

---

## These 1: Führung ist eine Zumutung

Die Idee von *Führung* selbst ist bereits eine Zumutung, eine Zumutung der Geführten an die Führende oder den Führenden. Wenn wir von Führung sprechen, dann meinen wir nicht bloß die Ausübung von Macht in sozialen Beziehungen. Diese ist (wie wir spätestens seit Max Weber wissen) jeder sozialen Beziehung zu eigen und bleibt damit amorph: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, egal worauf diese Chance beruht“ (Weber 1980, S. 28). Anders als Macht ist Führung aber nicht amorph, sondern hier besteht die Chance auf Willensdurchsetzung grundlegend auf Einverständnis und mehr noch: auf der Erwartungshaltung der Geführten, eine Interpretationsleistung geboten zu bekommen, Sinnvermittlung zu erfahren und damit von der Ohnmacht, ggf. auch von der Verantwortung befreit zu werden, also Unsicherheitsabsorption zu erfahren (Luhmann 2000, S. 218). Führung ist somit nicht nur Chance auf Willensdurchsetzung, sondern vielmehr noch die *Verpflichtung zur Willensdurchsetzung*. Deswegen ist auch das ‚Laissez-faire‘ nicht nur das Gegenteil von Führung, sondern geradezu die Enttäuschung von Führungserwartungen und erzeugt selbst Ohnmacht und Wut (vgl. hierzu die klassische Studie von Lewin et al. 1970). Führung wird damit zu einer spezifizierten Form von Machtbeziehung, die durch einen bestimmten Typ der Institutionalisierung gekennzeichnet ist und sich vom generellen Begriff der Herrschaft unterscheiden lässt. Dass diese Unterscheidung dringend notwendig ist, merkte für die Sozial- und Organisationspsychologie bereits Pfeffer (1977) an. In der Soziologie

wurde das Thema der Führung erst in den letzten Jahren aufgegriffen (Pongratz 2003; Pohlmann 2007) – hier besteht noch deutlicher Forschungsbedarf.

Nach Weber (1980, S. 28) ist *Herrschaft* durch die Chance geprägt, für einen bestimmten Befehl bei bestimmten Personen Gehorsam zu finden. Hier liegt eine formell geregelte Unterordnungsbeziehung vor, die dadurch bestimmt wird, dass „[...] Erfolg und die Stabilität von Herrschaftsbeziehungen auf allgemeine und sanktionsgestützte Regeln [...]“ (Maurer 2004, S. 26) zurückgeführt werden. Zentraler Aspekt dieser Form der Unterordnungsbeziehung ist Verbindlichkeit, einerseits durch Zwangsandrohung (Sanktionen) und andererseits aufgrund von Dauerhaftigkeit (Stabilität). Die Frage nach der Stabilität verknüpft Weber (1980, S. 122 ff.) mit dem Glauben an die Legitimität einer Herrschaftsbeziehung. Dies unterscheidet Herrschaft von Führung, die letztlich von ‚oktroierten Zielen‘ (Visionen) und deren Interpretation (Sinnegebung) lebt (Weber 1980, S. 179). Während Herrschaft als institutionalisierte Form der Machtausübung in sozialen Beziehungen mit dem Zweck der Herstellung und Aufrechterhaltung von Ordnung gekennzeichnet werden kann, ist Führung ein funktionales Äquivalent hierzu, das sich nicht an Ordnung orientiert, sondern an Sinnegebung.

Stabile Herrschaftssysteme müssen sich nicht durch Visionen bewähren, sie wirken durch den Glauben an die *Legitimität der Ordnung* an sich handlungsleitend und lassen sich deshalb in Regelungen fassen. Dies gilt in besonderem Maß für rational legitimierte Formen der bürokratischen Herrschaft, die durch diese Regeln, z. B. formelle Gesetze oder andere Formen gesetzter Regeln, wie im Qualitätsmanagement oder im Rahmen der Einführung und Aufrechterhaltung einer Balanced Scorecard, bestimmte Handlungen auslösen. Durch das Versprechen, Sicherheit herzustellen, z. B. in Form von Prozesssicherheit beim Qualitätsmanagement oder durch Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven in der Balanced Scorecard, wird die Ordnung aufrechterhalten und der Glaube an die Legitimität dieser Ordnung (hier also des Managementsystems in einer Organisation) bedient.

