häufig keine Führungsstrukturen vorhanden. Um (emergente) Führungsphänomene hier erfassen zu können, müssen Interaktionsprozesse, umspannende Kommunikationsabläufe, wechselseitige Einflussprozesse sowie kollektiven Dynamiken berücksichtigt werden. Nicht zuletzt aus diesen Gründen werden verstärkt Rufe nach interaktions- und prozessorientierten Alternativen zur adäquaten Erfassung des Führungsphänomens in zeitgenössischen Organisationen laut.