

Leadership

1. Was ist Leadership?

Bevor man sich den verschiedenen Dimensionen von Leadership sowie ihrer Bewertung zuwenden kann, muss geklärt werden, was eigentlich unter diesem Begriff verstanden werden soll. Eine allseits anerkannte Definition gibt es allerdings bis heute nicht, da so gut wie jeder, der sich mit diesem Thema beschäftigt, das Wort Leadership anders verwendet. Deswegen sollen an dieser Stelle exemplarisch einige Definitionen aufgezeigt werden, um einen Überblick sowohl über ihre Gemeinsamkeiten als auch über die verschiedenen Ausprägungen zu erhalten:

[...] leadership should be defined in terms of the ability to build and maintain a group that performs well relative to its competition. (Hogan/Kaiser 2005: 172)

Leadership inevitably requires using power to influence the thoughts and actions of other people. (Zaleznik 1992: 2)

[...] leadership solves the problem of how to organize collective effort. (Hogan/Kaiser 2005: 169).

We think pragmatically of leadership as building a team and guiding it to victory. (Vugt/Hogan/Kaiser 2008: 183).

Successful and effective leadership means, fundamentally, influencing others by establishing a direction for collective effort and managing, shaping, and developing the collective activities in accordance with this direction. (Zaccaro 2007: 9, Hervorhebung im Original)

We shall here define the leader as *the individual in the group given the task of directing and coordinating task-relevant group activities or who, in the absence of a designated leader, carries the primary responsibility for performing these functions in the group.* (Fiedler 1967: 8, Hervorhebung im Original)

Virtually all definitions of leadership share the view that leadership involves the process of influence. One thing that all leaders have in common is one or more followers. If no one is following, one cannot be leading. [...] If leading is influencing, then what is leadership? Clearly, if this term is useful, it refers to a potential or capacity to influence others. [...] We see leadership as a process of motivating people to work together collaboratively to accomplish great things. (Vroom/Jago 2007: 17–18)

Das letzte dieser sieben Zitate fasst korrekt zusammen, dass kein Leadership-Begriff ohne den Aspekt der Beeinflussung und das Vorhandensein einer Gruppe auskommt. Außerdem wird davon ausgegangen, dass ein Ziel existiert oder gefunden werden muss, dessen Erreichen der Zweck von Leadership ist. Der Begriff der Motivation taucht ebenfalls auf und beschreibt die Art und Weise, wie die Beeinflussung der Gruppe stattfindet, womit andere Wege ausgeschlossen werden:

There are, in fact, a myriad of processes by which successful influence can occur. Threats, the promise of rewards, well-reasoned technical arguments, and inspirational appeals can all be effective under some circumstances. Do all these modes of influence qualify as leadership? [...] Some restrict the term *leadership* to particular types of influence methods, such as those that are noncoercive or that involve appeals to moral values. (Vroom/Jago 2007: 17, Hervorhebung im Original)

Dadurch kann Leadership von reiner Ausübung von Macht oder Zwang abgegrenzt werden. Auffällig ist auch, dass die Existenz einer formalen Führungsposition keine große Rolle zu spielen scheint. Fiedler geht zwar im Normalfall von einem offiziell bestimmten Leader aus, schließt aber auch die Abwesenheit eines solchen in seine Definition ein. Nicht immer aber wird diese Frage ausreichend geklärt: „Leadership is a crucial but often misunderstood topic. Much of the misunderstanding comes from the tendency to think about leadership only in terms of the people in charge.“ (Vugt/Hogan/Kaiser 2008: 193). Hackman und Wageman (2007: 46) werden hier deutlicher: “Although people who occupy leadership roles certainly have more latitude to lead than do followers, one does not have to be in a leadership position to be in a position to provide leadership.“ Als Beispiel kann hier der Begriff des Paramount Leader in Bezug auf die Volksrepublik China genannt werden, womit der einflussreichste Leader des Staates bezeichnet wird. Heutzutage ist dies meist die Person, die die höchsten Positionen in Partei, Militär und Staat bekleidet. Die Führungsposition von Deng Xiaoping war allerdings unbestritten, obwohl er zu keinem Zeitpunkt das Amt des Staatspräsidenten oder des Generalsekretärs der Kommunistischen Partei Chinas innehatte.

Einige Autoren verknüpfen Leadership bereits mit einer Wertung. Leadership soll zu großen Leistungen und Siegen führen, also eher positiv konnotierten Zielen, wobei auch die Abgrenzung von und der Wettkampf mit anderen Gruppen impliziert wird. Außerdem wird Leadership zuweilen mit erfolgreicher und effektiver Führung gleichgesetzt, so als ob schlechte Führung per Definition gar keine Führung wäre.

Für andere wiederum ist Leadership nur eine bestimmte Ausprägung von Führung, wobei der Leader gegenüber dem Manager abgegrenzt wird. Laut Zalesnik (1992) versucht der Manager vor allem, Risiken zu minimieren und Win-Lose-Situationen in Win-Win-Situationen umzuwandeln. Er braucht dabei zwar den Kontakt zu anderen Menschen, dieser ist aber emotional schwach ausgeprägt und vor allem abhängig davon, welche Rolle die anderen in Entscheidungsprozessen spielen. Insgesamt sieht er sich als Bewahrer und Regler der bereits existierenden Ordnung und widmet sich der Stärkung von Institutionen. Leader hingegen sind sowohl dem Risiko als auch dem Chaos nicht grundsätzlich abgeneigt und haben eine intuitive, empathische Verbindung zu anderen Menschen. Sie sehen sich aber auch nicht wirklich als Teil einer Organisation und wollen die bestehenden Strukturen daher nicht bewahren, sondern die menschlichen und ökonomischen Beziehungen verändern. Manager orientieren sich am Bedarf der Menschen, Leader hingegen gestalten diesen Bedarf.

Leadership kann aber genauso gut ein Überbegriff sein, unter dem verschiedene Arten von Führung zusammengefasst werden. So wird oftmals zwischen dem Transactional Leadership und dem

Transformational Leadership unterschieden. Beim Transactional Leadership werden die Mitarbeiter durch rationale oder ökonomische Mittel kontrolliert und gesteuert, und auch das sogenannte „Management by exception“ fällt in diesen Bereich, bei dem korrigierend eingegriffen wird wenn es erforderlich ist, ansonsten aber Zurückhaltung geübt wird. Im Gegensatz dazu beruht Transformational Leadership darauf, individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen und sie intellektuell zu stimulieren, indem sie zu innovativem Denken und dem Hinterfragen von Strukturen motiviert werden. Auch charismatische Führungselemente werden hierzu gezählt, wie die Inspiration der Mitarbeiter durch Visionen, Werte und Ideale und die Loyalität von Mitarbeitern, die auf ihrer Wertschätzung für die Person des Leaders basiert (vgl. Bono/Judge 2004: 901–902).

Transactional Leadership weist damit Ähnlichkeiten zum Manager-Typus bei Zaleznik auf, während sein Leader-Verständnis dem des Transformational Leadership gleicht. Dazu passt auch, dass Bono und Joyce (vgl. 2004: 906) zufolge transaktionale Verhaltensweisen typischerweise in MBAs und Management-Trainingsprogrammen gelehrt werden. Während Zaleznik aber beide Ausprägungen von Führung als gleichwertig erachtet und die These vertritt, dass erfolgreiche Unternehmen sowohl Manager als auch Leader brauchen, wird Transformational Leadership oft als höherwertig, Transactional Leadership dagegen als „a prescription for mediocrity“ (Bass 1990: 20) angesehen.

