

Dietrich von der Oelsnitz

Einführung in die systemische Personalführung

Zweite, überarbeitete Auflage, 2017

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in the Czech Republic
Druck und Bindung: FINIDR, s.r.o.

Zweite, überarbeitete Auflage, 2017
ISBN 978-3-8497-0156-7
© 2012, 2017 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de



- 1 Systemische Führung – eine Positionsbestimmung ... 7**
- 2 Funktionen und Folgen von Führung ... 12**
 - 2.1 Austauschtheoretische Vorklärung ... 12
 - 2.2 Aufgaben und Funktionen von Führung ... 14
 - Der informelle Leader ... 17
 - 2.3 Personelle und strukturelle Führung ... 19
 - 2.4 Folgen von Führung – zum Guten oder Schlechten ... 21
- 3 Von Taylor zur systemischen Führung:
Menschenbilder im Wandel der Zeit ... 24**
 - 3.1 »Rational man« und »social man« ... 24
 - 3.2 Sich selbst erfüllende Prophezeiung:
Die Menschenbilder von D. McGregor ... 28
 - 3.3 Gesamtschau der klassisch-tradierten
Menschenbilder ... 30
 - 3.4 Das Leitbild der systemischen Führung ... 32
 - Autopoiese ... 32
 - »Geplante Evolution« und Koevolution ... 33
 - Nichtlineares Ursache-Wirkungs-Denken ... 34
 - Konstruktivismus ... 35
- 4 Die menschliche Leistungsmotivation ... 39**
 - 4.1 Können – Wollen – Dürfen ... 39
 - 4.2 Bedürfnisse als aktivierende
Verhaltensdeterminanten ... 41
 - 4.3 Erwartungen als orientierende
Verhaltensdeterminanten ... 49
 - 4.4 Rollenanforderungen als normative
Verhaltensdeterminanten ... 54

- 5 Vertiefende Perspektiven systemischer Führung ... 59**
- 5.1 Eigenschaften: Charismatische Führer und Narzissmus ... 59
 - Gängige Führungseigenschaften ... 60
 - Was ist Charisma? ... 62
 - Die zwei Gesichter des Charismatikers ... 65
 - Welche Lehren sind zu ziehen? ... 67
 - 5.2 Verhalten: Stile – Symbole – Attributionen ... 69
 - Die klassischen Studien der Führungstilforschung ... 70
 - »The Romance of Leadership« ... 74
 - 5.3 Situationen: Die Geführten und der situative »fit« ... 76
 - Das Kontingenzmodell der Führung ... 78
 - Das Bereitschaftsgrad-Modell der Führung ... 79
 - 5.4 Alternativen: Theorie der Führungssubstitution ... 82

6 Abschied von der Hierarchie – Leadership 2.0 ... 86

- 6.1 Führung als Ertüchtigung zum Selbstmanagement ... 86
- 6.2 Stärkenorientierung – Emotionen – Flow-Erleben ... 90
 - Der Pygmalion-Effekt ... 93
 - Emotionen ... 95
 - Das berufliche Flow-Erleben ... 97
- 6.3 Arbeit und Gesundheit ... 101
 - Resilienz – Gedeihen unter widrigen Arbeitsbedingungen ... 104
 - Salutogenese – gesundheitsbewusste Führung ... 107

