



# ZÜRCHER BEITRÄGE ZUR PSYCHOLOGIE DER ARBEIT

Eine Schriftenreihe des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich

Heft 2 / 2012  
April 2012  
ISSN 1662-064X

**ETH**

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

## **ZÜRCHER BEITRÄGE ZUR PSYCHOLOGIE DER ARBEIT**

Eine Schriftenreihe des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich

Heft 2 / 2012  
April 2012  
ISSN 1662-064X

**Herausgeber**  
Prof. Dr. Theo Wehner

**Redaktion**  
Christian Rossi

**Inhaltliche Verantwortung**  
Liegt bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren der Einzelbeiträge.

**Rechte**  
Bleiben bei den Autoren.

**Adresse**  
ETH Zürich  
Prof. Theo Wehner  
Kreuzplatz 5  
8032 Zürich  
Schweiz

+41 44 632 70 88  
+41 44 632 11 86  
twehner@ethz.ch  
www.pda.ethz.ch

# Balance-kritische Entwicklung

---

## Neue Pfade im Denken über Führung <sup>1</sup>

Christoph Clases & Felix Frei

---

### Zusammenfassung

Mit dem Konzept der Balance-kritischen Entwicklung wird der Zugang zum Thema *Führung* in ein neues Licht gestellt. Die Integration dreier, für sich genommen keineswegs neuer, aber für die Psychologie fundamentaler Unterscheidungen (implizit/explicit, individuell/kollektiv, innen/außen) eröffnet den Blick auf acht heuristische Felder. Der Gedanke der Balance-kritischen Entwicklung richtet das analytische Augenmerk auf Spannungen innerhalb und zwischen diesen Feldern. Der Einbezug der Zeit in die Betrachtung dieses so aufgespannten Führungsraums reflektiert Spannungen in ‚historischer‘ Perspektive. Die von uns vorgeschlagene ‚Raumzeit der Führung‘ integriert somit kognitive, soziale, pragmatische sowie zeitliche Perspektiven. Für die Analyse von Führung resultieren die heuristischen Felder der expliziten/impliziten Anteile des Selbst auf individueller Ebene sowie kulturelle/strukturelle Aspekte auf kollektiver Ebene. Diese vier ‚Schauplätze von Führung‘ lassen sich sowohl in der Innen- wie auch bezüglich der Außenperspektive untersuchen. Mit unserer Heuristik zur Analyse Balance-kritischer Entwicklung kann Führung auf personaler, team- sowie organisationsbezogener Ebene beforscht werden, indem Problemlagen strukturiert, Spannungen und Wechselwirkungen interpretiert sowie Entwicklungspotenziale identifiziert werden.

### Schlüsselwörter

Balance, Entwicklung, Führung, Heuristik, Konflikt, Selbst, Organisation

---

### Englischer Titel

Balance-Critical Development. New Paths In Thinking About Leadership

### Abstract

The concept of Balance-Critical Development creates pathways casting a new light on leadership. By integrating three generic distinctions that are fundamental to psychological thinking (tacit/explicit, individual/collective, inside/outside), we are able to envision eight heuristic fields for leadership. Balance-Critical Development analytically focuses on tensions within and between these heuristic fields. By including a time perspective the resulting three-dimensional space of leadership also reflects a ‚historical‘ point of view. The four-dimensional ‚space-time‘ of leadership thus integrates cognitive, social, pragmatic, and time-related foci. In analytical terms, the heuristic fields of Balance-Critical Development comprise the explicit/tacit constituents of the self (on the individual) as well as the cultural/structural factors (on the collective level). These ‚stages of leadership‘ should be considered both inside and outside of the social system in focus. The heuristic for the analysis of Balance-Critical Development enables us to investigate leadership on the individual, the team related, and the organizational level. The concept brings structure to complex challenges for leadership, helps to interpret interdependencies and tensions, and offers pathways to identify potential for learning development.

### Key Words

Balance, Development, Leadership, Heuristics, Conflict, Self, Organization

---

<sup>1</sup> Für die vielen instruktiven, kreativen, kritischen und außerordentlich wertvollen Impulse im Entstehungsprozess dieses Beitrags danken wir ganz herzlich Jens Alder, Andreas Alioth, Werner Duell, Barbara Haering, Werner R. Müller und Theo Wehner.

## Inhaltsverzeichnis

1	Führungsforschung und Führungsphänomene .....	1
2	Das Konzept der Balance-kritischen Entwicklung .....	2
2.1	Der Zugang zum Thema und eine Gegenstandsbeschreibung .....	3
2.2	Balance – Kritik – Entwicklung .....	4
3	Die vier-dimensionale Raumzeit der Führung .....	5
3.1	Die kognitive Unterscheidung .....	5
3.2	Die soziale Unterscheidung .....	7
3.3	Die pragmatische Unterscheidung .....	8
3.4	Die zeitliche, historische Unterscheidung .....	10
4	Heuristische Felder als Schauplätze von Führung in der Raumzeit Balance-kritischer Entwicklung .....	10
4.1	Die Innenperspektive auf Führung .....	11
4.2	Die Außenperspektive auf Führung .....	14
5	Balance-kritische Entwicklung. Strukturierung und Analytik von Problemlagen der Führung .....	16
5.1	Das Konzept als Basis zur strukturierten Beschreibung von Problemlagen .....	17
5.2	Heuristik zur Analyse von Spannungen in Balance-kritischer Entwicklung .....	18
6	Diskussion und Ausblick .....	19
	Exkurs: Ein Blick auf die Forschungslage in der Psychologie .....	22
	Literatur .....	24
	Korrespondenzadressen .....	29

## 1 Führungsforschung und Führungsphänomene

Lässt sich heutzutage noch wirklich Neues über Führung sagen? Eine Frage, die einschlägig interessierten Lesern<sup>2</sup> angesichts der bloßen Anzahl von Publikationen zum Thema durchaus durch den Kopf gehen kann. Mit unserem Beitrag wollen wir einen neuen Pfad zum Denken über Führung eröffnen. Einen Pfad, der eine topographische Metaphorik verwendet und sich durch seine theoretische Ableitung und die sich daraus ergebenden analytischen Möglichkeiten und Zugänge zum Thema Führung vom Mainstream einer zumeist nomothetisch betriebenen Führungsforschung unterscheidet. Ziel ist es nicht, im Sinne von Neuberger amüsanter Volte (Neuberger, 1994, S. 2), an neuen Prachtstraßen oder Schleichwegen zu bauen, sondern der phänomenalen Vielfalt von Führung zunächst einmal überhaupt gerecht zu werden. Mit dem Konzept der *Balance-kritischen Entwicklung* wollen wir Führung als Forschungs- und Reflexionsgegenstand in einer integrativen Art und Weise theoretisch fassen und kontextsensitiven Analysen zugänglich machen, um entwicklungsorientierte Reflexionen auslösen zu können. Dabei möchten wir gleich zu Beginn darauf hinweisen, dass wir in unserem Beitrag auf jegliche normative Vorstellung von ‚guter‘ Führung verzichten. Die Führungsforschung entwickelte in den letzten Dekaden mit hoher Frequenz immer neue Ideen davon, was gute Führung zum Beispiel in Bezug auf die Mitarbeitermotivation bedeute.<sup>3</sup> Mit jedem neuen Begriff erhält der psychologisch geschulte Leser gute Einblicke in das, was wissenschaftliche Autoren über gute Führung denken. In welchem Verhältnis dies jedoch zum Erleben und Verhalten von Führungskräften in der Praxis steht, bleibt oft – nicht zuletzt aufgrund gerade bei Führungskräften zu erwartender sozialer Erwünschtheit im Antwortverhalten bei den zumeist verwendeten Fragebögen – offen. Die bekannten Urteilsverzerrungen, z.B. durch die aktuelle Befindlichkeit, implizite Führungstheorien oder die Persönlichkeit der Befragten (Schyns, 2008), schmälern die wissenschaftliche Aussagekraft und können, so die Praxis die Ergebnisse, z.B. für Trainings, reflexartig aufgreift, gar zu schädlichen Nebenwirkungen führen. Ein ‚durch-transformationalisierter‘ Konzern muss seine Führungskräfte dann womöglich noch vor lauter Visionen zum Arzt schicken.

Wir wollen, im Sinne der Psycho-Logik Balance-kritischer Entwicklung in der unten entfalteten Betrachtung von Führung, Spannungen in situieren Handlungsfeldern identifizieren, welche für die alltägliche Arbeit und die Entwicklung von Führungskräften *relevant* sind. Aus wissenschaftlicher Perspektive sollen Einsichten in die komplexe Dynamik von Führung und Organisation gewonnen werden.

Ein Blick auf Phänomene von Führung in einer sich zunehmend globalisierenden Welt verweist auf die hohe Taktung von Veränderung und Wandel in Organisationen. Angestoßen werden diese durch eine Vielzahl von Re-Organisationen, Firmenübernahmen, Fusionen, die Schaffung von Niederlassungen im Ausland, das Hin und Her von In- und Outsourcing-

---

<sup>2</sup> Aus Gründen besserer Lesbarkeit wird im Beitrag durchgängig die männliche Form gewählt.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu z.B. den hervorragenden Überblick zu entsprechenden Meta-Analysen bei Wegge u.a. (2010, S. 156 f.).

Prozessen. Als auch unternehmensberatend Tätige nehmen wir Führung als einen in vielerlei Hinsicht prekären Hochseilakt wahr. Operative Hektik beherrscht den Führungsalltag; auch angesichts immer ‚leaner‘ werdender Strukturen. *Change Management* oder gar weitere Zeit raubende Organisationsentwicklungen finden kaum noch statt. Gestaltschließungen von Wandel fehlen in der Regel und werden durch den nächsten, nicht immer anschlussfähigen Change überschrieben, oft genug aufgrund eines *Change im Management*. Es gibt kaum noch Führungskonstellationen, die einigermaßen stabil sind. Die in derart turbulenten und komplexen Systemen bekannten Rückkoppelungseffekte sowie Neben- und Fernwirkungen von Führung sind nicht mehr durchschaubar. Das Führungshandeln wird zu einem *Hochseilakt*, bei dem auch die Aufhängungen des Seiles durch Instabilität und Mobilität glänzen. Es hat sich im letzten Vierteljahrhundert eine neue Maschine der Organisation herausgebildet, die mit den Metaphern Morgans (1986) nur noch wenig zu tun hat. Prozessdefinitionen schränken Handlungs- und Entscheidungsspielräume stetig stärker ein und spiegeln die Kraft „entpersonalisierter Führung“ (Kerr & Jermier, 1978), welche die Führungsperson im schlimmsten Fall zu einer ephemeren Gestalt im SAP-Theater werden lassen. Der Great-Man-Mythos der Führung wird dabei fleißig durch symbolische Führung (Pfeffer, 1981) aufrechterhalten. Dabei setzen Führungskräfte Regelungen und Vorgaben oftmals nur noch durch, sie beseitigen Störungen oder machen sie unsichtbar. Was sie kaum noch tun, ist, dass sie etwas gestalten. Die immense Komplexität ihrer Praxis wird durch Orientierungen an Benchmarks, Best Practices und KPIs reduziert. Kennwerte sind notwendig unterkomplex und die Fixierung auf diese erinnert an intellektuelle Notfallreaktionen (Dörner, 1989). Vielerorten wird nach ‚*Blueprints for Success*‘ gesucht, vermeintlich gefundene Erfolgsrezepte werden kopiert. Unternehmen werden zu Trivialisierungsanstalten im von Foerster’schen Sinne (1993).

Führung als personale Führung verschwindet zunehmend durch Substitution. Die aktuelle Forschungsliteratur reflektiert ethisches Handeln, Authentizität, Charisma, intellektuelle Stimulierung, Identität etc.; das sind Begriffe, deren Widerspiegelung man im Alltag unternehmerischer Lebenswelten oftmals vermisst, selbst wenn entsprechende Fragebögen den Wunsch danach immer wieder wachrufen. Handelt es sich hier um eine aktualisierte Version einer „Romance of Leadership“ (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985) unter den Bedingungen des frühen 21. Jahrhunderts? Was bedeutet all dies nun für aktuelle (Un-) Möglichkeiten von Führung (-forschung)?

