Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie
https://doi.org/10.1007/s11612-025-00839-8

HAUPTBEITRÄGE – OFFENER TEIL

Mehr Aushandlung als Ansage: Führung als Situation gedacht

Anna Maria Wittorf[1] · **Arjan Kozica**[1]

Eingegangen: 26. September 2025 / Angenommen: 26. Oktober 2025
© The Author(s) 2025

Zusammenfassung
Dieser Beitrag in der Zeitschrift „Gruppe.Interaktion.Organisation“ (GIO) schlägt vor, Führungssituationen als dichte soziale Arenen zu analysieren, in denen feldspezifische Konventionen sichtbar werden. Anstatt Führungsbeziehungen isoliert zu betrachten, wird die Situation betrachtet, in der sich Akteure koordinieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Auf Basis der Soziologie der Konventionen wird argumentiert, dass Akteure in Führungssituationen auf unterschiedliche Konventionen („Welten“) zurückgreifen, um Handlungen zu legitimieren und Machtverhältnisse auszuhandeln. Der Beitrag führt die Situationsanalyse als Methode ein, um komplexe Führungsinteraktionen systematisch zu erfassen und Konventionen bzw. Handlungslogiken sichtbar zu machen. Zudem lassen sich so Dynamiken innerhalb von Führungsbeziehungen sowohl empirisch als auch heuristisch-praxisorientiert herausarbeiten und es wird möglich, den Einfluss von feldübergreifenden Umwelteinflüssen – etwa durch Digitalisierung oder Wertepluralisierung – auf Führungssituationen differenziert zu analysieren. Der Beitrag unterstreicht ein neues Verständnis von Führung als situative, geteilte Praxis, die sich in der Aushandlung von Konventionen und Interessen zwischen Akteuren zeigt.

Schlüsselwörter Führung · Soziologie der Konventionen · Leadership as Practice · Situationsanalyse · Koordination

More Negotiation than Directive: Rethinking Leadership as a Situation

Abstract
This article in the journal “Gruppe.Interaktion.Organisation” (GIO) proposes analyzing leadership situations as dense social arenas in which field-specific conventions become visible. Instead of viewing leadership relationships in isolation, the article considers situations in which actors coordinate to achieve a common goal. Based on the sociology of conventions, it is argued that actors in leadership situations draw on different conventions (“worlds”) to legitimize actions and negotiate power relations. The article introduces situation analysis as a method for systematically recording complex leadership interactions and making conventions and logics of action visible. In addition, this allows dynamics within leadership relationships to be identified both empirically and heuristically in a practice-oriented manner, and makes it possible to analyze the influence of cross-field environmental influences—such as digitalization or value pluralization—on leadership situations in a differentiated manner. The article emphasizes a new understanding of leadership as a situational, shared practice that manifests itself in the negotiation of conventions and interests between actors.

Keywords Leadership · Economics of convention · Leadership as practice · Situational analysis · Coordination

1 Einleitung

In Zeiten umfassender Transformationen und Krisen wird der Ruf nach hierarchischer Führung wieder lauter. Gleichzeitig gewinnen Konzepte wie Selbstorganisation, agile Methoden und „New Work“ an Bedeutung, die Führung nicht an Einzelpersonen, sondern an Kollektive binden. Digitalisierung, Wertewandel und neue Autoritätsverständnisse ver-

✉ Anna Maria Wittorf
anna_maria.wittorf@reutlingen-university.de

[1] ESB Business School, Hochschule Reutlingen, Reutlingen, Deutschland

Published online: 14 November 2025

ändern Organisationen tiefgreifend. Damit steht Führung heute mehr denn je zur Disposition – sowohl normativ (Wie soll Führung aussehen?) als auch empirisch (Wie wird sie konkret praktiziert?).

Auch aus der Praxis zeigt sich eine wachsende Verunsicherung: Führungskräfte äußern zunehmend Ratlosigkeit, wie sie ihre Rolle im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Transformation ausfüllen sollen. Es stellt sich daher die Frage, was Führung in einer Arbeitswelt bedeutet, die von Pluralität, Unsicherheit und neuen Organisationsformen geprägt ist – und ob die gängigen Denkmodelle dafür ausreichend sind.

Klassische Führungstheorien (Dinh et al. 2014) stoßen hier an Grenzen. Ansätze wie transformationale oder charismatische Führung konzentrieren sich auf Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen (Fischer und Sitkin 2023). Sie individualisieren Führung zu stark und blenden die situativen Dynamiken aus, die heute zentral sind. Auch systemtheoretische Perspektiven richten den Blick vorwiegend auf Strukturen und typische Dynamiken, bleiben aber vage, wenn es um das konkrete Handeln in spezifischen Führungssituationen geht.

Während diese Theorien wertvolle Grundlagen geschaffen haben, vernachlässigen sie einen entscheidenden Punkt: Führung wird zunehmend in der Situation verhandelt. Führungssituationen sind fluide; Autorität und Legitimität werden nicht mehr als selbstverständlich akzeptiert, sondern kontinuierlich neu ausgehandelt (Lortie et al. 2023). Man kann sich dies am Beispiel eines interdisziplinären Projektteams in einer Organisation vorstellen, das auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet, aber unterschiedliche Expertisen und Logiken zusammenführen muss. Führung zeigt sich dort nicht (nur) in hierarchischer Steuerung, sondern in der Fähigkeit, Beiträge zu koordinieren, gemeinsame Orientierung herzustellen und Konflikte zwischen unterschiedlichen Logiken zu moderieren. Deshalb braucht es interaktionale, pragmatische Ansätze, die den Fokus weg vom Individuum und hin zu den situativen Dynamiken lenken, die Führung tatsächlich ausmachen (Empson und Alvehus 2020). Führungstheorien, die dies erfassen, sind seit einigen Jahren unter unterschiedlichen Konzepten zu finden. Der Ansatz des „Leadership-as-Practice“ (Raelin 2011), des „Plural Leadership“ (Holm 2023; Denis et al. 2012) bzw. „Collective Leadership“ (Ospina et al. 2020) verstehen Führung als situatives und relationales Geschehen. Diese Theorien, die bislang nur eine randständige Aufmerksamkeit erhalten, ermöglichen ein vertieftes Verständnis der interaktionalen Prozesse, die Führung in den Momenten ausmachen, in denen Führung realisiert wird (Larsson et al. 2025).

