

**Transaktionskosten und Unvollständigkeit**

**A New Model of Integrity and Leadership**

Gerhard Förster

(Abhandlung LS 16-02)

## Inhalt

<b>I. Integrität und Leadership in der ökonomischen Theorie</b> .....	4
1. Integrität als positives ökonomisches Modell .....	4
2. Transaktionskosten, Unvollständigkeit, Integrität und Leadership.....	9
<b>II. A New Model of Leadership</b> .....	20
1. Leadership und Leader .....	20
1.1 Literatur über Leadership .....	20
1.2 Definition von Leadership .....	21
1.3 Die vier Aspekte der Leadership .....	21
1.4 Leaders.....	22
2. Leadership unterscheidet sich von Management.....	22
3. Schaffung einer Vision .....	24
3.1 Behauptungen (Assertions) sind die Sprache des Managements .....	24
3.2 Erklärungen (Declarations) sind die Sprache der Leadership .....	24
4. Anwerbung (Enrollment) eines Teams .....	25
4.1 Persönliche Commitments .....	25
4.2 Schaffung eines selbstverpflichteten Teams/ einer resp. Organisation .....	25
4.2.1 Möglichkeit, Ja oder Nein zu sagen .....	25
4.2.2 Nein-Sager sind ebenfalls wertvoll für die Vision.....	26
4.2.3 Vertiefung und Ausdehnung des Commitments zur Vision.....	27
5. Massive Betriebsstörungen (Breakdowns).....	28
5.1 Strukturen von Breakdowns .....	28
5.2 Schaffung von Breakdowns .....	29
5.3 Managing Breakdowns .....	30
5.4 Fundamentale Prinzipien.....	30
6. Wie Breakdowns zu Breakthroughs führen können .....	31
6.1 Wie das traditionelle Management sich verhält .....	31
6.2 Leadership .....	32
6.2.1 Entscheidung Commitment .....	32
6.2.2 Entscheidung Re-Commitment.....	33
6.2.3 Breakdown Kommunikation .....	33
6.2.4 Beibehaltung des Commitments .....	34
6.2.5 Heilung der Breakdown-Ursache .....	34

6.3	Unauflösbare Breakdowns .....	35
7.	Der fortlaufende Prozess der Leadership .....	36
7.1	Die Rolle der Belohnung.....	36
7.2	Die kritische Rolle der Integrität.....	38
8.	Erweiterung um Berufsethik, Korruption und Legitimität .....	39
8.1	Das erweiterte Integritäts-Modell.....	39
8.2	Korruption und Leadership .....	39
8.3	Legitimität und Leadership .....	40
8.4	Berufsethik und Leadership .....	41
<b>III.</b>	<b>Zwischen-Resümee .....</b>	<b>43</b>
<b>IV.</b>	<b>Creating Leaders: An Ontological/Phenomenological Model .....</b>	<b>44</b>
1.	Einführung.....	44
2.	Die vier fundamentalen Faktoren von Leader und Leadership .....	45
2.1	Erster Faktor: Integrität .....	45
2.2	Zweiter Faktor: Authentizität .....	45
2.3	Dritter Faktor: Anspruchsvollstes Commitment.....	46
2.4	Vierter Faktor: Verantwortung und Verantwortlichkeit .....	46
2.5	Ergebnis: Context that uses you .....	47
3.	Die vier Aspekte des kontextuellen Rahmens für Leader/Leadership .....	48
3.1	Vorbemerkungen .....	48
3.2	Erster Aspekt: Leader und Leadership als linguistische Abstraktion.....	49
3.3	Zweiter Aspekt: Leader und Leadership als Phänomen.....	49
3.4	Dritter Aspekt: Leader und Leadership als Konzept.....	50
3.5	Vierter Aspekt: Leader und Leadership-Termini .....	51
3.6	Ergebnis: Kontextueller Rahmen als Kontext für Leader und Leadership.....	51
4.	Ontologische Beschränkungen bezüglich Wahrnehmung und Funktionalität.....	53
<b>V.</b>	<b>Integrität und Leadership im teleologischen Ordo Liberalismus .....</b>	<b>55</b>
	<b>Literatur.....</b>	<b>57</b>

## I. Integrität und Leadership in der ökonomischen Theorie

### 1. Integrität als positives ökonomisches Modell

Jensen hat zusammen mit Erhard und Zaffron in einem Artikel 2009 das Thema Integrität in einem positiven Modell unter Einbeziehung von Moral, Ethik und Legalität im Detail dargestellt. Zitat: „We present a positive model of integrity that, as we distinguish and define integrity, provides powerful access to increased performance for individuals, groups, organizations, and societies.“ (Abstract)

*Jensen definiert positive Integrität nach der Definition bei Webster's New World Dictionary:*

- Es geht darum, eine Qualität resp. einen Zustand der Vollständigkeit, der Ganzheit, der Gesamtheit und der ungebrochenen Bedingung zu erreichen.
- Es geht darum, eine Qualität resp. einen Zustand der Nicht-Beeinträchtigung, der Folgerichtigkeit und der fehlerlosen Bedingung zu erreichen.

Ein Individuum ist dann vollständig (complete) und ganzheitlich (whole), wenn sein Wort vollständig und ganzheitlich ist, und sein Wort ist dann vollständig und ganzheitlich, wenn das Individuum sein Wort ehrt. Individuen können ihr Wort in zweifacher Weise ehren: Erstens, indem sie ihr Wort halten zu dem Zeitpunkt, zu dem sie es versprochen haben; Zweitens, sobald sie erkennen, dass sie ihr Wort nicht halten können, informieren sie Alle, die es angeht, darüber und beseitigen alle Schäden, die sie in deren Leben dadurch anrichten. Verhält sich ein Individuum in der Form, ehrt es sein Wort, auch wenn es sein Wort nicht hält, und behält so seine Integrität.

Sein Wort ehren, beinhaltet somit zwei Bedingungen, die logisch mit „und“ verknüpft sind:

- Man muss sein Wort halten und zwar zu dem versprochenen Zeitpunkt.

Und wenn man sein Wort nicht halten kann:

- Sobald man erkennt, dass man sein Wort zum versprochenen Zeitpunkt nicht halten kann, muss man Jedem, der davon betroffen ist, mitteilen,
  - a. dass man sein Wort nicht halten kann, und
  - b. dass man aber sein Wort in Zukunft halten wird, zu einem versprochenen Zeitpunkt, oder dass man sein Wort auf keinen Fall mehr halten kann, und
  - c. was man tun wird, um alle materiellen und immateriellen Schäden zu beseitigen, die dadurch entstanden sind, dass man sein Wort nicht gehalten hat, und somit zwar sein Wort nicht gehalten, aber sein Wort geehrt hat.

Was aber ist das Wort des integren Wirtschaftssubjektes? Die Autoren definieren das „Wort“ eher weit, nicht zuletzt, um den Wert der Integrität nicht ohne Not zu schmälern.

Wort-1: **Was man sagt:** Darin enthalten ist auch eine Aufforderung von Dritten, etwas zu tun, dem man nicht widersprochen hat.

Wort-2: **Was man weiß:** Es ist allgemein bekannt, was man zu tun hat, und man hat dem nicht widersprochen.

Wort-3: **Was erwartet wird:** Es wird erwartet, dass man es tut, und man hat dem nicht widersprochen.

Wort-4: **Was man als Faktum behauptet, glaubt oder ausschließt:** Zwar kann man nicht direkt für das Eintreten des Faktums verantwortlich gemacht werden, wenn es aber wichtig für das Wort ist, dann muss man die sichere resp. mögliche Existenz des Faktums in das Wort einbeziehen.

Wort-5: **Wofür steht man:** Als Ergänzung zum expliziten Wort, um den Wert und Inhalt des Wortes verdeutlichen zu können.

Wort-6: **Moral, Ethik und legale Standards:** Implizit im Wort enthalten, wenn nicht ausdrücklich ausgeschlossen.

Gibt man sein Wort, entsteht eine neue Beziehung resp. ein neuer Aspekt einer bestehenden Beziehung. Entscheidend dabei ist, dass Reziprozität der Integrität keine Bedingung für Integrität einer Person ist. Eine Person kann ihr Wort gegenüber einer anderen Person geben und damit eine hohe Integrität besitzen, auch wenn die andere Person nicht integer ist, ihr Wort also nicht vollständig (complete) und ganzheitlich (whole) ist. Dies entlässt die integre Person auch nicht aus ihrer Verpflichtung, ihr Wort zu halten oder zu ehren. Einzige Konsequenz einer asymmetrischen Integrität in einer Beziehung ist, dass der Wert der Beziehung darunter leidet.

Jensen und seine Mitautoren trennen Integrität einerseits und Moral, Ethik sowie Legalität andererseits sehr streng voneinander. Integrität ist eine positive Kategorie wie Technologie, Kapital etc., deren Existenz (viel oder wenig) festgestellt werden kann und die eine erkennbare Wirkung auf ökonomische Größen (Performance) hat. Moral, Ethik und Legalität dagegen sind normative Kategorien, die ebenfalls kausale Wirkungen zeigen können, die aber normativ zu bewerten sind (gut oder schlecht).

**Moral:** Soziale Tugenden in einer gegebenen Gesellschaft (Society) einer gewissen Ära, die als generell akzeptierte Standards erwünschten resp. unerwünschten Verhaltens in dieser Society angesehen werden.

**Ethik:** Gruppen-orientierte Tugenden in einer gegebenen Gruppe, die als generell akzeptierte Standards erwünschten resp. unerwünschten Verhaltens in dieser Gruppe angesehen werden, wobei Fragen der Disziplinierung von Gruppenmitglieder oder des Ausschlusses aus der Gruppe darin enthalten sind.

**Legalität:** Staatliche Regeln eines Rechtsraumes resp. Staates, die vom Staat in Form eines Systems von Gesetzen und Regeln definiert und mittels des Machtmonopols des Staates durchgesetzt werden können.

Verbindet man diese normativen Tugenden mit der positiven „Tugend“ Integrität, ist unmittelbar einleuchtend, dass „Wort-6: Moral, Ethik und Legalität“ implizit im Wort der integren Person enthalten sein müssen. Sie sind der moralische Kompass, der für Personen in einer Beziehung - Beide in der gleichen Society, Gruppe und Rechtsraum - gleich sein muss, damit das Wort auf beiden Seiten der Beziehung die gleiche Bedeutung hat.

Die entscheidende Botschaft des Konzeptes der Integrität ist, dass Integrität die Performance einer Person, einer Gruppe, einer Organisation, einer Firma etc. spürbar erhöhen kann. *Jensen* beschreibt diesen Zusammenhang heuristisch mit „Without Integrity Nothing Works“. Dabei stellen die Autoren eine sogenannte Kaskade von Integrity-Workability-Performance auf.

Nimmt man das Bild des Wortes, das complete und whole sein müsse, wörtlich, so zeigt *Jensen* am Beispiel eines Rades, was er unter Workability versteht. Ein intaktes Rad kann vielseitig eingesetzt werden und ist darin sehr effizient. Fehlen dem Rad einige Speichen, dann ist es nicht mehr complete und whole und seine Workability leidet darunter bis hin zur völligen Funktionsuntüchtigkeit. Ganz analog zu diesem Beispiel ist auch die Workability einer Beziehung zwischen zwei Personen zu sehen. Je besser die Workability ist, desto produktiver und effizienter ist diese Beziehung, ihre Performance ist hoch, wie man auch immer Performance definiert. Dieses Argument wird mächtiger, wenn man von der Integrität nicht nur von Personen, sondern auch von Objekten, Gruppen und Systemen spricht.

Das logische Argument lautet somit:

- Weil maximale Workability eine notwendige (keine hinreichende) Bedingung für eine maximale Performance ist, und
- weil Integrität eine notwendige und hinreichende Bedingung für eine maximale Workability ist,
- folgt, dass Integrität eine notwendige (keine hinreichende) Bedingung für eine maximale Performance ist, und
- es folgt, dass wenn die Integrität sinkt, auch die Opportunität für Performance sinkt.

Es gilt somit: Wenn die Integrität sinkt, sinkt ceteris paribus die Performance. Integrität ist somit ein Produktionsfaktor, dem alle anderen Produktionsfaktoren, die einen Beitrag zur Performance leisten, hinzuaddiert werden können. Dies impliziert, dass fehlende Integrität nicht durch andere Produktionsfaktoren substituiert werden kann. Integrität schafft Opportunitäten für Performance. Fehlt Integrität, dann fehlen Opportunitäten für Performance. Die Performance kann somit nur auf Basis der verbleibenden Opportunitäten erreicht werden.

Dies impliziert aber auch, dass Integrität ein kategorialer Produktionsfaktor ist, der einen Switch eines Produktionssystems verursacht. Dies erklärt auch, dass das von den Autoren zitierte Beispiel von IBM über eine Performanceverbesserung auf Basis von Integrität von 500% spricht.

Integrität bezieht sich nicht nur auf Einzelpersonen, sondern auch auf Personengruppen und Organisationen, wie z.B. Firmen. Für Gruppen und Organisationen gelten die gleichen Bedingungen der Integrität. Meist gibt es Sprecher einer Gruppe oder einer Organisation. Diese können ihr Wort im Namen der Gruppe und der Organisation geben. Auch das Verhalten, also Aktion ist gleich Wort, der Gruppe und der Organisation ist entsprechend zu interpretieren. Bei Firmen denkt man zuerst an den CEO resp. den Vorstandssprecher. Aber auch alle anderen Verantwortungsträger können ihr Wort im Namen der Firma geben, je nach ihrer Verantwortung. Im Verhältnis angestellter Manager einer Kapitalgesellschaft gegenüber ihren Aktionären als Prinzipale ist Integrität von übergroßer Bedeutung, wie *Jensen* in einer Reihe von Aufsätzen gezeigt hat. Hier kommt die „Strategic Accountability“ hinzu. Sie besagt, dass das Wort eine hohe Bedeutung und Relevanz sowie eine hohe Nachhaltigkeit aufweisen muss. Integer in Kleinigkeiten aber nicht-integer in den wichtigen Dingen des Lebens, der Organisation oder der Firma entspricht nicht der Philosophie des Integritäts-Konzeptes der Autoren.

Integrität gilt auch in Bezug auf Objekte und Systeme. Das Rad als Beispiel eines integren Objektes leuchtet unmittelbar ein. Diesen Gedanken kann man aber weiterführen und kommt so zu Fällen, die den hohen Wert der Integrität verdeutlichen. Die versprochene Wirkung von Medikamenten und vor allem ihre versprochene Freiheit gefährlicher Wirkungen sowie das Wort der Firma hinter dem Medikament zeigen die Workability des Produktes und die Konsequenzen, wenn die Firma ihr Wort nicht halten kann. Bei Medikamenten ist es naheliegend, was aber gilt z.B. bei Finanzprodukten? Die Frage, was das Wort der Firma und der Produkte ist, ist keine einfache Frage und hat höchste Relevanz bezüglich der tatsächlichen Integrität.

Dieser Gedanke, dass Integrität bei Objekten nicht trivial ist, gilt in verstärktem Maße bei der Integrität von Systemen. Weiter gedacht kann es sich hier um die Frage nach der Integrität z.B. des Finanzsystems resp. der Finanzregulation oder z.B. von Telekommunikationssystemen aber auch Rechtssystemen handeln. Integrität von Systemen bezieht sich auf Komponenten und die Funktions-Beziehungen zwischen Komponenten. Auch steht die Frage der Integrität des Designs eines Systems sowie die Integrität der Art und Weise, wie das System genutzt wird, im Fokus. So z.B. ist eine Nutzung eines Systems zu anderen Zwecken als denjenigen, für die es entworfen und implementiert wurde, nicht integer. Nicht-integere Systeme haben demnach eine geringe Workability und damit eine geringe Performance. Machen Systeme einen bedeutenden Teil eines größeren übergeordneten Wirtschaftssystems aus, kann eine Nicht-Integrität eines Subsystems, wie z.B. des Finanzsystems, zu einer Beeinträchtigung der Performance des Gesamtsystems führen.

Damit zeigt sich: Integrität oder Nicht-Integrität zeichnet Personen, Gruppen von Personen, Organisationen, Objekte und Systeme aus. Damit weisen Personen, Gruppen von Personen, Organisationen, Objekte und Systeme eine hohe oder eine geringe Workability und damit eine hohe oder geringe Performance auf. Implizit in der Integrität enthalten sind Commitments zu Moral einer Society, Ethik einer Gruppe und Legalität eines Rechtsraums, was das sogenannte „gaming the system“ ausschließt. Integrität verlangt in Beziehungen keine Reziprozität, reziproke Integrität jedoch erhöht die Performance einer Beziehung. Vor allem erlaubt es nicht die Anwendung der „golden rule“, wonach die Nicht-Integrität des Anderen einen selbst von der Pflicht der Ehrung des eigenen Wortes entbindet. Nicht zuletzt durch die Einbindung der normativen Tugenden der Moral, der Ethik und der Legalität in das Wort der Integrität wird Integrität zu einer autonomen intrinsischen Entscheidung der integren Person. Damit stellt sich die Frage, wie die Entscheidung für oder gegen Integrität abläuft und aussieht.

Jensen und seine Mitautoren diskutieren sehr breit den sogenannten „Veil of Invisibility“. Der Schleier der Unsichtbarkeit, angelehnt an den Rawl'schen „Veil of Ignorance“ (Schleier der Unwissenheit), zeigt auf, warum es das sogenannte „Integrity-Performance-Paradox“ gibt. Dieses Paradoxon besagt, dass Nicht-Integrität meist deshalb von Personen gewählt wird, weil diese der Meinung sind, dass Integrität nur Kosten verursacht, also Performance kostet. Die Theorie der Integrität dagegen behauptet, dass gerade der Verzicht auf Integrität Performance kostet. In der ökonomischen Evolutionstheorie sei somit nur schwer zu erklären, warum so viele Personen auf Integrität aus Performancegründen verzichten und damit auf Performance verzichten, ein Paradoxon.

Jensen erklärt eben dies mit dem Schleier der Unsichtbarkeit der Integrität, der Kosten der Nicht-Integrität und der hohen Performance der Integrität. Zitat: „We believe that the lack of scientific understanding of the impact of integrity on performance and the absence of research quantifying it is a product of the ‚veil of invisibility‘ that obscures the relationship between integrity and performance. This veil of invisibility results in what we call the Integrity-Performance-Paradox: People and organizations while committed to performance, systematically sacrifice integrity in the name of increasing performance and thereby reduce performance.“ (S. 77f)

Es gibt mehrere Gründe, warum der Schleier der Unsichtbarkeit nicht gelüftet wird:

- Integrität wird als normative Tugend angesehen statt als positive notwendige Bedingung für eine hohe Performance.
- Verzerrte Selbst-Wahrnehmung bezüglich der eigenen Nicht-Integrität, wonach dies dazu führt, die hohen Performance-Reserven einer hohen Integrität nicht erkennen zu können.
- Integrität heißt, das eigene Wort zu halten. Da dies nicht in jedem Fall möglich ist und dies auch erkannt wird, kann man sein Wort nicht geben.
- Angst davor, als Jemand erkannt zu werden, der sein Wort nicht halten kann.



- Integrität wird nicht als Produktionsfaktor gesehen, sondern eher normativ als ‚nice to have it‘, ein Luxusgut sozusagen.
- Es wird keine Kosten-Nutzen-Analyse über ‚Giving One’s Word‘ gemacht. Dann könnte man erkennen, wie hoch der Wert der Integrität ist.
- Es wird aber dann, wenn man sein Wort nicht halten kann, eine Kosten-Nutzen-Analyse darüber gemacht, ob man sein Wort ehren will, also für die Schäden aufkommt, die denjenigen entstanden sind, die darauf vertraut haben, dass man sein Wort ehrt.

Wie kann der Schleier der Unsichtbarkeit der Integrität gelüftet werden? Intrapersonell geht es um eine Kosten-Nutzen-Analyse, bevor man sein Wort gibt, darüber, ob man sein Wort gibt, und nicht erst dann, wenn man sein Wort nicht halten kann, darüber, ob man sein Wort ehren will. Interpersonell wären Verfahren denkbar, die Indikationen darüber geben können, ob Personen, Organisationen oder Systeme als Handelspartner Integrität aufweisen.

