

Georg Wüstefeld

## **Führungsstil und Lebensform: *Forschungsnotiz zu verhaltenspsychologischen und kultursoziologischen Erklärungsmustern***

Das 2002 erschienene Buch „Primal Leadership, Realizing the Power of Emotional Intelligence“ von Daniel Goleman, Richard Boyatzis und Annie McKee wurde beiderseits des Atlantiks schnell ein Bestseller. Über die Gründe dieses Erfolgs kann nur spekuliert werden. Einerseits suggeriert die ganzheitliche Form der Präsentation, als Zusammenstellung neurologisch-psychologischer Fakten mit Beispielen und Umsetzungstipps, die sekundäre Realität des Topmanagements. Andererseits spielen Golemans frühere Texte, in welchen er die qualitativen oder „weichen“ emotionalen Faktoren der Menschenführung untersucht und somit an frühere Leib-Seele-Diskurse anknüpft, eine nicht unwesentliche Rolle. Insbesondere hat die Diskussion über seine frühere radikale These der „Emotional Intelligence“ (Goleman 1996; Goleman 1999) neue Perspektiven für die Führungsforschung eröffnet und gewiss auch zur Popularität dieses Buches beigetragen.

Weniger die vorliegenden modellhaften Erklärungsmuster als vielmehr operationalisierbare Begriffe haben Bedeutung über die Grenzen des Faches hinaus. Dergleichen Begriffe finden sich in *Primal Leadership* in Form einer Zusammenfassung von verhaltenspsychologischen Führungsstilen, die als Probe genommen mit dem kultursoziologischen Pendant der Lebensformen verglichen werden können.

Die zentrale Voraussetzungen der These des Primal Leadership, nämlich die präzise Unterscheidung der sechs Grundbestimmungen von Führungsstilen, wird in der folgenden Forschungsnotiz aufgegriffen (1.), eingeordnet (2.), mit kultursoziologischen Erkenntnissen verglichen (3.) und auf implizite Dynamiken von Führungsstilen und Lebensformen untersucht (4.), um schließlich einen Ausblick auf ein mögliches Forschungsdesign und Forschungsfragen zu geben (5.).



Dieses Dokument unterliegt [Creative Commons License \(by-nc-sa\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), d.h. es steht jedem zur freien Verfügung, vorausgesetzt, das Dokument wird mit korrekten bibliografischen Angaben zitiert und nur unter gleichen CC-Bedingungen weitergegeben. Ohne ausdrückliche Zustimmung der Autoren ist jegliche kommerzielle Nutzung des Dokuments (und der darin enthaltenen Thesen & Ideen z.B. zum Zweck der Forschungsfinanzierung) untersagt.

Das Buch wird hier im englischen Original herangezogen, da schon der Titel „*Primal Leadership, Realizing the Power of Emotional Intelligence*“ in seiner deutschen Übersetzung „*Emotionale Führung*“ (Goleman 2002b) irreführend ist. Die Übersetzung bewertet durchgehend die wertfrei gemeinte *ursprüngliche* oder *wesentliche* hin zu einer gefühlsmäßigen Form der Führung.<sup>1</sup>

## 1. Hypothesen

Die Vorgehensweise orientiert sich an den Grundsätzen des interpretativen Paradigmas und damit der Produktion und Reproduktion von Bedeutung in Kommunikation. Obwohl die Aufmerksamkeit traditionell stärker auf die Produktion, d.h. auf die Definition und Verarbeitung von Bedeutung gerichtet wurde, nimmt die Forschungsnotiz die Reproduktion wissenschaftlichen Wissens ins Visier, d.h. die vorliegenden Erklärungsmuster in Form psychologischer und kultursoziologischer Erkenntnisse. Im Unterschied zur modernen Wissenschaftstheorie dient die anvisierte Vorgehensweise nicht der Sicherung wissenschaftlichen Wissens, sondern setzt heuristische Hypothesen als Annahmen, die als Behauptung oder Voraussetzungen pragmatisch darauf hinweisen, auf welcher Grundlage die Produktion wissenschaftlichen Wissens in einer sich verändernden Welt stattfindet.

