



Seminar für Strategische Unternehmensführung

Ludwig-Maximilians-Universität München

Evolutionäre Organisationstheorie II: Führung – ein erklärungsbedürftes Phänomen

Arbeitstext am Seminar für Strategische Unternehmensführung

Prof. Dr. Dres. h.c. Werner Kirsch, Werner-Christian Guggemos

1999

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung zum Text	3
Vorbemerkung: Ein verändertes Verständnis von Führung	4
1. Zum Begriff der Führung	6
Generelle Charakterisierung unserer Sichtweise von Führung	6
Führung als überlagernde Handlungsstruktur	10
Führung und Lebenswelt	15
Varianten der Führung	20
2. Führung und Entwicklung.....	26
Fähigkeiten als Brückenkonzept von Führung und Entwicklung.....	27
Entwicklung jenseits der Existenz einer Führung	34
Fähigkeiten der Führung und Entwicklung der Organisation	37
Entwicklung und gemäßigter Voluntarismus.....	42
3. Das Auftauchen und die Veränderung einer Führung.....	47
Vom Führungsimpuls zur Führung.....	47
Organisatorische Handlungsströme und das Auftauchen von Führung.....	50
Legitimität und Führung.....	53
Die Rolle von Selbstbeschreibungen beim Auftauchen einer Führung	58
4. Unternehmensführung in polyzentrischen Systemen	63
Substantielle und prozedurale Führung.....	63
Exkurs: Führung eigenlogischer Systeme	68
Die Rolle der Zentrale in polyzentrischen Systemen.....	72
Unternehmensführung jenseits des archimedischen Punktes	74
5. Strategische Führung	78
Strategische Führung – ein vernachlässigtes Thema	79
Merkmale der strategischen Führung	84
Das Wirken der strategischen Führung – ein Bezugsrahmen.....	90
Strategische Führung und Strategiegenese.....	96
6. Selbstbeschreibungen und professionalisierte Führung	101
Selbstbeschreibungen und innere Modelle der Führung	101
Die Polykontextualität der Selbstbeschreibungen.....	104
Selbstbeschreibungen und (strategie-)bewußte Führung	109
Eine professionalisierte Form der Führung	113
Ausblick: Führung und Evolution.....	119

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die nicht-triviale Maschine	12
Abb. 2:	Der nicht-triviale Dialog	14
Abb. 3:	Vom Führungsimpuls zur Führung	49
Abb. 4:	Die organisatorische Gemengelage im Zeitablauf	52
Abb. 5:	Determinanten der Legitimierung realer Führungsstrukturen.....	56
Abb. 6:	Prozeßtypen der Strategieentwicklung.....	83
Abb. 7:	Ko-Variation der Führungsgrößen eines Controlling Overlayers.....	92
Abb. 8:	Organisatorische Hebel für die strategische Führung	98

Vorbemerkung zum Text

Der vorliegende Text ist der zweite von sechs Bänden, die sich mit jeweils verschiedenen Aspekten des Themas „evolutionäre Organisationstheorie“ befassen. Die sechs Bände verstehen sich im Sinne sogenannter „Arbeitstexte“. Charakteristisch für Arbeitstexte ist, daß diese im Gegensatz zu Arbeitspapieren durchaus den Umfang von Büchern annehmen können. Die Mission der Arbeitstexte ist zudem grundsätzlicher angelegt: Es geht um die Fortentwicklung unserer Überlegungen im Rahmen des Projekts „Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie des strategischen Führung“ und damit um dem Kern der Lehre am Seminar für Strategische Unternehmensführung.

Die Texte setzen sich letztlich aus einer Vielzahl von Arbeitspapieren und sogenannten „Denke-Laut“-Protokollen zusammen. Diese Protokolle entstanden zum einen in der Auseinandersetzung mit aktuellen Beiträgen der sozialwissenschaftlichen Grundlagendiskussion. Zum anderen bezogen sie sich auf Dissertationen an unserem Lehrstuhl, die aber selbst wiederum in Auseinandersetzung mit den Inhalten von „Denke-Laut“-Protokolle entstanden sind.

Vor dem Hintergrund dieser Entstehungsgeschichte wird deutlich, daß die Arbeitstexte nicht den Charakter ausgereifter Veröffentlichungen haben. Dennoch werden sie in dieser vorliegenden Form zugänglich gemacht, nicht zuletzt um jenen Interessenten zusätzliche Informationen zur Verfügung zu stellen, die an den von uns im Rahmen des „Wegweiserprojekts“ angestellten Überlegungen und angestrebten Theorieansätzen interessiert sind.

Es geht uns dabei vor allem auch darum, die über unterschiedliche Publikationen verstreuten Beiträge zusammenzufassen, deren Zusammenhänge aufzuzeigen und den neuesten Stand der Auseinandersetzung mit dem Thema „evolutionäre Organisationstheorie“ zu dokumentieren. Viele der folgenden Überlegungen finden sich allerdings bereits in früheren Veröffentlichungen des Lehrstuhls. Aber auch zahlreiche Beiträge aus unveröffentlichten Arbeitspapieren und insbesondere den sogenannten „Gedankensplittern“ finden sich (mitunter in Form von Exkursen oder längeren Fußnoten) im vorliegenden Text wieder.

Vorbemerkung: Ein verändertes Verständnis von Führung

Bei den relevanten Forschungsbemühungen auf dem Gebiet der Unternehmensführung fällt auf, daß der Hinweis auf die „zunehmende Dynamik und Komplexität der Umwelt im Zeitalter der Globalisierung“ sowie die damit verbundenen Probleme für die Führung von Unternehmen bzw. Unternehmensverbindungen unisono (und mit einer wohl kaum mehr zu überbietenden Regelmäßigkeit) herausgestellt wird und oftmals auch als *das* „Verkaufsargument“ für das jeweils vorgebrachte Konzept verwendet wird. Die getroffenen Annahmen führen jedoch überraschenderweise eher selten dazu, daß explizit die Frage nach den Möglichkeiten einer Führung gestellt wird. Vielmehr wird die dauernde Existenz und der damit wohl annahmegemäß einhergehende prägende Einfluß der Führung auf die tatsächliche Entwicklung eines Unternehmens nicht angezweifelt. Obwohl mittlerweile die Planungseuphorie der siebziger Jahre als überwunden gelten kann, ist das Organisationsverständnis damit immer noch stark durch den Gedanken an eine hierarchische Koordination geprägt, bei der die Intentionen der politischen Entscheidungsträger das laufende Unternehmensgeschehen grundsätzlich beherrschen.

Die von uns angestrebte Konstruktion einer Theorie der strategischen Führung versucht hier einen anderen Weg zu gehen und betrachtet die Existenz einer Unternehmensführung zunächst als ein Phänomen, das der Erklärung bedarf. Nicht in jeder Organisation kann stets und immer eine Führung identifiziert werden, auch wenn die betreffenden Unternehmensverfassungen eine solche vorsehen. Mit dieser Sichtweise geht eine Skepsis gegenüber einem Verständnis von Unternehmensführung einher, welches die „richtige Form“ der Führung als Allheilmittel organisatorischer Problematiken betrachtet. Eine solche Sichtweise, wie sie nicht nur in der Praktikerliteratur gepflegt wird, verkennt u. E. die Begrenzungen einer Führung auch und gerade angesichts der so häufig diagnostizierten „zunehmenden Dynamik und Komplexität“ der Unternehmensrealität.

Um es vorwegzunehmen: Zeitdiagnosen, wie etwa die „Auflösung der Grenzen der Unternehmung“ (Picot/Reichwald 1994) in einen über den Globus verbreiteten Wertschöpfungsverbund vielfältigster Unternehmensverbindungen stellen die Unternehmensführung nicht nur vor neue Herausforderungen, sondern begrenzen auch ihre Einflußmöglichkeiten. Unternehmensführung beschränkt sich u. E. dementsprechend v. a. als das Prägen von Rahmenbedingungen des Ongoing Process im Unternehmen. Was innerhalb dieser Rahmenbedingungen vonstatten geht, muß selbst von den einzelnen Tochtergesellschaften, Divisionen, Joint Ventures, usf. in selbstorganisierender Manier ausgefüllt werden. Diese Auffassung steht freilich in Einklang mit einer Sichtweise, wie sie in der Unternehmenspraxis selbst vertreten wird. Der Vorstandsvorsitzende der Siemens AG von Pierer spricht

etwa von einer „Flotte wendiger Boote“ wenn er die Führungsstrukturen seines Hauses skizziert:

„Siemens ist auf allen wesentlichen Gebieten der Elektrotechnik und Elektronik zu Hause. Unsere Größe und unsere weltweite Präsenz bieten Vorteile, die wir konsequent in Markterfolge ummünzen. Wir sind uns aber auch der Nachteile bewusst, die großen Gebilden anhaften können, zum Beispiel Schwerfälligkeit und Bürokratie. Unser Ziel ist es daher, die Stärken des Großunternehmens mit den Vorzügen kleinerer Unternehmen zu verbinden. (...) Die meisten unserer 260 Geschäftsfelder sind inzwischen als kleinere, selbständige Einheiten organisiert und werden von verantwortlichen Unternehmern geführt, deren persönlicher Erfolg mit dem Erfolg des Geschäfts verknüpft ist.

Siemens – das ist immer weniger der große Dampfer, sondern mehr und mehr eine Flotte aus zahlreichen flinken und wendigen Booten.“ (v. Pierer 1996: 6)

Eine derartige Sichtweise von Organisationen hat auch in der jüngeren wissenschaftlichen Diskussion ihre Spuren hinterlassen, wenngleich manche Ansätze mittlerweile von der angesprochenen organisatorischen Praxis überholt zu werden drohen. Auch für manche unserer eigenen, weiter zurückliegenden Veröffentlichungen müssen wir dies natürlich mancherorts konstatieren.

Mit den folgenden Ausführungen wollen wir daher versuchen, Hinweise auf ein Verständnis von Unternehmensführung zu geben, das den oben angesprochenen Veränderungen in der Organisationspraxis gerecht wird, ja bisweilen sogar der realen Entwicklung stellenweise voraussehen mag. Ein solches Unterfangen erfordert freilich zuvorderst einen Begriffsapparat, der überhaupt in der Lage ist, reale existierende (d. h. auch „flottenartige“) Formen der Führung in praxi sprachlich widerzugeben. Unsere Vorstellungen hierzu werden wir insbesondere im ersten Teilkapitel umreißen. Das zweite Teilkapitel stellt sich dann der Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Existenz einer Führung und der Entwicklung der Organisation. Eine solche Entwicklung bringen wir insbesondere mit einer Entfaltung organisatorischer Fähigkeiten in Verbindung. Im folgenden dritten Abschnitt trennen wir uns wieder von der Annahme der Existenz einer Führung, greifen somit die These der Erklärungsbedürftigkeit des Phänomens Führung auf und thematisieren, wie Führungsstrukturen in praxi auftauchen, defizient werden und wieder verschwinden bzw. sich laufend verändern. Anschließend wollen wir genauer betrachten, wie sich Führung in den eingangs angesprochenen konglomeraten und netzwerkartigen Unternehmensverbindungen, wie sie die heutige Organisationslandschaft prägen, vollzieht, bzw. welche Grenzen sich einer Unternehmensführung hier stellen. Das fünfte Teilkapitel engt dann den Fokus der Betrachtung insofern ein, als wir hier nun besonderes Augenmerk auf das *Strategische* der Führung einer Unternehmung richten, bevor dann im sechsten Abschnitt unsere Sichtweise einer professionalisierten Führung umrissen wird. Doch damit genug der Vorrede. Beginnen wollen wir – wie angekündigt – mit einer generellen Charakterisierung unseres Begriffsapparats von Unternehmensführung.

1. Zum Begriff der Führung

Setzt man sich mit den unterschiedlichen Zugängen der Literatur zum Phänomen der Führung auseinander, so wird man recht schnell damit konfrontiert, daß der Terminus „Führung“ keineswegs einheitlich verwendet wird. Zudem erweist ein Blick über die Betriebswirtschaftslehre hinaus, daß das Phänomen „Führung“ nicht abonniert ist auf die klassische Betriebswirtschaftslehre, sondern vielmehr in einer Vielzahl von Forschungstraditionen – mit jeweils anderen Konnotationen belegt – behandelt wird (exemplarisch sei hier nur auf die Traditionen der Politikwissenschaften, der Soziologie sowie der Sozialpsychologie verwiesen). Wenig überraschend, läßt sich bei Durchsicht der einschlägigen Literatur zum Thema Unternehmensführung, eine Übereinstimmung der Autoren dann oft lediglich noch an der Aussage festmachen, daß die Menge divergierender Führungsdefinitionen unüberschaubar groß geworden sei. Im folgenden wollen auch wir uns nicht befleißigen, den Versuch zu wagen, einen Überblick über diese vielfältigen Beiträge zum Konzept der Führung zu geben. Es geht uns vielmehr darum, die begriffliche Konzeption zu entwickeln, die unsere Sichtweise von Führung charakterisiert und die wiederum auch unsere in den nachfolgenden Teilkapiteln zu vertiefenden Konstruktionsentscheidungen wesentlich geprägt hat.

Generelle Charakterisierung unserer Sichtweise von Führung

Im einzelnen ist unser Verständnis von Führung durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- (1) Ausgangspunkt der Überlegungen ist der Versuch einer Annäherung an das Phänomen der Führung von bzw. in sozialen Systemen. Es geht also in erster Linie um Unternehmensführung und nicht um das, was in einem engeren Sinne als Menschenführung bezeichnet wird.
- (2) Dabei konzentrieren wir uns mit unseren begriffsstrategischen Überlegungen zur Führung nicht nur auf einzelne Unternehmen bzw. Organisationen. Unsere Begriffsfassung soll auch für die Betrachtung anderer Typen von sozialen Systemen geeignet sein. Dabei interessieren uns im vorliegenden Zusammenhang auch solche Typen, die in der einen oder anderen Form als Unternehmensverbindungen bezeichnet werden können.
- (3) Wir erachten es als sinnvoll, sich dem Phänomen der Führung sowohl aus der Außen- wie auch aus der Binnenperspektive zu nähern. Diese grundsätzliche Unterscheidung des methodologischen Zugangs ist konstituierend für unsere Theoriekonstruktion. Nimmt man Führung als Anwendungskandidat einer solchen Unterscheidung, so äußert sich dies darin, daß wir zwischen (aus der Außenperspektive beob-

achtbaren) Führungsstrukturen und (einer nur aus der Binnenperspektive zu verstehenden) Führungspraxis unterscheiden.

(4) Wir gehen ferner nicht davon aus, daß Führung ex definitione existiert. Jedes Auftauchen von Führung, jede Veränderung des Bestandes einer Führung wie auch das Verschwinden einer Führung stellen für uns erklärungsbedürftige Phänomene dar.

(5) Wir differenzieren zwischen den Begriffen „Führung“ und „Führungsimpuls“. Während „Führung“ die nachhaltige, d. h. zeitlich überdauernde, asymmetrische Prägung sozialer Interaktionszusammenhänge beschreibt, sprechen wir von einem „Führungsimpuls“ bereits dann, wenn eine einmalige Asymmetrisierung sozialen Geschehens stattfindet.

(6) Unser Verständnis von Führung ist durch die Festlegung geprägt, daß Unternehmungen und Unternehmensverbindungen der Evolution unterliegen, gleichzeitig aber entwicklungsfähig sind. Dieses allgemeine Verständnis der Konstitution sozialer Systeme findet in bezug auf die Möglichkeiten einer Führung ihren Niederschlag in der Position eines gemäßigten Voluntarismus. Mit anderen Worten: Wir wenden uns explizit auch gegen überzogene Machbarkeitsvorstellungen hinsichtlich der Verwirklichung der Intentionen der organisatorischen Entscheidungsträger.

(7) Wir plädieren wider eine Sichtweise, die Führung allein mit Akten der Machtausübung in Verbindung bringt. Das Spektrum möglicher Führungshandlungen weist weit über eine solche reine Machtausübung hinaus und umfaßt bspw. auch Maßnahmen der Vermittlung von Erkenntnis und des Aufbaus eines Konsens jenseits eines rein strategischen Handelns im Sinne von Habermas (1981a, b).

(8) Schließlich schlagen wir eine begriffliche Unterscheidung zwischen Führung und Management vor, die letztlich zum Ausdruck bringt, daß die Führung sozialer Systeme – nicht zuletzt unter dem Einfluß der Anwendung wissenschaftlicher Bemühungen – zumindest zum Teil auch in professionalisierter Form vorliegt und insofern auch von „Management“ gesprochen werden kann.

Die angeführten Merkmale zeigen, daß unsere begriffsstrategischen Überlegungen auf einen relativ allgemeinen Begriff der Führung abzielen. Er sollte auch dann zutreffend sein, wenn man etwa von einer „führenden Forschungstradition innerhalb einer wissenschaftlichen Disziplin“ spricht. Dies bedeutet, daß unsere Begriffsfassung zunächst relativ formal bzw. abstrakt ist und sich zum Beispiel nicht darin äußert, daß man eine Menge typischer Führungshandlungen zum Begriffsmerkmal macht. Hinter dieser weiten Begriffsfassung verbirgt sich die Diagnose, daß unter den Terminus „Führung“ eine Vielzahl unterschiedlichster Erscheinungsformen sozialer Einflußnahme subsumiert werden kann und von der

Literatur auch subsumiert wird, ohne daß sich diese Heterogenität ohne weiteres mit einer abschließenden Begriffsbildung „erschlagen“ ließe:

„Unbestritten scheint heute, daß einer Praxis, die vielfältig ist, nur eine Theorie angemessen sein kann, die die Vielfältigkeit der Praxis in sich spiegelt. Eine ‘abschließende’, eindeutige und widerspruchsfreie Definition von Führung, wie sie Gutenberg wohl als Voraussetzung einer ‘Wissenschaftlichkeit’ von Führung angesehen hätte, würde sowohl an ihrer Praxis als auch an der Zielrichtung einer auf die Praxis orientierten Theorie vorbeigehen.“ (Scheytt 1996: 22)

Wir wollen im folgenden den Begriff der Führung deshalb eher im Sinne eines Platzhalters verwenden, d. h. als pars pro toto für eine Vielzahl familienähnlicher Erscheinungsformen der Führung, wie sie sich in praxi vorfinden läßt – vom Unternehmertum über die charismatische Führung bis zur kybernetischen Steuerung und Regelung. Versteht man den Begriff „Führung“ in diesem Sinne als „Kern eines semantischen Feldes“, dann schließt dies freilich nicht aus, daß man sich nach wie vor darum bemüht, wesentliche Eigenschaften von „Führung“ zu benennen. Die Rede von der „Führung“ wird also nicht obsolet. Allerdings wird sie im Bewußtsein ausgeführt, daß sich hinter dem aufgespannten formalen begrifflichen Rahmen eine Vielzahl familienähnlicher Erscheinungsformen befindet.

Ferner wollen wir darauf hinweisen, daß die Rede von der Führung letztlich eine Rede über ein Beobachterkonstrukt ist. Sie dient – auch im vorliegenden Rahmen – vorwiegend dazu, komplexe soziale Systeme wie Organisationen und Organisationsverbindungen vereinfachend zu beschreiben, d. h. diese überhaupt erst einer weitergehenden Thematisierung zugänglich zu machen. Die Annahme einer Führung ist also v. a. eine Art methodischer Trick für die vereinfachende Konstruktion einer Wirklichkeit, die – ohne Führung – in komplizierterer Weise konstruiert werden müßte. Freilich erweisen sich manche Beobachterkontexte dabei als eher geeignet denn andere. Das bedeutet aber auch, daß man bei der Analyse eines entsprechenden sozialen Systems auf den Führungsbegriff vollständig verzichten kann. Genaugenommen ist dann ‘Führung’ kein Begriff für ein reales Phänomen. Diskussionen darüber, was Führung eigentlich ist, sind in dieser Sicht im Grunde Diskussionen darüber, unter welchen Bedingungen es zweckmäßig erscheint, zur Erklärung sozialer Systeme Modelle zu formulieren, deren formales Kalkül das gedankliche Konstrukt einer Führung widerspiegelt. Ob es sinnvoll ist, von Führung zu sprechen oder besser deren Absenz anzunehmen, bemißt sich danach, mit welchem Beschreibungsmodus der Beobachter dauerhaft erfolgreich agieren kann. Unser Bestreben einen möglichst reichhaltigen und offenen Führungsbegriff zu prägen, ist nicht zuletzt Ausfluß des Versuchs, einen solchen auch dauerhaft erfolgreichen Beschreibungsmodus zu konzipieren.

Rekurriert man nun nochmals auf die oben explizierten Merkmale unserer Sichtweise von Führung, so können drei Aspekte als konstitutiv für unser Führungsverständnis angesehen werden:

(1) Dies ist erstens unsere Sichtweise von Unternehmen als evolvierende, aber entwicklungsfähige Systeme, womit die Position eines gemäßigten Voluntarismus eng verbunden ist. Die Position des gemäßigten Voluntarismus „entlarvt“ überzogene Machbarkeitsvorstellungen als Illusionen; sie läßt aber Unternehmen trotzdem nicht in resignativer Weise als Spielball der Evolution erscheinen. Für einen gemäßigten Voluntaristen sind soziale Systeme (und vor allem Organisationen) grundsätzlich durch Willensakte veränderbar. Offen bleibt jedoch die Frage, wieviel man unter Einsatz welcher Mittel durch Willensakte bewältigen kann. Die Aussage, daß grundsätzlich alles durch Willensakte veränderbar ist, impliziert also nicht, daß jeder willentliche Änderungsversuch automatisch gelingt. Der gemäßigte Voluntarismus bleibt hinsichtlich der Möglichkeiten einer bewußt gesteuerten Entwicklung skeptisch. Er verkennt nicht, daß sich in einer Organisation vieles verändert, ohne daß dahinter ein bewußt planender Wille steht. Die feststellbare Entwicklung ist normalerweise das Ergebnis von Ad-hoc-Improvisationen oder gar unbeabsichtigter Nebenwirkungen von Entscheidungen und Aktivitäten der Bewältigung des laufenden Geschäftes einer Organisation. Von Zeit zu Zeit wird jedoch der laufende organisatorische Prozeß durch Episoden eines geplanten Wandels überlagert, auch wenn diese eine Fülle unvorhergesehener Wirkungen zeitigen und keineswegs unter der vollen Kontrolle der Führung stehen.

(2) Ein zweiter wesentlicher Aspekt unserer Führungssicht besteht darin, daß wir nicht a priori von der Existenz einer Führung ausgehen. Vielmehr sind das Auftauchen, der Bestand und auch das (zeitweilige) Verschwinden einer Führung erklärungsbedürftige Phänomene, denen sich eine Theorie der Führung u. E. nicht verschließen kann. Diese Charakterisierung von Führung als erklärungsbedürftiges Phänomen gilt – wie wir noch sehen werden – für eine *strategische* Führung in besonderem Maße. Die Erklärungsbedürftigkeit des Führungsphänomens führt uns zu der These, daß es sich bei einer Theorie der strategischen Führung gleichzeitig um eine Theorie der Entwicklung sozialer Systeme handelt, bei der Fragen des Auftretens, des Bestandes und des Verschwindens einer strategischen Führung in besonderer Weise thematisiert werden.

(3) Als letztes konstitutives Merkmal unseres Führungsverständnisses ist schließlich die Unterscheidung von Außen- und Binnenperspektive und die damit verbundene Differenzierung von Führungsstrukturen und Führungspraxis zu nennen. Im Falle einer außenperspektivischen Betrachtungsweise geraten die beobachtbaren Strukturen der Handlungszusammenhänge in einem fokalen Unternehmen bzw. einer fokalen Unternehmensverbindung in den Blick. Im Falle eines binnenperspektivischen Zugangs befindet man sich dagegen „innerhalb“ dieses Handlungszusammenhangs. Im Sinne der dann relevant werdenden Lebensweltbetrachtung sind mit den zunächst nur als Führungsstrukturen erscheinenden Aspekten immer auch spezifische Lebens-, Sprach- und Wissensformen verbunden. Auf sie nimmt man Bezug, wenn man von der jeweiligen Führungspraxis oder der Praxis einer Führungsstruktur spricht. Die organisatorische Lebenswelt bildet also den Kontext und die Ressource für eine jeweils spezifische Führungspraxis, die ihrerseits Ausdruck spezifischer Lebens-

und Sprachformen ist und sich in einer Reihe von „Praktiken“ (man denke etwa an Entlohnungspraktiken) niederschlägt. Wir wollen uns im folgenden nun zunächst der außenperspektivischen Sichtweise zuwenden, bevor wir dann anschließend den lebensweltlichen Zugang näher spezifizieren.

Führung als überlagernde Handlungsstruktur

Nähert man sich dem Phänomen der Führung aus der Außenperspektive, so geraten zunächst die Oberflächenstrukturen einer Unternehmung ins Blickfeld. Solche Oberflächenstrukturen stellen *Regelmäßigkeiten* dar, die ein außenperspektivischer Beobachter des jeweiligen Unternehmens wahrnimmt. Er beobachtet beispielsweise, daß sich die Organisation in bestimmte Divisionen, Funktionsbereiche, etc. aufteilt, daß die Handlungen bestimmter Personengruppen stärker prägenden Einfluß auf die Organisation nehmen als die Handlungen anderer, usw. Mit anderen Worten: er beobachtet, daß den Handlungen der organisatorischen Akteure Regelmäßigkeiten zugrunde liegen. Wir bezeichnen diese Regelmäßigkeiten auch als Handlungsstrukturen.

Um von der Existenz einer Führung sprechen zu können, setzt nun voraus, daß ein Beobachter in den Handlungsstrukturen des fokalen Unternehmens Teilstrukturen feststellen kann, die andere Handlungsstrukturen (und damit unter Umständen das ganze Handlungsgefüge des Unternehmens) in dauerhafter und signifikanter Weise asymmetrisch prägen. Vereinfachend sprechen wir dann auch von „überlagernden Handlungsstrukturen“. Dabei bleibt dahingestellt, welche Arten von Handlungen es sind, die eine solche asymmetrisch prägende Handlungsstruktur kennzeichnen.¹ Bei der Beurteilung der Frage, ob und inwieweit Führungsstrukturen beobachtet werden können, ist zu beachten, daß diese Strukturen komplizierter Natur sein können. Es existiert insbesondere kein abgeschlossener Katalog von Merkmalen, über den eindeutig das Vorliegen von Führung definiert werden könnte. So lassen sich in Unternehmen regelmäßig mehrstufige Hierarchien feststellen, die dem Vorliegen einer Führung natürlich nicht grundsätzlich entgegenstehen müssen. Problematischer wird dies, wenn mit in Betracht gezogen wird, daß gerade im Zusammenhang mit Unternehmensverbindungen mehrzentrige bzw. polyzentrische Führungsstrukturen existieren können. Die in solchen Führungsstrukturen vorfindbaren (Partial-) Zentren sind in ihrem Verhalten dem Gesamtsystem gegenüber in gewisser Weise „eigensinnig“, so daß die Idee einer Führung dieser polyzentrischen Strukturen besondere Anforderungen an die Theoriekonstruktion stellt.

Der Zugang über das Phänomen überlagernder Handlungsstrukturen erlaubt allerdings erst eine sehr allgemeine Charakterisierung von Führung. Diese ist im folgen-

¹ Dies ist im Falle einer „führenden“ wissenschaftlichen Schule sicherlich anders zu sehen als im Zusammenhang mit der Führung in und von Unternehmen.

den mit Hilfe kybernetischer Kategorien näher zu präzisieren. Kybernetische Kategorien haben sich für die Beschreibung von Interaktionszusammenhängen, in denen Führung auftaucht, bereits seit langem als fruchtbar erwiesen und insofern eine nicht zu unterschätzende heuristische Kraft entwickelt. Bereits in Kirsch (1976) wird die Bezugnahme auf kybernetische Kategorien dazu genutzt, den „formalen Kern“ von Führung in sozialen Systemen zu untersuchen. Auf diesen Überlegungen fußt auch folgende zentrale These: Wann immer Wissenschaftler oder Praktiker von Führung sprechen und wann immer man in der Literatur Aussagen zu der Begriffsfamilie „Führung“ findet, kann man einen mit kybernetischen Kategorien präzierten formalen Kern rekonstruieren. Danach tritt Führung auf, wenn sich in einem sozialen System ein Controlling Overlayer entwickelt, also ein Regler höherer Ordnung, der das Handeln der organisatorischen Akteure dauerhaft beeinflusst.

Die Führung einer Organisation kann sich, wie erwähnt, in relativ komplexen Führungsstrukturen manifestieren. Kybernetisch betrachtet, werden diese Strukturen als Hierarchie von Regelkreisen dargestellt, wobei ein Regelkreis sowohl den Regler als auch seine Regelstrecke, also den Einflußbereich des Reglers, umfaßt.² Faßt man Organisationen als Hierarchien von Regelkreisen, dann kann man Regler und Regelstrecken unterschiedlicher Ordnung differenzieren. Der Einflußbereich eines Reglers höherer Ordnung umfaßt dann nicht nur seine eigene Regelstrecke sondern immer auch ganze Regelkreise niedrigerer Ordnung (also sowohl Regler als auch Regelstrecken niedrigerer Ordnung). Die Einflußnahmen eines Reglers höherer Ordnung können dabei vielfältiger Natur sein. Der Regler höherer Ordnung kann z. B. die Koppelungsstruktur (d. h. bspw. den Informationsfluß) der Systeme niedrigerer Ordnung verändern. Auch der Austausch einzelner Komponenten der Systeme niedrigerer Ordnung oder die Verteilung der Funktionen auf die verschiedenen zur Verfügung stehenden Elemente können Gegenstand der Prozesse im System höherer Ordnung sein. Schließlich gibt es auch das Phänomen der „Durchgriffsregelung“: Der Controlling Overlayer manipuliert dann unmittelbar einen Teil der Stellgrößen der Regelstrecken niedrigerer Ordnung.

Damit mag in einem ersten Zugriff deutlich geworden sein, daß Führungsstrukturen – auch wenn man sich auf die Nutzung des kybernetischen Sprachspiels beschränkt – recht komplizierter Natur sein können. Mit der Verwendung dieses Sprachspiels stößt man jedoch auch an bestimmte Grenzen. So kann in bezug auf eine besonders hervorgehobene wissenschaftliche Schule wohl kaum vernünftig von einem Controlling Overlayer gesprochen werden, obwohl hier durchaus

² Vgl. zu einer ausführlichen Darstellung von Führungsaspekten im Lichte eines kybernetischen Sprachspiels Kirsch (1976: 1 ff., 21 ff.) sowie Kirsch (1991: 31 ff.). In der Kybernetik wird zwischen Regelung und Steuerung unterschieden. Im Vordergrund stehen dabei die *Regelungs*prozesse, bei denen kompensierende Rückkoppelungen vorliegen. Von *Steuerung* spricht man demgegenüber immer dann, wenn die Kompensation von Störungen ohne Rückkoppelungen erfolgt. In der Realität sind größtenteils kombinierte Steuerungs- und Regelungssysteme anzutreffen.

beobachtbare überlagernde Handlungsstrukturen vorliegen mögen, die in nachhaltiger und asymmetrischer Weise die Entwicklung einer Scientific Community prägen. Auch im Zusammenhang mit der Führung in und von Unternehmungen selbst gibt es in zunehmendem Maße Vorbehalte gegenüber einer rein kybernetischen Betrachtungsweise. Eine komplexe, dezentral koordinierte Arena der Problemhandhabung kann nicht ohne weiteres im kybernetischen Sinne „gesteuert“ bzw. „geregelt“ werden. Hier würden sich eher „weiche“ Begrifflichkeiten wie „Kultivieren“, „Entwickeln“ oder „Katalysieren“ anbieten.

Freilich hat auch die Kybernetik selbst eine Entwicklung durchgemacht, die von der engen Sichtweise des „Steuerns“ und „Regelns“ wegführte. In der Literatur wird dies als Entwicklung von der Kybernetik 1. Ordnung zu einer Kybernetik 2. Ordnung beschrieben (vgl. hierzu Aschenbach 1996: 8 ff.). Insbesondere die von der Kybernetik 1. Ordnung implizit unterstellte „Input-Output-Sichtweise“ wurde dabei zusehends verworfen. Sie unterstellt, daß kausale Gesetzmäßigkeiten zwischen einem Input, der in die Regelstrecke eingeht (z. B. eine Zielvorgabe an einen Regler niedriger Ordnung) und dem resultierenden Output (der Umsetzung der Vorgabe durch den Regler niedriger Ordnung) bestehen. Dahinter steht eine trivialisierende „Black-box-Betrachtung“ von Regler und Regelstrecke, d. h. was durch den jeweiligen wechselseitigen Einfluß „in“ der Regelstrecke bzw. „im Regler“ passiert, wird bewußt außen vor gelassen; der Fokus liegt auf den Wechselbeziehungen von In- und Output. Der Output der geführten Regelstrecke (Y) wird mit anderen Worten als Funktion des Inputs des führenden Systems (X) gekennzeichnet: $Y = f(X)$. Dieser „methodologische Schachzug“ der Kybernetik 1. Ordnung öffnet zwar den Blick, um vielfältigste Interdependenzen zwischen den Reglern, Regelstrecken, Steuerungs- und Regelungssystemen unterschiedlicher Ordnung zu thematisieren und kann somit auch komplizierteste Geflechte von Führungsstrukturen erfassen. Dies wird aber mit einem Verlust an „Sprachfähigkeit“ erkaufte, wenn es um die Kennzeichnung der unterschiedlichen Formen des Einwirkens (Kultivierung, Katalyse, Steuerung usw.) eines Reglers auf die Regelstrecke geht; mithin also mit einem Verlust an Sprachfähigkeit bezüglich des Konstruktes, das hier im Vordergrund steht: Führung.

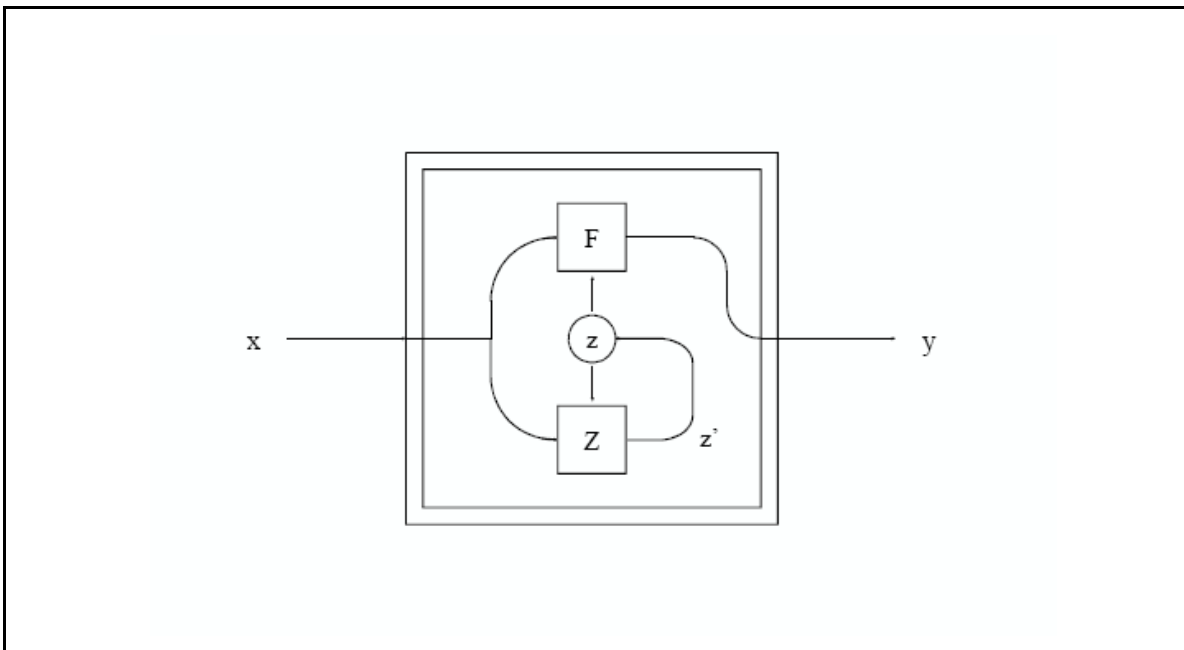


Abb. 1: Die nicht-triviale Maschine (aus: von Foerster 1984: 11)

Die „second order cybernetics“ haben sich von dieser „Input-Output-Betrachtung“ von Reglern und Regelstrecken unterschiedlicher Ordnung getrennt und betrachten diese vielmehr als „nicht-triviale Maschinen“ (von Foerster 1984). Demnach ergibt sich der Output einer Regelstrecke (Y) nicht nur in Abhängigkeit vom Input (X) sondern auch vom jeweiligen Zustand des Systems (Z). Dabei wird dieser Zustand nach jedem Input (X) aufgrund einer für das System spezifischen Transformationsfunktion (Z') verändert (vgl. nochmals Abbildung 1). Outputs des Systems sind also nicht zuletzt vor dem Hintergrund des jeweiligen idiosynkratischen Zustands des Systems zu erklären und können nicht im Sinne eines direkten Eingriffs erzwungen oder auch nur vorhergesagt werden. Gerade das, was von der älteren Kybernetik als „Black box“ behandelt worden war, rückt somit in den Mittelpunkt der Betrachtung. Als Folge hiervon ergibt sich, daß nun sichtbar wird, daß eine Führung mit „Eigenverhalten“ und „Eigensinn“ der Regelstrecke konfrontiert ist. Einflußnahmen einer Führung können also auch kontra-intuitiv wirken und dies nicht nur, weil die Input-Output-Gesetzmäßigkeit noch nicht bekannt ist, sondern weil das Verhalten der Regelstrecke systematisch nicht vorhersehbar ist. Dies ist eine Absage an jene Art von Führung, die sich – wie noch von der Kybernetik 1. Ordnung vorgebracht – als Steuerung versteht. In einem den „second order cybernetics“ verpflichteten Führungsverständnis werden vielmehr all die weicheren Begrifflichkeiten wie „Entwickeln“ etc. relevant, die wir oben genannt haben.

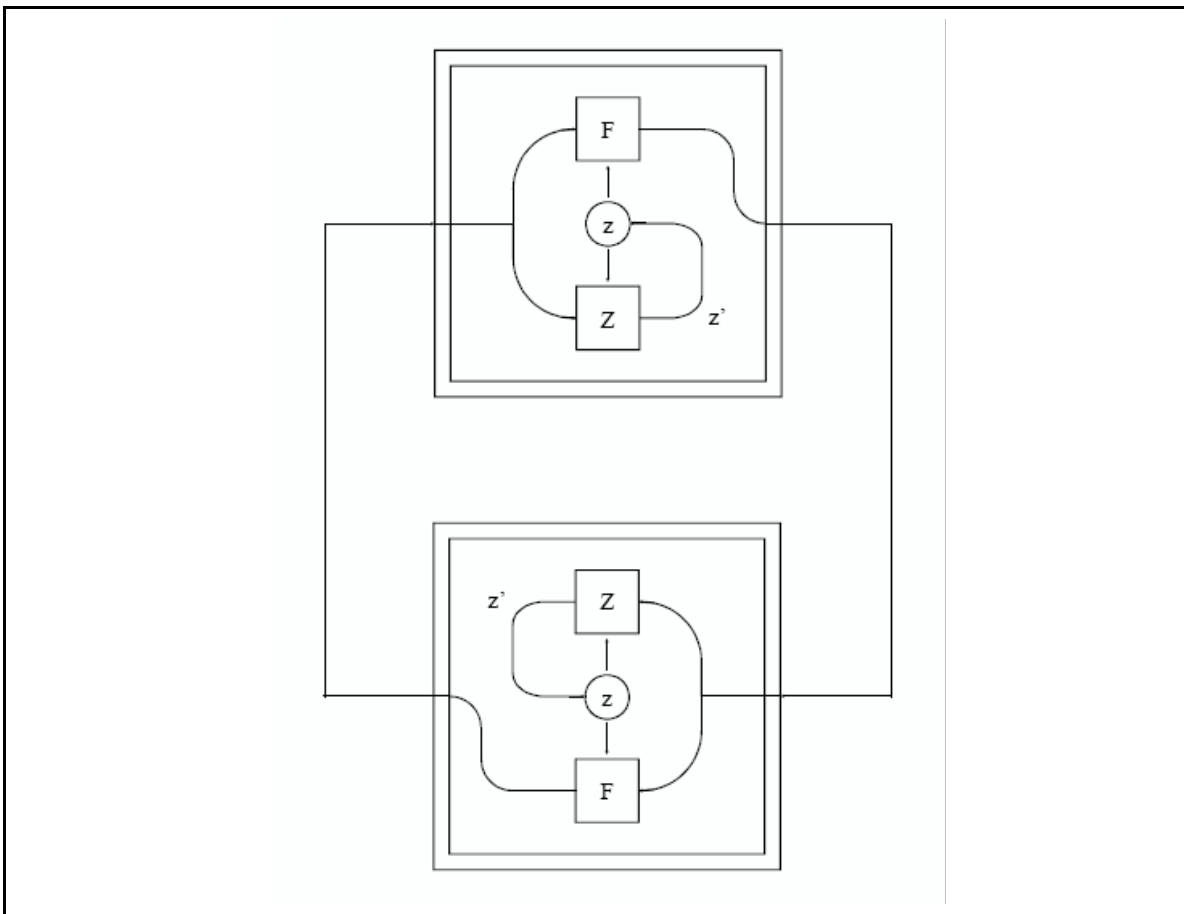


Abb. 2: Der nicht-triviale Dialog (aus: von Foerster 1990: 92)

Vor diesem Hintergrund schlagen wir eine Begriffsstrategie vor, über die das breite Spektrum von Führung u. E. besser erfaßt werden kann, als mit den Kategorien „Steuerung“ und „Regelung“, wie sie die Kybernetik 1. Ordnung bereitstellt. Führung manifestiert sich dann allgemein als eine überlagernde Handlungsstruktur, die einen sozialen Interaktionszusammenhang in dauerhafter und signifikanter Weise asymmetrisch *prägt*. Führungshandlungen führen zu einem asymmetrischen Zustandekommen von Situationsdefinitionen, vor deren Hintergrund die Betroffenen handeln. Die Asymmetrie bezieht sich dabei zunächst nur darauf, daß bestimmte Akteure einen stärker prägenden Einfluß geltend machen können als andere. Es bleibt jedoch dahingestellt, worauf diese Asymmetrie beruht. Auch „weichere“ Formen des Führungshandelns, wie sie durch die Sichtweise der Regelstrecke als nicht-trivialer Maschine nahegelegt werden, fallen unter unsere Begriffsfassung.

Freilich betrachtet die Kybernetik 2. Ordnung nicht nur die geführte Regelstrecke als nicht-triviale Maschine, sondern auch den Regler höherer Ordnung, den Controlling Overlayer selbst. Veränderungen der Regelstrecke werden von diesem je nach „Zustand“ unterschiedlich konstruiert, auf nicht-triviale Weise verarbeitet und dann wieder in die Regelstrecke zurückgespeist. Will man das Verhältnis von Führung und Regelstrecke also zusammenfassend kennzeichnen, so ist dieses als

nicht-trivialer Dialog zu beschreiben, bei dem beiden Antipoden jeweils nicht-trivial operieren und somit in ihrer Reaktion nicht determiniert werden können. Abbildung 2 stellt dieses Verhältnis von Controlling Overlayer und Regelstrecke schematisch dar. Dieses Grundgerüst der Kennzeichnung des Verhältnisses von Führungsstrukturen und Regelstrecke wird uns im weiteren noch des öfteren begegnen.

Doch damit greifen wir unserer Darlegung bereits voraus. Wie bereits gesagt: in unserer Theoriekonstruktion wird das Führungsphänomen insbesondere auch unter der methodologischen Unterscheidung von Außen- und Binnenperspektive betrachtet. In diesem Sinne ist es nun an der Zeit, auch auf die binnenperspektivischen Aspekte zu sprechen zu kommen.

Führung und Lebenswelt

Im Gegensatz zur Außenperspektive eröffnet die Binnenperspektive die Möglichkeit, sich dem Phänomen Führung mit einem sogenannten „verstehenden“ Zugang zu nähern. Die binnenperspektivische Lebensweltbetrachtung ermöglicht es, Führungshandlungen aus Sicht der Akteure zu rekonstruieren, ohne auf die abstrakten Kategorien der Kybernetik Bezug nehmen zu müssen. Die Lebenswelt stellt sich zunächst als eine Menge von Lebens-, Sprach- und Wissensformen dar, die mehr oder weniger inkommensurabel sind. Nachdem wir im vorangegangenen Abschnitt, aus einer Außenperspektive heraus, die (mehrstufigen und mehr oder weniger eigensinnigen) Führungsstrukturen betrachtet haben, liegt es auf der Hand aus einer binnenperspektivischen Betrachtung heraus, eine entsprechende Vielfalt von Lebens- und Sprachformen anzunehmen. Im folgenden wollen wir diese lebensweltliche Perspektive auf das Phänomen „Führung“ vertiefen. Hierzu greifen wir uns einige Aspekte einer binnenperspektivischen Sichtweise heraus: (1) die Betrachtung der Führung aus den Perspektiven der Lebensweltanalyse (Kultur, institutionelle Ordnung, Persönlichkeit), (2) die Differenzierung zwischen Führungspraxis und -praktik, (3) die Betrachtung von Selbstbeschreibungen der Führung sowie schließlich (4) eine Übertragung des dreigliedrigen Handlungsmodells auf Führungshandlungen.³

(1) Nähert man sich der Führung in Organisationen aus binnenperspektivischer Sicht, so läßt sich zunächst mittels der Perspektiven der Lebensweltanalyse eine differenziertere Beschreibungssprache für das Phänomen „Führung“ generieren. Man kann dann etwa fragen: Welche institutionellen Ordnungen prägen die Führung? Inwieweit existieren in den Führungsstrukturen geteilte kulturelle Deutungsschemata und Werthaltungen? Wie stellen sich die Persönlichkeitsstrukturen der beteiligten Akteure dar? Fokussiert man auf die Perspektive der institutionellen Ordnung, so gerät ins Blickfeld, daß eine Führung, verstanden als dauerhafte und

³ Zum dreigliedrigen Handlungsmodell vgl. die Ausführungen in Kirsch (1997c: 56 ff.)

signifikante Asymmetrisierung sozialer Zusammenhänge, üblicherweise mit einer Tendenz zur Institutionalisierung einhergeht. Diese mag sich etwa in regelmäßigen (Vorstands-)Sitzungen und Klausurtagungen des Führungskollektivs äußern, in institutionalisierten Arenen der Verhandlung mit Akteuren der Regelstrecke im Sinne eines Management by Objectives, in der Einführung spezifischer Management-Informationssysteme zur Unterstützung der Führung und ähnlichem mehr. Mittels einer solchen Institutionalisierung wird die Position der Führung gegenüber der Basisorganisation gefestigt. Gleichzeitig wird zusätzliches Potential für zukünftige Einflußmaßnahmen generiert.

Die Perspektive der Kultur hingegen verweist darauf, daß sich ein Führungskollektiv oft als eine Gemeinschaft geteilter Selbstverständlichkeiten darstellt. Die Führungskräfte teilen eine Reihe von Begriffen, Ansichten, Kriterien und 'Selbstverständlichkeiten', die etwa in der Basisorganisation gar nicht so selbstverständlich sind und konstituieren somit eine 'Community of Assumptions' (vgl. zu diesem Begriff bereits Etzioni 1968). Damit wird angesprochen (auch unsere Skizze des nicht-trivialen Dialogs zwischen Führung und Regelstrecke hat dies gezeigt), daß keineswegs sichergestellt ist, daß die Führung und das zu führende System spezifische Werthaltungen und Deutungsschemata miteinander teilen. Aus der Perspektive der Kultur stellt die Führung also nur eine von vielen Subkulturen im polyzentrischen Unternehmen dar.

Freilich darf man sich auch die Führung selbst nicht als eine homogene Community of Assumptions vorstellen. Nur in Ausnahmefällen wird die Führungsstruktur einer Unternehmung durch „eine“ Lebens-, Sprach- und Wissensform gekennzeichnet sein. Dies wird deutlich, wenn man die Perspektive der Persönlichkeitsstrukturen an die Betrachtung der Führungspraxis anlegt. So bringen die einzelnen Führungskräfte aufgrund ihrer spezifischer Bildungs- u. Karriereverläufe jeweils unterschiedliche Selbstverständlichkeiten, Motivationen und Fähigkeiten ein. Erst im Laufe von vielzahligen Interaktionen mag dann eine Parallelisierung der heterogenen Vorstellungen erfolgen, so daß eine mehr oder weniger inhomogene „Community of Assumptions“ entsteht, ohne daß man gleich von der Existenz einer vollständig homogen Lebens-, Sprach- und Wissensformen sprechen muß.

Betrachtet man die Führungspraxis aus den genannten Perspektiven und geht dabei gleichzeitig von polyzentrischen Organisationsstrukturen aus, dann darf man freilich nicht bei der Betrachtung eines einzelnen Partialzentrums stehenbleiben. In jedem der einzelnen Zentren lassen sich dann eigene Führungsstrukturen unterschiedlicher Ordnung feststellen, die jeweils für sich spezifische Subkulturen, Subordnungen und Persönlichkeitsstrukturen aufweisen. Einmal mehr wird damit deutlich, daß man es in Organisationen mit einer Vielfalt unterschiedlichster Lebens-, Sprach- und Wissensformen zu tun hat, die zueinander in einem Inkommensurabilitätsverhältnis stehen.

(2) Diese Feststellung bestätigt sich auch dann, wenn man zusätzlich zwischen den Begriffen „Praxis“ und „Praktik“ unterscheidet.⁴ Dieses Begriffspaar hat seit jeher in den Sozialwissenschaften eine gewisse Rolle gespielt. Beide Begriffe besitzen zwar nur relativ unscharfe Konturen, weisen aber unzweifelhaft einen engen Bezug zu dem von uns bislang verwendeten Sprachspiel auf. Mit dem Begriff der Praxis wird im allgemeinen die Produktion und Reproduktion der Lebenswelt bezeichnet. Wir unterscheiden dabei eine Praxis im engeren und weiteren Sinn. Spricht man von einer Führungspraxis im weiteren Sinn, so wird diese durch eine Menge *inhomogener* Praxisvarianten konstituiert. Die Führungspraxis westlicher Unternehmen etwa existiert (auch innerhalb ein und derselben Unternehmensverbindung) in einer Reihe inhomogener Praxisvarianten, die mehr oder weniger miteinander vergleichbar sind. Dieses Sprachspiel schließt nicht aus, daß es auch verschiedene *heterogene* und insofern inkommensurable Führungspraxen im weiteren Sinn gibt. Die Führungspraxis der Pharaonen beim Bau der Pyramiden beispielsweise kann sicherlich nur begrenzt mit der Führungspraxis westlicher Unternehmen in der Gegenwart verglichen werden und mag selbst wiederum eine Menge inhomogener Praxisvarianten umfassen.

Der Begriff der Praktik korrespondiert dagegen mit dem, was wir als Lebens-, Sprach- und Wissensform umschrieben haben. Er läßt sich aber noch weiter eingrenzen und bezeichnet dann den unmittelbaren Kontext, in dem Probleme eines bestimmten Typs als Probleme definiert werden und in dem nach Lösungen für diese Probleme gesucht wird.⁵ Die jeweilige Praktik liefert den Kontext und die „Ressource“ für die Konstituierung eines Problemraums. Ferner kann sie auch unmittelbar handlungsleitende Ausführungsprogramme bereithalten, die ein mehr oder weniger routinemäßiges Verhalten auslösen.⁶ In diesem Sinne gibt es etwa Finanzierungspraktiken, Vertriebspraktiken, Entlohnungspraktiken usw. Jede dieser Praktiken unterscheidet sich nun von Unternehmen zu Unternehmen bzw. kommt auch bereits in polyzentrisch strukturierten Unternehmen und Unternehmensverbindungen wiederum in einer Reihe von Praktikvarianten vor. So differiert die Finanzierungspraktik bestimmter Typen mittelständischer Unternehmen von jener in Großunternehmen mit einem professionalisierten Management, ebenso wie die Entlohnungspraktik einer nordamerikanischen

⁴ Der Begriff der „Praxis“ wird natürlich in den Sozialwissenschaften in sehr unterschiedlicher Weise behandelt. Er ist somit vielschichtig zu verstehen. Praxis ist einerseits als Inbegriff des Handelns (im Kontext und zur Reproduktion spezifischer Lebens- und Sprachformen) innerhalb einer Lebenswelt zu sehen, die ihrerseits Praktiken zur Verfügung stellt, denen in der Praxis des Handelns gefolgt werden kann und die selbst dabei reproduziert werden. Man kann Praxis aber andererseits – dann mehr oder weniger unter Ausblendung von Kategorien des Handelns – als Inbegriff von Praktiken und damit in einer stärkeren Affinität zum Lebensweltbegriff selbst betrachten. Auf eine Vertiefung dieser Verfeinerungen kann im folgenden jedoch verzichtet werden (vgl. hierzu die Ausführungen von Reglin 1993 sowie Kirsch 1997c).

