

Rudolf Wimmer

Der wissenschaftliche Blick auf die Führung: Traditionen, Entwicklungen, Erkenntnisse

VORBEMERKUNGEN

Wie in Gesellschaften hochkomplexe, arbeitsteilig organisierte Problembearbeitungsprozesse gesteuert werden, ist im historischen Verlauf, in den einzelnen gesellschaftlichen Funktionsbereichen der Gegenwart, in den verschiedenen Weltregionen und in den sie prägenden Kulturen sehr, sehr unterschiedlich ausgeprägt. Wie Führung alltäglich praktiziert wird, sieht in Krankenhäusern und sozialen Einrichtungen ganz anders aus als etwa in familiengeführten Unternehmen oder in großen Publikumsgesellschaften, die sich aus der Perspektive des Kapitalmarktes zu bewähren haben. Diese Praxis folgt anderen Grundmustern im angloamerikanischen Raum als in Organisationen europäischer Prägung und wieder einer ganz anderen Logik etwa in Indien und China.

Noch viel bunter sind die mentalen Modelle, d.h. die Art und Weise, wie das soziale Phänomen Führung gedanklich gefasst und konzeptionell eingerahmt wird. Da gibt es jede Menge an „theories in use“, an Alltagskonzepten, die beschreiben können, was erfolgreiche Führung ausmacht und was genau nicht. Die diesbezügliche Ratgeberliteratur füllt ganze Bibliotheken, und es ist zu erwarten, dass dieser Strom an Publikationen auch in Zukunft nicht abreißen wird. Das Thema Führung scheint einen gesellschaftlichen Phänomenbereich zu betreffen, der dauerhaft fasziniert, viel Aufmerksamkeit bindet und – weil spürbar ungelöst – immer wieder neue Lösungsangebote stimuliert.

Es darf deshalb nicht überraschen, dass auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomenbereich Führung ganz heterogene Konzepte und Erklärungsangebote hervorgebracht hat. Je nach Disziplin und Erkenntnisperspektive kommt die Forschung zu sehr unterschiedlichen, in vielen Fällen auch zu konträren Ergebnissen. Der vorliegende Beitrag greift einige dieser Theorieansätze heraus, die in der jüngsten Ge-

schichte in ihren jeweiligen Kontexten doch eine erhebliche Prägekraft entwickeln konnten und diese paradigmatische Orientierungsfunktion noch keineswegs eingebüßt haben. Schon diese kleine Auswahl zeigt, dass je nach Beobachterperspektive und den damit verbundenen Leitdifferenzen ganz unterschiedliche Realitätsdimensionen in den Blick kommen, ganz unterschiedliche Grundannahmen und Werthaltungen sichtbar werden. Dieser Pluralismus ist keineswegs ein Problem. Im Gegenteil – er ist zu begrüßen. Er zeigt die Vielfalt möglicher Betrachtungsweisen und schützt vor vorschneller Dogmatisierung. Dies ist umso wichtiger, weil die Diskussion rund um das Thema Führung ohnehin die Tendenz in sich birgt, relativ rasch die Beschreibungsebene zu verlassen, um dann primär um normative Festlegungen zu kreisen.

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHE THEORIESTRÄNGE

Die paradigmatischen Festlegungen bei Erich Gutenberg

Um die Unternehmung zu einem ernsthaften Gegenstand ökonomischer Forschung zu machen, sah sich Erich Gutenberg, der geistige Vater der deutschen Betriebswirtschaftslehre, veranlasst, eine in erkenntnistheoretischer Hinsicht folgenreiche Annahme zu treffen. Will man mit Blick auf Unternehmen das wirtschaftliche Kalkül ins Zentrum wissenschaftlicher Betrachtung stellen, gilt es, aus dieser Betrachtung all das auszuklammern, was nicht berechenbar ist, was sich also dem Kalkül einer rationalen Gestaltung von Kosten-Nutzen-Relationen entzieht. Erst die Ausklammerung und Neutralisierung der nicht kalkulierbaren Organisationsdimensionen ermöglichen es, aus einer Unternehmung einen „Betrieb“ zu formen, der auf der Grundlage kausaler Wenn-dann-Beziehungen nach kla-

Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Vizepräsident der privaten Universität Witten/Herdecke. Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Aktuelle Forschungsschwerpunkte zu den künftigen Überlebensfragen von Familienunternehmen, insbesondere zu den speziellen Herausforderungen schnell wachsender Familienunternehmen.

Mitgründer der osb, Gesellschaft für systemische Organisationsberatung. Partner der osb international AG.



ren wirtschaftlichen Prinzipien gestaltet werden kann. Die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin hat also die Aufgabe, orientiert an naturwissenschaftlichen Erkenntnisprinzipien kontinuierlich jene Wissensbasis bereitzustellen, die es braucht, um die immer wieder neu zu bewerkstelligende Umformung einer Organisation in einen wirtschaftlich effizienten Betrieb sicherzustellen. Auf der anderen Seite, also jenseits der wissenschaftlichen Befassung, ist es die Kernaufgabe des Managements, dafür Sorge zu tragen, dass in der Praxis des Unternehmensgeschehens alle relevanten Prozesse konsequent dem ökonomischen Kalkül unterworfen werden. Obwohl von Gutenberg nicht direkt so bezeichnet, ist das Management in dieser Denktradition seiner Grundbestimmung nach in die Funktion gerückt, aus der Unternehmung letztlich ein dauerhaft brauchbares Instrument wirtschaftlicher Gewinnoptimierung zu machen.

Für Gutenberg war klar, dass mit dieser Fokussierung auf berechenbare, kausale, Kosten-Nutzen-orientierte Wirkungszusammenhänge ganz relevante Entscheidungsdimensionen einer Unternehmung unberücksichtigt bleiben. Er fasste diese Dimensionen unter dem „dispositiven Faktor“ zusammen. Gemeint sind damit die zwecksetzenden, eigentlich unternehmerischen Entscheidungsprozesse, die dem ökonomischen Kalkül letztlich vorgelagert sind. Diese unternehmerische Dimension besitzt nach Gutenberg jedoch unvermeidbar gewisse willkürliche und damit irrationale Aspekte. Sie ist deshalb einer wissenschaftlichen Betrachtung in seinem Sinne nicht zugänglich. Mit dieser Ausklammerung des Unternehmerischen aus dem Gegenstandsbereich von Wissenschaft verband Gutenberg jedoch keineswegs eine Geringschätzung dieser Dimension.

Die deutsche Betriebswirtschaftslehre hat sich im Gefolge Gutenbergs an dieser Differenz zwischen dem

Eingeklammerten (dem Rationalen, wirtschaftlich eindeutig Berechenbaren) und dem Ausgeklammerten (dem Unternehmerischen sowie dem in Organisationen nicht rational Erklärbaren) in aller Ambivalenz abgearbeitet, ohne dabei zu einem geteilten Management- und Organisationsverständnis zu kommen. Die anglo-amerikanische Denktradition der „management sciences“ weist demgegenüber mit Blick auf den dispositiven Faktor keine Berührungspunkte auf. Der eher pragmatische Zugang dieser Tradition schützt die einschlägigen Auseinandersetzungen vor einengenden wissenschaftstheoretischen Begrenzungen. Die beiden von Gutenberg adressierten Seiten der Unternehmensgestaltung werden in den diesbezüglichen Diskursen allerdings auch fein säuberlich unterschieden und in der näheren Ausarbeitung den Begriffen Management und Leadership zugeordnet.

