

1 Einleitung

*„Wer glaubhaft führen will,
muss zuerst sich selbst glauben.“
(Krusche, 2008:128)*

Viele Führungskräfte beschäftigen sich in den letzten Jahren vermehrt mit der Frage, wie sie unter instabilen und turbulenter werdenden Umfeldbedingungen mit wachsender Komplexität und unvollständigen Informationen handlungsfähig bleiben können. Diese Frage bezieht sich dabei nicht nur auf die organisationale Steuerung, sondern auch auf den individuellen Umgang. Dabei wird der individuelle Umgang weit weniger diskutiert, als man annehmen mag. Ein Grund liegt in dem vorherrschenden Rollenbild von Führung. In einer Studie der Akademie für Führungskräfte antworteten 89,4 % der 547 befragten Manager¹, dass eine der wichtigsten Rollen der Führungskraft die des Steuermanns ist, der auf der Kommandobrücke steht, das Ruder fest in der Hand hält und sein Schiff sicher in den Hafen bringt (Akademie, 2009: 11). Nur was bedeutet dieses Rollenbild, wenn der Kurs unbekannt, das Land in weiter Ferne und die See unbeständig ist? Denn mit diesem Bild können die Verhältnisse, in denen es heute zu führen gilt, beschrieben werden (Weidner, 2012: 43).

Die globale Marktwirtschaft verlangt Flexibilität in den Wirtschaftsbeziehungen. Die Entkopplung von Real- und Finanzkapital erhöht die Unberechenbarkeit wirtschaftlicher Entwicklungen. Die Finanzmarktkrise hat verdeutlicht, welche Auswirkungen die Vernetzung auf jeden Einzelnen hat. Für die Führung wächst die Bedeutung von Komplexität und Dynamik. Das zeigt sich auch in der Vielgestaltigkeit der Beziehungen, die eine Führungskraft heute zu managen hat. Themen wie Mitsprache, Transparenz und Sinngebung sind daher heute an der Tagesordnung (Boschert, 2011: 48). Mit dieser zunehmender Komplexität wird das Handlungsspektrum für die Führungskraft größer. Als Folge unterliegt auch das Verhältnis von Organisation und Person einem grundlegenden Wandel (Wimmer, 2008: 20). Kollektive Wertemuster und Normen weichen auf. „Die ökonomischen Vorteile der Steuerung werden immer geringer und müssen durch persönliche und interpersonale Stabilisierungsstrategien ergänzt werden“ (Neuberger, 1990: 125). Für den einen bedeutet die Zunahme an Möglichkeiten Freiheit, für den anderen Verunsicherung (Witte: 2004: 5). „Die Führungskraft als Person ist vermehrt verantwortlich für die Gestaltung einer Werte- und Normengemeinschaft und kann

¹ Im Text werden, wenn es die Lesbarkeit nicht beeinträchtigt, die männliche und die weibliche Form angewandt.

sich dabei weniger auf kollektive Muster besinnen“ (Brünnecke, 1998: 195). Entraditionalisierung und Individualisierung sind die Trends, die die Zusammenarbeit der Mitglieder von Organisationen prägen (Heidbrink/Jenewein, 2008: 317; Schimank, 2005: 74). Das Individuum als Mitglied einer Organisation rückt mit seinen persönlichen Ressourcen und Potenzialen zunehmend in den Vordergrund. Dadurch gewinnen Werte wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit an Bedeutung (vgl. Bucksteeg/Hattendorf, 2009).

Diese Verhältnisse zeigen das Dilemma auf, in dem sich die Führungskraft befindet. Einerseits dient Führung als Ordnungsprinzip, das Sicherheit in instabilen Situationen bieten soll (Luhmann, 2006: 37). Andererseits werden Führungskräfte als Folge von Komplexität und Dynamik mit einem gesteigerten Maß an Unsicherheit konfrontiert. „Unter den Führenden selbst entsteht jedoch Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Rolle² in dem neuartigen Umfeld“ (Freimuth, 1999: 102).

Genau an diesem Schnittpunkt setzt diese Arbeit an. Das Interesse besteht darin, das Erleben von Unsicherheit und den Umgang mit ihr aus der Perspektive der Führungskraft zu betrachten. Damit fokussiert sich die Frage in ihrer Beantwortung auf zwei Dimensionen. Zum einen soll der individuelle Umgang mit erlebter Unsicherheit betrachtet werden. Zum anderen geht es gleichwohl darum, diesen Umgang für die Erfüllung der Rollenerwartungen, die an Führung gerichtet werden, zu beschreiben. Damit betritt diese Arbeit in verschiedener Art und Weise Neuland.

Zwar ist die eingangs gestellte Frage der Handlungsfähigkeit seit einigen Jahren auch Gegenstand der Debatte in Praxis und Forschung (vgl. Krusche, 2008; Kruse, 2005). Jedoch wird sie vorrangig von der Seite der Organisation her beantwortet, in der die Führungskraft eine Funktion erfüllt. Unter dem Label Management 2.0 wird das Steuern komplexer Organisationen diskutiert (vgl. Hamel, 2009; Backhausen/Thommen, 2007).

Diese Sichtweise liefert jedoch keine Antwort auf die Frage, wie die Führungskräfte individuell in ihrer Rolle damit umgehen (Schreyögg, 2002: 104).

Zwar hat sich die Stress- und Bewältigungsforschung mit Unsicherheit aus einer individuellen Perspektive beschäftigt, bisher aber wenig Einfluss auf die Organisationsforschung ausgeübt (Gmür, 1996: 211), zumal mit der Verwendung von Begriffen wie Stress und Bewältigung

² Die Alltagswelt enthält Typisierungen, mit denen der Interaktionspartner den anderen erfassen kann. Zu jeder sozialen Position, die ein Mensch einnimmt, gehören Verhaltensweisen, die man vom Träger der Position erwartet. Das ist die soziale Rolle (Dahrendorf, 1965: 25). Von Rollen sprechen Berger und Luckmann, wenn die Form der Typisierung sich innerhalb der Zusammenhänge eines objektivierten Wissensstandes ereignet, der einer Mehrheit von Handelnden gemeinsam ist. In solchem Kontext von Typen sind Handelnde Rollenträger (Berger/Luckmann, 1994: 76 f.).

das Überwinden einer Belastung verstanden und damit der Unsicherheit eine negative Bedeutung beigemessen wird (Lucius-Hoene, 2002: 169). Unsicherheit zu bewältigen bedeutet in diesem Sinne, dass die Anforderung der Situation die vorhandenen Ressourcen einer Person zur Bearbeitung übersteigen (vgl. Brüderl, 1988). Die Stress- und Bewältigungsforschung grenzt mit der inhaltlichen Vordefinition meiner Ansicht nach die Forschungsperspektive von vornherein ein.

In der vorliegenden Arbeit wird das Erleben von Unsicherheit nicht als ein individuelles Problem definiert, sondern als eine mögliche Folge der Komplexität und Dynamik in Organisationen (Heifetz/Grashow/Linsky, 2009: 79; Sutton, 2009: 61). Diese Annahme nimmt der Unsicherheit ihre negative Konnotation und ermöglicht es, sie im Forschungsprozess als Phänomen aus der Perspektive desjenigen zu beschreiben, der sie erlebt.

Des Weiteren erfordert die vorliegende Frage nicht nur eine individuelle Antwort für die Person, sondern auch eine Betrachtung im Hinblick auf die Erfüllung der Rollenerwartungen des sozialen Umfeldes.³ Führen wird in dieser Arbeit von der Seite der Person gedacht, die eine Rolle in einer Organisation ausfüllt. Damit wird Führung als die Gestaltung der Mitarbeiterbeziehung zum Zwecke der Zielerreichung definiert.⁴

Wenn die Antwort auf die Eingangsfrage, wie die Führungskraft unter Unsicherheit handlungsfähig bleibt, von der Seite der Person her gesucht wird, erfolgt das aus der These, dass die Mitarbeiter von der Führungskraft erwarten, dass Unsicherheit in Sicherheit transferiert wird (Paul, 2007:46). Außerdem stellen die beschriebenen organisationalen Veränderungen die Perspektive des Individuums vermehrt in den Mittelpunkt.

Damit soll nicht das Bild der heroischen, charismatischen Führungskraft gestärkt werden, die mit ihren Eigenschaften den Mitarbeitern Zutrauen und Orientierung vermittelt.⁵ Vielmehr wird mit einem subjektiv-hermeneutischen Forschungszugang, der Unsicherheit aus der Perspektive der Führungskraft betrachtet, das Phänomen so beschrieben, wie es sich für sie dar-

³ Zwar gibt es Arbeiten, die sich mit dem Erleben und dem Umgang von Unsicherheit in der Rolle der Führung widmen (vgl. Eierdanz, 2010; Gerhold, 2009; Gmür, 1996). Jedoch wählen diese als theoretische Hintergrundfolie Ansätze der Stress- und Bewältigungsforschung.

⁴ Allein Allerbeck gelangt in seiner Zusammenstellung zu 130 Definitionen dessen, was Führung ist (zit. n. Schettgen, 1991: 17). Die Vermischung von Alltagssprachlicher und wissenschaftlicher Begriffsbestimmung spiegelt sich darin ebenso wieder wie die Wirklichkeitskonstruktionen und die Beobachtungsperspektiven (Waldmann, 1999: 10; Liebig, 1997: 27). Mit der Definition von Führung als interpersonale Einflussnahme wird in dieser Arbeit eine spezifische Perspektive auf Führung eingenommen, welche die Führungsperson in den Fokus nimmt.

