

**Herausgeber/innen:** Prof. Dr. Andrea Römmele, Hertie School of Governance, Berlin (Geschäftsführende Herausgeberin),  
E-Mail: roemmele@hertie-school.org | Dr. Svenja Falk, Accenture Research, Bangalore, India, E-Mail:  
svenja.falk@accenture.com | PD Dr. Martin Thunert, Center for American Studies, Universität Heidelberg,  
E-Mail: mthunert@hca.uni-heidelberg.de

**Beirat:** Prof. Dr. h.c. Roland Berger, Roland Berger Strategy Consultants | Vito Cecere, Auswärtiges Amt | Prof. Dr. Jan W. van Deth, Universität Mannheim | Prof. Dr. Jobst Fiedler, Hertie School of Governance | Prof. Dr. Dietmar Fink, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg | Prof. Dr. Justus Haucap, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf | Dr. Christian Humborg, Transparency International Deutschland e.V. | Nikolaus Huss, Politik Kommunikation | Prof. Dr. Dr. Karl-Rudolf Korte, Universität Duisburg-Essen | Prof. Dr. Sabine Kropp, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer | Prof. Dr. Martin Lendi, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich | Prof. Dr. Miriam Meckel, Universität St. Gallen | Prof. Dr. Ferdinand Müller-Rommel, Leuphana Universität Lüneburg | Dr. Leonard Novy, Stiftung Neue Verantwortung | Cem Özdemir, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN | Anke Plöttner, Westdeutscher Rundfunk | Peter Radunski, MSL Group | PD Dr. Dieter Rehfeld, FH Gelsenkirchen | Prof. Volker Riegger, logos Holding AG | Prof. Dr. Stefan A. Schirm, Ruhr-Universität Bochum | Dr. Rolf Steltemeier, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung | Cornelius Winter, Ketchum Pleon Deutschland

**Redaktion:** Henrik Schober, M.A. (Chefredakteur) | Johannes Staemmler, MPP | Andreas Hoffelder, Dipl. Sozwiss. | Stefan Collet, Dipl. Pol.

**Kontakt:** Zeitschrift für Politikberatung (ZPB), c/o Henrik Schober, M.A., Hertie School of Governance, Quartier 110, Friedrichstraße 180, 10117 Berlin, Telefon: +49 - 30 / 25 92 19 338, E-Mail: schober@hertie-school.org

## Führung in Wirtschaft und Politik: Analogfähig oder unverträglich?

### Ein wissenschaftliches Plädoyer für transformationale Führung in der Politik

Mark T. Fliegauf und Jochen I. Menges

#### Kernaussagen

Führung soll der Politik analog zur Unternehmensleitung ermöglichen, effektiv und effizient auf neue Herausforderungen und politische Problemlagen zu reagieren. Kann politische Führung dabei besser funktionieren, wenn sie unternehmerische Führungsmaximen umsetzt? Der Beitrag beleuchtet das Verhältnis von politischer und unternehmerischer Führung neu und argumentiert, dass sich die Führungsstile in Politik und Wirtschaft in den vergangenen beiden Jahrzehnten angenähert haben. Unternehmerische Führung wird dabei als Transformationsverhältnis verstanden, dessen Wirksamkeit davon abhängt, dass Führende und Geführte ein Wertegerüst teilen. Diese Wertemuster entstehen diskursiv, sodass der Rekurs auf unternehmerische Führung eine überraschende Erkenntnis für die Politik bereithält: Effektive und effiziente Führung im öffentlichen Raum erfordert mehr Deliberation statt mehr Hierarchie.<sup>1</sup>

#### 1. Einleitung: Unternehmerische Führung in der Politik?

Seit den 1990er Jahren hat im öffentlichen Sektor nahezu aller OECD-Staaten ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Die Reformagenda des *New Public Management*-Ansatzes hat dabei den Fokus nicht nur auf die Privatisierung öffentlicher Aufgaben, sondern ebenso auf die Schaffung einer performanzorientierten Organisationskultur staatlicher Bürokratien gelegt (OECD, 1995, S. 8). Damit einhergehend haben Konzepte der Unternehmensstrategie, -beratung, und -föhrung in immer stärkerem Maße Eingang in die Politik gefunden.

<sup>1</sup> Teile der folgenden Überlegungen entstanden im Rahmen des Projektes "Public Leadership" der Stiftung Neue Verantwortung. Wir danken insbesondere Georg Eckert und Leonard Novy sowie zwei anonymen Gutachtern für hilfreiche Kommentare.

Gerade *Führung*<sup>2</sup> wird zunehmend als Allheilmittel betrachtet, welches trilateralen Demokratien ermöglicht ihr inhärentes „Trägheitsmoment“ zu überkommen und analog zu Unternehmensleitungen schnell, effektiv und effizient auf neue Herausforderungen beziehungsweise politische Problemlagen zu reagieren (Clement & Merz, 2010, S. 15, 28, 135).

Doch wie übertragbar sind die in den politischen Sektor eingebrochenen oder noch einzubringenden Konzepte unternehmerischer Führung? Inwieweit kann *political leadership* auf betriebswirtschaftliche Führungmaximen rekurrieren? Oder unterliegen beide Bereiche gänzlich unterschiedlichen Rationalitäten, sodass kaum Transfermöglichkeiten bestehen? Ist gar die Einführung inkompatibler unternehmerischer Führungs- und Managementpraktiken für die Unzufriedenheit mit Politikergebnissen in den trilateralen Demokratien mitverantwortlich (Pharr & Putnam, 2000) und sollte daher von der Beratungsindustrie vermieden werden?

Der folgende Beitrag sucht Antworten auf diese Fragen, indem wir das Verhältnis von politischer und ökonomischer Führung konzeptionell neu beleuchten und vergleichend betrachten. Wir argumentieren dabei erstens, dass sich die Führungsstile in Politik und Wirtschaft keineswegs grundlegend unterscheiden und sich in den vergangenen Jahrzehnten stetig angeglichen haben (2.1.). Denn *corporate leadership* wird in zunehmendem Maße als *Transformationsverhältnis* und nicht mehr rein als *Transaktionsverhältnis* von Führungskraft und Arbeitnehmern<sup>3</sup> begriffen (2.2.). Diese Hinwendung zu transformationaler Führung im unternehmerischen Bereich ist drei Makrotrends geschuldet: dem Strukturwandel von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft, der Informations- und Kommunikationsrevolution sowie dem Individualisierungstrend postmoderner, liberal-demokratischer Gesellschaften (2.3.). Zweitens, zeigen wir auf, dass die Effektivität transformationaler Führung entscheidend davon abhängt, dass Führende und Geführte ein Wertegerüst teilen, das Raum wie Rahmen für kollektives und individuelles Handeln gibt (3.1.). Zwar, so unsere weitere These, unterscheiden sich politische und wirtschaftliche Führung nicht mehr grundlegend in ihren jeweiligen Stilen und Praktiken, jedoch weiterhin im Zweck ihres Handelns: Während betriebswirtschaftliche Führung nach der Maximierung des Eigennutzes des Unternehmens strebt, verpflichtet sich politische Führung der Gemeinwohlorientierung, welche durch den vom Wähler sanktionierten Parteiwettbewerb erreicht werden soll (3.2.). Diesen Mechanismus kennzeichnen gravierende Problemlösungsdefizite (4.1.), denen, so unsere Schlussfolgerung, durch ein Mehr an Deliberation statt Autoritarismus am effizientesten beizukommen ist (4.2.). Gerade in der diskursiven Genese intersubjektiv geteilter Wertemuster, hält unternehmerische Führung Lernpotenziale für *political leadership* bereit, welche Beratungseinrichtungen aufgreifen können (5.).