Die US-amerikanische Differenz von Management und Führung (Leadership)

Die amerikanischen Denktraditionen – zusammengefasst in den „management sciences“ – integrieren sehr unterschiedliche Wurzeln der Beschäftigung mit organisationalen Effizienzproblemen (Taylors Scientific Management, das Industrial Engineering, Business-Administration etc.). Sie profitieren in ihrer Entwicklung von der frühen Ausdifferenzierung der Eigentümerfunktion auf der einen Seite und der des angestellten Managements auf der anderen, einer Aufgabendifferenzierung, die als Begleiterscheinung des verbreiteten Entstehens kapitalmarktorientierter Großunternehmen (Aktiengesellschaften) die Professionalisierungsbemühungen rund um das Management vorantrieb. Im Unterschied zur deutschsprachigen Entwicklung dominierten in den USA schon sehr früh verhaltenswissenschaftliche Ansätze die einschlägigen Forschungsbemühungen und

formten damit die paradigmatischen Grundlagen dieser wirtschaftswissenschaftlichen Disziplin. Der klare Unternehmensbezug der Managementforschung stabilisierte die Diskussion dann im Laufe der Zeit recht konsequent entlang der bis heute prägenden Leitdifferenz von Management und Leadership. Bei dieser Leitdifferenz handelt es sich nicht um ein gegensätzliches Entweder-oder, sondern um zwei einander ergänzende Steuerungsmuster, die nur zusammen für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen sorgen.

In dieser Denktradition ist es die primäre Aufgabe von Managern, in der Organisation auf allen Ebenen für die ökonomische wie technische Optimierung aller Aktivitäten Sorge zu tragen. Dafür braucht es geeignete Strukturen und Verantwortlichkeiten, effiziente Prozesse und Routinen, transparente Zielvorgaben und geeignete Maßnahmenpläne zur Erreichung dieser Ziele. Manager allokatieren die benötigten Ressourcen (inklusive des Personals) und steuern auf der Grundlage sorgfältig erarbeiteter Pläne deren Kosten-Nutzen-optimierten Einsatz. Das Management schafft sich für diese Schlüsselaufgaben die erforderlichen Kontrollmöglichkeiten, um Abweichungen zeitgerecht einschätzen und (wenn notwendig) korrigieren zu können.

Im Sinne der bekannten Unterscheidung von Peter Drucker sorgt das Management dafür, dass die im Unternehmen anstehenden Dinge „richtig“ gemacht werden, richtig im Sinne einer am ökonomischen Nutzen orientierten Rationalität. Für diese Aufgabe greift es auf bewährte Tools und Rechenkünste zurück, die das organisationale Geschehen planbar machen, d. h. in kausale Wenn-dann-Beziehungen transformieren. Die amerikanische Business-School-Tradition erbringt ihrerseits jene Professionalisierungsanstrengungen, die konsequent auf dieses Aufgabenverständnis ausgerichtet sind. Management bezeichnet demnach jenen Ort in Organisationen, von dem aus der Rest der Organisation mit aller Konsequenz dem ökonomischen Kalkül unterworfen wird, von dem aus also die technisch-instrumentelle Ausrichtung des Organisationsgeschehens und aller Akteure im Dienste einer laufenden Steigerung der Ertragskraft des Unternehmens sichergestellt wird.

Dieser US-amerikanische Bedeutungshorizont des Managementbegriffes ist gut zu verbinden mit dem, was Erich Gutenberg mit der „Verbetrieblichung“ einer Organisation beschrieben hat. Auch hier geht es um eine aktiv und professionell zu erbringende Steuerungsleistung, mit deren Hilfe eine Organisation erst zu

einer dem Rationalitätsprinzip folgenden wirtschaftlichen Veranstaltung wird. Im Unterschied zu den gutenbergschen Grundprämissen weiß man in der amerikanischen Diskussion aber um den Umstand, dass für den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens die Steuerungsleistung des Managements in dem beschriebenen Sinne nicht ausreicht. Gutenberg glaubte noch daran, den „dispositiven Faktor“ wegen seines Willkürcharakters aus erkenntnistheoretischen Überlegungen ausklammern zu müssen. Jenseits des Atlantiks erfährt diese unternehmerische Dimension speziell seit den 80er-Jahren des vorigen Jahrhunderts im Leadershipbegriff seine besondere Beachtung und wissenschaftliche Fundierung.

Leadership hat als Aufgabenfeld primär das jeweilige Gesamtsystem und dessen Zukunftsfähigkeit im Blick. Leader kreieren neue, attraktive Zukunftsbilder. Sie setzen Visionen, wie künftige gesellschaftliche Bedarfe gedeckt oder überhaupt erst geschaffen werden können. Mutig verlassen sie den eingeschwungenen Zustand, die unternehmerisch ausgetrampelten Pfade des Status quo, und stoßen die Tür weit auf für zukunftsfähige Entwicklungen. Das entscheidende Merkmal von Leadership besteht genau darin, dass Führung in der Lage ist, im Inneren wie im Äußeren des Unternehmens jenes weiterführende Energiepotenzial zu mobilisieren, das erforderlich ist, um so weitreichende Wandelprozesse in Gang zu setzen und dann auch wirksam umzusetzen. Visionäre Entwürfe für die Zukunft und die außergewöhnliche Gestaltungskraft, um eine ganze Organisation auf den Weg in diese Zukunft mitzunehmen, das kennzeichnet Persönlichkeiten, die man zu Recht als Leader (im Unterschied zu Managern) hervorhebt. Leader sind in diesem Verständnis geniale Kommunikatoren, sie begeistern ihr Umfeld (aligning people) für den neuen Weg und die damit verbundenen Ziele. Sie schaffen Kooperationsnetzwerke, ein stimulierendes Klima des Miteinanders und der Zuversicht in die gemeinsame Schaffenskraft, aus der heraus vielfach Überraschendes und wirklich Großartiges entstehen kann und auch große Schwierigkeiten auf dem Weg dorthin überwunden werden können.

Das Auffällige an diesem Leadershipverständnis ist die enge Verknüpfung ganz bestimmter unternehmerischer Gestaltungsdimensionen (Strategiefindung, visionäre Sinnstiftung, Organisationstransformation, „people alignment“) mit genau dazu passenden Großartigkeitsvorstellungen der handelnden Personen. Diese Idealisierung der individuellen Gestaltungskraft von

Führern (man kann auch sagen ihre Heroisierung) wurzelt ihrerseits in ganz bestimmten Charismakonzepten, in der „great man theory“ und in vergleichbaren Begründungszusammenhängen, die allesamt Leadership an außergewöhnliche Fähigkeiten von Personen binden, die in der Lage sind, die Organisation als Ganzes nach ihren Vorstellungen zu formen und damit dauerhaft zum Erfolg zu führen.

Es wäre ein Missverständnis, wollte man die Differenz von Leadership und Management mit einer spezifischen Wertung unterlegen. Denn für den Erfolg eines Unternehmens ergänzen sich diese beiden Steuerungsmodi. Das eine geht nicht ohne das andere. Trotzdem muss jedem klar sein, dass sich die Managementfunktion in einer die Leadershipvorgaben umsetzenden Rolle befindet. Beide Modi besitzen deshalb ihre ganz spezifischen Professionalisierungsherausforderungen, die sich letztlich aus den komplementären Aufgabenprofilen ergeben.

Das, was die beiden verbindet, ist die Vorstellung, dass die jeweiligen Aufgaben an Personen hängen, die den Rest der Organisation aus ihrer spezifischen persönlichen Gestaltungskraft heraus formen. Die hierarchische Grundstruktur von Organisationen unterstützt die angesprochene Aufgabenzuordnung dadurch, dass die Leadershipaufgaben eher an der Spitze bzw. auf den oberen Ebenen einer Organisation gebündelt sind, während die Aufgaben des Managements stärker auf den mittleren und unteren Ebenen wahrzunehmen sind. Die strikte Personalisierung des jeweiligen Funktionsverständnisses ist ausschlaggebend dafür, dass in den einschlägigen Diskursen viel Aufmerksamkeit auf die Fragen verwendet wird, was Personen letztlich zu Leadern oder Managern macht, welche Rolle in diesem Zusammenhang Charisma, d. h. angeborene Persönlichkeitsmerkmale spielen, wie man solche Potenziale erkennen und gegebenenfalls auch fördern kann.