⁵ Die Charisma-Debatte hat vor allem im amerikanischen Raum in den letzten Jahren eine Renaissance erfahren. Dabei ist Charisma der Versuch, ein soziales Phänomen mithilfe der Psyche der einzelnen Kommunikationsbeteiligten zu erklären (Simon, 2005: 36) Die Frage lautet eher: Was muss ich als Führungskraft in welcher Situation tun, damit mir gefolgt wird?

stellt. Im Mittelpunkt der Arbeit stehen die Wirklichkeitskonstruktionen⁶ der Führungskräfte und deren Wirkung auf ihr Handeln in der Rolle.

Ziel dieser Arbeit ist es, das Erleben von Unsicherheit und den Umgang aus Sicht der Führungskraft für sie selbst und in ihrer Rolle zu betrachten. Die Frage erhält damit in der individuellen und sozialen Dimension eine Antwort.

Dafür werden in einem nächsten Schritt diese beiden Dimensionen näher betrachtet. Zunächst werden die veränderten Anforderungen an Führung in ihrer Rolle beschrieben. In einem zweiten Schritt wird das Erleben von Unsicherheit und dessen Folgen für die Führungskraft aus einer individuellen Perspektive betrachtet. Diese Unterscheidung der beiden Dimensionen individuell und sozial/kollektiv bleibt im Laufe der Arbeit bestehen. Sie dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit, obwohl sie verschränkt sind und sich wechselseitig bedingen.

1.1 Die veränderten Anforderungen an die Rolle der Führung

Die eingangs beschriebene wachsende Bedeutung von Komplexität bedeutet in der Folge für die Organisation, dass der Grad der Stabilität im Sinne der Antizipation der Zukunft aus der Gegenwart abnimmt. Zur Untermauerung der Eingangsthese, dass Führungskräfte mit ihren persönlichen Potenzialen und Ressourcen an Bedeutung gewinnen werden im Folgenden die Verhältnisse, in denen es zu führen gilt, anhand der beiden Pole Instabilität/Stabilität getrennt beschrieben. Diese strikte Trennung dient dabei eher als plakative Darstellung der Unterschiede, auch wenn es hierbei Abstufungen und Schattierungen gibt.

In einem stabilen Marktumfeld hat die Führungskraft alle Informationen, um die Mitarbeiter anzuweisen, auf welchem Weg die Ziele der Organisation erreicht werden können. Vereinfacht beschrieben steht hier das Organisieren und Steuern im Mittelpunkt. Unter stabilen Marktbedingungen besteht die Anforderung darin, Zweck-Mittel-Relationen zu organisieren. Die Führungskraft gibt das Ziel vor, und das Personal stellt die Mittel zur Erreichung bereit. Die Organisation ist in arbeitsteilige Einheiten gegliedert, die durch eine Ein-Linien-Struktur gekennzeichnet ist. Die Führung ist verantwortlich für das Planen und Steuern der arbeitsteiligen Einheiten. Es wird aufgrund von Ursache-Wirkungs-Beziehungen entschieden. Ent-

⁶ Wirklichkeitskonstruktion: Der Begriff stammt aus dem Konstruktivismus, der von der Annahme ausgeht, dass die Wirklichkeit durch den Beobachter „erfunden“ wird. Eine Wirklichkeitskonstruktion findet dann statt, wenn der Beobachter eine Unterscheidung macht, die für ihn einen relevanten Unterschied bedeutet. Da es immer mehrere Alternativen gibt, eine Unterscheidung zu machen, muss er sich für eine entscheiden (Selektion), wohl wissend, dass es noch andere Alternativen gibt, die ebenfalls möglich und zielführend gewesen wären (Kontingenz). Wirklichkeitskonstruktionen könnte man somit als das Ergebnis selbstorganisierter Bedeutungs- und Informationserzeugungsprozesse beschreiben (vgl. Foerster, 1985).

scheidungen werden in der Hierarchie getroffen und von oben nach unten kommuniziert. Damit einher geht auch das, dass das Wissen an der Stelle von Führung gebündelt ist. Je weiter oben in der Hierarchie, umso mehr Wissen steht zur Verfügung. „Mitarbeiter sind Weisungsnehmer, und die Kommunikation ist vertikal formalisiert“ (Hilse/Götz/Zapf, 1998: 36). Das organisatorische Über- und Unterordnungsverhältnis liefert ein Fundament für die Autorität und Macht von Führung. Die Mitarbeiter lassen sich von der Führungskraft anleiten und informieren. „Autorität als legitimes Recht zur Ausübung von Kontrolle ist dabei ein wichtiges Medium zur Verhaltenssteuerung und –koordination“ (Türk, 1981: 67). Vertrauen in die Führungskraft erwächst durch die institutionell begründete Autorität (Brünnecke, 1998: 40).

In Instabilität zu führen heißt, die Ziele der Organisation nicht mehr auf der Basis von kausalen Zusammenhängen antizipieren zu können. Von der Führungskraft wird erwartet, dass sie die Mitarbeiter anweist, was der nächste Schritt ist, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Aber ihr schwinden die klassischen Mittel. Durch die Flexibilisierung der Organisationsstrukturen als Antwort auf das instabile Marktumfeld verteilt sich das Wissen über die Organisation. Die Führungskraft hat zwar qua Funktion Autoritätsrechte über ihre Organisationseinheit, aber durch die Flexibilisierung überlagern sich die arbeitsteiligen Funktionen und sind voneinander abhängig (Zippel, 2005: 51).

Schwierigkeiten, die sich für die Führungskraft daraus ergeben, sind „ein rudimentäres Wissen über die Interdependenzen innerhalb und zwischen den Funktionen, ein Mangel an Zuverlässigkeit der Organisationsreaktionen auf initiierte Maßnahmen, eine geringe Antizipation der ungewollten Neben- und Fernwirkungen und die Eigendynamik von Prozessen“ (ebd. 53). Die Auswirkungen sind das Aufeinanderstoßen unterschiedlicher Wirklichkeitskonstruktionen. Das führt zu Intransparenz und Komplexität, deren Bedeutung für die Führungskraft wächst (Bandte, 2007: 3).

Anhand der drei Sinndimensionen zeitlich, sachlich und sozial kann das Dilemma beschrieben werden, das sich für die Führungskraft dadurch aufspannt (Luhmann, 1999: 57 ff.). Als Führungskraft in einem stabilen Umfeld wird auf der Sachdimension eine Antwort gefunden, wie die Ziele der Organisation erreicht werden können. Auf der Zeitdimension kann durch das Beobachten der Gegenwart die Zukunft antizipiert werden. Und auf der Sozialdimension gibt die generalisierte Erwartungsstruktur einer Organisation vor, was ich als Mitglied von den anderen erwarten kann. Die Führungskraft kann sich auf eine dieser Sinndimensionen fokussieren (Nassehi, 2010: 5).

In der Instabilität muss sie auf allen drei Sinndimensionen eine Antwort finden. Für die Führungskraft selbst kommt es durch die Instabilität auf der Sachdimension zur Unvollständigkeit von Informationen. Die Dynamik des Nicht-Wissens manifestiert sich in der Zeitdimension, weil aufgrund der Zeitknappheit nicht weiter unbegrenzt Informationen eingeholt werden können. Die Führungskraft kann aufgrund der Dynamik aus den Umständen der Gegenwart die Zukunft nur vage vorhersagen. Auf der Sozialdimension muss die Führungsperson die Erwartungssicherheit der Mitarbeiter gewährleisten, auch wenn sich die Bedingungen verändert haben, denn diese Verhaltenserwartungen sind zentrale Ordnungserscheinungen, denen vor allem dann getraut wird, wenn Unsicherheiten zu bearbeiten sind (Luhmann, 2006: 215).

Die Führungskraft kann aber die Antwort nicht einfach aus der Organisation ableiten, weil die Strukturen der Organisation nicht elastisch genug sind, um sich mit der instabilen Umwelt auseinanderzusetzen. Führung wird zum *Lückenbüßer* der Organisation, die die Elastizität der Organisation gewährleistet (Türk, 1981: 67). Die Führungskraft wird gerade dann benötigt, wenn die Ordnungsstrukturen nicht ausreichen, um in der Instabilität gemeinsames Handeln der Mitglieder zu ermöglichen (vgl. Weibler, 2001; Luhmann, 1999; Türk, 1981). Das bedeutet für die Führungskraft, dass mit ihrer Rolle die Erwartung verbunden ist, die *Lücke*, die sich zwischen Struktur der Organisation und Flexibilität des Marktes ergibt, zu schließen. Dadurch treten Widersprüche für die Führungskraft auf (Schimank, 2005: 125). Die Anforderung an die Führungskraft besteht darin, diese Widersprüche auf sich zu ziehen und in einen inneren Konflikt verwandeln, um auf allen Sinndimensionen eine kohärente Antwort zu finden (Luhmann, 1999: 214). Kohärenz meint in diesem Sinne Stimmigkeit und ist ein wichtiges Merkmal zur Vorhersagbarkeit von Verhalten. Und die Mitarbeiter erwarten gerade in Instabilität Berechenbarkeit (Sutton, 2009: 63). Die Organisation braucht Kohärenz zur Sicherstellung von Vorhersagbarkeit und Kontrolle. Das bedeutet für die Führungskraft, dass sie ihr Erleben mit den Erwartungen des sozialen Umfeldes in Einklang bringen und diese Antworten in der Selbstdarstellung so übersetzen muss, dass nicht nur für sie selbst, sondern auch für ihre Interaktionspartner ein stimmiges Selbstbild entsteht (vgl. Luhmann, 1999; Baecker, 1994).

Die Funktion des *Lückenbüßers* von Führung ist keine Folge von Komplexität und Dynamik, sondern organisational angelegt. Aber aufgrund der Flexibilisierung und Individualisierung sind die Rollen weniger von übernehmbaren Mustern und Normen geprägt, und ein stimmiges Selbstbild herzustellen wird als Notwendigkeit für die Organisation gesehen (vgl. Bauman, 2007, Hitzler/Hohner, 1994). Vorhersage und Bestimmtheit von Verhalten basieren dann auf der Entwicklung einer inneren Empfindung mit einer von außen wahrnehmbaren Stimmigkeit.

