



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

Prof. Dr. Armin Nassehi, LMU

zusammen_führen, was zusammen gehört

26. November 2011, Hamburg

**Prof. Dr. Armin Nassehi
Institut für Soziologie, LMU München**



I. Was ist Führung?

Annäherungen:

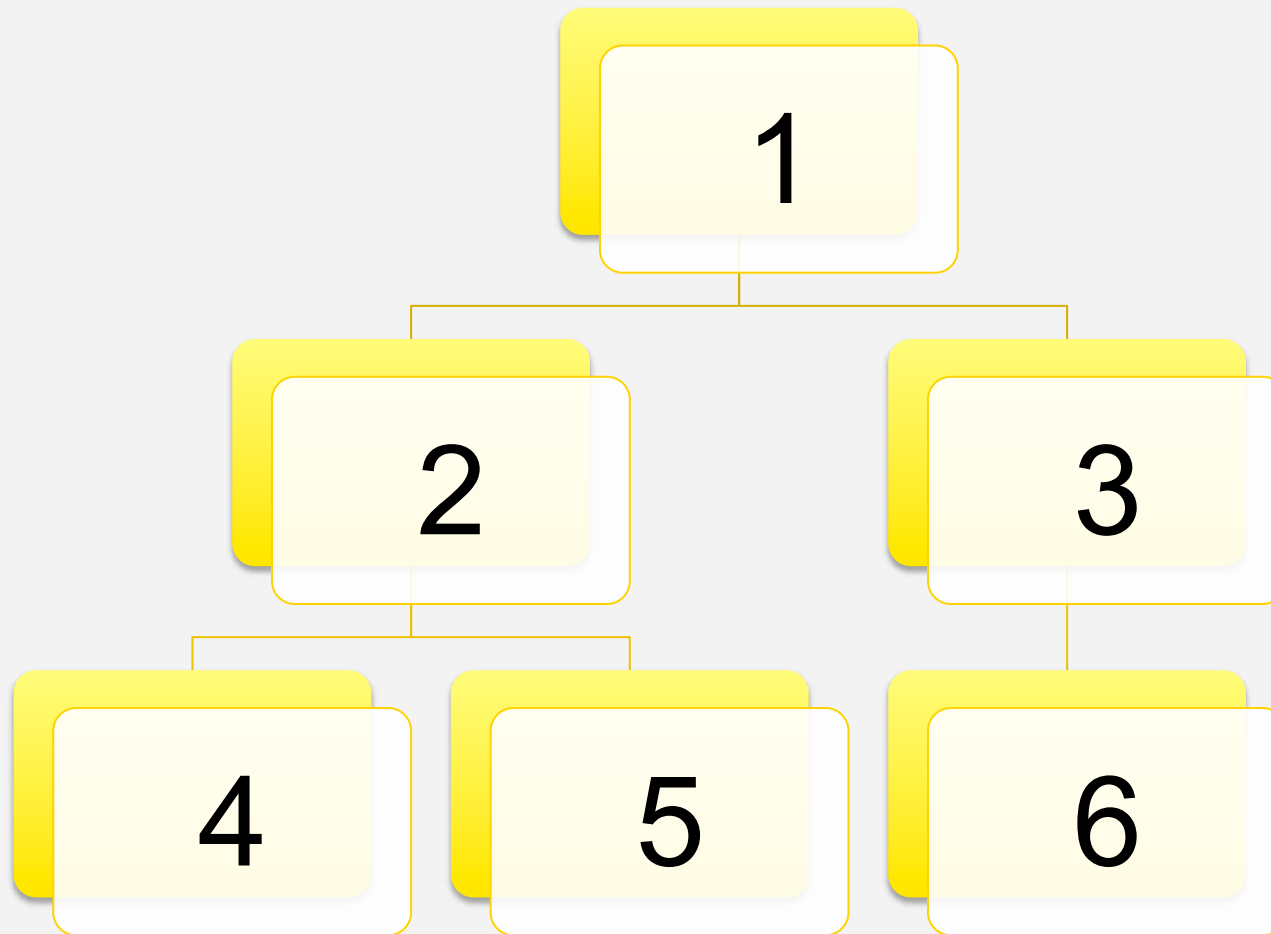
- ➔ *„Der Andere soll tun, was er soll!“*
- ➔ Medien der Führung I: Hierarchie und Kommando
- ➔ Medien der Führung II: Überzeugung und Plausibilität
- ➔ *„Der Andere soll wollen, was er soll!“*
- ➔ Subjektivierung des Befehlsempfängers
- ➔ Willen/Eigeninitiative erzeugen, nicht brechen!
- ➔ Heißt das: Führung ohne Machtanspruch?