Die Leitunterscheidung Leadership und Management entfaltet in der Zwischenzeit ihre Prägekraft nicht nur im angloamerikanischen Kulturraum, der mit seiner Betonung des Individuums für solche Denkkonzepte eine besonders geeignete kulturelle Untermauerung liefert. Diese Bedeutungszuschreibungen werden speziell über die besonders renommierten Business Schools inzwischen in alle Welt exportiert, auch wenn sich zurzeit mehr und mehr kritische Stimmen zur fatalen Dominanz dieser Differenz und ihrer eingebauten Heroisierungstendenz Gehör verschaffen. Diese Diffe-

renz spiegelt sich zum Teil auch in immer neuen Begrifflichkeiten (z. B. im Unterschied von transaktionaler und transformativer Führung), die dazu dienen, unter Beibehaltung tradierter Konzepte mithilfe eines innovativen Wordings in der Praxis ein neues Problemlösungspotenzial zu suggerieren.

Die Principal-Agent-Theorie und ihre Grundannahmen

Innerhalb der Wirtschaftswissenschaften stellt die Theoriearchitektur der „neuen Institutionenökonomik“ einen bedeutsamen Schritt in der Weiterentwicklung wesentlicher Grundprämissen des ökonomischen Denkens dar. Die institutionenökonomischen Ansätze gehen von Akteuren aus, die in ihren wirtschaftlichen Aktivitäten unvermeidlicherweise mit unvollkommenen Informationen operieren und ganz grundsätzlich eine begrenzte Rationalität aufweisen (unter Bezugnahme auf die grundlegenden organisationstheoretischen Arbeiten von Herbert Simon zur „bonded rationality“). In ihrem Handeln versuchen diese Akteure (hier folgen diese Ansätze den klassischen Prämissen des „Homo oeconomicus“), immer und überall ihren ganz persönlichen Nutzen zu optimieren, ihre eigenen Ziele und Interessen durchzusetzen, wenn es sein muss, auch zum Schaden Dritter. In der Verfolgung ihrer ökonomischen Interessen sind Akteure dabei stets auf andere angewiesen. Genau dieses daraus sich ergebende soziale Geschehen ist Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung. Die institutionenökonomischen Denkansätze gehen dabei von der Annahme aus, dass dieses wechselseitige Ringen um ökonomische Nutzenvorteile in Unternehmen bzw. in mehr oder weniger festen Kooperationsnetzwerken, auf Märkten etc., von „Institutionen“ eingerahmt, strukturiert und mitgesteuert wird. Unter diesem recht weit gefassten Begriff der Institutionen meint man in dieser Denktradition Regelwerke, kulturell fest verankerte Usancen, Verträge, aber auch mehr oder weniger feste Netzwerke und auch Organisationsstrukturen. Man kann sie in ihrer Funktion als sozial sanktionierbare Erwartungen verstehen, die die nutzenoptimierenden Verhaltensweisen ökonomischer Akteure (Individuen, Gruppen, Unternehmen etc.) beeinflussen, in bestimmte Bahnen lenken, ordnen und strukturieren. In der einschlägigen Literatur werden diese institutionstheoretischen Denkansätze inzwischen gern drei Richtungen zugeordnet, die sich allerdings nicht scharf gegeneinander abgrenzen lassen: die

Property-Rights-Theorie, die Transaktionskostentheorie und die Principal-Agent-Theorie. Letztere hat in der aktuellen Führungsforschung vor allem in der Corporate-Governance-Diskussion ziemlich unangefochten die Funktion und Bedeutung eines Leitparadigmas gewonnen. Deshalb stellen wir sie hier kurz zur Diskussion.

Die Führungsbeziehungen, das Verhältnis Vorgesetzter zu ihren Mitarbeitern, werden über alle Hierarchieebenen hinweg als vertragsbasierte Beziehungen zwischen Auftraggebern (Principals) und Auftragnehmern (Agents) konstruiert. Das gilt letztlich auch für das Verhältnis der Eigner (Aktionäre) zu ihrem angestellten Management, im Aktienrecht institutionalisiert als Zusammenspiel von Aufsichtsrat und Vorstand. Das Grundproblem solcher Kooperationsbeziehungen ist die in dieses Verhältnis unhintergebar eingebaute Informationsasymmetrie. So ist der Agent in der Erledigung seiner Aufgaben selbst viel näher an der jeweiligen von ihm zu verantwortenden Situation. Er hat in seinem Tun den besseren, „intimeren“ Realitätsbezug. Der Agent agiert außerdem in den von ihm als Auftragnehmer gestalteten Prozessen weitgehend unbeobachtet. Der Principal ist bei der Aufgabenerledigung ja selbst nicht mit dabei und hat es deshalb schwerer, sich von den Gegebenheiten ein angemessenes Bild zu machen. Außerdem kennt der Agent sich selbst, seine eigenen Stärken und Schwächen in der Regel sehr viel besser als der Principal. Dieser ist auf seine eigene begrenzte Menschenkenntnis angewiesen und sitzt in seinen Einschätzungsbemühungen leicht den eigenen Vorgefasstheiten auf. Diese Informationsasymmetrien können durch bestimmte Bedingungen auf der Seite des Principals noch verschärft werden (prohibitiv hohe Überwachungskosten, geringes Sanktionspotenzial gegenüber dem Agent, vorgetäuschte Kompetenzen und Fähigkeiten desselben etc.). Grundsätzlich muss der Principal davon ausgehen, dass diese Informationsasymmetrien den Agent zu einem opportunistischen Verhalten stimulieren. Mit der Prämisse des Homo oeconomicus operierend, muss man unterstellen, dass jeder in Organisationen seinen Verantwortungsbereich und die damit verbundenen Aufgabenstellungen konsequent dazu nutzt, seinen eigenen persönlichen Vorteil zu optimieren.

Diese Beziehungskonstellation, die von einer schwer durchschaubaren wechselseitigen Instrumentalisierungsdynamik geprägt ist, beschreibt im Kern die wesentlichen Führungsherausforderungen. Da geht es um

Aushandlungsprozesse, die die Aufgabenstellungen der beteiligten Akteure und die zu erreichenden Ziele möglichst unzweideutig festlegen. Es geht ferner um das Entwickeln von Kontrollmechanismen, die das Arbeitsgeschehen ungeachtet seiner Intransparenz doch irgendwie beobachtbar, einschätzbar und auch beurteilbar machen. Letztlich braucht es eine Incentivierung, die für eine möglichst weitgehende Angleichung der ökonomischen Interessenslagen beider Seiten sorgt. Gerade in diesem Punkt kümmert sich Führung um die permanente Herstellung einer Anreizkompatibilität organisational definierter Leistungserwartungen mit den persönlichen Zielen und Interessen der beauftragten Akteure. Ziel ist dabei ein kluger Mix aus Anreizen und glaubwürdigen Sanktionsmöglichkeiten, die das Verhalten der Beschäftigten in die erwünschte Richtung lenken.