## 2. Transaktionskosten, Unvollständigkeit, Integrität und Leadership

### *Einführung*

Die ökonomische Kontrakttheorie zeigt, dass Verträge per se unvollständig sind. In der ökonomischen Institutionentheorie (Pies; Williamson) wird gezeigt, dass Kontraktunvollständigkeiten Transaktionskosten verursachen, die evolutionstheoretisch durch „Ökonomische Institutionen des Kapitalismus“ partiell geheilt werden können. Diese Institutionen führen a) zu einer Reduktion von Transaktionskosten (Williamson) und b) zur Stabilisierung von Kontraktbeziehungen (Pies) angesichts von Vertragsunvollständigkeiten, so dass Markttransaktionen trotz potentiell hoher Transaktionskosten stattfinden.

Förster zeigt, dass Kontraktunvollständigkeiten durch Integrität der Kontraktparteien geheilt werden können. Verbindet man diese Argumentation mit der ökonomischen Transaktionskosten- und Institutionentheorie, impliziert dies, dass ökonomische Institutionen Integritäts-Substitute sind. Sie ersetzen fehlende Integrität der Marktparteien und führen ebenso wie Integrität der Marktparteien dazu, dass Transaktionskosten gering und Kontraktbeziehungen stabil sind.

Jensen postuliert, dass ohne Integrität „Nothing works“, dass es also auch keine Markttransaktionen gibt, wenn es keine Integrität gibt. Inwieweit stimmt das Jensen’sche Integritäts-Modell mit dem Transaktionskostenparadigma von Williamson und dem Stabilitätsparadigma von Pies überein?

Dies ist die Frage, die in diesem Working Paper geprüft werden soll. Dies soll an Hand weiterer Bereiche der ökonomischen Theorie durchgeführt werden.

## *Integrität und Wachstumstheorie*

In Förster „Wachstum durch Integrität der Unternehmer“ (2012) geht es um Integrität der Unternehmer im Sinne von Jensen (Ehrhard/Jensen/Zaffron, 2009). Der Fokus in liegt dabei auf möglichen Wachstumswirkungen der Unternehmer-Integrität.

Der Integrität der Unternehmer kommt vor allem im Wachstumsprozess und damit in der ökonomischen Wachstumstheorie eine bedeutende Rolle zu. Nicht nur, dass Integrität das Wachstum erhöht. Viel wichtiger ist, dass Integrität die Zerstörungskosten der schöpferischen Zerstörung nach Schumpeter deutlich verringern kann. Darüber hinaus heilt Unternehmer-Integrität partiell den Trade Off zwischen Stabilität und Flexibilität von Marktbeziehungen (Pies, 1993) und damit den Trade-Off zwischen Wachstum heute und Wachstum morgen und erhöht somit auch den nachhaltigen Wachstumspfad. Integrität ist somit als Wachstumstreiber vergleichbar mit der menschlichen Fähigkeit zu Kreativität und Innovation.

Förster zeigt somit, dass die ökonomische Institutionentheorie im Sinne von Pies die Ergebnisse aus den Überlegungen zur endogenen Wachstumstheorie bestätigt, wonach Integrität den Trade Off von heutigem zu zukünftigem Wachstum dadurch auflösen kann, dass sie in die Kontrakte sowohl Stabilität als auch Flexibilität einbringt. Integrität erhöht den Komplementaritätsgrad zwischen Stabilität und Flexibilität.

Integrität der Unternehmer im Wachstumsprozess zeigt sich neben dem Trade Off zwischen Wachstum heute und Wachstum morgen in 3 verschiedenen Dimensionen. a) Einmal geht es darum, die Produktivität der Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Research durch Integrität nachhaltig zu erhöhen. Dies erhöht das Wachstum. b) Durch eine integre Innovationsstrategie des Unternehmers können zum Zweiten die Zerstörungskosten der Schumpeter'schen schöpferischen Zerstörung nachhaltig verringert werden. c) Ein integrierter Firmen-interner/-externer Matchingprozess und eine Firmeninterne Bildungsstrategie tragen Drittens ebenfalls zu geringeren Zerstörungskosten des schöpferischen Wachstums bei.

## *Integrität und Theorie der Firma*

Diese Überlegungen werden auch durch die Theorie der Firma unterstützt. Die Theorie der Firma, u.a. bei Coase, Demsetz und Williamson, zeigt, dass der Zwang der Zusammenarbeit in der Firma ökonomisch begründet ist. Dies verdeutlicht die große Bedeutung der Arbeitsteilung in der Firma und über vertikale Wertschöpfungsketten zwischen Firmen. Die dazu erforderlichen relationalen Verträge, so die Überlegungen zur Integrität in der Kontrakttheorie, weisen jedoch erhebliche Unvollständigkeiten und damit hohe Transaktionskosten auf, so dass diese Verträge in ihrer Effizienz durch Integrität der Marktpartner sowie durch Institutionen als Integritäts-Substitute spürbar verbessert werden können. Damit sind Firmen, so wie sie die Theorie der Firma versteht, der wichtigste Hort für Integrität.

## *Integrität und Unternehmertheorie*

Die Theorie des Unternehmertums zeigt unterschiedliche Unternehmer-Typen, die Integrität in unterschiedlichen Kontexten aufweisen sollten, um ihre Unternehmer-Funktion zu optimieren. Der findige Kirzner-Unternehmer zeichnet sich durch Integrität in der Werbung für neue Marktchancen aus. Der Robbins'sche Ökonomisierer ist integer bezüglich der Produkt-Qualität, um Adverse Selection und damit Marktversagen zu vermeiden. Der Schumpeter'sche Unternehmer kann im Zerstörungsprozess nur Firmenintern durch eine Kapitalwert-schonende Innovations- und Matching-Strategie aber nicht gegenüber den Wettbewerbern integer sein. Wird er jedoch zum Kirzner-Unternehmer und dann zum Robbins'schen Ökonomisierer, so gelten auch für ihn die respektiven Integritätsanforderungen.

Manager-Integrität ist ein knappes Gut. Wachstumseinbußen sind mit Nicht-Integrität der Unternehmer, der Firmen und ihrer Manager verbunden. Nicht nur die Produktionsfaktoren Arbeit und Research sind bei Integrität effizienter. Agency Kosten der Kapitalgesellschaften gegenüber den Prinzipalen können Dimensionen annehmen, die Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig schädigen, wenn im Management Integrität fehlt. Integrität in den expliziten relationalen unvollständigen Verträgen zwischen Firma und Produktionsfaktoren ist unabdingbar für hohes Wachstum. Gegenüber dem Kapitalmarkt kommt es dagegen auf die Transparenz der Integrität der Manager gegenüber den Prinzipalen an. Der Weg zu mehr Manager-Integrität gegenüber dem Kapitalmarkt geht somit über die Schaffung von Transparenz der Integrität der Manager, wie Förster in „Messung und Bewertung der Manager-Integrität“ zeigt.

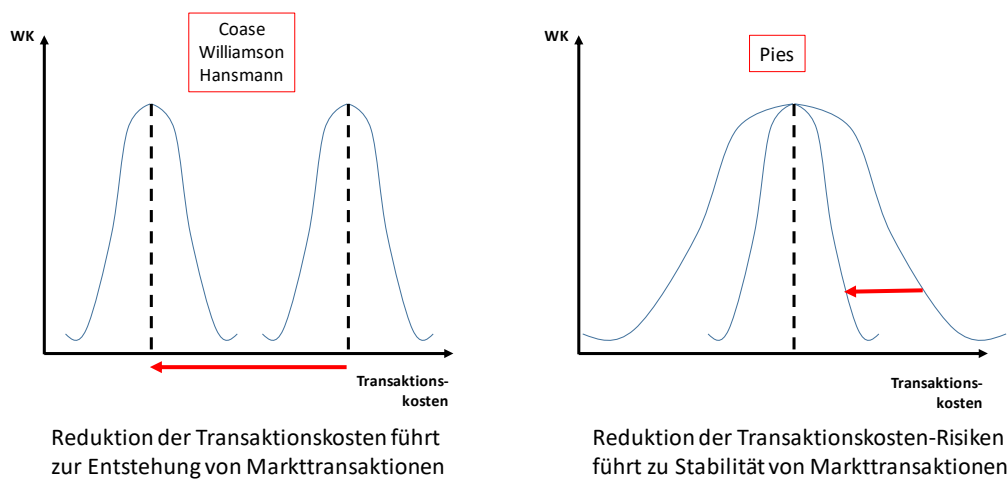
Hinzu kommt: Integrität a) des Managements resp. der Firma gegenüber dem Faktor Arbeit in der Frage der Ausgestaltung und Nutzung des Anweisungsrechtes und b) die reziproke Integrität des Faktors Arbeit gegenüber dem Management resp. der Firma in der Frage der Relationship-spezifischen Investitionen der Faktoren und deren Akzeptanz der Unterwerfung unter das Anweisungsrecht verbessert die Performance der Institution Firma und erhöht somit den Wert der Smith'schen Arbeitsteilung.

Integrität ändert nicht die Ergebnisse der Theorie der Firma. Sie bestätigt und unterstreicht diese vielmehr. Fehlt jedoch Integrität, können die theoretisch optimalen Organisationsformen der Theorie der Firma nicht realisiert werden. Dies explizit zu nennen, versäumt die Theorie der Firma.

Coase und Williamson stellen in ihrer Institutionentheorie die Frage der Reduktion der Transaktionskosten in den Vordergrund. Durch die Unvollständigkeit der Verträge entstehen hohe Transaktionskosten dann, wenn die Vertragspartner nicht integer genug sind. Jedoch kann durch entsprechende Institutionen das Out-of-Integrity-Verhalten der Vertragspartner kompensiert und somit die hohen Transaktionskosten trotz Unvollständigkeit der Verträge geheilt werden. Institutionen darin sind somit Integritäts-Substitute.

Hansmann (1996) spezialisiert sich in der Frage des Einflusses von Institutionen auf die Transaktionskosten am Markt auf die Ownership an Unternehmen. Danach ist die Ownership-Struktur optimal, die die Markttransaktionskosten und die internen respektiven Kosten minimiert. Somit leitet er verschiedene Ownership-Strukturen aus den Transaktionskosten ab. So gesehen sind auch Ownership-Strukturen Integritätssubstitute. Nicht zuletzt dies zeigt Förster (2015, WP15-13) bei der Frage nach Integrität in den Hayek'schen Regeln des gerechten Verhaltens.

Pies (1993) sieht ein Stabilitäts-Paradigma als Basis für die normative Institutionentheorie. Danach dienen Institutionen dazu, relationale Vertragsverhältnisse, die kontrakttheoretisch per se unvollständig sind, so zu stabilisieren, dass sie a) überhaupt am Markt entstehen und b) dass sie auch in der impliziten resp. expliziten Laufzeit Bestand haben. Ein einfaches Bild zeigt, dass Coase, Williamson und Hansmann als „Vertreter“ der Transaktionskostentheorie und Pies als „Vertreter“ des Stabilitätsparadigmas für die Erklärung von Institutionen sehr nah beieinanderliegen.

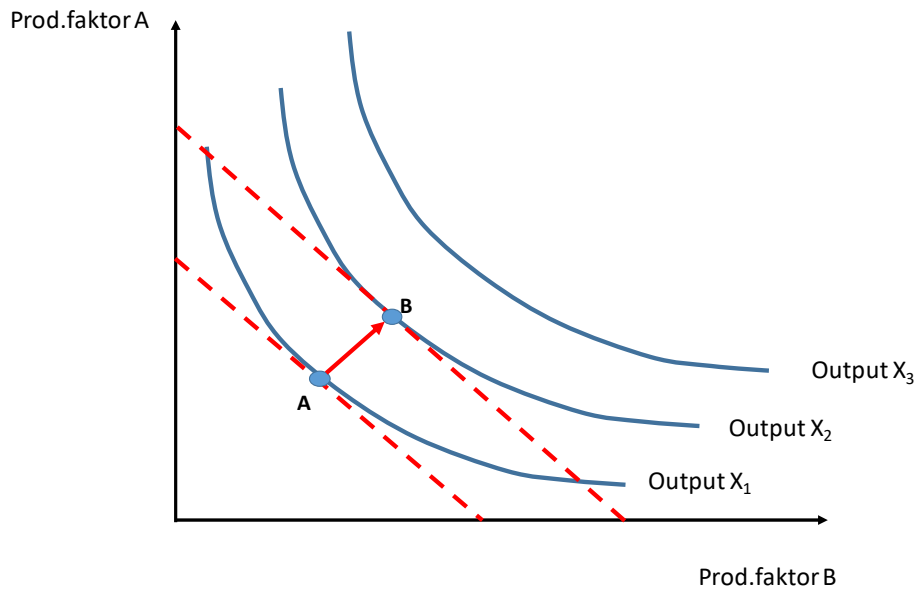


Eine Reduktion der Transaktionskostenrisiken erhöht die Stabilität einer bestehenden Markttransaktion und sie führt auch dazu, dass eine Markttransaktion erst entstehen kann. Dies gilt in gleichem Sinne für eine Reduktion von Transaktionskosten.

### *Manager vs. Unternehmer*

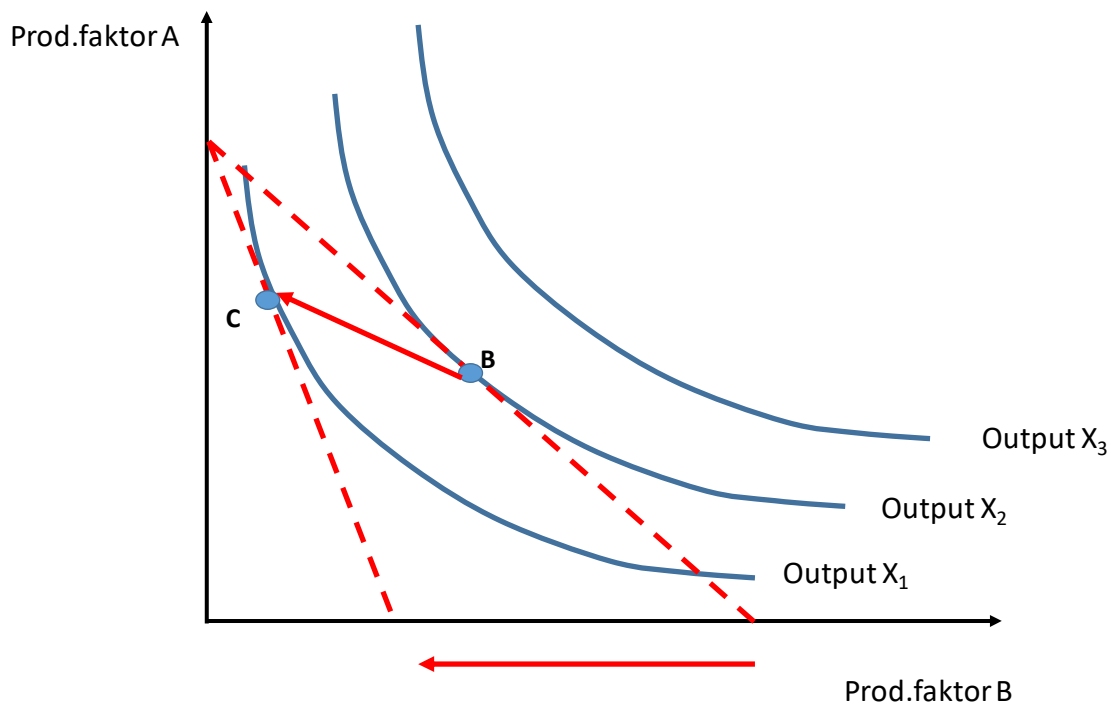
Man kann soweit postulieren, dass die Frage der Transaktionskosten am Markt eine typische Frage des Robbins'schen Ökonomisierers (Manager im Gegensatz zum Unternehmer) ist, die verfügbaren Ressourcen i.w.S. so einzusetzen, dass die Transaktionskosten minimal sind, auch wenn dafür „Institutionen des Kapitalismus“ zum Einsatz kommen müssen. Es geht also um die Integrität des Managers am Markt, mit Hilfe derer er seine externen Markttransaktionskosten reduziert. Man kann auch sagen, dass es um die Integrität des Robbins'schen Unternehmers geht, die, ob direkt über seine persönliche Integrität oder indirekt über Institutionen als Integritätssubstitute, zu geringen externen Markttransaktionskosten führt.

Produktionstheoretisch zeigt sich der Robbins'sche Manager folgendermaßen:



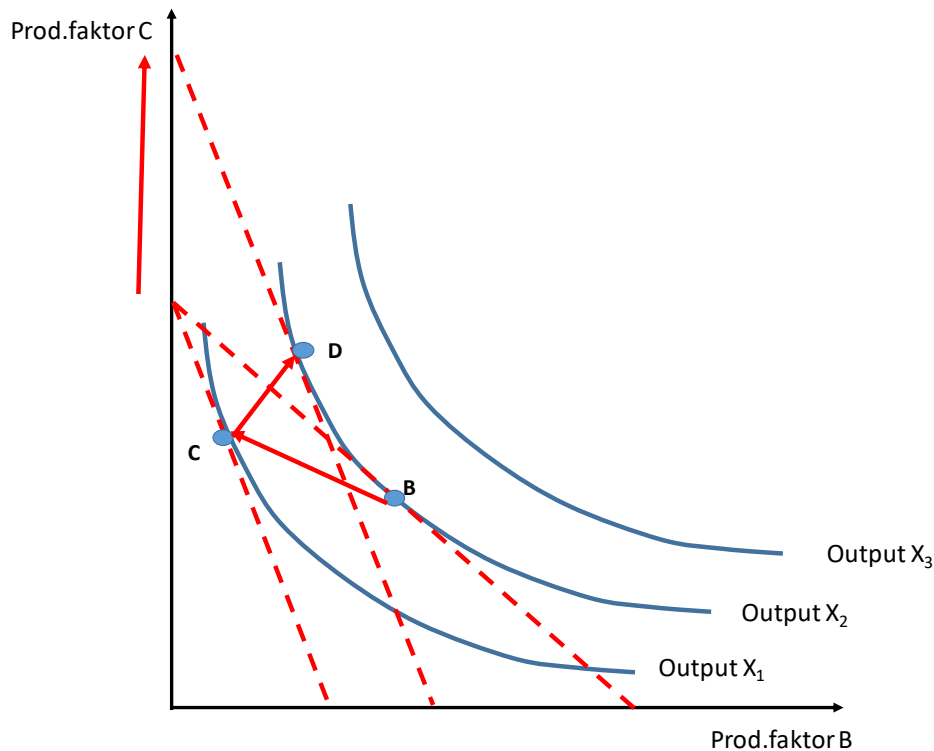
Durch die Reduktion der Transaktionskosten mittels Integrität resp. Institutionen als Integritätssubstitute kann der Robbins'sche Ökonomisierer c.p. mehr Ressourcen in der Produktion einsetzen und somit seinen Output c.p. erhöhen, von Punkt A auf Punkt B.

Wie verhält sich der Robbins'sche Manager in einer Situation, in der er bezüglich eines Produktionsfaktors a) mit starken unerwarteten marktbedingten Einschränkungen (Knappheit, Preise, Lieferung etc.) zu rechnen hat oder b) selbst bezüglich eines Produktionsfaktors mit der eigenen begrenzten d. h. unvollständigen Rationalität konfrontiert ist? Annahmegemäß nutzt er unverändert lediglich seine Fähigkeiten des Ökonomisierens. Dies zeigt folgende Abbildung:



Der Manager geht von seinem Produktionsziel *B* ab und reduziert es auf ein niedrigeres Niveau *C*.

Im Unterschied dazu nutzen die Kirzner'schen und die Schumpeter'schen Unternehmer ihre Unternehmer-Fähigkeiten und finden (Kirzner) resp. erfinden (Schumpeter) neue Produktionsfaktoren, die den „Verlust“ beim Produktionsfaktor *B* kompensieren können. Dies zeigt folgende Abbildung:



Der Unternehmer bleibt auf seinem Output-Niveau vor dem Breakdown des Produktionsfaktors *B*, indem er seine Fähigkeiten im Finden resp. Erfinden neuer Produktionsmöglichkeiten nutzt, einen Breakthrough erreicht und somit seine Vision des Produktionsniveaus auf Punkt *D* erreicht.

