

Maria Stippler, Sadie Moore, Seth Rosenthal

Führung

Ansätze – Entwicklungen – Trends

Teil 2: Systemische Führung

Bertelsmann Stiftung Leadership Series



Führung

Ansätze – Entwicklungen – Trends

Teil 2: Systemische Führung

Bertelsmann Stiftung Leadership Series

Copyrights: 2010 Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Verantwortlich: Tina Dörffer, Stephan Vopel
Redaktion: Tina Dörffer
Autoren: Maria Stippler, Sadie Moore, Seth Rosenthal
Weitere Informationen: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/leadership>

Vorwort

Führung ist in aller Munde. Doch welche Ansätze, Vertreter und Theorien stehen dahinter? Was ist up-to-date, welches die klassische Moderne, was ein alter Zopf? Das Thema Führung hat im Zeichen der Krise und Entwicklungen im Web 2.0 an Aktualität nicht verloren. Welche Führungsschule kommt Ihrem Ansatz am nächsten, welche Denkweise bestimmt Ihr Handeln als Führungskraft? Der vorliegende fünfteilige Reader „Führung“ soll mit seinem Gesamtüberblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends zu Führung und „Leadership“ eine Orientierungshilfe bieten, Ihren eigenen Standpunkt zu Führung besser und mit Referenzen verorten zu können. Es ist unser Anliegen, Sie hierdurch in Ihrer täglichen Arbeit in der Praxis mit Vorstand, Kollegen oder Mitarbeitern unterstützen zu können und den Diskurs um Führung in Deutschland sachlich zu bereichern.

Verschiedene wissenschaftliche Theorien und Ansätze werden der historischen Entwicklungslinie folgend, in ihrer Unterschiedlichkeit kurz dargestellt. Die Studie umfasst in Teil 1 „Erste Ansätze“ und ältesten Führungstheorien, die erstmals in USA und gleichzeitig in Deutschland mit dem Harzburger Modell entwickelt wurden. Um den besonderen Entwicklungen im deutschsprachigen Raum Aufmerksamkeit zu schenken, widmet sich Teil 2 der „Systemischen Führung“. Die Entwicklung von Führungstheorien, die neben der Person der Führungskraft auch die Geführten, die Situation und die Organisation mit einbeziehen stellt Teil 3 „Führung als Beziehungsphänomen, Transformationale Führung, Werte und Ethik“ vor. Beiträge zur psychologischen Forschung werden in Teil 4 „Motivation, Macht und Psyche“ dargestellt, die in den letzten Jahren die Persönlichkeit der Führungsperson näher beleuchtet haben. Last but not least, rundet Teil 5 mit „Leadership heute“ die Gesamtschau durch Vertreter der klassischen Moderne sowie neuesten Ansätzen und Trends ab. Den Abschluss des Überblicks bildet eine Betrachtung der kulturellen Besonderheiten Deutschlands hinsichtlich Führung mit Bezug auf die GLOBE-Studie.

Der Reader beruht, sofern nicht anders angegeben, auf den sich ergänzenden Texten „Leadership – Theorien, Ansätze und Forschung im deutschsprachigen Raum“ von Maria Stippler und „Leadership Theory Summary Paper“ von Seth Rosenthal und Sadie Moore. Das Ziel der Studie von Rosenthal und Moore (2009) bestand darin, den neuesten Stand der Führungsforschung in den USA darzustellen. Die Studie von Stippler (2009) fasst komplementär dazu die Besonderheiten und speziellen Entwicklungen im deutschsprachigen Raum zusammen. Die beiden Studien entstanden 2009 im Rahmen des Programms „Führungsfähigkeit stärken“ unter der Leitung von Stephan Vopel. Für den vorliegenden Reader des Programms „Unternehmensführung in der Globalisierung“ wurden sie zu einem Gesamtwerk zusammengefasst und bearbeitet.

Gütersloh im April 2010



Martin Spilker
Director
Bertelsmann Stiftung



Tina Dörffer
Project Manager
Bertelsmann Stiftung

Inhalt

Vorwort	II
Führung – Einleitung und Übersicht	VI
Teil 1 Erste Ansätze	1
1 Einleitung.....	1
2 Personenzentrierte Führungstheorien.....	1
<i>Great-Man-Theorie.....</i>	<i>2</i>
<i>Die Eigenschaftstheorie</i>	<i>2</i>
<i>Skills Theory</i>	<i>3</i>
3 Führungsstilforschung	4
<i>Der Führungsstil-Ansatz.....</i>	<i>4</i>
<i>Führungsstilforschung an der Ohio State</i>	<i>4</i>
<i>Führungsstilforschung an der University of Michigan.....</i>	<i>5</i>
<i>Leadership Grid – Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton</i>	<i>6</i>
<i>Situative Führung.....</i>	<i>7</i>
<i>Die Kontingenztheorie.....</i>	<i>9</i>
<i>Die Weg-Ziel-Theorie der Führung.....</i>	<i>11</i>
<i>Zusammenfassung.....</i>	<i>13</i>
4 Ein Blick nach Deutschland – das Harzburger Modell.....	13
5 Zusammenfassung.....	14
6 Ausblick	14
7 Literatur	15
Teil 2 Systemische Führung.....	17
1 Einleitung.....	17
2 Systemische Führungstheorien	17
<i>St. Gallen – die Wiege des Systemansatzes in der Betriebswirtschaft</i>	<i>18</i>
<i>Das St. Galler-Management-Modell</i>	<i>19</i>
<i>Das St. Galler Managementkonzept.....</i>	<i>21</i>
<i>Der St. Galler General Management Navigator (GMN).....</i>	<i>21</i>
<i>Der Wittener Ansatz</i>	<i>24</i>
<i>Der Münchner Management-Ansatz.....</i>	<i>25</i>
<i>Der Wiener Managementansatz.....</i>	<i>25</i>
<i>Daniel F. Pinnow.....</i>	<i>26</i>

3	Mitunternehmertum.....	28
4	Zusammenfassung.....	29
5	Ausblick	29
6	Literatur	30
Teil 3	Führung als Beziehungsphänomen, Transformationale Führung, Werte und Ethik.....	32
1	Einleitung.....	32
2	Führung als Beziehungsphänomen.....	32
	<i>Servant Leadership</i>	<i>32</i>
	<i>Leader-Member-Exchange (LMX)</i>	<i>33</i>
	<i>Team Leadership</i>	<i>34</i>
	<i>Die Führungskraft in der Zusammenarbeit mit anderen.....</i>	<i>35</i>
3	Die Entwicklung der Transformationalen Führungstheorie	37
	<i>Transaktionale Führung</i>	<i>37</i>
	<i>Transformationale Führung</i>	<i>37</i>
	<i>Charisma und Transformationale Führung</i>	<i>38</i>
	<i>Kritik an der Transformationalen Führung</i>	<i>40</i>
4	Transformationale Führung in neueren Modellen.....	41
	<i>New Leadership</i>	<i>41</i>
	<i>Bennis und Nanus: Vier Führungsstrategien</i>	<i>41</i>
	<i>Kouzes und Posner: Fünf Führungspraktiken.....</i>	<i>42</i>
5	Werte und Ethik.....	42
	<i>Authentic Leadership.....</i>	<i>42</i>
	<i>Ethische Führung.....</i>	<i>43</i>
	<i>Toxic Leadership.....</i>	<i>43</i>
6	Zusammenfassung.....	44
7	Ausblick	44
8	Literatur	46
Teil 4	Motivation, Macht und Psyche	48
1	Einleitung.....	48
2	Motivation	48
	<i>Die Motivation der Geführten – Maslows Bedürfnispyramide.....</i>	<i>48</i>
	<i>Das Rubikonmodell</i>	<i>49</i>
	<i>Das Kompensationsmodell von Motivation und Wille</i>	<i>50</i>
	<i>Das Prinzipienmodell der Führung</i>	<i>51</i>
	<i>Mythos Motivation?</i>	<i>51</i>

3	Machttheoretische Aspekte: Mikropolitik	52
4	Psychologische Ansätze der Führung	53
	<i>Psychodynamische Führungsansätze</i>	53
	<i>Soziale und emotionale Intelligenz</i>	55
	<i>Führungsschemata und die Attributionstheorie</i>	56
	<i>Positive Organizational Behavior (POB)</i>	57
5	Zusammenfassung	58
6	Ausblick	59
7	Literatur	60
Teil 5	Leadership heute	62
1	Einleitung	62
2	Die Führungskraft: klassische Moderne	62
	<i>Finding a voice</i>	62
	<i>Stärken und Schwächen identifizieren</i>	63
	<i>Storytelling</i>	64
	<i>Organisationskultur</i>	65
	<i>Die fünfte Disziplin</i>	66
3	Ganzheitliche und adaptive Führung	66
4	Aktuelle Führungsthemen	71
	<i>Social Change Model</i>	71
	<i>Leadership und Netzwerke</i>	71
	<i>Leadership und Gender</i>	73
	<i>Leadership in Expertenorganisationen</i>	74
	<i>Führung im Kulturvergleich</i>	75
5	Abschließende Bemerkungen	76
	<i>Typisch deutsch? – Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und den USA</i>	76
6	Zusammenfassung	78
7	Literatur	80

