

Marco Böhmer

**Die Form(en)
von Führung, Leadership
und Management**

Eine differenztheoretische Explizierung

Mit einem Vorwort von Rudolf Wimmer

2014

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2014

Erste Auflage, 2014
ISBN 978-3-89670-989-9
© 2014 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

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

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Inauguraldissertation zur Erlangung
des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften der Privaten Universität Witten/
Herdecke gGmbH, 2013.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Einleitung

Management und Führung machen einen Unterschied. Leadership ebenfalls.¹ Welchen Unterschied Management, Führung und Leadership aber in Bezug auf Organisationen machen, darüber wird in der korrespondierenden traditionellen Theoriebildung trefflich gestritten.² Ist es dasselbe was bezeichnet wird oder bezeichnen die drei Begriffe etwas Unterschiedliches? Handelt es sich dabei um eine Funktion oder eine Person, auf die in der Theoriebildung abgestellt wird? Dass Organisationen ein gewisses Maß an Management, Führung oder Leadership benötigen, darüber herrscht in der Regel Einigkeit. Einigkeit existiert auch darüber, dass Führung, Leadership, Management und Organisation untrennbar miteinander zusammenhängen. Nur wie und in welchem Maße diese vier Begriffe zusammenhängen und wie die Organisation zu organisieren ist, ist (wenn auch nicht nur) Sache des Beobachters der ersten Ordnung. Die Wahl, mit der einen und nicht einer anderen Unterscheidung zu operieren, ist zentraler Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit. Jene getroffenen Unterscheidungen können höchst verschieden sein. Daher kann eine zentrale Bestandsaufnahme der Literaturanalyse zunächst vorweggenommen werden:

Wenn von Führung, Leadership und Management in Bezug auf eine Organisation in der wissenschaftlichen Theoriebildung die Rede ist, dann werden die Überlegungen für de Beobachter der zweiten Ordnung schnell unscharf, unübersichtlich und inkommensurabel. Einige Experten behaupten in diesem Zusammenhang, dass genauso viele Definitionen wie wissenschaftliche

¹Als Erweiterung zu Levitt zu lesen: „The functional rationality which characterizes the cognitive mode of management makes a difference.“, Levitt, T., Management and the Post Industrial Society, 1976, S. 74.

²Theorie bezeichnet das systematische, nach bestimmten und eingeführten Prinzipien geordnete Beobachten und Erklären der Realität. Damit dient die Theoriebildung, als Aggregation von Erkenntnissen entsprechend den definierten und eingeführten Prinzipien, als Instrument zur Ordnung und Bewältigung der Realität. Wenn in der vorliegenden Arbeit von Theorie und Theoriebildung gesprochen wird, dann soll von wissenschaftlichen Aussagensystemen die Rede sein, die behaupten und möglicherweise imstande sind, das Eintreten von Ereignissen (mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit) vorauszusagen.

Theorien existieren, um Führung, Leadership und Management zu beschreiben, gegeneinander abzugrenzen und aufeinander beziehen zu können.³ Diese Uneinheitlichkeit der theoretischen Zugänge zu Führung, Leadership und Management ist sowohl den betriebswirtschaftlichen deutschsprachigen wie auch den anglo-amerikanischen Ansätzen bis heute zu konstatieren. Jene Uneinheitlichkeit in der Taxonomie wird durch die angelsächsischen Theorien vorwiegend im Rahmen der Disziplin der Business Administration noch weiter verschärft, indem in zahlreichen Publikationen zwischen Leadership und Management fundamental unterschieden wird.^{4,5}

Diese Unterscheidung wird als fundamental angesehen und ist keinesfalls als semantisches Sprachspiel einzustufen. Hier handelt es sich um eine Auffassung, die die vorliegende Arbeit teilt. Kotter, einer der prominentesten Vertreter der Dichotomie zwischen Leadership und Management in der US-amerikanischen Theoriebildung fasst zusammen: „Diese Unterscheidung ist weder arbiträr noch rein semantisch.“⁶ Barnard merkt bereits 1948 zum Diskurs in der wissenschaftlichen Literatur und deren vorgenommenen Unterscheidungen an: „Eine Durchsicht der Literatur über Organisationen, Management und Verwaltung macht die Verschwommenheit, Mehrdeutigkeit und Uneinheitlichkeit der Nomenklatur offensichtlich.“⁷ Mintzberg vermutet hinter diesem Zustand eine Scheu in der wissenschaftlichen Diskussion, analog zu Denkmustern in archaischen Gesellschaften, die Mythen der Götter, in diesem Fall die Mythen um Management und Leadership, zu

³Für grundlegende Abgrenzungen zwischen Führung und Management in der Theoriebildung sind vor allen Bass, Kotter, Terry und Zaleznik zu nennen. Vgl. Bass, B.M., Stogdill, R.M., Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications, 1990. Vgl. Kotter, J.P., The general managers, 1982; Kotter, J.P., A force for change: how leadership differs from management, 1990. Vgl. Terry, R.W., Authentic Leadership, 1993. Vgl. Zaleznik, A., Managers and Leaders: Are They Different?, 1977.

⁴Vgl. ebd. und Kotter, J.P., The general managers, 1982.

⁵Auf fernöstliche Denkweisen, die eigene Unterscheidungen vornehmen und in der deutschsprachigen Literatur vorwiegend als Ratgeber Einzug halten, soll in der vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen werden. Für weiterführende Literatur, vgl. Köhler, H.-U., Musashi für Manager., 1988 und vgl. Pino, R., Das Aikido-Prinzip, 1999.

⁶Vgl. Kotter, J.P., Wie Manager richtig führen, 1999, S. 17.

