

SVEN GROTE

Herausgeber

# Die Zukunft der Führung

---

# Die Zukunft der Führung

---

Sven Grote  
(Hrsg.)

# Die Zukunft der Führung

*Herausgeber*  
Sven Grote  
Braunschweig  
Deutschland

ISBN 978-3-642-31051-5  
DOI 10.1007/978-3-642-31052-2

ISBN 978-3-642-31052-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE.

Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Mythen der Führung</b> .....	<b>1</b>
	Sven Grote und Victor W. Hering	
<b>Teil I Herausfordernde Führungssituationen und -kontexte</b>		
<b>I Führung in Veränderungsprozessen</b>		
<b>2</b>	<b>Transformationale Führung – Führung für den Wandel?</b> .....	<b>27</b>
	Alexander Pundt und Friedemann W. Nerdinger	
<b>3</b>	<b>Mergers &amp; Acquisitions: Grundlagen für die Führung in Fusionen</b> .....	<b>47</b>
	Friedemann W. Nerdinger und Alexander Pundt	
<b>4</b>	<b>Zwischen Stabilität und Dynamik: Perspektiven des Balance-Modells der Führung</b> .....	<b>61</b>
	Sven Grote, Victor W. Hering, Volker Casper und Laurens Lauer	
<b>II Führung in modernen Organisationskontexten</b>		
<b>5</b>	<b>Führung in Projekten – eine prozessorientierte Zukunftsperspektive</b> .....	<b>75</b>
	Monika Wastian, Isabell Braumandl und Silke Weisweiler	
<b>6</b>	<b>Führung auf Distanz und E-Leadership – die Zukunft der Führung?</b> .....	<b>103</b>
	Guido Hertel und Laurens Lauer	
<b>7</b>	<b>Diversity Management als Führungsaufgabe</b> .....	<b>119</b>
	Doris Gutting	
<b>III Facetten der Führung mit zunehmender Bedeutung</b>		
<b>8</b>	<b>Führung in Zeiten des demografischen Wandels</b> .....	<b>131</b>
	Annika Nübold und Günter W. Maier	
<b>9</b>	<b>Komplexität – eine Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte</b> .....	<b>153</b>
	Elke Döring-Seipel und Ernst-Dieter Lantermann	

<b>10</b>	<b>Management von Ungewissheit: zukünftige Zumutungen an die Führung</b> .....	173
	Martin Elbe	
<b>11</b>	<b>Meta-Führung – Besonderheiten bei der Führung von Führungskräften</b> ...	191
	Miriam Landes, Eberhard Steiner und Elisabeth von Hornstein	
<b>Teil II Ziele, Wirkungen und Nebenwirkungen von Führung</b>		
<b>IV Führung – hin zu Innovation, Exzellenz und Strategie</b>		
<b>12</b>	<b>Führung und Innovation</b> .....	213
	Andreas Guldin	
<b>13</b>	<b>Center of Excellence Kulturen sowie professionelle ethikorientierte Führung als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg</b> .....	235
	Dieter Frey, Bernhard Streicher und Nilüfer Aydin	
<b>14</b>	<b>Führung und Strategie</b> .....	255
	Hans H. Hinterhuber, Birgit Renzl und Christian H. Werner	
<b>V Führung – von ihren (Neben-)Wirkungen her gedacht</b>		
<b>15</b>	<b>Die dunkle Seite der Führung: Negatives Führungsverhalten, dysfunktionale Persönlichkeitsmerkmale und situative Einflussfaktoren</b> ..	269
	Prisca Brosi und Matthias Spörrle	
<b>16</b>	<b>Führung aus Sicht der Geführten verstehen: Denn wem nicht gefolgt wird, der führt nicht</b> .....	291
	Matthias M. Graf und Niels Van Quaquebeke	
<b>17</b>	<b>Gesundes Führen für effiziente Organisationen der Zukunft</b> .....	307
	Oliver Sträter, Meike Siebert-Adzic und Ellen Schäfer	
<b>18</b>	<b>Prinzipien der Fairness als Führungskultur der Zukunft</b> .....	331
	Bernhard Streicher und Dieter Frey	
<b>VI Führung, Kompetenz(-entwicklung) und Persönlichkeit</b>		
<b>19</b>	<b>Navigation in unbekanntem Welten – Dekonstruktion als zukünftige Führungsaufgabe</b> .....	347
	Bernhard Hauser	
<b>20</b>	<b>Führungskräfteentwicklung im 21. Jahrhundert – Wo stehen wir und wo müssen (oder wollen) wir hin?</b> .....	365
	Björn Michaelis, Christoph Nohe und Karlheinz Sonntag	

<b>21 Wissensgewinnung durch Führung – die Vermeidung von Informationspathologien durch Kompetenzen für Mitarbeiter (Empowerment)</b> .....	391
Wolfgang Scholl, Carsten Schermuly und Ulrich Klocke	
<b>22 LEAD® – Entwicklung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells erfolgreicher Führung</b> .....	415
Stefan Dörr, Marion Schmidt-Huber und Günter W. Maier	
<b>23 Interkulturelle Führung</b> .....	437
Jürgen Kaschube, Rosina Maria Gasteiger und Elisabeth Oberhauser	
<b>24 Auch in Zukunft nicht nur eine Frage der Person: Persönlichkeitskonzepte im organisationalen Führungskontext</b> .....	453
Magdalena Bekk und Matthias Spörrle	

### Teil III Perspektiven der Führung

#### VII Führen jenseits klassischer hierarchischer Konzepte

<b>25 Postheroische Führung</b> .....	475
Dirk Baecker	
<b>26 Dialektische Führung: Förderung von Dissens als Führungsaufgabe</b> .....	491
Ulrich Klocke und Andreas Mojzisch	
<b>27 Synergetische Führung – die Steuerung eines zukunftsfähigen Mikrosystems</b> .....	513
Nele Graf und Erich H. Witte	

#### VIII Geteilte Führung – Führung in und von Teams

<b>28 Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens</b> .....	531
Stefan Kühl und Kai Matthiesen	
<b>29 Geteilte Führung in Arbeitsgruppen – ein Modell für die Zukunft?</b> .....	557
Annika Piecha, Jürgen Wegge, Lioba Werth und Peter G. Richter	
<b>30 Umgang mit Risiko als Führungsaufgabe – Lernen von Hochleistungsteams</b> .....	573
Monika Küpper und Uta Wilkens	
<b>31 Passion meets Profession – erfolgreiche Führung von Fußballteams und Ballettensembles</b> .....	585
Dagmar Abfalder, Julia Müller, Melanie E. Zaglia und Linda Fitz	

**IX Führung aus interdisziplinärer Sicht**

- 32 Impulse aus der Sportpsychologie: Bewegung für die Zukunft  
der Führung? ..... 605**  
Jan Mayer
- 33 Visuelle Führung ..... 625**  
Volker Casper
- 34 Führen mit dem gesunden Menschenverstand- aber mit Wissen..... 645**  
Ekkehart Frieling

---

## Mitarbeiterverzeichnis

**Dagmar Abfalter** Universität Innsbruck, Institut für Strategisches Management,  
Marketing & Tourismus, Universitätsstraße 15, 6020 Innsbruck, Österreich  
E-Mail: Dagmar.Abfalter@uibk.ac.at

**Nilüfer Aydin** Lehrstuhl für Sozialpsychologie, LMU München, Leopoldstr. 13,  
80802 München, Deutschland  
E-Mail: Aydin@psy.lmu.de

**Dirk Baecker** Zeppelin University, Am Seemooser Horn 20,  
88045 Friedrichshafen, Deutschland  
E-Mail: dirk.baecker@zeppelin-university.de

**Magdalena Bekk** Universität zu Köln, Cologne Graduate School in Management,  
Economics and Social Sciences, Seminar für Marketing und Markenmanagement,  
Albertus-Magnus-Platz, 50923 Köln, Deutschland  
E-Mail: bekk@wiso.uni-koeln.de

**Isabell Braumandl** CoBeCe, Im Gewerbepark A 45, 93059 Regensburg, Deutschland  
E-Mail: info@cobece.de

**Prisca Brosi** Lehrstuhl für Strategie und Organisation, Technische Universität München,  
Leopoldstr. 139, 80804 München, Deutschland  
E-Mail: brosi@tum.de

**Volker Casper** Ströer Out-of-Home Media AG, Ströer Allee 1, 50999 Köln, Deutschland  
E-Mail: v.casper@gmx.de

**Elke Döring-Seipel** Universität Kassel, Kassel, Deutschland  
E-Mail: doering.seipel@uni-kassel.de

**Stefan Dörr** A47 Consulting, Fachhochschule für angewandtes Management,  
Lange Zeile 10, 85435 Erding, Deutschland  
E-Mail: stefan.doerr@a47-consulting.de

**Martin Elbe** Hochschule für Gesundheit und Sport,  
Vulkanstr. 1, 10367 Berlin, Deutschland  
E-Mail: martin.elbe@my-campus-berlin.com

**Linda Fitz** Universität Innsbruck, 6020 Innsbruck, Österreich  
E-Mail: linda.fitz@live.at

**Ekkehart Frieling** Universität Kassel, Kassel, Deutschland  
E-Mail: ekkehart.frieling@t-online.de

**Dieter Frey** Lehrstuhl für Sozialpsychologie, LMU München, Leopoldstr. 13,  
80802 München, Deutschland  
E-Mail: dieter.frey@psy.lmu.de

