

# **Leadership in sozialen Organisationen\***

## **Zur Organisation der Organisation von Macht**

**ARNE MANZESCHKE/ECKHARD NAGEL \*\***

### ***Leadership in Social Organizations – About the Organization of the Organization of Power***

*Social institutions have recently started to adapt the principle of leadership. The particular characteristics of leadership in social institutions have hardly been identified yet. In this article, we aim at identifying the shape that leadership takes in the context of authority, power, management and with relation to the social aspect. The increasing dominance of economic thinking has contributed to an increasingly precarious position of social principles. Leadership might face a special challenge when it takes on responsibility of protecting social priorities from annihilation through economy. Moreover, leadership might have to protect itself from being seduced by its own power, too.*

*Keywords: leadership, social politics, social organizations, organizational ethics, power*

„Man mag alle Handlungen im Leben des Menschen auseinander nehmen, überall wird man dasselbe Spiel der moralisch-seelischen Kraft finden. (...) Unter geregelten Lebensverhältnissen triumphiert immer das folgerichtige Handeln der Willenskraft. Leben zwei Menschen zusammen, so führt immer derjenige den anderen, der mehr Charakterstärke besitzt. Sind zehn Menschen vereint, so übernimmt der Abgefeimteste die Führung“ (Joly 2001: 37).

### **1. Leadership zwischen Herrschaft, Macht und Management**

„Leadership“ ist noch sehr neu im deutschsprachigen Vokabular von Ökonomie, Soziologie oder Politologie; weder Gablers Wirtschaftslexikon noch das Handbuch der Wirtschaftsethik noch das Lexikon der Politik verzeichnen den Begriff Ende der 90er Jahre

---

\* Beitrag eingereicht am 17.02.2006.

\*\* Dr. Arne Manzeschke, Leiter der Abteilung Ethik und Anthropologie am Institut für Medizinmanagement und Gesundheitswissenschaften an der Universität Bayreuth, Prieserstr. 2, D-95444 Bayreuth, Tel.: ++49-(0)-921-5548-14, Fax: ++49-(0)-921-5548-02, E-Mail: arne.manzeschke@uni-bayreuth.de, Forschungsschwerpunkte: Theoretische und empirische Untersuchungen zu Ökonomisierungsvorgängen im Bereich des Gesundheitssystems sowie damit verbundene ethische Fragen. Historische, ethische und anthropologische Aspekte des Gesundheitswesens.

Prof. Dr. med. Dr. phil. Eckhard Nagel, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Medizinmanagement und Gesundheitswissenschaften an der Universität Bayreuth, Leiter des Chirurgischen Zentrums sowie Leiter des Bereiches für Abdominal-, Viszeral- und Transplantationschirurgie des Chirurgischen Zentrums des Klinikums Augsburg, Prieserstr. 2, D-95444 Bayreuth, Tel.: ++49-(0)-921-5548-00, Fax: ++49-(0)-921-5548-02, E-Mail: eckhard.nagel@uni-bayreuth.de, Forschungsschwerpunkte: Medizinmanagement, Transplantationschirurgie, klinische Gesundheitssystemforschung, Medizinethik.

(Gabler 1997; Korff 1999; Nohlen 1995). Wer den Anglizismus ‚Leadership‘ nutzt, will sich entweder der in der Wirtschaftswelt geläufigen *lingua franca* bedienen, oder scheut den im Deutschen immer noch – trotz 60jähriger ‚Halbwertszeit‘ – ‚kontaminierten‘ Begriff des Führers bzw. der Führerschaft. So wie die Motivation, diesen Begriff zu verwenden und damit einen anderen von der Verwendung auszuschließen, in den wenigsten Fällen klar kommuniziert wird, so ist auch nicht immer klar, was mit Leadership gemeint sein soll. Das gilt sowohl für die Ebene wirtschaftswissenschaftlicher Reflexionen wie für die der praktischen Diskurse – oder besser: die Diskurse der Praktiker.

Leadership oder Führung ist soziologisch betrachtet eine Form der Herrschaft. Sie ist nicht alleine eine Managementaufgabe für profitorientierte oder gemeinnützige Unternehmungen, sondern bezieht sich zunächst und prinzipiell auf alle (Herrschafts-)Felder. Bleibend anregend ist Max Webers Unterscheidung in traditionale, rationale und charismatische Herrschaft (Weber 1972: 124) und seine allgemeine Bestimmung:

„Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden; Disziplin soll heißen die Chance, kraft eingeübter Einstellung für einen Befehl prompten, automatischen und schematischen Gehorsam bei einer angebbaren Vielheit von Menschen zu finden“ (Weber 1972: 28).

Weber identifiziert hier Führung und Herrschaft, wobei seinem Verständnis nach die charismatische Herrschaft ihre ursprünglichste Form ist. Der Begriff der Herrschaft erscheint heute überholt, der der Führerschaft hat ihn zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts zusehends abgelöst, was nicht zuletzt auf den Wandel der politischen Systeme zurückzuführen sein dürfte: Demokratisierung und damit „Minimisierung der Herrschaft“ (Weber 1972: 157) einerseits, anarchistische und kommunistische Destruktion der Herrschaft andererseits, Aufbau eines Führersystems als einer totalitären Form der Herrschaft zum dritten (vgl. Nolte 1972: 1128).

Es gilt also, sich mit Herrschaft auseinander zu setzen, egal, ob die Herrschenden nun Leader oder Manager oder – in deutschen Ohren mit Beklemmung verbunden – Führer heißen. Und es geht um die Disziplin (lat. *disciplina*), die in einem wie auch immer gearteten Akt der Unterweisung und Belehrung die zu Beherrschenden in den Gehorsam gegenüber den Herrschenden einübt. Drittens geht es um die Folgen dieser Herrschaftsausübungen bezogen auf die Personen, auf das Ziel ihrer Ausübung und ihre Implikationen für die Sozialgestalt der Organisationen, Institutionen und der Gesellschaft insgesamt. In diesem Artikel soll der Frage nachgegangen werden, welche Form der Herrschaft als Leadership in unserer Gesellschaft mit welchen Gründen praktiziert wird, welche Bedeutung sie für die gesellschaftliche Produktivität, insbesondere in sozialen Organisationen, hat und welche Implikationen mit ihr für die soziale Gestalt einer Gesellschaft verbunden sind.

## 2. Leadership und Management

Einer der renommiertesten Vordenker von Leadership und Management, der kürzlich verstorbene Peter F. Drucker († 11.11.2005), hat in zahlreichen Anläufen das Thema Leadership immer wieder umkreist und zwischen Management und Leadership prägnant unterschieden: „Management is doing things right; leadership is doing the right things“. Damit ist das Management für die *Effizienz* (die Dinge richtig tun) in einer

Organisation zuständig, Leadership hingegen ist ausgerichtet auf *Effektivität* (die richtigen Dinge tun). Drucker betont die Dringlichkeit dieser Unterscheidung:

„Vor allem die Verwirrung um den Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz führt dazu, dass Dinge richtig gemacht werden, statt die richtigen Dinge zu machen. Es gibt sicherlich nichts Sinnloses, als mit großer Effizienz Dinge zu erledigen, die eigentlich gar nicht getan werden sollten. Und dennoch sind all unsere Werkzeuge – besonders unsere Buchhaltung und Datenerfassung – auf Effizienz ausgerichtet. Was wir benötigen ist (1) ein Weg, um Bereiche der Effektivität (möglicher wichtiger Ergebnisse) zu identifizieren und (2) eine Methode, um uns auf sie zu konzentrieren“ (Drucker 2000: 105f.).