In diese Theorielinie einsortierend schlagen wir vor, die interaktionale Aushandlung von Führung mittels der „Soziologie der Konventionen“ („Economics of Convention“, EC) (Boltanski und Thévenot 1999; Diaz-Bone und Thévenot 2010; Diaz-Bone 2011; Diaz-Bone und de Larquier 2023) zu analysieren. Der konzeptionelle Kern der EC liegt in der Annahme, dass Akteure in Situationen auf normative Ordnungen (sogenannte Welten) und feldspezifische Konventionen zurückgreifen, um ihre Handlungen zu legitimieren und sich untereinander zu koordinieren. Für Akteure sind diese Konventionen zugänglich und damit im Modus der Kritik „verhandelbar“. Wir argumentieren, dass die EC über diesen Zugang ein tieferes Verständnis der diskursiven und interaktionalen Strategien erlaubt, durch die Führung in Organisationen situativ hergestellt wird. Wir schließen dabei an der Studie von Larsson et al. (2025) an, in der empirisch die „Realization of Moments of Leadership“ analysiert wird, und folgen dem Ruf nach mehr Forschung zu Führung als situiertem, stetig entstehendem Prozess (Buchan und Simpson 2024). Im Besonderen zeigen wir, wie Führungssituationen als soziale Arenen analysiert werden können, in denen bestimmte für die Situation typische Verhaltens- und Rechtfertigungsnormen sichtbar werden. Felddynamiken können so in ihrer Komplexität erfasst und verstanden werden und feldübergreifende Kontexteinflüsse differenziert analysiert werden.

Die daraus gewonnenen Erkenntnisse helfen gerade (aber nicht ausschließlich) Führungskräften, die in kritischen Momenten einen Führungsanspruch geltend machen müssen. Das kann zum Beispiel nötig sein, um ein organisationales Ziel zu erreichen, einen Konflikt zu lösen oder eine Entscheidung zu treffen und so die Zusammenarbeit in Organisationen bewusster und produktiver zu gestalten. Als Akteur ist man im Moment selten in der Lage, alle Einflüsse und Wirkbeziehungen in ihrer Vollständigkeit zu erfassen. Dennoch kann allein ein Bewusstsein für die verschiedenen Elemente, die in der Situation wirken (könnten), das Verständnis für und so die Handlungsfähigkeit in der Situation steigern. Das Ziel dieses Beitrags ist deshalb nicht eine Handlungsempfehlung für eine spezifische Situation, sondern die Entwicklung einer Handlungsgrundlage, die von Führungskräften und anderen Organisationsmitgliedern in verschiedensten Situationen unterstützend herangezogen werden kann.

Im Folgenden werden zunächst klassische und situative Führungsansätze gegenübergestellt, um den konzeptionellen Rahmen von Führung als situativer Praxis („Leadership-as-Practice“, LaP) zu erläutern. Anschließend wird die Soziologie der Konventionen als theoretische Perspektive eingeführt, die verdeutlicht, wie normative Ordnungen in Führungssituationen wirksam werden. Darauf aufbauend wird ein Beispiel für eine Führungssituation als soziale Arena entwickelt, bevor mit der *Situationsanalyse* ein methodischer Zugang vorgestellt wird, um die Komplexität solcher Situationen systematisch zu erfassen. Abschließend werden zentrale Nutzenaspekte für die Führungspraxis reflektiert und in einem Fazit gebündelt.

2 Führungskonzepte zwischen Personen- und Situationsorientierung

Führung wird aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven betrachtet. Traditionelle Führungsansätze stellen die Führungsperson, ihre Charakteristika und ihr Verhalten in den Fokus (Dickson 2023; Fischer und Sitkin 2023). In den traditionellen Denkweisen wird die Führungskraft als zentraler Faktor für Erfolg oder Misserfolg des Teams oder der Arbeit gesehen. Diese Perspektive ist attraktiv, da sie Führungsverhalten vermeintlich messbar und damit auch vorhersehbar oder beeinflussbar macht (z. B.: Nixon et al. 2012). Sie bietet einen Ansatz, der normative Orientierung bietet und Verhalten klassifiziert: Manche Verhaltensweisen sind besser und andere sind schlechter. Allerdings teilen traditionelle Führungstheorien zumeist die Eigenschaft, dass sie Führung und Akteure in Führungssituationen als isoliert von anderen und ihrem Kontext handelnd betrachten (Crevani und Endrissat 2016). Dabei kommt Führung immer nur in Relation zu anderen zum Tragen (Biehl 2019). Eine Führungskraft ohne Geführte ist wirkungslos. Wenn man also Geführte zur Gleichung hinzufügt, ergibt sich schnell ein relationales Verständnis von Führung, in dem Führung in mehr als eine Richtung Wirkung entfaltet.

Ein Ansatz, der die dynamischen und interaktionalen Elemente von Führung erfasst, ist der Leadership as Practice-Ansatz. Dieser betrachtet die kollektiven und relationalen Elemente von Führung und befasst sich damit, wie sich Führung in Sequenzen und Momenten entfaltet (Raelin 2016). Führung wird verstanden als „something that is accomplished in the flow of interactions [...] which are ‚situated in time and space' and distributed across several actors" (Larsson et al. 2025, S. 4). Der Ansatz bezieht dabei auch materielle Artefakte, Technologien, physische Arrangements, Sprache, Emotionen und Rituale in die Betrachtung mit ein (Raelin 2016). Führung ist nicht etwas, was eine Person tut, sondern was aus dem Zusammenspiel verschiedener Handlungen und Elemente entsteht (Crevani und Endrissat 2016). LaP verschreibt sich demnach einer relationalen Ontologie, bei der die momentane Ko-Kreation der Akteure im Vordergrund steht (Sklaveniti 2020). Hatch (1999) bietet den Vergleich mit einer Jazz-Improvisation an, bei der die Akteure kollektiv auf der vorangegangenen Handlung aufbauen. Jede*r leistet einen Beitrag, es gibt keine passiven oder aktiven Mitglieder der Situation. Führung entsteht aus dem situativen Miteinander. Dabei ist Führung dynamisch, kollektiv, situiert und dialektisch (Raelin 2016) und wird hier als eine spezifische Form der sozialen Koordination verstanden, durch die die Akteure ihr kollektives Handeln abstimmen und legitimieren. Das heißt, dass Führung zusammengefasst Ursache und Folge von Verhalten sowohl in der Situation selbst ist als auch Einfluss auf nachfolgende Situationen nimmt. Anders gesagt: Führung in einem Moment ist nicht losgelöst vom Kontext, sondern beeinflusst den Ausgang kommender Führungssituationen und ist selbst Resultat vorangegangener Führungssituationen.