Letztlich stehen bei diesem Denkansatz die Bearbeitung und der Umgang mit den Kosten und Risiken (den sogenannten „agency-costs“), die in den Informationsasymmetrien eingebaut sind, im Zentrum der Optimierungsanstrengungen von Führung. Die angemessene Gestaltung geeigneter Führungsstrukturen sowie

Es geht ganz besonders auch darum, die Führungsverantwortlichen selbst durch geeignete institutionelle Arrangements so zu disziplinieren, dass die genannten Ziele erreichbar werden. Im Shareholder-Value-Ansatz wird diese Denkweise in exemplarischer Weise konkretisiert.

die Sicherstellung der dazu passenden Führungspraktiken können als institutionelles Arrangement verstanden werden, um die angesprochenen Agency-Kosten systematisch zu begrenzen. Die seit gut einem Jahrzehnt laufenden Diskussionen um die adäquate Ausgestaltung eines eigenen „German-Corporate-Governance-Kodex“ ist ein wunderbares Beispiel für diese Art zu denken.

Die Principal-Agent-Theorie besitzt zurzeit eine enorme Bedeutung in den Management-Sciences. Sie hat für die Disziplin fast so etwas wie einen paradigmatischen Stellenwert. Deshalb sei an dieser Stelle doch auch auf zentrale Begrenzungen dieser Denkrichtung hingewiesen. Sie bleibt prinzipiell dem methodologischen Individualismus verpflichtet und legt den Fokus

auf die Ausgestaltung individueller Vertragsbeziehungen, im Schwerpunkt auf das Leistungsverhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Die Organisation als korporativer Akteur und als soziale Realität sui generis bleibt folglich in diesem Theorieansatz systematisch im „blinden Fleck“.

Die Verhaltensannahmen, die diese Leistungsbeziehungen prägen, folgen der Prämisse, dass jede Seite in dieser Beziehung den eigenen Nutzen zu optimieren sucht, d. h. die jeweils andere Seite für die Optimierung der eigenen Ziele instrumentalisiert. Diese wechselseitige Instrumentalisierung ist das wesentliche Merkmal, das das Miteinander antreibt, die wechselseitigen Beobachtungen strukturiert und die Beziehungen dynamisiert. Die vielfältigen Austauschverhältnisse mit externen Stakeholdern (speziell mit den Kunden) liefern das „Futter“, das Chancenpotenzial für dieses organisationsinterne Ringen um die je eigene Vorteilsgewinnung.

Unternehmen lassen sich vor diesem Hintergrund als subtiles Geflecht ineinander verwobener Principal-Agent-Beziehungen begreifen und interpretieren. Sie stellen in dieser Perspektive eine Arena zur Verfügung, auf der die Akteure in der Verfolgung ihrer Interessen zwar voneinander abhängig sind, es aber im Grunde darum geht, die unvermeidlichen Informationslücken und die begrenzte Rationalität in diesem Spiel für die eigene Nutzenoptimierung auszuschlachten. Führung ist Teil dieses Spiels, in dem sie Rahmenbedingungen zu setzen versucht, die die Koordinations- und Motivationsprobleme der Akteure so steuern, dass möglichst gemeinsame, akkordierte Interessen verfolgt werden, letztlich mit dem Ziel, die Gewinnpotenziale eines Unternehmens voll auszuschöpfen und ständig weiterzuentwickeln. In diesem Sinne geht es ganz besonders auch darum, die Führungsverantwortlichen selbst durch geeignete institutionelle Arrangements so zu disziplinieren, dass die genannten Ziele erreichbar werden. Im Shareholder-Value-Ansatz wird diese Denkweise in exemplarischer Weise konkretisiert.

Das Stewardship-Prinzip

Die Zuspitzungen in den Grundannahmen menschlichen Verhaltens, wie sie in der Principal-Agent-Theorie für das Zusammenspiel der Akteure in Unternehmen vorgenommen worden sind, sind nicht unwidersprochen geblieben. In den letzten 25 Jahren hat sich eine eigene Gegenrichtung herauskristallisiert, die sich unter dem Titel „Stewardship Theory of Management“ zu-

sammenfassen lässt. Diese Theorieanstrengungen kreisen um die zentrale Frage: Genügt ein konsequent am „Homo oeconomicus“ orientierter Blick auf die Phänomene Management und Leadership, wenn es darum geht, für diese Aufgabenfelder ein angemessenes Funktionsverständnis zu entwickeln? Muss man nicht zu allererst soziale, d. h. nicht ökonomische Bedingungen für die Möglichkeit erfolgreichen Wirtschaftens in und mit Unternehmen identifizieren? Braucht es letztlich nicht eine Reihe von Voraussetzungen und Rahmenbedingungen (motivationaler wie sozialer Natur), die gegeben sein müssen, damit sich Unternehmen gerade auch wirtschaftlich auf Dauer erfolgreich entwickeln können? Dies ist eine Fragerichtung, die für Ökonomen keineswegs selbstverständlich ist, wie das Ringen Erich Gutenbergs um eine Gegenstandsdefinition zeigt, die alles Nichtökonomische aus der wissenschaftlichen Betrachtung auszuklammern erlaubt.

Vor dem Hintergrund dieser Fragerichtung ist es gut nachvollziehbar, dass die Vertreter der Stewardship-Theorie im Aufbau eines tragfähigen Begründungszusammenhangs dessen, was sie unter Führung und Management verstehen, auf eine spezifische Kombination psychologischer und organisationssoziologischer Theorieelemente zurückgreifen. Für sie sind das soziale Geschehen in Unternehmen und das darin gezeigte individuelle Verhalten der Akteure nicht das Ergebnis kausal determinierter Prozesse, die sich aus der Dynamik ganz bestimmter Principal-Agent-Konstellationen erklären lassen. Dieses unternehmerische Geschehen ist prinzipiell kontingent. Es beruht auf miteinander vernetzten Entscheidungen, die so oder auch anders ausfallen können. Diese Entscheidungen fußen auf einem keineswegs deterministisch zu verstehenden Zusammenspiel individueller Motivationslagen bzw. persönlicher Dispositionen und organisationsstruktureller bzw. organisationskultureller Gegebenheiten. Dieses Zusammenspiel kann durchaus in einem Miteinander münden, das der Koordinationslogik der Agency-Theorie folgt. Das ist sicherlich eine der Möglichkeiten, wie sich die Praxis in Unternehmen konfigurieren kann. Wenn eine solche Logik organisational einmal fest etabliert ist, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie im Organisationsalltag ihre Fortsetzung und eine sich wiederholende Bestätigung findet. Aus dem Blickwinkel der Stewardship-Theorie ist es allerdings sehr zweifelhaft, ob eine solche Logik des Miteinanders zu dauerhaft guten Ergebnissen führt.

Die Empirie zeigt: Es kann sich in Unternehmen auch eine ganz andere Form des Miteinanders einspielen. Wenn man von der Vorstellung ausgeht, Manager wie auch ihre Mitarbeiter handelten in erster Linie aus der Verantwortung für ihr jeweiliges Aufgabengebiet heraus, sie gewönne ihren Selbstwert aus ihrem Beitrag für den Erfolg des Ganzen, und wenn man unterstellt, dass ihr organisationsinternes Umfeld genau solche Verhaltensweisen stimuliere und „belohne“, dann wird erwartbar, dass dieses kooperative, am Erfolg der Organisation orientierte Miteinander das Alltagsgeschehen prägt. Die Stewardship-Theorie tritt also für die Möglichkeit ein, im Vergleich zur Agency-Theorie für ganz andere Verhaltensprämissen optieren zu können. Hier wird eine persönliche Motivlage von Akteuren gezeichnet, denen es wichtig ist, im Sinne der übernommenen Aufgaben erfolgreich wirksam werden zu können und dafür die erforderlichen Kooperationsbedingungen selbst aktiv bereitzustellen, ohne dabei den persönlichen Nutzen ständig vor Augen zu haben.