Führung – Einleitung und Übersicht

Führung bzw. Leadership stellt ein überall vorhandenes soziales Phänomen, ein zutiefst menschliches Streben dar. Philosophen, Gelehrte und Führungspersönlichkeiten versuchten bereits Modelle und Ansätze zu entwickeln um Führung bestmöglich zu organisieren bzw. auszuüben. Trotzdem gibt es bis heute keine einheitliche, allgemeingültige Theorie über Führung. Weibler (2004) schreibt sogar, die Hauptforschungsfrage der modernen Führungsforschung sei die Klärung der Frage, was genau unter „Führung“ zu verstehen sei. Verschiedene Aspekte von Führung wurden bereits ins Zentrum der Betrachtung gerückt – die Absichten des Führenden, das Verhalten oder die Effektivität bei der Zielerreichung. Harry Truman, ehemaliger US-Präsident, definierte Leadership als Fähigkeit, andere Menschen dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie nicht aus eigenem Antrieb heraus vollbracht hätten. Frances Hesselbein beschreibt Führung als „a matter of how to be, not how to do. We spend most of our lives mastering how to do thing, but in the end it is the quality and character of the individual that defines the performance of great leaders“ (Hesselbein, 1990, S. xii). Peter Northouse definiert Leadership als Prozess, in dem ein Individuum eine Gruppe von Individuen so beeinflusst, dass ein gemeinsames Ziel erreicht wird (Northouse, 2007, S. 3). Heifetz beschreibt Führung als die Fähigkeit durch verschiedene Aktivitäten, Menschen und Organisationen zu mobilisieren um sich an verändernde Bedingungen anzupassen (vgl. Heifetz 1998). Das Ziel des vorliegenden Textes ist es weniger, eine Definition für den Begriff „Führung“ bzw. „Leadership“ oder eine einheitliche, allumfassende, allgemeingültige Theorie zu finden. Vielmehr werden verschiedene wissenschaftliche Theorien und Ansätze in ihrer Unterschiedlichkeit kurz dargestellt. Allen in dieser Arbeit behandelten Ansätzen ist gemeinsam, dass sie versuchen, das Phänomen „Führung“ bzw. „Leadership“ zu beschreiben bzw. Hinweise zu geben, wie Führung effektiv und wirksam gestaltet werden kann (oder eben auch nicht).

Bei der Darstellung der verschiedenen Ansätze werden die Begriffe Leadership und Führung synonym verwendet. Trotz dem berühmten Ausspruch von Warren Bennis „Managers do things right, leaders do the right thing“ wird bei einigen Modellen in Anlehnung an die Originalautoren zusätzlich von Management und Managern gesprochen.

Es wird des Weiteren unterschieden zwischen Leader und Leadership bzw. Führungsperson und Führung. Die Führungsperson ist eine Person, die Führung ausübt, d.h. andere führt um eine Veränderung zu bewirken. Führung ist der Prozess, durch den die Führungsperson die Veränderung fördert und bezeichnet meist die gemeinsame Handlung des Führenden, der Geführten und der Situation. Geführte sind jene Personen, an die die Führung gerichtet ist bzw. die die Vision des Führenden unterstützen (vgl. McGovern 2008). Die meisten modernen Führungstheorien betonen das Zusammenspiel von Führungsperson und Geführten und lehnen die Sichtweise, dass Führung nur von der Person des Führenden abhängt, ab (vgl. Reggio et al. 2008).

Zu beachten ist beim Lesen, dass es sich manchmal um normative Vorschriften und manchmal um Beschreibungen handelt. Auch Qualität und Umfang der empirischen Überprüfung der Ansätze sind unterschiedlich.

Die einzelnen Teile sind – soweit möglich - der historischen Entwicklungslinie folgend aufgebaut: Teil 1 – „Erste Ansätze“ beschreibt die ältesten Führungstheorien, die die Führungsperson in den Mittelpunkt des Interesses setzen und die sich daraus entwickelnden Führungsstil-Ansätze und

Theorien zur situativen Führung. Außerdem wird das Harzburger Modell, das in Deutschland gleichzeitig mit den Führungsstilforschungen in den USA entwickelt wurde dargestellt.

Teil 2 – „Systemische Führung“ ist den wohl bedeutendsten Entwicklungen im Bereich Leadership-Theorie im deutschsprachigen Raum gewidmet. Verschiedene systemtheoretische Ansätze zu Führung werden ihrer Entwicklungslinie folgend beschrieben und Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufgezeigt. Im Anschluss wird auch noch der Ansatz des Mitunternehmertums, der ebenfalls im deutschsprachigen Raum entwickelt wurde, dargestellt.

Teil 3 – „Führung als Beziehungsphänomen, Transformationale Führung, Werte und Ethik“

Den Beginn dieses Kapitels bilden Ansätze, in denen die Beziehung zwischen Führenden und Geführten ins Zentrum der Betrachtung rückt, wie beispielsweise Servant Leadership, die Leader-Member-Exchange (LMX)-Theorie und Team Leadership. Anschließend wird die Transformationale Führung in Abgrenzung zur Transaktionalen Führung, beschrieben und die darauf aufbauenden neueren Entwicklungen dargestellt. Den letzten Abschnitt dieses Teil bilden Führungstheorien, die ethisches Verhalten und Werte besonders mit einbeziehen, wie Authentische Führung, Ethische Führung und Toxic Leadership.

Teil 4 – „Motivation, Macht und Psyche“

In diesem Teil werden vor allem Beiträge der psychologischen Forschung zum Phänomen Führung betrachtet. Zuerst werden einige ausgewählte Ansätze zur Motivation und zum Zusammenhang zwischen Führung und Motivation dargestellt. Als nächstes wird der mikropolitische Ansatz dargestellt, in dem vor allem Macht ein zentrales Thema ist. Bei den persönlichkeitspsychologischen und psychodynamischen Ansätzen rückt die Persönlichkeit der Führungsperson wieder stärker in den Blickwinkel, aber auch die Persönlichkeit der und das Zusammenspiel verschiedener Persönlichkeiten wird in die Überlegungen einbezogen. Den Abschluss bildeten sozialpsychologische Ansätze (Attributionstheorie) und das Positive Organisationale Verhalten, eine Entwicklung aus der Positiven Psychologie.

Teil 5 – „Leadership heute“ – das letzte Kapitel schließt den (historischen) Abriss durch die Führungsforschung mit ausgewählten Vertretern der klassischen Moderne der Führungsforschung (wie beispielsweise Warren Bennis, Peter Drucker und Edgar Schein) und den Ansätzen zu ganzheitlicher und adaptiver Führung ab. Anschließend werden aktuelle Themen und Trends der Leadership-Forschung beschrieben. Den Abschluss bildet eine Betrachtung der kulturellen Besonderheiten Deutschlands hinsichtlich Führung.

Der Reader beruht, sofern nicht anders angegeben, auf den sich ergänzenden Texten „Leadership – Theorien, Ansätze und Forschung im deutschsprachigen Raum“ von Maria Stippler und „Leadership Theory Summary Paper“ von Seth Rosenthal und Sadie Moore. Das Ziel der Studie von Rosenthal und Moore (2009) bestand darin den neuesten Stand der Führungsforschung in den USA darzustellen. Die Studie von Stippler (2009) fasst komplementär dazu die Besonderheiten und speziellen Entwicklungen im deutschsprachigen Raum zusammen. Beide Studien wurden 2009 im Auftrag der Bertelsmann Stiftung im Rahmen des Programms „Führungsfähigkeit stärken“ verfasst und durch das Programm „Unternehmensführung in der Globalisierung“ als vorliegenden Reader ausgearbeitet und veröffentlicht.

Teil 2 Systemische Führung

(Maria Stippler)

1 Einleitung

Parallel zu den Entwicklungen in den USA (Führungsstilforschung, siehe Teil 1) wurden im deutschsprachigen Raum Führungstheorien entwickelt, die sich nicht mehr nur auf die Führungskraft und ihr Verhalten beziehen, sondern versuchen die Organisation als Ganzes, als System zu erfassen.

