

Jenseits der Sinnstiftung

Führung im Medium der Emotion

Paul Reinbacher

Wenn heute von »New Leadership« die Rede ist, so wird der Unterschied zu traditioneller Führung nicht nur an der Sinnstiftung, sondern oft auch an der emotionalen Dimension festgemacht. Dass dabei jedoch mehr als die individuellen Gefühle von Führenden und Geführten im Spiel sind, zeigt ein Blick durch die system- und handlungstheoretische Brille, mit der sich kollektive Emotionen als »Medien der Führung« identifizieren lassen.

In Debatten rund um »New Leadership« dienen Modebegriffe wie Achtsamkeit, Authentizität und Agilität nicht selten als Placebos, um jene Ambivalenz aufzulösen, die für Führung charakteristisch ist (und die ein Ersetzen durch künstliche Intelligenz mit kognitiven Algorithmen noch schwer vorstellbar macht). Die Erwartung, ambivalente Anforderungen (wie die im Call for Paper zu diesem Heft angedeutete »Autorität auf Augenhöhe«) unter einen Hut zu bringen, lässt Führungskräfte aller Rede von »postheroischer Führung« (Dirk Baecker) zum Trotz als »postheroische Helden« (Ulrich Bröckling) erscheinen, die für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur Sinn stiften, sondern auch Selbstwirksamkeit ermöglichen und Sicherheit in der »VUCA-Welt« gewährleisten sollen.²

Auffallend ist dabei zweierlei: Einerseits die implizite *Emotionalität* vieler Konzepte, also deren Anspielen bzw. Abzielen auf Gefühle und auf deren geschickte Handhabung mittels »emotionaler Intelligenz« (Daniel Goleman) im Zuge von »Gefühlsarbeit« (Arlie R. Hochschild). Andererseits ist das Augenmerk vieler Konzepte stark auf die Gefühle von Führenden und Geführten als *Personen* gerichtet.³ Demgegenüber nähern wir uns hier der Führung und insbesondere ihrer emotionalen Dimension über ihre systemischen und strukturellen Bedingun-

gen »in der Realität« (so der Call for Paper) von *Organisationen*. Dies ist insofern relevant, als die (sozial-)wissenschaftliche Aufarbeitung diesbezüglich der praktischen Realität noch hinterherzuhinken scheint.⁴

Führung ist stets »agil«

Zu diesem Zweck betrachten wir Organisationen als soziale Handlungssysteme im Sinne Talcott Parsons (1902–1979), der jüngst wieder zu Aufmerksamkeit gelangt ist. Dieser hatte theoretisch-deduktiv – und zusammen mit Kollegen auch empirisch-induktiv – festgestellt, dass Systeme zum langfristigen »Überleben« zumindest vier Funktionen sicherstellen müssen (vgl. Abb. 1a)⁵: Anpassung an die Umwelt (adaptation), Festlegung von gemeinsamen Zielen (goal attainment), Integration ihrer arbeitsteiligen Subsysteme (integration) und Aufrechterhaltung latenter Strukturen (latency). Das daraus entstehende Akronym »agil« (bzw. in umgekehrter Leserichtung »liga«) hat dabei wenig mit dem aktuellen Schlagwort »Agilität« zu tun.⁶

Wir betrachten Organisationen als soziale Handlungssysteme im Sinne Talcott Parsons.

Im Fall einer *Organisation* (vgl. Abb. 1b) lassen sich diese vier Funktionen spezifizieren als Ressourcenaustausch, z. B. durch Beschaffung und Vertrieb (adaptation), Entscheidungsfindungsprozesse, z. B. in Form von Strategieentwicklung und Führung (goal attainment), Regelungen, z. B. in Gestalt von Controlling und Qualitätsmanagement (integration), sowie Tiefenstrukturen wie z. B. Organisationskultur und Werte (latency).⁷ Dass laut Talcott Parsons in Organisationen als zweckrationalen Gebilden der Goal-attainment-Funktion bzw. der Zieldimension besondere Bedeutung zukommt, deckt sich mit der Beobachtung, dass »Führung« eine wichtige Funktion für Organisationen und deren Zielorientierung übernimmt. Und dies

Impulse für die Praxis

Führungshandeln ist ein mehrdimensionales Phänomen, das einen ganzheitlichen Zugang erfordert. Es lohnt sich, die eigene Praxis in systemischer Perspektive zu reflektieren, um Potenziale aufspüren:

- Welche der *kognitiv* symbolisierten Medien (Geld, Macht, Einfluss und Verpflichtungen) nutze ich in Führungssituationen (noch nicht), um Interessen durchzusetzen, und wo liegt Entwicklungspotenzial?
- Auf welche *emotional* symbolisierten Medien (Erotik, Ekel, Enthusiasmus und Ehrfurcht) greife ich bei der Gestaltung von Führungsbeziehungen (noch nicht) zurück und welches Potenzial ließe sich heben?
- Führe ich *instrumentell* oder *expressiv*, also als Unternehmer/-in, Politiker/-in, Wissenschaftler/-in oder Pädagoge/Pädagogin bzw. als Entdecker/-in, Propagandist/-in, Künstler/-in oder Priester/-in?