Neben dem Leadership-Verständnis, das auf einem Leader-Follower-Verhältnis basiert, gibt es auch noch das Konzept des Self-Leadership. Diese Art von Selbstführung wird vor allem als eine Grundlage zum Führen anderer gesehen. Interessanterweise wird auch hier die Unterscheidung zwischen Self-Management und Self-Leadership gemacht. Ersteres bezieht sich auf die langfristige Erhaltung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, was durch konkrete Handlungen und Verhaltensweisen erreicht werden soll. Letzteres hebt die bewusste Selbstbeeinflussung auf eine höhere Ebene, welche auf eine Steigerung der intrinsischen Motivation und die Weiterentwicklung der persönlichen Stärken abzielt. Self-Leadership wird hier als eine fähigkeitsbezogene Fähigkeit verstanden (vgl. Rutz 2013: 42–43). Bei Warren Bennis steht die Verknüpfung von Leadership und Self-Leadership, im Sinne von Selbsterkenntnis, ebenso im Vordergrund:

[...] leaders are people who are able to express themselves fully. By this I mean that they know who they are, what their strengths and weaknesses are, and how to fully deploy their strengths and compensate for their weaknesses. They also know what they want, why they want it, and how to communicate what they want to others, in order to gain their cooperation and support. Finally they know how to achieve their goals. The key to full self-expression is understanding one's self and the world, and the key to understanding is learning – from one's one life and experience. (Bennis 1989: 3)

Self-Leadership wird demnach sowohl als eine Form von Leadership als auch als eine Voraussetzung für Leadership verstanden, wodurch es nicht nur mit der Frage „Was ist Leadership?“, sondern auch mit der Frage nach dessen Entstehung zusammenhängt. Eine endgültige Definition von Leadership kann an dieser Stelle nicht gegeben werden. Stattdessen erscheint es sinnvoll, sich begründet für diejenige Definition zu entscheiden, die für die jeweilige Situation bzw. Fragestellung am geeignetsten ist – und sich dabei trotzdem der Ambiguität des Begriffes bewusst zu sein, um Missverständnissen vorzubeugen.

2. Wie entsteht Leadership, bzw. was macht einen Leader aus?

Die Spekulationen darüber, welche Eigenschaften jemanden dazu befähigen, Leadership auszuüben, reichen zurück bis in die Antike. Als einer der ersten Vertreter der modernen Leadership-Forschung gilt aber Francis Galton, der anhand von Stammbäumen einflussreicher Personen nachzuweisen versuchte, dass wünschenswerte Eigenschaften, u.a. auch Führungspersönlichkeit, vererblich sind (vgl. Galton 1892). Leadership würde demnach einzig auf genetischen Vorgaben basieren, ohne dass der Mensch selbst Einfluss darauf nehmen könnte.

Die Forschung beschäftigte sich auch nach Galton zunächst mit der Frage nach den Eigenschaften, die einen Leader ausmachen, wobei sie sich hauptsächlich auf Persönlichkeitsmerkmale konzentrierte. Später kamen dann situationsbasierte Leadership-Theorien auf, die den Einfluss der Persönlichkeit auf Leadership generell infrage stellen. Ob Leadership effektiv ist oder nicht würde sich stattdessen eher nach den strukturellen Gegebenheiten und situativen Einflüssen im Betrieb richten. Als Metapher wird hierbei ein außer Kontrolle geratenes Fahrzeug genannt, welches auf der Straße umherschlittert. Ein Leader hätte demnach genauso wenig Einfluss auf die Leistung seiner Organisation wie der Fahrer des beschriebenen Fahrzeugs dessen Kurs beeinflussen könnte. Neben der Tatsache, dass Leader generell weniger Macht haben als oft gedacht wird, spielt auch die Annahme mit hinein, dass individuelle Unterschiede im Pool der potentiellen Führungskräfte dadurch minimiert werden, dass sie dieselben Auswahlverfahren durchlaufen. Eventuell verbleibende Unterschiede würden dann von den Anforderungen der Situation überschattet, sodass die Auswahl des Leaders letztlich unerheblich sei (vgl. Vroom/Jago 2007: 19–20).

Neben diesen zwei extremen Ansichten, denen zufolge Leadership-Fähigkeiten entweder vollständig angeboren oder vollkommen unerheblich sind, gibt es auch noch hybride Modelle. Zaccaro (2007) geht davon aus, dass Leadership, also das Verhalten von Leadern, ihre Genese, ihre Effektivität und ihr Karriereerfolg, von einer Mischung von Faktoren abhängen.

Zunächst wären dies entfernte Attribute, zu denen neben der Persönlichkeit auch kognitive Fähigkeiten und Motive gezählt werden. Allerdings ist die Persönlichkeit eines Menschen bzw. eines Leaders schwer zu fassen: „One of the biggest problems in past research relating personality to leadership is the lack of a structure in describing personality, leading to a wide range of traits being investigated under different labels.” (Judge et al. 2002: 766). Um der Gefahr zu entgehen, sich in einer komplexen Aufgliederung von Persönlichkeitsmerkmalen zu verlieren, beziehen sich viele Autoren auf die sog. „Big Five“. Damit sind die Persönlichkeitsdimensionen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit gemeint. Insbesondere ein hohes Maß an Extraversion und eine geringe Ausprägung von Neurotizismus werden als förderlich für Leadership angesehen. Abseits der Big Five ist auch ein ausgeprägtes Selbstvertrauen von Vorteil. Zu den kognitiven Fähigkeiten gehören vor allem Intelligenz und kreatives Denken. Bei den Motiven schließlich sind es vor allem das Bedürfnis, etwas zu erreichen, die Sehnsucht nach Macht und das generelle Verlangen, zu Führen, die in Bezug auf Leadership ausschlaggebend sind. Diese entfernten Attribute werden überwiegend als unveränderlich angesehen (vgl. Zaccaro 2007).

Daneben gibt es die nahen Attribute, deren Ausprägungen sowohl von den entfernten Attributen als auch von der Situation und der Umgebung beeinflusst werden. Außerdem sind sie zwar relativ

stabil, aber dennoch veränderbar. Zu ihnen werden Problemlösungsfähigkeiten, implizites Wissen und Expertise sowie soziale Fähigkeiten gerechnet. Letztere umfassen neben sozialer und emotionaler Intelligenz auch Selbstbeobachtung und Verhandlungstechniken. Folgt man diesem Modell, so ist Leadership abhängig von nahen Attributen und situativen Einflüssen, wobei die nahen Attribute zum Teil von der Situation, zum Teil aber auch von unveränderlichen entfernten Attributen beeinflusst werden (vgl. Zaccaro 2007).

Allerdings stehen diese Eigenschaften nicht isoliert für sich, sondern müssen als integrierte Konstellation verstanden werden, da sie sonst nicht zwangsläufig eine förderliche Auswirkung auf Leadership haben. So könnte ein Leader beispielsweise kognitiv in der Lage sein, die komplexen Prozesse seines operationalen Umfeldes zu verarbeiten, würde aber ohne das Bedürfnis, etwas zu erreichen, diese Fähigkeit nicht effektiv dazu nutzen können, bestehende Organisationsprobleme zu lösen. Ebenso wenig wird effektives Leadership entstehen, wenn der Leader aufgrund seiner Intelligenz Problemlösungen erarbeiten kann, ihm dann aber die sozialen Fähigkeiten fehlen, diese Lösungen erfolgreich zu implementieren (vgl. Zaccaro 2007).

