



Rupert Hasenzagl

Professor, Wirtschaftsforscher und
Unternehmensberater
JKU Linz, TU Wien

HAZ@aon.at



Barbara Müller-Christensen

Assoziierte Universitätsprofessorin
am Institute of Leadership & Change
Management, JKU Linz

barbara.mueller-christensen@jku.at

Mythos Führung. Überschätzt und verteufelt

Zur Funktion von Führung und Führungskräften in Organisationen aus systemtheoretischer Perspektive

Führung ist ein breit diskutiertes und besonders beliebtes Thema. In Forschung und Praxis wird ihr viel Widersprüchliches zugeschrieben. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es einen komplexeren Blick auf die Funktionen von Führung und Führungskräften zu werfen, als er typischerweise konstruiert wird. Nach einer kurzen Darstellung der vorherrschenden Diskussion rund um Führung und der Beleuchtung von einigen möglichen Gründen für diese Form der Diskussion, betrachten wir Führung, ihre zentralen Funktionen und die Rolle von Führungskräften in diesem Zusammenhang aus einer systemtheoretischen Perspektive. Unser Beitrag ist als Impuls zu verstehen, sich vom Mythos Führung nicht zu schnell beeindruckt zu lassen, sich aber auch von Komplexität und „echten“ Theorien nicht zu schnell abschrecken zu lassen.

Polarisierende Diskussionen über Führung und Führungskräfte

Es gibt kaum ein Konzept im Managementbereich das so ausführlich und gleichzeitig so dogmatisch diskutiert wird, wie Führung.¹ Dogmatisch deshalb, weil ein genauerer Blick zeigt, dass Führung, konkreter die Führung durch Führungskräfte, eher auf Basis von ideologischen Positionen² und kaum auf Grundlage zeitgemäßer Theorien diskutiert wird. Obwohl seit inzwischen fast 100 Jahren sehr klar gezeigt werden kann, dass der einseitig humanistische Blick auf Führung kaum wirkungsvoll ist und viele Gefahren mit sich bringt, tauchen in den letzten 15 Jahren wieder verstärkt eine Reihe von Ideologien³ auf, die sich als besonders „führungsfeindlich“ in dem Sinne stilisieren, dass keine

Führungskräfte notwendig seien, sondern Führung entweder durch die Mitarbeiter*innen selbst, oder durch formale Strukturen wie Prozesse erfolgen soll.⁴ Dem steht oft – beispielsweise in den real-bürokratischen Sichtweisen – die Meinung gegenüber, Führungskräfte (insbesondere die auf der obersten Hierarchieebene) seien für das Funktionieren einer Organisation unabdingbar. Beide Sichtweisen treffen sich oft innerhalb einer Organisation und führen zu beträchtlicher Rollenkonfusion, die in extremen Ausprägungen Führung jeglicher intendierten Wirkung berauben.

In der folgenden Arbeit werden im ersten Teil Sichtweisen diskutiert, welche Gründe für die polarisierende Sicht auf Führung und die Rolle von Führungskräften angegeben werden können. Insbesondere werfen wir einen Blick darauf, warum derzeit in der Diskussion in der Managementpraxis und in der populären Praktiker-Literatur, Führung durch Führungskräfte auf Basis von Hierarchie sehr stark abgelehnt wird und diskutieren mögliche negative Folgen. In weiterer Folge widmen wir uns der Frage, wie die in der Praxis und auch in Teilen der akademischen Literatur zu findende starke Ablehnung hierarchischer Führungsstellen aus Basis rezenter und komplexer Organisationstheorien zu bewerten ist und diskutieren die Funktion und Notwendigkeit von Führung und Führungskräften aus systemtheoretischer Perspektive. Aus dieser Analyse sollen so etwas wie Handlungsleitlinien auf abstrakter Ebene für die Praxis abgeleitet werden, die reflektierten Praktiker*innen modische aber ideologisch untermauerte Fehlentwicklungen in aktuellen Führungsdiskussionen und die notwendige Komplexität im funktionalen Umgang mit Führung erkennen lassen.

Ursachen für die idealisierten Konstruktionen bezüglich Führung

Die zahlreichen unterschiedlichen Definitionen in der Literatur bieten kaum einen funktionalen Führungsbegriff für die Praxis. Neuberger⁵ sieht unterschiedliche Akzentsetzungen, Abgrenzungen, aber auch implizite Theorien als Grund für die unterschiedlichen Verständnisse von Führung, die sich in der großen Bandbreite von Definitionen wiederfindet. Ein gemeinsames Muster ist die Sichtweise, dass *Führung die Beeinflussung von Mitarbeiter*innen in Richtung organisationaler Ziele* ist. Die bei dieser abstrakten Definition von Führung sofort auftauchenden Fragen⁶ wie bspw. Wodurch erfolgt Führung? (Durch Mitarbeiter*innen? Durch Strukturen? Durch hierarchisch abgesicherte Führungskräfte?)? Worauf bezieht sich Führung? (Die sachlichen Unternehmensziele? Die Ziele der Mitarbeiter*innen?) etc. können nur dann gehaltvoll beantwortet werden, wenn die zugrundeliegende theoretische Basis mitbetrachtet wird. Dies wird im zweiten Teil dieser Arbeit mit einer rezenteren Theorie, der neueren Systemtheorie nach Luhmann, gezeigt. Eines wird jedenfalls schnell ersichtlich: Führung ist ein hochkomplexes soziales Geschehen, das sich einfachen Erklärungsmodellen entzieht. Damit ist bereits ein wesentlicher Grund für die vielen widersprüchlichen und gleichzeitig kaum fundierten Bilder hinsichtlich Führung in der Praxis angesprochen. Ihre zugrundeliegenden Annahmen sind zu einfach, um die komplexen sozialen Zusammenhänge zum Thema Führung verstehen und erklären zu können.