⁷Barnard, C.I., Organisation und Management: Ausgewählte Aufsätze, 1969, S. 130.

entmystifizieren, was die Entweihung sämtlicher, Hohepriester des Managements, Managementphilosophen sowie aller Leader, Top-Manager und Führungskräfte zur folgerichtigen Konsequenz hätte, deren Tun hier und jetzt im Sinne einer interessierten Öffentlichkeit von allen gesehen werden könnte.⁸ Es wäre, so soll Mintzberg hier verstanden werden, das Ende einer Art eines semi-mythologischen Wissens, deren Ursprünge verschleiert sein können und deren Zugang nur Eingeweihten zustehen kann. Deswegen kann ein interessierter Beobachter über diesen Zustand, im Sinne der aristotelischen Philosophie als Hinterfragen von bisher angenommenen Selbstverständlichkeiten⁹, nur staunen, weil streng genommen nun endlich Argumente gefordert sind, die die gebetsmühlenartigen wiederholten Machbarkeitsillusionen wie auch Mystifikationen ablösen und damit Argumente im Anschluss an Mintzberg, Luhmann und Wimmer Einzug halten, die der Realität

⁸Es sei angemerkt, dass sich insbesondere in der deutschsprachigen Literatur Werke finden, die sich explizit mit dem Gegenstand von Führung und Management auseinandersetzen, die Unterscheidung jedoch von Führung und Management ganz bewusst ausklammern und nicht zur Diskussion stellen. Entweder wird diese wichtige Unterscheidung durch zum Teil unreflektierte Setzungen ausgeklammert oder als semantische Spielerei abgetan. Diese Ausklammerung verweist einerseits auf die Tradition der Setzung der Unterscheidung in der angelsächsischen Hemisphäre und könnte andererseits imstande sein, argumentative Nöte der Autoren aufzuzeigen. Dazu einige Beispiele der vorgenommenen Ausklammerungen: Achouri folgert: „Ebenfalls wird hier auf eine strenge Unterscheidung zwischen den Begriffen ‚Führung‘, ‚Management‘ und ‚Leadership‘ verzichtet.“, Achouri, C., Wenn Sie wollen, nennen sie es Führung - Systemisches Management im 21. Jahrhundert, 2011. Bei Seliger heißt es: „Das dritte Praxisfeld von Führung betrifft die Organisation beziehungsweise den eigenen Verantwortungsbereich. Dieses Feld wird oft mit dem Begriff Management gleichgesetzt, so wie Menschenführung mit Führung oder Leadership gleichgesetzt wird. Ich möchte die Diskussion über die Sinnhaftigkeit dieser Unterscheidung nicht führen. Insofern jede Führung sich mit der Sicherung des Erfolgs und damit des Überlebens der gesamten Organisation beschäftigt, zugleich, aber immer Arbeit mit Menschen ist, erscheint es mir sinnvoll, alle Praxisfelder als Führung zu bezeichnen.“, Seliger, R., Das Dschungelbuch der Führung, 2008, S. 169. Neuberger verweist in seinem Standardwerk, „Führen und führen lassen“, kurz auf die Semantik und folgert: „Im folgenden Beleg 1.3. gebe ich eine Definition Kirschs zur Beziehung zwischen Management und Führung wieder. Uneingeweihte werden Schwierigkeiten haben, sich in diesem Sprachspiel zurecht zu finden.“, Neuberger, O., Führen und führen lassen, 2002, S. 10.

⁹Vgl. Martens, E., Vom Staunen oder Die Rückkehr der Neugier, 2003.

in und um Organisationen und damit auch von Führung, Leadership und Management entsprechen.^{10,11}

Mintzberg folgert:

„[...] as in other primitive societies, we live in mortal fear of our own gods or at least our own myths, and management and leadership is surely one of them. Perhaps we fear the consequences of revealing their nakedness, or our own. Of course, we write about ‘leadership’, ad nauseum [...].“¹²

In der Praxis ist dieser Zustand der Ambivalenz, Inkonsistenz und Uneinheitlichkeit gleichfalls zu beobachten. Beispielsweise kann ein Beobachter danach fragen, wer die Finanzkrise 2008/2009 verschuldet hat und wer für die Konsequenzen verantwortlich ist. Hier wird dann sehr stark in der Öffentlichkeit von den verantwortlichen Organisationen auf die Verantwortung einzelner Personen zugespitzt: „Investors thus join journalists in the personification of corporations, focusing on the characters, biographies and alleged charisma of CEO’s.“¹³ Sind diese Personen Leader, Manager-, oder beides zugleich? Oder konkreter: Waren die gefallenen Stars der Finanzbranche, wie Richard Fuld (Ex-CEO Lehman Brothers) oder John Thain (Ex-CEO Merrill Lynch und Ex-Chef der New Yorker Börse) vor ihrem Fall Leader, Manager, beides

¹⁰Vgl. Luhmann, N., Organisation und Entscheidung, 2000, S. 144 ff.

¹¹Wimmer vermutet, dass der Mainstream der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Fragestellungen von Führung, Management und Leadership einer industriellen Produktionslogik gehorcht, die sich beständig selbstimmunisiert, weil andere Industrien, die einerseits auf die Ausräumung jeglichen Fehlers sowie Falschaussagen und andererseits auf das Versprechen der Machbarkeit und Vorhersehbarkeit angewiesen sind (Beratungsunternehmen, Investmentbanken, Business Schools) und die Ergebnisse jener einschlägigen wissenschaftlichen Produktion für ihre industrielle Produktion nutzen und ergo von den zu erzielenden realwirtschaftlichen Ergebnissen wiederum abhängig sind. Vgl. Wimmer, R., Die Steuerung des Unsteuerbaren, 2011, S. 520 f. Vgl. auch Mintzberg, der den industriellen Produktionszusammenhang in der existierenden wissenschaftlichen Diskussion ebenfalls kritisiert, Mintzberg, H., Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development, 2004 Vgl. dazu auch die Analysen Boltanskis in Frankreich und die Etablierung eines Managements, Boltanski, L., Die Führungskräfte — Die Entstehung einer sozialen Gruppe, 1990, S. 146 ff.

¹²Mintzberg, H., Managing, 2009, S. 47.

¹³O’Toole, J., When Leadership is an Organizational Trait, 2001, S. 158.

oder weder noch? Dabei sei gleich zu Beginn angemerkt, dass die Analyse des unscharfen Sprachgebrauchs in der Praxis und ihre Wechselwirkungen mit der Theorie in der vorliegenden Arbeit nicht weiter beleuchtet werden. Vielmehr werden die vorherrschenden Aussagesysteme der traditionellen Theoriebildung zu Führung, Leadership und Management im Fokus der weiteren Betrachtungen stehen. Studiert man die Literatur zu Führung, Management und Leadership, so wird der Leser zu diesen drei Begriffen über mittlerweile vier Arten von Publikationen hinweg — 1. Populärwissenschaftliche Ratgeber, 2. wissenschaftliche Literatur, 3. Erfolgsgeschichten häufig in Form von Biographien und 4. seit der weltweiten Finanzkrise 2008/2009 auch Misserfolgsgeschichten auf dem Niveau von Kochrezepten — in allen möglichen Kombinationen mit dem Themenkomplex konfrontiert.¹⁴