Das braucht zwischenmenschliche Verhältnisse, in denen man sich wechselseitig vertrauen kann, die auf fairen, reziproken Ausgleichsbeziehungen beruhen und bei denen man nicht permanent damit beschäftigt ist, sich vor dem eigenen Missbraucht- und Ausgenutztwerden zu schützen. Vertrauen ist in diesem Kontext zweifelsohne die entscheidende Ressource für ein erfolgreiches Miteinander. Klar ist, dass diese persönliche Verhaltensorientierung eine Unterstützung in den organisationalen Strukturen, Prozessen und kulturellen Ausprägungen braucht. Damit sind Rahmenbedingungen gemeint, die für eigenes Entscheiden einen gewissen Freiraum bereitstellen, übermäßige Kontrollmechanismen vermeiden, die den gemeinsamen Erfolg, also Kooperation gegenüber dem „Egotrip“, belohnen, die die intrinsische Motivation und die eigene Identifikation mit der Organisation nicht durch die Betonung ausschließlich monetärer Incentives verdrängen etc.

Folgt man der Stewardship-Theorie, dann stellt sich Führung in den Dienst der Herstellung und Aufrechterhaltung jener Organisationsverhältnisse, die das erfolgreiche Überleben des größeren sozialen Ganzen ins Zentrum stellen und die dafür den geschilderten achtsamen Umgang in den alltäglichen Prozessen der Leistungserbringung sicherstellen. Dieser achtsame Umgang impliziert eine sorgfältige Personalauswahl, eine gezielte Personalentwicklung, geeignete Formen der Anerkennung von Leistung wie auch der Sanktionierung, die Festi-

gung einer vertrauensbasierten Orientierung an Kooperation, die Entwicklung stimulierende Formen der Konfliktaustragung, ein wiederholtes Alignment der gesamten Organisation mit den strategischen Herausforderungen derselben sowie mit den ins Auge gefassten Lösungsrichtungen und Ähnliches mehr.

Diese Art von Führung findet man in der Tendenz eher in familiengeführten Unternehmen. In diesem Unternehmenstyp ist es wahrscheinlicher als etwa in kapitalmarktorientierten Publikumsgesellschaften, dass sich alle Beteiligten (dem Vorbild der Eignerfamilie folgend) in hohem Maße dem langfristigen Erfolg des Unternehmens verpflichtet fühlen, dafür einen überdurchschnittlichen Einsatz zeigen, ohne gleich den monetären Return zu erwarten, aus Eigenverantwortung heraus Probleme anpacken und dafür die erforderlichen Kooperationen suchen. In solchen Unternehmen ist in der Regel eine familial geprägte Kultur des Miteinanders beobachtbar, in der sich Stewardship-Prinzipien in der Steuerung des Ganzen leichter verfestigen können, weil sich alle dem auf lange Sicht erfolgreichen Weiterexistieren des Unternehmens verpflichtet und darin auch ihre persönlichen Interessen und Belange aufgehoben fühlen.

THEORIEAUSPRÄGUNGEN IN DER TRADITION DER HUMAN-RELATION-BEWEGUNG

Die historisch weit zurückreichenden Ansätze zur Humanisierung der Arbeitswelt haben ihre eigenen Führungstheorien hervorgebracht. Im Kern geht es bei all diesen Theorieanstrengungen um das zentrale Ziel, ein produktives Miteinander zwischen den organisational vordefinierten Erwartungen einerseits und den persönlichen Entfaltungsinteressen der Mitglieder der Organisation andererseits zu finden. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise das Leadership-Grid von Blake & Mouton hervorzuheben, das für die Führungsarbeit zweier für den Erfolg ganz wesentlicher Gestaltungsrichtungen ausgeht und diese ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt: die Aufgaben- und Ergebnisorientierung auf der einen Seite und die Mitarbeiterorientierung auf der anderen Seite. Die konkrete alltägliche Führungspraxis realisiert stets eine charakteristische Mischung aus diesen beiden Dimensionen. Ein idealtypisches Verhältnis konnte in den diesbezüglichen Forschungsarbeiten bislang allerdings nicht identifiziert werden. Zu vielfältig sind die in der Welt anzutreffenden Organisationsverhältnisse und die damit verbunde-

nen Führungsherausforderungen, um einen „one best way“ festlegen zu können.

Einen etwas anderen Fokus wählt das Modell von Hersey & Blanchard. Hier wird die erforderliche Führungsarbeit davon abhängig gemacht, welchen Reifegrad die einzelnen Mitarbeiter hinsichtlich ihrer fachlichen Kompetenzen sowie mit Blick auf ihre Persönlichkeit besitzen. Die Führungsinterventionen haben sich an diesem Reifegrad zu orientieren. Jemand mit noch nicht ausreichenden fachlichen Fähigkeiten braucht mehr aufgabenbezogene Instruktionen, jemand mit Defiziten in seiner Persönlichkeitsentwicklung benötigt eine coachingförmige Unterstützung. Für ein produktives Zusammenwirken braucht es also ein hochdifferenziertes, personenorientiertes Führungsrepertoire, das für den unterschiedlichen Entwicklungsstand der einzelnen Mitarbeiter passend ist. Gesamtziel des eingesetzten Führungsaufwandes muss es aber letztlich sein, dass auf diesen weitgehend verzichtet werden kann, weil die Beschäftigten einen hohen Autonomiegrad in der Erledigung ihrer Aufgaben erreicht haben (sowohl einzeln als auch miteinander im Team). Dieses reifegradorientierte Führungsverständnis prägt auch den Kern der diesbezüglichen Theorieanstrengungen in der Tradition der Organisationsentwicklung, die nach dem Zweiten Weltkrieg einen starken Einfluss als konzeptionelle Alternative zu den klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Management- und Führungstheorien gewinnen konnten.

Das Führungsverständnis in der OE-Tradition

Die Entstehung und die konzeptionelle Ausprägung des OE-Ansatzes nach dem Zweiten Weltkrieg fußen auf den Erfahrungen mit jenem Organisationstyp, der mit den tayloristischen Gestaltungsprinzipien eines Industriebetriebes sowie mit bürokratischen Grundmustern von Verwaltungsorganisationen à la Max Weber gut beschrieben ist. Diese Organisationswelten zielen darauf ab, das Arbeitsgeschehen genau so zu strukturieren, dass die Beschäftigten die in den einzelnen Stellen gebündelten Leistungserwartungen exakt erfüllen können, ohne sich darüber hinaus persönlich einbringen und engagieren zu müssen. Im klassischen Organisationstyp werden die Mitgliedschaftsrollen also in einer Weise konditioniert, die es erlaubt, das menschliche Leistungsvermögen nur in genau vorgegebenen Aspekten für die Zwecke der Organisation abzurufen.

Diese selektive Funktionalisierung des menschlichen Leistungsvermögens hatte den Vorteil, Organisationen

ingenieurhaft, d.h. maschinenähnlich, durchzukonzipieren und damit das „Störpotenzial“ des subjektiven Faktors weitestgehend aus dem Organisationszusammenhang herauszuhalten. Genau an diesem die Moderne kennzeichnenden Organisationstypus, der in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts seinen Siegeszug überall in der entwickelten Welt angetreten hatte, entzündete sich der organisationale Gegenentwurf der OE. Die Pioniere des OE-Ansatzes (z.B. Kurt Lewin u. a.) bestritten ganz vehement die Prämisse des Taylorismus, dass die immer feinere Zerlegung der Aufgaben und die immer kleinteiligere Inanspruchnahme der menschlichen Arbeitskraft die Leistungsfähigkeit der Organisation als Ganzes laufend optimiere. Ihrem Befund nach führen diese klassischen Gestaltungsprinzipien von Organisationen und die dazu passenden hierarchiebetonenden Management- und Führungspraktiken genau zum gegenteiligen Effekt. Sie senken das organisationale Leistungsvermögen und schädigen obendrein die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder.