Führung hingegen ist gekennzeichnet durch die personalisierte Erfüllung der Zumutung, Visionen vermittelt und Ziele gesetzt zu bekommen und dadurch Sinnvermittlung zu erfahren. Dies kann auch im Rahmen bestehender Herrschaftssysteme geschehen, und zwar immer dann, wenn Menschen, die Herrschaftspositionen innehaben, sich nicht auf regelkonforme Machtausübung beschränken, sondern darüber hinaus (besser gesagt: stattdessen) dem nachgeordneten Bereich Interpretationsangebote machen und Ziele formulieren, die das alltägliche Tun sinnvoll erscheinen lassen. Hieraus entstehen Verflechtungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen hinsichtlich formeller und informeller Abhängigkeiten, die insbesondere in der Funktion des Zwischenvorgesetzten zum Tragen kommen (Luhmann 1964, S. 206 ff.). Die Führungsleistung von (Zwischen-)Vorgesetzten

wird ermöglicht durch persönliche Loyalität der Geführten dem Vorgesetzten gegenüber und diese Loyalität wird nicht durch die formell hierarchische Beziehung erzeugt, sondern dadurch, dass der Vorgesetzte den Untergebenen regelwidrig Freiräume einräumt. Dies wird durch die exklusive Kommunikationshoheit des Vorgesetzten ermöglicht, nur er kommuniziert sowohl mit seinen nachgeordneten Mitarbeitern wie auch mit der ihm selbst vorgesetzten nächsthöheren Hierarchieebene. Durch diese selektive Kommunikationsmacht kann der Zwischenvorgesetzte sich einen Informationsvorteil verschaffen und diesen nutzen, um einerseits eben seinen Mitarbeitern Freiräume zu gewähren und diese in ihrem Regelbruch zu decken. Andererseits kann er Loyalität erwarten, da die Mitarbeiter nun in seiner Schuld stehen. Hierdurch wird sowohl Kreativität erzeugt als auch Leistungsbereitschaft freigesetzt, die das regelmäßige Geforderte überschreitet (Marr und Elbe 2001, S. 380). Vorgesetzter und Mitarbeiter werden dadurch zu Komplizen, die (wenn auch nicht offen) gegen das Herrschaftssystem rebellieren. Dauerhaft trägt dieses Konstrukt allerdings nur, wenn es allen Beteiligten sinnvoll erscheint, wenn also der Zwischenvorgesetzte, der so zur Führungskraft geworden ist, ein langfristiges Sinnangebot machen kann und nicht durch Vorgesetzte höherer Ebenen des Führungspotenzials beraubt wird, indem diese selbst die Führungsleistung erbringen.

Solche Sinnangebote können natürlich auch durch Personen erfolgen, die keine Herrschaftspositionen innehaben, aber Teil des Systems sind (informelle Führung) oder die nicht Teil des bestehenden Herrschaftssystems sind und diesem ablehnend gegenüberstehen (Revolte). Letztlich entstehen Führungsleistungen immer in Konkurrenz zu Herrschaft. Herrschaft bedarf der Regeln, Führung der Personifizierung. Herrschaft bedarf der Ordnung, Führung der Rebellion. Herrschaft erzeugt Ohnmacht, Führung verspricht die Gewinnung neuer Handlungsoptionen, das eigene Schicksal selbst mitgestalten zu können – wenn man dem Führungsversprechen, der Vision folgt. Führung muss sich also bewähren (auch das unterscheidet sie – zumindest kurzfristig – von Herrschaft) und erzeugt Erfolgsdruck.