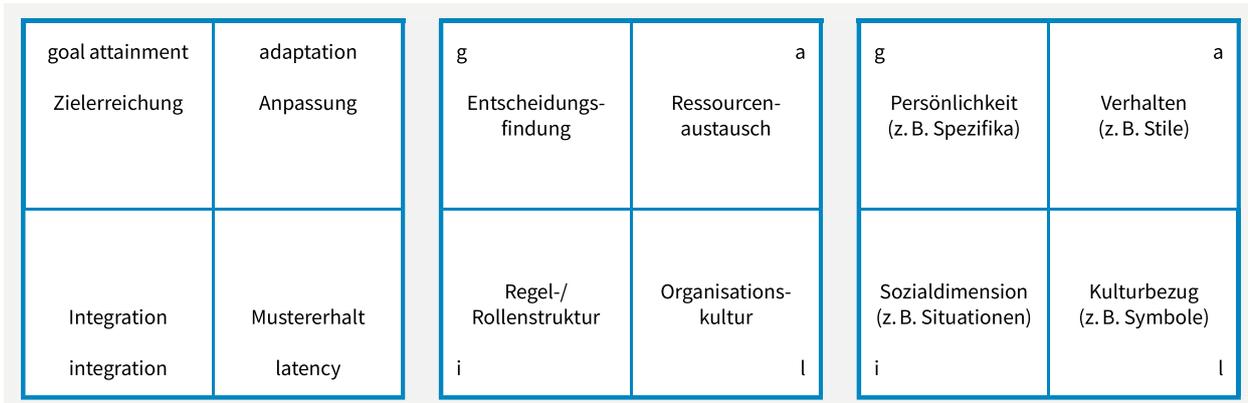


Abb. 1a Systemfunktionen

Abb. 1b Organisation als System

Abb. 1c Führung als System

erklärt auch, weshalb »Leadership« analytisch in der Goal-attainment-Funktion von Organisationen verortet ist.

Darüber hinaus können wir *Führung* (vgl. Abb. 1c) als soziales Handeln ebenfalls mehrdimensional beschreiben: Auch sie muss, um erfolgreich zu sein, die Anpassung an die Umwelt durch das Verhalten (adaptation), die Zieldefinition durch die Motive der beteiligten Personen (goal attainment) sowie die Integration durch soziale Rollen- und Normenstrukturen (integration) unter Rückgriff auf geteilte kulturelle Symbole (latency) sicherstellen. Entsprechend hat die Führungsforschung lange Zeit entweder den im Verhalten ausgedrückten Führungsstil, die spezifischen Eigenschaften der Führenden, die Führungssituation oder die Symbolverwendung fokussiert – und aufgrund dieser Ausdifferenzierung die synthetischen Zusammenhänge zwischen den analytisch unterscheidbaren Dimensionen vernachlässigt.⁸

Führung ist stets medial

Von den vier Dimensionen des Führungshandelns nimmt die integrative *Sozialdimension* eine Schlüsselstellung ein.⁹ Sie ist nicht nur nach außen mit den übrigen Teilsystemen (Verhalten, Persönlichkeit, Kultur; vgl. Abb. 1c) verschränkt, sondern sie lässt sich auch nach innen in vierfacher Hinsicht analysieren, was eine differenzierte Betrachtung der Binnenstruktur sozialer Führungsbeziehungen ermöglicht (vgl. Abb. 2a). So hat das Soziale stets einen ökonomischen (adaptation), einen politischen (goal attainment), einen vergemeinschaftenden (integration) sowie einen kulturellen (latency) Aspekt. Erkennbar wird dies daran, dass Führende konkrete personale und/oder organisationale Interessen immer unter Rückgriff auf allgemeine, ausdifferenzierte systemische Prinzipien durchsetzen.