7 Resümee und Ausblick ... 111

Literatur ... 118

Über den Autor ... 125

2 Funktionen und Folgen von Führung

2.1 Austauschtheoretische Vorklärung

Zur Führung gehört spiegelbildlich die Gefolgschaft. Am Anfang steht insofern die Frage, warum sich erwachsene Menschen in sozialen Systemen überhaupt der Beeinflussung durch Dritte aussetzen. In der Forschung hat es sich eingebürgert, Organisation und Individuum als Tauschpartner zu sehen. Beide Seiten verfügen in einer Art Überkreuzbeziehung über etwas, was die jeweils andere Seite haben bzw. nutzen möchte. Der Mitarbeiter bietet seine Zeit und Arbeitskraft, aber auch seine Loyalität, seine Ideen und viele andere Dinge, die nicht unbedingt im formellen Arbeitsvertrag stehen. Die Organisation bietet im Gegenzug eine (möglichst sinnvolle) Beschäftigung, also einen Arbeitsplatz, eine (möglichst auskömmliche) Entlohnung sowie ebenfalls wieder Dinge, über die sich der formelle Arbeitsvertrag nicht explizit auslässt, also z. B. eine soziale Gemeinschaft, Anerkennung und persönliche Wachstumsmöglichkeiten. Diese Sichtweise begründet ein *transaktionales Führungsmodell* (in Abgrenzung zur transformationalen Führung; vgl. Abschn. 5.1).

Für den Mitarbeiter verkörpert die Organisation demnach einen Ort der Bedürfnisbefriedigung, ein *Gratifikationsreservoir*. Für die Organisation wiederum ist jeder Mitarbeiter zuvorderst ein Ressourcenträger. Spezifischen Forderungen der einen Seite stehen bestimmte Ressourcen der anderen Seite gegenüber. Dieser Grundsatz entspricht der in der Ökonomie gängigen Vorstellung, Transaktionen unter der Perspektive des wechselseitigen Austauschs zu sehen. Eine solche Logik gilt auch für Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, die aufgrund der Besonderheit der betrieblichen »Humanressourcen« allerdings ganz eigene, kontingente Austauschsysteme konstituie-

2.1 Austauschtheoretische Vorklärung

ren (vgl. Zalesny u. Graen 1995). Jede Seite kennt sowohl die eigenen Handlungsoptionen als auch die der Gegenseite und bezieht dieses Wissen in ihre Kalküle vorausschauend ein.

Als formale Tauschvoraussetzung gilt dreierlei:

- Es muss mindestens zwei Parteien geben, und jede Partei muss etwas haben, was für die andere von Wert sein könnte (personalwirtschaftliche Anwendung: Qualifikation, Gehaltshöhe, Loyalität u. a.).
- Jede Partei muss in der Lage sein, mit der anderen zu kommunizieren und das Tauschobjekt zu übergeben (personalwirtschaftliche Anwendung: Stellenanzeigen, Mitarbeitermobilität u. a.).
- Jeder Partei steht es frei, das Angebot zum Tausch anzunehmen oder abzulehnen (Abgrenzung zu totalitären Wirtschaftssystemen).

Diese Herangehensweise korrespondiert mit der *sozialen Austauschtheorie*. Hier gilt das viel zitierte »Law of Exchange«, wonach Austauschprozesse nur dann aufgenommen bzw. aufrechterhalten werden, wenn sie für beide Seiten attraktive Gratifikationsverhältnisse bieten. Dabei ist das Entstehen einer Austauschbeziehung zwischen zwei Personen umso wahrscheinlicher, je größer ihre Fähigkeit ist, sich durch ihr Verhalten gegenseitig zu belohnen (vgl. Schanz 1978, S. 74). Das kann man in den großen Koalitionen parlamentarischer Systeme genauso erkennen wie in einer privaten Freundschaftsbeziehung oder im Rahmen von Teamarbeit.

Zugleich steht man damit an einem der wichtigsten Startpunkte verhaltensökonomischen Denkens überhaupt. Der Ökonomie-Nobelpreisträger Herbert Simon hat bereits in den 1950er-Jahren die (zunächst von Chester Barnard formulierte) *Anreiz-Beitrags-Theorie* (1957) verfeinert. Die Organisation bietet den in ihr tätigen Individuen in diesem Sinne »Anreize«. Sie sollen die Mitarbeiter zur Leistung stimulieren. Aus diesen Leistungen (oder »Beiträgen«) kann die Organisation

die gesetzten Anreize »bezahlen«. Will das System langfristig überleben, müssen beide Größen in einem homöostatischen Gleichgewichtszustand sein. Sind die Anreize, gemessen an den Beiträgen der Systemmitglieder, zu hoch, verliert das Unternehmen seine materielle Basis und trocknet aus. Übersteigen die personalen Leistungsbeiträge (immer aus der *subjektiven* Sicht der Systemmitglieder!) die betrieblichen Anreize, dann werden die Leistungen reduziert oder das System – z. B. qua Kündigung – zu guter Letzt verlassen.