- **Massive Komplexitätsreduktion in der Praxis**

Nach wissenschaftstheoretischen Überlegungen ist ein wesentliches Kennzeichen der Praxis ihre starke Komplexitätsreduktion.⁷ Um die grundlegenden Zielsetzungen der Praxis – die Aufrechterhaltung der raschen Handlungsfähigkeit – zu ermöglichen, müssen Alltagsmodelle möglichst einfach in dem Sinne sein, dass einerseits nur wenige Variablen bei der Beschreibung einer Situation zugelassen sind, andererseits Zusammenhänge zwischen den Variablen sehr einfach (kausal, zeitinvariant etc.) angenommen werden.⁸ Der Drang zur Vereinfachung schränkt die Aussagefähigkeit von Führungsmodellen massiv ein und führt zu einer weiten Verbreitung von einfachen Modellen und deren ideologischen Annahmen in den praktischen Führungsmodellen, aber kaum zu Wirkung in Organisationen.

Die Folgen dieser üblichen Verkürzung der Analyse von Führung auf individualistische und trivialisierende Sichtweisen hat in der Praxis Folgen für Organisationen: Entweder dominieren personenbezogene, auf die Führungskraft reduzierte Modelle, um Führungserfolg zu erklären. Dabei kommen verschiedene Ausprägungen vor: von hierarchischer autokratischer Führung bis zur heroischen Führung (vgl. Great Man „Theory“).

Oder es erfolgt ein Fokus auf die Mitarbeiter*innen und deren Bedürfnisse. Diese humanistische Strömung degradiert Führungskräfte oft sogar zu „Lebenshelfer*innen“, die sich nur auf die emotionale Befindlichkeit der Mitarbeiter*innen zu fokussieren haben. Leistung für die Organisation von den Mitarbeiter*innen wird nach diesen Annahmen dann automatisch erbracht („glückliche Kühe Hypothese“).

Eine Spezialausprägung hinsichtlich Führungsverständnis findet sich bei den seit fast schon einem Jahrzehnt populären „agilen Moden“ zu denen bspw. auch das Konzept der Holacracy zu zählen ist. Führung wird nicht mehr von Personen wahrgenommen, schon gar nicht auf Basis von Hierarchien, sondern durch strukturelle Organisationsmaßnahmen, nämlich eine Vielfalt an Regeln in Form von formalen Prozessen.⁹

- **Unterkomplexe theoretische Basis vieler „akademischer“ Führungsmodelle**

Lässt sich Führung nicht mit einfachen zeitinvarianten Zusammenhängen erklären, scheitert die, in weiten Teilen der akademischen Führungslehre immer noch vorherrschenden, naturwissenschaftlich mechanistischen Bilder von Organisationen.¹⁰ Insbesondere die mikroökonomisch dominierte Betriebswirtschaftslehre ist durch die massive Komplexitätsreduktion auf sachlich rationale Aspekte keine tragfähige Basis für eine Führungslehre, die mehr als nur simple Vorkommnisse im Führungsalltag erklären möchte. Ebenso greifen individualpsychologische Vorstellungen¹¹ (seien es Modelle, die Eigenschaften von Führungskräften in das Zentrum stellen oder die „Motivation“ von Mitarbeiter*innen als dominanten Erklärungsansatz für Führungserfolg postulieren) zu kurz. Beide Forschungsrichtungen führen aber zu den vorab skizzierten, stark vereinfachten Führungsmodellen der Praxis.

Wird Führung als komplexer sozialer Vorgang zwischen Führungspersonen und Mitarbeiter*innen (als Einzelperson oder als Gruppe) begriffen, braucht es auch eine

theoretische Basis, die mit den sozialen Einflussfaktoren für das Verhalten von Menschen angemessen arbeiten kann (bspw. formale und/oder informale soziale Strukturen). Derartige wissenschaftliche Paradigmen sind weder im Mainstream der Forschung, noch in der Lehre und dementsprechend auch nicht in der Praxis weit verbreitet.¹² Fehlende theoretische Fundierung der akademischen Lehre und die vereinfachenden Annahmen der Praxis werden von einigen Autor*innen seit Beginn der Führungsforschung beklagt.¹³ Besonders stark beeinflussen allerdings gesellschaftliche Entwicklungen, v.a. in (West-) Europa in den letzten Jahrzehnten die Sicht auf Führung in Organisationen.

- Die „Individualisierung“ als gesellschaftliche Entwicklung

Gesellschaftliche Analysen sowohl von Soziolog*innen, die sich mit den Entwicklungen der Gesellschaft auseinandersetzen¹⁴, als auch aus der Führungsforschung¹⁵ konstatieren eine zunehmende Individualisierung der Gesellschaft. Gesellschaftliche Strukturen jeglicher Art (sowohl Regeln und stratifikatorische Elemente, als auch kulturelle Verhaltensnormen) verlieren ihren Einfluss auf Individuen. „Traditionen und Konventionen verlieren ihren verpflichtenden Charakter, jeder ist seines eigenen Glückes Schmied, so lautet zumindest die ideologische Formel.“¹⁶ Diese Individualisierung zeigt sich nach Rosa et al. (2013) aber oft nur als oberflächliches Phänomen. Aus unterschiedlichen Gründen stehen die Individuen nach wie vor unter dem Einfluss gesellschaftlicher Strukturen, nur sind dies nicht mehr stabile, für weite Teile der Gesellschaft einflussreiche soziale Normen, sondern dynamische, rasch wechselnde, oft in der Form von „Internet Bubbles“.¹⁷ Der Mythos von der Willensfreiheit der Individuen wird aber gesellschaftlich hochgehalten. Diese Vorstellungen üben massiven Druck sowohl auf den/die Einzelne aus,¹⁸ aber auch auf Organisationen, auf formale Strukturen insbesondere aber auf Hierarchien zu verzichten. Führung soll nur mehr als „Selbstführung“ erfolgen, Führungskräfte sollen, wenn sie nicht ohnehin ganz abgeschafft werden, nur mehr die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen durch Motivation hochhalten. Der Traum der humanistischen Ideologen in der Unternehmensführung erhält also durch diese gesellschaftlichen Entwicklungen massiven Aufschwung. Aus der Sicht von rezenten soziologischen Theorien ist die häufig geforderte personale Führungslosigkeit in Organisationen bedenklich.¹⁹

