Transaktionsanalyse 2.3/96, Seite 83-97

Führungsbeziehungen: ein systemischer Zusammenhang in Unternehmen

Günther Mohr

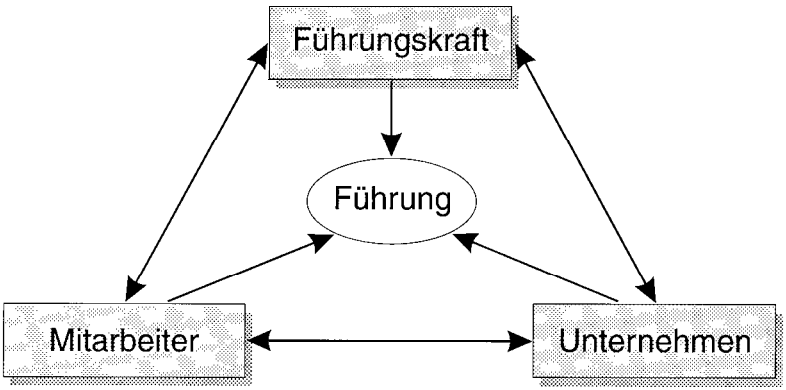
1. Führung heute

Führung ist nicht mehr das, was es einmal war. Die hohen Qualitätsanforderungen der Märkte und die erhöhte Geschwindigkeit der Marktveränderungen wirken sich auf die Führungsaufgaben aus. Die Entscheidungssituationen werden komplexer, die Reaktionen müssen immer schneller erfolgen. Viele Unternehmen führen Restrukturienmgsprogramme durch, die zu großen Veränderungen führen. Die Anforderungen an Führung haben sich dadurch erhöht, weil viele Abläufe neu strukturiert werden. Die Mitarbeiter stellen mittlerweile ebenfalls mehr Anforderungen an die Führungskräfte. Dies zeigte die Untersuchung von Rosenstiel (1991) zur Einstellung von Nachwuchskräften („Was morgen alles anders läuft") sehr deutlich. Entsprechend wird das Personalmanagement zum Hauptproblem. Nach dem Krieg war zunächst die Produktion, danach das Marketing und schließlich die strategische Orientierung das jeweils wichtigste betriebswirtschaftliche Gebiet. Nun bildet der Umgang mit dem Menschen die Hauptaufgabe.

2. Das System der Führung

Das Denken über Führung wird dadurch erleichtert, daß man sich die wesentlichen Elemente von Führung vor Augen hält. Bei Führung sind immer mehrere beteiligt. In der Praxis jedes Führungsprozesses spielen zumindest drei Instanzen eine konkrete Rolle: die Führungskraft, der Mitarbeiter und das Unternehmen. Führung selbst ist ein Regelungsmechanismus für das Zusammenwirken dieser verschiedenen Systemelemente in der Organisation.

Das „System" kann man für jede konkrete Organisationseinheit, z.B. eine Abteilung, eine Filiale oder die ersten beiden Ebenen der Führungsmannschaft einer Organisation, beschreiben. Das heißt, es existieren in einer Organisation eine Vielzahl einzelner Führungssysteme. Wer alles für ein bestimmtes System relevant ist, hängt auch von der praktischen Entscheidung des Betrachters ab.



„Führung" ist somit nicht nur der Handlungsschritt der Führungskraft. Führung ist in ihrem Gesamtprozeß sowie im Resultat des Führungsprozesses, gemessen an entsprechenden Kriterien des Systems, zu sehen. Im konkreten Fall einer Prozeßbeschreibung kann dies mit der einzelnen „Führungstechnik" (Ziele setzen, Planung, Leistungsbeurteilung etc.) beginnen. Zum Führungssystemgeschehen gehören die Reaktionen der Beteiligten und auch die Rückwirkungen auf alle Beteiligten im Führungssystem.

Mit *„Unternehmen"* ist dabei keine abstrakte Größe gemeint, sondem die Menschen, mit denen Führungskraft und Mitarbeiter zusammenarbeiten, z.B. der Vorgesetzte der Führungskraft und die anderen Mitarbeiter der Unternehmenseinheit und möglicherweise relevanter Schnittstellen. Bei *„Mitarbeitern* kann ein einzelner Mitarbeiter oder auch eine Gruppe von Mitarbeitern erfaßt sein. Fast alle Organisationen bilden *„Führungskräfte"* heraus. Auch viele alternative Betriebe haben nach einer Pionierphase ab einer bestimmten Größenordnung und Komplexität die Rolle von Leitungsfunktionen organisatorisch kreiert.

Selbst ein sehr teamorientiertes amerikanisches Textilunternehmen, das aus den Teams heraus nach Ablauf eines Jahres den Mitarbeiter mit dem größten „Führungsbeitrag" prämiert, setzt damit diese Rolle ein.

Der Systemgedanke trägt der Erfahrung Rechnung, daß alle drei genannten Elemente miteinander vernetzt, voneinander abhängig und in gemeinsamer Entwicklung begriffen sind. Eine Prämisse des systemischen Denkens über Führung ist, daß die Systemelemente die Tendenz haben, *ein inneres Gleichgewicht* zu bilden, da sie äußeren Anforderungen (z.B. des Marktes) und inneren (Miteinan-

derarbeiten) genügen müssen. „Gleichgewicht" sagt hier noch nichts über die Effizienz für den Unternehmenszweck aus. Wie in einem Mobile sind lediglich die verschiedenen Kräfte „irgendwie" ausbalanciert.