Das zeigt, dass zum Verständnis von Arbeits- und Führungsbeziehungen immer mindestens zwei Seiten betrachtet werden müssen. Zwischen ihnen wird nicht nur ein formeller Vertrag geschlossen, sondern auch ein *psychologischer Vertrag*. Dieser »regelt« neben dem offiziellen Arbeitsvertrag die impliziten gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche von Organisation und Mitglied, also z. B. die manchmal erforderlichen Zusatzschichten am Wochenende, die Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen, das Mitdenken am Arbeitsplatz, eine besondere Verschwiegenheit; kurzum: die unausgesprochenen Normen des Systems. Insofern ist Personalmanagement im Kern immer auch *Erwartungsmanagement* (vgl. Huf 2011, S. 30).

Der so häufig beklagte Mangel an Mitarbeiterengagement bzw. die so oft zu erkennende Unzufriedenheit und Frustration vieler Arbeitnehmer haben fast immer mit der Verletzung dieses zwar formell nicht einklagbaren, aber in praxi umso wirkungsmächtigeren »Vertragswerkes« zu tun (vgl. Weinert 1998, S. 26, 134 f.). Die entsprechenden Normen stabilisieren letztlich das, was Niklas Luhmann die *Systemrationalität* nennt. Genauer betrachtet drückt dieser Begriff eine soziologisch gefärbte Variante der Anreiz-Beitrags-Theorie aus.

2.2 Aufgaben und Funktionen von Führung

Die Führung und Anleitung von Mitarbeitern wird gemeinhin als Teil des betrieblichen Personalmanagements verstanden. Dieses wiederum befasst sich mit der zielgerichteten Einwir-

2.2 Aufgaben und Funktionen von Führung

kung auf den »Produktionsfaktor Mensch« im betrieblichen Wertschöpfungsprozess – natürlich unter Anerkennung der besonderen Eigenschaften und Bedürfnisse dieses Faktors. An diesem Terminus sollte man sich genauso wenig stoßen wie an dem Begriff »Humanressource«. Letzterer erfuhr zwar einmal die zweifelhafte Ehre, zum Unwort des Jahres gekürt zu werden, meint aber doch letztlich etwas Schmeichelhaftes: Denn eine Ressource ist, wörtlich übersetzt, eine Quelle, und die Mitarbeiter sind als unverzichtbare Bestandteile des Systems Unternehmung nun einmal eine, wenn nicht *die* wesentliche Quelle unternehmerischer Wettbewerbsvorteile.

Die Personalarbeit jeder größeren Wirtschaftsorganisation befindet sich heutzutage in einer sogenannten *dualen Trägerschaft*. Das heißt: Neben der professionellen Personalabteilung, die sich vor allem um administrative Prozesse der Personalauswahl, -entlohnung und -kontrolle kümmert (diesen Vorgängen kommt natürlich zum Teil auch eine strategische Bedeutung zu), wirken formale Vorgesetzte, die die ihnen Unterstellten in unmittelbarem Kontakt motivieren, koordinieren und anleiten.

Wie diese Steuerungsfunktion letztlich gesehen wird, hängt von dem jeweiligen Paradigma ab, mit dem man sich diesem Phänomen nähert. Tritt man eher beschreibend und ohne Wertungsabsicht an dieses Thema heran, dann kann Führung zunächst als ein überzeitliches Phänomen gedeutet werden, das allgegenwärtig ist und somit in jedem Sozialsystem auftritt – also auch in einer Familie, einem Verein, einer Partei. Man erhält hierdurch einen *neutralen Führungsbegriff*. Soziologische Denker würden dasselbe Phänomen strukturalistisch oder machtbezogen interpretieren: »Leader (Führender)« ist demnach eine Person, die eine besondere Position oder Rolle innehat. Dies drückt einen *strukturellen Führungsbegriff* aus.