## 2. Konvergierende Führungsstile in Wirtschaft und Politik

### 2.1. Zwei „Welten“, zwei Führungsinstrumente?

Politische Führung verweist im deutschsprachigen Raum auf die Fähigkeit von exekutiven Spitzenkräften, in der Regel Regierungschefs, „Kontrolle über Entscheidungsprozesse auszuüben und bestimmte Politikergebnisse zu erzielen“ (Glaab, 2007 a, S. 306). Im Kern geht es dabei vornehmlich um zwei Fragen: Welche Vorhaben kann ein Regierungschef umsetzen und wieviel Macht muss er hierfür aufwenden? „Regierungsführung“<sup>4</sup> (Niclauß, 2004, S. 9) findet dabei primär auf zwei Ebenen statt: in der Kernexekutive und im Verhältnis zwischen Kanzler und Wählerschaft (*public leadership*) (Glaab, 2010, S. 122).<sup>5</sup>

Trotz des vermehrten Fokus auf Führung sowohl in der politischen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Analyse (Helms, 2010, S. 3) und der evidenten Übernahme betriebswirtschaftlicher Konzepte zur Förderung politischer, fortan verstandenen als exekutiver Führungskräfte, ist der Analogefähigkeit von Führung in Politik und Wirtschaft bislang kaum Aufmerksamkeit geschenkt worden. Lediglich Nico Grasselt und Karl-Rudolf Korte haben sich bisher dieser wichtigen Fragestellung angenommen und sind zu dem Schluss gekommen, dass die Führungsinstrumente in beiden Sektoren grundlegend divergieren. In der Politik würden demnach „vor allem personenbezogene Einfluss- und Machterhaltungstechniken Anwendung finden“, während sich unternehmerische Führungskräfte qua institutionell gegebener Legitimation vor allem organisationsbezogener Techniken widmen, und (personenbezogene) Instrumente wie Darstellung, Vermittlung und Kommunikation vernachlässigen könnten (Grasselt & Korte, 2007, S. 44, 196). Dieser Befund ruht auf der Prämisse, dass in wirtschaftlichen Unternehmen gefestigte, hierarchische Strukturen die Position von Führungskräften entscheidend absichern würden und somit einen divergierenden Führungsstil bedingten. Der ehemalige nordrhein-westfälische Minister für Bundes- und Europangelegenheiten, Detlev Samland, hat den Unterschied im Jahr 2007 plakativ auf folgende Formel

<sup>2</sup> Um das Konzept für eine sektorenübergreifende Analyse nutzbar zu machen, definieren wir Führung als soziales Interaktionsmuster zweier Protagonisten: des Führenden (*Leader*) auf der einen, und der Geführten (*Follower*), auf der anderen Seite (Fliegauf, Kießling & Novy, 2008, S. 403): „Führung besteht darin, das Handeln und Erleben eines anderen willentlich zur Grundlage des eigenen Handelns zu machen. Das gilt auf beiden Seiten. Die Geführten machen die Führenden zur Grundlage ihres Handelns, die Führenden die Geführten“ (Baecker, 2009, S. 17). Siehe auch Jones 1989; Keohane, 2005, 2010; Rost 1991.

<sup>3</sup> Wir wählen aus Gründen der Simplizität in diesem Beitrag durchgehend die maskuline Form ohne dabei den Anteil weiblicher Arbeitnehmerinnen und Führungskräfte zu verkennen.

<sup>4</sup> Politische Führung wird somit vornehmlich zur „Exekutiv-“ oder „Regierungsführung“; siehe Helms, 2005 a, 2005 b; Holtmann, 2008; Murswieck, 2009; Stoiber, 2008.

<sup>5</sup> Obgleich unser Ansatz politischer Führung weiter gefasst ist, beschränken auch wir uns in diesem Beitrag auf exekutive Entscheidungsträger, allen voran Regierungschefs beziehungsweise Kabinettsmitglieder. Hierbei widerstehen wir allerdings der Unterteilung in verschiedene Ebenen oder Arenen, sondern betrachten Regierungsführung stattdessen ganzheitlich, da wir den Interdependenzmustern zwischen diesen Ebenen einen durchaus hohen Stellenwert einräumen.

gebracht: „In einem Unternehmen kann man häufig noch nach dem Prinzip des Befehls und des Gehorsams arbeiten, d.h. man kann sagen: ‚Wenn du es nicht so machst, wie ich es will, schmeiß‘ ich dich raus“ (zitiert in Glaab, 2007b, S. 74). Eine solche Option steht Regierungschefs weit weniger offen.

Doch auch wenn Unternehmen stets hierarchische und damit tendenziell autoritäre Strukturen aufweisen, beruht *corporate leadership* nicht minder auf personenbezogenem Einfluss. Es ist gerade das interpersonale Führungsverhältnis, das im wirtschaftlichen Bereich in den letzten beiden Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen, und somit für die stete Angleichung von Führungsprozessen in Politik und Wirtschaft (Kellerman, 1999) gesorgt hat. Denn formale Hierarchien sind in ihrem Einfluss zusehends von informellen Strukturen verdrängt worden, welche auf weichen Machtmitteln wie Wissen, Vertrauen und Respekt beruhen (Magee & Galinsky, 2008). Weiche Macht<sup>6</sup> ist dabei prinzipiell losgelöst von Funktionen oder einem materiellen Verfügungsrahmen. Sie *besitzt* der Führende nicht, sondern er *bekommt* sie von den Geführten verliehen. Die betriebswirtschaftliche Leadershipforschung hat dieser Unterscheidung bereits früh Rechnung getragen, indem sie zwischen transaktionalen und transformationalen Führungsstilen in Unternehmen unterscheidet und beide Stile als Pole am jeweiligen Ende eines Kontinuums verortet (grundlegend: Bass, 1985, 1999, 2008; aber siehe auch Burns, 1978).

## 2.2. Von Transaktionaler zu Transformationaler Führung

Ein *Transaktionsverhältnis* zwischen Führungsperson und Geführten besteht dann, wenn lediglich Ressourcen, beispielsweise Arbeit für Lohn oder Leistung für Lob, ausgetauscht werden. Der Leader entscheidet, reguliert und kontrolliert. Die Effektivität von unternehmerischer Führung, und damit der betriebswirtschaftliche Erfolg, hängt jedoch immer weniger vom zweckrationalen Austausch limitierter Ressourcen ab, sondern wird fundamental vom *Transformationsverhältnis* zwischen Führendem und Gefolgschaft bestimmt. Hierbei werden Zukunftsperspektiven entwickelt, Werte ausgehandelt, bisherige Praktiken hinterfragt und eine Übereinstimmung zwischen den Interessen der Führungskraft und den Bedürfnissen der Geführten gesucht. Die Führungsperson übernimmt dabei eine motivierende und orientierende Funktion und geht weit über eine rein rational betriebene, autoritär begründete Ausübung ihrer Macht hinaus. Interpersonale Kommunikation und Vermittlung haben damit eine zentrale Rolle im betriebswirtschaftlichen Führungsprozess erlangt.

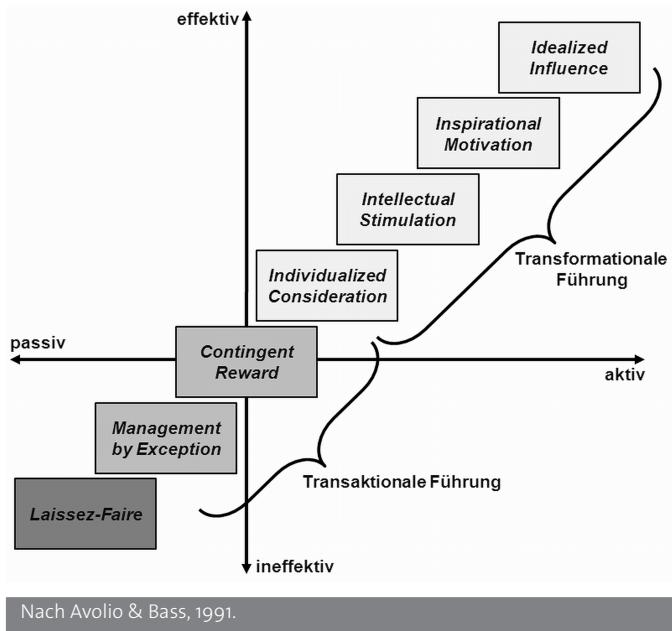
Dementsprechend ist transformationale Führung definiert als ein langfristiges auf Werte rekurrierendes Interaktionsmuster zwischen Führenden und Geführten, bei dem sich Führende vor allem durch vier bestimmte Verhaltensweisen auszeichnen (siehe Abbildung 1). Die erste dieser Verhaltensweisen, im englischen *idealized influence* benannt, umfasst, dass Führende als Rollenmodelle agieren und Identifikationsfiguren für die Geführten darstellen. Die Führenden stellen die kollektiven Bedürfnisse und Anliegen der Geführten über ihre eigenen individuellen Ziele und sind bereit für ihre Unterge-