Robbins'sche Ökonomisierer scheitern, da der Breakdown im Produktionsfaktor *B* nicht „einfach“ durch Integrität resp. Institutionen als Integritäts-Substitute geheilt werden kann. Kirzner'sche resp. Schumpeter'sche Unternehmer dagegen mobilisieren ihre Fähigkeiten der Findigkeit und des Erfindens. Sie sind sich selbst gegenüber integer, indem sie ihr Wort halten, dass sie Lösungen finden resp. erfinden, die über das reine Ökonomisieren hinausgehen. Sie praktizieren etwas, was Scherr/Jensen (2007) als „Effective Exercise of Leadership“ bezeichnen.

#### *Integrität, Transaktionskostentheorie und Unvollständigkeitsparadigma*

Damit soll ein Gedanke eingeführt werden, der in dieser Form in der ökonomischen Theorie neu ist. Es ist die Weiterführung der Transaktionskostentheorie in ein Unvollständigkeitsparadigma, anhand dessen die Rolle und Bedeutung sowohl des Jensen'sche Integritäts-Modells als auch und vor allem des Leadership-Modells von

Scherr/Jensen für die Management-Lehre im Speziellen und die Institutionen-Ökonomie im Allgemeinen deutlich wird. Dabei wird definitorisch und ökonomisch ein Unterschied zwischen Management, nach unserer Definition der Robbins'sche Ökonomisierer, einerseits und Leader resp. Leadership, nach unserer Definition der Kirzner'sche resp. Schumpeter'sche Unternehmer, andererseits zu machen sein. Dies impliziert, dass das Leadership-Modell als notwendige Bedingung für die Modelle des Kirzner'schen resp. des Schumpeter'schen Unternehmers anzusehen ist. Etwas was in der Management-, Firmen-, Unternehmer-, Wachstums-Theorie so bisher nicht gesehen wurde.

Nicht zuletzt durch Williamson und andere Institutionentheoretiker, wie North, Pies, etc., als auch durch Firmentheoretiker, wie Coase und Cheung, ist die moderne Transaktionskostentheorie Bestandteil wichtiger Theoreme in der Ökonomie geworden. Man kann auch postulieren, dass die Sozialevolution der Hayek'schen Katalaxie im Grunde eine Transaktionskostentheorie der Spontanen Ordnung ist, in der Institutionen entstehen, die „Ergebnis menschlichen Handelns aber nicht menschlichen Entwurfs“ sind. Förster (2012c) zeigt, dass Transaktionskosten durch Integrität geheilt werden können. Danach sind Institutionen, die nach „traditioneller“ Institutionentheorie Transaktionskosten-Reduzierer sind, Integritätssubstitute, die fehlende Integrität im Verhalten der Marktteilnehmer ersetzen sollen und somit Integrität durch Institutionen erzwingen.

Wenn man nun aber nach dem Grund für hohe Transaktionskosten am Markt fragt, dann kommt ein neuer Begriff ins Spiel: Vertragsunvollständigkeiten. Denn nur deshalb, weil Verträge aus ökonomischer Sicht nie vollständig sein können, es also per se immer und überall Vertragsunvollständigkeiten gibt, haben wir es überhaupt mit dem Phänomen der Transaktionskosten zu tun. Könnten wir in einem Arrow-Debreu-Marktsystem vollständige Verträge formulieren, gäbe es in dieser Welt keine Transaktionskosten. Man könnte auch sagen, dass Transaktionskosten stets Unvollständigkeitskosten sind.

### *Integrität und Marktsystem-Unvollständigkeiten*

Der Arrow-Debreu-Ansatz des vollständigen Marktsystems führt eine weitere Unvollständigkeits-Komponente ein. Neben Vertragsunvollständigkeiten gibt es auch Marktsystem-Unvollständigkeitskosten. Diese führen ebenfalls zu Kosten, wie Jacob/Förster für das Finanzsystem und Förster für die Frage des globalen Human-Kapitals zeigen. Vor allem fehlende Integrität erhöht c. p. die Unvollständigkeit des Marktsystems, da dadurch einzelne Märkte ihre Rolle im Marktsystem nicht mehr erfüllen und somit das Marktsystem nach dem Arrow/Debreu-Theorem 1 unvollständiger wird. Integrität, so Förster in „Globales Human-Kapital“, kann die Unvollständigkeit eines Marktsystems reduzieren (dies sei als Einzelmarkt-Betrachtung bezeichnet) und somit die damit zusammenhängenden Marktsystem-Unvollständigkeitskosten verringern, so wie Integrität und Integritätssubstitute Vertragsunvollständigkeiten heilen können.



Weitet man diese Einzelmarkt-Betrachtung im Arrow/Debreu-Modell aus auf eine Teilmarktsystem-Betrachtung, erkennt man einen weiteren sehr wichtigen Zusammenhang zwischen Unvollständigkeitskosten und Integrität. Jensen betont stets, dass Integrität nicht nur für Einzelpersonen, Personengruppen und Organisationen wichtig ist, sondern dass auch die Integrität von Systemen, ob technischer oder sozialer resp. ökonomischer Art, entscheidend ist für die These, dass „without integrity nothing works“. Dabei differenziert Jensen zwischen der Integrität des System-Designs und der Integrität der System-Nutzung. Ergänzt man dieses Bild um System-Realisierung, dann wird ersichtlich, dass es im Arrow'schen Marktsystem-Modell auch eine System-Unvollständigkeit gibt. Dies ist nicht zu verwechseln mit der Marktsystem-Unvollständigkeit, bei der „einzelne“ Märkte fehlen resp. nicht effizient funktionieren. Teilmarktsysteme können durch Unvollständigkeit in ihrer Funktion im Rahmen des Arrow/Debreu-Marktsystems einen viel größeren Schaden anrichten, da sie wichtige Marktergebnisse liefern resp. nicht liefern, auf die im Extremfall das gesamte restliche Marktsystem rekurriert. Als Beispiele sind insbesondere das Bankensystem (Commercial Banks) und der Kapitalmarkt zu nennen. Unvollständig können diese Teilmarktsysteme sein, wenn wichtige Elemente des Systems fehlen, keine Integrität haben oder ihrer Berufsethik widersprechen. Diese Unvollständigkeit kann im System-Design angelegt, bei der System-Realisierung passiert oder in der System-Nutzung bewusst oder unbewusst provoziert sein. Während jedoch bei Vertragsunvollständigkeitsfehlende Integrität durch Institutionen als Integritätssubstitute ersetzt und somit geheilt werden kann, ist eine derartige „Ersatzlösung“ bei Teilmarktsystem-Unvollständigkeitsfehlungen nur eingeschränkt möglich. Fehlt Integrität bei Elementen des Teilmarktsystems, können Institutionen als Integritätssubstitute helfen. Sind jedoch Elemente des Teilmarktsystems falsch konzipiert, realisiert oder genutzt, kann nur eine definitive Korrektur des Designs, der Realisierung oder der Nutzung dieser Elemente die Unvollständigkeit des Teilmarktsystems heilen. Dies bedeutet aber, dass die Diagnose von Teilmarktsystemen auf ihre Vollständigkeit resp. Unvollständigkeit einerseits und auf ihre Integrität inklusive ihrer Berufsethiken andererseits hin unabdingbar ist mit dem Ziel, die Unvollständigkeitskosten zu minimieren. Der Maßstab ist das Integritäts-Modell von Jensen.

### *Ressourcen-Unvollständigkeit, begrenzte Rationalität und Leadership*

Bleibt ein Bereich, der so bisher im Kontext Transaktionskosten noch nicht gesehen wird. Wir nennen es die „Ressourcen-Unvollständigkeitskosten“ des Robbins'schen Ökonomisierers resp. des Managers. Die klassische Produktionsfunktion, auch in unterschiedlicher theoretischer Prägung, geht davon aus, dass die in der Optimierungsrechnung eingestellten Produktionsfaktoren bedingungslos zur Verfügung stehen. Die Produktionsfunktion ist vollständig. Der Robbins'sche Manager vollbringt seine Optimierungsarbeit.

Der Kirzner- und der Schumpeter-Unternehmer sind findig und erfinderisch, was meist mit neuen Produkten für den Markt assoziiert wird. Aber auch bezüglich der Produktion und der Produktionsfaktoren macht der Unternehmer mehr als der Mana-



ger, indem er sich nicht nur an die ihm verfügbare Ressourcenausstattung anpasst, ob zum positiven oder zum negativen, sondern indem er auch nach Möglichkeiten sucht, mehr aus den verfügbaren oder sogar nicht verfügbaren Ressourcen herausholt, um seine Ziele zu erreichen oder einen Breakdown der Produktion wegen Ressourcenunvollständigkeit zu verhindern.

Damit stellen Ressourcen-Unvollständigkeitskosten quasi Transaktionskosten des Managers nicht nach außen im Rahmen *unvollständiger Marktverträge*, sondern nach innen im Rahmen *unvollständiger Produktionsfunktionen* dar. Während also die Institutionenökonomie externe Transaktionskosten wegen Vertragsunvollständigkeiten adressiert, geht es nun um interne Transaktionskosten wegen Produktionsfunktions- resp. Ressourcen-Unvollständigkeiten.

Während Integrität und Institutionen als Integritätssubstitute Vertragsunvollständigkeiten am Markt heilen, stellt sich die Frage, was Ressourcen-Unvollständigkeiten und damit begrenzte Rationalität des Robbins'schen Managers heilen kann. Es ist das Unternehmertum nach Kirzner und Schumpeter im bewussten Gegensatz zum Robbins'schen Manager.

Was heißt dies aber im Bild des Zusammenhangs zwischen Transaktionskosten, Unvollständigkeit, Institutionen und Integrität als Effizienzparameter? Zur Heilung von Produktions-Unvollständigkeiten und begrenzter Rationalität des Ökonomisierers als interne Transaktionskosten ist Integrität der Beteiligten als auch Institutionen als Integritäts-Substitute nicht hinreichend. Es ist eine besondere Form der Integrität erforderlich. Es ist das Leadership-Modell nach Scherr/Jensen.

### *Zusammenfassung*

- Transaktionskosten sind Unvollständigkeitskosten, die durch Integrität geheilt werden können.
- Kontrakt-Unvollständigkeiten als *externe Transaktionskosten* können durch externe Integrität und Institutionen als Integritätssubstitute geheilt werden.
- Marktsystem-Unvollständigkeiten durch fehlende Integrität, insbesondere auch durch Korruption, können in der Einzelmarkt Betrachtung durch Integrität geheilt werden.
- Teilmarktsystem-Unvollständigkeiten können dramatische Folgen für ein komplettes Marktsystem haben und sind somit zu diagnostizieren und unabdingbar durch System-Integrität im Jensen'schen Sinn zu korrigieren.
- Ressourcen-/Produktionsfunktions-Unvollständigkeiten resp. begrenzte Rationalität als *interne Transaktionskosten* können durch eine besondere Form der Integrität, die Leadership, geheilt werden.

- Integrität im Jensen'schen Sinn ist somit ein einzigartiges ökonomisches Instrument, Unvollständigkeit der Marktsysteme, der Teilmarktsysteme, der Kontrakte, der Produktionsfunktionen und der Rationalität der Manager, die hohe Kosten verursachen, zu heilen. Es geht um Unvollständigkeiten in der Ökonomie und es geht um Integrität und Leadership in der Ökonomie, diese Unvollständigkeiten zu heilen.

*Die Rolle des Unvollständigkeitsparadigmas in der Ökonomie*

<i>Typen von Unvollständigkeiten</i>	<i>Ursachen der Unvollständigkeit</i>	<i>Lösungen</i>	<i>Theorien</i>
Vertrags-Unvollständigkeiten	Unvollständige Verträge und fehlende Integrität	Externe Integrität, Integritätssubstitute (Institutionen)	Williamson Coase, Cheung
Marktsystem-Unvollständigkeiten	Fehlende Integrität/Korruption zerstört viele einzelne Märkte im Marktsystem		Arrow/Debreu
Teilmarktsystem-Unvollständigkeiten	Fehlende Integrität im System-Design, der System-Realisierung, der System-Nutzung	Integrität im System-Design, in der System-Realisierung, in der System-Nutzung	Bankentheorien Kapitalmarkttheorien
Produktionsfunktions-Unvollständigkeiten; Begrenzte Rationalität	Indeterminiertheit der Ökonomien, Unvollständigkeiten der Verträge, der Marktsysteme und der Teilmarktsysteme, begrenzte d.h. unvollständige Rationalität	Interne Integrität, Leadership	Kirzner Schumpeter Simon

Unvollständigkeiten in der Ökonomie sind allgegenwärtig. Die Ökonomie als Theorie dagegen sieht kein Unvollständigkeits-Paradigma, obwohl gerade die Transaktionskostentheorie große Fortschritte in der ökonomischen Theorie gebracht hat. Somit ist der Transaktionskostenbegriff, wie er bisher gesehen wird, zu eng. Erst der Unvollständigkeitsbegriff erfasst das zugrundeliegende ökonomische Problem in seiner ganzen Breite. Und erst der Unvollständigkeitsbegriff ermöglicht auch, die „Macht“ der Jensen'schen Integritätsidee zu erkennen. Es ist die externe Integrität von natürlichen und juristischen Wirtschaftssubjekten gegenüber Marktpartnern. Es sind ökonomische Institutionen als Integritätssubstitute. Es ist die Integrität von Systemen im Design, der Realisierung und der Nutzung. Und es ist die interne Integrität und die Leadership innerhalb von Produktionsgemeinschaften. Und nicht zu vergessen, es ist auch stets die mit dem „Wort“ der Integrität verbundene Ethik der Gruppe, hier vor allem die Berufsethik, die Moral der Gesellschaft und die Legalität des respektiven Rechtsraumes.

Dass Leadership im Sinne von Scherr/Jensen so wichtig ist, liegt somit an einem Unvollständigkeitstheorem. Es ist die Unvollständigkeit der Produktionsfunktion einer

Produktionsgemeinschaft, wie oben gezeigt. Es ist aber, und dies ist höchst interessant, gleichbedeutend mit der Unvollständigkeit der Rationalität, was in der ökonomischen Literatur unter der Simon'schen „limited rationality“ verstanden wird und die vor allem im Rahmen der neuen „behavioral theory“ eine Renaissance erfährt. Leadership nach Scherr/Jensen kann begrenzte Rationalität heilen.

Damit ist mit dem Leadership-Modell von Scherr/Jensen ein ökonomisches Instrument und ein Maßnahmen-Ansatz gefunden, um das Problem der begrenzten Rationalität des Homo Oeconomicus im Grundsatz zu lösen.

## II. A New Model of Leadership

*Jensen/Scherr* beschreiben in ihrem Working Paper (Harvard NOM Research Paper No. 06-10<sup>1</sup>) von 2007 mit dem Titel „A New Model of Leadership“ eine neue Definition von Leadership, die Organisationen und Individuen einen Zugang zu neuer Kraft, Performance und Leistung verschafft. Dieses Modell soll nachfolgend ausführlich dargestellt werden.

### 1. Leadership und Leader

Führerschaft und Führer wären die deutschen Übersetzungen für Leadership und Leader. Für die Darstellung des Konzeptes von *Scherr/Jensen* in diesem Essay sollen die Originalbegriffe Leadership und Leader unverändert beibehalten werden, nicht zuletzt, weil der Leadership-Begriff dem Management-Begriff gegenübergestellt wird, ebenso ein Anglizismus.

#### 1.1 Literatur über Leadership

Die Autoren gehen nur cursorisch auf die respektive Literatur ein. Ihr Resümee dabei ist, dass die Literatur Leadership pragmatisch aber in keiner Weise wissenschaftlich behandelt. Dabei zitieren sie den ihrer Meinung nach wichtigsten Autor, Rost (1993), der diese Sicht stützt.

“The facts are that in the 1990’s, the concept of leadership does not add up because leadership scholars and practitioners have no definition of leadership to hold on to. The scholars do not know what it is that they are studying, and the practitioners do not know what it is that they are doing.” (Rost 1993, p. 8)

“Many scholars have studied leaders and leadership over the years, but there is still no clear idea of what “leadership” is or who leaders are ... The problem with [this] statement is not that it is inaccurate but that, having made it, 95 percent of the scholars ignore the statement and write their book, chapter, or article as if they know what leadership is. Worse many scholars write as if their readers know what leadership is and their readers’ understanding is the same as their own.” (Rost 1993, pp. 13-14)

Neuere Bücher über Leadership behandeln Fragen der Kompetenzen und Charakteristiken von Leader sowie Herausforderungen, Risiken und Gefahren, die inhärent mit Leadership verbunden sind. Das Modell nimmt diese Aspekte auf, sagt aber nichts über Leadership-Charakterzüge, Leader-Verhaltensweisen oder Leadership-Stile aus. Es sagt nur, was Leadership ist.

---

<sup>1</sup> Erhältlich unter <http://papers.ssrn.com/abstract=920623>

## 1.2 Definition von Leadership

Leadership ist dasjenige Set von Aktionen inklusive Sprachaktionen („Wörter“), die direkt oder indirekt über Dritte dazu führen, dass Visionen realisiert und Ergebnisse, Resultate und Wirkungen produziert werden, die anders, also ohne Leadership, sich nicht ergeben würden.

Leadership kann man in vier Dimensionen beschreiben und bewerten:

- „*Scale*“ misst die Größenordnung der Vision respektive der zu erzielenden Resultate.
- „*Scope*“ misst die Größenordnung der einzusetzenden Ressourcen und das Ausmaß der anzuwendenden Anstrengungen.
- *Effektivität* misst die aktuellen Ergebnisse im Vergleich zu den angestrebten Resultaten im Rahmen der Vision und die aktuell eingesetzten Ressourcen zur Erzielung der Vision.
- Der *normative Wert* gibt die Wünschenswertigkeit der Vision an. Ist die Vision und sind die angestrebten Resultate gut oder schlecht?

Entscheidend ist, dass das positive Leadership-Modell zur Frage des normativen Wertes keine Aussagen macht. Damit aber kann das Leadership-Modell auch für „böse“ Ziele eingesetzt werden, wie z.B. Rassismus. Dies ist offensichtlich wichtig zu beachten, aber nicht das ausschließlich Relevante. Das Leadership-Modell kann auch für jedes Unterfangen, ein Ziel mit begrenzten Mitteln zu erreichen, eingesetzt werden. Der von Scherr/Jensen benutzte Begriff der Vision sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass es zwar auch aber eigentlich fast nie nur darum geht, etwas nahezu Unerreichbares zu erreichen, sondern etwas Erreichbares unter den gegebenen Prämissen tatsächlich zu erreichen. Eine fremde Sprache zu erlernen: Ist das eine fast nicht zu erreichende Vision oder ein zu erreichendes Ziel? Auf jeden Fall ist Leadership dafür erforderlich, wenn es gut werden soll. Leadership nach Scherr/Jensen ist somit für jeden Menschen „Tagesgeschäft“. Oder in Abwandlung des Zitats von Jensen: Leadership. Without it Nothing Can Be Achieved. “

## 1.3 Die vier Aspekte der Leadership

Das Leadership-Modell besteht aus vier Bereichen, die zu erfüllen sind. Ob sie sequentiell oder überlappend, ob vom Leader oder von Delegierten, erfüllt werden, hängt von der Größe der respektiven Produktionsgemeinschaft, nachfolgend als „die Organisation“, ab.

- **Ziel (Vision):** Es muss eine Vision für die Zukunft entwickelt werden, die mit Unvollständigkeiten verbunden ist, so dass Niemand zu 100% genau weiß, wie sie zu erreichen ist. Es muss etwas Neues sein.