### **These 1: Primordiale Aussagen über Führung können nur im soziokulturellen Kontext (als Frage der lebensweltlichen Ordnung) verifiziert werden**

Seit der Entdeckung der asketischen Berufsethik (Weber 2000, zuerst 1904/05) hat die verhaltenspsychologische Führungsforschung ihr Beobachtungsinstrument auf die Ebene der rationalen Handlungen und institutionellen Operationen eingeschränkt und sich von der soziokulturellen Grundlage der Menschenführung entkoppelt. Wenn in der Führungsforschung nicht rationale, sondern emotionale und visionäre Führung in den Blick genommen wird, geschieht dies, wie bei Goleman, aus der Zusammenstellung neurologisch-psychologischer Beispiele und Modelle. Der Geltungsbereich, d.h. die integrative Funktion von kulturellen Werten und Lebensformen, bleibt weitgehend unbeachtet. Erst unter Einbeziehung des soziokulturellen Faktors (in Form von Lebensgeschichten, milieubedingten Handlungsabläufen etc.) erhält wissenschaftliches Wissen zum Thema Führungsstile Substanz, d.h. der Geltungsbereich begründet den Zusammenhang von Führungsstilen und lebensweltlicher Ordnung.

### **These 2: Es existiert eine definitive Übereinstimmung in den Ordnungs- und Konfliktmustern von Führungsstil und Lebensform**

Weniger der allgemeine Begriff *Primal Leadership*, der seine theoretische Unterstützung der Harmonielehre verdankt, als vielmehr die konkreten Führungsstile ermöglichen einen

---

<sup>1</sup> Aber auch andere zentrale Begriffe werden zu interpretativ übersetzt: So wird z.B. „affiliative“ als „gefühlsorientiert“ übersetzt, wobei sich die Konnotation des Originals vom *Gemeinschaftssinn* („Creates harmony by connecting people to each other“, Goleman 2002a: 55) zur *bloßen Empfindung* verschiebt (Goleman 2002b: 90ff.). Das Buch von Daniel Goleman, Richard Boyatzis und Annie McKee wird im Folgenden abgekürzt als „Goleman 2002a“ zitiert oder im Text als „Goleman“ benannt.

differenzierten Vergleich. In Bezug auf die sechsteilige Grundbestimmung des Führungsstils bei Goleman (2002a: 55, siehe Anhang A) gibt es eine Eins-zu-Eins-Gleichheit zu den aktuellen kultursoziologischen Forschungsergebnissen aus der inter-ethnischen Konfliktforschung. Als Ergebnisse sind Lebensformen beschrieben worden, die vergleichend mit den Führungsstilen getestet werden können (Hallsson 2003: 243, siehe Anhang B). Im Abschnitt Vergleichsanordnung wird die Hypothese der „Eins-zu-Eins-Gleichheit“ detailliert dargelegt. Weniger über den Inhalt als vielmehr über die jeweiligen Ordnungs- und Konfliktmuster wird der Vergleich hergestellt, da die Erkenntnisse aus unterschiedlichen Kontexten stammen.

### **These 3: Nicht jede Lebensform kann jeden Führungsstil beliebig einsetzen oder simulieren**

So analog Führungsstile und Lebensformen auch sind, so divergent ist deren proklamierte und erforschte Dynamik. Nach Goleman wenden die Führungskräfte mit den besten Resultaten nicht einen bestimmten Stil an, vielmehr üben sie mehrere der Führungsstile aus, zwischen denen sie je nach Situation nahtlos wechseln können (Goleman 2002a: 53ff.). Der Manager greift wie ein Musiker auf ein Repertoire zurück und spielt je nach Situation einen anderen Führungsstil. Werden in der Managementforschung sämtliche Führungsstile für erlernbar gehalten (Goleman 2002a: 91-112), so diskutieren die Sozialforscher die vielfältigen Grenzen der Statuspassagen und der personellen Prozesse: Nur in begrenztem Maße kann ein erlernter Führungsstil – in terms of action – auch überzeugend oder effektiv transformiert werden. Schon Max Weber formulierte seine Herrschaftstypologie vor dem Hintergrund des Begriffs der Herrschaftsgeltung und legt die Bedingungen einzelner Herrschaftstypen fest (Weber 1980: 122-124, 541-550).