Damit wird die Kohärenzzumutung an die Führungskraft weitergeben (vgl. Gergen/Gergen, 1988; Kellner, 1992).

Führung in ihrer *Lückenfunktion* wird damit verstärkt an die Person gebunden. Durch die veränderten Verhältnisse schwinden die institutionellen Rechte von Führung, und die Bedeutung des Verhaltens der Führungskraft in der konkreten Situation nimmt zu (Pongratz, 2003: 209). Die Führungsleistung wird von der Führungsperson übernommen und ist weniger ein institutionell begründeter Akt (Kleemann/Matuschek/Voß, 2003: 61; Moldaschl, 2003: 36). Sie ist dabei auf sich selbst gestellt und kann sich einzig und allein durch sich selbst legitimieren (Brünneke, 1998: 195). Die Führungskraft findet sich aufgrund der beschriebenen Verhältnisse mit einer völlig neuen Frage konfrontiert: Wie soll ich in einer instabilen Situation meine Mitarbeiter anweisen, was der nächste Schritt zur Zielerreichung ist, wenn die Situation auch für mich unsicher erscheint?

Zunächst ist Unsicherheit zu erleben etwas Individuelles. Es ruft in jedem andere Vorstellungen, Bewertungen und Gefühle hervor. Diese beeinflussen zugleich den individuellen Umgang und den Umgang mit den Erwartungen, die an die Rolle der Führung gestellt werden. In beiden Dimensionen, der individuellen und der kollektiven, muss die Führungskraft Kohärenz herstellen. Was es bedeutet, eine Situation als unsicher zu erleben und dabei ein stimmiges Selbstbild zu gewährleisten, ist Gegenstand des nächsten Abschnitts.

1.2 Erlebte Unsicherheit

„Die Welt an sich ist weder komplex noch nicht komplex.

Sie ist, was sie ist.

*Aber sie kann für einen Beobachter komplex sein,
der dies durch Gefühle der Ungewissheit
und Verwirrung zu erkennen gibt.“*

(Baecker, 1994:42)

„Eine Situation als unsicher zu bewerten ist das Ergebnis eines Ereignisses, das eine Antwort erfordert, die für die Person nicht zur Verfügung steht“ (Gmür, 1996: 22). Wenn die Person eine Situation als unsicher bewertet, fehlt ihr in diesem Moment die Antwort, was die Situation erfordert. Hierin zeigt sich der Widerspruch, der sich für die Führungskraft aufspannt. Sie ist verantwortlich dafür, auf die Mitarbeiter Einfluss zu nehmen, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Das Erleben der Unsicherheit gefährdet jedoch ihre individuelle Handlungsfähigkeit, die eng mit der Kontrolle von Situationen einhergeht (Lantermann, 2009: 34). Fa-

cetten der Unsicherheit können sich dabei auf unterschiedliche Aspekte beziehen, die nach einer Studie von Lantermann in fünf Bereiche eingeteilt werden können:

1. Wissensunsicherheit bezieht sich auf den Mangel an Informationen oder Erfahrung zur Einschätzung der Situation.
2. Zukunftsunsicherheit bezieht sich auf das Nicht-einschätzen-Können der weiteren Entwicklung.
3. Handlungsunsicherheit bezieht sich auf die Nicht-Verfügbarkeit von Eingriffsmöglichkeiten.
4. Folgenunsicherheit bezieht sich auf die Unsicherheit bezüglich der weiteren Auswirkungen der Situation.
5. Unterstützungsunsicherheit bezieht sich auf die Unsicherheit bezüglich der benötigten Unterstützung. (2009: 47)

Vor allem die Folgen- und Zukunftsunsicherheit üben einen größeren Einfluss als die Wissens- oder Handlungsunsicherheit auf das Gefühl der Unsicherheit aus (ebd. 47). Die Führungskraft muss ihre erlebte Unsicherheit in Sicherheit transferieren, um ihre Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Sie wird dazu unterschiedliche Handlungsstrategien wählen, um ein Minimum an Erwartbarkeit sicherzustellen. Dabei muss sie auf „übergreifende Problemstellungen Bezug nehmen“ (Bonß/Zinn, 2003: 36).

Alle Konstruktionen zur Herstellung von Handlungsfähigkeit setzen eine individuelle Wahrnehmung und Bewertung von Unsicherheit voraus. Die Studien zur Stressforschung verdeutlichen, dass die Bewertung einer Situation als unsicher maßgeblich davon abhängt, welche Relevanz die Situation für die Führungskraft hat und welche Bewältigungsmöglichkeiten und Ressourcen sie als zur Verfügung stehend wahrnimmt (vgl. Lazarus/Folkman, 1984). Die Führungskraft wird die Situation mit ihren Gedanken, Gefühlen und ihrem Handeln gestalten. Zum Beispiel wird sie sich anders verhalten je nachdem, ob die Situation als beeinflussbares Risiko definiert wird oder als Gefahr, der man sich ausgeliefert sieht. Darüber hinaus ist eine Situation als sicher zu bewerten nicht nur verbunden mit der Erwartung zu wissen, was der nächste Schritt ist, sondern auch mit der Idee des Geschützt-Seins (vgl. Kaufmann, 1973). Die Führungskraft kann die Unsicherheit sowohl als Herausforderung als auch als Belastung erleben. In jedem Fall übt das Erleben von Unsicherheit Einfluss auf die Emotionen aus (Lantermann, 2009: 45). Die erste Problemstellung betrifft damit die individuelle Dimension der Person.

Alle Konstruktionen zur Herstellung von Handlungsfähigkeit müssen sich auf ein kulturell verfügbares Modell des *richtigen* Führens beziehen. Die Führungskraft muss die Normen und Regeln des sozialen Umfeldes antizipieren und diese in ihre Handlungsstrategien integrieren. Das zweite Problem betrifft die kollektive Dimension des sozialen Umfeldes, das auf die individuelle Dimension Einfluss hat. Das Bild des *richtigen* Führens, das in einer Organisation vorherrscht, wird Regeln darüber enthalten, wie sich die Führungskraft in einer unsicher erlebten Situation verhalten darf. Diese Regeln enthalten Normen über *das richtige* Verhalten und Regeln darüber, wie die Führungskraft mit ihren Emotionen umgehen darf. Die Führungskraft muss auf den drei Ebenen des Denkens, Fühlens und Handelns nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Mitarbeiter eine Antwort finden.

Wenn die Führungskraft Unsicherheit erlebt, ist nicht unbedingt davon auszugehen, dass Mitarbeiter die Situation genauso bewerten. Hier wird die subjektive Komponente des Erlebens deutlich. Die Annahme ist jedoch, dass die Führungskraft ihrer Erwartung an ihre Rolle auch in der erlebten Unsicherheit Rechnung tragen muss, sonst trägt sie zum Unsicherheitserleben in der Interaktion bei. Meine These ist, dass die Handlungsfähigkeit der Führungskraft eine wichtige Komponente darstellt, damit sie den Erwartungen an ihre Rolle gerecht werden kann. Sie muss die eigenen Bedürfnisse mit den Ansprüchen des sozialen Umfeldes verknüpfen. Hier wird die wechselseitige Beeinflussung der individuellen und kollektiven Dimension deutlich. Denn ohne die Anerkennung der Handlungsfähigkeit durch die Mitarbeiter ist Einflussnahme nicht möglich. Und Einfluss kommt nur zustande, wenn ein gewisses Maß an Vertrauen in die Richtigkeit der Kommunikation gewährleistet ist (Luhmann, 1999: 179 f.).

Handlungsfähigkeit ist damit kein einmaliger Akt, sondern ein immerwährender Prozess, sich mit den eigenen Erwartungen und denen an die Rolle auseinanderzusetzen. Dieser Prozess ist wesentlicher Bestandteil der Identitätsarbeit (vgl. Keupp/Hohl, 2006; Keupp/Höfer, 1997; Keupp/Ahbe/Gmür, 1996). Denn im Moment der Bewertung der Unsicherheit ist die Handlungsfähigkeit gefährdet, und eine Führungskraft fällt erst einmal auf ihre Identität zurück, da sie noch keine Handlungsroutine für die Situation entwickelt hat (Luhmann, 1999: 38).

Mit dieser prozessualen Sichtweise auf Identität wird der Begriff gegenüber Bedeutungen abgegrenzt, welche die Identität als einen festen Wesenskern definieren. Identität im Sinne eines Prozesses hilft der Führungskraft, sich zu beschreiben und ihr Selbsterleben zu verorten. Sie ist damit ein „Erkenntnisprinzip“ (Rastetter, 2008: 85). Die Identitätsarbeit ist eine Leistung des Balancierens unterschiedlicher Perspektiven in den verschiedenen Dimensionen der Individualität und Kollektivität. Zum einen geht es darum, sich in der Situation mit den indi-

viduellen Zielen und Bedürfnissen handlungsfähig zu machen. Zum anderen findet der Prozess im sozialen Raum statt, der seinerseits Erwartungen und Ziele an die Rolle stellt.