Es sind verschiedene *Medien* als »Sondersprachen«, die sowohl diese Durchsetzung von Interessen als auch die Integration des Systems unterstützen.¹⁰ Sie stiften in Führungssituationen »Sinn«, indem die Führenden den Geführten positive oder negative, situative oder subjektive Sanktionen in Aussicht stellen können (was die Literatur mit Blick auf die Situation »transaktional«, mit Blick auf das Subjekt »transformational« nennt).

Eine positive Änderung der äußeren Situation wird (ökonomisch) durch »Geld« symbolisiert, eine negative Änderung (politisch) durch »Macht«, die Veränderung der subjektiven Einstellungen von Geführten kann positiv (sozial) mit »Einfluss«, negativ (kulturell) mit moralischer »Verpflichtung« erwirkt werden (vgl. Abb. 2b).

Die vier sozialen Medien Geld, Macht, Einfluss und Verpflichtung helfen den Führenden bei der Durchsetzung ihrer Interessen und sorgen bei den Geführten für Akzeptanz.

Im Unterschied zur Alltagssprache, mit der wir ebenfalls mitteilen können, was wir möchten und was wir im Gegenzug zu bieten haben, sind diese Medien darauf spezialisiert, den Sinn einer Situation besonders rasch und präzise deutlich zu machen. Außerdem verfügen sie über institutionalisierte Sicherheiten als zusätzliche Garantien. Damit helfen sie, die *Absichten* der Führenden zu explizieren und gleichzeitig bei den Geführten eine Motivlage für deren *Akzeptanz* zu erzeugen. »Biete Gehaltserhöhung – wünsche mehr Arbeitsleistung« drückt als Formel einerseits die Absicht der/des Führenden aus, die Situation unter ökonomischem Aspekt zu sehen, und bietet andererseits der/dem Geführten durch die positive Veränderung der Situation eine Motivation.

Zwar gibt es Versuche, diese vier Dimensionen und die dazugehörigen Medien des Sozialen auf einen einzigen Nenner, vorzugsweise »Macht« zu bringen, doch kann dies nur bedingt gelingen, da die Medien sich für die Lösung spezifischer systemischer Funktionsprobleme (Stichwort: agil) ausdifferenzieren haben – zumal auf den zweiten Blick oft eine implizite Analogie zur Parson'schen Systematik auffällt, z. B. »reward power« und ökonomische Dimension (adaptation), »coercive and legitimate power« und politische Dimension (goal attainment), »expert power« und gemeinschaftliche Dimension (integration), »referent power« und moralisch-kulturelle Dimension (latency).¹¹ In all diesen Fällen handelt es sich jedenfalls um *kognitiv symbolisierte Medien*, die in sozialen Führungssituationen *Sinn* stiften.