Die Funktion von Führung und Führungskräften in Organisationen

Die Frage nach der Funktion von *Führungskräften*²⁰ – also wozu sind diese aus Organisationssicht gut – wird von uns häufig als Ausgangspunkt in Aus- und Weiterbildungen von Manager*innen verwendet. Die kurze Antwort – die allerdings wie sich gleich zeigen wird – sehr voraussetzungsreich und damit komplex zu interpretieren ist, findet sich in der zusammenfassenden Box 1. Will man nicht in die Falle²¹ zu einfacher und damit in komplexen Situationen unbrauchbarer Führungsbilder geraten, startet die Interpretation angemessen komplex bei der Frage, wie denn *Führung* gedacht werden kann. Dazu wird auf eine der derzeit am elaboriertesten Theorien, die soziologische Systemtheorie nach Luhmann, zurückgegriffen.²²

- Führung als organisationale Kompetenz

Die erste Aussage, die zum Verständnis des systemtheoretischen Führungsverständnisses zentral erscheint, ist Luhmanns Auffassung, „[...] dass Organisationen entstehen und sich reproduzieren, wenn es zur *Kommunikation von Entscheidungen* kommt [...]“.²³ Alle anderen Aspekte einer Organisation (strategische Ziele, hierarchische Strukturen, etc.) sind sekundär und können auf die Entscheidungen des Systems zurückgeführt werden. Folgt man dieser Denkfigur, ist auch Führung mit Entscheidungen in Verbindung zu bringen. Entscheidungen (und deren Kommunikation) im systemtheoretischen Sinne sind das basale Element von Organisationen (und nicht der individuelle Entschluss einer Person), das über die dreifache Selektion von Information, Mitteilung und Verstehen zustande kommt. Strukturen, die an eine Entscheidung anknüpfende weitere Entscheidungen erwartbar machen, werden *Entscheidungsprämissen* genannt.

Welche Entscheidungen kommuniziert werden, und welche nicht, ist ein wesentliches Merkmal von Organisationen und durch die formalen und informalen Strukturen der Organisation erwartbar. Es liegt also an der Organisation, welche Entscheidung kommuniziert wird und damit, ob dies Einfluss auf die Entscheidungsprämissen hat, diese also durch eine aktuelle Entscheidung verändert werden. Diese Form der *strukturellen „Ausgestaltung“ von Organisationen mit Entscheidungsprämissen ist die Leistung der Organisation* und wird deshalb als *Selbstorganisation* im Rahmen der „operationalen Schließung“ bezeichnet.

Entscheidungsprämissen grenzen das System von der Umwelt ab. Damit bestimmen sie maßgeblich die Überlebensfähigkeit von Organisationen. Daher ist aus systemtheoretischer Sicht die laufende Beobachtung zwischen Innen und Außen eine zentrale Managementaufgabe.²⁴ Das kann so interpretiert werden, dass es Aufgabe der Führung ist, die Differenz der Organisation zur Umwelt zu beobachten (was macht die Organisation aus?) und durch geeignete *organisationale Strukturen*²⁵ diesen Unterschied aufrecht zu erhalten und so die Überlebensfähigkeit zu ermöglichen.

Als Führung bezeichnet Luhmann in einer frühen Arbeit (1964) „[...] spezifische Leistungen für den Aufbau und die Erhaltung eines sozialen Systems [...] und alle Vorgänge im System, die diese Leistungen erbringen, [...]“.²⁶ Folgt man dieser Definition, dass Führung eine spezifische Leistung ist, deren Funktion in Beiträgen zum Überleben des Systems besteht, dann ist klar, *dass Führung eine Fähigkeit der Organisation ist und nicht von Menschen*. Diese befinden sich in der vorliegenden Theoriekonzeption in der Umwelt des komplexen sozialen Systems Organisation, sind also nicht Teil der Organisation. Deren basalen Elemente sind, anders als in den weit verbreiteten, eher vereinfachenden Organisationsbildern angenommen, nicht Menschen, sondern Kommunikationen, insbesondere die Kommunikation von Entscheidungen.

- Wo bleibt hier der Nabel der modernen Gesellschaft – der Mensch?

Bereits in „Funktion und Folgen formaler Organisationen“ hat Luhmann darauf hingewiesen, dass Führungsbeiträge von Organisationsmitgliedern diffus verstreut sind. In der neueren Fassung der Systemtheorie würden diese Führungsbeiträge von Menschen

mit dem Fokus auf die Selbstorganisation als Beeinflussungsversuche dieser Selbstorganisation aus der organisationalen Umwelt heraus verstanden. Aber immerhin, hier werden die Beiträge von Menschen (in der Systemtheorie: Personen, als das soziale Abbild von Menschen gedacht) ins Spiel gebracht. „Es erleichtert jedoch die Führung, wenn sie zum Gegenstand einer abgehobenen Rolle von besonderer Prominenz gemacht wird.“²⁷

Eigene *Führungsrollen*, die von Personen wahrgenommen werden, spielen demnach eine zentrale Rolle (*) beim Treffen von nicht entscheidbaren Entscheidungen, (*) beim Schaffen von Rahmenbedingungen, damit in Organisationen entschieden werden kann, und (*) beim Treffen von Entscheidungen im Falle von Konflikten. Immer wenn eine Organisation selbst nicht entscheiden kann (bspw., weil vertraute Entscheidungsprotokolle nicht greifen oder im Einzelfall auftretende Konflikte nicht gelöst werden können) braucht es Personen, denen Entscheidungen zugeschrieben werden.

Funktionen von Führungskräften

1. Treffen von nicht entscheidbaren Führungsentscheidungen

Die gesamte Organisation(-seinheit) betreffende grundlegend strategische oder tiefgehend organisatorische Entscheidungsprobleme, die in der Organisation ungelöst bleiben, werden Führungskräften zugeschrieben.

2. Schaffung von Rahmenbedingungen, damit in der Organisation entschieden werden kann

Insbesondere Koordination der dezentralen operativen Entscheidungen (Formen der Zusammenarbeit werden gestaltet).

3. Entscheidungen im Falle von Konflikten

Vor allem für operative Entscheidungen (seltener Führungsentscheidungen), die in der Organisation trotz gegenteiliger Erwartbarkeit (v.a. aufgrund Punkt 2) nicht gelöst werden können.