Diese Theorie beruht auf der Annahme, dass diejenigen Eigenschaften, welche dafür sorgen, dass jemand zum Leader wird, gleichzeitig auch dafür sorgen, dass er ein *effektiver* Leader wird. Nicht nur diese Ansicht ist umstritten, es ist auch unklar, ob effektive Leader automatisch auch erfolgreiche Leader sind. Luthans (1988) sieht diejenigen Leader als erfolgreich an, die relativ schnell in die oberen Hierarchieebenen befördert werden, während effektive Leader die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation erhöhen. In einer Studie untersuchte er, welche Art von Leader welchen Aufgabenbereichen am meisten Aufmerksamkeit schenkt. Von den vier Tätigkeitsfeldern Kommunikation, traditionelles Management, Personalwesen und Networking war Networking die Tätigkeit, mit der erfolgreiche Leader am meisten Zeit verbrachten, während Personalwesen für sie am unwichtigsten war. Bei den effektiven Leadern war es genau andersherum: Networking wurde von ihnen vernachlässigt, dagegen lag das Personalwesen hinsichtlich ihrer Prioritäten fast gleichauf mit der Kommunikation. Nur 10% Prozent der untersuchten Leader fanden sich sowohl beim Erfolg als auch bei der Effektivität im oberen Drittel wieder, was ihnen wahrscheinlich dadurch gelang, dass sie ein angemessenes Gleichgewicht bei der Ausführung ihrer Aufgaben gefunden haben.

Oftmals wird auch nach typischen Leadership-Verhaltensweisen oder Leadership-Stilen gesucht, was sich aber höchstwahrscheinlich in ein solch hybrides Modell integrieren lässt. Es bleibt aber die Frage offen, wie effektives Leadership sich als eine Form der Hochleistung von anderen Ausprägungen von Hochleistung unterscheidet. Intelligenz und Problemlösungsfähigkeiten mögen wichtig für einen Leader sein, allerdings sind sie es auch für einen Wissenschaftler, während Kreativität und emotionale Intelligenz sowohl dem Leader als auch dem Künstler zugutekommen. Menschen, deren Eigenschaften sie zu einem effektiven Leader machen, würden aufgrund dieser Eigenschaften eventuell auch in anderen Bereichen effektive Leistung bringen. Es ist also unklar, ob es spezifische Eigenschaften oder Kombinationen von Eigenschaften gibt, die eindeutig effektivem Leadership zugeordnet werden können (vgl. Zaccaro 2007: 9).

Eine wichtige Erkenntnis in diesem Zusammenhang ist, dass so gut wie niemand ausschließlich Leader ist. Auch in höheren Führungspositionen gibt es meistens eine Person oder Organisation, die noch über einem steht, und in Bezug auf diese wäre dann auch der Leader ein Follower. Umgekehrt

wurde bereits angedeutet, dass keine formale Führungsposition zur Ausübung von Leadership nötig ist, sodass auch Follower zu einem gewissen Grad Leadership praktizieren (vgl. Hackman/Wageman 2007: 45–46).

Letztlich ist auch die Erforschung der evolutionsbiologischen Entstehung von Leadership hilfreich, um nachvollziehen zu können, wie Leadership heutzutage entsteht und funktioniert bzw. nicht funktioniert. Als die Menschen noch in Jäger- und Sammlergruppen organisiert waren, diente Leadership vor allem dazu, den Ort der Nahrungssuche zu bestimmen, Konflikte innerhalb der Gruppe zu lösen und die Gruppe im Kampf gegen andere Gruppen anzuleiten. Leadership war dabei nicht zwingend an ein Individuum gebunden, sondern konnte auch wechselweise von der Person mit der größten Kompetenz für eine bestimmte Aufgabe ausgeübt werden. In jedem Fall beruhte die Position des Leaders auf der Anerkennung der Gruppe, welche bei Inkompetenz oder Missbrauch entzogen werden konnte (vgl. Vugt/Hogan/Kaiser 2008).

Im Zuge der Sesshaftigkeit, und später der Industrialisierung, wurde Leadership jedoch formalisiert, an eine Person gebunden und mit größerer Machtfülle versehen. Warlords, Könige und Staatspräsidenten hatten dadurch weitreichendere Befugnisse über eine um ein Vielfaches größere Gruppe, sodass die Untergebenen sich im Falle eines Missbrauchs nicht mehr ohne Weiteres wehren konnten. Auch wenn die Menschen schon lange nicht mehr in Jäger- und Sammlergruppen unterwegs sind, ist ihre Leadership-Psychologie immer noch auf diese Art von Führungskonstellation ausgerichtet. Heutige Leadership-Situationen aber widersprechen dieser Psychologie in vielen Fällen, wodurch es zu Problemen kommen kann. Leader beziehen ihre Legitimation nicht mehr aus der Zustimmung ihrer Untergebenen, sondern aus der ihrer Vorgesetzten. Für eine Beförderung ist es für sie vergleichsweise unerheblich, wie ihre Mitarbeiter ihre Führung bewerten, weshalb Leader auch auf die Belange der unteren Hierarchieebene relativ wenig Rücksicht nehmen müssen. Letztlich führt dies zu einer Entfremdung zwischen Leader und Follower. Auch Gruppengröße und Statusunterschiede spielen eine wichtige Rolle. Es konnte gezeigt werden, dass große Unternehmen wie Toyota, GoreTex und Virgin effektiver arbeiten, wenn ihre Mitarbeiter in Gruppen organisiert sind, die in etwa der Größe von Jäger- und Sammlergruppen entsprechen (50–150 Individuen) und wenn die Statusunterschiede zwischen Leadern und Mitarbeitern minimal sind (vgl. Vugt/Hogan/Kaiser 2008: 189/192).

Es ist zu sehen, dass es eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze gibt, um zu erklären, wann Leader entstehen, wieso sie effektiv sind, ob effektive Leader gleichbedeutend mit erfolgreichen sind und was Leader von Nicht-Leadern und von anderen Hochleistungsträgern unterscheidet. Als Möglichkeiten in Betracht gezogen werden u.a. vererbliche Eigenschaften, veränderliche Eigenschaften, situative Herausforderungen und strukturelle Einflüsse. Dies ist vor allem für die Frage interessant, ob und wie Leadership gefördert werden kann, womit sich Kapitel 6 näher befasst. Davor soll aber versucht werden, den Begriff Good Leadership näher zu bestimmen.

3. Was ist Good Leadership?

In der Leadership-Forschung wird „gut“ vorrangig im vergleichenden, kompetitiven Sinne verstanden. Ein guter Leader ist besser als andere Leader, wenn seine Gruppe effizienter arbeitet oder sie ihr Ziel besser erreicht. Es auch Ansätze, Leadership nach der Zufriedenheit der Gruppenmitglieder

zu bewerten, was angesichts der Tatsache, dass 60–70% der Angestellten ihren direkten Vorgesetzten als den stressigsten Aspekt ihrer Arbeit ansehen, zunächst einleuchtend erscheint (vgl. Vugt/Hogan/Kaiser 2008: 191). Allerdings gibt es auch Gegenstimmen zu dieser Sichtweise, wofür Fiedler folgende Begründung liefert:

[...] it seems at least equally reasonable to take the position that the group typically owes its very existence to the tasks it is supposed to perform and that it will be evaluated primarily on the basis of these task performances rather than on the satisfaction and morale of the members of the group. A group may have low morale or it may give little satisfaction to its members and yet perform well on its mission. However, a group which continually fails to complete its mission will disintegrate or it may be disbanded no matter how high the morale and member satisfactions. (Fiedler 1967)

Gutes Leadership wäre demnach effektives Leadership, wenn es die Effektivität der Organisation erhöht. In Wirtschaftsunternehmen ließe sich das beispielsweise an Umsatzzahlen messen. Wie oben bereits angesprochen wurde, gibt es aber auch verschiedene Vorstellungen von Effektivität und Erfolg, sodass gutes Leadership auch bedeuten könnte, möglichst schnell befördert zu werden.