Em problematisches Beispiel dafür wäre, wenn eine Führungskraft es sich mit ihren Mitarbeitern gemütlich gemacht hat und der Kunde nur noch als Störenfried gesehen wird. Ein anderes Beispiel ist das Führungssystem, in dem eine Führungskraft mittels autoritärem Verhalten die Zielvorgaben immer deutlich übertrifft, dafür aber die Mitarbeiter einen hohen Krankenstand haben und sich rege am innerbetrieblichen Stellenmarkt beteiligen.

Das Gleichgewicht zeigt die konkrete *Führungskultur,* die in einem Unternehmensteil zu einem Zeitpunkt herrscht. So findet, wie bei allen sozialen Systemen, eine Art *Selbstorganisation* statt. Analog wie es im transaktionsanalytischen Ich-Zustands-Konzept für die Einzelperson konzipiert ist, könnte man auch das einzelne Führungssystemmuster in einem konkreten Fall auf Kohärenz, Herkunft, Realitätsangemessenheit und funktionale Effizienz hinterfragen.

Hellinger sieht einige interessante Prinzipien in Familiensystemen *(Weber* 1994). Führungssysteme sind ebenfalls Mehrpersonenkonstellationen, unterscheiden sich jedoch von Familiensystemen. Man kann aus seinem Führungssystem kündigen, aus der Familie nicht. Die von *Hellinger* so hervorgehobene *„Bindung"* ist im Führungssystem deshalb nicht so stark wie im Familiensystem, obwohl viele Mitarbeiter hier anders empfinden und Unternehmen dies auch gerne anders propagieren. *Balling* (1991) hat dies mit dem Begriff „Motipulation" charakterisiert. Die Bindung im Führungssystem ist systemisch gesehen loser. Dennoch hat auch jedes Führungssystem eine „Ordnung" und ein inneres Verhältnis von „Ge*ben* und *Nehmen" (Weber* 1994) zwischen den Beteiligten entwickelt. Wie diese beiden Bedingungen erfüllt sind, ist für lebende Systeme außerordentlich wichtig. Gerade das Gerechtigkeitsempfinden beim Geben und Nehmen ist ein sehr sensibler Bereich in den internen Beziehungen in Unternehmen. Die *Equity-(Gerechtigkeits-) Theorie der Motivation* von *Adams* (1965) sieht in diesem Systemmerkmal den wichtigsten Motivationsfaktor innerhalb von Organisationen.

Dies machte sich für ein fusionierendes Unternehmen sehr deutlich bemerkbar. Vor der Fusion bestand die Situation, daß Menschen in den beiden Ursprungsunternehmen für gleiche Leistung unterschiedlich bezahlt wurden, weil sie unterschiedlichen Tarifbereichen angehörten. Es war für die Mitarbeiter auch nicht weiter problematisch. Die unterschiedlichen Tarifsysteme wurden auch nach der Fusion beibehalten. Vom Augenblick der Fusion an fühlten sich die niedriger bezahlten Mitarbeiter ungerecht behandelt, obwohl sie die gleiche Arbeit wie vorher machten, weil sie nun auf die anderen schauten. Ihre Zufriedenheit und Mo-

tivation sank, so daß das Unternehmen reagieren mußte. Im Beispiel wurde die Situation der Mitarbeiter durch Auftauchen des neuen Unternehmenskontextes anders definiert, obwohl die Beziehung zur Führungskraft in diesem konkreten Fusionsfalle meist erhalten blieb.

Da die Bindung geringer ist als im Familiensystem, ist die Kommunikation im Führungssystem um so wichtiger. Kommunikation betrifft das Bemühen um tatsächliche Verständigung. Allein mit dem Abwickeln von Kommunikationstechniken ist es nicht getan. Wenn die Zusammenarbeit im Führungssystem durch echte Begegnung und Interesse an der individuellen und gemeinsamen Weiterentwicklung der Beteiligten gekennzeichnet ist, kann sich Entwicklung ohne allzuviele Bruche vollziehen. Zwischen den Beteiligten existieren mehr oder weniger explizite und implizite Vereinbarungen, wie der Führungsprozeß gestaltet wird. Je offener diese Abmachungen sind, um so eher kann man im Beispiel der drei Systemteilnehmer Unternehmen, Führungskraft und Mitarbeiter von einem *Dreiecksvertrag* nach der Idee von *Fanita English (Schlegel* 1988) sprechen. Oft sind die Regeln, nach denen das Führungssystem funktioniert, eher ungeschrieben.

Bei Eingriffen in das Führungssystem einer Organisationseinheit (Organisationsentwicklung, Personalbesetzung, Weiterbildung etc.) kann der Gesamteffekt einer Maßnahme nur schwer vorausgesagt werden. Darin unterscheiden sich lebende Systeme von „trivialen" Maschinen *(Fischer* 1993). Ein wesentlicher Mechanismus ist dabei, daß sich jedes Mitglied eines Systems ein Bild davon macht, wie Führung in seiner Organisationseinheit stattfindet, sich seine Wirklichkeit konstruiert. Er bringt sein Ideensystem zu Führung, wie es sein sollte, welche Rollen die einzelnen Beteiligten dabei haben sollten, mit.