- **Anwerbung (Enrollment):** Um die Vision in einer Produktionsgemeinschaft, sprich Organisation, zu erreichen, benötigt man Team-Mitglieder, die sich freiwillig und persönlich bereit erklären, an der Erreichung der Vision mitzuwirken. Die Team-Mitglieder geben ihr Commitment ab.
- **Massive Betriebsstörung (Breakdown):** Unabdingbar ist ein System, das frühzeitig Breakdowns im Prozess der Realisierung der Vision erkennt und breit im Team kommuniziert. Dabei geht es um eine konkrete Realisierungslücke zwischen den anvisierten Zielerreichungen zum gegebenen Zeitpunkt resp. den gegebenen Ressourcenverbräuchen und den tatsächlich Ziel- resp. Zwischen-Zielerreichungen. Nur die frühe und breite Wahrnehmung von Breakdowns gewährleistet, dass diese durch Breakthroughs überwunden werden können.
- **Durchbruch (Breakthrough: Managing Breakdowns):** Aufbauend auf die frühe und breite Erkennung von Breakdowns ist ein Gesamtsystem erforderlich, das es ermöglicht, Breakdowns zu überwinden, so dass die Organisation resp. das Team sich trotz des Breakdowns auch weiterhin oder erneut zur Vision bekennen kann und wird.

#### 1.4 Leaders

„The Oxford Dictionary defines leader as “the person who leads or commands a group, organization, or country”. Defining a leader by the existence of followers has a long tradition, but it is not useful in attempting to improve the leadership of organizations. We define “leader” as an *ordinary* human being with both a commitment to produce a result whose realization would be *extraordinary* given the current circumstances as seen by the participants, and the integrity to see this commitment through to its realization. “(Scherr/Jensen, 2007, S. 5)

#### 2. Leadership unterscheidet sich von Management

Kotter (1990) hat sich neben anderen Autoren mit der Gegenüberstellung von Management und Leadership auseinandergesetzt. Danach geht es dem Management im Kern vor allem darum, Risiken zu minimieren und die Erwartbarkeit bei resp. die Nachhaltigkeit der Erfüllung von Plänen zu maximieren. Im Gegensatz dazu setzt sich Leadership auseinander mit dem Ungewissen, Träumen, Visionen, die etwas Neues und damit etwas Nicht-Gekanntes schaffen. Dies aber implizierte, dass im Kontext von Leadership mehr Risiken und somit eine höhere Unsicherheit herrschen, als was im Kontext des reinen Managements normalerweise als akzeptabel angesehen würde.

Übertragen in die moderne Sprache der ökonomischen Theorie könnte man sagen, dass Management sich c.p. mit Tobin’schen Risiken auseinandersetzen kann, während Leadership sich mit Knight’schen Unsicherheiten auseinandersetzen kann. So

betrachtet, läge der Unterschied zwischen Management und Leadership nicht so sehr in der unterschiedlichen Zielsetzung, – der Manager verfolgt „kleine“ Ziele, der Leader setzt sich „hohe“ Ziele – sondern in den unterschiedlichen Fähigkeiten des Managers und des Leaders (Anmerkung: der Leader nutzt das Integritätsmodell, der Manager nicht).

Kotter selbst sieht einen Konflikt zwischen Manager und Leader. Dies ist auf den ersten Blick plausibel, wenn man sich in einer Produktionsgemeinschaft zwei gleichgewichtige Führungskräfte vorstellt, einer als Manager und einer als Leader.

„... even more fundamentally, leadership and management differ in terms of their primary function. The first can produce useful change, the second can create orderly results which keep something working efficiently. This does not mean that management is never associated with change; in tandem with effective leadership, it can help produce a more orderly change process. Nor does this mean that leadership is never associated with order; to the contrary, in tandem with effective management, an effective leadership process can help produce the changes necessary to bring a chaotic situation under control.

But leadership by itself never keeps an operation on time and on budget year after year. And management by itself never creates significant useful change. Taken together, all of these differences in function and form create the potential for conflict. Strong leadership, for example, can disrupt an orderly planning system and undermine the management hierarchy, while strong management can discourage the risk taking and enthusiasm needed for leadership. Examples of such conflicts have been reported many times over the years, usually between individuals who personify only one of the two sets of processes: ‘pure managers’ fighting it out with ‘pure leaders.’” (Kotter (1990, p. 7)

Entscheidend für das Leadership-Modell von Scherr/Jensen ist, dass das Spannungsverhältnis zwischen Manager und Leader konstruktiv genutzt wird. Wie später bei der Frage der Breakdowns und der Breakthroughs zu sehen sein wird, sind Manager mit ihren Fähigkeiten unabdingbar, Breakdowns frühzeitig zu erkennen, da Manager besondere Fähigkeiten haben, Risiken früh zu sehen und zu verbalisieren, die Leader in ihrer Visions-Verliebtheit“ gar nicht wahrnehmen können und wollen.

Um dieses Spannungsverhältnis konstruktiv zu nutzen, sind Manager und Leader im Leadership zwingend erforderlich. Beide müssen jedoch Integrität haben, indem sie ihr Wort geben, die gemeinsame Vision gemeinsam erreichen zu wollen.



### 3. Schaffung einer Vision

Die Sprache, in der eine Vision für eine Produktionsgemeinschaft formuliert wird, ist von großer Bedeutung. Schon in der Sprache erkennt man den Manager oder den Leader. Oder um es unternehmertheoretisch auszudrücken: Schon an der Sprache erkennt man den Robbins'schen Unternehmer oder den Kirzner'schen resp. Schumpeter'schen Unternehmer. Deutet die Sprache darauf hin, einen bekannten Weg zu einem schon mehrfach erreichten Ziel zu gehen, oder will die Sprache zu etwas Neuen auffordern? Eine Aufforderung im wahrsten Sinn des Wortes?

Vier Typen von Sprachen, ein Commitment zu formulieren, sind zu unterscheiden: Behauptung (Assertion), Erklärung (Declaration), Ersuchen (Request) und Versprechen (Promise). Im Rahmen des Leadership-Konzeptes sind vor allem Behauptung (Assertion) und Erklärung (Declaration) relevant.

#### 3.1 Behauptungen (Assertions) sind die Sprache des Managements

Behauptungen im Kontext einer Produktionsgemeinschaft formulieren einen detaillierten Plan, mit welchem naheliegenden Prozedere, unter welchen offensichtlich realistischen Bedingungen und in welcher plausiblen Zeitspanne festgelegte Ziele erreicht werden sollen. „A typical management assertion would be “Project X will be complete within budget by the end of this year.” The evidence that could be provided is the detailed plan to accomplish the project — a plan the listener would accept as convincing.“ (Scherr/Jensen, S. 9)

#### 3.2 Erklärungen (Declarations) sind die Sprache der Leadership

Was vielleicht im natürlichen Sprachgebrauch nicht so offensichtlich ist, ist, dass eine Erklärung einen Zustand verändert, abhängig nicht zuletzt auch davon, wer die Erklärung abgibt. Die beiden Autoren nennen ein einfaches Beispiel: „When the prosecutor in a criminal trial says the defendant is guilty, an assertion is being made. When the judge says the defendant is guilty, it is a declaration that creates a state change.“ (S. 9)

Während also Behauptungen des Managements a) quasi außer Frage stehen, b) sich als objektiv wahr geben und c) lediglich einen Sachverhalt zu beschreiben erscheinen („Morgen früh geht die Sonne auf“), - also wie vermutlich ein Robbins'scher Ökonomisierer reden würde - sind Erklärungen des Leaders persönliche Commitments zu Visionen, für die Derjenige, der die Erklärung abgibt, die Verantwortung als Leader übernimmt – also wie vermutlich ein Kirzner'scher resp. Schumpeter'scher Unternehmer sprechen müsste, um seine Firma auf seine Vision einzustimmen. Er gibt sein Wort. Er hat Integrität.



## 4. Anwerbung (Enrollment) eines Teams

### 4.1 Persönliche Commitments

Eine Produktionsgemeinschaft benötigt Leader, die ihr persönliches Commitment zur Vision abgeben, was im Rahmen ihrer Visions-Erklärung (Declaration) *uno actu* geschieht. Weiterhin benötigen Produktionsgemeinschaften Mitglieder, also ein Team. Auch das Team muss seine persönliche Commitments für die Vision abgeben. Dies ist ein wichtiger Teil der Anwerbung eines Teams.

Für die Anwerbung des Teams sind zwei Schritte notwendig:

- „Communicating the vision to others in a way that the vision is seen by each person as a compelling personal opportunity, and
- Inviting each person to choose freely to commit personally to the realization of the vision.“ (S. 11)

Ein Leader muss die Vision und sein eigenes persönliches Commitment zu dieser Vision in der Art und Weise kommunizieren, dass andere Personen, die potentiellen Teammitglieder, darin für sich persönliche Opportunitäten sehen, die ein Versprechen darstellen, dass sich ein oder mehrere persönliche Anliegen resp. Angelegenheiten erfüllen oder zumindest spürbar gefördert werden.

Individuen als potentielle Teammitglieder geben ihr Commitment zur Vision analog zum Leader über ihre Erklärungen (Declarations) ab. In dieser Erklärung enthalten sind die Kernelemente der Vision und die Bereitschaft des Individuums, an der Verwirklichung der Vision mitzuwirken. Diese: Dieser Erklärung kommt im Leadership-Konzept eine hohe Bedeutung zu, was meist völlig unterschätzt wird. Dass derartige Erklärungen im hier gemeinten Sinn den meisten Individuen, die sich um die Teammitgliedschaft bewerben, ein „mulmiges“ Gefühl bereiten, spricht für diese These. Eine Worthölse als „Erklärung“ ist wertlos und kostet keine Überwindung.

### 4.2 Schaffung eines selbstverpflichteten Teams/ einer resp. Organisation

#### 4.2.1 Möglichkeit, Ja oder Nein zu sagen

Der zweite Teil des persönlichen Commitments zur Vision der Teammitglieder verlangt eine freie Entscheidung für oder nicht für die Vision. „Because commitment is a personal phenomenon, it is impossible to *force* another person to be committed. Authentic personal commitment is thus possible only in an environment in which an individual truly has a free choice; that is, a person can commit to yes only to the extent that he or she can choose to say no.“ (S. 13)

Das Leadership-Konzept ist vor allem ein Konzept, eine Vision mittels einer großen Gruppe von Individuen zu erreichen. Kleine Gruppen können nach anderen Verfahren geführt werden. Wenn es aber darum geht, viele unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten in einem großen Team zusammen zu bringen, so kommt der Frage des persönlichen Commitments der Teammitglieder eine große Bedeutung zu. So sind alle Teammitglieder eingeladen, ihr persönliches Commitment abzugeben. Dabei werden einige Personen ein Commitment total oder partiell verweigern, was zu akzeptieren ist. Das Ziel muss deshalb sein, dass es trotzdem einen Produktionsprozess ergibt, in dem die zweifelnden Teammitglieder zumindest der Möglichkeit zustimmen, dass die Vision realisiert wird. Dabei wird es dazu kommen, dass es zwei Personen-Gruppen der Nein-Sager gibt: Gruppe (a) ist indifferent bezüglich des Erfolges oder des Scheiterns der Vision, Gruppe (b) geht vom Scheitern der Vision aus. Wichtig ist: Das Ausklammern oder die Bestrafung beider Gruppen ist ein fundamentaler Fehler, der meist begangen wird.

#### 4.2.2 Nein-Sager sind ebenfalls wertvoll für die Vision

Die Aussage, Nein-Sager im Team zu behalten, erscheint widersprüchlich. Nicht zuletzt, wenn es um wichtige Ressourcen für die Vision geht, ist die Integration der Nein-Sager meist das kleinere von zwei Übeln. Man kann sogar sagen, dass es unabdingbar ist für den Erfolg der Vision, zumal es im Prozess der Visions-Realisierung dazu kommen kann, dass Personen, die zu Beginn sich uneingeschränkt zur Vision bekannt haben, Zweifel bekommen und ihr Commitment innerlich und nach außen abschwächen. Nein-Sager auszuschließen, zu Beginn oder im Prozessverlauf, ist keine Lösung, sondern ein Fehler. Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass man jeden Nein-Sager im Team behalten sollte. Sollten im Extremfall potentielle Teammitglieder die Vision so stark ablehnen, dass sie sie im Prozessverlauf zu sabotieren trachten, müssen diese Nein-Sager als potentielle Saboteure ausgeschlossen werden.

Ziel muss sein, die Anzahl der zweifelnden Personen im Team möglichst klein zu halten, ob es Personen der Gruppe (a) oder der Gruppe (b) sind. Sie dürfen nicht ausgeschlossen werden, denn dann wird dokumentiert, dass die potentiellen Teammitglieder im Enrollment-Prozess nicht frei sind in ihrer Entscheidung für ein Commitment zur Vision. Dies aber führt dazu, dass die Individuen ihre Integrität opfern, indem sie sagen, sie seien überzeugt, obwohl sie in Wirklichkeit kein Commitment zur Vision abzugeben bereit sind, nur um z.B. ihren Job zu behalten oder andere negative Konsequenzen zu vermeiden. Dieses Out-of-Integrity-Verhalten von Teammitgliedern aber hilft in der Visions-Verwirklichung nicht, sondern schadet der Team-Performance massiv.

Man kann sogar zwei wichtige Gründe dafür angeben, dass es gut und richtig ist, einzelne Mitglieder aus den beiden Gruppen der Nein-Sager im Team zu haben:

- „First, their continued presence means there really was free choice. And this becomes highly productive in a situation where open and accurate communications are critical to success of the vision. In effect, punishing such people results in creating systems in which we inadvertently “pay people to lie”. See Jensen (2001, (2003)).
- Second, overt naysayers are useful because they will help identify problems or hurdles that must be overcome. We deal with these issues more extensively below where we discuss breakdowns, recommitment, and breakthroughs. “ (S. 14)

Nicht nur um die Gruppe der Nein-Sager klein zu halten, sondern ganz generell die Integrität des gesamten Teams zu stärken, um die Team-Performance hoch zu halten resp. zu steigern, ist es wichtig, das Commitment zur Vision weiter auszudehnen und zu vertiefen.

#### 4.2.3 Vertiefung und Ausdehnung des Commitments zur Vision

Eine superiore Technik für das Anwerben des Teams und somit das Commitment der Teammitglieder besteht darin, die Teammitglieder die Details des mit der Vision zu Erreichende zu definieren, wofür sie ihr Commitment gegeben haben. Dazu gehört auch, die Bedingungen zu definieren und zu formulieren, unter denen sie ihre Arbeit in der Produktionsgemeinschaft verrichten, um die Vision realisieren zu können.

De facto führt dies dazu, dass das Team die Details der Vision, ihre zu erwartenden Ergebnisse und Ziele und die anzuwendenden Verfahren zur Zielerreichung definiert und nicht ex ante der Leader. Dies hat zur Konsequenz, dass damit das Commitment der Teammitglieder definiert ist. Das Team bekennt sich somit zu der Version der Vision und der Produktion, die das Team festgelegt hat. Der Leader ist daraufhin aufgefordert, diese Bedingungen zu akzeptieren oder mit dem Team über eine finale Version zu verhandeln, um eine allseits akzeptierte Version der Vision und der Bedingungen bezüglich Ressourcen, Timing und Ergebnisse zu erreichen. „When this process is successful more people will be committed to the vision and the likelihood of success will increase. In effect, these discussions lead to a condition in which leadership and the team are committed to the same thing. To do otherwise separates the leadership from the rest of the team and can ultimately sabotage the project. Like maintaining two sets of accounting books, this situation lacks integrity, and therefore workability and performance will be impaired. „(S. 15)

Ein gemeinsames Commitment des Leader mit dem Team erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit, die Vision zu realisieren, substantiell. Eine Gefahr steckt aber in diesem Anwerbungs-Verfahren, wenn das Commitment des Leaders nach Abschluss der Vorarbeiten mit dem finalen Commitment der Teammitglieder nur geheuchelt ist. In dieser Situation degeneriert die wichtige integre Anwerbung von Individuen zur reinen Manipulation, die in dem Versuch besteht, Andere durch raffinierte, heimtücki-

sche unehrliche oder skrupellose Mittel zu überwachen und zu beeinflussen. Manipulationen aber, unabhängig wie gewieft sie ausgeführt werden, werden stets früher oder später durch die Teilnehmer durchschaut, mit höchst unerwünschten Folgen. Wenn Menschen spüren, dass sie manipuliert werden, werden sie sich eher nicht bekennen und ihr Commitment wird schwächer oder bedingt, was dazu führt, dass das Projekt, wenn es in schwieriges Fahrwasser kommt, – siehe dazu Breakdowns und Breakthroughs – an Performance so stark verliert, dass es scheitern kann.

Damit kommt einer erfolgreichen Anwerbung (Enrollment) einer Produktionsgemeinschaft zur Erreichung von Kirzner'schen resp. Schumpeter'schen Unternehmenszielen, sprich von Visionen, eine große Bedeutung im Leadership-Konzept zu. Es ist das gemeinsame Commitment von Leader und Team mit dem Anspruch, dass jeder der Beteiligten Integrität hat, indem er bei diesem Commitment sein Wort im Sinne des Jensen'schen positiven ökonomischen Integrität-Modells gibt.

## 5. Massive Betriebsstörungen (Breakdowns)

Eine Überzeugung im Leadership-Konzept liegt in der einfachen Feststellung, dass es nicht möglich ist, eine Vision, wie sie hier verstanden wird, zu realisieren, ohne dass es zu Breakdowns kommt. Ein Breakdown ist eine Situation, in der die Beteiligten, die ein Commitment für eine Vision abgegeben haben, mit der Tatsache konfrontiert sind, dass sie auf ihrer derzeitigen „Flugbahn“ scheitern werden. Dies kann sich auf unterschiedliche Weise materialisieren, z.B. indem festgestellt wird, dass die gegenwärtigen Umstände bezüglich Ressourcen, Knowhow, etc. inkonsistent sind mit dem zeitlichen Leistungsstand der Realisierung der verabredeten Vision resp. den verabredeten Zielergebnissen. Im Gegensatz zum Glauben des Alltagsverstandes jedoch sind Breakdowns positiv zu sehen als die treibende Kraft hinter Innovationen und den für die Visionsrealisierung so wichtigen Breakthroughs. Die beiden Autoren formulieren dies mit einem Aphorismus: „Necessity is the mother of invention.“ Oder auf Deutsch: „Not macht erfinderisch.“

Konsequenterweise muss daraus der Schluss gezogen werden, dass, obwohl Breakdowns nicht gerade geliebt werden, Breakdowns gesucht und willkommen geheißen werden müssen. Deshalb sind Breakdowns im Detail zu betrachten.

### 5.1 Strukturen von Breakdowns

Die Autoren nennen zwei essentielle Elemente eines jeden Breakdowns. Ohne diese beiden Elemente gibt es keine für das Konzept der Leadership wichtigen und relevanten Breakdowns, sondern eher nur Negativbeispiele für Breakdowns wie z.B. ein Sabotageakt.

1. Eine Vision und deren Ziele, für die es ein Commitment aller Beteiligten gibt.

2. Die Erkennung und das Eingeständnis, dass die Vision und ihre Ziele, für die es die respektiven Commitments gibt, bei dem derzeitigen Verlauf des „Projektes“ nicht erreicht werden können.

Zu 1. Ohne die Commitments zur Vision gibt es keine Breakdowns, da bei Abwesenheit von Commitments jedes Ergebnis akzeptiert werden kann. Selbst wenn die Commitments zwar vorhanden aber schwach oder vage sind, resultiert aus einer Breakdown-Erkennung nicht die notwendige Dringlichkeit, sich mit dem Breakdown intensiv zu beschäftigen, oder im schlimmeren Fall wird ein Breakdown gar nicht von einigen oder allen Beteiligten erkannt.

Zu 2. Es geht bei Breakdowns auch um Zeitgewinn. Abhängig von der Fähigkeit, den gegenwärtigen Projektstand bezüglich der Visionsziele exakt zu extrapolieren, können Breakdowns so frühzeitig wie möglich generell erkannt und eingestanden werden, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie erfolgreich überwunden werden können. Im Gegensatz dazu führt die Abwesenheit dieser Fähigkeit dazu, dass ein Breakdown nicht resp. zu spät erkannt wird, so dass er auch nicht erfolgreich gemangelt werden kann.

Damit rückt ein rigoroses Management System der Breakdown-Erkennung und Behandlung in der Hierarchie der elementaren Bausteine des Leadership-Konzeptes nach oben: Neben der kraftvollen Vision und einem erfolgreichen Anwerben eines Teams steht ein effizientes Management-System, das mögliche quasi unabwendbare aktuelle und zukünftige Fehlschläge identifiziert und somit potentielle Fehlschläge in Breakdowns im Sinne des Leadership-Konzeptes umwandelt. Und um es zu wiederholen: Breakdowns als potentielle Fehlschläge werden umgangssprachlich und umgangskulturell abgelehnt und normalerweise in Organisationen unterdrückt, was dazu führt, dass sie nicht als Chancen und fast als Bedingung für eine erfolgreiche Visions-Realisierung gesehen werden, wie es zentral im Leadership-Konzept zu verstehen ist.