Natürlich kann Good Leadership auch auf einer ethischen Ebene verstanden werden. Das kann sich zum einen auf das Verhältnis zwischen Leader und Follower beziehen, zum anderen aber auch auf das Ziel, zu dem der Leader seine Gruppe hinführt. Dabei gibt es verschiedene mögliche Kombinationen: Der Leader kann ein ethisch gutes Ziel anstreben, sich gegenüber seinen Untergebenen aber unethisch verhalten; er kann ein Ziel verfolgen, das gegen die Interessen seiner Untergebenen verstößt, bzw. dieses Ziel auf Kosten seiner Untergebenen verfolgen; Leader und Follower können sich aber auch einig über ein Ziel sein und ethisch einwandfrei miteinander umgehen, auch wenn das Ziel an sich Menschen außerhalb der Gruppe als unethisch erscheinen würde. Hierzu merkt Bass Folgendes an:

Transformational leadership should be encouraged, for it can make a big difference in the firm's performance at all levels. [...] This is not to say that transformational leaders are always prosocial in their efforts, for some fulfill grandiose dreams at the expense of their followers. (Bass 1990: 25)

Das Ziel könnte in diesem Fall gut sein, die Art und Weise, wie der Leader bei der Verfolgung des Ziels mit seinen Untergebenen umgeht, wäre dabei aber nicht gut. Vugt, Hogan und Kaiser (2008: 188) weisen auch auf Leadership-Situationen abseits von Industriegesellschaften hin, in diesem Fall bezogen auf den Irak: „Warlords are leaders – they have followers whose loyalty is predicated on the possibility of gaining resources, privilege, and prestige in the new regime.“ Hierbei könnte das Verhalten der Warlords gegenüber ihren Anhängern durchaus als gut bezeichnet werden, wenn sie vertrauensvoll mit ihnen umgehen und die Beute ihrer Raubzüge gerecht aufteilen. Ebenso könnte es sich um effektives Leadership handeln, wenn der Warlord seine Gruppe erfolgreich auf ein Ziel eingeschworen hat und sie, im Vergleich zu anderen Warlords, effektiver anleitet und motiviert. Das Ziel selbst hingegen ist unter ethischen Gesichtspunkten vermutlich eher nicht als gut zu bewerten, sofern es sich um Überfälle oder um Regierungsumstürze handelt.

Hierzulande denkt man bei Leadern aber zunächst nicht an Warlords. Überwiegend wird in der Forschungsliteratur von Unternehmen ausgegangen, deren Ziel letztendlich darin besteht, Profit zu machen. Wenn in diesem Zusammenhang von Ethik die Rede ist, geht es in den meisten Fällen aber nicht um dieses Ziel, sondern um den Weg dorthin. Leadership wäre beispielsweise gut, wenn das Ziel erreicht wird, ohne dass dies den Mitarbeitern zum Nachteil gereicht, die Umwelt geschädigt oder auf illegitime bzw. illegale Weise mit Kunden und Geschäftspartnern umgegangen wird. Die Frage ist allerdings, ob die ethischen Werte und Prinzipien, die diesen ethisch guten Handlungsweisen zugrunde liegen, ausschließlich für den Bereich Leadership relevant sind. Falls nicht, ist es eventuell unpassend, Good Leadership im ethischen Sinne zu verwenden, anstatt in Bezug auf Effektivität und Erfolg.

Diese Fragestellung wird vielleicht anschaulicher, wenn man Leadership nicht nur auf Unternehmen bezieht. Bennis versucht dies mit Worten von Harlan Cleveland zu verdeutlichen:

They may be leaders in politics or business or agriculture or labor or law or education or journalism or religion or affirmative action or community housing, or any policy issue from abortion to the municipal zoo. Their wit may run to community affairs, to national decisions or global issues, to a whole multinational industry or profession or to a narrower but deeper slice of life and work: a single firm, a local agency, or a neighborhood. (Bennis 1989: 3)

Bennis, welcher selbst ein Lehrer war, fügt den Klassenraum als weiteren potentiellen Ort hinzu, in dem Leadership anzutreffen ist. Leadership findet sich also prinzipiell in jedem Lebensbereich. Aber würde man einen Lehrer als gut bezeichnen, der zwar vertrauensvoll, gerecht und wohlwollend mit seinen Schülern umgeht, fachlich und pädagogisch aber so inkompetent ist, dass das Lernziel verfehlt wird? Würde ein Sporttrainer als gut bezeichnet werden, wenn er seiner Mannschaft Doping untersagt und alle Entscheidungen offen mit ihr kommuniziert, dabei aber jedes Spiel verliert? Wenn es ein vorgegebenes Ziel gibt, dessen Erreichen der Zweck der Gruppe und damit auch des Leaders ist, dann wäre es vielleicht eher angebracht, Good Leadership daran zu messen, wie gut das Ziel erreicht wird. Ethische Überlegungen können dabei selbstverständlich auch eine Rolle spielen, aber das gilt für sämtliche Lebensbereiche, sodass die Sonderrolle von Leadership hier fraglich erscheint. Anders verhält es sich, wenn das Ziel nicht vorgegeben ist, wie z.B. in der Politik. Die Gruppe, auf die das Staatsoberhaupt Leadership ausübt, ist nicht zusammengekommen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Ebenso verhält es sich innerhalb der Familie. Leadership beinhaltet in diesen Fällen also auch die Formulierung von Zielen, sodass eine ethische Konzeption von Good Leadership hier sinnvoller erscheint. Die Formulierung dieser Ziele wiederum müsste sich aber nach allgemeinen ethischen Kriterien richten, die unabhängig vom Bereich Leadership gelten, weshalb eine spezielle Leadership-Ethik auch hier nicht vonnöten ist.

Neben Ethik, Effektivität und Erfolg könnte die Bewertung von Leadership auch anhand der Ausprägung oder des Stils von Leadership geschehen. Für manche ist der Manager-Typus und Leader-Typus, bzw. Transactional und Transformational Leadership gleichwertig. Für andere wiederum ist Transformational Leadership und der Leader-Typus dem Transactional Leadership und dem Manager-Typus überlegen. Good Leadership könnte also auch bedeuten, dass der von einem selbst favorisierte Leadership-Stil angewendet wird. Hackman und Wageman (2007: 45) stellen die Frage:

„[...] are good and poor leadership qualitatively different phenomena?“, und kommen dabei zu folgendem Ergebnis:

[...] leaders who had been identified by their peers as excellent crew leaders used their authority to accomplish three generic functions (bounding the crew as a performing unit, helping the crew come to terms with its task, and establishing basic norms of conduct for the team). Leaders who had been identified as poor crew leaders, by contrast, did not merely fail to accomplish these three leadership functions; instead, they all exhibited some kind of difficulty with control issues (for example, being overcontrolling, or undercontrolling, or vacillating between the two). Poor leaders were not individuals with low scores on the same dimensions on which good leaders excelled; instead, they exhibited entirely different patterns of behavior. (Hackman/Wageman 2007: 45)

In diesem Fall wurde die Unterscheidung zwischen Good Leadership und Bad Leadership also an den Verhaltensmustern der Leader festgemacht, wobei keine Aussage über die Auswirkung dieser Verhaltensmuster auf die Effektivität oder über die ethische Dimension des Verhaltens getroffen wurde. Die Frage, was Good Leadership eigentlich ist, ist wohl am schwersten zu beantworten, weshalb die hier versuchte Annäherung zwangsläufig unbefriedigend bleibt. Ebenso wichtig ist aber vielleicht noch die Frage, ob Leadership überhaupt so relevant ist, wie oft angenommen wird.