Alles ist möglich, um den Begriffen von Führung, Management und Leadership und deren Zusammenspiel Herr zu werden. Die Spitze des Eisberges bilden hier recht zweifelhafte Analogieschlüsse: Mal sind es die ganz irdischen Expeditionen ins Tierreich und ein anderes Mal die antiken Götter, die für eine Begriffsbestimmung herhalten müssen.^{15,16} Infolge der historischen Differenzierung von Dux und Rex erhält die Unterscheidung zwar eine geschichtsträchtige Dimension, aber ob dies wirklich handhabbar ist, sei an dieser Stelle bereits angezweifelt. Betrachtet man den Begriff des Managements genauer, so kann sich beispielsweise bereits derjenige einer Position im Management sicher sein, wenn der als Hausmeister die Mülltonnen regelmäßig im Rahmen des „Facility Managements“ vor die Tür stellt oder aber der die Burger im Rahmen des „Front-Counter-Managements“ in einer Fastfood-

¹⁴ Vgl. Spoelstra, S., *Transformational Leadership: Scientific Concept or Management Concept?*, 2009. Vgl. zur Kritik am Mainstream der Führungsforschung, Mintzberg, H., *If your'e not serving Bill and Barbara, then you're not serving leadership*, 1982, S. 239-259.

¹⁵ Einige Beispiele der tierischen Expeditionen seien hier angefügt: Vgl. Hass, H., *Der Hai im Management*, 1988; Vgl. Lynch, D.Kordis, P., *Delphin-Strategien. Management-Strategien in chaotischen Situationen*, 1991; Vgl. Haumer, H., *Das Wildentenprinzip. Die Strategie von Kampf und Konsens im Management.*, 1994. Für Ausflüge in die antike Welt der Götter sind Handy und Rigotti zuständig: vgl. Handy, C.B., *Gods of Management — The Changing Work of Organizations*, 1995; vgl. auch Rigotti, F., *Die Macht und die Metaphern*, 1994, S. 58 ff.

¹⁶ Vgl. dazu auch Kapitel 1.4.2. Mit besonderem Verweis auf die in Kauf zu nehmenden „Entgleisungen“ nach Schmalenbach.

Kette aushändigt und abrechnet. Und damit nicht genug: Jeder, so kommt es einem Bobachter vor, hat auch zum Begriff des Managements eine eigene Meinung. Es ist irgendeine praxisbezogene, eine möglicherweise vorgesetzte Tätigkeit in einer Organisation (oder irgendetwas, was damit zu tun hat), die riskant, problematisch, erhebend, verantwortungsvoll, eventuell gut bezahlt und darüber hinaus alles Mögliche sein kann. Klar ist hierbei nur Eines: Es kann am „Ende des Tages“ eine Bilanz gezogen werden, die nichts anderes bedeutet, als dass zwischen Erfolg und Misserfolg unterschieden werden kann.¹⁷ Betrachtet man den Begriff der Führung in der deutschsprachigen Literatur beziehungsweise Leadership in der angelsächsischen Literatur, so wird es nicht einfacher. Die Begriffe Führung und Leadership stammen aus unterschiedlichen Sprachräumen, die in den jeweiligen Übersetzungen als synonym angesehen werden. Diese begriffliche Setzung wird von der vorliegenden Arbeit übernommen. Vor allem in den USA fließen die herausragenden Fähigkeiten einer Person in den Begriff Leadership ein, Fähigkeiten, die dank einer nicht zugänglichen Gabe Visionen schaffen und Menschen begeistern. In der angelsächsischen Hemisphäre erhält Leadership diesen exklusiven Charakter.¹⁸

Der „Front-Counter-Manager“ aus dem obigen Beispiel kann hier nicht Leader sein, der Leiter des Fast-Food Restaurants möglicherweise, der CEO aber bestimmt. Diese durchaus bemerkenswerte Zuschreibung von besonderen Fähigkeiten kann auch umgekehrt dergestalt ausfallen, dass Leadership schlussendlich als nicht beobachtbar gilt. Man hat etwas mitbekommen, gefühlt oder gemerkt, aber nichts wirklich beobachtet. Leadership wird, wie bereits oben erwähnt, zu einem Mysterium: „Führung ist eines der meist beobachteten und am wenigsten verstandenen Probleme auf der Erde.“¹⁹ Oder mit den Worten von Bennis/Nanus: „Führung ist wie der Schrecken erregende Schneemensch, dessen Fussabdrücke überall sind, der aber noch nie gesehen wurde.“²⁰

¹⁷Zur kritischen Aufarbeitung der Management-Floskel „am Ende des Tages“ liefert Illies. Vgl. Illies, F., Unter Cowboys, DIE ZEIT, 30.12.2009, Nr. 01, <http://www.zeit.de/2010/01/Managerreden>.

¹⁸Kotter, J.P., Abschied vom Erbsenzähler. Leadership: A Force for Change, 1991 S. 17 f. und vgl. Bennis, W.G., Nanus, B., Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens, 1990.

¹⁹Burns, J. M., Leadership, 1978, S. 2.

²⁰Ebd., S. 27.

Beschränkt man sich auf die einschlägige wissenschaftliche Literatur so werden unterschiedlichste Unterscheidungen ins Feld geführt, um die ein oder andere Sichtweise zu begründen. Dies ist im theoretischen Disput kein Grund zur Beunruhigung, sondern ein gutes Zeichen, welches für die Lebendigkeit des Gegenstandsbereichs spricht. Zusammenfassend sei bereits ein zentrales Postulat der angelsächsischen Leadership- und Managementlehre formuliert: Leader können nur besondere Personen oder „Quasi-Personen“ sein, denn nur sie haben die Fähigkeiten, besondere Entscheidungen zu treffen. Manager kann jeder sein, da es um reine Verwaltung geht.²¹ Die theoretischen Ansätze zur Begründung sowie zur jeweiligen Abgrenzung untereinander sind mitunter dergestalt diametral, dass man sich als geneigter Beobachter fragt, wie es um die Einheit der Disziplin bestellt ist. Die nahezu unüberschaubare Theorievielfalt, die relevantes Führungs- und Managementwissen zu akkumulieren beansprucht, wird mittlerweile durchaus von manchen Vertretern der Zunft kritisch hinterfragt.^{22,23} Dazu seien einige ausgewählte Beispiele vorgestellt: Kirsch versteht in seinen einschlägigen Rezeptionen Führung als Menschenführung und Management als Unternehmensführung.²⁴ Ähnlich äußert sich auch Ulrich, der die Differenzierung von Menschenführung vs. Institutionenführung für wichtig erachtet.²⁵ Yukl konsolidiert beide Begriffe zu Managerial Leadership als Einheit von Führung und Management.²⁶ Des Weiteren gibt es noch die Abgrenzung Leader-Manager vs. Routine-Manager als Abwandlung von Yukl's Konzept²⁷ und nicht zuletzt die überaus breit gefächerte

²¹Die Nähe von Management und Verwaltung wird besonderes an dem U.S.-amerikanisch geprägten Hochschulabschluss „Master of Business Administration“ deutlich.