Betont man den mit dieser Position verbundenen Machtvorschuss, dann meint Führung vor allem die Durchsetzung eines Fremdwillens im Sinne einer asymmetrischen Autori-

tätsverteilung – es entsteht ein *machtbezogener Führungsbegriff*. Eine Organisation wäre demnach in erster Linie ein Herrschaftsinstrument. Die Personalwirtschaftslehre schließlich versteht unter »Führung« zuallererst einen systematischen Einflussprozess zur Realisierung ökonomisch intendierter Ergebnisse. Diese Interpretation begründet einen *funktionalen Führungsbegriff*.

Organisationen sind Zwecksysteme, die Ziele erreichen müssen. Bleibt man daher bei der betriebswirtschaftlichen Begriffsauffassung, dann werden die Funktionen eines Vorgesetzten besonders deutlich. Führung soll zuvorderst die einem Team oder einer Abteilung gesetzten Ziele erreichen – das ist die *Lokomotions-*, also Antriebsfunktion. Da jedoch zahlreiche Dysfunktionen auftreten, wenn Vorgesetzte allein auf die Zielerreichung schauen (und dann z. B. mitunter einen über großen Arbeitsdruck aufbauen oder die persönliche Beziehung zu den Untergebenen schädigen), treten in der Praxis soziale Vorgesetztenhandlungen hinzu – das ist die *Kohäsions-*, also Zusammenhaltfunktion. Mit anderen Worten: Harte ökonomische Ziele müssen im Gleichklang mit »weichen«, eher beziehungsorientierten Zielen erreicht werden. Ansonsten geriete die Personalführung zu einem kurzlebigen Strohfeuer, eine nachhaltig erfolgreiche Zusammenarbeit wäre kaum möglich.

Gute Vorgesetzte können ebenso motivieren wie instruieren, ebenso inspirieren wie planen. Sie taktieren, und sie paktieren – und müssen folglich sowohl sachliche als auch soziale Funktionen beherrschen. Dies gilt vor allem für das mittlere Management, das in den Unternehmen die unmittelbare Führungsarbeit »am Mitarbeiter« zu leisten hat. Abbildung 1 zeigt, dass diese Funktionen in einer ergänzenden Systematik einen eher kognitiven oder einen eher motivationalen Charakter besitzen können, also eher steuern/orientieren oder eher anreizen/stimulieren. Mit dieser Perspektive ist eine präzisere Einordnung derjenigen Aktivitäten möglich, durch die Vorgesetzte das Verhalten ihrer Mitarbeiter direkt beeinflussen können.

2.2 Aufgaben und Funktionen von Führung

Sachfunktionen – kognitiv <ul style="list-style-type: none">• Planen, Entscheiden• Koordinieren• methodisch unterstützen	Sachfunktionen – motivational <ul style="list-style-type: none">• Setzen von Leistungsanreizen• Weitergabe von Zwischenergebnissen der Arbeit
Sozialfunktionen – kognitiv <ul style="list-style-type: none">• Einbringen alternativer Problemperspektiven• Schaffung von sozialem Konsens und Einverständnis	Sozialfunktionen – motivational <ul style="list-style-type: none">• Zuhören, inspirieren und Interesse wecken• Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls, Teamgeist

Abb. 1: Sachfunktionen und Sozialfunktionen der Führung

Der informelle Leader

Viele Leser werden sich an dieser Stelle fragen, ob es tatsächlich in ihrem Arbeitsalltag immer der offizielle »Chef« ist, der Richtung und Tempo vorgibt. Diese Frage ist berechtigt. Denn eigentlich können die genannten Aufgaben und Funktionen auch von einer Person (oder sogar einer Gruppe von Personen) wahrgenommen werden, die nicht offiziell hierfür bestellt worden ist. Damit ist man bei einem Phänomen, das für die Systemwissenschaft beinahe trivial, der klassischen Führungslehre aber unbekannt oder zumindest unangenehm ist: nämlich der Figur des *informellen Führers*.