## **2. Primal Leadership**

Goleman reformuliert in *Primal Leadership* implizit verhaltenswissenschaftliche Forschungen, die die empirische Führungsforschung dominieren und einen epistemologisch gesicherten Status beanspruchen. Obwohl das Interesse von Goleman sich nur sekundär auf Führungsstile richtet, stellen sie eine vorzügliche Sammlung von unabhängigen Variablen dar, die Golemans Ziel der epistemologischen Transformation einer Art ganzheitlichen Harmonielehre in die Führungsforschung dient.<sup>2</sup> Die Folge ist, dass die Quelle der Führungsstile nicht genau benannt wird (Goleman 2002a: 265, Fn. 1). Goleman schreibt: „...these styles of leadership have been identified previously by different names...“ (Goleman 2002a: 54). Wir gehen davon aus, dass die Führungsstile *commanding* und *democratic* auf die so genannten *Iowa Studies* zurückgehen, die die Begriffe *autocratic vs. democratic* als unabhängige Variablen eines Kontinuums sozialen Klimas entwarfen (Lewin, R. Lippitt und R. K. White 1939). Die Führungsstile *pacesetting* und *affiliative* gehen auf die so genannten *Ohio Studies* zurück, die die Begriffe *initiating structure* und

<sup>2</sup> Goleman führt die Begriffe „resonance“ (Goleman 2002a: 19 - 31) und „dissonance“ (Goleman 2002a: 21 - 26) ein, um schließlich den Sinn der Auswahl von Führungsstilen diskutieren zu können.

*consideration* im Kontext der Führungsforschung als Dimensionen konzeptualisierten (Hemphill und A. E. Coons 1957).

Es ist üblich, dass in der Forschungsliteratur zu Führungsstilen gerade die klassische Kontrollinstanz des Vergleichs, d.h. die Möglichkeit einer *methodischen Kontrolle der Zentrität des Gegenstandes* durch die eines anderen Gegenstandes, Anwendung findet. Wenn Führungsstile durch den *komparativen Zugang* erforscht werden, dann meist auf einer schlichten quantitativen Datenbasis. Die These der „Eins-zu-Eins Gleichheit“ verlangt eine konsequente Reduktion und Klärung des Vergleichs über Variablen, die hier als Erklärungsmuster vorgelegt werden. Weniger wird die allgemeine Diskussion und Genealogie der Verhaltenspsychologie und Kulturosoziologie gefördert, als vielmehr Führungsstile mit so genannten Lebensformen (Hallsson 2003, vgl. Hallsson 1999) verglichen, wobei sich Lebensformen auf empirisch generierte kulturosoziologische Begriffe der inter-ethnischen Fremdheitsproblematik und Führungsstile auf verhaltenswissenschaftliche Analysen äußerer Führung beziehen.<sup>3</sup> Für den Vergleich und die Zusammenführung zweier Erklärungsmuster sind zunächst die Ordnungs- und Konfliktmuster entscheidend, wobei die Integration insbesondere über den Begriff des Fremden gelingt. Das Fremde ist hierbei nicht nur ein Prototyp bzw. eine Urform der Kommunikation, sondern wird durch Führungsstile und Lebensformen produktiv über die jeweilige Ordnungs- und Konfliktstruktur eingesetzt.

### 3. Vergleichsanordnungen: Führungsstil & Lebensform

Folgender Zusammenhang von Golemans ursprünglichen oder sechs wesentlichen Führungsstilen (2002a: 53-69) und den aus der inter-ethnischen Fremdheitsproblematik entwickelten Theorie der ebenso sechs wesentlichen Lebensformen (Hallsson 2003: 243) ist für das Forschungskonzept in Bezug auf deren Ordnungs- und Konfliktstruktur zu erkennen:

#### Vergleichsanordnung 1: commanding & plakative

Die *plakative Lebensform* wird durch einen ethnisch-sozialen Fremden (z.B. Asylanten oder Illegale, etc.) deutlich sichtbar. Er ist durch seinen Habitus, seine Lebensführung und Kleidung etc. der auffälligste Fremde. Wie der *commanding Leadership Style* wird die plakative Lebensform typischerweise über körperbetonte Sprache und auf einer vereinfachten oder „verfremdeten“ Kommunikationsebene ausgedrückt; die Akteure sind nicht in der Lage, eine funktionale lebensweltliche Ordnung zu reproduzieren, und zwar weder in der unmittelbaren Kommunikation noch in der retrospektiven Reflexion über den Situationsablauf. Beide haben polarisierende Wirkung auf diese Ordnung, aber können in Notsituatio-

<sup>3</sup> Die klassische verhaltenspsychologische Führungsforschung beschreibt Führungsstile als äußeres Verhalten eines Führers (Reber 1995: 653). In dieser Betrachtungsweise sind Führungsstile primär von den Eigenschaften des Führers (inneres Führungsverhalten) und der Reaktion der Geführten zu unterscheiden. Die Unterscheidung von innerer und äußerer Führung, sowie der Reaktion der Geführten hat seinen Zweck in der Messung der jeweiligen Relationen.

nen durchaus eine klare Richtung vorgeben, die Angst und Unsicherheit reduziert, indem einfache territoriale Urinstinkte und hierarchische Prinzipien in Kraft gesetzt werden.