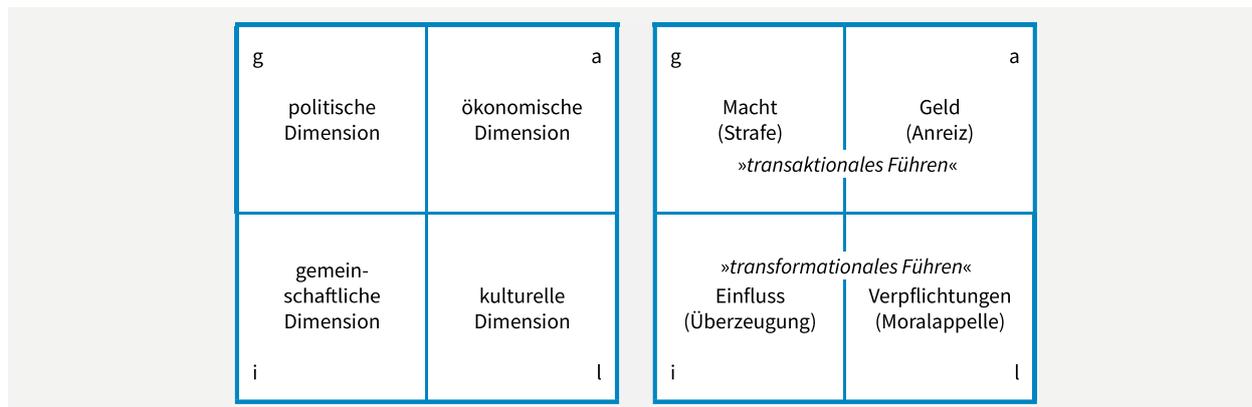


Abb. 2a Sozialdimension nach Parsons

Abb. 2b Soziale Medien nach Parsons

Führung ist stets emotional

Nun ist aber, wie Parsons gezeigt hat, das Handeln in seiner sozialen Dimension auch wesentlich emotional strukturiert (vgl. Abb. 3a) – weshalb es naheliegt, *affektive Medien* zu suchen, die Führungssituationen über *Gefühle* strukturieren. Bei diesen handelt es sich analog zum sozialen Sinn nicht um individuelle Gefühle beteiligter Personen, sondern um das, was bereits Émile Durkheim »Kollektivgefühl« genannt hat.¹² Darin liegt der zentrale Unterschied zu jener Rede über »emotionale Führung«, die einen ersten Versuch darstellt, Defizite der Führungslehre zu korrigieren: Führung gilt ihr noch immer als Verarbeitung kollektiver kognitiver Symbole, die bei Führenden und Geführten individuelle emotionale Wirkungen erzielen (sollen).¹³

Es geht aber nicht nur darum, dass Individuen ihre Emotionen bei der »Gefühlsarbeit« durch kognitive Intelligenz steuern, sodass es »vordringlichste Aufgabe einer Führungskraft [ist], ihre eigenen Emotionen im Griff zu haben«, weil sie »[nur dann] die Emotionen anderer effektiv managen [kann]«.¹⁴ Aus Parsons'scher Perspektive kommt demgegenüber die genuin affektive bzw. emotionale Seite des sozialen Handelns und damit auch des Führungshandelns in den Blick: Menschen sind nicht nur in kognitive »Bedeutungsgewebe« (Clifford Geertz), sondern auch in affektive Gefühlsgewebe verstrickt. Damit wird emotionale Kommunikation *mit* kollektiven Gefühlen und nicht nur kollektive kognitive Kommunikation über individuelle Gefühle möglich.¹⁵

Führende und Geführte erschaffen neben gemeinsamen Sinnwelten auch gemeinsame Gefühlswelten.

Führende und Geführte erschaffen neben gemeinsamen Sinnwelten auch gemeinsame Gefühlswelten.¹⁶ Sie sind über zumindest zwei »Modalitäten« verbunden, denn in Führungsbeziehungen spielt neben sachlich-kognitiver *Kooperation* auch die affektiv-emotionale *Loyalität* eine wichtige Rolle.¹⁷ Darauf wird gerade im Leadership-Diskurs immer wieder hingewiesen, und

bereits für Parsons war »Affekt« weniger ein individuelles als vielmehr ein soziales Phänomen, denn »affect is not in the first instance primarily a psychological medium but rather one whose functional significance is social and cultural«.¹⁸ Dies kommt letztlich in der Parsons'schen Unterscheidung zwischen »expressiven« und »instrumentellen« Rollen – auch von Führenden – zum Ausdruck (siehe unten).¹⁹

Führung im Medium der Emotion

Damit ist »symbolische Führung« keine bloß kognitive Angelegenheit²⁰, sondern gleichermaßen eine affektive. Das derzeit in der Führungslehre anzutreffende Verständnis von »emotionaler Führung« als Steuerung individueller Gefühlshaushalte über kollektive, kognitive Symbole reicht nicht aus. Während Führung als soziales Handeln kognitiv mit sinnhaften Medien wie Geld (Symbol für Nutzen), Macht (Symbol für Sanktionen), Einfluss (Symbol für Überzeugung) oder Wertverpflichtungen (Symbol für Moral) operiert, um Kooperation zu sichern, greift sie in ihrer affektiven Seite auf genuin *emotional symbolisierte Medien* zurück, um Loyalität sicherzustellen.²¹ In einem ersten Entwurf schlagen wir dafür folgende Systematik vor (vgl. Abb. 3b):

- Führende nutzen im praktisch-realistischen Medium Enthusiasmus in Gestalt von Hoffnung und Zuversicht, indem sie den Geführten *situative positive Sanktionen* in Aussicht stellen (adaptation).
- Auf in Aussicht gestellte *situative negative Sanktionen* wie Achtung oder Respekt stützt sich hingegen das ideologisch-metaphysische Medium Ehrfurcht (goal attainment).
- Der *Erotik* als künstlerisch-ästhetischem Medium bedient sich die Führung, wenn sie *subjektive positive Sanktionen* wie Anziehung, Genuss oder Liebe aktiviert (integration).
- Als moralisch-ethisches Medium symbolisiert Ekel *subjektive negative Sanktionen* wie Ablehnung oder die Angst vor Sündhaftigkeit, deren Vermeidung dazu motiviert, Anordnungen zu folgen (latency).