---

## **These 2: Führung erhebt einen Totalitätsanspruch, ist aber fragil**

Sowohl Führung als auch Herrschaft sind Formen der institutionalisierten Machtausübung in sozialen Systemen (Unternehmen, Verwaltungen, Vereinen), die sich zueinander funktional äquivalent verhalten – oder, wie Luhmann (1964, S. 207) formuliert: „Führung ist also ein funktionales Äquivalent zur Institutionalisierung von Normen.“ Während aber andere Institutionen soziales Handeln durch Normen

und Regeln binden, die persönliche Aushandlungsprozesse reduzieren, ist dies bei der Führung anders: Führung bedarf der persönlichen Interaktion. Führung wird nur so lange von den Geführten akzeptiert, wie sie ihre Koordinationsfunktion erfüllt – sie ist somit fragil und verliert ihre Akzeptanz, wenn die Geführten den Glauben an die hierbei vermittelte Vision und den Erfolg verlieren. Das unterscheidet fragile von stabilen Institutionen (Elbe 2002). Führung ist aber nicht nur bloßes funktionales Äquivalent, sondern selbst eine Institution, da der Führungsvorgang in einer freiwilligen Gefolgschaft (im Unterschied zur Herrschaft) habitualisiert wird. Darüber hinaus erhebt Führung einen *Totalitätsanspruch* und tendiert dazu, Rollengrenzen zu überschreiten. Anders verhält es sich z. B. mit Verträgen; diese regeln Handeln in Lebensausschnitten durch die Vereinbarung von Regeln und bestimmen damit nur eine Rolle neben vielen (eben als Vertragspartner). Sie bedürfen nicht des Glaubens, da die Rechte und Pflichten der Akteure explizit festgelegt sind. Organisationen wiederum sind zwar in ihrer Existenz deutlich stabiler als Führung, aber auch sie fordern nur (ein meist vertraglich festgelegtes) partielles Rollenverhalten, z. B. als Mitarbeiter oder als Kunde.

Institutionen lassen sich also in einer Matrix aus Reichweite und (Dauer der) Existenz verorten, in der Führung als fragil-totale Institution erscheint (Abb. 2.1, in Anlehnung an Elbe 2000, S. 60).

Herrschaft kann durch alle vier Institutionentypen, die hier aufgeführt wurden, begründet werden, allein die Führung ist aber davon gekennzeichnet, dass sie personalisiert und umfassend, dabei aber fragil und innovationsorientiert ist. Vor diesem Hintergrund wird eine Entwicklung verständlich, die in den letzten Jahrzehnten Unsicherheit durch zunehmend entpersonalisierte Führungssysteme zu beherrschen sucht. Das betriebliche Institutionensystem erfährt eine Verschiebung von Führung hin zu Organisation oder, wie John Kotter es kritisch formulierte: Die Unternehmen sind *‘overmanaged but underled’* (Kotter 1996). Wie es dazu kam, soll im Folgenden erläutert werden.

Existenz \ Reichweite	Fragil	Stabil
Total	Führung	Religion
Partiell	Vertrag	Organisation

**Abb. 2.1** Führung im institutionellen Kontext

## These 3: Management verdrängt Führung

Mit Lean Management, Business Reengineering, Qualitätsmanagement, Shareholder Value und zuletzt der Balanced Scorecard wurden in den letzten vierzig Jahren nicht nur wechselnde Managementmoden (Kieser 1996) bedient, vielmehr sind dies Bausteine in einer Entwicklung, die eine Formalisierung der Steuerungsfunktion in Organisationen zum Ziel hat (Marr und Elbe 2001). Im Zuge dieser Entwicklung wurden:

- Hierarchiestufen abgebaut (Lean Management), was höhere Kontrollspannen und reduzierte Möglichkeiten des Einwirkens durch direkte Führung bewirkte,
- dementsprechend personengebundene Weisung durch gestraffte Prozesse (Business Reengineering) und normierte Verfahrensanweisungen (Qualitätsmanagement) ersetzt,
- Interessenpluralität in Unternehmen einer zunehmenden Orientierung am Shareholder Value untergeordnet und
- schließlich die so entpersonalisierten Steuerungssysteme einer programmierten Kontrolle zugänglich gemacht (Balanced Scorecard).