benen einzutreten und mit ihnen Risiken zu teilen. Die Führenden beziehen sich in ihrem Handeln und im Vermitteln ihres Handelns auf Werte und Prinzipien, die sie mit den Geführten teilen oder den Geführten nahebringen und plausibel machen können. Die zweite Verhaltensweise, *inspirational motivation*, schliesst ein, dass Führende eine Vision von der Zukunft haben und artikulieren; ein erstrebenswertes Fernziel also, aus dem sich kurz- und mittelfristige Handlungen ableiten lassen. Dieses Fernziel ist inhärent kollektiv; es schließt die Geführten nicht nur mit ein, sondern ist quasi für sie (und oft mit ihnen) formuliert. Durch dieses gemeinsame Ziel entfachen transformational Führende Motivation unter den Geführten und geben Handlungen und Herausforderungen einen Sinn über den Tag und die Unmittelbarkeit hinaus. Gleichzeitig stärken solche Leader das Selbstbewusstsein und das kollektive Kompetenzgefühl der Geführten und demonstrieren Zuversicht und Optimismus auch im Angesicht von Unsicherheit und scheinbar schwer bewältigbaren Problemen. Die dritte Verhaltensweise, *intellectual stimulation*, umfasst, dass Führende existierende Routinen und Institutionen in Frage stellen, neu beleuchten und anders als bislang gewohnt konzipieren. Die Führenden regen die Geführten somit an, sich nicht mit dem Status Quo zufriedenzugeben, sondern innovativ und kreativ nach immer neuen, immer besseren Lösungen für das Kollektiv zu suchen. Dabei vermeiden es solche Führungskräfte, andere für deren Vorschläge oder Initiativen zu verspotten oder geringzuschätzen. Ferner legen sie besonderen Wert darauf, dass neue Vorschläge und Lösungen für Probleme von den Geführten selbst entwickelt werden. Transformational Führende geben Lösungen also nicht notwendigerweise vor, sondern sie bereiten das Wertegerüst, innerhalb dessen Innovation geachtet und gefördert wird – und zum Erreichen kollektiver Ziele beiträgt. Letztlich üben sich transformational Führende in *individualized consideration*, der Beachtung einzelner und partikulärer Interessen und Bedürfnisse innerhalb des Kollektivs. Sie hören zu, verschaffen Geführten Möglichkeiten, ihre Meinung zu äußern und sich einzubringen, und legen Wert darauf, dass individuellen Sorgen Rechnung getragen wird. Darüber hinaus akzeptieren sie Unterschiede zwischen Geführten und gehen auf selbige in Wort und Tat ein. Letztlich agieren transformationale Leader fürsorglich in dem Sinn, dass sie den Geführten Chancen einräumen, deren Vorankommen fördern, Durchlässigkeit ermöglichen und Hindernisse für Follower beseitigen. All diese verschiedenen Verhaltensweisen zeichnen transformational Führende aus und heben sie von jenen transaktionalen Führungskräften ab, die lediglich mittels von Anreizen führen (*contingent reward*); nur dann eingreifen beziehungsweise Änderungen vornehmen, wenn etwas schief geht oder der Status Quo nicht beibehalten werden kann (*management by*

6 Joseph Nye (Nye, 2008, S. 29) beschreibt *soft power* als „getting the outcomes one wants by attracting others rather than manipulating their material incentives.“ Und fügt hinzu: „Soft power uses a different currency (not force, not money) to engender cooperation – an attraction to shared values and the justness and duty of contributing to the achievement of those values.“ (Nye, 2004, S. 7).

*exception); oder von jenen, die gar nicht führen, sondern den Dingen ihren Lauf lassen (laissez-faire).*

**Abb. 1:** Effektivität Transaktionaler und Transformationaler Führungsdimensionen



Nach Avolio & Bass, 1991.

Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass eine Kombination von transaktionaler und transformationaler Führung weit bessere betriebswirtschaftliche Ergebnisse liefert als transaktionale Führung allein (siehe *inter alia* Judge & Piccolo, 2004; Judge *et al.*, 2006; Lowe & Kroec, 1996). Unternehmen legen deshalb mittlerweile Wert darauf, dass ihre Führungskräfte nicht mehr rein autoritär steuern oder ausschließlich transaktional führen, sondern sich Legitimität und Respekt verschaffen und zugunsten von transformationaler Führung nutzen.

### 2.3. Makrotrends: Strukturwandel, Informationsrevolution, Individualisierung

Der Bedeutungsverlust formaler Hierarchien in Unternehmen leitet sich aus drei Makrotrends ab: dem Strukturwandel von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft; der Informations- und Kommunikationsrevolution sowie dem Individualisierungstrend postmoderner, liberal-demokratischer Gesellschaften.

In den vergangenen beiden Jahrzehnten hat die Bundesrepublik einen grundlegenden Strukturwandel von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft vollzogen. Im Jahr 2010 waren fast drei Viertel (73,5 Prozent) der Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor beschäftigt, während lediglich knapp ein Viertel (24,4 Prozent) aller Erwerbstätigen noch im produzierenden Gewerbe arbeitete.<sup>7</sup> In einer solch „postkapitalistischen“ Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung haben Rohstoffe, Kapital und Arbeit (nach zweihundertjähriger Dominanz) als wichtigste ökonomische Ressourcen ausgedient (Drucker, 1985). An ihre Stelle tritt eine neue Kernkompetenz: die Generierung von Wissen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Man denke hierbei nur an die Grundlagen des wirt-

schaftlichen Erfolgs von Unternehmen wie SAP, Google, Apple oder Facebook. In dem Maße wie sich Wohl und Wehe von Betrieben aus dem technischen Know-How, der Kreativität und der Innovationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter speist, bilden formale Strukturen immer weniger die organisatorische Realität ab. So konstatiert Rosabeth Moss Kanter, dass „the unquestioned authority of managers in the corporation in the past has been replaced by the need for negotiations and relationships..., by the need... to *persuade* rather than *order*, and by the need to acknowledge the expertise of those below.“ (Kanter, 1985, S. 48, Hervorhebung im Original).

Damit einhergehend haben die beinahe atemberaubenden Entwicklungsschübe im Informations- und Kommunikationssektor eine zweite „*managerial revolution*“ eingeläutet.<sup>8</sup> Das exponentielle Wachstum des World Wide Web sowie portabler Datenübermittlungs- und Verarbeitungsgeräte (Cairncross, 2002, S. 6-12) ermöglicht Mitarbeitern die effiziente Kommunikation untereinander und untergräbt damit die hierarchische Ausgangsposition der Führungskraft als Übermittlungs- und damit Sammelstelle von Wissen. Hierarchieunabhängige Kommunikation und Kollaboration findet dabei nicht nur zwischen Individuen in betriebsinternen Teams und Einheiten statt, sondern involviert mittlerweile auch eingekauften „Freelance“-Spezialisten und „Wissensnomaden“ (Kanter, 2001, S. 222) in internen wie externen Joint Ventures.

Zuletzt hat der stetige Trend zur Individualisierung liberal-demokratisch organisierter Gesellschaften (Inglehart, 1977, 1990, 2008) dazu geführt, dass alte Autoritätsmuster und Bindungen, so nicht ohnehin schon von der 68er-Revolution hinweggespült, immer weniger greifen. Der Individualisierung von post-materialistischen und zunehmend kosmopolitischen Lebensstilen steht der Rückgang althergebrachter Hierarchien und Bindungen (Putnam, 2000) gegenüber. Dementsprechend tendieren Mitarbeiter zunehmend dazu, formale Führungskräfte nur in dem Maße zu akzeptieren und zu unterstützen, wie sie diesen Vertrauen und Respekt schenken.