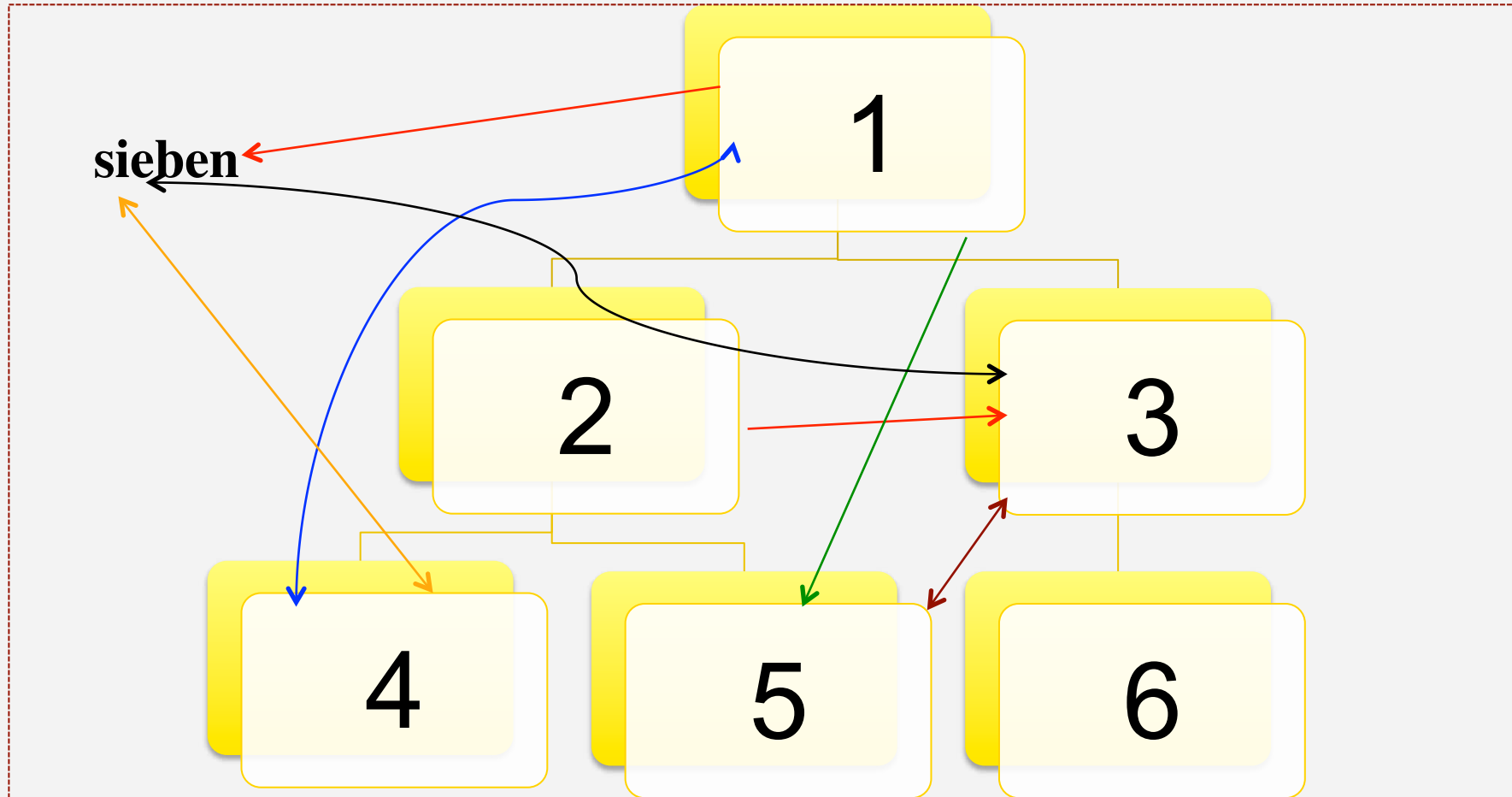
II. Asymmetrie ist unvermeidlich!

- ➔ Führung ist stets asymmetrisch, damit also eine Machtbeziehung.
- ➔ Macht ist keine einseitige, sondern eine wechselseitige soziale Konstellation.
- ➔ Macht hängt praktisch nicht von Personen-, Status- oder Sanktionsmerkmalen des Mächtigen ab.
- ➔ Ob Macht funktioniert, hängt an den der Macht Unterworfenen, nicht an den Mächtigen.
- ➔ Deshalb: Überlastungssyndrom