Die Situation, in der Führung realisiert wird, ist dabei mehr wie das ‚Feld' in der Anthropologie zu verstehen (Clarke et al. 2018). Bei der Situation geht es weniger um einen spezifischen, räumlich oder zeitlich begrenzten Moment (obwohl dies auch Faktoren sein können), sondern mehr um ein Arrangement aus Beziehungen zwischen diversen Elementen, die die Situation ausmachen und die sich in einer Reihe von Ereignissen über einen Zeitraum erstrecken (Clarke et al. 2018). Durch die Elemente, die die Situation (das Feld) ausmachen und die Beziehung zwischen diesen, bringt jede Situation eine eigene Terminologie und eigene Regeln mit sich, die nur in dieser Situation Geltung haben; sie sind feldspezifisch.

Der Zugang über situative und relationale Dimensionen ermöglicht ein wesentlich tieferes Verständnis der Prozesse, die Führung ausmachen. Sie sind im Leadership as Practice-Ansatz zwar enthalten, laufen aber eher implizit mit. Dieser Beitrag erweitert deshalb den Leadership as Practice-Ansatz um die Soziologie der Konventionen. Über die Soziologie der Konventionen können die impliziten Handlungsmechanismen, gewissermaßen die Infrastruktur der Koordinationssituationen, sichtbar gemacht werden. So werden die systematische Beobachtung und Analyse der feldspezifischen Besonderheiten in der Situation möglich.

3 Führung aus der Perspektive der Soziologie der Konventionen

3.1 Grundlagen der Soziologie der Konventionen

Die Soziologie der Konventionen, die insbesondere von Luc Boltanski und Laurent Thévenot etabliert wurde, ist ein Ansatz der Soziologie, spezifischer in den Bereichen der Wirtschaftssoziologie und der politischen Soziologie. Die Theorie befasst sich mit den sozialen Prozessen und Mechanismen, durch die Menschen unterschiedliche normative Ordnungen (die sogenannten „Welten") nutzen, um ihr Handeln und ihre Entscheidungen zu rechtfertigen und zu koordinieren. Dabei unterscheiden Boltanski und Thévenot (1991) sechs verschiedene Welten (Tab. 1). Die spätere Literatur hat diese Welten um drei weitere ergänzt, die aber weniger zum traditionellen Kern der Theorie gehören. Die Welten wurden basierend auf Texten politischer Philosophie der Gerechtigkeit und des Gemeinwohls begründet, wodurch die Anzahl an möglichen Welten durch den hohen Allgemeinheitsanspruch begrenzt ist (Knoll 2015). Über die Welten können Menschen und Objekten (z. B. Technologien und Artefakten) in Situationen eine Form und Qualität zuge-

Tab. 1 Die sechs Welten der Soziologie der Konventionen

	Inspiration	Haus	Ruhm	(Staats-) Bürgerschaft	Markt	Industrie
Wertigkeit (Art der Bewertung)	Kreativität, Originalität, Non-Konformität	Wertschätzung, Tradition, Ruf	Bekanntheit, Anerkennung	Kollektivinteresse, Gleichheit	Profit, Preis, Wettbewerb	Produktivität, Effizienz
Legitimation	Visionen, Ideen, Charisma	Loyalität, soziale Hierarchien	Öffentliche Aufmerksamkeit, Prestige	Gesetze, demokratische Prozesse	Preisbildung, wirtschaftlicher Erfolg	Wissenschaftliche Rationalität, technische Standards und Prozesse
Beziehungsgrundlage	Leidenschaft	Vertrauen	Anerkennung	Solidarität	Tausch	Funktionale Verknüpfungen

ordnet werden, durch die sie für die Akteure bewertbar und verständlich werden. Situationen sind dabei als abgrenzbare Interaktionsprozesse der anwesenden Akteure zu verstehen (Gauditz et al. 2023). In der Soziologie der Konventionen werden sie als „complex arrangements or constellations of objects, cognitive formats, problems (coordination to be realized), institutional settings, persons, [or] concepts“ verstanden (Diaz-Bone 2011, S. 49). Die Akteure können sich dabei in einer Situation auf verschiedene Welten gleichzeitig beziehen (Pluralität der Welten). In der Verhandlung bilden die Akteure dann Kompromisse zwischen den Welten aus, die in der Situation zum Tragen kommen (Thévenot 2001).

Akteure greifen auf die Welten und darin implizierten Koordinationslogiken zurück, da ein gemeinsamer Faktor sozialer Situationen Unsicherheit ist (Gomez und Jones 2000). Der Soziologie der Konventionen folgend kann die Unsicherheit dadurch überwunden werden, dass sich die Akteure gegenseitig unterstellen, dass sie den gleichen sozialen Regeln folgen (Kozica und Schneider 2016). Wenn sie sich auf die gleichen sozialen Regeln, die gleichen „Konventionen“ einigen können, zeigen sie einander, dass sie zu einem gleichen Verständnis der Situation gekommen sind. Konventionen folgen dabei aus den sechs Welten und können als „shared templates for interpreting situations and planning courses of action“ oder pragmatische Koordinationslogiken definiert werden (Biggart und Beamish 2003, S. 444; Diaz-Bone 2023).

Dabei unterstellen die Akteure die Gültigkeit der Konventionen entweder hypothetisch oder durch Bezugnahme auf erfolgreiche Koordination in ähnlichen Situationen (Storper und Salais 1997). Wenngleich dabei manche Konventionen bis zu einem gewissen Grad verfestigt werden können, da sie wiederholt erfolgreich einen Gültigkeitsanspruch erheben konnten, sind Konventionen generell nicht ex ante gegeben. Die Soziologie der Konventionen geht vielmehr davon aus, dass Akteure kritische Kompetenzen besitzen, d. h. hypothetisch unterstellte Konventionen hinterfragen, reflektieren und neu aushandeln können (Knoll 2013). Jede soziale Situation, jedes Feld, bringt somit eine eigene Logik mit, die im Bedarfsfall für die Koordination untereinander durch die Akteure ausgehandelt werden muss (Thévenot 1984). Soziale Ordnungen stehen also in jeder Situation wieder neu zur Disposition. Die Konventionen, die zu diesem Zweck in der Situation hergestellt oder etabliert werden, werden von den Akteuren dabei an die spezifischen Erfordernisse der Situation angepasst.