⁵ Vgl. Reed (1984: 280); zum folgenden vgl. ausführlicher auch Kirsch (1991: 234 ff.).

⁶ Der Begriff der Praktik hat dann eine unmittelbare Verwandtschaft zum Begriff des *Habitus*, den Bourdieu (1976) im Rahmen seiner „Theorie der Praxis“ entwickelt hat.

Tochtergesellschaft eines international tätigen Konzerns von jener der Zentrale abweichen mag. Dennoch weisen diese Praktikvarianten Ähnlichkeiten auf und sind insofern Teile einer inhomogenen Gesamtheit als sie eine gewisse Grundvorstellung darüber beinhalten, wie man Finanzierungsprobleme angeht.

(3) Darüber hinaus kann man davon ausgehen, daß sich in der Führungspraxis nicht nur spezifische Praktiken vorfinden lassen, die regeln wie konkrete Führungsprobleme zu handhaben sind, sondern auch Vorstellungen darüber, was Führung generell ist oder sein sollte. Wenn man so will, existieren in der Führungspraxis auch „Selbstbeschreibungen“ darüber, was Führung eigentlich ausmacht. Freilich bedarf es erst einiger Anstrengungen, diese immer bereits vorhandenen Vorstellungen zu rekonstruieren. Und es ist klar, daß die vertieften Kenntnisse eines Teilnehmers der organisatorischen Lebenswelt vorausgesetzt werden müssen, wenn man diese „Reflexionen“ der organisatorischen Führungspraxis rekonstruieren will.

Im vorliegenden Zusammenhang genügt es zunächst, einige „Keimzellen“ solcher Reflexionen anzusprechen. Zu denken ist etwa an die verschiedenen Führungsphilosophien, die zunächst nicht unbedingt zu vereinbarende Einzelbeobachtungen und -beschreibungen sowie einzelne Praktiken in einen mehr oder weniger konsistenten Zusammenhang bringen und sowohl in der Führungspraxis als auch in der Theorie häufig mit einer Art von „missionarischem Eifer“ vertreten werden, der bisweilen wohl auch nicht frei von ideologischen Komponenten ist (vgl. Neuberger 1984: 8 ff.). Zu denken ist aber auch an Unternehmensleitbilder, -grundsätze und -verfassungen, welche ebenfalls als Kondensate einer rudimentären Selbstbeschreibung der Führungspraxis aufgefaßt werden können und Hinweise darauf geben, was in der Organisation unter „Führung“ verstanden wird und welche Praktiken damit verbunden werden. Und schließlich sind hier natürlich auch jene aufgrund vielzähliger Interaktionen mit der Regelstrecke entstandenen Kunstlehren der Führung zu nennen, die sich im Laufe der Zeit in einer Führungspraxis als Vorstellungen einer richtigen und angemessenen Art der Führung herausbilden. Die eingangs dieses Textes angeführte Metapher einer „Flotte wendiger Boote“, wie sie im Hause Siemens verwendet wird, kann als Hinweis auf die Existenz solcher Kunstlehren der Führung in der Unternehmenspraxis verstanden werden.

Freilich werden derartige Selbstbeschreibungen nicht nur von der Führung angefertigt. Wie unsere Abbildung des nicht-trivialen Dialogs zwischen Führung und Regelstrecke zeigt, verfügen die Regler niederer Ordnung ebenso über ein „Innenleben“ wie die Führungsstrukturen selbst. Dementsprechend ist auch hier damit zu rechnen, daß Reflexionen angefertigt werden, die Aussagen darüber beinhalten, welche Handlungsstrukturen überlagernd wirken und auf welche Weise dies vor sich geht. Natürlich werden diese Beschreibungen auch dadurch beeinflusst, daß z. B. eine Verfassung oder ein Organisationsplan eine Führung vorsieht und sogar genaue Führungsrollen definiert. Dennoch muß in einem solchen Fall ein Beobachter aus der Außenperspektive nicht automatisch auch die Existenz einer Führung im Sinne einer überlagernden Handlungsstruktur feststellen. Jene Akteure,

die gemäß der angefertigten Reflexionen – binnenperspektivisch gesehen – die Führungsrollen ausfüllen, konstituieren möglicherweise mit ihren Handlungen gar keine tatsächlich beobachtbare Führungsstruktur. Mit anderen Worten: Die beobachtbaren Manöver und Entwicklungsmuster einer Organisation können in diesem Fall nicht als Auswirkung einer dahinterstehenden Führung rekonstruiert werden, wenngleich in den Selbstbeschreibungen der Organisationsmitglieder die Vorstellung einer existenten Führung präsent ist. Dieses Phänomen wird oftmals auch unter dem Begriff der „symbolischen Führung“ bzw. der „attribuierten Führung“ diskutiert. Wir werden diesen Aspekte weiter unten noch näher zu erläutern haben (vgl. Teilkapitel fünf).

(4) Bevor dies geschehen kann, wollen wir uns jedoch zunächst die Handlungen einer Führung etwas genauer ansehen. Wie anderenorts dargestellt (vgl. Kirsch 1997c: 56 ff.), betrachten wir Handlungen unter Zuhilfenahme eines dreigliedrigen Modells, das zwischen den Stimuli, denen sich ein Handelnder gegenüber sieht, seiner Reaktion und der dazwischenliegenden Handlungsorientierung unterscheidet, wobei letztere darüber entscheidet, welche Reaktion respektive Handlung als Folge des Stimulus erfolgt. Diese Sichtweise ist mit unserer Kennzeichnung von Reglern als nicht-triviale Maschine kompatibel, bei denen zwischen In- und Output eine von außen nicht vorhersehbare „Zustandsgleichung“ wirkt.

In idealtypischer Weise kann man nun unterschiedliche Ausprägungen von intervenierenden Handlungsorientierungen unterscheiden. Dabei ist die Menge angebarter Idealtypen – auch wenn Habermas sich etwa auf die dichotomen Ausprägungen „Erfolgsorientierung“ und „Verständigungsorientierung“ beschränkt – grundsätzlich offen. Darüber hinaus können die einzelnen Typen auch miteinander kombiniert als hybride Handlungsorientierungen auftreten. Wir greifen uns im folgenden v. a. solche Typen von Handlungsorientierungen heraus, denen wir für Führungsfragen besondere Relevanz zusprechen:

Dabei unterscheiden wir (1) zwischen einer *identifizierenden* und einer *abgrenzenden* Orientierung der Führung. Nimmt die Führung eine identifizierende Haltung ein, dann versteht sie sich als „Teil des Ganzen“, d. h. als innerhalb des organisatorischen Geschehens stehend; wir sprechen dann auch von einer endogenen Führung. Im nächsten Abschnitt werden wir eine solche identifizierende Haltung beim Beispiel der charismatischen Führung wiederfinden. Bei einer abgrenzenden Orientierung versteht sich die (dann exogene) Führung dagegen als von der Basisorganisation differenter Part. Ein solcher Fall liegt beispielsweise bei einem Unfriendly Takeover vor, bei dem die alte Führungsmannschaft durch Führungskräfte der übernehmenden Organisation ausgetauscht werden.

Daneben kann man (2) zwischen einer *trivialisierenden* und *nicht-trivialisierenden* Orientierung unterscheiden. Diese Unterscheidung ergibt sich daraus, ob eine Führung ihrer Regelstrecke gegenübertritt und diese dabei als trivialisierende Maschine betrachtet oder nicht. Im ersten Fall werden die Führungshandlungen v. a. vom Typus „Steuerung“ sein, während eine Führung, die andere Regler als nicht-

trivial konstruiert, diesen größere Entscheidungsspielräume einräumen und sich dementsprechend eher weicherer Formen des Führens bedienen wird.

Die (3) Unterscheidung zwischen einer *aktiven* und einer *passiven* Grundhaltung hängt eng mit unserer Position des gemäßigten Voluntarismus zusammen. Eine aktive Grundhaltung impliziert, daß eine bestehende Führungsstruktur gewisse Ziele oder Maximen verfolgt und versucht auf andere organisatorische Teilstrukturen in aktiver Weise einzuwirken, um eben diesen Zielen zum Durchbruch zu verhelfen. Dieser aktiven Grundhaltung steht eine passive gegenüber, bei der sich das führende Teilsystem zunächst nur als Beobachter des organisatorischen Geschehens geriert, etwa weil es um die Grenzen der eigenen Einwirkungsmöglichkeiten weiß. Wechselt ein Controlling Overlay zwischen beiden Orientierungen, so kann man auch von einer aktiven Ko-Evolution von Führung und Regelstrecke sprechen, eine Denkfigur, die –wie gesagt – in der von uns vertretenen Position des gemäßigten Voluntarismus zum Ausdruck kommt.

Diese Ausführungen zu einem binnenperspektivischen Zugang zum Phänomen „Führung“ sind freilich idealtypischer Natur. Weiter oben haben wir ja ausgeführt, daß wir den Begriff Führung als Kern eines semantischen Feldes auffassen, das durch so unterschiedliche Erscheinungsformen von Führung wie „Unternehmertum“ und „kybernetischer Steuerung“ aufgespannt wird. Insofern können die vorstehenden Überlegungen und begrifflichen Skizzen allenfalls als Umriss, oder wie es der Titel der vorliegenden Veröffentlichung anspricht: als Wegweiser zu einem adäquaten Führungsverständnis verstanden werden. Daß die Vielzahl in praxi beobachtbarer Führungsformen damit nicht abschließend behandelt ist, versteht sich von selbst. Im Anschluß wollen wir dies heilen, indem wir die zitierte Vielfalt, welche sich hinter dem Begriff „Führung“ verbirgt, in den Vordergrund rücken.

Varianten der Führung

Einige Varianten der Führung wollen wir im folgenden in vertiefender Weise betrachten. Freilich können wir dabei nicht alle denkbaren Erscheinungsformen ansprechen. Wir beschränken uns folglich auf jene Typen der Führung, denen auch in der Literatur besondere Aufmerksamkeit zuteil wird. Im Vordergrund steht dabei die Betrachtung von Leadership, Unternehmertum und charismatischer Führung sowie die Kennzeichnung der von uns verfolgten Begriffsstrategie zu diesen Varianten der Führung.

(1) In der angelsächsischen Literatur ist es üblich zwischen Management einerseits und *Leadership* andererseits zu unterscheiden. In der deutschsprachigen Literatur wird diese Unterscheidung vielfach übernommen und zwischen „Unternehmensführung“ und „Menschenführung“ getrennt.⁷ Leadership wird dabei

⁷ Wir möchten an dieser Stelle darauf verweisen, daß diese „Übersetzung“ des Begriffs „Management“ mit „Unternehmensführung“ keineswegs mit der von uns vorgeschlagenen

oftmals als ein Teilaspekt des umfassenderen Konzepts „Unternehmensführung“ angesehen. Dies geschieht in der angelsächsischen Literatur meist dadurch, daß man mit „Leadership“ *eine* Phase des übergreifenden Managementprozesses oder *eine* Funktion des Management herausstellt (vgl. etwa Koontz/O'Donnell 1959). Im berühmten Akronym POSDCORB, mit dem Urwick (1938) die von ihm vorgeschlagenen Phasen bzw. Funktionen der Unternehmensführung „Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting“ abkürzt, entspricht dann etwa das „Directing“ dem, was heute meist als Leadership bezeichnet wird.

Besondere Prominenz kommt hier jenen Ansätzen zu, die von „transactional“ oder „transformational leadership“ sprechen (vgl. Bass 1985). Unter transaktionalem Leadership faßt man dabei allgemein jene Form der Führung, bei der die Mitarbeiter durch Manipulieren ihres Anreiz-Beitrag-Verhältnisses geführt werden. Von Vertreten einer „transformational leadership“ werden diese Ansätze regelmäßig dafür kritisiert, daß sie ein verkürztes Menschenbild verfolgten, dessen Führungsverständnis sich im Wechselspiel von „Zuckerbrot und Peitsche“ erschöpfe und die Führung eher als Administrator vorstelle. Ganz anders dagegen „transformational leadership“, welches die Person eines visionären „Leaders“ beschreibt, der den Untergebenen einer fokalen Unternehmung gleichsam „voranschreitet“ und tiefgreifendere – eben transformierende – Prozesse des Wandels in deren Verhalten auszulösen vermag, anstatt lediglich – wie im Falle der transaktionalen Führung – als Sachwalter der Anreize und Beiträge der Organisationsmitglieder zu fungieren (vgl. Bass 1990, Avolio/Bass 1988 sowie kritisch Gronn 1995).

Freilich finden sich in der Literatur auch Ansätze, die „Leadership“ nicht auf solche sozialpsychologisch inspirierten Sichtweisen reduzieren und vor allem das Führer-Geführten-Verhältnis betrachten, sondern es zulassen, Leadership mit der übergreifenden Führung eines Unternehmens in Verbindung zu bringen. Die von uns verfolgte Begriffsstrategie ist eher dieser zweiten Entwicklungslinie verpflichtet, die „Leadership“ nicht mit „Menschenführung“ im Sinne sozialpsychologischer Ansätze gleichsetzt, so sehr natürlich auch diese Phänomene in überlagernden Handlungsstrukturen von Bedeutung sind.

Von Leadership wollen wir dementsprechend immer dann sprechen, wenn das Verhalten einer Unternehmensführung respektive eines Controlling Overlayers in einem beträchtlichen Teil seiner Varianz auf die Handlungen eines Mitgliedes der

Begriffsstrategie übereinstimmt. Wir nutzen hier die Reichhaltigkeit der deutschen Sprache, die es erlaubt, zwischen (Unternehmens-)Führung und Management zu differenzieren. Management erscheint dann als besonders professionalisierte Form der Unternehmensführung; daneben existieren jedoch auch nicht-professionalisierte Formen, die wir schlicht als „Führung“ oder „Unternehmensführung“ bezeichnen. In Teilkapitel sechs werden wir auf diese Unterscheidung nochmals vertieft zu sprechen kommen.

kollektiven Führungsstruktur zurückgeführt werden kann. Mit anderen Worten: Läßt sich das Verhalten eines Vorstands oder einer Geschäftsführung größtenteils unter Rekurs auf die Handlungen eines seiner Mitglieder erklären, dann sprechen wir davon, daß dieser Akteur Leadership ausübt. Freilich bedeutet dies noch nicht, daß dieser Akteur für sich alleine genommen den Controlling Overlayer des fokalen sozialen Systems konstituiert – sein Verhalten beeinflusst „lediglich“ mit bedeutendem Anteil das Verhalten dieses Controlling Overlayers. Es können also auch zu einem bestimmten Zeitpunkt zwei (oder mehr) Akteure innerhalb eines kollektiven Reglers höchster Ordnung beobachtbar sein, die das Verhalten der überlagernden Handlungsstruktur nachhaltig beeinflussen. Ferner ist auch denkbar, daß der maßgebliche Einfluß des einen Akteurs zeitlich begrenzt ist. Die nachhaltige asymmetrische Prägung des sozialen Geschehens in der Organisation durch den Controlling Overlayer, d. h. die Führung des Unternehmens, steht dann nur zeitweise unter dem Einfluß eines Akteurs der Leadership α igt; auch können sich mehrere Akteure sukzessive abwechseln.

Dabei beinhaltet unser Begriff der „Leadership“ keine Festlegung diesbezüglich, ob die entsprechende Wirkung auf Intentionen des fokalen Akteurs zurückzuführen ist. Möglich ist also auch, daß dem entsprechenden Akteur Leadership lediglich attribuiert wird (vgl. z. B. die sogenannten Attributionstheorien der Führung bei Calder 1977 und Mitchell 1987). Einem Akteur wird dann aus der Binnenperspektive der Beteiligten „Leadership“ zugerechnet, ohne daß eine diese Attribution rechtfertigende Intention des Individuums zu rekonstruieren wäre. Man denke an den Fußballtrainer, dessen Handlungen bezüglich des Erfolges oder Mißerfolges seines Teams kaum einen Unterschied machen dürften, dem aber Erfolg und Mißerfolg in starkem Maße „zugerechnet“ werden. Dies schließt aber eben nicht aus, daß der individuelle Akteur – nicht zuletzt aufgrund der Tatsache der Attribution von „Leadership“ – in einer überlagernden Handlungsstruktur tatsächlich andere als die ihm lediglich zugeschriebenen Wirkungen zeitigt und insofern dennoch einen relativ hohen Anteil der Varianz des Verhaltens der gesamten überlagernden Handlungsstruktur determiniert. Attribuierte Formen der Leadership sind also durchaus mit unserer obigen Begriffsfassung vereinbar.

Natürlich kann man sich dann auch eine Eskalation des basalen Konzepts der Leadership vorstellen, derart daß *ein* Akteur einen sozialen Interaktionszusammenhang dauerhaft so signifikant prägt, daß man sagen kann, der betreffende Akteur konstituiert allein den Controlling Overlayer. Ein solcher Fall bringt freilich eine besonders anspruchsvolle Form von Leadership zum Ausdruck, wie man sie etwa im Konzept des „Institutional leadership“ von Selznick wiederfinden kann. Selznick, der mittlerweile auch als einer der „Urväter“ im Rahmen der Scientific Community „Strategisches Management“ anerkannt wird, arbeitet in seinem bereits zum Klassiker gewordenen organisationstheoretische Werk „Leadership in Administration“ die Vorstellung eines „Leaders“ heraus, der eher im Sinne eines „Statesman“ in der Organisation agiert und sich in den Dienste der Gesamtorganisation und der Steigerung ihrer Fähigkeiten stellt. Damit wird

gleichzeitig eine Sichtweise von Leadership gezeichnet, die sich deutlich vom oben angesprochenen Fokus auf „Menschenführung“ abstrahiert:

„[T]he role of the institutional leader should be clearly distinguished from that of the ‚interpersonal‘ leader. The latter’s task is to smooth the path of human interaction, ease communication, evoke personal devotion, and allay anxiety. His expertness has relatively little to do with content; he is more concerned with persons than with policies. His main contribution is to the efficiency of the enterprise. The institutional leader, on the other hand, is primarily an expert in the promotion and protection of values.“ (Selznick 1991: 41; Hervorhebungen weggelassen)

(2) Bei dieser anspruchsvollen Form des Leadership, bei welcher der Führungsperson auch die Aufgabe zugewiesen wird, der Organisation zu einer Steigerung ihrer Fähigkeiten zu verhelfen, zeigen sich durchaus Berührungspunkte zum Konzept des *Unternehmertums*, wie es in der Betriebswirtschaftslehre v. a. mit dem Namen Schumpeters verbunden wird. Für Schumpeter ist der Unternehmer zuvorderst aktiver Durchsetzer neuer Kombinationen (vgl. Schumpeter 1952), was sich in der Herstellung eines neuen Gutes, in der Etablierung neuer Produktionsmethoden, in der Entwicklung neuer Märkte, in der Erschließung neuer Bezugsquellen, aber auch in der Durchführung von Neuorganisationen jeglicher Art niederschlägt. Unternehmertum zeigt sich für Schumpeter dementsprechend in einem „Prozeß der schöpferischen Zerstörung“, der

„unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft.“ (Schumpeter 1950: 137 f.)

Ausgehend von dieser prominenten Wurzel der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik des „Unternehmertums“ bei Schumpeter haben Bretz (1988) und Behrend (1998) einen Überblick über die verschiedenen Ansätze zur Betrachtung des Unternehmertums gegeben. Bretz (1988) identifiziert dabei vor dem Hintergrund einer ausführlichen Literaturanalyse drei Hauptfunktionen des Unternehmers (ebd.: 37): der Unternehmer als Risikoträger, als Kombinator von Produktionsfaktoren und als Innovator. Die beiden letztgenannten Funktionen des Unternehmers dürften angesichts der Ausführungen zu Schumpeter weitestgehend selbsterklärend sein. Stellt man die Funktion des Unternehmers als Risikoträger heraus, so ist damit zweierlei gemeint: zum einen das Kapitalrisiko des Eigentümerunternehmers sowie das persönliche Risiko der Führung des Unternehmens, welches sich in einer relativ unspezifischen allgemeinen Unsicherheit äußert und nicht zuletzt durch das innovierende, unternehmerische Handeln selbst entsteht. Behrend (1998: 151 f.) stellt anknüpfend an diese Dreiteilung der Hauptfunktionen des Unternehmers fest, daß in der Literatur zum Unternehmertum die Funktion des Innovators an Bedeutung gewinnt und führt dies auf die zunehmende Rolle des Produktionsfaktors „Wissen“ im Wirtschaftsleben zurück, hinter den in der „Wissensgesellschaft“ andere Faktoren zunehmend zurücktreten. So wird denn auch die Funktion des Unternehmers als Kombinator von Produktionsfaktoren umformuliert zu einer Kombinationsfunktion in bezug auf „Wissenselemente“.

Das so gekennzeichnete Konstrukt des „Entrepreneurship“ bzw. des „Unternehmertums“ erlebt nun in jüngerer Zeit in der betriebswirtschaftlichen Diskussion eine Renaissance, insofern als auch eine unternehmensinternes „Intrapreneuring“ diskutiert wird. Im Vordergrund stehen hier zwei Strömungen: zum einen Ansätze, welche die strukturellen Bedingungen eines „Unternehmertums“ in der Organisation beleuchten. Hier stehen dann etwa Überlegungen zu einer Ausgründung von Unternehmensteilen oder zur Bündelung der Verantwortlichkeit für ein spezifisches Geschäft auf einen Intrapreneur im Vordergrund (vgl. beispielhaft Burgelman 1984: 160 ff.). Zum anderen finden sich auch Ansätze, die sich mit der Möglichkeit der Schaffung eines „unternehmerischen Geistes“ beschäftigen und damit die Mentalität der „schöpferischen Zerstörung“ in die organisatorische Lebenswelt hineinzutragen versuchen, ohne daß hierzu strukturelle Vorbedingungen notwendig wären (vgl. Hisrich 1986, MacMillan 1986).

(3) Die dritte hier anzusprechende Erscheinungsform von Führung auf der Basis eines spezifischen Charismas des führenden Aktors kann ebenso wie die Auseinandersetzung mit dem „Unternehmertum“ auf eine lange Auseinandersetzung in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zurückblicken. Als Fundament der Diskussion zur *charismatischen Führung* wird dabei regelmäßig auf die „klassische“ Unterteilung dreier Idealtypen der Herrschaft bei Max Weber verwiesen. Weber unterscheidet erstens die Ausübung von Herrschaft auf Basis einer tradierten, d. h. überlieferten Legitimitätsgrundlage, zweitens die Wahrnehmung von Führungsaufgaben, welche auf dem Glauben der Geführten an die Legalität der Führung beruht, da diese ihr Autorisierungsrecht aus gesetzten Ordnungen, d. h. positivem Recht bezieht und schließlich die Ausübung von Herrschaft aufgrund der Hingabe der Geführten an die Persönlichkeit des führenden Aktors. Die letztgenannte Form der Führung wird dabei mit einem spezifischen Charisma des betroffenen Aktors erklärt:⁸

„Charisma soll eine als außeralltäglich (...) geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um derentwillen sie als mit übernatürlichen Kräften oder Eigenschaften oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als Führer gewertet wird.“ (Weber 1976: 140; Hervorhebungen wegg.)

Charismatische Führung beruht demnach im wesentlichen auf einer affektuellen Beziehung zwischen dem Geführten und dem Führenden jenseits überlieferter traditioneller Herrschaftsformen oder kraft positivem Recht verliehener Entscheidungsbefugnis. Dementsprechend kann man einer charismatischen Herrschaft auch revolutionierenden Charakter zuordnen, welcher sich darin äußert, daß Charisma nicht durch eine äußere Ordnung konstituiert wird, sondern gerade diese vorgegebene Ordnung verändert. Es verwundert denn auch wenig, daß das

⁸ Wir fokussieren uns in den folgenden Ausführungen auf die Betrachtung der Herrschaftsgrundlage „Charisma“. Weiter unten werden wir auch die anderen, von Weber angesprochenen Grundlagen legitimer Führung genauer betrachten (vgl. Teilkapitel drei).

Auftauchen einer charismatischen Führung v. a. mit der Existenz von Krisen in Verbindung gebracht wird, welche die Bereitschaft zur „Hingabe“ an den charismatischen Führenden vergrößern.

Max Weber weist charismatischer Führung lediglich temporalen Charakter zu. Die zeitliche Begrenztheit charismatischer Herrschaft ergibt sich demnach aus der Tatsache, daß diese Form der Führung an eine Person geknüpft ist, deren wahrgenommenes Charisma auch schwinden kann, sofern sie sich nicht dauerhaft bewährt, d. h. den Bedürfnissen der Geführten Befriedigung verschafft. Darüber hinaus weist charismatische Führung nach Weber auch eine immanente Tendenz zur Veralltäglichen auf, die sich darin zeigt, daß versucht wird, die Grundlagen des charismatischen Führenden durch Institutionen abzusichern, um deren Existenz auch über das Ableben des Führenden hinaus sicherzustellen (vgl. zu einem Überblick über diese Merkmale auch Scheytt 1996). Charismatische Führung nimmt so den Charakter einer Dauerbeziehung an, in der die Bedeutung des Charismas als Herrschaftsgrundlage zunehmend schwindet: „sie wird traditionalisiert oder rationalisiert“ (ebd.: 143).

Diese Kennzeichnung der charismatischen Führung nach Weber war in der Folge Gegenstand einer Vielzahl von Versuchen, der Grundlage charismatischer Führung und ihrer Manifestation in der affektuellen Beziehung zwischen Führendem und Geführten auf die Spur zu kommen. Die Literatur beschriftet dabei sowohl Wege, welche die Wirkung charismatischer Führung mit Hilfe von Eigenschaften des Führenden zu erklären versuchte (vgl. Conger 1988) als auch Wege, die im Sinne kontingenztheoretischer Ansätze die Bedeutung von situativen Faktoren – man denke an die angesprochene Bedeutung von Krisen – für die Entstehung von Charisma in den Vordergrund rückten (vgl. Roberts/Bradley 1988). Von besonderer Bedeutung sind schließlich auch die Überlegungen von Kets de Vries, welche auf Basis einer psychoanalytischen Auseinandersetzung mit dem Phänomen „Charisma“ vorgetragen werden und die affektuelle Beziehung zwischen Führer und Geführten in den Mittelpunkt rücken. Charismatische Führung realisiert sich demnach im wesentlichen aus einem Projektionsvorgang, bei dem die Geführten bestehende Unsicherheiten dadurch zu bewältigen versuchen, indem sie einer Person besondere Fähigkeiten bei Bewältigung dieser Unsicherheiten attribuieren und sich den Handlungen desjenigen Aktors, der Objekt der Projektion ist, dann unterwerfen:

„Playing an important role in making people susceptible to manipulation, contributing thereby to the presence of charisma, is the process of projection. A leader is legitimized by the perceptions of his or her followers. (...) Propelled by the ambiguity and complexity of the events around us, we choose leaders to make order out of chaos. (...) Ascribing power to leaders becomes our way of dealing with helplessness. Thus, it seems that even if no one with leadership abilities were available, we would have to create such a person.“ (Kets de Vries 1988: 241)

Unsere Auffassung charismatischer Führung wird geprägt durch das dreigliedrige Handlungsmodell, wie wir es im vorhergehenden Abschnitt am Beispiel der

Führungshandlungen skizziert haben. U. a. haben wir dabei zwischen einer abgrenzenden und einer identifizierenden Einstellung unterschieden, die eine Führung einnehmen kann. Charismatische Führung sehen wir nun in einem engen Bezug zu Führungshandlungen, die aus einer identifizierenden Einstellung heraus erfolgen. Zur Erinnerung: Von einer identifizierenden Einstellung sprechen wir dann, wenn der Führende sich als „Teil des Ganzen“ konstituiert und sich entsprechend mit der Organisation identifiziert. Der charismatische Führer handelt in einer von Gefolgsleuten als authentisch wahrgenommenen Weise im Interesse eines „Wir“ und vermag gerade durch die wahrgenommene Authentizität seiner Handlungen und das „In-den-Dienst-stellen“ eines gemeinsamen „Wir“ jene diffuse Gleichgestimmtheit hervorzurufen, die wir eben als affektuelle Führer-Geführten-Beziehung bezeichnet haben.

Wie gesehen, wirkt charismatische Führung dabei v. a. in außeralltäglichen, „verflüssigten“ Situationen, wie sie etwa durch Krisen ausgelöst werden. Der revolutionierende Charakter charismatischer Führung, d. h. das Verändern bestehender Ordnungen wie es in Zusammenhang mit charismatischer Führung diskutiert wird, hat dabei viel mit einer okkasionellen Vernünftigkeit des Führenden zu tun, wie wir sie anderenorts ausführlicher umrissen haben (vgl. Kirsch 1997c: 435 ff.). Der charismatische Akteur erhebt dabei Geltungsansprüche über zukünftige Entwicklungen, die er zunächst nicht argumentativ einlösen kann. Mit anderen Worten: Er bietet eine unter Umständen visionäre Beschreibung der Organisation, die für die anderen Organisationsmitglieder aufgrund seiner identifizierenden Einstellung im Dienst des „Wir“ auf nicht-manipulative Weise überzeugend wirkt, ohne daß hierzu die Angabe argumentativ vorgebrachter Gründe notwendig wäre. In Situationen diffuser Gleichgestimmtheit mag dies dazu führen, daß die Gefolgsleute motiviert werden, an der – erst noch vorzunehmenden und mühsamen – Ausarbeitung der Vision mitzuwirken. Erst im Zuge dieser Ausarbeitung ergeben sich dann später jene Kontexte, welche die ursprünglich in den Raum gestellten (visionären) Geltungsansprüche des Führenden argumentativ rechtfertigen können.

Mit diesen sicherlich etwas spekulativen Überlegungen zum Wesen charismatischer Führung wollen wir unsere vorbereitenden Ausführungen zur Thematik Führung abschließen. Dabei sollte deutlich geworden sein, daß, wann immer wir im folgenden von Führung sprechen, sehr unterschiedliche Dinge sich hinter diesem Begriff verbergen. Gemeinsam ist diesen Erscheinungsformen – wie gesehen – die dauerhafte und signifikante asymmetrische Prägung sozialer Interaktionszusammenhänge. Diese Formel wollen wir im folgenden etwas mehr mit Inhalt füllen. Zu Beginn betrachten wir hierbei die Frage, welcher Zusammenhang zwischen dem Wirken einer Führung und der Entwicklung der Unternehmung besteht.

2. Führung und Entwicklung

Die vorstehenden Überlegungen zum Konzept der Führung waren u. a. getragen von der Festlegung, daß eine solche Führung sich darin äußert, daß das laufende organisatorische Geschehen eine nachhaltige und signifikante asymmetrische Prägung erfährt. Eine solche Prägung äußert sich dann freilich auch in einer Fortentwicklung der Organisation. Diese Fortentwicklung kann man u. E. mit einer Entfaltung organisatorischer Fähigkeiten in Verbindung bringen. Bevor wir auf die damit angesprochenen Zusammenhänge im einzelnen eingehen, wollen wir zunächst knapp unseren Begriff der Fähigkeiten rekapitulieren. Wir unterscheiden hierbei Fähigkeiten unterschiedlicher Ordnung:

Fähigkeiten erster Ordnung äußern sich demnach in den Stärken und Schwächen, mit konkreten Gefahren und Gegebenheiten des Feldes umzugehen. Hierzu zählt etwa die Fähigkeit, neue Produkte zu entwickeln, zu produzieren und zu vermarkten. Durch solche Fähigkeiten erster Ordnung wird ein System in die Lage versetzt, möglichst gut mit Gegebenheiten umzugehen, die im Hinblick auf einen exogen vorgegeben Wert relevant sind. Es existiert also ein vorgängig vorhandener Referenzpunkt, wie z. B. die Sicherstellung des Überlebens der Organisation oder das Erreichen eines möglichst hohen finanzwirtschaftlichen Erfolgs.

Fähigkeiten zweiter Ordnung sind dagegen in einem weniger instrumentalisierten Sinne zu verstehen. Sie zeigen sich entsprechend darin, daß eine soziale Einheit in überwiegendem Maße solche Dinge tut bzw. solche Werte verfolgt, für die eine Fähigkeit erster Ordnung besteht. Die Unternehmung diversifiziert dann etwa in jene Geschäftsfelder, für die bereits Fähigkeiten erster Ordnung vorhanden sind, und verzichtet auf das Engagement in Betätigungsfelder, denen etwa Analysten ein enormes Marktwachstum prophezeien, für das jedoch in der Unternehmung die Fähigkeiten erster Ordnung fehlen. Mit anderen Worten: die relevanten Erfolgsmaßstäbe des Unternehmens werden hier vor dem Hintergrund der erkannten Fähigkeiten (erster Ordnung) immer wieder hinterfragt und gegebenenfalls modifiziert; sie sind nicht fest von außen vorgegeben, sondern werden (auch) intern gebildet.

Fähigkeiten dritter Ordnung sind schließlich in einem „dynamischen“ Sinne zu interpretieren. Sie dienen als Basis einer beständigen Fortentwicklung von Fähigkeiten erster und zweiter Ordnung und bewirken, daß Reflexionen über das Zusammenwirken von Fähigkeiten erster und zweiter Ordnung unter der Bezugnahme auf mögliche Welten stattfinden. Man kann diese Fähigkeiten höchster Ordnung dann auch als Basisfähigkeiten bezeichnen.

In der Fortentwicklung dieser Fähigkeiten (gleich welcher Ordnung) sehen wir nun – wie gesagt – das zentrale Merkmal dafür erfüllt, daß man von Unternehmens*entwicklung* sprechen kann. Was dies im einzelnen bedeutet und welche Rolle eine Unternehmensführung bei der Entfaltung von Fähigkeiten spielt, betrachten wir im folgenden. Freilich werden wir dabei die letztgenannte „Klasse“

von Basisfähigkeiten, welche uns von besonderer Bedeutung erscheint, ein wenig in den Vordergrund stellen.

Fähigkeiten als Brückenkonzept von Führung und Entwicklung

Wenn wir davon sprechen, daß sich Unternehmensentwicklung vornehmlich mittels einer Fortentwicklung organisatorischer Fähigkeiten vollzieht, dann wird damit auch eine spezifische Sichtweise des Verhältnisses zwischen einer Unternehmensführung und der Entwicklung des fokalen Unternehmens zum Ausdruck gebracht. Den Fähigkeiten wird damit die Funktion eines „Transmissionsriemens“ zuteil, über den sich der Einfluß einer Führung auf die Entwicklung der Unternehmung bzw. Unternehmensverbund überträgt. Das Konzept der Fähigkeiten fungiert damit gleichsam als ein Brückenkonzept, über welches die in der Literatur prominenten Themenkomplexe „Unternehmensführung“ und „Unternehmensentwicklung“ miteinander verkoppelt werden. Was es heißt, von einem solchen Brückenkonzept zu sprechen, läßt sich dabei an den angesprochenen Basisfähigkeiten veranschaulichen. Als solche unterscheiden wir Handlungsfähigkeit, Responsiveness und Lernfähigkeit. Zunächst fassen wir unsere Begriffsstrategie zu diesen Basisfähigkeiten kurz zusammenfassen:

(1) Mit Handlungsfähigkeit bezeichnen wir die Fähigkeit zur Realisierung vollständiger Handlungszyklen. Vollständig bedeutet hierbei, daß folgende Phasen bzw. Tätigkeiten durchlaufen bzw. erfüllt werden: (1) Initiierung (d. h. eine Organisation ist in der Lage, sich auf die Realisierung eines Handlungszyklus bzw. von Problemlösungsbemühungen und Entscheidungsfindungsprozeduren festzulegen), (2) Erarbeitung von Problemlösungsalternativen (d. h. die erforderlichen Handlungen werden so ausreichend klar symbolisiert, daß sie von den Betroffenen nicht falsch interpretiert werden), (3) tatsächliche Entscheidung (d. h. Festlegung auf eine der symbolisierten Handlungen), (4) Einwirkung auf die Umwelt im Sinne der Entscheidung (d. h. Erreichung und Sicherung eines Commitment bei den Betroffenen und Verfügbarkeit von Ressourcen) und (5) Sicherung einer größtmöglichen Akzeptanz zur Verringerung der Anzahl und Stärke von Nachfolgeproblemen.

Diese Aufzählung verschiedener Phasen von Handlungszyklen ist jedoch noch zu abstrakt, um über sie tatsächlich die Handlungsfähigkeit einer fokalen Einheit beurteilen zu können. Eine Entfaltung der Handlungsfähigkeit, im Sinne einer bloßen Erhöhung der Anzahl der realisierten bzw. realisierbaren Zyklen, kann für sich gesehen noch nicht uneingeschränkt positiv gewertet werden. So sind zusätzlich stärker qualitative Aspekte zu beachten. Hierunter zählt vor allem die Fähigkeit zur Beurteilung der Angemessenheit der jeweiligen Handlungszyklen. Dies bedeutet, daß eine Organisation nur dann überhaupt als handlungsfähig beurteilt werden kann, wenn die vollständigen Handlungszyklen *rechtzeitig* realisiert werden.

Des Weiteren erfordert eine Thematisierung der Handlungsfähigkeit einer Organisation die Differenzierung unterschiedlicher Klassen von Handlungen. So muß man davon ausgehen, daß eine Organisation in bezug auf eine bestimmte Klasse von Handlungen durchaus handlungsfähig sein kann, während diese Fähigkeit für andere Klassen von Handlungen nicht vorliegt. Jede Zusammenstellung bzw. Klassifikation von *Handlungsdomänen* kann auf diese Weise zu einer weiteren Verfeinerung des eigentlich mehrdimensionalen Konstruktes der Handlungsfähigkeit führen. In der betriebswirtschaftlichen Diskussion besitzt etwa die Thematisierung der Handlungsfähigkeit in bezug auf einen tiefgreifenden Wandel von Organisationen eine besondere Aufmerksamkeit.

(2) Zum Aspekt der Responsiveness gelangt man, wenn man sich das politische System als Modell für einen Controlling Overlay vor Augen ruft (vgl. vertiefend Kirsch 1997d: 373 ff.). Das Überleben eines politischen Systems wird dort nicht zuletzt davon abhängig gemacht, ob es einer Führung gelingt, eine gewisse Empfänglichkeit für die Forderungen der Betroffenen herzustellen. Auch flankierende Maßnahmen besitzen für die Sicherung einer generellen Unterstützung der Führung dabei eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Sie bestehen vielfach darin, daß man die Notwendigkeit von Nachteilen, die einzelnen Individuen bzw. Gruppen von Betroffenen über den Outcome von Entscheidungen der Führung entstehen, zu begründen versucht. Man macht damit nicht zuletzt sichtbar, daß man die *Forderungen von Betroffenen berücksichtigt* hat und dokumentiert in diesem Sinne eine mehr oder weniger ausgeprägte Empfänglichkeit. Freilich erschöpft sich eine derart verstandene Responsiveness dann darin, daß man sich auf eine Art „Legitimation durch Verfahren“ (vgl. Luhmann 1969) beruft. Demnach ist – so die Annahme – die Legitimität eines Handelns bereits gesichert, wenn man Forderungen nicht einfach über Gatekeeper „entsorgt“, sondern zumindest den Anschein erweckt, daß man sich im politischen System ernsthaft mit allen relevanten Forderungen auseinandersetzt, auch wenn man angesichts sonstiger „Sachzwänge“ den einzelnen Forderungen „leider“ nicht Rechnung tragen kann.

Das Konzept der „Responsiveness“ sollte jedoch nicht so eng aufgefaßt werden, daß es auf solche Fragen der Bedürfnisberücksichtigung beschränkt bleibt. Die Einschränkung dieses Konzepts auf die Bedürfnisberücksichtigung nutzt dabei insbesondere nicht die sich aus der Lebensweltbetrachtung ergebenden Möglichkeiten bzw. Notwendigkeiten: In der Responsiveness eines Systems äußert sich dann ganz allgemein dessen Offenheit bzw. *Empfänglichkeit für Lebens- und Sprachformen*. Hierunter fällt dann auch die Offenheit gegenüber solchen Lebens- und Sprachformen, die erst im Entstehen begriffen sind. Die Fähigkeit zur Bedürfnisberücksichtigung stellt in diesem breiteren begrifflichen Rahmen nur einen Sonderfall dar, da die Berücksichtigung von Bedürfnissen die Offenheit gegenüber jenen Lebens- und Sprachformen impliziert, in deren Kontext die Bedürfnisträger ihre Bedürfnisse erleben, interpretieren und u. U. auch artikulieren. Die einzelnen kontextspezifischen Bedürfnisinterpretationen sind eben entscheidend durch die „Grammatik“, die „Deutungsmuster“ bzw. die „Weltsicht“ der jeweiligen Lebens- und Sprachformen geprägt. Responsiveness des Systems heißt daher

Offenheit auch und insbesondere gegenüber diesen Elementen von Lebens- und Sprachformen.

(3) Schließlich gilt es noch die Lernfähigkeit zu thematisieren. Dieses Thema spielt bei der Auseinandersetzung mit Fragen der strategischen Führung (vgl. auch Teilkapitel fünf) spätestens seit der „Entdeckung“ der Lern- bzw. Erfahrungskurve eine prominente Rolle. Insbesondere in den letzten Jahren läßt sich eine Renaissance dieser Thematik feststellen. So wird beispielsweise die Entstehung von Strategien als kollektiver Lernprozeß verstanden, in dessen Zuge sich bei den Organisationsmitgliedern eine gemeinsame Handlungsorientierung formiert. Diese Dominanz des Lernmotivs veranlaßte Mintzberg (1990) dazu, diesbezüglichen Forschungsbemühungen die Bezeichnung „Learning School“ zu attribuieren.

Man könnte an dieser Stelle nun eine Vielzahl von Ansätzen anführen, bei denen die Thematik der Lernfähigkeit einen zentralen Diskussionspunkt darstellt (vgl. für einen Überblick Eberl 1996). Dabei würde deutlich werden, daß sich in der Literatur höchst unterschiedliche Perspektiven zu organisatorischen Lernprozessen finden. Wir bringen die Lernfähigkeit insbesondere damit in Verbindung, daß in Organisationen „hypothesengesteuerte und argumentativ gefilterte Lernprozesse“ (Habermas 1981a: 109) stattfinden. Gleichzeitig gehen wir davon aus, daß diese Lernprozesse respektive die damit zum Ausdruck kommende Lernfähigkeit innerhalb einer Organisation sich jeweils unterschiedlich darstellen kann. Insbesondere ist danach zu differenzieren, was Gegenstand solcher Lernprozesse ist. Mit Habermas kann man hier zwischen kognitiv-instrumentellen, moralisch-praktischem und ästhetisch-expressivem Wissen unterscheiden. Je nachdem in welchem Ausmaß die organisationalen Lernprozesse die angesprochenen Kategorien beinhalten, sprechen wir dann – wie anderenorts ausführlicher geschildert (vgl. Kirsch 1997d: 619 ff.) – von unterschiedlichen Niveaus der *Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt*.

Freilich bleibt damit eine relevante Komponente der Lernfähigkeit noch weitgehend außen vor: gemeint ist die Kategorie des *impliziten Wissens* (vgl. Polanyi 1958). Wir folgen hier – wie in Kirsch et al. (A-1998) dargestellt – der Position eines Primats impliziten Wissens (vgl. zum folgenden Eckert 1998). Wissen ist demnach ex definitione impliziter Natur. Daneben existieren jedoch auch Artikulationen von Wissen, die an der Herausbildung neuen impliziten Wissens beteiligt sind. Die oben angesprochenen „hypothesengesteuerten und argumentativ gefilterten Lernprozesse“ knüpfen an diesen Wissensartikulationen an, ermöglichen es jedoch kaum, auch die Kategorie des impliziten Wissens mit in die Betrachtung aufzunehmen. Freilich entspricht dies durchaus einer Haltung, wie man sie in praxi oftmals vorfinden kann: Implizites, d. h. nicht ohne weiteres sprachlich artikulierbares Wissen sieht sich oftmals einem „Erklärungsnotstand“ ausgesetzt, den es definitionsgemäß ja gerade argumentativ einlösen kann. Gerade implizite Wissensbestandteile fallen so unter den Tisch. Freilich entspricht dies nicht unserer Vorstellung einer Lernfähigkeit, wie man sie etwa auf dem höchsten von uns postulierten Rationalisierungsniveau, der fortschrittsfähigen Organisation, vorfinden

kann. Hier meinen wir, daß die Grenzen hypothesengesteuerter, argumentativ gefilterter Lernprozesse im Sinne eines „Paralyse durch Analyse“ erkannt werden und damit gerade die Bedeutung impliziten Wissens wieder stärker in den Vordergrund tritt, ohne beständig dem Vorwurf der mangelnden argumentativen Fundierung anheim zu fallen.

Soweit zu den drei Basisfähigkeiten Handlungsfähigkeit, Responsiveness und Lernfähigkeit. Unsere getrennten Ausführungen zu den einzelnen Basisfähigkeiten sollten jedoch keineswegs den Eindruck vermitteln, als ob die Entfaltung oder Fortentwicklung dieser Fähigkeiten sich getrennt voneinander vollziehen würde. Vielmehr ist hier von einem wechselseitigen Verweisungszusammenhang auszugehen, bei dem die Entfaltung der einen Fähigkeit auch mit einem Verkümmern der anderen Fähigkeit einhergehen kann. Die Offenheit und Empfänglichkeit gegenüber fremden Lebens-, Sprach- und Wissensformen mag in diesem Sinne etwa gerade die Handlungsfähigkeit gefährden, indem man etwa beständig neue Perspektiven proliferiert aber nicht mehr zu einer Entscheidungsfindung kommt. Vollständige Handlungszyklen werden dann nicht mehr realisiert. Natürlich mag der Verweisungszusammenhang auch in einer wechselseitigen Verstärkung bestehen: man lernt dann, wie man handlungsfähiger wird oder wie man sich durch aktives Handeln empfänglicher für fremde Lebens-, Sprach- und Wissensformen macht. In dem Sinne in dem solche positiven Zirkularitäten auftreten und negative abgebaut werden, sehen wird dann auch die Voraussetzung für eine transformierende Entwicklung der Organisation auf ein anderes Rationalitätsniveau erfüllt (vgl. nochmals Kirsch 1997d: 619ff.).

Nun ist mit einer solchen *transformierenden Entwicklung* natürlich nur eine denkbare Form der Unternehmensentwicklung angesprochen; zudem eine besonders anspruchsvolle, die eine laufende Entfaltung der Basisfähigkeiten innerhalb einer Unternehmung oder Unternehmensverbindung impliziert. Wie gesagt, bringen wir eine solche transformierende Entwicklung mit einem Prozeß der zunehmenden Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt in Verbindung.

Der hier im Vordergrund stehende Begriff der *Entwicklung* eines Unternehmens ist dagegen weiter, da er nicht nur den Sonderfall der zunehmenden Entfaltung der organisatorischen Fähigkeiten bezeichnet (im Sinne einer Zunahme wechselseitiger Steigerungsverhältnisse), sondern ganz allgemein die Fortentwicklung der Fähigkeiten eines Unternehmens beschreibt. Ob dies nun im Sinne einer zunehmenden Entfaltung vonstatten geht, im Sinne einer marginalen Fortentwicklung bestehender Fähigkeiten oder gar im Sinn deren Verkümmern wird also mit dem Begriff der Entwicklung zunächst nicht festgelegt. Auch ist der Bezug zu den Fähigkeiten höchster Ordnung beim Begriff der Entwicklung nicht so eng, wie bei der Rede von der transformierenden Entwicklung einer Organisation: Entwicklung meint also eine durch Fähigkeiten (gleich welcher Ordnung) beeinflusste und somit auch durch eine Führung steuerbare Veränderung der Organisation, wobei zunächst offenbleibt, inwieweit diese Veränderung Ausfluß expliziter Maßnahmen der Führung ist.

Eine Sonderform der Unternehmensentwicklung wird angesprochen, wenn man vom *geplanten Wandel* einer Organisation bzw. einer Verbindung von Organisationen spricht. Geplanter Wandel meint eine Form der Entwicklung, die besonders tiefgreifende Veränderungsprozesse umfaßt. Auch die Fähigkeiten der Organisation erfahren entsprechend deutliche Veränderungen. Bisweilen verwendet man auch die Begriffe des geplanten Wandels und der organisatorischen Reorganisation synonym. In beiden Fällen werden durchgreifende Veränderungen angesprochen, die sich freilich nur über einen begrenzten Zeitraum erstrecken. Es handelt sich damit gewissermaßen um Episoden, die im Rahmen der laufenden Entwicklung des Unternehmens besonders hervortreten. Zudem, das Adjektiv „geplant“ deutet es an, wird mit dem Terminus des geplanten Wandels explizit auch die Beteiligung einer Unternehmensführung an einer derartigen Unternehmensentwicklung angesprochen.

Der Begriff der Entwicklung eines Unternehmens kann somit zusammenfassend auch als allgemeinerer Fall oder Oberbegriff der Sonderformen transformierende Entwicklung und geplanter Wandel gelten. Daneben gibt es jedoch auch noch organisatorische Veränderungsprozesse, die nicht ohne weiteres unter den Begriff der Entwicklung zu fassen sind und dementsprechend im weiteren Verlauf des vorliegenden Teilkapitels nur am Rande angesprochen werden. Insbesondere handelt es sich dabei um all jene Veränderungsprozesse, die wir mit dem Begriff der *Evolution* belegen. Damit werden organisatorische Veränderungen angesprochen, die gleichsam naturwüchsig vonstatten gehen und nicht unter dem Einfluß der Unternehmensführung stehen. Wir gehen ja bekanntermaßen davon aus, daß Organisationen und das Feld in dem sie manövrieren auch solchen evolutionären Veränderungen unterliegen und sich somit in eine prinzipiell offene Zukunft bewegen (vgl. hierzu Kirsch 1997d: 40 ff.). Erst wenn in Unternehmen und Unternehmensverbindungen Fähigkeiten entfaltet werden, die es ermöglichen, mit dieser Evolution „besser“ umzugehen, sprechen wir nicht mehr von einer Evolution, sondern von der Unternehmensentwicklung sowie ihren jeweiligen, oben angesprochenen Sonderformen.

Fassen wir als zunächst zusammen: Die Entwicklung eines Unternehmens vollzieht sich über die Veränderung organisatorischer Fähigkeiten. Diese Veränderung steht unter dem Einfluß einer Führung des Unternehmens, während mit Evolution laufende Veränderungsprozesse beschrieben werden, die sich naturwüchsig ergeben. Insofern kann man die Fähigkeiten auch als „Transmissionsriemen“ beschreiben, über welchen sich die Einflußnahmen einer Führung auf die Unternehmensentwicklung überträgt. Eine transformierende Entwicklung im Sinne einer Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt und der geplante Wandel einer Unternehmung bzw. Unternehmensverbindung stellen damit letztlich Spezialfälle des allgemeinen Falls: Unternehmensentwicklung dar.

Standen bislang begriffliche Abgrenzungen zu den Themenbereichen „Fähigkeiten“ und „Unternehmensentwicklung“ im Vordergrund unserer Ausführung, so gilt es nun einige Hinweise auf die Rolle der Unternehmensführung im Wechselspiel

dieser Kategorien zu geben. In den folgenden Abschnitten werden wir diese dann freilich noch sukzessive zu verfeinern haben. Ein erster Zugang zur Verknüpfung der Konzepte „Fähigkeiten“, „Entwicklung“ und „Führung“ ergibt sich dabei, wenn man sich vergegenwärtigt, daß Fähigkeiten allgemein so verstanden werden können, daß sie sich in der konkreten Ausgestaltung der Handlungsstrukturen im Unternehmen manifestieren.⁹ Die beobachtbaren Handlungsstrukturen sind dann immer Ausdruck mehr oder weniger entfalteter Fähigkeiten. Über diese Beziehung werden erste Verbindungslinien zwischen der Existenz einer Führung einerseits und der Unternehmensentwicklung andererseits offenbar. So ist etwa die Tatsache, daß sich in einer Organisation überhaupt eine überlagernde Handlungsstruktur herausbildet oder sich gar zusätzlich in einer Weise konstituiert, die es erlaubt von einer strategischen Führung zu sprechen, ein Ausdruck der Entfaltung von Fähigkeiten der fokalen sozialen Einheit. Wenn man so will: Bereits mit der Etablierung einer Führung ist dann eine Fortentwicklung der Fähigkeiten der Organisation verbunden und insofern auch eine Entwicklung der Unternehmung. Denn: Versucht man, die Manöver einer fokalen Einheit zu erklären, so ist auf das Zusammenspiel der strukturellen Gegebenheiten des Feldes im allgemeinen und die Verarbeitung der jeweiligen Positionierung der fokalen Einheit in ihrem Feld durch die konkreten Handlungsstrukturen abzustellen (vgl. hierzu Kirsch 1997d: 36 ff.). Und im Falle des Vorliegens einer Führung wird diese Verarbeitung „anders“ erfolgen, als im Falle einer „führungslosen“ Einheit. Es ist also eine Hypothese unserer Theoriekonstruktion, daß beim Vorliegen einer Führung diese Verarbeitung „erfolgreicher“ sein wird.