Diese Vorstellung, sich mittels Leadership auf die richtigen Dinge zu konzentrieren und sie in der jeweiligen Organisation oder Institution umzusetzen, entbehrt bei Drucker selbst – bei aller ‚Entmythologisierung‘ – nicht einer gewissen transzendierenden Vorstellung:

„Leadership is not magnetic personality – that can just as well be a glib tongue. It is not ‚making friends and influencing people‘ – that is flattery. Leadership is lifting a person’s vision to higher sights, the raising of a person’s performance to a higher standard, the building of a personality beyond its normal limitations“.<sup>1</sup>

Leadership ist nach Drucker also weder Magnetismus (im Sinne paranormaler Fähigkeiten) noch eine besonders freundliche Form der Ausübung von Herrschaft à la Weber, sondern die Fähigkeit, in sich selbst und vor allem in anderen Menschen etwas anzurühren und in Bewegung zu setzen, über ihre ‚normalen Grenzen‘ hinaus zu gehen auf etwas, was sie von sich aus und ohne diesen Impuls nicht tun würden. Die dabei freigesetzte Produktivität wird als ‚Kreativität‘ verstanden, eine Überschreitung der erwarteten und erwartbaren Produktivität. Sie wird in der kapitalistischen Ökonomie der bürgerlich-liberalen Gesellschaft in einem ökonomischen Mehrwert (Profit) ausgewiesen. Höhere Profitraten sind jedoch nicht das einzige Ziel von Leadership. Darauf weisen die zahlreichen Felder hin, in denen Leadership ausgeübt wird, ohne auf einen unmittelbar ökonomischen Mehrwert abzuzielen.<sup>2</sup> Leadership gibt es bei Nichtregierungsorganisationen, beim Militär und nicht zuletzt im Religiösen, wo religiöse Virtuosen oder Funktionäre andere ins Heilige führen (vgl. Josuttis 1996). Soziale Organisationen liegen – je nach Charakter und spezifischer Aufgabe – irgendwo zwischen Profitorientierung und der Produktion von einem ‚sozialem Kapital‘ (vgl. Bourdieu 1987), das jedoch keineswegs von der Allgemeinheit geschätzt werden muss und deshalb auch nicht allgemein konvertibel sein muss.

Eine Vielzahl von Organisationen und Institutionen – ihr Pluralismus ist charakteristisch für unsere moderne, arbeitsteilige Gesellschaft (vgl. Drucker 1998: 229-239) – produziert einen je spezifischen Effekt für das soziale Leben einer Gesellschaft. Das kann die soziale Betreuung von alten oder behinderten Menschen sein, es kann die Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in kirchlichen, politischen oder gewerkschaftlichen Jugendorganisationen oder die Betreuung von Schwerkranken und Sterbenden in Hospizvereinen sein. Auch der Einfluss auf die politische Meinungsbil-

<sup>1</sup> Vgl. u.a. unter <http://www.leadershipnow.com/leadershipquotes.html>.

<sup>2</sup> Vgl. die sehr disparate Sammlung von ‚Definitionen‘ von Leadership unter <http://www.leadership-studies.com/lsw/definitions.htm>.

dung und die Lenkung von Spendengeldern in bestimmte Projekte, wie es etwa Greenpeace oder die Welthungerhilfe tun, muss als ein solcher sozialer Effekt verstanden werden. Nicht zuletzt ließen sich zahlreiche Selbsthilfegruppen als soziale Organisationen begreifen, die über das unmittelbare Umfeld der Betroffenen (Gesprächsgruppen für Trauernde, Anonyme Alkoholiker, MS-Patienten u.v.m.) hinaus einen wichtigen sozialen Effekt für die Gesamtgesellschaft erzielen, indem sie die Allgemeinheit für bestimmte Problemlagen sensibilisieren, zum Interessenausgleich beitragen oder politische Entscheidungen im Sinne ihrer Klientel zu beeinflussen suchen. Alle diese sozialen Organisationen kommen ohne ein Mindestmaß an Struktur und Führung nicht aus. Im Zuge des Gesellschaftswandels müssen sie kreative Leistungen erbringen, um mit ihrer Idee, ihrem Anliegen oder ihrem Produkt Anerkennung und Aufmerksamkeit zu erringen. In den meisten dürfte Leadership stattfinden.

Im Folgenden beschränken wir uns auf solche sozialen Organisationen, die bestimmte Dienstleistungen gegenüber Dritten erbringen und deshalb als Leistungsorganisationen verstanden werden können, in denen Führung, Leitung oder Leadership als eine spezifische Leistung der Organisation begriffen wird, um die Organisationsziele zu setzen und zu erreichen. Hierbei lassen sich drei zentrale Führungsaufgaben ausmachen (vgl. Lotmar/Tondeur 1996: 27f.): (1) Aufgaben gliedern und Arbeitsabläufe organisieren, (2) Ziele ermitteln und Ziele integrieren und (3) Teamarbeit fördern und die Organisation entwickeln. Leadership bedeutet hier:

„[N]eue Möglichkeiten entdecken und umsetzen oder umsetzen lassen, sowie die unternehmerischen Veränderungsprozesse so gestalten, daß Werte für die Kunden geschaffen werden und dadurch auch die übrigen Partner der Unternehmung zufrieden gestellt werden“ (Hinterhuber/Krauthammer 1997: 12).

Der Übersichtlichkeit wegen werden diesen *sozialen* Organisationen *industrielle* Organisationen gegenübergestellt, also Unternehmungen im klassischen Sinne einer Güter oder Dienstleistungen produzierender Industrie. Soziale Organisationen müssen nicht unbedingt Non-Profit-Organisationen sein, aber anders als in den industriellen Organisationen sind diese unmittelbar der Gemeinnützigkeit verpflichtet, ein privatwirtschaftliches Gewinnerzielungsinteresse steht also nicht im Vordergrund. Im Anschluss an Wolfgang Zapf soll hier von einer *Wohlfahrtsproduktion* gesprochen werden (vgl. Zapf 1984).

### 3. Leadership als organisationsbezogene Aufgabe

Ihren personalen Ort hat die Leadership in der *industriellen* Organisation üblicherweise im Management und hier vor allem im oberen Management (vgl. Gabler 1997: 2528). Dabei wird Management als die formale Qualifikation und verantwortlich für die habituellen Leistungen einer Organisation (Qualität, Pünktlichkeit, Logistik, Preise) verstanden, während Leadership als verantwortlich für kreative und extraordinäre Leistungen angesehen wird, die in ihrem Wert häufig über Profite für die Organisation hinausgehen (vgl. Guntern 2004).

Für *soziale* Organisationen bzw. Institutionen kann das (noch) nicht in dem gleichen Maße behauptet werden. Über eine lange Zeit zeichneten sich letztere gerade dadurch aus, dass sie die mit Management und Führung verbundenen Machtansprüche weitge-

hend ablehnten und nicht zuletzt so ihrem sozialen Anspruch gerecht zu werden glaubten (vgl. Lotmar/Tondeur 1996: 25f.). Doch hat sich in diesem Sektor in den letzten Jahren ein bemerkenswerter Wandel eingestellt: Über Macht und Führung wird nicht mehr verschämt oder ablehnend gesprochen, sondern sie werden als Mittel der Gestaltung positiv bejaht und sollen in professioneller Weise eingesetzt werden (für den Bereich der Kirche vgl. exemplarisch Höher/Höher 1999).

Die Professionalisierung im industriellen Management wird in den sozialen Organisationen mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung nachvollzogen. Dahinter steht die Einsicht, dass die erfolgreiche Steuerung von Organisationen in Zeiten hohen Transformationsdrucks neben der Steuerung der Organisation durch betriebliche Kennzahlen ('hard facts') ganz besonders einer guten Balance zwischen den Aufgaben der Organisation, der Orientierung an den Mitarbeitenden und der Darstellung nach außen bedarf, was insbesondere auf 'soft facts' abstellt und durch das Management geleistet werden soll. Soziale Organisationen betonen in diesem Zusammenhang regelmäßig ihren spezifischen Charakter, der es schwierig, wenn nicht unmöglich mache, Produkt und Prozesse der sozialen Arbeit in operationalisierbare Daten zu überführen. Die Herstellung der Dienstleistung direkt am Klienten und unter dessen Mitwirkung (uno-actu-Prinzip) sowie die sehr subjektive Bewertung des Ergebnisses erschwere eine rein betriebswirtschaftlich durchstrukturierte Arbeitsweise – im Gegensatz zu industriellen Organisationen, die sich weitgehend über 'hard facts' steuern ließen. Zwar lässt sich hier eine Annäherung verzeichnen: auch in industriellen Organisationen erfahren die sozialen, emotionalen und subjektiven Momente eine immer größere Berücksichtigung. Es kann aber nicht von einer symmetrischen Annäherung sozialer und industrieller Organisationen gesprochen werden. Vielmehr muss man konstatieren, dass mehr und mehr versucht wird, die sogenannten 'soft facts' messbar und damit operationalisierbar zu machen, um im Sinne ökonomischer Effizienz produktiver zu arbeiten. Es ist nicht zuletzt dieser Vorgang, der vielfach Ablehnung gegenüber einer fortschreitenden 'Ökonomisierung' auslöst, dass mehr und mehr Lebensbereiche und ihre spezifischen Interaktionsformen einer mess- und steuerbaren Zurichtung unterworfen und damit ihrer Eigenwertigkeit beraubt werden.