²²Vgl. Kirsch, W., Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, 1977; Vgl. Hassard, J., Multiple paradigmas and organizational analysis: A case study, *Organizational Science*, 12, (2), 1991, S. 275-299; Vgl. Lee, A.S., Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research, *Organizational Science*, 2, (4), 1991, S. 342-365.

²³Die Feststellung, dass in der Disziplin ein übergreifendes Paradigma vermisst wird, verweist auf die Arbeiten Kuhns. Vgl. Kuhn, T.S., *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*, Frankfurt am Main, 1973.

²⁴Vgl. Kirsch, W., *Organisationale Führungssysteme*, 1976.

²⁵Vgl. Ulrich, H., *Management*, 1984.

²⁶Vgl. Yukl, G.A., Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management*, 15, 1989, S. 254-289.

²⁷Vgl. Gardner, J.W., *On Leadership*, 1990.

populärwissenschaftliche Literatur. Eine Bestandsaufnahme von Pfeffer/Robert zur vorliegenden angelsächsischen Literatur in Bezug auf Leadership und Management lässt die Inkonsistenzen und multiplen Ansätze zur Umschreibung des Gegenstandes offenkundig werden, die in einer bemerkenswerten Gegenüberstellung sich widersprechender Buchtitel mündet.²⁸ Vor allem die Differenzen zwischen der angelsächsischen und der deutschen Theoriebildung sollen in der vorliegenden Arbeit genutzt werden, da sie auf die Spur der getroffenen Leitdifferenzen zu führen imstande sind.²⁹ Die Fragestellung lautet: Wie kann ein Beobachter die unterschiedlichen theoretischen Unterscheidungen von Führung, Leadership und Management beobachten und ordnen sowie zu möglichen Kondensationen der Leitunterscheidungen und auch zu trennschärferen Abgrenzungen beitragen?

Es zeichnen sich im Überblick der wissenschaftlichen Literatur folgende, wenn auch verschieden untermauerte Unterscheidungen ab: Führung und Leadership werden überwiegend mit personaler wie auch institutioneller Akzentsetzung diskutiert. Die Betonung von besonderen außergewöhnlichen Gaben beziehungsweise genetisch oder sonst wie disponierten Fähigkeiten der Führungsfigur ist dabei Grundlage für die Wahrnehmung der sowohl personal-interaktionalen wie auch institutionalen Aufgaben der Führung. Führung und Leadership in ihrem institutionalen Charakter sind dafür reserviert, um die Überschreitung der Organisation zu beschreiben und nehmen daher einen transzendierenden Charakter an. Management wird demgegenüber tendenziell als funktional orientierter Teil der Organisation dargestellt.³⁰ Es geht dabei um die Strukturierung, Erfüllung und Kontrolle bestimmter Aufgaben in einer wirtschaftlich determinierten Organisation. Zentral ist dabei, dass Management

²⁸Vgl. Pfeffer, J.S., Robert I., Management Half-Truths and Nonsense — Profiting from Evidence-Based-Management, Harvard Business School Press, 48, (3), 2006, S. 77-100. Zwei eindrucksvolle Beispiele der Analyse von Pfeffer/Robert seien hier angefügt: Beispiel 1, Buchtitel 1: „Charisma: Seven keys to developing magnetism that leads to success.“ Buchtitel 2: „Leading quietly — An unorthodox guide to doing the right thing.“ Beispiel 2, Buchtitel 1: „In Search of Excellence.“ Buchtitel 2: „The Myth of Excellence“ Vgl. ebd., S. 87.

²⁹Zum Begriff der Leitdifferenz bietet Luhmann eine griffige Definition: „Leitdifferenzen sind Unterscheidungen, die die Informationsverarbeitungsmöglichkeiten der Theorie steuern.“, Luhmann, N., Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, 1987, S. 19.

³⁰Vgl. Neuberger, O., Führen und führen lassen, 2002, S. 151 f.

die betriebswirtschaftliche Organisation einer wirtschaftlichen Institution zu organisieren hat, diese nach bestimmten Regeln verwaltet und damit auf die Optimierung von Verfahren und Prozessen innerhalb der Organisation abstellt, die als stets errechenbar gelten, was im Wesentlichen unter der Disziplin der Management Sciences zusammengefasst wird.³¹ Demgegenüber stehen die Aussagen des Strategischen Managements und mit ihr das Kernelement der Beschäftigung mit der gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmensausrichtung beziehungsweise Strategie verstanden als primäre und vornehmste Aufgabe der Führung und zugleich des Leaderships in klarer Abgrenzung zum Management.³² Diese theoretischen Unterscheidungen werden im Folgenden nochmals im Rahmen der Vorstellung der unterschiedlichen Theorieansätze dargestellt. Es gilt bislang zu konstatieren: Auch wenn die vorherrschenden Unterscheidungen von Führung, Leadership und Management eine Ungleichheit postulieren, so sind die getroffenen Unterscheidungen zur Begründung dieser Verschiedenheit höchst unterschiedlich.

Die Differenzierung von Führung, Leadership und Management wird, je mehr Fachmaterial man dazu sichtet, immer unklarer und verwirrender, und die „silver bullet“ wird wohl nicht gefunden werden.³³ Doch die Inkonsistenzen innerhalb der Theorie, die erst dann in Erscheinung treten können, wenn dank der verbesserten medialen Kontrollmöglichkeiten Texte noch schneller und präziser mit anderen Texten verglichen werden können, sollen genutzt werden, um im Rahmen der Variation neue Ideen für eine Theorienentwicklung von Führung, Leadership und Management

³¹Begründer dieser Disziplin ist Taylor. Vgl. Taylor, F.W., *The principles of scientific management*, 1911.

³²Wesentliche Begründer des strategischen Managements als Zweig der Betriebswirtschaftslehre sind Chandler, Ansoff und Andrews. Vgl. Chandler, A.D., *Strategy and structure in the history of the american enterprise*, 1962. Vgl. *Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion*, 1965. Vgl. Andrews, K., *The Concept of Corporate Strategy*, 1971.