Ein Beispiel dazu wäre em Mitarbeiter, der seine Führungskraft als gütigen Vater sehen will, weil dies seine Gewohnheit ist, mit männlichen Autoritätspersonen umzugehen. Er wird vielleicht nach dessen Gunst gieren und wenig feste Standpunkte beziehen. Em anderer Mitarbeiter wird von sich und seinem Vorgesetzten innerlich das Bild zweier konkurrierender Jugendlicher haben. Er wird dem anderen vielleicht permanent Fehler nachzuweisen versuchen. Wenn die Führungskraft ebenfalls in diese Wirklichkeiten miteinsteigt, werden diese Muster die Führungswirklichkeit der Organisationseinheit bestimmen.

Die konstruierte Wirklichkeit bestimmt das Denken und Handeln. Je näher die *Wirklichkeitskonstruktionen* der Mitglieder beieinanderliegen, um so weniger Konflikte werden innerhalb des Systems entstehen. *Schmid* (1994) spricht hier davon, daß! Wirklichkeiten kodefiniert werden. Die relevante Wirklichkeit, auf die man sich gemeinsam bezieht, muß also erst vereinbart werden. Aus der systemischen Betrachtungsweise entwickelt sich in einer Organisationseinheit immer irgendein Führungssystem. Ein Beispiel dazu sind auch die „informellen Führer", die dann in Funktion treten,

wenn die nominelle Führungskraft bestimmte Aspekte des Führens vernachlässigt. Wieviel Einfluß der von der Firma „designierte" Führer einer Organisationseinheit hat, hängt auch von der Ge*schlossenheit des Systems* nach außen ab. *Berne* (1979) hatte diese Problematik in der *äußeren Grenzlinie* einer Gruppe thematisiert. Läßt das System Wirklichkeitsaspekte von außen in angemessener Weise hinein, oder schottet es sich ab? Wenn höhere Vorgesetzte wenig „hineinregieren", der Produktmarkt oder der Personalmarkt wenig Einfluß nehmen, dann kann die Führungskraft durch ihre Persönlichkeit die Führungskultur entscheidend prägen.

Aus diesem Grunde versuchen viele Vorgesetzte, sich von den angrenzenden Systemen unabhängig zu machen. Günstig ist hier ein ausgewogenes Verhältnis von Durchlässigkeit und Geschlossenheit an der Systemgrenze.

Vom Standpunkt des Gesamtunternehmens und von der Unternehmensleitung her bleibt der Zugriff auf die einzelnen Teilsysteme aber begrenzt. Dies mußten auch die spüren, die mit flächendeckenden Trainingsoffensiven Führungskräfte umkrempeln wollten. Hieraus wurde gelernt: Eingriffe in ein einzelnes Führungssystem müssen dessen spezifische Bedingungen berücksichtigen. Es müssen Fragen beantwortet werden wie:

- Welche Wirklichkeiten werden konstruiert, welche geteilt, welche konkurrieren miteinander?
- Wie zeigt das System Geschlossenheit, wie Offenheit?
- Wie prägend ist die Wirklichkeitsvorstellung des Vorgesetzten?
- Welche Systemeinflüsse von außerhalb des Systems müssen berücksichtigt werden?

3. Systemisches, verhaltensbezogenes und positionsbezogenes Verständnis von Führung

Der komplexe systemische Zusammenhang wird in der Praxis gerne reduziert, indem man Führung *positionsbezogen* oder *verhaltensbezogen* definiert. Eher traditionell ist die positionsbezogene Sichtweise. Jemand, der in einer Vorgesetztenposition sitzt, ist automatisch Führungskraft, ob er aktiv im Führungsprozeß ist oder nicht. Bis in die Gegenwart ist dieser Fall sehr relevant, da Mitarbeiter sich oft führen lassen, ohne daß der Führende etwas dazu tut. Er braucht nur als solcher deklariert zu sein. Als autoritäre und patriarchalische Führungssysteme noch Akzeptanz fanden, war das der Regelfall. Heute wird an Führende der Anspruch herangetragen, aktiv und kommunikativ am Führungsprozeß teilzunehmen.

Definiert man Führung sehr einschränkend positionsbezogen, z.B. alle ab Gehaltsstufe x sind Führungskräfte, die anderen in der Praxis auch Führenden jedoch nicht, wertet man letztere permanent ab und schadet so dem Führungsklima. Dadurch wird auch deutlich, welche praktischen Folgen die Entscheidung hat, wie man die Führungskraft in einem Unternehmen offiziell definiert. Sinnvoll ist es, diejenigen als Führungskräfte zu bezeichnen, die auch die Zuständigkeiten haben.

Sieht man beim Führen nur die *Verhaltensweise,* so konzentriert man sich darauf, was ein Teilnehmer des Systems tut. Definiert man Führung verhaltensbezogen, können alle diejenigen „Führungskraft" genannt werden, die Mitarbeiter führen, also von Vorstands- bis Gruppenleiterebene. Diese Führungskräfte hat man früher Vorgesetzte genannt. Darüber hinaus gibt es – verhaltensbezogen gesehen – noch andere Führungsprozesse im Unternehmen: z.B. Leiten von Projekten, Leiten von Besprechungen, Führen von Auszubildenden durch Ausbilder. Diese Führungsprozesse sind gesondert zu betrachten, da hier die disziplinarische Komponente fehlt oder eingeschränkt ist.