Den ersten Schritt in diese Richtung stellen die systemischen Führungstheorien dar. Allen beschriebenen systemischen Ansätzen zu Führung ist gemeinsam, dass sie die Organisation als soziales System betrachten, das sich durch Selbstorganisation (Autopoiese) selbst reguliert und nicht von außen direkt steuerbar ist. Bereits an der Anzahl der verschiedenen systemischen Ansätze, die seit den 1960er Jahren im deutschen Sprachraum entwickelt wurden, wird deutlich, dass diesen hierzulande ein besonderer Stellenwert zukommt.

Eine weitere Führungstheorie, die alle MitarbeiterInnen einer Organisation einschließt, ist das so genannte Mitunternehmertum, ein ebenfalls im deutschsprachigen Raum entwickelter Führungsansatz. Das Mitunternehmertum beschreibt einen Führungsansatz, der die Eigeninitiative und Eigenverantwortung aller MitarbeiterInnen fördern soll, damit diese in ihrem Handeln aktiv die Unternehmensstrategie unterstützen.

2 Systemische Führungstheorien

In den systemischen Ansätzen wird der *Undurchschaubarkeit* und der *Unberechenbarkeit* von Organisationen Rechnung getragen. Organisationen werden nicht länger als triviale Maschinen angesehen, Führung bedeutet dementsprechend, steuerbaren Einfluss auf nicht steuerbare Systeme auszuüben, indem entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden und auf die Eigendynamik vertraut wird. Die systemischen Ansätze unterscheiden sich somit grundlegend von den klassischen Managementkonzepten, in denen postuliert wird, dass Führungskräfte das Geschehen in Organisationen zielgerichtet und aktiv steuern (vgl. Steinkellner 2005).

Die Grundlage der systemischen Ansätze, die vor allem im deutschen Sprachraum entwickelt wurden, bildet die *Systemtheorie* nach *Niklas Luhmann*, deren Grundzüge zum besseren Verständnis der systemischen Führungsansätze kurz dargestellt werden. Den Kern der Systemtheorie bilden die folgenden drei Leitdifferenzen, die als Entwicklungsphasen der Theorie zu verstehen sind (vgl. Neuberger 2002):

1. Die *Leitdifferenz „Teil – Ganzes“*: Jedes System wird als Ganzes gesehen, seine Elemente sind auf charakteristische Weise miteinander vernetzt und verbunden. Das Ganze ist damit mehr als die Summe seiner Teile. Es gibt Eigenschaften des Systems, die auch durch Kenntnis der einzelnen Elemente nicht vorhersehbar sind.

2. Die *Leitdifferenz „System – Umwelt“*: Jedes System wird als Wirklichkeitsbereich eigener Organisation und Struktur von seiner Umwelt abgegrenzt, es besteht aber eine Anpassungs- und Austauschbeziehung mit dieser Umwelt.

3. Die *Leitdifferenz „Identität – Differenz“*: Geschlossene Systeme heben sich durch Grenzziehung von ihrer Umwelt ab. Durch diese Grenzziehung wird Identität konstituiert. Diese Systeme sind nicht direktiv von außen steuerbar, Inputs jeglicher Art werden nach der eigenen Gesetzmäßigkeit des Systems (Selbstorganisation – „Autopoiese“) verarbeitet.

Ausgehend von diesem Grundgedanken haben sich vier verschiedene Schulen herausgebildet: Der älteste Ansatz, der in St. Gallen entwickelt wurde, fokussiert, zumindest in seiner ursprünglichen Fassung, sehr stark auf die Führungskraft als Lenkungselement und beschreibt Möglichkeiten der technokratischen Systemsteuerung von oben. Auch Fredmund Malik, ein „jüngerer“ Vertreter der St. Galler Schule, beschreibt klare erlernbare Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge, die zur Wirksamkeit der Führung beitragen, betont aber auch die „Verantwortung“.

Der Wittener Ansatz beschreibt stärker die eingeschränkte Möglichkeit der Führung in sozialen Systemen, die vor allem im Schaffen sozialer Situationen besteht. Die Förderung der Selbstreflexion der Führungskraft sowie des Systems ersetzen Ratschläge wirksamer Führung.

Der Münchner Ansatz vermeidet jede Außenbetrachtung der Organisation als „ganzes System“. Im Zentrum steht die Interaktion zwischen den Mitgliedern des Systems, die Übertragbarkeit in die Praxis wird als schwierig eingeschätzt.

Das Hauptaugenmerk des Wiener Ansatzes liegt auf der Kommunikation (also nicht auf Personen). Steuerungsversuche sind möglich durch Beobachten, Konstruieren und das Herantragen von Diskrepanzen an die Organisation. Auch bei diesem Ansatz findet sich keine Zusammenstellung von Interventionstechniken, er zeigt jedoch Tipps zur Beziehungsgestaltung auf.

Pinnow unterscheidet sich von den anderen systemischen Ansätzen insofern, als er wenig auf das Prinzip der Autopoiese eingeht. Er fokussiert stärker auf die Person der Führungskraft. Außerdem vereint er, als zeitlich „jüngster“ Vertreter, die Elemente der systemischen Ansätze mit anderen Einflüssen wie z. B. der Forderung nach Authentizität.

St. Gallen – die Wiege des Systemansatzes in der Betriebswirtschaft

Bereits in den 1960er Jahren wurde am Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen (HSG) unter der Leitung von Hans Ulrich – basierend auf Forschungsergebnissen zur Systemtheorie und Kybernetik – versucht, Organisationen als komplexe und dynamische soziale Systeme zu verstehen und sie in bzw. mit ihrer Umwelt zu betrachten. Das so entwickelte alternative Verständnis von Management bildete die erste Fassung des St. Galler Management-Modells. Bis heute gibt es zahlreiche weitere Entwicklungen dieses Grundmodells, sodass heute nicht mehr von einem einheitlichen St. Galler Modell ausgegangen werden kann (vgl. Bardmann und Groth 2001; Hilse 2001). Im Folgenden wird zuerst das ursprüngliche Modell von Hans Ulrich und Walter Krieg dargestellt, anschließend werden wichtige Weiterentwicklungen und ihre Vertreter angeführt.

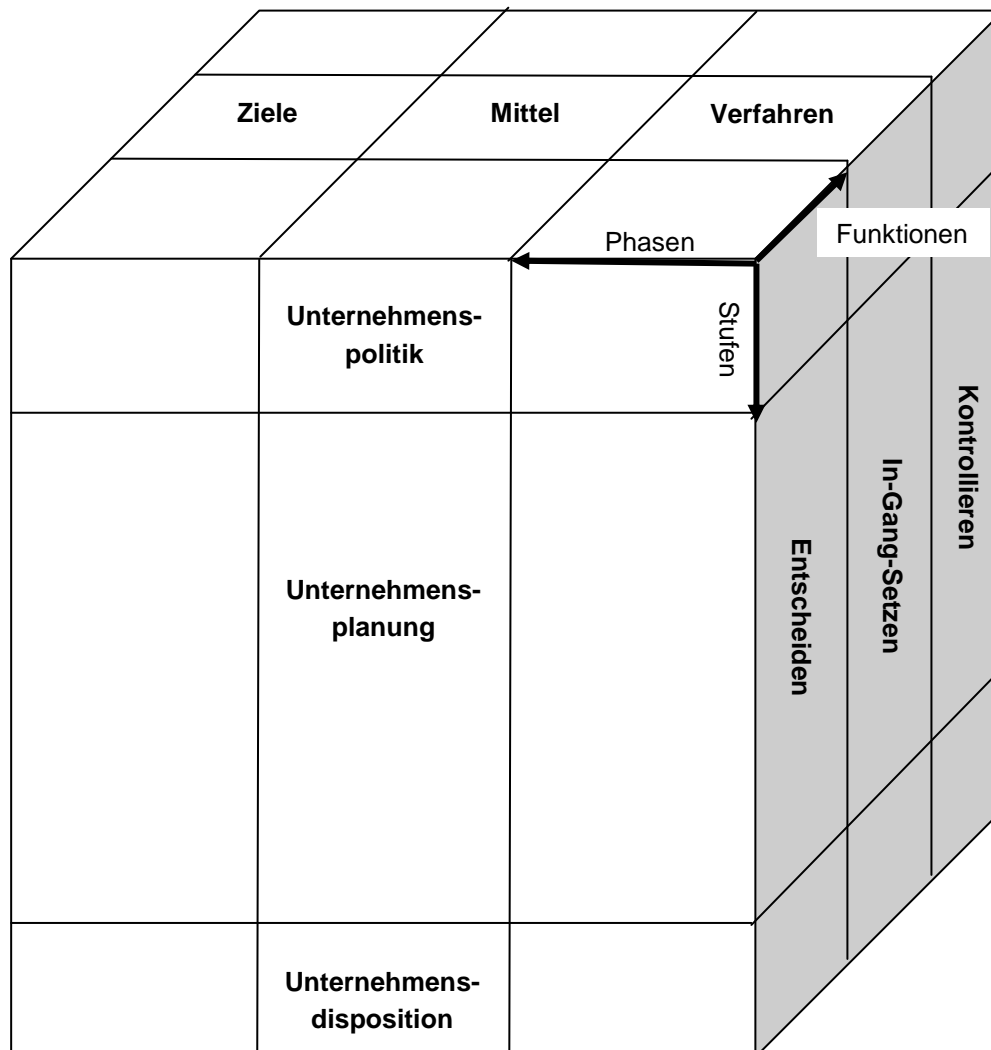
Das ursprüngliche St. Galler Modell stellt ein Orientierungsraster dar, das auf die konkreten Anforderungen aller Arten von Organisationen, Unternehmen und Institutionen übertragen werden kann. Management muss sich nach diesem Modell sämtlichen Aspekten einer Organisation widmen. Im Zentrum des St. Galler Management-Modells und den Weiterentwicklungen des Ursprungsmodells steht daher die Führungskraft als Handlungsträger im Kontext komplexer Systeme.