Diese Einschätzung verdankt sich der Entdeckung des außergewöhnlichen Leistungsvorteils arbeitsfähiger Teams und Gruppen, einer Entdeckung, die sich den experimentellen Settings der Gruppendynamik, eingebettet in die Kleingruppenforschungen der Vierziger- und Fünfzigerjahre des vorigen Jahrhunderts, verdankt. In dieser Tradition anwendungsnahe Sozialforschung wuchs die Überzeugung, dass eine teamförmige Strukturierung des Arbeitsgeschehens sehr viel leistungsfähiger ist als die arbeitsteilige, ganz auf den Einzelnen abgestellte und durch die Hierarchie koordinierte Formation des klassischen Industriebetriebes und dass diese Teamförmigkeit außerdem die Selbstentfaltungsmöglichkeiten der beteiligten Individuen auf eine ganz neue Weise stimuliert. Die Annahme, dass unter ganz bestimmten Bedingungen sich Organisationen und ihre Mitglieder in ihrer jeweiligen Entwicklung wechselseitig stimulieren können, wurde zum Fundament des Veränderungsengagements des OE-Ansatzes. Zu diesen Bedingungen zählte die Transformation der durch und durch bürokratisierten Hierarchie in ein Netzwerk sich selbst steuernder Teams, die sich in horizontalen Abstimmungsprozessen weitestgehend selbst koordinieren.

In solchermaßen anzustrebenden Organisationsverhältnissen kommt personalisierten Führungsrollen, die noch in der klassischen Hierarchie wurzeln, die entscheidende Aufgabe zu, die Entwicklung der Organisa-

tion, der Teams, letztlich jedes einzelnen Mitglieds so zu steuern, dass Führung im herkömmlichen Sinne einer stabilen Über- und Unterordnung letztlich überflüssig wird. Mit zunehmendem Reifegrad in der Arbeitsfähigkeit von Teams und Personen wandern alle wesentlichen Führungsaufgaben in das Selbststeuerungspotenzial von Teams bzw. in das der Netzwerke von Teams. Führung im traditionellen Verständnis besitzt vor diesem Hintergrund die paradoxe Aufgabe, sich in einem gezielten Veränderungsprozess schrittweise selbst abzuschaffen und am Ende die Bedingungen für das Entstehen arbeitsfähiger Teams und deren wirksamer Koordination herzustellen und dauerhaft zu stabilisieren.

Viele Anliegen des OE-Ansatzes sind in den zurückliegenden Jahrzehnten in unseren Organisationen, wenn auch unter ganz anderen Voraussetzungen als ursprünglich gedacht, realisiert worden (Abflachung und Funktionswandel der Hierarchie, Verstärkung horizontaler Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse, Siegeszug des Netzwerkgedankens in und zwischen Organisationen, enormer Bedeutungszuwachs gelingender Kommunikation, ein großes Angewiesensein auf das Ausschöpfen individueller Begabungspotenziale etc.). Gerade in den besonders dynamischen und innovativen Unternehmen des Internetzeitalters, die an vorderster Front den Prozess der Digitalisierung vorantreiben (wie Google, Amazon, Apple etc.), erleben wir eine Renaissance der organisationalen Gestaltungsprinzipien der OE-Tradition wie des damit verbundenen Führungsverständnisses (Stichwort „collaborative leadership“). Der aktuell beobachtbare Innovationsdruck und die damit verbundene Veränderungsgeschwindigkeit rücken Arbeitspraktiken ins Zentrum der Aufmerksamkeit, wie sie in gut funktionierenden Start-up-Teams beobachtet werden können (eine besondere Orientierung am Kundennutzen, eine außergewöhnliche Agilität im Ausprobieren und Aufgreifen neuer Ideen, ein gezieltes Nutzen von Scheiternserfahrungen etc.). So wird zurzeit wiederum ein ganz ungewöhnlicher Bedarf an prozesshaftem, organisationalem Veränderungswissen akut, der eine kluge Revitalisierung tradiert OE-Gedanken nahelegt.

Das Kernproblem der Denkkonzepte aus dem Kontext des OE-Ansatzes besteht wohl darin, dass es in dieser Tradition ausgesprochen schwerfällt, den gravierenden Unterschied der Funktionsweise von Teams im Verhältnis zum Modus Operandi von Organisationen aus-

zuarbeiten. Das führt dazu, dass die Selbststeuerungsmöglichkeiten gut funktionierender Teams eins zu eins auf größere, wesentlich komplexere soziale Einheiten (wie Organisationen) übertragen werden. Diese Übertragung fußt auf der (gerade heute wieder vielfach geteilten) Illusion, man könne im Kontext von Führung asymmetrische Kooperationsbeziehungen zur Gänze vermeiden. Dieser Anti-Hierarchie-Affekt erschwert es ganz erheblich, dass sich in dieser Denktradition mit Blick auf Organisationen heutigen Zuschnitts ein komplexitätsadäquates Führungsverständnis entwickeln kann.

SYSTEMTHEORETISCHE ZUGÄNGE ZUM PHÄNOMEN FÜHRUNG UND ORGANISATION

Das Theorierepertoire der neueren Systemtheorie wird in der Zwischenzeit vor allem für die Analyse des sozialen Phänomens „Organisation“ in seinen heute doch sehr unterschiedlichen Ausprägungen und in seiner unbestritten ganz zentralen gesellschaftlichen Bedeutung intensiv genutzt. Das aus diesen Theorieanstrengungen zu gewinnende Organisationsverständnis liefert eine geeignete, weil komplexitätsadäquate Hintergrundfolie, um eine weitere Perspektive auf das zu gewinnen, was unter Führung und Management unter den aktuellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verstanden werden kann. Deshalb soll uns diese Perspektive zum Abschluss unseres Überblicks noch etwas beschäftigen.

Aus Sicht der Systemtheorie sind Organisationen, so wie wir sie kennen, ein Produkt der Moderne. Sie haben ihre charakteristische Form erst im Zuge des Umbaus der alten feudalen Verhältnisse durch den Prozess der Industrialisierung, durch die Ausdifferenzierung der uns heute vertrauten Form von Staatlichkeit, von Recht und politischer Verfassung gewonnen. Im Prozess der gesellschaftlichen Modernisierung sind in fast allen gesellschaftlichen Bereichen (im Gesundheitswesen, im Bildungsbereich, im Wirtschaftssystem, in den Wissenschaften etc.) Organisationen entstanden, die unsere Gesellschaft mit lebenswichtigen Leistungen versorgen. Unsere heutige Gesellschaft fußt in ihrer Funktionsweise auf einem extrem arbeitsteilig operierenden und damit auch störungsanfälligen Netz an Organisationen, die ihren Existenzgrund daraus gewinnen, dass sie für ihre relevanten Umwelten geeignete Problemlösungen bereitstellen, in diesem Sinne also „wertschöpfend“ tätig werden. So sind Spitäler auf ganz bestimmte Heilungsprozesse spezialisiert, Schulen auf die Bereitstel-

lung anspruchsvoller Bildungs- und Qualifikationsmöglichkeiten, Unternehmen auf die Erzeugung von Produkten und Dienstleistungen, Verwaltungsorganisationen kümmern sich um öffentliche Güter etc.