All diese Ansätze sollten den Unternehmen dazu dienen, Unsicherheiten zu reduzieren und Risiken zu beherrschen. Speziell die durch die Balanced Scorecard (Kaplan und Norton 1997) angestrebte Substitution personeller Führung durch rationalistisch-abgestimmte Kennzahlensysteme führt zu einer Aufwertung und Automatisierung betrieblicher Kontrollsysteme, die personalisierte Führung ersetzen sollen. Die Personenhierarchie wurde durch eine Programmhierarchie abgelöst, die eine Koppelung zwischen tatsächlich stattfindender Führungsleistung und hierarchischer Position zunehmend erschwerte, da sich der Zwischenvorgesetzte nun nicht mehr seines Informationsvorteils durch die Trennung kommunikativer Kreise bedienen konnte. Das hieraus entstehende Problem liegt in der Loslösung der Führungsleistung (Leadership) von organisatorischen Herrschaftsprozessen (Management) und dem daraus resultierenden Verlust an Kreativitäts- und Innovationspotenzialen. Management selbst wurde zum dominanten Steuerungsprinzip und somit zum funktionalen Äquivalent für Führung. Die Veränderungen hin zum ‚Institution of Management‘ zeigt Abb. 2.2 (in Anlehnung an Marr und Elbe 2001, S. 379).

Während in traditionellen Managementsystemen der Autorisation die unterschiedlichen Motive und Handlungszwecke der Akteure durch den Vorgesetzten

<b>Entwicklung</b> <b>Herrschaft</b>	<b>Autorisation</b>	<b>Institution of Management</b>
<b>Form</b>	ermächtigt- persönlich	institutionell- unpersönlich
<b>Ausübung</b>	<i>Manager</i> → <i>Institution</i>	
<b>Bereich</b>	segmentiert-reduziert auf Arbeitsbeziehung	segmentiert-reduziert auf Institute
<b>Beteiligung</b>	Tarif- Partner	selektiv- individuell
<b>Mechanismus</b>	Bildung und Ermächtigung	partielle Anerkennung des Institutes
<b>Legitimierung</b>	Verträge bei relativer Ausgewogenheit	individuelle und befristete Verträge

**Abb. 2.2** Wandel der Herrschaftsform im ‚Institution of Management‘

aufgrund der persönlichen Führungssituation in einem moderierten Aushandlungsprozess gebündelt wurden, was für den Zwischenvorgesetzten sowohl Dilemma als auch Machtquelle bedeutete, wird dies im Institution of Management durch Kennzahlenerfüllung (z. B. in der persönlichen Balanced Scorecard) ersetzt. Der Interessenpluralismus personaler Herrschaft, den Führung ermöglichte, wird durch Interessenmonismus der Institution abgelöst, wodurch die unmittelbare, aus dem Shareholder Value abgeleitete, Zweckorientierung garantiert wird (Marr und Elbe 2001). Die Handlungsoptionen der Organisationsmitglieder werden in einem System institutionalisierter Herrschaft durch die Reduktion von Aushandlungsprozessen deutlich eingeengt. Letztlich entscheidet die Erfüllung der in der persönlichen Scorecard gesetzten Ziele über die Normenkonformität des Handelns der Organisationsmitglieder, Kreativität und Innovation haben hier keinen Platz (auch nicht in Innovation Scorecards, die nur Entwicklungsprozesse verwalten helfen). Für Mitarbeiter und Vorgesetzte bedeutet dies, dass die Effizienzsteigerung in den Vordergrund tritt, die Frage nach der Effektivität aber zunehmend der Beurteilung entzogen ist. Durch den Verlust von Handlungsoptionen bei gleichzeitiger Steigerung der Arbeitsintensität und der Kontrolle steigt das Gefühl der Ohnmacht und der Vereinzelung der Mitarbeiter oder, wie Ortman es formulierte: „Organisation ist ein Deckel auf die Kreativität ihrer Mitglieder“ (Ortman 1992, S. 16).

Die Begrenzung von Innovationsfreudigkeit und Kreativität wird durch den Wandel der individuellen Arbeitsbeziehungen noch verstärkt: Sowohl die formellen als auch die informellen Vertragsbestandteile, die die Mitgliedschaft in Unter-

nehmen regeln, sind deutlichen Veränderungen unterworfen. In dem Maß, in dem die Steuerungssysteme in der Institution of Management formalisiert wurden, wurde die vertragliche Bindung der Mitarbeiter an die Unternehmen durch die Arbeitgeberseite flexibilisiert. Damit stieg für die Mitarbeiter die Ungewissheit hinsichtlich der eigenen wirtschaftlichen und sozialen Position. Die Mitarbeiter passten dementsprechend auch ihr eigenes Verhalten, ihre Loyalitätsbereitschaft und insbesondere ihre Bereitschaft, sich für Veränderungen einzusetzen an – vgl. hierzu den Ansatz zur Employography (Elbe 2011). Auf Manager bezogen hat dies Luhmann folgendermaßen formuliert: „Gesehen unter dem Gesichtspunkt von Unsicherheitsabsorption und auch unter dem Gesichtspunkt von Manager-Karrieren muss Innovation als ein ziemlich törichtes Verhalten beurteilt werden [...]“ (Luhmann 2000, S. 218 f.). Für die Führung rückt somit das Problem der Ungewissheit wieder in den Vordergrund.