Das St. Galler-Management-Modell

Das erste St. Galler Management-Modell setzt sich aus drei Teilen zusammen: dem Unternehmensmodell, dem Führungsmodell und dem Organisationsmodell. Das Unternehmen wird als gegliederte Ganzheit angesehen. Jeder Chef soll sich als Lenkungselement in einem größeren Ganzen betrachten und die Vorstellungen des Gesamt-Management-Modells auf seinen eigenen Führungsbereich übertragen können.

Das *Unternehmensmodell* bildet durch Beschreibung und Analyse des Unternehmens und der Erfassung der Aufgaben der Führungskräfte die Grundlage für das Führungsmodell. Das *Führungsmodell* dient der Analyse und Beschreibung der Führungsprozesse im Unternehmen. Führung wird als informationsverarbeitendes Lenkungssystem verstanden und umfasst drei Führungsstufen: die Unternehmenspolitik (oberste Ebene, Zielvorstellungen, Verhaltensnormen), die Unternehmensplanung (mittlere Ebene, unternehmenspolitische Entscheidungen werden in Maßnahmen und Budgets übersetzt) und die Disposition (unterste Führungsstufe, für das Handeln unmittelbar notwendige Entscheidungen). Gleichzeitig gibt es drei Führungsphasen (Ziele, Mittel und Verfahren) und drei Führungsfunktionen: Entscheiden, In-Gang-Setzen und Kontrollieren. Dieses Führungsmodell ist im so genannten Führungswürfel in Abbildung 7 dargestellt.

Abbildung 7: Führungswürfel



Quelle: Eigene Darstellung nach Ulrich & Sidler (1977)

Das *Organisationsmodell* beschreibt den Aufbau der Unternehmung als reales System und ist damit unternehmensspezifisch.

Die Analyse dieser drei Modelle, also des Unternehmensmodell, des Führungsmodell und des Organisationsmodell führt schließlich zur Erfassung und zum Verständnis der Managementaufgaben der einzelnen Führungskraft. Auf dieser Grundlage kann nun die Methodik für die Führungskraft entwickelt werden. Dazu zählen die Entscheidungsmethodik (Problemerkennung, Problembearbeitung, Entschlussfassung), die Systemmethodik (Systemanalyse) und die Methodik der Mitarbeiterführung (das unmittelbare Verhalten der Führungskraft gegenüber den Geführten) (vgl. Ulrich und Krieg 1974; Ulrich und Sidler 1977).

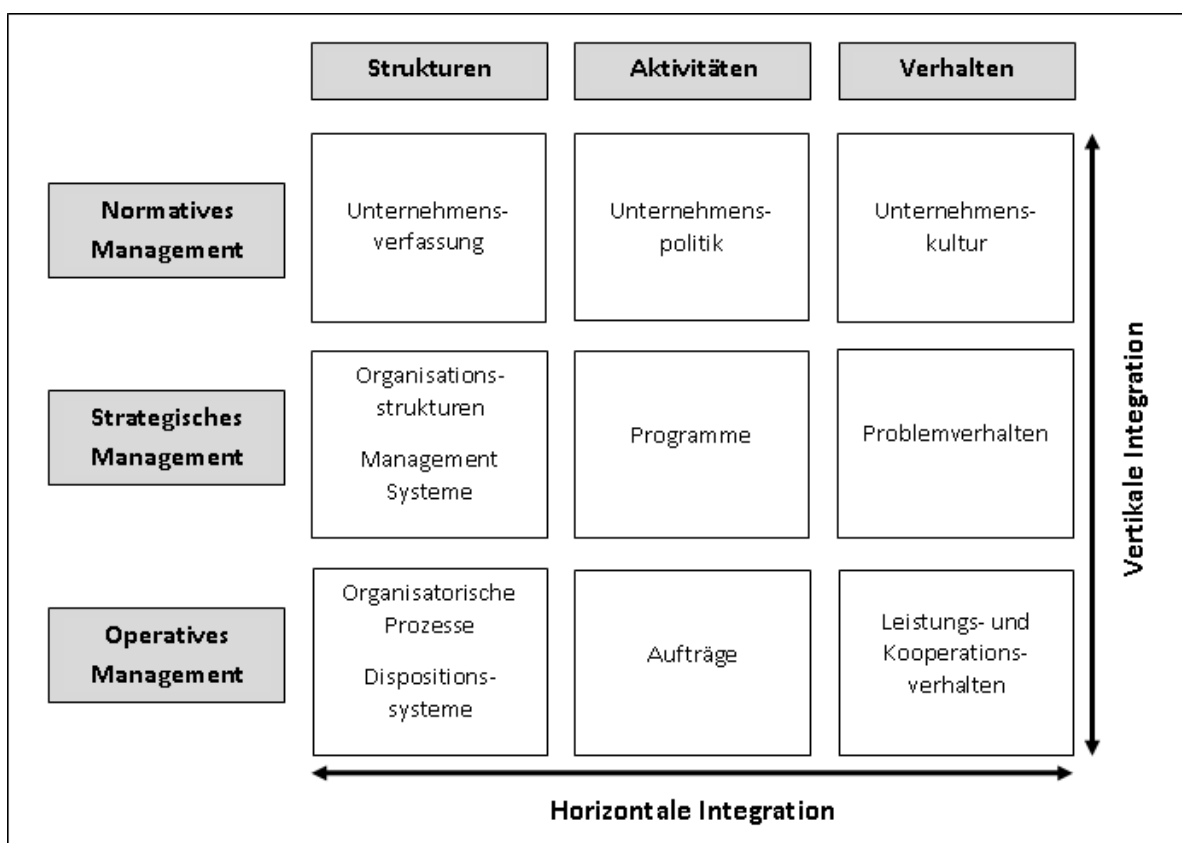
Dieser Ansatz zeigt das grundsätzliche Dilemma systemischer Ansätze von Führung auf: Wie kann Führung in einer Organisation, die sich als geschlossenes, sich selbst organisierendes System versteht, überhaupt vorstellbar, machbar und lehrbar sein? Im St. Galler-Management-Modell

scheint dieses Paradoxon durch die technokratische Systemsteuerung, durch Entscheidungsmethodik, Systemmethodik und Methodik der Mitarbeiterführung überbrückt zu werden. Das Unternehmen wird unter dem Leitbild der Ganzheitlichkeit von oben rationalisiert und harmonisiert (vgl. Steinkellner 2005; Hilse 2001).

Das St. Galler Managementkonzept

Unter der Leitung von Knut Bleicher wurden die von Ulrich hervorgehobenen Management-Ebenen (normativ, strategisch, operativ als vertikale Ebene) mit den drei Integrationsebenen *Strukturen*, *Aktivitäten* und *Verhaltensweisen* des Unternehmens (als horizontale Ebene) zu einem mehrdimensionalen Raster verknüpft. Daraus ergeben sich neun Module, die unterschiedlich ausdifferenziert werden können (siehe Abb. 7). Mit diesen Modulen kann das Unternehmensprofil in Abhängigkeit der jeweiligen Lebensphase bestimmt werden. Durch den Vergleich von Soll und Ist lassen sich in diesem Modell Empfehlungen für Verbesserungen in den einzelnen Modulen und Ebenen geben. Dieses Modell fand allerdings in der Praxis wenig Anklang (vgl. Bardmann und Groth 2001).