Luhmann zeigt in seiner organisationstheoretischen Spätfassung, dass *echte* Entscheidungen paradox sind. Entscheidungen brauchen Alternativen, um als Entscheidung erkannt zu werden. Lässt sich eine Alternative auszeichnen, ist es keine Entscheidung, man muss die ausgezeichnete Alternative wählen. Bei einer aus organisationaler Sicht echten Entscheidung lässt sich die eigentliche Wahl der Alternative von der Organisation nicht be-

werkstelligen: Die Entscheidung ist unentscheidbar. Beispielsweise dann, wenn es um organisationsweite tiefgehende Strukturänderungen geht, die Organisationen auf Basis ihrer bestehenden Regeln nicht entscheiden können. Ein Ausweg besteht darin, dass die Entscheidung einer Person zugeschrieben wird. Das unentscheidbare Problem wird dadurch aufgelöst, dass bspw. die aus anderen Perspektiven *als willkürlich wahrgenommene Setzung auf eine Alternative, deren Präferenz einer Person zugeschrieben wird*, von der Organisation akzeptiert wird. Die wichtigste Konsequenz aus dieser Zuschreibung sieht Luhmann darin, „[...] dass mit der Bedeutung der Entscheidung dann auch die Bedeutung der Entscheider zunimmt – und umgekehrt“.²⁸ Mit anderen Worten: Organisationen tendieren zum Aufbau von Hierarchie. Hierarchie ist unter der Voraussetzung, dass sie akzeptiert ist, eine in vielen Fällen brauchbare Struktur der Organisation, um rasch zu Entscheidungen zu kommen, die in der Organisation weiter prozessiert wird.

Es erscheint uns hier wichtig, darauf hinzuweisen, dass Personen in Luhmanns Kommunikationsverständnis (dreifache Selektion), als „Sender“ zwei Beiträge zur Kommunikation (hier im Fokus: von Entscheidungen) liefern: einerseits werden ihre Versuche, Informationen in die Organisation zu bringen, beobachtet (bspw. ihre Alternativenwahl). Andererseits wird das Mitteilungshandeln der Person als die Mitteilung einer Entscheidung konstruiert.²⁹ Mit dieser Interpretation (hier wird eine Entscheidung eingebracht) erfolgt die Zuschreibung der Entscheidung auf die Person. Bei der Konstruktion der Information (hier bspw. die Alternativenwahl) kann die Person verschiedene Vorgehensweisen wählen. So kann beispielsweise die Information ohne Einbeziehung anderer Personen konstruiert werden, es können aber auch andere und mehrere Personen eingebunden werden.

- Beispiele für Vorteile der komplexen Sicht auf Entscheidungen

Die Formulierung der Zuschreibung einer Entscheidung durch die Organisation und die Verneinung einer direkten Wirkung einer vom Individuum „getroffenen Entscheidung“ werden – so lassen Beobachtungen in der Praxis vermuten (beispielsweise in berufs begleitenden Masterstudien oder in der theoriegeleiteten Beratung) – oft als massive Provokationen erlebt. Geprägt von dem eingangs Dargestellten, wird der Mensch als Entscheider in den Fokus gestellt. Es hängt von Eigenschaften³⁰ oder etwas informierter – vom Verhalten ab, ob die Entscheidungen gut oder schlecht sind und ob Führung gelingt. Diese Sichtweise aufzubrechen, bringt eindeutige Vorteile.

Die Komplexität des Zusammenhanges Organisation und Person über Zuschreibungseffekte, die sich im Zuge der vielen Entscheidungsprozesse in der Organisation stabilisieren, machen viele Beobachtungen in der Führungspraxis interpretier- und verstehbar. Ein Hauptvorteil liegt darin, dass mit den oben skizzierten theoretischen Zumutungen der *bescheidene*, nur auf Basis von komplexen Hypothesen (d.h. mit der Brille einer genügend komplexen Theorie) steigerbare *Einfluss von Führungskräften auf Organisationen* verständlich wird. Durch diesen geringen direkten Einfluss auf die Organisation können auch simple Attributionen von *Problemursachen* vermieden werden. Fast schon automatisch werden in Organisationen auf Basis stark vereinfachender Annahmen Ursachen von Problemen in Führungskräften gesehen.³¹ Die Zahlen sind schlecht, die Ursachen werden der Führungskraft zugeschrieben und diese wird ausgetauscht.

Ein weiterer zentraler Vorteil besteht darin, dass aus dem organisationalen Verständnis von Führung auf Basis der Systemtheorie, wie oben bereits angeführt, eine ständige Reflexion der organisationalen Strukturen (formal wie informal) die Kernaufgabe der Führung ist. Die Aufgabe von Führungskräften ist es damit, ihren Beitrag zu dieser Kernaufgabe der organisationalen Führung und damit ihre Führungsrolle ebenfalls zu reflektieren. Ein Beispiel für die negativen Folgen der Vermeidung der Reflexion der Führungsrolle findet sich sehr häufig in bürokratischen Organisationen. Der autoritäre Weisungsstil und der Versuch, direkte Führung v.a. im mittleren und unteren Management durch Unmengen von beschriebenen Prozeduren und „Prozessbeschreibungen“ zu minimieren (oft zu vermeiden), führt fast sicher zu massiven Abwehrmechanismen der Organisation gegen die „autoritative Praxis“³² von Hierarchie. Je stärker und

autoritärer auf Hierarchie bei jeder Entscheidung (nicht nur Führungsentscheidungen, sondern oft auch operative) gesetzt wird, umso weniger wirkt die formale, hierarchiebasierte Führung.³³ Das Überleben der Organisation wird in diesen bürokratischen Unternehmen durch andere, meist informelle Entscheidungsprämissen und darauf aufbauende Führungsentscheidungen ermöglicht. Die Führungskräfte merken das aber durch die fehlende Reflexion ihrer Rolle und der damit verbundenen Mitverursachung der Nichtwirkung auf die Organisation kaum. Bestenfalls werden Ursachen der kaum vorhandenen Wirksamkeit Personen (meist den Mitarbeiter*innen) zugeschrieben und das Nichtfunktionieren von Führung wird mit noch mehr Einsatz von dysfunktionalem Verhalten reagiert. Das hindert aber Führungskräfte nicht, sich als Held*innen ihrer Organisation feiern zu lassen, solange sie (informelle) Macht genug besitzen, von ihrer Nichtwirkung abzulenken und die oben beschriebene Attribution von Problemursachen auf sie zu unterbinden.³⁴

- Die Funktionen von Führungskräften in Organisationen

Die dargestellte Theorieskizze führt zu der oben dargestellten Beschreibung von grundlegenden Funktionen von Führungskräften, die – wie die Erfahrung zeigt – durchaus *praxistauglich* sind. Aufbauend und damit interpretierbar auf Basis des geschilderten Verständnisses der organisationalen Führungsfunktion, systemerhaltende Entscheidungen zu treffen und der beschriebenen Koppelung von Personen als Träger der Führungsrollen, lassen sich die Funktion dieser Rollenträger auf abstrakter Ebene durch die drei, in Box 1 angeführten Funktionen, beschreiben.