Wir beschreiben entlang des Konzepts der *Balance-kritischen Entwicklung* drei generische Unterscheidungen in Hinblick auf Führung, um der Komplexität der Phänomene im heutigen Führungsalltag besser gerecht werden und sie einer qualitativen, nicht reduktionistischen Interpretation zugänglich zu machen.

## 2 Das Konzept der Balance-kritischen Entwicklung

Mit dem Konzept der Balance-kritischen Entwicklung schlagen wir eine neue Perspektive auf das komplexe Führungsgeschehen vor, wie es uns in den heutigen Organisationen und

Unternehmen begegnet. Wir denken somit von Phänomenen der Praxis aus und begegnen diesen mit einem Konzept,

- das generischen Charakter hat,
- fraktal, auf unterschiedlichen Ebenen der Betrachtung, eingesetzt werden kann,
- mit drei orthogonalen Unterscheidungen den Führungsraum untergliedert
- und somit acht heuristische Felder der Betrachtung erzeugt,
- innerhalb und zwischen denen psychologisch relevante Spannungen – auch über die Zeit – identifiziert werden, welche schließlich
- qualitativ analysiert und
- entwicklungsorientiert durch Führung beeinflusst werden können.

## 2.1 Der Zugang zum Thema und eine Gegenstandsbeschreibung

Das Konzept der Balance-kritischen Entwicklung hat einen nicht-ontologischen Charakter, d.h. es geht uns nicht darum, Führung zu erfassen, wie sie ‚wirklich‘ ist. Das Konzept versorgt uns aber mit einer epistemologisch informierten und psychologisch begründeten Perspektive, die der Komplexität von Führung gerecht werden will. Im Gegensatz zu gängigen Definitionen von Führung, die Führung als absichtliche soziale Einflussnahme beschreiben (Wegge & von Rosenstiel, 2007, S. 476), umfasst *unsere Gegenstandsbeschreibung von Führung*

- neben dem *Führungshandeln* (charakterisiert durch bewusste soziale Einflussnahme, Zielorientierung im Hinblick auf die zu bewältigenden Aufgaben, die geplante Gestaltung der Interaktion mit Mitarbeitenden in strukturiertem Kontext etc.)
- auch den Einfluss der den handelnden Akteuren nicht bewussten – maximal reflexiv zugänglichen – führungsrelevanten Denkroutinen/-schemata (wie z.B. implizite Führungstheorien), welche das *Führungsverhalten* (im Sinne von quasi-automatisierten Handlungen = Operationen) implizit beeinflussen,
- innerhalb der für die an Führungsinteraktionen beteiligten Akteure relevanten Formen entpersonalisierten Führung (z.B. formal definierte Prozessvorgaben, die Unternehmenskultur, in Führungsgrundsätze ‚gegossene‘ normativ-ethische Vorgaben etc.), welche Einfluss auf die Wahrnehmung führungsrelevanter Handlungs- und Entscheidungsspielräume haben,
- in Relation zu multiplen, wenn manchmal auch nur *virtuellen Stakeholdern des Führungsgeschehens* (die signifikanten Anderen, s.u.) innerhalb und außerhalb des fokussierten Führungssystems.

Der mit dieser Beschreibung verbundenen Komplexitätserhöhung sind wir uns bewusst.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Nichtsdestotrotz spricht in beraterischer Tätigkeit nichts dagegen, auch ganz pragmatisch mit Komplexitätsreduktion zu arbeiten. Vgl. etwa das Konzept der Führungsbrieve (Frei 2010, 2011).

## 2.2 Balance – Kritik – Entwicklung

Zunächst werden wir das Konzept der Balance-kritischen Entwicklung selbst begründen und unsere Verwendung der Begriffe Balance, Kritik und Entwicklung erläutern.

Selbstverständlich beginnen wir mit dem Begriff der *Entwicklung*, welcher für die Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie in vielerlei Hinsicht von fundamentaler Bedeutung ist. Die entsprechende Forschung zu diesem Thema kann hier nicht auch nur andeutungsweise gewürdigt werden. Sie reicht von relevanten Lerntheorien, motivationalen Inhalts- wie Prozesstheorien, über aufgaben- und gruppenbezogene Gestaltungsansätze bis hin zu den Themen Organisationsentwicklung, Change Management etc. Führung ist aus unserer Sicht ein zutiefst entwicklungsbezogener Prozess. Dies nicht deshalb, weil wir der Überzeugung sind, dass Führung Entwicklung ermöglichen und fördern sollte (das auch!), sondern weil Entwicklung(en) – in der weiten von uns vorgetragenen Gegenstandsdefinition – eine unvermeidlicher Bestandteil der Tätigkeit von Führung selbst ist. Das Argument: Führung muss angesichts sich immer schon kontinuierlich (und heutzutage beschleunigt) verändernder Kontextbedingungen entwickeln, gar immer neu erfinden (Burla, Alioth, Frei & Müller, 1995), also verändern. Dies um an die sozialen Systeme, in denen sie agiert, *anschlussfähig* zu bleiben (Luhmann, 1984). Entwicklung – entlang des kontinuierlichen Wechselspiels von Assimilation und Akkomodation im Piaget'schen Sinne – braucht es in der Führungsarbeit, um die eigene Anschlussfähigkeit (und die ihrer Kommunikationen) aufrecht zu erhalten. Entwicklung ist somit nicht nur normatives inhaltliches Ziel von Führung, sondern zugleich Bedingung ihrer Möglichkeit überhaupt.<sup>5</sup>

Nehmen wir den gedanklichen Weg über das Äquilibrationskonzept von Piaget (1976), so gelangen wir auf direktem Weg zur Herausforderung der *Balance* in der Führung in Hinblick auf (intuitiv) wahrgenommene Spannungen im Führungsraum. In der *Balance-kritischen Entwicklung* geht es selbstverständlich um die den Führungskräften mehr oder weniger bewusste Aktivität des Balancierens innerhalb der vierdimensionalen Raumzeit der Führung. In der Philosophie erfreut sich das Denken in Balancen spätestens seit Aristoteles großer Resonanz, so hat er mit seiner Mesotes-Lehre des sittlichen Handelns eine Tugend formuliert, welche der Volksmund bis heute als das Sich-Bewegen in der ‚goldenen Mitte‘ kennt (Aristoteles, 2010). In der Moderne hat das Balance-Konzept auch eine starke Tradition im psychologischen Denken. Klassiker der Sozialpsychologie wie Heider (1958) oder Festinger (1957) nutzten es, und im wirtschaftspsychologischen Diskurs taucht es zum Beispiel in Diskussionen über Zielkonflikte und Rollendilemmata von Führung auf (Neuberger, 2002). Grote und Kauffeld (2007) haben gar ein Instrument zur Messung der Kompetenz zur Ausbalancierung von Führungsdilemmata vorgeschlagen, indem sie als übergeordnete Herausforderung für Führungskräfte das Balancieren von Stabilität und Dynamik im Führungsumfeld definieren. Dabei betonen sie die Relevanz eines (situationsangemessenen)

---

<sup>5</sup> Dies gilt zumindest für alle sozialen Systeme, welche ihren Teilnehmern (mehr oder weniger hohe) Freiheitsgrade in der Ausübung ihrer Tätigkeiten gewährleisten. Autoritäre oder totalitäre Führungsregime in Diktaturen, Faschismen oder aber Sekten nehmen wir hier ausdrücklich aus. Diese scheitern jedoch irgendwann zwingend, wenn ein gewisses Maß von Anschlussfähigkeit an relevante Umwelten (also in ihren Außenbeziehungen) unterschritten wird.

‚Sowohl-als-auch‘ des Ausagierens potenziell dilemmatischer Pole (a.a.O., S. 318). Mit Gebert lässt sich auch formulieren: „Führen heißt im Ergebnis: balancieren in Permanenz“ (Gebert, 2002, S. 165). Unser Beitrag gibt eine Antwort auf die Frage nach den Schauplätzen dieses auf Dauer geschalteten Balanceakts.

Zum Begriff der *Kritik* gibt es zweierlei in allgemeiner Hinsicht anzumerken. Zum einen verstehen wir ihn durchaus in der klassisch-griechischen Tradition. Dort verweist er auf eine unterscheidende Denktätigkeit im Sinne einer *téchnē*<sup>6</sup>, also darauf, dass wir mit Kritik entscheidende Unterscheidungen treffen, welche, mit Bateson gesprochen, Unterschiede machen, die einen Unterschied machen (Bateson, 1988). Zum anderen betrachten wir die gelingende Balance als (erfolgs-) kritisch für Führung. Letzteres gilt auch für den Ansatz von (Grote & Kauffeld, 2007).

Allerdings unterscheidet sich unser Ansatz deutlich sowohl auf konzeptueller als auch auf methodologischer Ebene. Wie oben hervorgehoben, wollen wir *nicht* messen. Wir wollen der an Komplexität von Alltagsphänomenen interessierten psychologischen Führungsforschung ein handhabbares und konzeptuell begründetes Konzept bereit stellen. Was genau inhaltlich zu balancieren ist, möchten wir nicht über unsere Operationalisierung festlegen, sondern am Einzelfall verständlich machen können. Innerhalb welcher generischer Dimensionen sich diese Balance in unserem Modell vollzieht, davon handelt der folgende Abschnitt.

### 3 Die vier-dimensionale Raumzeit der Führung

Wie oben erläutert sprechen wir im Modell der Balance-kritischen Entwicklung von Führung und nicht von Führungshandeln, weil wir auch nicht bewusste und damit nicht-intendierte Verhaltensweisen von Führungskräften einerseits sowie Einflüsse auf Führung andererseits mit einbeziehen wollen, welche sich aus dem durch Führungshandeln höchstens indirekt oder gar nicht beeinflussbarem Umfeld speisen. Wir tun dies, um nicht per fundamentalem Attributionsfehler in einer neuen Romanze mit dem ‚Great-Man(-Mythos)‘ zu landen, noch Führung zu einem ephemeren Geschehen abzuwerten, in dem der Zweck von Führung allein in ihrer einheitsstiftenden Symbolik zur Überbrückung von Interessensgegensätzen zu begründen wäre (Pfeffer, 1981). Vier Unterscheidungen spannen die ‚Raumzeit‘ von Führung in Balance-kritischer Entwicklung auf: Es sind dies die kognitive, die soziale, die pragmatische sowie die zeitlich-historische. Diese repräsentieren fundamentale psychologische Unterscheidungen, welche in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie immer wieder verwendet werden. Sie sind alles andere als neu; neu ist ihre Integration in ein Modell.

#### 3.1 Die kognitive Unterscheidung

In *kognitiver Hinsicht* unterscheiden wir zwischen den impliziten und expliziten Anteilen unseres erkenntnisbezogenen Weltzugangs (vgl. Abb. 1). Mit der Erörterung einer als

---

<sup>6</sup> Griechisch: *kritikē* [*téchnē*], abgeleitet von *κρίνειν* *krínein*, [unter-]scheiden, trennen.

unhintergebar betrachteten „Tacit Dimension“ jeglichen Wissens hat Polanyi (1967) sowohl eine äußerst einflussreiche begriffliche Unterscheidung vorgeschlagen als auch die damit verbundene epistemologischen Konsequenzen diskutiert (Neuweg, 1999). Implizites und Explizites sind für Polanyi zwei Seiten einer Medaille, welche auch im gestaltpsychologischen Sinn als Figur-Grund-Konstellation verstanden werden können. Das implizite Wissen lässt sich als *anwesende Abwesenheit* (als Grund) dessen verstehen, was in unserer Aufmerksamkeit präsent ist und bildet eine für jegliches explizit formuliertes Wissen (als dem Bewusstsein je gegenwärtige Figur) eine konstitutive, fortwährend aktive funktionale Struktur (Polanyi, 1967, S. 10)<sup>7</sup>. Die „Tacit Dimension“ Polanyis erzeugt eine *Entlastung* von der Notwendigkeit, Einzelaspekte des Handlungsflusses bewusst wahrzunehmen. Erlebens- und verhaltensrelevanten Prozesse werden so von Details entlastet und fokussiert. Bewusstseinsinhalte werden salient, die in implizites Wissen eingelassen sind.<sup>8</sup> Der Übergang von Implizitem zu Explizitem ist disruptiv, nicht kontinuierlich. Wie im bekannten gestaltpsychologischen Vexierbild sehen wir entweder die Vase oder zwei Gesichter. Das nicht in der Aufmerksamkeit stehende Bild bildet dann jeweils den Grund der Figur.



