

# Prinzipien moderner Führung

***Begriff und Formen der Menschenführung haben heute vielfach ein Legitimitätsproblem. Führende Manager, Politiker, aber auch Lehrerinnen und Erzieher – werden zunehmend kritisch beäugt oder gar offen attackiert. Gleichzeitig war der Bedarf an Einflussnahme und Orientierung wohl noch nie so groß wie in unseren unruhigen Tagen. Woraus erklärt sich dann aber diese Diskrepanz?***

**V**ermutlich treffen hier zwei Dinge zusammen: Die oftmals übertriebene Selbstinszenierung eines Teils der ökonomischen wie politischen Elite auf der einen Seite und die zunehmenden Vorbehalte gegenüber Fremdführung und Autorität auf der anderen Seite. Führungspersonen müssen Stärke und Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen, andernfalls können sie nicht wirksam werden. Einem bekannten Bonmot zufolge besteht die Kunst von Managern eben darin, auf den großen Wellen, die über sie hinwegbrechen könnten, zu surfen – oder besser noch darin, den Anschein zu erwecken, man würde die Wellen wunschgemäß erzeugen können. Die Selbstinszenierung der Mächtigen – ihr impression management – steigert natürlich Ansprüche und

Erwartungen.

Auf der anderen Seite werden zu Recht Fragen gestellt – das liegt an unserer gestiegenen Sensibilität für die Komplexität und Eigennatur sozialer Systeme. Die meisten wissen: Die heutigen Wirtschaftssysteme sehen sich in eine zumeist unübersichtliche, durch vielfältige Wechselwirkungen geprägte und sich permanent verändernde Welt gestellt. Somit wird man in den Großorganisationen des 21. Jahrhunderts kaum noch auf eine monozentrische Führungslogik setzen wollen. – Können sich die Kopf- und Teamarbeiter in den modernen Wissensgesellschaft nicht selbst führen?

### **Spannungsfeld zwischen Chaos und Ordnung**

Für die Angehörigen einer Organisation verkörpert diese einen Ort der Bedürfnisbefriedigung, ein Gratifikationsreservoir. Für die Organisation wiederum ist jeder Mitarbeiter zuvorderst ein Ressourcenträger. Spezifischen Forderungen der einen Seite stehen bestimmte Erwartungen 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 begründen.

Unternehmen operieren heute im Spannungsfeld zwischen Ordnung und Chaos, Routine und Kreativität. Verwendet man vor diesem Hintergrund einen funktionalen Führungsbegriff, dann soll Führung zunächst 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 zum Beispiel mitunter einen übergroßen Arbeitsdruck aufbauen oder die persönliche Beziehung zu den Untergebenen schädigen), treten in der Praxis soziale Vorgesetzten-Handlungen hinzu – das ist die Kohäsions- also Zusammenhaltfunktion. Anders gesagt: Harte ökonomische Ziele müssen im Gleichschritt mit weichen, eher beziehungsorientierten Zielen erreicht werden. Ansonsten gerät die Personalführung zu einem kurzlebigen Strohfeuer.

### **Umgang mit Wissen entscheidet über den Unternehmenserfolg!**

Der Erfolg von Unternehmen hängt im 21. Jahrhundert vor allem davon ab, wie sie mit ihrem Know-how, ihrer Expertise umgehen. Leitungskräfte müssen folglich neben sachlichen vor allem auch soziale Funktionen beherrschen. Dies gilt vor allem für das mittlere Management, das in den Unternehmen die unmittelbare Führungsarbeit „am Mitarbeiter“ zu leisten hat. Menschen, die man unterschiedlich gut kennt (und mag) müssen intellektuell zusammengeführt werden – das ist die eine Primäraufgabe von Vorgesetzten. Diese müssen nicht unbedingt mehr wissen als ihre Mitarbeiter und Fachleute, müssen aber deren Kooperation sicherstellen, also unterschiedliche Problemperspektiven moderieren und soziale Konflikte ausgleichen können. Die klassische Führung „von oben“ schadet dabei meist – sie reduziert eigene Initiative und vernichtet Mitarbeiterenergie. Wichtig-



**Dr. Dietrich von der Oelsnitz ist Universitätsprofessor und Leiter des Instituts für Unternehmensführung an der TU Braunschweig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Strategische Unternehmensführung sowie die Experten- und Leadership-Forschung. [d.oelsnitz@tu-braunschweig.de](mailto:d.oelsnitz@tu-braunschweig.de)**

tuerei, Kompetenzgerangel und interne Statuskämpfe sind von ihrer Natur destruktiv und werden vom globalen Wettbewerb über kurz oder lang ausgemerzt werden.

