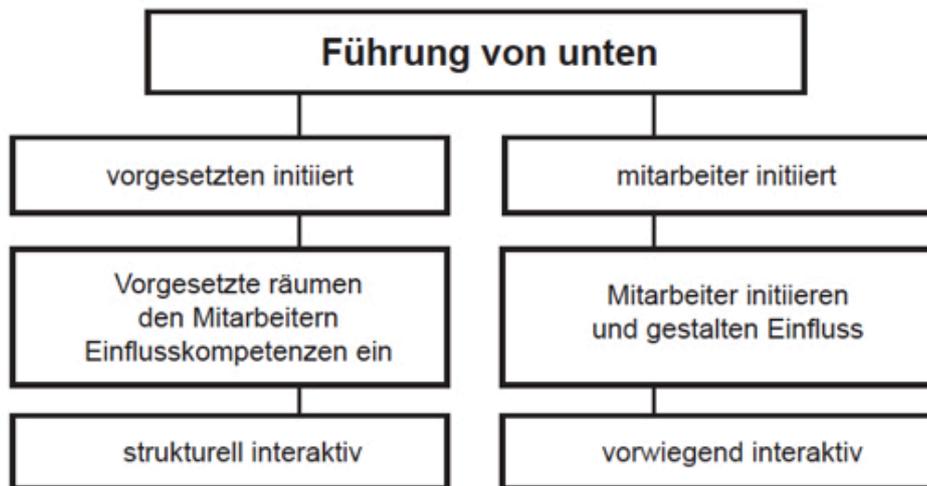


FÜHRUNG VON UNTEN UND OBEN

FÜHRUNG VON UNTEN

Die *Führungstheorie* hat erstaunlicherweise diese immer bedeutender werdenden *Kernkompetenzen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter zur Führung von unten nach oben* nicht ausreichend erkannt und selten in den Mittelpunkt von Erörterungen gerückt, nämlich dorthin wo sie hingehören, nämlich primär zu den *Führungsfunktionen der Mitarbeiter*. Natürlich wurde die Teamarbeit, gutes Betriebsklima, Gemeinschaftsgefühl und Vieles behandelt. In expliziter Art und Weise erfolgte das aber viel zu wenig beim Thema *Führung von unten nach oben*. Die *Führungspraxis* zeigt demgegenüber seit langem und immer häufiger positive Beispiele der *Führung durch die Mitarbeiter*, die ihrem Wesen nach *Formen der partnerschaftlichen Führung* darstellen, d. h. bei denen sich der Zusatz "von unten" eigentlich erübrigt. Den Vertretern der Betriebswirtschaft an den Hochschulen, besonders der Fachbereiche Unternehmensführung sowie Personal- und Führungsarbeit, sei es daher dringend ans Herz gelegt, ihren Studenten, darüber hinaus aber auch der Wirtschaft und verschiedenen Einrichtungen sowie Organisationen, diese Grundlagen und Anwendungshilfen zu vermitteln. Sinngemäß gilt das auch für die gerade schon fast „industriell“ agierenden und unzähligen Einrichtungen der Aus- und Weiterbildung, aber auch für beratende Berufe. *An dieser Front der Entwicklung von Technik, Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft wird die Wettbewerbsfähigkeit ebenso entschieden wie der Wohlstand und die Entfaltungsmöglichkeiten der Menschen in ihrem Beruf und darüber hinaus.*

Formen der Führung von unten



(Schwan, K.: Nach Wunderer, R., aaO.: 2001, S.255)

ANSÄTZE DER FÜHRUNG VON UNTEN NACH OBEN

Ansätze der Führung von unten und oben

"Führung von unten"		"Führung von oben"	
Kipnis et al.	Wunderer	Kipnis et al.	Wunderer
1. Begründung 2. Koalition 3. Freundlichkeit 4. Verhandlung 5. Bestimmtheit 6. höhere Autorität	1. Begründung 2. Freundlichkeit 3. Bestimmtheit 4. Koalition 5. höhere Autorität 6. Verhandlung	1. Begründung 2. Bestimmtheit 3. Freundlichkeit 4. Koalition 5. Verhandlung 6. höhere Autorität 7. Sanktionen	1. Begründung 2. Freundlichkeit 3. Bestimmtheit 4. Koalition 5. Verhandlung 6. höhere Autorität 7. Sanktionen