Abbildung 8: St. Galler Managementkonzept



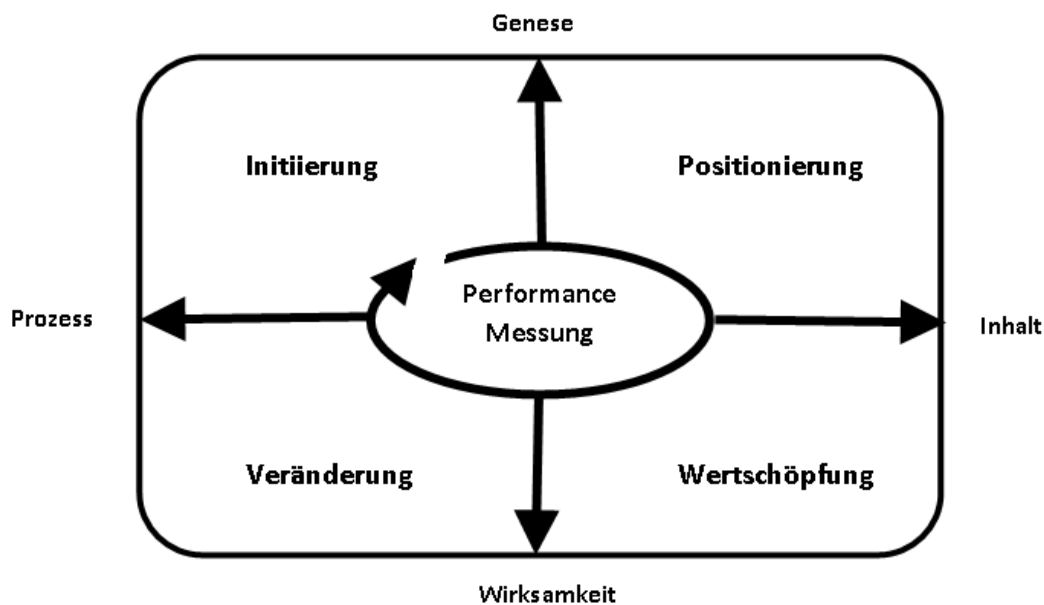
Quelle: eigene Darstellung nach Bleicher (1991)

Der St. Galler General Management Navigator (GMN)

Der St. Galler General Management Navigator (GMN) stellt eine Weiterentwicklung des St. Galler Managementkonzepts dar. Das Prozesshafte wird in den Vordergrund gerückt. Während die frühe-

ren Modelle vor allem konzeptionell ausgerichtet waren, findet nun eine stärkere Empirieorientierung statt. Der GMN strukturiert das strategische Management in „vier plus eins“ modulartige Arbeitsfelder: *Initiierung*, *Positionierung*, *Wertschöpfung*, *Veränderung* plus *Performance-Messung* (siehe Abb. 8). Damit wird zum einen die Dramaturgie einer Veränderung der Organisation als wesentliches Element in das Modell einbezogen. Außerdem spielt die Frage der Performance-Messung hinsichtlich der Reorganisation eine wichtige Rolle. Aus dem daraus resultierenden Modell des Unternehmens kann man gewisse Handlungsweisungen für Führungskräfte in Veränderungsprozessen ableiten. Der GMN weist eine rekursive Grundlogik auf und ist daher weitgehend universal und in verschiedenen Ebenen einsetzbar. Das Modell fokussiert auf strategische Initiativen und ihren Einfluss auf organisatorische Basisprozesse. (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2003; Bardmann und Groth 2001).

Abbildung 9: St. Galler General Management Navigator Modells



Quelle: Eigene Darstellung nach Müller-Stewens & Lechner (2003)

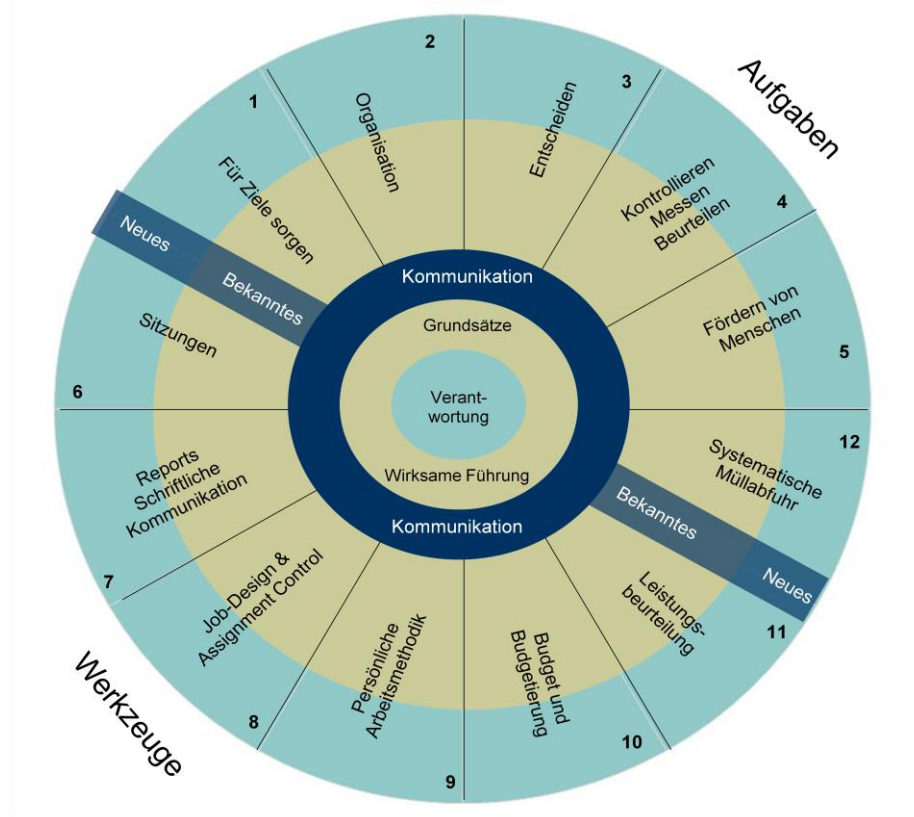
Peter Gomez trug ein weiteres bedeutendes Element zur St. Galler Schule bei – die *Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*. Er beschreibt Organisation als „Ordnungsmuster, das dem Fluss der Ereignisse in einem Unternehmen einen Sinn verleiht“ (Bardmann und Groth 2001: 301). Dementsprechend arbeitet er in seiner Tätigkeit als Berater mit der Methodik des Vernetzens und der Darstellung der Einflussfaktoren auf ein Unternehmen in Schaubildern, um eine Landkarte komplexer Probleme des Unternehmens zu zeichnen. Das Wesentliche dabei ist nicht eine möglichst wirklichkeitsgetreue Abbildung des Unternehmens, sondern der Diskussionsprozess zur Netzwerkerstellung (vgl. Bardmann und Groth 2001; Steinkellner 2005).

Einen weiteren Aspekt zur St. Galler Schule bringt **Gilbert Probst** ein. Er versteht Selbstorganisation nicht als Organisationsform, sondern als grundlegende Eigenschaft eines sozialen Systems. Die Organisationswirklichkeit wird von den Akteuren, die als Beobachter fungieren, durch Interpre-

tation und Kommunikation konstruiert. Entwicklung kann daher nur von innen heraus, durch die dem System eigene Dynamik geschehen.

Fredmund Malik (Malik Management Zentrum St. Gallen) verfolgt einen besonders praxisorientierten Ansatz, der auf das Wesentliche reduziert und klar strukturiert ist. Sein Ansatz gründet sich auf den St. Galler Managementansatz sowie auf die Arbeiten des Kybernetikers *Stafford Beer*. Malik (2006) stellt sich gegen die Idee der idealen Führungskraft als Universalgenie, er beschreibt wirksame Führungskräfte. Nach Malik kann man Führen wie ein *Handwerk* erlernen. Charisma und Visionen seien nicht notwendig, sondern Professionalität, Sachverstand und Erfahrung. Eine solide Ausbildung zur Führungskraft muss dazu vor allem die drei Elemente *Grundsätze*, *Aufgaben* und *Werkzeuge* beinhalten. Diese Elemente zeichnen wirksame Führungskräfte aus, die – so unterschiedlich sie als Personen auch sind – die folgenden Gemeinsamkeiten aufweisen: Sie lassen sich von gewissen Grundsätzen leiten. Ihre Aufgaben erfüllen sie mithilfe bestimmter Werkzeuge, die sie mit Professionalität und Effektivität einsetzen. Diese Aufgaben und Werkzeuge werden in Abbildung 9, dem so genannten Führungsrad dargestellt.

Abbildung 10: Das Führungsrad



Quelle: Eigene Darstellung nach Malik (2006)

Außerdem betont Malik die *Verantwortung* als Element wirksamer Führung, sie bildet den Kern des Führungsrad. Verantwortung wird in diesem Modell als die Bereitschaft, für das eigene Handeln einzustehen und persönliche Macht nicht zu missbrauchen, verstanden. Im Gegensatz zu den an-

deren Elementen wirksamer Führung kann Verantwortung nicht gelernt werden. Sie ist allerdings auch nicht angeboren, sondern – so Malik – eine Entscheidung.