Die Implementierung des Neuen Steuerungsmodells in kommunalen Verwaltungen als eines an monetaristischen Prinzipien und einer konsequenzalistischen Interpretation der formalen Theorie rationaler Entscheidungen orientierten Modells zur Organisation von Organisationen hat einer Ökonomisierung in den Bereichen der Verwaltung und der sozialen Arbeit Vorschub geleistet und von hier aus auf private und freigemeinnützige Organisationen übergegriffen. Nicht zuletzt die politisch gewollte Konkurrenz unter den Anbietern hat soziale Organisationen verstärkt genötigt, sich als Unternehmen zu begreifen und ihre Position am Markt zu überdenken sowie Change Management Prozesse (vgl. Doppler/Lauterburg 1998) anzustrengen. Damit aber gerät vornehmlich die Führung der sozialen Organisationen in den Fokus der Erwartungen und Befürchtungen. Die Führung soll die Organisation wie ein Schiff in unruhigen Gewässern sicher und zielsicher in den Hafen (oder zu neuen Ufern) führen. Zum Bild gehört es, dass der Führer – anders als der Herrscher – sich den nicht beeinflussbaren Elementen ausgesetzt sieht und innerhalb dieser 'Rahmenbedingungen' zielführend agieren soll (vgl. Naegeler/Morgenstern 2002: 69f.).

So mag der Ruf nach dem ‚starken Mann‘ oder der ‚starken Frau‘ einerseits mit regressiven Tendenzen der Mitarbeiterschaft angesichts äußerer Bedrohung und inneren Veränderungsdrucks zu erklären sein.

„Das Ziel von Leadership ist klar: Wirtschaft und Unternehmen sollen erfolgreich durch unsichere Zeit geführt werden. Leadership heißt in der Regel auch eine Veränderung herbeiführen. Ein Leader muss folglich visionär sein, die Zukunft vorbereiten und einen klaren Auftrag, ein deutliches Ziel formulieren können“ (Zürcher 2004: 3).

Zudem drückt sich in der Personalisierung die richtige Einsicht aus, dass Organisationen im Leben der Gesellschaft primär durch Personen und nicht durch Strukturen, Funktionen oder Leitbilder repräsentiert – und vor allem: verantwortet – werden. Gefährlich wird die Personalisierung von Führungsverantwortung und -erwartung in dem Moment, in dem die funktionalen und relationalen Elemente der Leadership auf eine Person projiziert und zu Persönlichkeitsmerkmalen stilisiert werden. Hier ist die Gefahr der Mystifizierung von Führung und Führer gegeben. Hier finden sich dann auf der Seite der Geführten Momente einer Heilserwartung und der Versuch, eigene Anstrengungen und Verantwortlichkeiten zu delegieren. Dem korrespondieren auf der Seite der Führer Momente von Größenwahn und Selbstdarstellung und die Gefahr, die Geführten im Sinne der eigenen Ziele und Gefühle manipulieren zu wollen (vgl. Kets de Vries 1998: bes. 38-54). Hier liegt die heikle Nähe zum charismatischen Führungsverständnis, wie es Weber bestimmt hat, welches sich traditionsgeschichtlich dem Geniegedanken der Romantik und des Idealismus verdankt (Schmidt 1988) und im frühen 20. Jahrhundert seine unseligste Manifestation im Führergedanken der faschistischen Staaten fand. Krisenzeiten bieten offenbar eine besonders günstige Zeit für charismatisch grundierte Führungskonstellationen – das lässt sich im Politischen wie im Ökonomischen auch heute noch beobachten. Gerade solche Organisationen oder Institutionen, welche vor der fälligen Transformation zurückschrecken und sich auf das Altbewährte zurückziehen, neigen dazu, im Führungspersonal besondere, charismatische Eigenschaften zu sehen (Cameron et al. 1987). Hierzu muss der Führer mehr sehen als alle anderen: er ist ‚visionär‘; er vermag die Geführten in ihrer Verunsicherung anzusprechen: er ist *emotional*; und er vermag Person und Funktion in besonderer Weise zum Ausdruck zu bringen: er ist *authentisch* (vgl. von Randow 2002: 67). Die Rückseite dieser psychodynamisch hoch aufgeladenen Beziehung zwischen Führer und Geführten wird in dem Augenblick offenbar, in dem der Führer im Falle des Scheiterns der Organisation zum Sündenbock gemacht wird. Charismatische Führung schaukelt sich in einer Rückkopplungsschleife zwischen Führer und Geführten auf und kennt letztlich nur Sieg oder Niederlage. Das macht sie in jeder Hinsicht so gefährlich.

Leader in sozialen Organisationen haben im Gegensatz zu denen in industriellen Organisationen mit solchen Problemen noch nicht in diesem Ausmaß zu tun gehabt. Zum einen wirkt hier die bereits erwähnte Machtverweigerung ihrer Mitglieder nach, zum anderen sind die Organisationen zumeist kleiner, so dass das öffentliche Aufsehen und der volkswirtschaftliche Schaden entsprechend ausfallen; drittens ist die Struktur der Arbeitsverhältnisse (z.B. Ehrenamtliche) und die Kontrolle von Entscheidungen anders gelagert. Es ist aber zu erwarten, dass hier ähnliche Effekte mit entsprechender Verzögerung eintreten werden, wenn soziale Organisationen sich in

Struktur, Produkt- und Renditeorientierung den industriellen Vorbildern angleichen (müssen) und sich primär betriebswirtschaftlich begreifen. Es ist fraglich, ob hier nicht im Zuge der Ökonomisierung ein entscheidender Differenzierungsgewinn unserer pluralistischen Gesellschaften zugunsten einer Einheitsorganisation vergeben wird. Auch hinsichtlich der Leadership ist zu fragen, ob die hier geforderte Kreativität nicht auf ihre unkreativste Variante reduziert wird, die Arbeitsproduktivität (vgl. Matthäus 1976: 1204).

Der Soziologe Dirk Baecker sieht die „betriebswirtschaftliche Zurichtung der Organisation“ als eine zentrale Frage unserer gesellschaftlichen Selbstverständigung an:

„Die Reflexion dieser betriebswirtschaftlichen Zurichtung der Organisation ist keine Frage eines andernfalls müßigen akademischen Interesses. Sie führt ins Herz dessen, was die Unternehmensorganisation von jeder anderen Organisation unterscheidet und damit auch ins Herz der Frage, wie sinnvoll es ist, auch andere Organisationen dem betriebswirtschaftlichen Zugriff auszusetzen. Sie erlaubt es, nach der Konstitution des kapitalistischen Betriebs zu fragen und damit eines der neben dem Wohlfahrtsstaat, seinem ungleichen Zwilling, weitreichendsten Sozialexperimente der jüngeren Gesellschaftsgeschichte einzuschätzen“ (Baecker 2003: 50).

Die Gefahr bestehe, dass die Betriebswirtschaftslehre zum alternativlosen Paradigma aller Organisationsformen würde. Ihre Nähe zur Bürokratie produziere ein merkwürdiges Paradox: Oft genug würden derzeit betriebswirtschaftliche Methoden aufgeboten, um die verkrusteten und ineffizienten Administrationen zu reformieren; jedoch spiele genau dies einer weiteren Bürokratisierung in die Hände:

„Mit Blick auf diese Wahlverwandtschaft wird man selbst dann, wenn man kein Anhänger der gängigen Bürokratiekritik ist, der Betriebswirtschaftslehre irgendwann zu Hilfe kommen müssen. Denn diese Gesellschaft, soviel ist klar, bleibt zumindest halbwegs selbststeuerungsfähig nur dann, wenn sie über alternative und konkurrierende Steuerungsideen verfügt, so dass sich der Verwaltungsspezialist mit dem Betriebswirt, der Jurist mit dem Priester, der Lehrer mit dem Regisseur und der General mit dem Politiker darüber streiten können, wie es weitergeht“ (Ebd.: 51).