Freilich erschöpft sich der Einfluß einer Unternehmensführung auf die Fähigkeiten und damit auf die Unternehmensentwicklung nicht darin, daß mit dem Auftauchen einer Führung eine Entfaltung organisatorischer Fähigkeiten bewirkt wird. Man kann den wechselseitigen Zusammenhang zwischen Führung und der Entfaltung von Fähigkeiten wie folgt konkretisieren: Mit dem Auftreten einer Führung geht zunächst die Entfaltung von Fähigkeiten einer fokalen Einheit mit einher. Ferner kann sich auch das laufende Wirken einer Führung positiv auf eine (weitere) Entfaltung der Fähigkeiten auswirken. Das Wechselspiel von Führung und Entwicklung vollzieht sich hierbei dann dadurch, daß die Führung versucht, bestehende Fähigkeiten zu entfalten. Hier kann man dann an das ganze Spektrum von Fähigkeiten denken: von den Fähigkeiten erster Ordnung, wie etwa der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens, bis zu den oben ausgeführten Basisfähigkeiten. Besondere Bedeutung kommt dabei Führungshandlungen zu, die darauf angelegt sind, bestehende Invarianzen zwischen Fähigkeiten zu brechen, so daß die Entfaltung der einen Fähigkeit nicht mehr notwendigerweise mit einer

⁹ Diese Charakterisierung von Fähigkeiten ist aber insoweit eine Verkürzung, als sie sich primär auf eine außenperspektivische Sicht beschränkt. Neben der Manifestation in den organisatorischen Handlungsstrukturen besitzen Fähigkeiten jedoch auch ein „binnenperspektivisches Komplement“. So kann man denn Fähigkeiten auch noch in einem zweiten Sinn als „Brückenkonzept“ auffassen, nämlich im Sinne eines „Brückenkonzepts“ zwischen Binnen- und Außenperspektive.

Verkümmerung der anderen einhergeht. Wir gehen davon aus, daß eine derartige Invarianzsuchende und –brechende Tätigkeit in besonderem Maße durch eine strategische Führung geleistet wird (vgl. hierzu auch Teilkapitel fünf).

Ausgehend von diesen allgemeinen Hinweisen zum Wechselspiel von Führung, Fähigkeiten und Unternehmensentwicklung wollen wir im folgenden Abschnitt einige Überlegungen dazu anstellen, ob und inwiefern die Basisfähigkeiten auch als von Führungshandlungen unabhängig betrachtet werden können, d. h. letztlich, ob und wie sich Unternehmensentwicklung auch ohne Führung vollzieht. In späteren Abschnitten werden wir dann nochmals auf die Wechselwirkungen zwischen Führung und Unternehmensentwicklung detaillierter zu sprechen kommen.

Entwicklung jenseits der Existenz einer Führung

Ein Blick in die herkömmliche Literatur zum Thema Unternehmensführung suggeriert bisweilen den Eindruck, daß ein *begrifflicher* Zusammenhang zwischen dem Funktionieren einer Führung und der Gewährleistung solcher Basisfähigkeiten, wie Lernfähigkeit, Responsiveness und Handlungsfähigkeit besteht. Die Entfaltung der Fähigkeiten einer Organisation wird also meist mit der A priori-Annahme der Existenz einer Führung in Verbindung gebracht. Insbesondere für die Thematisierung der Handlungsfähigkeit läßt sich dies wohl konstatieren. Ferner werden in letzter Zeit auch verstärkt Verbindungslinien zwischen Lernaspekten und Aspekten der Führung gezogen (vgl. den Sammelband von Sattelberger 1991). Im folgenden wollen wir dieses Zurechnen der organisatorischen Basisfähigkeit auf den einen Kristallisationspunkt „Unternehmensführung“ kritisch beleuchten. Dabei wird deutlich werden, daß wir hier lediglich einen *empirischen* Zusammenhang zu erkennen vermögen, der von Fall zu Fall unterschiedlich ausgeprägt sein kann und bisweilen gänzlich fehlt:

Dies läßt sich verdeutlichen, wenn man zunächst am Begriff der organisatorischen Handlungsstrukturen anknüpft. Weiter oben hatten wir diese als aus der Außenperspektive beobachtbare Regelmäßigkeiten im Handeln gekennzeichnet. In bezug auf diese Handlungsstrukturen lassen sich nun zwei Klassen von Aussagen treffen: Zum einen kann man dann untersuchen, welchen Beitrag eine Handlungsstruktur zur Erfüllung einer spezifischen interessierenden Funktion *x* erbringt, d. h. welche für einen fokalen Beobachter wahrnehmbare Wirkung sie in bezug auf diese Funktion zeitigt. Beispielsweise kann die beobachtbare Handlungsstrukturen vollständige Handlungszyklen umfassen und damit zur Handlungsfähigkeit der Organisation beitragen oder Veränderungen in der Umwelt gegenüber in besonderem Maße responsive sein. Zum anderen kann man jedoch auch thematisieren, ob die fokale Handlungsstruktur als überlagernde Handlungsstrukturen wirkt, d. h. als Unternehmensführung. Beide Klassen von Aussagen kann man dabei durchaus getrennt betrachten. Es gibt dann also durchaus Handlungsstrukturen, die in bezug auf eine spezifische Basisfähigkeit „effektiv“

sind, ohne daß damit gleich eine Führung, d. h. eine überlagernde Handlungsstruktur konstituiert sein muß. Freilich gilt dann auch umgekehrt: Eine überlagernde Handlungsstruktur wird nicht in bezug auf alle Fähigkeiten gleichermaßen funktional sein; möglicherweise erscheint sie sogar in bezug auf eine spezifische Fähigkeit als besonders dysfunktional. Es mag also durchaus überlagernde Handlungsstrukturen geben, die in bezug auf spezifische interessierende Wirkungen effektiv sind, aber dabei nicht – zumindest nicht unmittelbar – zur Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit oder Responsiveness einer Organisation beitragen. Mit anderen Worten: Wir plädieren für eine gewisse „Entkoppelung“ der jeweiligen Fähigkeit von der Annahme der Existenz einer Führung.

Für die organisatorische Lernfähigkeit und die Responsiveness verwundert diese Feststellung nicht weiter. Was die Handlungsfähigkeit anbelangt, ist der Sachverhalt dagegen anders gelagert – wird doch in der betriebswirtschaftlichen Literatur meist unterstellt, daß erst durch die Existenz einer Führung die Organisation handlungsfähig wird. Zweifelsohne weist Führung – verstanden als überlagernde Handlungsstruktur – wohl in der Regel eine Verzerrung in Richtung derjenigen Handlungsstrukturen auf, die vollständige Handlungszyklen umfassen. Das Auftauchen einer Führung macht eine Organisation aber nicht automatisch handlungsfähig. Wir wollen dies etwa genauer explizieren, indem wir die bisherigen, etwas abstrakten Überlegungen mit einigen empirischen Konstellationen anreichern, die sich auf die angesprochene Entkoppelung von Handlungsfähigkeit und Führung beziehen. Hierzu muß jedoch etwas weiter ausgeholt werden:

Wir knüpfen an eine Sichtweise an, derzufolge polyzentrische Organisationen durch eine Menge lose gekoppelter Handlungsstrukturen gekennzeichnet ist (vgl. hierzu beispielhaft das Grundmodell gekoppelter politischer Systeme in Kirsch 1997d: 581 ff.). Im folgenden muß zwischen losen Koppelungen und losen Vernetzungen unterschieden werden. Diese Unterscheidung knüpft an der Unterscheidung von Outputs und Outcomes von Entscheidungsepisoden an. Die in einer Episode produzierten Outputs sind dabei die Entscheidungen selbst, die anderen Akteuren kommuniziert werden. Diese Entscheidungen können nun zu Einflußgrößen anderer Handlungsstrukturen werden. Sie stellen dann „Forderungen“ dar, denen im Rahmen anderer Entscheidungsepisoden Rechnung zu tragen ist. Eine lose Koppelung wäre hier gegeben, wenn im Rahmen einer Handlungsstruktur zwar Entscheidungen getroffen werden, diese Entscheidungen aber nicht oder nur sehr beschränkt zu Forderungen werden, die von anderen Handlungsstrukturen beachtet werden müßten. Im Extremfall bestehen sogar überhaupt keine Koppelung, wengleich natürlich dieser Extremfall im Rahmen von Organisationen empirisch nicht besonders relevant ist. Insgesamt rekuriert die Annahme nur lose gekoppelter Handlungsstrukturen jedoch auf eine ontologische Aussage: Man tut bisweilen gut daran, die Welt so zu konstruieren, daß nicht alles mit allem in nicht vernachlässigbarer Weise zusammenhängt. Aus der Sicht einer fokalen Handlungsstruktur haben eben nur die Handlungen einer mehr oder weniger begrenzten Teilmenge anderer Handlungsstrukturen tatsächlich Folgen. Die Handlungen der übrigen Handlungsstrukturen bleiben für die fokale Struktur

„folgenlos“; sie ergeben nur ein „Hintergrund-Rauschen“, so daß die einzelne fokale Handlungsstruktur „ungestraft“ eine Vielzahl von Entscheidungen anderer Handlungsstrukturen vernachlässigen kann. Von „Outcomes“ und Vernetzung kann man dagegen sprechen, wenn die durch die Verwirklichung von Entscheidungen in der Realität bewirkten Veränderungen, d. h. die Handlungsfolgen, gemeint sind. Auch diese Handlungsfolgen können natürlich im Rahmen anderer Entscheidungsepisoden beachtet und insofern zu Einflußgrößen dieser Episoden werden. Wenn dagegen eine lose Vernetzung gegeben ist, dann bleiben auch diese Auswirkungen weitestgehend unter der Wahrnehmungsschwelle anderer Handlungsstrukturen.

Die Vorstellung von derart lose gekoppelten und vernetzten Handlungsstrukturen führt nun zu der hier interessierenden Konsequenz, daß von der Handlungsfähigkeit einer Organisation gesprochen werden kann, obgleich keine Führung im Sinne einer überlagernden Handlungsstruktur existiert. So vermag man eine funktionierende partielle Handlungsstruktur zu beobachten, die einen vollständigen Handlungszyklus umfaßt, der zur effektiven Handhabung eines Problems der Organisation führt. Die Art der Problemhandhabung ist jedoch so, daß hieraus keine Forderungen resultieren, die durch andere Handlungsstrukturen der Organisation „weiterzuverarbeiten“ wären; dies ist Ausdruck einer fehlenden Koppelung mit den anderen Strukturen. Darüber hinaus liegen die Handlungsfolgen unterhalb der Beobachtungsschwelle anderer Strukturen; dies ist Ausdruck einer sehr losen Vernetzung der Handlungsfolgen. Sowohl die extrem lose Koppelung als auch die vernachlässigbare Vernetzung lassen es in dem vorliegenden Falle nicht zu, davon zu sprechen, daß die Handlungsstruktur die Handlungen anderer Akteure in asymmetrischer Weise prägt und insofern „überlagert“. Dennoch ist die fokale Handlungsstruktur „effektiv“ in bezug auf die Sicherstellung der Handlungsfähigkeit der Organisation.

Freilich kann man auch umgekehrt argumentieren und sich eine Führung vorstellen, die zwar effektiv ist in bezug auf Fragen der Responsiveness und der Lernfähigkeit, aber nicht ohne weiteres in der Lage ist, vollständige Handlungszyklen zu bewirken. Weiter unten werden wir etwa unter Verweis auf das Konzept der Supervision nach Willke (1996, 1997) eine Form der Führung zu diskutieren haben, die sich vornehmlich als Lieferant alternativer Sichtweisen gegenüber den eingespielten Denk- und Verhaltensmustern der organisatorischen Partialzentren geriert (vgl. Teilkapitel vier). Haben wir es bei losen Vernetzungen und Verkoppelungen also mit einer Sicherstellung der Handlungsfähigkeit zu tun, ohne daß eine überlagernde Handlungsstruktur vorhanden ist, so zeigt das Konzept der Supervision den umgekehrten Fall: Es existiert eine überlagernde Handlungsstruktur, die auch zur Responsiveness und Lernfähigkeit der Organisation Beiträge erbringt, nur für die Handlungsfähigkeit ist sie nicht effektiv.

Diese allgemeinen Feststellungen zum Wechselverhältnis zwischen der Existenz einer Führung und der organisatorischen Handlungsfähigkeit kann man nun freilich weitgehend analog auch auf die Betrachtung der Responsiveness und der

Lernfähigkeit übertragen. Die Offenheit und Empfänglichkeit gegenüber fremden Lebens-, Sprach- und Wissensformen ist dann ebenso wie die Fähigkeit zu hypothesengesteuerten und argumentativ gefilterten Lernprozessen in einzelne organisatorische Handlungsstrukturen „eingelagert“, ohne daß hierfür die Existenz einer irgendwie gearteten Führung begriffsnotwendig wäre.

Man mag sich dies verdeutlichen, indem man einmal mehr auf die Lebensweltanalyse rekurriert. Anhand der Perspektiven dieser Lebensweltanalyse wird dann sehr schnell deutlich, daß die Responsiveness und Lernfähigkeit einer Organisation auch jenseits der Existenz einer Führung möglich scheint. Aus der Perspektive der in der organisatorischen Lebenswelt als legitim erachteten institutionellen Ordnung geraten etwa Handlungsstrukturen, wie Innovationszirkel oder etablierte Frühaufklärungssysteme in den Blick, welche wohl insbesondere in bezug auf die Responsiveness und Lernfähigkeit „funktional“ wirken. Aber auch an ein institutionalisiertes Management Development kann man hier denken. All diese Handlungsstrukturen wirken in der organisatorischen Lebenswelt in bezug auf die angesprochenen Fähigkeiten, ohne daß man hierzu der Annahme einer Führung bedürfte. Ähnliches ergibt sich, wenn man die Perspektive „Kultur“ einnimmt und die organisatorische Lebenswelt dahingehend abklopft, ob die Deutungsschemata der organisatorischen Mitglieder durch Abschottungstendenzen gegenüber fremden Lebens-, Sprach- und Wissensformen gekennzeichnet sind, oder ob kritisches Suchverhalten und eine ausgeprägte „Streitkultur“ vorherrschen. Schließlich geben auch die Persönlichkeitsstrukturen, wie etwa bestehende Motivationen und Kompetenzen im Umgang mit fremden Kontexten Auskunft darüber, wie es um Responsiveness und Lernfähigkeit in der Organisation bestellt ist. All dies freilich, ohne daß man der Annahme der Existenz einer Führung bedarf.

Fassen wir also zusammen: Unternehmensentwicklung vollzieht sich qua Entfaltung und Fortentwicklung von Fähigkeiten. Den Fähigkeiten kommt dabei als „Brückenkonzept“ der Charakter eines Übertragungsmediums zu, über welches sich Führungshandlungen auf die Unternehmensentwicklung auswirken. Dennoch ist eine Entfaltung von Fähigkeiten und damit eine Unternehmensentwicklung auch jenseits der Existenz einer Führung denkbar. Dies gilt insbesondere für die Basisfähigkeiten Responsiveness und Lernfähigkeit. Auch in bezug auf die Handlungsfähigkeit kann man eine solche begriffliche Entkoppelung konstruieren, wengleich in der Literatur wie auch in praxi die Beziehung zwischen der Existenz einer Führung und der entsprechenden Fähigkeit wohl enger ausgeprägt sein dürfte. In jedem Fall besteht jedoch kein begriffslogischer Zusammenhang zwischen Führung und Handlungsfähigkeit oder den anderen Basisfähigkeiten. Das Ausmaß dieses Verhältnisses ist Gegenstand einer empirischen Frage. Im folgenden Abschnitt werfen wir einen ersten Blick auf diese Fragestellung.

Fähigkeiten der Führung und Entwicklung der Organisation

Nachdem wir bislang den Einfluß einer überlagernden Handlungsstruktur auf die organisatorischen Basisfähigkeiten thematisiert und damit die beiden Themenkomplexe „Unternehmensführung“ und „Unternehmensentwicklung“ über die Brücke der Fähigkeiten miteinander verknüpft haben, wollen wir nun das Sprachspiel der Fähigkeiten auch auf die Führung selbst anwenden. Es gibt dann also nicht nur die organisatorische Basisfähigkeit Responsiveness, Lernfähigkeit oder Handlungsfähigkeit. Vielmehr läßt sich für jede beliebige Handlungsstruktur jeweils die Frage thematisieren, ob diese über die angesprochenen Fähigkeiten verfügt. Und dies gilt dann natürlich auch für eine überlagernde Handlungsstruktur, d. h. für eine Unternehmensführung. Beispielsweise ist es relativ unproblematisch zwischen der Handlungsfähigkeit organisatorischer Führungsstrukturen und der Handlungsfähigkeit der Organisation selbst zu trennen. Letztere bezieht sich ganz allgemein auf das Funktionieren gewisser Koordinationsmechanismen und Entscheidungsstrukturen, während erstere auf das Funktionieren einer bestimmten Form der Koordination und Entscheidungsfindung abstellt. Organisationen, so haben wir im vorstehenden Abschnitt argumentiert, sind ja nicht nur aufgrund der Existenz von Führungsstrukturen handlungsfähig.

Wenn man, mit anderen Worten, das Sprachspiel rings um die Basisfähigkeiten rekursiv verwendet, d. h. so, daß nicht nur von der organisatorischen Basisfähigkeit x gesprochen werden kann, sondern auch davon, inwiefern einzelne Teilstrukturen durch diese Basisfähigkeit gekennzeichnet sind, dann eröffnet sich auch die Möglichkeit, das Verhältnis zwischen der Basisfähigkeit der Teilstruktur und der organisatorischen Basisfähigkeit zu thematisieren. Man kann dann etwa für eine überlagernde Handlungsstruktur fragen, ob diese responsive gegenüber dem organisatorischen Feld sei und welche Auswirkungen dies auf die organisatorische Handlungsfähigkeit, Responsiveness und Lernfähigkeit besitzt. Im folgenden wollen wir einige dieser empirischen Fragestellungen zum Verhältnis der Fähigkeiten einer Führung und den organisatorischen Basisfähigkeiten anreißen. Freilich können wir dabei nur erste Hinweise geben. Zunächst betrachten wir, was es heißt, von einer empfänglichen, lernfähigen oder handlungsfähigen Führung zu sprechen. Hierzu greifen wir nochmals auf das Modell des politischen Systems nach Easton zurück:

Von der Handlungsfähigkeit einer Führung kann man dann – ganz im Sinne unserer obigen Ausführungen – sprechen, wenn es einer Unternehmensführung selbst gelingt, vollständige Handlungszyklen zu realisieren. Was dies im Falle einer Führung bedeutet, läßt sich im Anschluß an Easton (1965) verdeutlichen, der zwei Hauptfaktoren unterscheidet:¹⁰ Zum einen ist die Handlungsfähigkeit des politischen Systems demnach gefährdet, wenn es entweder keine Entscheidungen mehr produziert (Outputversagen) oder aber wenn es nicht in der Lage ist, die Betroffenen dazu zu bringen, die Entscheidungen als verbindlich zu akzeptieren,

¹⁰ Den Kontext seiner Überlegungen bildet allerdings die Gesellschaftstheorie bzw. -politik.

d. h. zu Prämissen ihrer eigenen Entscheidungen werden zu lassen. Die Handlungsfähigkeit der Unternehmensführung ist also immer dann gefährdet, wenn sie entweder selbst nicht in der Lage ist, zu Entscheidungen und entsprechenden Handlungen zu gelangen (d. h. im Sinne der oben eingeführten Umschreibung vollständiger Handlungszyklen wird die dritte Phase nicht durchschritten) oder wenn die Führung nicht fähig ist, die gewählten Maßnahmen gegenüber der Umwelt durchzusetzen. Durch die Unterscheidung dieser beiden Hauptfaktoren wird auch klar, daß die Handlungsfähigkeit einer Führung durch sehr unterschiedliche Maßnahmen gestärkt oder entfaltet werden kann bzw. muß. Hier ist v. a. an Maßnahmen der Promotion zu denken. Aktivitäten im Sinne einer Prozeßpromotion dienen dann dazu, den Prozesse der Entscheidungsfindung selbst voranzutreiben und damit das angesprochene Outputversagen zu verhindern. Daneben sind outputflankierende Maßnahmen einer Ergebnispromotion notwendig, um die Ergebnisse der Problemlösungsbemühungen gegenüber der betroffenen Umwelt dann auch durchzusetzen (vgl. Kirsch 1998b: 159 ff.).

Betrachtet man die Responsiveness der Führung und verwendet das Modell des politischen Systems als Hintergrundfolie, so stehen weniger die Outputs des politischen Systems im engeren Sinne im Vordergrund als deren Inputs: Forderungen. Responsiveness einer Führung kann man dann am Ausmaß der Empfänglichkeit und Öffnung der Führung gegenüber Forderungen, die von inner- und außerorganisatorischen Satelliten an das politische System herangetragen werden, festmachen. Diese Responsiveness ist dann freilich nicht so eng zu fassen, daß hierunter lediglich die Berücksichtigung von Bedürfnissen der Fordernden gefaßt wird, sind diese Bedürfnisse doch immer vor dem Hintergrund eines bestimmten Kontextes zu sehen, in den sie eingelagert sind. Authentisches Eingehen auf Forderungen erfordert also auch, sich gegenüber fremden Lebens-, Sprach- und Wissensformen zu öffnen. Anderenfalls werden etwa Forderungen, die der originären Lebenswelt der Organisationsmitglieder entstammen, der derivativen Lebenswelt einer Stakeholder-Organisation oder sekundären Lebens- und Sprachformen einer wissenschaftlichen Gemeinschaft, die eine spezifische wissenschaftliche Art der Unternehmensführung einfordert, entweder gar nicht oder zumindest nur verzerrt wahrgenommen. Geschieht dies auch dauerhaft, so mag dies durchaus negative Auswirkungen auf die diffuse Unterstützung zeitigen, derer eine Unternehmensführung bedarf.

Die Lernfähigkeit der Führung schließlich äußert sich u. a. darin, die Rückkoppelungsprozesse der Outputs auf die diffuse und spezifische Unterstützung sowie auf spätere Forderungen zu beobachten und daraus Rückschlüsse für spätere Autorisierungsprozesse zu ziehen. Dies mag sich dann in Maßnahmen äußern, die flankierenden Charakter zu getroffenen Entscheidungen besitzen oder sich in der vermehrten Berücksichtigung der Forderungen einer spezifischen Anspruchsgruppe, auf deren Unterstützung man angewiesen ist, niederschlagen. Man kann sich dann leicht vorstellen, daß dabei auch moralische oder ästhetische Kategorien in den Lernprozeß eingehen, etwa weil man beobachtet, daß immer wieder unerwünschte Rückkoppelungen oder Uminterpretationen von Outputs auftreten, weil sich

Satelliten in ihren Wertvorstellungen verletzt sehen. Freilich erschöpft sich die Lernfähigkeit einer Unternehmensführung nicht nur in einem solchen Single-loop-learning (vgl. Argyris/Schön 1978). Vielmehr mag es im Zuge von den bereits mehrmals angesprochenen „hypothesengesteuerten, argumentativ gefilterten Lernprozessen“ auch dazu kommen, daß bestehende Selbstbeschreibung der Führung – im Sinne eines Double-loop-learning – fortentwickelt werden und die Führung etwa von einem substantiellen zu einem eher prozeduralen Führungshandeln übergeht, welches den Organisationsmitgliedern selbst größere Entscheidungsfreiheiten beläßt. Schließlich mag – wengleich in praxi wohl noch die Ausnahme – innerhalb der überlagernden Handlungsstruktur auch ein selbstbezügliches Lernen auftreten, das thematisiert, wie man selbst lernfähiger wird (Deutero-learning).

Fassen wir unsere bisherigen Ausführungen kurz zusammen: Wie wir gesehen haben, kann die Rede von den Basisfähigkeiten auch auf einzelne organisatorische Handlungsstrukturen rekursiv angewandt werden. Am Beispiel der überlagernden Handlungsstruktur „Führung“ haben wir dies ausgeführt. Freilich sind auch bei der organisatorischen Teilstruktur „Führung“ die einzelnen Fähigkeiten nicht voneinander unabhängig: Übermäßige Responsiveness gegen jedweden inner- und außerorganisatorischen Satelliten mag etwa zu einem Outputversagen der Führung führen und damit die Handlungsfähigkeit gefährden und das Marketing von Entscheidungen mittels Maßnahmen der Ergebnispromotion geht potentiell auf Kosten der Responsiveness einer Führung. Dabei muß man jedoch unterscheiden zwischen dem Ausmaß der Fähigkeit einer Führung und der konkreten Ausprägung der entsprechenden Fähigkeiten in der Basisorganisation. D. h. allein die Tatsache, daß eine Führung lernfähig ist, stellt keineswegs sicher, daß dies auch für die gesamte Organisation gilt. Umgekehrt kann die organisatorische Lernfähigkeit – wie im vorhergehenden Abschnitt ausgeführt – durchaus beträchtlich sein, während dies für die fokale überlagernde Handlungsstruktur nicht unbedingt gelten muß. Der Zusammenhang zwischen den Fähigkeiten einer Führung und der Entfaltung der Fähigkeiten der Organisation respektive der Unternehmensentwicklung ist eben – wie wir eingangs festgestellt haben – Gegenstand einer empirischen Fragestellung.

Die Diskussion des Zusammenhangs zwischen dem Thema „Fähigkeiten einer Führung“ und dem Thema „Entwicklung“ stellt dabei keineswegs eine neue Fragestellung dar. So hat bereits Etzioni (1969) in seinen Ausführungen zu den Bedingungen, unter denen eine Gesellschaft „aktiv“ ist, d. h. sich selbst auf geplante Weise fortzuentwickeln vermag, auf die Bedeutung der Fähigkeiten eines Controlling Overlayers hingewiesen. Im Vordergrund stehen dabei die Konsensbildungsfähigkeit und die Kontrollfähigkeit. Die Konsensbildungsfähigkeit ist dabei das Ergebnis eines Prozesses, indem sich die Werte und Präferenzen der Mitglieder des sozialen Systems und die Steuerungsversuche der Führungsinstanz wechselseitig beeinflussen. Konsensbildung vollzieht sich also sowohl durch Konsensmobilisierung durch eine Führung („von oben nach unten“) wie auch durch Konsensformierung („von unten nach oben“). Es wird den Leser wenig überraschen, daß wir gerade in der Fähigkeit einer zentralen Steuerungsinstanz,

Konsens zu mobilisieren, eine enge Beziehung zur Responsiveness einer Führung erblicken. Die Kontrollfähigkeit bezeichnet dagegen das Steuerungswissen, über das eine Führungsinstanz innerhalb der Gesellschaft verfügt und die Macht, welche über Mitglieder der Gesellschaft ausgeübt werden kann. Kontrollfähigkeit und die Fähigkeit zur Mobilisierung von Konsens werden also als zentrale Fähigkeiten einer gesamtgesellschaftlichen Führung herausgestellt. Freilich sind dann auch diese Fähigkeiten nicht unabhängig voneinander, sondern wechselseitig verflochten:

„je mehr Konsensus, desto weniger Kontrolle, je weniger Konsensus, desto mehr Kontrolle braucht man, um bestimmte Ziele zu erreichen. Es ist jedoch nicht gleichgültig, welche ‚Mischung‘ verwendet wird; von dieser Mischung hängt nämlich das Ausmaß der Entfremdung und des Widerstands und damit auch die künftige Handlungsfähigkeit ab. Wenn Konsensus und Kontrolle steigen, können mehr Wandlungsprozesse ohne Anstieg der Entfremdung gesteuert werden. Der zusätzliche Konsens absorbiert die zusätzliche Entfremdung, die sonst durch zusätzliche Kontrolle erzeugt worden wäre.“ (Etzioni 1969: 166)

Aktive Gesellschaften, die in der Lage sind, sich selbst zu transformieren und ihre eigenen Werte zu verwirklichen, sind nun u. a. dadurch gekennzeichnet, daß sich ein Führungssystem herauskristallisiert, welches in der Lage ist, den Wandel der Gesellschaft zumindest teilweise zu planen und zu steuern. Und hierfür wird eben sowohl eine ausgeprägte Konsensbildungs- als auch eine Kontrollfähigkeit, die in der zentralen Steuerungsinstanz ihren Ausdruck findet, als Voraussetzung betrachtet. Insofern kann man also in den Ausführungen Etzionis erste Hinweise auf eine Thematisierung der Frage finden, wie die Fähigkeiten einer Führung mit der Entfaltung der Fähigkeiten respektive der Werte der Gesellschaft und damit der gesellschaftlichen Entwicklung zusammenhängen. Nachdem Etzioni selbst ausdrücklich auf die organisationstheoretische Basis seiner Überlegungen hinweist, erscheint es uns auch nicht unzulässig, seine makrosoziologischen Überlegungen auf die Ebene der Führung komplexer Organisationen zu übertragen.

Freilich argumentiert Etzioni nicht vor dem Hintergrund der von uns unterschiedenen Basisfähigkeiten Lernfähigkeit, Handlungsfähigkeit und Responsiveness, wenngleich sich sicherlich „Ähnlichkeiten“ feststellen lassen.¹¹ Knüpft man nochmals an den Basisfähigkeiten an, so ist es – wie wir oben bereits festgestellt haben – prinzipiell offen, welcher empirische Zusammenhang zwischen den Fähigkeiten einer Führung und der Entfaltung organisatorischer Basisfähigkeiten besteht. Man stelle sich etwa eine polyzentrisch strukturierte Unternehmung oder Unternehmensverbindung vor, bei der zeitweise der Eigensinn der einzelnen Partialzentren so stark ausgeprägt ist, daß man kaum mehr von einem koordinierten Vorgehen des sozialen Systems sprechen kann – Grabenkämpfe

¹¹ Diese „Ähnlichkeiten“ hängen natürlich damit zusammen, daß unsere eigenen Überlegungen auch durch die kritische Auseinandersetzung mit den Ausführungen Etzionis profitiert haben. Dies gilt sicherlich in besonderem Maße für das von uns vertretene Konzept der fortschrittsfähigen Unternehmung, welches wir anderenorts (vgl. Kirsch 1997d: 619 ff.) genauer beschreiben.

zwischen den einzelnen Bereichsfürsten dominieren das laufende organisatorische Geschehen. Hier ist es nun durchaus vorstellbar, daß eine zentrale Führungsinstanz nur dann Einfluß erlangen kann, wenn sie sich in besonderem Maße empfänglich für die unterschiedlichen Lebens-, Sprach- und Wissensformen der einzelnen Partialzentren und deren Interessen zeigt. Gelingt es auf diesem Wege im Lauf der Zeit diffuse Unterstützung der Bereichsfürsten für die zentrale Instanz zu generieren, so mag die Führungsstruktur dann auch partialsystem-übergreifende vollständige Handlungszyklen initiieren können (man denke etwa an das Durchsetzen eines abgestimmten Auftretens gegenüber der Öffentlichkeit im Sinne der Einführung einer Zentralabteilung „Public Relations“). Die ursprüngliche Responsiveness der Führung und die dadurch später verbesserte organisatorische Handlungsfähigkeit der Organisation stehen hier in einem funktionalen Zusammenhang. Freilich ist aber auch der umgekehrte Fall denkbar, nämlich daß durch eine ausgeprägte Responsiveness einer Unternehmensführung gegenüber den Forderungen der Partialzentren deren Eigensinn erst geweckt wird, so daß evtl. langfristig die organisatorische Handlungsfähigkeit leidet.

Ähnliche Beispiele ließen sich sicherlich auch für die anderen Fähigkeiten durchspielen und es ließe sich zeigen, daß die Fähigkeit einer Führung von jener der Organisation zunächst entkoppelt ist. Stets kann man das Verhältnis von Fähigkeiten der Führung und jenen der Organisation also anders konstruieren. Abschließend sei dennoch die Hypothese aufgestellt, daß in der Mehrzahl der Fälle wohl davon ausgegangen werden kann, daß von der jeweiligen Fähigkeit einer Führung auch „Abstrahlungswirkungen“ auf die Basisorganisation ausgehen, d. h. eine Führung, die sich durch besondere Responsiveness, Lernfähigkeit oder Handlungsfähigkeit auszeichnet, wird auch die Unternehmensentwicklung eher in einer Art und Weise prägen, die der betreffenden organisatorischen Basisfähigkeit förderlich ist. Dies sollte jedoch nicht voreilig in einem voluntaristischen Sinn verstanden werden. Ob die Führung der Organisation zu einer Entfaltung der Fähigkeiten verhelfen kann, hängt auch davon ab, mit welchen Widerständen, Eigenverhalten und nicht vorhersehbaren Überraschungen sie dabei konfrontiert wird. Dies verweist einmal mehr auf unsere Position des gemäßigten Voluntarismus. Die Möglichkeiten und Grenzen einer Unternehmensentwicklung angesichts dieser Position wollen wir im folgenden betrachten.

Entwicklung und gemäßigter Voluntarismus

Im bisherigen Verlauf des vorliegenden Teilkapitels haben wir immer wieder herausgestellt, daß wir den Zusammenhang zwischen den Fähigkeiten der Führung und der Entwicklung der Organisation als empirischen Zusammenhang betrachten. Dabei haben wir v. a. anhand der organisatorischen Basisfähigkeiten argumentiert. Freilich sprechen wir nicht nur dann von Unternehmensentwicklung, wenn diese Fähigkeiten höchster Ordnung eine Veränderung erfahren – auch eine Veränderung von Fähigkeiten niedrigerer Ordnung kann eine Unternehmensentwicklung

begründen. Auch hier gilt dann jedoch, daß diese Entfaltung von Fähigkeiten nicht ausschließlich unter dem Einfluß einer Unternehmensführung vonstatten gehen muß. In dieser Aussage schwingt mit, daß den Einflußversuchen einer Führung auf die laufende Unternehmensentwicklung Grenzen auferlegt sind, wie wir es mit der Position des gemäßigten Voluntarismus zum Ausdruck bringen. Um dies im folgenden zu verdeutlichen, wollen wir zwischen jenen Grenzen des Einflusses einer Führung auf die Unternehmensentwicklung unterscheiden, die sich aus der Umwelt des Unternehmens ergeben und jenen, die aus der Organisation selbst resultieren. Wir bedienen uns im folgenden eines metaphorischen Zugangs:

Die Begrenzungen des führenden Einflusses auf die Unternehmensentwicklung, welche aus der *Umwelt* des Unternehmens resultieren, lassen sich mit der Metapher des Gummibandes beschreiben. Die Metapher des Gummibandes bezieht sich also auf die Frage, ob und inwieweit das organisatorische Umfeld der Unternehmung und ihrer Führung überhaupt einen Handlungsspielraum läßt. Im Sinne eines gemäßigten Voluntarismus nehmen wir diesbezüglich bekanntermaßen eine „mittlere“ Position ein. Diese berücksichtigt gleichermaßen die Handlungsmöglichkeiten, wie auch die Handlungsrestriktionen. Damit findet insbesondere auch eine Abgrenzung von rein darwinistischen bzw. evolutionsbiologischen Erklärungsstrategien statt, die letztlich regelmäßig eine deterministische Position vertreten. In ihnen wird durchgängig vor dem Hintergrund des Ablaufschemas Variation-Selektion-Retention argumentiert: Die Handlungen in Organisationen bewirken nur zufällige und somit unkontrollierbare Variationen, die nur dann „überleben“, wenn sie sich gegenüber den (durch Marktmechanismen bewirkten) Selektionszwängen behaupten. Letztlich bestimmen immer die Markterfordernisse, welche Veränderungen retendiert, d. h. gespeichert werden. Als einzig sinnvolle Bestrebung einer Führung könnte demnach eine Anpassung an gegebene Verhältnisse angesehen werden — ein Einfluß auf die Unternehmensentwicklung jenseits des reinen Nachvollziehens von Erfordernissen, die der Markt „verlangt“, existiert nicht.¹²

Betrachtet man jedoch die realen Verhältnisse, so erscheint es verkürzend, ausschließlich die Anpassungsprozesse an die Umwelt zu betonen:

„Society is adaptive to organizations, to the large, powerful organizations controlled by a few, often overlapping, leaders. To see these organizations as adaptive to a 'turbulent', dynamic, ever changing environment is to indulge in fantasy. The environment of most powerful organizations is well controlled by them, quite stable, and made up of other organizations with similar interests, or ones they control.“ (Perrow 1972: 199)

Aber nicht nur Großorganisationen haben (über die Ausübung ihrer dominierenden Marktmacht) die Möglichkeit, ihr Umfeld aktiv zu verändern. Kleinere und weniger

¹² Vgl. zu dieser Position insbesondere den Population-Ecology-Ansatz. Eine gemäßigte Sicht wäre dann gegeben, wenn zumindest kurzfristig immer wieder gewisse Handlungsspielräume angenommen werden, langfristig jedoch die Kräfte des (externen) Feldes greifen und Anpassungszwänge ausüben, die im Falle eines Zuwiderhandelns zu einer Ausselektion führen.

mächtige Organisationen können durch gemeinsame Aktionen oder innovative Spielzüge ebenfalls ihr gesellschaftliches bzw. systemisches Umfeld signifikant beeinflussen – die Umwelteinflüsse stellen sich nicht notwendigerweise so dar, daß sie der Entfaltung organisatorischer Fähigkeiten prohibitive Beschränkungen auferlegen.¹³ Der Wechsel von der Betrachtung einer einzelnen Organisation auf die Ebene von Organisationsgruppierungen läßt diesen Aspekt der Vernetzung und die damit einhergehende Beeinflussung der Umwelt sichtbar werden. Wenn man unser heutiges Wirtschaftssystem betrachtet, so ist die Existenz der vielfältigen Vernetzungen zwischen verschiedenen Organisationen, aber auch zwischen Organisationen und dem Politiksystem nicht zu übersehen. Wechselseitige Einflußnahmen der Entscheidungszentren verschiedener Organisationen etwa auf die Produkt- oder Preisgestaltung, die Beeinflussung der Gesetzgebung über Interessenverbände oder die Einflußnahme auf die Subventionsvergabe führen zu einer Erosion der Dominanz marktlicher Selektionsmechanismen.

Es ist deshalb davon auszugehen, daß die Umschreibung der Bedingungen des Umfeldes als eine Art Gummiband die realen Verhältnisse besser wiedergibt. Dieses Gummiband kann durch die Organisation respektive durch die Unternehmensführung „gedehnt“ werden. Allerdings impliziert die Metapher, daß es auch Restriktionen hinsichtlich der Ausweitungsmöglichkeit des Gummibandes gibt: Es kann nicht an allen Stellen gleichzeitig geweitet werden, Unternehmensentwicklung vollzieht sich eben auch innerhalb beschränkender Kräfte und ab einer gewissen „Ausdehnung“ können sich diese Zwänge des Umfeldes so starr darstellen, daß sie einem „Stahlband“ ähneln. Dann besteht die Gefahr der „Überdehnung“. Der Versuch, den Handlungsspielraum in zu starkem Maße zu erweitern, kann dazu führen, daß das Gummiband reißt, d. h. daß der Marktmechanismus greift und die Organisation ausselektiert.

Nun bedeutet die Metapher des Gummibands jedoch nicht, daß in ein und demselben Markt sich die Beschränkungen für alle Unternehmen gleich darstellen. Hier mag es mehrere Möglichkeiten geben, erfolgreich innerhalb einer Branche zu agieren. So kann in einer Branche sowohl das Verfolgen einer Kostenführerschaftsstrategie à la Porter von den Marktkräften toleriert werden wie auch das Verhalten eines Differenzierungsführers. Beide Unternehmen können in derselben Branche jeweils erfolgreich manövrieren. Freilich stellt sich „ihr“ Gummiband dabei jeweils anders dar: Ist für den Differenzierungsführer die Ausdehnung der angebotenen Produktvarianten, eine Möglichkeit den Handlungsspielraum zu weiten, würde dieselbe Maßnahme beim Kostenführer „sein“ Gummiband zunächst in erheblichem Maße strapazieren. Mit anderen Worten: auch innerhalb ein und derselben Branche gibt es unterschiedliche Marktnischen – diese halten für die fokalen Unternehmen jedoch jeweils andere

¹³ Dies ist zumindest die Position des Human-Ecology-Ansatzes oder Social-Ecology-Ansatzes, der die Gegenposition des Population-Ecology-Ansatzes verkörpert. Vgl. hierzu etwa Emery und Trist (1973) oder Astley und Fombrun (1983); zu einer Kurzdarstellung vgl. Obring (1992: 135 ff.).

Gummibänder bereit. Die grundsätzliche Aussage der Gummiband-Metapher, daß der Handlungsspielraum nicht an allen Stellen gleichzeitig gedehnt werden kann, gilt freilich für alle Unternehmen.

Neben diesen Beschränkungen, die aus dem Umfeld der Unternehmung bzw. Unternehmensverbindung resultieren, lassen sich die Grenzen führenden Einflusses auf die Entwicklung der Organisation auch mit *internen Beschränkungen* erklären. Dies bringt die Metapher des Trittbretts zum Ausdruck. Sie beschreibt den Sachverhalt, daß v. a. bei einer Unternehmensentwicklung die tiefgreifende Veränderungsprozesse in der Organisation mit sich bringt, zwangsläufig nicht alle Charakteristika der Organisation gleichzeitig geändert werden können. Eine Reihe von Merkmalen des bestehenden Systems werden als „Trittbretter“ benötigt, um andere Merkmale des Systems modifizieren zu können.

Die aktuellen Beiträge zum Thema „Re-Design“, „Re-Engineering“ etc. scheinen bei einer oberflächlichen Betrachtung eine vom Grundgedanken der Trittbrett-Metapher abweichende Vorstellung eines umfassenden, geplanten organisatorischen Wandels relevant werden zu lassen. Die Rede vom „Grüne-Wiese-Ansatz“ scheint ja gerade andeuten zu wollen, daß ein tiefgreifender Wandel ohne Trittbretter als möglich erachtet wird. Bei genauerer Betrachtung finden sich regelmäßig jedoch auch implizit Spuren, die einer „Trittbrett-Denke“ entsprechen. Man spricht etwa davon, daß ein Re-Design dann nicht funktioniert, wenn das starke Commitment des Vorstands fehlt. Dies bedeutet dann aber, daß jeweils bestimmte Institutionen nicht in Frage gestellt werden. Wenn es darüber hinaus dann konkret darum geht, ein spezifisches Design schrittweise zu verwirklichen, dann werden immer auch Kompromisse dahingehend geschlossen, welche Merkmale des Systems in anschlussfähiger Weise aufrechterhalten bleiben.

Diese Sichtweise kann man u. E. verfeinern, indem man der Frage nachgeht, was eigentlich als Trittbrett eines geplanten Wandels bzw. einer Unternehmensentwicklung angesehen werden kann. Einen möglichen Zugang bietet hier die Lebensweltanalyse. Wir gehen bekanntermaßen davon aus, daß eine Lebenswelt aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden kann, die von anderen Autoren auch als Komponenten bezeichnet werden. Wir argumentieren im folgenden vornehmlich entlang der Perspektive der institutionellen Ordnung. Jedes soziale System erscheint dann als durch eine Menge ganz spezifischer sozialer Ordnungen geprägte Gebilde. Solche sozialen Ordnungen sind Normgefüge, die für bestimmte Lebensbereiche und für bestimmte Lebensordnungen durch Normen konstituiert und reproduziert werden. Diese Normen, die von den Beteiligten als legitim empfunden werden, nehmen im Laufe der Zeit den Charakter von unhinterfragten Selbstverständlichkeiten an. Diesem Bündel von Normen, das einen Lebensbereich regelt, wird nun meistens auch noch ein Name bzw. ein Etikett verliehen. Diese legitimen, d. h. als gerechtfertigt und als selbstverständlich

unterstellten normengeregelten Lebensbereiche, die einen eigenen Namen tragen, werden als institutionelle Ordnungen bzw. als Institutionen bezeichnet.¹⁴

Die Entwicklung von Unternehmen manifestiert sich nun auch darin, daß bestehende institutionelle Ordnungen verändert und durch neue ersetzt werden. Der Begriff der institutionellen Ordnung besitzt somit für das Entwicklungsverständnis eine zentrale Bedeutung. Wenn somit im vorliegenden Zusammenhang von Trittbrettern gesprochen wird, so bedeutet dies nur, daß bestimmte Institutionen tendenziell stabil bleiben müssen, damit überhaupt eine Entwicklung erfolgen kann.

Sowohl der Gummiband- als auch der Trittbrett-Metapher liegt eine „Denke“ zugrunde, die man mit Giddens (1988) auch als „Dualität der Strukturen“ bezeichnen kann. Grundgedanke dieser Denkfigur ist, daß jedwedes soziale System in bestimmte Strukturen eingebettet ist. Diese führen einerseits zu Beschränkungen für das Verhalten der sozialen Akteure; andererseits werden aber über diese Strukturen auch gerade erst die Voraussetzungen dafür geschaffen, daß gehandelt werden kann und daß über diese Handlungen auch Veränderungen (z. B. auch der Strukturen selbst) bewirkt werden können. Die Strukturen wirken demnach sowohl als „Enabler“ von Veränderungen wie auch als „Begrenzer“ des Manövrierens von Organisationen. Betrachtet man etwa die oben angesprochene Rolle des Top Management bei tiefgreifenden organisatorischen Veränderungsprozessen, so kann der Einsatz dieses Top Management im Sinne der Trittbrett-Metapher so interpretiert werden, daß durch diese „stabile“ Handlungsstruktur der geplante Wandel erst möglich wird. Gleichzeitig wird damit dem geplanten Wandel auch eine Beschränkung auferlegt – eine Veränderung der bestehenden Führungsstrukturen im Zuge der Reorganisation ist zunächst nicht möglich. Und auch die Gummiband-Metapher kann man natürlich ohne weiteres im Sinne einer „Dualität von Strukturen“ interpretieren: Das zu einem bestimmten Zeitpunkt gegebene Gummiband eröffnet dann erst die Möglichkeit zu spezifischen „Dehnungen“; ein Versuch, das Gummiband an allen Stellen gleichzeitig zu dehnen, bleibt dennoch zum Scheitern verurteilt.

Die Metapher des Gummibandes und des Trittbretts verdeutlichen also, daß die Möglichkeiten einer Führung, auf die Unternehmensentwicklung Einfluß zu nehmen, erheblichen Beschränkungen unterliegen kann, die sich zum einen aus dem Umfeld der Organisation ergeben; zum anderen aber auch aus internen Beschränkungen. Freilich besteht auch die Möglichkeit, die kurzfristig bestehenden Zwänge des Umfeldes durch Führungshandeln selbst zu verändern. So kann es ja gerade als Aufgabe einer Führung betrachtet werden, momentan bestehende Invarianzen in der langen Frist auch zu brechen. Führung ist dann eben „mehr“ als die Erreichung einer möglichst guten Anpassung an die sich ständig verändernden Gegebenheiten des Feldes. Sie drückt sich auch in intendierten Versuchen aus, das Feld so zu verändern, daß die Sachzwänge gemildert bzw. gegebenenfalls auch

¹⁴ Man mag hier, jenseits betriebswirtschaftlicher Kategorien, an die Institution der „Ehe“ als dem wohl prominentesten Beispiel für den Institutionenbegriff denken.

gebrochen werden können.¹⁵ Und dies verweist einmal mehr auf die Fähigkeiten der Führung. So ist es sicherlich Ausdruck einer besonders ausgeprägten Lernfähigkeit der Führung, wenn sich diese bei der Durchsetzung eines tiefgreifenden Wandels als besonders kreativ in der Nutzung vorhandener Trittbretter erweist. Das gleiche gilt auch für die Responsiveness der Führung in bezug auf das Erkennen des jeweiligen „Dehnungskoeffizienten“ des Gummibandes. Punktuell bestehende Beschränkungen können also durch strategisches Führungshandeln auch aktiv beeinflußt werden, so daß sich der Handlungsspielraum und damit der Einfluß einer Führung auf die Unternehmensentwicklung vergrößert.

Freilich gehen all diese Überlegungen davon aus, daß in der Unternehmung bzw. Unternehmensverbund bereits eine etablierte Führungsstruktur vorhanden ist. Diese Annahme ist keine Selbstverständlichkeit. Nicht immer wird man unterstellen können, daß eine Struktur vorhanden ist, die das laufende organisatorische Geschehen tatsächlich dauerhaft und signifikant prägt. Mit anderen Worten: das Auftauchen und die Veränderung bestehender Führungsstrukturen ist ein erklärungsbedürftiges Phänomen. Diesem Phänomen wollen wir nun im folgenden unsere Aufmerksamkeit widmen.

3. Das Auftauchen und die Veränderung einer Führung

Unsere bisherigen Darlegungen zum Thema „Führung“ haben ein erstes Bild von Führungsphänomenen sowie vom Zusammenhang zwischen der Existenz einer Führung und der Entwicklung der Unternehmung aufgezeigt. Freilich blieb das dabei zu Tage getretene Verständnis von Führung eigenartig statisch: Führung wurde – aus didaktischen Gründen – zunächst einmal als Handlungsstruktur bzw. als Praxis gekennzeichnet, während Veränderungen der betreffenden Praxis respektive der betreffenden Struktur kaum Augenmerk geschenkt wurde. So bereitet es mit den insbesondere im ersten Teilkapitel vorgestellten Begrifflichkeiten denn auch Schwierigkeiten, eine Veränderung der Zusammensetzung eines Controlling Overlayers zu modellieren; gleiches gilt für die Thematisierung des Defizientwerdens eines Reglers höherer Ordnung, dessen Ablösung durch ein anderes Führungskollektiv oder für die Frage nach der Entstehung einer Führung. Dieses Defizit wollen wir mit unseren folgenden Ausführungen beheben. Im Vordergrund steht dabei die bereits mehrmals geäußerte Sichtweise, daß in sozialen Systemen nicht automatisch von der Existenz einer Führung ausgegangen werden kann. Was dies genau bedeutet, wann Führung in einer Organisation „auftaucht“ und welchen Veränderungsprozessen Führungsstrukturen unterliegen – hierauf sollen die folgenden Abschnitte einige Hinweise geben. Zunächst gilt es jedoch, die

¹⁵ Nochmals sei daran erinnert, daß der Begriff *Feld* die Unternehmung selbst und ihr Verhalten mit umfaßt. Die einzelnen Unternehmung ist Bestandteil des Feldes, das insofern „mehr“ ist als das Umfeld, in dem eine Unternehmung nur eingebettet ist.

terminologischen Voraussetzungen hierfür zu schaffen. Wir wollen hierzu zwischen Führung und Führungsimpulsen unterscheiden.

Vom Führungsimpuls zur Führung

Greift man auf unsere Kennzeichnung des Verhältnisses von Führung und Regelstrecke als nicht-trivialen Dialog zurück, so liegt dieser Beschreibung zunächst die Annahme zugrunde, daß eine der beiden nicht-trivialen Maschinen in Abbildung 2 einen Regler höherer Ordnung konstituiert, während die zweite „Maschine“ von diesem asymmetrisch geprägt, also geführt wird. Thematisiert man die Frage nach dem Auftauchen einer Führung bzw. nach der laufenden Veränderung von Führungsstrukturen, so dreht sich diese Sichtweise gleichsam um: Ex ante handelt es sich bei den beiden Antipoden dann um gleichberechtigte Handlungsstrukturen, von denen keine zunächst überlagernd wirkt. Wer führt, bildet sich erst im nicht-trivialen Dialog zwischen den organisatorischen Handlungsstrukturen heraus. In polyzentrischen Systemen etwa stehen sich die einzelnen Partialzentren zunächst gleichberechtigt gegenüber. Welchem Partialsystem es gelingt, prägenden Einfluß auf die Unternehmensentwicklung zu gewinnen, ist offen.

Um das Auftauchen und Verändern von Führungsstrukturen (auch in solchen polyzentrischen Systemen) thematisieren zu können, nehmen wir in das bislang entworfene Sprachspiel den Begriff „Führungsimpuls“ auf. Unter einem Führungsimpuls verstehen wir dabei eine einmalige Einflußnahme, d. h. eine *einmalige* asymmetrische Beeinflussung eines sozialen Zusammenhangs, etwa durch ein Partialzentrum der Organisation, ohne daß mit einer solchen „Punktierung“ des Interaktionsgeschehens in Organisationen automatisch die Annahme verbunden wäre, durch einen einmaligen Impuls sei bereits ein Regler höherer Ordnung konstituiert. Vielmehr ist davon auszugehen, daß im Ongoing Process einer Unternehmung zu jedem beliebigen Zeitpunkt eine Vielzahl von einander ergänzenden, widersprechenden oder in neutralem Verhältnis zueinander stehenden Führungsimpulsen zu konstatieren ist. Von der Existenz einer Führung, d. h. eines Reglers höchster Ordnung, sprechen wir im Unterschied hierzu erst dann, wenn eine *dauerhafte, signifikante* und asymmetrische Prägung des organisatorischen Geschehens bewirkt wird.