Organisationen bilden und stabilisieren sich also um die Bearbeitung von Problemstellungen, die zu ihrer Lösung unabdingbar auf ein organisationsförmiges Herangehen angewiesen sind. Organisationsförmigkeit meint den internen Aufbau der erforderlichen Ressourcen, die kluge Kombination arbeitsteilig miteinander vernetzter Leistungspotenziale, das Gewinnen und Binden dafür geeigneter Leistungsträger, die Entwicklung, Stabilisierung und Veränderung von Strukturen und Prozessen, die dem Komplexitätsgrad der zu bewältigenden Aufgaben angemessen sind. Diese Organisationsförmigkeit zeigt sich in der Ausprägung spezifischer Mitgliedschaftsrollen, in denen die (primär aufgabenbezogenen) Verhaltenserwartungen wechselseitig konditioniert werden. Die neuere Systemtheorie interessiert sich speziell für die Besonderheiten dieses System-Umwelt-Verhältnisses, für deren Koevolution, d.h. für die Art und Weise ihres wechselseitigen Hervorbringens, die auch als Wertschöpfung bezeichnet werden kann („creating shared value“ im Sinne M. Porters). Sie betrachtet Organisationen dabei nicht als bloße Instrumente in der Hand organisationsexterner Akteure (so, wie das gerne Shareholdern unterstellt wird, die Unternehmen als Gewinnoptimierungsmaschinerie sehen). Organisationen sind in dieser Perspektive ausgesprochen eigensinnige, sich selbst organisierende, hochkomplexe soziale Entitäten, die ihre Umwelten ständig nach Gelegenheiten abtasten, um durch das Aufgreifen von „Ungelöstem“ das eigene Weiterexistieren wahrscheinlicher zu machen. Organisationen sind in diesem Modus der Selbstreproduktion sich selbst gegenüber Mittel und Zweck gleichzeitig.

In diesem Prozess des Bemühens von Organisationen, für ihre eigene Fortsetzung zu sorgen, spielen Führung und Management eine ganz entscheidende Rolle. In der Systemtheorie geht man davon aus, dass Organisationen im Prozess ihres Entstehens und der Festigung einer stabilen Innen-außen-Grenze in ihrem Inneren eine eigene Funktion (man kann auch sagen, eine kollektive Fähigkeit, eine Systemqualität) hervorbringen, die die eigene Funktionstüchtigkeit als Gesamtsystem im Auge hat. Organisationen prägen ein eigenes Aufmerksamkeitspotenzial aus, das die Organisation als soziales System im Hinblick auf die Frage im Blick hat,

wie die eigene (d.h. organisationale) Antwortfähigkeit auf die spezifischen Herausforderungen der relevanten Umwelten gesichert und weiterentwickelt werden kann. Diese in Organisationen regelmäßig ausdifferenzierte Funktion (im Sinne einer in der Praxis mehr oder weniger gut entwickelten „organizational capability“) wird in einer systemtheoretischen Betrachtung mit dem Begriff „Führung“ belegt. Führung ist somit jener Teilaspekt eines sich selbst organisierenden, sich selbst erzeugenden Systems, der dieses System selbst zum Gegenstand hat und es zur Aufrechterhaltung der eigenen Funktionstüchtigkeit kontinuierlich mit den erforderlichen Entwicklungsimpulsen versorgt. Führung ist in diesem Sinne ein Moment der Selbstorganisation des Systems. Diese Funktion wird im System wahrgenom-

Der gekonnte Umgang mit Komplexität und den damit verbundenen Ungewissheiten und Unkalkulierbarkeiten ist das eigentliche Kerngeschäft von Führung und Management.

men und nicht als etwas, das quasi von außen auf die Organisation einwirkt. Damit verliert die alte Gegenüberstellung von Führung als Moment der Fremdbestimmung im Verhältnis zur Selbstorganisation der Geführten ihren Sinn.

Führung hat es in diesem Verständnis also immer auch mit sich selbst zu tun. Sie nimmt Einfluss auf Verhältnisse und soziale Dynamiken, die sie selbst immer schon mitproduziert hat. Sie operiert also grundsätzlich mit zirkulären, rückbezüglichen Wirkungsbeziehungen. Deshalb führt das naturwissenschaftliche Kausalitätsverständnis in diesem Zusammenhang auch zu keinen brauchbaren Erkenntnissen.

Betrachtet man Führung in diesem funktionalen Sinne als eine organisationale Fähigkeit, die auf die Sicherstellung der eigenen Funktionstüchtigkeit im Kontext der relevanten Umwelten spezialisiert ist, dann besitzt das für die Konzeptualisierung dieses Phänomenbereiches weitreichende Folgen. Einige dieser Implikationen seien hier noch kurz angedeutet. Führung benötigt für dieses Aufgabenverständnis privilegierte Beobachtungsmöglichkeiten: nach innen, um laufend ein angemessenes Bild des eigenen Zustandes zu gewinnen, nach außen, um tragfähige Einschätzungen hinsichtlich

der Passung des eigenen Leistungsangebotes für die adressierten externen Problemstellungen zu generieren. Nur aus solchen das jeweilige „Ganze“ im Blick habenden Beobachtungs- und Reflexionschancen gewinnt Führung legitime Anstöße (auch gern Soll-Ist-Differenzen genannt), die geeignet sind, jene Entscheidungen herbeizuführen, die die Weiterentwicklung der eigenen Leistungsfähigkeit als System befördern. Mit dieser Spezialisierung auf das Ganze des jeweiligen Verantwortungsbereiches konstituiert sich in Organisationen ein prägender Unterschied bezüglich der inneren Befasstheit von Funktionsträgern, die Differenz also zwischen jenen, die sich auf ihre operativen Fachaufgaben konzentrieren können, und jenen, deren Aufgabe es ist, in Distanz zum operativen Geschehen auf die Funktionstüchtigkeit des jeweiligen Gesamtzusammenhangs zu achten. Diese Arbeitsteilung richtig produktiv zu halten ist für jede Organisation ein dauerhafter Balanceakt. Organisationen differenzieren in ihrem Innern zwar immer Positionen aus, denen die Wahrnehmung von Führungsaufgaben zugeschrieben wird. So entstehen die einzelnen Hierarchieebenen und die damit verknüpften Führungsstrukturen. Diese Stellen beinhalten jedoch stets eine charakteristische Mischung aus operativen und führungsbezogenen Aufgabenanteilen, sodass mit der Ausdifferenzierung der Hierarchieebenen und den damit verknüpften Führungsverantwortlichkeiten überhaupt nicht sichergestellt ist, dass eine Organisation sich mit den erforderlichen Führungsleistungen tatsächlich versorgen kann. Dafür braucht es ein in der Organisation über alle Ebenen hinweg gemeinsam geteiltes Führungsverständnis und auf den einzelnen Stellen geeignete Persönlichkeiten, die einzeln und miteinander die notwendige Sensibilität für den je anstehenden Führungsbedarf besitzen sowie die Begabung, diesen auch zu realisieren, ohne permanent in die eigenen operativen Fachaufgaben zu flüchten.

Das Führungsgeschehen selbst realisiert sich im kommunikativen Miteinander auf gleicher Ebene wie in den vertikalen Führungsbeziehungen. In diesem führungsbezogenen Kommunikationsgeschehen finden jene alltäglichen Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse statt, die in die jeweils weiterführenden Entscheidungen münden. Entscheidungen und die Kommunikation derselben transformieren so Unsicherheit in situative Festlegungen, an die nächste Schritte im Prozess der Aufgabenerledigung anschließen können. Das ist der organisationsspezifische Gang der Dinge, für dessen

Funktionstüchtigkeit Führung letztlich zu sorgen hat.