Abbildung 1: Die kognitive Unterscheidung

Die impliziten Anteile unseres Wissens und Handelns sind dadurch gekennzeichnet, dass sie im Laufe unserer Lerngeschichte für uns einen derart selbstverständlichen Charakter erhalten, dass wir sie in der Regel nicht mehr bewusst wahrnehmen. Sie geraten nur dann in

---

<sup>7</sup> Die funktionale Struktur der impliziten Anteile unseres Wissens besteht in dem Zusammenhang zwischen einem *proximalen* (uns nur vermittelt gewahr werdenden) und einem *distalen* Aspekt. Die proximalen – uns nahen, einverleibten oder subzeptiven – Prozessanteile werden uns in tätiger Auseinandersetzung mit Welt *gewahr*, durch welche wir für uns handlungsrelevante Bedeutungen generieren, vielleicht ohne etwas darüber aussagen zu können, wie genau wir die Bedeutung, zum Beispiel eines Gesichtsausdrucks, erschließen.

<sup>8</sup> Einer der Gründe, warum wir uns beim Denken nun einmal nicht selbst beobachten können. Aus der Expertiseforschung wissen wir, dass Experten sich zwar selbstverständlich reflektierend zu den impliziten Grundlagen ihres Wissens und Könnens verhalten können, dass dies jedoch *nicht im Vollzug der Ausübung der Expertise* möglich ist, da in dem Moment gerade der implizite Charakter der Expertise wirksam werden muss. Das Können von Klaviervirtuosen bricht zusammen, wenn man sie während des Spielens über die Frage danach reflektieren lässt, wie sie ihre Kunst aktuell vollführen.

den Fokus unserer Aufmerksamkeit, wenn implizit etablierten Erwartungsmuster irritiert oder gar gebrochen werden.<sup>9</sup>

Wenn wir von diesen allgemeinen Überlegungen zum Verhältnis von implizitem zu explizitem Weltzugang auf das Thema Führung konkretisieren (s. Abb. 1), so finden sich schnell eine Reihe von Fragestellungen und Phänomenen, welche hinsichtlich dieser Unterscheidung relevant sind. Diese beginnen bei Diskussionen zum gesellschaftlichen Wertewandel (Rosenstiel, 1992), über mehr oder weniger werthaltige Vorstellungen von z.B. Servant Leadership, authentischer Führung oder ethischer Führung (vgl. Exkurs) und führen uns zur allgemeinen Bedeutung von Wertschätzung in Organisationen (Siegrist, 2002). Beispielhafte Fragen wären hier: Wie drücken sich Werte, Werthaltungen und Wertschätzung in einer konkreten Unternehmung aus? Was sind die expliziten, was die impliziten Seiten von Wertschätzung? Welche impliziten Botschaften sendet der Lohn? Was sind die expliziten, was die impliziten Kommunikationen und Erwartungen, die mit dem Aufstellen von Führungsgrundsätzen oder -leitlinien in Organisationen verbunden sind? Welche Rollendefinitionen übernehmen Führungskräfte und wie re-definieren sie diese, z.B. aufgrund ihrer impliziten Führungstheorien? Was für einen Wert haben (welche) Werte im Handeln einer einzelnen Führungskraft?

### 3.2 Die soziale Unterscheidung

Im Sinne des Giddens'schen Konzeptes der „Dualität von Struktur“ (Giddens, 1992) vollzieht sich auch aus unserer Sicht jegliches Handeln von Individuen, ihr Sprechen, ihr Interagieren auf Basis und in Relation zu kollektiven Strukturen, welche in genau diesem Handeln reproduziert werden. Das Kollektive steht individuellem Agieren also nicht äußerlich gegenüber, sondern wird selbst in der Tätigkeit des Einzelnen reproduziert. Kollektives ist damit sowohl Referenzpunkt als auch Produkt menschlichen Handelns (und umgekehrt). Die hiermit angesprochene *soziale Unterscheidung* eröffnet ebenfalls ein spannungreiches Feld von Themen (vgl. Abb. 2). In der betrieblichen Lebenswelt begegnen uns hier etwa typischerweise Ziel- und Ressourcenkonflikte zwischen individuellen Zielsetzungen und den auf Unternehmensebene definierten Zielgrößen.

Neben der für Führung unausweichlichen Konfliktthematik – sei es in Bezug auf Ziele, auf Aufgaben, Ressourcen oder Spielregeln – bilden sich entlang der *sozialen Unterscheidung* zum Beispiel auch Spannungen in Hinblick auf Lern- und Entwicklungsprozesse heraus. Hier stellt sich für jede Organisation die Frage, ob und wie aus individuellen Erfahrungen Konsequenzen für die Gestaltung von Produkten und Prozessen des Unternehmens gezogen werden können. Wie lassen sich individuelle, wie organisationale Lernprozesse mit der Aufgabenerledigung verbinden?

---

<sup>9</sup> Auf konzeptuelle Verbindungen und Abgrenzungen impliziten Wissens zum Schema-Begriff, den Chunkings oder etwa den automatisierten Handlungsprogrammen der Kognitiven Psychologie kann hier nur hingewiesen werden.



Abbildung 2: Die soziale Unterscheidung

Welches Verständnis herrscht im Umgang mit Fehlern in einem Unternehmen? Wo wird nach diesen gesucht? Auf der Ebene des individuell ‚Schuldigen‘ oder aber auch auf der Ebene von Team und Organisation; oder gar einer ungünstigen sozio-technischen Systemgestaltung (Emery & Trist, 1960)? Welche Zuständigkeiten und Kompetenzen sind auf individueller, welche auf kollektiv geteilter Ebene zu verorten? In neueren Forschungssträngen zum Führungsthema – wie z.B. „Shared Leadership“ (vgl. Exkurs) – stellen sich Fragen im Hinblick auf die Möglichkeiten und Grenzen der Teilbarkeit von Führung. Wo liegen die Quellen von Innovation in Organisationen? Welche individuellen, welche kollektiven Ressourcen werden mobilisiert, um diese hervorzubringen? Die soziale Unterscheidung Balance-kritischer Entwicklung eröffnet Führungskräften ein Reflexionsfeld, das immer neue Entscheidungen zu der grundlegenden Frage verlangt: Was sind *meine* Herausforderungen und was sind *unsere* Herausforderungen?

### 3.3 Die pragmatische Unterscheidung

Bei der *pragmatischen Unterscheidung* von Führung geht es um die (sozial vermittelte) Konstruktion einer identitätsrelevanten Trennung von ‚Innen‘ und ‚Außen‘ (vgl. Abb. 3). Bezüglich dieser Unterscheidung entscheidet sich, wer und was als Teil des zu gestaltenden Systems betrachtet wird respektive welche Akteure als systemrelevante Umwelt wahrgenommen werden. Damit – und deshalb betrachten wir diese Unterscheidung als eine pragmatische – wird eine Antwort darauf gegeben, wer als *agens oder Akteur* betrachtet wird, dessen Perspektive im Fokus der Betrachtung steht. Dies kann eine einzelne Führungskraft, ein Team oder Abteilung, aber auch eine ganze Organisation sein.<sup>10</sup>

Die pragmatische Unterscheidung erzeugt Identität und Selbstverständnis derer, die in Unternehmen agieren, führen, kooperieren oder konkurrieren. Die zentrale Fragen lautet: Wer oder was ist in meinem/unsere Einflussbereich und was nicht? Wer/was gehört für mich/für uns zu meiner relevanten Umwelt, die Einfluss auf meine/unsere Führung hat? Es geht hier um Systemabgrenzung, welche darüber Aufklärung geben soll, was das im Kern zu

<sup>10</sup> Vgl. unsere Ausführungen zu den Ebenen der Modellanwendung weiter unten. In der sozialpsychologischen Literatur stellen Theorien zur sozialen Identität und Selbstkategorisierung Forschungsstränge dar (Haslam, Powell & Turner, 2000; Haslam, Reicher & Platow, 2011), zu denen konzeptuelle Querverbindungen gestiftet werden können.

beobachtende, zu führende oder zu entwickelnde System darstellt und was zu dessen *systemrelevanter Umwelt* zu zählen ist.



Abbildung 3: Die pragmatische Unterscheidung

Abhängig davon, wie diese grundlegenden Fragen beantwortet werden, ergeben sich für Führungskräfte, Teams oder Abteilungen, für CEOs, aber auch für strategisch lenkende Verwaltungsräte grundsätzlich andere Konsequenzen: Die Denkmöglichkeiten verändern sich, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume vergrößern oder verkleinern sich, die wahrgenommenen Einflussmöglichkeiten verschieben sich entlang der inhaltlichen Bestimmung der *pragmatischen Unterscheidung*. Ein 'Klassiker' der Führungspsychologie ist hier selbstverständlich ebenso betroffen: Die Frage nach der Grenzregulation, der Abgrenzung von Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und der Gestaltung von (möglichst wenig schmerzenden) Schnittstellen. Die in den westlichen Gesellschaften diagnostizierte zunehmende Entgrenzung von Arbeit durch die Organisationsgrenzen überschreitende Flexibilisierung von Arbeit (Pongratz & Voß, 2003), stellt Führung vor zum Teil völlig neuartige Problemstellungen. Was bedeuten Konzepte wie Loyalität, Commitment, psychologischer Vertrag, Organizational Citizenship Behavior etc. unter den Vorzeichen einer zunehmenden Vermarktlichung von Arbeitsbeziehungen? Welche neue Bedeutung gewinnen vertrauensbasierte Netzwerke für Führung? Welche Identität wird in der Erwerbsarbeit, welche in Nichterwerbsarbeit, etwa in Freiwilligentätigkeit, erarbeitet (van Schie, Güntert & Wehner, 2011)?

Je nachdem, welche Definition von ',uns'' und den Stakeholdern im systemrelevanten Umfeld (',Nicht-Wir') vorgenommen wird, ergeben sich qualitativ unterschiedliche Optionen der Gestaltung von Kooperation und Koordination innerhalb des Unternehmens und deren Abstimmung mit der Zusammenarbeit mit Kunden, Zulieferern, Komplementären, Wettbewerbern etc. (Tjosvold, Johnson, Johnson & Sun, 2006; Wehner, Clases & Bachmann, 2000). Nicht zuletzt ist das grundlegende Geschäftsverständnis von dieser Unterscheidung abhängig, denn davon hängt auch wesentlich die *Positionierung* eines Unternehmens in seinen relevanten Märkten ab.

### 3.4 Die zeitliche, historische Unterscheidung

Neben den drei inhaltlichen Unterscheidungen, welche den Raum der *Balance-kritischen Entwicklung* mit seinen acht heuristischen Feldern aufspannen (vgl. Abschnitt 4), spielt die Zeit, als vierte, in historischer Hinsicht relevante Unterscheidung, eine entscheidende Rolle. Dies daher, weil der aktuelle Zustand der *Balance-kritischen Entwicklung* sowohl durch seine Vergangenheit, seine Herkunft und Geschichte als auch durch seine potenziellen Zukünfte strukturiert wird. Aus einem anderen Verständnis der Herkunft entsteht potenziell immer auch eine andere Zukunft für das Unternehmen (Clases, 2003). Zugleich stehen Zukunftsszenarien für das Unternehmen bzw. mögliche Entwicklungen im Unternehmensumfeld in einem mehr oder weniger großen Spannungsverhältnis zur aktuellen Situation. So wie „Possible Selves“ (Markus & Nurius, 1986) mit meinem aktuell von mir wahrgenommenen Selbst einen intrapsychischen Konflikt induzieren und motivational in Richtung auf Veränderung wirken können, so tun dies auch alternative Szenarien für die zukünftige Gestaltung von Teams oder Unternehmen. Diese Spannung gilt es zu verstehen, um sie konstruktiv zu nutzen. Von der Zukunft aus zu planen ist eine Kunst, die Führungskräfte beherrschen sollten. Nicht um sie zu prognostizieren, sondern um sie (mit) zu kreieren. Zukunft braucht Herkunft (Marquard, 2003) und profitiert bekanntermaßen von effizient-divergenter Zielplanung (Oesterreich, 1981) oder, um es im Sinne des ethischen Imperativs von Foersters zu sagen (1997, S. 49) zu sagen: Handlungen, welche die Anzahl meiner/unserer Handlungsoptionen vergrößern.