Malik (2006) räumt allerdings auch ein, dass gewisse Eigenschaften Führung erleichtern und nicht erlernbar sind – wie Talent, Begabung, Glück und Erfahrung. Pinnow (2008) sieht darin eine unangemessene Vernachlässigung der Persönlichkeit der Führungskräfte und der Geführten mit all ihren Charaktereigenschaften, Gefühlen und Beziehungen.

Steinkellner kritisiert in Anlehnung an Pfriem (2001), dass Maliks systemisch-evolutionärer Ansatz recht kompatibel mit dem Bild des „Managers von oben“ sei, der die Komplexität beherrscht, die Grundidee der systemischen Ansätze, die Unberechenbarkeit und Undurchschaubarkeit von Organisationen, tritt damit wieder in den Hintergrund (vgl. Steinkellner 2005). Einen weiteren Kritikpunkt am St. Galler Ansatz sieht Baecker in Betonung der Verantwortung. Dies bezeichnet er als Kompensationsversuch – der verantwortliche Manager fühlt sich auch für das verantwortlich, was er ausgrenzt und ausblendet (vgl. Bardmann und Groth 2001).

Der Wittener Ansatz

Der Wittener Ansatz geht – aufbauend auf *George Bateson* – davon aus, dass die erste Leistung eines Unternehmens darin besteht, sich von anderen Organisationen in der Umwelt zu unterscheiden und somit sich selbst in die Lage zu versetzen, auf fast alles bzw. auf extrem vieles nicht zu reagieren.

Als „Führen“ bezeichnet **Rudolf Wimmer** „das gezielte Gestalten von sozialen Situationen innerhalb eines größeren, sinnstiftenden sozialen Ganzen“ (Wimmer 1989: 141 f.) um die Aufgabenerfüllung bzw. die Sinnrealisation eines Systems zu fördern. Da es sich bei Unternehmen um nichttriviale Systeme handelt, ist eine *zirkuläre Denkweise* dem linearen Denken in Ursache-Wirkungszusammenhängen überlegen. Die Führungskraft muss sich als Teil des Systems verstehen. Die strikte Trennung von Führenden und Geführten ist stark vereinfachend, da jeder Steuerungsversuch als Resultat der Rückwirkungen vorangegangener Steuerungsversuche angesehen werden kann. Die Wirkung bestimmter Führungsmaßnahmen ist letztlich nicht erzwingbar und nicht kalkulierbar, durch das bewusste Registrieren der Rückkoppelungen kann jedoch eine angemessene Situationseinschätzung erarbeitet werden, die wiederum die Grundlage für zukünftige Maßnahmen darstellen kann.

Führung wird so zu einem iterativen, selbstreferenziellen Vorgang, der als zentrales Qualitätsmerkmal für die Selbststeuerungsfähigkeit des Systems anzusehen ist und nicht einer einzelnen Person zugeschrieben werden kann. Führung geschieht vielmehr im Zusammenspiel zwischen Führungskräften gleicher oder unterschiedlicher Ebenen und in Arbeitsteams. Daraus lässt sich ableiten, dass es keine Rezepte und Ratschläge wirksamer Führung geben kann, die sich situationsunabhängig umsetzen lassen. Vielmehr geht es darum, die Reflexionsfähigkeit eines Systems zu fördern (Wimmer 1989; Wimmer 1996; Wimmer 1989a).

Der Hauptverdienst Rudolf Wimmers liegt, so Stephan Kühl (2001), in der Öffnung der *systemischen Organisationsberatung* für die Systemtheorie Luhmanns. Wimmer betont die Eigenwilligkeit von Organisationen, die es auch fast unmöglich macht, Organisationen zu beraten. Er beschreibt allerdings nicht nur Paradoxien und Fallen, mit denen Berater in Organisationen konfrontiert sind, sondern auch Strategien und Tipps der systemischen Beratung. Das Spannungsfeld zwischen der

Eigenwilligkeit von Organisationen, der Autopoiese und der Absicht zu beraten kann die systemische Organisationsberatung, so Kühl, allerdings auch nur bedingt überbrücken (vgl. Bardmann und Groth 2001a).

Dirk Baecker versteht Organisationen als nichttriviale, unzuverlässige Systeme, die sich von einem Moment zum nächsten durch *kommunizierte Entscheidungen* (re-)konstituieren mit dem Ziel, das eigene Überleben zu sichern. Das Management wird dadurch zum „postheroischen Management“, seine Aufgaben liegen in der „Kultivierung von Handlungsmöglichkeiten“, im Ermöglichen von Handlungen durch das Blockieren von Handlungen, im Schaffen von Kooperationsmöglichkeiten und in der Erzeugung von Ambivalenzen. Als wichtigste Maßnahme eines Managers beschreibt Baecker das Schaffen von Abteilungen, die einerseits bestimmte Menschen zusammenhalten und andererseits bestimmte Menschen voneinander fernhalten. Das Vorgeben von Inhalten hingegen sei möglichst gering zu halten. Zusätzlich operiert der Manager noch auf der temporalen Dimension, er zeigt das Zukunftsproblem auf, d.h. er weist auf die mit der Zukunft verbundenen Ungewissheit hin, und führt somit Unsicherheit wieder in die Organisation ein (vgl. Baecker 1995; Bardmann und Groth, 2001).

Der Münchner Management-Ansatz

Die dritte Schule, der Münchner Management-Ansatz, wurde von **Werner Kirsch** und **Dodo zu Knyphausen-Aufsess** begründet und basiert ebenfalls auf der Annahme, dass Organisationen zu komplex sind, als dass sie durch Management steuerbar sind. Diese Komplexität wird als Folge eines Interessenspluralismus gesehen. Der Ansatz verweist ähnlich wie der St. Galler Ansatz auf ein komplementäres Verhältnis zwischen Selbst- und Fremdorganisation, eine ganzheitliche Systemkonzeption wird jedoch abgelehnt, jede Außenbetrachtung einer Organisation als „ganzes System“ vermieden. Kirsch und zu Knyphausen werfen die Frage auf, inwieweit die Binnenwahrnehmung und Selbstbeobachtung der Organisation mit dem Konzept der Autopoiese in Einklang gebracht werden kann und beschreiben drei Eskalationsstufen der Autonomie sozialer Systeme: *Selbstbeobachtung*, *Selbstkonstitution* und *Autopoiese*. Darauf aufbauend werden Organisationen als evolutionsfähige Systeme betrachtet, die durch eine Abfolge von Sinnmodellen (organisations-spezifische Selbstbeschreibungen) charakterisiert werden können. Der Ansatz basiert neben der Systemtheorie auf dem sprachtheoretischen Zugang von Lyotard und der Theorie des kommunikativen Handelns nach Habermas. Die Organisationsmitglieder versuchen ihre individuellen Ziele und Handlungen auf der Grundlage gemeinsamer Systemdefinitionen aufeinander abzustimmen. Die dadurch entstehende Interaktion der einzelnen Mitglieder wird als Prozess der Selbstorganisation angesehen.

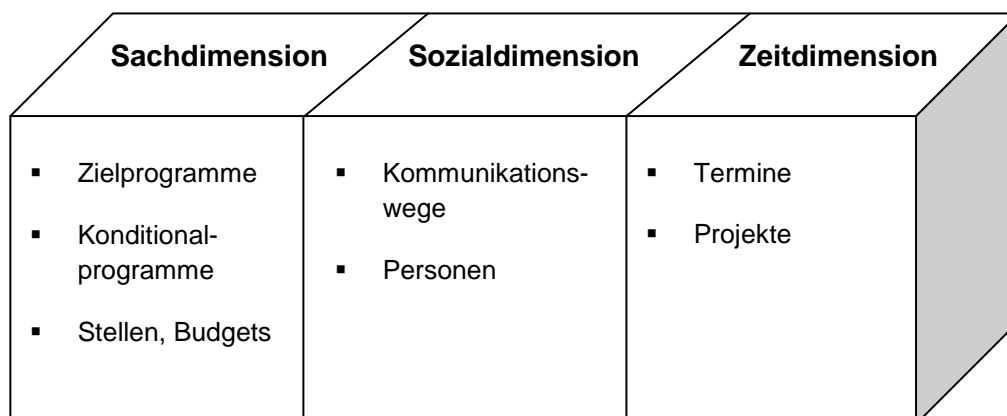
Die Übertragbarkeit des Münchner Ansatzes wird als schwierig angesehen, da Organisationen häufig auf Maßnahmen beruhen, die das verständnisorientierte Handeln einschränken (vgl. zu Knyphausen-Aufsess 1995; zu Knyphausen 1988; Steinkellner 2005).