Zusammen genommen haben der Strukturwandel zur Dienstleistungsgesellschaft, die Kommunikationsrevolution sowie der gesellschaftliche Individualisierungstrend die Bedeutung formaler Hierarchien signifikant reduziert. Die Einsicht, dass sich Wettbewerbsvorteile in post-industriellen Wissensmärkten und -gesellschaften nur durch partizipative und inspirierende Ansätze gewinnen lassen, hat somit zu einem nachhaltigen Wandel von rein transaktionaler hin zu transformationaler Führung gesorgt, die sich durchaus als „unternehmerische Demokratisierungswelle“ bezeichnen lässt. Es ist dieser

7 Im Jahr 1990 lagen die Zahlen respektive bei 59,9 und 36,6 Prozent. Siehe Statistisches Bundesamt, 2010.

8 Die erste *managerial revolution* fand im ausgehenden 19. Jahrhundert statt, als neuartige Büro- und Kommunikationsgerätschaften wie die Schreibmaschine, das Filing-System und nicht zuletzt das Telefon den Aufstieg komplexer und territorial verstreuter Großunternehmen ermöglichten, indem sie die organisationsweite Standardisierung von Praktiken, Strukturen und Prozessen erleichterten (Cairncross, 2002, S. 6-10).

Prozess, der unserer Meinung nach *corporate* an *political leadership* angenähert hat und weiter annähert.

### 3. Divergierende Wertemuster in Wirtschaft und Politik

Transformationale Führung speist sich vornehmlich aus dem Dialog über handlungsanleitende Wertemuster und daraus resultierender Zukunftsperspektiven. Unserer Ansicht nach manifestiert sich der grundlegende Unterschied zwischen Führungskräften in Wirtschaft und Politik nicht in der Verwendung unterschiedlicher Führungsstile, sondern in den diesen Praktiken zu Grunde liegenden Wertesystemen. Während unternehmerische Führung im Kern auf die Maximierung von individuellem Nutzen in Form von Profitsteigerung abzielt, dient politische Führung der Steigerung von kollektivem Nutzen, hier verstanden als Gemeinwohl. In westlichen Demokratien wird die Gemeinwohlgenerierung und –maximierung durch den Wettstreit von Parteien angestrebt.

#### 3.1. Die Wertebasis transformationaler Führung

Während bis in die 1980er und 1990er Jahre Führung primär auf transaktionaler Ressourcenverteilung basierte, bedingt ein modernes Führungsinstrumentarium die transformationale Ausrichtung nach Werten. Werte enthalten nicht nur Urteile darüber, was richtig und gut beziehungsweise wünschenswert und erstrebenswert ist (und was nicht), sondern sind immer auch in einem Wertesystem geordnet (Rokeach, 1973). Die Ausbalancierung von verschiedenen Werten, die Moderation zwischen Individuen und Gruppierungen, die für diese Werte einstehen, und die Einordnung von unterschiedlichen Wertvorstellungen in ein intersubjektiv geteiltes Wertesystem, ist darum eine, wenn nicht die *zentrale* Führungsaufgabe sowohl in Unternehmen wie in der Politik.

Da Werte weniger konkret sind als autoritative Befehle oder Transaktionen zugrundeliegende Absprachen, geben sie Interpretationsspielraum auf Seiten des Führenden wie der Geführten. In zunehmend komplexeren und dynamischeren Umwelten sind derartige Spielräume notwendig, um auf allen Ebenen von Unternehmen schnell reagieren zu können. Dementsprechend hat sich die Praxis etabliert, dass Unternehmen ihre Werte bestimmen und intern wie extern kommunizieren, um sie zur Grundlage gemeinschaftlichen Handelns zu machen. Hierzu werden verzahnte *bottom-up* und *top-down* Prozesse genutzt (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, S. 422), in denen Unternehmensziele, gemeinschaftliche Werte sowie deren Synergien kristallisiert werden. Konkret führen Unternehmen beispielsweise Veranstaltungen durch, in denen Führungskräfte mit Mitarbeitern in Workshops über die Werte des Unternehmens diskutieren und diese anhand von illustrativen Beispielen greifbar machen. Solche Plattformen zum Diskurs sind essentiell, einerseits um existierende Werte zu bestärken und immer wieder neu zu bestimmen, andererseits aber auch, um solche Werte anwendbar zu machen und in reale Handlungen zu überführen.

Die Akkumulation, Kommunikation und Systematisierung von Unternehmenswerten entfalten eine Orientierungsfunktion für intra-organisationales Verhalten, macht dieses berechenbar und bildet dadurch Vertrauenspotentiale zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aus. Darüber hinaus erhöhen kommunizierte Werte nicht nur die Konsistenz von Entscheidungen, sondern können auch eine beträchtliche Mobilisierungskraft entwickeln. Hierbei differieren die transformationaler Führung unterliegenden Wertemuster in Wirtschaft und Politik nicht in ihrem Stellenwert, wohl aber in ihrer Substanz.

#### 3.2. Substantielle Wertedifferenz: Eigennutz vs. Gemeinwohl

Die normative Fundierung wirtschaftlichen Handelns ist ultimativ von finanziellen Werten, Eigennutz und Wettbewerb bestimmt (siehe auch Keohane, 2010, S. 38).<sup>9</sup> Dies bedeutet nicht, dass sich nicht auch wirtschaftliche Führungskräfte dem Gemeinwohl verpflichtet fühlen, wie das vielfältige Engagement von (vor allem mittelständischen) Unternehmern als Stifter oder Mäzene gemeinnütziger Einrichtungen beweist. Doch eine solche Orientierung kann nur außerhalb des „wirtschaftlichen Ökosystems“ (McKelvey & Holmen, 2006) stattfinden, dessen Selektionsdruck den Primat der Eigennutzmaximierung vorschreibt: Ohne solide finanzielle Grundlagen sind Unternehmen weder national noch international wettbewerbsfähig. Hingegen werden politische Entscheidungsträger, zumindest wenn sie eine exekutive Rolle einnehmen und Politikvorhaben umzusetzen suchen, von weiter fassenden und heterogenen Werten wie Gerechtigkeit, Chancengleichheit oder Freiheit angetrieben, die einen gesellschaftlich geteilten Mehrwert erzeugen sollen. Befinden sich Unternehmen und deren Führungspersonal also in der Rationalität eines *zero-sum*-Wettbewerbs, indem die Eigennutzvermehrung primär zu Lasten der Wettbewerber erreicht werden kann, zielt politische Führung auf die absolute Mehrung von Gemeinwohl, indem kollektive „Güter für den Demos erzeugt werden, die zum gleichen Nutzen aller Mitglieder des Demos sind“ (Fuchs, 2002, S. 93).