Zu Recht fordert Baecker weitere theoretische Anstrengungen, um das Verhältnis der betriebswirtschaftlich geführten Organisation zum Sozialen als einem umgebenden System oder als innerem Anspruch (Stichwort: Humanisierung der Arbeit) zu klären (vgl. Ebd.: 51).

#### 4. Leadership und die Moral

Haben soziale Organisationen eine (besondere) soziale Verantwortung? Hinter der scheinbaren Tautologie liegt eine komplexere Frage verborgen. In dem Maße wie soziale Organisationen sich durch eine Verbetriebswirtschaftlich anderen gewinnwirtschaftlich orientierten Unternehmungen angleichen, nivellieren sie ihre *differentia specifica*. Was macht dann noch eine soziale Organisation aus? Das ist eine der bohrenden Fragen, denen sich soziale Organisationen wie Krankenhäuser in kirchlicher Trägerschaft, gewerkschaftliche Jugendorganisationen und andere Organisationen der Wohlfahrtsproduktion immer öfter stellen müssen, nachdem sie ihre privilegierte Stel-

lung als Anbieter sozialer Dienstleistungen im Zuge der Erschließung und Öffnung dieser Sektoren als Märkte auch für private Anbieter zunehmend eingebüßt haben.

Peter Drucker hat dieses Problem für den amerikanischen Kulturraum bereits formuliert, als in Deutschland die Herausforderungen der Öffnung des sozialen Sektors für private Anbieter kaum erkannt worden sind:

„Non-profit institutions exist for the sake of their mission. They exist to make a difference in society and in the life of the individual. They exist for the sake of their mission, and this must never be forgotten. The first task of the leader is to make sure that everybody sees the mission, hears it, lives it“ (Drucker 1992: 45).

Die Frage nach dem Spezifikum (*mission*) sozialer Organisationen lässt sich aber nicht beantworten ohne die Frage nach dem Sozialen überhaupt zu stellen. Dieses Soziale kann nicht als das lediglich ‚Zwischenmenschliche‘ verstanden werden, welches als Interaktionsraum für individuelle Handlungen zur Verfügung steht bzw. durch solche Handlungen konstituiert wird. Eine Soziologie, welche die ‚sozialen Tatsachen‘ (Émile Durkheim) angemessen erfassen will, kann nicht darauf verzichten, die den Tatsachen zugrunde liegenden normativen Elemente zur Kenntnis zu nehmen. Umso mehr gilt das für eine Sozialpolitik, die sich ohne die Umsetzung und Darstellung von Normen und Werten als vollkommen unverständlich und fruchtlos erweisen würde (vgl. Blasche/Döring 1998; Schulenburg 1992).

Worin besteht also das Soziale der sozialen Organisationen bzw. ihre Verantwortung für das Soziale? Ohne auf die komplexe und disparate Begriffsgeschichte und ihre gesellschaftlichen Implikationen eingehen zu können (vgl. Redaktion 1995), muss doch hervorgehoben werden, dass das Soziale entscheidend von den Sphären des Politischen und des Ökonomischen geprägt ist und seinerseits auf diese einwirkt. Hierbei haben sich im Verlauf der letzten zweihundert Jahre sehr verschiedene Gestalten des Sozialen geformt, die heute als divergente ‚Sozialstaaten‘ in Erscheinung treten (vgl. Kaufmann 2003 und 2002). Auch wenn das Soziale nicht zwingend durch den Staat organisiert werden muss, so ist doch zu fragen, ob und in welchem Maße der Markt hierfür der geeignete Koordinationsmechanismus ist – andere Institutionen stehen derzeit kaum zur Diskussion. Kaufmann hat darauf aufmerksam gemacht, was die genuinen Aufgaben des Wohlfahrtssektors sind: (1) eine monetäre Umverteilung zu leisten und (2) öffentliche Leistungen zu erstellen.

„Die monetäre Umverteilung als solche steht in einer nur indirekten Beziehung zum Konzept der Wohlfahrtsproduktion, da es sich hier nicht um realwirtschaftliche Leistungen handelt. Ins Zentrum der Betrachtung gehören die personenbezogenen Dienstleistungen, welche die bei weitem kostenintensivsten Leistungen des Sozialsektors darstellen und offenkundig in einem teilweisen Substitutionsverhältnis zu den unentgeltlichen Formen der Wohlfahrtsproduktion stehen“ (Kaufmann 1999: 810).

Es dürfte also zur Signatur sozialer Organisationen gehören, dass sie Leistungen erbringen, die als Dienst an der Gemeinschaft, als öffentliche Leistungen oder auch als *bonum commune* verstanden werden müssen. Ohne hier näher auf die volkswirtschaftlichen Differenzierungen (Allmende, meritorische und andere öffentliche Gütern) einzugehen, ist doch erkannt worden, dass in diesem Sektor erhebliche Wertschöpfung geleistet wird, die nicht zuletzt auf unbezahlter Arbeit z.B. durch Netzwerkhilfe und

ehrenamtliche Arbeit beruht (vgl. Blanke et al. 1996: 6f.). Danach lag der Wert der unbezahlten Arbeit 1992 im Gebiet der alten BRD lediglich um 9 % unter dem der gesamten Bruttolöhne und -gehälter. Kaufmann weist darauf hin, dass eine Expansion des marktlichen und staatlichen Sektors zu Lasten der Haushalt- und Netzwerkproduktion – und damit auch der sozialen Organisationen, die qualitativ wie quantitativ einen wichtigen Teil ihrer Arbeit ehrenamtlich erbringen – zur Folge haben dürfte,

„dass die tatsächlichen Wohlfahrtsgewinne durch die Wirtschaftsexpansion deutlich geringer sind als die ausgewiesenen realwirtschaftlichen Wachstumsraten. Ähnlich wie im Falle des Umweltverbrauchs müssen wir auch im Bereich der Kommodifizierung hauswirtschaftlicher Leistungen soziale Kosten in Rechnung stellen“ (Kaufmann 1999: 810).

Man sollte aber die Transformation sozialer Organisationen nicht allein unter dem Aspekt der volkswirtschaftlichen Bilanz verhandeln, sondern auch danach fragen, welche Konsequenzen ihre Ökonomisierung für die Gestalt der Organisationen und die Gestalt des Sozialen insgesamt haben dürfte. Die vom Zukunftsforscher Jeremy Rifkin in Aussicht gestellte Entwicklung ist nicht nur auf ihre Wahrscheinlichkeit hin zu befragen, sondern auch auf ihre Wünschbarkeit:

„Die Entwicklung des Kapitalismus, die mit der Vermarktung von Raum und Material begann, endet mit der Vermarktung der Zeit und der Lebensdauer von Menschen. Wird Kultur zunehmend als zu vergütende menschliche Aktivität kommerzialisiert, führt das rasch in eine Welt, in der Geld bestimmte Formen menschlicher Beziehungen, nämlich die traditionellen sozialen Beziehungen ersetzt. Wir müssen uns eine Welt vorstellen, in der praktisch jede Aktivität außerhalb der Familie zum bezahlten Erlebnis wird, eine Welt, in der gegenseitige Verpflichtungen und Erwartungen – vermittelt durch Vertrauen, Empathie und Solidarität – durch Vertragsbeziehungen ersetzt werden, durch Mitgliedschaften, Abonnements, Eintrittsgebühren, Vorauszahlungen und Beiträge“ (Rifkin 2000: 17).