3.2 Führungssituationen in Organisationen als soziale Arenen in denen Kompromisse gebildet werden müssen

Führung findet (mitunter) in Organisationen wie Unternehmen, Behörden oder NGOs statt – zumindest ist das der Kontext für diesen Beitrag. Daher kann zunächst betrachtet werden, wie die Soziologie der Konventionen diesen Handlungskontext versteht.

Organisationen als Handlungskontext für Führungssituationen werden in der Soziologie der Konventionen nicht nur einer Konvention zugeordnet; sie sind somit kein eigenständiger Typus eines sozialen Systems, wie dies bspw. die soziologische Systemtheorie annimmt. Organisationen sind vielmehr Arrangements einer Vielzahl an Konventionen, die unterschiedliche Formen annehmen können (Diaz-Bone 2009). So gesehen sind Organisationen „compromising devices", also „mehrdeutigkeitsbewältigende Strukturen", in denen beständig Kompromisse zwischen verschiedenen Konventionen ausgehandelt werden (Thévenot 2011). Sie sind „Schnittpunkte mehrerer Koordinationsformen" (Eymard-Duvernay 2011, S. 220). Die Gestaltung und Verhandlung der Situation ist dabei eine andauernde und aktive Arbeit. Für die Beobachtung von Koordination zwischen Akteuren in Organisationen bedeutet das, dass der Fokus auf „Situationen und ihre[n] Menschen" und nicht „Menschen und ihre[n] Situationen" liegen sollte (Goffman 1986, S. 8 f.). Hierarchie und Arbeitsteilung sind beispielsweise typisch für die allermeisten Organisationen. Allerdings bringt jede Organisation und jede Situation in der Organisation eigene situationsspezifische Besonderheiten mit, die zum Beispiel bestimmte Verhaltensweisen, Rechtfertigungslogiken und Habitusformationen beinhalten.

Situationen, in denen sich die Akteure untereinander koordinieren (z. B. Führungssituationen), sind sogenannte soziale Arenen (Clarke 1991). Das bedeutet, dass Akteure zusammenkommen, die wiederum Repräsentanten einer „sozialen Welt" sind (Schütze 2016; Clarke et al. 2018). Dabei sind die sozialen Welten nicht zu verwechseln mit den zuvor beschriebenen Welten der Soziologie der Konventionen. Um Verwirrung so gut wie möglich zu vermeiden, bezeichnen wir die Welten der Soziologie der Konventionen ab hier als *Welten der EC*. Das entspricht nicht der Originalterminologie, erleichtert aber die Nachvollziehbarkeit der folgenden Überlegungen. Während das Konzept der *sozialen Welten* beschreibt, dass Akteure als Repräsentant*innen kollektiver Herkunftskontexte (z. B. Abteilungen, Szenen, Berufsgruppen) in eine soziale Arena eintreten, verdeutlicht die Soziologie der Konventionen, dass sie ihr Handeln in der Situation zugleich durch Rückgriff auf unterschiedliche Welten der EC als normative Ordnungen legitimieren. Ein Individuum ist damit nicht nur einer sozialen Welt oder einer Welt der EC eindeutig zugeordnet, sondern bewegt sich fließend zwischen mehreren Kontexten und Bewertungslogiken. Diese Mehrdimensionalität erklärt, warum Führungssituationen durch eine hohe Komplexität an Koordinations- und Rechtfertigungslogiken geprägt sind. Am Beispiel eines abteilungsübergreifenden Meetings, in dem eine neue Produkteinführung abgestimmt werden soll, wird dies deutlich:

Am Tisch sitzen Vertreter*innen verschiedener Abteilungen: Marketing, Engineering, Vertrieb, Produktmanagement und eine Führungskraft aus der Geschäftsleitung. Im Zentrum steht eine Entscheidung: Wie soll das neue Produkt am Markt positioniert und wann gelauncht werden? Lena, Head of Engineering, bringt technische Perspektiven ein. Ihre Abteilung ist geprägt von Qualitätsstandards, Risikoabwägung und iterativer Entwicklung. Lena sieht noch technische Unklarheiten und warnt vor einem verfrühten Launch. Dagegen betont Tobias, Head of Marketing, die Dringlichkeit: Die Konkurrenz steht kurz vor einem ähnlichen Release. In seinem Bereich dominieren Marktlogiken, Geschwindigkeit und Sichtbarkeit – die Lösung muss „gut genug" sein, nicht perfekt.

Die Soziologie der Konventionen zeigt, wie die Hauptarbeit des Meetings die Aushandlung unterschiedlicher normativer Ordnungen ist. Beide Akteure argumentieren nicht nur individuell – sie sprechen als Repräsentanten unterschiedlicher sozialer Welten, geprägt durch jeweilige Konventionen. In ihrer Abteilung, ihrer sozialen Welt, herrschen eigene Regeln und Verhaltensnormen. Tobias legitimiert seine Position etwa durch die „Welt des Marktes" (Wettbewerb, Kundenerwartung, Timing). Lena argumentiert hingegen mit Bezug auf die „Welt der Industrie" (Zuverlässigkeit, Funktionstüchtigkeit, technische Integrität). Das Meeting ist damit eine dichte soziale Arena, in der die Akteure als Repräsentanten ihrer sozialen Welten und ihrer konventionellen Verständnisse und Interessen aufeinandertreffen. Die Akteure müssen sich nun nicht nur als Individuen, sondern auch als Repräsentanten untereinander koordinieren und Kompromisse zwischen den Konventionen ausbilden (Clarke 1991).

Wo und wie passiert hier also Führung, wenn nicht (mehr) nur durch die formale Führungskraft? In solchen Situationen wird Führung nicht als klar steuernde Instanz sichtbar, sondern als temporärer Ordnungsversuch beziehungsweise der Versuch einer Einflussnahme in einer Situation, die durch konventionalisierte Erwartungen, nicht nur durch den Kontext der Organisation strukturiert ist. Führung ist nicht das Ergebnis einer Situation oder ein Titel, der von einem einzelnen Akteur gewonnen werden kann, sondern eine Praxis, die sich durch eine Situation zieht. Die Aufgabe ist nicht, eine Entscheidung gegen jeden Widerstand durchzusetzen, sondern eine Handlungsfähigkeit in der Situation herzustellen. Zu diesem Zweck muss etwa zwischen den Sichtweisen moderiert werden und implizite

Konventionen erkannt, sichtbar und verhandelbar gemacht werden. Nur dann kann eine Entscheidung getroffen und legitimiert werden. Eine anspruchsvolle Aufgabe, gerade in einer zunehmend komplexen Welt.