Die Erweiterung des Begriffsapparates um die Kategorie „Führungsimpuls“ erfordert, daß das Phänomen „Führung“ (als Kern eines semantischen Feldes verstanden) anspruchsvoller gefaßt wird als etwa der Terminus „Führungsimpuls“. Damit verbunden ist die Annahme, daß Führung – wie weiter oben bereits angesprochen – im Gegensatz zu reinen Impulsen in der Regel auch eine *Tendenz zur Institutionalisierung* in sich trägt. Eine solche „gefestigte“ Führung ist darüber hinaus – und hier weichen wir von einer früheren Auflage der vorliegenden Veröffentlichung ab – Ausfluß bewußter und gerichteter Handlungen einer

Führungsstruktur. Dies sollte jedoch nicht im Umkehrschluß zu der Annahme verleiten, gleiches gelte auch für Führungsimpulse. Hier kann man sich durchaus vorstellen, daß manche „Punktierungen“ des organisatorischen Geschehens als latente Folge von Handlungen auftreten. Der Begriff des Führungsimpulses wird also an der Wirkung, d. h. der tatsächlich erfolgten, einmaligen Asymmetrisierung eines sozialen Zusammenhangs festgemacht und nicht an der Intention des Handelnden. Man mag sich etwa Führungsimpulse vorstellen, die eher den Charakter von spontanen Äußerungen oder Handlungen eines Akteurs besitzen, ohne daß ein Impulsgeber mit diesen Handlungen ein spezifisches Ziel mittels eines strategischen Handelns à la Habermas anstrebt. Auch solche „Einspeisungen“ in das laufende organisatorische Geschehen mögen bewirken, daß andere Akteure diese „Punktierungen“ durch eigenes Handeln aufgreifen und so in ihrer Wirkung verstärken. Dies mag dann den ursprünglichen Impulsgeber oder andere Akteure dazu veranlassen, wiederum hieran anzuknüpfen, usf. Spinnt man einen solchen Gedanken konsequent weiter, so wird durchaus vorstellbar, daß im Einzelfall auch kleine und nicht mit dem Ziel „Asymmetrisierung“ verbundene Anstöße genügen, um eine anhaltende Prägung des sozialen Gefüges „Organisation“ zu bewirken. Man denke etwa an Gespräche, die in sogenannten handlungsentlasteten Interaktionszusammenhängen geführt werden, ohne daß damit das unmittelbare Ziel einer Einflußnahme auf den laufenden Ongoing Process verbunden ist. Die dort gewonnenen Einsichten mögen etwa auf das Handeln der beteiligten Akteure im handlungsbelasteten Ongoing Process ausstrahlen und diesen nachhaltig prägen.

Ob sich ausgehend von solchen Führungsimpulsen in einer Organisation eine Führung zu etablieren vermag bzw. ein neues Führungskollektiv ein anderes defizient werden läßt, ist Ausfluß der Frage, inwiefern es einem Kollektiv oder einem Akteur gelingt, durch die permanente Wiederholung bzw. immer größere Sophistizierung solcher Führungsimpulse, den Handlungsstrom in eine spezifische Richtung zu lenken. Dabei ist ex ante nicht vorhersagbar, welcher Führungsimpuls in der Organisation aufgegriffen wird und welcher „untergeht“. Der „Erfolg“ eines Führungsimpulses und damit die Existenz einer Führung wird sich stets nur ex post beobachten lassen (vgl. ähnlich Scheytt 1996: 15). Manchen Führungsimpulsen wird es dabei sicherlich eher gelingen, nachhaltigen Einfluß zu nehmen, als anderen. Hier wird man mehrere Faktoren berücksichtigen müssen, wie beispielsweise den organisatorischen Status des Impulsgebers. So werden Führungsimpulse eines von der Unternehmensverfassung mit privilegierten Autorisierungsrechten ausgestatteten Partialzentrums (etwa die Zentrale eines Konzerns) oder einer als charismatisch wahrgenommenen Führungsperson in aller Regel größere Wirkungen entfalten können als Impulse von (kollektiven) Akteuren ohne solche Eigenschaften. Ferner wird man auf den inhaltlichen Gegenstand eines Impulses rekurrieren müssen. Handelt es sich dabei um einen in der Organisation weitgehend unstrittigen Gegenstand, so ist – wenig überraschend – mit größerer Wirkung zu rechnen als wenn Widerstände überwunden werden müssen. Das Einbringen von Führungsimpulsen in das laufende organisatorische Geschehen ist ja nicht zuletzt auch ein politisches Handeln, bei dem bestehende Ordnungen aufgrund

spezifischer Interessen des Impulsgebers verändert werden sollen (vgl. zum Begriff des politischen Handelns Kirsch 1997d: 385 ff.).

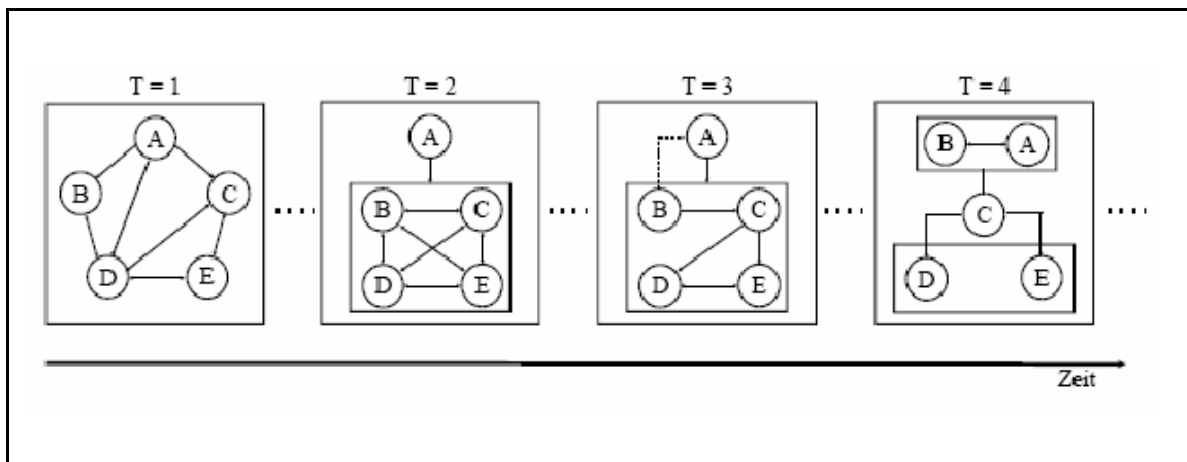


Abb. 3: Vom Führungsimpuls zur Führung

Weiter unten werden wir uns der Frage nach den empirischen Bedingungen für das Auftauchen respektive die Veränderung einer Führungsstruktur noch genauer widmen. Aus unseren v. a. begriffsstrategischen Ausführungen sollte eines jedoch bereits jetzt klar geworden sein: Die eingeführten, erweiterten begrifflichen Festlegungen eröffnen die Möglichkeit, die eingangs diagnostizierte, statische Konstruktion des Führungsphänomens hinter sich zu lassen und Führung auch als Führungsprozeß zu denken. Der Begriff des Führungsimpulses lenkt den Fokus der Betrachtung vermehrt auf Fragen der Transformation einer Führungsstruktur, während deren nachhaltige, unveränderte Reproduktion über einen längeren Zeitraum hinweg zum erklärungsbedürftigen Extremfall erklärt wird.

Abbildung 3 mag einen exemplarischen Eindruck von den Konsequenzen dieser Umorientierung für die Betrachtung von Führungsstrukturen vermitteln. Die Pfeile symbolisieren dabei die Führungsimpulse, wie sie zwischen einer (aus graphischen Gründen klein gehaltenen) Gruppe von Akteuren auftreten können. Die eingetragenen Akteure können dabei auch als Kollektive verstanden werden, etwa als Partialzentren einer polyzentrisch strukturierten Unternehmensverbindung. Verfolgt man nun die von links nach rechts verlaufende Zeitachse, so wird deutlich, daß jetzt die stete Veränderung einer Führung den primären Fokus der Betrachtung bildet, während die statische Sichtweise lediglich als dazwischen liegende Zeitpunktbetrachtung aufgefaßt wird, bei der mal die eine Gruppe von Akteuren den kollektiven Regler höchster Ordnung bildet und mal die andere. So ist etwa zum betrachteten Zeitpunkt T = 1 das organisatorische Geschehen gekennzeichnet durch eine Vielzahl wechselseitig ausgesandter Führungsimpulse, wobei (kollektiver) Akteur A zwar Führungsimpulse sendet, aber nicht zum unmittelbaren Gegenstand von Impulsen der anderen Akteure wird. Zum Zeitpunkt T= 2 ist es diesem (kollektiven) Akteur gelungen, sich als Koordinator einer ansonsten selbstorganisierenden Arena der verbleibenden (kollektiven) Akteure zu etablieren.

Im weiteren Verlauf sendet Aktor B Führungsimpulse, die an A gerichtet sind, um so partizipativen Einfluß auf dessen Einwirkungen zu erlangen. Gleichzeitig sind in der vormals selbstorganisierenden Arena Impulse von C zuungunsten der Aktoren D und E zu beobachten. Bei $T = 4$ manifestiert sich diese Entwicklung schließlich darin, daß C überlagernder Aktor in der ehemaligen Arena wird, während es B gleichzeitig gelungen ist, über eine Partizipation hinausgehenden Einfluß auf A zu gewinnen: A und B bilden nun gemeinsam einen Regler höchster Ordnung, der über die „Zwischen-Schaltstelle“ C Einfluß auf die Aktoren D und E nimmt. Diese Entwicklung läßt sich beliebig über weitere Schritte in die Zukunft verlängern.

Der aufmerksame Leser hat sicher bereits bemerkt, daß die Ausführung im vorliegenden Teilkapitel v. a. begriffsstrategischen Charakters sind: es geht um die Erweiterung der zur Verfügung stehenden Begrifflichkeiten um den Terminus „Führungsimpuls“, so daß die Entstehung und laufende Veränderung von Führung in den folgenden Teilabschnitten adäquat beschrieben werden kann. Von diesem begriffsstrategischen Unterfangen entkoppelt, stellt sich jedoch auch die empirische Frage, wie aus Führungsimpulsen eine Führung entstehen kann. Bevor wir uns dieser empirischen Frage im übernächsten sowie im letzten Abschnitt des vorliegenden Teilkapitels widmen, gilt es die im Zuge unserer Ausführungen offenbar gewordene Dynamisierung der Sichtweise von Führung noch zu vertiefen. Wir wollen dies im folgenden leisten, indem wir die Organisation als Menge miteinander verflochtener Handlungsströme kennzeichnen.

Organisatorische Handlungsströme und das Auftauchen von Führung

Betrachtet man, wie wir dies im vorstehenden Abschnitt getan haben, Führung konsequent als ein im Zeitablauf veränderliches Phänomen, dann geht mit dieser Sichtweise einher, daß sich im Zuge des Auftauchens einer Führung im nicht-trivialen Dialog zweier organisatorischer Handlungsstrukturen (vgl. nochmals Abbildung 2) auch die beiden „Dialogpartner“ verändern: der eine wird zum asymmetrisch prägenden Regler höherer Ordnung, der andere zur Regelstrecke. Bei einer Betrachtung des nicht-trivialen Dialogs im Zeitablauf hat man es also mit einem Verhältnis zweier, sich unter gegenseitiger Beeinflussung weiterentwickelnder organisatorischer Handlungsstrukturen zu tun. Unterstellt man eine solche Entwicklung, dann fällt es streng genommen schwer, noch von Handlungsstrukturen zu sprechen, wird damit doch eine Regelmäßigkeit im Handeln unterstellt, die so gar nicht (mehr) vorhanden ist. Fokussiert man die längerfristige Entwicklung des Ongoing Process, dann lassen sich eben immer weniger solche Regelmäßigkeiten im Handeln ausmachen; mehr und mehr gerät in Fluß, wenn man das Augenmerk von der Betrachtung statischer Führungsstrukturen auf die ständige Veränderung solcher Strukturen verschiebt.

Es liegt dann nahe, den Ongoing Process zunächst nur als Gemenge von Handlungen zu bezeichnen, wobei manche der Handlungen enger miteinander

verknüpft sind, d. h. in einem „Anschluß-Verhältnis“ zueinander stehen, während andere völlig unabhängig voneinander erfolgen. Einzelne Gruppen von sequentiellen, aneinander anschließenden Handlungen kann man dann auch als eigenständigen *Handlungsstrom* bezeichnen. Man denke etwa an einen Führungsimpuls eines (kollektiven) Akteurs, der nicht die erwünschten Wirkungen zeigt und deshalb zu einem erneuten, wenngleich modifizierten Führungsimpuls führt, usf. Die einzelnen Handlungen knüpfen in diesem Fall aneinander an und bilden insofern die Keimzelle eines organisatorischen Handlungsstroms.

Einzelne solcher organisatorischer Ströme sind dann freilich auf vielfältigste Art und Weise miteinander verflochten und entwickeln sich beständig, aber mit unterschiedlichem Schicksal fort. Das organisatorische Geschehen kann dann analytisch in Ströme aufgeteilt werden, wobei freilich auch immer Handlungen vorhanden sind, die keinem Strom zugeordnet werden können. Es handelt sich dann um „freie“ Interaktionen, die im Ongoing Process nicht weiter Beachtung fanden und folglich keinem Strom zugerechnet werden können. Viele Führungsimpulse mögen etwa ein solches Schicksal erleiden. Natürlich bilden sich in solchen Strömen dann zeitweise auch wieder Regelmäßigkeiten aus, die es gerechtfertigt erscheinen lassen, von *Handlungsstrukturen* zu sprechen.¹⁶ Abbildung 4 mag einen ersten Eindruck einer solchen Gemengelage von Handlungsströmen geben.

¹⁶ Die Rede von den Handlungsstrukturen einer Unternehmung wird also keinesfalls diskreditiert. Die Unterscheidung von Handlungsstrukturen und –strömen ergibt sich vielmehr aus dem zeitlichen Abschnitt, den ein Beobachter fokussiert. Und dabei kann es für viele Fragestellungen höchst sinnvoll sein, die zu einem gegebenen Zeitpunkt beobachtbaren Handlungsstrukturen zu betrachten, und von deren Entwicklung über längere Phasen zu abstrahieren.

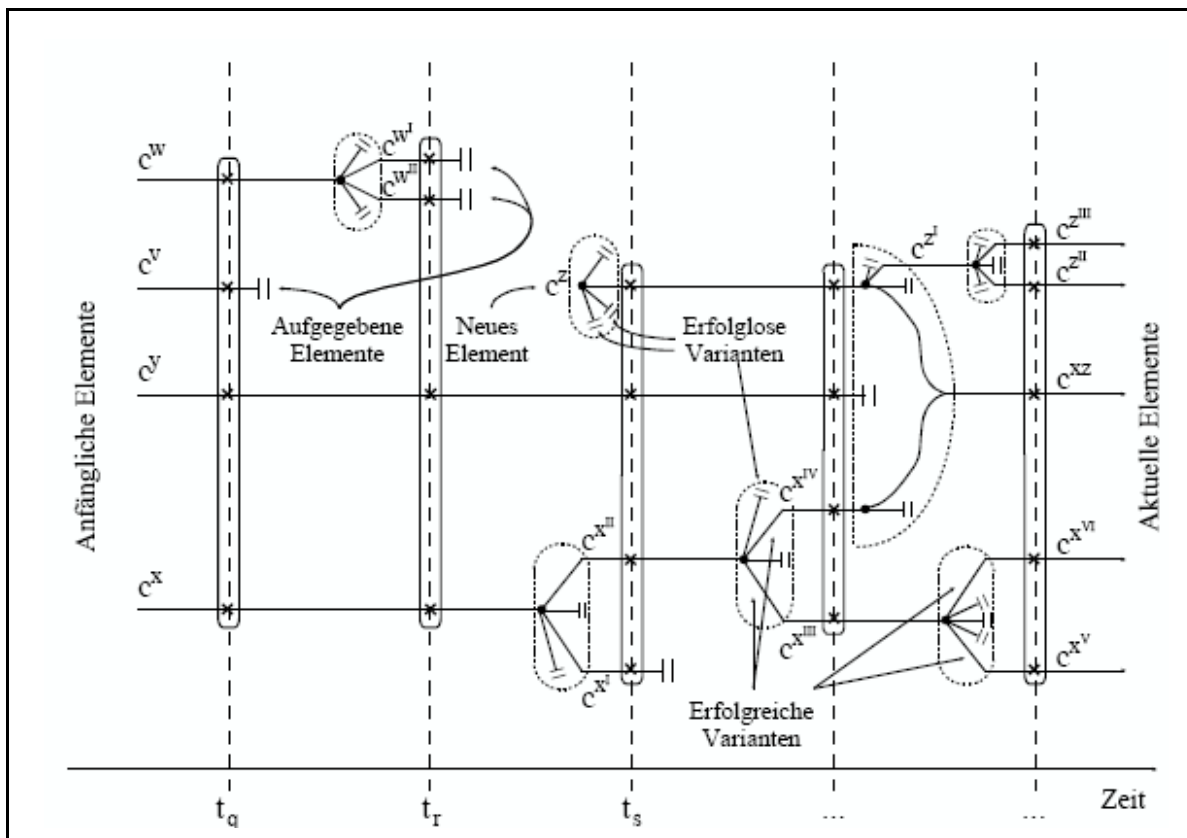


Abb. 4: Die organisatorische Gemengelage im Zeitablauf (nach Toulmin 1978: 241)

Wie die Abbildung zunächst zeigt, konstruieren wir das organisatorische Geschehen nicht als wohlgeordnete Menge spezifisch bezeichneter Einheiten, sondern vielmehr als Konglomerat unterschiedlicher Ströme, welche in der Abbildung von links nach rechts abgetragen wurden. Im Zeitablauf können die einzelnen Ströme dabei unterschiedliche Schicksale besitzen: (1) Manche Ströme mögen versiegen, d. h. defizient werden, da sie im weiteren organisatorischen Geschehen „keinen Anschluß“ finden. Diese sind in der Abbildung als „aufgegebene Elemente“ oder „erfolgreiche Varianten“ bezeichnet. Man denke hier an eine Folge von Führungsimpulsen eines organisatorischen Partialsystems, die von anderen Partialzentren erfolgreich blockiert wird und zum Erliegen kommt. Dies bedeutet im Umkehrschluß jedoch nicht, daß solche versiegenden Handlungsströme nicht zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufleben und auf die Tagesordnung kommen können, und daß sie dabei auch einen gewissen „Startvorteil“ gegenüber anderen emergierenden Strömen besitzen. (2) Es mögen aber auch solche Handlungsströme existieren, denen es gelingt, sich über eine längere Periode hinweg (z. B. als Führung) identisch zu reproduzieren. Darüber hinaus mag man sich noch zwei weitere Varianten des Schicksals von Handlungs- und Kommunikationsströmen vorstellen: So können (3) bestimmte Ströme an eine „Zeitschwelle“ geraten, bei deren Überschreiten es zu einer „Aufsplittung“ kommt. Umgekehrt mögen (4) bisher unverbundene Ströme auch zusammenfließen, Koppelungen entwickeln und

Wirkungen zeitigen, die gerade aus dem Zusammenfließen der beiden Ströme erklärbar sind.

Mit diesem Verständnis einer Gemengelage organisatorischer Ströme geht einher, daß manche Handlungssequenzen größere Prominenz im organisatorischen Geschehen für sich in Anspruch nehmen können als andere. Einzelne solcher Ströme können mithin zum „roten Faden“ werden, so sie organisatorisches Geschehen in dominanter Weise prägen und als Führung wirken. Genau um solche dominanten Ströme geht es uns im vorliegenden Teilkapitel. Knüpft man an der obigen Abbildung 4 an, so steht also die Frage nach der Entstehung bzw. der beständigen Etablierung eines derartigen dauerhaft asymmetrisierenden Stroms im Raum; mithin die Frage, wie es einem fokalen Strom gelingt, die anderen organisatorischen Ströme in ein spezifisches „Flußbett zu zwingen“, sprich: asymmetrisch zu prägen. Diese Frage wollen wir nach den nun vollzogenen begriffsstrategischen Vorarbeiten im Sinne einer empirischen Fragestellung angehen. Hierzu wählen wir uns zwei Perspektiven: Zunächst wird aus der Sichtweise derjenigen Akteure argumentiert, welche ex post, d. h. nach der Etablierung eines Teilstroms als Führung, als Regelstrecke zu bezeichnen sind. Hierbei wird zu thematisieren sein, wie es dem einen Teilstrom jeweils gelingt, aus Sicht der Geführten als legitime Führung angenommen zu werden. Im übernächsten Abschnitt eignen wir uns dann die Perspektive derjenigen Akteure an, die sich als Führung etablieren.

Legitimität und Führung

Widmet man sich der Frage nach dem Auftauchen bzw. der laufenden Veränderung bestehender Führungsstrukturen aus der Perspektive nachgelagerter organisatorischer Einheiten, so steht damit – wie angesprochen – zunächst die Frage nach der Legitimität solcher Führungsstrukturen in der Wahrnehmung der Geführten im Raum. In einem ersten Zugriff kann man sich dieser Frage nähern, indem man auf die Perspektiven der Lebensweltanalyse rekurriert und betrachtet, was jeweils aus Perspektive der Kultur, der Persönlichkeitsstrukturen und der institutionellen Ordnungen dazu beiträgt, einem spezifischen Handlungsstrom in der Unternehmung und seinen „Trägern“ zu einem mehr oder weniger festen „Fundament“ für Einflußnahmen in der Organisation zu verhelfen.

Zunächst zur Kultur. Kultur kann als Ausdruck der vielfältigen, in einem fokalen System geteilten Deutungsschemata, Wissens-elemente, Werthaltungen usw. charakterisiert werden. Die Zusammenhänge sind dann sicherlich bereits intuitiv nachvollziehbar. Wenn beispielsweise in der Kultur der Begriff der „Führung“ bzw. all das, was mit den Handlungen einer Führung verbunden ist, eine ausgesprochen positive Konnotation besitzt, dann ist dies wohl für das Auftauchen und die Existenz einer Führung förderlich – Führung wird allgemein gesprochen als legitim erachtet. Wenn jedoch Führung in den Deutungsschemata der herrschenden Kultur

negativ konnotiert ist und etwa von vornherein mit Attributen wie Herrschaft, Machtausübung und Entmündigung belegt wird, dann kann das dazu führen, daß bereits die Kultur das Auftauchen eines führenden Handlungsstroms konterkariert bzw. unwahrscheinlich werden läßt.

Analoges gilt bzgl. der Persönlichkeitsstrukturen. Dabei geht es sowohl um die Persönlichkeitsstruktur derjenigen Akteure, die in und um das politische System den Controlling Overlay bilden bzw. anstreben, einen solchen Controlling Overlay zu konstituieren, als auch insgesamt um die Persönlichkeitsstrukturen der Beteiligten und Betroffenen. Sind die Strukturen der Akteure beispielsweise durch Machthunger und Konkurrenzdenken geprägt, dann werden sehr wahrscheinlich immer wieder Aktionen einzelner Personen zu beobachten sein, die dazu beitragen, daß ein Controlling Overlay entsteht. Gleichzeitig wird es einem einmal entstandenen Controlling Overlay aufgrund der bestehenden Persönlichkeitsstrukturen schwerfallen, dauerhaft als legitim wahrgenommen zu werden. Stets ist mit konterkarierten Führungsimpulsen zu rechnen, die darauf abzielen, die bestehende Asymmetrie zu beheben und einen neuen Controlling Overlay zu bilden. Möglicherweise führt dies auch dazu, daß sich im Laufe der Zeit mehrgipflige Führungsstrukturen etablieren, welche die Möglichkeiten einer dauerhaften Führung stark einschränken.

Schließlich ist auch noch die Perspektive der institutionellen Ordnungen zu erwähnen. In diesem Sinne kann die Legitimität einer Führung dann etwa auch dadurch gestützt werden, daß die Unternehmensverfassung die Existenz einer Führung vorsieht. Verfassungen oder auch Leitbilder und unternehmenspolitische Rahmenkonzepte können zur Legitimationsbasis eines Controlling Overlay werden, indem sie ein symbolisches Modell eines Controlling Overlay beinhalten und dessen Autorisierungsrechte gegenüber den anderen Organisationsmitgliedern regeln. Freilich ist damit dann noch nichts darüber ausgesagt, welches Kollektiv organisatorischer Akteure in den Genuß dieser Autorisierungsrechte kommt, d. h. wer sich im konkreten Fall dann als Controlling Overlay zu etablieren vermag. Immerhin vermag eine als legitim erachtete Verfassung respektive ein Rahmenkonzept aber das Auftauchen und die Existenz einer Führung generell befördern und auch gegenüber den Führungsansprüchen anderer organisatorischer Handlungsstrukturen abschirmen: die Legitimität der institutionellen Ordnung „Unternehmensverfassung“ strahlt auf den Controlling Overlay ab.

Das letztgenannte Beispiel zeigt jedoch auch, daß nicht jeder qua Unternehmensverfassung vorgesehene Controlling Overlay als legitime Führung anzusehen ist. Dies hängt letztlich auch davon ab, ob die Verfassung bzw. ein Rahmenkonzept selbst als legitim erachtet wird. So gibt es sehr wohl Organisationen, deren Verfassungen (etwa weil sie ihnen vom Staat vorgeschrieben werden) zwar zum Auftauchen eines Controlling Overlay führen, die aber in den Augen der Organisationsteilnehmer nicht durchwegs als legitim erscheinen. Man unterscheidet deshalb auch zwischen legitimer und legaler Führung. Eine reale Führungsstruktur kann mit den „Modellvorstellungen“ einer Verfassung

übereinstimmen, deren Inhalt und Entstehungsgeschichte im Einklang mit den gesetzlichen Normen des Staates steht. Eine solche Führung nennt man legal. Sie muß jedoch nicht legitimiert sein, sofern die dahinterstehende Verfassung respektive das Rahmenkonzept usw. selbst nicht als legitim erachtet wird. Umgekehrt kann die Führung einer Verbrecherorganisation in den Augen ihrer Mitglieder legitimiert sein, obwohl diese Führung im Sinne des Gesetzes illegal ist.

Freilich liegt bei einer solchen sogenannten legalen „Führung“ dann genaugenommen gar keine Führung vor, die im Sinne unserer Begriffsfassung als dauerhaft und signifikant asymmetrisierende Struktur wirkt. Führung ist auf die Unterstützung, d. h. auf die wahrgenommene Legitimität seitens der Geführten angewiesen. Eine Erkenntnis, die bereits Barnard in seinem schon klassischen Werk „The functions of the executive“ (1938) festhielt:

„Wenn eine Kommunikation mit Anordnungscharakter von demjenigen, an den sie sich wendet, akzeptiert wird, ist ihre Autorität für ihn etabliert und bestätigt. Sie wird als Grundlage des Handelns anerkannt. Ungehorsam gegenüber einer derartigen Kommunikation ist für ihn eine Ablehnung ihrer Autorität. Daher liegt unter dieser Definition die Entscheidung darüber, ob ein Befehl Autorität besitzt oder nicht, bei den Personen an die er sich wendet, und nicht bei den ‚Autoritätspersonen‘ oder denen, die Befehle erteilen.“ (Barnard 1938: 163)

Führung in unserem Begriffsverständnis ist also immer legitime Führung und die Frage nach dem Auftauchen bzw. der beständigen Veränderung einer Führung ist damit die Frage nach der von den Reglern niedriger Ordnung attribuierten Legitimität. Üblicherweise werden in der Literatur dabei unter Bezugnahme auf Max Weber (1976: 122 ff. und 541 ff.) drei Grundlagen legitimer Führung unterschieden: (1) Charisma, (2) Tradition und (3) Rationalität. Charisma bezeichnet – wie weiter oben bereits angesprochen – die Legitimitätsgrundlage, die ein besonders hervorgehobener Akteur in der Organisation aufgrund der „außeralltäglichen Hingabe“ (Weber 1976: 124) der Organisationsmitglieder an seine Person genießt. Über Tradition legitimierte Führung bezieht ihre Wirkung dagegen nicht aus bestimmten attribuierten Eigenschaften einer Person, sondern aus ihrer Anknüpfung an als legitim erachtete Führungsstrukturen der Vergangenheit. Das, was schon immer war, wird zum legitimierenden Vorbild für Führungsstrukturen der Gegenwart. Mit Rationalität ist schließlich gemeint, daß sich die Legitimität einer Führung auch aus der Bezugnahme auf als legitim erachtete Ordnungen, wie geschriebene Gesetze (man denke hier an das Gesellschaftsrecht und die dort für einzelne unternehmerische Rechtsformen kodifizierten Geschäftsführungsrechte und -pflichten) speisen kann. Wenn beispielsweise das Parlament Gesetze erläßt, etwa in Form des Aktiengesetzes, des Mitbestimmungsgesetzes usw., dann schafft der Staat damit ein Modell von Führungsstrukturen für bestimmte Unternehmen.

Was bedeutet dies nun für die Frage nach dem Auftauchen bzw. nach der fortwährenden Reproduktion einer bestehenden Führungsstruktur? Als vorläufiges Fazit kann man zunächst festhalten, daß bestimmte Faktoren genannt werden

können, die das Auftauchen einer Führung begünstigen, wie etwa die in Verfassungen kodifizierten Regeln, die Persönlichkeitsstrukturen der an der Organisation Beteiligten und von ihr Betroffenen, usw. Damit wurden bislang – sieht man einmal von der Kategorie Charisma ab – vor allem solche Faktoren genannt, die weitgehend außerhalb des Einflusses einer Führung liegenden Handlungsstroms liegen. Freilich wird die wahrgenommene Legitimität einer Führungsstruktur auch durch ihr Handeln selbst beeinflusst, also durch Faktoren, die unmittelbar in ihrem Einflusbereich liegen. Wir wollen dies anhand von Abbildung 5 genauer explizieren, womit wir gleichzeitig unsere Ausführungen zu den Grundlagen legitimer Führung zusammenfassen.

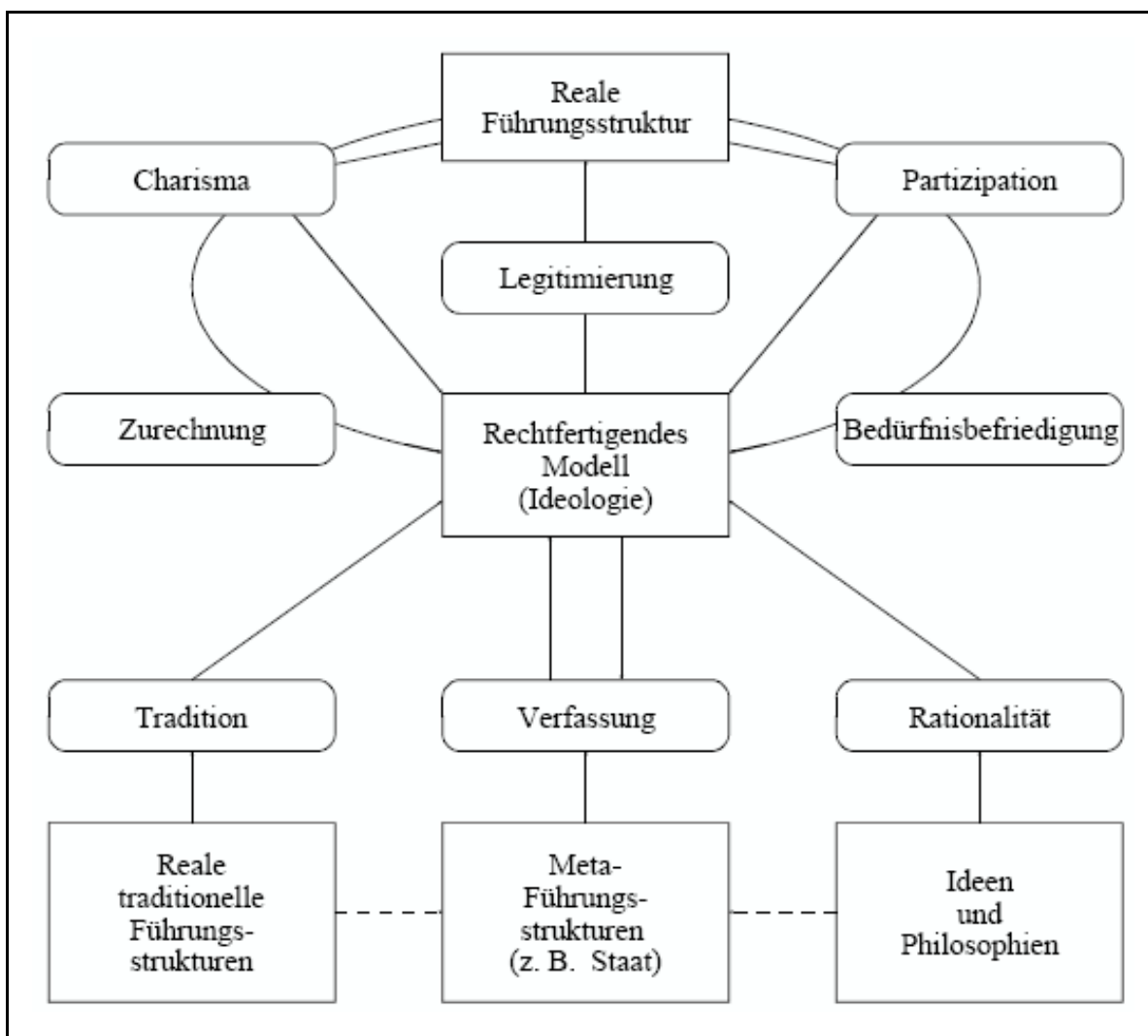


Abb. 5: Determinanten der Legitimierung realer Führungsstrukturen

Folgt man der Abbildung, so erfahren real existierende Führungsstrukturen Legitimierung über ein rechtfertigendes Modell, man mag auch sagen eine Ideologie, die sich wiederum aus unterschiedlichen Quellen speisen kann. Da sind zum einen die bereits genannten, weitgehend außerhalb des Einflusses der

bestehenden Führung befindlichen Kategorien Tradition und Verfassung. Diese beziehen ihre legitimierende Kraft aus traditionellen Führungsstrukturen bzw. aus Meta-Führungsstrukturen, wie dem Staat und dessen rechtlicher Ordnung. Als dritte Quelle treten Ideen und Philosophien der Führung hinzu, die der Ökologie des Wissens eines fokalen Unternehmens entstammen und ebenfalls als Legitimationsmuster für bestehende Führungsstrukturen herangezogen werden können. Besonders Ideen und Philosophien mit situativer Prominenz in der Ökologie des Wissens können die Legitimitätsgrundlagen bestehender und im Entstehen begriffener Führungsstrukturen untergraben, aber auch festigen: wo flache Hierarchien, Dezentralisierung und Delegation von Verantwortung gepredigt werden, dort bröckeln die Legitimitätsgrundlagen bürokratischer, zentralistischer Herrschaftsformen.

Neben diese Legitimitätsgrundlagen, die eher außerhalb des Einflusses bestehender Führungsstrukturen zu verorten sind, tritt noch der Einfluß der Handlungen eines Führung begehrenden Kollektivs selbst. Dabei ist einerseits die Rolle des Charismas eines organisatorischen Akteurs (bzw. die Attribution eines solchen) zu nennen. Andererseits kommt eine Kategorie ins Spiel, die bislang noch gar nicht angesprochen wurde, nämlich die Frage, inwiefern es einer Handlungsstruktur gelingt, Bedürfnisse der Organisationsmitglieder und -teilnehmer zu befriedigen und so die eigene Legitimitätsgrundlage zu verbessern bzw. aufrechtzuerhalten. Es ist wohl unmittelbar einsichtig, daß die Legitimation einer Führungsstruktur mit der Bedürfnisbefriedigung der Geführten zusammenhängt. Wiederholt sich dieser „Erfolg“, dann wird dabei auch ein gewisser Legitimitätskredit aufgebaut. Die Frage, ob das rechtfertigende Modell einer Führungsstruktur dann den Philosophien, Traditionen und verfassungsmäßigen Vorstellungen von Legitimität entspricht, tritt in den Hintergrund. Freilich ist zusätzlich – wie beim Charisma – auch die Kategorie Zurechnung von entscheidender Bedeutung. Um ein rechtfertigendes Modell aufbauen und halten zu können, muß es der Führung gelingen, daß die positiv bewerteten Ereignisse möglichst dem eigenen Führungshandeln zugerechnet werden und die Verantwortung für negative Einflüsse anderen Akteuren oder „höheren Gewalten“ geschoben wird. Schließlich wird in Abbildung 5 auch noch die Rolle der Partizipation der Geführten an den Entscheidungen der Führung angesprochen. Durch eine solche Partizipation entsteht häufig ein Gefühl der Verbundenheit mit der Führungsstruktur; zudem sehen die Geführten ihre eigenen Interessen repräsentiert. Auch diese, sich aufgrund der Partizipation entwickelnde Identifikation mit der Führungsstruktur kann als rechtfertigendes und damit legitimierendes Modell für eine Führungsstruktur fungieren.

Insbesondere die letztgenannten Faktoren geben Hinweise auf die Frage, wie sich aus dem naturwüchsigen Gemenge organisatorischer Ströme respektive Handlungsstrukturen eine Teilstruktur als überlagernd zu etablieren vermag bzw. wie eine bereits etablierte Führung ihren prägenden Einfluß beibehalten kann. Dies wird deutlich, wenn man unsere bisherigen Betrachtungen mit der Darstellung des politischen Systems der Organisation in Verbindung bringt (vgl. Kirsch 1997d: 373

ff.). Die dort genannte Kategorie „Unterstützung“ bringt zum Ausdruck, inwiefern das Kernorgan, im vorliegenden Fall: die Führung, von der inner- und außerorganisatorischen Umwelt als legitim wahrgenommen wird und eben deshalb „Unterstützung“ erfährt. In der Unterstützung bündeln sich gleichsam all die Dimensionen der Legitimität, die wir vorstehend aufgeführt haben.

Natürlich wird eine solche Unterstützung nun nicht „gratis“ gewährt. Will eine Handlungsstruktur sich als überlagernd etablieren, so scheint es erforderlich, daß sich das emergierende politische System, bei der „Produktion“ seiner Führungsimpulse auch die Forderungen der Umwelt aneignet. Im Extremfall bedeutet dies, daß man sich über einen längeren Zeitraum hinweg die Forderungen der Satelliten mehr oder weniger paraphrasierend aneignet oder relevante Forderungsträger am Führung begehrenden Kollektiv partizipieren läßt. Führung entsteht dann u. a. dadurch, daß von einer organisatorischen Handlungsstruktur laufend Führungsimpulse ausgesendet werden, die von anderen Akteuren – nicht zuletzt aufgrund der Berücksichtigung ihrer Interessen – zunehmend Unterstützung erfahren. Im Laufe mehrmaliger solcher Schleifen mag sich dann auch eine diffuse Unterstützung herausbilden, d. h. das Empfinden einer legitimen Interessenvertretung, die sich nicht mit jedem Impuls wieder beweisen muß. Outputs der so entstehenden Führung wird in der Folge ein politischer Wille attribuiert, und dies in zunehmenden Maße auch dann, wenn Interessen organisatorischer Akteure von Zeit zu Zeit verletzt werden.

Freilich bringt der eben geschilderte Prozeß nur ein rudimentäres Verständnis davon zum Ausdruck, wie eine überlagernde Handlungsstruktur in sozialen Interaktionszusammenhängen emergiert. Insbesondere wurde die Führung selbst zunächst weitgehend passiv als Objekt einer Legitimationsattribution der Regelstrecke vorgestellt. Wie eingangs erläutert, wollten wir uns im vorliegenden Abschnitt ja zunächst der Perspektive der Geführten annehmen. Tatsächlich ist der Prozeß des Auftauchens bzw. der laufenden Veränderung einer Führungsstruktur natürlich auch von aktivem politischem Handeln des Führung anstrebenden Kollektivs begleitet. So wird versucht werden, den Inhalt der eigenen Führungsimpulse gegenüber anderen organisatorischen Handlungsstrukturen zu vermarkten, man wird versuchen, Unterstützung zu mobilisieren und Koalitionen einzugehen mit anderen Einfluß begehrenden Akteuren, etc. Damit ist also die Perspektive der Führenden bzw. Führung anstrebenden Akteure angesprochen, der wir uns im folgenden zuwenden.

Die Rolle von Selbstbeschreibungen beim Auftauchen einer Führung

Wenn wir nochmals auf das Schema des nicht-trivialen Dialogs zwischen Führung und Regelstrecke bzw. allgemein zwischen zwei organisatorischen Handlungsstrukturen zurückgreifen, so stand bislang die Perspektive derjenigen Handlungsstruktur im Vordergrund, die ex post als Regelstrecke bezeichnet werden

kann. Ebenso gut läßt sich jedoch auch aus der Perspektive desjenigen Kollektivs, welches ex post die überlagernde Handlungsstruktur konstituiert, thematisieren, welche Faktoren dem Auftauchen einer Führung förderlich sind bzw. welcher Art die Handlungen dieses Kollektivs sein müssen, damit es sich als Führung zu etablieren oder zu behaupten vermag.

Wir wollen uns dieser Perspektive im folgenden auf einer relativ formalen Ebene zuwenden und den Prozeß des Auftauchens einer neuen bzw. Reproduzierens einer bestehenden Führung zunächst (1) als einen „*Trial-and-error-Prozeß*“ beschreiben, bei dem die Führung begehrenden Akteure in Form von Führungsimpulsen gleichsam „Versuchsballons“ starten und die Reaktionen hierauf in späteren Führungsimpulsen weiterverarbeiten. Dabei wird sich (2) zeigen, daß dieser Prozeß erfordert, daß ihm eine adäquate *Selbstbeschreibung* desjenigen Kollektivs zugrundeliegt, welches führenden Einfluß anstrebt. Ob Beeinflussungsimpulse von Erfolg gekrönt werden, wird man dabei auch an der Flexibilität und dem beständigen Wechsel der verwandten Selbstbeschreibungen im Zuge des „*Trial-and-error-Prozesses*“ festzumachen haben. Doch damit ist dem Argumentationsgang schon vorgegriffen; zunächst wollen wir von einem Wandel der Selbstbeschreibung abstrahieren und uns dem ersten Punkt zuwenden:

(1) Betrachtet man die Ausbildung einer Asymmetrie zwischen einem organisatorischen Teilstrang Führung und dem verbleibenden organisatorischen Geschehen als das Wechselspiel von Versuch und Irrtum, so wird damit zum Ausdruck gebracht, daß die Führung anstrebenden Akteure oder Partialzentren mit ihren ersten Impulsen in der Organisation wahrscheinlich zunächst auf Widerstand stoßen. Der Weg bis zur Etablierung als überlagernde Handlungsstruktur ist eher als langwierig zu kennzeichnen und umfaßt ein ständiges „Abtesten“ des jeweils Möglichen. Im Zuge einiger solcher Versuche, mittels Führungsimpulsen Einfluß zu erlangen, mögen sich gewisse Regelmäßigkeiten in der Reaktion der anderen Handlungsströme hierauf herauskristallisieren, die es dann ermöglichen, mit nachfolgenden Führungsimpulsen größere Wirkungen zu erzielen. Eine derartige experimentelle Vorgehensweise beschreibt Wiener sehr anschaulich am Beispiel des Lenkens eines Fahrzeugs:

„Unser gesamtes Verhalten beim Lenken hängt von der Kenntnis der Glätte der Straßenoberfläche ab, d. h. von einer Arbeitscharakteristik des Systems Wagen-Straße. Wenn wir diese mit Hilfe der gewöhnlichen Aktion des Systems herausfinden wollen, werden wir uns im Rutschen befinden, ehe wir es merken. Wir geben daher dem Steuerrad eine Folge kleiner, schneller Impulse, nicht groß genug, um den Wagen in ein allgemeines Schleudern zu bringen, sondern gerade groß genug, um unserem kinästhetischen Sinn zu berichten, ob der Wagen in der Gefahr des Rutschens ist. Wir richten dann unsere Lenkmethode entsprechend ein.“ (Wiener 1992: 167 f.)

Übersetzt in die Kategorien des vorliegenden Argumentationszusammenhangs mag man im Fahren auf glatter Fahrbahn durchaus eine Analogie zum Führen und Lenken komplexer organisatorischer Gemengelagen erkennen, wie wir sie weiter oben skizziert haben. Zug um Zug und im Wechselspiel von Versuch und Irrtum

kann dabei auch eine organisatorische Teilstruktur mittels „kleiner“, direkter Eingriffe lernen, einen führenden Einfluß auf die „rutschige Fahrbahn“ Organisation zu etablieren. Freilich ist hierzu nicht in jedem Falle erforderlich, daß man dabei selbst „Auto fährt“ und sich in die Gefahr des von der „Fahrbahn gleitens“ begibt. Es genügt oftmals, die Führungsimpulse, die von anderen Handlungsstrukturen ausgehen, zu beobachten und aus den Reaktionen hierauf Rückschlüsse für das in der Organisation Mögliche zu ziehen. Voraussetzung hierfür ist freilich, daß die Führung, so sie denn weiter als überlagernde Handlungsstruktur bestehen bleiben soll, über eine adäquate Selbstbeschreibung ihres Verhältnisses zum Rest der Organisation verfügt und diese als Folge der beobachteten Reaktionen auch beständig weiterentwickelt. Gleiches gilt natürlich für die Selbstbeschreibungen eines Handlungsstroms, dessen Träger sich als Führung erst noch etablieren müssen.

(2) Dabei gilt es zunächst festzuhalten, daß die Selbstbeschreibungen eines Führung anstrebenden Kollektivs oder Aktors nicht notwendigerweise mit dessen Führungsimpulsen identisch sind. Selbstbeschreibungen können Führungsimpulsen vorauslaufen; sie wirken dann im Sinne einer „Landkarte des Selbst“ (Luhmann 1984: 235), die den Rahmen für zukünftige Eingriffe absteckt und somit als Handlungsorientierung präsent ist, aber (noch) nicht handlungswirksam wird. Selbstbeschreibungen mögen vollzogenen Führungsimpulsen aber auch nachhinken. Dies wird dann der Fall sein, wenn die Impulse nicht intendiert eingebracht werden, sondern Ausfluß von Handlungen mit divergierender Intention sind. Hier wird dann erst ex post nachvollzogen und in die Selbstbeschreibung eingebaut, daß die eigenen Aktionen ein Muster von asymmetrischen Prägungen ergaben. Von diesen allgemeinen Kennzeichnungen ausgehend, ließe sich nun ein mannigfaltiges Spektrum von denkbaren Selbstbeschreibungen einer Führung skizzieren. Insbesondere kommen dann wieder die Kategorien des im ersten Teilkapitel entfaltenen Handlungsmodells der Führung ins Spiel. Man könnte dann also danach unterscheiden, ob die führende bzw. die Führung anstrebende organisatorische Handlungsstruktur eine (a) trivialisierende vs. nicht-trivialisierende, (b) identifizierende vs. abgrenzende bzw. (c) aktive vs. passive Grundhaltung verfolgt und welche Auswirkungen dies auf die Erfolgsaussichten eines Kollektivs hat, sich als überlagernde Handlungsstruktur zu etablieren.

Wir wollen von einem solchen Ansinnen hier jedoch Abstand nehmen (vgl. aber Guggemos 1998) und uns vielmehr der These der laufenden Veränderung von Selbstbeschreibungen eines Führung begehrenden Kollektivs widmen. Diese These verweist auf die Tatsache, daß der unter (1) geschilderte „Trial-and-error-Prozeß“ auch für die Selbstbeschreibungen eines Einfluß anstrebenden Kollektivs oder Aktors nicht folgenlos bleibt:

„Steuerungsprozesse beruhen auf *Fremdbeschreibung* (inneren Modellen der Außenweltssysteme), die aus einer Geschichte von Interaktionsbeziehungen gewachsene heuristische Annahmen darstellen. Um die Validität der Modellannahmen zu erhöhen, ist ein kontinuierliches Prüfen und Testen dieser Annahmen erforderlich. Selbst wenn die heuristischen Annahmen eine Zeitlang funktioniert haben, ist mit Überraschungen

zu rechnen; denn sie beziehen sich auf die Charakteristika des Verhaltens komplexer dynamischer Systeme und nicht auf das gesetzmäßige Funktionieren trivialer Maschinen.“ (Willke 1996: 200)

Mit dem trilateralen Wissenschaftskonzept von Galtung (1978) vermag man diesen Prozeß des ständigen Prüfens und Weiterentwickelns der Selbstbeschreibung des Einfluß anstrebenden organisatorischen Teilsystems genauer zu kennzeichnen: Galtung unterscheidet in seinem trilateralen Wissenschaftskonzept drei Kategorien von Aussagen: (a) Daten als Aussagen über die beobachtete Welt, (b) Theorien als Aussagen über die mögliche Welt sowie (c) Werte als Aussagen über die gewünschte Welt. Die Selbstbeschreibung eines im status nascendi befindlichen organisatorischen Handlungsstroms „Führung“ mag man dabei zunächst mit der Kategorie der Theorien, also den Aussagen über das, was mittels Führungsimpulsen möglich ist, in Verbindung bringen.¹⁷ Diese „Theorien“ werden nun laufend mit Beobachtungen des organisatorischen Geschehens, also mit den angesprochenen Daten, konfrontiert. „Passen“ die Beobachtungen nicht zu dem, was aufgrund des inneren Modells der im status nascendi befindlichen Führung zu erwarten war, so mag eine Veränderung des inneren Modells angezeigt sein, um die bestehende Invarianz zwischen Daten und Theorien zu „verbiegen“. Genauso gut erscheint es jedoch möglich, daß die Führungsstruktur die abweichenden Daten lediglich als Indikator für ein „Noch-mehr-desselben“ interpretiert: das innere Modell sei schon richtig, nur der Widerstand einiger Handlungs- und Kommunikationsstränge müsse noch gebrochen werden. Hier besteht dann die Gefahr eines „Teufelskreises“, bei dem die Führung zunehmend Einflußmöglichkeiten verliert, oder umgekehrt: mit denen ein führenden Einfluß begehrendes Kollektiv einen asymmetrisch prägenden Einfluß auf das organisatorische Geschehen gar nicht erst aufzubauen vermag.

Der erstgenannte Fall eines Umgangs mit bestehenden „Misfits“ zwischen Daten und Theorien zeigt einen interessanten Gesichtspunkt auf: Hypothese ist, daß es dem Träger eines Handlungsstrangs desto eher gelingen wird, sich als Führung zu etablieren, umso mehr die Selbstbeschreibungen angesichts der Reaktionen der Organisation beständig weiterentwickelt und auch neue Sichtweisen (etwa aus der wissenschaftlichen Diskussion) aufgegriffen werden. Die dauerhafte Etablierung einer Führung als asymmetrische Prägung sozialer Interaktionszusammenhänge stellt sich dann als ein Wettlauf zwischen „Hase und Igel“ dar: Stets muß das im status nascendi befindliche Kollektiv die grammatischen Grenzen seiner Selbstbeschreibungen dehnen, um mit der naturwüchsigen Evolution des organisatorischen Geschehens Schritt halten zu können; fällt es hinter diese Evolution zurück, ist das „Abbröckeln“ der Einflußmöglichkeiten nicht weit.

Freilich läßt sich dieser Wettlauf nur dann adäquat beschreiben, wenn man Führung als selbstbezügliches Unterfangen herausstellt. Denn die angesprochene naturwüch-

¹⁷ Sicherlich spielen in dieses innere Modell auch Werthaltungen der Träger des betreffenden organisatorischen Strangs in erheblichem Maße mit hinein. Von diesen abstrahieren wir hier, um die Argumentation nicht zu sehr mit „Nebenkriegschauplätzen“ zu belasten.

sige Evolution erfolgt ja nicht unbeeinflusst von Führungsimpulsen, sondern wird auch und gerade durch diese vorangetrieben. Dies macht dann freilich wiederum eine Fortentwicklung der bestehenden Selbstbeschreibungen einer Führung erforderlich, so daß der Kreislauf geschlossen wird, ganz wie wir es auch mit dem Bild des nicht-trivialen Dialogs angedeutet haben:

„Die Möglichkeit, daß überlagernde Handlungsstrukturen sich entfalten und degenerieren können, Führung also dementsprechend auch temporalen Bedingungen unterworfen ist, verweist darauf, daß Führung in ihrem Prozeßcharakter selbstbezüglich wirkt: In Ausübung von Führungsfunktionen wird gleichsam auch Entwicklung von Führung vollzogen.“ (Scheytt 1996: 201)

Für eine im Entstehen begriffene überlagernde Handlungsstruktur bedeutet dies, daß die eigene Selbstbeschreibung im Beschriebenen, d. h. im anvisierten sozialen Gefüge, wieder vorkommt. Die Trennlinie zwischen der Selbstbeschreibung der Führung und der Regelstrecke (d. h. zwischen Meta- und Objektbereich der Führung, wenn man es in Analogie zum Verhältnis Theorie/Praxis ausdrücken will) verwischt sich damit. Auch hier mag man vermuten, daß mit zunehmender Bewußtwerdung dieses Sachverhalts durch die Führung die Wahrscheinlichkeit angemessener, d. h. tatsächlich asymmetrisierender Impulse wächst.¹⁸

Als vorläufiges Fazit dieser Ausführungen kann man also festhalten, daß die Etablierung einer Handlungsstruktur als Führung es erforderlich macht, daß ein Führung anstrebendes Kollektiv einen steten Lernprozeß durchläuft, bei dem die jeweilige Selbstbeschreibung an die Reaktionen der Regelstrecke auf Führungsimpulse laufend angepaßt wird. Dies beinhaltet auch, daß die Führungsstruktur Interessen, Anliegen und Forderungen anderer Handlungsstrukturen aufgreift und sich diese zu eigen macht, um so die erforderliche Legitimität und Unterstützung für ein dauerhaftes Bestehen zu mobilisieren. Mit diesen zusammenfassenden Bemerkungen wollen wir unsere Hinweise zur Thematik des Auftauchens von Führung beschließen. Im Vordergrund bleibt jedoch die Skepsis gegenüber der Annahme, eine Führung sei in Organisationen stets schon als existent anzunehmen. Dies wird auch im folgenden Teilkapitel deutlich werden, wenn wir die Frage thematisieren, was eine Unternehmensführung angesichts weltweit verzweigter Wertschöpfungskonglomerate sogenannter „Global players“ inklusive der damit einhergehenden Tendenzen eigensinniger Partialzentren im Unternehmen überhaupt zu bewirken vermag.