Nach der verhaltensbezogenen Definition müßte man, wenn ein oder mehrere Mitarbeiter als informelle Führer mehr Einfluß auf den Regelungsmechanismus Führung nehmen als der „designierte Führer", diese eigentlich als „Führende" ansehen.

Führung als System zu begreifen, bedeutet eine wesentliche Ergänzung gegenüber anderen Betrachtungsweisen:

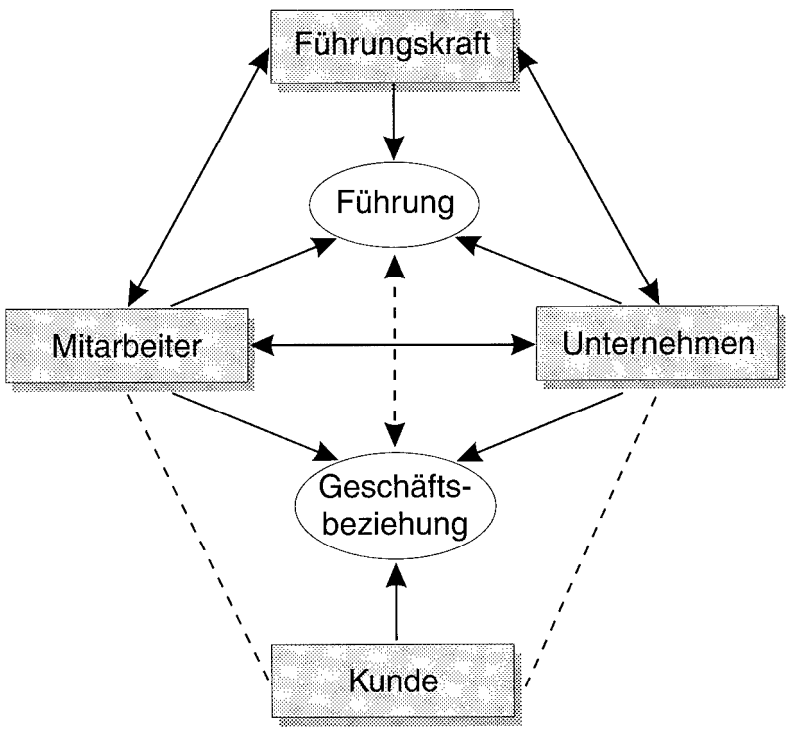
- Der systemische Ansatz stellt keine generelle Norm auf, wie zu führen ist. Er erkennt erst einmal die Führungskultur an, die sich in der Praxis einer Organisationseinheit gebildet hat. Denn das ist die Wirklichkeit, die sich die Mitglieder für ihr Denken und Handeln gemeinsam konstruiert haben.
- Der systemische Ansatz ist offen für spezifische Blickwinkel. Insbesondere die Verbindung mit dem verhaltensbezogenen und dem positionsbezogenen Ansatz ist sehr gut möglich.

4. Der direkte Zusammenhang des Systems „Geschäftsbeziehung" und des Systems „Führung"

Die Art, wie man mit Kunden umgeht, ist von der Art der Führung nicht zu trennen. Wo die Bereitstellung von Dienstleistungen für Kunden der Unternehmenszweck ist, muß dem Umgang mit Menschen das zentrale Augenmerk gelten. Das Verhältnis des Mitarbeiters einer Unternehmenseinheit zum Kunden – das Marktverhaltenssystem – läßt sich vom Verhältnis zwischen Mitarbeiter und

Führungskraft nicht trennen. Beide Systeme werden sich auf Dauer bezüglich der gelebten Verhaltensweisen annähern oder einen problematischen Ausgleich finden. Wenn im Führungsprozeß keine zeitgemäßen Lösungen gefunden werden, kann man dies auch nicht dem Markt gegenüber erwarten.

Durch die Schnittstellen und Querverbindungen im Untemehmen setzt sich dieser Prozeß in allen Linienfunktionen und Stabsfunktionen fort. Streng genommen hat jeder Teil des Untemehmens seinen Markt, selbst wenn es eine Stabsfunktion (z.B. Finanzabteilung, Personalabteilung etc.) ist.



Letztlich ist gerade deshalb kundenbezogenes Denken und Handeln die Orientierung, die auch nach innen gelten muß. Dies betrifft das Verhältnis aller Abteilungen untereinander, d.h. zu den „internen" Kunden ihrer jeweiligen Dienstleistung. Qualitativ hochstehende Dienstleistungen sollten in einer Zeit des Total Quality Management auf jeder Ebene die Devise sein.

In ähnlicher Weise wie zum Marktsystem könnte man auch die Verbindung des Führungssystems mit anderen Systemen betrachten: z.B. mit dem Familiensystem des Mitarbeiters oder mit dem Personalmarkt als potentiellem Bezugssystem der Mitarbeiter.

5. Die Qualität der Führung

Man hört oft Aussagen wie: „Es wird schlecht geführt" oder „Es wird gut geführt". Führungspositionen werden – so heißt es – durch Fachwissen, aber nicht durch Führungsqualität erlangt. Genauso global ist der Ruf nach der sofortigen Einführung eines ganz bestimmten Führungsstils für alle. Existiert eine sehr handlungsorientierte Geschäftsleitung, werden solche Forderungen auch schnell in die Praxis umzusetzen versucht. Ähnlich läuft es, wenn ein Unternehmen eine Beratungsfirma engagiert und diese es schafft, ihre „Diagnose" mit ihrem Gesamtangebot an Fortbildung „zur Lösung der Probleme" an die Firma zu verkaufen. Beiden Ansätzen ist eines gemeinsam: Sie lösen eine Menge Aktivität aus, von der unklar ist, welche Wirkung sie letztendlich hat. Glücklicherweise werden die dem Führungssystem nicht organisch angepaßten Maßnahmen häufig vom System neutralisiert. In diesem Falle hört man Aussagen wie „ist in der Praxis nicht umzusetzen" oder „vernachlässigt die Gegebenheiten vor Ort".

