

Die meisten Menschen sind in Gruppen aufgewachsen und beispielsweise in Kindergärten, Schulen, Sportvereinen oder Freundeskreisen sozialisiert worden. In diesen Gruppen ist Führung meist ein ganz natürliches Phänomen. Deshalb beinhaltet diese Art der Sozialisierung, dass Menschen von frühester Kindheit an implizite Vorstellungen über Führungsprozesse und Führungskräfte entwickeln. Diese Vorstellungen sind kognitive Schemata, die beschreiben, was (gute) Führung ausmacht, und werden in der Forschung implizite Führungstheorien genannt (engl. „Implicit Leadership Theories“, Kenney et al. 1996; Lord und Maher 1991).

So könnte man die Leser unseres Buches beispielsweise zu ihren Vorstellungen von Führung befragen. Die meisten von ihnen werden dabei eine durchaus durchdachte Antwort liefern können, welche Faktoren und Attribute gute Führungsprozesse und Führungskräfte für sie ausmachen. Ihre Antworten werden sich darüber hinaus wahrscheinlich sogar sehr stark gleichen. Befasst man sich näher mit den kognitiven Prozessen, die solchen Vorstellungen zugrunde liegen, ist diese Tatsache nicht weiter verwunderlich. Implizite Führungstheorien ähneln sich, da sie zu einem großen Teil auf gemeinsam gemachten Erfahrungen basieren und durch dieselben Medien oder vergleichbare Institutionen beeinflusst werden (Lord und Maher 1991).

Im Kontext von Führung ist es jedoch wichtig zu verstehen, dass diese kognitiven Schemata nicht ohne Konsequenz für den tatsächlichen Führungsprozess sind. Sie dienen Mitarbeitern als Interpretationshilfen, um ihre Führungskräfte im Hinblick auf ihre Qualifikationen und damit auch auf ihre Legitimation zu bewerten. Anders gesagt stellen implizite Führungstheorien ein Mittel dar, durch das sich Personen die organisationale Welt um sich herum erschließen (Weick 1995).

Dabei verlaufen diese Prozesse weitestgehend implizit und durchwirken Wahrnehmungen, ohne dass dies den wahrnehmenden Personen bewusst wäre oder von diesen hinterfragt werden würde. Dass diese Prozesse automatisch ablaufen, bedeutet aber auch, dass sie kognitiv sehr ressourcenschonend sind.

Aus dieser Sichtweise ergibt sich, dass die Qualität von Führungskräften, und somit auch ihr Erfolg, zu einem großen Teil von der Wahrnehmung und Interpretation ihrer Mitarbeiter unterworfen sind. Deshalb konstatieren viele Forscher heutzutage auch, dass Führung im sprichwörtlichen „Auge des Betrachters“ liegt (Nye 2002). Dieser Logik folgend fokussiert die Geführten-zentrierte Erforschung von Führungsprozessen darauf, wie Informationen über Führungskräfte und -prozesse von Mitarbeitern aufgenommen und verarbeitet werden (Lord und Maher 1991). In diesem Sinne bilden Führungsprozesse also keine Realität in Form tatsächlicher Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften ab, sondern eine Realität, die von Mitarbeitern kognitiv konstruiert wird. Demnach könnte man sogar sagen, dass moderne Führungsforschung eine fast konstruktivistische Sichtweise auf Führung einnimmt (von Foerster 1985; von Glasersfeld 1996): Sie stellt nicht heraus, was gute oder schlechte Führung im Einzelnen ausmacht, sondern, wie gute oder schlechte Führung durch die Mitarbeiter konstruiert wird.

Wann wird man als gute Führungskraft gesehen?
Eine Einführung in die kognitionspsychologische Sicht
auf Führung

van Quaquebeke, N.; Graf, M.M.
2015, VII, 25 S. 4 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-07523-1