Die Führungskraft darf einerseits die Erwartungen an die Rolle nicht ignorieren, sonst trägt sie zur Unsicherheit in der Situation bei. Andererseits muss sie zwischen den Erwartungen des sozialen Umfeldes und ihren individuellen Bedürfnissen in der Situation vermitteln. Sie bewegt sich im Spannungsfeld zwischen der Abgrenzung gegenüber den Erwartungen und der Akzeptanz der Mitarbeiter (Baier, 2007: 70; Behringer, 1998: 15). Das Ergebnis der Balancierungs- und Vermittlungsleistung ist das Gefühl der eigenen Handlungsfähigkeit. Dieses Gefühl entsteht, wenn die organisational begründeten Verhaltenserfordernisse erkannt werden und die Führungskraft in der konkreten Situation mit den eigenen Ressourcen sich auf die Anforderungen einstellen kann (Vorweg, 1990: 17). Dabei stellt das Gefühl der Kohärenz ein wichtiges Merkmal der Handlungsfähigkeit sowohl für die Person als auch für das soziale Umfeld dar.

Das Herstellen der Handlungsfähigkeit ist das Ergebnis der Identitätsarbeit der Führungskraft, konstituiert sich jedoch erst in der Interaktion. In der Kommunikation wird das Identitätsangebot der Führungskraft durch die Mitarbeiter anerkannt oder nicht. Die Bearbeitung von Unsicherheit läuft damit in der Interaktion als kommunikatorisch vermittelter Prozess ab. Dazu benötigt die Führungskraft eine Generalisierung des Einflusses und eine besondere Fähigkeit zur Selbstdarstellung (Luhmann, 1999: 214). In der sachlichen Dimension ist daher Stimmigkeit im Verhalten der Führungskraft eine notwendige Bedingung. In der sozialen Dimension benötigt die Führungskraft zur wirksamen Einflussnahme eine Balance zwischen Konformität und Einmaligkeit. In der zeitlichen Dimension muss ihr stimmiges Verhalten kontinuierlich zu sehen sein. Darüber hinaus findet die Identitätsarbeit der Führungskraft im Kontext Organisation statt, die Prämissen produziert (vgl. Lührmann, 2006; Kieserling, 1999).

Anhand der Beschreibungen wird deutlich, dass das Herstellen der Handlungsfähigkeit einen Prozess des Vermittelns und Balancierens verschiedenster, teils widersprüchlicher Ansprüche bedeutet. Mit der Verwendung des prozessualen Verständnisses von Identität ist für die Arbeit eine theoretische Hintergrundfolie gewählt, die es ermöglicht, die Strategien der Identitätsarbeit der Führungskraft in ihrer Rolle nachzuvollziehen. Damit kann betrachtet werden, wie die Führungskraft für sich Handlungsfähigkeit herstellt und dabei mit ihrer Führungsrolle und den an sie gerichteten Erwartungen umgeht. Die Strategien der Identitätsarbeit können darüber hinaus in ihren Folgen für die Führungsrolle abgeschätzt werden. Für die Betrachtung der

verschiedenen Perspektiven der Identitätsarbeit in den unterschiedlichen Dimensionen wird im Folgenden die Fragestellung der Arbeit anhand des integralen Modells entfaltet.

1.3 Entfaltung der Fragestellung

Mithilfe des integralen Modells können die beschriebenen Verknüpfungs- und Balancierungsleistungen der Identitätsarbeit mit dem Fokus der Unsicherheitsbearbeitung strukturiert betrachtet werden (vgl. Wilber, 1996, 2006). Das Modell bietet für die unterschiedlichen Dimensionen der Fragestellung eine Orientierungshilfe und wird im Laufe der Arbeit als theoretische Landkarte dienen. Die Verwendung des Modells in der Arbeit ist notwendig, um die Fragestellung in den verschiedenen Aspekten zu beleuchten und somit eine integrale Betrachtung zu ermöglichen, die bisher noch aussteht.

Das integrale Modell als Orientierungshilfe eignet sich dabei besonders, weil damit unterschiedliche, fragmentierte Betrachtungsweisen der Wirklichkeit in einer Struktur betrachtet werden können. Die Grundstruktur des Modells besteht aus vier Dimensionen, die sich aus zwei Dualitäten zusammensetzen.

- Im Rahmen der Dualität innen versus außen beschreibt „innen“ die Wirklichkeit in ihren nicht sichtbaren Phänomenen. Das Äußere umfasst den sicht- und damit messbaren Teil der Wirklichkeit.
- Im Rahmen der Dualität individuell versus kollektiv beschreibt „individuell“ alle Phänomene das Individuum betreffend. Die kollektive Dimension umfasst alle sichtbaren und nicht sichtbaren Phänomene einer Gruppe, Organisation, Gesellschaft etc.

Alle vier Quadranten bilden jeweils Schnittmengen. So gehören zum „Innen“ auf der individuellen Ebene Gefühle, Motive, Werte und Bedürfnisse von Individuen. Diese sind nicht konkret beobachtbar. Als Außenstehender können wir sie nur erfragen oder anhand des Verhaltens erraten. Das Äußere der individuellen Ebene umfasst den sichtbaren und damit messbaren Teil der Wirklichkeit. Dazu gehören Fertigkeiten, Kompetenzen, kurz das sichtbare Verhalten einer Person. Zum Innen auf der kollektiven Ebene gehört die Kultur einer Organisation mit ihren Normen und Werten. Der äußere Bereich der kollektiven Ebene umfasst die sichtbaren Strukturen, Prozesse und Abläufe einer Organisation.

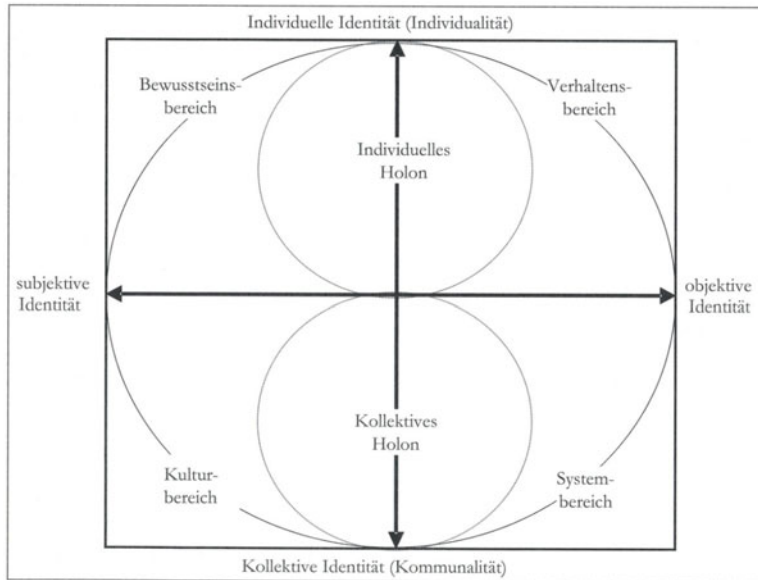


Abbildung 1: Die Identitäten im integralen Modell

Quelle: Deeg/Küpers/Weibler, 2010: 123

Bezogen auf die Identitätsarbeit der Führungskraft stellen die beiden Quadranten des oberen Bereichs (siehe Abbildung 1) die individuelle Identität der Führungskraft dar (*Bewusstseinsbereich/Verhaltensbereich*). Die beiden unteren Quadranten verdeutlichen die kollektive Identität der Organisation (*Kulturbereich/Systembereich*). Alle vier Quadranten, der Bewusstseinsbereich, der Verhaltensbereich, der Kulturbereich und der Systembereich, sind unverzichtbare Elemente der Identitätsarbeit.

In der erlebten Unsicherheit wird die Führungskraft für sich die Situation wahrnehmen und bewerten (*Bewusstseinsbereich*). Dabei setzen Erwartungen, die an ihre Rolle gerichtet werden, bereits Prämissen für die Wahrnehmung und Bewertung (*Kulturbereich, Systembereich*). Die Führungskraft wird für sich ein kohärentes Selbstbild herstellen, indem sie für die unsicher erlebte Situation eine situative Passung herstellt (*Bewusstseinsbereich/ Verhaltensbereich*). Dabei wird sie die Erwartungen der Mitarbeiter antizipieren und in ihr Selbstbild integrieren (*Kulturbereich*). Dieses wird in der Interaktion mit den Mitarbeitern verhandelt und dabei anerkannt oder verändert (*Verhaltensbereich*). „Das Scharnier zwischen den aufeinander abzustimmenden Erwartungen von Organisation und Individuen stellt die Mitgliedsrolle dar“ (Holtgrewe, 2002: 206). Die Organisation setzt durch die generalisierten Erwartungen

ein Ordnungsgefüge, in die die Führungskraft in ihrer Rolle eingebunden ist (*Kulturbereich*). Die Organisation in ihrem äußeren Bereich stellt der Führungskraft Ressourcen zur Verfügung (*Systembereich*). Dieser gesetzte Handlungsrahmen kann in der Interaktion individuell modifiziert werden. Dazu muss sich die Führungskraft mit ihm auseinandersetzen.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen die Strategien der Identitätsarbeit und deren Folgen für die Führungsrolle. Dabei werden sowohl das individuelle Erleben der Führungskraft als auch die Erwartungen des sozialen Umfeldes betrachtet. Die Annahme dabei ist, dass die Strategien der Identitätsarbeit das Handeln in der Führungsrolle maßgeblich beeinflussen und sich Führungskräfte darin unterscheiden.

Ziel der Arbeit ist dabei nicht die differenzierte Betrachtung eines einzelnen Falles, sondern das Vergleichen mehrerer Fälle mit dem Fokus der Unsicherheitsbearbeitung mit dem Ergebnis, eine Typologie der Identitätsarbeit zu entwickeln, welche die unterschiedlichen Strategien in ihren Folgen für die Führungsrolle darstellt. Der Vorteil der Verwendung des Konzeptes der Identitätsarbeit in ihrem prozessualen Verständnis ist die fehlende Vordefinition des Erlebens von Unsicherheit als problematisch. Der Nachteil ist, dass es bis dato keinen Ansatz gibt, der die verschiedenen Dimensionen der Identitätsarbeit ganzheitlich beschreibt. So ist es im Folgenden notwendig, die Forschungszugänge zu Identität dahin gehend zu prüfen, inwieweit sie einen Beitrag für die Fragestellung liefern können, der eine theoretische Hintergrundfolie für alle Dimensionen gewährleistet.