Doch hierbei eröffnet sich ein Problem: Wie kann Gemeinwohl in Liberaldemokratien angesichts der Vielzahl divergierender und sich nur allzu oft diametral gegenüberstehender Partikularinteressen erzeugt werden (Dahl, 1987, S. 202)? Wer bestimmt welche Güter gemeinwohlfördernd und welche dem Gemeinwohl abträglich sind? Und in welchem Maße Individuen von der Ausschüttung kollektiver Güter profitieren können beziehungsweise sich an den Kosten zu deren Generierung beteiligen müssen? „Prosperität und Vollbeschäfti-

<sup>9</sup> Wobei Rosabeth Kanter eine Reihe von *vanguard companies* ausmacht, in denen die Führungsorgane sich selbst wie ihr Unternehmen verpflichten, ihre Organisationsziele über die Parameter der Umsatz- und Gewinnmaximierung hinaus zu definieren. Hierzu werden Entscheidungen auf der Basis von eigens etablierten Unternehmenswerten und –prinzipien getroffen, selbst wenn dies kurzfristige Umsatz- oder Gewinneinbußen bedeutet (Kanter, 2011, S. 82).

gung, Bildung und Gesundheit, interner und internationaler Frieden, soziale, militärische und zivile Sicherheit, Nachhaltigkeit der Nutzung natürlicher Ressourcen – das alles sind Zielformeln, an denen die einzelnen Ressorts der Politik ihre Beiträge zum Gemeinwohl beschreiben...“ merkt Claus Offe (2002, S. 71) an, „[a]ber es gibt weder eine Hierarchie noch eine Verrechnungseinheit, mit der man diese Vielfalt von Einzelzielen miteinander in Relation setzen könnte.“

So bleibt es dem demokratisch geregelten Politik- beziehungsweise Parteienwettbewerb vorbehalten, auf utilitaristischem Wege aus pluralistischen Partikularinteressen Gemeinwohl zu generieren. Hierzu werden von Parteien unterschiedliche Problemwahrnehmungen und alternative *Policy*-Konzeptionen bereitgestellt, die akkumuliert, öffentlich diskutiert und anschließend in einer Art *trial-and-error*-Verfahren vom Bürger sanktioniert werden (Kielmansegg, 2004, S. 130). Da Parteien und ihr Personal die Möglichkeit zur politischen Führung immer nur zeitlich begrenzt zugesprochen bekommen und das Privileg der Machtausübung wiederkehrend ihren politischen Kontrahenten zufällt, stellt sich ein kontrazyklisches (Tau-)Ziehen um Macht aus jeweils unterschiedlichen Richtungen ein. Gemeinwohlgenerierung geschieht somit analog zum Spannen einer elastischen Plane. Indem jeder Einzelne versucht die Plane in seine Richtung zu ziehen, weitert sich deren Oberfläche, womit sich „der Größte Nutzen für die größte Anzahl“ (Bentham, [1776] 1977, S. 393) einstellt.

Doch während die „unsichtbare Hand“ des Smith’schen Marktmodes in der Ökonomie für eine effiziente Steigerung kollektiven Nutzens sorgt, muss die diesbezügliche Bewertung des Parteienwettbewerbs ambivalent ausfallen. Zwar argumentiert Peter Graf Kielmansegg, dass die Linearität mit welcher nahezu alle modernen Demokratien das kompetitiv-regulative Parteienmodell angenommen haben, dafür spräche, dass „dieser Mechanismus Effizienzvorteile gegenüber denkbaren funktionalen Äquivalenten... hat“, weil er trotz seiner Einfachheit ein vergleichweise hohes Maß an positiver Wirkung erzielt (Kielmansegg, 2004, S. 130). Doch dem gegenüber steht die systematische Schwäche von unrealisierten Problemlösungspotenzialen (ibid, S. 131), die wir folgend eingehender erörtern.

#### 4. Steigerung von Problemlösungspotenzialen durch Transformationale Führung

##### 4.1. Problemlösungsdefizit(e) des Parteienwettbewerbs

Der Parteienwettbewerb lässt existierende Problemlösungspotenziale in signifikantem Maße ungenutzt, weil er neben der Gemeinwohlgenerierung einen zweiten *Telos* politischen Handelns schafft: den Erhalt beziehungsweise die Mehrung der individuellen Machtposition. Zur Bereitstellung kollektiven Nutzens gesellt sich somit die machtpolitische Eigennutzmaximierung, manifestiert in Altkanzler Gerhard Schröders rhetorischer Frage, was „eigentlich [...] jemand in der Politik zu suchen [hat], der die politische Macht nicht will?“ (Schröder, 1994, S. 67). Politiker in demokratischen Regierungssystemen

sind in der Regel sowohl *policy* als auch *office seekers* (Strøm & Müller 1999) und Sachziele immer an Machtziele gekoppelt.<sup>10</sup> Aus diesem Dualismus ergibt sich das politikspezifische Problemlösungsdefizit.

Denn Anforderungen wie die demographische Entwicklung unserer Gesellschaft und deren Auswirkungen für die Gesundheits- und Sozialsysteme oder die ausufernde Verschuldung der öffentlichen Haushalte verlangen nach Lösungsansätzen, die weitreichende, negative Einschnitte in die (zumeist materiellen) Lebenswelten der Wähler haben und damit einen Wettbewerbsnachteil für das politische Führungspersonal im Ringen um Macht und Ämter darstellen. Politiker neigen in diesen Fällen zumeist dazu der machtpolitischen „Überlebenslogik“ zu folgen (Bueno de Mesquita *et al.*, S. 2003) und die Bearbeitung solcher Probleme entweder auf die lange Bank zu schieben oder sie gänzlich zu blockieren (Kielmansegg, 2004, S. 131). Sofern gesellschaftliche Herausforderungen angegangen werden, induziert dieselbe Logik ein signifikantes Maß an Ineffizienz, weil „Prozesse der Machtbildung und Machtabsticherung... zunächst für die politischen Akteure einen höheren Stellenwert [haben] als problemlösende Programmsätze“ (Korte, 2003, S. 189). Die Aggregation von Partikularinteressen, das Bilden von Koalitionen und das Organisieren von mehrheitsfähigen Kompromissen durch komplexe Aushandlungsprozesse nimmt nicht nur ein Übermaß an Zeit und Ressourcen in Anspruch, sondern „verwässert“ oftmals sachorientierte Politikverhaben.

Es ist gerade dieses Problemlösungs- und damit Performanzdefizit der Politik, welches nicht nur ihre Output-Legitimation unterminiert, sondern gleichzeitig das Vertrauen in Parteien und deren Führungspersonal hat schrumpfen lassen.<sup>11</sup> Denn die „stille Revolution“ liberal-demokratischer Gesellschaften (Inglehart, 1977, 1990, 2008) hat dazu geführt, dass traditionelle Parteoyalitäten stetig ausgehöhlt (statt vieler: Maier, 2010; Ohr, 2005) und durch die Fokussierung auf einzelne Sachfragen und Spitzenkandidaten (Pappi & Shikano, 2007, S. 22) ersetzt worden sind. Doch während sich der Bürger auf der einen Seite den Problemen einer globalen Risikogesellschaft (Beck 1998) ausgesetzt sieht, die von der Angst vor wirtschaftlichem Abstieg, über die Folgen der Finanzkrise bis zum Reaktorunglück in Fukushima reichen, nimmt er auf der anderen Seite die Unfähigkeit politischer Entscheidungsträger wahr, jenen Herausforderungen effektiv und effizient zu begegnen. So entsteht der Eindruck einer bestenfalls gegenwartsfixierten, schlimmstenfalls hilflosen Politik, welche die Forderung nach der politischen „Führungsper-

<sup>10</sup> Politiker können die Maximierung der eigenen Machtposition nicht nur als Mittel zur Erreichung von Politikvorhaben, sondern zum einzigen Zweck ihres politischen Handelns bestimmen und *policy seeking*, zumindest theoretisch, gänzlich vernachlässigen. Umgekehrt funktioniert dies nicht.

<sup>11</sup> Politischen Parteien wird seit Jahren in nahezu keiner Umfrage von mehr als 20 Prozent der Befragten sonderliches Vertrauen ausgesprochen. Und das Ansehen von Politikern als Berufsgruppe ist mit unter zehn Prozent Vertrauenszuspruch noch niedriger als das von Autoverkäufern und Journalisten. Siehe Bundesverband deutscher Banken 2008; Readers Digest 2009.

son als Problemlöser“ (Korte, 2002, S. 29) unbeantwortet lässt.

Wie aber lassen sich dann weitreichende *Policy*-Probleme effektiv und effizient lösen?