¹⁸ Diese Aussage sollte nicht dahingehend fehlinterpretiert werden, daß die Etablierung einer Koppelung *nur* dann gelingen wird, wenn sich das betreffende System dieser Selbstbezüglichkeit bewußt ist. Wir beschränken uns vielmehr abermals auf die Aussage, daß es damit wahrscheinlicher wird. Weder ist das Wissen um die Selbstbezüglichkeit von inneren Modellen und darauf gründenden Führungsimpulsen ein Garant für die Herausbildung einer Führung, noch wird man ohne ein solches Wissen bei der Etablierung einer Führung *notwendigerweise* scheitern.

4. Unternehmensführung in polyzentrischen Systemen

In unseren vorstehenden Ausführungen zum Auftauchen einer überlagernden Handlungsstruktur haben wir u. a. darauf hingewiesen, daß Führung und Regelstrecke sich wie zwei nicht-triviale Maschinen gegenüberstehen. Eine Folge hiervon ist, daß sowohl der Controlling Overlayer als auch die sozialen Systeme, welche die Regelstrecke ausmachen, beständig mit eigensinnigen und überraschenden Verhaltensweisen des jeweils anderen sozialen Systems rechnen müssen. Anderenorts haben wir diese eigensinnigen Verhaltensweisen einzelner organisatorischer Teilsysteme auch mit dem Konzept des Polyzentrismus beschrieben. Danach stellen sich Unternehmen und Unternehmensverbindungen grundsätzlich als eine Menge von Partialzentren dar, die jeweils eigensinnige Verhaltensweisen an den Tag legen (vgl. vertiefend Kirsch 1997d: 549 ff.). Welchen Charakter Führungshandlungen angesichts solcher polyzentrischer Strukturen besitzen, beleuchten wir in den folgenden vier Abschnitten. Freilich gehen wir dabei nun von einem bereits existenten sozialen Teilsystem „Führung“ aus und beleuchten nicht mehr dessen Auftauchen.

Substantielle und prozedurale Führung

Die Führung in polyzentrischen Unternehmen und Unternehmensverbindungen kann man zunächst als ein eigenständiges Partialzentrum beschreiben. Regelmäßig wird dieses auch als Zentrale bezeichnet. Die Führungshandlungen eines solchen besonders hervorgehobenen Partialzentrums können dabei Unterschiedliches zum Gegenstand haben.¹⁹ Zum einen mögen sie darin bestehen, gezielt in die Organisation und ihre Abläufe einzugreifen, um (aus der Perspektive der Führung wahrgenommene) Dysfunktionen zu beheben oder zu mildern. Derartige „Durchgriffe“ auf die Regelstrecke zielen auf die konkreten Handlungen organisatorischer Akteure und versuchen diese zu determinieren. Ein solches Verständnis der Unternehmensführung kennt man in Extremform aus den Anfängen des sogenannten Scientific Management und den Veröffentlichungen ihres Protagonisten Taylor, die dem einzelnen Arbeiter in der Unternehmung lediglich die Aufgabe des punktgenauen Ausführens ex ante inhaltlich exakt festgelegter Bewegungsverläufe zuordnete (vgl. Taylor 1911).

¹⁹ In der Folge sprechen wir in der Regel von Führungshandlungen anstatt von Führungsimpulsen. Damit wollen wir zum Ausdruck bringen, daß Handlungen betrachtet werden, die aus einer bestehenden und bereits etablierten Führungsstruktur heraus erfolgen. Der Begriff der Führungsimpulse ist dagegen weiter, und umfaßt *auch* Handlungen anderer Akteure, die etwa gerade die bestehende überlagernde Handlungsstruktur zu konterkarieren trachten. Den Begriff „Führungsimpuls“ verwenden wir dementsprechend im weiteren nur an jenen Stellen, an denen soziale Einflußnahmen angesprochen werden, die nicht ausschließlich Handlungen einer bereits bestehenden Führung darstellen.

Zum anderen kann Führung aber auch darin begründet liegen, daß man sich darauf beschränkt, den Verhaltensrepertoires der organisatorischen Akteure Grenzen aufzuerlegen, ohne dabei jedoch konkret auf die Handlungen des einzelnen zuzugreifen. Führung besteht hier v. a. darin, Rahmenbedingungen zu setzen, innerhalb derer die organisatorischen Akteure sich dann selbständig koordinieren können. Wir bezeichnen dies als eine *prozedurale* Form der Führung, während die erstgenannte Variante als *substantielle* Führung gelten kann. Steht im Rahmen eines substantiellen Führungshandelns die Erarbeitung und Durchsetzung inhaltlicher Vorgaben im Vordergrund, so beschränkt sich ein prozedurales Führungshandeln darauf, „Arenen“ zu definieren, innerhalb derer die Betroffenen sich unter Berücksichtigung spezifischer Spielregeln selbst koordinieren. Ein Konzernvorstand, ein Aufsichtsrat eines Joint Ventures oder die Willensbildungsorgane eines Verbandes können als institutionalisierte Arenen bezeichnet werden, innerhalb derer solche selbstorganisierende Prozesse stattfinden. Prozedurales Führungshandeln heißt dann v. a. Wahrung der Funktionsfähigkeit dieser Arenen. Prozedurales Führungshandeln muß sich aber nicht in der Schaffung und Wahrung der Funktionsfähigkeit solcher Arenen erschöpfen, sondern kann etwa auch darin bestehen, personelle Verflechtungen zwischen einzelnen Partialsystemen einer Unternehmensverbindung herzustellen. Derartige Verflechtungen schaffen einen permanenten Übersetzungszwang zwischen den Lebens- und Sprachformen der einzelnen Partialsysteme und können derart etwa Homogenisierungstendenzen innerhalb des polyzentrischen Systems auslösen, ohne daß hierzu substantielle, inhaltliche Vorgaben notwendig wären.

Nun wird man prozedurale Formen der Führung bei Betrachtung einer konkreten Unternehmung oder Unternehmensverbindung meist ebensowenig in Reinform vorfinden können, wie die substantielle Variante. Oftmals wird etwa die Beschränkung auf die Vorgabe von Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich die organisatorischen Akteure selbstorganisierend koordinieren, damit einhergehen, daß die Unternehmensführung, im Falle einer eklatanten Diskrepanz zwischen dem anvisierten Ziel und dem Ist der Aufgabenerfüllung einer organisatorischen Einheit, die inhaltliche Zuständigkeit für die operativen Prozesse zeitlich befristet im Sinne eines Management by Exception an sich zieht und Maßnahmen trifft, die zur Schließung der offenbar gewordenen Lücke geeignet sind. Man wird in aller Regel in praxi also einen „Führungs-Mix“ von prozeduraler und substantieller Führung beobachten können. In der Managementliteratur wird dagegen oftmals noch davon ausgegangen, daß an der „Führungsspitze“ betriebswirtschaftlicher Organisationen substantielles Handeln dominiert. Das politische System trifft in diesem Sinne die Zielentscheidungen, an denen die hierarchisch nachgelagerten Mittelentscheidungen auszurichten sind. Immer ist es jedoch das politische System, das inhaltlich die Richtung der Entwicklung mehr oder weniger vorgibt.

Diese Sichtweise sehen wir vor allem aus zwei Gründen als problematisch an. Zum einen macht die diagnostizierte Entwicklung in der Praxis, hin zu den bereits mehrfach angesprochenen polyzentrischen Unternehmensverbindungen, es empirisch unwahrscheinlich, wenn nicht gar unmöglich, daß ein in der Organisation

hervorgehobenes Kollektiv namens Führung in der Lage ist, die weitverzweigten und auch mit anderen Unternehmen betriebenen Wertschöpfungsaktivitäten allesamt durch konkrete inhaltliche Vorgaben adäquat zu steuern. Stets wird man hier auch auf die selbstorganisierenden Kräfte und die inhaltliche Expertise vor Ort vertrauen müssen und sich auf prozedurale Regelungen der Abstimmungsprozesse beschränken. Die Beschränkung auf prozedurales Führungshandeln muß dabei keineswegs als unvermeidbares Übel betrachtet werden, sondern kann geradezu als Führungshandeln interpretiert werden, das für sich die größte Rationalität beanspruchen kann. Denn jede der vielfältigen Lebens-, Sprach- und Wissensformen in polyzentrischen Organisationen stellt Kontexte bereit, die blinde Flecken der Problemsichtweisen der anderen Partialzentren zu kompensieren vermögen. Führungshandlungen, die auf inhaltlichen Vorgaben eines Partialsystems „Führung“ beruhen, stehen dann in der Gefahr eine suboptimale Lösung zu bewirken, da einige, vielleicht sogar die bedeutsamsten Kontexte an der Problemhandhabung nicht beteiligt werden. Prozedurales Führen bedingt dagegen geradezu eine Öffnung gegenüber den Kontexten und der Expertise vor Ort .

Zum anderen spricht gegen die Prädominanz eines Führungshandelns mittels konkreter inhaltlicher Vorgaben, daß Versuche einer substantiellen Führung nur dann gelingen, wenn die anderen Akteure sich als Anpasser verhalten. Sie müssen die Entscheidungen des fokalen Entscheidungszentrums nicht nur akzeptieren, sondern auch ihr eigenes Verhalten an den durch diese Entscheidungen gesetzten Bedingungen orientieren. Um sich die Realitätsferne dieser Annahme vor Augen zu führen, sollen zunächst drei Arten der Anpassung unterschieden werden (vgl. hierzu auch bereits Kirsch 1971: 200, in Anlehnung an Lindblom 1965).

(1) Parametrische Anpassung liegt vor, wenn ein Entscheidungssubjekt die Entscheidung der anderen wie ein Datum hinnimmt, ohne die Konsequenzen seiner Entscheidung für die anderen zu beachten, die diese möglicherweise wieder zu einer Modifikation ihrer Entscheidungen veranlassen können.

(2) Eine unterwürfige Anpassung ist gegeben, wenn sich der betroffene Entscheidungsträger an die als Datum hingenommenen Entscheidungen der anderen so angepaßt hat, daß er negative Konsequenzen für diese zu vermeiden trachtet.

(3) Bei einer kalkulierten Anpassung beachtet das Entscheidungssubjekt schließlich die Konsequenzen für die anderen; es nimmt diese jedoch bewußt in Kauf, wenn es sich davon einen Vorteil verspricht. Kalkulierte Anpassung im Sinne Lindbloms beinhaltet also auch den Fall, daß der Beeinflußte die vom Machthaber gewünschte Entscheidungsprämisse nur in mehr oder weniger modifizierter Form akzeptiert und bei diesem Problemlösungsprozeß die Konsequenzen dieser Verfahrensweise für den anderen in Betracht zieht.

Man kann nun behaupten, daß heutzutage die Erfolgswahrscheinlichkeit eines substantiellen Führungshandelns signifikant abnimmt. Je weniger sich die Akteure „parametrisch“ anpassen und hin zu einer kalkulierten Anpassung tendieren, um so

weniger authentisch werden die substantiellen inhaltlichen Vorgaben der Führung umgesetzt. Dies gilt insbesondere dann, wenn man berücksichtigt, daß aufgrund des allgemeinen gesellschaftlichen Wertewandels und der damit einhergehenden Bedürfnisse nach (insbesondere auch beruflicher) Selbstverwirklichung, die bloße Unterwerfung unter eine als Datum hinzunehmende Entscheidung zunehmend in Diskrepanz zu dem vorherrschenden Menschenbild gerät. Auch durch die Tatsache, daß im vorliegenden Zusammenhang vor allem unternehmenspolitische Entscheidungen fokussiert werden, die ex definitione immer mit einer starken Interessenpluralität und damit mit der Konkurrenz einer Vielzahl von Werthaltungen verbunden sein werden, wird die kalkulierte Anpassung zur wahrscheinlichsten Verhaltensannahme. Hier wird zumindest teilweise das Bedürfnis der Betroffenen befriedigt, auf Entscheidungen gestaltend Einfluß zu nehmen – und sei es nur durch eine Art modifizierende Akzeptanz übergeordneter Entscheidungen.

Wenn man diese Grenzen eines substantiellen Führungshandelns beachtet, dann muß sowohl die Möglichkeit als auch die Rationalität und damit auch der Wunsch eines ausschließlich direkten und intendierten Eingriffs in soziale Systeme stark relativiert werden. Für unsere Überlegungen im Rahmen einer „angewandten Führungslehre“, die sich insbesondere einer „Rationalisierung der Führungspraxis“ verschrieben hat, ist dies ein ernüchterndes Ergebnis: Gerade das, was in der Managementliteratur wie auch in der Führungspraxis oftmals als die wesentliche Funktion der Führung herausgestellt wird, erscheint dem „Postulat der Machbarkeit“ immer weniger zu entsprechen. Das „Postulat der Machbarkeit“ ist ein Hinweis darauf, daß es überzogene Vorstellungen bezüglich der Durchsetzbarkeit von (tiefgreifenden) Veränderungen zu relativieren gilt. Es ist klar, daß gerade vor dem Hintergrund einer solchen Organisationssicht eine angewandte Führungslehre sich *nicht* schwerpunktmäßig mit der Entwicklung von inhaltlichen Konzeptionen beschäftigen sollte, die letztlich, wenn sie denn von einer vermeintlichen Führung zu implementieren versucht werden, in den meisten Fällen „versanden“.

Wir plädieren folglich dafür, den Führungsbegriff nicht ausschließlich mit „direkten“ bzw. „substantiellen“ Aktivitäten in Verbindung zu bringen und statt dessen das prozedurale Element stärker in den Vordergrund zu rücken. Die primäre Aufgabe der Führung liegt dann jenseits der Vorgabe bzw. Kontrolle von Zielen bzw. Maximen. Statt der Vorgabe und Umsetzung einer einheitlichen Richtung geht es darum, „dem System zu einer Richtung zu verhelfen“. Es ist ja ein zentraler Ausgangspunkt unserer Theoriekonstruktion, daß ohnehin die Richtung eines Systems keineswegs etwas a priori Gegebenes ist. Vielmehr konstituiert sie sich immer vor dem Hintergrund der spezifischen Kontexte der Betroffenen. Häufig wird eine Richtung lediglich über eine Anzahl von Negativ-Definitionen wahrnehmbar sein, d. h. durch einen eingegengten Spielraum, der als „Richtung“ interpretiert werden kann. Und für die Anleitung dieses Prozesses durch die Führung ist dann im Sinne eines prozeduralen Führungshandelns eben die Bereitstellung von Arenen wichtig, in denen die Konfrontation der individuellen

(und regelmäßig auch inkommensurablen) Richtungsbeschreibungen gehandhabt bzw. kanalisiert werden kann.

Freilich ist das Spektrum denkbarer Führungshandlungen mit der Dichotomie prozedurale vs. substantielle Führung noch keineswegs erschöpft. Wir wollen diesen Begriffsapparat noch um den Terminus des missionierenden Führungshandeln ergänzen. Insgesamt können dann idealtypisch „drei Eskalationsstufen des Führungshandeln“ unterschieden werden (vgl. hierzu Obring 1992: 303 ff.). Neben der ersten Eskalationsstufe, dem Führungshandeln, das sich in inhaltlichen Vorgaben ausdrückt, können als entgegengesetztes Extrem die Überlegungen zu einem prozeduralen Führungshandeln angeführt werden. Auf einer mittleren Eskalationsstufe befinden sich dagegen diejenigen Ansätze, die in der Literatur unter die Begriffe der interpretativen oder symbolischen Führung subsumiert werden (vgl. exemplarisch den Herausgeberband von Pondy et al. 1983). Wir wollen diese – wie gesagt – unter der Überschrift „missionierende Führung“ zusammenfassen. Demnach hat Führungshandeln vor allem mit der Konstitution von Modellen der Wirklichkeit zu tun, über die ein tiefgreifender Einfluß auf die internen Prozesse und v. a. auf die Wirklichkeitskonstruktionen der organisatorischen Akteure des Systems ausgeübt werden kann. Die Möglichkeit zu derartigen Handlungen wird meist besonders hervorgehoben „charismatischen“ Akteuren im Unternehmen zugeschrieben. Entsprechende Ansätze zu einer missionierenden Führung gewinnen in der aktuellen organisationstheoretischen Diskussion (vgl. den Sammelband von Kieser Hrsg., 1993), aber auch im Rahmen der angloamerikanischen Ansätze zum Strategic Management (vgl. Mintzberg 1990b) eine immer stärkere Prominenz.

Das missionierende Führungshandeln unterscheidet sich von den vorgenannten Formen v. a. in den Mitteln, die gewählt werden: Gemeint ist das Hervorheben spezifischer organisatorischer Tatbestände unter Bezugnahme auf sogenannte „symbolische“ Mittel (vgl. Pondy et al. Hrsg., 1983). Bestimmte mehr oder weniger latent vorhandene Wertvorstellungen und Interessen werden auf diesem Wege mit expliziten Symbolen besetzt, präzisiert und damit auch verstärkt (welche – auch verheerenden – Wirkungen derartiges Führungshandeln zeitigen kann, erweist ein Blick in die Zeitgeschichte). Die Kommunikationsmittel, die hierbei zum Tragen kommen, können sowohl auf Sprache basieren, wie auch aus Handlungsartefakten bestehen. Lissack und Roos (1997) etwa heben die Rolle der Sprache hervor und bezeichnen Führung als „Languaging intervention“, d. h. als das Prägen von Begriffen und Metaphern. Derartige Einflußnahmen „laden“ organisatorische Ereignisse und Sachverhalte mit Bedeutung auf und erringen gleichsam die „Interpretationshoheit“ über organisatorische Geschehnisse. Geht man davon aus, daß sich das Handeln organisatorischer Akteure auf Basis solcher Bedeutungszuschreibungen vollzieht, dann wird durch derartige „Language interventions“ auch der Raum möglicher zukünftiger Handlungen organisatorischer Akteure beeinflusst, oder mit anderen Worten: ein sozialer Interaktionszusammenhang wird asymmetrisch geprägt. Wenn etwa Herr v. Pierer, wie in der Einleitung ausgeführt, in seiner Eigenschaft als Vorstandsvorsitzender

der Siemens AG, „sein“ Unternehmen öffentlich als Flotte wendiger Boote beschreibt, dann mag dies nicht zuletzt u. a. damit zusammenhängen, daß er sich hieraus Rückwirkungen auf das Handeln der organisatorischen Akteure erwartet.

Die von uns vertretene Theoriekonstruktion besitzt nun insbesondere zu der letztgenannten „mittleren“ Position sowie zum prozeduralen Führungshandeln eine besondere Affinität. Dies hängt nicht zuletzt mit der Tatsache zusammen, daß wir von der Existenz polyzentrischer, d. h. eigensinniger Systeme ausgehen und deshalb der Wahrscheinlichkeit einer parametrischen Anpassung an substantielle Führungshandlungen skeptisch gegenüberstehen. Stets muß eine Führung auch mit kontra-intuitiven Folgen ihrer Handlungen rechnen und dies gilt in besonderem Maße für Führung mittels inhaltlicher Vorgaben. In der Folge wollen wir dies noch etwas weiter vertiefen, indem wir einmal mehr die Führungsproblematik aus einer anderen Perspektive beleuchten – der Perspektive der neueren Systemtheorie.

Exkurs: Führung eigenlogischer Systeme

In den vorstehenden Ausführungen haben wir u. a. unter Bezugnahme auf die Formen der Anpassung nach Lindblom versucht, unserer Skepsis gegenüber substantiellen Formen der Führung Ausdruck zu verleihen. Wir haben dies unter anderem damit begründet, daß nicht davon ausgegangen werden kann, daß organisatorische Akteure und Partialsysteme stets ihre Interessen zurückstellen und Entscheidungen vorgelagerter Instanzen als Datum hinnehmen, um ihre Handlungen dann daran auszurichten. Unter Bezugnahme auf Erkenntnisse der neueren Systemtheorie (vgl. vertiefend Kirsch 1997c: 269 ff.) läßt sich dies auch anders formulieren: die einzelnen Akteure, wie auch Partialsysteme, sind danach zunächst eigenlogisch operierende Einheiten, deren Verarbeitungsmuster von außen nicht vorhergesagt werden können. Sowohl die Führung wie auch die einzelnen anderen organisatorischen Partialsysteme agieren eigensinnig und können folglich auch nicht qua Entscheidung in ihrer Reaktion linear determiniert werden. Wir haben dies schon angesprochen, als es um die Kennzeichnung des Verhältnisses von Führung und Regelstrecke als nicht-trivialem Dialog ging. Für die Betrachtung des substantiellen Führungshandeln mittels inhaltlicher Vorgaben bedeutet dies, daß man – wie oben bereits angedeutet – auch mit kontra-intuitiven Folgen von Führungshandlungen zu rechnen hat.

Folgt man dieser Sichtweise, dann bestimmen die Regler und Regelstrecke niedrigerer Ordnung also selbst aus ihrer spezifischen Reproduktionslogik heraus, welche Umweltereignisse sie aufgreifen und wie sie diese interpretieren. Die Folge hiervon ist, daß die eigensinnigen Partialsysteme Einflußversuche der Führung zunächst lediglich als „Rauschen“ wahrnehmen und daher gar nicht oder nicht in der gewünschten Weise reagieren. Durchgriffe auf die Regelstrecke der Partialsysteme – um nochmals kybernetische Kategorien zu bemühen – werden daher meist nicht zum gewünschten Erfolg führen. Mehr noch: derartige

Durchgriffe stehen in der Gefahr, Spezialisierungsvorteile, die sich ein Partialsystem aufgrund eigenlogischer Operationsweise „erarbeitet“ hat, zunichte zu machen. Auch vor diesem systemtheoretisch geprägten Hintergrund ist also unser Plädoyer wider das substantielle Führungshandeln zu sehen. Führung kann demnach nur gelingen, wenn sie klassische Vorstellungen überwindet. Zwar mag es dem Führungskollektiv im Einzelfall gelingen, das organisatorische Geschehen auch im Sinne eines Durchgriffs zu prägen; jedoch wird der evtl. bewirkte Steuerungserfolg mit nicht-kontrollierbaren und nicht-prognostizierbaren Rückwirkungen auf andere Teile der Regelstrecke erkauft:

„Während die lokale und kurzfristige Dynamik zumindest unter der Beobachtung der Interakteure steht, entgleitet die globale und langfristige Dynamik meist völlig ihrer Kontrolle. Während sie bei ihrer lokalen und unmittelbaren Kontrolle mit einer Strategie der Linearisierung ganz gut zurechtkommen, verstärken sie gerade dadurch die nichtlineare Dynamik jenseits ihres eingeeengten Kontrollbereichs.“ (Bühl 1993: 218)

Folgt man diesen Überlegungen, so bewirken Führungsversuche – und zwar auch solche, die zunächst kurzfristig und lokal die gewünschte Asymmetrisierung bewirken – meist „übersteuerte Handlungszusammenhänge“, die mit unerwünschten Rückwirkungen auf nicht-fokussierte Kontrollbereiche einhergehen, was über Wechselwirkungen in der längeren Frist auch die lokal vermeintlich erzielte Wirkung konterkariert.

Nun hält auch die neuere Systemtheorie Kategorien bereit, um zu erklären, wie Führung angesichts solcher Eigenlogik in komplexen Systemen, wie es Unternehmensverbindungen zweifelsohne sind, vonstatten gehen kann. Zunächst ist hier die Idee der *Kontextsteuerung* zu nennen (vgl. Willke 1997: 72 ff.). Ausgehend von der Annahme eigenlogischer Geschlossenheit von Systemen wird hier unterstellt, daß Steuerung bzw. Führung primär nur Selbststeuerung durch die Partialsysteme heißen kann. Diese Selbststeuerung erfolgt allerdings unter bestimmten Kontextbedingungen und hier besteht die Chance auf eine Einflußnahme von außen. Führung durch indirekte Intervention kann dann als Beobachtung, als – mitunter penetrant – wiederholtes „Erzeugen von Rauschen“ durch ein führendes System betrachtet werden, das den zu führenden Partialsystemen kommuniziert wird und so auf Dauer Wirkungen entfaltet, welche die Resultante der Selbststeuerungsbemühungen der Partialsysteme in eine bestimmte Richtung lenkt. Obring (1992: 296 ff.) nennt zusammenfassend drei Bedingungen dafür, daß Führung im Sinne einer Kontextsteuerung wirksam wird: (1) Die Rücknahme des Führungsanspruchs durch Verzicht auf direkte Eingriffe, (2) eine über Selbstreflexionsprozesse erworbene Fähigkeit der Teilsysteme zur Selbststeuerung und (3) eine Beschränkung der zentralen Führungsversuche auf die von Willke (1985: 29 ff.) angeführten drei Instrumente einer Kontextsteuerung: Interferenz, Modulation und Konditionierung.

Einflußnahme mittels *Interferenz* kann dabei als Versuch bezeichnet werden, eine gemeinsame Sprache der einzelnen Teileinheiten zu schaffen, so daß Belange des Gesamtsystems von den Partialsystemen nicht allein deshalb unberücksichtigt

bleiben, weil eigentlich überwindbare „Sprachbarrieren“ zwischen den Eigensemantiken der Partialsysteme bestehen. Derart verstandene Kontextsteuerung mittels Interferenz setzt also einen verstehenden Zugang des Führungskollektivs zu den fokalen Partialsystemen voraus. Um intendierte Handlungswirkungen hervorrufen zu können, geht es zuvorderst um ein „Kommensurabel-machen“ (Willke 1995: 242) der Lebens-, Sprach- und Wissensformen der einzelnen Unternehmensteile. Die mit der unternehmensweiten Etablierung von Managementsystemen einhergehende Proliferation einer von allen Partialsystemen zumindest rudimentär beherrschten Planungssprache kann ebenso in diese Richtung interpretiert werden wie Kooptationen organisatorischer Akteure in unterschiedlichen Partialzentren oder die oben genannten Formen missionierenden Führungshandelns im Sinne einer „Language intervention“.

Daneben nennt Willke die *Modulation* der Partialsysteme als Möglichkeit der Kontextsteuerung. Modulation bezeichnet dabei eine Form der Einflußnahme, bei der versucht wird, die Partialsysteme durch das Setzen von Randbedingungen zu prägen. Willke (1995: 215 f.) hebt hierbei insbesondere die Bedeutung des generalisierten Steuerungsmediums Geld hervor. Aufgrund seiner „Fluidität und Elastizität“ sei es geradezu prädestiniert, um als Einflußmedium Wirksamkeit zu entfalten. In polyzentrisch strukturierten Unternehmen mag man daran anknüpfend in der Vorgabe von Bereichsbudgets durch eine Zentrale oder in monetär geprägten Anreiz- und Sanktionssystemen eine Möglichkeit erkennen, um wirksame Impulse zur Bändigung des Eigenbehaviors der Partialsysteme zu setzen (vgl. Liebig 1997: 173 f.). Auch das von uns angeführte prozedurale Führungshandeln kann man in diese Richtung interpretieren.

Schließlich beschreibt die Methode der *Konditionierung* eine Form der Einflußnahme eines Führungskollektivs auf die Unternehmensteile, bei der diese durch das aktive Auslösen bestimmter Reaktionen geführt werden sollen. Um sicherzustellen, daß derartige Konditionierungsversuche nicht wirkungslos verpuffen, müssen die vom Führungskollektiv gesetzten Prioritäten an die Eigenlogik des zu führenden Systems anschließen. Das aktive Einwirken auf organisatorische Partialprozesse mittels Konditionierung wird dabei v. a. dann von Erfolg gekrönt sein, wenn entsprechende Impulse an „kritischen Variablen“ der Reproduktion des fokalen Partialsystems anknüpfen. Eine solche „kritische Variable“ findet sich in polyzentrisch strukturierten Organisationen in der „politischen Unterstützung“ wieder, die einzelne Partialsystemen von anderen begehren, um spezifische Interessen gegenüber dem Gesamtsystem durchsetzen zu können. Erfolgreiche Konditionierungsversuche mögen sich in diesem Zusammenhang mittels eines Entzugs politischer Ressourcen vollziehen. Man denke etwa an ein konsequentes Ignorieren bzw. Konterkarieren der Einflußversuche des betroffenen Partialsystems, solange dieses nicht von selbst, aus seiner spezifischen Eigenlogik heraus, von außen herangetragene Anliegen zu *seiner* Priorität macht.

In jüngeren Veröffentlichungen greift Willke (1996, 1997) auf den angesprochenen Trias (Interferenz, Modulation, Konditionierung) nicht mehr explizit zurück. Insbe-

sondere das Konzept der Interferenz scheint in den Hintergrund getreten zu sein. Die neueren Überlegungen, die Willke vor dem Hintergrund der Frage nach der Rolle des Staates in polyzentrisch organisierten Gesellschaft anstellt, ranken sich vielmehr um den Begriff der *Supervision*. Die grundlegende Idee ist es dabei, innerhalb des Staates ein funktionales Teilsystem, nämlich das politische, zu einer Instanz der „Re-Vision“ grundlegender Entscheidungen anderer gesellschaftlicher Teilsysteme zu machen.

Übertragen auf Führung in polyzentrischen Organisation bedeutet diese Idee, daß einem Partialsystem (in der Regel wird man dieses als Zentrale bezeichnen) eine solche Supervisions-Rolle zugewiesen wird. Diese Rolle umfaßt dann aber nicht Durchgriffsversuche des betreffenden Kollektivs; vielmehr versteht sich dieses als Ort der „Rekontextualisierung“, dessen Aufgabe es ist, die Partialzentren mit der Kontingenz ihrer Sichtweise zu konfrontieren und Alternativen deutlich zu machen. Dabei wird nicht in die Eigenlogik der betroffenen Partialzentren eingegriffen; die Einflußnahme beschränkt sich allein auf das Anfertigen alternativer Beschreibungen durch den Supervisor, so daß das führende Kollektiv zum Ort einer „institutionalisierten Beobachtung 2. Ordnung“ in der Unternehmung wird. Oder um es mit den Kategorien des trilateralen Wissenschaftskonzepts von Galtung (1978) zu sagen: Die Führungsimpulse bestehen „lediglich“ darin, die organisatorischen Teilprozesse mit alternativen Theorien, Daten und Werten zu konfrontieren; das Brechen der bestehenden Invarianzen im Lichte dieser neuen Kategorien bleibt den Teilsystemen selbst vorbehalten:²⁰

„Supervision instruiert Praxis nicht als Korrektur, Ausbildung oder Belehrung, sondern in der ‘Kunst’-Form eines Spielens mit virtualisierten Möglichkeiten der Intervention. Dieses künstliche oder spielerische Element ist zentral, weil Supervision ihren Sinn nur dann erfüllen kann, wenn sie gerade nicht eine Praxis nur durch eine andere ersetzt, sondern wenn sie die Kontingenz *jeder* Praxis gegenwärtig hält.“ (Willke 1996: 337)

Immerhin: auch bei dieser Form von Führungsimpulsen wird eine gewisse Asymmetrisierung angestrebt, welche sich darin äußert, daß die einzelnen Partialsysteme erst einmal dazu gebracht werden müssen, sich mit den aufgezeigten alternativen Sichtweisen auseinanderzusetzen. Trotz des sehr „weichen“ Charakters des führenden Einflusses eines spezifischen organisatorischen Kollektivs bei der

²⁰ Knüpft man nochmals an das Konstrukt der prozeduralen Führung an, so erscheint Supervision einer solchen prozeduralen Einflußnahme nicht unähnlich, denn auch hier wird eine Arena mit Spielregeln bereit gestellt, innerhalb derer die organisatorischen Teilsysteme ihre Problemlösungsbemühungen selbst in die Hand nehmen. Hinzu kommt jedoch noch ein zweites Merkmal, welches im prozeduralen Führung zunächst nicht enthalten ist, nämlich die aktive Beteiligung des Einfluß anstrebenden Kollektivs an der Arena und zwar in der Rolle eines permanenten „Lieferanten“ neuer Lebens-, Sprach- und Wissensformen. Wie wir weiter unten noch sehen werden, kann man hierin auch ein Merkmal einer besonders professionellen Form der Führung, die wir als Management bezeichnen, erkennen.

Supervision, trifft also auch dieses Konzept – führt man den Gedanken der eigenlogischen Schließung sozialer Systeme in seiner Absolutheit konsequent zu Ende – auf Grenzen. Denn: auch das „Verfügbarmachen“ von alternativen Kontexten stellt zunächst nur „Rauschen“ im Umfeld der einzelnen Partialsystem dar; ein Aufgreifen ist keineswegs sichergestellt und selbst wenn diese stattfindet, bleibt offen, in welcher Form dies geschieht.

Wir wollen an dieser Stelle unsere exkursartigen Überlegungen zum Phänomen der Führung im Lichte der neueren Systemtheorie, die wir hier in Fortführung unserer Einlassung zum nicht-trivialen Dialog von Führung und Regelstrecke im ersten Teilkapitel dargelegt haben, abbrechen. Es sollte jedoch deutlich geworden sein, daß auch aus systemtheoretischer Perspektive einiges für das Konzept weicherer, prozeduraler Führungshandlungen und gegen die Dominanz substantieller Einflußversuche spricht. Auch im folgenden Abschnitt wird uns diese Sichtweise begleiten, wenn wir die Frage thematisieren, welche Rolle einem innerhalb einer Unternehmensverbindung besonders hervorgehobenem Partialsystem zukommt. Im Vordergrund steht dabei die Betrachtung eines spezifischen Typus von Unternehmensverbindung, der Konzern, und damit die Frage nach der Rolle der Zentrale in einem solchen Gebilde.

Die Rolle der Zentrale in polyzentrischen Systemen

Weltweit agierende Konzerne stellen an die Unternehmensführung – wenig überraschend – andere Anforderungen als sie sich bei der Betrachtung eines kleinen „Tante-Emma-Ladens“ ergeben. Man kann derartige „Global players“ auch als komplexe Systeme beschreiben, deren Komplexität sich u. a. aus der schierem Vielzahl unternehmerischer Divisionen, Funktionsbereiche, Tochtergesellschaften, Allianzen, usw. sowie deren Verflechtungen miteinander und Veränderung im Zeitablauf ergibt. Wie gesehen, kann Unternehmensführung in derart konglomeraten Gebilden sich nicht mehr in einer linearen Steuerung erschöpfen, die bis auf die operativen Details der ausführenden Einheiten jedes einzelnen organisatorischen Partialsystems zugreift. In aller Regel wird sich die Führung hier auf die Vorgabe von Rahmenbedingungen organisatorischen Handelns beschränken müssen, deren konkrete Ausfüllung mit Inhalt dann den Einheiten vor Ort selbstorganisatorisch überlassen bleibt.

Einleitend hatten wir ein solches Führungsverständnis bereits anhand der Flottenmetapher der Siemens AG kennengelernt. Danach besteht Unternehmensführung komplexer Systeme nicht zuletzt darin, den einzelnen organisatorischen „Schnellbooten“ respektive Subsystemen bei unternehmerischen Entscheidungen, in ausreichendem Maße Autonomie zu gewähren. Derart soll unternehmerischer Geist und Eigeninitiative gefördert werden, wie wir es weiter oben mit der Intrapreneurship-Diskussion angedeutet hatten (vgl. Teilkapitel eins). Die Schwerfälligkeit großer, bürokratischer Gebilde mit ihren charakteristisch

langen Entscheidungswegen soll umgangen werden; entschieden wird im Rahmen der Vorgabe des führenden Partialsystems „Zentrale“ dann nahe der Informationsquellen, d. h. vor Ort.

Führung nach der „Flottenmetapher“ läuft also einerseits darauf hinaus, die Heterogenität der einzelnen Schnellboote und deren Spezifika zu akzeptieren bzw. zu fördern und ihnen dementsprechend in ausreichendem Maße Autonomie zuzubilligen. Andererseits müssen jedoch auch „Verbindungslinien“ gezogen werden zwischen den einzelnen Schnellbooten, um sicherzustellen, daß die Teilsysteme sich nicht wechselseitig blockieren, einander behindern oder Ressourcen konzentrieren, obwohl diese anderenorts produktiver verwendbar wären. Diese Abstimmung der einzelnen Partialzentren wird dann durch die von einer Zentrale gesetzten Rahmenbedingungen geleistet. Unternehmensführung derart beschrieben, vollzieht sich also in einem Spannungsfeld des Schaffens autonomer Teilsysteme und deren Koordination, oder um nochmals v. Pierer (1996: 6) zu Wort kommen zu lassen: „Ziel ist es (...), die Stärken des Großunternehmens mit den Vorzügen kleinerer Unternehmen zu verbinden.“ Dem führenden Partialsystem in solchen Organisationsgebilden kommt laut Mirow et al. (1996) dann die Rolle einer „Konditionierung der Autonomie“ unternehmerischer Subsysteme zu:

„Die Rolle der Unternehmensleitung besteht vor allem darin, den umfassenden Rahmen für die[se] Form des Unternehmertums im Unternehmen zu stecken, d. h. die Autonomie der Teileinheiten zu konditionieren. Dies erreicht sie vor allem durch die Optimierung des Ressourceneinsatzes (...), die Sicherstellung einer gesunden Geschäftsstruktur des gesamten Unternehmens, die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Nutzung bereichsübergreifender Synergien und durch den Aufbau neuer Arbeitsgebiete mit Hilfe eines gezielten Einsatzes von Ressourcen und Kernkompetenzen.“ (Mirow et al. 1996: 18)

Letzten Endes geht es also darum, den polyzentrischen Systemen inhärenten Eigensinn einzelner Partialzentren zu akzeptieren, dabei aber gleichzeitig möglich Dysfunktionen bei opportunistischen Verhaltensweisen der Teilsysteme zu verhindern. Man kann dann die Rolle einer führenden Zentrale als „Synergist und Mobilisierer“ bezeichnen (vgl. Ringlstetter 1995). Im Rahmen der Funktion als Synergist werden, so wie dies im obigen Zitat angesprochen ist, Größenvorteile durch partialsystemübergreifende, zentrale Koordination einzelner Wertschöpfungskomplexe gesichert (man denke an Marktforschung, Forschung und Entwicklung oder eine zentrale Rechtsabteilung). Die Funktion als Mobilisierer soll ferner sicherstellen, daß die Aufgabenerfüllung der einzelnen Partialzentren selbst verbessert wird, indem etwa die vorhandenen, knappen Ressourcen optimal verteilt und so die Rahmenbedingungen für das Wirtschaften in den Teilzentren festgelegt werden.

Freilich zeichnen sich in jüngerer Zeit in der Unternehmenspraxis Entwicklungen ab, die eine solche Sichtweise der Unternehmensführung in zunehmenden Maße auch mit einem Fragezeichen versehen. Folgt man den hier vorgebrachten

Ansichten, die unter den Überschriften „Auflösung der Unternehmung“ (Picot/Reichwald 1994), „grenzenloses Unternehmen“ (Picot et al. 1996), „disaggregation of corporations“ (Zenger/Hesterly 1997) u. ä. m. firmieren, so stellt sich zum einen die Frage, was denn überhaupt noch geführt werden soll, angesichts einer zunehmenden wechselseitigen Durchdringung einzelner Organisationen, die das Ziehen der Unternehmensgrenzen zunehmend schwieriger macht. Zum anderen – und noch weitaus gewichtiger für die Frage der Unternehmensführung – wird die Annahme einer Unternehmens*zentrale*, welche die Geschicke der Unternehmung lenkt, ebenfalls in Frage gestellt. Ansätze wie die transnationale Unternehmen (vgl. Bartlett/Ghoshal 1989) betrachten Unternehmen und Unternehmensverbindungen immer mehr als Netzwerke miteinander konnektierter Wertschöpfungskomplexe, bei denen für einzelne Funktionsbereiche oder Produktdivisionen „Centers of Competence“ verantwortlich zeichnen, die über den Globus verstreut agieren. Von einer Unternehmenszentrale, welche auch das Führungsmonopol auf sich vereint, kann hier nicht mehr durchgehend gesprochen werden.

Verglichen mit dieser netzwerkartigen Sichtweise multinational tätiger Unternehmen und Unternehmensverbindungen bleiben die oben angesprochenen Ansätze zur Rolle einer Zentrale in einer multinational tätigen Unternehmung einer Denke verpflichtet, wonach es Aufgabe der Führung ist, eine Vielheit organisatorischer Systeme zu entfalten, um diese gleichzeitig wieder in der Einheit der Zentrale zu bändigen. Folgt man den oben diagnostizierten Entwicklungen der Praxis, so stellen sich jedoch Organisationen immer weniger als solche „baumartigen“ Strukturen dar, bei dem die Autorisierungsrechte der Organisation in einem besonders hervorgehobenen Subsystem der Zentrale zusammenlaufen. Vielmehr muß man mit Strukturen rechnen, die – allgemein gesprochen – aus vielfältigen, heterogenen Einheiten bestehen, die auf unterschiedlichste Art und Weise miteinander in Konnexionen verbunden sind, dabei die Unternehmensgrenzen auch überschreiten, ohne daß eine Teileinheit des Unternehmens das Autorisierungsrecht auf sich vereinen könnte. Derartige Organisationsstrukturen haben wir an anderer Stelle mit dem Bild des Mobiles zum Ausdruck gebracht (vgl. Kirsch 1997d: 692).

Freilich wird mit der Annahme solcher „mobilarer“ Unternehmensstrukturen auch zunehmend unklar, ob man hier noch von einer Unternehmensführung sprechen kann. Einmal mehr wird hier die Frage nach der Wahrscheinlichkeit der Existenz einer dauerhaft und signifikant asymmetrisierenden Struktur virulent. Dieser soll hier aber nun nicht noch einmal nachgespürt werden – wir verweisen hier auf unsere Ausführungen im dritten Teilkapitel. Statt dessen wollen wir einige Überlegungen skizzieren, wie man das Wirken einer Unternehmensführung in derartigen mobilaren Strukturen konzeptualisieren könnte. Dabei wird sich zeigen, daß eine geringfügige Retusche des Konzepts des prozeduralen Führungshandelns, so wie wir es bislang vorgestellt haben, erforderlich wird.

Unternehmensführung jenseits des archimedischen Punktes

Folgt man unseren bisherigen Ausführungen, wonach sich in praxi in zunehmendem Maße Organisationsstrukturen beobachten lassen, die man als „mobile-ähnlich“ oder „netzwerkartig“ beschreiben kann, so ergeben sich daraus weitreichende Konsequenzen für ein adäquates Verständnis von Führung in derartigen Strukturen. Irgendwie scheint der archimedische Punkt, an dem die meisten Führungskonzeptionen „aufgehängt“ sind, verloren zu gehen und dies gleich in zweierlei Weise: Zum einen stellt sich angesichts der diagnostizierten zunehmenden Durchlässigkeit oder gar Auflösung der Unternehmensgrenzen die Frage, was denn noch geführt soll, bzw. wenn wir beim prozeduralen Führungshandeln bleiben: für welche Arenen die Führung die prozeduralen Rahmenbedingungen festzulegen hat. Zum anderen geht mit Unternehmensstrukturen, wie sie das Konzept der transnationalen Organisation vorsieht, einher, daß der Fokus sich von organisatorischen Partialzentren wegbewegt, hin zu organisatorischen Informations-, Geld- und Güterströmen, welche nunmehr das „Herz“ der Organisation ausmachen. Die Unternehmensführung hat es dann nicht nur mit einer Menge eigensinniger Partialzentren zu tun, die es in einer Einheit wieder zusammenführen muß, sondern v. a. auch mit einem Portfolio von Konnexionen und Prozessen (vgl. Ghoshal/Bartlett 1997). Wo die „Grenzen des Eigensinns“ verlaufen, ist dann keineswegs mehr klar: nicht die Division X in Land Y ist dann ein „Eigensinn-Container“; die Partialzentren können sich mit der weltweiten Verzahnung der Wertschöpfungsaktivitäten einhergehend vielmehr entlang der fließenden Ströme entfalten. So entstehen neue Partialzentren zwischen der Software-Entwicklung im indischen Bombay und den Akteuren, die zeitlich versetzt am gleichen Produkt in den USA oder in Deutschland arbeiten. Irgendwie wird mit solchen Phänomenen dann aber auch das Wort *Partialzentrum* relativiert und die Organisation stellt sich als Menge vielfältig verflochtener Ströme dar, wie wir dies weiter oben bereits herausgearbeitet hatten.

Freilich kann dann auch Führung nicht mehr allein als das Konditionieren der Autonomie von Partialzentren bezeichnet werden. Auch wenn vieles von dem, was wir bislang skizziert haben, für einen Großteil der Unternehmen noch Zukunftsmusik ist und lediglich einige „Global players“ derartige „mobile-ähnlichen“ Strukturen derzeit vorweisen können, so scheint sich doch eine Veränderung in der Organisationspraxis anzubahnen oder zu vollziehen, die hier eine in Teilen veränderte Beschreibungssprache erforderlich macht. Auch wir können hierzu freilich nur erste metaphorische Hinweise geben, um den Leser für die Problematik zu sensibilisieren.

Ein erster Zugang hierbei eröffnet sich, wenn man die Unternehmensführung als einen „Jongleur“ vorstellt, der ähnlich wie der sprichwörtliche „Finanzjongleur“ es mit Strömen unterschiedlichster Art zu tun hat: Jongliert der „Finanzjongleur“ jedoch v. a. mit Geldströmen, versucht diese aufeinander abzustimmen, Finanzierungslücken zu schließen, Arbitragemöglichkeiten auszunutzen und neue Finanzquellen zu erschließen, so ist das „Handwerkszeug“ der Führung eines

Unternehmens der einzelne Handlungsstrom. Wie der Finanzjongleur hat es auch die Führung nicht nur mit einem Ball zu tun, sondern mit einer Vielzahl solcher Ströme und auch hier gilt es die divergierende Ströme – etwa durch Anreiz- und Sanktionsbeziehungen – aneinander zu binden, neue Handlungsströme zu initiieren und im Gewirr eigensinniger Partialströme geeignete Ausgleichsmöglichkeiten zu finden.

Führung als das Jonglieren mit Handlungsströmen verstanden, bedeutet dabei alles andere als eine voluntaristische Sichtweise der Einflußmöglichkeit einer Unternehmensführung. Es meint das Setzen von einzelnen Führungsimpulsen, durch die bestehende Handlungsströme in eine bestimmte Richtung geleitet werden sollen. Freilich kann dies auch wiederum im Sinne einer prozeduralen Führung vonstatten gehen, d. h. dadurch, daß man den am betreffenden Handlungsstrom beteiligten Akteuren prozedurale Rahmenbedingungen vorgibt, innerhalb derer sie sich selbstorganisierend koordinieren. Führung im Sinne eines Jonglierens bedeutet also, einzelne Führungsimpulse in die Handlungsströme einzubringen und diesen fortan dann wieder „seinem Schicksal“ zu überlassen, wo dieser mehr oder weniger prozedurale Führungsimpulse dann selbstorganisatorisch weiterverarbeitet wird. Bildlich gesprochen wirft der Jongleur den „Ball“ also wieder in die Luft nachdem er ihm einen „Impuls“ versetzt hat, der in eine bestimmte Richtung weist. Gleichzeitig wird mit den anderen Bällen ähnlich verfahren. Dies setzt sich fort, bis der erste Ball wieder gefangen wird, die Resultate des Führungsimpulses kritisch beäugt werden und dementsprechend neue Führungsimpulse eingebracht werden:

„[T]he chief executives I studied supervised as many as fifty (...) projects at the same time. Some projects entailed new products or processes; others involved public relations campaigns, resolution of a morale problem in a foreign division, integration of computer operations, various acquisitions, and so on. The chief executive appeared to maintain a kind of inventory of the development projects they themselves supervised – projects that are at various stages of development, some active and some in limbo. Like a juggler, they seemed to keep a number of projects in the air; periodically, one comes down, is given a burst of energy, and is sent back into orbit. At various intervals, they put new projects on-stream and discards old ones.“
(Mintzberg 1989: 40)

Bei dieser Art von Jonglieren handelt es sich also nicht nur um ein einfaches Jonglieren. Vielmehr wechseln die Bälle im Laufe der Zeit, manche Bälle werden öfter zur Hand genommen, neue Bälle stoßen hinzu und alte verlassen das Spiel. Bei einigen dominieren dabei prozedurale Eingriffe oder missionierende Impulse, bei anderen wird im Sinne eines „Management by Exception“ substantieller eingegriffen. Führung in mobile-artigen Unternehmen und Unternehmensverbund zeigt sich mit anderen Worten als ein Wechselspiel von Führungsimpulsen unterschiedlicher Intensität und Richtung einerseits und selbstorganisierenden Verhaltensweisen der Akteure des einzelnen Handlungsstroms andererseits. Manche Handlungsströme werden dabei nur marginal und inkrementalistisch verändert, andere wiederum erfahren fundamentalere Veränderungen. Und die Kunst der Unternehmensführung äußert

sich dann gerade darin, diese unterschiedlichen Tendenzen nebeneinander handhaben zu können:

„The real test of leadership, then, is to be able to compete successfully by both increasing the alignment or fit among strategy, culture, and processes, while simultaneously preparing for the inevitable revolutions required by discontinuous change. (...) Managers need to be able to do both at the same time, that is, they need to be ambidextrous. Juggling provides a metaphor. A juggler who is very good at manipulating a single ball is not interesting. It is only when the juggler can handle multiple balls at one time that his or her skill is respected.“ (Tushman/O'Reilly 1996: 11)

Doch damit nicht genug: im Grunde haben wir es in den angesprochenen, konglomeraten Organisationsgebilden mit einer Vielzahl solcher Jongleure zu tun, die alle auf unterschiedlichen Ebenen in ihren Teilmobilen mit einer Vielzahl von Handlungsströmen jonglieren und dabei ihre Vorstellungen einbringen. Und auch jenseits der vermeintlichen Unternehmensgrenzen wird eifrig jongliert. In diesem Geflecht in unterschiedlichem Ausmaß mit Autorisierungsrechten ausgestatteter organisatorischer Akteure, die sich beständig wechselseitig im wahrsten Sinne des Wortes: „die Bälle zuwerfen“, ist dann mitunter auch kaum mehr ausmachbar, wer wen führt. Zumal es dann wenig verwunderlich dazu kommt, daß der an einer Stelle eingebrachte Impuls jeweils durch die eigensinnigen Jongleure anderenorts innerhalb und außerhalb der Organisation in Richtung und Stärke verändert wird und letztendlich zu einem späteren Zeitpunkt an unterschiedlichen Stellen der Organisation einen „Zug“ entfaltet, an denen dieser möglicherweise gar nicht intendiert war oder zumindest nicht in der dann eingetretenen Qualität oder Intensität. Der in die Organisation eingebrachte Impuls pflanzt sich also keineswegs identisch fort. Wie wir weiter oben mit den Formen der Anpassung in Anlehnung an Lindblom herausgestellt haben, wird also jeder der organisatorischen Jongleure versuchen, dem Ball eine spezifische Richtung zu geben, mit der bekannten Folge, daß Führungsimpulse eines Aktors auch kontra-intuitive Folgen zeitigen können. Beim „Auffangen des Balls“ sind dann mitunter kaum mehr Spuren des ursprünglichen Führungsimpulses erkennbar.

Welche Reaktionen der Führungsimpuls hervorruft, läßt sich ex ante vom Impulsgeber also nicht stringent vorhersagen. So gesehen, muß Unternehmensführung dann weitestgehend darin bestehen, robuste Handlungen auszuführen, die unabhängig von der konkreten „Weiterverarbeitung“ des Impulses in der Organisation zu einem mehr oder weniger „guten“ Ergebnis führen. Was man sich unter solchen robusten Führungsimpulsen vorstellen kann, erläutern Eccles und Nohria am Beispiel des Schachspiels in Anlehnung an eine Betrachtung von Leifer (1991):

„Imagine a game of chess: at any moment, a player has several possible courses of action, which can multiply into millions of possibilities in only a few turns. A common view of chess masters is that their superior ability lies in their capacity to plan moves and countermoves many turns into the future – that they are constantly envisioning and evaluating different future scenarios that might be produced and that

they choose their moves accordingly.

