

Ver-, Ent- und Unter-Führung

Früher beschäftigte sich die allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Führung als Herausforderung, und es gab eine Debatte über Macht und Herrschaft. Heute gibt es eine sich selbst mikro-ökonomisierende BWL und Management-Esoterik. Und wohin führt das jetzt? Eine Führung durch die Führungsforschung.

Text: Stephan A. Jansen

- Die Dramatisierung der Führungsprobleme von Unternehmen ist kaum steigerbar. Warum aber ist die Führungsforschung aktuell so vergleichsweise ohnmächtig? Führung, verstanden als der Versuch, unwahrscheinliches Verhalten durch Einflussnahme wahrscheinlich zu machen, ist komplex. Führungsforschung war es in der Vergangenheit auch:

Weber: Macht und Herrschaft

Lassen wir die listigen chinesischen und deutschen Kriegstheoretiker der früheren Jahrhunderte beiseite und beginnen direkt mit Max Webers soziologischer Herrschafts- und Bürokratietheorie. Weber unterscheidet die Arten des Einflusses von Menschen auf andere anhand der Differenz von Macht und Herrschaft. Macht definiert er als Chance, den eigenen Willen gegen den Widerstand des anderen durchzusetzen. Herrschaft hingegen ist für ihn die Chance, für einen Befehl Gehorsam zu finden aufgrund des Glaubens an die Legitimität – sei es aus Charisma, Tradition oder rationaler, gesetzter Ordnungen.

Taylor: Mittelbau und Menschenbild

Die tragendste wie tragischste Figur der Führungsforschung ist Frederick Winslow Taylor: Bereits als Kind ist er durch einen

starken, vermutlich neurotischen Hang zum Experimentieren aufgefallen, sein Studium indes brachte er nicht zum Abschluss. Sein Hauptwerk „Principles of Scientific Management“ von 1911 ist der erste Management-Bestseller. Er ist weniger bedeutsam hinsichtlich der Teilung von Arbeit in der Produktion als in der Teilung von Arbeit in der Führung: War die Trennung zwischen dispositiver Führung und operativer Ausführung bereits im Zuge der Industrialisierung bekannt, konzentrierte sich Taylor auf die beobachtete Differenzierung des Mittelmanagements. Grundlegend ist dabei das Menschenbild, das der Psychologe Douglas McGregor 1960 als Theorie X (grundsätzlich faule Menschen, die extrinsisch zur Arbeit angereizt werden müssen) im Gegensatz zur Theorie Y (grundsätzlich eigeninitiative Menschen, intrinsisch zur Selbstentfaltung motiviert) beschrieb. Taylors X-Menschenführung ist bis heute als Taylorisierung so selbsterfüllend wie vorherrschend – und die Ansätze des „Empowerment“ und „Intrapreneurship“ wirken darin irgendwie romantisch rhetorisch.

Barnard und Gulick: Indifferenz

1938 veröffentlichte der Unternehmensleiter, Führungsfunktionsforscher und ebenfalls nicht studierte Präsident der Rockefeller Foundation, Chester Barnard, sein

Buch „The Functions of the Executive“. Nach Barnard ist Führung immer dann möglich, wenn Anweisungen in eine „zone of indifference“ fallen: Der Mitarbeiter akzeptiert einen Befehl, ohne ihn weiter zu hinterfragen. Er muss den Befehl nicht selbst wollen, er muss ihm gegenüber lediglich indifferent, also gleichgültig sein – Führung wäre so als Ausweitung der Indifferenzzone zu deuten.

Das klingt heute durchaus irritierend, aber Indifferenz kann auch durch die Identifikation mit einer Idee entstehen. Ein Jahr zuvor hatte der Scientific-Management-Anhänger und Verwaltungsprofi Luther Gulick zwei Führungsressourcen unterschieden: „structure of authority“ und „dominance of an idea“. Während Autoritätsstrukturen in der Führungsforschung in extenso ausgearbeitet wurden, wurde die Ideen-Dominanz nicht weiter bearbeitet – auch Gulick selbst war nicht wirklich überzeugt.

Weick: die kybernetische Kopplung

Nun gäbe es in der Nachkriegszeit einige neue, humanisierungs- und motivationsbasierte Führungstheorien anzuführen, wir beschränken uns aber auf die kybernetische Idee des Organisationspsychologen Karl E. Weick. Die Kybernetik, altgriechisch für „Steuermannskunst“, ist die

Wissenschaft von der Struktur komplexer Systeme, insbesondere der Kommunikation und Steuerung von Regelkreisen und Rückkopplungen. In der Kybernetik zweiter Ordnung wird verstanden, dass auch das zu Kontrollierende den Regler kontrolliert. 1976, im Zuge der Ölkrise, arbeitet Weick die Überlegung der losen Koppelung aus.

Danach erhöhen sich bei der Ausdifferenzierung von Systemen in lose gekoppelte Teilsysteme Antwortbereitschaft und Redundanz, wodurch das Risiko sinkt – unter Erhalt der eigenen Identität. Die Neurophysiologie empfiehlt daher grundsätzlich redundante Führungssysteme, denn so steigen die Pufferzeiten, Probleme und Fehler werden nicht so leicht von einem Teilsystem in das Gesamtsystem gestreut. Führung setzt in diesen risikovermeidenden Systemen auf Dezentralisierung, Delegation, Nähe, höhere Umweltkenntnis und lokale Anpassungsfähigkeit. So könne man systematisch fehlerhafte Teilsysteme führen.