---

## **These 4: Managementsysteme reduzieren Unsicherheit – und Innovation**

Beschrieben wurde bisher ein Prozess, der sowohl die Moderne als auch die Postmoderne und die reflexive Moderne betrifft: die zunehmende *Beherrschung* von Unsicherheit und Risiko als Ziel der Rationalisierung. Technisch-administrative Rationalisierung ist dabei nur *ein* Ausdruck der Rationalisierungstendenz, die alle Phasen der Moderne bis heute betrifft und die Max Weber grundsätzlich in drei Bereichen des Sozialen verortete: Rationalisierung der Weltbilder, Rationalisierung der Institutionen und Rationalisierung der Lebensführung (Weber 1992a, b; vgl. hierzu den Zusammenhang zwischen Herrschaft und Rationalisierung bei Maurer 2004). Alle drei Formen der Rationalisierung dienen dazu, die physische und soziale Welt verständlicher und handhabbarer zu machen, wobei der zentrale Mechanismus der Handhabung die Beherrschung (also die traditionelle Auffassung der Aufgabe des Managements im Sinne von Planung, Steuerung und Kontrolle) ist. In dieser Konzeption wird die Unsicherheit als handlungslähmend empfunden, Unsicherheit gilt es also zu reduzieren (z. B. durch die Institutionalisierung von Normen) und wenn möglich anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Relevanz der Konsequenzen in ein kalkulierbares Risiko zu überführen. Diese Managementkonzeption ist durchaus vernünftig, werden dadurch doch Handlungsoptionen aufgezeigt und Irrationalitäten reduziert, allerdings um den Preis, sich auf die festgelegten Regeln verlassen zu müssen. Dies hat aber zwei zentrale Konsequenzen:

- Wie soll man sich verhalten, wenn die Regeln versagen, wenn Situationen eintreten, für die es keine geplanten Handlungsabfolgen oder Verfahrensanweisungen gibt? Wenn Flexibilität nicht Teil des bisherigen Managementsystems ist, dann kann sie hier auch nicht gezeigt werden.
- Regeln wirken nur dann unsicherheitsreduzierend, wenn ihre Anwendung auch sichergestellt ist (z. B. mittels Kontrollen und Sanktionen). Dies bedeutet aber auch, dass Handlungsalternativen eben nur sehr begrenzt zugelassen sind, Innovationen zuerst einmal als Regelverstöße gewertet und gemieden werden.

Der Versuch der Beherrschung von Unsicherheit hat somit zwar den Vorteil, rationale Handlungskonzepte anzubieten, zugleich aber den Nachteil, grundsätzlich nicht innovationsförderlich zu sein und im Falle des Versagens (z. B. von Strategien oder Sicherheitskonzepten) keine Handlungsoptionen sowie entsprechende Ressourcen bereitstellen zu können. Durch die Institution of Management, wie sie oben geschildert wurde, erlangt dieses Problem zunehmend Bedeutung für alle Organisationen.

Die beschriebene Entwicklung findet ihren Ausgangspunkt in den privatwirtschaftlichen Unternehmen, die damit den Shareholder Value stärken, beeinflusst aber ebenso die Organisationen des staatlichen sowie des dritten Sektors (Elbe 2007). Die nicht-privatwirtschaftlichen Organisationen sehen sich einem zunehmenden Druck ökonomischer Legitimierung ausgesetzt, den sie durch die Übernahme von privatwirtschaftlichen Steuerungssystemen, z. B. der Balanced Scorecard, gerecht zu werden suchen (vgl. hierzu den neoinstitutionalistischen Ansatz zum organisationalen Isomorphismus nach DiMaggio und Powell 1983). Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass Organisationen des ersten und dritten Sektors in Differenz zu privatwirtschaftlichen Organisationen entworfen wurden und eben nicht marktwirtschaftlichen Prinzipien gehorchen, sondern das Versagen des Marktes in spezifischen Ausschnitten gesellschaftlichen Handelns kompensieren sollen. Ihr Erfolg und ihre Effizienz sind an anderen Kriterien als denen des Marktes zu messen, was nicht bedeutet, dass nicht auch sie grundlegenden Anforderungen an den Umgang mit ökonomischen Ressourcen zu genügen haben.