Die andere Primäraufgabe von Vorgesetzten ist und bleibt die Mitarbeitermotivation. Hierzu gehört heute eine dezidierte persönliche Wertschätzung und nachdrückliche Anerkennung guter Leistungen. Das schwäbische „net g'schimpft is gelobt genug“ ist mega out! Dass Mitarbeiter nicht nur sachrationale Funktionsträger sind, sondern auch Emotionen haben, wurde von der Betriebswirtschaftslehre lange ignoriert. Mitarbeiter sind aber keine gefühlsbefreiten Wesen, deren Verhalten allein durch zweckrationale Kalküle gesteuert wird. Begriffe wie Leidenschaft, Mut, Vertrauen, Optimismus oder eben auch Anerkennung sollten in den Unternehmen viel häufiger auftauchen.

Nicht nur die Spitzenleute, alle Leistungserbringer wollen heute zuvorderst über Jobinhalte reden. Über ihr konkretes Tun Sinn empfinden – mehr Gehalt zu bekommen ist schön, aber kein intrinsischer Motor. Jede Zielerreichung setzt eine entsprechende Leistungsmotivation der Organisationsmitglieder



***Führungskräfte müssen neben sachlichen vor allem auch soziale Funktionen beherrschen. Dies gilt vor allem für das mittlere Management, das in den Unternehmen die unmittelbare Führungsarbeit „am Mitarbeiter“ zu leisten hat.***

voraus. Wer wirksam führen will, muss also nicht nur die Grundzüge der Motivationstheorie kennen, sondern über die aktuellen und ureigenen Bestimmungsfaktoren des Verhaltens seiner Mitarbeiter auf dem Laufenden sein.

### **Wettbewerbsvorteile durch Nutzung und Transfer von Wissen**

Immer wieder sollte man sich den fundamentalen Unterschied klarmachen, der mit der Transformation der Industriegesellschaften des 19. und 20. Jahrhunderts hin zu den auf intellektuellen Ressourcen fußenden Wissensökonomien des 21. Jahrhunderts verbunden ist. Der klassische Industriebetrieb arbeitete mit einer bürokratischen Pyramide, die über formale Leitungsbefugnisse und Regeln gesteuert wurde. In diesen Organisationen war das für den Geschäftsbetrieb wesentliche Wissen in einigen wenigen Köpfen in der Unternehmensspitze konzentriert. Je weiter man auf der hierarchischen Linie abwärts kam, um so ungebildeter und uninformatierter waren die Mitarbeiter. Kreativität entstand hier – wenn sie überhaupt erwünscht beziehungsweise erforderlich war – dadurch, dass man Ausnahmen von der Regel zuließ.

Diese Situation hat sich nach und nach verändert. Heute stehen die Menschen, die über das wichtige Wissen

verfügen, in der Unternehmenshierarchie oft relativ weit unten. Sicherte sich die Leitungsebene früher ihre Vormachtstellung vor allem durch den exklusiven Besitz von Informationen, so erfordern die Geschäftsmodelle des 21. Jahrhunderts, dass das in einer Organisation verfügbare Know-How möglichst rasch und auf möglichst viele Köpfe verteilt wird. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Wettbewerbsvorteile nicht so sehr aus dem exklusiven Besitz von Informationen resultieren, sondern eher aus deren möglichst zügigem Transfer sowie ihrer konsequenten Nutzung.

Modernes Führen hat letztlich viel mit (Selbst-)Ertüchtigung der Geführten zu tun. Wir brauchen gewöhnliche Menschen, die ungewöhnliche Leistungen vollbringen. So betrachtet besitzen gute Führungskräfte das Talent, andere dazu anzuleiten, ihre Absichten aus eigener Kraft in die Wirklichkeit umzusetzen. Diese Ermächtigungsphilosophie kann man idealtypisch an einem Spitzenorchester betrachten, das im Wechselspiel zwischen Dirigent und Musikern erst die Effektivität der anderen Seite ermöglicht. Teams sind der Schlüssel dazu: Idealerweise leisten sie nicht nur eine valide Selbstbeobachtung, sondern erhalten sich im Rahmen von Selbstverstärkung, Selbstkritik und Selbstbestrafung auch ihre Leistungsmotivation in Eigenregie.



### **BUCHTIPP**

Dietrich von der Oelsnitz,  
Einführung in  
die systemische

Personalführung, Carl Auer Verlag,  
Heidelberg 2012