Viele Personaler glauben, dass Führung allein den hierzu per formaler Bestellung ermächtigten Personen gestattet ist und faktisch auch nur von diesen ausgeht. In der Realität findet sowohl die soziale als auch die direktive Einflussnahme aber *multidirektional* statt. Das heißt, der Vorgesetzte ist Sender und Empfänger von Steuerungssignalen zugleich; denn die Mitarbeiter beeinflussen natürlich auch ihren Chef, in der Praxis vor allem durch faktenbasierte Vorschläge, Koalitionsbil-

dung oder eine bewusste Informationsauswahl. Parallele, zum Teil widerstreitende Interaktionen evozieren die Kollegen.

Derart unübersichtlich, aber gleichwohl exemplarisch ist die Situation in dem Hollywood-Film *Die Meuterei auf der Bounty*. Dem unnahbaren und unnachsichtigen Kapitän – er hat den Auftrag, Brotbäume aus Amerika nach England zu bringen, und nimmt diesen Auftrag sehr, sehr ernst – entgleitet nach und nach das Kommando an Bord. Es hagelt draconische Strafen für geringfügige Verfehlungen. Die Mannschaft sucht Hilfe und orientiert sich zunehmend am 1. Offizier, Fletcher Christian (in der besten Verfilmung gespielt von Marlon Brando). Fletcher Christian ist psychologisch näher an den einfachen Matrosen und verfügt, im Gegensatz zum diktatorischen Kapitän, über soziale Empathie. Er demonstriert eindrucksvoll, dass man mit Unterstellten auch ohne Gesichtsverlust auf Augenhöhe sprechen kann und dass faktische Einflussverhältnisse oft wirkungsvoller sind als offizielle Amtsgewalt. Vor allem in kritischen Situationen bieten informelle Leader daher eine gute, weil problemnähere Ergänzung der offiziellen Führung.

Sollte man also formelle Führer besser durch selbst gewählte Vorgesetzte ersetzen? Das hängt natürlich vor allem davon ab, wie es um die Zielkonformität des informellen Führers steht. Wie sieht wohl die britische Königin die Meuterei auf der *Bounty*, die am Ende dazu führt, dass weder Brotbäume noch das Schiff oder gar die Seeleute nach England zurückkehren? Mannschaft und Offiziere halten wunderbar zusammen – aber am Ende wird die Mission nicht erfüllt! Aus Sicht des Managements haben informelle Beziehungen zudem den Nachteil, kaum plan- und steuerbar zu sein. Denn formelle Führer können Gehorsam per hierarchiebedingten Machtvorsprung erzwingen; während die informellen Führer auf die freiwillige Folgebereitschaft der Belegschaft angewiesen sind. Im Gegensatz zum offiziellen Vorgesetzten, der Amtsautorität besitzt und Belohnungs- und Bestrafungsmacht einsetzen kann, fußt die Autorität der informellen Füh-

2.3 Personelle und strukturelle Führung

rungsperson auf ihrem Expertenstatus und/oder ihrer Vorbildwirkung. Allerdings können die solcherart akzeptierten Nebenhierarchen gerade dadurch meist deutlich mehr von den Geführten verlangen.

Insofern sollte man letztlich ein komplementäres Nebeneinander von gesetzter und emergenter Ordnung anstreben. Die Systemkybernetik nennt so etwas *heterarchische Steuerung* – mehrere Einflusszentren treten an die Stelle eines Zentralwillens. Aus der Sicht der um Form und Ordnung gebauten BWL zunächst unübersichtlich, entwickeln sich dissipativ verteilte Vitalzonen im System. Hierdurch verbreitert sich zugleich die betriebliche Kreativitätsbasis – ein wichtiges Desiderat lernorientierter Unternehmen.

2.3 Personelle und strukturelle Führung

Durch Allmachtsfantasien geprägte und auf Kontrolle getrimmte Manager tun sich mit der Idee heterarchischer Steuerung natürlich schwer. Sie glauben dem biblischen Wort, wonach man schließlich nicht zwei Herren dienen könne – informelle Führungspersonen werden daher primär als Bedrohung wahrgenommen. Sie bringen aus dieser Sicht etwas Unverlässliches, ja Anarchisches in die Organisation ein. Diese Einstellung ist bedauerlich, denn Nebenhierarchen können ein wichtiges Korrektiv basisferner Führungsanweisungen sein.