**Rosina Maria Gasteiger** Morawitzkystrasse 4, 80803 München, Deutschland  
E-Mail: r-gasteiger@web.de

**Nele Graf** Wilhelm-Bode-Straße 38, 38106 Braunschweig, Deutschland  
E-Mail: ng@mentus.de

**Matthias M. Graf** Kienbaum Management Consultants GmbH, Human Resource  
Management, Hohe Bleichen 19, 20354 Hamburg, Deutschland  
E-Mail: matthias.graf@kienbaum.de

**Sven Grote** Jasperallee 53, 38102 Braunschweig, Deutschland  
E-Mail: sven\_grote@web.de

**Andreas Guldin** Greenwich, CT, USA  
E-Mail: andreas.guldin@t-online.de

**Doris Gutting** Fachhochschule für angewandtes Management Erding,  
Erding, Deutschland  
E-Mail: prof.doris.gutting@googlemail.com

**Bernhard Hauser** bhcg.impact.network, Nachtigalstr. 29,  
80638 München, Deutschland  
E-Mail: bernhard.hauser@bhcg.biz

**Victor W. Hering** Hamburg, Deutschland  
E-Mail: victorhering@web.de

**G. Hertel** Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, Deutschland  
E-Mail: ghertel@uni-muenster.de

**Hans H. Hinterhuber** Hinterhuber&Partners – Strategy/Pricing/Leadership Consultants,  
Falkstrasse 16, A-6020 Innsbruck, Österreich  
E-Mail: hans@hinterhuber.com

**Elisabeth von Hornstein** Hornstein-Rosenstiel & Partner, Clemensstr. 78,  
80797 München, Deutschland  
E-Mail: evh@hornstein-rosenstiel.de

**Jürgen Kaschube** Privatuniversität Schloss Seeburg, Seeburgstrasse 8,  
5201 Seekirchen am Wallersee, Österreich  
E-Mail: juergen.kaschube@uni-seeburg.at

**Ulrich Klocke** Institut für Psychologie, Sozial- und Organisationspsychologie,  
Humboldt-Universität zu Berlin, Rudower Chaussee 18, 12489 Berlin, Deutschland  
E-Mail: klocke@hu-berlin.de

**Monika Küpper** IAW, Ruhr-Universität Bochum, Bochum, Deutschland  
E-Mail: Kuepper@iaw.ruhr-uni-bochum.de

**Stefan Kühnl** Metaplan, Goethestraße 16, 25451 Quickborn, Deutschland  
E-Mail: StefanKuehl@metaplan.com

**Miriam Landes** Institut für Unternehmenssteuerung und Veränderungsmanagement  
(UVM), Tristanstr. 4, 80804 München, Deutschland  
E-Mail: miriam.landes@uvm-institut.de

**Ernst-Dieter Lantermann** Universität Kassel, Kassel, Deutschland  
E-Mail: lantermann@uni-kassel.de

**Laurens Lauer** Wien, Österreich  
E-Mail: Laurensll@hotmail.de

**Günter W. Maier** Universität Bielefeld, Universitätsstraße 25, 33615 Bielefeld,  
Deutschland  
E-Mail: ao-psychologie@uni-bielefeld.de

**Kai Matthiesen** Metaplan, Goethestraße 16, 24541 Quickborn, Deutschland  
E-Mail: kaimatthiesen@metaplan.com

**Jan Mayer** Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement,  
Saarbrücken, Deutschland  
E-Mail: jmayer@mentales-coaching.com

**Björn Michaelis** Universität Heidelberg und Goethe-Universität Frankfurt,  
Hauptstraße 47–51, 69117 Heidelberg, Deutschland  
E-Mail: bjoern.michaelis@uni-hd.de

**Andreas Mojzisch** Institut für Psychologie, Sozialpsychologie, Universität Hildesheim,  
Marienburger Platz 22, 31141 Hildesheim, Deutschland  
E-Mail: mojzisch@uni-hildesheim.de

**Julia Müller** Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Große Steinstr. 73,  
06108 Halle/Saale, Deutschland  
E-Mail: julia.mueller@wiwi.uni-halle.de

**Friedemann W. Nerdinger** Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts-  
und Organisationspsychologie, Rostock, Deutschland  
E-Mail: friedemann.nerdinger@uni-rostock.de

**Christoph Nohe** Universität Heidelberg und Goethe-Universität Frankfurt,  
Hauptstraße 47–51, 69117 Heidelberg, Deutschland  
E-Mail: christoph.nohe@psychologie.uni-heidelberg.de

**Annika Nübold** Universität Bielefeld, Bielefeld, Deutschland  
E-Mail: annika.nuebold@uni-bielefeld.de

**Elisabeth Oberhauser** PerformDencom Salzburg, Warwitzstrasse 9–11,  
5123 Salzburg, Österreich  
E-Mail: elisabeth.oberhauser@performdencom.com

**Alexander Pundt** Universität Mannheim, Professur für Arbeits-  
und Organisationspsychologie, Mannheim, Deutschland  
E-Mail: alexander.pundt@uni-mannheim.de

**Annika Piecha** Technischen Universität Dresden, Professur für Arbeits-  
und Organisationspsychologie, Dresden, Deutschland  
E-Mail: piecha@psychologie.tu-dresden.de

**Niels Van Quaquebeke** Kühne Logistics University, Brooktorkai 20,  
20457 Hamburg, Deutschland  
E-Mail: niels.quaquebeke@the-klu.org

**Birgit Renzl** Privatuniversität Schloss Seeburg, Seeburgstrasse 8,  
A-5201 Seekirchen am Wallersee/Salzburg, Österreich  
E-Mail: birgit.renzl@uni-seeburg.at

**Peter G. Richter** Technischen Universität Dresden, Professur für Arbeits-  
und Organisationspsychologie, Dresden, Deutschland  
E-Mail: peri@architekturpsychologie-dresden.de

**Ellen Schäfer**  
UNIKIMS GmbH, Geschäftsbereich EAO, Mönchebergstr. 7, 34125 Kassel, Deutschland  
E-Mail: ellen.schaefer@uni-kassel.de

**Carsten Schermuly** SRH University Berlin, Ernst-Reuter-Platz 10 10587 Berlin,  
Deutschland  
E-Mail: carsten.schermuly@shr-hochschule-berlin.de

**M. Schmidt-Huber** A47 Consulting, Fachhochschule für angewandtes Management,  
Lange Zeile 10, 85435 Erding, Deutschland  
E-Mail: marion.schmidt@a47-consulting.de

**Wolfgang Scholl** Institut für Psychologie, Sozial- und Organisationspsychologie,  
Humboldt-Universität zu Berlin, Rudower Chaussee 18, 10099 Berlin, Deutschland  
E-Mail: schollwo@cms.hu-berlin.de

**Meike Siebert-Adzic**  
E-Mail: siebert-adzic@uni-kassel.de

**Karlheinz Sonntag** Universität Heidelberg und Goethe-Universität Frankfurt,  
Hauptstraße 47–51, 69117 Heidelberg, Deutschland  
E-Mail: Karlheinz.Sonntag@psychologie.uni-heidelberg.de

**Matthias Spörrle** Fachhochschule für angewandtes Management (FHAM),  
Am Bahnhof 2, 85435 Erding, Deutschland  
E-Mail: matthias.spoerrle@fham.de

**Eberhard Steiner** Institut für Unternehmenssteuerung und Veränderungsmanagement  
(UVM), Tristanstr. 4, 80804 München, Deutschland  
E-Mail: eberhard.steiner@uvm-institut.de

**Oliver Sträter** Arbeits- und Organisationspsychologie, Fachbereich Maschinenbau,  
Universität Kassel, Heinrich-Plett-Strasse 40, 34132 Kassel, Deutschland  
E-Mail: [straeter@uni-kassel.de](mailto:straeter@uni-kassel.de)

**Bernhard Streicher** Lehrstuhl für Sozialpsychologie, LMU München, Leopoldstr. 13,  
80802 München, Deutschland  
E-Mail: [streicher@psy.lmu.de](mailto:streicher@psy.lmu.de)

**Monika Wastian** Institut für Organisationspsychologie,  
Postfach 14 03 61, 80453 München, Deutschland  
E-Mail: [wastian@inforp.com](mailto:wastian@inforp.com)

**Jürgen Wegge** Technischen Universität Dresden, Professur für Arbeits-  
und Organisationspsychologie, Dresden, Deutschland  
E-Mail: [wegge@psychologie.tu-dresden.de](mailto:wegge@psychologie.tu-dresden.de)

**Silke Weisweiler** LMU Center for Leadership and People Management,  
Geschwister-Scholl-Platz 1, 80539 München, Deutschland  
E-Mail: [weisweiler@psy.lmu.de](mailto:weisweiler@psy.lmu.de)

**Christian H. Werner** Privatuniversität Schloss Seeburg, Seeburgstrasse 8,  
A-5201 Seekirchen am Wallersee/Salzburg, Österreich  
E-Mail: [christian.werner@uni-seeburg.at](mailto:christian.werner@uni-seeburg.at)

**Lioba Werth** Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Wirtschafts-  
und Organisationspsychologie, Stuttgart, Deutschland  
E-Mail: [lioba.werth@uni-hohenheim.de](mailto:lioba.werth@uni-hohenheim.de)