## 4 Heuristische Felder als Schauplätze von Führung in der Raumzeit Balance-kritischer Entwicklung

Aus der Kombination der drei Unterscheidungen im Führungsraum – der kognitiven (implizit vs. explizit), der sozialen (individuell vs. kollektiv) sowie der pragmatischen (innen vs. außen) – ergeben sich *acht heuristische Felder* der Betrachtung *Balance-kritischer Entwicklung* (vgl. Abb. 4).

Im Folgenden werden wir die acht heuristischen Felder als Schauplätze von Führung konzeptuell skizzieren und die Anschlussfähigkeit an theoretische Diskurse verdeutlichen, um sodann jeweils kurz, auf Basis unserer beraterischen Erfahrung, aktuelle Trends innerhalb der Felder zu skizzieren. Wir tun dies, um die Anschaulichkeit des Konzepts zu erhöhen. Dabei klingen auch sich wandelnde Charakteristika von Arbeit wie steigende Veränderungskadenz, wachsende Komplexität von Akteursbeziehungen, globaler Wettbewerb, zunehmende Diversität in kultureller Hinsicht etc. an (Frese, 2008).

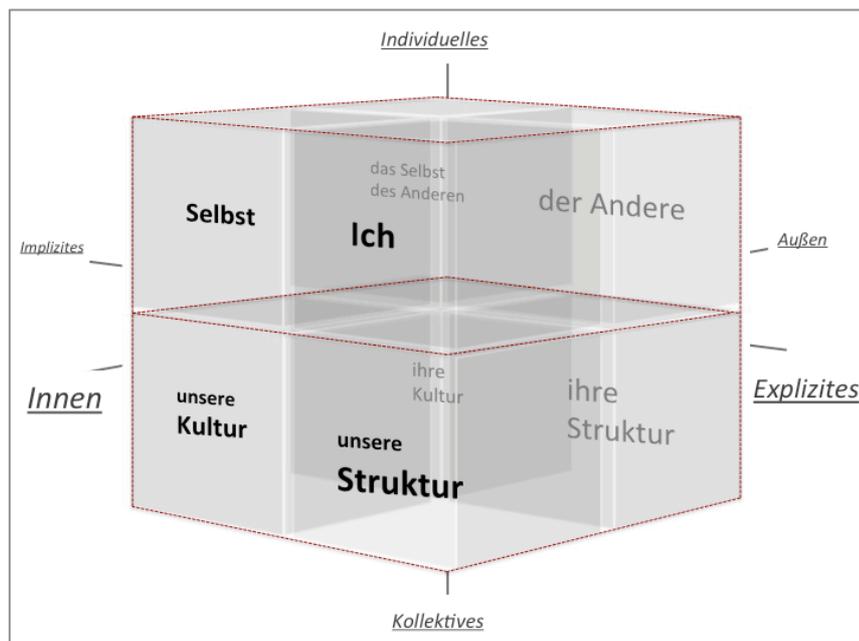


Abbildung 4: Acht heuristische Felder im Führungsraum Balance-kritischer Entwicklung

Wenn nun in den folgenden beiden Abschnitten die acht heuristischen Felder diskutiert werden, so erfolgt dies auf Basis der Unterscheidung von Innen- und Außenperspektive des im Fokus der Betrachtung stehenden Systems, also auf Basis der pragmatischen Unterscheidung im Konzept der *Balance-kritischen Entwicklung*. Beginnen wir mit der Innenperspektive auf Führung und diskutieren die vier Felder, welche sich aufgrund der kognitiven (explizit vs. implizit) und der sozialen (individuell vs. kollektiv) Unterscheidung ergeben.

#### 4.1 Die Innenperspektive auf Führung

##### Personenbezogenen Schauplätze von Führung: Explizite und implizite Anteile des Selbst

William James (1950) und George Herbert Mead (1934) stehen am Ursprung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung um das Konzept des *Selbst*. Und die Psychologie des Selbst (Greve, 2000) kennt immer noch – zumindest prinzipiell – die Unterscheidung zwischen (je aktuell) explizit unserem Bewusstsein verfügbaren Wahrnehmungen des Selbst („Self As Known“ bei James; „Me“ bei Mead) und den impliziten, potenziell bewusstenfähigen Prozessen des Selbst („Self As Knower“ bei James; „I“ bei Mead). Somit ist zu unterscheiden zwischen den je aktuell dem Handelnden bewussten motivationalen Schemata, welche im Arbeitsgedächtnis repräsentiert sind einerseits und unbewussten, allerdings ebenfalls verhaltenssteuernden Zielen, welche sich im Laufe der individuellen Lern- und Entwicklungsgeschichte herausgebildet haben. Das Selbst (einer Führungskraft) ist also sowohl von bewussten als auch unbewussten Schemata gesteuert.<sup>11</sup> Mit Epstein (Epstein, 1994) lässt sich argumentieren, dass das (explizite) Selbstkonzept einer Person mit Gewinn

<sup>11</sup> In motivationaler Hinsicht entwickeln sich nach Grawe (Grawe, 1998) über die Lebenszeit hinweg für das Selbst relevante intentionale Schemata (bezogen auf subjektiv erwünschte Zielzustände), Vermeidungsschemata (bezogen auf unerwünschte Zielzustände) und auch Konfliktschemata (bezogen auf typische Konflikte zwischen Annäherungs- und Vermeidungsschemata einer Person).

als deren subjektive Theorie über sich selbst verstanden werden kann. Somit adressiert die Frage an eine Führungskraft, wie sie sich selbst in ihrem Handeln sieht, begründet, versteht, das bewusste, explizite Selbstkonzept eben jener Person; also ihre subjektive Theorie über sich selbst. Hier kann sie zum Beispiel ihr Rollenverständnis elaborieren. Den meisten Führungskräften sind unserer Erfahrung nach die aus ihrer Rolle erwachsenden Zielkonflikte und Dilemmata durchaus bewusst (Neuberger, 2002, S. 341 ff.). Es sind also *innerhalb* des heuristischen Feldes des ‚Ich‘ Konflikte generierende Dilemmata zu erwarten.

Die sequentielle Organisation<sup>12</sup> der bewussten Reflexion von Handlungszielen, Motiven etc. (als je im Arbeitsgedächtnis salienter Inhalt des Selbstkonzeptes) ist nur eine Seite des Selbst. Es wird damit zudem ein relativ geringer Anteil verhaltenssteuernder Prozesse thematisiert. Es fehlen die unbewussten Prozessanteile des Selbst, welche – unter Rückgriff auf automatisierte, nicht unbedingt bewusstseinspflichtige Selbst-Schemata – Einfluss auf das Erleben und Verhalten (von Führungskräften) haben. Emotionale, psychodynamische Prozesse des kognitiv Unbewussten haben hier ihren Ort (Epstein, 1994).<sup>13</sup> Individualbiographisch angeeignete intentionale Schemata oder aber auch Vermeidungsschemata sensu Grawe (1998) werden so auf impliziter (unbewusster) Ebene chronisch wirksam (Bargh & Barndollar, 1996). Die selbstregulativen, impliziten Prozesse des Selbst sind über Introspektion nur sehr begrenzt zugänglich (Wilson & Dunn, 2004).

*Erfahrungen* aus der Beratungspraxis lassen vermuten, dass das ‚Ich‘ in den letzten Jahren eine immer größere Bedeutung gewonnen hat. Vieles, was früher implizit klar oder über längere Zeit beständig war (Berufswahl, private Lebensform etc.), wird heute permanent hinterfragt und neu definiert. Unser Rationalitätsglaube sucht das Explizite, das Ausdrückliche, weil vermeintlich besser (Be-)Greifbare. Verantwortlichkeiten werden immer weniger geteilt und gerne der jeweiligen ‚Ich-AG‘ zugeschrieben. Was Goffman (Goffman, 1959) noch als den in sozialer Interaktion mehr oder weniger *implizit* mitlaufenden Prozess der Selbstdarstellung thematisierte, begegnet uns heute als bewusst kalkuliertes „Impression Management“ (Leary, 2004), persönliche Farbstilberatung inklusive. Demgegenüber geraten implizite Prozesse des Selbst zunehmend aus dem Blick. Es wird ihnen weder die erforderliche Zeit noch die entsprechende Aufmerksamkeit gegeben, die es braucht, um überhaupt in ihrer Eigendynamik zur Kenntnis genommen zu werden. Es wird äußerst selten auf Erfahrung Bezug genommen, solange diese nicht ‚datenbasiert‘ daher kommt. Auf Intuition zu setzen, ist eher verpönt.

---

<sup>12</sup> Der Querverweis auf die aus Platzgründen hier nicht mögliche Diskussion des Verhältnisses unserer Überlegungen zum Modell der hierarchisch-sequentuellen Handlungsregulation (Volpert, 1983) soll nicht unterbleiben.

<sup>13</sup> Mit Epstein (a.a.O., S. 709) verstehen wir das Unbewusste nicht im Sinne einer tiefenpsychologischen Position – hier sehen wir allein konzeptuelle Anschlussmöglichkeiten zum System *Vbw* aus der Topologie Freuds (Freud, 1994, S. 131 ff.) –, sondern als eine zweite Prozessebene der autokonstruktiven Verarbeitung von Informationen. Wir gehen davon aus, dass das bewusste, zielorientiert und sequentiell prozessierende rationale System, welches unsere je aktuellen Bewusstseinsinhalte generiert, gegenüber dem emotional gesteuerten und parallel prozessierenden System des kognitiv Unbewußten semi-autonomen Charakter hat, und vice versa.

## Organisationsbezogene Schauplätze von Führung: Struktur und Kultur

Mit dem Begriff der „entpersonalisierten Führung“ (Kerr & Jermier, 1978; Türk, 1995) betreten wir die kollektiven Schauplätze von Führung. Die in Unternehmen und Organisationen formal institutionalisierten Rahmenbedingungen zählen zu den (organisations-) strukturellen Rahmenbedingungen von Führung. Diese legen explizite Handlungs- und Entscheidungsspielräume von Führungskräften fest. Derartige formale Festlegungen begegnen uns zum Beispiel in Form von Pflichtenheften, planerischen (Ziel-) Vorgaben, den zu berücksichtigenden Lohnsystemen bei der Honorierung der Arbeitsleistung oder aber eben in dezidierten Aufgaben- und Kompetenzbeschreibungen für Führungskräfte. Je nach Position im Unternehmen prägen unterschiedliche Innen- und Außenbeziehungen den Führungsalltag. Organigramme und Prozessdiagramme geben der Führungskraft einen formalen Ort im Unternehmen und weisen Befugnisse, Aufgaben und Verantwortung zu. Im Zuge des allgegenwärtigen Mantras der Zertifizierung stehen Explikation von Prozessen sowie deren ‚Transparenz‘ hoch im Kurs.<sup>14</sup> Führungskräfte werden von allgegenwärtigen ‚Tools‘ umstellt, welche in der Regel sogenannte Daten, Fakten, Kennziffern und Benchmarks liefern. Anhin (implizit) gewährte Entscheidungsspielräume für Führungskräfte nehmen tendenziell ab. Zugleich nimmt unserer Erfahrung nach (frei nach Sigmund Freud) das ‚Unbehagen in der Struktur‘ zu. Nicht zuletzt, weil die Struktur(en) selbst in immer höherer Taktung Gegenstand von Veränderung und ‚Change‘ werden (Greif, Runde & Seeberg, 2004). Angesichts immer ‚leaner‘ werdender Organisationsstrukturen, welche auf „Slack“ (Staehele, 1991) verzichten, und der damit einhergehenden ‚Arbeitsverdichtung‘ im 24x7-Stil für die „Survivors“ von Restrukturierungen oder Unternehmensfusionen (Udris & Weiss, 2001), können allenthalben beobachtbare Resultate nicht unbedingt verwundern: Nicht unsere Organisationen brechen zusammen, sondern deren Mitarbeitende, die sich – eventuell noch auf maladaptive, selbstgefährdende Art und Weise (Peters, 2011) – in kollektive Stressprojekte (Sloterdijk, 2011) einbinden. Auf diese Weise sammeln sie in ihren individuellen Stresskarrieren (Pawelzik, 2012, S. 129) zu früh eine zu hohe allostatistische Last (McEwen, 1998) an, was – bei „Overcommitment“ sowie zugleich wahrgenommenem Ungleichgewicht von Arbeitseinsatz und Wertschätzung (Siegrist 1996, 2002) – zu psychischen wie somatischen Funktionsstörungen führen kann.