### **Vergleichsanordnung 2: pacesetting & etablierte**

Die *etablierte Lebensform* ist konkret in der inter-ethnischen Beziehung in Deutschland als Spätaussiedler, südeuropäischer Gastarbeiter oder als späterer Arbeitsmigrant präsent. Dieser Fremde reproduziert tendenziell zwei lebensweltliche Ordnungen: privat seine ursprüngliche alte Ordnung und öffentlich die für ihn neue, jedoch vorherrschende Ordnung. Die erstgenannte Ordnung ist eher regressiv und die zweite meistens nur fragmentarisch vorhanden. Wie die etablierte Lebensform hat der „Tempomacher“ oder der *pacesetting Leadership Style* seine eigene Ordnung im Griff und kann motivierend wirken. Wird jedoch der Druck zu hoch, führt diese Form schnell zu Überforderung, welche sich nachteilig auf die Moral der Geführten auswirkt.

### **Vergleichsanordnung 3: democratic & globale**

Die *globale Lebensform* wird durch den jungen, dynamischen und aufwärtsstrebenden Fremden verkörpert. Er ist zunächst ohne familiäre oder nachbarschaftliche Bindung und führt ein unauffälliges und manchmal kosmopolitisches Leben. Wie der virtuellen Lebensform gelingt es dem *democratic Leadership Style*, durch Kommunikation zu integrieren. Durch eine unverbindliche Gegenseitigkeit fördert die demokratisch-virtuelle Form eine professionelle Konsensgemeinschaft, die ad hoc in der Lage ist, Konfliktvermeidungsstrategien zu entwerfen, die für die Beteiligten ein angenehmes Fremdsein realisiert.

### **Vergleichsanordnung 4: affiliative & stationär**

Die *stationäre Lebensform* bedeutet eine konkrete Enklavenbildung; als Paradebeispiel sind hier die Angehörigen einer fremden Militärmacht (in der Kaserne) zu nennen. Wie beim *affiliative Leadership Style* befindet sich die stationäre Lebensform auf fremden Boden und kann in Konfliktsituationen in kleinen oder größeren Aktionen als der Herrscher auftreten, der die Spielregeln diktiert und seine Ordnung durchsetzt. Weniger die Gefühlsorientierung als der Aufbau enger Verbindungen und der Gemeinschaftssinn bzw. das Wir-Gruppen-Gefühl ermöglicht eine Konfliktvermeidung durch Segregation in Kolonien und Enklaven.

### **Vergleichsanordnung 5: coaching & sporadisch**

Die *sporadische Lebensform* bildet ein ideelles Fremdsein (z.B. als Massentourist). Wie der *coaching Leadership Style* integriert die sporadische Lebensform temporär fremde Ziele und Werte und bringt sie mit gemeinschaftlichen Zielen in Einklang. Der *coaching Leadership Style* ist wie die sporadische Lebensform für alle Beteiligten nicht nur erträglich, sondern etwa als professioneller Berater ein Fremder mit lediglich temporärer Anwesenheit.

### Vergleichsanordnung 6: visionary & elitäre

Die *elitäre Lebensform* wird durch Führungskräfte aus Wirtschaft, Verwaltung und Bildung als ein „salonfähiger“ Fremder aus der Oberschicht verkörpert. Wie dem *visionary Leadership Style* gelingt es der elitären Lebensform, eine konforme lebensweltliche Ordnung als eine synthetische Zusatzwelt in der alltäglichen Kommunikation herzustellen, ohne auf die eigene lebensweltliche Ordnung zu verzichten. In beiden Fällen werden Menschen miteinander verbunden und Harmonie produziert. Sie haben bereichernde Wirkung und neutralisieren eigene Interessen.

## 4. Transformationen

Lässt sich zwischen den Ordnungs- und Konfliktmustern der einzelnen Führungsstile und Lebensformen noch eine „Eins-zu-Eins Gleichheit“ herleiten, so ist dies in der Diskussion von Transformationsprozessen nicht mehr möglich.