#### 4.2. Deliberation statt Autoritarismus

Zumindest für das Effizienzproblem böte sich die Möglichkeit der Abhilfe, wenn sich die zeit- und ressourcenraubenden Prozesse zur Aushandlung von Partikularinteressen umgehen ließen. So verweist Korte (2003, S. 191) darauf, dass Wirtschaftsführer, im Gegensatz zu ihren Pendants in der Politik, „ihre Entscheidung im kleinen Kreis treffen, die Betriebsinteressen sind klar festgelegt, die Öffentlichkeit schaut nicht genauer hin bzw. muss nicht informiert werden: hieraus folgt eine *effiziente* und *hierarchieorientierte* Führung“ (Hervorhebung durch die Autoren). Der Analogieschluss fällt nicht schwer. Demzufolge könnte die Effizienz politischer Führung gesteigert werden, wenn Regierungschefs in einem stärker autoritativ-hierarchischen System operierten, welches die Entscheidungsmacht in einem kleinen Kreis zentrierte und Überprüfbarkeit durch Massenmedien und Öffentlichkeit zumindest einzuschränken wüsste. Doch eine solche Schlussfolgerung erachten wir als ausgesprochen problematisch.

Die Problematik ergibt sich dabei nicht nur aus normativen Bedenken, dass die Hierarchisierung politischer Strukturen die Einschränkung des demokratischen Gleichheitsprinzips (Aristoteles, 1981, S. 217) und/oder liberaler Rechte beinhaltet. Vielmehr bewirkt der Rückgriff auf hierarchische Steuerung keinen Performanzgewinn, sondern stattdessen das Gegenteil, weil er die notwendige Bedingung von politischer Führung unterminiert: das wertebasierte Vertrauensverhältnis von Führerndem und Geführten (siehe Fliegauf & Huhnholz, 2011).<sup>12</sup>

Anstatt also die Rahmenbedingungen der Politik so zu ändern, dass sie mehr *transaktionale* Führung ermöglichen, plädieren wir für eine gegenteilige Strategie: politische Führungskräfte sollten die inhärent im politischen Prozess angelegten Strukturmerkmale *transformationaler* Führung besser nutzen, um sowohl die Effektivität als auch die Effizienz von Politikvorhaben und Problemlösungsstrategien nachhaltig zu steigern.<sup>13</sup> Transformationale Führung sucht dabei den Pragmatismus sachrationaler Weichenstellungen mit einem wertbasierten Orientierungsrahmen in Einklang zu bringen. Hierzu reicht es nicht aus die jeweiligen Werte- und Präferenzstrukturen der Geführten zu spiegeln. Es soll auch kein Minimalkonsens divergierender Wertemuster mittels *quid-pro-quo*-Strategien erreicht werden, wie dies im Parteienwettbewerb der Fall ist. Stattdessen initiiert und moderiert der Führende periodisch einen Diskurs, durch den eine inter-subjektiv geteilte Wertebasis für Handeln geschaffen wird (Wasilewski, 1985). Unserer Ansicht nach besteht das derzeitige Defizit exekutiver Politik in der Vermeidung eines solchen Wertediskurses. So hat nicht der konsensuale und „adaptiv-moderierende“ (Glaab, 2010, S. 149-50) Führungsstil Angela Merkels ihre Position als Bundeskanzlerin gerade in den letzten beiden Jahren unterminiert.<sup>14</sup> Vielmehr zeichnet für diese

Entwicklung die fehlende Einbindung erfolgreich durchgesetzter Politikvorhaben in ein übergeordnetes und gemeinschaftlich geteiltes Wertegerüst verantwortlich. Weil Merkel jedweden normativ orientierten Diskurs über die Leitlinien ihrer Politik vermieden hat, sind ihr abwartend-szientistischer Politikansatz zunehmend als „opportunitätsgesteuert“ (Raschke & Tils, 2007, S. 119) und „von Demoskopie geleitet“ (Habermas, 2011) wahrgenommen, und ihre Führungsfähigkeit in Frage gestellt worden.

Jenseits einzelner Politikdimensionen, wie beispielsweise der Energie- und Europapolitik, mag dabei die Bestimmung eines substanziellen Gemeinwohlgehaltes als Werte- und Orientierungsrahmen politischen Handelns dienen. Denn die Tatsache, dass es in einer pluralistischen Demokratie keine *institutionell* verordnete Gemeinwohlsetzung mehr geben kann (Münkler & Fischer, 2002, S. 9), bedeutet nicht, dass jedwede Bestimmung eines Gemeinwohlkerns unmöglich ist. So verweist Craig Calhoun gerade darauf, dass „[m]odifying good with the term *public* ought to signal to us the importance of discourses across lines of difference...“ (Calhoun, 1998, S. 21, Hervorhebung im Original). Denn bei allen unterschiedlichen Präferenzen, welche die Mitglieder einer pluralistischen Gesellschaft haben, teilen alle Bürger doch zumindest die fundamentalsten Grundsätze, auf denen sich eben jene Gemeinschaft konstituiert. Der öffentliche Raum stellt demnach die sichtbare Manifestation dieser grundlegenden Übereinstimmung dar und bietet zugleich die Arena zur deliberativen Generierung weiterer intersubjektiv geteilter Wertemuster (ibid, S. 22-3; Calhoun, 1995).

Doch ist eine solche Genese angesichts des zunehmenden Individualisierungs- und Pluralisierungsgrads liberal-demokratischer Gesellschaften überhaupt möglich? Und wenn ja, wie ist sie praktisch umsetzbar? Antworten auf diese Fragen können nicht *a priori* erfolgen, sondern sollten am Ende politischer Lern- und Experimentierprozesse stehen, welche sich Internet-basierte Dialogformen zu eigen machen oder sich am amerikanischen Vorbild von *Townhall Meetings* anlehnen mögen. Es kommt hierbei auf den Versuch an! Wertegenerierende Diskursprozesse wurden lange Zeit auch in der betriebswirtschaftlichen Praxis als untauglich beziehungsweise undurchführbar gebrandmarkt. Wo sie dennoch entwickelt

<sup>12</sup> Wie bei nahezu jedem psychologischen Kontraktschluss gründet auch die Leader-Follower-Beziehung auf Vertrauen. Nur wo Menschen darauf vertrauen, dass eine Führungsperson ihre Interessen, Präferenzen und Nöte wahrnimmt und in die Führungspraxis verwebt, sind sie bereit ihr Grundbedürfnis nach Autonomie (siehe Ryan & Deci, 2000) funktional einzuschränken und kollektiven Interessen unterzuordnen. Vertrauen ist demnach eine soziale Ressource, welche gespendet wird, um die Eintrittswahrscheinlichkeit eines *gemeinsam* gewünschten Ergebnisses zu erhöhen und Handlungen effizient zu koordinieren (siehe Putnam, Leonardi & Nanetti, 1993, S. 167). Auch die Organisationsform des hierarchisch gegliederten Unternehmens kommt nicht ohne eine grundlegende Vertrauensstruktur aus, bei welcher das vor allem das Vertrauensverhältnis zwischen Geführten und ihrer Führungskraft eine entscheidende Rolle spielt (Burke et al., 2007).

<sup>13</sup> Wir danken einem anonymen Gutachter für die Hilfestellung in diesem Punkt.

<sup>14</sup> Wie von einem anonymen Gutachter postuliert.

und implementiert wurden, haben sie erstaunliche Ergebnisse gezeigt: So wurden Dialogpraktiken unter anderem auf Hochsee-Bohrinseln benutzt, um die vorherrschenden Identifikations- und Wertesmuster der Arbeitnehmer hin zu mehr Sicherheit und Kollaboration zu verändern (Ely & Meyerson, 2007). Neben einem merklichen Rückgang an Arbeitsunfällen (Effizienzsteigerung), zogen die Maßnahmen auch eine deutliche Erhöhung des Förderertrages nach sich (Effektivitätssteigerung).

## 5. Lernpotenziale Transformationaler Unternehmensführung für die Politik

Führung kann „dazu beitragen, notwendige politische Entscheidungen zu implementieren und repräsentativ verfasste Demokratien aus der Handlungsunfähigkeit zu befreien, die aus Interessenkonflikten in pluralen Gesellschaften resultiert“ (Ritzi & Schaal, 2010, S. 9). Hierbei sind existierende unternehmerische Führungsmodelle durchaus in der Lage eine Hilfestellung zu leisten. Dies setzt allerdings voraus, dass die unterschiedlichen Wertemuster in Wirtschaft und Politik, wie in diesem Artikel erläutert, verstanden werden und Politiker der direkten Analogiefähigkeit transaktionaler Modelle betriebswirtschaftlicher Führung widerstehen.