Nicht entscheidbare Führungsentscheidungen finden sich sehr häufig, wenn es darum geht, Organisationen zur Bildung *grundlegender Strukturen* anzuregen, bspw. in Form von Programmen (Strategien) oder die gesamte Organisation betreffende organisationale Regelungen. Das Treffen solcher nicht entscheidbaren Führungsentscheidungen durch Führungskräfte inkludiert die Sichtweise, dass das „Entscheidungen treffen“ eine Zuschreibung der Organisation ist, allerdings durch bestimmte Voraussetzungen die Wirkung dieser Attribution in der Organisation gesteigert werden kann. Zu diesen Voraussetzungen gehören bspw. der Rückgriff auf eine funktionierende Hierarchie und die Zuschreibung von Führungskompetenzen, ohne die eine Hierarchie kaum wirkt. Auffällig ist der Gegensatz zur Praxis: anstelle der in der Praxis so heißgeliebten *fachlichen Kompetenzen einer Führungskraft* sind hier tatsächlich „*General Management Kompetenzen*“ gemeint, um die Wirkung der einer Führungskraft zugeschriebenen Entscheidung in der Organisation wahrscheinlicher zu machen.³⁵ Das schließt aber keinesfalls die Einbeziehung von Mitarbeiter*innen bei der Informationsgenerierung aus.

Der zweite Punkt, *Schaffung von Rahmenbedingungen*, damit auf allen Hierarchieebenen Problemlösungen und damit Entscheidungen möglich sind, wird hier als eine sehr zentrale, nach Innen gerichtete Funktion des Managements und der Führung gesehen. Luhmann bringt diese koordinative Funktion des „General Managements“ auf den Punkt: „Vor allem aber rückt das kooperative Ausarbeiten von Problemlösungen in den Vordergrund und damit die Frage, wie die im System verteilten Sachkenntnisse, Erfahrungen und Kontakte am besten genutzt werden können.“³⁶ Entscheidung durch

Konsens zwischen allen potenziell dezentralen Entscheider*innen bei dieser Koordination von Rahmenbedingungen scheint zeitaufwändig, wenn nicht gar in vielen Fällen unmöglich. In diesen Fällen hat eine Führungskraft zu entscheiden, in dem Sinne, dass die Organisation ihr die Entscheidung zuschreibt.

Werkzeuge, die hier in der Praxis im Führungsalltag für die Wahrnehmung der Koordinationsfunktion eingesetzt werden könnten, sind *formale Strukturen*, bspw. Prozesse, aber auch Strukturen, die auf das Individuum abzielen. Prozesse werden oft von Arbeiterteams erarbeitet, die Formalisierung erfolgt durch die (zugeschriebene) Entscheidung der Führungskraft. Ein weiteres zur Schaffung von Rahmenbedingungen eingesetztes Werkzeug sind kooperative, auf Aushandlungsprozesse bauende Zielvereinbarungen inkl. laufender Reflexion und Evaluation am Ende der Zielvereinbarungsperiode. Diese sind Beispiele für Personalstrukturen, deren Fokus Entscheidungen von Individuen erwartbar machen sollen und in letzter Konsequenz der Koordination dienen. Allein die in der Praxis verwendeten Begrifflichkeiten (bspw. Leistungsbeurteilung anstelle kooperativer Evaluation) deuten auf den weitverbreiteten Hubris Trap (Hochmut Fehler)³⁷ von Führungskräften hin, aber keinesfalls auf kooperative Aushandlungsprozesse. Anzumerken gilt, dass im Kasten verwendete Formulierungen dazu führen, dass im hier diskutierten zweiten Punkt Rahmenbedingungen sowohl von *Führungsentscheidungen* (bspw. soll in einer Arbeitsgruppe eine passende Organisationsstruktur etabliert werden), v.a. aber Rahmenbedingungen *operativer* Entscheidungen koordiniert werden.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass generell, aber v.a. in dieser zweiten Führungsfunktion ein kooperativer Führungsstil und Entscheidungsdelegation nicht aus humanistisch ideologischen Gründen gefordert werden, sondern schlechterdings aus Gründen der gesteigerten Komplexitätsbearbeitung und der Notwendigkeit, auf unterschiedliche Rationalitätsvorstellungen Rücksicht zu nehmen (konstruktivistische Position). Außerdem zeigt Luhmann, dass der Einsatz formal bindender hierarchischer Entscheidungen nur als „Notstandskompetenz“ auftreten sollte. Zu häufiger Einsatz hierarchischer Entscheidungskompetenzen stumpft die formale Wirkung durch Aufbau von Gegenmächten ab³⁸ – wie auch die weiter oben geschilderten Entwicklungen in Bürokratien zeigen. Treten trotz der zentral vorgesehenen Führungsentscheidungen (Punkt 1) und trotz oder außerhalb der ohnehin koordinierten dezentralen Rahmenbedingungen (Punkt 2) Entscheidungsunfähigkeit auf, zeigt sich das häufig im Konfliktaufbau. Dann ist die dritte Funktion von Führungsrollen notwendig.