Während Organisationsstrukturen die zumeist explizite Seite kollektiv vermittelter Formen entpersonalisierter Führung darstellen, stellt die Organisationskultur deren impliziten Widerpart dar. Die in Führungsgrundsätzen oder -leitlinien explizit proklamierten Werte können mit den in der Organisation handlungsleitenden Grundannahmen (Schein 1995, 2010) mehr oder weniger korrespondieren bzw. in Konflikt stehen. Diese Grundannahmen haben bekanntlich impliziten Charakter und können nur interpretativ erschlossen werden. Nun können Organisationskulturen interessanterweise selbst aufgrund simultan wünschbarer, aber miteinander potenziell in Konkurrenz stehender Werte einen widersprüchlichen Charakter aufweisen (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Auch hier gibt es die Position, dass den potenziell

---

<sup>14</sup> Allgegenwärtige Normierungsversuche und administrative Dokumentationsschlaufen machen uns genau und endgültigst klar, warum Qualität mit Qual beginnt.

widersprüchlichen Orientierungen innerhalb eines Unternehmens durch ein ‚Sowohl-als-auch‘ begegnet werden sollte (Denison & Mishra, 1995), um maximale Effektivität zu erzielen. Spannungen jedoch, und damit latente Konflikte innerhalb des heuristischen Feldes der Kultur, werden auch von letzteren Autoren gesehen.

In der betrieblichen Lebenswelt ist das Wort ‚Kultur‘ schnell in vieler Munde. Der Begriff ist äußerst anschlussfähig und auf der Ebene der Rhetorik ‚in‘. Es wird gesehen, dass der oft beschworene kulturelle Wandel, dieses Lied pfeifen inzwischen fast alle Spatzen der Praxis, Zeit braucht, welche aber ‚leider‘ in der Regel nicht gegeben ist. Vielleicht gibt es aber auch zu wenig Führungskräfte, die den erforderlichen Mut haben, sich für das harte Brot des Kulturwandels zu engagieren. Andererseits wird das Scheitern von Projekten, Initiativen, gut gemeinten und ambitiösen Veränderungsprozessen der Kultur zugeschrieben. Das Problem ist nur, dass niemand genau sagt, was damit gemeint sein könnte. So wird der Kulturbegriff zur wohlfeilen Projektionsfläche für entpersonalisierte Schuldzuweisungen. Dies ist eine Option, das Scheitern von Projekten externen Faktoren zuzuschreiben und somit Dissonanzen hinsichtlich der eigenen Verantwortung zu reduzieren. Übersehen wird dabei, dass die Kultur nichts außen Stehendes, sondern integraler Teil des alltäglichen Handelns ist, welches diese Kultur kontinuierlich reproduziert. Es ist wie mit den im Stau stehenden Menschen, welche sich über eben diesen beklagen.

## 4.2 Die Außenperspektive auf Führung

Hinsichtlich der Außenperspektive auf Führung geht es um die Wahrnehmung der systemrelevanten Umwelt einer Führungskraft, eines Teams, einer Abteilung oder gar eines gesamten Unternehmens.<sup>15</sup>

### Die äußeren, personenbezogenen Schauplätze von Führung: Der Andere und sein Selbst

Aufgrund der Gültigkeit unserer Ausführungen zum Selbst auch für den je konkreten individuellen Gegenüber einer Führungsperson, findet sich diese nach Luhmann (1984) in einer Situation doppelter Kontingenz.<sup>16</sup>

Unterschiedliche, hier nicht weiter diskutierbare Optionen bestehen, auf diese fundamentale Unsicherheit – Wie nimmt der Andere mich wahr? Wie wird er sich verhalten? Was sind seine Motive? etc. – zu reagieren. Kommunikationspsychologisch betrachtet braucht es Common Ground, kognitionspsychologisch hinreichend geteilte mentale Modelle und sozial- oder organisationspsychologisch hinreichend Kooperationsbereitschaft und Vertrauen. Ohne ein Mindestmaß an interpersonalem Vertrauen ist keine Kooperation denkbar (Clases & Wehner, 2005; Schweer, 1997). Zugleich entsteht Vertrauen aus erfahrungsbasierter Koope-

---

<sup>15</sup> In Abschnitt 5 gehen wir auf die damit verbundene Frage nach der Reichweite des Konzepts ein.

<sup>16</sup> „Eine der wichtigsten Folgen doppelter Kontingenz ist die Entstehung von Vertrauen bzw. Mißtrauen. (...) Der andere kann anders handeln, als ich erwarte; und er kann, gerade wenn und gerade weil er weiss, was ich erwarte, anders handeln als ich erwarte. (...) Wenn diese Möglichkeit immer zum Verzicht auf soziale Beziehungen zwänge, käme es kaum und nur in einem sehr engen, kurzfristigen Sinne zur Bildung sozialer Systeme (...) Soll die Bildung sozialer Systeme eine immer präsente Angschwelle überwinden, sind entsprechende ‚trotzdem‘-Strategien erforderlich. Dabei kann es sich um Vertrauen oder um Mißtrauen handeln.“ (Luhmann, 1984, S. 179 f.)

ration (Vollmer, Clases & Wehner, 2006). Der Ruf danach, dass dann eben Vertrauen führen sollte (Sprenger, 2002) zeugt allerdings von unterkomplexer Argumentation. Die aktuelle Systemkrise von Wirtschaft und Finanzwesen verdeutlicht, wie leicht wir die Risiken generierende Wirkung von Vertrauen unterschätzen (Clases, 2011).

Führung in einer globalisierten Welt führt uns zunehmend mit anderen zusammen, deren Selbst deutlichst anders ‚tickt‘. Es wird schwieriger, das Verhalten der Anderen zu lesen. Die hohe Veränderungskadenz in Unternehmen verschärft das Problem: Führung muss sich immer wieder auf neue Partner einstellen. Diese sind oft schon wieder fort-restrukturiert, bevor dies gelingt. Neben der motivationalen Frage wird „Swift Trust“ zum Thema (Meyerson, Weick & Kramer, 1996). Allerdings liegt im Anderen die Genese wie auch die Veränderung des eigenen Selbst begründet (das „Me“ ist nach Mead (a.a.O.) ja gerade der internalisierte, signifikante Andere). In der Irritation oder aber den Störungen, die vom Anderen ausgehen (können), liegt Spannungspotenzial und damit Potenzial für die eigene Entwicklung.<sup>17</sup> Auch das andere Know-how, die Differenz des Anderen hinsichtlich Geschlecht, Profession, Funktion, Ausbildung etc. bergen Lern- und Entwicklungspotenziale wie auch potenzielle Konfliktfelder der Zusammenarbeit (Pleiss & Oesterreich, 2003). Es braucht wissensintegrative Kompetenzen auf personaler und teambezogener Ebene, um die Kooperation effektiv zu gestalten (Steinheider & Schnalzer, 2004). Im Umgang mit anderen spielen wir auch (!) Theater. Damit wird ‚Auftrittskompetenz‘ im Sinne des angesprochenen Impression Managements zur extra-qualifikatorischen Tugend von Führungskräften. Dies nicht nur, aber vor allem dann, wenn sie in repräsentierender Rolle das eigene Team, die eigene Abteilung, das eigene Unternehmen gegenüber außen zeigen und damit zur „Access Point“ für Systemvertrauen werden (Luhmann, 2000).

### **Die umweltbezogenen, kollektiven Schauplätze der Führung: Fremde Struktur und Kultur**

Vornehmlich sozial-, organisations- und wirtschaftspsychologischer Natur sind die Herausforderungen jener heuristischen Felder Balance-kritischer Entwicklung, welche sich mit den Außenbeziehungen auf der kollektiven Ebene beschäftigen. Ein besonders offensichtliches Thema für Führung sind hier Unternehmensfusionen und -übernahmen (Wildemann, 2005). Dies bezieht sich sowohl auf Fragen der strukturellen wie auch kulturellen Anschlussfähigkeit der Partner. Die kulturellen Hintergründe der Partner präformieren zugleich deren Selbst- und Rollenverständnis als Führungskraft sowie die damit verbundenen Handlungserwartungen. Je nach kulturellem Hintergrund kann es so in einer globalisierten Wirtschaft leicht zum Aufeinandertreffen interdependenter und unabhängiger Selbstkonzepte kommen, von deren Existenz Führungskräfte kein Bewusstsein haben müssen, es aber in ihrem Verhalten implizit zum Ausdruck bringen (Markus & Kitayama, 2001).

Der ‚Cultural Clash‘ wird immer noch als der Hauptgrund für das Scheitern von Fusionen angesehen. Das Scheitern von Fusionen – aufgrund nicht adressierter kultureller oder aber struktureller Probleme – hat enorme wirtschaftliche und personalbezogene Folgen. Es ist

---

<sup>17</sup> In entwicklungspsychologischer Perspektive wäre hier Wygotskis Konzept der „Zone der nächsten Entwicklung“ zu diskutieren (Wygotski, 1987).

bekannt, dass in ungünstig gestalteten Fusionen häufig wichtige Entscheidungsträger und talentierte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, was die Transaktionskosten erheblich steigern kann. Die Interaktion mit einer anderen Unternehmenskultur (seien es B2C- oder auch B2B-Beziehungen) bedeutet also immer auch eine Anforderung an Führung, potenzielle Spannungen zu identifizieren und zu adressieren. Kulturfrage und Machtfrage sind Geschwister. Scheiternde Kooperationen versuchen kulturelle Machtkämpfe zu entscheiden. Nachhaltige Kooperationen, gerade auch im interkulturellen Kontext, erzeugen aus Unterschiedlichem etwas Drittes (Adair, Tinsley & Taylor, 2006).

Paradoxerweise gilt seit langem auch, dass das Andere als etwas Anzustrebendes gesehen wird. Unter der Fahne der Differenzierung machen viele alles gleich. So sind für viele Führungskräfte externe ‚Benchmarks‘ und eine vermutete ‚Best Practice‘ (wenn sie nicht gerade das eigenen Handeln betreffen) das Maß der Dinge. Aber Erfahrungen anderer lassen sich nicht unmittelbar übertragen. Sie werden bestenfalls auf das eigene Unternehmen transformiert. Ansonsten führen positive Abweichungen vom Benchmark zu einer weiter unhinterfragten Bestätigung eigener Routinen, und negative Abweichungen legen deren Veränderung nahe, ohne wirklich überprüft zu haben, ob sie tatsächlich eine wichtige Bedeutung haben. Eine weitere Form der „Kompetenzfalle“ (Levitt & March, 1988), in welche Unternehmen laufen, wenn sie organisationales Lernen am externen Modell unzulässig trivialisieren (Hanft, 1996, S. 139).

Führung fällt es so schwerer, Milieus zu kreieren, in denen konstruktive Spannungen und Konflikte zu Auslösern wirklicher Innovation werden können. Mit blindem Vertrauen in sogenannte ‚Best Practices‘ bringt Führung unliebsame Eigenheiten, aber zugleich unverstandene Besonderheiten des Eigenen zum Verschwinden. Und damit potenzielle Quellen des Neuen (Groys, 2004).

## **5 Balance-kritische Entwicklung. Strukturierung und Analytik von Problemlagen der Führung**

The Universe is made of stories, not of atoms (Rukeyser, 1968).