3.3 Relevanz für Führungskräfte: Legitimationsarbeit, Konflikte, Koordination und ein neues Führungsverständnis

Man sieht: In jeder Situation, in der sich Akteure koordinieren, gibt es verschiedene Elemente, die die Umsetzung der Koordinationsformen beeinflussen. In einer Organisation sind das zum Beispiel Regeln, formale Hierarchien, die Kultur der Organisation und die Kompetenzen und Werte der einzelnen Akteure, die den Verhandlungsraum in der Situation wieder begrenzen. Dazu gehören etwa auch die Absprachen, die in den einzelnen Abteilungen getroffen werden und dann in das oben beschriebene Meeting getragen beziehungsweise daraus mitgenommen werden. Diese zusätzlichen Elemente prägen die Koordination maßgeblich.

Die Kompromissbildung könnte im obigen Beispiel zum Beispiel folgendermaßen aussehen:

Die Führungskraft aus der Geschäftsleitung, Julia, moderiert zunächst die Diskussion, verweist auf übergeordnete Ziele und frühere Absprachen zwischen Abteilungen. Die Kompromissbildung entwickelt sich situativ: Lena übernimmt Führung, indem sie konkrete Vorschläge für ein gestaffeltes Rollout präsentiert und so den technischen Standard verteidigt. Doch nicht nur die Führungskraft kann Einfluss nehmen. Tobias übernimmt ebenfalls Führung, indem er eine flexible Marketingstrategie skizziert, die schnell auf Marktreaktionen reagieren kann. Julia koordiniert und legitimiert die Vorschläge, indem sie die Argumente beider Seiten sichtbar macht und auf gemeinsame Organisationsziele bezieht. Das Ergebnis ist ein adaptiver Kompromiss: ein schrittweises Rollout kombiniert mit einer flexiblen Marketingkampagne. Hier wird deutlich, dass Führung nicht nur von der formalen Instanz ausgeht, sondern situativ zwischen allen Akteuren geteilt wird – Lena steuert technische Perspektiven, Tobias Marktlogiken, Julia die Gesamtkoordination. Frühere Meetings und getroffene Absprachen prägen die Argumente, und die Entscheidung wirkt gleichzeitig auf zukünftige Meetings zurück, indem sie neue Koordinations- und Legitimationsformen etabliert.

Daraus ergibt sich ein neues Verständnis von Führung und Führungssituationen in Organisationen, das sich deutlich von klassischen hierarchiezentrierten Modellen unterscheidet. Führung ist nicht primär als das Durchsetzen von Entscheidungen oder das Steuern von Untergebenen als großer Akt durch eine einzelne Machtperson zu verstehen, sondern als (mitunter kleiner) situativer Versuch der Ordnung beziehungsweise Einflussnahme, der darauf abzielt, Handlungsfähigkeit in komplexen sozialen Arenen herzustellen. Führung zeigt sich hier als dynamischer Prozess, der sowohl situativ als auch geteilt ist. Die Aufgabenteilung in abteilungsübergreifenden Meetings verdeutlicht, dass Führung nicht ausschließlich von hierarchischen Positionen ausgeht, sondern sich in der Interaktion zwischen den Beteiligten entfaltet.

Ein zentraler Aspekt ist dabei die Kompromiss- und Koordinationsarbeit: Führungskräfte müssen die verschiedenen Konventionen und Handlungslogiken verstehen und Wege finden, diese in der Situation über Kompromisse zu verbinden, sodass die Akteure in der Situation handlungsfähig und Entscheidungen legitimiert werden. Führung wird damit zu einer Arbeit, die die spezifischen Merkmale einer Situation berücksichtigt. Dieses Verständnis von Führung betont damit nicht Kontrolle oder Macht, sondern Reflexion, Moderation und Koordination. Führung ist eine aktive Leistung, die darin besteht, die Komplexität von Organisationen, die Divergenz der sozialen Welten und die situativen Besonderheiten in Einklang zu bringen. Sie entsteht temporär in der Interaktion, ist geteilt und eng mit der Aushandlung von Konventionen verbunden. Führungskräfte sind nicht alleinige Entscheider, sondern Akteure, die Handlungsfähigkeit herstellen, indem sie den Austausch zwischen unterschiedlichen Interessen, Konventionen und Bewertungslogiken ermöglichen.

Der konventionentheoretische Blick auf die Situation kann alle Beteiligten dabei unterstützen, komplexe Situationen erfolgreich zu deuten und zu bewältigen. Durch ein tieferes Verständnis der Argumente und Handlungshintergründe der an der Situation beteiligten Akteure können Führungskräfte zum Beispiel Widerstände antizipieren und adressieren (Kozica und Schneider 2016). Die Führungskraft kann mit dem Blick für die unterschiedlichen Elemente der Situation und die zugrunde liegenden impliziten Koordinationslogiken die Situation deutlich bewusster und zielgerichteter (mit)gestalten. Denn um eine Handlungsfähigkeit herstellen zu können, müssen die implizit mitlaufenden Konventionen explizit ausgehandelt werden.

4 Anwendung der Soziologie der Konventionen in der Führungspraxis

Wie lassen sich nun die bislang theoretischen Überlegungen in einen operationalisierten Zugang runterbrechen? Um damit als Praktiker*in Führungssituationen reflexiv zu durchdringen oder als Berater*in oder Wissenschaftler*in Führungssituationen zu analysieren und zu interpretieren? Um die in Führungssituationen wirksamen Konventionen und Interessen oder Bedeutungszuschreibungen der Akteure erfassen zu können, braucht es ein Analyseinstrument, das über einfache Ursache-Wirkung-Zusammenhänge hinaus-

geht und die Tiefenstruktur der sozialen Interaktion in der jeweiligen Situation erfassen kann.