4. Wie wichtig ist Leadership?

Bei der Beschäftigung mit den Fragen nach der Natur von Leadership, seiner Entstehung und seiner Bewertung, kann es nicht schaden, einen Schritt zurückzutreten und zu hinterfragen, ob Leadership an sich überhaupt wichtig ist. Darüber herrscht keineswegs Einigkeit, wie folgende Zitate belegen:

Why is leadership important? During times of peace and prosperity, it seems not to matter. However, when politicians start wars, when business leaders gamble with our life savings, and when religious leaders create violent sectarian divides, leadership becomes a matter of life and death. (Vugt/Hogan/Kaiser 2008: 182)

There are at least three reasons why it might be argued that the observed effects of leaders on organizational outcomes would be small. First, those obtaining leadership positions are selected, and perhaps only certain, limited styles may be chosen. Second, once in the leadership position, the discretion and behavior of the leader are constrained. And third, leaders can typically affect only a few of the variables that may impact organizational performance. (Pfeffer 1977: 106)

Zumindest für den Einfluss von Leadership auf Unternehmen können konkrete Zahlen genannt werden. So waren die CEOs in einer Studie für ca. 14% der Leistungsvarianz verantwortlich, wohingegen der Industriesektor 19% der Varianz ausmachte (vgl. Hogan/Kaiser 2005: 174–175). Ob dieser Einfluss bedeutend ist oder nicht, ist wohl Ansichtssache. Eventuell variiert die Relevanz von Leadership auch mit der Situation, in der sich die jeweilige Organisation befindet, sodass in Krisenzeiten Leadership entscheidender ist als in ruhigen Phasen.

Abseits der Frage nach der tatsächlichen Auswirkung von Leadership gibt es auch Forschungen über den wahrgenommenen Einfluss. Meindl, Ehrlich und Dukerich (1985) taufte das Phänomen, dass Leadern unverhältnismäßig viel Einfluss zugeschrieben wird, *Romance of Leadership*. Vor allem bei extrem positiven und extrem negativen Ereignissen wird den Leadern eine gewichtige Rolle zugewiesen. Die Ursache für diese Neigung der Menschen wird darin vermutet, dass sie eine Erklärung für Einflüsse brauchen, die nicht kontrollierbar sind. Unkontrollierbare, unerklärliche Einflüsse schaffen Unsicherheit, weshalb es angenehmer ist, diese dem Leader zuzuschreiben:

It is possible to take the position that leadership may in fact contribute to a large portion of the variance that is controllable and thus warrants intense attention. However, the results of our analysis suggest that the faith in leadership is likely to exceed the reality of control and will be used to account for variance that is in fact uncontrollable. (Meindl/Ehrlich/Dukerich 1985: 99)

Eine weitere Folge davon, dass Leadern dieser Einfluss zugeschrieben wird, ist auch, dass sie zu einer Art Symbol werden. Wenn etwas getan werden muss, hat man im Leader ein konkretes Ziel, und wenn ein Sündenbock gebraucht wird, so ist es ebenfalls meist der Leader. Wenn Fußballmannschaften absteigen oder der Umsatz von Unternehmen einbricht, liegt das nicht immer am Leader. Dennoch fühlen Menschen sich dazu gedrängt, auf solche Ereignisse zu reagieren, weshalb sich die Auswechslung des Leaders anbietet (vgl. Pfeffer 1977: 110).

Die Romantisierung von Leadership kann durchaus auch positive Aspekte haben. Es stärkt den Glauben an die Wirksamkeit der eigenen Handlungen und der Organisation an sich und setzt dem Unerklärlichen einfach zu verstehende Kausalitäten entgegen (vgl. Pfeffer 1977: 109–110). Außerdem kann es für die Leader selbst hilfreich sein, da hierdurch die Gefolgschaft ihrer Untergebenen gestärkt wird und sie diese einfacher durch symbolhafte Gesten beeinflussen können (vgl. Meindl/Ehrlich/Dukerich 1985: 99–100). Dies deutet aber schon auf mögliche problematische Seiten von Leadership hin, welche im nächsten Schritt näher betrachtet werden sollen.

5. Negative Aspekte

Die Romantisierung von Leadership kann, wie eben erwähnt, auch dazu führen, dass Leader ihre Follower aufgrund ihrer symbolhaften Rolle einfacher manipulieren können. Auch bestimmte Arten der Ausübung von Leadership werden mit dieser potentiellen Gefahr in Verbindung gebracht, insbesondere die charismatische Führung. Gerade in Deutschland stößt auf Charisma basierendes Leadership schnell auf Widerstand:

Das ist ein *gefährliches* Thema. Das 20. Jahrhundert ist wohl *das* Jahrhundert der charismatischen Führer – *Hitler, Stalin* und *Mao*. Sollten wir inzwischen nicht genug davon haben? [...] Fast immer haben charismatische Führer Katastrophen bewirkt. [...] Die *Wirkung* von Charisma auf die Menschen will ich nicht bestreiten. Aber entscheidend ist nicht, *ob* wir stürmen, sondern *wohin*; nicht *ob* wir geführt werden, sondern *wohin* wir geführt werden! Dies scheint mir der wesentliche Punkt zu sein, an dem so viele Mißverständnisse entstehen. Wirkung von Führern ist wichtig, aber sie muß kontrolliert sein durch die *Art der Ziele* und durch *Verantwortung*. (Malik 1999: 252–253, Hervorhebungen im Original)

In der englischsprachigen Literatur wird das Thema differenzierter betrachtet. Die negative Seite von Charisma wird dort zwar nicht ausgeblendet: Es vermindere die rationale Urteilsfähigkeit, mache sowohl Leader als auch Follower süchtig, verschleierte die wahre Persönlichkeit von Psychopathen und fördere kollektiven Narzissmus, indem die Gruppe, die einem charismatischen Leader folgt, sich stärker von anderen Gruppen abgrenzt (vgl. Chamorro-Premuzic 2012). Allerdings wird charismatische Führung zum Teil auch ganz objektiv als Teil des Transformational Leadership betrachtet, wenn es auf der Wahrnehmung des Leaders als moralisches Idealbild basiert oder der Leader durch inspirierende Motivation Enthusiasmus unter seinen Anhängern hervorruft (vgl. Bono/Judge 2004: 901).

Die Romantisierung von Leadership, unabhängig von Faktor Charisma, kann aber auch die Effektivität negativ beeinflussen. Hermann und Felfe (2009) konnten nachweisen, dass nicht nur die Follower, sondern auch die Leader selbst durch diese Romantisierung in ihrem Urteilsvermögen beeinträchtigt werden. In einem Experiment, bei dem sie aus verschiedenen Projektvorschlägen diejenigen auswählen sollten, die sie umsetzen würden, wurde in der Projektbeschreibung deutlich gemacht, dass der Projektleiter so gut wie keinen Einfluss auf das Projekt hat. Dennoch orientierten sich die Leader hauptsächlich an der bisherigen Erfolgsquote des Projektleiters, anstatt an den angegebenen Erfolgsaussichten des Projektes selbst. Ihre verzerrte Wahrnehmung des Einflusses von Leadership verleitete sie demnach zu irrationalen Entscheidungen, was im Ernstfall einen Nachteil für ihre Organisation bedeuten würde.