Auf Basis der soeben geleisteten Entfaltung der heuristischen Felder im Konzept der Balance-kritischen Entwicklung soll nun deren deskriptives, die Vielfalt der Phänomene strukturierendes sowie analytisches Potenzial für Herausforderungen von Führung dargestellt werden. Nur noch eine Vorbemerkung erscheint uns bedeutsam: Wir betrachten das Konzept der *Balance-kritischen Entwicklung* als ein generisches, welches sich auf unterschiedlichen Ebenen anwenden lässt. Wir sind der Überzeugung, dass es sich sowohl für die Analytik von personenbezogenen Problemlagen eignet als auch auf der Ebene von Gruppen, Teams und größeren Organisationseinheiten eingesetzt werden kann. Wir sind bisher auch keinem Argument begegnet, was gegen eine Anwendung auf den Ebenen Organisation oder Netzwerk spräche.

Voraussetzung für die Anwendung ist eine erste Problem- oder Zieldefinition zum Thema Führung in einem konkreten organisationalen Kontext, welche es erlaubt, die initiale Systemabgrenzung (was ist innen, was außen?) vorzunehmen. Diese Systemabgrenzung kann sich im Laufe der Analyse als revisionsbedürftig herausstellen oder aber im Laufe einer Organisationsentwicklung re-definiert werden; aber eine initiale Entscheidung über die Perspektive auf das Innen braucht es.

### 5.1 Das Konzept als Basis zur strukturierten Beschreibung von Problemlagen

Aufgrund der Komplexität der Beziehungen von Menschen und Organisationen einerseits zu sich selbst und andererseits zu ihrer jeweiligen Umwelt ist von einem kontingenten, d.h. nicht eindeutig prognostizierbaren Auftreten von Spannungen in der ‚vierdimensionalen Raumzeit‘ auszugehen. Die psychologisch relevanten Spannungen im Führungsraum sind in unserem Verständnis keinesfalls Spannungen *per se*, sondern immer Spannungen für mich/uns, d.h. Spannungen aus Perspektive der sie wahrnehmenden Person oder Personengruppe. Eine objektive Bestimmbarkeit solcher Spannungen ist nicht gegeben, allerdings eine für alle praktische Zwecke hinreichende intersubjektive Verständigung über Spannungen. Wir verwenden die Wahrnehmung von Spannungen als „Sentizing Concept“ (Blumer, 1980) für die Analytik und Interpretation von Führung. Spannungen können auch als (dys-) funktional wahrgenommene Störungen, Abweichungen vom Antizipierten verstanden werden. Sie sind – wie Störungen es in Kommunikationen sind – konstitutiver Bestandteil von Führungshandeln. Spannungen können intra- oder interpsychische Konflikte sein, sich in wahrgenommenen Dilemmata der Führung äußern, kognitive Dissonanzen auf personaler Ebene auslösen oder aber sich auf organisationsbezogene Dissonanzen auf kollektiver Ebene beziehen. Tabus in Unternehmen sind *ein* symptomatischer Funktionsmechanismus für das, was wir als organisationale Dissonanzreduktion bezeichnen möchten, die Spannungen zum Verschwinden zu bringen sucht. Ergebnis dieser kollektiven Anstrengungen münden dann in ebensolche Heuchelei (Brunsson, 2002), welche immer schon des Kaisers neue Kleider kennt. Spannungen können sich auch in dem schon weiter oben angesprochenen diffusen Unbehagen in der Struktur äußern. Betrachten wir das Führungsgeschehen in Organisationen auch als ein kooperatives Geschehen, so verbergen sich hinter der von Erika Spiess vorgeschlagenen „Pseudo-Kooperation“ (1996, S. 225 ff.) ebenfalls verdeckte Spannungen.

Als unterschiedliche *Typen von Spannungen* lassen sich in der ‚Raumzeit der Führung‘ solche identifizieren, welche sich

1. innerhalb eines der acht heuristischen Felder abspielen,
2. zwischen unterschiedlichen (zwei oder mehr) heuristischen Feldern ergeben oder sich
3. in der Zeit, also durch den Abgleich von Gestern, Heute und Morgen ergeben.

Spannungen des ersten Typus haben wir bereits verschiedentlich weiter oben diskutiert. Spannungen des zweiten Typus wären zum Beispiel solche der Nicht-Anschlussfähigkeit eines neuen Lohn- und Bonussystems an bestehende organisationskulturelle Werte.

Spannungen zwischen unterschiedlichen Organisationskulturen im Kontext von Unternehmensübernahmen wurden schon diskutiert. Ein weiteres Beispiel, um die personale Ebene mit einzubeziehen, wären Spannungen zwischen explizit proklamierten Wertvorstellungen und Visionen exponierter Führungskräfte, welche auf struktureller Ebene konterkariert werden. Spannungen des dritten, historischen Typus, fokussieren die Anforderung an Führung, in gewissen Hinsichten stabilisierend-bewahrend und in anderen Feldern oder zu anderen Zeiten dynamisierend-verändernd zu wirken. Führungskräfte müssen die Balance zwischen stabilisierenden und dynamisierenden Interventionen finden, welche sich schon in Lewins bekanntem Dreisatz der Veränderung zeigen (Lewin, 1947). Komplizierend kommt hinzu, dass das Vergangene zum einen psychologisch nie tot und in der Regel noch nicht einmal vergangen ist (Wolf, 1976/2007). Die Interpretationen des Gestern, als Rationalisierungen der Entscheidungen oder Entwicklungen von heute (Braun, 2010) – sind vielfältig und perspektivenabhängig. Gleiches gilt für die möglichen Zukünfte, denen eine Person, ein Team oder aber eine ganze Organisation entgegensteuert. Diese sind im wahrsten Sinne des Wortes virtuell, d.h. der Möglichkeit nach vorhanden. Und sie stehen in mehr oder weniger großer Spannung untereinander, zum Heute und zum Gestern. In der Managementliteratur tauchen diese Spannungen aktuell im Kontext der Diskussion zur „Pfadabhängigkeit“ auf (Schreyögg, Sydow & Holtmann, 2011).

Psychologische Spannungen betrachtet wir – wie eingangs formuliert – als unhintergebares Moment für motiviertes, engagiertes Handeln und Lernen (auch) von Führungskräften. Sie können sich als Ist-Soll-Diskrepanzen zeigen, aber auch – wenn wir über zukunftsorientierte Projekte oder aber Bewertungs- und Evaluationsprozesse in Organisationen nachdenken – als Soll-Soll-Diskrepanzen äußern und lösen entsprechend entweder Single- oder aber Double-Loop-Learning aus (Argyris, 2000). Erst wenn im Lernsystem nicht auflösbare, dysfunktionale Spannungen wahrgenommen werden, werden – empirisch selten beschriebene – Prozesse des Deutero-Lernens möglich (Bateson, 1999, S. 159 ff.).

Wir möchten betonen, dass uns die Warnung vor einer ‚ontologischen Falle‘ am Herzen liegt. Nicht Spannungen an oder für sich sind dysfunktional-paralysierend oder aber produktiv, weil für Entwicklungsprozesse hilfreich. Es sind individuelle und kollektive Wahrnehmungen und der Umgang mit ihnen, welche als maladaptiv oder aber als konstruktiv bezeichnet werden können.

## 5.2 Heuristik zur Analyse von Spannungen in Balance-kritischer Entwicklung

Um Spannungen als dynamisierende oder blockierende Elemente Balance-kritischer Entwicklung zu identifizieren und somit als Zugang zum Verständnis der Psychologie von Führung zu machen, möchten wir abschließend unsere Überlegungen zu einer qualitativen Heuristik darlegen, welche die bisherigen Ausführungen zur Grundlage haben.

Ausgangspunkt und damit *erster Schritt* ist die oben angesprochene Systemabgrenzung, d.h. die Entscheidung über die zu wählende, initiale Innenperspektive. Von dort aus ist in einem *zweiten Schritt* zu klären, was Führung aus dieser Perspektive bewirken möchte. Es

geht also darum zu klären, welche sachlichen oder mitarbeiterbezogenen Ziele im konkreten Kontext von einer Führungskraft angestrebt werden und welche organisationalen Zwecke damit verfolgt werden. Dies ist relevant, da sich hieraus der Aufgabenbezug der zu analysierenden Führungstätigkeit ergibt: Worauf ist sie inhaltlich ausgerichtet? Was steht im Fokus? Was sind die Absichten? Was die angestrebten Wirkungen? Auf diese Weise erfolgt eine initiale Themensetzung. Im *dritten Schritt* sind dann mit qualitativen Methoden und unter dem Prinzip der maximalen Variation von Perspektiven (Kleining, 1982) die acht heuristischen Felder Balance-kritischer Entwicklung zu explorieren. Beispielhaft lassen sich Spannungen innerhalb der heuristischen Felder entlang von Narrationen, Critical Incident Techniken, projektiven Verfahren oder auch qualitativen Netzwerkanalysen erheben (Holstein & Straus, 2006). So können kritische Ereignisse auch in konstruktiver Kontroverse diskutiert werden, um Spannungen und latente Konflikte zu identifizieren (Tjosvold et al., 2006). In einem *vierten Schritt* wird die Analyse auf das Verhältnis der heuristischen Felder untereinander ausgedehnt. Auf Basis der bereits aggregierten Erkenntnisse aus Spannungen innerhalb der heuristischen Felder wird nach den (eventuell daraus resultierenden) Spannungen zwischen zwei oder mehreren Feldern gefragt. Die Analyse wird in einem Workshop, also einem kooperativen Setting umgesetzt, welcher den erfahrungsbasierten Austausch über vermutete Zusammenhänge sowie Neben- und Fernwirkungen zwischen Spannungen im Führungsraum ermöglicht. In diesem Setting erfolgt sodann auch der *fünfte Schritt*, in dem die zeitliche Perspektive einbezogen wird. Hier sollten die vorherigen vier Schritte nochmals einer kritischen Reflexion unterworfen werden.

Den Ausgangspunkt einer Analyse (und allfälliger anschließender Intervention) stellen die aus der Praxis heraus formulierten initialen Ziele und Zwecke dar. Eine aus Forschungs- wie aus Beratungssicht bedeutsame Frage ist die danach, wer diese Ziele und Zwecke definiert. In jedem Fall müssen sie, um die Relevanz des Vorgehens sicher zu stellen, aus dem Feld heraus definiert werden. Forschungs- und/oder Beratungsprozess sind so anzulegen, dass immer auch die Option zur begründeten Re-Definition von Zielen und Zwecken besteht. Eine Veränderung der initialen Ziel- und Zweckdefinition stellte zwar in wissenschaftlicher Hinsicht keine Erkenntnis im engeren Sinne dar, wäre aber in pragmatischer Hinsicht Ausdruck individueller und/oder kollektiver Lernprozesse. Im Analyseprozess ist darauf zu achten, dass Methoden eingesetzt werden, welche für die *Wahrnehmung von Spannungen* sensibilisieren und aufmerksam machen.