Die Wirkung eines positiven Satzes von Verhaltensweisen führt beispielsweise bei *transformative leadership* zur Stimulation motivationaler Prozesse bei Geführten (Bass 1985; Bass und J. Steyrer 1995). Nach Goleman wählen erfolgreiche Führungskräfte Führungsstile je nach Situation aus.<sup>4</sup> Goleman greift mit dem so genannten *visionary leadership style* das interaktionistische Konzept des *transformativen leadership* auf. Nach Goleman integriert der *visionäre Führungsstil* über den höheren Zweck der Arbeit, der alltäglichen Aufgaben eine übergeordnete Bedeutung verleiht (Goleman 2002a: 58). In Unternehmen, die eine umfassende Reorganisation vor sich haben, wendet die *transformative Führungskraft* instinktiv den *visionären Führungsstil* an (Goleman 2002a: 59).

Aus soziologischer Perspektive beschreibt Goleman den Prozess der Externalisierung visionären Sinns zur transformativen Integration der unternehmerischen Praxis. Diese durchaus übliche Form mystischer Integration in der Beraterliteratur (vgl. Maxwell 1998) unterscheidet entsprechend nicht zwischen *transformierender* und *charismatischer Führungskraft* (Goleman 2002a: 265, Fn.3). Schon Max Weber beschrieb weder einen *transformational leader* (zuerst House 1977; vgl. Burns 1978) noch einen *charismatic leader* (Conger 1989), sondern differenziert „Charisma“ als eine „geltende Qualität einer Persönlichkeit“ (Weber 1980: 140, Unterstreichung vom Autor), um den Begriff der *charismatischen Herrschaft* einzuführen, wobei es Max Weber nicht nur um den Geltungsbereich ging. Selbst ein Zusammenhang von Führungsstilen und Lebensformen lässt sich bei Max Weber finden. Er unterscheidet explizit zwischen „drei Hauptformen der Wirkung vom Einen zum

<sup>4</sup> Goleman 2002a: 91 - 112. Diese situative Vorstellung wird einerseits durch neurologische Vorstellungen über so genannte „open loop“, (Goleman 2002a: 6 ff.; was soziologisch der „exzentrischen Positionalität“ bei Helmuth Plessner entspricht (Plessner 1975)) und andererseits durch ein psychologisches Modell des „Self-Directed Learning“, untermauert. Dieses Modell stammt vom Koautor Boyatzis. „Self-Directed Learning“ wird als einen Zirkel von fünf Erkenntnissen, die zu dauerhaften Veränderungen von Führungskräften führen beschrieben: „1. My ideal self - Who do I want to be? 2. My real self - Who am I? What are my strength and gaps? 3. My learning agenda - how can I build on my strength while reducing my gaps? 4. Experimenting with and practicing new behaviours, thoughts, and feelings to the point of mastery. 5. Developing supportive and trusting relationship that make a change possible.“ (Goleman 2002a: 111-112; vgl. Boyatzis 1999, 2001).

Anderen“: Einfühlung, Eingebung und Einredung und den so genannten „Gradunterschieden in den allgemeinen Fundamenten der Herrschaftsgeltung.“ (Weber 1980: 545). Der epistemologische Stellenwert von Führungsstilen entspricht den „Hauptformen der Wirkung vom Einen zum Anderen“ bei Max Weber. Ebenfalls entsprechen die Lebensformen den Gradunterscheidungen der Herrschaftsgeltung. Vergleicht man Führungsstile und Lebensformen bei Max Weber, so lässt sich eine konzeptionelle „Eins-zu-Eins Gleichheit“ von geltenden Persönlichkeitsqualitäten und den Gradunterschieden der Herrschaftsgeltung in folgende Gleichungen bringen:

Einfühlung	→ traditionale Herrschaft;
Einredung	→ rationale Herrschaft;
Eingebung	→ charismatische Herrschaft.

Auch aus Sicht der aktuellen Organisationsforschung kann die Erklärung einer *transformativen Führung* nur ex post gelingen, da der Gegenstand ex ante divergiert (vgl. Dörre 2002: 37ff.). Auch ist inhaltlich zu fragen, ob eine *transformativ Führung*, die in Golemans Sinne durch den *visionary leadership style* produziert wird, zum Erfolg führt oder es der Erfolg ist, der die Führung durch einen Führungsstil als transformativ erklärt (vgl. Neuberger 2002: 211).

Dennoch liegen Führungsstile und Lebensformen vor, die in ihrer Ordnungs- und Konfliktstruktur Übereinstimmungen aufweisen, deren Vergleich beim Transformationspotenzial nicht haltmachen sollte. Bevor Chancen und Grenzen möglicher Transformationspotenziale diskutiert werden, muss die Führungsforschung auf ihre soziokulturelle Grundlage gestellt werden. Erst durch die Einbeziehung des Geltungsbereiches, insbesondere des soziokulturellen Faktors als Lebensform, erhalten Führungsstile empirischen und wissenschaftlichen Boden.