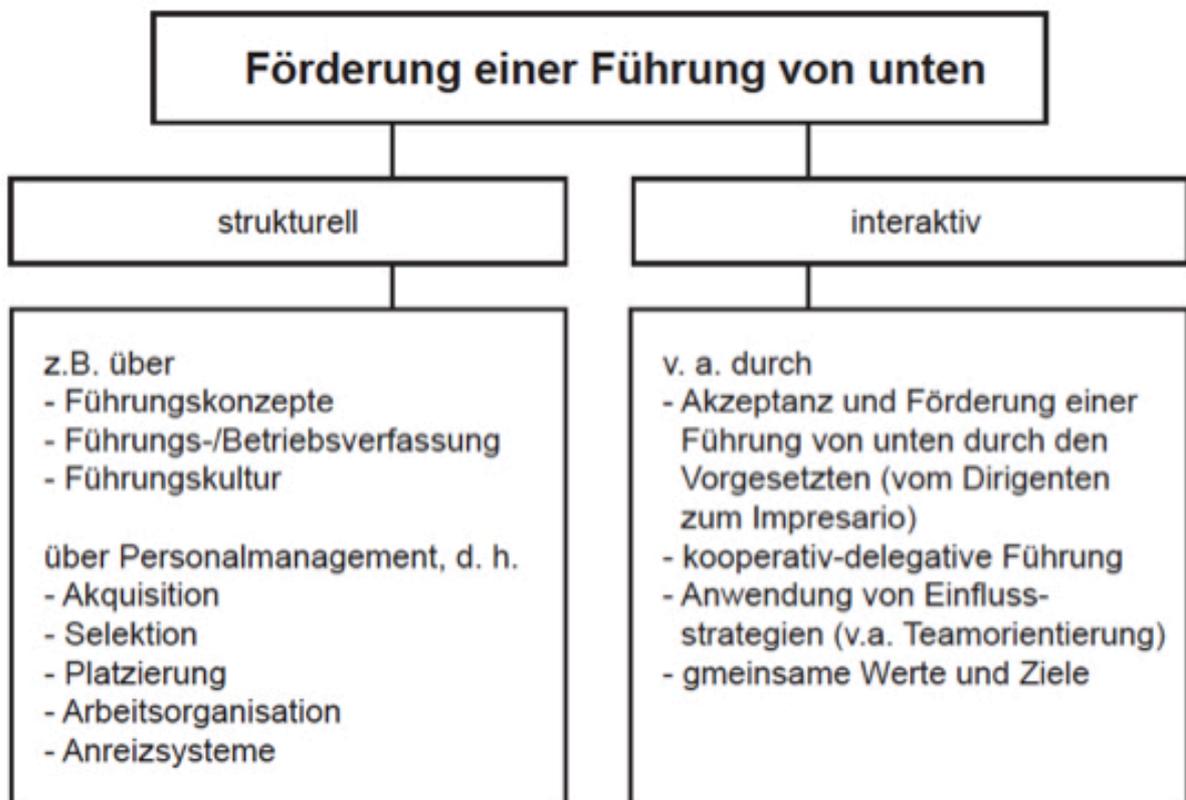
(Schwan, K.: Nach Wunderer, R., aaO.: 2001, S. 259)

Der *Grundgedanke der Führung von unten nach oben* ist, wie schon angemerkt, in der Praxis nicht neu; auch nicht deren führungsmäßigen Voraussetzungen bei Mitarbeitern. Das Repertoire der *Führungsinstrumente der Mitarbeiter* für ihre Funktion der *Führung von unten nach oben* ist ein anderes als das der Führungskräfte. *Die verfahrensbedingte bzw. führungstechnische Autorität scheidet bislang aus, die verhaltensbedingte Autorität ist jedoch grundsätzlich relevant.* Sie erfordert bei ihrem Einsatz sicher oft besonderes *Einfühlungsvermögen* und die *Kardinaltugend der Klugheit* wird häufig unverzichtbar sein. *Auf eigentliche traditionelle Machtmittel wird sich der Mitarbeiter selten stützen können.* Ein *konzeptionell kooperativer Führungsstil* kommt naturgemäß der *Führung von unten nach oben* entgegen und Vorgesetzte werden ihn initiieren und fördern oder zumindest auf entsprechende Mitarbeiterinitiativen positiv reagieren und mittun. Die Varianten einer solchen Praxis sind vielfältig. *Formale Regelungen sind sekundär. Primär geht es um funktionelles Verständnis und verhaltensbestimmte Tugenden, gemeinsame Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft entgegen dem Denken in Hierarchien, Bürokratismus, Dünkel usw.* Professionalität von Vorgesetzten sowie Mitarbeitern bilden eine wesentliche Basis für die *Führung von unten nach oben*. Sie hilft den Wandel anzunehmen, das Organisationsverständnis anzupassen und schließlich eine *Leistungspartnerschaft* im Unternehmen, in Organisationen und anderen Einrichtungen zu leben. Mit einer *Führung von unten nach oben* wird de facto ein zweidimensionales Führungskonzept praktiziert, bei dem die „*Beziehungsgestaltung*“ funktionell vor die herkömmliche „*Machtgestaltung*“ tritt und diese ergänzt (s. a.: Wunderer, R.: 2001, S. 258). Je nach Führungsvariante - nach unten, lateral und nach oben orientiert - ändern sich die *Rangfolgen der eingesetzten Führungsinstrumente*, wie eine empirische Untersuchung aus der Schweiz 1990 bei 434 berufsbegleitend studierenden MBA-Studenten ergab. Bei lateraler Zusammenarbeit fehlen eindeutige Statusdifferenzierungen (Wunderer, R.: 2001, S. 27.; Yukl, G. A./Falbe, C. M: 1975, S. 132-140). Was dem *Grundgedanke der Führung von unten nach oben* allerdings widerspricht - nämlich, dass sie eine *Form der partnerschaftlichen Führung* ist -, sind jene gutgemeinten und seit einiger Zeit häufiger wahrnehmbaren Tipps, mit deren Hilfe Mitarbeiter mit List und Tücke ihre Vorgesetzten klug, pfiffig und durchaus zu deren Vorteil sozusagen für Etwas herumbekommen sollen. Eine partnerschaftliche Form der Führung hat solche gut gemeinte Tricks nicht notwendig. denn man bewegt bei dieser Art der Führung auf gleicher Augenhöhe.

Rangfolgen von Einflussstrategien nach Führungsvarianten

	"nach unten"	"lateral"	"nach oben"
Konsultation	1	1	2
sachliche Überzeugung	2	2	1
inspirierende Vorschläge	3	3	3
Beziehungs-Taktiken	4	4	5
Koalition	5	5	4
Druck ausüben	6	7	7
höheres Management	7	6	6
Verhandlungs-Austausch	8	8	8

(Schwan, K.: Nach Wunderer, R., aaO, 2001, S. 260)



(Schwan, K.: Nach Wunderer, R., aaO.: 2001, S. 263)