Man wird fragen müssen, ob wir im Bereich der Familie nicht schon längst über Rifkin hinausgegangen sind. Umsso weniger darf die Frage nach dem Charakter des Sozialen überspielt werden, das sich als Tausch von nicht-identischer Gabe und Gegengabe darstellt. Die Gabe erfordert eine Gegengabe, die aber nicht als äquivalent verstanden werden kann, sondern vielmehr die (soziale) Beziehung zwischen den Akteuren fortsetzt. Hierin besteht ein wesentliches Moment des Sozialen, dass der Tausch zwischen den Akteuren auf einer Reziprozität der eigenen Art beruht. Ihr spezifischer Charakter korrodiert jedoch in dem Moment (vgl. Sennett 1998), in dem Gabe und Gegengabe im Äquivalententausch über ein gemeinsames Drittes (das Kapital) verglichen und so um ihre Identität gebracht werden. Damit wird ein Moment der Fremdheit in die soziale Beziehung der Tauschenden eingetragen (vgl. Rutschky 2003: 881f.), die von Max Weber als ‚Unpersönlichkeit‘ (Weber 1972: 383) und von Rifkin als Transformation der sozialen in vertragliche Beziehungen beschrieben wird. Der Kulturphilosoph Jacob Taubes fragt mit gutem Recht, ob

„das Problem der industriellen Gesellschaft im Begriff des Tausches noch begreifbar bleibt. (...) Müsste die Analyse der industriellen Gesellschaft nicht noch näher dem Raum des Wahnsinns nackter Gewalt und verhüllter Herrschaft angesiedelt werden, als es A-

dorno wagt. Ist das Tauschgesetz als universale Kategorie nicht überfordert, die Konstellation des Zeitalters von Technik und Industrie zu begreifen, wenn das Profitmotiv subjektiv zurücktritt und objektiv nicht mehr in der unvermittelten, deutlich erkennbaren Gestalt auftritt wie in der Epoche des klassischen Kapitalismus?" (Taubes 1996: 289f.).

Taubes Gedanken weisen darauf hin, dass unsere theoretischen Kategorien unter Umständen nur noch bedingt tauglich sind, die Konstellation des Sozialen als einer spezifischen Form des Tausches in unserer (spät-)modernen Gesellschaft angemessen zu erfassen. Er sieht in der *Herrschaft* den Schlüssel zur Analyse der industriellen Gesellschaft, die ihre sozialen Beziehungen über kapitalistische Prozeduren zu rationalisieren sucht.

Zu diskutieren ist in diesem Zusammenhang, wie wir gesamtgesellschaftlich und organisationsbezogen die Rationalisierung sozialer Beziehungen bewerten und gestalten wollen. Hiermit kommt Normativität auf zwei Ebenen ins Spiel: einmal als Ethos von Individuen und sozialen Gruppen bzw. Bewegungen; zum zweiten in Form einer sozialeighischen Reflexion, welche die Kriterien einer sozialen Ordnung (a) aus den aktuellen gesellschaftlichen Prozessen und dem hierin erkennbaren Ethos zu erheben und (b) kritisch zu bearbeiten sowie verallgemeinerungsfähig zu begründen sucht.

## 5. Leadership und das Soziale

Das prägnante, aber bisweilen auch auf ein Stereotyp verkürzte Verdikt des neoliberalen Vordenkers Milton Friedman, Unternehmen hätten keine andere soziale Verantwortung als ihre Gewinne zu erhöhen (Friedman 1970), dürfte in dieser Einseitigkeit überholt sein. Auch gewinnwirtschaftlich orientierte Unternehmungen haben – zum Teil schmerhaft – lernen müssen, dass sie Verantwortung für das Soziale haben. Das betrifft die Standards bei Arbeitssicherheit, Arbeitslohn, Produktionsbedingungen und fairen Preisen, aber ebenso ehrliche Produktwerbung sowie Darstellung der Organisation nach innen und außen. Schließlich haben die jüngsten Skandale in der Wirtschaft (Enron, Worldcom, Mannesmann, Infineon) diesen Konsens eher noch bestärkt und Anstrengungen der Wirtschaft auf den Plan gerufen, in einer moralischen Selbstbindung Verantwortung für das Soziale zu übernehmen – zwei Stichworte seien hier genannt: „Global Compact“ als „a voluntary international corporate citizenship network initiated to support the participation of both the private sector and other social actors to advance responsible corporate citizenship and universal social and environmental principles to meet the challenges of globalization“ (United Nations 2006) sowie Angel Cabreras Vorschlag für einen „Manager Eid“ in Analogie zum Hippokratischen Eid (vgl. für die Diskussion Seitz 2003). Manager sollen „value-based Management“ betreiben und durch ihr Vorbild die Unternehmenskultur prägen. Das moralisch-ökonomische Sensorium der Manager soll verbessert werden, um etwa Korruption zu bekämpfen. Immer wird neben der ökonomischen die moralische Kompetenz der Manager eingefordert: „glaubwürdig können ihre hehren Absichten nur sein, wenn die Führungskräfte sie mit Leben füllen – sie sind nun einmal die Vorbilder“ (Heuser 2005: 1).

Zweifellos ist die Öffentlichkeit für (wirtschafts-)ethische Probleme in den vergangenen Monaten sehr sensibilisiert worden. Selbst von bundespräsidialer Seite ist mehrfach eine bessere Ausbildung der Ökonomen in *ethicis* gefordert worden (Welt 2004). Zuletzt hat die Wochenzeitung *Die Zeit* eine wochenlange Diskussion um die „Mana-

ger ohne Moral” geführt. Dass alle  *irgendwie* für das Soziale mitverantwortlich sind, ist ein Gemeinplatz, der keinerlei Hinweis gibt, in welchem Maße Unternehmungen hier gefordert sind. Ähnliches gilt für die sozialen Organisationen: Zwar müssen sie sich vermehrt die Frage gefallen lassen, was denn an ihnen ‚sozial‘, ‚christlich‘ oder ‚arbeitsnehmerfreundlich‘ sei, aber keiner vermag ihnen so recht zu sagen, worin denn das Spezifische ihrer sozialen Arbeit bestehe und wo dafür der angemessene Ort sei. Punktiert ließe sich von einer *Utopie des Sozialen* sprechen, und zwar in dem einen Sinne, dass den Protagonisten des Sozialen die utopischen Reserven auszugehen drohen, von denen aus sie sich auf das Faktische kritisch-produktiv beziehen könnten. In einem zweiten Sinne ließe sich von der ‚U-topie‘ reden, als einer Deterritorialisierung des Sozialen; dafür stehen immer weniger Orte zur Verfügung, wenn der Markt das Soziale einerseits ökonomisch umformatiert und andererseits Politik Transferleistung kurz-sichtig als Wahlkampfhilfe missversteht bzw. angesichts leerer Kassen die Reduktion sozialer Leistungen als volkswirtschaftlich notwendig erklären muss.

Worin besteht nun die besondere Leistung sozialer Organisation und ihrer Führer? Zunächst einmal, so meinen wir, darin, die geschilderten Sachverhalte als Probleme wahrzunehmen und nach innen und außen einer Klärung zuzuführen. Auf diese Weise käme wahrscheinlich schon etwas mehr Bewegung in den sozialpolitischen und -ökonomischen Diskurs, der momentan von Schlagworten wie ‚Alternativlosigkeit‘, ‚Sachzwänge‘, ‚Anpassung an die Realität‘ und ähnlichem wie versteinert ist.

Es ist dem Management-Lehrer Fredmund Malik zuzustimmen, dass das Zerstörerische unserer Wirtschaftsweise nicht primär durch tugendhaftere Manager zu beheben ist, sondern in einer falschen ökonomischen Ausbildung der Manager begründet ist. Die gegenwärtig entscheidende Generation von Managern sei im Wesentlichen nur mit zwei Leitkategorien aufgewachsen: Shareholder-Value und kurzfristige Gewinnmaximierung. Gegen diesen ökonomischen Reduktionismus müsste das Wissen des echten Liberalismus reaktiviert werden, dass die Organisation der Gesellschaft nicht allein und nicht einmal vordringlich ökonomischen Zielen unterstellt werden darf (vgl. Malik 2005). Stattdessen bräuchte es Manager, die über betriebliche Erfahrung verfügen, also die Kultur eines Unternehmens kennen, wertschätzen und sich ihr verpflichtet wissen (vgl. Mintzberg 2005). Dem hält Günter Tichy, Leiter des Instituts für Technikfolgenabschätzung der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, entgegen, dass auch eine andere oder bessere ökonomische Ausbildung an der Situation kaum etwas ändern würde. Die maximale Gewinnorientierung der Kapitalmärkte erwachse gerade daraus, dass hier überwiegend Fondmanager mit fremden Geld arbeiten:

„Die Verwalter fremden Geldes sind rechenschaftspflichtig und zu kurzfristigem Erfolg gezwungen: Bei unterdurchschnittlicher Wertentwicklung eines Fonds wechseln die Anleger rasch zur Konkurrenz. Das schlägt auf die Unternehmen durch. In ihren Quartalsberichten ist der kurzfristige return on investment das entscheidende Kriterium, und auch in den Analystenmeetings werden mehrjährige Perspektiven bestenfalls am Rande berücksichtigt werden“ (Tichy 2005: 31).