Die Qualität der Führung in einem Unternehmen ist einer Allgemeineinschätzung nicht zugänglich. Sinnvoll ist eine differenzierte Betrachtung des einzelnen Führungssystems vor Ort, in der einzelnen Organisationseinheit, dem Unternehmensbereich, der Abteilung. Man kann vermuten, daß die Qualität eines Führungssystems dann besser ist, wenn die Vereinbarungen der Beteiligten und die resultierenden Systemprozesse transparent sind. Dies wurde bedeuten, daß im Dreiecksvertrag klare und konsistente Einzelverträge enthalten sind.

Die Qualität der Führung ist dennoch immer in bezug zu einem äußeren Kriterium zu sehen, beispielsweise in bezug zum ökonomischen Erfolg oder in bezug zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Lange Zeit wurden Unternehmen eher mechanistisch als Gebilde zur Herstellung einer bestimmten Leistung für den Markt gesehen. Sie haben nach dieser Anschauung eine begrenzte Lebensdauer. Wenn sie die Leistung nicht mehr bringen, verschwinden sie. Eine völlig andere Perspektive ist die, ein Unternehmen als eine Zusammenkunft von Menschen zu sehen, die etwas Gemeinsames miteinander erstellen, so wie sich Menschen seit alters her gerne zu gemeinsamem Tun versammelt haben. Dieses gemeinsame Tun schließt auch die Herstellung einer Marktleistung mit ein. Hier wird der Schwerpunkt aber auf das soziale System gelegt. Gerade heute im Zeitalter der zunehmenden „Betriebswirtschaftisierung" aller Lebensbereiche geht diese Perspektive oft verloren.

Eine mechanistische Sichtweise macht die Messung der Qualität einfach. Hier können Zahlen (Ertrag, Kosten, Gewinn) herangezo-

gen werden. Die Frage nach der Qualität der Führungskultur einer Organisationseinheit kann deshalb sein: Wie effizient kann die Organisationseinheit ihre Marktaufgabe lösen? Dies gilt für Organisationseinheiten, die externe Kunden haben, genauso wie für die mit internen Kunden. Effizienz birgt in erster Linie eine betriebswirtschaftliche Perspektive. Betriebswirtschaftlich effizient wird ein Unternehmen gerade in der zunehmenden Dienstleistungsfunktion aber nur dann sein, wenn es den Menschen berücksichtigt. Denn der Mitarbeiter verkörpert für den Kunden die Dienstleistung. Wer langfristige, zufriedenstellende Kundenbeziehungen anstrebt, muß auch seine Beziehung zu den Mitarbeitern so gestalten. Sie ist dann angemessen, wenn insbesondere die psychische und körperliche Gesundheit der Mitarbeiter ständige Nebenbedingung bei der Leistungserbringung bleibt. Dies sind aber dann die Resultate des Funktionierens des sozialen Systems, d.h. praktisch, wie man miteinander umgeht. Damit schließt sich ein Kreis zwischen betriebswirtschaftlicher und sozialer Effizienz. Der Beobachter und Beurteiler eines Führungssystems muß sich also zunächst selbst positionieren, wieweit als Kriterium die zahlenmäßige Leistungserstellung und die soziale Leistungserstellung interessieren.

Ein Qualitätserfordernis für Führungssysteme ist seine Fähigkeit zum Komplexitätsmanagement. Um die unübersehbare Vielfalt sozialer Systeme in Richtung auf Leistungserstellung zu kanalisieren, führt man Organisationsstrukturen ein. Man gibt einzelnen Personen für ihr Umgehen mit den Ressourcen des Unternehmens formale Weihen (Macht und Verantwortung). Andere verpflichtet man, diese Macht und Verantwortung zu respektieren. Die ersten werden Führungskraft genannt, die zweiten Mitarbeiter. Dies ist ein wichtiger Eingriff in die Struktur der Kommunikation der Menschen im Unternehmen miteinander. Er gibt den Rollenträgern einen Rahmen, schränkt sie also einerseits ein, gibt ihnen andererseits aber auch Sicherheit.