**Uta Wilkens** IAW, Ruhr-Universität Bochum, Bochum, Deutschland  
E-Mail: [uta.wilkens@iaw.rub.de](mailto:uta.wilkens@iaw.rub.de)

**Erich H. Witte** Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

**Melanie E. Zaglia** Universität Innsbruck, 6020 Innsbruck, Österreich  
E-Mail: [melanie.zaglia@uibk.ac.at](mailto:melanie.zaglia@uibk.ac.at)

Sven Grote und Victor W. Hering

## Zusammenfassung

Viele klassische Führungsmodelle, die heute gelehrt werden, stammen aus den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts. Es erscheint nicht übertrieben, wenn man formuliert, dass diese „in die Jahre gekommen“ sind. Hierzu passend wird von prominenter Seite – Hamel – kritisiert, dass die gängigen Managementpraktiken in Unternehmen aus der Mitte des 20. Jahrhunderts stammen und veraltet seien. Insofern erscheint es an der Zeit, nach neueren Perspektiven, Instrumenten und Ansätzen der Führung zu fragen. Der Überblick über diesen Band argumentiert entlang von insgesamt neun thesenartig formulierten Mythen zum Thema Führung. Mit diesen Mythen werden Verweise auf die Artikel gegeben. Mythen reduzieren in mehrdeutigen Situationen die Komplexität, dies allerdings zum Preis der Einseitigkeit, denn sie gehen mit Simplifizierung und Stereotypisierung einher, so dass eine mögliche Sichtweise zur allein richtigen erklärt wird. Insofern geht es in dem Artikel zum einen darum, irreführende Fehlannahmen zur Diskussion zu stellen und zum anderen einen Überblick über die 33 (weiteren) Artikel des Bandes zu geben.

„Zukunft der Führung“ – der Titel dieses Bandes dürfte auf den ersten Blick als gewagt erscheinen. Es kann leicht der Eindruck entstehen, mit diesem Band sollten die entscheidenden Entwicklungslinien und Theorien der Zukunft der Führung aufgezeigt werden. Das wäre bei einem so facettenreichen Thema wie Führung sicher vermessen.

Darüber hinaus mag der Titel suggerieren, dass es sich um ein Werk aus dem Feld der „Zukunftsforschung“ handelt, und dies kann durchaus Assoziationen von Fragwürdigkeit

---

S. Grote (✉)  
Jasperallee 53, 38102 Braunschweig, Deutschland  
E-Mail: sven\_grote@web.de

V. W. Hering  
Hamburg, Deutschland  
E-Mail: victorhering@web.de

oder geringer Seriosität auslösen. Einerseits tragen hierzu die Vorgehensweisen kommerzieller „Trendforscher“ bei (Rust 2009), andererseits ist dies auch dem Forschungsgegenstand an sich geschuldet, so die Autoren einer Studie zur Zukunft der Personalentwicklung (Schermuly et al. 2012). Etwas (noch) nicht Existierendes kann nicht in einem kritisch-rationalen Sinne erforscht werden, die Fortschreibung vom Bestehenden in die Zukunft ist aus wissenschaftstheoretischer Sicht nicht zulässig, sagen uns auch die Vertreter des kritischen Rationalismus (Popper und Lorenz 1985). Als Gefahr der empirischen Zukunftsforschung wird beschrieben, dass sie sich selbst erfüllende Prophezeiungen liefere, weil sie Einfluss auf Gegenwartsentscheidungen nehmen könne. Als ein Gewinn wird gesehen, dass sie mentale Strukturen, die zukunftsweisenden Entscheidungen zugrunde liegen, transparent und so der Reflexion zugänglich macht, wo durch Entscheidungsspielräume deutlich werden (Schermuly et al. 2012).

Der Blick in die Forschung zeigt, dass die altbewährten Führungskonzepte immer noch Anwendung finden und in Seminaren gelehrt werden. Sie mögen nach wie vor ihre Berechtigung haben. Jedoch muss der Hinweis erlaubt sein, dass diese in die Jahre gekommen sind. Als exemplarische Beispiele für „altbewährte Führungsmodelle“ können das Verhaltensgitter von Blake und Mouton (1968), das 3D-Modell nach Reddin (1970, 1978), die situative Führungstheorie nach Hersey und Blanchard (1977), das Entscheidungsmodell nach Vroom und Yetton (1973) sowie die Kontingenztheorie Fiedlers (1967) genannt werden. Die klassischen Führungsmodelle sind im Schnitt ca. 40 Jahre alt. Der letzte umfassende Band zum Thema „Führen und führen lassen“ stammt von Neuberger (2002) und darf als schwer erreichbarer „Klassiker“ bezeichnet werden.

Es ist also Zeit für neue Fragen an die Führung: Womit müssen Führungskräfte in den nächsten Jahren und in Zukunft umgehen? Wie nähert man sich dieser „Zukunft“? Es wurden über 30 mit Führungsthemen befasste Autoren danach gefragt, wie sie die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Führung – jeweils aus der Perspektive ihrer Disziplin und ihres Forschungsschwerpunktes – sehen. Elbe (2012) vertritt die Auffassung, dass die Autorinnen und Autoren dieses Bandes damit vor eine „absurde“ Aufgabe gestellt wurden, da sie zum einen Grundprobleme des menschlichen Zusammenarbeitens behandeln und zum anderen seherische Fähigkeiten zeigen und in die Zukunft blicken müssten. Wir haben diese „unlösbare Aufgabe“ geteilt und so auf viele Autorenschultern zuzüglich Co-Autoren gelegt, und wir sind dankbar, dass sich die Autoren dieser „absurden“ Herausforderung gestellt haben.

Welche Überlegungen und Kriterien waren ausschlaggebend für diese Artikelauswahl? 1) Zunächst galt es, neuere Aspekte der Führung zu berücksichtigen, die bislang in der Praxis weniger oder nur teilweise bekannt sind bzw. umgesetzt werden. Hierzu gehören z. B. die demografiegerechte Führung, die geteilte Führung in Arbeitsgruppen oder die Führung auf Distanz. 2) Des Weiteren wurden auch bekannte Themen und Aspekte aufgenommen, deren Bedeutung in der Praxis einerseits dauerhaft gegeben ist und andererseits noch zunimmt. Als Beispiele sind der Umgang mit Komplexität, der Umgang mit Ungewissheit sowie Innovation zu nennen. 3) Zudem existieren veröffentlichte Modelle, die jedoch bislang – gemessen an ihrer Bedeutung – zu wenig Bekanntheit

und Beachtung gefunden haben. Als Beispiel sei hier das Center-of-Excellence-Modell der Arbeitsgruppe um Prof. Frey erwähnt. Erstaunlicherweise ist kein Unternehmen bekannt, das seine Management- und Führungsinstrumente konsequent an diesen Dimensionen ausrichtet. 4) Schließlich war die Einschätzung maßgebend, dass Innovation oft „am Rand“, also zwischen Expertengebieten, begünstigt wird. Die Artikel des Bandes stammen sowohl aus der Theorie als auch aus der Praxis. Und sie stammen aus verschiedenen Disziplinen: zum großen Teil aus der Psychologie sowie aus der Soziologie und der Betriebswirtschaftslehre. Zudem finden sowohl Führungs- als auch Managementaspekte Berücksichtigung.

Der Überblick über diesen Band argumentiert entlang thesenartig formulierter Mythen zur Führung. Mit diesen Mythen werden gleichzeitig Verweise auf die Artikel hergestellt, um so Überblick zu geben und auf die weitere Lektüre in diesem Band neugierig zu machen. Was sind Mythen und welche Funktion haben sie? Der Begriff ‚Mythos‘ bedeutete im Griechischen „Wort, Geschichte, Aussage“ und bezog sich insbesondere auf bilderreiche, interpretationsbedürftige, vieldeutige Erzählungen (Neuberger 2002). Unter Mythen werden Annahmen und Aussagen verstanden, die „mit Wahrheitsanspruch auftreten, die Wirklichkeit aber nicht umfassend abbilden, sondern einseitig oder selektiv beleuchten und damit einen anderen Teil der Wirklichkeit abdunkeln oder verleugnen“ (Neuberger 2002, S. 101). Welche Funktionen haben Mythen? Neuberger argumentiert, dass diese in Folge unklarer oder widersprüchlicher Forderungen, Ansprüche oder Erwartungen Orientierung und Rechtfertigung bieten können. In mehrdeutigen Situationen reduzieren sie Komplexität, dies allerdings zum Preis der Einseitigkeit, denn „sie führen zu Simplifizierung und Stereotypisierung, so dass eine mögliche Sichtweise zur allein richtigen (v) erklärt wird“ (Neuberger 2002, S. 101).

Warum ist es von Bedeutung, Mythen der Führung im Sinne von verklärten Sichtweisen zu beschreiben und zu thematisieren? Das Ausblenden von Widersprüchlichkeiten reduziert die Perspektiven einer Organisation, da es blinde Flecken schafft. Stattdessen muss es darum gehen, „Widersprüchlichkeiten gezielt zu mobilisieren“ (Kühl 2000, S. 195). Das Zulassen von Dilemmata und in der Folge von Konflikten führt demnach zwar zu mehr Komplexität, jedoch erschließen sich dadurch Chancen, um neue Ideen, Alternativen und zusätzliche Varianten zu entwickeln (Kühl 2000, S. 195).