Was Malik auf einer individuellen oder Professionsebene betrachtet, bettet Tichy in den strukturellen Zusammenhang ein. Und so gesehen haben sie beide Recht, wenn man strukturelle Bedingungen und individuelles Handeln aufeinander bezieht und als

einen systematischen Zusammenhang begreift (vgl. Giddens 1992). Individuelles und kollektives Handeln unterliegt strukturellen Bedingungen, aber es kann diese Bedingungen eben auch verändern; umgekehrt kann eine ‚gute‘ Rahmenordnung das individuelle und das kollektive Handeln nicht nur beschränken, sondern auch zu einem gesellschaftlich erwünschten Handeln anleiten. Auf beiden Ebenen liegen normative Entscheidungen zugrunde, die – anders als es Giddens’ Strukturierungsmodell vorsieht – einer ethischen Reflexion zugänglich sind.

Darin besteht unserer Ansicht nach ein entscheidender Punkt für Leadership in sozialen Organisationen, dass sie um diese Zusammenhänge weiß und von hier aus Ziele und Aufgaben für die Organisation ins Auge fasst. So müssten Leader in sozialen (und allen anderen) Unternehmungen das Ökonomische auf die gesellschaftliche Praxis *in toto* auslegen und danach fragen, wie ihr wirtschaftliches Handeln effektiv (im Sinne eines ‚to do the right things‘) dem gesellschaftlichen Ganzen dient. Völlig defizient erweist sich in dieser Hinsicht eine *mainstream-economics*, wie sie Malik mit den reduktionistischen Leitkategorien Shareholder-Value und kurzfristiger *return on investment* beschrieben hat, und wie sie der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich mehr als Problem denn als Lösung unserer gesellschaftlichen Organisation begreift:

„Denn sie [s.c. die *mainstream economics*] modelliert nur die ‚eigensinnige‘ Funktionslogik des ins Reine gedachten marktwirtschaftlichen *Systems* und versucht daher in aller Regel, die ethisch praktischen Probleme der gesellschaftlichen Ökonomie in *nichts als ökonomischer ‚Systemrationalität‘* aufzuheben. Wo humane Bedürfnisse oder gesellschaftliche Anliegen sich in der abstrakten Funktionslogik des marktwirtschaftlichen Systems nicht angemessen zur Geltung bringen lassen oder ihr gar prinzipiell widersprechen, argumentiert die ‚reine‘ Ökonomik daher oft genug – und ohne ihren eigenen normativen Standpunkt zu reflektieren – gegen noch so unmittelbare Ansprüche an die Menschlichkeit und Lebensdienlichkeit der gesellschaftlichen Wirtschaftspraxis“ (Ulrich 2001: 12).

Ulrichs Anspruch, Ethik *integrativ* mit Ökonomik zusammen zu denken, darf nicht eng geführt werden im Sinne von ‚angewandter Ethik‘ einerseits und ‚normativer Ökonomik‘ andererseits (vgl. Ulrich 2001: 13). Ulrich besteht in seiner Grundlagenreflexion darauf, dass die Ökonomik sich über ihre Grundlagen und Vorannahmen selbst aufklärt; er bezieht das vor allem auf die moralische Dimension solcher Vorannahmen. Uns erscheint aber ganz wichtig, darüber hinaus die politischen Annahmen ebenso mitzubedenken. ‚Das Soziale‘ ist in seiner Begriffsgeschichte teilweise mit dem Politischen identifiziert worden, etwa wenn Thomas von Aquin das *zoon politikon* als *animal sociale* wiedergibt. Aber auch in seiner Trennung vom Politischen, etwa in der sozialen Frage des 19. Jahrhunderts, schwingt immer die politische Dimension mit, in der das Soziale zu gestalten ist. So muss das Soziale immer in seinen ökonomischen, politischen und moralischen Dimensionen reflektiert und zur Geltung gebracht werden. Hierin liegt eine der maßgeblichen Aufgaben von Leadership in sozialen Organisationen.

## 6. Leadership und die Macht

„Die Geschichte ist durch Macht bewegt worden, Herrschaft insbesondere war eine mächtige Triebkraft der Entwicklung, Herrschaft aber ist die Organisation und – seit der griechischen Polis – die Organisation der Organisation von Macht. (...) In der über Macht bestimmten Prozessualität der Geschichte liegt eine eigentümliche Ambivalenz: Je mehr der Mensch es verstand, seine Organisationskompetenz über die Welt zu steigern, über die Natur wie über die Sozialwelt, desto entschiedener rückte er in eine Gegenlage zu ihr und löste die Einbindung in sie auf“ (Dux 1997: 852).

Manager gehören zu denen, die aufgrund professioneller Zuschreibung mit Macht umgehen und diese Macht im Sinne derer produktiv einsetzen müssen, denen sie über Vertragsverhältnisse verpflichtet sind. Die Professionalisierung des Managements, das heißt die reflexive Anwendung von Machtwissen auf die Machtausübung (in) der Organisation, hat die „eigentümliche Ambivalenz“, von der Dux spricht, auch im Bereich der Unternehmungen zu Tage treten lassen. Auch hier hat sich eine ‚Gegenlage‘ herausgebildet, in der die Einbindung in Sozialwelt und Natur immer prekärer geworden ist. Das spricht sich etwa in der ‚Machtverliebtheit‘ aus, die man Manager vorwirft, oder in der Weltfremdheit, die aus ihren Entscheidungen zu sprechen scheint. Die Ambivalenz tritt zu Tage, wo die Entlassung von tausenden von Mitarbeitenden den Aktienkurs der Unternehmung steigen lässt. Sie tritt zu Tage im Unverständnis von Manager wie Esser oder Ackermann, die keinen Tadel an ihrer wertschöpfenden Tätigkeit finden können, während sich die Republik über das Victory-Zeichen des Herrn Ackermann moralisch erregt.

Man würde die Brisanz dieser Diskurse erkennen, wenn man sie auf moralische Fragen verkürzte. Der Umgang mit Macht reicht weit über moralische Implikationen hinaus; er hat – wie bereits gezeigt – politische und zudem psychosoziale (Wirth 2002). Vom Handeln der Manager oder Leader hängt das Wohl oder Wehe von vielen Mitarbeitenden in der Unternehmung, aber auch in zuliefernden Betrieben ab. Ihre Entscheidungen bewegen große Geldsummen und können zu Erfolgen oder auch zu Katastrophen führen. Jenseits der moralischen Frage (Wird die Macht gut eingesetzt?) und der politischen Frage (Wer bewegt was im öffentlichen Raum?), die je für sich auf ‚das Soziale‘ hin ausgelegt werden müssen, ist die Frage nach der psychosozialen Dimension der Macht bleibend wichtig: Welches Bild von Machtausübung wird zunächst in der Organisation und dann in der Öffentlichkeit transportiert und damit (Manager sind Vorbilder!) zur Nachahmung empfohlen: skrupelös, rücksichtslos, mutig, waghalsig, fahrlässig ...? Welche Kultur wird in der Organisation ‚implementiert‘ und wie strahlt sie von dort aus auf Zulieferer, Kunden, Konkurrenten aus? Welche Einstellungen und psychischen Dispositionen werden – jenseits offizieller Verlautbarungen in Firmenphilosophien und Leitbildern – durch das aktuelle Handeln der Manager als erstrebenswert und erforderlich vermittelt: kreativ, visionär, professionell, gierig, listig, traditionsbewusst, autistisch, narzisstisch ...?