Notwendige Kompetenzen für die Führungsfunktionen: Differenzen bearbeiten können

Die Basiskompetenzen

Mit einer wissenschaftstheoretischen Basis, die auf dem Grundverständnis beruht, dass alles was wir wahrnehmen die Beobachtung eines Beobachters / einer Beobachterin ist – braucht es die zentrale Meta-Kompetenz des Hinterfragens der eigenen Grundannahmen (vgl. bspw. Müller & Schweiger, 2018)

1. Treffen von nicht entscheidbaren Führungsentscheidungen

Thema: betreffen hauptsächlich die strategische Ebene (Differenz: Innen/Außen – die Organisation(seinheit) in Abgrenzung zu ihrer Umwelt; auf inhaltlicher (Welche Themen werden entschieden? Zielprogramme, Budgets, etc.), sozialer (Wer entscheidet mit wem?) und zeitlicher (Wann wird entschieden?) Dimension);

Managementebene und Art der Führung: dementsprechend sind solche Entscheidungen hauptsächlich vom Topmanagement zu treffen und beziehen sich auf strukturelle Führung

Managementkompetenzen: erfordert fundiertes konzeptionelles Denken auf hohem Abstraktionsniveau; komplexes Verständnis von Organisationen (Organisationstheorien, Erkennen von Mustern und ihre Bildung) sowie von Teilfunktionen des Managements (vgl. Managementprozess), Feldkompetenz hinsichtlich der Tätigkeit des Unternehmens

2. Schaffung von Rahmenbedingungen, damit in der Organisation entschieden werden kann

Thema: betreffen im Schwerpunkt die interne Koordination von Unterschieden (bspw. verschiedene Spezialist*innen/ Abteilungen); starke Forderung in der sozialen Dimension (neben inhaltlicher und zeitlicher); sie erfordern die Umsetzung der strategischen Ebene durch operative Koordination

Managementebene und Art der Führung: diese Themen sind dementsprechend vor allem auf mittlerer und unterer Führungsebene angesiedelt und beziehen sich auf strukturelle und personelle Führung gleichermaßen

Managementkompetenzen: erfordert höhere Feldkompetenz über Tätigkeit (dies ist aber keine fachliche Expertise) und ein Grundverständnis der operativen Prozesse zu deren Koordination vor allem auf Gruppen- und individueller Ebene (neben soziologischem Verständnis bspw. Organisationspsychologie, Arbeiten in Teams)

3. Entscheidungen im Falle von Konflikten

Thema: betreffen Entscheidungen im Einzelfall, wenn aufgrund ungeplanter/ überraschender Differenzen von Sichtweisen unterschiedlicher Beteiligten Konflikte auftreten

Managementebene und Art der Führung: die Konflikte können alle Führungsebenen betreffen und sich hauptsächlich auf personelle Führung beziehen

Managementkompetenzen: erfordert hohe soziale Kompetenzen, um mit eskalierten Konflikten umzugehen, höhere Feldkompetenz

Diese dritte Führungsfunktion betrifft demnach das zugeschriebene Treffen notwendiger Entscheidungen im Fall von *Konflikten* (bspw., weil im Punkt 2 nicht vereinbarte Ausnahmefälle auftreten), die im Konsens nicht entschieden werden können und deshalb zu Konflikten führen. Insbesondere für *operative* Entscheidungen des Tagesgeschäftes gilt jedoch, dass Führungskräfte sich (hauptsächlich) mit Entscheidungen im Rahmen der General Management Aufgaben zu beschäftigen haben und keine Konkurrenz mit operativen Spezialist*innen suchen sollen, insbesondere wenn deren Entscheidungsspielraum ausgehandelt wurde. Die Überbewertung der fachlichen Kompetenzen, verbunden mit typischen „Kaminkarrieren“ (die eigentlich „Fachkarrieren“ darstellen) und die üblichen Managementausbildungen führen aber gerade zu diesen Entscheidungsübergriffen. Systemtheoretisch formuliert heißt das, Führungskräfte schreiben sich (operative) Entscheidungen zu,³⁹ ohne die Legitimation seitens der Organisation zu haben. Durch diese Übergriffe in operativ-fachliche Entscheidungen wird oft sowohl die Kompetenzzuschreibung für „General Management“ an die übergriffige Führungskraft vermindert, als auch eine generelle Schädigung der Hierarchie als formale Struktur zur Unterstützung der organisatorischen Entscheidungsfähigkeit massiv gefördert.

Die Infobox fasst die Kernaussagen zu den drei Funktionen von Führung zusammen und ergänzt sie um die erforderlichen Kompetenzen für Führungskräfte, die sich aus diesen Funktionen ableiten lassen. Die neuere Systemtheorie ist eine Differenztheorie.⁴⁰ Sie arbeitet mit Unterschieden, die Beobachtende verschieden „wahrnehmen“ („es kann immer so, aber auch anders wahrgenommen werden“). Genau diese beobachteten Unterschiede und deren Bewertungen sind in den Fokus der General Management Kompetenzen zu stellen.

Zusammenfassung

Organisationen brauchen Führung und auch Führungskräfte. So können die Aussagen auf Basis der dargestellten systemtheoretischen Theorieskizze zusammengefasst werden. Sowohl die Wirkung von Führungshandeln, als auch die Felder, in denen Führungskräfte handeln (fast ausschließlich relativ seltene General Management Entscheidungen), die Forderung nach Kooperation (zur Komplexitätsbearbeitung und zur Wertschätzung anderer Rationalitätskonstrukten, nicht aus humanistischen Ideologien) bis zu den Aussagen, wie eine Organisation gedacht werden kann (als Maschine oder als selbstorganisierendes komplexes System), all das sind Aspekte, in denen elaborierte Führungstheorien auf Basis der neueren Systemtheorie von der Anwendung in der Praxis als auch von der Mainstreamforschung abweichen.

Und das ist auch der Pferdefuß der hier vorgeschlagenen komplexen Auseinandersetzung mit Funktion und Folgen von Führung. Elaborierte und damit komplexe Theorien werden – aus den eingangs dargelegten Gründen – in vielen Aus- und Weiterbildungen oft nicht ausreichend bearbeitet. Der Auseinandersetzung mit der notwendigen wissenschaftstheoretischen und organisationstheoretischen Basis als Voraussetzung für den informierten Umgang mit komplexen Führungstheorien wird oft nicht der nötige Raum gegeben. Dabei braucht die Praxis komplexe Theorien gerade jetzt mehr denn je.