## 6 Diskussion und Ausblick

Betrachtet man die Forschungslage in der Psychologie zum Thema Führung aus gebührender Distanz, so ist diese in konzeptueller Hinsicht durch den Fokus auf interpersonale Prozesse (mehrheitlich unter Abstraktion konkreter organisatorischer und kultureller Kontexte) sowie in methodologischer Hinsicht durch eine unübersehbare Hegemonie von Fragebogeninstrumenten gekennzeichnet (vgl. Exkurs). Mit dem Konzept der Balance-kritischen Entwicklung wollen wir konzeptuell einen Weg der Forschung öffnen, der sich hierzu fast

komplementär verhält. Wir favorisieren einen qualitativen Zugang, da wir um die externe, ökologische Validität der Forschung (und damit ihrer Relevanz in pragmatischer Hinsicht) besorgt sind. Wir integrieren verstärkt implizite sowie entpersonalisierte Facetten von Führung, um der heutigen Komplexität des ‚Führungsgeschäfts‘ gerecht werden zu können. Das Konzept der Balance-kritischen Entwicklung legt den Fokus auf die konkrete Bedeutung, welche den drei von uns vorgetragenen basalen Unterscheidungen zukommt. Jede Führungskraft wendet diese Unterscheidungen – so unsere Prämisse – in ihrem Denken über sich, ihre Aufgaben, ihr Team oder ihr Unternehmen an. Und wir gehen davon aus, dass dies zunächst und zumeist unbewußt geschieht. Je nach erfolgter *Grenzziehung* zwischen implizit und explizit, zwischen individuell und kollektiv, zwischen innen und außen, ergibt sich eine andere Perspektive auf Geschichte, Aktualität und Zukunft von Führung in ihrem je besonderen Kontext. Wir gehen davon aus, dass die Lenkung der Aufmerksamkeit auf unseren Zugang der Balance-kritischen Entwicklung Führung stört, indem er neue Optionen (für Denken und Handeln) öffnet. Genau das, was Führungskräfte – aus unserer Sicht – im Umgang mit ihren Mitarbeitenden, Peers etc. auch tun sollten. Dazu an anderer Stelle mehr.<sup>18</sup>

Im Sinne einer resümierenden Bilanzierung und eines Ausblicks wollen wir – auch vor dem Hintergrund unserer langjährigen Erfahrungen als Berater – mit zwei Ungleichungen und einer Gleichung von Führung schließen. Die *erste Ungleichung* lautet: Die Führungspraxis einer Führungskraft ist immer und notwendig etwas anderes als das, was in Lehrbüchern über Führung steht oder aber in Seminaren vermittelt wird. Nicht, weil idealisierte Führungsstile notwendig abstrakt gegenüber der Praxis bleiben oder aber das Setting einer Weiterbildung zu weit vom Führungsalltag entfernt gestaltet ist (Frei & Clases, 2011). Der Hauptgrund ist, dass unsere je individuelle Führungspraxis immer von unserem „heimlichen Drehbuch der Führung“ (Dachler, 1988), also den impliziten, erfahrungsbasierten, uns je aktuell nicht notwendig bewussten Kognitionen beeinflusst wird. Hier spielt also die kognitive Unterscheidung (vgl. Abschn. 3.1) im Konzept der Balance-kritischen Entwicklung eine zentrale Rolle. Die *zweite Ungleichung* schließt sich direkt an und postuliert, dass auch praktisch-normativen Vorgaben für Führung von Seiten einer Organisation – z.B. in Form von Führungsgrundsätzen oder -leitlinien – und das Führungsverhalten der Einzelnen nie (und dies zum Glück!) ineinander aufgehen. Wir sind der tiefen Überzeugung, dass es keine gegenüber der je konkreten Situation abstrakt zu formulierende ‚richtige Führung‘ gibt. Führung ist und bleibt aus Perspektive der einzelnen Führungskraft immer *meine* Führung und *mein* Balanceakt. Allgegenwärtige, unvermeidbare und immer neue Dilemmata oder Rollenkonflikte von Führung (Neuberger, 1994) – im Konzept der Balance-kritischen Entwicklung also die Spannungen in der ‚Raumzeit‘ der Führung – machen ein schlichtes ‚Be-Folgen‘ fremdformulierter Anforderungen unmöglich oder führen in Aporien.

Nun zur versprochenen Gleichung: Führung bedeutet, sich zu entscheiden. Das ist ihre Primäraufgabe. Alle anderen Aufgaben lassen sich von dieser ableiten. Es geht um das

---

<sup>18</sup> Hier fürs Erste nur der Hinweis auf die in Arbeit befindliche Anschlusspublikation, welche sich mit dem Konzept der Balance-kritischen Entwicklung in interventionistischer Hinsicht beschäftigen wird.

Entscheiden der Führungskraft selbst, um deren Einholen von Entscheidungen, um das Herbeiführen von Entscheidungen in ihrem Verantwortungsbereich oder -umfeld, um das Organisieren von Entscheidungen etc. Jede dieser Entscheidungen hat Konsequenzen für all jene Output-Variablen, welche sowohl Unternehmen als auch die Forschung interessieren wie z.B. Aufgabengestaltung, Arbeitsteilung, Arbeitsmotivation, verschiedene Spielarten von Commitment und Engagement, den eigenen psychologischen Vertrag mit der Organisation sowie den der Mitarbeitenden etc.

Dabei fallen Entscheidungen selbstverständlich nicht immer bewusst oder gar rational. Auch wird oftmals entschieden, sich nicht zu entscheiden. Aber auch das ist eben eine Entscheidung, die – wie jede andere – ihren spezifischen Preis für Person und Organisation hat. Und: Mit der Wahl ihrer Perspektive auf die Frage, welche zu entscheiden ist, bewegt sich die Führungskraft mehr oder weniger bewusst innerhalb der Raumzeit Balance-kritischer Entwicklung. Die Perspektive und die damit verbundenen Kognitionen erzeugen Spannungen oder reduzieren sie, machen Konflikte manifest oder behalten sie latent, dynamisieren durch Störungen des Führungssystems oder reduzieren Dissonanzen mit potenziell organisationsweiten Fernwirkungen, halten Spannungen in der opaken Tabuzone oder stellen des Kaisers neue Kleider in ein Licht, das sie schließlich doch noch zum Verschwinden bringt.

## Exkurs: Ein Blick auf die Forschungslage in der Psychologie

„There are three kinds of spines that suggest ways to redirect leadership research: steel spines, plastic spines, and bony spines. Using the imagery of spines, I want to develop the argument that the effective leader is a docile leader, and that we as researchers may have to become both unstatistical naturalists and differentiating generalists to learn more about leadership.“ (Weick, 1978)

Um den neuen Pfad des Denkens innerhalb der heterogenen Landschaft psychologischer Führungsforschung zu situieren, möchten wir hier die aus unserer Sicht zentralen Positionen und Forschungsstränge benennen. Die Überblicksarbeit von Avolio, Walumbwa und Weber (2009) diskutiert die aktuellen Ansätze, welche auf die von Bryman (1992) beklagte desillusionierte Lage der Führungsforschung mit Ansätzen des „New Genre Leadership“ antworteten. Das ‚neue Genre‘ wendete sich vom Fokus auf transaktional konzipierte Austausch- und Zielsetzungsprozesse sowie den damit implizierten „Economic Cost-Benefit Assumptions“ (Bass, 1985) ab. Dafür hielten plötzlich Emotionen, Werte, Inspiration, Vision und Symbolik Einzug in die Führungsforschung. Nach der Dominanz von zunächst Eigenschafts-, dann Verhaltens- und schließlich Kontingenztheorien der Führung finden sich in der Forschung zur „New Leadership“ (einander z.T. überlappende) Konzepte wie die charismatische (Judge, Woolf, Hurst & Livingston, 2006), die authentische (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011) oder die transformationale Führung (Avolio & Gardner, 2005; Felfe, 2006). Im Zuge der sich ausdifferenzierenden Forschung zu unterschiedlichen Stilen der Führung wird diese in letzter Zeit auch als ethisches (Brown & Treviño, 2006) und diskursives Unterfangen (Wodak, Kwon & Clarke, 2011) konzeptualisiert. Im Kontext der Literatur zu organisationaler Gerechtigkeit und Fairness werden neue Forschungsfelder entworfen (Janson, Levy, Sitkin & Lind, 2008; van Knippenberg & De Cremer, 2008). Die Frage nach der Bedeutung von Werten in der Führung (Russell, 2001) lässt sich unseres Erachtens in Zusammenhang mit einer zu beobachtenden Quasi-Renaissance von Eigenschaftstheorien der Führung bringen (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009), konkret etwa des Servant Leadership (Greenleaf & Spears, 1977/2002; Spears, 2010). Neuerdings wird das Anknüpfen am Gedanken der Autonomie und deren Unterstützung auch in innovativer Weise in Führungskontexten untersucht, welche sich jenseits der üblichen Fokussierung auf Erwerbsarbeit bewegen (Güntert & Wehner, n.d.). Aus sozialpsychologischer Perspektive wird jüngst wieder auf die Bedeutung von Identitätsstiftung, sozialem Einfluss und Macht im Führungsgeschehen hingewiesen (Haslam et al., 2011). Die Wiederzuwendung der Forschungsperspektive zum Führungsgeschehen als komplexer Interaktion, bereits in den 90er Jahren unter dem Begriff Leader-Member-Exchange (Graen & Uhl-Bien, 1995) diskutiert, spiegelt sich in intensiven Arbeiten über „Followership“ (Crossman & Crossman, 2011; Hamstra, Van Yperen, Wisse & Sassenberg, 2011), über die Dialektik in Führungsbeziehungen (Collinson, 2005), über Widerstand und Führung (Zoller & Fairhurst, 2007), Mikropolitik (Neuberger, 2006) sowie schließlich über Perspektiven geteilter/verteilter Führung (Pearce, Hoch, Jeppesen & Wegge, 2010). Bei letzteren Ansätzen wird nicht nur davon ausgegangen, dass die Wahrnehmung und Bewertung durch „Followers“ ein wesentlicher

Einflussfaktor auf das Führungsgeschehen hat, sondern dass Führungsrollen auch aktiv und absichtsvoll zwischen Teammitgliedern mit dem Ziel wechseln können, gruppen- bzw. organisationsbezogene Ziele zu erreichen (Pearce & Conger, 2003, S. 1). Diese Gedanken erzeugen selbstverständlich einen Resonanzraum zu sozio-technischen Ansätzen, die Führung in selbststeuernden Gruppen thematisierten (Manz & Sims, 1995). Nicht zufällig wird das Konzept des „Shared Leadership“ als potenzielles Modul industrieller Demokratie besprochen (Wegge et al., 2010) und an wertorientiert-normative Diskurse angeschlossen (Manz, Manz, Adams & Shipper, 2010).

Inzwischen deutlich über zehn Jahre alt ist die von Yukls (1999) formulierte Kritik am Mainstream der Führungsforschung, welche sowohl auf die konzeptuelle wie die methodologische Ebene zielte. Auf konzeptueller Ebene wurde schon damals die Vernachlässigung organisationsbezogener Prozesse beklagt, die sich in einer nicht wirklich vorhandenen Rezeption des Konzepts der entpersonalisierten Führung zeigt (Kerr & Jermier, 1978; Türk, 1995). Die dominante methodologische Ausrichtung auf fragebogenbasierte Studien mittels Erhebung von Selbstauskünften über Wahrnehmungen des Verhaltens von Führungskräften ist so oft (und überzeugend) wiederholt worden, dass letztlich von erstaunlichem Beharrungsvermögen und kollektiver Feedbackresistenz gewisser Communities und publikationsorientierter Beutegemeinschaften ausgegangen werden muss.<sup>19</sup> Qualitative Forschungszugänge zum Thema werden schon seit jeher verfolgt (Bryman, 2004; Conger, 1998; Hatch, Kostera & Kozminski, 2006), haben sich jedoch ein Publikationsbiotop jenseits High-Impact verdächtiger Journals geschaffen. Erfreulich sind aus unserer Sicht jüngste Themenhefte, bei denen die Herausgeberschaft ganz offensichtlich auf eine in methodologischer Hinsicht von Diversität zeugende Zusammenstellung der Beiträge achtet (Pearce et al., 2010).

Der von uns vorgeschlagene Pfad im Denken über Führung will mit Fokus auf qualitativen Methoden und Heuristiken sowie im Bemühen um eine adäquate Phänomenbeschreibung komplexer Führungswelten das spannungsgeladene Zusammenspiel impliziter und expliziter Facetten von Führung sowie persönlich-individueller und kollektiver, entpersonalisierter Facetten von Führung in den Blick bekommen. Wir versuchen auf diesem Wege, einer verdinglichenden Hypostasierung von Führung entgegen zu wirken. Unser Augenmerk liegt auf einem verstehenden Zugang zu den psychologischen Prozessen, welche sich in der spannungsgeladenen Dynamik der von uns vorgeschlagenen Raumzeit der Führung abspielen.

---

<sup>19</sup> Betrachte man nur die recht frischen Ausführungen zu impliziten Führungstheorien (Schyns & Meindl, 2005) oder zu den Effekten individuell variierender Stile im Antwortverhalten (Moors, 2011).