## 5.2 Schaffung von Breakdowns

Kraftvolle Leadership verlangt nach effektiven Systemen, um Breakdowns als solche zu kreieren und zu publizieren und sie nicht zu unterdrücken, zu verstecken oder zuzudecken mit dem Ziel, diese Breakdowns im Sinne der Vision zu überwinden. Normalerweise impliziert gerade ein starkes Commitment zu einer Vision auch, dass die Beteiligten massive Betriebsstörungen nicht wahrhaben wollen. Ausreden, Entschuldigungen, Suche nach Sündenböcken und Abschwächung der Commitments sind die natürliche Folge. Wenn also eine derartige Situation besteht, dass ein offensichtlicher Breakdown existiert, von den Betroffenen aber nicht als solcher gesehen wird, kann es nur eine Schlussfolgerung geben: Eines der beiden Kernelemente der Leadership fehlt. Entweder gibt es kein Commitment der Beteiligten für die Vision und ihre Ziele oder es gibt kein effizientes System, das es den Beteiligten ermöglicht,

frühzeitig zu erkennen, ob die gegebenen derzeitigen Umstände im Projektverlauf inkonsistent sind mit einer zeitgerechten Erreichung der Vision und ihrer Ziele.

Was also ganz offensichtlich ist: Je früher Breakdowns erkannt, eingestanden und breit kommuniziert werden, desto mehr Optionen gibt es, diese Breakdowns zu lösen und sie vor allem im Sinne der Vision erfolgreich zu managen. Es macht nämlich keinen Sinn, einen Tag vor Ablauf einer jahrelangen Projektlaufzeit zu konstatieren, dass die Vision und ihre Ziele drohen, massiv verfehlt zu werden.

### 5.3 Managing Breakdowns

Weil Breakdowns intuitiv nicht gewollt werden, kommt es im Rahmen der Leadership darauf an, die Kultur der Produktionsgemeinschaft von einer Grundeinstellung wegzubewegen, die Breakdowns als abzulehnende Probleme sieht, zu einer Grundeinstellung, die Breakdowns als Chance versteht, Durchbrüche (Breakthroughs) zu verstehen und quasi willkommen zu heißen, mittels derer es gelingt, die Vision und ihre Ziele erfolgreich zu erreichen. Breakdowns zu widerstehen, löst die Breakdowns nicht. Oder wie der Aphorismus heißt: „What you resist, persists.“

„In the domain of breakdowns, leadership must:

- Create and implement management systems that predict breakdowns as early as possible so that the maximum amount of time is available to resolve them.
- Create systems and cultures where breakdowns are acknowledged, welcomed, and broadly communicated so that the maximum number of people can focus on resolving them. “(S. 19)

Breakdowns bewusst nicht sehen zu wollen, ist der Extremfall. Häufiger erscheint die Situation zu sein, dass Breakdowns nicht rechtzeitig und somit meist zu spät erkannt werden. Um dies zu vermeiden, müssen effiziente Management System installiert werden, die die Fähigkeit haben, Breakdowns so früh wie möglich und wie notwendig zu erkennen. Diese Fähigkeit kann auch dazu genutzt werden, einen großen potentiellen Breakdown frühzeitig in eine Reihe kleinerer zeitlich aufeinander folgende Breakdowns zu fragmentieren, wodurch die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Überwindung des großen Breakdowns massiv erhöht werden kann.

### 5.4 Fundamentale Prinzipien

Ein fundamentales Prinzip bezüglich der erforderlichen Management System zur Beherrschung von Breakdowns ist, einen detaillierten Plan für die Projektarbeit der Produktionsgemeinschaft zur Erreichung der Vision und deren Ziele zu haben. Die Frage ist, was man frühzeitig erkennen kann und muss, um Breakdowns frühzeitig zu erkennen. Und nur was im Detailplan enthalten ist, kann erkannt und vor allem als relevant erkannt werden. Damit kommt der Management-Funktion, die oben im Gegen-



satz zur Leadership-Funktion gesehen wurde, eine wichtige Rolle im Leadership-Konzept zu. Der Kirzner'sche resp. der Schumpeter'sche Unternehmer braucht den Robbins'schen Ökonomisierer, da ohne ihn Breakdowns, mit denen sowohl der Kirzner'sche als auch der Schumpeter'sche unabdingbar konfrontiert werden, nicht frühzeitig erkannt und somit nicht erfolgreich zu Breakthroughs geführt werden können.

Ein weiteres fundamentales Prinzip respektiver Management Systeme kann bei den klassischen „Quality Circles“ gefunden werden. Man schaut nicht auf das, was kaputt ist, sondern darauf was man wie stetig verbessern kann. Die Einstellung des „business as usual“ kann dazu führen, dass große Probleme im Produktionsprozess nicht gesehen und als solche auch erkannt werden. Eine Einstellung aber, die versucht, Produktionsprozesse i.w.S. stetig zu verbessern, führt quasi als Nebenwirkung dazu, „zufällig“ Quellen für Breakdowns zu finden und vor allem so frühzeitig zu finden, dass die Kosten der Überwindung des potentiellen Breakdowns minimiert werden können.

Breakdowns müssen erkannt und eingestanden werden. Dann müssen sie breit kommuniziert werden. Solange sie nicht kommuniziert werden, kennen sie nur Wenige, so dass sich nur die Wenigen, die den Breakdown kennen, mit der Überwindung des Breakdowns beschäftigen können. Dies ist aber im Sinne des Leadership-Konzeptes absolut kontraproduktiv im Sinne der Erreichung der Vision und ihrer Ziele, für die es ein breites Commitment aller Beteiligten gibt. Dies ist die Frage, wie Breakdowns zu Breakthroughs führen können.

## 6. Wie Breakdowns zu Breakthroughs führen können

„The Oxford Dictionary defines a breakthrough as “a sudden, dramatic, and important discovery or development; a significant and dramatic overcoming of a perceived obstacle, allowing the completion of a process”. This is consistent with our use of the word. But we also include as a breakthrough some previously unknown or unseen path, process, or technology (even those that are not dramatic or important developments) that, when adopted, resolve the breakdown. Unfortunately, there are other possible reactions to and outcomes from a breakdown. “(S. 22)

### 6.1 Wie das traditionelle Management sich verhält

Typisch für ein traditionelles Management angesichts massiver Betriebsstörungen ist, Fragen zu stellen: Wie konnte das passieren? Wer ist schuld? Ist es die Firma, der Kunden oder sonst Etwas? Als nächstes wird das Commitment in Frage gestellt. Nimmt man das Commitment zurück oder reduziert es, kann der Breakdown scheinbar einfach gelöst werden. Die Ziele werden reduziert, das Budget wird aufgestockt, man akzeptiert höhere Produktionskosten oder eine geringere Qualität, die Preise werden erhöht, Streichung bestimmter Produktcharakteristiken und -funktionen. Dies

sind lediglich Beispiele, wie im traditionellen Management Breakdowns gelöst werden, um den zu erwartenden Misserfolg der Vision in einen zu erwartenden Erfolg der Vision zu transferieren. Und dies alles stellt „gute Management-Entscheidungen“ im Sinne des traditionellen Managements dar. Unglücklicherweise wird dabei die ursprüngliche Vision, für die Alle ein Commitment abgegeben haben, geopfert. Und wenn man dies in einer zeitlichen Folge einer existierenden Produktionsgemeinschaft, wie z.B. einer Organisation oder einer am Markt etablierten Firma, sieht, dann kann erwartet werden, dass dieses Muster sich fortsetzt in allen zukünftigen Intentionen der Firma, Ziele in der Zukunft zu erreichen.

Traditionelles Management statt Leadership im Sinne von Scherr/Jensen steht somit für chronische Leistungsverluste wie Terminverschiebungen, Kostensteigerungen, Qualitätsverluste und ganz generell spürbare Rücknahmen von Versprechungen bezüglich Vision und Zielverfolgung. Alternativ dazu steht jedoch Leadership nach Scherr/Jensen.

## 6.2 Leadership

Dazu muss jedoch als Erstes von den Beteiligten eine Entscheidung getroffen werden, ob das Commitment zur ursprünglichen Vision bestehen bleiben soll oder nicht. Dies ist eine kritische Stelle bei der Frage, wie Breakdowns beherrscht werden sollen. Wird hier die falsche Entscheidung getroffen, dann begibt sich die Produktionsgemeinschaft auf den abschüssigen Pfad, nur noch Ziele anzustreben, deren Ergebnis mit hoher Sicherheit erwartet werden kann. Das Management verlässt den Standpunkt der Leadership. Zwar muss konstatiert werden, dass es im Leben Situationen gibt, in denen es empfehlenswert ist, die Erwartungen und somit das Commitment an sicher erwartbare Ergebnisse anzupassen. Will man dies jedoch nicht und das Management bleibt bei seinem Commitment zur Vision trotz der widrigen Umstände, dann muss Leadership einige unabdingbare Maßnahmen unternehmen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu maximieren.

### 6.2.1 Entscheidung Commitment

„First, the leadership must choose whether to remain committed to the vision or to give it up or modify it. „(S. 23)

Leader und Teammitglieder haben ein Commitment für eine Vision abgegeben, die mit Allen ohne Frage als außergewöhnlich anspruchsvoll und mit hohen Risiken versehen besprochen und akzeptiert wurde. Etwas anders ausgedrückt zeigt dieses Commitment deutlich, was es angesichts möglicher Breakdowns bedeutet. Das Commitment vor allem eines Leaders für eine Vision bedeutet, dass er sich bereit erklärt und sein Wort dazu gibt, dass er andauernd Breakdowns schaffen, sich mit ihnen auseinandersetzen und sie so managen wird, dass sie stets zu Breakthroughs



führen werden. Ein Commitment für eine Vision ohne ein Commitment für alle Break-downs ist ein Widerspruch in sich.

### 6.2.2 Entscheidung Re-Commitment

„Secondly, and somewhat counterintuitively, all participants in a breakdown must be given the formal opportunity to choose to recommit to the outcome or vision.“ (S. 24)

Dieser Prozess ist aus drei Gründen sehr wertvoll und somit unabdingbar. (1) Es schafft die Möglichkeit, das Commitment an die neuen Bedingungen anzupassen. Es geht darum, die Zielvorstellungen, denen man zugestimmt hat, neu zu evaluieren und zu entscheiden, ob sie weiterhin für die Zielerreichung der Vision notwendig sind. (2) Dabei kann sich zeigen, dass verschiedenen Teammitglieder sich zu unterschiedlichen Zielen und Vereinbarungen bei ihrem Commitments bereit erklärt haben. Dies zu klären und mögliche damit verbundene Konflikte zu lösen, kann maßgeblich dazu beitragen, aus dem Breakdown einen Breakthrough zu machen. (3) Dabei eröffnet sich auch quasi als Nebenwirkung die Möglichkeit, den Fokus von Teammitgliedern von einer eher abwehrenden Haltung gegenüber dem Breakdown zu einer positiven Einstellung mit dem Ziel der Auflösung des Breakdowns zu bewegen.

„In our work on breakdowns, we have often seen solutions appear as soon as people re-create their commitment – often within minutes or hours of the recommitment. Renewing the commitment shifts people’s point-of-view and often allows them to see opportunities and solutions that were not previously visible. Re-evaluating committed outcomes is also useful because the sequence and content of these outcomes may not be optimal for realizing the vision in the light of current circumstances.“ (S. 24)

### 6.2.3 Breakdown Kommunikation

„The third step, as we explained in the previous section, is to broadly communicate the existence of the breakdown.“ (S. 25)

Die Erfahrung mit Leadership zeigt, dass, wenn ein Breakdown in der Produktionsgemeinschaft breit kommuniziert wird, es erfolgreiche Lösungsansätze zur Beherrschung des Breakdowns aus zunächst nicht zu erwartenden Teilen des Mitgliederteams gibt. Der Grund liegt darin, dass bei einem Commitment aller Beteiligten zur gleichen Vision ein Breakdown in einem spezifischen Teil des Projektes und des Produktionsprozesses zu einem Breakdown für alle Beteiligten in allen Teilen der Produktionsgemeinschaft wird. Marketing kann einen Lösungsansatz für den Verkauf liefern, der Verkauf kann der Produktion Hinweise geben, die Produktion kann der Entwicklung wertvolle Vorschläge machen und so weiter. Leadership muss gewährleisten, dass alle Ressourcen der Produktionsgemeinschaft potentiell zur Verfügung stehen, einen Breakdown aufzulösen.

Vertikale Kommunikation von Breakdowns in der Hierarchie der Produktionsgemeinschaft nach oben ist ein weiteres sehr effizientes Instrument. Vor allem reduziert sie Spannungen und Stress in der Produktionsgemeinschaft, wenn versucht wird, den Breakdown vor dem oberen Management geheim zu halten. Dieser Stress und die daraus resultierenden Spannungen werden vor allem dann erzeugt, wenn das obere Management von möglichen Breakdowns von anderen externen Quellen erfahren sollte. Weiterhin ist es sicherlich hilfreich angesichts eines Breakdowns, wenn das obere Management, das sich gleichermaßen zur Vision bekannt hat, seine größeren Ressourcen verfügbar machen kann. Entscheidend aber ist jedoch, dass die Nicht-einbindung des oberen Managements, das am Ende für den Erfolg der Vision und der Zielerreichung verantwortlich zeichnet, die Integrität des gesamten Teams resp. der Produktionsgemeinschaft zur Disposition stellt, was gemäß dem Jensen'schen Integritäts-Modells die Produktivität und die Performance des Teams resp. der gesamten Produktionsgemeinschaft reduziert.

#### 6.2.4 Beibehaltung des Commitments

„The fourth and most difficult step is to remain committed in the face of circumstances that are inconsistent with the realization of the commitment.“ (S. 26)

Es ist ganz natürlich, wenn Einzelne angesichts eines Breakdowns dazu neigen, von ihrem anfänglichen Commitment abzurücken. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Leader offensichtlich schwankt. Die Erfahrungen mit Leadership zeigen, dass die Abkehr der Leadership von ihrem Commitment zu dramatisch schlechten Resultaten führt. Es ist eine Einladung an Alle, sich ebenfalls von der Vision zu distanzieren. Dies wird verharmlosend auch als „keeping two sets of books“ bezeichnet, wenn die Leadership angesichts eines Breakdowns auch Resultate akzeptiert, die spürbar unter denen liegen, die anfänglich verabredet und akzeptiert wurden. Man kann sie auch als implizite weite Zielkorridore bezeichnen. Diese versteckten Commitments treten meist schon dann zutage, wenn ein Breakdown mehr als zwei Tage alle Aufmerksamkeit und Ressourcen beansprucht, um aufgelöst zu werden. Allein schon der Verdacht im Team, dass das obere Management nicht unbedingt standfest ist, kann diejenigen Leute, die fest an die Vision und an das Projekt glauben, dazu ermutigen, den Breakdown nicht vertikal nach oben zu kommunizieren, mit allen damit verbundenen Effekten auf die Integrität des gesamten Visionssystems und dessen Performance.

#### 6.2.5 Heilung der Breakdown-Ursache

„There is a fifth step that is often omitted, particularly if the breakdown is resolved with a breakthrough — to get to the source or root cause of the breakdown and correct it so that the breakdown never occurs again.“ (S. 27)

Dieser Aspekt ist aus dem Bereich der Qualitätssicherung entlehnt. Dabei geht es nicht darum, die Schuldigen ausfindig zu machen und sie zu eliminieren, sondern um mögliche Schwachstellen im Produktionsprozess der Produktionsgemeinschaft resp. im Management System der Breakdown-Überwachung auszumachen, so dass dieser Breakdown so nicht wieder auftreten wird. Selbst wenn der respektive Breakdown nicht erfolgreich aufgelöst werden kann, kann durch diesen Schritt zumindest erreicht werden, dass ein vergleichbarer Breakdown nicht mehr auftritt oder früher erkannt werden kann.

### 6.3 Unauflösbare Breakdowns

Es kann sein, so die Erfahrungen mit Leadership, dass ein Breakdown nicht zu einem Breakthrough gebracht werden kann. Diese Feststellung aber ist letztendlich eine Entscheidung der Leadership. An diesem Punkt gibt es jedoch mehrere Möglichkeiten, die vom Verwerfen der Vision bis zum Commitment einer abgespeckten Version der Vision reichen. Diese Entscheidung darf nicht leichtfertig getroffen werden, da sie auch darüber entscheidet, ob die respektive Leadership auch in Zukunft erfolgreich führen kann. Die Entscheidung darf auch nicht voreilig getroffen werden. Das Team muss in der Lage sein, sich mit dem Breakdown mit der notwendigen Zeit und Konzentration zu beschäftigen, um definitiv sagen zu können, dass es keine wie auch immer geartete Lösung für den Breakdown gibt.

Eine Möglichkeit besteht darin, im Rahmen einer Firma als Produktionsgemeinschaft nach Ansätzen zu suchen, das Problem nicht direkt an der erkannten Ursachenstelle, sondern indirekt unter Nutzung anderer Firmenbereiche zu lösen, indem das Problem umdefiniert wird. „if you can't fix it, feature it.“ Beispiel: Ein Kunden-Service-Problem zu einem Problem der Entwicklung zu machen. Erst wenn alle diese Möglichkeiten durchgespielt und verworfen sind, kann die Vision final oder partiell in Frage gestellt werden auf Grund eines nicht aufzulösenden Breakdowns.

Die Erfahrungen mit Leadership zeigen, dass Projekte und Visionen vom oberen Management gestoppt wurden, obwohl die direkten Teammitglieder überzeugt waren, den Breakdown auflösen zu können. Diese Situation muss unter allen Umständen vermieden werden, indem entweder dem Team mehr Zeit und Ressourcen zur Problembehebung gegeben wird oder indem auf allen Ebenen der Produktionsgemeinschaft breit über den Breakdown und mögliche Lösungsansätze kommuniziert und diskutiert wird.

Wann immer eine Vision abgebrochen wird, gibt es sogenannten Fallout. Im Falle größerer Firmeneinheiten bedeutet dies, dass auch Pläne andere Organisationsbereiche davon negativ betroffen sein können, Ertragsaussichten und Budgets müssen u.U. angepasst werden. Es kann sogar zu organisatorischem Downsizing kommen. Mit diesem Fallout zurecht zu kommen, ist ebenfalls in der Verantwortlichkeit der Leadership. Sie gehört in das Wort der Leadership, das sie gegeben hat, den Scha-

den wiedergutzumachen, den sie dadurch angerichtet hat, dass sie ihre Vision nicht realisiert hat. Dies ist Kern der Jensen'schen Integrität der Leader. „To do otherwise compromises the integrity of the leadership and their organizations and will reduce future performance.“ (S. 28)

## 7. Der fortlaufende Prozess der Leadership

„There are a number of issues that arise when the principles described in this paper are utilized on an ongoing basis.“ (S. 28)

In der Spieltheorie wird ein Unterschied gemacht zwischen einem einmaligen Spiel und wiederholten Spielen. Die strategischen Spielentscheidungen in beiden Spieltypen unterscheiden sich diametral. Nicht zuletzt Kooperationsstrategien gewinnen bei wiederholtem Spielverlauf an Bedeutung. Dieser Grundgedanke ist auch auf das Leadership-Konzept zu übertragen. Die bisherige Diskussion des Leadership-Modells suggeriert, übertragen auf die Spieltheorie, ein einmaliges Spiel. Diese Sicht wird dem Leadership-Konzept jedoch nicht gerecht. Produktionsgemeinschaften, vor allem in Form von Organisationen, Firmen, Institutionen, Gruppierungen im sozialen, Bildungs- und Gesundheitsbereich sind nachhaltig existierende Gemeinschaften. Leadership zur Verfolgung von Visionen, Zielen und anspruchsvollen Aufgaben sind darin keine Einmalaufgaben, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Dem muss das Leadership-Konzept gerecht werden.