Analog hierzu argumentiert Hauser (2012), dass überkommene mentale Modelle, die notwendigerweise auf vergangenen Erfahrungen beruhen, in Zeiten sich beschleunigender Veränderung leicht zu einer Barriere werden können. Führungskräfte sehen sich somit zunehmend vor der Aufgabe, ihre eigenen mentalen Konzepte zu *dekonstruieren*, um Raum für neue Sichtweisen zu schaffen. Die „Nicht-Thematisierung“ von Vorannahmen und Mythen birgt das Risiko blinder Flecken: man meint, etwas neu und anders zu machen, und verharrt doch in alten Denkmustern. Mit Blick auf die Führungs- und Managementpraxis mehrt sich die Kritik, dass sich gängige Instrumente und Verfahren zu sehr an den Erfordernissen des letzten Jahrhunderts orientieren – mit Gefahr des Verharrens in alten Denkweisen (vgl. Rother 2009). Noch deutlicher fordert der US-amerikanische „Management-Gelehrte“ Hamel die Abkehr von den üblichen, jedoch veralteten Manage-

menttechniken aus der Mitte des letzten Jahrhunderts. Führungskräfte müssten genau so diszipliniert an Managementinnovationen arbeiten wie sie es sonst an Produkt- und Dienstleistungsinnovationen tun (vgl. Hamel 2008a, b).

Mit dem Band soll zur Überprüfung, Weiterentwicklung und Neuentwicklung von Führungsinstrumenten, -konzepten und -perspektiven angeregt werden. Wenn diese Lektüre zu Diskussionen, kritischer Überprüfung „klassischer“ Führungstheorien und -Instrumente oder gar Widerspruch vor dem Hintergrund der veränderten Situation für Unternehmen anregt, wäre das Ziel des Bandes erreicht. In diesem Sinne laden wir Sie ein, uns durch neun Mythen der Führung zu folgen und diese auf den Prüfstand zu stellen. Das geschieht ausdrücklich mit einer Verbeugung vor Oswald Neuberger, dessen Band „Führen und führen lassen“ von 2002 wir eine Fülle von Anregungen für unsere Arbeit als Berater und Wissenschaftler verdanken.

---

### **1.1 Mythos 1: „Panta rhei“ – „alles fließt“ – oder Führungskräfte wollen Veränderungen – Mitarbeiter nicht<sup>1</sup>**

Immer wieder beklagen Führungskräfte aller Branchen, dass ihre Mitarbeiter Veränderungsprozesse nicht in dem erforderlichen bzw. gewünschten Umfang mittragen. Führungskräfte sehen ihre Hauptaufgabe unter anderem darin, Veränderungen zu gestalten. Der eine will, was der andere nicht will – so entstehen zum Teil zähe Kämpfe, die Unternehmen lähmen und hohe Kosten verursachen können. Sind die Beteiligten veränderungsmüde? Insgeheim auch die Führungskräfte? Veränderungen scheinen zum Dauerzustand in Unternehmen geworden zu sein. Unbestritten sind viele Veränderungsprojekte der letzten 20–25 Jahre, wie Reorganisationen, Prozessoptimierungen, Unternehmensfusionen und -übernahmen in deutschen Unternehmen überlebenswichtig gewesen, um Geschäftsmodelle veränderten Umweltbedingungen anzupassen und wettbewerbsfähig zu bleiben. „Alles fließt“ und „Das einzig Beständige ist die Veränderung“ sind Leitsätze, die Mitarbeitern regelmäßig vorgetragen wurden und werden. Den Mitarbeitern wird dabei gelegentlich noch zugestanden, Veränderungsprozesse, wenigstens insgeheim, skeptisch aufzunehmen. Oft genug müssen sie eine Veränderungswelle nach der anderen mit- bzw. auch ertragen. Wenn hingegen Führungskräfte das Bedürfnis nach Stabilität durchblicken lassen, kann dies unter Umständen riskant für deren eigene Führungskarriere sein.

Der Mythos „Alles fließt“ blendet die Tatsache aus, dass permanente Veränderungsprozesse zu unerwünschten Nebenwirkungen führen können, wie z. B. zu dem Phänomen „Zynismus gegenüber Veränderungen“ (Wanous et al. 2000). Insbesondere bei einem Führungsverständnis, das Veränderungsprozesse überzeichnet, übertreibt und nicht mit anderen Projekten und Initiativen verbindet, kann die Lösung selbst zum Problem geraten (Watzlawick et al. 2008). In diesem Fall könnte der Satz vom „Alles fließt“ als Zynismus seitens der Führung gedeutet werden, weil die Kosten, Mühen und Anstrengungen, die Ver-

---

<sup>1</sup> Aus Gründen des Leseflusses wird die männliche Form genutzt, die Formulierung bezieht sich jedoch ebenso auf Mitarbeiterinnen.

änderungsprozesse mit sich bringen, nicht genügend gewürdigt werden. Auch Führungskräfte können sich erstaunlich „veränderungsresistent“ zeigen, wenn sie wenig Bereitschaft erkennen lassen, aus bekannten Fehlern vergangener Veränderungsprozesse zu lernen.

Die folgenden Artikel in Abschn. 1 bieten eine differenzierte Sicht auf die Besonderheiten der Führung in Veränderungsprozessen:

- In Krisen und Veränderungssituationen erscheint seit einigen Jahren das Konzept der transformationalen Führung von Bedeutung. Transformationale Führung lässt sich so beschreiben, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter eher auf emotionaler Ebene ansprechen, sie für die gemeinsamen Ziele begeistern, Sinn und Orientierung vermitteln und Mitarbeitern zeigen, wofür sich ihr Einsatz lohnt bzw. warum Veränderungen notwendig sind. Empirische Studien bestätigen die Wirksamkeit dieses Führungsansatzes im Allgemeinen wie auch ihre Relevanz für Veränderungsprozesse im Besonderen (Pundt und Nerdinger 2012). Eine ausführliche Beschreibung dieses Führungsansatzes, dessen Herkunft, der aktuellen Forschung und der Datenlage sowie dessen Perspektiven findet sich im Artikel „Transformale Führung – Führung für den Wandel?“ (Pundt und Nerdinger 2012).
- Veränderungen haben konkrete Anlässe und Formen. Obwohl Fusionen und Übernahmen sehr häufig sind, werden deren wirtschaftliche Ergebnisse regelmäßig negativ bewertet. Als wesentliche Ursache hierfür wird vor allem die mangelnde Berücksichtigung der Mitarbeiter in diesem Prozess beschrieben (Nerdinger und Pundt 2012). Konkrete organisationale und psychologische Bedingungen sind bei Fusionen und Übernahmen zu beachten. Das „Post-Merger-Syndrom“ (Schock, Ablehnung als Reaktion der Mitarbeiter auf Fusionen) ist seit langem bekannt und kann Zusammenschlüsse erheblich belasten. Zu den psychologischen Variablen in Veränderungsprozessen gehören z. B. die erlebte Gerechtigkeit und die Möglichkeit der Einflussnahme (vgl. Artikel „Mergers & Acquisitions: Grundlagen für die Führung in Fusionen“ von Nerdinger und Pundt 2012).
- Eine weitere Perspektive der Führung in Veränderungen zeigt sich auf, wenn man von einem zugespitzt dualistischem Konzept „Veränderung oder Stillstand“ zu einem Modell gelangt, bei dem sowohl Dynamik als auch Stabilität berücksichtigt werden. Das Balance-Inventar der Führung (BALI-F) ermöglicht einen empirischen Zugang zu Kompetenzen und deren Ausprägungen in acht zentralen, im unternehmerischen Kontext relevanten Führungsdilemmata (z. B. Kompetenzen im Umgang mit dem Tagesgeschäft im Gegensatz zur Entwicklung von Strategien und Zukunftskonzepten). Der dem „Balance-Inventar der Führung“ zugrunde liegende Grundgedanke zielt auf den ausgewogenen Umgang mit Kompetenzen in Veränderungsprozessen ab (vgl. Artikel „Zwischen Stabilität und Dynamik: Perspektiven des Balance-Modells der Führung“ von Grote et al. 2012).

Zwischenfazit 1: In Zukunft muss die Qualität der Führung weniger daran gemessen werden, wie viele Veränderungen initiiert werden, als vielmehr daran, ob und wie unterschiedliche Veränderungsprozesse im Unternehmen sinnvoll dosiert und miteinander vernetzt werden. Zudem muss es darum gehen, dass Führungskräfte ihre Veränderungskompetenz

weiterentwickeln, um ihr Handeln den besonderen Bedingungen von Veränderungsprozessen (z. B. Merger) anzupassen, transformationale Führungsansätze realisieren und in resultierenden Spannungsfeldern so balancieren zu können, dass Mitarbeiter Orientierung, Halt und Perspektiven finden.

---

## 1.2 Mythos 2: Führung muss authentisch sein

Die Forderung nach Authentizität und authentischer Führung landet in Umfragen bei Führungskräften und Mitarbeitern nicht selten auf den vordersten Plätzen. Authentizität kommt in simplen Botschaften als unverstellte „Echtheit“ daher, als einfaches „Sich-so-zeigen wie man ist“ (Niermayer 2008, S. 15). Durch die Managementliteratur und Seminarangebote für Führungskräfte zieht sich die These, dass Führungskräfte authentisch sein müssen, um mit Charisma wirksam und erfolgreich sein zu können (ausführlich Niermayer 2007, 2008). Authentizität wird bereits als „würdiger Nachfolger“ anderer Managementmythen, wie etwa des Mythos Motivation oder des Teammythos, gesehen (Niermayer 2008, S. 10). Der Mythos folgt einer Idee aus dem klinisch-psychologischen Bereich der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts und bedarf in einer komplexen, dynamischen und von gegensätzlichen Anforderungen geprägten Unternehmenswelt der Überprüfung. Hier müssen Führungskräfte in der Lage sein, zu agieren und verschiedene „Rollen zu spielen“. Das erzwingt einen Abschied von vereinfachenden Konzepten wie dem der „Authentizität“.