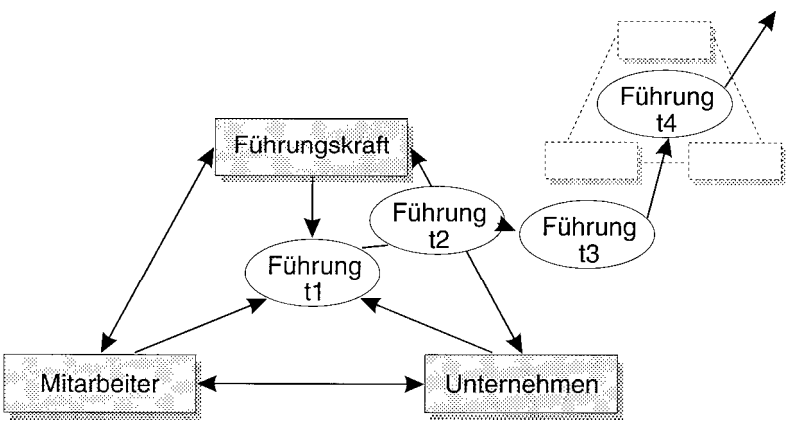
Bei der Ist-Zustands-Analyse der Qualität des Führungssystems ist zuerst das Augenmerk auf die *Organisationsstruktur* und die Festlegung von *Zuständigkeiten,* unter denen geführt wird, zu richten. Dies lohnt sich, bevor man auf zwischenmenschliche Beziehungen schaut. Denn sonst wird man verführt, Folge mit Ursache zu verwechseln. Die Probleme treten zwar häufig im zwischenmenschlichen Umgang auf. Der Grund dafür ist aber oft, daß die Kompetenzregelung den Aufgaben nicht angemessen ist. Die Menschen hätten die Voraussetzungen für ein friedliches Miteinanderarbeiten, wenn sie klare und angemessene Kompetenzen wahrnehmen könnten. Bevor man auf die zwischenmenschliche Ebene schaut, ist noch ein Schritt erforderlich: Wie ist, abweichend von

der formalen Zuständigkeit, die reale Systemkultur, das „Selbstverständliche" im Zusammenspiel von Führenden und Mitarbeitern? Dabei kann gerade in problematischen Fällen eines Führungssystems folgende Ausgangshypothese für den Ist-Zustand eines einzelnen Führungssystems hilfreich sein: Es wird so geführt, wie es die Systemkultur verlangt. Sonst wurde ja, wenn Probleme entstehen, anders und flexibel geführt. Dieser Gedanke entstammt auch der Erfahrung, daß nach dem Auswechseln einer vermeintlich schlechten Führungskraft die neue ähnliche Probleme bekommt. Erst wenn geklärt wird, weshalb die Mitarbeiter sich so führen lassen und weshalb der Vorgesetzte des Führenden da mitspielt, hat man die stutzenden Bedingungen eines problematischen Führungssystems gefunden. Hier muß man ansetzen, um sich den Verschleiß von Führungskräften zu ersparen.

Dies zeigt, wie wichtig ein *differenzierter diagnostischer Prozeß* für die Entwicklung einer effizienten Veränderungsstrategie bei auftretenden Führungsproblemen ist. Zunächst ist der Umgang mit Kompetenzen zu prüfen, danach erst kommt die zwischenmenschliche Ebene, die sich bei Führungsprozessen gerne – und das ist menschlich – in den Vordergrund drängt.

Wenn Führungssysteme zusätzlich eine angemessene Offenheit für Außenimpulse besitzen, können sie *zu* einem *dynamischen Gleichgewichtspfad* (im Schaubild durch tl, t2, . . . gekennzeichnet) tendieren.

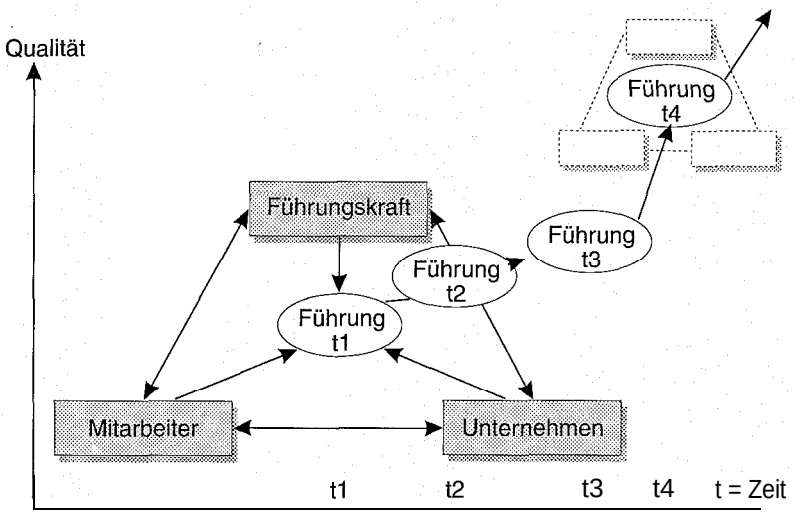
Ein Führungssystem auf einem Entwicklungspfad



Im Schaubild kann man sich eine horizontale und eine vertikale Achse vorstellen. Während die horizontale Achse die Zeit repräsentiert, benötigt die vertikale Achse eine Entscheidung vom Beob-

achter des Systems, nach welchen Qualitätskriterien das einzelne Führungssystem bemessen wird. Hier kann man traditionelle Leistungskriterien wie den wirtschaftlichen Erfolg des Systems (Verkaufszahlen, Ertrag, Kosten etc.), aber auch Aspekte wie die physische und psychische Gesundheit der Beteiligten oder deren Zufriedenheit zugrundelegen. Immer wichtiger wird dabei auch die Anpassungsfähigkeit des Systems an seine Umwelteinflüsse. Hat man sich für ein Kriterienbündel entschieden, ist die Qualität des Regelungsmechanismus Führung in diesem System einzustufen. Im günstigsten Falle wird der Pfad, auf dem die Gleichgewichtspunkte liegen, ein kontinuierlicher *Wachstumspfad* sein.