III. Organisation führen!

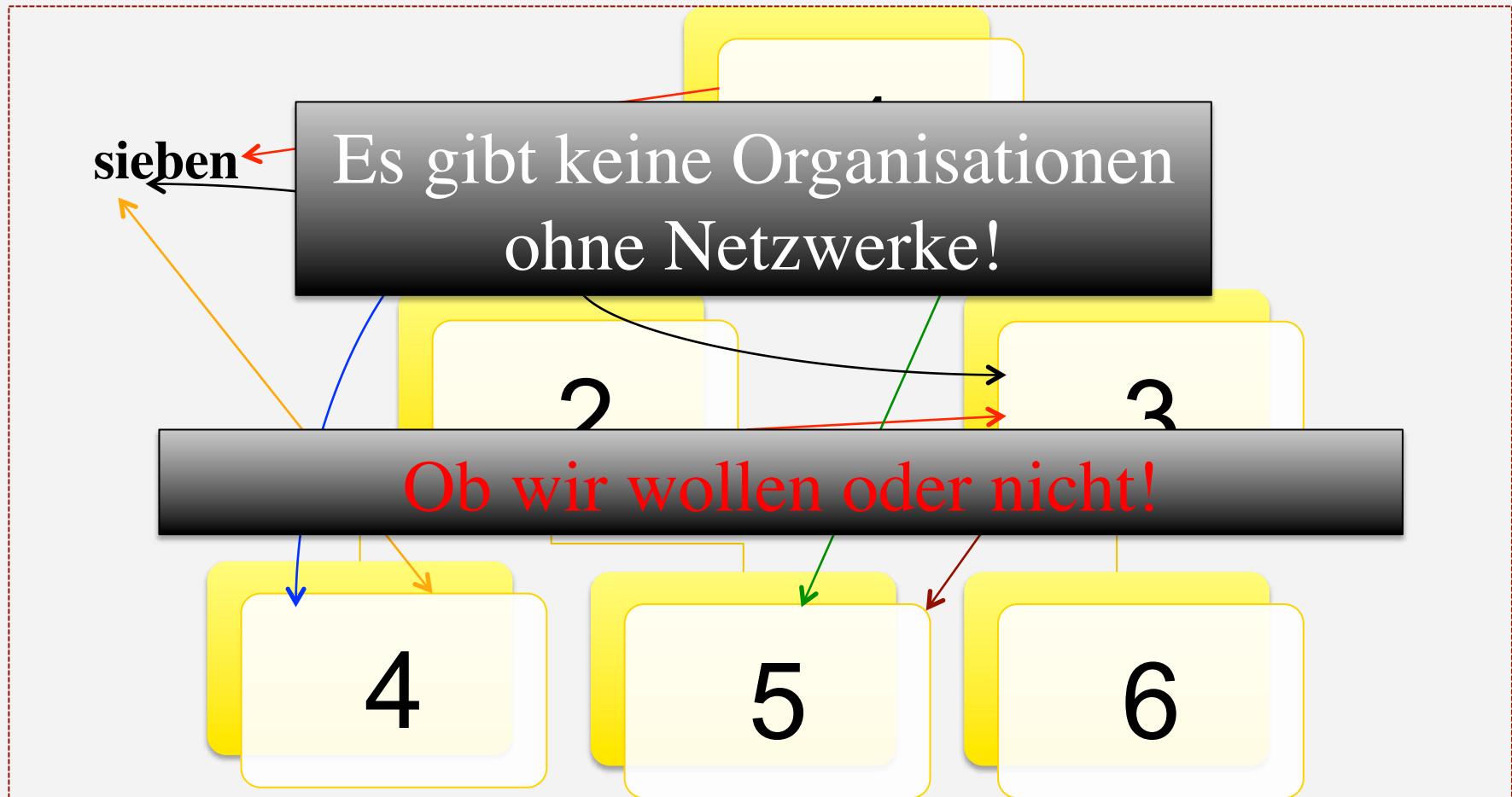
- ➔ Funktion von Organisationen ist es, Strukturen, Muster, Arbeitsteilung, Aufgaben usw. auf Dauer zu stellen.
- ➔ Organisationen organisieren Komplexität.
- ➔ Die klassische Organisationsform setzt einen Masterplan voraus → Ihre Machtstrukturen sind im Organigramm abbildbar → *Klassisches, heroisches Führungskonzept*.
- ➔ Aber: Die andere Seite der Komplexität sucht sich andere Wege.
- ➔ Organisation vs. Netzwerk!







Es gibt keine Netzwerke ohne Organisation!



IV. Führen in Netzwerken

- ➔ Führungsaufgaben müssen mit Netzwerkstrukturen und selbstverstärkenden Prozessen rechnen.
- ➔ Indirekte Formen der Steuerung.
- ➔ Paradoxie des Führens: Leistungsfähigkeit freisetzen, ohne zu wissen, worin diese genau besteht.
- ➔ Paradoxe Interventionen → setzt Kompetenz der Geführten voraus!
- ➔ Führung braucht den Netzwerkblick, um zusammenzuführen, was zusammengehört!

V. Die Kunst des Führens

- ➔ Kunst macht die Unsichtbarkeit der Welt sichtbar.
- ➔ Kunst verdoppelt die Welt und macht zusätzlich die Verdoppelung sichtbar.
- ➔ Auch Führung verdoppelt die Welt und gibt ihr damit eine Form.
- ➔ Gute Führung hat den Mut, Formen zu revidieren, indem sie die Unsichtbarkeit der Welt sichtbar macht.
- ➔ Damit führt sie zusammen, was zusammen gehört.



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN



Vielen Dank!

contact:
Prof. Dr. Armin Nassehi
Institut für Soziologie der LMU
Konradstr. 6
D-80801 München
Fon. 0049.89.2180.2441
E-Mail. armin@nassehi.de