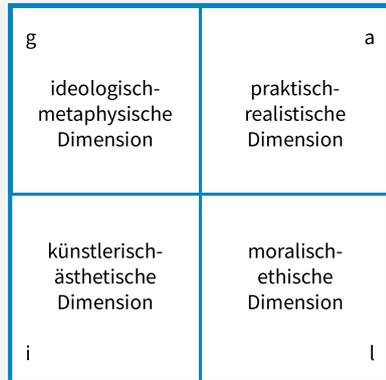


Abb. 3a Affektive Sozialdimension



Abb. 3b Affektive soziale Medien

In ihrer affektiven Seite greift Führung auf emotional symbolisierte Medien zurück, um Loyalität sicherzustellen: Enthusiasmus, Ehrfurcht, Erotik und Ekel.

Allen affektiv-emotionalen Medien gemeinsam ist dabei ihre »symbolisch generalisierte« Wirkung, die jener der oben genannten kognitiven Medien entspricht. Wenngleich sich *individuelles Führungshandeln* an konkreten Sachverhalten in spezifischen Situationen manifestiert (kognitiv z. B. Bonuszahlung gegen Überstunden oder Kündigungsdrohung gegen Weisungsbefolgung, affektiv z. B. Anerkennung gegen Engagement oder Vertrauen gegen Loyalität), so ist ihre Wirkung durch eine *situationsübergreifende, symbolische Generalisierung* strukturell abgesichert. Medien wirken über konkrete Sachverhalte hinaus und können von Führenden in verschiedenen Situationen in Anspruch genommen werden, um Geführte mit kollektiven Gefühlen zu motivieren.

Führung im Spannungsfeld

Unsere Überlegungen zeigen, dass Führung stets ein mehrdimensionales Phänomen ist und »New Leadership« gut daran

tut, neben der Sinnstiftung auch der emotionalen Dimension besondere Bedeutung beizumessen. Dies illustriert abschließend unser Vorschlag einer *Typologie von Führungsrollen* anhand der Unterscheidung zwischen instrumenteller (also: sachlich-kognitiver) und expressiver (also: affektiv-emotionaler) Orientierung. So tritt instrumentelle Führung z. B. mittels positiver situativer Anreize, die durch Geld symbolisiert werden, eher »unternehmerisch« auf (vgl. Abb. 4a, a-Dimension), expressive Führung mittels positiver subjektiver Anreize, die durch Erotik symbolisiert werden, hingegen eher »künstlerisch« (vgl. Abb. 4b, i-Dimension) und so weiter.²²

Das Schema illustriert darüber hinaus *Verbindungen zwischen der sachlich-kognitiven und der affektiv-emotionalen Dimension von Führung*. So kann Führung beispielsweise in der g-Dimension von einem instrumentellen, »politischen« (vgl. Abb. 4a) in ein expressives, »propagandistisches« (vgl. Abb. 4b) Handeln umschlagen, indem statt negativer Konsequenzen im Medium »Sinn« (kurz: Androhung von Strafen) negative Konsequenzen im Medium »Emotion« (kurz: Appell an Achtungsverluste) angeführt werden. Besonders deutlich wird die Verbindung in der l-Dimension, wo Führende sowohl pädagogisch an das Schuldbewusstsein (kognitive »Verpflichtungen«) als auch pastoral an Schuldgefühle (emotionaler »Ekel«) appellieren können.²³