Es gilt für alle Organisationen: Die Institution of Management ist zum zentralen Mechanismus zur Vermeidung und Beherrschung von Unsicherheit geworden und damit treten die bereits beschriebenen Führungsprobleme (overmanaged but underled) in Organisationen aller Sektoren auf, wenn auch in unterschiedlicher Intensität.



## These 5: Management von Ungewissheit bedeutet Führung wieder zuzulassen

Diesem Problem stellt sich der Ansatz des „Managements von Ungewissheit“ (Böhle und Busch 2012; Vorarbeiten für einen solchen Ansatz finden sich im Sammelband Jeschke et al. 2011 sowie bei Neuhaus 2006 und Groß 2002). Schon in der Begriffswahl wird angedeutet, dass von der negativen Konnotation fehlender Sicherheit (wie im Begriff der Unsicherheit) Abstand genommen wird: Die Zukunft ist nicht primär unsicher, sie ist zuerst einmal ungewiss – während wir im Heute handeln, wissen wir nicht, was die Zukunft bringt. Hier taucht die Frage nach dem Nicht-Wissen auf, die aus Sicht der Theorie der ‚Reflexiven Moderne‘ nicht beantwortet wird (Beck 1996). Denn was Nicht-Wissen (Ungewissheit) von Wissen (Gewissheit) trennt, ist die Wahl eines Rahmens, eines Weltbildes, das selbst unhinterfragt bleibt (Wittgenstein 1984). Eben dieser Rahmen findet sich in der Rationalisierungsvorstellung, die die Moderne bis hin zur ‚Reflexiven Moderne‘ prägt: Unser Wissen ist geprägt von der Beherrschung der Unsicherheit und das erscheint dem Management zugänglich. Nicht zugänglich aber ist das Nicht-Wissen, die Ungewissheit: Es scheint so, als ließe es sich nicht managen, da es nicht beherrscht werden kann. Dem Weltbild der Unsicherheitsbeherrschung bleibt die Ungewissheit ein blinder Fleck und das Unkalkulierbare, das Regelwidrige wird ohnmächtig bestaunt.

Es ist aber genau das amorphe Nicht-Wissen, das die Zukunft offen erscheinen lässt, voller Unsicherheiten und Gefahren, aber ebenso voller Chancen und Optionen. Ein Management von Ungewissheit sollte für beide Varianten offen sein und Ressourcen bereitstellen. Diese Ressourcen finden sich in personalisierten Führungsprozessen und nicht in der Institution of Management. Management von Ungewissheit fordert dabei keinen Perspektivenwechsel, sondern eine Perspektivenergänzung. Es geht nicht darum, organisationale Herrschaftssysteme und ihre unsicherheitsreduzierende Funktion zu negieren, sondern die lähmenden Faktoren zu reduzieren, Zukunftsangst abzulegen und Handlungsfähigkeit zu gewinnen, letztlich also die Ohnmacht zu besiegen, die schon dem klassischen Sisyphos anhaftete. Die Funktion der institutionellen Ausgestaltung sozialer Differenzierung durch Organisationen soll nicht in Zweifel gezogen werden und es geht auch nicht um Substitution organisationaler Regeln, sondern um deren Ergänzung und in diesem Sinn hat Becker recht, wenn er schreibt: „Man weiß inzwischen, worauf das Experiment hinausläuft, nämlich auf die Wiedereinführung genau jener Ungewissheit in die Organisation, auf deren Absorption die Funktionsfähigkeit der Organisation bisher angewiesen war“ (Becker 1999, S. 15).

Führung unter Ungewissheit  
Zehn Thesen zur Zukunft der Führung  
Elbe, M.  
2015, VII, 29 S., Softcover  
ISBN: 978-3-658-07779-2