## 5. Ausblick

In Anlehnung an Max Webers Verständnis der asketischen Berufsethik ist der Berufsbegriff als biografisch-integratives Moment von Führungsstil und Lebensform hilfreich. Bezogen auf die moderne empirische Sozialforschung bietet sich mithin der Begriff des Berufstrajekts an. Der Begriff des Berufstrajekts moduliert den Trajektbegriff von Anselm L. Strauss, der auf Grundlage arbeits- und organisationssoziologischer Studien entwickelte wurde (Glaser/Strauss 1967, 1968; Strauss u.a. 1985). Wie schon bei Strauss, so ist auch hier die Bezugsgröße nicht die klassische Organisation, sondern die „organization of work“ (Strauss u.a. 1985: 8) als „arc of work“ (Strauss u.a. 1985: 238ff.). Der Arbeitsbogen Beruf setzt Führungshandlungen prozesshaft (als Lebenspräsentation und –form, Führungskompetenz und –stil, Organisationsumfeld und Milieu etc.) zueinander in Beziehung und untersucht den Entfaltungsspielraum von Führungsstil und Lebensform.

Bei der Auswahl der Untersuchungsgruppen in der Erforschung von Berufstrajekten, wird der forschungsökonomischen Maxime eines möglichst optimalen Ertrags durch möglichst wenige, aber qualitativ ergiebige „Proben“ dann entsprochen, wenn eine eindeutige Prägung aller Führungsstile und Lebensformen im Forschungsfeld gegeben ist. Insbesondere

ermöglicht die Auswahl und Gegenüberstellung von regelgeleiteten und inhabergeführten Organisationen die Variation des Datenmaterials dergestalt, dass beobachtete Ähnlichkeiten einen Hinweis auf den Allgemeingrad des jeweiligen Berufstrajekts geben. Das Erkenntnisinteresse bezieht sich hierbei auf die theoretische Relevanz bereits gefundener Berufstrajekte und deren Bestätigung. Sind Unterschiede festzustellen, so ist dies ein Hinweis auf die Ausprägung der jeweiligen Kategorie.

Welche Ergebnisse sind von dieser Vorgehensweise bzw. einer empirischen Überprüfung zu erwarten? Hier sollen lediglich zentrale Punkte genannt werden:

- Erklärung der empirischen Beweiskraft der Thesen von Goleman im kultursoziologischen Kontext und ggf. eine theoretische Überprüfung ihrer Konsequenzen für die herkömmliche Herrschaftssoziologie.
- Darstellung der Berufstrajekte anhand von Fallanalysen der typischen sechs Berufstrajekte und ein pragmatischer Theorieansatz über die Systematik des Konzepts der Berufstrajekte.
- Beschreibung der Möglichkeiten und Grenzen der Führungsstile und Lebensformen mit Bezug auf deren Transformationspotenzial sowie konkrete Vorschläge zur Anwendung der Ergebnisse für die Führungs-, Management- und Berufsforschung anhand der Berufstrajekte.

Eine Analogie von verhaltenspsychologischen Führungsstilen und kultursoziologischen Lebensformen liegt durch die „Eins-zu-Eins Gleichheit“ der Ordnungs- und Konfliktmuster vor. So ähnlich Führungsstile und Lebensformen auch sind, so unterschiedlich werden deren Transformationen diskutiert. Die in der Forschungsnotiz entworfene Operationalisierung in Form von Berufstrajekten ermöglicht die Überführung in empirische Forschung und die Konkretisierung der Frage nach dem Zusammenhang von Wahl- und Geltungsbereichen in der Führungs-, Management- und Berufsforschung.