Einen Zugang dazu bietet die Situationsanalyse (Clarke 2005; Clarke et al. 2018). Diese ermöglicht es, die Komplexität der Situation und sozialen Arenen sichtbar zu machen, in denen Führung nicht nur ausgeübt, sondern eben auch ausgehandelt wird. Kurz gesagt, die Situationsanalyse macht die Komplexität zum Kern der Situation. Sie verordnet alle Elemente *in* der Situation – einen „Kontext" im klassischen Sinne gibt es nicht (Clarke 2012). Aus dem Zusammenspiel der Elemente folgt dann, dass sich Wirkbeziehungen zwischen den Elementen ergeben (Clarke und Keller 2014). Dazu zählen Akteure, Diskurse (welche Begriffe und Sprachspiele verwenden die Akteure), materielle Strukturen (bspw. Hierarchiestufen und Vergütungssysteme), normative Erwartungen (u. a. Gerechtigkeitsverständnisse der Beteiligten) und historische Einschreibungen (bspw. etablierte Titel wie „Abteilungsleiter"). Wie oben bereits beschrieben, ist die Situation somit ein Feld im soziologischen Sinne: verdichtet, konflikthaft, mehrdeutig – und damit hoch relevant für das Verständnis von Führungspraxis. Abb. 1 zeigt, welche Elemente in der Situation eine Rolle spielen (können). Dabei ist es hier für den Moment nicht relevant, alle Elemente im Detail zu verstehen, sondern ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass es sie gibt.

Anders als externe Beobachtende bei theoretischen Zugängen kann man als Akteur in einer spezifischen Situation nicht all diese Elemente erfassen und ihre Bedeutung für die Koordination in der Situation bewerten. Es bleibt keine Zeit und auch keine kognitive Kapazität für eine sorgfältige Analyse im Moment. Akteure beziehen sich daher auf diese Situationselemente mit einer hypothetischen Unterstellung: *„Die Situation ist so und so gestaltet, daher handle ich entsprechend …".*

Allerdings: Insbesondere in kritischen Momenten, in Situationen, in denen Interaktion nicht reibungslos und unhinterfragt passiert, wird es für handelnde Akteure nichtsdestotrotz wichtig, die Situationen näher zu analysieren. Auch wenn sich nicht alle Elemente in der Praxis vollständig kartieren lassen, kann bereits ein Bewusstsein für die Mehrdimensionalität der Situation die Handlungsfähigkeit von Führungskräften deutlich stärken. Wer erkennt, dass sich Verhalten nicht allein aus Rollen oder Persönlichkeitsmerkmalen erklärt, sondern aus einem situativen Zusam-

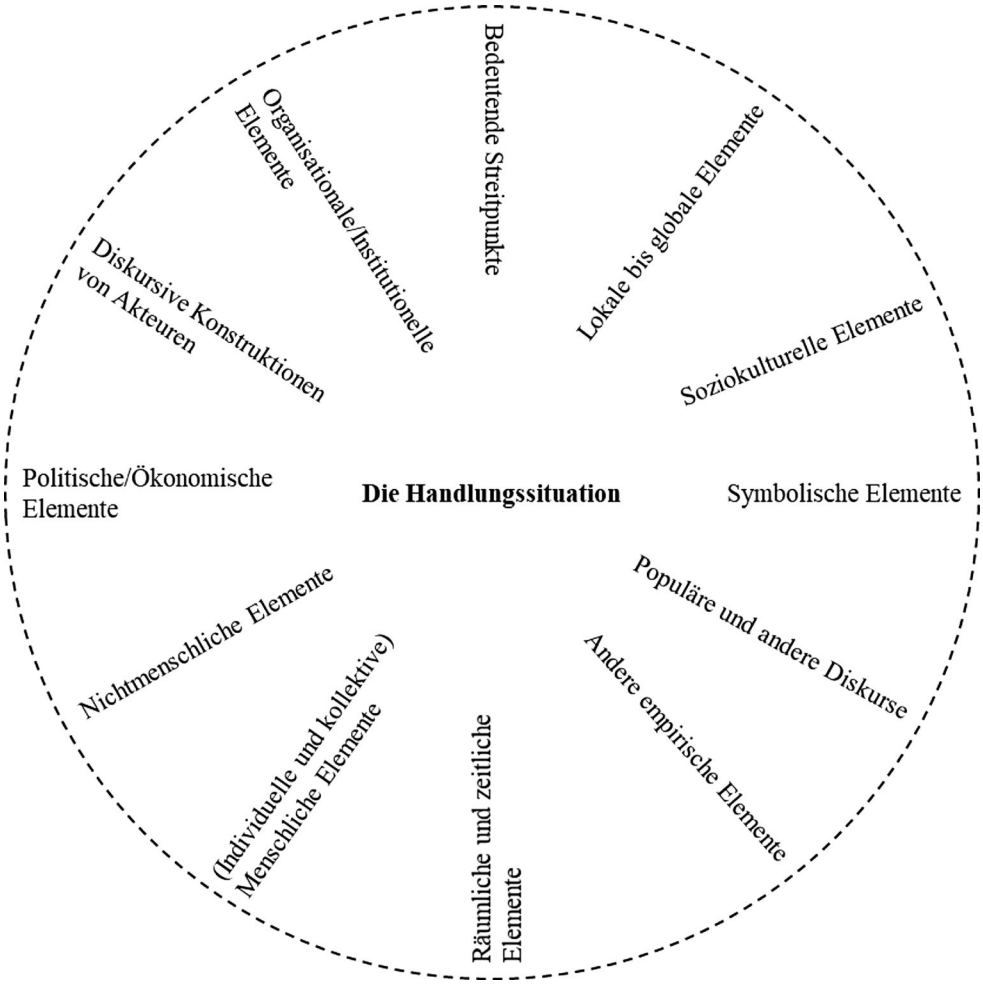

Abb. 1 Situationsmatrix (Clarke 2012, S. 113)

menspiel dieser Elemente (Konventionen, Machtverhältnisse, ...), kann gezielter moderieren, legitimieren und koordinieren. Dabei geht es um eine Gratwanderung, denn die Komplexität der Situation kann auch schnell überfordern, wenn man sich in Details verliert.

Die Situationsanalyse liefert damit kein Werkzeug für schnelle Entscheidungen, sondern ein Denk- und Analyseinstrument, um Führungssituationen differenzierter zu lesen – und so bessere Voraussetzungen für das Aushandeln tragfähiger Kompromisse zu schaffen. Damit ist das Ziel nicht eine spezifische Handlungsempfehlung, sondern das Bereitstellen einer besseren Handlungsgrundlage für Führungskräfte (Nicolai und Seidl 2010), die situativ auf verschiedene Kontexte angepasst werden kann.