Der Zusammenhang zwischen psychischen Dispositionen von Führern, ihrem Umgang mit Macht und den Folgen für das Umfeld ist evident; die ‚Mikrophysik der Macht‘ (Foucault 1976) ist jedoch sehr viel schwerer zu analysieren. Denn hier geht es um die Beziehungsdynamik, die ausgelöst wird von individuellen Dispositionen von

Managern, die gar nicht nur pathologisch verstanden werden müssen, und ihrerseits auf Erwartungen, Projektionen und die jeweiligen Dispositionen der Geführten treffen. Die ‚charismatische Rückkoppelungsschleife‘ (Randow 2002) ist nur eine mögliche Variante psychodynamischer Machtentfaltung in der Organisation. Hochstapelei, organisationaler Autismus oder Alexithymie sind andere Varianten, die zumeist ausgelöst werden durch die entsprechende Haltung der Manager (vgl. Kets de Vries 1998).

Bedenkenswert ist in diesem Zusammenhang das Argument von Jens Jessen, dass die verflachten Hierarchien in modernen Organisationen, verbunden mit einem sehr schnellen Wechsel in den Führungsetagen einem „totalitären Regime“ Vorschub leiste (Jessen 2005: 34). Das angeblich Hierarchiefreie moderner Führungsmodelle würde die innerbetriebliche Kontrolle erschweren und den Führern strukturell mehr Macht in die Hand geben als in eher bürokratischen Organisationen mit komplizierteren Entscheidungsstrukturen. Es ist wohl eine ‚Ironie der Organisation‘, dass das Antihierarchische, Unbürokratische, Flexible und Nicht-Formale, das zu einer größeren Transparenz, Freiheit und Effizienz in der Organisation führen soll, besonders anfällig für pathologische Formen der Machtausübung ist und letztlich zur Wirkungslosigkeit der Organisation führt.

Hinsichtlich der Machtausübung ist zu bedenken, dass Macht nicht in einem einlinigen Gefälle von den Managern gegenüber den Mitgliedern der Organisation ausgeübt wird, sondern dass Macht zirkuliert:

„Die Macht muß als etwas analysiert werden, das zirkuliert oder vielmehr als etwas, das nur in Art einer Kette funktioniert. Sie ist niemals hier oder dort lokalisiert, niemals in den Händen einiger weniger, sie wird niemals wie ein Gut oder wie Reichtum angeeignet. Die Macht funktioniert und wird ausgeübt über eine netzförmige Organisation. Und die Individuen zirkulieren nicht nur in ihren Maschen, sondern sie sind auch stets in einer Position, in der sie Macht ausüben; sie sind niemals die unbewegliche und bewußte Zielscheibe dieser Macht, sie sind stets die Verbindungselemente. Mit anderen Worten: die Macht wird nicht auf Individuen angewandt, sie geht durch sie hindurch“ (Foucault 1978: 82).

Dieses ‚durch die Individuen hindurch Gehen‘ gilt auch für die Manager. Die Weise der Machtausübung in der Organisation geschieht in einer Asymmetrie von Führenden und Geführten, das bedeutet, dass Manager in der Kette der Machtzirkulation die stärkeren Glieder darstellen und deshalb stärkere Impulse setzen. Der Charakter der Macht ist, dass sie sowohl konstruktiv, aber eben auch destruktiv wirken kann. Eine wünschenswerte Eigenschaft von Managern ist es, dass sie diese Janusköpfigkeit der Macht im eigenen Handeln berücksichtigen, kommunizieren und gegen die destruktive Seite der Macht und den (eigenen) Machtmisbrauch Sicherungen in der Organisation und ihrer Umwelt einbauen. Sehr klar hat das der Psychoanalytiker Kets de Vries beschrieben:

„Wie gut sich ein Mensch mit seiner Umwelt auseinandersetzen kann, hängt eng mit der Qualität seiner interpersonalen Beziehungen zusammen, mit der Sicherheit seines Selbstgefühls, mit der Anerkennung eigener Grenzen sowie mit seiner Fähigkeit zur Realitätsprüfung. Menschen, die diese Eigenschaften in eher höherem Maße besitzen, fällt es leichter, mit den Wechselseiten der Führung zurechtzukommen. Sie verfügen über eine größere Fähigkeit zur Selbstprüfung und sind in der Lage zwischen Aktion und Reflexion zu wechseln. Infolgedessen werden sie auch weniger stark zu Machtmissbrauch und pathologischem Verhalten neigen“ (Kets de Vries 1998: 182).

Für Leadership in sozialen Organisationen gilt das in einem besonderen Maße, weil die Leistungserbringung an und mit den Klientinnen in erhöhtem Maße für manipulative Formen der Machtausübung anfällig ist. Klienten von sozialen Organisationen stehen häufig in einem Abhängigkeitsverhältnis zu diesen; sie sind minderjährig, körperlich oder geistig behindert, finanziell oder emotional von der Leistungserbringung der sozialen Organisation abhängig. Das verschärft die Frage nach der Ethik der Machtausübung, nach ihrer politischen Kontrolle und ihren psychosozialen Folgen. Leader in sozialen Organisationen müssen folglich, diese Aspekte in einem höheren Maße berücksichtigen als ihre Kolleginnen und Kollegen in industriellen Organisationen.

## 7. Schluss

Leadership in (sozialen) Organisationen ist ein „zwischenmenschliches Phänomen, ein soziales Ereignis. Leadership existiert nur dort, wo Menschen sich gegenseitig zu aussergewöhnlichen Leistungen inspirieren und motivieren“ (Guntern 2004: 4). Leadership zielt darauf, einen Mehrwert zu schaffen, der nicht nur der Organisation in Form von Rendite zufließt, sondern darüber hinaus für die Umwelt der Organisationen einen sozialen Effekt schafft, der sich unter politischen, moralischen und psychosozialen Aspekten (mindestens für einige Individuen oder Gruppen) als erwünscht und vorteilhaft erweist.

Da Leadership zwingend mit der Ausübung von Macht verbunden ist, muss die Ambivalenz von Macht in den Prozessen, Strukturen und Positionen der Organisation systematisch reflektiert und es müssen gegen ihre destruktive Seite Sicherungsmaßnahmen eingebaut werden. Das bedeutet jedoch keine hundertprozentige Sicherheit gegen Fehlentscheidungen und Erfolglosigkeit; deshalb ist es ein weiteres Element guter Leadership, dass sie den Umgang mit Fehlern in der Organisation über die Frage ökonomischer Effizienz hinaus bearbeitet.

Soziale Organisationen verfügen aus ihrer spezifischen Geschichte über eine kritische Haltung zu Macht und zu Machthabern. Im Zuge ihrer Angleichung an industrielle Organisationen sind sie im Begriff, ihre Erfahrung zugunsten einer rein affirmativen Haltung aufzugeben. Dabei könnten gerade sie in den Diskurs über die Machtausübung von Organisationen im Bereich von Ökonomie und Politik wichtige Erfahrungen und Positionen einbringen, die umso dringender gebraucht werden, als hier Macht allzu schnell auf eine Macht im Sinne von Effizienz reduziert wird. Eine Leadership, die nur auf diesen Aspekt ausgerichtet wäre, unterliefe ihre eigenen Möglichkeiten und bliebe der Gesellschaft eine Menge schuldig.