Der Wiener Managementansatz

Der Wiener Managementansatz wurde von **Helmut Kasper**, **Wolfgang Mayrhofer** und **Michael Meyer** an der Wirtschaftsuniversität Wien entwickelt. Ebenso wie in den anderen systemischen Ansätzen auch, werden auch bei diesem Ansatz Organisationen als geschlossene soziale Systeme betrachtet, die dem Gesetz der Autopoiese unterliegen. Das Basiselement der Organisation ist die *Kommunikation*, die nicht Reaktion auf Ereignisse von außen, sondern *Reaktion auf Kommuni-*

kation ist. Die Idee eines Lenkers von außen ist damit nicht vereinbar, Bedingungen für die Steuerung des Systems liegen notwendigerweise im System selbst. Kasper, Mayrhofer und Meyer räumen allerdings ein, dass ein Manager „von außen“ versuchen kann, die „innere“ Kommunikation im Sinne des Herbeiredens erwünschter Wirklichkeit zu beeinflussen. Ob derartige Steuerungsversuche gelingen, entscheidet letztlich die Organisation selbst durch die Selbststeuerung. Im Zentrum dieses Modells stehen nicht Personen (wie beispielsweise im St. Galler Management Modell), sondern die Beziehungen, Relationen und Zusammenhänge zwischen den Kommunikationen. Managen heißt in diesem Ansatz beobachten, konstruieren und intervenieren. Zum einen muss der Manager die Strukturen beobachten, die bestimmen, was im sozialen System zulässig ist und was nicht, um die begrenzten Einflussmöglichkeiten aufrecht zu erhalten. Zum anderen umfasst Management das *Entscheiden über Entscheidungsprämissen*, die drei Dimensionen betreffen: die Sachdimension, die Sozialdimension und die Zeitdimension. Die Sachdimension zeigt auf, welche Themen wie entschieden werden. Die Sozialdimension beschreibt, wer mit wem Entscheidungen trifft. Die Zeitdimension gibt Auskunft darüber, wann entschieden wird. Diese Dimensionen werden in Abbildung 11 dargestellt.

Abbildung 11: Entscheidungsprämissen in Organisationen



Quelle: Eigene Darstellung nach Kasper et al. (1999)

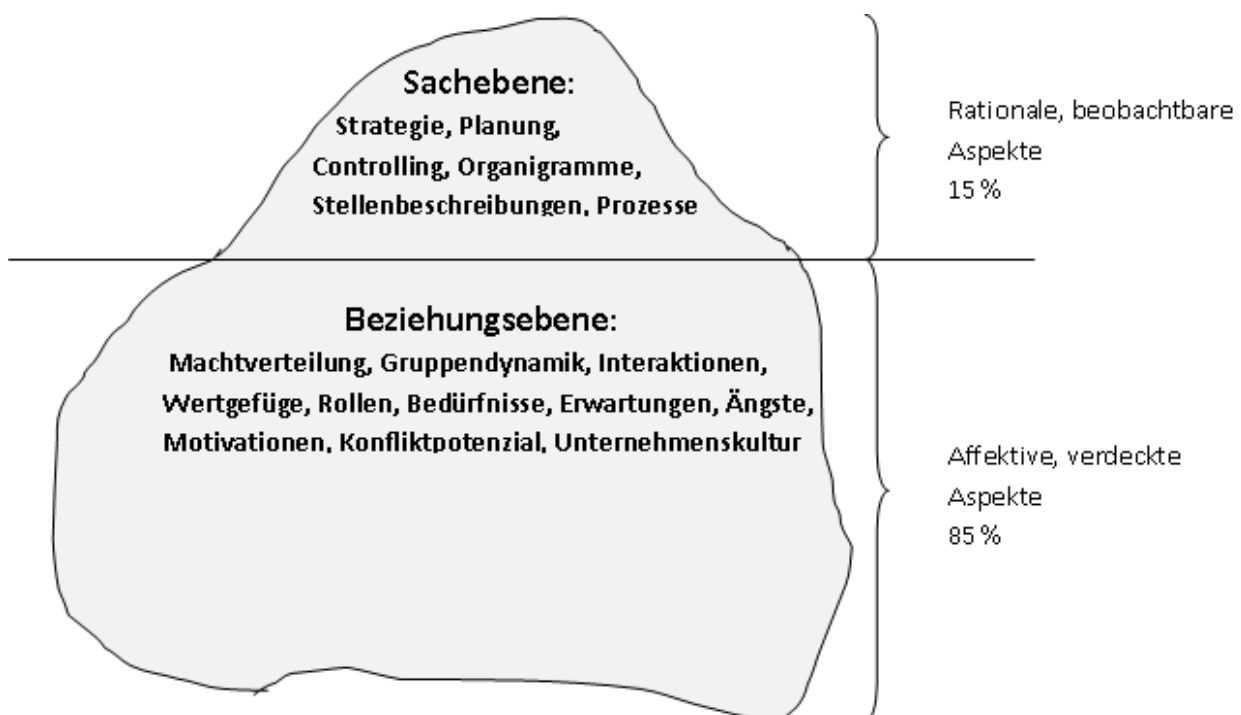
Der Manager konstruiert so die Wirklichkeit der Organisation mit. Da eine direkte Steuerung der Organisation nicht möglich ist, kann der Manager nur Steuerungsversuche unternehmen, indem er die Organisation mittels Intervention zur Eigenaktivität durch das Herantragen dosierter Diskrepanzen anregt. Daher können auch keine allgemeingültigen Interventionstechniken zusammengestellt und angeführt werden. Kasper, Mayrhofer und Meyer geben aber Hinweise, wie die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten ausgestaltet werden sollte: Im Vordergrund stehen dabei die Anerkennung der Eigenlogik des Anderen, die Einrichtung von Verhandlungssystemen, die Absicht des Verstehens des Anderen sowie die Absicht, Widersprüche als Quelle des Lernens und der Entwicklung aufzufassen (vgl. Kasper, Mayrhofer et al. 1999; Steinkellner 2005).

Daniel F. Pinnow

„Systemisch zu führen bedeutet, individuell zu führen, einen eigenen flexiblen Stil zu haben und diesen den Gegebenheiten, der Organisation und den Menschen, die man führt, jederzeit anpas-

sen zu können, statt nur schematisch mit standardisierten Tools zu arbeiten.“ (Pinnow, 2008: 160). Daniel F. Pinnow (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg) verfolgt wie auch Malik einen sehr praxisorientierten Ansatz, der klare Hinweise darauf gibt, wie eine Führungskraft im Sinne dieses systemischen Ansatzes effektiv führen kann. Systemische Führung soll das Ganze sehen, d. h., neben den rationalen beobachtbaren Aspekten (beispielsweise Organigramme, Stellenbeschreibungen, Strategien etc.) auch die affektiven, verdeckten Aspekte (wie beispielsweise Machtverteilung, Gruppendynamik, Wertgefüge, Ängste etc.) berücksichtigen. Pinnow beschreibt dieses Verhältnis zwischen beobachtbaren und verdeckten Aspekten als Eisberg. Dieser ist in Abbildung 12 grafisch dargestellt.

Abbildung 12: Eisbergmodell



Quelle: Eigene Darstellung nach Pinnow (2008)

Die drei Dimensionen *sachliche Beziehungen*, *soziale Verknüpfungen* und *zeitliche Beziehungen* bieten der Führungskraft als Teil des Systems Ansatzpunkte zur indirekten Steuerung von innen (vgl. Wiener Managementansatz).

Im Zentrum „guter Führung“ steht das „*Managen von Beziehungen*“ im Spannungsfeld der drei Eckpunkte „Persönlichkeit der Führungskraft“, „Mitarbeiter“ und „Organisation“. Pinnow nennt gewisse Bedingungen bzw. Bestandteile gelingender Führung. Dazu zählen: Selbsterkenntnis, Authentizität, Kommunikation (auf allen Ebenen, dialogische Führung, aktives Zuhören etc.), Delegieren bzw. Freiräume schaffen, das Aushalten von Gegensätzen, Veränderungsmanagement, Sinnstiftung, Machtbalance, Orientierung geben, Entscheidungen treffen, begeistern, lieben. Wirksame und beziehungsorientierte Führung ist für Pinnow daher auch mehr als eine

Zusammenstellung von Werkzeugen, Grundsätzen und Regeln oder ein Führungsstil – es ist ein Lebensstil. Pinnow betont daher im Gegensatz zu Malik auch, dass Führen kein Handwerk, sondern eine *Kunst* ist, die durch die Vielfältigkeit der Organisationen mit ihren Rahmenbedingungen und Situationen nur bedingt – und nur wenn man die nötigen Eigenschaften und Fähigkeiten mitbringt - erlernbar ist (vgl. Pinnow 2008).