1.4 Forschungsüberblick

Eine Arbeit hat die Pflicht zu verdeutlichen, wie sie sich in die Forschungslandschaft eingliedern lässt. Dies ist bei einer Frage, die sich mit der Identitätsarbeit in erlebter Unsicherheit von Führungskräften beschäftigt, nicht trivial. Die Landkarte der Forschungsansätze ist vielfältig, breit gefächert und disparat. Nun besteht die Herausforderung, einen Überblick über die Ansätze zu geben, um die vorliegende Arbeit zu verorten, ohne dabei den Rahmen zu sprengen. Für die vorliegende Fragestellung soll dies anhand des integralen Modells geschehen, um am Ende dieses Abschnitts einordnen zu können, welche Ansätze der unterschiedlichen Wissenschaftsströmungen einen Beitrag für die theoretische Hintergrundfolie der Arbeit leisten. Das eklektische Zusammenfügen von Ansätzen der Identitäts- und Führungsforschung ist für die Fragestellung notwendig, um die Aspekte in der individuellen und in der kollektiven Dimension zu beachten.

Aufgrund der Vielfalt in der Betrachtung von Identität wird zunächst eine begriffliche Festlegung vollzogen. Darüber hinaus wird die Entwicklung der Forschungsansätze kurz skizziert, um die Ansätze in ihrem soziokulturellen Kontext bewerten zu können.

1.4.1 Der Begriff der Identität

Identität, das Selbst⁷ oder allgemein unser Bild vom ICH ist ein Bereich der Forschung, mit dem sich die unterschiedlichsten Wissenschaftstraditionen beschäftigen, um eine Antwort auf die Frage zu finden, was uns ausmacht. Der Begriff ist eng verbunden mit dem Menschenbild der verschiedenen Epochen. Vor allem die Individualisierungsdebatte in den Zeiten der Moderne und Postmoderne hat die Bedeutung unseres Selbst geprägt. Im Zuge der Individualisierung seit Beginn des 20. Jahrhunderts werden neue Forderungen an das Subjekt gestellt: Selbstbestimmung, Selbstgefühl und die Konstruktion einer eigenen Identität. Mit der Individualisierungsdebatte beginnt sich das Bild der Konstruierbarkeit und damit auch Gestaltbarkeit der eigenen Identität zu entwickeln.

Etymologisch geht Identität auf das lateinische Wort „idem“, auf deutsch „derselbe“, zurück. Von identisch zu sprechen ist also erst dann sinnvoll, wenn etwas zueinander in Beziehung gesetzt wird. Identität wird damit zum Relationsbegriff. Die Frage lautet nicht, „Wer bin ich“, sondern „Wer bin ich im Vergleich zu gestern, zu anderen, in 10 Jahren“ (Haüßer, 1995: 3).

Die Begriffsdefinition verdeutlicht, dass Identität in ihren inhaltlichen Schwerpunkten, aber auch in ihren Prozessen betrachtet werden kann. Die hier verwendete Bedeutung der Identität als Prozess, des sich immer wieder in unterschiedlichen Situationen Selbst-Vergewisserns basiert auf dem aktuell vorherrschenden Menschenbild des *complex man*, das die Flexibilität, Wandlungsfähigkeit und Formbarkeit betont (Neuberger, 2002: 79). Identität ist damit nicht zu verstehen als etwas, das sich im Laufe der persönlichen Entwicklung herausbildet und über die restliche Lebensspanne stabil bleibt. Identität als Prozess beschreibt vielmehr das Immerwieder-Herstellen eines situativ stimmigen Selbstbildes. Das Individuum muss über die Angebote hinweg entscheiden, welchen Weg es durch die Gesellschaft nimmt und wie kohärentes Selbstsein möglich ist.

⁷ „Gewichtige Unterschiede zwischen den Konzepten Selbst und Identität sind kaum zu entdecken.“ (Mummendey, 2006: 85) Anders als die Identitätsforschung, die sich eher mit Entwicklungsaspekten beschäftigt, ist die Selbstkonzeptforschung im Bereich der Differentiellen Psychologie anzusiedeln und fokussiert sich auf die individuellen Unterschiede. Beide Forschungstraditionen betrachten, trotz der Begriffsunterschiede, dasselbe Phänomen.

Es wird deutlich, dass es grundsätzlich zwei Forschungszugänge gibt, Identität zu betrachten. Der Zugang, der die Inhalte unseres Selbst fokussiert, beschäftigt sich vorrangig mit der Erforschung von Biografien und Lebensthemen und nimmt damit das Ergebnis des Verlaufes der Identitätsarbeit in den Fokus. Der zweite Zugang, den Prozess der Identitätsarbeit zu betrachten, beschäftigt sich mit den wiederkehrenden Elementen des Konstruierens eines stimmigen Selbst und ist weniger fokussiert auf die Themen des Prozesses. In dieser Arbeit werden die Ansätze fokussiert, welche die prozessualen Aspekte der Identität in den Mittelpunkt stellen. Darüber hinaus liefert die individuelle/kollektive Dualität des integralen Modells eine weitere Orientierung, um das weite Feld der Identitätsforschung zu betrachten. Im Folgenden werden die Ansätze nach dieser Dimension kurz skizziert, um einen Überblick zu erhalten, auf welchen Ansätzen der Identitätsforschung die vorliegende Fragestellung basiert.

1.4.2 Forschungsansätze zur Dimension der individuellen Identität

Die Identitätsansätze der psychologischen Forschung beschäftigen sich traditionell mit der Dimension der individuellen Identität. Die vorherrschenden Arbeiten basieren auf der Theorie der Identität als psychodynamische Entwicklung, die als Klassiker in die Literatur eingegangen ist (vgl. Erikson, 1965, 1966). Danach besteht die Entwicklung der Identität aus psychischen und sozialen Mechanismen, deren Wechselwirkung sich problemhaft gestaltet. Die gelungene Identität ist das Ergebnis der Entwicklung eines Individuums, das in der Lage ist, den Aufgaben des Lebens gerecht zu werden, indem es sich in den mannigfaltigen Sinnangeboten trotzdem seiner Selbst versichern kann und nicht verloren ist zwischen den Optionen. Dieses Empfinden als eigenständige Person bezeichnet Erikson als

Identität (1965: 192). Für die Entwicklung dieses Selbstgefühls postuliert er ein universelles Grundschema aus inhaltlichen Themen und zeitlichen Abfolgen. Bestimmte Themen erfahren in besonderen Lebensphasen Bedeutung, wachsen als krisenhaft heran und erhalten am Ende der Phase ihre dauerhafte Lösung. Reifung erfolgt durch die Abfolge von Krise, Krisenbewältigung und erneuter Krise und kann somit nur stufenweise erfolgen. Das bedeutet, dass ein Individuum die Konsequenzen einer Krisenbewältigung sein Leben lang mit sich trägt. Damit ist der Aspekt der Formbarkeit der eigenen Identität schon im psychodynamischen Modell angelegt mit der Einschränkung, dass frühere Phasen das spätere Ergebnis beeinflussen.

Kets de Vries als populärer Vertreter des psychodynamischen Identitätsansatzes der Führungsforschung greift in seinem Ansatz auf Freud und Erikson zurück (vgl. Kets de Vries, 1989, 2009). Er folgt der Annahme, dass die frühkindliche Sozialisation psychologische Voreinstellungen entwickelt, die unbewusst die Identität prägen. Für die Führungskraft wird vor allem die Prägung im Umgang mit Autorität als ausschlaggebend für die Gestaltung der Führungsbeziehung postuliert (Kets de Vries, 1989: 124). Es findet jedoch nicht nur einfach eine Übertragung von Mustern aus der Kindheit auf die aktuelle Führungssituation statt, sondern vielmehr wird das Aushandeln der Identitäten als Chance gesehen, die eigenen Muster zu verändern (Kets de Vries, 1989: 748). Die psychodynamischen Ansätze verweisen damit darauf, wie wichtig der Einfluss des Bewusstseinsbereichs der Führungskraft auf ihr Führungsverhalten ist. Sie vernachlässigen jedoch den Kultur- als auch den Systembereich als wesentlichen Teile der Identitätsarbeit. Die frühkindliche Prägung kann die wechselseitige Gestaltung und Konstruktion von Identitäten der Führungsbeziehung nicht hinreichend erklären.

Marcia hat in Anlehnung an Erikson das psychodynamische Identitätskonzept operationalisiert und damit die Forschungsdebatte geprägt (vgl. Marcia 1966, Marcia et al., 1993). In den Studien konnten die unterschiedlichen Stadien von Identität empirisch belegt werden. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass die Annahme des universellen Verlaufsmusters der Identität nicht aufrechterhalten werden kann (vgl. Marcia et al., 1993). In den Ergebnissen wird die stärkere Bedeutung des Einflusses von sozialen Bedingungen deutlich, sodass in der Folge viele Ansätze die Kontextabhängigkeit stärker in den Blick der Forschung genommen haben. Durch die empirischen Befunde angestoßen verändert sich das Bild von Identität. Identität wird nun vielmehr als lebenslange Aufgabe gesehen.