Genau betrachtet, existieren in jeder Organisation mehrere Instrumente der Mitarbeiterführung. Sie versucht u. a. auch über ihr kulturelles Wertesystem (Unternehmenskultur) oder die strukturelle Organisationsgestaltung das Verhalten ihrer Mitglieder zu lenken und eine reibungslose Wertschöpfung zu erzeugen. Sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation erzeugen Handlungsvorschriften, die eindeutig und bindend sind (Bürokratie). In Abgrenzung zur interaktiven Führung durch Vorgesetzte begründen Kulturen und Strukturen aber eher indirekte Steuerungseinflüsse, die zudem unpersönlich sind und eher präsituativ erfolgen.

	Führung durch Vorgesetzte	Führung durch Struktur
Charakter	persönlich (im Ideal individualisiert)	unpersönlich (im Ideal großflächig)
Wirkung	direkt	indirekt
Rolle der Führungskraft	Hauptverantwortlicher; Motivator; Coach	Vermittler; Übersetzer; Schlichter
Ziel	Umsetzung der Zielvorgaben und Feinsteuerung	Rahmenbedingungen zur Kanalisierung von Aktivitäten und Spielräumen
Stärken	flexibel; situativ anpassbar; interaktiv	berechenbar; »rational«
Schwächen	unberechenbar; Organisation wird eventuell abhängig	situativ inflexibel; »stahlhartes Gehäuse«

Abb. 2: Personelle und strukturelle Führung

Hierarchische Führung wäre nötig, wenn die strukturelle Verhaltenssteuerung nicht in vollem Umfang gelänge – und genau dies ist in den meisten Unternehmen der Fall (vgl. von der Oelsnitz 1995). Denn zum einen ist es kaum möglich, alle Eventualitäten vorherzusehen und strukturell vorzuentcheiden; zum anderen sollten Organisationen ja gemäß Max Webers Bürokratieansatz unabhängig von einzelnen Personen sein. Das Funktionieren des Systems darf nicht von bestimmten Individuen abhängig sein. Und schließlich sind soziotechnische

2.4 Folgen von Führung – zum Guten oder Schlechten

Systeme immer von Menschen mit Eigensinn und partikularen Interessen bevölkert. Konflikte, Spannungen, Widersprüche, Frustrationen und Leistungsverweigerungen bleiben nicht aus. Sie müssen durch (andere) Menschen identifiziert, geschlichtet und aufgelöst werden.

Für hierarchische Führung bleibt insofern auch in der durchstrukturiertesten Organisation noch Platz; sie nimmt, wenn man so will, eine *Lückenbüßer-Funktion* wahr (vgl. Weibler 2001, S. 107 f.; Wunderer 2007, S. 316 f.). Das bedeutet jedoch keineswegs, dass die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen der Arbeit verschwinden. Und es bedeutet auch nicht, dass personelle und strukturelle Führung Gegensätze sind (vgl. aber auch Abschn. 5.4). Im Idealfall ergänzen sich beide Mechanismen, d. h., die kontextualen Rahmenbedingungen schaffen eine Situation, die die hierarchische Führung unterstützt. Vorgesetzte sind in aller Regel umso effektiver, je klarer Organisationsstruktur und -kultur auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind und somit erst die Voraussetzungen direkter Einflussnahme schaffen.

2.4 Folgen von Führung – zum Guten oder Schlechten

Wie erwähnt, existiert in jedem Unternehmen eine psychologische Verabredung, die alle Aspekte der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung umfasst und in ihrer Relevanz für das Systemfunktionieren kaum zu überschätzen ist. Dieser nicht einklagbare Vertrag schafft weniger eine juristische als vielmehr eine *psychologische Beziehung* und wird auf der Basis subjektiv interpretierter Versprechen von Leistung und Gegenleistung begründet. Seine Einhaltung lässt beiderseitiges Commitment entstehen. Seine andauernde Verletzung strahlt hingegen irgendwann auf den formal-schriftlichen Arbeitsvertrag aus: Im schlimmsten Fall kündigt die betroffene Seite ihn auf.