³³Pfeffer, J.S., Robert I., *Management Half-Truths and Nonsense — Profiting from Evidence-Based-Management*, Harvard Business School Press, 48, (3), 2006, S. 90.

zu generieren.³⁴ Der Ursprung jener Inkonsistenzen könnte in der vorgenommenen Differenzierung von Führung, Leadership und Management überhaupt liegen, so eine These der vorliegenden Arbeit, da sie, systemtheoretisch aufgeklärt, Dasselbe und/oder Ähnliches bezeichnen. Dazu äußert sich Mintzberg gewohnt prägnant: „[...] let us recognize that separating leadership from management is part of the problem.“³⁵ Und drei Jahre später nochmals sehr eindrücklich:

„Frankly, I don't understand what this distinction means in the everyday life of organizations. Sure we can separate leading from managing conceptually. But can we separate them in practice? Or, more to the point, should we even try. How would you like to be managed by someone who doesn't lead?“³⁶

Die Differenzen, die Inkonsistenzen, die Mysterien, die Obsessionen, aber auch die Gemeinsamkeiten und die Gleichförmigkeiten innerhalb der traditionellen Theoriebildung von Führung, Leadership und Management bilden den zentralen Ausgangspunkt dieser Arbeit. Sie geht von der zentralen These aus, dass Führung, Leadership und Management jeweils eine Unterscheidung mit zwei Seiten ist. Ergo sind alle drei imstande, einen Unterschied für eine Organisation zu machen. Nur welcher Unterschied jeweils generiert wird und wie die Ausprägungen sich möglicherweise unterscheiden, hängt davon ab, wie sie jeweils bezeichnet und oder eben nicht bezeichnet werden.

Im Folgenden soll die zentrale These untermauert werden, dass Management, Führung und Leadership unter Hinzunahme der soziologischen Systemtheorie das Dasselbe oder zumindest Ähnliches bezeichnen. Dabei soll der das Zitat von Glanville als Leitmaxime gelten: „The same is different.“³⁷ Die verschiedenen

³⁴Luhmann sieht Inkonsistenzen im Rahmen von „anregenden Sachlagen“ und Beschleunigung des Wissens als Motor für Variation von Ideen. „Als basaler Variationsmechanismus dienen im Falle der Ideenrevolution Inkonsistenzen und unlösbare Probleme in der akzeptierten und für Kommunikation unentbehrlichen Semantik.“, Luhmann, N., Die Wirtschaft der Gesellschaft, 1994, S. 173.

³⁵Mintzberg, H., The leadership debate with Henry Mintzberg: Community-ship is the answer, 2006, S. 1.

³⁶Mintzberg, H., Managing, 2009, S. 8.

³⁷Glanville, R., The Same is Different, 1981, S. 283-306. Vgl. Kapitel 5 für weitere Ausführungen zu diesem Paradoxon in Bezug zu Führung und Management.

unterschiedlichen Unterscheidungen in der Theoriebildung („different“) lassen sich somit von einem Beobachter zu einer Grundform („same“) kondensieren. Die vorliegende Arbeit wird einerseits die wissenschaftshistorische Entstehung der Unterscheidungen von Führung, Leadership und Management nachzeichnen und andererseits diskutieren, welche Konsequenzen für die Aussagensysteme der traditionellen Theoriebildung damit verbunden sind. Es geht folglich nicht darum, die Vielfalt durch einen Ansatz bändigen zu wollen, sondern die Vielfalt anzuerkennen, zu analysieren und zu ordnen, sowie mögliche Alternativen aufzuzeigen. In diesem Sinne wird die Leitunterscheidung, der Code der Wissenschaft, wahr vs. unwahr, nur von begrenztem Nutzen sein. Sie wird zwar ständig bei den Beobachtungen mitlaufen, von zentralem Interesse ist es aber, um es mit Baecker zu sagen, dort Kontingenzen in der bisherigen Theoriebildung zu entdecken, wo andere nur Notwendigkeit sehen.³⁸ Stehr betont in dieser Hinsicht, dass der Beitrag der modernen Wissenschaft darin besteht, aus der Beschreibung der komplexen Realität neue Handlungsoptionen entstehen zu lassen:

„Der besondere, geradezu herausragende Stellenwert des wissenschaftlichen und technischen Wissens in der modernen Gesellschaft resultiert allerdings nicht aus der Tatsache, dass wissenschaftliche Erkenntnis etwa immer noch weitgehend als wahrhaftiger, objektiver Maßstab oder als unstrittige Instanz behandelt wird, sondern daraus, dass wissenschaftliches Wissen, mehr als jede andere Wissensform, permanent zusätzliche Handlungsmöglichkeiten fabriziert und konstituiert.“³⁹

Es gilt in diesem Sinne die Leitunterscheidungen der traditionellen Theoriebildung einzuführen, mit alternativen Unterscheidungen zu kombinieren oder zu ersetzen, Differenzen und Gemeinsamkeiten gleichsam produktiv zu nutzen oder Umdeutungen zu generieren, um neue Erkenntnisse über die Unterscheidungen in den Begriffen

³⁸In diesem Sinne formuliert Baecker den Vergleich von Unternehmer und Wissenschaftler: „Dem Fremden, als der der Unternehmer wie der Wissenschaftler auftreten, übrigens beide begleitet vom Lachen der Mägde, erscheint jedes Problem wie auch anders lösbar. Er sieht dort Kontingenz, wo andere erst gar nichts sehen und dann, in Abwehrreaktionen auf den Fremden, nur noch Notwendigkeit.“ Baecker, D., Die Form des Unternehmens, 1999, S. 75.

³⁹Stehr, N., Arbeit, Eigentum und Wissen, 1994, S. 210.

Führung, Leadership und Management zu gewinnen und damit der theoretischen Verortung einen neuen Bezugspunkt zu geben. In Anlehnung an das Wissen der alten Griechen sollen die Theorien, verstanden als eine Leistung von Beobachtern, die von Führung, Leadership und Management berichten, daraufhin untersucht werden, mit welchen Unterscheidungen die Beobachter beobachtet haben, wenn sie uns davon erzählen.^{40/41} Vom Erkenntnisstandpunkt jener differenztheoretischen Explizierung soll dann in Teil II ein Führungs- und Managementmodell entwickelt werden, welches Führung und Management als eine im autopoietischen sozialen System der Organisation spezifisch ausdifferenzierte Funktion darstellt und damit nicht als allopoietische Setzung eines sozialen Systems verstanden werden kann. Zentral wird hierbei die ausführliche Erarbeitung eines Entscheidungsbegriffs sein, der in Bezug zu Führung und Management und damit gewissermaßen zur Organisation gesetzt wird. Führung und Management werden als eine organisationale Funktion in einem komplexen adaptiven System definiert, die zu anderen Fachaufgaben genau abzugrenzen sind. Es muss also im Endergebnis klar sein, was gemeint ist oder eben nicht gemeint ist, wenn von Führung einer Organisation, wenn von Management einer Organisation und wenn von Leadership einer Organisation die Rede ist. Wie die bisherigen Erörterungen deutlich machen, stellt die Arbeit auf die Theoriebildung von Führung, Leadership und Management ab. Gegenstand der Untersuchungen sind sowohl die deutschsprachige betriebswirtschaftliche Literatur wie auch die anglo-amerikanischen Theorien, in denen die Auseinandersetzung um die begriffliche Verortung eines Leaderships und eines Managements, wie bereits erwähnt, eine starke Prominenz hat.