Zwar hat formal-hierarchisch abgesicherte Führung lange Zeit für einen Performanzvorsprung wirtschaftlicher Institutionen gegenüber dem im Parteienwettbewerb organisierten Politikbetrieb gesorgt. Dennoch haben sich die Führungsformen in beiden Sektoren in den letzten beiden Jahrzehnten merklich angenähert, weil *corporate leadership* in zunehmendem Maße (und analog zu politischer Führung) als Transformationsverhältnis gesehen wird. Wir fragen daher, ob es sinnvoll ist, dass Politik wie Politikwissenschaft (Grasselt & Korte, 2007; Ritzi & Schaal, 2010) immer wieder auf transaktionale Führungskonzepte verweisen, um dem Problemlösungsdefizit des Parteienwettbewerbs beizukommen. Zumal damit suggeriert wird, dass Hierarchisierung und Postdemokratisierung (Crouch, 2005) als notwendige Übel in Kauf genommen werden müssten, um qualitativ verbesserte Politik-outputs zu generieren.

Wir argumentieren hingegen mit Beth Simone Noveck (2009), die US-Präsident Barack Obamas *Open Government Initiative* anführt hat, dass demokratische Entscheidungsverfahren und effektives Governance keine Antipoden darstellen (müssen). Ihre These wird durch die Befunde zur Performanz transformationaler Unternehmensführung gestärkt. Die vier Verhaltensweisen transformationaler Führungskräfte erhöhen messbar sowohl die Effektivität als auch die Effizienz betriebswirtschaftlichen Handelns. All diese Handlungsmuster – von der Vorbildfunktion über die inspirierende Motivation, von der gemeinschaftlichen Debatte bis hin zur Anerkennung und zum Ausbalancieren individueller Bedürfnisse – sind inhärent im politischen Prozess angelegt und somit nutzbar für exekutive Entscheidungsträger in der Politik. Um sie wirkungsvoll zu aktivieren, bedarf es jedoch der Schaffung eines grundlegenden Werterahmens über Hierarchiestufen hinweg. Die deli-

berative Bestimmung intersubjektiver Wertemuster, allen voran des Gemeinwohls, mag keine leichte Anforderung an die Politik sein. Und so kommt Beratungseinrichtungen gerade bei der Schaffung und des Designs von Diskussionsforen sowie der Moderation eines solchen interaktiven und multi-direktionalen Dialogs eine gewichtige Rolle zu. Sie ist, unserer Ansicht nach, jedoch die geeignete Form, um politische Führung effizienter, effektiver und nachhaltiger, weil ganzheitlicher, zu machen.

Politik kann also durchaus von wirtschaftlicher Führung lernen. Die Erkenntnis lautet dabei jedoch: Mehr Diskurs statt mehr Hierarchie.

## Literatur

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Aristoteles (1981). *Politik. Übersetzt und mit erklärenden Anmerkungen versehen von Eugen Rolfs. Mit einer Einleitung von Günther Bien*. Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- Baecker, D. (2009). *Die Sache mit der Führung*. Wien: Picus Verlag.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Beck, U. (1998). *World Risk Society*. Cambridge: Polity Press.
- Bentham, J. [1776] (1977). *A Comment on the Commentaries and a Fragment on Government*. London: Athlone Press.
- Bueno de Mesquita, B., Smith A., Siverson, R. M., & Morrow, J. D. (2003). *The Logic of Political Survival*. Cambridge: MIT Press.
- Bundesverband deutscher Banken (Hrsg.) (2008). *Schönhäuser Gespräche: Wohin steuert die Republik? Ergebnisse repräsentativer Meinungsumfragen im Auftrag des Bundesverbandes deutscher Banken*. Berlin.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cairncross, F. (2002). *The Company of the Future. Meeting the Management Challenges of the Communication Revolution*. London: Profile.
- Calhoun, C. (1995). *Critical Social Theory: Culture, History, and the Challenge of Difference*. Oxford: Blackwell.
- Calhoun, C. (1998). The Public Good as a Social and Cultural Project. In W.W. Powell & E. C. Clemens (Hrsg.), *Private Action and the Public Good* (S. 20-35). New Haven: Yale University Press.
- Clement, C., & Merz, F. (2010). *Was jetzt zu tun ist. Deutschland 2.0*. Herausgegeben von Ursula Weidenfeld. Freiburg: Herder.
- Crouch, C. (2004). *Post-Democracy*. Cambridge: Polity.
- Dahl, R. A. (1987). Dilemmas of Pluralist Democracies: The Public Good of Which Public? In P. Koslowski (Hrsg.), *Individual Liberty and Democratic Decision-Making: The Ethics, Economics, and Politics of Democracy* (S. 201-214). Tübingen: Mohr.
- Drucker, P. F. (2003). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2007). *Unmasking Manly Men: The Organizational Reconstruction of Men's Identity*. Cambridge: Harvard Business School Working Paper 07-054.
- Fliegauf, M. T., & Huhnholz, S. (2011). Parlamentarische Führung. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 61(4), 21-26.