Das Anknüpfen von Entscheidungen an Entscheidungen, ihre ständige Verkettung, ist jener Mechanismus, der in Organisationen Komplexität bearbeitbar macht. Der gekonnte Umgang mit Komplexität und den damit verbundenen Ungewissheiten und Unkalkulierbarkeiten ist das eigentliche Kerngeschäft von Führung und Management. Dafür braucht es eine intelligente und risikobewusste Nutzung von Nichtwissen, das in alle Entscheidungslagen heutzutage unvermeidlich und in wachsendem Ausmaß eingebaut ist. Man hat im Führungsgeschehen bei allen zielgerichteten Gestaltungsbemühungen die Bedingungen für das eigene Wirksamwerden nie vollständig in der Hand. Man greift immer in eigendynamische Gegebenheiten ein, ohne die zugrunde liegende Dynamik nur annähernd zu durchschauen, ohne die genauen Auswirkungen des eigenen Verhaltens prognostizieren zu können. Diese komplexitätsgeprägten Bedingungen legen ein prozessorientiertes Vorgehen nahe, das evolutionären Prinzipien, also dem Muster von Versuch und Irrtum, folgt. Die Kehrseite dieser Prozessorientierung und des Vertrauens in ihre Produktivität sind der Verzicht auf Vorstellungen exakter Planbarkeit und die Aufgabe von Kontrollierbarkeitsillusionen, etwas, was die allermeisten Führungsverantwortlichen immer noch als extreme Zumutung erleben. Durch diese kontinuierlich erbrachte Leistung der Unsicherheitsbearbeitung erzeugt Führung genau jenen Mehrwert in Organisationen, der die operativ Tätigen entlastet und ihnen den Rücken freihält, um sich voll auf ihre Fachaufgaben konzentrieren zu können.

Wenn von Führung die Rede ist, dann denkt man primär an eine Einflussrichtung, die von oben nach unten zeigt. Führung realisiert sich so in den vertikalen Beziehungen, in denen die Führenden ihre Machtfülle nutzen, um dem Rest den eigenen Willen aufzuzwingen. In einem systemtheoretischen Verständnis passiert Führung demgegenüber in erster Linie von außen nach innen. Führung mobilisiert im Inneren eine kontinuierliche Auseinandersetzung über die Frage: Was kennzeichnet gerade unsere externen Umwelten, und wie werden wir als Organisation dafür antwortfähig? Führung sorgt mit dieser Perspektive für einen Prozess, durch den die grundsätzliche Neigung von Organisationen zur Selbstbezüglichkeit, d. h., sich selbst eine wünschenswerte, passende Realität zu konstruieren, unterbrochen wird. Diese spezifische Kontextsensibilität ist

die Voraussetzung dafür, dass die externe Veränderungsdynamik, die in den letzten Jahrzehnten erheblich zugenommen hat, zeit- und realitätsgerecht in nach innen gerichtete Entwicklungsimpulse übersetzt werden kann.

Das Oben und Unten in den Führungsbeziehungen gewinnt seinen tieferen Sinn nicht in der Erleichterung der Willensdurchsetzung durch die Führenden. Diese strukturell untermauerte Asymmetrie verhilft den Inhabern von Führungsfunktionen zu privilegierten Beobachtungsmöglichkeiten mit Blick auf die externen Verhältnisse wie auch auf die internen Gegebenheiten, um aus den daraus gewonnenen Einschätzungen die weiterführenden Entscheidungsnotwendigkeiten in einer begründeten, plausibilisierbaren Form abzuleiten. Diese in den Alltagskontakten immer mitlaufende Asymmetrie (man kann sie leugnen und invisibilisieren, soviel man will) schafft vielfach paradoxe Kommunikationssituationen, die es miteinander immer wieder zu bewältigen gilt.

Die Akzeptanz dieser organisational angelegten Asymmetrie ist heute aus vielerlei Gründen nicht mehr durch die formale Seite der Hierarchie zu erzwingen. Sie muss durch eine glaubwürdige Wahrnehmung der gerade anstehenden Führungsaufgaben gleichsam immer wieder neu „verdient“ werden. Führungsleistungen zielen auf das Erfolgreichmachen des kooperativen Miteinanders in Organisationen. Der Erfolg zeigt sich letztlich an der gelungenen Bewältigung von Problemstellungen im Außen, an einer gemeinsam realisierten Wertschöpfung. Glaubwürdigkeit und Vertrauen entstehen, wenn sich Führungskräfte gekonnt in den Dienst dieses Erfolgreichmachens des eigenen Verantwortungsbereichs stellen, und nicht, wenn Führungskräfte ihre Position nutzen, um den eigenen, persönlichen Erfolg zu optimieren. In diesem Sinne ist es eine im Alltagsgeschehen immer indirekt mitlaufende Herausforderung von Führung, durch die Art und Weise, wie sie praktiziert wird, ihre eigenen Glaubwürdigkeitsbedingungen ständig mit zu erzeugen. Genau dafür braucht es die zentrale Fähigkeit zur Selbstreflexion eines Führungssystems, um der eingebauten Erosionsgefahr der eigenen Glaubwürdigkeit und Kompetenzzuschreibung systematisch entgegenzuwirken.

Zusammenfassend lässt sich für einen systemtheoretischen Zugang resümieren:

Führung und Organisation sind zwei Seiten ein und derselben Medaille. Begreift man Organisationen als eisdynamische, sich selbst steuernde Systeme mit

hoher Eigenkomplexität, dann besteht die Kernherausforderung von Führung genau darin, einen geeigneten Umgang mit dieser Art von Komplexität zu gewinnen. Komplexität bearbeiten heißt, sich auf Unsicherheit einzulassen, mit Überraschungen zu rechnen, sich von Planbarkeits- und Kontrollillusionen zu verabschieden. Führung in diesem Sinne wahrzunehmen bedeutet, gekonnt mit Nichtwissen zu operieren, einer prozesshaften, evolutionären Steuerungslogik zu folgen, sich auf Versuchs- und Irrtumsprozesse einzulassen, wachsam aus ihnen zu lernen und somit die Organisation als Ganzes adaptiv und antwortfähig zu halten. Obwohl es in diesem Führungsverständnis sehr auf geeignete Führungspersönlichkeiten ankommt, ist die von ihnen erbrachte Leistung nicht das Verdienst eines Einzelnen, sondern das Ergebnis eines höchst anspruchsvollen Zusammenspiels vieler, dessen Gelingen selbst eine Kernaufgabe von Führung ist. Insofern hat Führung sich selbst immer auch zum Gegenstand, was zum schwierigsten Teil des Führens zählt, wie wir alle wissen. 🌸

LITERATUR

- Baecker, D. (2008):** Die Sache mit der Führung. Wien.
- Baecker, D. (2011):** Organisation und Störung. Frankfurt am Main.
- Böhmer, M. (2014):** Die Form(en) von Führung, Leadership und Management. Heidelberg.
- Davis, J. H./Schoorman, F. D./Donaldson, L. (1997):** Toward a stewardship theory of management. In: Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, S. 20–47.
- Gutenberg, E. (1929):** Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung. Berlin.
- Hersey, P./Blanchard, K. H. (1988):** Management and organizational behavior. Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- Kotter, J. P. (1990):** A force for change: How leadership differs from management. New York, London.
- Mintzberg, H. (2009):** Managing. San Francisco.
- Ortmann, G. (2009):** Management in der Hypermode: Kontingenz und Notwendigkeit. Wiesbaden.
- Picot, A. u. a. (2012):** Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. 6. überarb. Aufl., Stuttgart.
- Rüegg-Stürm, J./Grand, S. (2015):** Das St. Galler Managementmodell. 2. überarb. Aufl., Bern.
- Wimmer, R. (2011):** Die Steuerung des Unsteuerbaren. In: Pörksen, B. (Hg.): Schlüsselwerke des Konstruktivismus. Wiesbaden, S. 520–547.
- Wimmer, R. (2012):** Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: Rüegg-Stürm, J./Bieger, T. (Hg.): Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven. Bern, S. 7–65.