### 7.1 Die Rolle der Belohnung

Ist ein Projekt beendet, erfolgt die entsprechende Belohnung des Projektteams. Diese Phase hat bezüglich des abgeschlossenen Projektes keine Bedeutung mehr für die Frage, ob und wie das Projekt realisiert wurde. Die Frage der Belohnung für ein abgeschlossenes Projekt jedoch hat gravierende Folgen für die folgenden Projekte.

Das Problem mit der Realisierung von Visionen ist, dass die Ergebnisse nicht rational erwartet werden können, da die Vision ja in neues Terrain mit nicht erwartbaren da unbekanntem Ergebnissen vorstößt. Dies führt zu einem in der Reward-Theorie bekannten Phänomen des „More than expected but less than promised“. Selbst wenn die Visions-Realisierung hinter den akzeptierten Versprechungen zurückbleibt, kann sie dennoch mehr sein, als unter traditioneller Betrachtung und traditionellem Management zu erwarten war.

Die Frage ist, wie das Management das Projektteam entlohnt. Wenn das Team dafür bestraft wird, dass es die Vision nicht ganz erreicht hat, führt dies dazu, dass das Team beim nächsten Projekt deutlich konservativer an die Zielformulierung und damit an sein Commitment herangeht. Dies wird von den Autoren unter dem Begriff „Paying People to Lie“ eingeordnet. Es ist das gemeinhin oft zu beobachtende Phänomen

des „under-promise and over-deliver“. Die davon ausgehende Reduktion der Team-Performance in den zukünftigen Projekten ist groß und wird generell nicht beachtet.

Wird das Team jedoch lediglich nur entsprechend der „business as usual-Zielerreichung bezahlt, bedeutet dies für die Teammitglieder, dass ihre Bereitschaft, ein hehres Ziel mit ihrem Commitment und ihrem hohen Einsatz zu verfolgen, auch wenn nicht alle Ziele zu 100% erreicht werden konnten, nicht honoriert wird. Der Verdacht im Team kommt dann auf, dass die oberen Manager des Teams sowieso in ihrem Commitment eine zweite niedrigere Variante eingeplant hatten. Darauf wurde oben schon hingewiesen. Es führt zu einer Beschädigung der Integrität des Teams einschließlich der Leadership mit allen negativen Folgen für die Performance aller zukünftigen Projekte.

Die Autoren sind sich dem Reward-Dilemma durchaus bewusst. Sie empfehlen eine Maßnahmen-Mischung. Einerseits sollte das Team für ihren hohen Einsatz und ihre Risikobereitschaft mit ihrem Commitment entsprechend entlohnt werden. Andererseits darf eine resultierende Minder-Performance nicht ignoriert werden. Hier sind individuelle faire Balance-Entscheidungen notwendig, schwierig und möglich. Wird keine befriedigende Lösung gefunden, folgen zwei Effekte: (1) Das Team folgt dem Weg des „under-promise and over-deliver“. (2) Leader werden im Rahmen ihres Commitments versuchen zu lügen, indem sie sich für sehr weite Zielspannen innerlich bereit erklären, ohne dies offen zu kommunizieren. Beides aber führt zu signifikanter Under-Performance in kommenden Projekten und sind deshalb zu vermeiden.

Ein weiterer Aspekt im dynamischen Leadership-Modell ist zu beachten. Es ist der Burnout-Effekt. Teams, die in aufeinanderfolgenden Projekten mit einer Fülle von Breakdowns belastet und überlastet werden, sind für nachfolgende Projekte nicht mehr ausreichend gerüstet. Misserfolg and nicht aufgelöste Breakdowns sind die Folge. Burnout-Situationen sind somit unbedingt zu vermeiden.

Ein fast gegenteiliger Effekt kann in der Leadership-Praxis auch beobachtet werden. Teams mit „erfolgreicher“ „under-promise and over-deliver“-Strategie haben die Performance ihrer Organisation durch ihre Strategie auf einem niedrigen Niveau gehalten. Gelingt es nun, diese Teams auf den Weg effizienter Leadership im Sinne von Scherr/Jensen zu bringen, sind gewaltige Performance-Verbesserungen zu erzielen. Wird mit diesem Team, ohne diesen Aspekt bewusst ins Kalkül zu ziehen, an weiteren Projekten mit hohem Anspruch gearbeitet, ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu zunehmenden Breakdowns und Projekt-Misserfolgen kommen kann, sehr hoch, da die Performance-Reserven nur einmal genutzt und schnell verbraucht sind. „In effect once the low-hanging fruit caused by the prior low-integrity, low performance equilibrium has been harvested, the organization’s leadership is now challenged to create and realize visions that no one knows how to accomplish based on current knowledge. In other words, now the real risk taking and real leadership begin.“ (S. 30)

## 7.2 Die kritische Rolle der Integrität

„Underlying virtually every aspect of our model of leadership is the notion that authentic commitment drives everything.“ (S. 30)

Commitments sind nur dann wertvoll und effizient, wenn sie mit dem Wort dessen verbunden, der das Commitment gibt, dass er sein Wort hält und/oder ehrt, wenn er sein Wort nicht halten kann. Dies ist Jensen'sche Integrität. Sie ist in allen Teilen und Phasen der Leadership von allen Beteiligten, ob Leader oder Teammitglieder, erforderlich, um die Vision zum Erfolg zu bringen. Insbesondere bei Breakdowns kommt es auf die Einhaltung der Integrität an, um Breakdowns mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Breakthroughs zu bringen.

Aber auch bei Breakdowns, die nicht auflösbar sind, ist Integrität entscheidend. Scheitert die Vision, so gibt es einen Fallout im größeren Zusammenhang der Produktionsgemeinschaft, der Schaden breit verursacht. Integrität heißt in dieser Situation, dass der Leader alles tut, um den Schaden so gering wie möglich halten. Insbesondere in der dynamischen Leadership zeigt sich somit die hohe Wichtigkeit, die über den engen Kreis eines einzelnen Projektes hinausgeht. Damit auch nach einem gescheiterten Projekt Leader und Team sich an neue Visionen wagen und auch den Auftrag dazu bekommen, müssen sie mit unbeschädigter Reputation aus dem gescheiterten Projekt herauskommen und mit glaubhafter Integrität Commitments für neue Visionen und Ziele geben können.

„The underlying principle in the leadership model described in this paper is the authentic commitment of the leader. Based upon our work with leaders in a variety of organizational settings, we believe that many of the qualities and attributes of leaders spring from their commitment. A leader demonstrating his or her strong commitment becomes an attractor of supporters. People naturally and perhaps sub-consciously are drawn to such a person. While this phenomenon is often labelled with mystical terms like “charisma,” we conjecture that one essential source of charisma is the unequivocal commitment of the leader to bold visions and the courage to stand for them in the face of seemingly insurmountable hurdles.“ (S. 33)

Damit ist auch eine Brücke geschlagen zur traditionellen Management- und Leadership-Literatur. Der charismatische Leader ist der Leader mit Integrität gemäß dem Jensen'schen Integritäts-Modell. Und nicht nur Team-Leader benötigen Integrität, sondern alle Teammitglieder, die ihr Commitment abgeben. Wenn man nun die Argumentation umdreht, so dass die These gilt: Wer Integrität hat, ist ein Leader nach dem Leadership-Konzept, dann ist jedes Teammitglied, das sein Commitment verbunden mit Integrität abgibt, ein Leader an und für sich.

## 8. Erweiterung um Berufsethik, Korruption und Legitimität

### 8.1 Das erweiterte Integritäts-Modell

Jensen hat mit Coautoren das Integritäts-Modell und damit auch den Zusammenhang von Integrität, Ethik, Moral und Legalität postuliert. Das folgende Schema soll zusätzlich damit die Frage nach Korruption, Legitimität nach Lamb und Berufsethik nach Langer verbinden.



Es ist zu fragen, wie dieses Bild des erweiterten Integritäts-Modells in das Leadership-Konzept von Scherr/Jensen passt.

### 8.2 Korruption und Leadership

Wie oben festgestellt, bedeutet die unabdingbare Integrität und das absolute Commitment des Leaders und aller Teammitglieder in einer Produktionsgemeinschaft, dass Jeder ein Leader an und für sich ist. Er gibt sein Wort im Kontext einer Vision, die Alle vertreten, akzeptieren und verfolgen. Kann er sein gegebenes Wort nicht halten, muss er es ehren. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass in der Leadership hohe Ziele der Vision erreicht und Breakdowns zu Breakthroughs aufgelöst werden können.

Basis der Commitments Aller ist, dass im Rahmen der Anwerbung Jeder die Vision als Instrument auch für die Erreichung eigener persönlicher Ziele ansehen kann. Dies darf nicht als reine Floskel, sondern muss als materiell gesichert angesehen werden. Damit wird Jeder in der Produktionsgemeinschaft zu einem Leader mit eigenen Zielen.



len, die aber konsistent sind mit der Vision und den Zielen der Produktionsgemeinschaft. Korruption in diesem Kontext bedeutet, dass persönliche individuelle Ziele auf Kosten Anderer und auf Kosten der Ziele der Produktionsgemeinschaft zu erreichen versucht wird. Dies aber ist kontraproduktiv für die Vision und widerspricht massiv dem Integritäts-Erfordernis der Leadership. Da aber jeder Beteiligte in der Produktionsgemeinschaft eigene individuelle Ziele hat, ist somit Korruption per se nicht ausgeschlossen und es gibt auch im Leadership-Konzept keinen Maßnahmen-Ansatz, Korruption per se auszuschließen.

Das grundlegende Problem der Korruptionsbekämpfung liegt in der hohen Anonymität der „Transaktion“ und der Unsichtbarkeit der dadurch verursachten Schäden. Bezüglich der Leadership liegen die Schäden in der spürbaren Reduktion der generellen Performance der Produktionsgemeinschaft. So wie grundsätzlich für jede Art und Form der Korruption lokal, national und global gilt auch für die Korruption in einer Leadership-Produktionsgemeinschaft, dass Korruption nur durch Whistle Blowing aufgedeckt und bekämpft werden kann. Die Schlussfolgerungen für Korruption in der Leadership müssen somit sein:

- Integrität impliziert, dass keine Korruption stattfindet.
- Korruption kann jedoch nicht per se ausgeschlossen werden.
- Nur Whistle Blowing kann Korruption aufdecken.
- Integrität impliziert somit, dass Jeder in der Produktionsgemeinschaft auch ein Commitment abgibt, als Whistle Blower agieren zu müssen, sollte er Insider-Wissen über Korruptionsfälle in der Produktionsgemeinschaft besitzen. Es gibt somit eine Whistle Blower Pflicht.
- Damit diese Whistle Blower Pflicht funktioniert, muss sie ergänzt werden um ein Verbot im Rahmen der Leadership, dass Whistle Blower bestraft werden.

Sind diese Bedingungen erfüllt, so ist zu erwarten, dass sich in der Leadership evolutionär Korruption als ineffiziente Strategie ergibt und somit unterbleibt. Die so geforderten Anti-Korruptionsmaßnahmen in der Leadership werden somit gar nicht zum Einsatz kommen müssen.

### 8.3 Legitimität und Leadership

Nach Lamb heißt Legitimität, dass etwas „gut und richtig“ ist, quasi als eine Erweiterung von „Integrity: Without it Nothing Works.“ Für die Leadership kann daraus der Schluss gezogen werden, dass eine Produktionsgemeinschaft, die mittels des Leadership-Konzeptes eine Vision realisieren will, Legitimität benötigt, um so ihre Produktivität zu erhöhen und mit höherer Wahrscheinlichkeit Breakdowns zu Breakthroughs auflösen kann. Es ist intuitiv einleuchtend, dass jedes Teammitglied und auch der/die Leader der Produktionsgemeinschaft Legitimität haben müssen.

Was Scherr/Jensen in ihrem Konzept im Bereich der Anwerbung nicht explizit erwähnen, ist, dass die Anwerbung des Teams auch die wichtige Aufgabe hat, neben den absoluten Commitments der Teammitglieder vor allem auch die Mitglieder mit hoher Legitimität bezüglich deren spezifischen Aufgaben bei der Visions-Realisierung zu binden. Es macht im Extremfall keinen Sinn, ein Team von begeisterten aber unfähigen Mitgliedern zu rekrutieren. Die Kunst der Leadership besteht somit darin, die Spezialisten fürs Allgemeine und fürs Spezielle zu einem ernsten Commitment zu bewegen. Spätestens hierin zeigt sich die große Bedeutung der Anwerbungs-Phase und ihre besondere Schwierigkeit.

Es ist durchaus Leadership-konsistent zu behaupten, dass ein ernstes Commitment eines Teammitgliedes auch heißt, dass Derjenige sein Bestes dafür gibt, die Zielvision zu erreichen auch angesichts möglicher Breakdowns. Dieses Commitment ist schon ein Teil hoher Legitimität. Sieht man den Zusammenhang zwischen Leadership und Legitimität so, dann ist die Forderung nach Legitimität in der Leadership implizit im Leadership-Konzept implizit erfüllt.

#### 8.4 Berufsethik und Leadership

Die Frage der Berufsethik wird insbesondere im Kontext des Leadership-Konzeptes relevant, wenn externe Parteien Teil der Produktionsgemeinschaft werden. Hier ist vor allem auch an Freiberufler wie Anwälte, Berater, Auditor, Experten etc. Neben ihrem Commitment für die Vision, das sie im Rahmen ihrer Funktion in der Produktionsgemeinschaft abgeben, ist ihre Berufsethik ein Kernelement aus zwei Gründen. (1) Einmal muss die Leadership und der Leader die respektive Berufsethik als gegeben kennen und akzeptieren. Er kann vom Freiberufler nicht mehr erwarten, als ihm seine Berufsethik erlaubt. Dies ist vor allem bei Breakdowns wichtig. (2) Zum Zweiten muss der Freiberufler seine ihm durch seine Berufsethik vorgegebene volle Funktionalität und Performance der Leadership zur Verfügung stellen.

Ein Sonderfall kann durchaus in der Rolle von Commercial Banken im Rahmen der Leadership gesehen werden. Krahen hat die Wertschöpfung von Kreditgebenden Banken vor allem darin gesehen, dass sie im Rahmen ihrer Monitoring-Funktion dazu beitragen, dass die Risiken der zu finanzierenden Projekte c. p. reduziert werden können. Überträgt man nun diesen plausiblen Ansatz, der aber in der Bankentheorie-Literatur nicht sehr ausgeprägt vertreten wird, dann heißt dies, dass Banken als Teil einer Produktionsgemeinschaft in das Konzept der Leadership eingebunden werden müssen. Sie müssen ihr Commitment bei der Anwerbung geben, sie müssen an der Auflösung von Breakdowns mitwirken und sie dürfen nicht zu früh und zu schnell ihr Commitment zurücknehmen, was zum Scheitern des Projektes führt.

Was somit mit dem Leadership-Konzept gar nicht geht, ist die Verbriefung und der Verkauf von Krediten an Produktionsgemeinschaften, die mittels Leadership eine Vision zu erreichen versuchen. Liegt hier unter Umständen mit ein Grund für die letz-

te Finanzkrise? Und liegt auch ein Grund dafür, dass nach der Finanzkrise die Banken diese Rolle nicht mehr sehen, nicht mehr wahrnehmen oder aus regulatorischen Gründen nicht mehr wahrnehmen können, so dass der Weg aus der Finanzkrise deshalb sehr holprig ist. Es ist die Verletzung wesentlicher Teile des Leadership-Konzeptes. Die Performance des Bankensektors als Produktionsgemeinschaft ist zu niedrig.

### III. Zwischen-Resümee

Integrität nach Jensen kann direkt oder indirekt über Institutionen als Integritätssubstitute Transaktionskosten reduzieren und somit zu einer höheren Effizienz des Marktsystems beitragen.

Die Institutionentheorie sieht vor allem die Rolle der Institutionen bei externen Transaktionskosten am Markt. Die obigen Überlegungen erweitern nun diesen Gedanken auf sogenannte intrinsische Transaktionskosten. Dabei geht es um Organisationsinterne Projekte ohne Beachtung Marktexterner Transaktionskosten. Die These lautet, dass auch intrinsische Transaktionskosten durch Integrität geheilt werden können. Das entsprechende Integritäts-Konzept ist die Leadership nach Scherr/Jensen.

Wirtschaftstheoretisch interessant wird es aber dann, wenn man diesen Zusammenhang, wonach Integrität ein Heilmittel gegen Transaktionskosten ist, um ein Unvollständigkeitsparadigma erweitert, wie es in der ökonomischen Literatur bisher nicht gesehen wird. Dann kommen die Typen der Unternehmer-Theorie, Robbins'scher Ökonomisierer, Kirzner'scher Finder und Schumpeter'scher Erfinder, ins Spiel. Über Unvollständigkeit lässt sich nun viel besser argumentieren, als über intrinsische Transaktionskosten. Der Robbins'sche Ökonomisierer hat eine vollständige Produktionsfunktion und eine vollständige Rationalität. Die beiden anderen Unternehmer-Typen nach Kirzner und nach Schumpeter haben unvollständige Produktionsfunktionen und unvollständige Rationalität. Leadership nach Scherr/Jensen heilt diese intrinsischen Unvollständigkeiten, die zu den bekannten extrinsischen Unvollständigkeiten der Marktverträge und der Marktsysteme, die durch Jensen'sche Integrität und Integritätssubstitute geheilt werden können, hinzutreten

Kann es abschließend sein, dass die seit langem bekannte Simon'sche begrenzte Rationalität, die in der heutigen Ökonomie im Rahmen der „Behavioral Theory“ zu großen Ehren kommt, ohne dass es Lösungsansätze dafür gibt, gemäß der Überlegungen in diesem Essay durch die Leadership-Konzeption von Scherr/Jensen geheilt werden kann? Integrität resp. Institutionen als Integritätssubstitute heilen externe Unvollständigkeiten resp. externe Transaktionskosten und Leadership heilt nicht zuletzt durch begrenzte Rationalität verursachte intrinsische Unvollständigkeiten resp. intrinsische Transaktionskosten!

## IV. Creating Leaders: An Ontological/Phenomenological Model

### 1. Einführung

Das Integritäts-Modell und das Leadership-Modell zeigen die hohe Bedeutung der Integrität im Sinne von Jensen. Es gilt nicht nur „Integrity: Without it Nothing Works“ sondern darüber hinaus, dass durch Leadership auf Basis von Integrität begrenzte Rationalität überwunden werden kann. Die entscheidende Frage ist, wie Leader mit Integrität „geschaffen“ werden können. Nur durch die „Schaffung“ von Leadern ist es möglich, die hohe Performance-Wirkung von Integrität und damit von Leadership zu erzielen. Wo es keine Leader im Sinne der Autoren gibt, gibt es keine Leadership und somit keine hohe Performance-Wirkungen. Erhard/Jensen/Granger (2013) stellen ein ontologisches und phänomenologisches Modell der Schaffung von Leadern vor. Dies ist Gegenstand des Kapitels IV.

Die Autoren legen in ihrem Modell großen Wert auf eine spezifische Modell-Semantik. Dem soll mit der gebührenden Vorsicht bezüglich der Übersetzung in die deutsche Sprache resp. unter Beibehaltung der Anglizismen gefolgt werden.

Das Modell stellt Denjenigen, der sich das Modell intellektuell aneignet resp. es als Leader benutzen will, einen ‚Kontext („context“) für Leader resp. Leadership‘ zur Verfügung. „We call the kind of context that has the power to leave you with the *being* and *actions* of effective leadership as *your natural self-expression*, a context that *uses you*.“ (S. 13) Der Grundgedanke des ‚a context that uses you‘ soll suggerieren, dass Derjenige, der das Modell beherrzt benutzt und beherrscht, quasi automatisch in jeder Situation ein Leader ist resp. Leadership effektiv ausübt. „... when ‚What it is to be a leader and what it is to exercise leadership effectively‘ exists as *a context that uses you*, that context shapes and colors any leadership situation such that your naturally correlated way of being and acting is that of being a leader and exercise leadership effectively – that is, it is your natural self-expression.“ (S. 13) Der entscheidende Punkt in diesem Bild ist, dass es um mehr geht, als etwas zu lernen und anzuwenden, sondern darum, ein Meister seines Fachs zu werden. „When you have learned something, that is, when you have an epistemological grasp of it, appropriately you remember what you learned and apply it. However, there can be a point where what you have been trying to learn actually becomes a part of you – or saying this in another way, *instead of you using what you have learned, it has become for you “second nature”, it so to speak uses you* – this is mastery.“ (S. 13)

Um diese Meisterschaft zu erreichen, geht es darum, folgende Bereiche zu verinnerlichen:

- „the four Foundational Factors of leader and leadership

- the four distinct aspects of the Contextual Framework for being a leader and for the exercise of leadership “

Diese Bereiche sind darzustellen.