Den Gedanken der Prozessualität und Kontextabhängigkeit führt Camilleri weiter fort, indem die Strategien zum Zustandekommen eines eigenen Identitätsprojektes in den Mittelpunkt gerückt werden. Der Anerkennung durch das soziale Umfeld wird dabei die treibende Kraft im Identitätskonstruktionsprozess beigemessen (nach Kraus, 1996: 50 ff.). Damit werden die Perspektiven der individuellen und der kollektiven Identität verknüpft, und es werden Spannungsfelder entlang dieser Dimensionen beschrieben. Camilleri misst damit als Erster dem Umgang mit den Spannungen zwischen dem Bedürfnis der Einmaligkeit und der Anerkennung durch das soziale Umfeld die entscheidende Bedeutung bei. Es werden Strategien des Umgangs mit den Spannungen beschrieben, die auf Studien mit Jugendlichen in Frankreich basieren.

In der Folge entwickeln sich Ansätze, die den Prozess der Identität als alltäglich zu vollbringende Leistung stärker fokussieren (Keupp/Ahbe/Gmür, 1996; Höfer, 2000). Keupp et al. entwickeln als Erste einen Ansatz der Identitätsarbeit, der empirisch überprüfbar ist (vgl. Keupp/Ahbe/Gmür 1996; Keupp, 1997 und 2006). Die Annahme ist, dass ein Individuum für sich Normalität definieren muss, weil die Normen der Gesellschaft schwinden. Es sind Strategien der Verbindung, Abstimmung und Integration der verschiedenen Lebenswelten notwendig. Durch die Flexibilisierung der Lebensentwürfe steigen gleichzeitig das Ideal der Stimmigkeit und die Suche nach dem *Eigenen* in ihrer Bedeutung. Das Konzept der alltäglichen Identitätsarbeit impliziert einen ergebnisoffenen, fortschreitenden Prozess. Grundlegend für die Identität bleibt das Ergebnis der Handlungsfähigkeit und Kohärenz. Das Ergebnis stellt sich in dem Maße ein, wie es gelingt, die widersprüchlichen Anforderungen zu balancieren.

Identitätsarbeit stellt die Dynamik der permanenten Aushandlung dar mit dem Ziel, eine Form zu finden, die dem Individuum nicht widersprüchlich erscheint. Damit wird der Prozess des Balancierens und Verknüpfens zwischen den verschiedenen Anforderungen und Erwartungen der Dimension der individuellen und kollektiven Identität in den Mittelpunkt gerückt.

Der Ansatz der alltäglichen Identitätsarbeit eignet sich als theoretische Hintergrundfolie für diese Arbeit, weil die Führungskraft in ihren Strategien der Identitätsarbeit sowohl in der individuellen als auch in der kollektiven Dimension betrachtet werden kann. Keupp et al. fokussieren sich in ihrem Ansatz auf die Prozesse der Identitätsarbeit der individuellen Dimension. Individuen werden vorrangig in ihren Lebensverläufen betrachtet. Die Frage des Ausfüllens einer Rolle als Mitglied einer Organisation wird nicht beantwortet.

So wird in dieser Arbeit der Ansatz um wichtige Aspekte aus der soziologischen Identitätsforschung ergänzt, die sich stärker mit der Dialektik von individueller und kollektiver Identität beschäftigen. Vor allem die Arbeiten von George Herbert Mead zur Identitätsentwicklung und von Ervin Goffman zur Darstellung der Identität in der Interaktion haben wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung der Forschung genommen (vgl. Mead, 1934, 1973; Goffman, 1959, 1973, 1981, 2004).

Diese Ansätze verweisen auf einen wichtigen Umstand in der Identitätsarbeit. Die Darstellung eines kohärenten Selbstbildes entwickelt sich im Schnittpunkt von individueller und kollektiver Dimension und ist auf Anerkennung angewiesen. Sie muss vom sozialen Umfeld validiert und ratifiziert werden, sonst bleibt die individuelle Identität eine Idee des Bewusstseinsbereichs. Dieser Aushandlungsprozess kann dabei nur über Kommunikation abgewickelt werden.

Die Dialektik des wechselseitigen Balancierens der verschiedenen Dimensionen von Identität wird bei Mead schon durch die Begrifflichkeiten deutlich. Für den Begriff der Identität verwendet er das *self* mit den beiden Aspekten des *I* und *Me*. Das *self* umfasst das Ergebnis des Aushandelns von eigenen und fremden Ansprüchen. Wobei das *I* für die Bedürfnisse der Person steht und das *Me* für die reflektierten Erwartungen des sozialen Umfeldes (Mead, 1973: 221).

Die verschiedenen Ansprüche müssen integriert werden, wenn kohärentes Verhalten möglich sein soll. Das spontane, impulsive *I* und die reflektierten Erwartungen der anderen im *Me* sind im ständigen Dialog. Zur Voraussetzung braucht das Individuum ein *Me*, von dem es auf sich selbst zurückblicken kann. Das *Me* liefert das Fremdbild. Ein Individuum steht in vielen Beziehungen und wird mit vielen Zuschreibungen konfrontiert. Damit gewinnt die Rollenübernahme an Bedeutung. Indem das Individuum sich durch die Augen des anderen sieht, gewinnt es Distanz zu sich selbst und eine Ahnung, wer es ist (Joas, 2000: 117). In späteren Ansätzen ist dies auch als Empathie bezeichnet worden. Durch wechselseitige Rollenübernahme wird kommunikative Verständigung über Perspektiven und Rollen erst möglich. Und ohne Verschränkung der Perspektiven ist Handeln nicht denkbar. Nur in der Sprache kann ein Individuum sich selbst zum Objekt machen und damit über sich nachdenken. Indem ich anderen meinen Standpunkt klar mache, löse ich diesen auch in mir selbst aus.

Goffman greift die Gedanken des *Self* mit *I* und *Me* auf und hat sich mit der Frage, wie das Repertoire der Selbstdarstellung im Alltag aussieht, beschäftigt. Zwei Gedanken liegen seinen Arbeiten zugrunde: die Orientierung des Handelns am gemeinten Sinn und der Gedanke der Rollenübernahme von Mead. Interaktion beschreibt er als Regulierung des gegenseitigen Zugangs zur jeweils eigenen Identität. In diesem Prozess spielt die Rollendistanz nach Goffman eine entscheidende Rolle (1973: 121). Er beschreibt damit den kompetenten Umgang mit den legitimen Erwartungen der anderen. Distanzierung meint hier nicht, die Erwartungen zurückzuweisen, sondern mit ihnen umzugehen. Das Individuum steht in der Doppelbeziehung zwischen den Attributen, die ihm aufgedrängt werden, und seiner Selbstdefinition. Goffman hat in vielen Interaktionsstudien die unterschiedlichen Techniken der Selbstdarstellung im Alltag untersucht, auf die im theoretischen Teil Bezug genommen wird (vgl. 1973, 1981, 1986). Damit werden die individuellen Konstruktionsleistungen der alltäglichen Identitätsarbeit um die Aspekte der sozialen Selbstdarstellung in der Interaktion ergänzt. Das Spannungsfeld, in dem die Identitätsarbeit stattfindet, wird dabei deutlich. Eine Person muss den Erwartungen

der anderen entsprechen und möchte doch gleichzeitig ihre Individualität zum Ausdruck zu bringen.

Die charismatischen Ansätze der Führungsforschung greifen die Annahme der Beeinflussbarkeit der Identitäten auf und beschäftigen sich mit der Frage, wie die Führungskraft die Möglichkeit hat, das Handeln der Geführten durch Einflussnahme auf ihre Identität auf ein gemeinsames Ziel auszurichten (vgl. House, 1977; Shamir/House/Arthur, 1993). Die Annahme ist, dass die Identitäten der Geführten gestärkt, umstrukturiert und zugleich mit kollektiven Wertmustern und Orientierungen verknüpft werden (Shamir/House/Arthur, 1993: 583). Diese Ansätze verweisen auf den wichtigen Umstand, dass die Führungskraft kohärentes Verhalten zeigen muss, um das Verhalten und die Motive der Mitarbeiter zu beeinflussen. Offen bleibt, wie sich der Prozess der wechselseitigen Konstruktion und des Einflusses auf die Identitäten von Führung und Mitarbeiter gestaltet. Die Schwerpunktverlagerung hin zur Interaktion liefert der dramaturgische Ansatz von Gardner und Aviole (vgl. 1998). Sie betonen, dass die Identität von Führungskraft und Mitarbeiter im Aushandlungsprozess dargestellt und durch den Interaktionspartner validiert wird.

Den Ausgangspunkt des wechselseitigen Aushandlungsprozesses sehen Gardner und Aviole wie in den charismatischen Ansätzen bei der individuellen Identität der Führungskraft (1998: 35ff). Die *leader identity* ist eine kontextspezifische, auf die konkrete Interaktion bezogene Teil-Identität. Die Führungsidentität geht einher mit dem Bedürfnis, Macht und Einfluss auszuüben, Visionen umzusetzen und in der Interaktion als vertrauenswürdig, innovativ und moralisch zu erscheinen (Gardner/Aviole, 1998: 38). Ohne diese inhaltliche Vorprägung fehlt der Führungskraft die Motivation, eine Führungsidentität aufzubauen. Damit schließen sie an Überlegungen der psychodynamischen Ansätze an und gehen doch über diese hinaus. Die *leader identity* muss die Führungskraft in der Interaktion glaubhaft vermitteln, damit sie vom Mitarbeiter anerkannt wird und regulierend wirken kann. Durch Techniken des Impression Managements versucht die Führungskraft, ihre *leader identity* aufzubauen und in der Interaktion nach außen zu tragen (Schlenker, 1995: 95). Die dramaturgischen Elemente dienen gleichzeitig dazu, die Selbstdefinitionsspielräume der Mitarbeiter einzuengen und sie in eine bestimmte *follower identity* zu drängen.