Das Konzept der Authentizität in der Kommunikation ist stark durch die Gesprächspsychotherapie geprägt. Die Gesprächspsychotherapie gehört zur Schule der Humanistischen Psychotherapie und wurde im Wesentlichen von Carl R. Rogers entwickelt. Eine der Grundannahmen dieser Schule ist, dass Menschen von sich aus nach Selbstvervollkommnung und Selbstverwirklichung streben. Wenn es nun zu Störungen der persönlichen Entwicklung kommt, ist es Aufgabe des Therapeuten, ein günstiges Klima für den seelischen Wachstumsprozess zu schaffen. Rogers beschäftigte die Frage, welche Bedingungen dazu führen, dass eine Person von sich aus über ihr Erleben spricht, sich dabei besser verstehen lernt und schließlich zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen gelangt. Für ihn lag ein Schlüssel in bestimmten Fähigkeiten und Verhaltensweisen des Therapeuten, wie dem einführenden Verstehen, der Anteilnahme, dem Respekt und der Echtheit. Damit galt es, den Boden für Veränderungen beim Klienten zu bereiten. Rogers Dimension „Echtheit“ wird auch als Authentizität (bzw. Kongruenz) beschrieben. Seine Variablen für eine erfolgreiche Therapie fanden auch Eingang in die Pädagogik und Erwachsenenpädagogik. Zudem fließen sie seit Ende der 60er Jahre in die Managementliteratur und in die sogenannte „Weiterbildungsindustrie“ für Führungskräfte ein.

Ein Vergleich der Anwendung des „Authentizitäts-Konzeptes“ im klinisch-psychologischen Kontext einerseits sowie im Unternehmenskontext andererseits offenbart die Schwierigkeiten dieser Übertragung. Mitarbeiter sind nicht im Unternehmen, um sich persönlich zu entfalten. Zumindest ist dies nicht der Hauptzweck. Vielmehr erbringen sie eine mehr oder weniger definierte Arbeitsleistung, im Gegenzug erhalten sie Lohn oder

Gehalt. Führungskräfte sind weder wie Therapeuten in einem ‚geschützten Raum‘ tätig noch haben sie eine Schweigepflicht gegenüber Dritten, sondern sind unterschiedlichen Interessengruppen verpflichtet. Sie müssen die Interessen von Stakeholdern übersetzen, anpassen und ggf. mit disziplinarischen Maßnahmen durchsetzen. Führungskräfte müssen mikropolitisch in Spannungsfeldern zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen agieren. Dieser vollkommen andere Kontext erfordert andere Kompetenzen, die in erster Linie an den Erfordernissen des Unternehmens und an Resultaten aus individuellen Übersetzungen von Paradoxien, Zielkonflikten und Dilemmata orientiert sein müssen. Die Forderung nach „Authentizität“ im Sinne eines „Sei du selbst, sei wie du bist“, als Ausdruck von Kongruenz zwischen Gefühlen und Verhalten, erscheint in einem hochgradig wettbewerbsorientierten sowie mikropolitisch „aufgeladenen“ Unternehmensalltag zu kurz gegriffen. „Echte Authentizität bleibt eine Fiktion. Authentisch zu wirken ist das Ergebnis einer disziplinierten Selbstpräsentation, die im aktuellen Kontext zu überzeugen vermag“ (Niermayer 2007, S. 41).

Es wird für die Erweiterung von Kompetenzen zu einem „Spielen-Können auf der gesamten Klaviatur“ zwischen verschiedenen Anforderungen und Rollenerwartungen plädiert. Welche Anforderungen sich unter anderem an die Führung in modernen Organisationskontexten ergeben und welche Antworten – jenseits von Authentizität – Führungskräften abverlangt werden, zeigt sich in den Beiträgen des Abschn. 2 „Führung in modernen Organisationskontexten“:

- Ein Beispiel für eine Anforderung an Führungskräfte, die mit Authentizität allein nicht zu bewältigen ist, ist die Führung von Projekten. Die projektorientierte Arbeit kann als typische Arbeits- und Organisationsform beschrieben werden, um auf sich verändernde Umwelanforderungen zu reagieren (Wastian et al. 2012). Es gibt zwar Leitfäden, Checklisten, Handbücher zum Projektmanagement, aber trotz der unstrittig zunehmenden Bedeutung der Projektarbeit keinen psychologischen Führungsansatz hierzu. In dem Beitrag von Wastian, Braumandl und Weisweiler (2012) wird ein prozess- und zielorientierter Führungsansatz beschrieben, der – über die klassische Führungsrolle von Mitarbeitern hinaus – die Führungsrolle weiterer Stakeholder mittels Mikropolitik berücksichtigt (vgl. Artikel „Führung in Projekten – eine prozessorientierte Perspektive“ von Wastian et al. 2012).
- Authentizität erscheint erst recht nicht als angemessene Antwort, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter keinen, wie es die meisten Führungskonzepte voraussetzen, gemeinsamen Arbeitsort mehr haben. Ist „Führung auf Distanz“ in Unternehmen, die global zusammen arbeiten und Wertschöpfungsketten fragmentarisiert haben, in Zukunft Normalität? Führung von sogenannten „virtuellen Teams“, die eine gemeinsame Aufgabe haben, aber nicht mehr räumlich und zeitlich verbunden zusammenarbeiten, braucht neue Formen der Abstimmung und des Ergebnis-Controllings (vgl. Artikel „Führung auf Distanz und E- Leadership – die Zukunft der Führung“ von Hertel 2012).
- Eine weitere Aufgabe für Führungskräfte, die mit Authentizität nicht zu bewältigen ist, besteht in der Führung von zunehmend heterogenen Belegschaften. Authentizität greift

z. B. zu kurz, wenn das Resultat ist, dass Führungskräfte Kandidaten auswählen, die ihnen in Herkunft und Bildungsweg gleichen. Um die Heterogenität von Mitarbeitern in Bezug auf Herkunft, Religion sowie kulturelle Gewohnheiten wirtschaftlich zu nutzen und potenzielle Nachteile in der Zusammenarbeit heterogener Belegschaften zu vermeiden, sind Konzepte gefragt, die beschreiben, wie diese Unterschiedlichkeit sinnvoll gestaltet werden kann. Mit welchen Fragen das verbunden ist, zeigt Gutting (vgl. Artikel „Diversity Management als Führungsaufgabe“ von Gutting 2012).

Zwischenfazit 2: Führungskräfte müssen sich von einseitig persönlichkeitszentrierten Führungskonzepten wie dem der Authentizität verabschieden. Sie müssen sich daran messen lassen, wie neuartige und teilweise spannungsreiche Anforderungen in modernen Unternehmenskontexten, wie z. B. die Führung in Projekten, die Führung auf Distanz oder das Management von heterogenen Teams und Belegschaften, für Mitarbeiter übersetzt werden.

---

### **1.3 Mythos 3: Die Unternehmensveränderer bedürfen selbst keiner Veränderung**

Zahlreiche Unternehmen werden mit einer Logik aus den 20er- und 30er-Jahren geführt, so die Kritik von Rother (2009). „GMs Vorgehensweise erwies sich während der Phase von Wachstum und oligopolistischer Isolation vom weltweiten Wettbewerb, bis in die 70er Jahre hinein als sehr lukrativ. Sie wurde zu Vorbild sowie zu akzeptierter Managementpraxis und wird heute noch an den Business Schools gelehrt.“ (Rother 2009, S. 82). Die Orientierung an Managementpraktiken, die für die amerikanische Automobilindustrie der 20er Jahre zielführend gewesen sein mögen, birgt jedoch die Gefahr des Verharrens in alten Mustern. Auch Führungs- und Managementinstrumente bedürfen der Veränderung (vgl. Rother 2009). Auch das von Rother favorisierte Toyota-Managementsystem vermag nicht vor Problemen zu schützen und sollte daher nicht unreflektiert übernommen werden. Ein klemmendes Gaspedal in Millionen von Fahrzeugen könnte man als „plumpe“ Metapher für die Probleme in einem zu schnell wachsenden Automobil-Konzern bemühen. Tatsächlich entpuppt es sich jedoch als ein Indiz für eben dieses zu schnelle Wachstum.

Hamel macht in seinem aktuellen Buch „The Future of Management“ veraltete Managementmethoden für viele Fehlentscheidungen verantwortlich: „Wir dürfen bestimmte Managementtechniken nicht für selbstverständlich halten, nur weil sie seit 100 Jahren angewandt werden... Unternehmen sollten genau so diszipliniert Innovation im Management anstreben wie sie es bei ihren Produkten auch tun“ (Hamel 2008a, S. 102). In den englischsprachigen Wirtschafts- und Wissenschaftsmagazinen der vergangenen 70 Jahre habe er ungefähr 55.000 Beiträge über technische Neuerungen gefunden, aber nur wenige über echte Managementinnovationen. Die Praktiken und Rituale des sog. modernen Managements seien 100 Jahre alt und hätten ausgedient: „Überall in Unternehmen herrschen Starrsinn, Unterordnung, Blockade und Kontrolle. Inspiration und Leidenschaft aber, die großen Mächte des Fortschritts, kommen kaum mehr zur Entfaltung“ (Hamel 2008,

S. 102). Es bedürfe Unternehmen, in denen „jede Aktivität von Innovation durchströmt wird“ und in denen „die Aufrührer stets die Oberhand über die Reaktionsäre behalten“ (Hamel 2008a, S. 102).