3 Mitunternehmertum

Das Mitunternehmertum stellt neben den beschriebenen Modellen zur systemischen Führung einen weiteren in Deutschland entwickelten Ansatz dar. Seine Ursprünge liegen, so Gaugler (1999) bereits im 19. Jahrhundert bei Johann Heinrich von Thünen. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde es als besondere Ausprägung der partnerschaftlichen Unternehmensführung angesehen und wurde vor allem durch die Überwindung der Klassenkampf-Ideologie und der Verankerung der Menschenwürde in der Betriebsverfassung bestimmt. Die neueren Konzepte des Mitunternehmertums, deren Hauptvertreter sicherlich Rolf Wunderer ist, der emeritierte Leiter und Gründer des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen, fokussieren stärker auf das Verhalten der Mitarbeiter und sind auf die Existenzsicherung des Unternehmens und die Stärkung seiner Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet (vgl. Gaugler 1999).

Als Mitunternehmertum definiert Wunderer „die aktive und effiziente Unterstützung der Unternehmensstrategie durch problemlösendes, sozialkompetentes und umsetzendes Denken und Handeln einer möglichst großen Anzahl von Mitarbeitern aller Hierarchie- und Funktionsbereiche mit hoher Eigeninitiative und -verantwortung in/mit dafür fördernden Strukturen und Personen“ (Wunderer, 2007: 51). Die Förderung des Mitunternehmertums im Unternehmen umfasst mehrere Bereiche, darunter das mitunternehmerische Führungskonzept, das die strukturelle und die interaktive Dimension umfasst. Die strukturell-systemische Gestaltung beinhaltet vier Ansatzpunkte indirekter Führung: die mitunternehmerische Kultur, Strategie, Organisation und die Förderung einer qualitativen Personalstruktur. Gleichzeitig sind die vier Ebenen Gesellschaft, Unternehmen, Organisationseinheit und Person zu berücksichtigen und zu integrieren. Die Kultur hat meist einen wesentlichen Einfluss auf die drei anderen Aspekte. Das Ziel der Kulturgestaltung sollte die organisationsweite Etablierung und Förderung von Wertehaltungen und Handlungsmustern sein. Die personal-interaktive Führung bezieht sich auf die ergänzende interaktive Beeinflussung und Koordination durch direkte Führung der Vorgesetzten. Dabei plädiert Wunderer für eine kooperativ-delegative Führung oder die Verbindung von kooperativ-transaktionaler mit einer werteverändernden (transformierenden) Führung.

Ergänzend zu diesem mitunternehmerischen Führungskonzept beschreibt Wunderer das mitunternehmerische Steuerungskonzept, das die Schaffung von strukturellen Voraussetzungen über ein führungsopolitisches Governance-Konzept vorsieht (vgl. Wunderer 2007).

4 Zusammenfassung

In den systemischen Ansätzen ist nicht länger die Führungskraft allein verantwortlich für den Führungserfolg. Organisationen werden als soziale, nichttriviale Gefüge begriffen und die Eigendynamik (und damit die Unberechenbarkeit) dieser Systeme betont. Unterschiede zwischen den einzelnen Ansätzen zeigen sich vor allem hinsichtlich des Stellenwerts der Führungskraft bzw. der Möglichkeit der Führung. Betrachtet man die in ihrer zeitlichen Abfolge, so zeigt sich, dass sie sich von einer stark technokratischen Orientierung (St. Gallen) über die Betonung der Selbstorganisation in unterschiedlichem Ausmaß und damit der Unmöglichkeit der gezielten Steuerung (Witten, München, Wien) hin zu einer wieder ausgeprägteren Personenorientierung (Pinnow) entwickelten. Obwohl bei „neueren Vertretern“ wie Pinnow oder Malik die Führungskraft wieder an Einfluss gewinnt, zeichnen sich diese Ansätze doch vor allem durch ihre Ablehnung der Konzentration auf die Person des Führenden aus. Die Verantwortung liegt nicht mehr bei der Führungskraft allein, die Organisation wird zum undurchschaubaren, komplexen System, das sich selbst reguliert.

Der Ansatz des Mitunternehmertums verfolgt eine andere Richtung, die Eigenverantwortung und Eigeninitiative der MitarbeiterInnen soll gefördert werden. Auch dies verteilt die Verantwortung im Unternehmen auf jeden einzelnen, den Ausgangspunkt bildet aber die Führungskraft, die das Mitunternehmertum der MitarbeiterInnen bewusst fördern kann.

5 Ausblick

Im folgenden Teil 3 wird eine weitere Herangehensweise an das Führungsphänomen beschrieben. Führung wird zum Beziehungsphänomen. Die Führungskraft steht nicht länger allein oder einem Kollektiv gegenüber, wie in dem in Kapitel 1 beschriebenen Ansätzen und der Systemgedanke tritt in den Hintergrund. Die Geführten und die Beziehung zu ihnen werden zum zentralen Faktor im Führungsgeschehen, wie beispielsweise bei Servant Leadership oder dem Leader-Member-Exchange-Modell. Außerdem wird auf die Führung in Teams eingegangen. Einen weiteren Schwerpunkt in Teil 3 bildet die Transformationale Führung mit den Elementen Charisma, Inspiration und Motivation, Intellektuelle Stimulation und Individualisierte Fürsorge sowie die Weiterentwicklungen dieses Ansatzes. Abschließend werden Führungstheorien dargestellt werden, in denen Werten und ethischem Verhalten ein besonders hoher Stellenwert beigemessen wird.

6 Literatur

- Baecker, D. (1995): Durch diesen schönen Fehler mit sich selbst bekannt gemacht. Das Experiment der Organisation. In: Heitger, B., Schmitz, C. & Gester, P.-W. (Hrsg.): *Managerie*. 3. Jahrbuch Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg: Auer, S. 210–230.
- Bardmann, T. M. & Groth, T. (2001a): Die Organisation der Organisation. Eine Einleitung. In: Bardmann, T. M. & Groth, T. (Hrsg.): *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 7–20.
- Bardmann, T. M. & Groth, T. (Hrsg.) (2001): *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Gaugler, E. (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer – Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart. In: R. Wunderer (Hrsg.): *Mitarbeiter als Mitunternehmer*. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele. Neuwied: Luchterhand, S. 3–21.
- Hilse, H. (2001): Profil eines "Wandlers zwischen den Welten". In: Bardmann, T. M., Groth, T. (Hrsg.): *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 191–196.
- Kasper, H., Mayrhofer, W. & Meyer, M. (1999): Management aus systemtheoretischer Perspektive – eine Standortbestimmung. In: von Eckardstein, D., Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.): *Management. Theorien – Führung – Veränderung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kühl, S. (2001): Systemische Organisationsberatung – beobachtet. In: Bardmann, T. M. & Groth, T. (Hrsg.): *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 221–226.
- Malik, F. (2006): *Führen. Leisten. Leben*. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt: Campus Verlag.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2003): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Der St. Galler General Management Navigator. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen*. Stuttgart: UTB.
- Pfriem, R. (2001): Natürlich? Nach welcher Natur? Ganzheitlich? Lieber: Nein danke! In: Bardmann, T. M. & Groth, T. (Hrsg.): *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 333–336.
- Pinnow, D. F. (2008): *Führen. Worauf es wirklich ankommt*. Wiesbaden: Gabler
- Steinkellner, P. (2005): *Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Ulrich, H. & Krieg, W. (1974): *St. Galler Management-Modell*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Ulrich, H. & Sidler, F. (1977): *Ein Management-Modell für die öffentliche Hand*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Wimmer, R. (1989): Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht. In: K. Sandner (Hrsg.): *Politische Prozesse in Unternehmen*. Berlin: Springer, S. 131–156.
- Wimmer, R. (1989a): Ist Führen erlernbar? Oder warum investieren Unternehmungen in die Entwicklung ihrer Führungskräfte? In: *Gruppendynamik*, 20(1), S. 13–41.
- Wimmer, R. (1996): Die Zukunft von Führung. In: *OrganisationsEntwicklung*, 4, S. 46–57.
- Wunderer, R. (2007): *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. Köln: Luchterhand.

- zu Knyphausen-Aufsess, D. (1988): *Unternehmen als evolutionsfähige Systeme. Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie*. München: Verlag Barbara Kirsch.
- zu Knyphausen-Aufsess, D. (1995): *Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.

Kontakt

Tina Dörffer
Project Manager
Programm Unternehmenskultur in der Globalisierung
Bertelsmann Stiftung
Telefon 05241 81-81342
Fax 05241 81-681999
tina.doerffer@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de