Leifer, however, has convincingly shown that this is not true. Leifer actually found little difference between skilled chess players and novices in terms of how many moves they planned ahead. What distinguished skilled chess players from novices was that the former knew how to make moves that preserved their flexibility, that were 'robust' to whatever moves their opponent might make in response since these countermoves could never be predicted with much certainty." (Eccles/Nohria 1992: 40)

Eccles und Nohria äußern die Vermutung, daß sich auch eine erfolgreiche Führung dadurch auszeichnet, daß – ähnlich wie beim erfolgreichen Schachspiel – durch robustes Handeln ein breites Spektrum von zukünftigen Handlungsoptionen offen gehalten wird (vgl. ähnlich auch Wrapp 1990). Mit anderen Worten: angesichts der Vielzahl organisatorischer „Jongleure“, die den einzelnen Bällen jeweils ihr eigenes Effet und ihre eigene Geschwindigkeit verleihen wollen, kann eine dauerhafte und asymmetrische Prägung des organisatorischen Geschehens nur darin bestehen, sich auf solche Impulse zu beschränken, die sicherstellen, daß – unabhängig von der Art der denkbaren „Gegenzüge“ – der in die Luft geworfene Ball auch wieder gefangen und erneut mittels spezifischen Impulsen in eine bestimmte Richtung gelenkt werden kann. Freilich hat Führung in den skizzierten mobile-artigen Strukturen dann auch sehr viel von einem experimentellen Vorgehen, bei dem in das Gemenge organisatorischer Ströme eine Vielzahl von Impulsen eingebracht wird, ohne daß das Ergebnis gewiß ist. Ob eine Führung in der Lage ist, robuste Impulse im obigen Sinne zu setzen, hängt dann nicht zuletzt auch von der Erfahrung ab, über die ein Führung mit den Reaktionen der Regelstrecke verfügt. Man mag auch von einem impliziten Wissen der Führung sprechen, darüber, daß der eingeflochtene Impuls (eher) zu einem „guten“ Ergebnis führt denn ein anderer (vgl. zur Kategorie des impliziten Wissens Eckert 1998).

Diese ersten, sicherlich etwas spekulativen und metaphorischen Hinweise, wie sich Führung in praxi – angesichts eines Geflechts miteinander verwobener Handlungsströme – darstellen könnte, mögen fürs erste genügen. Sicherlich können unsere Ausführungen nicht beanspruchen, ein abschließendes, konzises Bild von Führungsprozessen in mobile-artigen Gebilden wiederzugeben. Im folgenden wollen wir uns zunächst wieder auf „festeren Boden“ begeben und versuchen, das in den vorstehenden Teilkapiteln zusammengetragene Material auf eine spezifische Form der Führung hin zu verdichten. Gemeint ist die *strategische* Führung. Einen ersten Hinweis darauf, wie diese in der Literatur gefaßt wird, vermittelte ja bereits das obige Zitat Mintzbergs.

5. Strategische Führung

Wenn wir uns in der Folge mit dem Konstrukt einer strategischen Führung auseinandersetzen, so geschieht dies vor dem Hintergrund des von uns postulierten Primats formierter Strategien. Dieses Postulat impliziert, daß Strategien ex

definitione als formiert zu betrachten sind, und Bemühungen um Strategieformulierungen (im Sinne von Strategieplänen) lediglich insofern als relevant erscheinen, als sie den Prozeß der Formierung von Strategien beeinflussen bzw. prägen. Eine solche Sichtweise geht freilich damit einher, daß zunächst unklar ist, welche Rolle einer Führung angesichts naturwüchsiger Formierungsprozesse zukommt. Wir werden uns dieser Frage im folgenden aus mehrerer Perspektiven nähern und auch erste begriffsstrategische Überlegungen anstellen. Zunächst wollen wir jedoch einen Blick auf die Behandlung des Themas „strategische Führung“ in der Literatur werfen. Dabei interessieren uns freilich insbesondere jene Ansätze, die an unseren Primat formierter Strategien anschlußfähig sind.

Strategische Führung – ein vernachlässigtes Thema

Ein erster Blick in die Literatur zum Thema „strategische Führung“ zeigt zunächst, daß offenbar die Frage, ob man stets von der Existenz einer strategischen Führung auszugehen hat und unter welchen Bedingungen eine solche zu erwarten ist, kaum gestellt wird. Es wird zwar durchaus beachtet, daß das Gelingen einer strategischen Führung nicht a priori unterstellt werden kann. Die Möglichkeit einer strategischen Führung wird hierdurch aber nicht generell in Frage gestellt. Wenn man die Frage der „Umsetzung“ einmal formulierter Strategien nur hinreichend erforscht und sich die Unternehmensführung auch auf die Umsetzung konzentriert, dann mag die strategische Führung schon gelingen. Dies ist unseres Erachtens sicherlich eine verkürzte Auseinandersetzung mit dem, was der wissenschaftlichen Gemeinschaft „strategische Führung“ den Namen gab.

Eine Fragestellung, die dabei die Community von Anfang an beschäftigte (vgl. Bretz 1988: 83 ff.), ist die nach dem Einfluß von Leadership oder „Strategic Leadership“ (vgl. etwa das Sommerheft des Strategic Management Journals im Sommer 1989). Bereits in den Arbeiten von Andrews (1971) wird die Generierung von Strategien als ein kontrollierter und bewußter gedanklicher, dabei gleichzeitig kreativer Akt beschrieben, dessen Erfolg wesentlich von der visionären Kraft und der Durchsetzungsfähigkeit eines im Top Management angesiedelten, mit Leadership ausgestatteten Aktors abhängt. Darüber hinaus wird der Prozeß der Strategiegenese zum Teil gänzlich mit der Existenz eines charismatischen Führers oder Entrepreneurs erklärt (vgl. etwa Hambrick 1989). Die Strategie erwächst gewissermaßen aus dessen Erfahrungen und Intuitionen, ohne – wie noch bei Andrews vorgesehen – einen expliziten und bewußten gedanklichen Strategieentwicklungsprozeß. Eng verbunden mit der Genese der Strategie ist in beiden Konzeptionen die Implementierung, die erfolgen kann, sobald die Strategie formuliert ist: „Strategic Leadership“ bedeutet dann auch, daß sich ein einzelner Aktor einer von ihm vollständig kontrollierten und auf ihn zugeschnittenen Organisation bedienen kann, um seine Vision durchzusetzen.

Diese Überlegungen besitzen stark *voluntaristische* Züge und können einem „Strategic Choice View“ zugeordnet werden (vgl. Astley/Van de Ven 1983). Sie suggerieren, daß der Erfolg eines Unternehmens im wesentlichen der Tätigkeit eines erfolgreichen Managers zu verdanken ist. Der Möglichkeit einer strategischen Führung scheinen fast keine Grenzen gesetzt zu sein. Demgegenüber stehen *deterministische* Ansätze, zu denen nicht zuletzt die populationsökologischen Ansätze gehören. Dessen Vertreter (vgl. insbesondere Hannan/Freeman 1977) gehen – in direkter Analogie zur biologischen Evolutionstheorie Darwinscher Provenienz – von einem strikten Umweltdeterminismus aus, der sich darin äußert, daß Unternehmen nur überleben können, wenn sie vor den Selektionsmechanismen der Umwelt bestehen. „Strategic Leadership“ und ähnliche Kategorien könnten demnach allenfalls einen Mythos beschreiben, da selbst wenn innerhalb einer Organisation strategische Führung in dem Sinne ausgeübt werden könnte, daß ein Akteur die Organisation weitgehend „unter Kontrolle“ hätte, dies die Überlebenschancen des Unternehmens nicht verbessern würde. In der Sichtweise der Populationsökologen kann kein Individuum die Wirkungsweise der Selektionsmechanismen durchschauen und deshalb auch keine „selektionsfreundlichen“ Strategien formulieren, deren Ausführung dann im Unternehmen umzusetzen wäre.

Wie wir bereits eingangs dieses Teilkapitels angedeutet haben, können wir uns mit keiner der beiden angeführten Positionen wirklich anfreunden. Hintergrund ist die von uns vertretene Position des gemäßigten Voluntarismus, die es als empirisches Phänomen betrachtet, wieviel durch eine Führung in polyzentrisch strukturierten Unternehmen tatsächlich bewirkt werden kann und dies gilt natürlich auch für das Konzept der strategischen Führung. Dies steht durchaus im Einklang mit einer Sichtweise, die etwa die Strategiegenese als einen im wesentlichen durch die Machtpositionen einzelner Akteure bestimmten „politischen Prozeß“ (vgl. z. B. Pfeffer/Salancik 1978) begreift, eine Sichtweise, die an unsere Überlegungen insofern anschließt, als auch wir – wie oben gesehen – das Geschehen in Organisationen mit Hilfe der politischen Systemanalyse à la Easton zu begreifen suchen. Betrachtet man die Unterstützung dabei als kritische Variable eines politischen Systems, deren Vorhandensein das Durchsetzen von Entscheidungen und somit auch die Ausübung von Führung zuläßt, so ist unschwer einzusehen, daß Führung nicht umstandslos mit der Formulierung und Implementierung visionärer Entscheidungen gleichgesetzt werden kann, wie dies der „Strategic Choice View“ nahelegt. Umgekehrt bedeutet dies aber auch nicht, daß man die Möglichkeit führender Einflußnahmen – wie der Population-Ecology-Ansatz – vollends ausschließt.

Auch Mintzberg (1973) charakterisiert das Wirken einer strategischen Führung auf eine Art und Weise, die durchaus mit der Annahme eines gemäßigten Voluntarismus kompatibel erscheint. Zunächst differenziert er hierzu drei Modi des Wirkens eines „Strategist“ – „Entrepreneurial Mode“, „Planning Mode“ und „Adaptive Mode“ – wobei insbesondere der letztgenannte Modus hervorgehoben

wird.²¹ Doch zunächst zum „Entrepreneurial Mode“: Hier wird davon ausgegangen, daß die Strategie als kognitives Konstrukt im Kopfe eines Strategen entsteht. Im Zentrum dieser Sichtweise der Strategiegenese befinden sich auf persönlichen Intentionen beruhende, nicht-artikulierte Visionen eines „Single leader“. Mintzberg betont die Bedeutung dieses Modus v. a. für Organisationen, die sich in relativ stabilen Umwelten bewegen. Auch der „Planning Mode“ wird in solchen Umwelten verortet, versteht die Strategiegenese jedoch nicht als das Entwickeln einer unternehmerischen Vision, sondern als formuliertes Ergebnis eines analytischen Prozesses, dessen Umsetzung durch geeignete Kontrollen der strategischen Führung dann sichergestellt wird. Beide dieser Modi können sicherlich dem „Strategic Choice View“ zugeordnet werden und sind durch die Annahme einer Dichotomie von Formulierung und Implementierung geprägt. Ganz anders hingegen der dritte Modus, den Mintzberg in Organisationen vermutet, die mit turbulenteren Umwelten konfrontiert sind. Dieser „Adaptive Mode“ betrachtet Strategien als aus den laufenden Handlungen organisatorischer Akteure resultierende Muster, die von der strategischen Führung dann nur noch geformt werden müßten:

„The popular view sees the strategist as a planner or as a visionary, someone sitting on a pedestal dictating brilliant strategies for everyone else to implement. While recognizing the importance of thinking ahead and especially of the need for creative vision in this pedantic world, I wish to propose an additional view of the strategist – as a pattern recognizer, a learner if you will – who manages a process in which strategies (and visions) can emerge as well as be deliberately conceived. I also wish to redefine that strategist, to replace that individual with a collective entity, made up of many actors whose interplay expresses an organization’s mind. This strategist *finds* strategies no less than creates them, often in patterns that form inadvertently in its own behavior.“ (Mintzberg 1989: 38)

Diese Sichtweise, welche die Aufgaben der strategische Führung als „crafting of strategy“ betrachtet, erscheint uns sowohl mit der Position des gemäßigten Voluntarismus als auch mit dem Primat formierter Strategien vereinbar. Wir werden sie weiter unten deshalb noch genauer betrachten.

Auch Bourgeois und Brodwin (1984) differenzieren unterschiedliche Rollen, die eine strategische Führung einnehmen kann. Dabei dominieren wiederum Rollen, welche die strategische Führung allzu voluntaristisch im Sinne eines „Strategic Choice View“ modellieren. Auch die Dichotomisierung von Formulierung und Implementierung von Strategien läßt sich in den fünf unterschiedenen Rollen feststellen. Die strategische Führung wird dann im Rahmen des sogenannten „Commander models“ – ähnlich zu Mintzbergs „Planning mode“ – als rational

²¹ In späteren Veröffentlichung hat Mintzberg zusammen mit Waters (1985) das Spektrum unterschiedlicher Modi der Strategiegenese noch deutlich erweitert. Für die Sichtweise des Wirkens einer strategischen Führung ergaben sich dabei jedoch nur marginale Weiterentwicklungen, die insbesondere eine differenziertere Sichtweise des „Adaptive Mode“ betrafen. Wir gehen weiter unten hierauf noch näher ein. Für den vorliegenden Zusammenhang genügt uns die relativ grobe Dreiteilung zwischen „Entrepreneurial Mode“, „Planning Mode“ und „Adaptive Mode“.

planender Akteur vorgestellt; die Strategieformulierung als Ergebnis eines analytischen Prozesses steht im Vordergrund. Innerhalb des „Collaborative modells“ wird dabei nicht die strategische Führung selbst als Organ der planenden Aktivitäten gesehen, vielmehr tritt sie hier als Koordinator der Planungsbemühungen anderer organisatorischer Akteure auf. Steht bei diesen Rollen die Formulierung von Plänen im Vordergrund, so fokussieren das „Change modell“ und das „Cultural modell“ die Implementierung des resultierenden Plans. Im ersten Fall wird die strategische Führung dann als Architekt beschrieben, der durch den Aufbau von geeigneten Anreiz- und Sanktionsmechanismen die Implementierung des neu generierten Plans sicherstellen soll, während das „Cultural modell“ von einem bereits handlungsleitend gewordenen Plan ausgeht. Hier fungiert die strategische Führung als Sinnstifter, der die Orientierung der Akteure an den bestehenden „Strategien“ auch weiterhin sicherstellen soll. Die genannten vier Rollen einer strategischen Führung scheinen zunächst wenig kompatibel mit unserer Position des gemäßigten Voluntarismus und dem Primat formierter Strategien. Das fünfte Modell der Autoren stellt jedoch – wie Mintzbergs „Adaptive Mode“ – explizit den Ongoing Process als Ort der Genese von Strategien in den Mittelpunkt. Bei diesem als „Crescive modell“ bezeichnetem Zugang „wachsen“ die Strategien aus den Handlungsmustern des Ongoing Process hervor. Die strategischen Führung kommt dabei die Rolle eines „Premise-setter“ bzw. eines „Judge“ zu, der die Rahmenbedingungen des ansonsten naturwüchsigen Geneseprozesses festlegt und gleichzeitig in ihrer Rolle als „Judge“ unerwünschte Entwicklungen zu unterbinden trachtet.

Hart (1992) schließlich legte, ausgehend von diesen und anderen in der Literatur angeführten Modi der Strategiegenese und der jeweiligen Bedeutung einer strategischen Führung hierbei, einen Klassifikationsversuch vor, der in idealtypischer Manier abermals fünf Rollen der Führung benennt (vgl. Abbildung 6). Wir wollen hier nicht abermals die einzelnen Modi und die entsprechenden Rollen der Führung in extenso kennzeichnen. Die Abbildung muß hier für sich selbst sprechen, zumal aufgrund unserer Ausführungen zu den Ansätzen von Mintzberg und Bourgeois/Brodwin bereits hinlänglich klar sein dürfte, was sich hinter den einzelnen Prozesstypen verbirgt. Erklärungsbedürftig erscheint allenfalls die Unterscheidung zwischen dem „Transactive“ und dem „Generative Mode“. Im erstgenannten Fall wird der Entstehungsprozeß einer Strategie als Lernprozeß der Organisationsmitglieder aus ihrer Interaktion mit den Stakeholdern der Organisation beschrieben. Der strategischen Führung kommt dabei die Aufgabe zu, durch geeignete Gestaltung der Strukturen und Systeme als „Facilitator“ diesen Prozeß zu unterstützen. Im „Generative Mode“ wird – noch weitergehend – die Rolle der Organisationsmitglieder als Unternehmer im Unternehmen herausgestellt, wie wir es im ersten Teilkapitel mit dem Begriff des „Intrapreneurship“ gekennzeichnet hatten. Die Aufgabe der strategischen Führung ist es dann als „Sponsor“ das Experimentieren in der Organisation mit neuen Formen organisatorischer Prozesse und die Bereitschaft zur Übernahme unternehmerischer Risiken durch die Akteure zu fördern.

Descriptors	Command	Symbolic	Rational	Transactive	Generative
Style	<i>(Imperial)</i> Strategy driven by leader or small top team	<i>(Cultural)</i> Strategy driven by mission and a vision of the future	<i>(Analytical)</i> Strategy driven by formal structure and planning systems	<i>(Procedural)</i> Strategy driven by internal process and mutual adjustment	<i>(Organic)</i> Strategy driven by organizational actors' initiative
Role of Top Management	<i>(Commander)</i> Provide direction	<i>(Coach)</i> Motivate and inspire	<i>(Boss)</i> Evaluate and control	<i>(Faciliator)</i> Empower and enable	<i>(Sponsor)</i> Endorse and support
Role of Organizational Members	<i>(Soldier)</i> Obey orders	<i>(Player)</i> Respond to challenge	<i>(Subordinate)</i> Follow the system	<i>(Participant)</i> Learn and improve	<i>(Entrepreneur)</i> Experiment and take risks

Abb. 6: Prozeßtypen der Strategieentwicklung und die Rolle des Management (aus Hart 1992: 334)

Die referierten Ansätze von Mintzberg, Bourgeois und Brodwin sowie die Klassifikation von Hart zeigen, daß sich auch im Mainstream der Strategieliteratur Spuren einer Auseinandersetzung finden lassen, die wie wir der Möglichkeit emergenter Strategien Rechnung tragen und vor diesem Hintergrund thematisieren, welche Rolle einer strategischen Führung angesichts solcher emergenter Handlungsmuster zukommt. Freilich sind die Ansatzpunkte hierzu nur spärlich über die Literatur verteilt, d. h. noch immer dominiert der „Strategic Choice View“ die Auseinandersetzung mit dem Wirken einer strategischen Führung. Zudem bewegen sich die diagnostizierten Spuren einer Sichtweise jenseits des „Strategic Choice View“ meist auf metaphorischer Ebene. Konzeptionellen Status können die vorgebrachten Konzepte deshalb kaum für sich in Anspruch nehmen: Welcher Mittel bedient sich eine als „Craftsmanship“, „Premise-setter“ oder „Facilitator“ verstandene Führung? Was heißt es von einem Fördern der Bereitschaft zur Übernahme unternehmerischer Risiken zu sprechen? Wird hier substantiell in den Ongoing Process eingegriffen oder werden lediglich prozedurale Rahmenbedingungen vorgegeben? Welche Rolle spielen Einflußbemühungen, die wir weiter oben als missionierende Führung angesprochen haben? Dies alles sind Fragen, die bislang in der Strategieliteratur stiefmütterlich behandelt werden und auch die metaphorischen Zugänge der angeführten Autoren können zu einer hier notwendigen Diskussion lediglich als (gleichwohl fruchtbarer) Startpunkt verstanden werden.

Im folgenden wollen wir versuchen, eine Sichtweise von strategischer Führung zu skizzieren, die als Grundlage für eine konzeptionellere Auseinandersetzung mit diesem Konstrukt zu fungieren vermag. Freilich werden dabei auch unsere eigenen

Ausführungen – ganz im Sinne des vorliegenden „Wegweisers“ – nur erste Hinweise geben können. Wir wollen uns dabei dem Thema „strategische Führung“ nähern, indem wir es als *Schnittmengen-Konzept* behandeln. Schnittmengen-Konzept bedeutet dabei, daß die Ausführungen sowohl den bislang vorgebrachten Ausführungen zum Thema „Führung“ gerecht werden müssen – etwa zur Position des gemäßigten Voluntarismus, der Dreiteilung in prozedurales, substantielles und missionierendes Führen oder der Unterscheidung zwischen Führung und Führungsimpuls – wie auch den Überlegungen, welche wir zur Thematik „Strategiegenese“ anderenorts (vgl. Kirsch 1997d: 57 ff. u. 403 ff.) angestellt haben (man denke an den Primat formierter Strategien, die Aufhebung der Formulierungs-/Implementierungs- und Prozeß-/Inhaltsforschungs-Dichotomie etc.). Beginnen werden wir mit einer Begriffsklärung.

Merkmale der strategischen Führung

In einem ersten Zugriff ist es möglich, den Begriff der strategischen Führung so weit zu fassen, daß möglichst viele unterschiedliche empirische Zusammenhänge hierunter subsumiert werden können. Eine *schwächste* Form wäre dann bereits gegeben, wenn ein Beobachter (a) eine überlagernde Handlungsstruktur rekonstruieren kann, welche die interessierenden Gegebenheiten in dem betrachteten System in nachhaltiger Weise asymmetrisch prägt und (b) deren Outcome darin besteht, daß die Fähigkeiten in einem ausreichend signifikanten Maße verändert werden. Ein nicht ausreichendes Signifikanzniveau dürfte dann gegeben sein, wenn sich etwa das Führungshandeln zunächst auf ein reines „Taktieren“ beschränkt. Die *anspruchsvollste* Form strategischer Führung wäre dagegen gegeben, wenn man auf diejenigen empirischen Zusammenhänge rekurriert, in denen (a) eine überlagernde Handlungsstruktur beobachtbar ist, die nachhaltig asymmetrisierend wirkt und es (b) im Zuge der Aktivitäten dieser überlagernden Handlungsstruktur tatsächlich auch zu organisatorischen Strategien der Unternehmung kommt und schließlich (c) diesen Strategien auch tatsächlich eine operative Wirksamkeit zukommt. Beide als idealtypische Extrema eines Kontinuums gemeinten Fassungen erscheinen uns unbefriedigend. Das erstgenannte Extrem ist nicht nur durch die verschiedenen Unschärfen empirisch schwer zu fassen, sondern qualifiziert letztlich beinahe jede Führungshandlung als strategisch. Denn sicherlich fällt es schwer, sich eine reale Führungshandlung ins Gedächtnis zu rufen, die nicht die Fähigkeiten einer Organisation betrifft. Ob dies nun in signifikanter oder nicht signifikanter Weise geschieht, wird dann je nach dem Kontext des Beobachters anders beurteilt werden. Für eine Begriffsabgrenzung erscheint uns das wenig geeignet. Die letztgenannte Form dagegen bringt die Existenz einer strategischen Führung mit der gleichzeitigen Existenz von Strategien *der* Unternehmung in Verbindung. Anderenorts haben wir dargelegt, daß wir die Existenz einer solchen Strategie *der* Unternehmung angesichts divergierender Interessen organisatorischer Akteure als empirisch unwahrscheinlich betrachten (vgl. Kirsch 1997d: 475 ff.). Das Konzept strategischer Führung an solchen Strategien *der* Unternehmung festzumachen, stellt

folglich eine zu anspruchsvolle Begriffsfestlegung dar, die es kaum mehr ermöglicht, von einer strategischen Führung zu sprechen. Vor diesem Hintergrund sollte der Begriff der strategischen Führung u. E. auf die „zwischen“ den genannten Extrema liegenden Positionen fokussieren. Die Lösung dieses begriffsstrategischen Problems sehen wir nun darin, daß wir von strategischer Führung sprechen, wenn zusätzlich zu den Merkmalen der Führung sowohl das Kriterium der „Strategierelevanz“ erfüllt ist als auch das des „Strategiebezugs“. Im folgenden gehen wir nacheinander auf beide Aspekte ein.

(1) Betrachten wir zunächst das (notwendige) Merkmal der strategischen Relevanz. Die strategische Relevanz von Führungshandlungen ist prinzipiell sowohl aus der Außen- als auch aus der Binnenperspektive zu erkennen. Sie ist immer dann gegeben, wenn der Outcome der überlagernden Handlungsstruktur – gleichgültig woran sich die Handlungen orientieren – die Fähigkeiten des fokalen Unternehmens in ausreichend signifikantem Maße betrifft. Dabei bleibt es dahingestellt, ob die Fähigkeiten gesteigert werden, ob sie als Folge der Führung eingeschränkt werden, oder ob sie aufgrund des Vorliegens einer überlagernden Handlungsstruktur stabilisiert werden und ohne die Existenz einer Führung in der Gefahr stehen würden, zu erodieren. Bei dem Kriterium der strategischen Relevanz kommt es also auf die beobachtete Wirkung der Führung an.

(2) Die strategische Relevanz kann als notwendige, aber noch nicht hinreichende Bedingung für die Existenz einer strategischen Führung angesehen werden. Es muß ein *irgendwie gearteter* Bezug zu Strategien hinzukommen. Diese hinreichende Bedingung kann mehr oder weniger stark formuliert werden. Wenn von einem Strategiebezug im Zusammenhang mit dem Begriff der strategischen Führung die Rede ist, so sollte dabei zunächst offen bleiben, welcher Art der Bezug auf Strategien dabei gegeben ist. Dies gilt in zweierlei Hinsicht:

(a) Zum einen bleibt mit dieser Begriffsfassung offen, auf welche Art von Strategien sich das führende Handeln primär bezieht. Vereinfachend können hier drei Varianten genannt werden. Es kann sich um Strategien *eines Individuums* mit inhaltlichem Bezug auf das Unternehmen bzw. die interessierende soziale Einheit handeln. Die Handlungen des politischen Systems können sich auch auf Strategien *einer sozialen Teileinheit* mit inhaltlichem Bezug auf das Unternehmen richten. Schließlich könnte sich das Führungshandeln sogar auf Strategien *der Unternehmung* (bzw. der betrachteten sozialen Einheit) beziehen. Freilich muß man dabei davon ausgehen, daß zu jedem beliebigen Zeitpunkt Akteure existieren, die irgendwelche Individualstrategien mit einem inhaltlichen Bezug auf die Unternehmung verfolgen. Folglich reicht die Tatsache der ständigen Existenz irgendwelcher Individualstrategien (mit inhaltlichem Bezug auf die Unternehmung) allein natürlich noch nicht aus, um von einer strategischen Führung zu sprechen. Vielmehr muß hier hinzu kommen, daß der fokale Akteur Mitglied des politischen Systems ist und ihm zudem in der Organisation Leadership attribuiert wird.

(b) Zum anderen beinhaltet die obige Begriffsfassung auch keine Festlegung dahingehend, worin der Bezug zu dem einen oder anderen Typ von Strategie konkret besteht. Hier kann man sich ein breites Kontinuum denken: Das eine Extrem wird dann bereits durch sehr geringe Bezugnahmen zu Strategien konstituiert, etwa wenn sich eine Führung bei ihren laufenden Handlungen an bestehenden Strategien orientiert und diese im wesentlichen lediglich reproduziert, ohne sie explizit zum Reflexionsgegenstand zu erheben. Die Bezugnahme auf die Strategie ist hier mit den laufenden (Alltags-)Handlungen der Führung verwoben, während im Falle des anderen Extrems ausdifferenzierte Handlungen vorliegen, bei der die Führung aus dem laufenden Handlungsstrom „heraustritt“ und die bestehenden Strategien (gleich welcher Art) zum expliziten Reflexionsgegenstand erhebt. Man mag sich diesen letztgenannten Fall etwa am Beispiel der vierteljährlichen Strategieklausur einer Geschäftsführung veranschaulichen. Wir wollen den Begriff der strategischen Führung jedoch – wie gesagt – nicht auf das Vorliegen solch anspruchsvoller Episoden ausdifferenzierter Reflexionen beschränken, sondern sehen die Vorbedingungen für die Existenz einer strategischen Führung auch dann erfüllt, wenn die Führung im alltäglichen Geschäft Maßnahmenentscheidungen trifft und dabei bestehende Strategien berücksichtigt – die Annahme einer ausdifferenzierten diskursiven Reflexion der Strategie erscheint hierzu nicht denkwürdig.²²

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, daß es in der hier zugrundegelegten Begriffsstrategie zu einer empirischen Frage wird, welcher der möglichen Strategiebezüge im konkreten Fall feststellbar ist. Dabei dürfte es angesichts unseres Zweifels an der Existenz von Strategien der Unternehmung auch nicht überraschend sein, wenn wir davon ausgehen, daß die beobachtbaren strategischen Manöver empirisch häufiger unter Bezugnahme auf Strategien eines bestimmten Individuums mit inhaltlichem Bezug auf das Unternehmen erklärt werden können, denn unter Bezugnahme auf Strategien *der* Unternehmung. Ebenso dürften die Fälle, bei denen die Bezugnahme von der Art einer ausdifferenzierten Reflexion über die Strategie (gleich welchen Typs) ist, weniger häufig auftreten als die mit laufenden Führungshandlungen verwobenen Bezugnahme auf Strategien. Insgesamt gesehen können also die über unseren Begriff der strategischen Führung zu erfassenden empirischen Tatbestände recht unterschiedlich sein. Im folgenden wollen wir uns einige empirische Varianten des Strategiebezugs genauer ansehen.

²² Dies bedeutet freilich auch nicht im Umkehrschluß, daß die bestehende Strategie gar nicht reflektiert würde. Giddens (1988) scheint uns hier ein geeignetes Sprachspiel zu entfalten, indem er zwischen praktisch- und diskursiv-reflektierten Handlungen unterscheidet. Praktische Reflexion bedeutet dabei die „reflexive Steuerung des Handelns“, bei denen Akteure „routinemäßig (...) die sozialen und psychischen Aspekte des Kontextes, in dem sie sich bewegen“ (ebd.: 55), kontrollieren, ohne dieser Aktivität jedoch in diskursiver Weise Ausdruck zu verleihen bzw. verleihen zu können. Unsere Rede davon, daß strategische Führung auch dann besteht, wenn sich Führungskräfte bei ihren Handlungen routinemäßig an bestehenden Strategien orientieren, mag man als Ausdruck einer solchen praktisch-reflektierten Handlung interpretieren.

Wir folgen dabei in unseren Ausführungen dem Trias „Strategien eines Individuums mit...“, „Strategien einer sozialen Einheit mit...“ und „Strategien der Unternehmung bzw. Unternehmensverbindung:

Bei der ersten Variante kann ein großer Teil der Varianz des Führungshandelns auf Strategien *eines* Individuums mit inhaltlichem Bezug auf die Unternehmung zurückgeführt werden. Diese Konstellation steht in einem engen Zusammenhang mit dem Phänomen der Leadership. Für das Vorliegen einer strategischen Führung ist in diesem Fall zu fordern, daß der entsprechende Akteur seinen Handlungen eine Strategie mit inhaltlichem Bezug auf das Unternehmen zugrunde legt. Dies mag beispielsweise mag darin begründet liegen, daß der betreffende Akteur eine spezifische Organisationsstruktur für sinnvoll hält, daß er eine bestimmte Vorstellung über langfristig relevante Fähigkeiten des Unternehmers vertritt oder aber auch einfach darin, daß er spezifische persönliche Macht- und Prestigeziele mit der Teilnahme an der Organisation verfolgt.

Betrachten wir beispielhaft den letztgenannten Fall: Man stelle sich einen Akteur vor, der als Vorsitzende(r) des Vorstands einer Holding tätig ist und hierbei stets mit der historisch gewachsenen Führungspraxis konfrontiert ist, wonach das laufende Geschäft und auch strategische Weichenstellungen vornehmlich unter Regie der einzelnen Bereichsfürsten getroffen werden. Unserer Führungskraft ist dies schon lange „ein Dorn im Auge“, wird sie doch von Dritten (Wirtschaftsjournalisten, Aktionären etc.) hauptsächlich als „Frühstücksdirektor“ und „Marionette der Bereichsfürsten“ gesehen. Da kommt es gerade recht, daß die größte Tochtergesellschaft im laufenden Geschäftsjahr angesichts schleppender Auslandsnachfrage ein negatives Betriebsergebnis erfährt. Jetzt ist klar: die Autonomie der einzelnen Bereiche müsse vermindert werden, um deren Geschäft besser abstimmen zu können. Im übrigen zeige die aktuelle Diskussion des Themas „Shareholder Value“ ohnehin, daß man, über kurz oder lang, Führungsebenen im Unternehmensverbund ausdünnen müsse. Angesichts dieser Situation, beginnt unsere Führungskraft Koalitionen im Holding-Vorstand zu schmieden und Projekte auf den Weg zu bringen, welche die einzelnen Tochtergesellschaften enger an den Holding-Vorstand binden – insbesondere die verfolgten strategischen Stoßrichtungen seien jeweils vom Vorstand zu bewilligen. Die angeschlagene Tochtergesellschaft wird einstweilen direkt vom Vorstand geführt, bis die Ergebnislage wieder freundlicher erscheint. Die Anzahl der Führungskräfte auf Bereichsebene wird gleichzeitig ausgedünnt, usw. In der Wirtschaftspresse wird unsere Führungskraft bald als „Konzernlenker angelsächsischer Prägung“ gefeiert, der die „Zeichen der Zeit erkannt“ und „überflüssige Strukturen abgebaut“ habe. Mit der strategischen Umorganisation, so hört man auf der Hauptversammlung des nächsten Jahres, welche den Management Style eines Financial Control durch ein strafferes Strategic Control (vgl. Goold/Campbell 1987) ersetzt habe, sei der Konzernverbund nunmehr auch strategisch „gerüstet für das nächste Jahrtausend“. Freilich war dies für unseren „Konzernlenker“ und seine Individualstrategie nie das primäre Ziel gewesen – strategisch geführt wurde vor allem durch den Versuch, die eigene Individualstrategie zu verwirklichen.

Für die zweite Variante, also den Fall, daß sich das Führungshandeln auf Strategien *einer sozialen Einheit* mit inhaltlichem Bezug auf das Unternehmen bezieht, soll am Beispiel eines „Unfriendly Takeover“ argumentiert werden. Bei Unternehmensübernahmen ist es eine weitverbreitete Praktik, bei spezifischen Konstellationen die komplette Führungsmannschaft des übernommenen Unternehmens gegen „Statthalter“ der übernehmenden Einheit auszutauschen. Das politische System der übernommenen Einheit, das größtenteils Akteure aus dem übernehmenden Unternehmen umfaßt, mag sich dabei von selbst als eine Art „exogene Führung“ beschreiben, da die neue Führung davon ausgeht, einem mehr oder weniger geschlossenen nicht-trivialem System gegenüberzustehen, welches zunächst allenfalls in seinem sehr starken „Eigenverhalten“ perturbiert bzw. moduliert werden kann. Wir können hier also insofern von einer „exogenen Führung“ sprechen, als die Lebens- und Sprachformen des politischen Systems der übernehmenden Einheit mit der Lebenswelt der übernommenen Einheit nicht kommensurabel sein dürften.

Eine solche Selbstbeschreibung mag nun in dem skizzierten Fall keineswegs a priori unvernünftig sein und insbesondere auch der Existenz einer strategischen Führung nicht grundsätzlich entgegenstehen. Obwohl sich das fokale politische System (zunächst) nicht um die Herausbildung einer Strategie der (übernommenen) Unternehmung bemüht, kann es durchaus sein, daß gerade darin ein adäquates strategisches Führungshandeln gesehen werden kann. Insbesondere langfristig kann es „erfolgreich“ sein, bewußt das starke Eigenverhalten einer übernommenen Einheit zu respektieren. Strategische Führung zeigt sich dann eben nicht darin, daß sie sich über manifeste Intentionen explizit um Strategien der Unternehmung bemüht, indem sie ihre (exogenen) Intentionen umzusetzen bzw. zu implementieren versucht. Strategische Führung äußert sich hier vielmehr im Sinne einer latenten Funktion, bei welcher der Basisprozeß der Genese und der Wirksamkeit von Strategien beachtet wird. Die intendierte Strategie des politischen Systems kann sich dann beispielsweise vielmehr darauf beziehen (bzw. „beschränken“), das übernommene Unternehmen etwa stärker in den Kreis der gesamten Unternehmensverbindung zu integrieren.

Die dritte empirische Variante eines Strategiebezugs rekurriert schließlich auf die Fälle, in denen eindeutig von einem Bezug zu den Strategien *der sozialen Einheit* gesprochen werden kann. Dies ist zwar der allgemeinste, aber empirisch u. E. unwahrscheinlichste Fall. So mag es in den meisten Unternehmen mehr oder weniger starke Anzeichen für das Auftauchen einer formierten Strategie geben, auf die sich ein potentiell Führungshandeln beziehen könnte. Dennoch wird meistens die Bezugnahme auf *Individualstrategien* bzw. auf Strategien *einer sozialen Teileinheit* mit inhaltlichem Bezug auf das fokale Unternehmen vorherrschen. In dem hier interessierenden dritten Fall wäre eine Voraussetzung, daß man zumindest zeitweise auch explizit von den jeweils eigenen Intentionen und Interessen abstrahiert und im Kontext der Gesamteinheit nach bereits existierenden Handlungsorientierungen sucht bzw. innerhalb dieses Kontextes Überlegungen in Richtung wünschenswerter Handlungsorientierungen anstellt.

Nimmt man das Beispiel eines stark divisionalisierten Konzerns, der weitestgehend rechtlich selbständige Teileinheiten besitzt, so wird das Führungshandeln auf der Ebene der Teileinheiten durch den Versuch geprägt sein, auch bei eigentlich übergeordneten Entscheidungsphasen die jeweils eigenen Interessen bzw. die eigenen Partikularstrategien durchzusetzen. Nimmt man nun die Perspektive des Gesamtkonzerns ein (als Referenzpunkt für die Frage nach den Strategien *der* sozialen Einheit) so wird für eine entsprechende Form der strategischen Führung wohl regelmäßig nur die Konzernleitung in Frage kommen. Nur hier dürfte weitgehend unstrittig sein, daß die Wahrung der allgemeinen Belange des Gesamtkonzerns eine originäre Aufgabe des Führungshandelns darstellt – wenngleich, wie wir gesehen haben, hier auch Individualstrategien und Strategien eines sozialen Systems mit inhaltlichem Bezug auf den Unternehmensverbund eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung besitzen.

Aufgrund des idealtypischen Charakters dieser Fälle ist also zu beachten, daß in der Realität oftmals Mischformen anzutreffen sein werden. Wenn man konkret verschiedene Handlungsstrukturen und Prozesse im Zusammenhang mit dem (strategisch relevanten) Controlling Overlay untersucht, so sind dementsprechend Varianten und Vermengungen der drei exemplarisch angeführten Fälle möglich. Dies ist Gegenstand einer empirischen Fragestellung. Freilich ist dann die Frage danach, ob in einem fokalen Unternehmen eine strategische Führung vorliegt oder nicht, eine Beobachteraussage. Unterschiedliche Beobachter mögen hier zu anderen Ergebnissen kommen. Insofern ist insbesondere die Umschreibung des Kriteriums „Strategierelevanz“ mit der Formel „die Fähigkeiten signifikant betreffend“ keineswegs unproblematisch. Man wird hier wohl zwischen Eigen- und Fremddefinitionen dessen was strategisch relevant ist, zu unterscheiden haben. Zieht ein externer Beobachter beispielsweise ausschließlich vermeintlich „meßbare“ Kriterien heran, um die Fähigkeiten eines fokalen Unternehmens zu beurteilen (man denke hier z. B. an die Beurteilung der Zahlungsfähigkeit bzw. der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens durch Rating-Agenturen), so wird nur auf einen ganz bestimmten Ausschnitt von (Führungs-)Handlungen abgestellt – auf diejenigen, die einen mehr oder weniger direkten Einfluß auf eben diese Kriterien nehmen. Jede außenperspektivische Sicht legt damit a priori bereits einen Referenzpunkt bzw. exogene Kriterien für die Beurteilung von Handlungsmöglichkeiten zugrunde, die mit der Eigendefinition von Fähigkeiten in einer fokalen Einheit nicht unbedingt übereinstimmen müssen.

Insbesondere Führungshandlungen, die sich etwa auf eine langfristige Umorientierung der fokalen Unternehmung richten (zu denken wäre an die Vision eines „integrierten Technologiekonzerns“ wie einstmal im Falle der Daimler Benz AG, oder allgemein an eine Veränderung des Standortes der Unternehmung im sozio-ökonomischen Feld), sind einer solchen außenperspektivischen Betrachtung oft nur schwer zugänglich. Was im Einzelfall als relevante Fähigkeit einer fokalen Einheit anzusehen ist, kann in solchen Fällen aus der Außenperspektive alleine nicht vollständig beurteilt werden. Und dies gilt um so mehr für diejenigen Fälle, in denen die Fähigkeiten im Unternehmen in einem

weniger instrumentalisierten Sinne verstanden werden bzw. in denen Fähigkeiten höherer Ordnung vorliegen.

Darüber hinaus ist auch die (empirisch sogar wahrscheinliche) Möglichkeit einzubeziehen, daß es in der fokalen sozialen Einheit selbst divergierende Ansichten über die Fähigkeiten geben wird. Man kann dann auch von partikularen Eigendefinitionen von Fähigkeiten sprechen. Wenn eine solche Vielfalt von Eigendefinitionen in diffuser Weise eine Rolle spielen, so könnte man zunächst argumentieren, daß nur schwer von der Existenz einer auch nur strategisch relevanten Führung gesprochen werden kann. Wir gehen jedoch davon aus, daß im Einzelfall auch Bemühungen um eine gemeinsame Eigendefinition der relevanten Fähigkeiten rekonstruierbar bzw. beobachtbar sein müßten.

Fast man all diese Problematiken zusammen, dann scheint es uns wenig aussichtsreich, eine verbindliche und vor allem inhaltlich konkretisierte Definition – etwa im Sinne eines „Fähigkeitenkataloges“ – zu geben, über den sich die strategische Relevanz von Handlungen ableiten ließe. Von entscheidender Bedeutung für die Beurteilung der strategischen Relevanz ist dann vielmehr, daß der binnen- oder außenperspektivische Beobachter seiner Beobachtung eine (wenn auch nur versuchsweise) rekonstruierte Eigendefinition der Fähigkeiten des Unternehmens zugrundelegt. Ferner gilt, daß die strategische Relevanz und der Strategiebezug von diesem Beobachter im gleichen Kontext beobachtet bzw. rekonstruiert werden müssen, sofern man zu einer Aussage darüber gelangen will, ob nun eine strategische Führung vorliegt oder nicht.

Das Wirken der strategischen Führung – ein Bezugsrahmen

Anschließend an die vorstehenden begriffsstrategischen Ausführungen wenden wir uns in diesem und im folgenden Abschnitt nun der Beschreibung des Einwirkens einer strategischen Führung auf den Prozeß der Strategieformierung zu. Zunächst wollen wir hierbei einen allgemeinen Bezugsrahmen skizzieren, der es ermöglichen soll, strategische Führung – wie erwähnt – als „Schnittmengen-Phänomen“ zu konzipieren, d. h. so, daß sowohl unsere obigen Festlegungen zum Phänomen der Führung Beachtung finden als auch unsere allgemeinen Überlegungen zum Prozeß der Strategiegenese. Freilich muß ein solcher Bezugsrahmen zunächst auf einem relativ abstrakten Niveau bleiben. Im darauffolgenden Abschnitt wollen wir dann versuchen, den entworfenen Bezugsrahmen anzuwenden und mittels Verweisen auf die Community „strategische Führung“ mit Leben zu füllen.

Versucht man sich dem Wirken einer strategischen Führung theoretisch anzunähern, so macht es die Grundannahme des Primats formierter Strategien in einem ersten Zugang nicht gerade leicht, einer strategischen Führung im organisatorischen Geschehen einen Platz zuzuweisen. Beim klassischen Zugang der Strategieliteratur dagegen, der den Primat auf die planende und organisierende Funktion der strategischen Führung legt („Strategic Choice View“) und nicht auf

selbstorganisatorische Formierungsprozesse, bereitet dies vergleichsweise geringe Schwierigkeiten: Strategisch Führender ist derjenige, der Pläne formuliert und implementiert und die Aufgabe einer strategischen Führung besteht dann eben darin, Pläne zu formulieren und zu implementieren. Regelmäßig wird hier davon ausgegangen, daß die Funktion einer (strategisch relevanten bzw. strategischen) Führung in der Planung, Formulierung und Implementierung von Strategien besteht.

Ganz anders sieht es dagegen aus, wenn man von emergenten Strategien ausgeht und deren Ursprungsort in den laufenden Ongoing Process verlagert. Letztlich geht mit einer solchen Sichtweise einher, daß man das Vorliegen einer strategischen Führung von der gleichzeitigen Existenz einer organisatorischen Strategie trennt. Denn: Strategien der Unternehmung können dann auch jenseits der Existenz einer strategischen Führung formieren und umgekehrt ist die Existenz einer strategischen Führung noch kein Garant dafür, daß auch eine solche Strategie der Unternehmung vorhanden ist. Wir hatten ja gesagt, daß uns begriffsstrategisch für das Vorliegen einer strategischen Führung ein „irgendwie gearteter Bezug“ zu Strategien genügt. Und ein solcher „irgendwie gearteter Bezug“ ist eben auch gegeben, wenn bspw. Bemühungen um organisatorische Strategien beobachtbar sind, man aber (noch) nicht von deren Existenz sprechen kann oder wenn sich die Bemühungen auf Individualstrategien bzw. Strategien eines sozialen Teilsystems mit inhaltlichem Bezug auf die Organisation beschränken. Schließlich kann eine strategische Führung sich ja gerade in Zeiten des organisatorischen Umbruchs darin zeigen, daß versucht wird, bestehende dysfunktionale Strategien zu „brechen“, ohne daß bereits eine klare Alternative erkennbar ist. Mit anderen Worten: Die Existenz einer strategischen Führung und die gleichzeitige Existenz organisatorischer Strategien wird in unserer Sichtweise zunächst voneinander entkoppelt.

Von diesen generellen Charakterisierungen ausgehend, wollen wir unsere Vorstellung zum Wirken einer Führung auf den Strategiegeneseprozess zunächst anhand des untenstehenden Bezugsrahmen erläutern (vgl. Abbildung 7). Dieser Bezugsrahmen bringt folgendes zum Ausdruck:

(1) Zunächst haben wir es in Organisationen mit einer sogenannten strategischen Gemengelage zu tun, wie wir sie anderenorts (vgl. Kirsch A-1997) genauer gekennzeichnet haben. Demnach zeichnen sich Unternehmen und Unternehmensverbindungen zum einen dadurch aus, daß man mit der gleichzeitigen Existenz unterschiedlicher Strategien (jeden Typus) rechnen muß. Diese sind keineswegs wohlgeordnet oder aufeinander abgestimmt, sondern stehen in vielfältigen kaum durchschaubaren Wechselwirkungen zueinander – sie bilden eine Gemengelage. Zum anderen befinden sich nicht alle dieser Strategien im gleichen Stadium: manche sind gerade dabei, defizient und durch neue abgelöst zu werden, von anderen wiederum läßt sich kaum sagen, ob sie tatsächlich jemals den Status einer Strategie in der Unternehmung erlangen: es handelt sich bspw. zunächst nur um Themen, die in der Organisation diskutiert werden, aber noch nicht handlungsleitend sind oder um Beobachtungen des eigenen Unternehmens und seines Umfelds, die Veränderungen angezeigt sein lassen. Denkbar ist auch, daß –

im Sinne unseres Strategiebegriffs – bereits generalisierte Handlungsorientierungen mit Prinzipiencharakter vorliegen, diese aber momentan kaum Relevanz besitzen für die Fähigkeiten des Unternehmens, aber bei veränderten Rahmenbedingungen durchaus strategischen Charakter erlangen könnten. In der Grafik wird diese strategische Gemengelage durch das mittlere Band symbolisiert, welches sich aus einer Vielzahl miteinander verflochtener Stränge auszeichnet. Fokussiert man einen bestimmten Zeitpunkt und zieht gleichsam einen Querschnitt durch die Stränge, so erhält man eine Momentaufnahme dieser Gemengelage. In der Grafik sind diese Momentaufnahmen mit G_1, G_2, \dots, G_m bezeichnet.

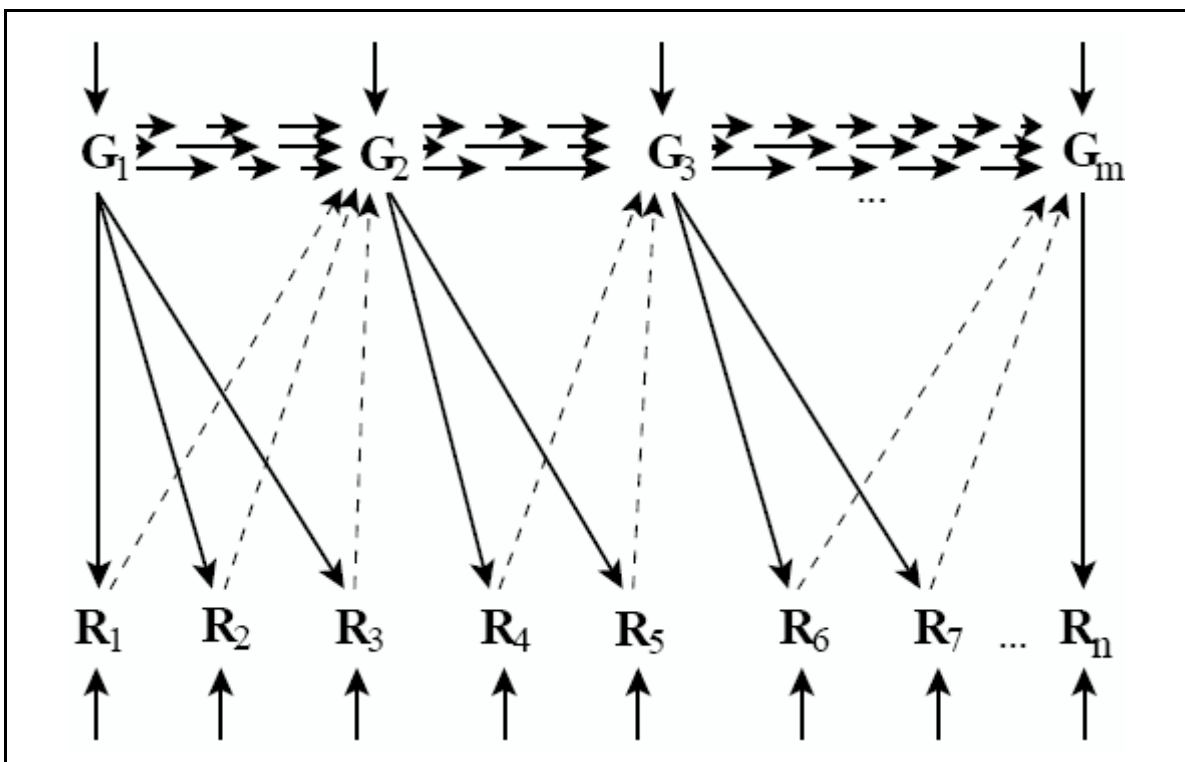


Abb. 7: *Strategische Führung und Gemengelage*

(2) Die Entwicklung dieser strategischen Gemengelage wird nun zunächst durch zwei Arten von Einflüssen geprägt, welche man analytisch vom Wirken einer strategischen Führung trennen kann: Hierzu zählen erstens endogene Einflüsse, welche von der Regelstrecke ausgehen und zweitens exogene Einflüsse, die aus dem (Um-)Feld der Unternehmung resultieren. Die exogenen Einflüsse – man denke etwa an die Veränderungen in der strategischen Gemengelage, die durch Forderungen von Stakeholdern bewirkt werden oder durch Veränderungen des Marktes – werden in der Abbildung durch die von oben kommenden Pfeile symbolisiert. Die endogenen Einflüsse sind dagegen im unteren Teil der Abbildung wiedergegeben. Sie resultieren – kybernetisch gesprochen – aus dem mehr oder weniger ausgeprägten „Eigenverhalten“ der Regelstrecke, welches immer wieder eine Fortentwicklung der Gemengelage hervorruft. In der Abbildung wird diese Aussage über die gepunkteten Pfeile, die von den betreffenden Zuständen der

Regelstrecke zu den jeweils zeitlich nachgelagerten Strategien führen, angedeutet. Die strategische Gemengelage entwickelt sich nun unter Einfluß dieser beiden Größen beständig weiter, so daß man auch von einer Ko-Variation der jeweiligen Gemengelage (G_1, G_2, \dots, G_m) mit der Regelstrecke (R_1, R_2, \dots, R_n) und den Einwirkungen des Umfeldes sprechen kann.