Vielmehr sind die ökonomischen, politischen, moralischen und psychosozialen Elemente der Macht im Prozess der Leadership zu berücksichtigen und auf ihre soziale Dimension hin zu befragen. Wenn es stimmt, was Maurice Joly in seinem Handbuch für Aufsteiger beobachtet hat, dann würde menschliches Handeln in unserer modernen Gesellschaft, in der (fast) immer mehr als zehn Menschen vereint sind, in eine Führung durch die Abgefeimtesten münden. Das aber geschieht dann nicht etwa, weil alle Menschen dem Abgefeimten zuneigen, sondern weil sie in der Gruppe offenbar nach anderen Regeln agieren als in bilateralen Beziehungen. Das Funktionieren unserer Gesellschaft hängt jedoch ganz wesentlich von der Zusammenarbeit in Gruppen ab und davon, dass Gruppen und Organisationen funktionieren, was wiederum an der ‚Organisation der Organisation von Macht‘ hängt. Mit dieser Macht problembewusst, ehrlich und produktiv umzugehen, ist eine der zentralen Forderung an Führungspersonen, aber auch an die Geführten. Das gilt für soziale wie für industrielle Organisationen. Das Spezifikum sozialer Organisationen besteht unter anderem darin, ihre spezifischen Erfahrungen mit der Macht im sozialen Nahfeld der Organisation aber auch im weiteren Horizont des gesellschaftlichen ‚Sozialen‘ in den Diskurs über die Organisation der Organisation von Macht in der Organisation der Gesellschaft einzubringen. Mit guter Leadership könnten sie sich und alle anderen zu außergewöhnlichen Leistungen inspirieren und motivieren.

## Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (2003): Die Wunschmaschine. Ökonomiekolumn, in: Merkur Jg. 57/Heft 645, 47-53.
- Blanke, K./ Ebling, M./ Schwarz, N. (1996): Zeit im Blickfeld. Ergebnisse einer repräsentativen Zeitbudgeterhebung, Stuttgart: Kohlhammer.
- Blasche, S./ Döring, D. (1998): Sozialpolitik und Gerechtigkeit, Frankfurt/New York: Campus.
- Bourdieu, P. (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt: Suhrkamp.
- Cameron, K. S./ Kim, M. U./ Whetten, D. A. (1987): Organizational Effects of Decline and Turbulence, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 32/No. 2, 222-240.
- Doppler, K./ Lauterburg, C. (1998): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 7. Aufl. Frankfurt/New York: Campus.
- Drucker, P. F. (1992): Managing the non-profit Organization. Principles and Practices, New York: Harper Collins.
- Drucker, P. F. (1998): Die Zukunft bewältigen. Aufgaben und Chancen im Zeitalter der Ungewissheit, 3. Aufl. München: Econ.
- Drucker, P. F. (2000): Die Kunst des Managements, München: Econ.
- Dux, G. (1997): „Liebe“, in: Christoph Wulf (Hrsg.): Vom Menschen. Handbuch Historische Anthropologie, Weinheim/Basel: Beltz Verlag, 847-854.
- Foucault, M. (1976): Mikrophysik der Macht. Über Strafjustiz, Psychiatrie und Medizin, Berlin: Merve.
- Foucault, M. (1978): Dispositive der Macht. Über Sexualität, Wahrheit und Wissen, Berlin: Merve.

- Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to increase its Profits, in: The New York Times Magazine, 13.9.1970.
- Gabler* (1997): Gabler Wirtschaftslexikon, 14. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Giddens, A.* (1992): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt/New York: Campus.
- Guntern, G.* (2004): Leadership produziert aussergewöhnliche Leistungen, in: Leader. Das Verbandsorgan der Schweizerischen Kader-Organisation, Heft 4, 4-5.
- Heuser, U. J.* (2005): Ein ganz gemeiner Virus, in: Die Zeit, Nr. 30 vom 21.7.2005, 1.
- Hinterhuber, H. H./ Krauthammer, E.* (1997): Leadership – mehr als Management: Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, Wiesbaden: Gabler.
- Höher, F./ Höher, P.* (1999): Handbuch Führungspraxis Kirche. Entwickeln, Führen, Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Jessen, J.* (2005): Fegefeuer des Marktes, in: Die Zeit, Nr. 30 vom 21.7.2005, 33f.
- Joly, M.* (2001): Das Handbuch des Aufsteigers, Frankfurt: Eichborn.
- Josuttis, M.* (1996): Die Einführung in das Leben. Pastoraltheologie zwischen Phänomenologie und Spiritualität Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Kaufmann, F.-X.* (1999): Sozialstaatlichkeit unter den Bedingungen moderner Wirtschaft, in: Korff, W. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, Band I, 803-833.
- Kaufmann, F.-X.* (2002): Sozialpolitik und Sozialstaat. Soziologische Analysen, Opladen: Leske + Budrich.
- Kaufmann, F.-X.* (2003): Varianten des Wohlfahrtsstaats. Der deutsche Sozialstaat im internationalen Vergleich, Frankfurt: Suhrkamp.
- Kets de Vries, M. F. R.* (1998): Führer, Narren und Hochstapler. Essays über die Psychologie der Führung, Stuttgart: Verlag Internationale Psychoanalyse.
- Korff, W.* (1999) (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, 4 Bände, hrsg. im Auftrag der Görres-Gesellschaft, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Lotmar, P./ Tondeur, E.* (1996): Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln, 5. Aufl. Bern et al.: Verlag Paul Haupt.
- Malik, F.* (2005): Die verlorene Generation, in: Die Zeit Nr. 49 vom 1.12.2005, 28.
- Matthäus, W.* (1976): „Kreativität”, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Band 4, 1194-1204.
- Mintzberg, H.* (2005): Manager statt MBAs. Eine kritische Analyse, Frankfurt/New York: Campus.
- Naegeler G./ Morgenstern, W.* (2002): Wandlungen des Charismas. Erscheinungsform, Bedeutung und Funktion, in: Mittelweg 36, Jg. 11, Heft 4, 69-84.
- Noblen, D.* (1995) (Hrsg.): Lexikon der Politik, Frankfurt: Büchergilde Gutenberg.
- Nolte, E.* (1972): „Führer”, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Band 2, 1128-1129.
- Randow, G. von* (2002): Narziß in der Rückkopplungsschleife, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung Nr. 7 vom 17.2.2002, 67.
- Redaktion* (1995): „Sozial, das Soziale”, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Band 9, 1113-1121.
- Rifkin J.* (2000): Access. Das Verschwinden des Eigentums. Warum wir weniger besitzen und mehr ausgeben werden. Frankfurt/New York: Campus.

- Rutschky, M. (2003): Ware gegen Gabe. Die Alte Welt und das Heimweh, in: Kapitalismus oder Barbarei, Merkur Sonderheft Jg. 57/Nr. 653/654, 880-888
- Seitz, B. (2003): Unternehmerisches Handeln ist a priori moralisch wertvoll, in: Handelsblatt vom 14.8.2003, unter: <http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sfm=go&id=735819> [Zugriff: 20.2.2006]
- Schmidt, J. (1988): Die Geschichte des Genie-Gedankens in der deutschen Literatur, Philosophie und Politik 1750-1945, 2. Aufl. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Schulenburg, J.-M. (1992): Das „Soziale“ an der Sozialen Marktwirtschaft – eine Operationalisierung des Begriffs „Sozial“ aus ökonomischer Sicht, in: Koslowski, P. (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in der Wirtschaftsethik und Wirtschaftsphilosophie, Berlin/Heidelberg/New York: Springer, 119-141.
- Sennett, R. (1998): The Corrosion of Charakter, New York: Norton; dt.: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin: Siedler.
- Taubes, J. (1996): Kultur und Ideologie, in: Ders.: Vom Kult zum Kultus. Bausteine zu einer Kritik der historischen Vernunft. Gesammelte Aufsätze zur Religions- und Geistesgeschichte, hrsg. von Assmann, A./ Assmann J./ Hartwich, W.-D./ Menninghaus, W., München: Fink, 283-304.
- Tichy, G. (2005): Sie sind doch nur Getriebene, in: Die Zeit Nr. 51 vom 15.12.2005, 31.
- Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt.
- United Nations Procurement Service (o. A.) (2006): Global Compact, unter: <http://www.un.org/Depts/ptd/global.htm> [Zugriff am 20.2.2006].
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Aufl. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), orig.: 1922.
- Welt (o. A.) (2004): Rau fordert „neue Wirtschaftsethik“, in: Die Welt vom 23.2.2004.
- Wirth, H.-J. (2002): Narzissmus und Macht. Zur Psychoanalyse seelischer Störungen in der Politik, Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Zapf, W. (1984): Welfare Production. Public versus Private, in: Social Indicators Research 14, 263-274.
- Zürcher, M. (2004): Wir brauchen keine Helden, in: Leader. Das Verbandsorgan der Schweizerischen Kader-Organisation, Heft 4, 1-3.