Zentraler Aufsatzpunkt der vorliegenden Arbeit ist die Systemtheorie nach Luhmann.⁴² Sie ermöglicht es, die Beobachtungen der Theorie von Führung, Leadership und Management zu beobachten, und mögliche blinde Flecke mit der Reformulierung von zentralen Fragen auszuleuchten⁴³, wohlwissend, dass der Beobachter zweiter Ordnung auch blinde

⁴⁰Vgl. Baecker, D., Organisation als System, 1999, S. 305 ff.

⁴¹Vgl. Vernant, J.P., Die Entstehung des griechischen Denkens, 1982.

⁴²Wegweisend dazu vgl. Luhmann, N., Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, 1984

⁴³Vgl. Baecker, D., Hutter, M., Editorial, Soziale Systeme, Heft. 1, (5. Jg.), 1999, S. 3.

Flecken hat (das aber muss notwendigerweise in Kauf genommen werden).⁴⁴ Luhmann ist es denn auch, der sich als hilfreich erweist, den theoretischen Konstruktionen der Differenzen von Führung, Leadership und Management auf die Spur zu kommen:

„Vor allem im Bereich von Führungstheorien und in Theorien über Innovationen und strukturelle Änderungen hält sich die Vorstellung hartnäckig, dass die Impulse dazu von individuellen Managern ausgehen [...] Wenn trotz all dem eine Organisationskultur die Zurechnung auf individuelle Manager beibehält, wirkt sich das als institutioneller Zwang zu falschen Darstellungen aus und ein Beobachter zweiter Ordnung wird das korrigieren müssen.“⁴⁵

Die vorliegende Arbeit wird die Ergebnisse der Beobachtung zweiter Ordnung dokumentieren und Möglichkeiten einer systemtheoretisch aufgeklärten Darstellung aufzeigen. Um die gemachten Beobachtungen zu ordnen und zu analysieren, dienen die Arbeiten von Spencer-Brown zur Form als elementare Grundlage.⁴⁶ Mit Hilfe des Formkalküls ist die Entstehung von Form durch die Operation der Unterscheidung nachzuvollziehen. Das Kalkül der Form von Spencer-Brown macht es möglich, mit selbstreferentiellen Fällen zu rechnen, also diese zu ordnen und gleichsam handhabbar zu machen. Es gilt in der vorliegenden Arbeit zu zeigen, welches Management- und Führungsverständnis zugrunde gelegt wird, wenn man die Klammer unterschiedlich setzt und unterschiedlich hereinholt, was zuvor ausgeschlossen wurde. Wie jene zwei Seiten bezeichnet oder auch nicht bezeichnet werden können, wird im Folgenden zu diskutieren sein. „Triff eine Unterscheidung“ ist eine der wesentlichen Injunktionen Spencers-Browns. Jene Anweisung wird die Arbeit als Imperativ begleiten, da jegliches Beobachten und jegliche Ordnung der Dinge auf eine Unterscheidung zurückzuführen sind. Es gilt zu illustrieren, mit welchen Unterscheidungen operiert wird, wenn von Führung, Leadership und Management die Rede ist. Es geht darum zu zeigen, gleichsam formtheoretisch aufgeklärt, was eingeklammert und ausgeklammert ist, was bezeichnet oder eben nicht bezeichnet wird,

⁴⁴Wie Luhmann einmal treffend und mit deutlichem Bezug auf von Foerster formulierte: „Dass ein Beobachter nicht sieht, dass er nicht sieht, was er nicht sieht, weil er nicht sieht.“ Luhmann, N., Sthenographie und Euryalistik, 1991, S. 74.

⁴⁵Luhmann, N., Organisation und Entscheidung, 2000, S. 85.

⁴⁶Vgl. Spencer-Brown, G., Laws of Form, 1969.

und an welchen Stellen entsprechende tragfähige Anschlussoperationen ansetzen können, wenn die Theorie von Führung, Leadership und Management die jeweiligen Unterscheidungen verwendet. Es geht aber auch darum, Grenzen der deutschen betriebswirtschaftlichen und der anglo-amerikanischen Perspektive eines Managements und eines Leaderships aufzuzeigen und entsprechende weiterführende systemtheoretisch begründete Perspektiven einzuführen. Zentrale Fragestellung kann in diesem Zusammenhang nur sein: Welche Funktion übernehmen Führung und Leadership für die Organisation und welche Funktion übernimmt Management? Gibt es Unterschiede? Wenn ja welche und wie können diese erklärt werden?

Um diese Fragestellungen beantworten zu können, ist die Arbeit in zwei Teile gegliedert, so dass der Perspektivenwechsel zwischen Teil I und Teil II markiert wird. In Teil I wird der Status quo der theoretischen Disziplin(en) mit Hilfe des Spencer-Brown'schen Formenkalküls von innen ausgeleuchtet. Hier wird einerseits diskutiert, auf welche Weise ein Beobachter die unterschiedlichen Theorien daraufhin beobachten kann, wie sie zu den jeweiligen Definitionen von Führung, Leadership und Management kommen. Andererseits werden die grundlegenden Unterscheidungen innerhalb der Theoriebildung bestimmt, um dann in Teil II, deren systemtheoretisch aufgeklärten Anknüpfungspunkte zu diskutieren und geeignete Unterscheidungen einzuführen, um letztlich Ansätze für ein alternatives Management- und Führungsmodell zu entwickeln (vgl. Abb 1). Da die Begriffe Führung, Leadership und Management im Kontext einer historischen Entwicklung stehen, wird Kapitel I.1.1. zunächst die Entstehungs- und Ideengeschichte der Begriffe erläutern. Hier wird es einerseits um erste terminologische Abgrenzungen und Traditionen im Wortgebrauch gehen, aber auch um die Einbettung in den historischen Kontext. Dieser Abschnitt dient der Einführung in die Thematik. In Kapitel I. 1.2. wird der Formkalkül eingebracht, um die nachfolgenden Beobachtungen der Theoriebildung zu ordnen. Im anschließenden Unterkapitel I.1.3.1. werden die Ausgangspunkte für eine Theorie von Führung, Leadership und Management vor dem Hintergrund einer wissenschaftstheoretischen Betrachtung getroffen. Im Unterkapitel I.1.3.2. wird zunächst auf die grundlegende Unterscheidung von Gutenberg zurückgegriffen, jenen genialen Gründungsakt der theoretischen Betriebswirtschaftslehre, weil es den Kern einer Differenzierung enthält, auf den die zeitlich folgenden Theorien implizit oder explizit Bezug nehmen. Die