## Literatur

- Adair, W. L., Tinsley, C. H., & Taylor, M. (2006). Managing the intercultural interface: Third cultures, antecedents, and consequences. *Research on managing groups and teams*, 9, 205-232.
- Argyris, C. (2000). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*.
- Aristoteles. (2010). *Die Nikomachische Ethik [aus dem Griechischen und mit einer Einführung und Erläuterungen von Olof Gigon]* (8 Aufl.). München: Dt. Taschenbuch Verlag.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bargh, J. A., & Barndollar, K. (1996). Automaticity in action: The unconscious as a repository of chronic goals and motives. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Hrsg.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (S. 457-81). New York: Guilford Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bateson, G. (1988). *Ökologie des Geistes* (2nd Aufl.). Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Bateson, G. (1999). *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Blumer, H. (1980). Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit* (S. 80-146). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Braun, W. . (2010). *Die (Psycho-) Logik des Entscheidens*. Bern: Huber.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.
- Brunsson, N. (2002). *The Organisation of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations* (2 Aufl.). Oslo: Abstrakt.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15 (6), 729-769.
- Burla, S., Alioth, A., Frei, F., & Müller, W. R. (1995). *Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung* (2 Aufl.). Zürich: vdf.
- Clases, C. (2003). *Internationale Hochschulschriften: Das Erinnern einer anderen Zukunft das organisationale Gedächtnis als sozialer Prozess der Koordination wissensorientierter Zusammenarbeit* Münster: Waxmann.
- Clases, C. (2011). Vertrauen und Konflikt als Antagonisten der kooperativen Prozessierung von Unsicherheit. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 22 (2), 259-261.
- Clases, C., & Wehner, T. (2005). Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen. In D. Frey, L. von Rosenstiel, & C. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 397-401). Weinheim: Beltz.
- Collinson, D. L. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations*, 58 (11), 1419-1442.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9 (1), 107-121.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership--a review of the literature. *Leadership*, 7 (4), 481-497.
- Dachler, P. (1988). Führungslandschaft Schweiz: Erfahrungen und Konsequenzen für die Praxis. *Die Unternehmung*, (4), 297-307.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). Socio-technical systems. In C. W. Churchman & M. Verhulst (Hrsg.), *Management Science, Models and Techniques* (S. 83-97). Oxford: Pergamon.

- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *The American psychologist*, 49 (8), 709-24.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung: Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4), 163-176.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Frei, F. (2010). *33 Führungsbrieft*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Frei, F. (2011). *Weitere 33 Führungsbrieft*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Frei, F., & Clases, C. (2011, July 9). Boxenstopp im Führungsalltag. Ein komplementärer Weg der Führungsentwicklung. *Alpha - Der Kadermarkt der Schweiz*,
- Frese, M. (2008). The changing nature of work. In N. Chmiel (Hrsg.), *An introduction to work and organizational psychology* (2 Aufl.) (S. 397-413). Malden, MA: Wiley.
- Freud, S. (1994). Das Unbewußte. In S. Freud (Hrsg.), *Psychologie des Unbewußten. Studienausgabe* (S. 119-73). Frankfurt/ M.: Fischer.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1120-1145.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Giddens, A. (1992). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/ M.: Campus.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City: New York: Doubleday.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member-exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6 , 219-247.
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Bern: Hogrefe.
- Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press. (Orig.: 1977)
- Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Greve, W. (2000). *Psychologie des Selbst*. Weinheim: Beltz - PVU.
- Grote, S., & Kauffeld, S. (2007). Stabilisieren und dynamisieren. Das Balance-Inventar der Führung (BALI-F). In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (2. überarbeitete Auflage Aufl.) (S. 317-36). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Groys, B. (2004). *Über das Neue* (3 Aufl.). Frankfurt/ M.: Fischer.
- Güntert, S. T., & Wehner, T. (n.d.). Work Design and Autonomy-Supportive Leadership in Voluntary Work: Does It Really Matter? *European Journal of Work and Organisational Psychology*.
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2011). Transformational-Transactional Leadership Styles and Followers' Regulatory Focus. *Journal of Personnel Psychology*, 10 (4), 182-186.
- Hanft, A. (1996). Organisationales Lernen und Macht - Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. *Managementforschung*, (6), 133-162.
- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. C. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology*, 49 (3), 319-339.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership. Identity, influence, and power*. Hove: Psychology Press.
- Hatch, M. J., Kostera, M., & Kozminski, A. K. (2006). The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest. *Organizational Dynamics*, 35 (1), 49-68.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Holstein, B., & Straus, F. (2006). *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- James, W. (1950). *The principles of psychology*. New York: Henry Holt.

- Janson, A., Levy, L., Sitkin, S. B., & Lind, E. A. (2008). Fairness and other leadership heuristics: A four-nation study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17* (2), 251-272.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly, 20* (6), 855-875.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50* (4), 203-213.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance, 22* (3), 375-403.
- Kleining, G. (1982). Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. In R. König, F. Neidhardt, & M. R. Lepsius (Hrsg.), *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Westdeutscher Verlag.
- Leary, M. R. (2004). The Self We Know and the Self We Show: Self-esteem, Self-presentation, and the Maintenance of Interpersonal Relationships. In M. B. Brewer & M. Hewstone (Hrsg.), *Blackwell handbook of social psychology: Interpersonal processes* (S. 457-77). Malden, MA: Blackwell.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology, 14*, 319-340.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*, Human Relations, 1, 5-41. *Human Relations*, (1), 5-41.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). Rationalität von Vertrauen und Misstrauen. In H. K. Stahl & P. M. Hejl (Hrsg.), *Management und Wirklichkeit - Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften* (S. 206-17). Heidelberg: Carl Auer.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1995). Führung in selbststeuernden Gruppen. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 1873-94). Stuttgart: Poeschel.
- Manz, C. C., Manz, K. P., Adams, S. B., & Shipper, F. (2010). A Model of Values-Based Shared Leadership and Sustainable Performance. *Journal of Personnel Psychology, 9* (4), 212-217.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist, 41* (9), 954-969.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (2001). The cultural construction of self and emotion: Implications for social behavior. In W. G. Parrott (Hrsg.), *Emotions in social psychology: Essential readings* (S. 119-37). Philadelphia: Psychology Press.
- Marquard, O. (2003). *Zukunft braucht Herkunft. Philosophische Essays*. Ditzingen: Reclam.
- McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences, 840* (1), 33-44.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, & Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. London: University of Chicago Press.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly, 30* (1), 78-102.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Hrsg.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (S. 166-95). Thousand Oaks: Sage.
- Moors, G. (2011). The effect of response style bias on the measurement of transformational, transactional, and laissez-faire leadership.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Neuberger, O. (1994). *Führen und geführt werden* (4 Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen. In *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2006). Mikropolitik: Stand der Forschung und Reflexion. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50* (4), 189-202.

- Neuweg, G. H. (1999). *Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis*. Münster et al.: Waxmann.
- Oesterreich, R. (1981). *Handlungsregulation und Kontrolle*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Pawelzik, M. R. (2012). Wie erschöpft sind wir wirklich? Anmerkungen zur aktuellen Burnout-Epidemie. *Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken*, 753, 125-134.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications, Inc.
- Pearce, C. L., Hoch, J. E., Jeppesen, H. J., & Wegge, J. (2010). New forms of management: Shared and distributed leadership in organizations (Editorial). *Journal of Personnel Psychology*, 9 (4), 151-153.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker, & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105-22). Berlin: edition sigma.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Massachusetts: Pitman.
- Piaget, J. (1976). *Die Äquilibration der kognitiven Strukturen*. Stuttgart: Klett.
- Pleiss, C., & Oesterreich, R. (2003). Wissensdivergenz als Anforderung kooperativer Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, (3), 67-72.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (2003). *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: edition sigma.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organisational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Rosenstiel, L. v. (1992). *Wertewandel* (2 Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rukeyser, M. (1968). *The speed of darkness*. New York: Random House.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (2), 76-84.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur*. Frankfurt/ M.: Campus.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schreyögg, G., Sydow, J., & Holtmann, P. (2011). How history matters in organisations: The case of path dependence. *Management & Organizational History*, 6 (1), 81.
- Schweer, M. (1997). *Interpersonales Vertrauen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schyns, B. (2008). Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52 (4), 182-190.
- Schyns, B., & Meindl, J. R. (2005). An overview of implicit leadership theories and their application in organization practice. In B. Schyns & J. R. Meindl (Hrsg.), *Implicit leadership theories: Essays and explorations* (S. 15-36). Greenwich: Information Age Publishing.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, (1), 27-43.
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. *Research in Occupational Stress and Well-being*, (2), 261-291.
- Sloterdijk, P. (2011). *Streß und Freiheit*. Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Spears. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 1 (1), 25-30.
- Spieß, E. (1996). *Kooperatives Handeln in Organisationen*. Mering: Hampp.
- Sprenger, R. K. (2002). *Vertrauen führt*. Frankfurt/ M.: Campus.
- Staehele, W. (1991). Redundanz. Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? *Managementforschung*, 1, 270-285.
- Steinheider, B., & Schnalzer, K. (2004). Wissensintegration in interdisziplinären Teams. *Wirtschaftspsychologie*, 11 (4), 54-57.

- Tjosvold, D., Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Sun, H. (2006). Competitive motives and strategies: Understanding constructive competition. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10 (2), 87-99.
- Türk, K. (1995). Entpersonalisierte Führung. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 328-40). Stuttgart: Poeschel.
- Udris, I., & Weiss, V. (2001). Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, (2), 103-121.
- van Knippenberg, D., & De Cremer, D. (2008). Leadership and fairness: Taking stock and looking ahead. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2), 173-179.
- van Schie, S., Güntert, S. T., & Wehner, T. (2011). 'No volunteering without volunteers'. *International Journal of Business Environment*, 4 (2), 121-132.
- Vollmer, A., Clases, C., & Wehner, T. (2006). Vertrauen und kooperatives Handeln. Ein arbeits- und organisationspsychologischer Zugang. In K. Götz (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (S. 169-83). München: Rainer Hampp Verlag.
- Volpert, W. (1983). Das Modell der hierarchisch-sequentuellen Handlungsregulation. In W. Hacker, W. Volpert, & M. von Cranach (Hrsg.), *Kognitive und motivationale Aspekte der Handlung* (S. 38-58). Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- von Foerster, H. (1993). *KybernEthik*. Berlin: Merve.
- von Foerster, H. (1997). Über das Konstruieren von Wirklichkeiten. In S. J. Schmidt (Hrsg.), *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke* (4 Aufl.) (S. 25-49). Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Wegge, J., & von Rosenstiel, L. (2007). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4 Aufl.) (S. 475-512). Bern: Huber.
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S. A., Pundt, A. und Unterrainer, C. (2010). Promoting Work Motivation in Organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 9 (4), 154-171.
- Wehner, T., Clases, C., & Bachmann, R. (2000). Co-operation at work: A process-oriented perspective on joint activity in inter-organizational relations. *Ergonomics*, 43 (7), 983-997.
- Weick, K. E. (1978). The spines of leaders. In M. W. McCall & M. M. Lombardo (Hrsg.), *Leadership: Where else can we go?* (S. 37-81). Durham: Duke University Press.
- Wildemann, H. (2005). Fusionen. In D. Frey, L. von Rosenstiel, & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 105-10). Weinheim: Beltz.
- Wilson, T. D., & Dunn, E. W. (2004). Self-knowledge: Its limits, value and potential for improvement. *Annual Review of Psychology*, 55 (1), 493-518.
- Wodak, R., Kwon, W., & Clarke, I. (2011). Getting people on board': Discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse & Society*, 22 (5), 592-644.
- Wolf, C. (2007). *Kindheitsmuster*. Frankfurt/ M.: Suhrkamp. (Orig.: 1976)
- Wygotski, L. S. (1987). *Ausgewählte Schriften. Band 2: Arbeiten zur psychischen Entwicklung der Persönlichkeit*. Köln: Pahl-Rugenstein.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.
- Zoller, H. M., & Fairhurst, G. T. (2007). Resistance as leadership: A critical, discursive perspective. *Human Relations*, 60 (9), 1331-1360.

## Korrespondenzadressen

Prof. Dr. Christoph Clases

AOC Unternehmensberatung  
[www.aoc-consulting.com](http://www.aoc-consulting.com)  
[christoph.clases@aoc-consulting.com](mailto:christoph.clases@aoc-consulting.com)

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie  
[www.fhnw.ch/aps](http://www.fhnw.ch/aps)  
[christoph.clases@fhnw.ch](mailto:christoph.clases@fhnw.ch)

Dr. Felix Frei

AOC Unternehmensberatung  
[www.aoc-consulting.com](http://www.aoc-consulting.com)  
[felix.frei@aoc-consulting.com](mailto:felix.frei@aoc-consulting.com)