6. Wie kann man Leadership fördern?

Unter der Förderung von Leadership versteht man zumeist die Förderung von gegenwärtigen oder zukünftigen Leadern. Je nachdem, welchem Erklärungsansatz für die Entstehung von Leadership man folgt, ist dies aber gar nicht möglich. Wenn sämtliche Eigenschaften, die einen Menschen zum Leader qualifizieren, ausschließlich erblich bedingt wären, könnte das Leadership-Potential eines einmal geborenen Menschen nicht mehr verändert werden. Leadership könnte in diesem Fall nur durch eugenetische Maßnahmen gefördert werden, welche zwar von Autoren wie Galton noch in Betracht gezogen wurden, heutzutage aber nicht mehr dem Zeitgeist entsprechen. Geht man hingegen davon aus, dass allein situative und strukturelle Gegebenheiten den Ausschlag für die Effektivität von Leadership geben und die Eigenschaften des individuellen Leaders vergleichsweise unerheblich sind, würde die personenbezogene Förderung von Leadern ebenfalls sinnlos erscheinen.

Zur Förderung von Leadern kann man sich also nur dann entschließen, wenn man voraussetzt, dass Leadership von gewissen Eigenschaften abhängt, die in der Person des Leaders verhaftet sind und die darüber hinaus durch die Förderung veränderbar sind. Wenn man sich Zaccaros Hybrid-Modell vergegenwärtigt, in dem unveränderliche und veränderliche Eigenschaften im Zusammenspiel mit der Situation die Qualität von Leadership bestimmen, dann könnte die Förderung bei den veränderlichen Eigenschaften wie soziale Fähigkeiten, Expertise/Implizites Wissen und Problemlösungsfähigkeiten ansetzen. Natürlich muss man Zaccaros Ansichten darüber, welche Eigenschaften beeinflussbar sind und welche nicht, nicht einfach übernehmen, und könnte auch versuchen, kognitive Fähigkeiten wie Intelligenz und kreatives Denken zu fördern.

Leadership könnte aber auch dadurch gefördert werden, dass die Strukturen in Unternehmen und anderen Organisationen so geschaffen werden, dass sie förderlich für die Entstehung von Leadership sind. Die direkte Beeinflussung interner Unternehmensstrukturen ist jedoch vermutlich eher schwierig zu erreichen, weshalb eine weitere Möglichkeit darin bestünde, individuelle und strukturelle Leadership-Förderung zu verbinden. Potentielle Leader könnten über die Auswirkungen situativer Umstände auf die Effektivität von Leadership unterrichtet werden, sodass sie später in ihren Organisationen entsprechend förderliche Bedingungen für sich und die ihnen unterstellten Leader schaffen können. Das könnte u.a. die Ausrichtung von Gruppengröße und Statusunterschieden an der ursprünglichen Leadership-Psychologie des Menschen miteinbeziehen.

Zum Teil werden in der Forschungsliteratur auch direkte Empfehlungen zur Förderung von Leadership gegeben, welche hier als Denkanstöße aufgezählt werden sollen. Zaleznik (1992), welcher sich mit den Unterschieden zwischen Managern und Leadern auseinandersetzt, schlägt vor, dass Business Schools sich weniger mit Strategie und Logik und dafür umso mehr mit Kreativität, Phantasie und Gedankenexperimenten befassen sollten. In den Unternehmen sollte auf ein Übermaß an Arbeit in Peer-Situationen verzichtet werden, da dies Aggressivität und Initiative ausbremsen und die Entwicklung von Leadern erschweren würde. Förderlich dagegen wären Zweierbeziehungen zwischen Senior und Junior Executives. Zum einen liegt Leadern diese Art von intensiver, oft auch emotional fordernder Beziehung, zum anderen können sie so in einem Zeitraum von bspw. einem Jahr den verantwortungsbewussten Umgang mit Macht lernen, wodurch späteren Erscheinungen von Hybris vorgebeugt werden soll. Nach dieser Phase sollten sie von Anfang an eine anspruchsvolle Aufgabe zugeteilt bekommen, da die Erfahrungsberichte von Leadern zeigen, dass die erste Herausforderung besonders prägend und motivierend für sie war.

Zaccaro (2007: 13) hält es für ratsam, wenn Unternehmen potentielle Führungskräfte auf Grundlage ihrer unveränderlichen Eigenschaften auswählen, um sie anschließend in Vorbereitung auf ihre Leadership-Position in den veränderlichen Eigenschaften auszubilden.

Bono und Judge (2004: 906) sind der Meinung, dass Transactional Leadership vor allem durch MBA und Management-Trainings gelehrt werden kann, während die Entwicklung von Transformational Leadership zwar ebenfalls erlernbar ist, hierbei aber vor allem die Lebenserfahrung eine große Rolle spielt.

Hackman und Wageman (2007: 46–47) fassen einige Vorschläge zur Entwicklung von Leadern zusammen, wobei dem Lernen von den eigenen Erfahrungen, ähnlich wie bei Tennis, großer Einfluss zugeschrieben wird. Außerdem werden Trainings empfohlen, bei denen dem Leader seine bevorzugte (und oft unbewusst angewandte) Leadership-Strategie bewusst gemacht wird, um sodann herauszuarbeiten, in welchen Situationen diese Strategie angemessen ist und in welchen nicht. Des Weiteren wird emotionale Reife als Voraussetzung angesehen, mit Krisen und eigenen Fehlern umgehen zu können, wobei sich diese Eigenschaft hauptsächlich durch Lebenserfahrung entwickelt. Will man sie gezielt fördern, so müssten durch Trainingsprogramme Situationen geschaffen werden, in denen Leader in sicherer Umgebung und mit Unterstützung an realen Problemen arbeiten, sodass sie lernen, beunruhigende Situationen distanziert zu betrachten und sich offen mit den eigenen Fehlern auseinanderzusetzen, um von ihnen lernen zu können.

Um dem negativen Einfluss der *Romance of Leadership* entgegenzuwirken, schlagen Hermann und Felfe (2009: 175) vor, Trainingsprogramme zu entwickeln, bei denen die Leader anhand von Szenarien lernen können, in welchen Situationen es sinnvoll ist, sich auf Informationen zu anderen Führungskräften zu konzentrieren, und unter welchen Umständen dies kontraproduktiv wäre.

In Bezug auf Self-Leadership empfiehlt Rutz (2013) Coachings, welche die betreffende Person dabei unterstützen sollen, Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen, die sie behindern. Außerdem sollte das anvisierte Ziel der persönlichen Weiterentwicklung deutlich formuliert werden.

Um die negativen Auswirkungen von Charisma zu begrenzen, rät Chamorro-Premuzic (2012) Unternehmen dazu, bei der Einstellung von Führungskräften nicht auf Intuition und Sympathie zu vertrauen, sondern wissenschaftlich fundierte Auswahlverfahren zu verwenden. Zudem sollte vermehrt bei solchen Personen auf Leadership-Qualitäten geachtet werden, die sich nicht wie klassische Leader selbst als solche präsentieren.