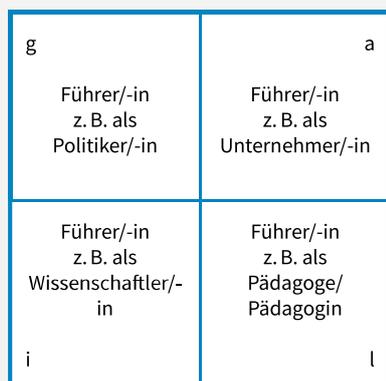


Abb. 4a Instrumentelle Führungsrollen

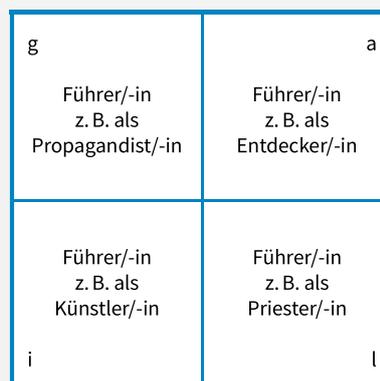


Abb. 4b Expressive Führungsrollen

Führende, die diese Mehrdimensionalität von Führung in Abhängigkeit von Selbstverständnis, Situation oder Sachlage strategisch einsetzen wollen, finden in diesem Beitrag und in diesem idealtypischen Rollenmodell daher zahlreiche Ansatzpunkte und Anregungen für die Analyse ihres Handelns sowie für dessen Reflexion.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Baecker, D.: 4.0 oder Die Lücke die der Rechner lässt, Berlin 2018.
- 2 Vgl. z. B. Fintz, A. S.: *Leading by Meaning. Die Generation Maybe Sinn-orientiert führen*, Wiesbaden 2014; Kuenkel, P.: *Führung mit Sinn. Wie Manager verantwortlich Zukunft gestalten*, Wiesbaden 2020.
- 3 Vgl. z. B. Bryman, A.: *Charisma and Leadership in Organizations*, London 1992; Goleman, D.: *Emotional Intelligence*, New York 1995; Hochschild, A. R.: *Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure*. In: *American Journal of Sociology*, 85. Jg., 1979, H. 3, S. 551–575; Iszatt-White, M.: *Leadership as Emotional Labour*. In: *Leadership*, 5. Jg., 2009, H. 4, S. 447–467 inkl. zitierter Literatur; Joiner, B./Josephs, S.: *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, San Francisco 2007; Chang-Gusko, Y.-S. et al. (Hrsg.): *Achtsamkeit in Arbeitswelten: Für eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen*, Wiesbaden 2019 sowie Zeitschrift *Führung + Organisation*, 89. Jg., 2020, H. 4.
- 4 Und das trotz einer Konjunktur der Emotionssoziologie am Beginn des 21. Jahrhunderts (vgl. z. B. Scherke, K.: *Emotionen als Forschungsgegenstand der deutschsprachigen Soziologie*, Wiesbaden 2009; Slaby, J./Von Scheve, C.: *Affective Societies – Key Concepts*, London 2019; kritisch: Reinbacher, P.: »Sozialkapital« als affektive Struktur sozialer Systeme. In: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 43. Jg., 2017, H. 1, S. 15–35; für Führung z. B. Urban, F. Y.: *Emotionen und Führung: Theoretische Grundlagen, empirische Befunde und praktische Konsequenzen*, Wiesbaden 2008).
- 5 Parsons, T./Bales, R. F./Shils, E. W. (Hrsg.): *Working Papers in the Theory of Action*, New York 1953.
- 6 Vgl. nur die pointierte Glosse von Kühl, S.: *Wie Praktiker das Wort »agil« missverstehen. Die überraschende Renaissance eines verstaubten soziologischen Konzepts*. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 89. Jg., 2020, H. 2, S. 93–95, in der er aber die analytischen Bezüge zwischen den Funktionen vorsätzlich ignoriert und andere Anordnungen der Buchstaben dieses Akronymes insinuiert.
- 7 Parsons, T.: *Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization*. In: *Parsons, T.: Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, Illinois 1960 [1958], S. 59–96.
- 8 Vgl. z. B. Rodler, C./Kirchler, E.: *Führung in Organisationen*, Wien 2002, Kapitel 2, 3, 4 und 5 oder Rahn, H.-J.: *Personalführung kompakt: Ein systemorientierter Ansatz*, München 2008, Kapitel 3.1, 3.2, 3.3, 3.5.
- 9 Vgl. selten so explizit wie bei Weibler, J. et al.: *Personalführung*, München 2012, Kapitel A.III.
- 10 Vgl. kompakt Jensen, S.: *Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien*, Opladen 1980; Künzler, J.: *Medien und Gesellschaft: Die Medienkonzepte von Talcott Parsons, Jürgen Habermas und Niklas Luhmann*, Stuttgart 1989.
- 11 Vgl. prominent French, J. R. P./Raven, B.: *The Basis of Social Power*. In: *Cartwright, D. (Hrsg.): Studies in Social Power*, Ann Arbor 1959, S. 150–167 sowie kritisch: *Parsons, T.: On the Concept of Political Power*. In: *Proceedings of the American Philosophical Society*, 107. Jg., 1963, H. 3, S. 232–262.
- 12 Durkheim, E.: *Über soziale Arbeitsteilung – Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*, Berlin 2012 [1930].
- 13 Vgl. z. B. Neuberger, O.: *Führung (ist) symbolisiert. Plädoyer für eine Sinnvolle Führungsforschung*. In: *Wiendick, G./Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel*, Stuttgart 1990, S. 89–129; Goleman, D., a. a. O.; Goleman, D./Boyatzis, R./McKee, A.: *Emotionale Führung*, München 2002; Dasborough, M. T./Ashkanasy, N. M.: *Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships*. In: *The Leadership Quarterly*, 13. Jg., 2002, H. 5, S. 615–634; Kiel, L. D./Watson, D. J.: *Affective Leadership and Emotional Labor. A View from the Local Level*. In: *Public Administration Review*, 69. Jg., 2009, H. 1, S. 21–24; Newman, M. A./Guy, M. E./Mastracci, S. H.: *Beyond Cognition. Affective Leadership and Emotional Labor*. In: *Public Administration Review*, 69. Jg., 2009, H. 1, S. 6–20.
- 14 Hochschild, A. R., a. a. O.; Goleman, D./Boyatzis, R./McKee, A., a. a. O., S. 70.
- 15 Staubmann, H.: *Die Kommunikation von Gefühlen. Ein Beitrag zur Soziologie der Ästhetik auf der Grundlage von Talcott Parsons' Allgemeiner Theorie des Handelns*, Berlin 1995; Foolen, A.: *The Expressive Function of Language*. In: *Niemeier, S./Dirven, R. (Hrsg.): The Language of Emotions. Conceptualization, Expression, and Theoretical Foundation*, Amsterdam 1997, S. 15–31; Gutzmann, D.: *Expressives and Beyond. An Introduction to Varieties of Use-Conditional Meaning*. In: *Gutzmann, D./Gärtner, H.-M. (Hrsg.): Beyond Expressives. Explorations in Use-Conditional Meaning*, Leiden 2013, S. 1–58.