Ein Führungssystem auf einem stetigen Wachstumspfad



Dann werden die Beteiligten ihre Aufgabe langfristig gut erfüllen können. Dies bringt für die Organisationseinheit in einem Wirtschaftsunternehmen angemessenes Reagieren auf ihren Markt und befriedigende Entwicklung im Inneren des Systems mit sich. Positive Veränderung des Führungssystems bedeutet eine Entwicklung entlang eines Gleichgewichtspfades, auf dem das Führungssystem angemessene Ergebnisse produziert. Auf dem Gleichgewichtspfad gelingt die Anpassung an innere und äußere Erfordernisse unter den Nebenbedingungen Marktleistung und Arbeitszufriedenheit.

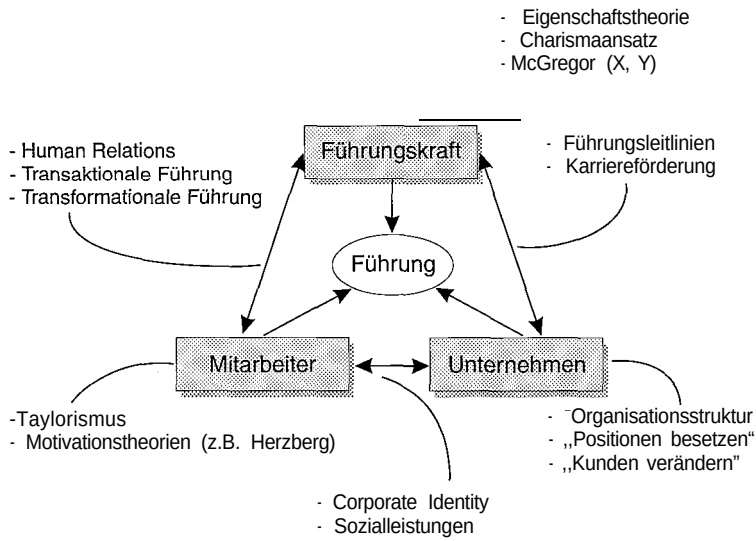
Ein weiterer praktischer Schritt zur Reduzierung der Komplexität des Führungsprozesses ist die Zerlegung des Systems „Führung" in die einzelnen Beziehungen, die darin enthalten sind.

6. Die Subsysteme der Führung

Für jedes einzelne Führungssystem lassen sich nach dem oben aufgezeigten Modell eine Reihe von Subsystemen unterscheiden:
– Führungskraft – Mitarbeiter
– Führungskraft – Unternehmen
– Mitarbeiter – Unternehmen
– das Unternehmen
– der Mitarbeiter
– die Führungskraft.

Subsysteme betrachten bedeutet einzelne Ausschnitte des Führungssystems sehen. Das folgende Schaubild zeigt verschiedene gängige Management- und Führungstheorien, zugeordnet zu den unterschiedlichen Subsystemen des Führungssystems, zu denen sie primär Aussagen machen.

Einfluß-Theorien



Dabei betreffen einige Theorien nur ein „Kraftfeld” des Führungssystems. Beispielsweise die Eigenschaftstheorie suchte nach den angeborenen Eigenschaften, die eine Führungskraft haben sollte. Andere Ansätze betreffen die Beziehung zwischen zwei Instanzen des Führungssystems. So werden Führungsleitlinien an der Beziehung zwischen Unternehmen und Führungskraft angesetzt, denn hier gibt das Unternehmen seinen Führungskräften Orientierungsdaten zur Führung.

Die Entscheidung für einen Ausschnitt macht das Thema praktikabler, führt aber dazu, daß man andere Dinge dann nicht mehr sehen kann. Dies ist kein Problem, solange man sich dessen bewußt ist und aus der Entscheidung für eine Sichtweise keine Gewohnheit macht. Wenn man beispielsweise unter Führung gewohnheitsmäßig immer nur das Verhalten der einzelnen Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern versteht, darf man davon nur begrenzt wirksame Lösungen erwarten. Man vernachlässigt unter Umständen andere Systemkräfte. Häufig wird für den Führungsprozeß die Beziehung „Mitarbeiter-Unternehmen" wichtig. Konkret heißt das, daß Veränderungen auf dieser Ebene, wie bei der tariflichen Entlohnung, Einfluß auf die Führung haben. Auch eine vorliegende niedergeschriebene Corporate Identity für alle Mitarbeiter ist hier anzusiedeln. Die unterschiedlichen Ausschnitte des Systems gewähren sehr unterschiedliche Einflußmöglichkeiten auf die Führung des speziellen Systems.

Aus der Perspektive des „Subsystems Führungkraft – Mitarbeiter" ist Führung auch ein *Ausschnitt aus der Kommunikation.* Wer führt, kommuniziert in bestimmter Weise, um seinem Gegenüber ein erwünschtes Verhalten zu erleichtern. Beide gemeinsam – Führender und Geführter – bestimmen durch die Form ihrer Reaktionen aufeinander den Führungsprozeß in Verlauf und Ergebnis. Die Fähigkeit des Führenden, flexibel auf unterschiedliche Mitarbeiter einzugehen, begünstigt Kommunikation und Motivation von beiden. Gerade in den vergangenen Jahren werden einschneidende Veränderungen in der Einstellung der Mitarbeiter festgestellt, die damit auch jede Führungskraft betreffen. Die Mitarbeiter werden feinfühliger für Führungsstile *(Rosenstiel* 3991).