- Fliegauf, M. T., Kießling, A., Novy, L. (2008). Leader und Follower – Grundzüge eines inter-personalen Ansatzes zur Analyse politischer Führungsleistung. *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 18(4), 399–421.
- Fuchs, D. (2002). Gemeinwohl und Demokratieprinzip. In G.F. Schuppert & F. Neidhardt, (Hrsg.), *Gemeinwohl – auf der Suche nach Substanz. WZB-Jahrbuch 2002* (S. 87-106). Berlin: Ed. Sigma.
- Glaab, M. (2007 a). Politische Führung als strategischer Faktor. *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 17(2), 303-332.
- Glaab, M. (2007 b). Strategie und Politik: Das Fallbeispiel Deutschland. In T. Fischer, G. P. Schmitz, M. Seberich (Hrsg.), *Die Strategie der Politik. Ergebnisse einer vergleichenden Studie* (S. 67-115). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Glaab, M. (2010). Political Leadership in der Großen Koalition. Führungsressourcen und –stile von Bundeskanzlerin Merkel. In: C. Egle & R. Zolnhofer (Hrsg.) *Die Große Koalition 2005-2009* (S. 121-153). Wiesbaden: VS Verlag.
- Grasselt, N., & Korte, K.-R. (2007). *Führung in Politik und Wirtschaft. Instrumente, Stile und Techniken*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Habermas, J. (2011). Europapolitik: Merkels von Demoskopie geleiteter Opportunismus. *Süddeutsche Zeitung*, 7.4.2011, <http://www.sueddeutsche.de/politik/europapolitik-merkels-von-demoskopie-geleiteter-opportunismus-1.1082536> (letzter Abruf 15.6.2011).
- Helms, L. (2005 a). *Regierungsorganisation und politische Führung in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Helms, L. (2005 b). *Presidents, Prime Ministers and Chancellors: Executive Leadership in Western Democracies*. London: Palgrave Macmillan.
- Helms, L. (2010). Leadership-Forschung als Demokratiewissenschaft. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 60(2-3), 3-8.
- Holtmann, E. (2008). Einleitung: Entscheiden unter Bedingungen von Unsicherheit. Zur Reichweite von institutionell basierter politischer Führung. In ders. & W. J. Patzelt (Hrsg.), *Führen Regierungen tatsächlich? Zur Praxis gouvernementsalen Handelns* (S. 7-19). Wiesbaden: VS Verlag.
- Inglehart, R. F. (1977). *The Silent Revolution*. Princeton: Princeton University Press.
- Inglehart, R. F. (1990) *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton: Princeton University Press.
- Inglehart, R. F. (2008) Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, 31(1-2), 130-146.
- Jones, B. D. (1989). *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science*. Lawrence: University Press of Kansas.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership. A Review and an Agenda for Future Research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 203-214.
- Kanter, R. M. (1985). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. London: Unwin.
- Kanter, R. M. (2001). *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kanter, R. M. (2010). *Supercorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth and Social Good*. London: Pofile.
- Kellerman, B. (1999). *Reinventing Leadership: Making the Connection between Politics and Business*. Albany: State University of New York Press.
- Keohane, N. (2005). On Leadership. *Perspectives on Politics*, 3(4), 705-722.
- Keohane, N. (2010). *Thinking about Leadership*. Princeton: Princeton University Press.
- Kielmansegg, P. G. (2002). Gemeinwohl durch politischen Wettbewerb. In H. H. von Arnim & K.-P. Sommermann (Hrsg.), *Gemeinwohlgefährdung und Gemeinwohlsicherung. Vorträge und Diskussionsbeiträge auf der 71. Staatswissenschaftlichen Fortbildungstagung vom 12. bis 14. März 2003 an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Band 167* (S. 125-134). Berlin: Duncker & Humblot.
- Korte, K.-R. (2002). Wie Wahlen in Zukunft gewonnen werden. *Berliner Republik*, 4(1), 28-32.
- Korte, K.-R. (2003). Strategie und Rationalität. Reaktionen der Parteien und der Parteielite auf komplexe Wählermärkte. In M. Glaab, (Hrsg.), *Impulse für eine neue Parteidemokratie. Analysen zu Krise und Reform* (S. 184-195). München: Centrum für Angewandte Politikforschung.
- Lowe, K. B., & Kroeck, G. K. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Chapter 8: Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351-398.
- Maier, H. (2010). Das Kreuz mit dem Wähler: Erhöhte Komplexität der Wählermärkte als gesamtdeutsche und bayerische Herausforderung. In G. Hopp, M. Sebaldt, B. Zeitler (Hrsg.), *Die CSU. Strukturwandel, Modernisierung und Herausforderungen einer Volkspartei* (S. 29-47), Wiesbaden: VS Verlag.
- McKelvey, M., & Holmen, M. (Hrsg.) (2006). *Flexibility and Stability in the Innovating Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Münkler, H., & Fischer, K. (Hrsg.) (2002). Einleitung: Rhetoriken des Gemeinwohls und Probleme des Gemeinsinns. In Dies. (Hrsg.), *Gemeinwohl und Gemeinsinn. Rhetoriken und Perspektiven sozial-moralischer Orientierung* (S. 9-18). Berlin: Akademie Verlag.
- Murswieck, A. (2009). Presidential Leadership in Frankreich – Politische Führung unter Staatspräsident Sarkozy. *Zeitschrift für Politikberatung*, 2(2), 193-210.
- Niclauß, K. (2004). *Kanzlerdemokratie. Regierungsführung von Konrad Adenauer bis Gerhard Schröder*. Paderborn: Ferdinand Schöningh.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Noveck, B. S. (2009). *Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*. Washington: Brookings.
- Nye, Jr., J. S. (2004). *Soft Power. The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs.
- Nye, Jr., J. S. (2008). *The Powers to Lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Offe, C. (2002). Wessen Wohl ist das Gemeinwohl? In H. Münkler & K. Fischer (Hrsg.), *Gemeinwohl und Gemeinsinn. Rhetoriken und Perspektiven sozial-moralischer Orientierung* (S. 55-76). Berlin: Akademie Verlag.
- Ohr, D. (2005). Wahlen und Wählerverhalten im Wandel: Der individualisierte Wähler in der Mediendemokratie. In M. Güllner, H. Dülmer, M. Klein, D. Ohr, M. Quandt, U. Rosar, H. D. Klingemann (Hrsg.), *Die Bundestagswahl 2002. Eine Untersuchung im Zeichen hoher politischer Dynamik* (S. 15-30). Wiesbaden: VS Verlag.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (1995). *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*. Paris: OECD.
- Pappi, F. U., & Shikano, S. (2007). *Wahl- und Wählerforschung*. Baden-Baden: Nomos.
- Pharr, S. J., & Putnam, R. D. (2000). *Disaffected Democracies: What's Troubling the Trilateral Countries?* Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., Nanetti, R. Y. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Raschke, J., & Tils, R. (2007). *Politische Strategie. Eine Grundlegung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Reader's Digest (Hrsg.) (2009). *Reader's Digest Trusted Brand Survey*. <http://www.rdrtrustedbrands.com/trusted-brands/> [Letzter Zugriff: 25.5.2009].
- Ritzl, C., & Schaal, G. S. (2010). Politische Führung in der „Postdemokratie“. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 60(2-3), 9-15.

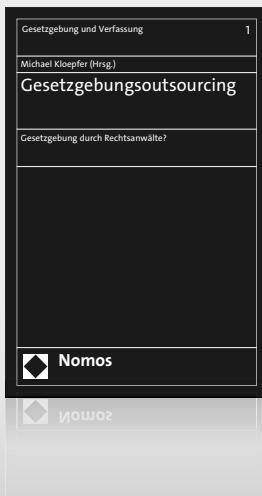
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the 21st Century*. New York: Praeger.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Schröder, G. (1994). *Reifeprüfung. Reformpolitik am Ende des Jahrhunderts*. München: Knaur Droemer.
- Statistisches Bundesamt (2010). *Arbeitsmarkt: Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren*. [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Content75/lrerw13\\_a,templateId=renderPrint.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Content75/lrerw13_a,templateId=renderPrint.psml) [Letzter Zugriff: 20.2.2011].
- Stoiber, M. (2008). Politische Führung und Vetospieler: Einschränkungen exekutiver Regierungsmacht. In E. Holtmann & W. J. Patzelt (Hrsg.), *Führen Regierungen tatsächlich? Zur Praxis gouvernementalen Handelns* (S. 35-57). Wiesbaden: VS Verlag.
- Strøm, K., & Müller, W. C. (1999). Political Parties and Hard Choices. In W. C. Müller & K. Strøm (Hrsg.), *Policy, Office, or Votes?: How Political Parties in Western Europe Make Hard Decisions* (S. 1-35). Cambridge: Cambridge University Press.
- Wasieleski, P. L. (1985). The Emotional Basis of Charisma, *Symbolic Interaction*, 8(2), 207-222.



Mark T. Fliegauf lehrt Führung am Geschwister-Scholl-Institut der LMU München und ist derzeit Academic Visitor am Department of Economics der University of Oxford. Er hat Politikwissenschaften (M.A.) in München, Tokio und Harvard studiert und Beiträge zu politischer Führung in *Zeitschrift für Politikwissenschaft* und *Aus Politik und Zeitgeschichte* veröffentlicht. E-Mail: mtf33@cam.ac.uk



Dr. oec. Dipl.-Psych. Jochen I. Menges ist Dozent für Personalmanagement und Organisationslehre an der Judge Business School der University of Cambridge. Er studierte Psychologie an der Universität Heidelberg und promovierte in Betriebswirtschaftslehre am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Seine Arbeiten sind unter anderem in *Harvard Business Review*, *The Leadership Quarterly*, *Research in Organizational Behavior*, *Personalführung* und *Personalwirtschaft* erschienen. E-Mail: j.menges@jbs.cam.ac.uk



## Gesetzgebungsoutsourcing

Gesetzgebung durch Rechtsanwälte?

Herausgegeben von Michael Kloepfer

2011, 196 S., brosch., 49,- €, ISBN 978-3-8329-6916-5

(*Gesetzgebung und Verfassung*, Bd. 1)

Die Beteiligung von Rechtsanwälten an der Gesetzgebung sind seit dem Bundestagswahlkampf 2009 in aller Munde. Aber schon länger wirken Externe beim Verfassen von Normtexten mit. Der Band widmet sich sowohl den grundlegenden Fragen der Beteiligung von Dritten bei der Normsetzung, als auch konkreten Beispielen aus der Gesetzgebungswirklichkeit.

Weitere Informationen: [www.nomos-shop.de/14008](http://www.nomos-shop.de/14008)



**Nomos**