Gardner und Aviole kommen zu dem Schluss, dass die Konstruktion der Führungsidentität ein hohes Maß an Selbstreflexion und dramaturgischer Disziplin erfordert (1998: 37). Überspitzt formuliert werden die Führungskräfte zu Schauspielern, die mit einer geschickten Inszenierung ihrer eigenen Identität die Selbstzuschreibungen und Identitäten der Geführten

prägen. Die Idee des Impression Management von Gardner und Avolio verweist auf einen wichtigen Punkt: Eine Führungskraft muss den Erwartungen der anderen entsprechen und gleichzeitig ihre Besonderheit zum Ausdruck zu bringen. „Sie muss gleichzeitig Konformität und Individualität demonstrieren“ (Wellendorf, 1972: 32).

In der Weiterentwicklung des Charisma-Konzeptes entstand der Ansatz der transformationalen Führung (vgl. Avolio/Bass 1995, Bass, 1997, Bass, 1999). Dieser beschreibt einen Führungsstil, der die Einflussnahme auf die Werte, Ziele und Interessen der Mitarbeiter betont. Die Wirkung transformationaler Führung zeigt sich in einer hohen Identifikation mit den Zielen und Werten der Organisation, woraus eine besondere intrinsische Motivation und organisationale Verbundenheit entsteht. Damit fokussiert sich der Ansatz auf die Einflussnahme der Identitäten der Mitarbeiter mit dem Ziel, gemeinsam Sinn zu konstruieren und den Selbstwert zu erhöhen. In Studien konnte nachgewiesen werden, dass der transformationale Führungsstil einen positiven Einfluss auf die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter hat (Knippenberg et al., 2004: 242).

Der Zugang der Wirksamkeitsmessung erfolgt dabei, im Gegensatz zu den Charisma-Ansätzen, über das beobachtbare Verhalten der Führungskraft. Es konnten erste empirische Hinweise gefunden werden, dass der transformationale Führungsstil vor allem in instabilen und dynamischen Kontexten wirksam ist (vgl. Avolio/Bass, 1995). Leider finden sich in dem Ansatz keine Hinweise darauf, wie sich das Aushandeln der Identitäten von Führungskraft und Mitarbeiter in der Interaktion gestaltet.

Anhand der Beschreibungen der unterschiedlichen Ansätze der Identitätsforschung der individuellen Dimension wird deutlich, dass sich diese auf verschiedene Aspekte der Identität fokussieren und damit auch unterschiedliche Forschungszugänge gewählt werden. Die psychodynamischen Ansätze betrachten den Einfluss des Bewusstseinsbereichs am Zustandekommen von Identität. Die soziologischen Ansätze fokussieren darauf, wie Interaktion durch die Identität der Einzelnen konstruiert wird. Und die Ansätze der Führungsforschung fokussieren vorrangig auf die Wirkung der Identität der Führungskraft auf die Geführten. Es wird deutlich, dass es für die Fragestellung der Arbeit notwendig ist, verschiedene Aspekte unterschiedlicher Ansätze gemeinsam zu betrachten. Für die Hintergrundfolie der Arbeit wird daher sowohl auf den Ansatz der alltäglichen Identitätsarbeit als auch auf den soziologischen Ansatz der Vermittlung der Identität in der Interaktion von Goffman Bezug genommen. Im Folgenden werden die Ansätze der Identitätsforschung der kollektiven Dimension skizziert, um zu prüfen, welchen theoretischen Beitrag sie zur Fragestellung leisten können.

1.4.3 Die Forschungsansätze zur Dimension der kollektiven Identität

Vor dem Hintergrund der Flexibilisierungsdebatte organisationaler Normen und Werte erfährt die Diskussion der kollektiven Identität als wichtiger Beitrag zur Sicherstellung organisational geteilter Normen und Werte eine Renaissance. In jüngster Zeit diskutiert die Organisationsforschung die kollektive Dimension unter Schlagworten wie Organisationsidentität oder Corporate Identity (vgl. Paetow, 2004). Die Ansätze und Theorien dazu sind vielfältig und aus unterschiedlichen Fachrichtungen wie Marketing, Kommunikation, Sozialpsychologie und Organisationspsychologie. Der Bereich der Corporate Identity befasst sich mit der Frage der Gestaltung des öffentlichen Images eines Unternehmens (Haslam, 2007: 2). Organizational Identity beschäftigt sich mit der Frage, wie eine gemeinsame Identität in Organisationen entsteht und welchen Einfluss diese auf die Organisationsmitglieder hat. Dabei wird angenommen, dass die Führungskraft gleichzeitig Träger und Transporteur der kollektiven Identität ist. Indem das Verhalten von Mitarbeitern beeinflusst wird, hat Führung eine kognitive, affektive und identitätsstiftende Funktion. Sie ist am Zustandekommen und Aufrechterhalten der Organisationsidentität beteiligt. Wie in den Ansätzen der individuellen Identitätsdimension wird der Führungskraft bei der Gestaltung der Identität eine wichtige Rolle beigemessen. Im Gegensatz zu der individuellen Dimension fokussieren die kollektiven Ansätze auf die Beeinflussbarkeit der Organisationsidentität und nicht auf die Gestaltung der Identitäten der einzelnen Mitarbeiter.

Wie die Identitäten von Organisationen zustande kommen und gestaltet werden können, wird von der Seite der Person (individuell) oder von der Seite der Organisation (kollektiv) gedacht. Die soziale Identitätstheorie liefert einen Beitrag für das Zustandekommen von Gruppenidentitäten auf der individuellen Ebene (vgl. Tajfel, 1982). In diesem Ansatz wird angenommen, dass Führungskräfte ihre Einflussposition aufbauen und festigen können, wenn sie auf die Erwartungen und impliziten Vorstellungen der Mitarbeitergruppe eingehen. Damit verweist die Theorie auf den wichtigen Umstand des Integrierens der sozialen Regeln und Normen in die Identitätsarbeit der Führungskraft. Allerdings beruht sie auf empirischen Analysen von egalitären Gruppen ohne formelle Führung. Der spezielle Aspekt der Asymmetrie der Führungsbeziehung, die mit bestimmten Erwartungen an die Führungskraft einhergeht, wird hierbei vernachlässigt. Damit erinnert die soziale Identitätstheorie der Führung zwar an den Balanceakt zwischen Anschlussfähigkeit und Einzigartigkeit, liefert aber inhaltlich keinen Beitrag zum Prozessverständnis. Das Führungsgeschehen wird vor dem Hintergrund des gemeinsamen Empfindens einer Gruppenidentität beleuchtet.

Die Frage der Organisationsidentität aus der kollektiven Perspektive zu betrachten heißt, dass die Kommunikation in Organisationen und nicht das Bewusstsein der Mitglieder als konstituierendes Merkmal anzusehen ist (vgl. Luhmann, 1984). Die Führungskraft bildet ein geschlossenes System und grenzt sich damit gegenüber der Organisation ab. Beide Systeme bilden jeweils relevante Umwelten füreinander.

Die Kopplung der Systeme findet über das Ausfüllen der Mitgliedsrolle des Organisationssystems statt. Die Führungskraft wird insofern reduziert, als dass sie in ihren kommunikatorischen Akten beobachtet wird. Während in den individuellen Ansätzen noch die Person in ihrem Bewusstseinsbereich beobachtet wird, weil sie auf das Organisationsverständnis Einfluss hat, fokussieren sich systemische Ansätze auf Kommunikation und Entscheidungen. Es wird auf die Auffassung von Individuen verzichtet, die als Träger bestimmter Eigenschaften die Bildung sozialer Systeme ermöglichen (Luhmann, 1984: 155). Das Besondere sozialer Zusammenhänge muss aus einer ganzheitlich-systemischen Sichtweise betrachtet werden. Es schließt jedoch das Individuum nicht aus (Dziewas, 1993: 114). Die Führungskraft als Mitgestalter der Organisationsidentität wird durch ihre Kommunikations- und Entscheidungsakte repräsentiert. Individuen sind nicht Träger der Identität, sondern durch Kommunikation wird eine Identität der Organisation geschaffen. Diese Ansätze fokussieren die Bedeutung des Mediums der Kommunikation am Zustandekommen einer kollektiven Identität. Damit wird die Unterschiedlichkeit der Betrachtungsweise kollektiver Identität deutlich und auch die Ansatzpunkte der Gestaltbarkeit. Beiden unterschiedlichen Betrachtungsweisen ist die Annahme gemein, dass eine Organisation mit ihrer Identität eine Wirklichkeit festlegt und Komplexität reduzieren kann, indem sie die Wahl der Entscheidung einschränkt (Alvesson/Willmot, 2004: 437). „Identität als Prozess wird gebraucht, damit eine Organisation in der Lage ist, sich selbst thematisch zu erfassen“ (Luhmann, 1996: 324). Die Organisation setzt damit Prämissen für die Identitätsarbeit der Führungskraft. Die Führungskraft ist nicht nur passiver Konsument. Sie kann die Prämissen nutzen oder verändern. Der organisationswissenschaftliche Forschungszweig nutzt die Analyse von *accounts*, um auf die vorhandenen Normen und Regeln einer Organisationsidentität zu schließen. *Accounts* sind linguistische Satzteile, die das eigene Verhalten erklären (Scott/Lyman, 1968: 47). Ein Organisationsmitglied nutzt diese, wenn es der Meinung ist, ein von der kollektiven Norm abweichendes Verhalten gezeigt zu haben. Über die Analyse kann auf das normative Bezugssystem geschlossen werden.

1.4.4 Fazit

Die Identitätsarbeit erfordert alles gleichermaßen: Reflexion der sozialen Kategorisierungen und Erwartungen, Reflexion der eigenen Struktur, eine glaubhafte Übersetzung all dieser Elemente in eine strategische Selbstdarstellung. Sie zeichnet sich durch das permanente Balancieren zwischen den Spannungsfeldern „Individualität vs. Konformität, Stabilität vs. Labilität und Konsistenz vs. Differenzierung aus“ (Lührmann, 2006: 205).