(3) Als dritte Einflußgröße kommen schließlich noch die Maßnahmen der strategischen Führung ins Spiel. Diese wirken „auf“ den jeweiligen Strängen, entlang derer sich die strategische Gemengelage weiterentwickelt. Damit soll nicht ausgesagt werden, daß die strategische Gemengelage sich nicht auch naturwüchsig weiterentwickelt. Dementsprechend läßt die obige Abbildung auch den Fall zu, daß die endogenen Einflüsse so stark dominieren, daß nur noch von einer Art „Pseudo-Führung“ (Kirsch 1997c: 34) bzw. überhaupt nicht mehr von der Existenz einer strategischen Führung gesprochen werden kann. Der Einfluß der strategischen Führung ist in der obigen Abbildung also „lediglich“ als eine zusätzlich hinzukommende Variable modelliert, mit deren Hilfe man die Entwicklung in der strategischen Gemengelage (auch) erklären kann – freilich eine besonders bedeutsame Variable. Damit erfaßt die obige Abbildung – wie wir oben gefordert hatten – sowohl die Tatsache, daß Strategien entstehen können, ohne daß es hierzu dem Einwirken einer strategischen Führung bedarf, wie auch die Möglichkeit, daß eine strategische Führung vorhanden ist, obwohl in der strategischen Gemengelage momentan keine existenten Strategien gegeben sein müssen. Wie kann man sich nun jedoch das Wirken einer strategischen Führung konkret vorstellen? Im folgenden wollen wir einige Aspekte kurz ansprechen:

(a) Vergegenwärtigen wir uns zunächst nochmals jene Aspekte, die wir im Zusammenhang mit der Frage nach der Genese und dem operativen Wirksamwerden von Strategien der Unternehmung angesprochen haben (vgl. Kirsch 1997d: 475 ff.). Eine zentrale Aussage dort war, daß in jeder sozialen Einheit ein Basisprozeß abläuft, der den Nukleus für die Entstehung bzw. Veränderung von (formierten) Strategien der Unternehmung darstellt und daß dieser Basisprozeß ferner durch eine Vielzahl von Elementen, wie Themen, Beobachtung, Reflexionen, generalisierten Handlungsorientierung u. ä. charakterisiert ist. Eine strategische Führung, die versucht, auf diese Strategieformierungsprozeß einzuwirken, zeichnet sich dann zunächst dadurch aus, daß sie die *Geschehnisse im Rahmen dieser Basisprozesse reflektiert*. Ein solches Reflektieren kann – wie wir gesehen haben – sehr unterschiedlichen Charakter besitzen. Hier ist an ein breites Spannungsfeld zu denken, von Klausurtagungen eines Vorstand, bei dem Strategien zum Gegenstand aus dem laufenden Handlungsstrom ausdifferenzierter und expliziter Reflexionen gemacht werden bis zum alltäglichen Handeln einer strategischen Führung, bei dem die Bezugnahme auf Strategien des Unternehmens mit den laufenden Handlungen verwoben ist und im Bewußtsein der Handelnden „mitgetragen“ wird.

(b) Freilich genügt die Annahme eines solchen (wie auch immer gearteten) Reflektierens nicht. Denn würde die strategische Führung lediglich die ohnehin ablaufenden Basisprozesse reflektierend nachvollziehen, so könnte man für den

Gesamtkonzern langfristig sicherlich nur schwer von einer nachhaltigen und signifikanten Beeinflussung sprechen. Das Wirken einer strategischen Führung wird sich folglich v. a. daran festmachen lassen, daß die in der Abbildung dargestellten Verbindungslinien zwischen den einzelnen Momentaufnahmen der strategischen Gemengelage G_1 bis G_m nicht nur eine naturwüchsige Entwicklung wiedergeben, sondern daß zudem eine Anschlußfähigkeit späterer Zustände der Gemengelage an frühere beobachtbar ist. Die tatsächliche Entwicklung der Gemengelage darf also nicht nur das zufällige Ergebnis des Zusammenwirkens der organisatorischen Teileinheiten und ihrer jeweiligen Aktoren sein, die jeweils eigene partikulare Interessen verfolgen.

Liegt eine strategische Führung vor, so wird man also aus der Binnenperspektive bei der Rekonstruktion aktueller Strategien der Unternehmung innerhalb der Gemengelage immer auch Spuren früherer Strategien feststellen können. Die späteren Strategien müssen – sofern man von einer strategischen Führung sprechen will – eine „angemessene“ Antwort auf Probleme darstellen, die unter anderem auch durch die Anwendung bzw. operative Wirksamkeit früherer Strategien verursacht wurden. In der Selbstwahrnehmung der Betroffenen wird also regelmäßig nur dann die Existenz einer strategischen Führung konstatiert werden, wenn eine gewisse *Logik in der Abfolge der Strategien* rekonstruierbar ist. Diese Formulierung der „Anschlußfähigkeit“ darf nicht als Plädoyer für eine Weiterentwicklung in ausschließlich „kleinen Schritten“ mißverstanden werden (vgl. dagegen Lindblom 1965, Quinn 1980). So kann es z. B. genauso im Zuge der Entwicklung neuer bzw. späterer Strategien einen „Turn around“ im Verlaufe der Unternehmensentwicklung geben, deren Anschlußfähigkeit nicht sofort ersichtlich ist aber im nachhinein durchaus rekonstruiert werden kann. Dieser Aspekt verdeutlicht im übrigen nochmals, daß die Entscheidung, ob in einem konkreten Fall von der Existenz einer strategischen Führung gesprochen werden kann, immer auch auf binnenperspektivische Aspekte zurückverwiesen ist. Eine rein kybernetische Betrachtung aus der Außenperspektive, wie sie scheinbar durch die Abbildung hervorgehoben wird, ist keinesfalls hinreichend, um dieses Phänomen zu umschreiben.

(c) Macht man das Wirken einer strategischen Führung u. a. daran fest, daß eine Logik in der Abfolge der organisatorischen Strategien beobachtbar ist, so wird damit implizit angesprochen, daß einzelne Strategien immer nur über eine begrenzte operative Wirksamkeit verfügen. Mit anderen Worten: Es kann im Laufe der Entwicklung eines Unternehmens keineswegs durchgängig von der Existenz von Strategien der Unternehmung ausgegangen werden. Vielmehr legt gerade unsere Rede von der strategischen Gemengelage nahe, daß über lange Zeit stabile organisatorische Strategien ein unwahrscheinliches Phänomen darstellen. Bei einer Veränderung der Gegebenheiten des organisatorischen Feldes mag es ja geradezu wünschenswert sein, wenn die geteilten Handlungsorientierungen in einer bestimmten Weise angepaßt werden. Auch ein Konzept der strategischen Führung hat dann natürlich zu berücksichtigen, daß eine strategische Führung gerade in diesen *Phasen des Übergangs* ihre Wirksamkeit zeigt. Die Rede von einer

strategischen Führung setzt also – wie wir bereits mehrmals angesprochen haben – keinesfalls voraus, daß immer Strategien der Unternehmung existieren. Vielmehr ist die Wahrscheinlichkeit von möglicherweise sogar sehr Phasen des Übergangs zwischen bestehenden Strategien der Unternehmung zu berücksichtigen. In ihnen verlieren zwar die bisher handlungsleitenden Strategien an Orientierungskraft. Die bloße Tatsache der Existenz dieser Zwischenphasen, in denen keine Strategien der Unternehmung vorliegen, steht aber der Möglichkeit eines durchgängigen Vorhandenseins einer strategischen Führung nicht entgegen. Existiert in einer Unternehmung eine überlagernde Handlungsstruktur, die bewirkt, daß das System auf den Weg zu neuen Strategien der Unternehmung gebracht wird, so ist eine wichtige Voraussetzung dafür erfüllt, dem System eine strategische Führung attribuieren zu können.

(d) Folgt man diesen Ausführungen, dann kann sich eine strategische Führung dadurch auszeichnen, daß sie das Defizientwerden der „alten“ Strategien erkennt und den Prozeß der Genese einer neuen Strategie – etwa über veränderte autorisierte Strategieformulierungen – mitinitiiert. Freilich kann strategische Führung auch bedeuten, die tatsächliche Orientierung der Akteure an jeweils rekonstruierbaren Strategien positiv zu beeinflussen – also das Commitment zu den bestehenden Strategien aufrechtzuerhalten. Typischerweise wird man das Wirken einer strategischen Führung also allgemein daran festzumachen haben, daß *Veränderungen von Strategien des Unternehmens* beobachtbar sind. Dabei kann es sich zum einen um neue Strategien handeln, wenn die strategische Führung feststellt, daß die Orientierungen, die durch die alten Strategien vorgegeben werden, nicht mehr wirksam sind oder nur noch ein kleiner Teil der Varianz der strategischen (also die Fähigkeiten signifikant betreffenden) Manöver über sie erklärt werden kann. Zum anderen mag sich die Veränderung aber auch darin ausdrücken, daß bestehende rekonstruierbare Strategien in ihrer Existenz bestärkt werden und eine Erosion geradezu verhindert wird. Zusammengefaßt: Strategische Führung zeichnet sich dadurch aus, daß sie sich um die Entfaltung, wie auch um eine Erweiterung der Basisprozesse verdient macht und dabei insbesondere auf die übergeordneten Fähigkeiten und Werte des Gesamtkonzerns Rücksicht nimmt.

Freilich muß, um dies nochmals klar zu machen, hinter dieser Veränderung der Strategien des Unternehmens kein unmittelbares Bemühen der Führung um Strategien der Unternehmung stehen. Diese Veränderungen können auch als (Neben-)Folge von Führungshandlungen eintreten, die primär vor dem Hintergrund von Individualstrategien oder von Strategien eines sozialen Teilsystems erfolgen und müssen auch nicht die Folge eines intendierten und ausdifferenziert reflektierten Handelns der Führung sein, so wie es der Begriff „Bemühen“ nahelegen würde. Auch ein mit dem laufenden Handlungsstrom verwobenes Reflektieren und Reproduzieren bestehender Individualstrategien kann also als Nebenfolge eine Veränderung von Strategien des Unternehmens bewirken und somit eine strategische Führung konstituieren.

Abschließend wollen wir nun nochmals die Rede von der strategischen Führung als „Schnittmengen-Phänomen“ aufgreifen und verdeutlichen, inwiefern unsere obigen Ausführungen dieser eingangs aufgestellten programmatischen Formel gerecht werden. Zur Erinnerung: Wir hatten gefordert, daß ein adäquates Verständnis von strategischer Führung sowohl den allgemeinen Ausführungen zum Thema Führung gerecht werden muß als auch den Hinweisen zum Themenkomplex „Strategiegenese“. In unserem obigen Bezugsrahmen haben wir dieser Forderung insofern Rechnung getragen, als das Wirken einer strategischen Führung systematisch in den Rahmen eines Primats formierter Strategien gestellt wurde. Strategien können folglich auch ohne Existenz einer strategischen Führung aus den laufenden Geschehnissen im Ongoing Process emergieren. Das Wirken einer strategischen Führung besteht zudem weitestgehend darin, den naturwüchsigen Formierungsprozeß zu fördern – hier mögen dann auch Strategieformulierungen eine nicht unwesentliche Rolle spielen. Einem voluntaristischen „Strategic Choice View“ gilt es dabei jedoch eine Absage zu erteilen, als beständig auch mit einem „Eigenverhalten“ bzw. Widerständen der Regelstrecke gerechnet werden muß. Schließlich sind Strategien keineswegs ausschließlich Ausfluß von Handlungen der strategischen Führung, sondern ganz im Sinne einer Position des gemäßigten Voluntarismus maßgeblich das Ergebnis von Veränderungen des Umfeldes wie auch des laufenden Geschehens in der Organisation. Strategien sind einem Wandel unterworfen, der durch exogene, wie endogene Einflußfaktoren „am Laufen gehalten“ wird. Insofern ist von einer Ko-Variation der strategischen Gemengelage einer Unternehmung auszugehen, bei der die Intentionen des politischen Systems nur *einen* Einflußfaktor darstellen.

In der Folge wollen wir diese allgemeinen Kennzeichnungen des Wechselspiels von strategischer Führung und Strategieformierung nun noch etwas detaillierter betrachten. Der Schnittmengen-Charakter unserer Ausführungen bleibt dabei freilich erhalten, was sich nicht zuletzt darin niederschlägt, daß wir nunmehr auch betrachten wollen, was man sich angesichts eines Primats formierter Strategien unter einer prozeduralen strategischen Führung vorstellen kann.

Strategische Führung und Strategiegenese

Thematisiert man das Wirken einer Führung auf den Strategiegeneseprozess, so kann man abermals auf Überlegungen von Henry Mintzberg zurückgreifen. In seinem Buch „The rise and fall of strategic planning“ kennzeichnet er den Prozess der Strategieformierung als eine Black box, um die herum auf unterschiedlichste Weise mittels Planungsprozessen auf die Entstehung einer Strategie Einfluß genommen wird. Insbesondere werden drei Rollen eines Planers unterschieden: Finder, Catalyst und Analyst. Die Rolle des „Finders“ setzt hierbei hinter der Black box an und beschreibt die Aufgabe eines Planers im Sinne eines „Pattern Recognition“, bei dem bestehende Strategien identifiziert und interpretiert werden. Der „Catalyst“ hingegen begleitet den Strategiegeneseprozess, indem er die Rolle eines

Prozeßberaters einnimmt, der den Geneseprozeß im Sinne eines ständigen Anregens zu Reflexionen unterstützt und vorantreibt. Der „Analyst“ schließlich bewegt sich vor der Black box, in der sich die Strategieformierung vollzieht und übernimmt die typischen Aufgaben der strategischen Analyse, deren Ergebnisse dann in den Formierungsprozeß, der sich – wie gesagt – in der Black box vollzieht, eingespeist werden.

All diese Aufgaben eines Planers sind also um den Formierungsprozeß einer Strategie herum angesiedelt. Wählt man nochmals unsere Abbildung zur Kovariation der Strategien als Bezugsrahmen, so wären diese Einflüsse der Planer also um das Band, welches die unterschiedlichen Zustände der Gemengelage widerspiegelt, angeordnet und würden die Fortentwicklung der Gemengelage auf die ein oder andere Weise alimentieren. Schließlich tritt jedoch noch eine vierte Rolle hinzu, die für unsere Betrachtung der strategischen Führung von besonderer Bedeutung ist, als sie von Mintzberg *in* der Black box der Strategiegenese selbst verortet wird – in unserem obigen Bezugsrahmen also auf den einzelnen Entwicklungspfaden der Gemengelage. Gemeint ist die eigentliche Aufgabe einer strategischen Führung im Sinne eines „Strategist“. Mintzberg beschreibt diese u. a. wie folgt:

„To manage in this context is to create the climate within which a wide variety of strategies can grow (to establish flexible structures, develop appropriate processes, encourage supporting ideologies, and define guiding ‚umbrella strategies‘) and then to watch what does in fact come up. The strategic initiatives that do come ‚up‘ may in fact originate anywhere, although often low down in the organization, where the detailed knowledge of products and markets resides. (...) In effect, the management encourages those initiatives that appear to have potential, otherwise it discourages them. But it must not be too quick to cut off the unexpected: Sometimes it is better to pretend not to notice an emerging pattern to allow it more time to unfold. Likewise, there are times when it makes sense to shift or enlarge an umbrella to encompass a new pattern – in other words, to let the organization adapt to the initiative rather than vice versa.“ (Mintzberg 1989: 215)

In dieser Sicht wird die strategische Führung als Kanalisierer naturwüchsig emergierender Strategien dargestellt. Die Einflußnahme der strategischen Führung beschränkt sich dabei auf das Festlegen von Rahmenbedingungen, innerhalb derer der Formierungsprozeß voranschreiten soll. Welche Steuerungshebel einer Führung hierbei zur Verfügung stehen, deutet Mintzberg mit seiner kurzen Aufzählung („to establish flexible structures, develop appropriate processes, encourage supporting ideologies, and define guiding umbrella strategies“) an. Auch Hart (1992) hat sich in seinem oben angesprochenen Klassifizierungsversuch unterschiedlicher Zugänge der Literatur zum „Strategy-making“ mit solchen Steuerungshebeln einer Führung auseinandergesetzt und unterschiedlichen Modellen der Strategieformierung schwerpunktartig spezifische Hebel zugeordnet (vgl. Abbildung 8). Ohne hier im einzelnen auf die genannten Kategorien und deren Zuordnung eingehen zu wollen,²³

²³ Zweifelsohne ließe sich einiges an der Zusammenstellung von Hart kritisieren. So grenzt es bspw. u. E. an eine Tautologie, bei der Kennzeichnung von Steuerungshebeln des Top

so sollte die Abbildung deutlich machen, daß das Spektrum der Medien, derer sich eine strategische Führung bedient, doch sehr breit ist und sich von den allgemeinen Steuerungshebeln einer nicht-strategischen Führung wohl kaum unterscheidet.

Hebel	Command Mode	Symbolic Mode	Rational Mode	Transactive Mode	Generative Mode
Mission	*	*			
Vision	*	*			
Goals	*	*	**		
Strategy	*	**	*	**	
Structure	*	**	*	*	
Systems	*		*	*	**
Processes	*		**	*	*
People	*			**	*

* Primärer Fokus
** Sekundärer Fokus

Abb. 8: Organisatorische Hebel für die strategische Führung (aus Hart 1992: 335)

Wie wir weiter oben ausgeführt haben, ist unsere Konzeption der strategischen Führung geleitet von der Annahme, daß es sich hierbei um ein Konstrukt handelt, welches sich gleichsam an der Schnittstelle der beiden Themenkreise „Unternehmensführung“ und „Strategiegenese“ bewegt. Angesichts unserer Ausführungen im vierten Teilkapitel des vorliegenden Textes zu den Grenzen substantieller Führungshandlungen in polyzentrisch strukturierten und konglomeraten Unternehmen und Unternehmensverbindungen wird es wohl wenig überraschen, daß unsere Vorstellung einer strategischen Führung diese dann auch als *prozedurale strategische* Führung zu konstruieren vermag. Eine solche prozedurale strategische Führung erscheint uns durchaus in Einklang zu der Sichtweise des Wirkens eines „Strategist“ zu stehen, wie sie Mintzberg vertritt. Prozedurale strategische Führung heißt dann das Wirken der strategischen Führung

Management auf den Prozeß der Strategieformierung, die Strategie selbst zu nennen. Auch ist unklar, wodurch sich Vision, Mission und Goals nun konkret voneinander unterscheiden.

auf den Formierungsprozeß v. a. im Sinne eines Setzens von Rahmenbedingungen zu beschreiben.

Ähnlich spricht auch Wrapp in seinem Aufsatz „Good managers don't make policy decisions“ davon, daß strategische Führung sich im Idealfall darauf beschränke, nur sehr grobe inhaltliche Festlegungen zu treffen und das Ausfüllen der rahmenartigen Vorgaben den Akteuren in der Organisation zu überlassen. Die Kunst strategischer Unternehmensführung kann man demnach geradezu in einer „Art of Imprecision“ erblicken, bei der durch die Führungshandlungen der Möglichkeitsraum für emergierende Phänomene bewußt offen gehalten wird, freilich nicht ohne, daß bestimmte Entwicklungen durch die Grenzen des aufgespannten Rahmens ausgeschlossen würden.

Mintzberg und Waters (1985) liefern hier zwei Muster, mit denen sich diese Vorstellung einer prozeduralen strategischen Führung noch genauer ausbuchstabieren läßt: die sogenannte „Umbrella strategy“ und die „Process strategy“:²⁴

„Consider first what we call the *umbrella strategy*. Here senior management sets out broad guidelines (say, to produce only high-margin products at the cutting edge of technology or to favor products using bonding technology) and leaves the specifics (such as what these products will be) to others low down in the organization. This strategy is not only deliberate (in its guidelines) and emergent (in its specifics), but it is also deliberately emergent, in that the process is consciously managed to allow strategies to emerge en route. (...)

Deliberately emergent, too, is what we call the *process strategy*. Here management controls the process of strategy formation – concerning itself with the design of the structure, with staffing, development of procedures, and so on – while leaving the actual content to others.“ (Mintzberg 1989: 34)

Bei einer „Umbrella strategy“ ist der Einfluß der strategischen Führung auf den Formierungsprozeß also noch etwas weitreichender als bei einer „Process strategy“. Im ersten Fall gibt die strategische Führung inhaltliche Vorgaben bezüglich dessen, was Strategie der Unternehmung sein sollte: etwa, daß – wie im Zitat angesprochen

²⁴ Freilich handelt es sich bei diesen beiden Formen der Strategieformierung nur um zwei von insgesamt acht Typen, die Mintzberg und Waters (1985) in Erweiterung der eingangs schon angeführten Modi der Strategiegenese nach Mintzberg (1973) entwerfen. Neben den Konzepten der „Umbrella strategy“ und „Process strategy“ unterscheiden sie den bereits angeführten „Planning Mode“ und „Entrepreneurial Mode“. Ferner werden noch vier weitere Typen von Strategieformierungen genannt, welche sich jedoch gleichsam ohne besondere Einwirkung einer Führung vollziehen: die „Ideological strategy“ resultiert hierbei aus den in Handlungsmustern Ausdruck findenden Werthaltungen der organisatorischen Akteure, während sich die „Consensus strategy“ auf Basis wechselseitiger Abstimmungsprozesse ergibt und die „Imposed strategy“ vom Markt erzwungen wird. Mit „Unconnected strategy“ werden schließlich emergierende Handlungsmuster bezeichnet, die sich in einem Subsystem der Organisation ergeben und die mit dem dominierenden Handlungsmuster des Unternehmens nicht übereinstimmen.

– lediglich High-Tech-Produkte mit hohen Deckungsbeiträgen entwickelt, produziert und vertrieben werden sollten. Im Falle der „Process strategy“ dagegen beschränkt sich strategische Führung darauf, die Ressourcen bereitzustellen und Strukturen zu gestalten, auf deren Basis dann ein Prozeß der Strategieformierung stattfinden kann – die inhaltliche Vorgabe tritt in den Hintergrund.

All dies spricht für eine Sicht der strategischen Führung, die das Wechselspiel zwischen Führung und Strategiegeneese im wesentlichen als prozedurale strategische Führung konzipiert, bei der die Führung einen nur begrenzt inhaltlich konkretisierten Rahmen vorgibt, innerhalb dessen die Strategie sich aus den Interaktionen und Kommunikationen der Organisationsmitglieder formiert. Freilich bedeutet dies nicht, daß Pläne oder Visionen des Unternehmers, wie wir sie oben in Anlehnung an den „Planning Mode“ und den „Entrepreneurial Mode“ von Mintzberg (1973) vorgestellt haben, keinen Einfluß auf die Entstehung von Strategien nehmen würden. Man sollte jedoch diese Pläne und unternehmerischen Visionen u. E. nicht vorschnell mit organisatorischen Strategien im Sinne generalisierter Handlungsorientierungen gleichsetzen. Vielmehr wirken diese Pläne und artikulierten Visionen eher als einzelne „Stimmen“ in dem vielstimmigen Konzert „strategische Gemengelage“, die deren Entwicklung zwar alimentieren und beeinflussen, aber eben nur *mit*beeinflussen, ebenso wie die „Stimmen“ respektive Handlungsorientierungen anderer Kollektive von organisatorischen Akteuren. Sie stellen mit anderen Worten – im Gegensatz zum oben angeführten prozeduralen strategischen Führen mittels der Vorgabe von Rahmen – eher substantielle Eingriffe der strategischen Führung in die Gemengelage dar. Während die rahmenartigen Vorgaben dann eine kanalisierende Wirkung auf das in Abbildung 7 dargestellte Band der strategischen Gemengelage entfalten, sind die substantieller Eingriffe eher als das Einbringen neuer Stränge im Band zu veranschaulichen.

Wie bei unseren allgemeinen Ausführungen zum Konzept der Führung in polyzentrischen Systemen (vgl. nochmals Teilkapitel vier) zeigt sich damit jedoch, daß auch strategische Führung sowohl substantielle als auch eher prozedurale Beeinflussungen umfaßt. Freilich wird es den Leser kaum überraschen, daß wir, angesichts der in Teilkapitel vier vorgebrachten Diagnose polyzentrisch strukturierter Unternehmen und Unternehmensverbindungen, das genuine Wirken einer strategischen Führung eher im genannten rahmenartigen Vorgehen erblicken. Bei kleineren Unternehmen, die sich in weniger komplexen Feldern bewegen, mag hingegen den substantielleren Eingriffen im Rahmen einer strategischen Führung größere Bedeutung und v. a. Wirkung zuteil werden.

Fassen wir also zusammen: Das Wirken einer strategischen Führung kann man v. a. daran erkennen, daß eine Entwicklungslogik in der Abfolge von Zuständen der strategischen Gemengelage feststellbar ist, dergestalt, daß spätere Zustände als angemessene Antwort auf frühere Zustände und deren inhärente Problemlagen erscheinen. Dabei vollzieht sich strategische Führung v. a. in den Phasen „in-between“, d. h. beim Brechen des Commitments auf eine alte Strategie und der Initiierung einer neuen Strategie. Der Einfluß kann dabei sowohl substantieller wie

auch prozeduraler Art sein, wobei wir angesichts polyzentrisch strukturierter Unternehmen und Unternehmensverbindungen den letztgenannten Führungshandlungen größere Bedeutung beimessen. Begrifflich fassen wir eine solche strategische Führung zum einen als strategiebezogene Führung, wobei offenbleibt, welcher Art der Bezug zu Strategien ist, und zum anderen als strategierelevante Führung, welche die Fähigkeiten signifikant betrifft.

Freilich wird man sich nun auch vorstellen können, daß eine strategische Führung – wie wir sie vorstehend umrissen haben – in unterschiedlichen Organisationen mit jeweils divergierendem Professionalisierungsgrad vonstatten geht. In einem Unternehmen mag die strategische Führung dabei eher hemdsärmelig betrieben werden, während andere Organisationen ganze Arsenale von Methoden und Konzepten aufbieten, um etwa die Strategiegenese voranzutreiben. Das Ausmaß der Professionalisierung wird man hierbei u. a. auch an den jeweiligen Selbstbeschreibungen der Führung erkennen können. Diesen wollen wir uns im nächsten Teilkapitel zuwenden.

6. Selbstbeschreibungen und professionalisierte Führung

Im folgenden betrachten wir also die Möglichkeit einer besonderen bzw. einer besonders „anspruchsvollen“ Variante der Führung, für die wir je nach Ausprägung den Begriff einer bewußten bzw. professionalisierten Führung vergeben. Wie oben bereits angesprochen wurde, machen wir diese anspruchsvolleren Formen der Führung u. a. an den Reflexionen der Führung fest. Es tauchen also Selbstbeschreibungen auf, die sich mit der richtigen Art und Weise der Führung im Unternehmen auseinandersetzen. Mit dem Auftauchen solcher Selbstbeschreibungen verbinden wir auch weiterführende Überlegungen, die auf die Professionalisierung einer Führung verweisen und die eingangs eingeführte Unterscheidung von Führung und Management virulent werden lassen. Doch dazu später mehr. In einem ersten Schritt wollen wir zunächst nur auf den Grundgedanken der Selbstbeschreibungen eingehen.

Selbstbeschreibungen und innere Modelle der Führung

In Teilkapitel eins wurde im Zusammenhang mit dem Thema „Führung und Lebenswelt“ darauf hingewiesen, daß sich in der Führungspraxis immer auch Vorstellungen darüber finden lassen, was Führung überhaupt ist bzw. was Führung sein sollte. Beispielsweise können Unternehmensleitbilder oder -grundsätze als Kondensate solcher rudimentärer Selbstbeschreibungen aufgefaßt werden. Freilich handelt es sich dabei zunächst nicht um Selbstbeschreibungen, welche die Führung von sich anfertigt, sondern um Selbstbeschreibungen der Unternehmung respektive Unternehmensverbindung, in denen die Führung als soziales Teilsystem selbst mit vorkommt.

Wenn man dagegen von einer Selbstbeschreibung der Führung spricht, dann entspricht dies eher einem „inneren Modell“ der Führung, wie es mittels systemtheoretischer bzw. kybernetischer Kategorien ausgedrückt werden kann. Die Vorstellung eines solchen „inneren Modells“ als „Mittel der Verhaltensregulation“ (vgl. z. B. Klaus 1969: 412) erreichte bereits in der klassischen Kybernetik (erster Ordnung) eine besondere Aufmerksamkeit. Häufig ist dann vom „Modell der Regelstrecke“ bzw. des zu führenden Systems die Rede, über welches ein Controlling Overlayer verfügt. Die Reichweite eines solchen *inneren Modells* kann jedoch auch größer sein und das zu führende System in seinem gesamten Umfeld – wozu dann auch der Regler höchster Ordnung selbst zu zählen ist – konstituieren. Es schließt dann auch eine „Selbstbeschreibung“ der Führung mit ein. Freilich handelt es sich dabei um eine „überschießende Selbstbeschreibung“ (Teubner 1987: 103), da bei dieser Selbstbeschreibung der Referent (hier: die überlagernde Handlungsstruktur) vom Umfang her betrachtet kleiner ist als das Referat (hier: der Regler in seinen Beziehungen zur Regelstrecke) der Selbstbeschreibung. Wenn hier von einer Selbstbeschreibung die Rede ist, dann sollte dies also nicht zu der falschen Annahme verleiten, daß hier die Führung ausschließlich sich selbst beschreiben würde. Statt dessen ist mit einer solchen (überschießenden) Selbstbeschreibung immer auch eine Fremdbeschreibung der Regelstrecke verbunden. Anknüpfend an das Bild des nicht-trivialen Dialogs (vgl. nochmals Teilkapitel eins) werden solche Selbstbeschreibungen natürlich auch von Akteuren in der Basisorganisation angefertigt, die nicht dem Regler höchster Ordnung angehören.

Geht man davon aus, daß ein Controlling Overlayer mehrere Akteure mit unterschiedlichen Funktionen umfaßt, so liegt die Frage nahe, inwieweit davon ausgegangen werden kann, daß diese Akteure ein Modell teilen und es damit gerechtfertigt ist, von *dem* inneren Modell zu sprechen. Solche Überlegungen transzendieren schnell die mit dem klassischen Modellbegriff erfaßbaren Phänomene. Die Rede vom „inneren Modell“ ist dann eher eine sehr verkürzte Ausdrucksweise für die Tatsache, daß der Controlling Overlayer über eine *Praxis* verfügt. Diese Begrifflichkeit der Praxis verweist bereits darauf, daß ein weitergehende Erklärung des Verhaltens einer Führung sehr schnell das Einnehmen einer Binnenperspektive erforderlich macht. Denn betrachtet man das Funktionieren eines Controlling Overlayer allein aus der Außenperspektive, dann kann man zunächst nur Beobachtungen darüber zum Ausdruck bringen, daß sich die Führungsstruktur einer Modellanalyse bedient. Nur wenn man das „innere Modell“ inhaltlich versteht, kann man Aussagen darüber machen, weshalb ein Controlling Overlayer in einer spezifischen Weise handelt. Ein solches Verstehen kann dann in der Rekonstruktion des inneren Modells der Führung münden.

Die Rede von einem verstehenden Zugang zur Führungspraxis bei der Rekonstruktion des inneren Modells der Führung leitet zu der Frage über, ob und in welcher Form die Führungspraxis auch Vorstellungen darüber beinhaltet, was „Führung“ ist oder sein sollte. Und es ist klar, daß die beobachtbaren, etwa mit kybernetischen Kategorien rekonstruierten Führungsstrukturen in dem Maße eine

Veränderung erfahren, wie die in der Führungspraxis enthaltenen Selbstbeschreibungen auch operativ wirksam werden. Dabei muß man sich jedoch hüten, einen sogenannten modalen Fehlschluß zu begehen. Die Tatsache allein, daß in der Führungspraxis spezifische Vorstellungen darüber vorhanden sind, was eine richtige oder angemessene Form der Führung ist, stellt noch nicht sicher, daß diese Vorstellungen auch handlungsleitend werden: Widerstände aus der Organisation und dem Umfeld mögen etwa verhindern, daß derartige Selbstbeschreibungen auch die konkreten Führungshandlungen prägen. Insofern fungiert eine Selbstbeschreibung zunächst v. a. als „Landkarte des Selbst“ (Luhmann 1984: 235), die absteckt, was ist bzw. sein sollte. Als solche nimmt sie auch Einfluß auf die Führungshandlungen. In welchem Ausmaße dies geschieht und ob überhaupt, ist jedoch eine empirische Fragestellung. Man sollte also nicht dem modalen Fehlschluß erliegen, die Rede von der Selbstbeschreibung im Sinne einer Identität von innerem Modell und Führungshandlung mißzuverstehen. Jede Selbstbeschreibung wird im Vollzug der konkreten Führungshandlung jeweils situationspezifisch ausgelegt, interpretiert und insofern auch in lediglich mehr oder weniger veränderter Form handlungsleitend.

Ferner sollte man sich Selbstbeschreibungen im allgemeinen und innere Modelle einer Führung im besonderen nicht als Zeitpunktphänomen vorstellen. Selbstbeschreibungen „fallen also nicht vom Himmel“, sondern bilden sich als Ergebnis einer Interaktionsgeschichte aus. Mit jeder Führungshandlung kann die bestehende Selbstbeschreibung also auch fortentwickelt werden: weil der Controlling Overlayer mit seinen substantiellen Einflußversuchen zunehmend auf Widerstand stößt, wird fortan v. a. prozedural geführt und der Controlling Overlayer nimmt eine eher passive Grundhaltung ein; weil die einzelnen Unternehmensbereiche zunehmend eigensinnige Tendenzen entwickeln, konstituiert sich die Führung in der Folge eher als „Portfolio-Manager“ denn als ins operative Geschäft eingreifende Handlungsstruktur, usw. Wie wir in Teilkapitel drei beschrieben haben, unterliegen Selbstbeschreibungen einer Führung also auch einer beständigen Fortentwicklung, wengleich diese Fortentwicklung bisweilen in größeren und kleineren Schüben vonstatten gehen mag. Und diese Fortentwicklung wird nicht zuletzt davon getragen, daß die Führung in ihrer „Selbstbeschreibung“ immer wieder darum ringt, sich ihrer Identität im Verhältnis zur Regelstrecke zu vergewissern. Selbstbeschreibungen besitzen insofern also auch eine identitätsbildende Funktion – und dies kann grundsätzlich für alle organisatorischen Teilstrukturen angenommen werden:

„Denn nun können sich Operationen des Systems – z. B. Kommunikationen – auf die Selbstbeschreibung des Systems im System beziehen; und genau dies schafft die Möglichkeit, Fixpunkte der Operationsweise des Systems in das System selbst zu verlagern, nämlich in eine Beschreibung der Identität des Systems durch das System im System. Genau in diesem Sinne ist Reflexion eine paradoxe Strategie: Sie ermöglicht erst die Identitätsfindung eines Systems in der verschränkten Absetzung von anderen Systemen und anderen Umwelten; und sie ermöglicht es dann auch, daß als Selbstbeschreibung diese Identität selbst zum Bezugspunkt der Operationen des Sy-

stems wird, und somit eine identitätsbildende Differenz in eine identitätsverbürgende Einheit umschlägt.“ (Willke 1987: 266 f.)

Derartige „identitätsbildende“ Selbstbeschreibungen können nun freilich sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Tendenziell wird man also in jedem Unternehmen differierende innere Modelle der Führung vorfinden können. Dies schließt nicht aus, daß sich die Heterogenität der hier denkbaren Varianten anhand einiger ausgewählter Kriterien klassifizieren läßt. Im folgenden Abschnitt wollen wir einige Merkmale für eine solche Charakterisierung von inneren Modellen der Führung vorstellen. Freilich wird dann auch die Frage nach dem Wechsel einer Führungsstruktur zwischen unterschiedlichen Selbstbeschreibungen zu behandeln sein.

Die Polykontextualität der Selbstbeschreibungen

In Anschluß und Fortführung unserer Darlegungen zu einem Handlungsmodell der Führung eingangs der vorliegenden Veröffentlichung skizzieren wir im folgenden – in sicherlich idealtypischer Manier – Merkmale, anhand derer sich Selbstbeschreibungen und innere Modelle einer Führung voneinander unterscheiden lassen. Für den vorliegenden Argumentationsgang erachten wir hierbei v. a. vier Kriterien als relevant:

(1) Ganz allgemein ist zunächst entscheidend, wie die Führung das jeweils zu führende System „konstruiert“. In Kategorien der neueren Systemtheorie ausgedrückt, kann das zu führende System dabei zum einen *trivialisiert* werden. In diesem Fall umfaßt das innere Modell des Controlling Overlayers eine Selbstbeschreibung, die das zu führende System als eine „triviale Maschine“ betrachtet, die gewisse Inputs in Outputs umsetzt, wobei dem Verwandlungsprozeß feste Gesetzmäßigkeiten unterliegen, die es zu finden gilt. Das Wirken einer Führung wird in diesem Fall im Sinne einer „Steuerung“ oder „Lenkung“ des sozialen Systems beschrieben. Zum anderen mag die Selbstbeschreibung aber auch die Regelstrecke als *nicht-triviale Maschine*“ kennzeichnen, deren Reaktionsmuster auf Führungshandlungen prinzipiell nicht vorhersehbar und damit auch nicht determinierbar sind. Eine auf einem solchen Systemverständnis basierende Selbstbeschreibung der Führung zeichnet sich dann dadurch aus, daß nicht mehr solch starke Begriffe wie „Lenken“ oder „Steuern“ Verwendung finden, sondern vielmehr von „Kanalisation“ oder „Entwickeln“ die Rede ist. Die Annahme eines starken „Eigenverhaltens“ des zu führenden Systems wird im letztgenannten Fall in die Selbstbeschreibungen eingebaut, was sich in konkreten Führungshandlungen dann darin niederschlagen kann, daß der Führungsanspruch auf eher prozedurale Eingriffe zurückgenommen wird.

(2) Die Tatsache, daß ein Controlling Overlayer sein Verhältnis zu dem zu führenden System unterschiedlich konstruieren kann, hat jedoch noch eine zweite wichtige Facette. Die Führung kann sich grundsätzlich eher in einer identifizierenden oder

eher in einer abgrenzenden Einstellung zu dem zu führenden System verhalten. Diese Unterscheidung liegt quer zu der Frage, ob das System als triviale oder als nicht-triviale Maschine konstruiert wird. Im Falle einer *abgrenzenden* Orientierung beschreibt sich die Führung in ihrem inneren Modell als „außerhalb“ des geführten Systems stehend. Sie konstituiert insofern eine exogene Führung als sie sich in ihrer Selbstbeschreibung von dem zu führenden System separiert. Dies wird sich in der Regel meist darin äußern, daß die Lebens-, Sprach- und Wissensformen der überlagernden Handlungsstruktur gegenüber jenen der Regelstrecke weitgehend inkommensurabel sind. Typischerweise ist dies der Fall, wenn im Rahmen einer Unternehmensverbindung die Führung der Muttergesellschaft gleichzeitig auch eine Tochtergesellschaft führt und sich die Lebenswelten von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft recht stark unterscheiden. Im Falle einer *identifizierenden* Orientierung dagegen sieht sich die Führung als mit der Organisation verwobenen „Teil des Ganzen“. Mit anderen Worten: Sie beschreibt sich selbst und das zu führende System als Teile einer gemeinsamen Kontextgemeinschaft, die gewisse Lebens-, Sprach- und Wissensformen miteinander teilen.

(3) Ferner ist auch von Bedeutung, welche Grundhaltung der Controlling Overlayer in seinem Verhältnis zur Regelstrecke bezieht und welche Schlüsse daraus für die laufenden Führungshandlungen gezogen werden. So hat Führung in einem landläufigen Verständnis sicherlich zunächst eher damit zu tun, daß sich ein fokaler Akteur gegenüber der (von ihm in seinem inneren Modell konstituierten) Welt in *aktiver* Weise verhält: Er setzt sich Ziele bzw. sonstige Maximen und versucht, auf das zu führende System im Sinne dieser Maximen aktiv einzuwirken, was natürlich – wie wir gesehen haben – nicht ausschließt, daß im Zuge dieser Bemühungen auch die Maximen selbst „nur“ ko-variiieren. Man mag sich aber auch Situationen vorstellen, in denen es sinnvoll erscheint, daß eine Führung sich zumindest zeitweise gerade nicht als aktiver „Regler“ konstituiert. So kann man am Beispiel eines „Unfriendly Takeover“ argumentieren, daß sich eine adäquate Form der Führung, die dann durch Akteure der übernehmenden Einheit gestellt wird, zunächst durchaus in einem Abwarten bzw. in einem Respektieren des Eigenverhaltens des übernommenen Systems zeigen kann.

(4) Schließlich ist sicherlich auch die Frage wichtig, welche „Führungskonzeptionen“ die Selbstbeschreibungen des Controlling Overlayers prägen. Damit ist gemeint, ob und in welchem Ausmaß eine *Öffnung der Führung gegenüber Ideen aus der Ökologie des Wissens* erfolgt und welchen Niederschlag diese im Selbstverständnis des Controlling Overlayers finden. So gibt es sicherlich auf der einen Seite Selbstbeschreibungen einer Führung, die sich gegenüber Technologien und Theorien, wie sie die wissenschaftliche und Beraterpraxis bereitstellt, weitgehend immunisieren und eher auf ein inkrementales „Durchwursteln“ vertrauen. Daneben wird es jedoch v. a. in mittleren und größeren Unternehmen bisweilen auch Bestrebungen geben, gerade eine Öffnung gegenüber Führungskonzeption, die der Ökologie des Wissens entstammen, zu fördern. Finden sich in den Selbstbeschreibungen der Führung nun solche Verweise auf Methoden und Systeme, wie sie von Wissenschaft und Beraterpraxis bereitgestellt werden, so

sehen wir bereits ein Merkmal dafür erfüllt, um von einer professionalisierten Form der Unternehmensführung zu sprechen – dazu später mehr.

Soweit zu den unterschiedlichen Möglichkeiten, die Selbstbeschreibungen einer Führung zu kennzeichnen. Sicherlich hat man es grundsätzlich mit einer offenen Liste von Merkmalen zu tun, wenn es darum geht, Selbstbeschreibungen einer Führung voneinander zu differenzieren. So wird denn der kreative Leser ohne Zweifel auch noch andere denkbare Differenzierungskriterien finden. Wir beschränken uns hier auf die oben dargestellte Liste, welche uns für den vorliegenden Argumentationsgang als ausreichend erscheint.

Freilich kann diese Liste nur ein Ausgangspunkt sein, wenn es darum geht, Selbstbeschreibungen einer Führung zu charakterisieren. Denn in praxi beobachtbare überlagernde Handlungsstrukturen verfügen natürlich nicht nur über eine Selbstbeschreibung. Vielmehr wird man davon ausgehen müssen, daß eine fokale Führungspraxis sich gerade durch das Nebeneinander einer Vielzahl unterschiedlicher Vorstellungen darüber, was als angemessene und richtige Art der Führung anzusehen ist, auszeichnet. Die Annahme, eine überlagernde Handlungsstruktur verfüge lediglich über eine Selbstbeschreibung erscheint bereits insofern als verkürzend, als ein Controlling Overlay einer Unternehmung oder Unternehmensverbindung sich ja meist aus mehreren Akteuren zusammensetzt und hier kann dann nicht davon ausgegangen werden, daß die Mitglieder des Reglers höchster Ordnung allesamt ein und dieselbe Selbstbeschreibung anfertigen und zur Grundlage ihres Handelns machen. Ferner werden möglicherweise auch bereits einzelne Akteure über mehrere Selbstbeschreibungen verfügen, zwischen denen sie situativ, d. h. je nach dem beobachteten Verhalten der Regelstrecke, zu wechseln vermögen. Die obige, idealtypische Charakterisierung unterschiedlicher Ausformungen von Selbstbeschreibungen darf also nicht darüber hinwegtäuschen, daß ein Controlling Overlay auch zwischen verschiedenen Grundeinstellungen wechseln kann.

Man mag in diesem Zusammenhang dann auch von der Existenz einer „Polykontextualität“ von Selbstbeschreibungen in ein und derselben Führungspraxis sprechen, d. h. von einem inneren Modell der Führung, das sich selbst aus mehreren Varianten zusammensetzt, welche je nach Situation mehr oder weniger dominant werden (vgl. Liebig 1997: 220 ff.). Zwischen unterschiedlichen Selbstbeschreibungen kann eine Führungsstruktur also auch situativ wechseln. Der Wechsel der Führungsstruktur von einer Selbstbeschreibung zu einer anderen, vollzieht sich dabei nicht nach einem vorgegebenen Prinzip. Vielmehr ist hier ein okkasionelles Vorgehen der Mitglieder des Controlling Overlay zu vermuten, bei dem – auf Basis eines mittels Erfahrung gewonnenen impliziten Wissens über die Regelstrecke und deren Veränderung – eine andere Selbstbeschreibung in den Vordergrund gerückt wird, während die „alte“ in den Hintergrund wandert. Ferner ist davon auszugehen, daß die überlagernde Handlungsstruktur in polyzentrisch strukturierten Unternehmen nicht nur sequentiell ihre Selbstbeschreibungen wechseln, d. h. eine alte durch eine neue ersetzen, sondern daß mehrere Selbstbeschreibungen auch parallel aktiv sein können. Dies äußert sich in einem

Konzern dann etwa darin, daß die Zentrale den einzelnen Partialsystemen auch mit jeweils anderen Selbstbeschreibungen gegenübertritt. Was aber passiert nun, wenn die Selbstbeschreibung, die eine Führung über ihr Verhältnis zur Regelstrecke bzw. zu einem Partialsystem innerhalb dieser Regelstrecke anfertigt, gewechselt wird? Wir wollen eine Antwort auf diese Frage versuchen, indem wir an der oben getroffenen Abgrenzung unterschiedlicher Typen von Selbstbeschreibungen anknüpfen:

(1) Betrachten wir zunächst das Verhältnis zwischen einer *trivialisierenden* und einer *nicht-trivialisierenden* Grundhaltung der Unternehmensführung. Man kann sich hier einen Wechsel in beiderlei Richtungen vorstellen. Als Beispiel denke man etwa an tiefgreifende organisatorische Veränderungsprozesse, bei denen die Unternehmensführung nach der „Strategie des Bombenwurfs“ vorgeht (vgl. Kirsch 1998b: 163): Zunächst wird in einem relativ kleinen Zirkel unter Ausschluß der Vielzahl von Betroffenen ein inhaltliches Grobkonzept für die neue Organisationsform entworfen, welches dann überraschend und unwiderruflich in Kraft gesetzt wird, d. h. wie eine „Bombe“ in die Organisation geworfen wird, ohne daß die Detaillösungen bereits erarbeitet wäre. Man trivialisiert also in einem ersten Schritt bewußt das zu führende System, „vergewaltigt“ bewußt die Komplexität des geführten Systems und versucht dessen Eigenverhalten und etwaige Widerstände durch den „Überraschungseffekt“ und das Schaffen vollendeter Tatsachen von Beginn an zu unterbinden. Erst in einem zweiten Schritt wechselt man dann in eine nicht-trivialisierende Grundhaltung und vertraut auf das Eigenverhalten der Organisationsmitglieder bei der kreativen „Auffüllung“ der Lücken, die das Grobkonzept notwendigerweise offen lassen mußte. Natürlich ist auch der umgekehrte Fall denkbar, etwa im Falle der „Bottom-up“-Erarbeitung eines unternehmenspolitischen Rahmenkonzepts (vgl. zu den Formaten und Funktionen eines solchen Rahmenkonzepts Kirsch 1997a: 281 ff.). Die Führung beschränkt sich hier anfangs darauf, prozedurale Festlegungen zu treffen, innerhalb derer sich die Organisationsmitglieder mit der langfristigen Entwicklung der Organisation auseinandersetzen. Dem Eigenverhalten der Mitglieder der Regelstrecke wird hier bewußt Rechnung getragen. Später im Erstellungsprozeß kann es dann jedoch notwendig werden, eine eher trivialisierende Grundhaltung einzunehmen. Dies wird dann erforderlich, wenn es darum geht, die Vorstellungen der einzelnen Gruppen zu konsolidieren und ein „Aus-dem-Ruder-Laufen“ des Erstellungsprozesses des Rahmenkonzepts zu verhindern.

(2) Man darf also wohl die Hypothese aufstellen, daß ein geplanter organisatorischer Wandel sich gerade dadurch auszeichnet, daß die Unternehmensführung sich in der Lage zeigt, situativ zwischen einer mehr trivialisierenden Haltung mit substantiellen Eingriffen und einer nicht-trivialisierenden Einstellung zu wechseln. Einen Wechsel zwischen einer *abgrenzenden* und einer *identifizierenden* Orientierung dagegen kann man mit Führungshandlungen in Verbindung bringen, deren primärer Telos die „Verfremdung“ der eingefahrenen Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder ist. Eine solche Verfremdung setzt voraus, daß der Controlling Overlayer die

Regelstrecke nicht nur gleichsam von außen beobachtet und zu beeinflussen versucht, sondern daß die Akteure des Reglers höchster Ordnung selbst in die Binnenperspektive eines Teilnehmers der gemeinsamen derivativen Lebenswelt wechselt, um dann in performativer Weise zu kommunizieren und dabei bei den Geführten ein Verstehen gewisser (zunächst durchaus neuartiger und überraschender) Ideen auszulösen. Eine solche Verfremdung setzt also voraus, daß das zu führende System zunächst – vielleicht sogar in einem völlig anderen Kontext – in abgrenzender Weise von außen theoretisch betrachtet wird, um dann als Folge eines Einstellungswechsels in die Binnenperspektive überzutreten und die Akteure des Systems zu einem neuen Verständnis ihrer eigenen Situation zu bringen. Dies entspricht einem Vorgehen, wie man es auch bei einer Prozeßberatung wiederfinden kann (vgl. hierzu Kirsch 1997a: 247 ff.).

(3) Der Wechsel zwischen *aktiver* und *passiver* Einstellung einer Führung verweist auf ein bereits mehrfach angesprochenes konstitutives Merkmal der vorliegenden Führungskonzeption: gemeint ist die Position des gemäßigten Voluntarismus. Damit wird ein Sichtweise der Welt zum Ausdruck gebracht, die man auch als aktive Ko-Evolution bezeichnen kann. In ihr äußert sich eine Komplementarität von aktiver und passiver Einstellung, die sich auch dahingehend interpretieren läßt, daß sich der Controlling Overlayer sowohl als voluntaristischer Regler als auch als passives Element eines kollektivistischen Feldes konstituiert und zwischen beiden Grundhaltungen zu wechseln vermag.²⁵ Weiter oben hatten wir am Beispiel eines „Unfriendly Takeover“ argumentiert, daß es bisweilen durchaus sinnvoll sein kann, an einer passiven Grundhaltung zunächst festzuhalten. Eine adäquate Form der Führung hat dann sicherlich sehr viel damit zu tun, ein „Gespür“ für den „richtigen“ Zeitpunkt des Wechsels zwischen dieser passiver und einer aktiven Grundhaltung zu entwickeln, bei der man – bspw. angesichts schlechter Geschäftsentwicklung – das „Heft in die Hand nimmt“ und zu einer aktiven Grundhaltung übergeht: Notleidende Bereiche werden im Sinne eines Management by Exception

²⁵ Man kann dies an einem Beispiel erläutern. Man stelle sich einen Menschen vor, der eines Tages – vielleicht in einer handlungsentlasteten stillen Stunde in einem Bräustüberl – einen Lebensplan macht und über die Vorstellung einer „gesollten Welt“ (im Sinne einer Menge von Maximen) verfügt. Dieser Mensch macht sich nun aber keineswegs daran, aktiv auf seine beobachtete Welt Einfluß zu nehmen, um auf diese Weise seinen Lebensplan zu verwirklichen. Vielmehr bleibt er passiver Beobachter der Realität, die in einer für den Beobachter letztlich fast zufälligen Weise „an ihm vorüberauscht“. Doch stets dann, wenn in diesem evolvierenden Strom der Ereignisse „zufällig“ eine Konstellation auftaucht, die der Beobachter im Lichte seines Lebensplanes als relevant erkennt, verläßt er seine passive Beobachterhaltung, wird aktiv, „greift zu“ und wird dann wieder eher passiver Beobachter. Natürlich mag dieses Geschehen auch durch eine Ko-Variation der Maximen, d. h. des Lebensplanes, begleitet sein. Dennoch mag eine Zwischenbilanz unseres Menschen, der sich öfter in ein Bräustüberl zurückzieht, zu dem für ihn selbst überraschenden Ergebnis führen, daß der (weiterentwickelte) Lebensplan und das, was er im Laufe der Zeit aus dem Strom der Ereignisse „herausgegriffen“ hat, sich keineswegs völlig von dem unterscheidet, was sein ursprünglicher Lebensplan beinhaltet. Und vielleicht war und ist dieser Lebensplan immer noch vergleichsweise anspruchsvoll.

vorübergehend zur „Chefsache“ erklärt und in aktiver Grundhaltung geführt, während man erfolgreichen Divisionen weiter eher passiv begegnet – man läßt sie „gewähren“.

(4) Schließlich bleibt noch eine Veränderung in der *Bezugnahme auf Ideen der Ökologie des Wissens* anzusprechen. Hiermit wird angesprochen, daß eine Führung sich zeitweise mehr als üblich gegenüber Ideen und Konzepten aus der Ökologie des Wissens öffnen wird. Insbesondere angesichts akuter oder antizipierter Krisen, welche die Handlungsfähigkeit der Unternehmung bzw. Unternehmensverbindung gefährden, ist mit einer größeren Bereitschaft zu rechnen, auch fremde Wissensformen zu Rate zu ziehen. Wie oben angesprochen, sehen wir in der Öffnung einer Führung gegenüber solchen Ideen, Systemen, Methoden oder auch Führungslehren ein Merkmal erfüllt, das es erlaubt, von einer professionalisierteren Form der Führung zu sprechen.

Beim Wechsel zwischen dem Ignorieren solcher Lehren und deren Berücksichtigung vollzieht sich also u. E. auch ein Wechsel in Richtung einer professionalisierteren Auseinandersetzung mit der richtigen Art der Führung. Freilich mag eine Führung dann auch später wieder hinter die erreichte Professionalisierung zurückfallen. Im folgenden wollen wir uns diesem Thema einer besonders anspruchsvollen Form der Führung noch detaillierter widmen. Dabei unterscheiden wir zwei Arten einer solchen anspruchsvollen Führung. Zunächst steht im Vordergrund, was man als (strategie-)bewußte Führung bezeichnen kann; anschließend geht es dann um eine tatsächlich professionalisierte Führung.