7. Mögliche Schlussfolgerungen für KSG

Der Überblick, der hier über Leadership gegeben wurde, zeigt vor allem, dass die damit zusammenhängenden Begriffe auf unterschiedlichste Weise ausgelegt werden können. Die größte Herausforderung besteht dementsprechend darin, sich zu verdeutlichen, mit welcher Bedeutung man selbst die Begriffe versehen möchte.

Der erste Begriff wäre Leadership. Bei KSG kommt er sowohl im Förderbereich Leadership als auch im Konzept des Good Leadership vor, welches die Klammer sein soll, die sämtliche Förderbereiche umschließt. Good Leadership könnte man auf die Effektivität, den Stil oder die ethische Wertigkeit von Leadership beziehen. Auch wenn die Literatur im Allgemeinen eher zu den ersten beiden Varianten tendiert, bezieht sich das „Good“ bei KSG wohl auf den ethischen Aspekt. In diesem Fall ist das vielleicht auch deswegen sinnvoll, weil der Überbegriff Good Leadership sich in irgendeiner Form vom Förderbereich Leadership unterscheiden sollte. Leadership könnte demnach effektives und erfolgreiches Leadership beschreiben, welches in Kombination mit dem Förderbereich Ethik schließlich zu Good Leadership auch im ethischen Sinne wird. Unterstützt wird diese Interpretation durch die Beschreibung des Förderbereichs Leadership, in dem von Führungsexzellenz und Führungserfolg die Rede ist. Eine ethische Dimension würde man hier eher weniger vermuten. Beim Förderbereich Ethik hingegen könnte man von einer Beschäftigung mit Ethik im Allgemeinen ausgehen, denn wenn es in diesem Bereich um Ethik im Zusammenhang mit Leadership gehen würde, wäre er wiederum gleichbedeutend mit dem Überbegriff Good Leadership.

Tatsächlich aber befassen sich von den sechs Projekten im Förderbereich Leadership fünf mit ethischen Aspekten, nur beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement wird dieses Thema nicht erwähnt. Im Förderbereich Ethik wiederum wird bei jedem der neun Projekte ein Bezug zur Wirtschaft und Unternehmertum hergestellt. Leadership wird dabei zum Teil ebenfalls explizit genannt, wobei sich auch die Verbreitung ethischer Werte allgemein in der Wirtschaft implizit ebenfalls vorrangig an Führungskräfte richtet. Auf den ersten Blick ist daher unklar, inwiefern sich Leadership, Good Leadership und Ethik im Verständnis von KSG voneinander unterscheiden. Auch die Verwendung von exzellent und erfolgreich sollte geklärt werden. Wie oben gezeigt, verwendet Luthans

erfolgreich im Sinne von schneller Beförderung, während effektiv sich auf die Leistungsfähigkeit der Organisation bezieht. Wenn nicht deutlich gemacht wird, was die Worte exzellent und erfolgreich bei KSG bedeuten und ob sie dasselbe meinen, und wenn nicht, inwiefern sie sich unterscheiden, könnte es zu Missverständnissen kommen. Die Förderung von Führungsexzellenz und Führungserfolg könnte demnach so verstanden werden, dass einer kleinen Elite geholfen werden soll, möglichst schnell befördert zu werden.

Zudem soll sich Leadership bzw. Good Leadership bei KSG nicht nur auf Führungspositionen in Unternehmen, sondern auch auf Self-Leadership beziehen. Dieser Begriff wird hier nicht als bloße Voraussetzung zur Ausübung von Leadership über andere, sondern als generell gute Lebensführung verstanden. In der eindimensionalen Fokussierung der Projekte auf den Bereich Wirtschaft spiegelt sich dies jedoch nicht wieder, da es weder Leadership-Projekte noch Ethik-Projekte ohne einen gewissen Wirtschaftsbezug gibt.

Darüber hinaus könnte es sinnvoll sein, eine Begründung für die Konzentration der Förderung auf Leadership zu finden. Zum einen kann im Wort Leader unter Umständen bereits die Vorstellung von einer bestimmten Ausprägung von Führung, nämlich der transformationalen oder auch charismatischen, mitschwingen. Da diese Art von Leadership durchaus auch negativ gesehen werden kann, sollte man die Vorzüge, derentwegen man sich bewusst für diesen Leadership-Typus entschieden hat, vielleicht stärker hervorheben. Zudem könnte die aktive Förderung von Leadership, gerade auch im Zusammenhang mit der Unterordnung von wichtigen gesellschaftlichen Bereichen wie Bildung, Kultur und Technik unter diesen Begriff, als Beitrag zur Romantisierung und überproportionalen Überhöhung von Leadership gesehen werden.

Außerdem ist in der Forschung nicht geklärt, ob diejenigen Eigenschaften, die jemanden zu gutem Leadership befähigen, ausschließlich zu gutem Leadership beitragen, oder ob sie nicht auch für andere Bereiche förderlich sind, in denen Höchstleistung erbracht werden kann. Wenn gewisse Eigenschaften oder Eigenschaftskombinationen jemanden zu einem guten Wissenschaftler, Maler, Musiker, Schauspieler, Ingenieur oder auch Leader machen können, dann sollte man begründen können, wieso man Persönlichkeitsbildung, Kreativität und mathematisches Geschick bei Menschen fördert, um sie zu Leadern zu machen, und nicht, um sie zu Wissenschaftlern oder Künstlern zu machen. Eine mögliche Begründung wäre, dass Leader in der Wirtschaft (was zurzeit der Förderfokus ist) verhältnismäßig großen Einfluss auf viele Menschen haben. Allerdings wird zum einen das tatsächliche Ausmaß dieses Einflusses in der Forschung angezweifelt, zum anderen kann auch ein Künstler mit einem erfolgreichen Theaterstück ein großes Publikum bewegen und dessen Meinung beeinflussen, eine Lehrperson in Schulen oder Universitäten den Geist vieler junger Menschen formen oder ein Ingenieur durch eine neue Erfindung das Leben einer Vielzahl von Menschen verändern.

Wenn Good Leadership sich ausschließlich auf tatsächliche Führung in Organisationen wie Unternehmen beziehen sollte, dann stellt sich die Frage, wie die Förderbereiche Bildung, Kultur und Technik mit Leadership zusammenhängen. Will man bei der Begründung des Förderkonzeptes auch wissenschaftliche Erkenntnisse miteinbeziehen, könnte man dies damit rechtfertigen, dass durch die Förderung dieser Bereiche auch solche Eigenschaften und Fähigkeiten gestärkt werden, die als Leadership-Attribute im Sinne von „relatively coherent and integrated patterns of personal

characteristics, reflecting a range of individual differences, that foster consistent leadership effectiveness across a variety of group and organizational situations“ (Zaccaro 2007: 7) gelten können. Die Tatsache, dass die Forschung die Auswirkung solcher Eigenschaften auf Leadership zum Teil nachgewiesen hat, könnte man als Beweis der Förderwirksamkeit heranziehen.

Schließlich wird die Förderung von Führungsexzellenz zuweilen als elitäres Projekt wahrgenommen, das nur wenigen Personen aus ohnehin wohlhabenden Haushalten zugutekommt. Um dieser Wahrnehmung entgegenzutreten, lohnt es sich vielleicht, auf diejenigen Studien zu verweisen, die Leadership eben nicht nur im Zusammenhang mit CEOs verstehen, sondern die Möglichkeit von informellem Leadership auch in den unteren Hierarchieebenen hervorheben. Dies würde verdeutlichen, weshalb die Förderung von Leadership für eine größere Bevölkerungsgruppe vorteilhaft ist, als oftmals angenommen wird.