Drei Thesen zur Führung

Die Debatte um Macht gerät gesellschaftstheoretisch gerade wieder stärker in den Fokus, personal- und organisationstheoretisch bleibt sie unbeholfen.

Was sich in Zeiten der entlokalisierten, entmaterialisierten und entzeitlichten Wissensgesellschaft verändert hat, ist das Verhältnis von Führung und Kontrolle. Finanzprodukt-Entwickler sind zumeist die Einzigen, die das halbwegs verstanden haben, und Software-Entwickler lassen sich auch mit IT-Überwachung nicht mehr kontrollieren. Die Führung von Kreativität – und alles andere gibt es auf Märkten – ist anders als die Führung einer Industrieproduktion. Die Hierarchie ist überfordert mit sich und ihrer suchtartigen Suche nach Größe, die Führungsinstrumente führen sich selbst vor, und mit der Intellektualisierung der Belegschaften erodieren Autoritäten.

Was nun? Drei Beobachtungen:

1. Entlastende Entführung: Die „Entführung“ spielt nicht vordergründig auf die durchschnittliche Verweildauer von deutschen Vorstandsvorsitzenden an, die international seit einiger Zeit zu den niedrigsten gehört. Sie zielt in ihrer harmloseren Form auf Beratung oder „active shareholderism“. Die sogenannte „wertorientierte Unternehmensführung“ ist sicherlich die größtangelegte Strategie zur Entführung, weil deren Legitimation nur noch aus dem Kapitalkostendruck des Marktes externalisiert wird. Wenn die Führung des Hauses nicht mehr im Haus und nicht mehr hierarchisch erfolgt, löst sich das alte System auf. Als alternative Führungs-Kräfte bieten sich an: Kunden, Kapitalmärkte und Nachbarn.

Dienstleistungsunternehmen lassen sich so durch Kunden führen, Investitionsentscheidungen durch Kapitalmärkte validieren. Und Netzwerke stellen Führung von oben nach unten auf die Führung von außen nach innen um. Führung heißt dann vor allem, die verschiedenen Medien der Führung – interne und externe Autoritäts- und Machtstrukturen sowie interne und externe identifikationsfähige Ideen – angemessen einzusetzen und zu dimensionieren.

2. Drogenfreie Verführung: Nur kurz zu den Verführungen, von denen wir weniger benötigen – monetäre Anreiz- und Bonussysteme. Empirisch lässt sich umfangreich belegen, dass solche Anreizsysteme zum einen die Unterstellung erzeugen, man arbeitete sonst nicht, und zum anderen,

dass sie wie gute Drogen wirken: Man muss ständig die Dosis steigern – bei gleichzeitig seit den fünfziger Jahren nachlassender Wirkung. Wahre Verführer scheinen vor allem starke identitätsstiftende Quellen wie Marken und Geschichten zu sein. Viele Mitarbeiter werden nicht durch Chefs geführt, sondern durch die Gulicksche Dominanz einer Idee. Richtig gute Marken stehen nicht für ein Produkt, sondern für eine verführerische Idee, die auch nicht immer Realität sein muss. Verführerisch – für Kunden, Aktionäre wie für Mitarbeiter – sind Geschichten. Eine gute Geschichte funktioniert wie ein Brühwürfel. Der Harvard-Soziologe Harrison White hat es präzise formuliert: Märkte sind eigentlich Gespräche und leben von Angebot und Nachfrage – von guten Geschichten gut geführter Unternehmen.

3. Unanrühige Unterführung: Anrühig ist es in Unterführungen zumeist. In Unternehmen wäre das Urinieren tatsächlich auch mit der Revier-Markierung von Alphatierchen gleichzusetzen. Weniger anrühige Unternehmen setzen darauf, die systematische Überzuversicht oben (vgl. Kolumne 10/2008) durch exzellente, das heißt korrigierbare Führungskräfte und dazu ermächtigte Mitarbeiter und Referenten ein Stockwerk tiefer zu unterführen. Führung ermöglicht das und macht sich dadurch selbst überflüssig – darf dabei aber nicht fehlen. Führung muss also der alten Frage von Max Frisch genügen: „Überzeugt Sie Ihre Selbstkritik?“ ■

Prof. Dr. Stephan A. Jansen, Lehrstuhl Strategische Organisation & Finanzierung und Direktor des Civil Society Center (CiSoC) an der Zeppelin Universität und dort Gründungspräsident.

Literatur

Agamben, Giorgio: Herrschaft und Herrlichkeit. Berlin, 2010
Han, Byung-Chul: Was ist Macht? Stuttgart, 2005
Jansen, Stephan A.: Der Fall der Elite. Die „Unterführung“ der Gesellschaft.
In: Münkler, Herfried et al. (Hrsg.): Deutschlands Eliten im Wandel. Frankfurt a. M., 2006; S. 275ff
Rost, Katja/Osterloh, Margit: Managementfashion Pay-for-Performance. In: Vartiainen, M. et al.: Reward Management – Facts and Trends in Europe. Lengerich, 2008; S. 139–163
Sofsky, Wolfgang/Paris, Rainer: Figurationen sozialer Macht. Frankfurt a. M., 1994