Zusammenfassung

Führungshandeln operiert mit sozialen Medien und Symbolen, die eine kognitiv-sachliche und eine affektiv-emotionale Seite aufweisen. Mit ihnen sorgt Führung neben instrumenteller »Kooperation« auch für expressive »Loyalität«. Es ist diese Unterscheidung zwischen Sinn und Gefühl, die in der Literatur implizit als Charakteristikum für »(New) Leadership« gilt – wengleich die daraus gezogenen Konsequenzen für »emotionale Führung« oft auf halbem Weg bei individuellen Emotionen stehen bleiben. Dies liegt wesentlich daran, dass ausgearbeitete Kategorien fehlen, mit denen sich kollektive Affekte fassen lassen. Hierfür lohnt ein Rückgriff auf Talcott Parsons. Analog zu dessen Medienkonzept für die kognitive Seite des Sozialen (Geld, Macht, Einfluss und Verpflichtungen) schlagen wir Erotik, Ekel, Enthusiasmus und Ehrfurcht als symbolisch generalisierte Medien für die affektive Seite vor und verorten diese ebenfalls im Parsons'schen system- und handlungstheoretischen Bezugsrahmen. Das ermöglicht theoretisch und praktisch relevante Einsichten in die Bedeutung von Gefühlen für das Führungshandeln und für die unterschiedlichen Rollen von Führenden.

Summary

Leadership action is always drawing on social media and symbols which not only have a cognitive, meaningful but also an affective, emotional side, both ensuring the establishment of instrumental »cooperation« as well as expressive »loyalty« in leadership relations. It is this distinction between meaning and feeling that can be identified in the literatures as an implicit characteristic of »(New) Leadership«. The consequences drawn for so-called »emotional leadership« often stop halfway at individual emotions, however. This is largely due to the lack of elaborated categories to grasp collective affects. At this point, it is worth drawing on Talcott Parsons. Analogous to his media concept for the cognitive side of social action (money, power, influence, and commitments), we propose eroticism, aversion, enthusiasm, and anxiety as symbolically generalized media for the affective side, locating them within the Parsonian systems- and action-theoretical frame of reference. This provides theoretically and practically relevant insights into the relevance of feelings in the context of leadership-action and leadership-roles.