Wenn der Begriff Leadership aber von der Ausübung von Einfluss auf andere gelöst und auf allgemeine Lebensführung umgemünzt werden soll, dann ist es einerseits einfacher, die Förderbereiche Bildung, Kultur und Technik miteinzubeziehen. Andererseits würde aber der Förderbereich Leadership selbst schwieriger in dieses Konzept einzugliedern sein, da gute, individuelle Lebensführung dort weder in der Beschreibung, noch in den Projekten eindeutig wiederzufinden ist.

Die wichtigste Schlussfolgerung scheint mir zu sein, dass das Förderkonzept nach außen hin noch konsistenter präsentiert werden kann, wenn über die Bedeutung der verschiedenen Begriffe und Bezeichnungen der Förderbereiche größere Klarheit gewonnen wird. In diesem Sinne hat bereits Konfuzius gesagt:

Wenn die Begriffe nicht richtig sind, stimmen die Worte nicht; stimmen die Worte nicht, so kommen die Werke nicht zustande.
(Gespräche, Buch XIII)

Literatur

- BASS, Bernard M. (1990): From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. In: *Academic Journal*, Bd. 18, Nr. 3, S. 19–31.
http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf
(Zugriff am 12.05.2016).
- BENNIS, Warren (1989): *On Becoming a Leader*. New York u.a.: Addison-Wesley Publishing Company.
- BONO, Joyce E. und JUDGE, Timothy A. (2004): Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. In: *Journal of Applied Psychology*, Bd. 89, Nr. 5, S. 901–910.
<http://m.timothy-judge.com/Judge%20and%20Bono%20personality-TF--JAP%20published.pdf> (Zugriff am 09.05.2016).
- CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas (2012): The Dark Side of Charisma. In: *Harvard Business Review*:
<https://hbr.org/2012/11/the-dark-side-of-charisma#> (Zugriff am 13.05.2016).
- FIEDLER, Fred E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York u.a.: McGraw-Hill Book Company.
- GALTON, Francis (1892): *Hereditary Genius. An Inquiry into its Laws and Consequences*. Reprint. London u. New York: Macmillan and Co. <http://galton.org/books/hereditary-genius/text/pdf/galton-1869-genius-v3.pdf> (Zugriff am 09.05.2016).
- GEORGE, Jennifer M. (2000): Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. In: *Human Relations*, Bd. 53, Nr. 8, S. 1027–1055.
<http://fagbokforlaget.no/boker/downloadpsykorg/KAP3/artikler/Ledelse%20og%20emosjoner.pdf> (Zugriff am 09.05.2016).
- HACKMAN, Richard J. und WAGEMAN, Ruth (2007): Asking the Right Questions About Leadership. In: *American Psychologist*, Bd. 62, Nr. 1, S. 43–47.
https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/3228648/Hackman_AskingRightQuestions.pdf?sequence=1 (Zugriff am 12.05.2016).
- HERRMANN, Daniel und FELFE, Jörg (2009): Romance of Leadership und die Qualität von Managemententscheidungen. In: *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, Bd. 53, Nr. 4, S. 163–176. <http://econtent.hogrefe.com/doi/pdf/10.1026/0932-4089.53.4.163>
(Zugriff am 12.05.2016).
- HOGAN, Robert und KAISER, Robert B. (2005): What We Know About Leadership. In: *Review of General Psychology*, Bd. 9, Nr. 2, S. 169–180.
http://psychology.illinoisstate.edu/ktschne/psy376/Hogan_Kaiser.pdf (Zugriff am 11.05.2016).
- JUDGE, Timothy A. et al. (2002): Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. In: *Journal of Applied Psychology*, Bd. 87, Nr. 4, S. 765–780.
<https://www.nmbu.no/download/file/fid/15115> (Zugriff am 09.05.2016).

- KIRKPATRICK, Shelley A. und LOCKE, Edwin A. (1991): Leadership: Do Traits Matter? In: *Academy of Management Executive*, Bd. 5, Nr. 2, S. 48–60.
http://sbuweb.tcu.edu/jmathis/Org_Mgmt_Materials/Leadership%20-%20Do%20Traits%20Matgter.pdf (Zugriff am 10.05.2016).
- LUTHANS, Fred (1988): Successful vs. Effective Real Managers. In: *Academy of Management Executive*, Bd.2, Nr. 2, S. 127–132.
<http://www.be.wvu.edu/divmim/mgmt/blakely/homepage/BADM543Leadership/Summer07/Readings/LeadingvsManaging.htm> (Zugriff am 11.05.2016).
- MALIK, Fredmund (1999): *Wirksame Unternehmensaufsicht. Corporate Governance in Umbruchzeiten*. 2. Auflage. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch.
- MEINDL, James R., EHRLICH, Sanford B. und DUKERICH, Janet M. (1985): *The Romance of Leadership*. In: *Administrative Science Quarterly*, Bd. 30, Nr. 1, S. 78–102.
http://www.jstor.org/stable/pdf/2392813.pdf?_=1463039819519 (Zugriff am 12.05.2016).
- PFEFFER, Jeffrey (1977): The Ambiguity of Leadership. In: *The Academy of Management Review*, Bd. 2, Nr. 1, S. 104–112. https://www.jstor.org/stable/pdf/257611.pdf?_=1463648423673 (Zugriff am 19.05.2016).
- RUTZ, Kathrin (2013): Self-Leadership als Basis für erfolgreiche Führung. In: *ph-akzente* (3/2013).
https://phzh.ch/globalassets/phzh.ch/beratung/publikationen_presseberichte/publikationen/rutz-k.-2013-self-leadership-als-basis-fur-erfolgreiche-fuehrung.-in-ph-akzente-3.pdf (Zugriff am 10.05.2016).
- VROOM, Victor H. und JAGO, Arthur G. (2007): The Role of the Situation in Leadership. In: *American Psychologist*, Bd. 62, Nr. 1, S. 17–24.
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Vroom_Jago_2007_The_role_of_the_situation_in_leadership.pdf (Zugriff am 12.05.2016).
- VAN VUGT, Mark, HOGAN, Robert und KAISER, Robert B. (2008): Leadership, Followership, and Evolution. Some Lessons from the Past. In: *American Psychologist*, Bd. 63, Nr. 3, S. 182–196.
<http://www.professormarkvanvugt.com/images/files/LeadershipFollowershipandEvolution-AmericanPsychologist-2008.pdf> (Zugriff am 09.05.2016).
- ZACCARO, Stephen J., KEMP, Cary und BADER, Paige (2004): Leader Traits and Attributes. In: ANTONAKIS, John, CIANCIOLO, Anna T. und STERNBERG, Robert J. (Hg.): *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage. http://www.corwin.com/upm-data/5014_Antonakis_Chapter_5.pdf (Zugriff am 09.05.2016).
- ZACCARO, Stephen J. (2007): Trait-Based Perspectives of Leadership. In: *American Psychologist*, Bd. 62, Nr. 1, S. 6–16. <http://www.mydarknight.com/wp-content/uploads/2013/04/Traits-Based-Approach-zaccaro-article.pdf> (Zugriff am 09.05.2016).
- ZALEZNIK, Abraham (1992): Managers and Leaders. Are they different? In: *Harvard Business Review*, März/April 1992. http://www.lesaffaires.com/uploads/references/743_managers-leaders-different_Zaleznik.pdf (Zugriff am 09.05.2016).