## 6. Literatur

- Bass, Bernard, M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Academic Press.
- Bass, Bernard, M./Steyrer, Johannes (1995): Transaktionale und transformative Führung. In: *Handwörterbuch der Führung. Zweite, neu gestaltete und ergänzte Auflage*. Hg. v. Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 2053-2060.
- Boyatzis, Richard E. (1999): Self-Directed Change and Learning as a Necessary Meta-competency for Success and Effectiveness in the 21th Century. In: *Keys to Employee Success in the Coming Decades*. Hg. v. Ronald R. Sims/John.G. Veres III, Westport: Greenwood Publishing, S. 15-32.
- Boyatzis, Richard E. (2001): How and Why Individuals Are Able to Develop Emotional Intelligence. In: *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. Hg. v. Cary Cherniss/Daniel Goleman, San Francisco: Jossey Bass, S. 234-244.
- Burns, James MacGregor (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, Jay A. (1989): *The Charismatic Leadership: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dörre, Klaus (2002): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Glaser, Berney, G./Strauss, Anselm, L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glaser, Berney, G./Strauss, Anselm, L. (1968): *Time for Dying*. Chicago: Aldine.
- Goleman, Daniel (1996): *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury.
- Goleman, Daniel (1999): *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- Goleman, Daniel/Boyatzis, Richard/McKee, Annie (2002): *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Goleman, Daniel/Boyatzis, Richard/McKee, Annie (2002): *Emotionale Führung*. München: Econ.
- Hallsson, Fridrik (2003): *QfE-Abschlussbericht an die DFG - Ergebnisse - Mehrdimensionale Fremdfiguren und Einstellungsfigurationen: Qualitative Analyse der Integrationsbereitschaft in der allochthonen und der autochthonen Bevölkerung*. DFG-Geschäftszeichen: HE1385/6-1. Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Hallsson, Fridrik (1999): *Xenos und Zentrum. Grundlagentheoretische Konzepte, Typen und Instrumente der Analyse inter-ethnischer Beziehung auf der Grundlage empirischer Untersuchungen der Kulturbegegnung in Keflavík/Island und in Frankfurt am Main und das Erklärungspotenzial einer qualitativen Einstellungsforschung*. Dissertation. Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld.
- Hemphill, John, K./Coons, Alvin, E (1957): Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In: *Leader Behavior, Its Description and Measurement*. Hg. v. Ralph Melvin Stogdill/Alvin E. Coons, Columbus: Bureau of Business Research. The Ohio State University, S. 6-38.

- House, Robert J. (1977): A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In: *Leadership: The Cutting Edge. A Symposium Held at Southern Illinois University, Carbondale, October 27-28*. Hg. v. James G. Hunt/Larry L. Larsson, Carbondale: Southern Illinois University Press, S. 189-207.
- Lewin, Kurt/Lippitt, Ronald/White, Ralph, K. (1939): Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created „Social Climates“. In: *Journal of Social Psychology*, 10, S. 271-299.
- Maxwell, John, C. (1998): *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People will Follow You*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Neuberger, Oswald (2002): *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Plessner, Helmut (1975): *Die Stufen des Organischen und der Mensch. Einleitung in die philosophische Anthropologie*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Reber, Gerhard (1995): *Führungsforschung, Inhalte und Methoden*. In: *Handwörterbuch der Führung. Zweite, neu gestaltete und ergänzte Auflage*. Hg. v. Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 652-666.
- Strauss, Anselm, L./Fagerhaugh, Shizuko/Suczek, Barbara/Wiener, Carolyn (1985): *Social Organization of Medical Work*. Chicago, London: University of Chicago Press.
- Weber, Max (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Weber, Max (2000): *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus*. Textausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1904/05 mit einem Verzeichnis der wichtigsten Zusätze und Veränderungen aus der zweiten Fassung 1920. Weinheim: Beltz Athenäum.

## 7. Anhang

Zur Illustration des Forschungsstandes sind im Anhang jeweils Kopien der zentralen Tabellen abgebildet:

- Goleman 2002a: 55: „Leadership Styles“ als **Anhang A**
- Hallsson 2003: 243: „Lebens- und Präsentationsformen des Fremden: Zuschreibung und Konfliktproblematik“ als **Anhang B**.