Literatur

- ¹ Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. 6. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius UTB, S. 2.
- ² Unter Ideologien werden hier Weltbilder verstanden, deren Grundannahmen nicht durch Theorien begründbar sind, sondern deren Gültigkeit meist unhinterfragt als gegeben angenommen werden. Paradigmen sind im Gegensatz zu der ideologisch untermauerten Form der Weltbilder durch konsistente theoretische Grundannahmen begründbar. Ein Beispiel für eine führungsrelevante Ideologie ist das humanistisch (der gute, sich selbstmotivierende Mensch) und individualistisch verzerrte Menschenbild der (west-) europäischen Gesellschaft.
- ³ Einen Überblick und eine Diskussion der Glaubens-Basis von aktuellen Managementmoden findet sich in: Hasenzagl, R. (2020): Management als Profession. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- ⁴ Aktualisiert um die neuesten agilen Ansätze bringt es der deutsche Organisationssoziologe Stefan Kühl auf den Punkt: „Wenn man sich die Diskussion über »neue« Organisationsformen anschaut, dann kann man sich schwer dem Eindruck erwehren, dass alle Überlegungen schon einmal dagewesen sind. Seit Jahrzehnten existieren ausgearbeitete Vorschläge, wie sich Mitglieder von Organisationen ihre Arbeit selbst organisieren, wie Hierarchien in Organisationen abgeschafft werden und wie die Grenzen zwischen Abteilungen aufgelöst werden können. Managementberater verkaufen diese altbekannten Ideen lediglich in neuer Verpackung und verbal aufgemotzter Form.“ Kühl, S. (2023): Schattenorganisation. Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung. Frankfurt: Campus, S. 7.
- ⁵ Neuberger (2002).
- ⁶ Für eine Auseinandersetzung mit den Fragen: Hasenzagl (2020); Neuberger (2002); Weibler, J. (2004): Führung und Führungstheorien. In: Schreyögg, G. & von Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 294-308.; von Rosenstiel, L. (2014): Entwicklung und Training von Führungskräften. In: von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M.E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7.Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 46-43.
- ⁷ Schüle, J. A. & Reitze, S. (2002): Wissenschaftstheorie für Einsteiger. Wien: Facultas.
- ⁸ Siehe die Zusammenfassung der Positionen in Hasenzagl (2020), insbesondere S. 42ff.
- ⁹ Hasenzagl (2020). Eine ähnliche Darstellung ist in der rezenten wissenschaftlichen Literatur zu agilen Ansätzen zu finden, bspw. Brodda, D. (2023): Führung ohne Weisungshierarchie. Über die informale Kompensation hierarchischer Kontrolle in holokratischen Organisationen. In: Kühl, S., Sua-Ngam-Iam, P. (Hrsg.): Holacracy. Funktionen und Folgen eines Managementmodells. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 15-37.
- ¹⁰ Müller, B. (2017): Theorie für die Praxis. Austrian Management Review 7, S. 56-63.
- ¹¹ Für eine Systematisierung und inhaltliche Diskussion von Gruppen von Weltbildern und Paradigmen, die als Basis der Führungsforschung dienen, siehe bspw. Hasenzagl, R. (2009): Corporate Entrepreneurship und Veränderungsmethoden. In: Frank, H. (Hrsg.): Corporate Entrepreneurship. 2.Aufl., Wien: Facultas, S. 305-366; Hasenzagl, R. & Müller, B. (2013): Der Wandel im Wandel?! In: Austrian Management Review, Vol. 3, S. 12-19. Müller, B. & Schweiger S. (2018): Führungsbilder, Fallen und HeldInnen. In: Austrian Management Review Vol. 8: S. 52-61.
- ¹² Eine Übersicht prominenter kritischer Stimmen dazu (bspw. L v. Rosenstiel (2014), deutlich in der Kritik: Neuberger (2002), Weibler (2004), insbesondere Sp. 305) finden sich bei Hasenzagl (2020). Interessant, aber größtenteils losgekoppelt von der europäischen, ist auch die englischsprachige Diskussion zu diesem Thema, siehe bspw. Ghoshal, S. (2005): Bad Management Theories are destroying good Management Practices. In: Academy of Management Learning and Education, Vol. 4(1), S. 75-91.
- ¹³ Bspw. Neuberger (2002).
- ¹⁴ Vertreter dieser Gruppe sind bspw. Rosa, H.; Strecker D. & Kottmann, A. (2013): Soziologische Theorien. Konstanz & München: UVK (UTB), hier S. 24.
- ¹⁵ Neuberger (2002).
- ¹⁶ Rosa et al. (2013), S. 24.
- ¹⁷ Hasenzagl, R. (2019): Management im Zeichen der Digitalisierung: Moderne Unternehmensführung abseits von Moden und Ideologien. In: Fürst, R. A. (Hrsg.): Gestaltung und Management der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer, S. 75-102.