## 2. Die vier fundamentalen Faktoren von Leader und Leadership

### 2.1 Erster Faktor: Integrität

Jensen postuliert: „Integrity. Without it Nothing Works. “ Nimmt man dieses Postulat absolut, dann liegt nahe, dass auch „being a leader“ und „exercising effectively leadership“ ohne Integrität nicht geht. Dies ist die These von Erhard/Jensen/Granger (2013).

Das positive ökonomische Modell „Integrity“ ist oben im Detail dargestellt. Diese Darstellung gilt auch für diesen ersten fundamentalen Faktor von Leader und Leadership. Dabei betonen die Autoren, dass die unabdingbare Integrität als Leader und in der Leadership eine permanente Aufgabe sei, die nie final erfüllt, sondern stets aufs Neue zu bewältigen sei. „Without being a man or woman of integrity you can forget about being a leader. And, being a person of integrity is a never-ending endeavor. Being a person of integrity is a mountain with no top – you have to learn to love the climb. Integrity leaves you whole and complete as a person. It is achieved by “honoring” your word when you will not be keeping your word (as we define “honoring” your word). Integrity creates workability and develops trust. „ (S. 14)

### 2.2 Zweiter Faktor: Authentizität

So wie man ohne Integrität kein Leader sein kann, so die Autoren, so könne man ohne Authentizität auch kein Leader sein.

Die Autoren definieren Authentizität folgend: „Authenticity is *being* and *acting* consistent with who you hold yourself out to be for others, and who you hold yourself to be for yourself. When leading, being authentic leaves you grounded, and able to be straight with yourself, and straight with others without using force. „ (S. 14)

Der einzige Weg authentisch zu sein, so die Autoren, läge darin, authentisch vor allem auch bezüglich der eigenen Nicht-Authentizität zu sein. Das heißt, seine eigenen Schwächen, Ungereimtheiten und Fehler zu erkennen und dazu zu stehen. Also so zu sein, wie man eben ist. „To achieve this you must find in yourself, that “self” that leaves you free to be publicly authentic about your inauthenticities. That self, the one required to be authentic about your inauthenticities, is who you authentically are. „ (S. 14) Um ein Leader zu sein, muss man innere und äußere Größe besitzen, authentisch bezüglich der eigenen Nicht-Authentizität zu sein. Obwohl dies widersprüchlich

erscheint, ist diese innere und äußere Größe in Wirklichkeit ein Zeichen von Stärke, wie sie auch von Außenstehenden gesehen wird, so die Autoren. Aber wie die Integrität ist auch die Authentizität eine permanente persönliche Aufgabe und Herausforderung und nie final erreichbar, sondern muss stets aufs Neue erworben werden.

### 2.3 Dritter Faktor: Anspruchsvollstes Commitment

Die Autoren definieren diesen Faktor folgend: „Being committed to something bigger than yourself is the source of power in leading and in exercising leadership effectively. Being committed to something bigger than yourself creates for a leader the kind of power that replaces the need for force. Being committed to something bigger than yourself is the source of the serene passion (charisma) required to lead and to develop others as leaders, and the source of persistence (joy in the labor of) when the path gets tough.“ (S. 15)

Die Beschreibung des dritten fundamentalen Faktors des Modells mit „committed to something bigger than oneself“ hat einen starken Bezug zur „Vision“ im oben dargestellten Leadership-Modell. Ein Commitment zur Vision durch Leader soll dazu führen, dass Andere im zu führenden Team sich ebenfalls dazu bekennen, da sie durch diese Vision in ihrem Leben über sich selbst hinauswachsen können und nicht mehr nur das sind, was sie aus sich bisher gemacht haben, was die bisherigen Ziele ihres bisherigen Lebens, ihrer bisherigen beruflichen Karriere und ihrer bisherigen Ausbildung waren. Durch die Vision und nur durch sie können Leader und Andere ihr Leben fundamental ändern, wenn sie sich dazu bekennen. Dies ist das Commitment für Etwas, das größer ist als das von den Betroffenen bisher Erreichte, Angestrebte und offensichtlich Erreichbare.

„Each of us must make the personal choice ... to be committed to something bigger than ourselves or not, to go beyond the way we “wound up being” and have the purpose of our lives and our careers or schooling be about something that makes a difference or not, in other words, to be a leader or not. Not everyone will choose this path, that is not everyone will choose to be a leader, and that is certainly OK.“ (S. 15)

Bezieht man die Überlegungen über die Unternehmer-Theorie mit ein, so ließe sich der Robbins'sche Ökonomisierer zu denen zuordnen, die sich nicht zur Vision bekennen. Leader dagegen entsprechen den Schumpeter'schen resp. Kirzner'schen Unternehmer, die etwas Neues erfinden resp. finden. Nicht Ökonomisierer, sondern Unternehmer sind Leader.

### 2.4 Viertes Faktor: Verantwortung und Verantwortlichkeit

Mit dem Begriff „Being Cause in the Matter“ bezeichnen die Autoren eine Form der Verantwortung und Selbstverantwortung des Leaders, die insbesondere dazu führt,



dass ohne Einschränkung in jeder Situation auf den Leader Verlass ist. Der Leader steht „seinen Mann“. Die Autoren nennen es „a stand you take and acting from that stand“. Diesen Standpunkt einzunehmen bedeutet, dass es nicht darum gehen darf, dass *der Leader* einen Fehler macht, dass *er* scheitert, dass *er* zu beschuldigen ist oder dass *er* und nicht ein Anderer etwas getan hat. Es kann auch nicht bedeuten, dass der Leader für alles, was schiefgeht, ursächlich verantwortlich ist. Es ist ein vom Leader selbst gewählter Standpunkt, unabhängig vom Verursacher von Fehlern verantwortlich für das Management von Fehlern zu sein. „The stand that one is cause in the matter is a *declaration*, not an *assertion* of fact. It simply says, “you can count on me (and, I can count on me) to look at and deal with life from the perspective of my being cause in the matter.” When you have taken the stand (declared) that you are cause in the matter of your life, it means that you give up the right to assign cause to the circumstances, or to others, or to the waxing and waning of your state of mind – all of which, while undoubtedly soothing, leave you helpless (at the effect of). At the same time, when you see how this works it will be clear that taking this stand does not prevent you from holding others responsible. Being cause in the matter does not mean that you are taking on the burden of, or that you will be praised for or blamed for anything in the matter.“ (S. 16)

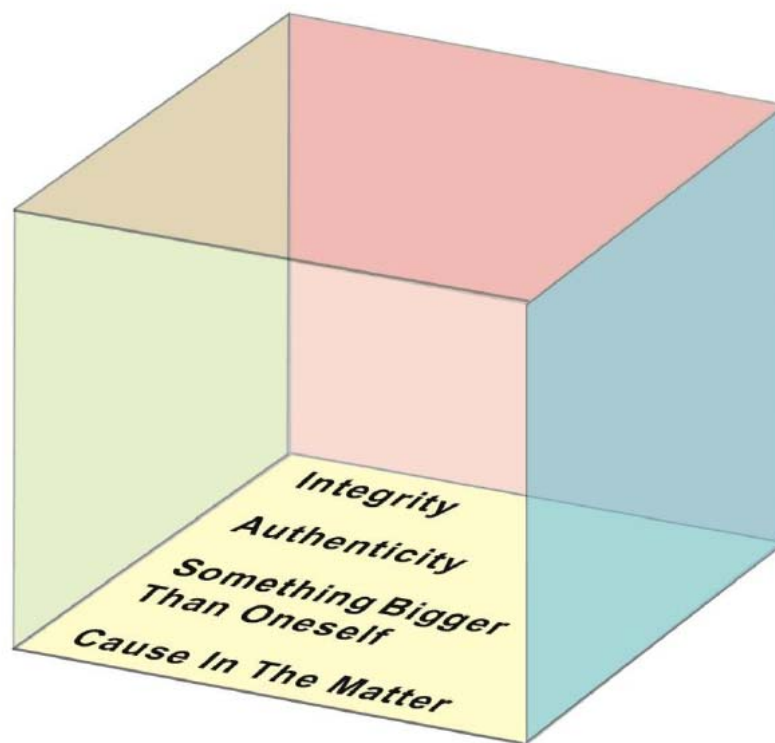
Die Autoren sehen in diesem vierten fundamentalen Faktor eine Grundbedingung, dass der Leader alle Herausforderungen der Leadership meistert. „However, when you have mastered this aspect of the foundation required for being a leader and exercising leadership effectively, you will experience a state change in effectiveness and power in dealing with the challenges of leadership (not to mention the challenges of life).“ (S. 16)

## 2.5 Ergebnis: Context that uses you

Entscheidend für die Frage der Bedeutung der vier fundamentalen Faktoren für Leader und Leadership ist die Aussage der Autoren, dass es nicht genügt, diese Faktoren zu kennen, zu verstehen, zu akzeptieren und bei Bedarf anzuwenden, sondern dass diese Faktoren bewusst und unbewusst gelebt werden müssen als „natural self-expression“. Wenn diese Faktoren also quasi in Fleisch und Blut des Leaders eingehen, dann bilden sie einen Lebens- und Verhaltens-Kontext, der den Leader quasi benutzt, ohne dass dies ihm stets bewusst ist. Wenn der Leader stets bewusst Überlegungen anstellen und eine Entscheidung dazu treffen muss, ob er die vier Faktoren erfüllt bzw. ob er Leader sein will, indem er die vier Faktoren erfüllt, dann kann er erfolgreich keine Leadership ausüben. Die vier Faktoren und somit der Kontext, bestehend aus den vier Faktoren, muss den Leader quasi als Leader benutzen. Dies meinen die Autoren mit „context that uses you“. Er hat keine Wahl mehr, Leader zu sein, wenn er die vier fundamentalen Faktoren zu seinem Selbstverständnis gemacht hat. Er ist Leader, ob er will oder nicht.

„These four Foundational Factors of leadership form the base of the context that once mastered becomes the context that leaves one being a leader and exercising leadership effectively as one’s natural self-expression.“ (S. 17)

Die Autoren bauen einen Würfel auf, in den die Bestimmungsgründe für die Schaffung von Leader Eingang finden. Die vier fundamentalen Faktoren sind der erste Baustein dieses Würfels.



### 3. Die vier Aspekte des kontextuellen Rahmens für Leader/Leadership

#### 3.1 Vorbemerkungen

Die Autoren konstatieren, dass selbst eine perfekte Adaptation und ein tiefes Verständnis der oben aufgezeigten vier fundamentalen Faktoren von Leader und Leadership zwar notwendig aber nicht hinreichend ist dafür, ein Leader zu sein resp. Leadership effektiv auszuüben. Erforderlich ist, Leader und Leadership unter vier verschiedenen Perspektiven zu sehen, die zusammen den sogenannten kontextuellen Rahmen („Contextual Framework for Being a Leader and the Effective Exercise of Leadership“) für Leader und Leadership darstellen. „These four perspectives on – actually, four different ways to access – what it is to be a leader and what it is to exercise leadership effectively, when taken together as a whole create a context that leaves you being a leader and exercising leadership effectively as your natural self-expression.“ (Erhard/ Jensen/ Zaffron/ Granger, 2014, S. 46)

### 3.2 Erster Aspekt: Leader und Leadership als linguistische Abstraktion

Mit der Bezeichnung von Leader und Leadership als linguistische Abstraktion wollen die Autoren suggerieren, dass die beiden Begriffe nicht etwas bezeichnen wollen, was gemeinhin als Leader und Leadership verstanden wird und für die es eine Vielzahl von konkreten Beispielen gibt. Die Begriffe sollen vielmehr ontologisch völlig „unschuldig“ resp. „jungfräulich“ sein, ohne Bedeutung. Hier im Konzept der Autoren sollen sie eine neue Bedeutung bekommen: „... leader and leadership create leader and leadership as *realms of possibility* in which when you are being a leader all possible ways of *being* are available to you, and when you are exercising leadership all possible *actions* are available to you.“ (Erhard/Jensen/Granger, 2013, S. 19)

Dies will heißen: Nutzt man Leader und Leadership in diesem Sinne als „Reich der Möglichkeiten“, ist man vollkommen frei, Leader zu sein und in der Leadership zu handeln. Man ist nicht gebunden an allgemein angenommene Vorstellungen darüber, was Leader und Leadership bedeutet und zu sein hat. Anstatt an bestimmte Führungsstile und Führungsmethoden gebunden zu sein, ist man völlig frei in der Art, sich als Leader zu geben, und in der Weise, Leadership auszuüben. Dies, so die Philosophie des Konzeptes, ist oft die einzige Möglichkeit, dass in einer spezifischen Situation etwas unbedingt Notwendiges getan und erledigt werden kann, um so eine kritische Situation zu retten. Erst diese Freiheit von vorgeprägten Bildern aber in Verantwortung und Verantwortlichkeit schafft den oben geforderten und versprochenen „context that uses you“. Und erst diese Freiheit schafft die Meisterschaft als Leader und in der Leadership, die Ziel des Konzeptes der Autoren ist.

### 3.3 Zweiter Aspekt: Leader und Leadership als Phänomen

Dieser Aspekt erscheint auf den ersten Blick in sich widersprüchlich, hat aber eine wichtige Bedeutung.

In Erhard/Jensen/Zaffron/Granger (2014) beschreiben die Autoren den Aspekt folgend: „As defined in the Encarta dictionary, *phenomenon* is “something experienced: a fact or occurrence that can be observed”. Drawing on the definition of phenomenon in Webster’s Dictionary (1995): an event, circumstance, or experience encountered through the senses. When something is dealt with as a phenomenon, one is examining or dealing with that something as an actual instance or live example of it. Put simply, when looking through the perspective of a phenomenon, the question is, “If I see, or am impacted by this something, what is it that I will see or what is it that will impact me? What is it as-lived?” (S. 47) Interpretiert man dies, so stellt man sich ein Phänomen als ein real existierendes, zu beobachtendes und zu beschreibendes „Ding“ vor. Einen Leader kann man sich in Form einer Person so vorstellen. Kann man sich Leadership so vorstellen?

In Erhard/Jensen/Granger (2013) beschreiben die Autoren diesen Aspekt folgend: „leader and leadership exist in the *sphere of language*, whether that be literally speaking, or speaking in the form of writing, or speaking and listening to yourself, that is, thinking, or the speaking of your actions, as in “actions speak louder than words”, or in providing what we distinguish as “authentic listening”. „ (S. 19) Was damit ausgedrückt werden soll, ist die Beschreibung des Phänomens Leader und Leadership ausschließlich als eine Erscheinung in Sprache, ein Sprachphänomen. Ein Leader ist ein Leader nur mit seiner Sprache und Leadership kann effektiv nur ausgeübt werden in der Sphäre der Sprache. Alle Geführten lassen sich ausschließlich nur über Sprache führen. Und diese Sprache ist ein „beobachtbares“ und „beschreibbares“ Phänomen. Dieses Phänomen ist so real, und dies ist das Entscheidende, dass es Wirkung zeigen und Einfluss ausüben kann.

Die Autoren nennen die Fähigkeit, das Phänomen der Leadership in Sprache als Phänomen zu erkennen als „authentic listening“. In ihrem Kurs über Leadership stellen sie dieses authentische Zuhören dem Zuhören im Alltagsgebrauch, was sie als „Already-Always-Listening“ bezeichnen, diametral gegenüber. (Erhard/ Jensen/ Zaf-ron/ Granger, 2015, Folien 44 – 71) Erst wenn die Ausübung dieser Leader-Sprache und das authentische Zuhören der Geführten in Meisterschaft erfolgt, ist Leader und Leadership im Sinne der Autoren möglich. Dabei wollen die Autoren jedoch nicht ver-säumen, dass manchmal Handeln und Aktion lauter und deutlicher sprechen als Worte, um zu vermeiden, dass die „Sprache“ als Leadership-Phänomen nicht zu wörtlich genommen wird.

### 3.4 Dritter Aspekt: Leader und Leadership als Konzept

In diesem Aspekt sind zwei Begrifflichkeiten miteinander verbunden: der Begriff des Konzeptes und der Begriff der Domäne. Während in E/J/Z/G (2015, Folien 625ff) die Autoren den Aspekt unter dem Überbegriff „Domäne“ beschreiben, nutzen sie in den Ausführungen in E/J/G (2013) und in E/J/Z/G (2014) den Überbegriff „Konzept“. „Drawing on the definition of concept in Webster’s Dictionary (1995): an idea or thought, especially, a generalized idea of a thing or class of things. When something is dealt with as a concept, one is examining or dealing with the domain in which that something exists, or, the domain in which it functions. “Domain” is defined as a field of interest or concern. Put simply, when looking through the perspective of a concept, the question is, “In what domain does this exist, or with what is this concerned?” (E/J/Z/G, 2014, S. 47)

Die entscheidende Frage ist nun, in welcher Domäne Leader und Leadership nützlich, erforderlich oder unabdingbar ist. „Leader and leadership exist in the domain of *a created future*, a future that fulfills the concerns of the relevant parties, that the leader and those being led come to live into, which future gives them being and action in the present consistent with realizing that future.“ (E/J/Z/G, 2013, S. 19)

Damit ist das Konzept „being leader and effectively exercise leadership“ eindeutig auf eine bestimmte Domäne fixiert. Es geht einzig und allein darum, eine Zukunft zu realisieren, die ansonsten nicht eintreten würde. Oder um es in der Sprache der Unternehmertheorie auszudrücken: Schumpeter'sche und Kirzner'sche Unternehmer müssen Leader sein und Leadership exerzieren. Der Robbins'sche Ökonomisierer resp. Manager ist kein Leader. Oder: Im Kontext des Robbins'schen Ökonomisierens von Leadership zu sprechen, wie es vermutlich alltagssprachlich und in der Managementtheorie getan wird, entspricht nicht dem Konzept der Autoren und zerstört quasi den Wert des Konzeptes, da es, so verwässert, nicht mehr den Anforderungen gerecht wird, die die Domäne stellt. Zuviel Gerede über Leader heißt zu wenig effektive Leadership. Und eine Vision zu erreichen, geht nur mit Leader und effektiver Leadership.

### 3.5 Vierter Aspekt: Leader und Leadership-Termini

Gerade in Anlehnung an die zuvor gemachten Einschränkungen ist eine klare Definition der Leader und Leadership-Termini erforderlich, um den „falschen“ Gebrauch des Konzeptes in fremden Domänen zu vermeiden.

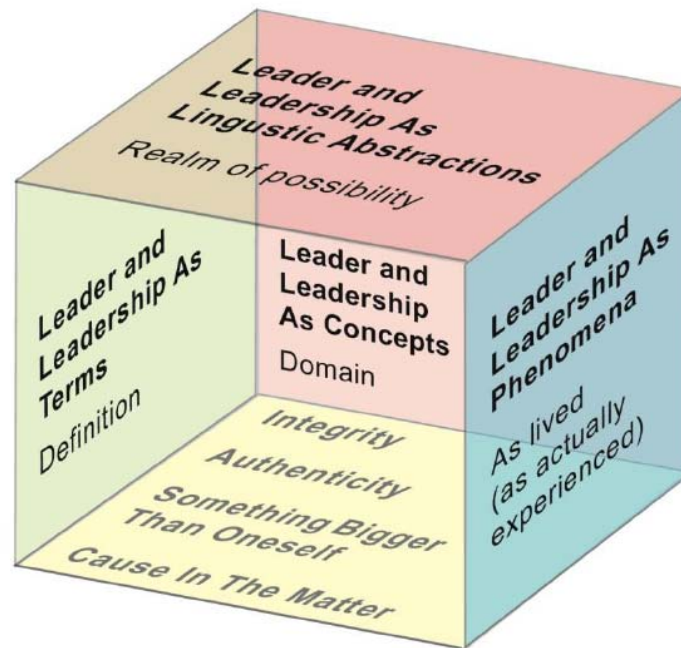
„As a **term**, being a leader is defined as, *committed* to realizing a future that fulfills the concerns of the relevant parties, but that wasn't going to happen anyway, and with the availability of an unlimited opportunity set for being and action, *being the kind of clearing* for leader and leadership that shapes the way the circumstances you are dealing with occur for you such that your naturally correlated way of being and acting is one of being a leader and exercising leadership effectively.