- 16 Ciompi, L.: Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik, Göttingen 1997.
- 17 Parsons, T./Bales, R. F.: The Theory of Symbolism in Relation to Action. In: Parsons, T./Bales, R. F./Shils, E. W. (Hrsg.): Working Papers in the Theory of Action, New York 1953, S. 31–62.
- 18 Parsons, T.: Religion in Postindustrial America. The Problem of Secularization. In: Social Research, 41. Jg., 1974, H. 2, S. 215.
- 19 Parsons, T.: The Social System, Glencoe 1951, Kapitel IX.
- 20 Vgl. neben Neuberger, O., a. a. O. auch Neuberger, O.: Führen und führen lassen, Stuttgart 2002, S. 642–678 sowie z. B. House, R. J.: A Theory of Charismatic Leadership. In: Hunt, J. G./Larson, L. L. (Hrsg.): Leadership. The Cutting Edge, Carpendale 1977, S. 189–205; House, R. J.: Weber and the Neo-Charismatic Leadership Paradigm. A Response to Beyer. In: Leadership Quarterly, 10. Jg., 1999, H. 4, S. 563–574.
- 21 Langer, S. K.: Philosophy in a New Key, Cambridge 1942; Langer, S. K.: Feeling and Form. A Theory of Art Developed from Philosophy in a New Key, London 1953.
- 22 Vgl. z. B. Cadenhead, K./Fischer, G.: Leader as Artist. In: Journal of Leadership & Organizational Studies, 7. Jg., 2000, H. 2, S. 75–87; Hansen, H./Ropo, A./Sauer, E.: Aesthetic Leadership. In: The Leadership Quarterly, 18. Jg., 2007, H. 6, S. 544–560.
- 23 Parsons, T.: On the Concept of Value-Commitments. In: Sociological Inquiry, 38. Jg., 1968, H. 2, S. 135–160; Menninghaus, W.: Ekel. Theorie und Geschichte einer starken Empfindung, Frankfurt am Main 1999.



Prof. Dr. Paul Reinbacher
 Professur für Bildungs- und
 Qualitätsmanagement,
 Leitung der Koordinations- und
 Servicestelle Qualitätsmanagement,
 Pädagogische Hochschule
 Oberösterreich in Linz/Donau
 paul.reinbacher@ph-ooe.at

IMPRESSUM

Herausgeber

zfo-Herausbergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag,
 Postfach 15 03 55, 70076 Stuttgart.

Die zfo-Herausbergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e. V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

Herausgeberbeirat

Dr. Markus Sulzberger, Ehrenpräsident der SGO (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Martin Bergmann, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Susanne Hahn, Daimler AG, Stuttgart; Prof. Dr. Martin Högl, Ludwig-Maximilians-Universität München; Jens Jahn, The Boston Consulting Group; Prof. Dr. Stephan Kaiser, Universität der Bundeswehr München; Dr. Stephan Leixnering, Vizepräsident der ÖVO, Wirtschaftsuniversität Wien; Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Präsident der gfo, Partner im Dialog – Unternehmensberater GmbH; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Prof. Dr. Heike Nettelbeck, Hochschule Darmstadt; Prof. Dr. Thomas Russack, Vizepräsident der gfo, FOM Hochschule für Oekonomie & Management; Dr. Michael Schäffer, Siemens AG; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Dr. Heiko Wolters, Egon Zehnder International GmbH.

Schriftleitung

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster, Telefon 02 51/83 22 831, E-Mail: zfo@wiwi.uni-muenster.de

Verlag

© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH,
 Reinsburgstraße 27, 70178 Stuttgart, Telefon 07 11/21 94-0,
 E-Mail: zfo@schaeffer-poeschel.de

Objektleitung

Dr. Frank Baumgärtner

Redaktion

Corina Alt (www.publishate.eu), Traudl Kupfer (www.traudl-kupfer.de)

Umschlaggestaltung

Sandra Schönthaler

Bildnachweis

Getty Images, AdobeStock

Satz

Claudia Wild, Konstanz

Druck und Auslieferung

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe (Saale)

Erscheinungsweise

6-mal jährlich (Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

Abonnentenservice

Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg,
 Telefon 08 00/72 34 250*, Telefax 08 00/50 50 446*
 (* kostenlos), E-Mail: service@schaeffer-poeschel.de

Bezugsbedingungen

Jahresabonnement 119,- € (Print + online) bzw. 89,- € (online), Vorzugsjahrespreis für Studenten 49,- €, Einzelheft 19,- € (jeweils einschließlich Mehrwertsteuer, zuzüglich Versandkosten). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind unter www.zfo.de möglich oder direkt an die Haufe Service Center GmbH zu senden. Abbestellungen sind spätestens sechs Wochen vor Ablauf des jeweiligen Bezugsjahres bei der Haufe Service Center GmbH schriftlich einzureichen. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

Anzeigen

Bernd Junker, Haufe Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9,
 97076 Würzburg, Telefon 0931/2791-556, E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com, Anlieferadresse für Anzeigen: daten@haufe.de

Urheber- und Verlagsrechte

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden.

Informationen für Autoren

www.zfo.de

Die Mitglieder der gfo, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

ISSN 0722-7485
www.zfo.de