---

### **Kontakt**

Georg Wüstefeld  
wuestefeld@planfors.de

## The Leadership Styles in a Nutshell

### VISIONARY

**HOW IT BUILDS RESONANCE:** Moves people toward shared dreams

**IMPACT ON CLIMATE:** Most strongly positive

**WHEN APPROPRIATE:** When changes require a new vision, or when a clear direction is needed

### COACHING

**HOW IT BUILDS RESONANCE:** Connects what a person wants with the organization's goals

**IMPACT ON CLIMATE:** Highly positive

**WHEN APPROPRIATE:** To help an employee improve performance by building long-term capabilities

### AFFILIATIVE

**HOW IT BUILDS RESONANCE:** Creates harmony by connecting people to each other

**IMPACT ON CLIMATE:** Positive

**WHEN APPROPRIATE:** To heal rifts in a team, motivate during stressful times, or strengthen connections

### DEMOCRATIC

**HOW IT BUILDS RESONANCE:** Values people's input and gets commitment through participation

**IMPACT ON CLIMATE:** Positive

**WHEN APPROPRIATE:** To build buy-in or consensus, or to get valuable input from employees

### PACESETTING

**HOW IT BUILDS RESONANCE:** Meets challenging and exciting goals

**IMPACT ON CLIMATE:** Because too frequently poorly executed, often highly negative

**WHEN APPROPRIATE:** To get high-quality results from a motivated and competent team

### COMMANDING

**HOW IT BUILDS RESONANCE:** Soothes fears by giving clear direction in an emergency

**IMPACT ON CLIMATE:** Because so often misused, highly negative

**WHEN APPROPRIATE:** In a crisis, to kick-start a turnaround, or with problem employees

---

**61. Tabelle: Lebens- und Präsentationsformen des Fremden:  
Zuschreibung und Konfliktproblematik**

	<b>Typ 1</b>	<b>Typ 2</b>	<b>Typ 3</b>	<b>Typ 4</b>	<b>Typ 5</b>	<b>Typ 6</b>
<b>Realtypen von Lebensformen</b>	Der <i>plakative</i> Fremde	Der <i>etablierte</i> Fremde	Der <i>globale</i> Fremde	Der <i>stationierte</i> Fremde	Der <i>sporadische</i> Fremde	Der <i>elitäre</i> Fremde
<b>Beispiele:</b>	Der durch <i>Habitus, Kleidung etc. auffälligste Ausländer</i>	Durch „ <i>Ausländerkolonie</i> “ <i>auffällige Gruppen</i> (bes. in den einzelnen Stadtteilen):	<i>Junge, dynamische, aufwärtsstrebende Ausländer</i>	<i>Ausländer in bilateral regulierte Enklaven</i>	Der <i>kulturtechnisch versierte, unabhängige Ausländer</i> :	„ <i>Salonfähige</i> “, <i>privilegierte Ausländer</i>
<b>Deskription und Fälle</b>	(z.B. Asylanten, „ <i>Illegale</i> “, <i>eminente Muslime</i> etc.);	z.T. „ <i>Spätausiedler</i> “ und die <i>südeuropäischen „Gastarbeiter“</i>	mit „ <i>nomadischen</i> “ bis „ <i>planetarischen</i> “ <i>Sensierungsbewusstsein</i> (mit <i>agilen virtuellen Bindungen</i> ):	oder <i>geschlossene Vertretungen</i> :	• <i>selbständige Unternehmer</i> und <i>Berater</i>	aus der <i>Obersicht</i> :
	• <i>die außerhalb ethnisch-sozialer Netzwerke stehende Individuen</i>	• z.T. <i>auch spätere Arbeitsmigranten</i> , die <i>gewisse kulturelle technische Kompetenzen</i> erworben haben	• <i>technische Spezialisten</i>	• <i>fremde Militärs</i> und <i>Besatzungssoldaten</i> (insb. <i>USA</i> und die <i>alten Kolonialmächte</i> )	• <i>Quasiprofessionelle Repräsentanten</i> <i>ethnisch oder religiös definierter Minderheiten</i>	• <i>Führungskräfte</i> aus <i>Wirtschaft, Verwaltung, Bildung etc.</i> (alle <i>Nationalitäten</i> )
	• <i>durch äußere Merkmale</i> <i>homogene Randgruppen</i> ( <i>Jugendgangs</i> etc.)		• <i>akademisch ausgebildete Experten</i> und <i>Vermittler</i>	• <i>Missionare</i> und <i>kirchliche Vertretungen</i>	• <i>private Kultur- und öffentliche Bildungstouristen</i>	• <i>offizielle Vertreter multistatlicher Organe</i> , <i>internationaler Firmen</i> und <i>NGOs</i>
<b>Konfliktarten ...</b>	Individuell und körpernah	Gruppenbedingt und körpernah	Individuell und leistungsorientiert	Gruppenbedingt und institutionell		• <i>Repräsentanten fremder Staaten</i>
<b>Konfliktverhalten</b>	1., 2., 3., 4., 8.	1., 2., 5., 6., 7., 8.	5., 6.	5.	8.	keine
<b>Konfliktvermeidung durch ...</b>	Unkontrolliert, unberechenbar	Strategische Gruppenbildung	Reflexive Defensive	Moderate Offensive	Kulturtechnischer Ausgleich	Selbstdistanz, Konform
	Selbstverleugnung und -ausgrenzung	Ständig erneuerte Grenzziehung	Versachlichung, Abgehobenheit	Segregative Regulierung	Sporadische Netzwerkbindung	Multilaterale Regulierung