As a **term**, leadership is defined as an exercise in language that results in the realization of a future that wasn't going to happen anyway, which future fulfills (or contributes to fulfilling) the concerns of the relevant parties, including critically those who granted the leadership (those who lead you, and those you lead).“ (E/J/Z/G, 2013, S. 19)

Leader und Leadership als Termini, der vierte Aspekt, basieren auf den ersten drei Aspekten des kontextuellen Rahmens. Zusammen sind sie die Basis für die Frage, wie Leader kreiert werden.

### 3.6 Ergebnis: Kontextueller Rahmen als Kontext für Leader und Leadership

Vier fundamentale Faktoren und vier Aspekte des kontextuellen Rahmens für Leader und Leadership stellen die fundamentale Theorie für die Schaffung von Leadern und effektiver Leadership dar. Dies soll folgende Abbildung veranschaulichen:



„The foregoing is the fundamental theory on which this ontological perspective on being a leader and the effective exercise of leadership is founded. With complete freedom to be and act, and with a transformed context for Leader and Leadership that leaves one being a leader and effectively exercising leadership as a natural self-expression, then specific knowledge regarding the situation in which one is leading has an empowering and enabling impact. But without this freedom to be and act, and without a transformed frame of reference for Leader and Leadership that creates being a leader and effectively exercising leadership as one’s natural self-expression, specific knowledge regarding the situation in which one is leading is little more than a “good idea”. “ (E/J/Z/G, 2014, S. 50)

An dieser Stelle ist eine wichtige Einschränkung zu machen. Das Konzept der Leadership, so wie die Autoren es verstanden wissen wollen, kann nicht durch reines intellektuelles Verstehen funktionsreif internalisiert werden, sondern muss über Übungen und praktische Erfahrungen, wenn auch in einer reinen Lernumgebung, Teil eines Selbst werden.

Das folgende längere Zitat aus (E/J/Z/G, 2013, S. 21f) soll dies zeigen.

„In order to transform the context for leader and leadership presented in the class from something understood and adopted as a theory by the students to a context that has the power to use them, we utilize the phenomenological methodology in the in-class and the out-of-class exercises and assignments. Each exercise and assignment is specifically designed for students to experience for themselves *as an actual experience* the various elements of the context for leader and leadership presented in the course. For the students, this transforms what is presented in the course from *received ideas* to *phenomena* (something realized in the senses, i.e., something ac-



tually experienced). Based on their own experience, the students are then able to generate for themselves the context for leader and leadership presented in the course as a context that uses them. They take what is so for them as an actual experience, and confirm for themselves that it is rigorously captured by the articulation of the context for leader and leadership presented in the course. When they do, they have mastered the context by making it their own – the context belongs to them and they belong to the context, it uses them. This process works because locating in one's experience the actual phenomenon that is present as an experience when being a leader and effectively exercising leadership, and then working out a rigorous articulation that captures that experience as a phenomenon is also the process that we instructors went through in developing the context that we present in the course. “

#### 4. Ontologische Beschränkungen bezüglich Wahrnehmung und Funktionalität

Wir haben oben gesehen, dass das Leadership-Modell ein Weg sein kann, die Simon'sche begrenzte Rationalität - wir haben sie die Unvollständigkeit der Rationalität bezeichnet - zu überwinden. Allerdings unterliegt auch ein Leader und alle im Rahmen einer praktizierter Leadership Beteiligten einer begrenzten Rationalität. Das Konzept diskutiert zwei Arten der rationalen Beschränkungen:

- Ontological Perceptual Constraints
- Ontological Functional Constraints

Wahrnehmungsbeschränkungen oder Erkenntnisbeschränkungen resultieren aus bestehenden und ungeprüften Ideen, Überzeugungen, Verzerrungen, Vorurteilen, sozialen und kulturellen Voreinstellungen und ungeprüft übernommenen Annahmen über die Welt, die Realität und über Andere und sich Selbst. Dies bewirkt, dass man Situationen im Rahmen einer Visionsrealisierung und somit einem Leadership-Kontext falsch und verzerrt wahrnimmt und Fehlentscheidungen trifft. Im Rahmen der Leadership ist es somit unabdingbar, diese Wahrnehmungsbeschränkungen so weit wie möglich einzuschränken.

Funktionalitätsbeschränkungen resultieren meist aus Fehlreaktionen, die nicht auf Basis rationaler Überlegungen, sondern aus spontanem reaktivem Verhalten vorkommen. Die Autoren nennen dies mit Bezug auf neurowissenschaftliche Erkenntnisse den „amygdala hijacks“. Dies muss Leadern bewusst sein, da sie ansonsten ihre quasi unendlichen Opportunitäten des Seins und der Aktionen, die sie zur Visionserreichung einnehmen wollen und sollen, nicht wahrnehmen können.

#### 5. Konklusion

Die Konklusion des Konzeptes der “Schaffung von Leaders” ist, dass die vier fundamentalen Faktoren und die vier kontextuellen Aspekte gelehrt, gelernt und praktisch eingeübt werden müssen. Dies zeigt nochmals folgendes Zitat:



„While both are useful in their own right, teaching about leadership is distinct from creating leaders. The exercise of creating a leader is complete when being a leader and exercising leadership effectively has become a student’s natural self-expression. Given that being a leader and exercising leadership “on the court” is an as-lived phenomenon, we draw on the ontological/phenomenological methodology to provide actionable access to the source of a person’s way of being and acting in any leadership situation. From that perspective we find that a person’s way of being and acting are a natural correlate of the way in which a leadership situation occurs for a person. Based on that, we provide our students with the opportunity to create for themselves a context for leader and leadership that shapes and colors any leadership situation such that their naturally correlated ways of being and acting are those of being a leader and exercising leadership effectively.“ (E/J/Z/G, 2013, S. 25f)

Soweit „Creating Leaders: An Ontological/Phenomenological Model“. Wir haben oben gesehen, wie effizient das „New Model of Leadership“ ist. In dem jetzigen Kapitel wurde gezeigt, wie Leader geschaffen werden, die ja „nicht vom Himmel fallen“. Sowohl in der Darstellung über Integrität als auch in der Darstellung über Leadership wird stets die hohe Performancwirkung hervorgehoben.

Dieses Konzept, wie man mit Leadership Visionen realisieren kann, ist auch anwendbar für die Frage der Performance von Individuen, Gruppen und Organisationen. Setzt man die Performance-Zielsetzung in den visionären Bereich, kann mit Leadership auch eine bisher nicht realisierbare Performance erreicht werden. Dies ist der Kern des Modells „A New Paradigma of Individual, Group, and Organisational Performance“ von Erhard/Jensen/The Barbados Group (2010).

## V. Integrität und Leadership im teleologischen Ordo Liberalismus

Nach Eucken verlangt eine liberale Wirtschaftsordnung einen funktionierenden Wettbewerb auf Basis einer Wettbewerbspolitik. Nach Hayek ist der Wettbewerb ein Entdeckungsverfahren. Nach Friedman haben Unternehmer die Aufgabe, ihren Gewinn zu maximieren. Soweit handelt es sich um einen deontologischen Liberalismus mit der „Freiheit, die ich meine“ (Friedman).

Nach Buchanan/Brennan hat jede Freiheit ihre Grenzen. Die Grenzen der Freiheit des deontologischen Liberalismus liegen in der Bürgerverfassung. Damit wird der Liberalismus zu einem teleologischen Liberalismus. Die These lautet: Der teleologische Liberalismus hat zur Aufgabe, Transaktionskosten und Unvollständigkeiten zu minimieren, damit er seine Rolle in der Bürgerverfassung verfassungsgemäß erfüllt. Deshalb sind Integrität und Leadership zentrale Bestandteile des teleologischen Liberalismus.

Dies soll kurz skizzenhaft kontemplieriert werden.

- Eucken steht für die Rolle einer Wettbewerbspolitik im Dienste der Bürgerverfassung. Die Regeln der Wettbewerbsordnung einzuhalten, erfordert Integrität der Marktteilnehmer.
- Der teleologische Liberalismus postuliert, dass die freie Marktwirtschaft des Ordo Liberalismus den Bürgern ein relatives Optimum in der Versorgung mit Gütern verschafft. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Marktveranstaltungen im Rahmen der Wettbewerbsordnung effizient funktionieren. Transaktionskosten und Marktsystemunvollständigkeiten reduzieren die Markteffizienz. Integrität der Marktteilnehmer und Institutionen als Integritätssubstitute sorgen dafür, dass die Markteffizienz hoch ist.
- Hayek sieht im Wettbewerb ein Entdeckungsverfahren, das nach Regeln des gerechten Verhaltens abläuft. Wie die ökonomische Kontrakttheorie zeigt, gibt es keine vollständigen Verträge. Damit steht, ohne dass Hayek dies so formuliert, Integrität der Marktteilnehmer ganz oben in der Hierarchie der Regeln des gerechten Verhaltens. Damit der Wettbewerb seine Funktion der Entdeckungen auch erfüllen kann, ist Leadership erforderlich. Nur durch Leader und Leadership im Sinne von Jensen und seinen Coautoren können Visionen erreicht werden, die zu neuen Entdeckungen führen.
- Simon beschreibt begrenzte Rationalität. Damit diese aber nicht das Marktergebnis über Gebühr beeinträchtigt, ist Leadership ebenfalls erforderlich.
- Lamb beschreibt die Situation, in der der Conferee dem Referee Legitimität verleiht, wenn „er etwas richtig und gut macht“. Damit aber der teleologische Liberalismus Legitimität hat, die er unabdingbar benötigt, hat er im Sinne von Eucken, Hayek und Buchanan die Pflicht zur Integrität der Marktteilnehmer und zur Leadership der Erfinder und Entdecker.

Damit lässt sich der Schluss ziehen, dass neben der Integrität, die Regeln einzuhalten, vor allem die Leadership steht, die dafür sorgt, dass die Entdeckungsfunktion des Wettbewerbs erfolgt und der teleologische Liberalismus Legitimität erfährt. Integrität und Leadership im Sinne von Jensen und seinen Coautoren sind integraler Bestandteil der Ordnung im Sinne des teleologischen Ordo Liberalismus. Fehlen sie, ist die Ordnung nicht in Ordnung.

Damit die Ordo-liberale Wirtschaftsordnung, wie nach dem Ende des Kommunismus erkennbar, sich endgültig global als Wirtschaftsordnung mit hoher Effizienz und hoher Legitimität durchsetzen kann, muss die Ökonomie (BWL und VWL) einen globalen Bildungsauftrag annehmen, Integrität und Leadership im Sinne von Jensen und seinen Coautoren als Kernelemente der Ordnungstheorie zu etablieren.

Wie der Titel dieses Essays andeutet, geht es um Transaktionskosten und Unvollständigkeiten der Ordo-liberalen Wirtschaftsordnung. Gäbe es keine Transaktionskosten und keine Unvollständigkeiten im Wirtschaftssystem, hätte der Sozialismus Recht. Man bräuchte keine Integrität und keine Leadership. Aber es gibt Transaktionskosten und Unvollständigkeiten. Diese lassen sich nur mittels Integrität und Leadership heilen. Auch diese Story müsste Bestandteil des neuen globalen Bildungsauftrages der Ökonomie sein.

Dies ist auch das Argument dafür, dass ein deontologischer Liberalismus ein Irrglaube ist. Nur eine teleologische Liberalismustheorie wird der Aufgabe der Ökonomie gerecht, eine ökonomische Welt mit Transaktionskosten und Unvollständigkeiten zu erklären und sie zu verbessern, nach Popper. Dafür aber muss die teleologische Liberalismustheorie Integrität und Leadership im Jensen'schen Sinn als positive ökonomische Modelle aufnehmen und integrieren. Die Web-Page „[www.integrity-art.de](http://www.integrity-art.de)“ hat genau dies sich zur Aufgabe gemacht. Vor allem über diesen Weg ist die Welt zu verbessern. Ohne diesen Weg sind alle anderen Versuche, die Welt zu verbessern, nur Stückwerk.

## Literatur

Arrow, K. (1951): *Social Choice and Individual Welfare*, New York, 1951.

Arrow, K.J. (1953): Rôle des valeurs boursières pour la répartition la meilleure des risques, *Econométrie*, 1953, S. 41-48. Englische Übersetzung in derselbe: *The Role of Securities in the Optimal Allocation of Risk Bearing*, *Review of Economic Studies*, 1964, 91-96.

Cheung, C. N. S. (1983): *The Contractual Nature of the Firm*, *Journal of Law & Economics*, 1983, 1 – 21.

Chung, T.-Y. (1991): *Incomplete Contracts, Specific Investments, and Risk Sharing*, *Review of Economic Studies* (1991), 58, S. 1031-1042.

Coase, R. (1937): *The Nature of the Firm*, *Economica N. S.*, 4, 1937, 386-405.

Coase, R. (1960): *The Problem of Social Cost*, *Journal of Law and Economics*, 3, 1960, 1-44.

Coase, R. (1988): *The Firm, the Market and the Law*, Chicago, 1988.

Debreu, G. (1959): *Theory of Value*, Yale University Press, New Haven and London, 1959.

Erhard, W. H., Jensen, M. C. and Zaffron, S. (2009): *Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics, and Legality*, Harvard NOM Research Paper No. 06-11, 2009.

Erhard, W., Jensen, M. C. and Granger, K. L. (2013): *Creating Leaders: An Ontological/Phenomenological Model*, Harvard NOM Research Paper No. 11-037, 2013.

Erhard, W., Jensen, M. C., Zaffron, S. and Granger, K. L. (2014): *Introductory Reading For Being a Leader and The Effective Exercise of Leadership: An Ontological/Phenomenological Model*, Harvard NOM Research Paper No. 09-022, 2014.

Erhard, W., Jensen, M. C., Zaffron, S. and Granger, K. L. (2015): *Course Materials for: "Being A Leader And The Effective Exercise Of Leadership: An Ontological / Phenomenological Model"*, Harvard NOM Research Paper No. 09-038, 2015.

Förster, G. (2012a): *Die Krise der Torwächter und die Integrität der Manager*, Ein Essay über Corporate Finance Theory, Norderstedt, 2012.

Förster, G. (2012b): *Die Krisen der Banken und die Integrität des Finanzsystems*, Ein Essay über Geld- und Bankentheorie, Norderstedt, 2012.

Förster, G. (2012c): *Wachstum durch Integrität der Unternehmer*. Ein Essay über Ethik, Wachstums-, Kontrakt- und Firmen-Theorie, Norderstedt, 2012.

- Förster, G. (2013): Messung und Bewertung der Manager-Integrität. Ein Essay angewandter Corporate Finance Theory, Norderstedt, 2013.*
- Förster, G. (2015): Hayeks Regeln des gerechten Verhaltens, Integrität in der Theorie unvollständiger Verträge, Working Paper WP15-13. (erhältlich auf [www.integrity-art.de](http://www.integrity-art.de))*
- Förster, G. (2016): Integrität und Globales Human Kapital, Abhandlung AH16-07, 2016. (erhältlich auf [www.integrity-art.de](http://www.integrity-art.de))*
- Hansmann, H. (1996): The Ownership of Enterprise, Cambridge, 1996.*
- Jacob, A.-F. und Förster, G. (1989): Die Wahl strategischer Standorte im internationalen Bankgeschäft. Ansätze einer Theorie der Finanzplätze, Wiesbaden, 1989.*
- Jensen, M.C. (1978): Some anomalous evidence regarding market efficiency, Journal of Financial Economics, 1978, 95-101.*
- Jensen, M. C. (1986): Agency Costs of Free Cash Flows, Corporate Finance, and Takeovers, American Economic Review, May 1986, Vol. 76, No. 2, 323-329.*
- Jensen, M. C. (1987): The Free Cash Flow Theory of Takeovers: A Financial Perspective on Mergers and Acquisitions and the Economy, From "The Merger Boom", Proceedings of a Conference sponsored by Federal Reserve Bank of Boston, Oct. 1987, 102-143.*
- Jensen, M. C. (1988): Takeovers: Their Causes and Consequences, Journal of Economic Perspectives, Winter 1988, Vol. 2, No. 1, 21-48.*
- Jensen, M. C. (1989): Eclipse of the Public Corporation, Harvard Business Review, (September-October 1989).*
- Jensen, M. C. (1993): The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems, Journal of Finance, (July, 1993), 831-880.*
- Jensen, M. C. (2003): Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process, European Financial Management, Vol. 9, No. 3, 2003, 379–406.*
- Jensen, M. C. (2004a): Agency Costs of Overvalued Equity, Financing Working Paper No 39/2004, ecgi, 2004.*
- Jensen, M. C. (2004b): The Agency Costs of Overvalued Equity and the Current State of Corporate Finance, European Financial Management, Vol. 10, No 4, 2004, 549-565.*
- Jensen, M. C. (Research Paper 07-01): A New Model of Integrity: An Actionable Pathway to Trust, Productivity and Value, Harvard NOM Research Paper No. 07-01.*

- Jensen, M. C.* (Research Paper 10-042): Integrity: Without It Nothing Works, Harvard NOM Research Paper No. 10-042, 2009.
- Jensen, M. C.* (Working Paper): Agency Costs of Overvalued Equity, Working Paper, Center for Public Leadership, 172-187.
- Jensen, M. C.* and *Meckling, W. H.* (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 1976, Vol. 3, No 4, 305-360.
- Jensen, M. C.* and *Murphy, K. J.* (2004): Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them, ecgi, Finance Working Paper No. 44/2004, July 2004.
- Jensen, M. C.* and *Ruback, R. S.* (1983): The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence, *Journal of Financial Economics* 11 (1983), 5-50.
- Kotter, J. F.* (1990): A Force For Change: How Leadership Differs From Management, New York, The Free Press, 1990.
- Krahnert, J. P.* (1985): Kapitalmarkt und Kreditbank, Berlin, 1985.
- Lamb, R. D.* (2014): Rethinking Legitimacy and Illegitimacy, CSIS, 2014.
- Lambsdorff, J. Graf* (2002): Corruption and Rent-Seeking, *Public Choice*, 113, 2002, 97 – 125.
- Lambsdorff, J. Graf* (2007): The Institutional Economics of Corruption and Reform. Theory, Evidence and Policy, Cambridge, 2007.
- Langer, A.* (2004): Professionsökonomik, Verträge und Vertrauen. Zur Mikrofundierung professioneller Dienstleistungen durch die Agenturtheorie am Beispiel der Sozialen Arbeit, *zfwu*, 5/3, 2004, 284 – 305.
- Luhmann, N.* (2013): Legitimation durch Verfahren, Frankfurt, 2013.
- Pies, I.* (1993): Normative Institutionen-Ökonomik, Tübingen, 1993.
- Pies, I.* and *Sass, P.* (2005): Selbstverpflichtung als Instrument der Korruptionsprävention bei Infrastrukturprojekten, Diskussionspapier Nr. 05-4, Halle- Wittenberg, 2005.
- Pies, I.* and *Sass, P.* (2006): Korruptionsprävention als Ordnungsproblem – Wirtschaftsethische Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement, Diskussionspapier Nr. 06-7, Halle- Wittenberg, 2006.
- Scherr, A. L.* and *Jensen, M. C.* (2007): A New Model of Leadership, Harvard NOM Research Paper No. 06-10, 2007.
- Wegehenkel, L.* (1980): Coase-Theorem, und Marktsystem, Tübingen, 1980.

*Wegehenkel*, L. (1980): *Transaktionskosten, Wirtschaftssystem und Unternehmertum*, Tübingen, 1980.

*Wegehenkel*, L. (1981): *Gleichgewicht, Transaktionskosten und Evolution*, Tübingen, 1981.

*Williamson*, O. E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, Tübingen, 1990.

*Yang*, X. and *Ng*, Y.-K. (1995): *Theory of the Firm and Structure of Residual Rights*, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1995, 26, 107–28.