Die Gründer hoch innovativer Firmen wie Gore oder Google waren nie auf Business-Schools, an denen „orthodoxe Managementprinzipien“ gelehrt werden. „Aber genauso wie Manager hängen auch Business Schools häufig den alten Denkmustern an. Im Großen und Ganzen trainieren sie die Leute, Organisationen so zu führen, als ob sie Strukturen hätten, die aus der Mitte des 20. Jahrhunderts stammen“ (Hamel 2008a, S. 103). Warum das nicht mehr ausreicht, zeigen unter anderem die in Abschn. 3 „Herausfordernde Aspekte der Führung“ aufgeführten Artikel:

- Ein Beispiel für eine neue Anforderung an die Führung kann in der „doppelten Alterung“ der westlichen Industrienationen gesehen werden: Die Menschen werden immer älter, gleichzeitig sinkt die Geburtenrate. Das führt langfristig zu dramatischen Konsequenzen für Organisationen, Führungskräfte und Beschäftigte (Nübold und Maier 2012). Die zu bewältigenden Herausforderungen liegen darin, Arbeitsprozesse und -inhalte an den Bedürfnissen, Kompetenzen und Fähigkeiten einer älter werdenden Beschäftigungsgruppe auszurichten, Stereotypen gegenüber älteren Mitarbeitern entgegenzuwirken, die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten sowie diese zum aktiven Verbleib in der Organisation zu ermutigen (Nübold und Maier 2012). Die demografiegerechte Führung wird – auch in Hinblick auf den Talentmangel – als grundlegende Kompetenz zukünftig erfolgreicher Führungskräfte beschrieben (vgl. Artikel „Führung in Zeiten des demografischen Wandels“ von Nübold und Maier 2012).
- Als weitere Herausforderung kann die wachsende Komplexität gesehen werden, der Unternehmen in der Gegenwart – und noch mehr in der Zukunft – ausgesetzt sind. Döring-Seipel und Lantermann legen in diesem Band dar, was unter dem schillernden Begriff „Komplexität“ zu verstehen ist und welche Herausforderung sich daraus für Führungskräfte und Unternehmen ergeben. Zudem werden die Gefahren der Komplexitätsreduzierung und typische Fehler im Umgang mit Komplexität aufgezeigt und die Anforderungen an ein gutes Komplexitätsmanagement dargestellt (vgl. Artikel „Komplexität – eine Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte“ von Döring-Seipel und Lantermann 2012).
- Eine weitere Herausforderung wird im Umgang mit Unsicherheit gesehen. Während Organisationen darauf ausgerichtet seien, Unsicherheit zu beherrschen, sei Führung darauf angelegt, Ungewissheit zu bewältigen (Elbe 2012). Die Besonderheit: Ungewissheit wird bei Elbe, wenn man sie nicht beherrschen will, für die Führung als Ressource und Quelle für Innovation beschrieben. Als zentrale Aufgabe für die Zukunft der Führung wird die Förderung von Resilienz und Salutogenese geschildert (vgl. Artikel „Management von Ungewissheit: zukünftige Zumutungen an die Führung“ von Elbe 2012).
- Das Thema „Führung von Führungskräften“ fand in der deutschsprachigen Literatur bislang wenig Beachtung. Die besonderen Anforderungen, die mit der Führung von Führungskräften („Meta-Führung“) einhergehen, erfordern eine gesonderte Betrachtung.

tung – so die Forderung von Steiner, Landes und von Hornstein (2012). Die Autoren beschreiben Unterschiede zwischen der Führung von Mitarbeitern mit und ohne Führungsaufgaben und die Eignung bekannter Führungsstile mit Blick auf die Führung von Führungskräften. Des weiteren stellen sie ein Hemisphärenmodell der Führung von Führungskräften vor (vgl. Artikel „Meta-Führung – Besonderheiten bei der Führung von Führungskräften“ von Steiner et al. 2012).

Zwischenfazit 3: Die Führungskraft der Zukunft sollte sich von der Vorstellung verabschieden, dass tradierte Managementtechniken und Managementsysteme unveränderliche, nicht zu diskutierende und somit auch nicht entwickelbare Techniken und Instrumente darstellen. Mit Konzepten aus dem letzten Jahrhundert allein lassen sich kaum zukunfts-fähige Veränderungen in Unternehmen umsetzen. Ein „kontinuierlicher Verbesserungsprozess der Führung“ ist gefragt. Das heißt die Veränderung von Führungsinstrumenten sollte so selbstverständlich als Erfolgsgarant betrachtet werden wie die Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen.

---

## 1.4 Mythos 4: Innovation – ein steiniger Weg in ein unbekanntes Land

Allenthalben wird beschworen, dass die Leistungs-, Wettbewerbs- und letztlich die Überlebensfähigkeit von Volkswirtschaften auf das Engste mit der Innovationsfähigkeit der Industrie verknüpft sei. In Gesprächen mit Führungskräften entsteht gelegentlich der Eindruck, dass es sich hierbei – zugespitzt formuliert – um ein unbekanntes und auch nur sehr schwer, wenn nicht gar unerreichbares Phänomen handelt. Nicht selten hört man Fragen wie:

- „Wie schaffen es andere Unternehmen, dass ihre Mitarbeiter im Durchschnitt vier bis fünf Vorschläge pro Jahr einreichen?“
- „Wie schafft es die Firma 3M so viele Innovationen hervor zu bringen?“
- „Wie schafft es der Mitbewerber sich so exzellent zu organisieren?“

Tatsächlich gibt es allein zum Thema Innovation eine große Fülle sowohl theoretischer als auch rein praxisorientierter Literatur, die – disziplinübergreifend – kaum zu überschauen ist. Dies reicht von Studien der Organisationspsychologie zum Innovationsklima (Kauffeld et al. 2004), umfassenden Überblicksbänden zu Innovation durch Teamarbeit (Gebert 2004) sowie zu Führung und Innovation (Gebert 2002) über betriebswirtschaftlich orientierte Literatur mit Hinweisen zur Gestaltung von Innovationssystemen (Weißberger-Eibl 2005) und zum praktischen Innovationsmanagement (z. B. Wentz 2008; Goffin et al. 2009) bis hin zu betrieblichen Fallstudien (z. B. Nerdinger et al. 2010). Zwar gibt es Studien, die die Rolle der Innovation mit Sicht auf die Umsetzung relativieren, wie die zum Vergleich von „Gold- und Silbermedallengewinnern“ jeder Branche (Stadler 2007). Diese Erkenntnisse dürften Unternehmen jedoch nicht von dem Erfordernis, sich aktiv mit dem

Thema Innovation auseinander zu setzen, entbinden. Kurzum – es existieren zahlreiche praktikable und erprobte Ansätze, Instrumente und Managementsysteme, die jedoch von einem nicht unerheblichen Teil der Führung unbeachtet bleiben.

Konkrete Ansatzpunkte zu den Themen Innovation, Führungsexzellenz sowie Strategie werden in den folgenden Kapiteln des vierten Abschnitts „Führung – hin zu Innovation, Exzellenz und Strategie“ aufgezeigt:

- Wie genau muss Führung gestaltet werden und wie muss sie sich verändern, damit sie zu Innovation führt? Diese Verknüpfung von Führung und Innovation stellt der Beitrag von Guldin her. Es geht zum einen um die Frage, inwieweit und wodurch Führung die Fähigkeit von Unternehmen, Innovationen zu erzielen, fördert (oder hemmt), und zum anderen inwieweit Innovationen die Art von Führung, wie wir sie bisher kennen, verändern wird bzw. schon verändert hat (vgl. Artikel „Führung und Innovation“ von Guldin 2012).
- Mit dem sog. „Center of Excellence“-Modell (Frey et al. 2012) könnten mögliche neue Wege im Management aufgezeigt werden. Hier wird eine Kultur im Sinne einer „Ausrichtung auf gemeinsame Werte“ vorgestellt, die von erfolgreichen und innovativen Teams, Abteilungen und Unternehmen praktiziert wird, z. B. Kundenorientierungskultur, Kultur des kritischen Rationalismus oder Zivilcouragekultur (vgl. „Center of Excellence Kulturen“ sowie professionelle ethikorientierte Führung als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg“ von Frey et al. 2012).
- Um die Verbindung von Führung und Strategie geht es in dem Beitrag von Hinterhuber, Renzl und Werner. „Eine exzellente Führung, eine gute Strategie, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen, die richtigen Mitarbeiter und Glück sichern das Überleben des Unternehmens, machen es langfristig stärker und ergänzen es um eine Perspektive des Gemeinwohls, die über das Unternehmen hinausreicht. Je größer die Summe aus diesen fünf Faktoren in einem Unternehmen ist, desto erfolgreicher ist es (vgl. Artikel „Führung und Strategie“ von Hinterhuber et al. 2012).