klassische betriebswirtschaftliche Kompetenz gilt als das Instrument des Managers schlechthin, um der Organisation nun in Gestalt des Betriebes Herr zu werden. Management unterwirft die Organisation dem wirtschaftlichen Kalkül und damit dem Ursache-Wirkungs-Prinzip, der Herstellung von Ursache-Wirkungsbeziehungen, und der damit einhergehenden eindeutigen Definition von Zweck und Mitteln in einer Organisation. Von einem externen „dispositiven Faktor“ geplant, wird die Organisation zum Mittel. Den derivativen dispositiven Faktor, den Gutenberg bewusst in seiner Habilitation „Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie“ einer weiteren ausklammert, ist heute der primäre Untersuchungsgegenstand der meisten Führungs- und Leadershiptheorien.⁴⁷

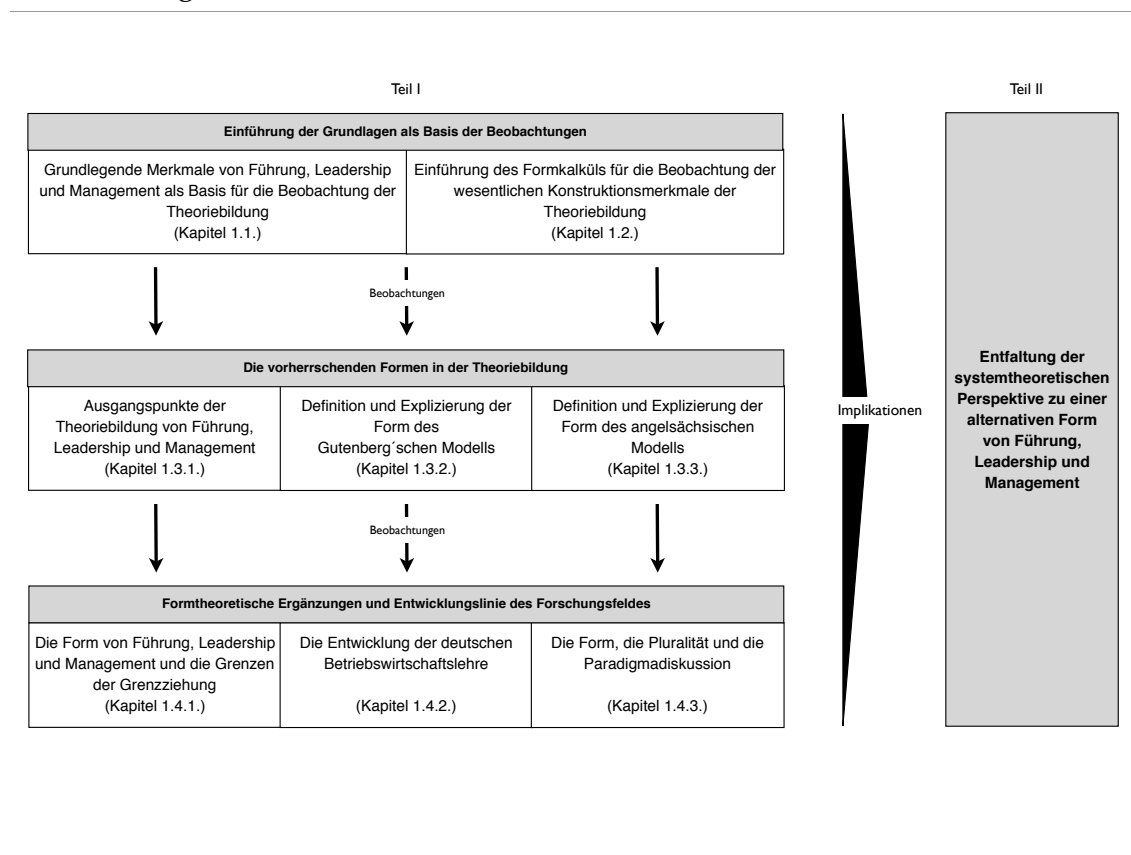
Heute kommt jener dispositiver Faktor in der Theoriebildung vorwiegend als Führung oder Leadership daher, um all das zu beschreiben, was mit der Rationalität einer Betriebswirtschaftslehre beziehungsweise einer Business Administration nicht zu erfassen ist.⁴⁸ Was nun als rational auf der einen Seite der Unterscheidung zu gelten hat und was als irrational auf der anderen Seite der Unterscheidung zu gelten hat, das entscheidet der Beobachter erster Ordnung. Der Beobachter zweiter Ordnung erkennt, dass das Spannungsfeld zwischen Berechenbarkeit, Kausalität, Statistik einerseits und Zufall, Vision, Gabe andererseits ein wesentliches Merkmal ist, an dem sich alle Führungs- und Managementtheorien abarbeiten, um auf diese Weise zu ihren spezifischen theoretischen Aussagen zu kommen, welchen Beitrag Führung und Management für das Abschneiden der Organisation beziehungsweise deren Performance haben. Im anschließenden Unterkapitel I.1.3.3. geht es um eine Bestandsaufnahme und Untersuchung der Theoriekonstruktionen jener Schulen, die die Begriffe Führung, Management und Leadership maßgeblich beeinflusst haben. Es werden die prominentesten Vertreter der Schulen dargestellt und es wird eine Form entwickelt, um diese abgrenzen und in folgenden Kapiteln einspielen und wieder aufeinander beziehen zu können. Dieses gesamte Kapitel ist von zentraler Bedeutung, denn es geht um nichts Geringeres als die unterschiedlichen Theoriekonstruktionen trennscharf und plastisch

⁴⁷Vgl. Gutenberg, E., Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, 1929.