Mit diesem Wissen kann die Führungskraft:

1. *In der Situation geltende Konventionen erkennen*
   Akteure handeln nicht isoliert, sondern immer aus einer bestimmten sozialen Welt heraus. Die Konventionen, auf die sich Akteure in ihrem Handeln beziehen, bleiben meist implizit. Mittels der Soziologie der Konventionen werden die Koordinationslogiken der Akteure sichtbar und verhandelbar.
   Lena orientiert sich an der „Welt der Industrie“ (technische Zuverlässigkeit), Tobias an der „Welt des Marktes“ (Schnelligkeit, Sichtbarkeit). Die Konventionen, auf die sie sich stützen, werden sichtbar, wenn man die Situationsmerkmale betrachtet: Wer ist beteiligt, welche Absprachen bestehen, welche organisatorischen Zwänge wirken? So wird deutlich, warum bestimmte Handlungsweisen und Argumentationsmuster entstehen.
2. *Situationen verstehen*
   Die nun sichtbaren Konventionen erklären, warum es in Koordinationssituationen häufig zu Reibungen kommen kann. Nicht weil die Menschen nicht kooperieren wollen, sondern weil sie sich auf unterschiedliche Geltungsordnungen beziehen, die nicht immer ohne Weiteres vereinbar sind. Die Situation – ein abteilungsübergreifendes Meeting, formale Rollen, vorherige Absprachen – aktiviert und macht diese Konventionen sichtbar. Gleichzeitig prägen die Konventionen, welche Elemente der Situation als relevant wahrgenommen und welche Entscheidungen als legitim betrachtet werden.
3. *Kompromisse zwischen Welten und Konventionen ermöglichen*
   Um handlungsfähig zu werden (oder zu bleiben), müssen Kompromisse zwischen den Konventionen ausgehandelt werden. Durch ein besseres Verständnis für die Situation und die wirkenden Konventionen und Elemente kann die Führungskraft reflexiver auf Verhalten reagieren und zwischen diesen verhandeln und so das Bewusstsein auch bei anderen Akteuren in der Situation stärken. In unserem Beispiel übernimmt Julia die situative Moderation, Lena steuert technische Perspektiven, Tobias die Marktlogik. Durch das Sichtbarmachen der Konventionen und der dahinterliegenden sozialen Welten können Kompromisse ausgehandelt, gemeinsame Handlungsoptionen entwickelt und das Bewusstsein der Beteiligten für die unterschiedlichen Bewertungslogiken gestärkt werden. So wird die Situation handlungsfähig, ohne dass einzelne Konventionen aufgegeben werden müssen.

5 Fazit

Führung in Organisationen ist weder allein eine individuelle Fähigkeit noch eine formale Rolle. Sie kann auch nicht nur als dyadische Interaktion zweier Akteure betrachtet werden, die „unter sich“ die Führungsbeziehung gestalten. Im Kontext der Organisation ist sie zunehmend eine situative Praxis in einer sozialen Arena. In diesen Arenen treffen Akteure mit unterschiedlichen Hintergründen, Deutungen und normativen Erwartungen in einer Situation (geprägt durch ihre organisationale Felder und ihre konventionellen Ordnungen) aufeinander. Die Situation schafft also einen Rahmen, innerhalb dessen Führungshandeln interpretiert, ausgehandelt und legitimiert wird. Führung wird dadurch nicht weniger relevant, sondern verschiebt sich von der bloßen Ausübung von Macht hin zu einer aktiven Arbeit an der Handlungsfähigkeit aller Beteiligten in der jeweiligen sozialen Arena.

Der Beitrag hat gezeigt, wie sich diese Komplexität mit Hilfe der Soziologie der Konventionen und der Situationsanalyse systematisch beobachten und analysieren lässt. Konventionen strukturieren nicht nur das Verhalten von Akteuren, sondern prägen auch, wie Führung legitimiert, in Frage gestellt oder ausgehandelt wird. Führung wird damit nicht zu einem technischen Steuerungsakt, sondern zu einem reflexiven Vermittlungsprozess zwischen konkurrierenden Logiken. Die Perspektive der Soziologie der Konventionen macht diese Logiken sichtbar, während die Situationsanalyse ein Instrument bietet, um die verschiedenen Elemente einer Führungssituation systematisch zu erfassen. Führungskräfte (aber auch andere an der Situation beteiligte Akteure) können dadurch ihre eigene Rolle bewusster reflektieren und in komplexen, konfliktträchtigen Situationen handlungsfähiger werden.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Interessenkonflikt A.M. Wittorf und A. Kozica geben an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprüngli-

chen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de.

Literatur

Biehl, B. (2019). 'In the mix': Relational leadership explored through an analysis of techno DJs and dancers. *Leadership*, *15*(3), 339–359. https://doi.org/10.1177/1742715019833692.

Biggart, N. W., & Beamish, T. D. (2003). The economic sociology of conventions: Habit, custom, practice, and routine in market order. *Annual Review of Sociology*, *29*(1), 443–464. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100051.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification: Les économies de la grandeur*. Gallimard.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1999). The sociology of critical capacity. *European Journal of Social Theory*, *2*(3), 359–377.

Buchan, L., & Simpson, B. (2024). Collaborative leadership: A processual approach. In D. Knights, H. Liu, O. Smolović-Jones & S. Wilson (Hrsg.), *The Routledge critical companion to leadership studies* (S. 80–90). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003363125-9.

Clarke, A. E. (1991). Social worlds/arenas theory as organizational theory. In D. R. Maines (Hrsg.), *Social organization and social process: Essays in honor of Anselm Strauss* (S. 119–158). Aldine de Gruyter.

Clarke, A. E. (Hrsg.). (2005). *Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn*. SAGE.

Clarke, A. E. (2012). Feminism, grounded theory, and situational analysis revisited. In S. N. Hesse-Biber (Hrsg.), *Handbook of feminist research: Theory and praxis* (2. Aufl. S. 388–412). SAGE.

Clarke, A. E., & Keller, R. (2014). Engaging complexities: Working against simplification as an agenda for qualitative research today. Adele Clarke in conversation with Reiner Keller. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*. https://doi.org/10.17169/fqs-15.2.2082.

Clarke, A. E., Friese, C., & Washburn, R. (Hrsg.). (2018). *Situational analysis: Grounded theory after the interpretive turn* (2. Aufl.). SAGE.