Zwischenfazit 4: Führung muss zugestehen, dass es keinen Mangel an Ratschlägen und Tipps für Innovationen mehr gibt. Es gibt aber eine Umsetzungslücke. Denn wie Innovationen in Unternehmen gefördert werden können, ist einerseits sehr gut erforscht und andererseits verständlich beschrieben. Innovation – das was alle haben wollen – kann nicht als Geheimwissenschaft abgetan werden, dennoch werden die Konzepte nicht konsequent umgesetzt.

---

## 1.5 Mythos 5: Führung wirkt zum Guten – frei von Nebenwirkungen

Es erschien lang wie eine unausgesprochene Annahme in der Führungsliteratur, dass Führung nur zum Guten wirken könne. So wurde einerseits untersucht und beschrieben, wie Mitarbeiter durch Führung zu mehr Motivation, Zufriedenheit, Commitment, Eigenverantwortung, Leistung und Bürgerverhalten (Organizational Citizenship Behavior) geführt

werden können, wie sie zu Markenbotschaftern werden und andererseits wie Unternehmen zu mehr Innovation, Veränderungen, Exzellenz und höherer Wettbewerbsfähigkeit gelangen müssen. In den letzten Jahren sind jedoch auch mögliche „Nebenwirkungen“ der Führung in den Fokus des Interesses gelangt. Ein paar Beispiele:

- *Zynismus gegenüber Veränderungen.* Organisationale Veränderungen können nicht nur wirkungslos bleiben, sondern auch schädliche Wirkung und Nebenwirkungen haben. Wenn unterschiedliche Veränderungen immer wieder euphorisch angekündigt („Warum jetzt alles anders wird“), dann jedoch nicht konsequent umgesetzt werden, kann dieses zu Zynismus gegenüber organisationalen Veränderungen führen (Reichers et al. 1997; Wanous et al. 2000).
- *Lästern, Schuldigensuche, Jammern.* Eine empirische, videobasierte Untersuchung von ca. 100 Teams aus über 20 Unternehmen unterschiedlichster Branchen zeigt, dass Führungskräfte und Mitarbeiter nicht nur konstruktiv und lösungsorientiert an relevanten Problemen arbeiten. Vielmehr ergeben sich zahlreiche Nebenwirkungen, wie Lästern über Abwesende und Vorgesetzte, Personifizierung von Problemen, Schuldigensuche oder Jammern. Negative Diskussionsformen zeigen sich als sehr schädlich für die Unternehmensentwicklung: Während sich positive Aspekte der Sozialkompetenz (wie die ermunternde Ansprache, Zustimmung, aktives Zuhören etc.) sowohl in „Kaffeekränzchen“ als auch in hoch effektiven Teams finden, zeigen sich Lästern oder Schuldigensuche als regelrechte „Innovationskiller“ mit erheblichen Auswirkungen für die Unternehmensentwicklung (ausführlich Kauffeld 2006).
- *Rumors.* Negative Gerüchte kommen im Kontext von betrieblichen Veränderungsprozessen häufiger vor als positive. Dabei kann es um Arbeitsbedingungen, den Hintergrund des Veränderungsprozesses, das Change Management an sich, die Konsequenzen der Veränderungen im Hinblick auf die organisationale Leistung oder einfach nur um Klatsch gehen. Es zeigt sich dabei, dass Mitarbeiter, die negative Gerüchte verbreiten, mehr von veränderungsbezogenem Stress berichten als Mitarbeiter, die positive oder keine Gerüchte verbreiten (Bordia et al. 2006).
- *Suizid.* Nach mehr als 40 Selbstmorden bei der France Télécom im Zeitraum 2008–2010 ermittelt dort die Staatsanwaltschaft gegen Führungskräfte wegen fahrlässiger Tötung. Zwar wird kontrovers diskutiert, inwieweit diese Anzahl sich tatsächlich statistisch signifikant von anderen Suizidraten unterscheidet. Doch wird von externen Experten, die der Konzern selbst bemühte, die Verbindung zu einem brutalen Arbeitsklima und fraglichen Führungspraktiken gezogen (Wüpper 2010).

Der Abschn. 5 „Führung – von ihren (Neben-)Wirkungen her gedacht“ befasst sich explizit mit diesen Aspekten der Führung:

- Erstaunlicherweise lag der Fokus der Führungsliteratur – trotz weitreichender Konsequenzen negativen Führungsverhaltens – bis vor circa 15 Jahren eher auf der Untersuchung von positivem Führungsverhalten (Brosi und Spörrle 2012). Die vergleichs-

weise junge Forschungsliteratur zu negativem Führungsverhalten, dessen wichtigste Voraussetzungen (dysfunktionale Persönlichkeitsmerkmale und situative Einflüsse), unterschiedliche Definitionen negativen Führungsverhaltens (d. h., beleidigende, tyrannische, aversive, despotische und destruktive Führung) und die wichtigsten dysfunktionalen Persönlichkeitsmerkmale mit Blick auf negative Führung (Narzissmus, Hybris und Machiavellianismus) werden bei Brosi und Spörrle beschrieben (vgl. Artikel „Die dunkle Seite der Führung: Negatives Führungsverhalten, dysfunktionale Persönlichkeitsmerkmale und situative Einflussfaktoren“ von Brosi und Spörrle 2012).

- Während zahlreiche Forschungsansätze die Führungspersönlichkeit oder das Führungsverhalten fokussieren, wird in neueren Führungstheorien die Mitarbeiterperspektive in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt. Graf und van Quaquebeke beschreiben unter Rückgriff auf implizite Führungstheorien im Rahmen der Geführtenperspektive, wie Mitarbeiter das Handeln ihrer Führungskräfte wahrnehmen und darauf reagieren (vgl. Artikel „Führung aus Sicht der Geführten verstehen: denn Wem nicht gefolgt wird, der führt nicht“ von Graf und van Quaquebeke 2012).
- Die Wirkungen und Nebenwirkungen von Führung auf die Gesundheit der Mitarbeiter stehen beim Ansatz des „gesunden Führens“ im Vordergrund. Von den Autoren wird auf eine interessante Diskrepanz verwiesen: Obwohl die psychologischen Aspekte guter Führung seit Jahrzehnten bekannt sind – so führt z. B. Entscheidungsspielraum zu hoher Arbeitszufriedenheit und Produktivität – ändert sich hinsichtlich der Führungsqualität wenig, trotz zahlreicher Seminare zum Führungsverhalten. Ein beachtlicher Anteil der Arbeitsunfähigkeitstage von Mitarbeitern und Führungskräften wird laut Untersuchungen schlechter Führung zugeordnet. In dem Artikel „Gesundes Führen für effiziente Organisationen der Zukunft“ werden Ansätze aufgezeigt, wie beide Aspekte, Gesundheit und Effektivität, vereint werden können (Sträter et al. 2012).
- Führung, die die oben genannten Nebenwirkungen vermeiden will, darf sich nicht auf die fachliche Steuerung der Mitarbeiter beschränken. Sowohl Innovationen als auch erstklassige Dienstleistungen sind nur mit hoch engagierten Mitarbeitern zu erreichen (Streicher und Frey 2012). Es sind Voraussetzungen zu schaffen, die dazu führen, dass sich Mitarbeiter identifizieren und zu hohem Engagement für den Unternehmenserfolg angeregt werden. Der Ansatzpunkt wird hier in einer fairen Führung gesehen, die auf den Prinzipien distributiver Fairness (Ergebnisse sind nach gleichen Regeln zustande gekommen), prozeduraler Fairness (es gibt Möglichkeiten mitzugestalten und Gehör zu finden), interpersonaler Fairness (Respekt, hart in der Sache, aber fair zur Person) und informationaler Fairness (schlechte und gute Nachrichten übermitteln) beruht (vgl. Artikel „Prinzipien der Fairness als Führungskultur der Zukunft“ von Streicher und Frey 2012).

Zwischenfazit 5: Führung ist in den letzten Jahren gründlich untersucht worden. Es gibt, wie bei einem Medikament, inzwischen ausführliche Studien zu den Wirkungen und Nebenwirkungen des Handelns von Führungskräften. Die Beiträge guter Führung zum Unternehmenserfolg sind unbestritten und die Auswirkungen schlechter Führung auf den Unternehmenserfolg dür-

fen nicht ausgeblendet werden. Wer sich dem verschließt und nach wie vor glaubt, dass viel Führung viel hilft – und frei von Risiken und Nebenwirkungen ist – sollte sich Rat holen.

---

## 1.6 Mythos 6: Führungskräfte und Mitarbeiter müssen ein Leben lang hinzulernen

Der nützliche Begriff des lebenslangen Lernens kann leicht Erwartungen dahingehend leiten, dass den im Unternehmen bereits vorhandenen Führungsinstrumenten, -modellen, -vorgehensweisen und Managementtools etc. kontinuierlich neue hinzuzufügen sind. In Personalentwicklungsabteilungen steht nicht selten die Vermittlung neuer Tools und Instrumente, möglichst auf der Höhe der aktuellen Trends, im Fokus. Was dabei häufig vergessen wird, ist, dass für Führungskräfte und Mitarbeiter auch das „Verlernen“ von Bedeutung ist (vgl. Vester 1998). So ist zwischen informationellem und transformativem Lernen zu unterscheiden (Kegan 2000). Beim informationellen Lernen geht es darum, das Wissen und die Fähigkeiten zu erweitern, beim transformativen Lernen geht es darum, das eigene mentale Modell selbst zu verändern, anstatt ein bestehendes Modell zu ergänzen (Kegan 2000, S. 48–49; vgl. Michaelis et al. 2012).