⁴⁸Rationalität von lat. Ratio, der Bruch, die Relation, zwischen Mitteln und Zwecken.

nebeneinander zu stellen, möglichst zu konsolidieren um später damit arbeiten zu können. Die Frage nach der Verortung von Führung, Leadership und Management in Bezug auf die Gutenberg'sche Form soll hier beantwortet werden. Im Folgenden (Kapitel I.1.4.) werden die in der wissenschaftlichen Literatur zunehmend zu verzeichnenden kritischen Selbstbeobachtungen strukturiert, die ebenso imstande sind, Bezugspunkte einer Weiterentwicklung der Form(en) zu geben.

Abb. 1: Gang der Arbeit



Quelle: Eigene

Das Unterkapitel I.1.4.1. beschäftigt sich mit der formtheoretischen Verortung von Management und Leadership und mit den Implikationen der vorgenommenen Grenzziehungen für ein Management und für ein Leadership. Dieser Abschnitt wird aber auch die Selbstbeobachtungen der Entwicklungstendenzen einer zukünftigen Theorieentwicklung aufzeigen. Unterkapitel I.1.4.2. verdeutlicht die Konvergenz der deutschen Betriebswirtschaftslehre

an die Aussagesysteme der US-amerikanischen Leadershiptheorie, um die Entwicklungslinie des Forschungsfeldes gesamthaft darzulegen. In Unterkapitel I.1.4.3. soll der Frage nach der Abwesenheit und Bedeutung eines einigenden Paradigmas nachgegangen werden.

Im nachfolgenden Zwischenfazit werden die bisherigen Erkenntnisse aus Teil I zusammengefasst und zugleich die Anforderungen an eine Theorie von Führung und Management formuliert, die ihren Namen verdient und als Anforderung auch für Teil II zu sehen ist.⁴⁹ Kapitel 3 dient der allgemeinen Einführung in die Entwicklung von Ansätzen hin zu einer alternativen Theorie von Führung und Management. Kapitel 4 umfasst die Ausleuchtung der blinden Flecke vor dem Hintergrund der vorherrschenden Unterscheidungen innerhalb der Theoriebildung aus Teil I. Die möglichen Erweiterungen der aus Teil I erarbeiteten Form(en), die sich vorwiegend systemtheoretischer Konzeptionen bedienen, aber auch zusätzliche, dem Erkenntnisfortschritt dienliche Ansätze werden in diesem Abschnitt mit einbezogen. Kapitel II.4 zeichnet die Grundzüge der Luhmann'schen Systemtheorie knapp nach. Wichtige systemtheoretische Konzeptionen werden dabei in den Argumentationsverlauf eingeführt, wo sie Sinn machen.⁵⁰ Mit Hilfe des Theorieangebots kann ein Beobachter zweiter Ordnung die bisherigen Erkenntnisse spiegeln und weiterentwickeln. Um dies tun zu können, wird in diesem Kapitel zunächst auf die Implikationen in Abgrenzung zur bisherigen Arbeit hingewiesen. Kapitel 4 zielt darauf ab, die in Teil I generierten Unterscheidungen vor dem Hintergrund der Systemtheorie noch einmal einzuspielen und auf blinde Flecken wie auch auf interessante Aspekte aufmerksam zu machen, die für die weitere Arbeit von Nutzen sind. Führung und Management sind dabei als Funktionen einer Organisation zu betrachten, die die Organisation nutzt, um sich selbst über eigene Systemzustände zu informieren und Handlungen (Entscheidungen), trotz aller gegebenen Komplexität, immerfort zu ermöglichen. Führung und Management sind zwei Seiten derselben Form. Die Entscheidungs- und Erwartungsbegriffe nach Luhmann dienen hierbei als zentrale Aspekte, um einer alternativen Form von

⁴⁹In Anlehnung an Baecker, D., Theoriearbeit, 2009, S. 15: „[...] als vielmehr die drei zentralen Bedingungen der eigenen Theoriearbeit nie aus dem Auge zu verlieren: einen Anfang zu setzen, ein Ende zu finden und die Interaktion mit dem Gegenstand ernst zu nehmen.“

⁵⁰Als Überschuss an Möglichkeiten zu verstehen.

Führung und Management auf die Spur zu kommen und erste Ansätze hin zu einem neuen als auch integrierten Führungs- und Managementmodell zu entwickeln. Dieser Schritt wird in Kapitel II. 5 getan. Das erarbeitete elementare funktionale Verständnis von Führung und Management liegt in der Generierung von Entscheidungen durch Erwartungsbildung. Führung und Management haben keine Lösung für die Organisation, sondern sie sind eine Lösung der Organisation um den eigenen Reproduktionsmechanismus durch Entscheidungen in Form von Unsicherheitsabsorption in Gang zu halten, der durch das Einspielen von höchst unterschiedlichen Erwartungen jederzeit neu gestaltet werden kann. Daher sind Führung und Management im Rahmen jener funktionalen Setzung eine Kommunikation und dienen als Zurechnung von Erwartungen hin zu Entscheidungen, mit allen Kontingenzen, die damit für weitere Entscheidungen verbunden sind.⁵¹ Anlehnend an den zentralen Entscheidungs- und Erwartungsbegriff Luhmanns führen Führung und Management zunächst Unterscheidungen über Erwartungen, nicht Entscheidungen, in die Organisation ein, um die Organisation über sich selbst zu informieren und zugleich wiederum neue Entscheidungen in einem zweiten Schritt zu ermöglichen, was über die Gestaltung von alternativen Erwartungen im Rahmen der Überlebenssicherung der Organisation funktioniert. Führung und Management bilden jene Differenzen in der Organisation ab, durch die sich die Organisation stets selber nur konstituieren kann und muss.

Der zugrundeliegende Prozess, der immer wieder neu entschieden werden muss, soll anhand von ersten Elementen für ein alternatives als auch integriertes Führungs- und Managementmodell dargestellt werden, das keineswegs den Anspruch hat, final zu sein.⁵² Abschließend wird sich Kapitel II.6 mit den Implikationen der gewonnenen Erkenntnisse für Wissenschaft und Praxis beschäftigen. Diese Anmerkungen liegen nicht unmittelbar im Zentrum der Fragestellung, sie sind aber notwendig, um die Einbettung in Theorie und Praxis zu ermöglichen und werden als Vorletztes diskutiert. Die Schlussbemerkungen in Kapitel II.7 fassen nochmals die Kernaussagen der vorliegenden Arbeit zusammen, runden diese ab und stellen Kontext der weiteren notwendigen Theoriearbeit zu Führung, Leadership und Management her.

⁵¹Vgl. Ortmann, G., Management in der Hypermoderne, Kontingenz und Entscheidung, 2009.

⁵²In Anlehnung an den Artikel von Wimmer, Führung sorgt für Impulse, 2006.