Crevani, L., & Endrissat, N. (2016). Mapping the leadership-as-practice terrain: Comparative elements. In J. A. Raelin (Hrsg.), *Leadership-as-practice* (S. 21–49). Routledge.

Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, *6*(1), 211–283.

Diaz-Bone, R. (2009). Konvention, Organisation und Institution: Der institutionentheoretische Beitrag der Économie des conventions. *Historical Social Research*, *34*(2), 235–264.

Diaz-Bone, R. (2011). The methodological standpoint of the "économie des conventions". *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, *36*(4), 43–63.

Diaz-Bone, R. (2023). 'Enrichment' as a pragmatist and structuralist contribution to economic sociology: Perspectives on the approach of economics and sociology of conventions. *Theory, Culture & Society*, *40*(7–8), 5–16. https://doi.org/10.1177/02632764231172648.

Diaz-Bone, R., & de Larquier, G. (2023). Conventions: Meanings and applications of a core concept in economics and sociology of conventions. In R. Diaz-Bone & G. de Larquier (Hrsg.), *Handbook of economics and sociology of conventions* (S. 1–27). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23362-5_1.

Diaz-Bone, R., & Thévenot, L. (2010). Die Theorie der Konventionen als ein zentraler Bestandteil der neuen französischen Sozialwissenschaften (Introduction). *Trivium*. https://doi.org/10.4000/trivium.3554.

Dickson, R. K. (2023). Analysis of the traditional leadership theories: A review of contemporary leadership approaches and management effectiveness. *Information and Knowledge Management*, *13*(5), 9–23.

Lord Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 36–62.

Empson, L., & Alvehus, J. (2020). Collective leadership dynamics among professional peers: Co-constructing an unstable equilibrium. *Organization Studies*, *41*(9), 1234–1256. https://doi.org/10.1177/0170840619844291.

Eymard-Duvernay, F. (2011). Konventionalistische Ansätze in der Unternehmensforschung. In R. Diaz-Bone (Hrsg.), *Soziologie der Konventionen: Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie* (S. 99–124). Campus.

Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, *17*(1), 331–372. https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340.

Gauditz, L., Klages, A. L., Kruse, S., Marr, E., Mazur, A., Schwertel, T., & Tietje, O. (2023). *Die Situationsanalyse als Forschungsprogramm*. Springer VS.

Goffman, E. (1986). *Interaktionsrituale: Über Verhalten in direkter Kommunikation*. Suhrkamp.

Gomez, P. Y., & Jones, B. C. (2000). Crossroads—Conventions: An interpretation of deep structure in organizations. *Organization Science*, *11*(6), 696–708. https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.696.12530.

Hatch, M. J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, *20*(1), 75–100. https://doi.org/10.1177/0170840699201004.

Holm, J. (2023). Exploring alignment of assumptions in plural leadership: A case study of managers' implicit leadership theories in the Danish public sector. *Leadership*, *19*(1), 43–62. https://doi.org/10.1177/17427150221131543.

Knoll, L. (2013). Justification, conventions, and institutions in economic fields. *Economic Sociology: The European Electronic Newsletter*, *14*(2), 39–45.

Knoll, L. (2015). Organisationen und Konventionen. In *Organisationen und Konventionen. Die Soziologie der Konventionen in der Organisationsforschung* (S. 9–34).

Kozica, A., & Schneider, A. (2016). Economie des conventions: Eine Theorieperspektive für PraktikerInnen? *Austrian Management Review*, *6*, 12–21.

Larsson, M., Barfod, J. R., Clifton, J., & Schnurr, S. (2025). Exploring the realization of moments of leadership: A methodological approach. *Organization Studies*. https://doi.org/10.1177/01708406251336017.

Lortie, J., Cabantous, L., & Sardais, C. (2023). How leadership moments are enacted within a strict hierarchy: The case of kitchen brigades in haute cuisine restaurants. *Organization Studies*, *44*(7), 1081–1101. https://doi.org/10.1177/01708406211047634.

Nicolai, A., & Seidl, D. (2010). That's relevant! Different forms of practical relevance in management science. *Organization Studies*, *31*(9–10), 1257–1285. https://doi.org/10.1177/0170840610374396.

Nixon, P., Harrington, M., & Parker, D. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: A critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *61*(2), 204–216. https://doi.org/10.1108/17410401211198383.

Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, *73*(4), 441–463.

Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, *7*(2), 195–211. https://doi.org/10.1177/1742715010394808.

Raelin, J. A. (2016). *Leadership-as-practice: Theory and application*. Routledge.

Schütze, F. (2016). Das Konzept der sozialen Welt. Teil I. In M. Dick, W. Marotzki & H. Mieg (Hrsg.), *Handbuch Professionsentwicklung* (S. 74–106). Klinkhardt / utb.

Sklaveniti, C. (2020). Moments that connect: Turning points and the becoming of leadership. *Human Relations*, *73*(4), 544–571. https://doi.org/10.1177/0018726719828448.

Storper, M., & Salais, R. (1997). *Worlds of production: The action frameworks of the economy*. Harvard University Press.

Thévenot, L. (1984). Rules and implements: Investment in forms. *Social Science Information*, *23*(1), 1–45.

Thévenot, L. (2001). Organized complexity: Conventions of coordination and the composition of economic arrangements. *European Journal of Social Theory*, *4*(4), 405–425.

Thévenot, L. (2011). Power and oppression from the perspective of the sociology of engagements: A comparison with Bourdieu's and Dewey's critical approaches to practical activities. *Irish Journal of Sociology*, *19*(1), 35–67.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.

Anna Maria Wittorf Anna Maria Wittorf hat an der ESB Business School und der Lancaster University (England) Wirtschaftswissenschaften sowie an der University of Gothenburg (Schweden) Kommunikationswissenschaften studiert. Aktuell forscht sie an der Hochschule Reutlingen in einem Kompetenzzentrum für Arbeitsforschung und promoviert an der Universität der Bundeswehr in München zur Aushandlung von Führungsprozessen zwischen Organisationsmitgliedern.

Arjan Kozica Prof. Dr. habil. Arjan Kozica war als Fach- und Führungskraft mehrere Jahre in der Bundeswehr tätig, unter anderem als wissenschaftlicher Referent und Dozent an der Führungsakademie der Bundeswehr (Hamburg). Seit September 2015 ist er als Professor für Organisation und Leadership an der ESB Business School (Reutlingen) tätig. Schwerpunkte seiner Forschung sind die Transformation der Arbeitswelt, Organisationsentwicklung und Führung.