Gerade in der Vergangenheit erworbene, jedoch inzwischen erstarrte mentale Modelle können in Zeiten beschleunigten Wandels zu einer Barriere für die Unternehmensentwicklung werden (Hauser 2012). Teilweise wird beklagt, dass Führungskräfte (und Mitarbeiter) aktuelle Themen und Problemstellungen nicht ohne Rückgriff auf die Vergangenheit besprechen, beurteilen und bewerten (können). „Das hatten wir in den 90er Jahren schon mal“, heißt es gelegentlich, nicht immer zum Nutzen des Diskussionsfortschrittes oder zum Vergnügen der Umwelt. Dabei bleibt dann unberücksichtigt, dass sich Rahmenbedingungen und technische Möglichkeiten erheblich verändert haben, sodass ein Rückschluss von der Vergangenheit auf die Gegenwart – nach dem Prinzip „Das hat damals nicht funktioniert, folglich auch heute nicht“ – oftmals unzulässig erscheint. So zeigt sich auch in Problemlösesitzungen, dass „nur“ ein mittleres Maß an eingebrachtem organisationalem Wissen für die Effektivität und Güte von betrieblichen Teams hilfreich ist (Kaufeld 2006). Die einzelnen Kapitel im Abschn. 6 „Führung, Kompetenz (-entwicklung) und Persönlichkeit“ diskutieren diese Aspekte:

- Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, mentale Konzepte zu dekonstruieren, um Raum für neue Sichtweisen zu schaffen (Hauser 2012). Klassische seminarförmig angelegte und inputorientierte Konzepte zeigen sich dabei offenbar als ungeeignet. Ausgangspunkt für das Konzept der Dekonstruktion sind „boshafte Probleme“ (Grint 2008; Hauser 2012), weil gerade sie sich bisherigen Sichtweisen, Instrumenten und Modellen nicht fügen. „Boshafte Probleme“ werden als neu und herausstechend charakterisiert und haben zudem oftmals Einzelfallcharakter, gerade deswegen sollen sie als Ressource für die Personal- und Führungskräfteentwicklung dienen (Hauser 2012). Als Methode wird das Konzept des Critical Action Learning vorgestellt (vgl. Artikel „Navigation in

unbekannten Welten – Dekonstruktion als zukünftige Führungsaufgabe“ von Hauser 2012).

- Ein weiterer Schlüssel zur Entwicklung der Mitarbeiter wird in der transformationalen Führung gesehen. Führungskräfte entwickeln attraktive Visionen und kommunizieren überzeugend, wie Ziele gemeinsam erreicht werden, sind selbst Vorbild und unterstützen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter aktiv. Die Wirksamkeit dieses Führungsansatzes gilt nach zahlreichen Studien und Metaanalysen als unumstritten (vgl. Michaelis et al. 2012). Neu ist, dass erstmals zahlreiche und beeindruckende Belege für die Trainierbarkeit transformationaler Führung zusammen getragen werden (vgl. Artikel „Führungskräfteentwicklung im 21. Jahrhundert – Wo stehen wir und wo müssen (oder wollen) wir hin?“ von Michaelis et al. 2012).
- Da in Unternehmen Wissen immer schneller erworben, weitergegeben, genutzt und neu produziert werden muss und dies oft genug misslingt, sprechen Forscher von sogenannten „Informationspathologien“, welche auf unangemessenen Vorstellungen von Wissen, auf mangelndem Problembewusstsein, auf Wunschenken, auf Verständigungsproblemen und zumeist auf Machtausübung basieren (Scholl et al. 2012). Als Antwort bieten die Autoren „Empowerment“ als Führungskonzept an. Die empirisch nachweisbare Wirkung dieses Führungsansatzes sowie die praktischen Probleme bei der Umsetzung werden in dem Artikel „Wissensgewinnung durch Führung – die Vermeidung von Informationspathologien durch Kompetenzen für MitarbeiterInnen (Empowerment)“ von Scholl, Schermuly und Klocke 2012 beschrieben.
- Im Hinblick auf die Führungskräfteentwicklung erscheint es erstaunlich, dass – trotz der unüberschaubaren Anzahl von wissenschaftlichen und praxisorientierten Veröffentlichungen – bislang kein evidenzbasiertes Modell effektiver Führung vorlag. Diese Lücke wird mit dem Kompetenzmodell von Dörr, Schmidt-Huber und Maier in diesem Band geschlossen. Die Autoren legen ein validiertes, ökonomisches und praxisrelevantes Führungsinstrument vor, das als Grundlage für die Führungskräfteentwicklung dienen kann (vgl. Artikel „LEAD – Entwicklung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells erfolgreicher Führung“ von Dörr, Schmidt-Huber und Maier 2012).
- Die Führung im interkulturellen Kontext hat in den letzten Jahrzehnten erheblich an Bedeutung gewonnen, und zwar in der Arbeitswelt wie in der Forschung. Zwei relevante Formen interkultureller Führungsforschung, die Kulturen vergleichende Strategie sowie die interkulturelle Perspektive werden hier beschrieben (Kaschube et al. 2012). Es werden diagnostische Instrumente zur Erfassung der kulturellen Kompetenz, strukturierte Auswahlinterviews und Assessment-Center sowie interkulturelle Trainings für Führungskräfte und Coachings beschrieben (vgl. Artikel „Interkulturelle Führung“ von Kaschube et al. 2012).
- Vor dem Hintergrund des Wettbewerbs um Fach- und Führungskräfte gewinnen Führungsansätze an Bedeutung, die Unternehmen anhand von Persönlichkeitsdimensionen beschreiben. Der Führungserfolg steht hier im Zusammenhang mit der Übereinstimmung der Persönlichkeit der Führungskraft und des Unternehmens. „Somit kann durch die richtige Auswahl und Positionierung der Führungskraft, in Bezug auf ihre

Persönlichkeit und Passung zur Organisation, zu ihren Mitarbeitenden und zum Team, eine positive Wirkung auf die Mitarbeitenden und die Organisation beobachtet werden“ (zit. aus Artikel „Nicht nur eine Frage der Person: Persönlichkeitskonzepte im organisationalen Führungskontext“ von Bekk und Spörrle 2012).

Zwischenfazit 6: Ebenso wichtig wie das lebenslange Lernen ist für Mitarbeiter und Führungskräfte das regelmäßige *Verlernen*. Die Überprüfung und Dekonstruktion von veralteten Denkmodellen kann wiederum gelernt werden. Systematische, evidenzbasierte und auch interkulturelle Kompetenzentwicklung, die das berücksichtigt, ist genauso gefragt wie die Beachtung von relevanten, nicht veränderbaren Persönlichkeitsmerkmalen von Führungskräften.

---

## 1.7 Mythos 7: Die Führungskraft als Held – das ist es, was Organisationen brauchen

Führungskonzepte lassen sich auch danach beschreiben, inwieweit sie in dem Spannungsfeld zwischen „Sehnsucht nach Helden“ und „Abschied vom Helden“ verortbar sind. Der Wunsch nach heldenhaften Führungskräften erscheint auf der einen Seite verständlich, denn wer möchte nicht, dass allgemein beklagte und scheinbar nicht zu ändernde Missstände wie in den griechischen Sagen von einem starken Helden oder einem „Deus ex machina“ aufgelöst werden? Neuberger sprach vom „Great-man-Mythos“, nach dem der Vorgesetzte alles im Griff habe und als „richtiger Führer aus einem Heer von Feiglingen Löwen machen kann“ (Neuberger 2002).

Allerdings ignoriert diese Ansicht die Vielzahl von Einflussprozessen in Organisationen, wie z. B. Führung „von unten“ oder „durch Kollegen“. Tatsächlich findet sich in Unternehmen eine Kombination von entpersonalisierter und personalisierter Führung (vgl. Neuberger 2002). Zudem können Helden große Schatten werfen, so dass z. B. die Beiträge anderer nicht ausreichend wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Helden können andere auch klein erscheinen lassen und gemeinsame, eigeninitiierte Lösungen verhindern. Als ein Beispiel für dieses Phänomen kann Heiner Geißlers Schlichtung im Drama um den Neubau des Stuttgarter Hauptbahnhofs (Stuttgart 21) dienen: „In jeder Stufe des Schlichtungsverfahrens haben die Teilnehmer darauf gestarrt, was das „Orakel Geißler“ zu dieser oder jener Frage wohl sagen würde. Demokratien sollten aber ohne Erlöserfiguren auskommen können“ (Schmid 2011, S. 2).

Zudem wird – ausgelöst durch Affären von Politikern – argumentiert, dass hochrangige Personen der Illusion verfallen, die Realität besser einschätzen zu können und die Dinge besser im Griff zu haben als andere (Scholl und Kestel 2011). So kann es zu Realitätsverzerrungen kommen, z. B. weil Top-Manager sich als Inhaber von Machtpositionen wenig Kritik ausgesetzt sehen und somit von Mitarbeitern nicht mehr lernen. Die Ausnutzung von Macht gegen die Interessen anderer lässt im Gegensatz zum gegenseitigen Respektieren der Interessen anderer weniger Lernerfahrungen zu (Scholl und Kestel 2011).