Selbstbeschreibungen und (strategie-)bewußte Führung

Bislang haben sich unsere Ausführungen zum Thema „Unternehmensführung“ darauf beschränkt, Führungshandlungen zu beschreiben, ohne dabei jedoch eine qualitative Unterscheidung zu machen, die bestimmte Formen der Führung gegenüber anderen auszeichnet. Im Mittelpunkt stand dabei der Versuch in praxi vorfindbare Formen der Führung deskriptiv abzubilden. Freilich blieb unser Begriffsapparat dabei bislang insofern unvollständig, als die Tatsache, daß Unternehmensführung de facto in unterschiedlich professioneller Weise betrieben wird, keine Berücksichtigung fand. Man führe sich hier nur das Spektrum der Erscheinungsformen der Führung vor Augen, vom kleinen Einzelunternehmer der sein Unternehmen mehr oder weniger hemdsärmelig durch die Unwägbarkeiten des Marktes führt bis zu den professionellen Führungspraxen in multinational tätigen Konzernen, die über eigene In-house-Beratungen verfügen.

Diese begriffliche Lücke wollen wir im folgenden schließen, indem wir zunächst den Begriff der (x-)bewußten Führung einführen. „X“ steht hierbei als Platzhalter für eine Vielzahl denkbarer Termini, so daß wir, je nachdem, mit welchem Inhalt „x“ belegt wird, von einer identitätsbewußten, fortschrittsbewußten oder aber

strategiebewußten Führung sprechen. Unsere Ausführungen im folgenden stellen insbesondere die strategiebewußte Führung in den Mittelpunkt. Um zu kennzeichnen, was wir unter einer (x-)bewußten Führung verstehen, knüpfen wir nochmals an der Kennzeichnung der Selbstbeschreibungen einer Führung an. Eine (x-)bewußte Form der Führung sehen wir dann gegeben, wenn in der Führungspraxis (1) nachhaltige Reflexionen darüber stattfinden, was als richtige Form der Führung in bezug auf „x“ anzusehen ist, (2) diese Reflexionen darüber hinaus auch (zumindest teilweise) operativ wirksam werden und (3) es sich bei den Reflexionen um aus dem laufenden Handlungsstrom ausdifferenzierte Reflexionen handelt.

Das erste Kriterium bedeutet dabei, daß in der Führungspraxis selbst die Art und Weise der Führung in bezug auf „x“ zum Gegenstand von Reflexionen gemacht wird. Solche Reflexionen werden regelmäßig in der Veränderung bestehender Selbstbeschreibungen ihren Ausdruck finden. Dabei genügt es nicht für das Vorliegen einer bewußten Form der Führung, daß diese Reflexionen sporadisch angestellt werden. Diese müssen vielmehr *nachhaltig* sein und insofern dauerhaften Charakter besitzen.

Die Frage der operativen Wirksamkeit der Selbstbeschreibungen ist dagegen eng mit dem Gedanken der Legitimation von Führung verbunden (vgl. nochmals Teilkapitel drei). Für eine knappe Betrachtung der Legitimationsproblematik wollen wir nochmals kurz auf das Modell des politischen Systems von Easton zurückzugreifen.²⁶ Dort ist insbesondere die zentrale Stellung der Unterstützung hervorzuheben. Von der Existenz und dem Bestand eines Controlling Overlayers kann man immer dann sprechen, wenn und solange Handlungsstrukturen existieren, die eine ausreichende Unterstützung besitzen und gerade deshalb in asymmetrischer Weise das organisatorische Geschehen beeinflussen oder prägen können. Dies gilt für eine bewußte Form der Führung ebenso wie für unsere bisherigen allgemeinen Ausführungen zum Phänomen „Führung“.

Von besonderer Bedeutung für eine (x-)bewußte Führung ist nun, daß nicht nur die Führungshandlungen hinreichend häufig operativ wirksam werden, so daß man von einer signifikanten asymmetrischen Prägung der sozialen Interaktionszusammenhänge in Unternehmen sprechen kann, sondern daß darüber hinaus diese Führungshandlungen sich auch aus Reflexionen über die adäquate Form der Führung speisen. Dies ist keineswegs eine selbstverständliche Annahme wie wir weiter oben unter Verweis auf die Gefahr eines modalen Fehlschlusses herausgestellt haben. Mit anderen Worten: Die Tatsache, daß über angemessene Formen der Führung laufend reflektiert wird, garantiert nicht, daß sich diese Reflexionen auch in den Führungshandlungen niederschlagen und das organisatorische Geschehen prägen. So mag man sich etwa vorstellen, daß durchaus in regelmäßigen Abständen im Kreise der Geschäftsführung „Strategie-Workshops“

²⁶ Vgl. zum folgenden die Überlegungen in Kirsch (1991: 90 ff.). Die dortigen Ausführungen rekurren auf Easton (1965).

durchgeführt werden und man sich damit auseinandersetzt, was eine richtige Form der strategischen Führung ist. Geht es dann aber wieder um das laufende Geschäft, treten diese Reflexionen in den Hintergrund und es wird „business as usual“ praktiziert. Kurzum: von einer (hier: strategie-)bewußten Form der Führung sprechen wir nur dann, wenn die laufenden Reflexionen nicht nur Veränderungen der inneren Modelle des Controlling Overlayers bewirken, sondern auch Niederschlag im laufenden Geschehen finden. Ausgehend von einer Position des gemäßigten Voluntarismus genügt es uns dabei, wenn diese Reflexionen nur teilweise operativ wirksam werden.

Nun sind natürlich die meisten Führungshandlungen mehr oder weniger von Reflexionen begleitet. Um zu verstehen, wodurch eine (x-)bewußte Form der Führung u. E. konstituiert wird, muß man hier mehrere Formen der Reflexion unterscheiden. Einen ersten Zugang hierzu eröffnet der Autor Giddens (1988), indem er praktische und diskursive Reflexivität von Handlungen unterscheidet. Beide Formen bringen dabei eine Bewußtheit des Handelnden zum Ausdruck und werden insofern gegenüber dem (aufgrund von Verdrängungsmechanismen) unbewußten Handeln abgesetzt:

„Die Handelnden (...) besitzen als integralen Bestandteil dessen, was sie tun, die Fähigkeit, zu verstehen, was sie tun, während sie es tun. Die reflexiven Fähigkeiten des menschlichen Akteurs sind auf charakteristische Weise kontinuierlich mit dem Strom des Alltagslebens in den Kontexten des sozialen Handelns verbunden. Doch operiert die Reflexivität nur teilweise auf diskursiver Ebene. Was die Handelnden über ihr Handeln und die entsprechenden Handlungsgründe wissen – ihre Bewußtheit (knowledgeability) als Handelnde – ist ihnen weitgehend in Form des praktischen Bewußtseins präsent. Dieses praktische Bewußtsein (practical consciousness) umfaßt all das, was Handelnde stillschweigend darüber wissen, wie in den Kontexten des gesellschaftlichen Lebens zu verfahren ist, ohne daß sie in der Lage sein müßten, all dem einen direkten diskursiven Ausdruck zu verleihen.“ (Giddens 1988: 36)

Als Beispiel für praktisch-reflexives Handeln kann man etwa das Radfahren ausführen: Es wird vollzogen und dies in durchaus bewußter Manier, ohne daß der Handelnde dabei aber dem genauen Vorgang sprachlich Ausdruck verleihen könnte. Auf den vorliegenden Zusammenhang übertragen: Auch Führungskräfte dürften mitunter Schwierigkeiten bekommen, müßten sie etwa sprachlich wiedergeben, wie sie ihr Unternehmen konkret führen. Vieles ist da aufgrund von Erfahrungen sedimentiert und verschließt sich einer Artikulierung. Anders dagegen diskursiv-reflexives Handeln; es beinhaltet,

„[w]as die Akteure über soziale Zusammenhänge, einschließlich der Bedingungen ihres Handelns sagen oder verbal ausdrücken können.“ (Giddens 1988: 429)

Bei den von uns angesprochenen nachhaltigen Reflexionen über die Angemessenheit der Führung kann es sich nun um beide Versionen handeln. Auch bei einer Führung, die nicht (x-)bewußt ist, kann man sowohl praktische als auch diskursive Reflexionen antreffen. Entscheidend erscheint uns als Differenzierungskriterium, daß im Falle der bewußten Form der Führung die

Reflexionen nicht mit dem laufenden Handlungsstrom des Tagesgeschäfts verwoben auftreten, sondern aus diesem Handlungsstrom als ausdifferenzierte Reflexionen heraustreten. Ausdifferenzierte Reflexionen wird man dann vorfinden, wenn das „normale“, d. h. das mit dem laufenden Geschehen verflochtene Handeln der Führung selbst wiederum zum Gegenstand reflektierender Betrachtungen gemacht wird. Dies kann man sich etwa in Form von Klausurtagungen der Führung oder handlungsentlasteten Interaktionszusammenhängen (Stichwort: „Kamingespräche“) vorstellen, bei denen die Art und Weise der laufenden Führungshandlungen behandelt wird. Die Art der Reflexionen in solchen aus dem laufenden Handlungsstrom heraustretenden Episoden kann dann wieder praktisch- oder diskursiv-reflexiver Art sein, wenngleich wir hier diskursiv-reflexiven Handlungen sicherlich die größere empirische Bedeutung einräumen. Entscheidend für das Vorliegen einer (x-)bewußten Führung erscheint uns also lediglich, daß die angestellten Reflexionen tatsächlich ausdifferenzierte Reflexionen darstellen, die gerade das laufende Geschehen zum Reflexionsgegenstand erheben.

Unsere Ausführungen zu den Merkmalen dessen, was wir als besonders bewußte Form der Führung ansehen, zeigen auf, daß das Konzept einer (x-)bewußten Führung stark mit einer binnenperspektivischen Sicht korrespondiert. Das Vorliegen von nachhaltigen Reflexionen darüber, wie eine adäquate Form der Führung in bezug auf „x“ auszusehen hat, die Frage nach einer operativen Wirksamkeit dieser Reflexionen und schließlich die Festlegung, ob es sich bei diesen Reflexionen um ausdifferenzierte Reflexionen handelt oder nicht, lassen sich durch eine rein außenperspektivische Beobachtung sicherlich nicht beantworten.

Wie wir oben angesprochen haben, kann man sich nun, je nachdem was Gegenstand der nachhaltigen und ausdifferenzierten Reflexionen wird, unterschiedliche Inhalte für unser „x“ vorstellen. Im folgenden betrachten wir exemplarisch das Konstrukt einer strategiebewußten Führung. Eine solche strategiebewußte Führung zeichnet sich nun dadurch aus, daß zusätzlich zu den oben genannten Kriterien, nun auch der Gegenstand der Reflexionen benannt wird: gemeint ist die „Strategie *des* Unternehmens“. Freilich mag der Terminus „strategiebewußt“ zunächst etwas befremdend anmuten. Es wird jedoch deutlicher, was gemeint ist, wenn wir zunächst einen der Ausgangspunkte unserer Überlegungen zu einer (x-)bewußten Führung in der Literatur skizzieren. Angeregt wurden wir hierzu u. a. durch den Begriff „zielbewußt“, welcher der deutschen Übersetzung einer Veröffentlichung von Ackoff und Emery unter dem Titel „On Purposeful Systems“ entstammt. Diese deutsche Übersetzung erschien – mangels eines besseren Vokabulars – unter dem Titel „Zielbewußte Systeme“. Wichtig ist nun, daß über den Terminus „Purposeful“ regelmäßig etwas anderes zum Ausdruck gebracht wird, als es durch den Begriff „zielgerichtet“ (also: „Goal Directed“) signalisiert werden könnte. Im vorliegenden Zusammenhang ist diese Differenzierung von entscheidender Bedeutung: Die Verwendung des Begriffs „zielbewußt“ soll verdeutlichen, daß in Systemen bzw. in dem Controlling Overlayer eines Systems immer wieder bestehende Ziele zum Reflexionsgegenstand erhoben werden und nach neuen Zielen gesucht wird – nicht

jedoch daß stets bereits Ziele vorhanden sind, an denen die Führung ihre Handlungen dann lediglich ausrichtet.

Die Überlegungen zu einer strategiebewußten Führung sind nun analog zu sehen, d. h. es wird dann auch hier nicht unterstellt, daß durchgängig Strategien der Unternehmung existieren müssen, auf die das Handeln gerichtet werden könnte. Es sind jedoch stets Reflexionen über bestehende generalisierte Handlungsorientierungen und damit über die Genese neuer Strategien der Unternehmung erkennbar, die dann auch zumindest teilweise operativ wirksam werden. In unseren Worten zeigt sich darin strategiebewußtes Verhalten der Führung. Dies setzt jedoch – wie gesagt – voraus, daß es sich bei den Reflexionen um solche handelt, die als ausdifferenzierte Reflexionen aus dem laufenden Handlungsstrom heraustreten. Im Falle einer strategiebewußten Führung äußert sich die operativ wirksam werdende Reflexion also in einem qualitativ anderen Bezug zu Strategien als bei strategischer Führung.

Weiter oben hatten wir ja die strategische Führung mit dem hinreichenden Merkmal eines „irgendwie gearteten“ Bezugs zu Strategien in Verbindung gebracht. Ein solcher „irgendwie gearteter“ Bezug ist zum einen bereits gegeben, wenn sich die Führung bei ihren laufenden Führungshandlungen (lediglich) an bestehenden Strategien orientiert und diese durch ihr Handeln reproduziert. Zum anderen haben wir auch offen gelassen, ob der Strategiebezug nun zu Individualstrategien, Strategien eines sozialen Teilsystems mit inhaltlichem Bezug zur Unternehmung oder zu Strategien der Unternehmung besteht (vgl. nochmals Teilkapitel fünf). Beim Konzept der strategiebewußten Führung wird dieser „irgendwie geartete“ Bezug nun auf zweierlei Weise eingeengt. So wird einerseits zwar auch hier über die Strategie reflektiert; freilich bleiben diese Reflexionen bei der strategiebewußten Führung nicht mit den laufenden Handlungen verbunden. Strategiebewußte Führung weist hier einen „stärkeren“ Bezug zu Strategien auf, der sich in ausdifferenzierten Reflektieren und Bemühen um neue Strategien der Unternehmung äußert – etwa im Rahmen von Vorstandssitzungen oder Klausurtagungen. Andererseits bringt das Konzept der strategiebewußten Führung aber auch insofern eine Konkretisierung des allgemeinen Konzepts „strategische Führung“ mit sich, als nun nicht mehr offen bleibt, auf welche Art von Strategie sich die Führung bei ihren Reflexionen bezieht: Strategiebewußte Führung ist in Abgrenzung zu einer strategischen Führung nur dann gegeben, wenn Strategien *der* Unternehmung zum Reflexionsgegenstand erhoben werden und dies – wie gesagt – in ausdifferenzierter Weise. Zusätzlich ist erforderlich, daß diese Reflexionen dann auch operativ wirksam werden, was regelmäßig auch bedeuten wird, daß bestehende generelle Handlungsorientierungen „gebrochen“ werden müssen. Mit strategiebewußter Führung ist somit immer auch ein Role-Making angesprochen.

Soweit unsere Ausführungen zu einer (strategie-)bewußten Führung. Wie gesagt, könnte man dabei den Terminus „Strategie“ ohne weiteres durch andere Begriffe wie Identität, Fortschritt u. ä. ersetzen. Der Unterschied wäre lediglich, daß der Reflexionsgegenstand differieren würde und man dadurch zur Kennzeichnung einer

besonders anspruchsvollen Form der Führung im Umgang mit der Unternehmensidentität gelangen würde oder im Umgang mit dem, was wir als einen Fortschritt der Unternehmung bezeichnen. Im folgenden wollen wir unsere Ausführungen zu anspruchsvollen Varianten des allgemeinen Konstruktes „Führung“ noch etwas fortführen. Im Mittelpunkt steht dabei die Kennzeichnung dessen, was wir unter einer professionalisierten Führung verstehen.

Eine professionalisierte Form der Führung

Wir unterscheiden – wie wir eingang der vorliegenden Veröffentlichung herausgestellt haben – zwischen den Begriffen der Führung und des Management, wobei der Begriff „Management“ eine professionalisierte Form der Unternehmensführung zum Ausdruck bringt. Eine Unternehmensführung nimmt in dem Maße den Charakter von „Management“ an, wie diese Führung in professioneller Weise unter Nutzung der Ideen und des Wissens der einschlägigen Führungslehren erfolgt. Ein fiktives Beispiel mag das Verständnis erleichtern. Der Leser stelle sich einen „kleinen“ Handwerksmeister vor, der sein Unternehmen (mit dessen Mitarbeitern) überaus erfolgreich führt. Über seine Führungsrolle macht er sich zwar von Zeit zu Zeit Gedanken, aber letztlich „führt“ er sein Unternehmen – wie schon immer – rein intuitiv. Eines Tages wird er jedoch damit konfrontiert, daß ein Teil seiner bisherigen Stammkundschaft ausbleibt und außerdem sein bester Mitarbeiter kündigt. Dies ist für den Handwerksmeister ein Anlaß, sich nunmehr etwas systematischer über sein Unternehmen und seine eigene Rolle hierbei Gedanken zu machen. Und er geht sogar soweit, daß er an Kursen der Handwerkskammer teilnimmt, wobei er einiges lernt, was er für sich durchaus als relevant ansieht. Seine Art der Führung verändert sich unter dem Einfluß seiner durch die Kurse beeinflussten Reflexionen seiner Rolle. Er fängt an, seinen Handwerksbetrieb nunmehr etwas professioneller zu führen. Der Handwerksmeister beginnt, auch „Manager“ zu werden.

Wahrscheinlich hat unser Handwerksmeister u. a. gelernt, daß auch ein „kleiner“ Handwerksbetrieb gut daran tut, eine vernünftige Kostenrechnung einzurichten und die Kundeninformation für die Führung des Unternehmens zu nutzen. Außerdem hat er für seine Mitarbeiter ein System der leistungsorientierten Entlohnung (ein sogenanntes Anreizsystem) eingeführt. Und schließlich hat der Handwerksmeister möglicherweise sogar damit begonnen, mit Hilfe eines PC und unter Verwendung relativ einfacher Methoden eine Art „Wirtschaftsplanung“ für seinen Betrieb aufzustellen und die Fortschritte in bezug auf die Verwirklichung der Pläne systematisch zu kontrollieren. Dies alles kennzeichnet im weitesten Sinne Ansatzpunkte für die Professionalisierung der Unternehmensführung.

Führung selbst nimmt also in dem Maße den Charakter von „Management“ an, wie in der betrachteten Organisation (1) nachhaltige Reflexionen über die richtige und angemessene Form der Führung auftreten, die (2) Führungsrollen zum

Reflexionsgegenstand erheben. (3) Ferner müssen diese Reflexionen abermals auch operativ wirksam werden. Wechselt man in eine Beobachterperspektive, so läßt sich folgendes feststellen: Derartig nachhaltige und operativ wirksame Rollenreflexionen manifestieren sich in beobachtbaren Veränderungen bzw. Ausdifferenzierungen der Führungsstrukturen einer Organisation. Das Auftauchen solcher wirksamer Rollenreflexionen bedeutet jedoch nicht automatisch, daß damit die Führung auch schon als „professionalisiert“ zu gelten hat. Sofern jedoch (4) die Rollenreflexionen unter Bezugnahme auf Ideen als Bestandteile von Lehren und Führungslehren – im weitesten Sinne des Wortes – Bezug nehmen und sofern (5) diese Reflexionen auch aus dem Strom laufender Handlungen – wie wir dies weiter oben ausgiebig gekennzeichnet haben – als ausdifferenzierte Reflexionen heraustreten, kann von einer Professionalisierung gesprochen werden. Man könnte in bezug auf das fünfte Merkmal dann auch sagen, daß nicht nur *in bezug auf* Rollen kommuniziert (bzw. nicht-sprachlich interagiert) wird, sondern daß nunmehr *über* Rollen kommuniziert wird.²⁷

Eine Organisation oder einer ihrer Teile wird also zusammenfassend dann „gemanagt“, wenn ausdifferenzierte und nachhaltige, operativ wirksame Reflexionen der jeweiligen Führungsrollen existieren, die insofern nachhaltig sind, als sie im Zuge der organisatorischen Kommunikationen immer von neuem reproduziert und natürlich unter Bezugnahme auf Lehren der Führung auch fortentwickelt werden. Wenn wir hier von Lehren oder Philosophen der Führung sprechen, so ist dies nicht ausschließlich im Sinne von Lehren der Führung zu interpretieren, wie sie der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion entspringen. Auch solche Philosophien der Führung, wie sie von Beratern herausgestellt werden oder wie sie von prominenten Akteuren propagiert werden (man denke etwa an Industrie- und Handelskammern, die Verbände der Tarifparteien, Wirtschaftsjournalisten oder die verschiedenen betriebsbezogenen und überbetrieblichen Kunstlehren der Führung, die in der Praxis selbst angefertigt werden), können – sofern die anderen genannten Merkmale hinzutreten – eine professionalisierte Form der Führung konstituieren.

Dabei sollte man nicht vorschnell unterstellen, daß eine professionalisierte Form der Führung, die wir auch als Management bezeichnen, lediglich in Großunternehmen mit ihrer Vielzahl von Stäben, Zentralabteilungen und institutionalisierten Kontakten zu Wissenschaft und Beraterpraxis zu finden ist. Unser obiges Beispiel des Handwerksmeisters mag als Hinweis hierauf interpretiert werden. Ob eine professionalisierte Führung vorliegt, ist eine empirische Frage – nicht überall wo derartige Stäbe und Zentralabteilungen vorhanden sind, werden Reflexionen über Führungsrollen auch automatisch operativ wirksam. Darüber hinaus gilt, daß

²⁷ Zu soziologischen Überlegungen zur Professionalisierung siehe z. B. Ben-David (1968), Daheim (1973), Daheim et al. (1989), Foote (1953), Harkmann (1967), Stichweh (1994). Zum Modell eines Professionalisierungsprozesses siehe Caplow (1954) und Hughes (1958). Die Professionalisierung innerhalb der Soziologie thematisieren Mikl-Horke (1992) und Viehoff (1985); innerhalb des Wissenschaftssystems auch Stichweh (1994).

Führung niemals vollständig den Charakter von „Management“ annehmen kann. Man muß wohl davon ausgehen, daß die Führungsrollen (als Elemente der kognitiven Informationsstrukturen) erheblich reichhaltiger sind als das, was nachhaltig und aus dem laufenden Handlungsstrom ausdifferenziert reflektiert werden kann, auch wenn sich diese Rollenreflexionen des ganzen Arsenal der Ökologie des Wissens in den Wissenschaften bedienen sollten. In einem gewissen Sinne sind Rollenreflexionen damit immer auch Ausdruck von Abstraktionen, die nur erheblich vereinfachende Modelle der tatsächlichen Führungsrollen bzw. Rollengefüge darzustellen vermögen – gleichgültig ob diese Abstraktionen eher Rekonstruktionen bestehender Führungsrollen oder Konstruktionen für neuartige Führungsrollen bzw. Rollengefüge sind.

Andererseits kann man sich auch bei einer professionalisierten Führung unterschiedliche Ausformungen und Eskalationen vorstellen. So läßt sich etwa danach differenzieren, in welchem Ausmaß die Reflexionen auf Führungsphilosophien Bezug nehmen, wie dauerhaft, d. h. nachhaltig diese Reflexionen sind und bis zu welchem Grad diese dann auch operativ wirksam werden und sich in Form einer Ausdifferenzierung von Führungsstrukturen beobachten lassen. Man kann ferner unterscheiden, ob als Ergebnis der Reflexionen lediglich bereits bestehende Führungsrollen fortentwickelt oder marginal verändert werden oder ob ganz neue Führungsrollen etabliert werden. Im letztgenannten Fall werden in die Rollenreflexionen bzw. „Aufgabenbeschreibungen“ auch solche Elemente einbezogen, die in den „naturwüchsig“ entstandenen Führungsrollen zunächst nicht oder nur begrenzt enthalten sind. Schließlich ist auch denkbar, daß die Professionalisierung der Unternehmensführung dadurch noch eine weitere Eskalation erfährt, daß in den bestehenden oder neu geschaffenen Rollen selbst wiederum die wiederum die Aufgabe „laufende Rollenreflexion“ eingebaut wird. Dies ist der Fall, wenn die Ausdifferenzierung der Führungsstrukturen damit einhergeht, daß Rollen geschaffen werden, die vom Rolleninhaber verlangen, immer auch an der eigenen Rollenreflexion zu arbeiten und so selbst in der Organisation für einen kulturellen Vorlauf der Adaption und Diskussion einschlägiger Konzepte aus der „Ökologie des Wissens“ zu sorgen. Es gibt also kurz gesagt nicht *die* professionalisierte Führung, sondern unterschiedliche Varianten und Erscheinungsformen des allgemeinen Konzepts professionalisierter Unternehmensführung, wobei freilich alle dieser Varianten die oben genannten Merkmale gemein haben müssen, um als professionalisierte Unternehmensführung zu gelten.

Wir machen den Begriff der Professionalisierung also u. a. an der Rollenreflexion fest, die im Lichte von Führungslehren erfolgen. Freilich sprechen wir anderenorts nicht nur von der Professionalisierung der Führung, sondern auch von deren Rationalisierung. So stellen wir insbesondere in unserer (in der vorliegenden Veröffentlichung nicht im einzelnen darzustellenden) Sichtweise einer angewandten Führungslehre die Rationalisierung der Führung in den Vordergrund. Diese Führungslehre wird als eine auf die Rationalisierung der Führungspraxis gerichtete Lehre für die Führung auf der Grundlage einer Lehre von der Führung charakterisiert (vgl. Kirsch 1998a: 215 ff.). Insgesamt zeichnet sich somit eine

Begriffsreihe „Rollenreflexion, Professionalisierung, Rationalisierung“ ab, die eine gewisse Steigerung impliziert.

Bei der Charakterisierung des Konzepts der Professionalisierung knüpfen wir – wie gesehen – an den Überlegungen zu einer Rollenreflexion an. Das Auftauchen von (wirksamen) Rollenreflexionen bedeutet dabei nicht automatisch, daß damit die Führung auch schon als „professionalisiert“ zu gelten hat. Sofern jedoch die Rollenreflexionen unter Bezugnahme auf Ideen als Bestandteile von Lehren und Führungslehren im weitesten Sinne des Wortes vonstatten gehen und sofern die anderen genannten Merkmale erfüllt sind, kann von einer Professionalisierung gesprochen werden.

Andererseits mag es Formen der Professionalisierung der Führungspraxis geben, die man – zumindest aus einer aufgeklärteren wissenschaftlichen Sicht – nicht von vornherein so ohne weiteres als „Rationalisierung“ der Praxis bezeichnen möchte. Eine Professionalisierung muß also nicht unbedingt mit einer Rationalisierung der professionalisierten Praxis einhergehen, insbesondere wenn ihr nicht sehr verfeinerte Lehren zugrunde liegen. Man kann sich etwa „astrologische Führungslehren“ vorstellen, die empfehlen, bestimmte Strategien von der jeweiligen Konstellation der Sterne abhängig zu machen. Die Rationalität kann mit dem Auftauchen von hypothesengesteuerten, argumentativ gefilterten Lernprozessen, die den Charakter von rationalen Erkenntnisprozessen annehmen, in Verbindung gebracht werden. Diesen Ansprüchen genügt eine „astrologische Führungslehre“ sicherlich nicht, wenngleich sie als professionalisiert zu bezeichnen ist. Schließlich führen Rollenreflexionen im Kontext astrologischer Führungslehren auch zum Aufgreifen von Ideen und damit in gewissem Sinne zu einer Professionalisierung der Führung. Ob und inwieweit eine spezifische Professionalisierung gleichzeitig eine Rationalisierung ist, muß offen gelassen werden und hängt davon ab, ob im Zuge der Professionalisierung auch die angesprochenen hypothesengesteuerten, argumentativ gefilterten Lernprozesse auftreten und dabei nicht nur kognitiv-instrumentell argumentiert wird (vgl. zu den Erfordernissen rationaler Erkenntnisprozesse Kirsch 1997c: 451 ff.). Diese Unterscheidung zwischen Professionalisierung und Rationalisierung ist u. E. deshalb sinnvoll, da auf diesem Wege dann auch die Möglichkeit eröffnet wird, die jeweils vollzogene Professionalisierung angesichts irgendwelcher Führungslehren unter dem Gesichtspunkt der damit verbundenen (oder eben gerade nicht verbundenen) Entfaltung der Rationalität zu kritisieren.

Fassen wir den bisherigen Gedankengang zusammen: Eine Rollenreflexion wird zur Professionalisierung, sofern sie insbesondere anhand von kommunizierten Führungslehren erfolgt, die operative Wirksamkeit der Reflexion gewährleistet ist und die Reflexion aus dem laufenden Handlungsstrom „heraustritt“. Die Führungslehren, auf die dabei Bezug genommen wird, können als sekundäre Traditionen verstanden werden, wobei unbestritten ist, daß es sekundäre Traditionen sehr unterschiedlicher Art gibt (es soll nur nochmals an die astrologische Führungslehre, an wissenschaftliche Lehren oder auch an rudimentäre betriebliche

Kunstlehren im Sinne von „Rezeptsammlungen“ erinnert werden). Aufgrund des unterschiedlichen Niveaus der Führungslehren kann Professionalisierung nicht mit der Rationalisierung einer Praxis gleichgesetzt werden. An eine verwissenschaftlichte Unternehmensführung sind also weitergehende Anforderungen zu stellen als an eine professionalisierte.

Wenn wir hierbei von Führungslehren und -philosophien sprechen, die in der Lage sind, die Führung eines Unternehmens bzw. einer Unternehmensverbindung zu professionalisieren, so haben wir auch unsere eigene Führungsphilosophie vor Augen, die wir in Kirsch (1997a) ausführlich beschrieben haben. Diese „Philosophie des strategischen Management“ verstehen wir – im Gegenstand zum deskriptiven Zugang des vorliegenden Textes – als ein präskriptives Konzept für eine angemessene, „richtige“ strategische Führung. Sie fordert u. a., daß eine professionelle strategische Führung, d. h. ein strategisches Management, Bemühungen um Strategien *der* Unternehmung umfassen sollte. Diese von uns vertretene Philosophie stellt natürlich nur eine mögliche Form einer Professionalisierung dar. Es sind auch (fremde) Philosophien vorstellbar, die dann vielleicht eher ein besonderes Gewicht auf die Existenz eines visionären Leadership und deshalb (in unserem Sprachspiel) auf die Strategien des Unternehmers mit einem inhaltlichen Bezug auf das gesamte Unternehmen legen. Das Konzept einer professionalisierten Führung – soviel sollte deutlich geworden sein – läßt hier verschiedene Möglichkeiten einer Professionalisierung explizit zu.

Freilich besitzt die von uns vorgebrachte Philosophie des strategischen Management eine doppelte Funktion: Einerseits stellt sie – wie beschrieben – lediglich einen Kandidaten aus einer Fülle denkbarer Möglichkeiten dar, wenn es darum geht, die Unternehmensführung zu professionalisieren. Sie bewirkt also mit anderen Worten – sofern sie bei Rollenreflexionen der Praxis aufgegriffen wird – eine Professionalisierung der Führung. Andererseits erfolgt diese Professionalisierung dann im Sinne unseres Verständnisses der Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt. Wir betrachten also die Philosophie des strategischen Management auch vor dem Hintergrund, die Organisation auf jenes Entwicklungsniveau zu heben, welches wir als das Fortschrittsmodell bezeichnen. Während also grundsätzlich die Begriffe Professionalisierung und Rationalisierung getrennt behandelt werden, bindet die Philosophie des strategischen Management beide Themenkreis in der Theoriekonzeption des Lehrstuhls aneinander. Mit anderen Worten: Wir verbinden mit *unseren* Überlegungen zu einer *Philosophie* des strategischen Management die Behauptung, daß deren Aufgreifen in der Praxis einerseits zu einer Professionalisierung führt, die man andererseits auch als Rationalisierung der strategischen Führungspraxis bezeichnen darf. Für andere („astrologische“) Lehren bleibt es dagegen bei der professionalisierenden Wirkung.

Ob in einem fokalen Unternehmen nun eine professionelle Form der Unternehmensführung gegeben ist, ob Rationalisierungstendenzen beobachtbar sind, ob eine (strategie-)bewußte Form der Führung vorliegt oder nicht – all das sind Fragen, die nicht nur von unterschiedlichen Beobachtern jeweils

unterschiedlich beantwortet werden können, sondern auch Fragen, die im Zeitablauf eine andere Beantwortung erforderlich machen. So steht denn nicht ein für allemal fest, daß eine Führung als Management bezeichnet werden kann; vielmehr ist denkbar, daß auch eine ehemals professionalisierte Form der Führung wieder „zurückfällt“ auf einen Zustand, indem die ehemals vorhandenen Bezugnahmen auf Führungslehren längst in die organisatorischen Lebens-, Sprach- und Wissensformen eingegangen sind und in Kultur, institutionellen Ordnungen und Persönlichkeitsstrukturen Niederschlag gefunden haben, so daß man nicht mehr von ausdifferenzierten Reflexionen von Führungsrollen sprechen kann. Professionalisierung einer Führung muß also von Mal zu Mal neu „erarbeitet“ werden. Diesen Zeitaspekt der Führung wollen wir abschließend nochmals aufgreifen und dabei auch einen relativierenden Blick auf die vorstehenden Teilkapitel werfen.

Ausblick: Führung und Evolution

In unseren Ausführungen zur „Polykontextualität von Selbstbeschreibungen“, zum Zusammenhang von „Führung und Entwicklung“ sowie den Darlegungen über das „Auftauchen und die Veränderung von Führungsstrukturen“ wurde deutlich, daß Führung sich keineswegs als statisch darstellt. Die konkreten Führungsstrukturen in einer fokalen Unternehmung bzw. Unternehmensverbindungen unterliegen laufenden Veränderungen, welche nicht zuletzt deshalb erfolgen, weil auch die geführten Handlungsstrukturen sowie das Feld der Unternehmung beständige naturwüchsige Veränderungen hervorbringen. Der Wandel in den Führungsstrukturen erfolgt also auch als Antwort auf die evolutionären Prozesse, denen die Organisation und ihr Feld unterliegen. Umgekehrt führen aber gerade auch die Führungshandlungen dazu, daß das geführte System eine Veränderung erfährt.

Weiter oben haben wir in diesem Zusammenhang ja bereits darauf hingewiesen, daß eine bestehende Führung sich im steten „Wettlauf“ mit der Evolution der Regelstrecke befindet und nur dann von Bestand ist, wenn es gelingt, auch die eigenen Selbstbeschreibungen und darauf basierenden Führungshandlungen immer wieder an die laufenden Veränderungen anzupassen. Damit ist nicht ausgeschlossen, daß der Controlling Overlayer mit seinem inneren Modell zeitweise auch den „Realitäten“ hinterherhinken mag oder gar vorauseilen. Findet dies jedoch zeitlich überdauernd auch in den Führungshandlungen seinen Niederschlag, dann besteht die Gefahr, daß die Legitimationsbasis gegenüber der Regelstrecke brüchig wird und sich neue, zunächst informelle Koalitionen zu einer dominierenden Koalition entwickeln.

Dieses Phänomen einer Ko-Evolution bleibt jedoch nicht nur auf die organisatorische Praxis beschränkt, sondern stellt sich in ähnlicher Form auch für die Lehre von der Führung selbst. Anders ausgedrückt: Auch die Inhalte, die von der Führungslehre entwickelt werden – und unsere vorstehenden Darlegungen sind als solche Inhalte zu verstehen – sehen sich einem Objektbereich gegenüber, der

beständigen Veränderungsprozessen unterliegt. Mehr noch: dieser Objektbereich bewegt sich dabei eine prinzipiell offene Zukunft, welche mit bestehenden Kategorien nicht hinreichend beschrieben werden kann. Insofern befinden sich auch unsere Überlegungen, die wir oben angestellt haben, in einem beständigen Wettlauf mit den naturwüchsigen Veränderungsprozessen organisatorischer Praxis. Stets ist eine Führungslehre in Gefahr, in ihrem Führungsverständnis von den Entwicklungen im Objektbereich überholt zu werden. Insofern bedürfen auch die Festlegungen, die wir vorstehend getroffen haben, einer beständigen kritischen Betrachtung und Anreicherung, um zu verhindern, daß die Praxis aus den grammatischen Grenzen der Theorie „hinaus-evolviert“.

Natürlich vollzieht sich die Veränderung des Objektbereichs dabei nicht unbeeinflusst von den Festlegungen einer Führungslehre. In unseren Ausführungen zu einer professionalisierten Form der Führung haben wir ja explizit dargelegt, daß es ein Merkmal einer solchen Professionalisierung ist, daß in der Führungspraxis selbst Rollenreflexionen stattfinden im Angesicht von Lehren der Führung, wie sie auch die wissenschaftliche Diskussion bereitstellt. Mit anderen Worten: die naturwüchsige Evolution des Objektbereichs der Führungslehre vollzieht sich auch unter Einfluß dieser wissenschaftlichen Diskussion. Und die dadurch hervorgerufenen Veränderungen im Objektbereich stellen dann natürlich wieder Herausforderungen an die Führungslehre selbst dar. Wir versuchen diesem Kreislauf Rechnung zu tragen, indem wir unsere Lehre von vorneherein selbstbezüglich konstruieren (vgl. ausführlich Kirsch 1997c: 11ff.) und meinen damit wie auch durch den propagierten Erkenntnispluralismus eine Führungskonzeption vorzulegen, die einen gewissen Vorsprung im Wettlauf mit dem Objektbereich gegenüber anderen, nicht selbstbezüglich und erkenntnispluralistisch konstruierten Lehren zu realisieren vermag.

Freilich bedeutet ein solches Unterfangen auch, daß man sich stets der Grenzen der eigenen Festsetzungen und Überlegungen bewußt bleibt. Auch die vorgehenden Abschnitte stehen natürlich im Wettlauf mit der Evolution des Objektbereichs und müssen stets kritisch an dessen Entwicklung gemessen werden. Insofern sind unsere Darlegungen zum Phänomen „Führung“ zuvorderst als Zwischenstationen in einem andauernden Theorieprozeß zu verstehen – als „Wegweiser“, der einen Rahmen für künftige Überlegungen aufspannt. Es ist die Natur eines solchen „Work in progress“, daß nicht alle Fragen eine abschließende und erschöpfende Behandlung erfahren können. Ein Text ist nur so gut, wie seine Leser intelligent und kritisch sind. Wir vertrauen auf die Kreativität und Souveränität unserer Leser, wenn es darum geht, den aufgezeigten Rahmen weiter mit Leben zu füllen.

Literaturverzeichnis

- Andrews, K. (1971), *The concept of corporate strategy*, Homewood 1971
- Argyris, C./Schön, D. (1978), *Organizational Learning*, London 1978
- Aschenbach, M. (1996), *Die Reorganisation von Konzernen. Systemtheoretische Beobachtungen des geplanten Wandels*, München 1996
- Astley, W. G./Van de Ven, A. (1983), Central perspectives and debates in organizational theory, in: *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 245-273
- Astley, W. G./Fombrun, C. J. (1983), Collective strategy: social ecology of organizational environments, in: *Academy of Management Review* 8 (1983), S. 576-587
- Avolio, B. J./Bass, B. M. (1988), Transformational leadership, charisma and beyond, in: Hunt, J. G./Baliga, B. R./Dachler, H. P./Schriesheim, C. A. (Hrsg., 1988), *Emerging leadership vistas*, Lexington 1988, S. 29-49
- Barnard, C. I. (1938), *The functions of the executive*, Cambridge 1938
- Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1989), *The Transnational Corporation*, New York 1989
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York 1985
- Bass, B. M. (1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, in: *Organizational Dynamics* 3 (1990), S. 19-31
- Behrend, C. (1998), *Unternehmertum, Wandel und Wissen – Ansatzpunkte zur Neuorientierung in der Theoriediskussion zum Unternehmertum*, München 1998
- Ben-David, J. (1968), Akademische Berufe und Professionalisierung, in: Glass, D. v./König, R. (Hrsg., 1968), *Soziale Schichtung und soziale Mobilität, Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 5*, Köln 1968
- Bourdieu, P. (1976), *Theorie der Praxis*, Frankfurt a. M. 1976
- Bourgeois, L. J./Brodwin, D. R. (1984), Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon, in: *Strategic Management Journal* 5 (1984), S. 241-264
- Bretz, H. (1988), *Unternehmertum und Fortschrittsfähige Organisation. Wege zu einer betriebswirtschaftlichen Avantgarde*, München 1988
- Bühl, W. (1993), Politische Grenzen der Autopoiesis sozialer Systeme, in: Fischer, H. (Hrsg., 1993), *Autopoiesis: eine Theorie im Brennpunkt der Kritik*, Heidelberg 1993, S. 201-225
- Burgelman, R. A. (1984), Designs for corporate entrepreneurship in established firms, in: *California Management Review* 26 (1984), S. 154-166

- Calder, B. (1977), An attribution theory of leadership, in: Staw, B./Salancik, G. (Hrsg., 1977), *New direction in organizational behavior – an annual series of analytical essays and critical reviews*, Greenwich 1977, S. 179-204
- Caplow, T. (1954), *The sociology of work*, Minneapolis 1954
- Conger, J. (1988), Theoretical foundations of charismatic leadership, in: Conger, J./Kanungo, R. (Hrsg., 1988), *Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco 1988, S. 13-39
- Daheim, H. (1973), Professionalisierung: Begriff und einige latente Makrofunktionen, in: Albrecht et al. (Hrsg., 1973), S. 232-249
- Daheim, H./Kollmer, J./Messmer, H./Olscha, C. (1989), Wie ist Verständigung möglich? Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis in Seminaren der beruflichen Fortbildung von Verwaltungsangehörigen, in: Beck, U./Bonß, W. (Hrsg., 1989), *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*, Frankfurt a. M. 1989
- Easton, D. (1965), *A Systems Analysis of Political Life*, New York u. a. 1965
- Eberl, P. (1996), *Die Idee des organisationalen Lernens – Konzeptionelle Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten*, Bern u. a. 1996
- Eccles, R. G./Nohria, N. (1992), *Beyond the hype – rediscovering the essence of management*, Boston 1992
- Eckert, N. (1998), *Unternehmensentwicklung und Ökologie des Wissens. Der Primat impliziten Wissens und seine Implikationen für eine evolutionäre Organisationstheorie*, München 1998
- Emery, F. E./Trist, E. L. (1973), *Towards a social ecology*, New York 1973
- Etzioni, A. (1968), *The active society. A theory of societal and political processes*, London/New York 1968
- Etzioni, A. (1969), Elemente einer Mikrosoziologie, in: Zapf, W. (Hrsg., 1969), S. 147-176
- Foerster, H. v. (1984), Principles of self-organization – in a socio-managerial context, in: Ulrich, H./Probst, G. J. B. (Hrsg., 1984), *Self-organization and management of social systems*, Berlin u. a. 1984, S. 2-24
- Foerster, H. v. (1990), Kausalität, Unordnung, Selbstorganisation, in: Kratky, K.W./Wallner, F. (Hrsg., 1990), *Grundprinzipien der Selbstorganisation*, Darmstadt 1990, S. 77-95
- Foote, N. (1953), The professionalization of labour, in: *American Journal of Sociology* 58 (1953)
- Galtung, J. (1978), *Methodologie und Ideologie*, Frankfurt a. M. 1978

- Ghoshal, S./Bartlett, C. A. (1997), *The individualized corporation. A fundamentally new approach to management*, New York 1997
- Giddens, A. (1988), *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, Frankfurt a. M./New York 1988
- Goold, M./Campbell, A. (1987), *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*, Oxford 1987
- Gronn, P. (1995), *Greatness re-visited: The current obsession with transformational leadership*, in: *Leading and Managing* 1 (1995), S. 14-27
- Guggemos, W.-C. (1998), *Führung – eine Annäherung aus der Perspektive der Systemtheorie*, <http://www.bwl.uni-muenchen.de/lehrein/suf/guggi5.html>
- Habermas, J. (1981a), *Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*, Frankfurt a. M. 1981
- Habermas, J. (1981b), *Theorie des kommunikativen Handelns, Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*, Frankfurt a. M. 1981
- Hambrick, D. (1989), *Putting top managers back in the strategy picture – guest editor's introduction*, in: *Strategic Management Journal* 10 (1989), Special Issue Summer, S. 5-16
- Hannan, M./Freeman, J. (1989), *Organizational ecology*, Cambridge 1989
- Harkmann, H. (1967), *Unternehmertum und Professionalisierung*, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswirtschaft* 123 (1967)
- Hart, S. L. (1992), *An integrative framework for strategy-making processes*, in: *Academy of Management Review* 2 (1992), S. 327-351
- Hisrich, R. D. (1986), *Entrepreneurship and intrapreneurship: Methods for creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area*, in: Hisrich, R. D. (Hrsg., 1986), *Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital. The foundation of economic renaissance*, Lexington u. a. 1986, S. 71-104
- Hughes, E. C. (1958), *Men and their work*, Glencoe 1958
- Kets de Vries, M. F. R. (1988), *Origins of charisma: Ties that bind the leader and the led*, in: Conger, J. A./Kanungo, R. N. (Hrsg., 1988), *Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco 1988, S. 261-280
- Kieser, A. (Hrsg., 1993), *Organisationstheorien*, Stuttgart u. a. 1993
- Kirsch, W. (1971), *Entscheidungsprozesse, Band 3, Entscheidungen in Organisationen*, Wiesbaden 1971

- Kirsch, W. (1976), Organisatorische Führungssysteme. Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen, München 1976
- Kirsch, W. (1991), Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, München 1991
- Kirsch, W. (1997a), Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen, München 1997
- Kirsch, W. (1997c), Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität – Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1997
- Kirsch, W. (1997d), Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, 2., überarbeitete und erweiterte Fassung, München 1997
- Kirsch, W. (1998a), Betriebswirtschaftslehre – Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung, 5. Auflage, München 1998
- Kirsch, W. (1998b), Die Handhabung von Entscheidungsproblemen – Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 5., überarbeitete Auflage, München 1998
- Kirsch, W. (A-1997), Evolutionäre Organisationstheorie – Gedankensplitter zu ihrer Fortentwicklung, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1997
- Klaus, G. (1969), Kybernetik und Erkenntnistheorie, Berlin 1969
- Koontz, H./O' Donnell, C. (1959), Principles of management, New York u. a. 1959
- Leifer, E. (1991), Actors as observers: A theory of skill in social relationships, New York 1991
- Liebig, O. (1997), Unternehmensführung aus der Perspektive der neueren Systemtheorie – Beobachtungen der Führungspraxis und ihre Implikationen für eine Theorie der Führung, München 1997
- Lindblom, C. (1965), The intelligence of democracy, New York/London 1965
- Lissack, M./Roos, J. (1998), Words in the information space: Organizations as emerging systems of languaging, <http://lissack.com/Eve98a.html>
- Luhmann, N. (1968), Legitimation durch Verfahren, Neuwied u. a. 1969
- Luhmann, N. (1984), Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a. M. 1984
- MacMillan, I. C. (1986), Progress in researching on corporate venturing, in: Sexton, D. L./Smilor, R. W. (Hrsg., 1986), The art and science of entrepreneurship, Cambridge 1986, S. 241-263
- Mikl-Horke, G. (1992), Soziologie – Historischer Kontext und soziologische Theorie-Entwürfe, 2. Auflage, München 1992

- Mintzberg, H. (1973), Strategy making in in three modes, in: California Management Review, Winter 1973, S. 49-61
- Mintzberg, H. (1989), Mintzberg on management: inside our strange world of organizations, New York/London 1989
- Mintzberg, H. (1990), Strategy formation: Schools of thought, in: Fredrickson, J. W. (Hrsg., 1990) Perspectives on strategic management, Grand Rapids u. a. 1990, S. 105-235
- Mintzberg, H. (1994), The rise and fall of strategic planning –reconceiving roles for planning, plans, planners, New York 1994
- Mintzberg, H./Waters, J . A. (1985), Of strategies, deliberate and emergent, in: Strategic Management Journal Vol. 6, 1985, S. 257-272
- Mirow, M./Aschenbach, M./Liebig, O. (1996), Governance Structures im Konzern. Ein systemtheoretischer Beitrag zur Reduktion von Komplexität in multinationalen Konzernen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 3 (1996), S. 125-144
- Mitchell, T. (1987), Führungstheorien – Attributionstheorie, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg., 1987), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 698-713
- Neuberger, O. (1984), Rational, rationaler, irr rational, irrational. Über die Allgegenwart irrationalen Handelns in Organisationen, in: Blum, R./Steiner, M. (Hrsg., 1984), Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht. Festschrift zum 65. Geburtstag von Louis Perridon, Berlin 1984
- Obring, K. (1992), Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen, München 1992
- Perrow, C. (1972), Complex organizations: A critical essay, Glenview 1972
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978), The external control of organizations. A resource dependence perspective, New York u. a. 1978
- Picot, A./Reichwald, R. (1994), Auflösung der Unternehmung? Vom einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 5 (1994), S. 547-570
- Picot, A./Reichwald, R./Weigand, R. T. (1996), Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996
- Pierer, H. v. (1993), Mobilisierung eines Konzerns. Rede vor dem Top Management Forum des Management Center Europe am 4. März 1993 in Berlin
- Polanyi, M. (1958), Personal knowledge, Chicago 1958

- Pondy, L. R./Frost, P. J./Morgan, G./Dandridge, T. C. (Hrsg., 1983), *Organizational symbolism*, Greenwich 1983
- Quinn, J. B. (1980), *Strategies for change: Logical incrementalism*, Homewood 1980
- Reed, M. (1984), *Management as a Social Practice*, in: *Journal of Management Studies* 21 (1984), S. 273-285
- Reglin, B. (1993), *Managementsysteme. Eine organisationstheoretische Fundierung*, München 1993
- Ringlstetter, M. (1995), *Konzernentwicklung. Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen*, München 1995
- Roberts, N./Bradley, R. (1988), *Limits of Charisma*, in: Conger, J./Kanungo, R. (Hrsg., 1988), *Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco 1988, S. 253-275
- Sattelberger, T. (Hrsg., 1991), *Die lernernde Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*, Wiesbaden 1991
- Scheytt, F. (1996), *Der dialektische Prozeß der Führung. Rekonstruktion der methodischen Führungstheorie*, Witten-Herdecke 1996
- Schumpeter (1950), *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 2. Auflage, München 1950
- Schumpeter (1952), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 5. Auflage, Berlin 1952
- Selznick, P. (1991), *Leadership in administration*, in: Mintzberg, H./Quinn, J. B. (Hrsg., 1991), *The strategy process – concepts, contexts, cases*, Englewood Cliffs, 2. Auflage, 1991, S. 38-42
- Stichweh, R. (1994), *Wissenschaft, Universität, Professionen: Soziologische Analysen*, Frankfurt a. M. 1994
- Taylor, F. W. (1911), *The principles of scientific management*, London 1911
- Teubner, G. (1987), *Hyperzyklus in Recht und Organisation. Zum Verhältnis von Selbstbeobachtungen, Selbstkonstitution und Autopoiese*, in: Haferkamp, H./ Schmid, M. (Hrsg., 1987), *Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme*, Frankfurt a. M. 1987, S. 87-128
- Toulmin, S. E. (1978), *Kritik der kollektiven Vernunft*, Frankfurt a. M. 1978
- Tushman, M. L./ O'Reilly (1996), *Ambidextrous organizations: Managing the evolutionary and revolutionary change*, in: *California Management Review* 38 (1996), S. 8-30

- Viehoff, L. (1985), der Ausbau der Soziologie seit 1960, Entwicklung und Folgen, in: Lumm, G. (Hrsg., 1985), Ausbildung und Berufssituation von Soziologen, Anwendung und Professionalisierung der Soziologie, Band 6, BDS-Schriftenreihe, Bielefeld 1985
- Weber, M. (1976), Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Auflage, Tübingen 1976
- Welsch, W. (1990), Zur Aktualität ästhetischen Denkens, in: Welsch, W. (1990), Ästhetisches Denken, Stuttgart 1990, S. 41-78
- Wiener, N. (1992), Kybernetik, Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine, Düsseldorf u. a. 1992
- Willke, H. (1985), Societal Guidance Through Law?, Arbeitspapier, Bielefeld 1985
- Willke, H. (1987), Differenzierung und Integration in Luhmanns Theorie sozialer Systeme, in Haferkamp, H./Schmidt, M. (Hrsg., 1987), Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme, Frankfurt a. M. 1987, S. 247 - 274
- Willke, H. (1995), Systemtheorie - Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart und Jena 1995
- Willke, H. (1996), Ironie des Staates: Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaft, Frankfurt a. M. 1996
- Willke, H. (1997), Supervision des Staates, Frankfurt a. M. 1997
- Wrapp, H. E. (1967), Good managers don't make policy decisions, in: Harvard Business Review, September-October 1967, S. 91-99
- Zenger, T. R./Hesterly, W. S. (1997), The disaggregation of corporations: Selective intervention, high-powered incentives, and molecular units, in: Organization Science 3 (1997), S. 209-222