In den skizzierten Ansätzen der Identitätsforschung ist deutlich geworden, dass die Verknüpfungs- und Balancierungsleistungen mal von der Dimension der individuellen Identität, mal von der kollektiven Identität her gedacht werden. Für die Fragestellung erscheint es wichtig, diese unterschiedlichen Perspektiven gemeinsam zu betrachten.

Ein Hemmnis für die Integration der Perspektiven sind die dahinter liegenden Metatheorien. Entweder werden die Mechanismen des Zustandekommens von Identität auf der kollektiven Dimension betrachtet, um das Verhältnis Individuum–Kollektiv zu beschreiben. Oder es wird Identität von der Seite der individuellen Identität gedacht, und damit wird der Bewusstseinsbereich als am Zustandekommen der kollektiven Identität implizit mit gedacht. „Das Verhältnis Individuum–Kollektiv wird zu einem Inklusions-Exklusionsverhältnis“ (Lang, 2007: 2).

Für die Fragestellung werden sowohl die Elemente der Identitätsarbeit der individuellen Dimension als auch die Elemente der kollektiven Dimension betrachtet, da sie sich wechselseitig bedingen. Wichtig erscheint es an dieser Stelle, die dahinter liegende Metaperspektive zu explizieren. Führung wird in dieser Arbeit aus der Perspektive des Individuums gedacht. Die Wirklichkeitskonstruktion der Führungskraft unter Unsicherheit hat Einfluss auf die Erfüllung der Rollenerwartungen in der Interaktion. Aber nicht nur der Bewusstseinsbereich und der Verhaltensbereich wird hier als alleinig konstitutiv angesehen, sondern nur in der Kommunikation kann sich die Führungskraft ihrer Identität versichern und Einfluss auf ihre Mitarbeiter ausüben. Dabei muss sie die Regeln und Normen des Kultur- und Systembereichs antizipieren und in das Selbstbild integrieren. Warum dabei die Erzählungen der Führungskräfte einen geeigneten methodischen Zugang darstellen, verdeutlicht der nächste Abschnitt.

1.5 Der methodische Ansatz

Aufgrund des Interesses der Arbeit, die Strategien der Identitätsarbeit von Führungskräften in unsicher erlebten Situationen zu beschreiben, kommt forschungsmethodisch nur ein qualitativ explorierender Zugang infrage, der versucht, sich dem Phänomen von seiner alltagsprakti-

schen Gestalt her zu nähern. Methodologisch wird daher der Grounded Theory gefolgt (vgl. Glaser/Strauss et al. 1998, Strauss, 1998; Strauss/Corbin, 1996). Ihr Ziel ist, eine Theorie zu einem bestimmten Bereich sozialer Wirklichkeit zu entwickeln (Strauss, 1998: 8). In diesem Ansatz wird vor allem die Rolle der empirischen Basis der Theoriebildung betont, um soziales Handeln in konkreten Interaktionen zu erklären. In der Folge entwickelte Strauss ein methodisch strukturiertes Vorgehen zur Analyse des empirischen Materials, bei dem zwischen Material und theoretischem Vorwissen oszilliert wird. Dabei dient das Vorwissen der Forscherin, das als theoretische Sensibilität beschrieben wird, als heuristischer Rahmen (Strauss, 1998: 53). Der Ansatz der alltäglichen Identitätsarbeit bildet die theoretische Hintergrundfolie, weil mit ihm ein handlungsorientierter Fokus auf das Bearbeiten von Unsicherheit eingenommen werden kann, der die verschiedenen Widersprüche, in denen sich Führung befindet, beleuchtet (Lührmann, 2004: 443). Damit wird ein induktiver Forschungsprozess beschritten, in dem sich die Theorie aus dem empirischen Material entwickelt. Dieses methodologische Vorgehen eignet sich, weil es die Exploration des bis dato wenig beforschten Feldes erlebter Unsicherheit von Führungskräften ermöglicht (Strauss/Corbin, 1996: 23).

Ein geeigneter methodischer Ansatz, sich dem Erleben von Unsicherheit aus der Perspektive der Führungskraft zu nähern, ist die Auseinandersetzung mit den Erzählungen von Führungskräften, weil Sprache das Medium der Identitätsarbeit ist. Über Sprache kann die Führungskraft sich selbst zum Objekt machen, sich mitteilen und sich selbst verstehen (Keupp, 2002: 19).

Durch die Art und Weise der Erzählung kann auf die Strategien der Identitätsarbeit der Führungskräfte geschlossen werden. Der Analysefokus bezieht sich auf die Sinnstruktur, die der Erzählung zugrunde liegt (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2008: 34). In der Gesamtheit der Analyse werden die Strategien der Identitätsarbeit entdeckt (vgl. Küsters, 2009; Bohnsack, 2008).

Mit dem Ziel, eine Typologie der Identitätsarbeit von Führungskräften in erlebter Unsicherheit zu entwickeln, eignet sich als Forschungsdesign die vergleichende Fallstudie, bei der eine Anzahl von Fällen im Hinblick auf die Fragestellung betrachtet wird. Es interessiert weniger die Komplexität und Ganzheit eines Falles, sondern es steht der Teilaspekt der Identitätsstrategien unter Unsicherheit im Fokus. Anhand der Typologie können die Strategien der Identitätsarbeit hinsichtlich der Handlungsfolgen unter Unsicherheit verglichen werden.

1.6 Der Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. In der Einleitung ist verdeutlicht worden, dass Unsicherheit in der Rolle der Führungskraft zu erleben in dieser Arbeit nicht als individuelles Problem definiert wird, sondern als mögliche Folge der wachsenden Bedeutung von Komplexität und Dynamik. Die Verwendung des identitätstheoretischen Ansatzes ermöglicht die Betrachtung des Phänomens von erlebter Unsicherheit und deren Umgang so, wie es sich für den Erlebenden darstellt. Es wird eine prozessorientierte Sichtweise eingenommen, ohne das Phänomen inhaltlich im Voraus zu definieren. Deutlich geworden ist auch, dass durch die Trends der Flexibilisierung und Individualisierung der Führungskraft in den veränderten Verhältnissen vermehrt Bedeutung beigemessen wird. In dem Maße, wie die kollektiven Normen und Werte sich flexibilisieren, rückt die Führungskraft mit ihren persönlichen Ressourcen und Potenzialen in den Mittelpunkt.

Die theoretische Hintergrundfolie der Identitätsarbeit von Führungskräften unter Unsicherheit wird im zweiten Kapitel aufgespannt. Der Ansatz der alltäglichen Identitätsarbeit dient als theoretischer Rahmen, um die Strategien des Herstellens der Handlungsfähigkeit von Führungskräften nachvollziehen zu können. Er wird um den Aspekt der Aushandlung in der Interaktion ergänzt, der soziologischen Ansätzen entlehnt ist. Dieses eklektische Vorgehen hat den Vorteil, das empirische Material aus einer integralen Perspektive betrachten zu können. Das zweite Kapitel legt damit das theoretische Vorwissen dar, das an das empirische Material angelegt wird. Somit ist die theoretische Hintergrundfolie eher zu verstehen als heuristischer Rahmen, der den Suchraum aufspannt, in dem die Strategien der Identitätsarbeit im empirischen Material entdeckt werden.

Das dritte Kapitel stellt das methodische Vorgehen dar. Es gliedert sich in zwei Abschnitte. Im ersten wird die Methode des narrativen Interviews theoretisch erläutert und die praktische Durchführung beschrieben. Der zweite Abschnitt stellt das Vorgehen der Analyse des empirischen Materials dar. Es werden die Schritte der Analyse vom Einzelfall zur Typologie beschrieben. Das Ziel ist zum einen, nachvollziehen zu können, wie das empirische Material entstanden ist. Zum anderen kann die Entstehung der Typologie der Identitätsarbeit nachvollzogen werden.

Die im vierten Kapitel dargestellten Fallbeschreibungen sollen dem Leser einen Eindruck von den interviewten Führungskräften vermitteln und dienen als exemplarische Belege der unterschiedlichen Typen in ihren unsicher erlebten Situationen. Dadurch wird ein detaillierter Einblick gewonnen, auf welchen Erzählungen die Typologie basiert.

Das fünfte Kapitel stellt den Kern der Arbeit dar. Es enthält die aus der Analyse entstandene Typologie der Identitätsarbeit. Im ersten Abschnitt wird die Struktur der Typologie zusammenfassend dargestellt. Danach folgt die Beschreibung der einzelnen Typen in drei Aspekten: Zuerst wird die Art der Bearbeitung der unsicher erlebten Situation dargestellt., im Anschluss daran werden die Handlungsfolgen für die Rolle der Führung nachvollzogen, die sich aus der Art der Bearbeitung ergeben, und zum Schluss veranschaulicht ein Beispielfall den jeweiligen Typus plastisch.

Das sechste Kapitel stellt die Relevanz der Ergebnisse für die Führungsforschung und für die Führungspraxis dar. Dazu werden der Forschungsprozess kritisch betrachtet und die Ergebnisse der Arbeit in den Kontext der Forschung verortet. Daraus leiten sich Anregungen für weitere Forschungen ab. Zu guter Letzt hat die Frage der Bearbeitung von erlebter Unsicherheit in der Rolle der Führung nicht nur theoretische, sondern auch praktische Relevanz. Die Anregungen, die sich aus der Typologie für die Praxis ergeben, sind Gegenstand des letzten Abschnitts der Arbeit.

Führen unter Unsicherheit

Eine empirisch fundierte Typologie der Identitätsarbeit
von Führungskräften

Sukowski, N.

2013, XI, 153 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4530-3