- ¹⁸ Resch, B., Hoyer P., & Steyaert, C. (2021): Affective Control in New Collaborative Work: Communal Fantasies of Purpose, Growth and Belonging. *Organization Studies* 42(5): 787-809; zusammengefasst siehe Kozica, A. (2021): Kontrolle bei New Collaboration Work, *people&work*, H. 1, S.76-78.
- ¹⁹ Zu beachten und weiter unten noch ausgeführt, ist aber nach rezenten Organisationstheorien die Notwendigkeit einer „funktionalen“ Ausprägung der Hierarchie, die sich meist von der „Realhierarchie“ massiv unterscheidet (bspw. Hasenzagl, R. & Müller, B. (2020): Organisationen ohne Hierarchie. Reflexionen über aktuelle Entwicklungen in der Organisationspraxis. *Austrian Management Review* 10, S. 11-24).
- ²⁰ In diesem Übersichtsartikel wird eine Unterscheidung von Führung und Management nicht durchgeführt. In der Systemtheorie wird diese Unterscheidung zwar thematisiert, hat aber für die hier vorliegenden Ausführungen wenig Bedeutung. Zur Unterscheidung siehe bspw. Hasenzagl (2020).
- ²¹ Zwei der wohl in der Praxis am häufigsten zu beobachtende Fallen werden bei Müller & Schweiger (2018) vorgestellt. Mit Hubris Trap (Hochmuts Falle) wird die Selbstüberschätzung hinsichtlich ihrer Wirkung betroffene ManagerInnen mit einer „klassischen“ mechanistischen Sichtweise bezeichnet. Mit „Psychopolitical Trap“ wird die, durch gesellschaftliche Entwicklungen (s.o.) zunehmend befeuerte Ideologie der humanistischen Sichtweise, hochmotivierte Mitarbeiter leisten automatisch mehr für die Organisation, bezeichnet. Diese ideologische Behauptung findet sich manchmal in der informierten Literatur als „der heilige Gral der Humanisten“, siehe Hasenzagl (2020), insbesondere S. 87.
- ²² Der Nachteil dieser Theorie liegt allerdings darin, dass ihre inhärente und notwendige Komplexität sie für die stark vereinfachende Praxis nahezu untauglich macht, sodass sehr häufig Verzerrungen und einseitige, ideologiegetränkte Interpretationen der Systemtheorie in der Praxis zu finden sind.
- ²³ Luhmann (2000), S. 63
- ²⁴ Luhmann (2000), S. 315. Auch hier wird Management (Führung) immer noch als organisationale Kompetenz, die Organisation beobachtet die Umwelt entsprechend der eigenen strukturell bedingten Beobachtungsmöglichkeiten, verstanden. Die folgende Theorieskizze greift hauptsächlich auf Luhmanns Spätwerk, das posthum erschien (Luhmann (2000) zurück.
- ²⁵ Strukturen sind bei Luhmann „Erwartungsstrukturen“. Sie beschreiben grob besprochen, welche Kommunikationen in einem sozialen System erwartbar sind. In der Praxis gebräuchlich aber durchaus in diesem Sinne interpretierbar, sind die formalen und informalen Strukturen einer Organisation. Diese beschreiben für die Praktiker zwar nicht die erwartbaren Kommunikationen, aber das durch die Mitarbeiter gezeigte, erwartbare Verhalten.
- ²⁶ Luhmann, N. (1994): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. 5. Auflage, Berlin: Duncker & Humblot, S. 207.
- ²⁷ Luhmann (1994), S. 208.
- ²⁸ Luhmann (2000), S. 138.
- ²⁹ Luhmann (2000), S. 144.
- ³⁰ Natürlich kann erkenntnistheoretischen Bedenken zum Trotz ein „Persönlichkeitsfragebogen“ verwendet werden, um herauszufinden, welche Eigenschaften die Führungskraft „hat“ und natürlich kann damit ein Zusammenhang mit Führungserfolg hergestellt werden. Die Praxis findet für diese simplen Vorstellungen auch zahlreiche Belege, die auf die Validität derartiger Persönlichkeitsmessungen und Erfolgzuschreibungen hinweisen. Setzt man sich aber der Zumutung einer elaborierten Theorie aus, zeigt sich schnell, dass weder die Feststellung einer Persönlichkeit, noch die Wirkung dieser auf das Verhalten einer Führungskraft, (bspw. im Verhältnis zu sozialen Einflüssen), noch die Feststellung des Führungserfolges, schon gar nicht der kausale Zusammenhang der zusammengesetzten Eigenschaften mit einer dubiosen Erfolgsvorstellung besonders aussagekräftig hinsichtlich Führung sind (zusammenfassend Hasenzagl (2020), ebenfalls deutlich v. Rosenstiel (2014), Neuberger (2002)).
- ³¹ Den Witz bei der Sache zeigen empirische Befunde, die nahelegen, dass bspw. die Erfolgsursachen die Mitarbeiter*innen sich selbst zu schreiben, Misserfolg aber im Verhalten oder noch deutlicher, in den Eigenschaften einer Führungskraft begründet seien, siehe Hasenzagl (2020), S. 298 ff. Folgt man diesen Ergebnissen, stärkt das deutlich die Annahme, dass Führung einiges mit Zuschreibungen (Attributionen) zu tun hat – wenn in dem Beispiel auch in extrem verkürzter Form.
- ³² Siehe Hasenzagl (2000), zum Begriff „autoritativ“ siehe Luhmann (2000), S. 21.
- ³³ Ein theoretischer Unterbau für diese Beobachtungen findet sich bei Luhmann (2000), S. 201f.

-
- ³⁴ Folgt man dieser Beschreibung, kommt man nicht umhin, den oft beschriebenen Analysen der agilen Glaubensgemeinschaft der Führungsverhältnisse in vielen Organisationen zumindest phänomenologisch zuzustimmen. Methodisch und hinsichtlich der verwendeten theoretischer (eigentlich ideologischer) Annahmen um die Analysen zu strukturieren, viel mehr noch um neue Konzepte zu generieren, kann aus systemtheoretischer Sicht nicht genug auf die Unterschiede hingewiesen werden.
- ³⁵ Luhmann (2000), S. 282 und S. 324.
- ³⁶ Luhmann (2000), S. 282, siehe dazu auch die oben gemachte Anmerkung zu dem beobachteten kooperativen Führungsverhalten.
- ³⁷ Müller & Schweiger (2018)
- ³⁸ „In einem komplexen, zirkulär vernetzten, selbstreferenziellen System sind zu viele Reziprozitäten im Spiel, als dass man Macht ohne Selbstschädigung ausüben könnte.“ Luhmann (2000), S. 201.
- ³⁹ Der Technikvortand, der sich für einen Konstruktionsfehler eines Sachbearbeiters zuständig fühlt (im Sinne, Durchführungsverantwortung bei sich sieht), ist eine typische Praxisbeobachtung dieser Übergriffe durch mehrere nachgelagerten Führungsebenen.
- ⁴⁰ Luhmann (1984) Soziale Systeme. Suhrkamp, Frankfurt am Main; Luhmann (2000), S. 55ff

Information zu den AutorInnen

Prof. Dr. Rupert Hasenzagl, bis 2017 Lehrtätigkeit als Management Professor an der AKAD University, private Hochschule in Stuttgart. Derzeit ist er neben der akademischen Lehrtätigkeit an der LIMAK, der Business School der JKU und an der TU Wien, verstärkt in der Wirtschaftsforschung am Institute of Leadership & Change Management an der JKU Linz, sowie als Unternehmensberater tätig.

Assoz.Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Barbara Müller-Christensen ist assoziierte Universitätsprofessorin am Institut für Personalführung und Veränderungsmanagement (Leadership & Change Management) an der JKU Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Change Management, Führung und HRM sowie Lernen in und von Organisationen. Sie beschäftigt sich vor allem mit der Frage, wie Unternehmen verändert und lernfähig organisiert werden können.