Auch wenn psychologische Arbeitsverträge den Beteiligten in ihrer Existenz oft gar nicht bewusst sind (und Arbeitsrecht-

ler in der Regel nur den expliziten Vertrag sehen): Das Ganze bildet am Ende den sozialen Kitt, ohne den kein Unternehmen auf Dauer funktionieren kann. Dies zeigt sich nirgendwo so deutlich wie in dem Begriff, der aktuell zum *buzzword* populärer Personalratgeber geworden ist: *Vertrauen*. »Wer bei seinen Untergebenen kein Vertrauen genießt, geht im Betrieb eigentlich nur spazieren« – so oder ähnlich klingt es für gewöhnlich.

Vertrauen ist ein klassisches Emergenzphänomen. Wie es entsteht, ist wesentlich schwieriger zu beantworten als die Frage, wie man Vertrauen zerstört. Hierauf fällt die Antwort leicht: durch Widersprüche zwischen Reden und Tun beim Vorgesetzten und durch die fortdauernde Missachtung der unausgesprochenen Fairness-Postulate. Heute wie früher gilt: Wer Vertrauen schaffen will, muss echt sein. Die allermeisten Mitarbeiter haben ein sehr gutes Gespür dafür, wann sich ihre Vorgesetzten verstellen und am Ende ihre Ego-Ziele als gemeinsame Teamvision deklarieren.

Eine viel beachtete Studie belegt mit schöner Regelmäßigkeit, dass es mit der Personalführung in deutschen Unternehmen allerdings nicht zum Besten bestellt ist. Gemeint ist die vom Meinungsforschungsinstitut Gallup jährlich aktualisierte Umfrage, nach der im Jahr 2010 nur noch 13 % der Mitarbeiter eine emotionale Bindung an ihr Unternehmen zeigen. 66 % der Mitarbeiter arbeiten dagegen nur noch im Schongang (machen also »Dienst nach Vorschrift«), und 21 % pflegen bisweilen sogar eine aktive Sabotage-Haltung! Das Schlimme ist: Dieses Resultat ist über die Jahre hinweg erstaunlich stabil.

Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung und beruflicher Resignation sind gigantisch; sie belaufen sich auf eine Summe zwischen 121 und 126 Milliarden Euro jährlich. Die Gallup-Experten haben ausgerechnet, dass diese Summe 167 422 771 Apple-iPhones oder 7 354 544 VW-Golf-Autos oder 621 810 Einfamilienhäusern oder 429 Maschinen des weltgrößten Verkehrsflugzeugs, Airbus A380, oder

auch 19-mal dem Etat für »Familie« im Bundeshaushalt 2011 entspricht.²

Mit der überkommenen Führungsphilosophie kommt man im 21. Jahrhundert offenbar schnell an seine Grenzen. Das hat auch mit mangelnder Selbsterkenntnis zu tun: In Befragungen glauben bezeichnenderweise über 60 % der Manager, sie hätten ein angeborenes Führungstalent und würden mitarbeiterorientiert agieren. Dabei zeigt ein Blick in die Praxis keineswegs selten eine erschreckende Variante des bekannten Peter-Prinzips: Personen werden aus dem ursprünglichen Kreis der Fachexperten hinausbefördert und enden dann als (meist überforderte) Vorgesetzte. Eine Aufgabe, für die sie nicht ausgebildet wurden und die ihnen ursprünglich auch nicht vorschwebt hatte. Fachkompetenz ist eben nicht Führungskompetenz, und ein guter Programmierer ist noch lange kein guter Vorgesetzter.

Die hier angeführte Studie soll keine Panikmache sein, sondern den Blick für konkrete Probleme der Unternehmenspraxis schärfen. Sie belegt zugleich die ganz handfesten Folgen schlechter Führung. Umso wichtiger ist es, den Ursachen für diesen Umstand nachzugehen und anschließend Lehren daraus zu ziehen. Dazu sind zunächst die typischen Menschenbilder von Managern zu beleuchten.

² Siehe unter: <http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx> [15.8.2011].