Sieht man als Zielpunkt der Führungsaktivität in erster Linie den Mitarbeiter, wird man der tatsächlichen Erfahrung nur teilweise gerecht. Eine Führungskraft hat in erster Linie sich selbst zu führen. Wer führt, muß besondere Fähigkeiten entwickelt haben, mit sich selbst umzugehen. Diese Notwendigkeit zeigen alle Streßuntersuchungen bei Managern. Die Gesundheit seiner Führungskräfte ist für ein Unternehmen ein kostbares Gut. Das notwendige Ringen um gute Lösungen in und zwischen Abteilungen führt jedoch für Führungskräfte zu Streß. Kooperative Lösungen sind nicht immer von Anfang an die „natürlichen" Lösungen.

Es sind eher die Offenheit für Ungewohntes sowie das Interesse an Weiterentwicklung, die gute Voraussetzungen für gesunde Entwicklungen bilden. Beides wäre nicht unbedingt von Nöten, wenn die beiden, Führender und Geführter, nicht noch mit einem dritten Aspekt zu tun hätten, dem Unternehmen.

Das Unternehmen muß sich ständig entwickeln, da sich der Markt immer schneller verändert. Vom Markt her strömen laufend Impulse auf das Unternehmen ein. Die Führungskraft wird dadurch von zwei Seiten betroffen. Einmal wird die Marktentwicklung von der Unternehmensleitung in Ziele umgesetzt, die die Führungskraft realisieren muß. Andererseits muß die Führungskraft die Signale ihres konkreten Teilmarktes aufnehmen und in ihrem Handeln berücksichtigen. Der Führende ist insofern Manager eines Unternehmensteils und muß dabei die vorgegebenen Ziele sowie seine speziellen Marktgegebenheiten in Einklang bringen.

7. Die Förderung der Führung

Die Komplexität des Führungssystems hat den Vorteil, daß sie viele Ansatzpunkte zur Einflußnahme liefert. Ziel der Führungsentwicklung in einem Unternehmen ist die Steigerung der Effizienz der Führungssysteme. Die Führungsförderung sollte aus einem Guß sein und durch Kontinuität den Boden für eine stetige und gesunde Entwicklung bereiten.

Vor diesem Hintergrund existieren für die Beeinflussung des Führungsverhaltens je nach Subsystem, an dem man ansetzen will, verschiedene Punkte:

- Festlegung der Zuständigkeiten im Rahmen der Aufbauorganisation,
- Personalentwicklung (Karriereförderung, Aufstiegsmöglichkeiten, Förderung der beruflichen Lebenskultur),
- Unternehmenskultur, Unternehmensidentität, Führungsthesen,
- persönlichkeitsbezogene Weiterbildung durch Seminare mit der Möglichkeit zu individuellem Training, Einzeltraining, Supervision zum Führungsverhalten, Coaching,
- Prozeßberatung bei Organisationsentwicklungsprozessen.

Günther Mohr, von Beruf Diplom-Psychologe und Diplom-Volkswirt, ist geprüfter Transaktionsanalytiker.

Zusammenfassung

Die Anforderungen an die Führungsprozesse in Unternehmen steigen ständig. Dabei ist Führung insgesamt ein komplexes Phänomen, das als Regelungsmechanismus in Organisationen wirkt. Die Führungskraft, der Mitarbeiter und das Unternehmen stellen Kraftfelder im Führungssystem dar. Traditionelle Führungstheorien greifen daraus einzelne Aspekte heraus und zeigen dementsprechende Ansatzpunkte auf. Aber erst im Zusammenwirken der Systemelemente entsteht die charakteri-

stische Führungskultur einer Organisationseinheit. So sind bei Eingriffen zur Entwicklung der Führungskultur die Gesamteffekte auf das relevante System zu berücksichtigen.

Summary

The demands on leadership in enterprises are increasing continually. In this context leadership is a complex phenomenom, a controlling mechanism in organisations. The executive, the employee and the enterprise are the power-fields in this system. Traditional theories stress singular aspects of the leadership system and emphasize corresponding approaches. But only acting in combination the mentioned elements form the characteristic leadership qualities of an Organisation. Hence interventions on the style of leadership should take into account the whole system.

Literatur

Adams, J.S.: Inequity and social exchange. In: *Berkowitz.* L. *(Ed.):* Advances in experimental social psychology 11, p. 267-299,1965.

Balling, R.: Motivation, Motipulation und Manipulation. Oder: „Wie kriege ich Deine Arbeitskraft?" *Zeitschrift für Transaktionsanalyse 2/3, S.* 109-119, 1989.

Berne, E.: Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen. München: Kindler, 1979.

Fischer, H.R.: Die unsichtbare Hand in Organisationen. In: *Gester, P.-W.* et al. (Hrsg.): Managerie, 2. Jahrbuch, Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg: Auer, 1993.

Rosenstiel, L.: Was morgen alles anders läuft. Düsseldorf: ECON, 1991.

Schmid, B.: Wirklichkeitsverständnisse und die Steuerung professionellen Handelns in der Organisationsberatung. In *Schmitz, C., Gester, P.-W & Heitger, B.* (Hrsg.): Managerie, 1. Jahrbuch, Heidelberg: Auer, S. 116-128,1992.

–, Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann, 1994.

Schlegel, L.: Die Transaktionale Analyse. Tübingen: Francke, 1988.

Anschrift des Verfassers:
Günther Mohr
Klarastraße 7
65719 Hofheim