

FÜHRUNGSMODELLE

Modelle der Führung definiert Ottmar Schneck wie folgt: „Modelle, Konzepte oder Prinzipien der *Führung*, die geschlossene Aussagesysteme zur Konkretisierung einer *Führungsphilosophie* bezüglich der *Ziele* und einsetzbaren Mittel der Führung darstellen. Sie beeinflussen damit maßgeblich den *Führungsstil*. Den Handlungsempfehlungen und Verhaltensnormen der Modelle liegen i.d.R. wenige oder keine empirisch gesicherten Erkenntnisse über die *Effizienz* dieser Modelle zugrunde. Im Sinne des *Situativen Ansatzes* kann davon ausgegangen werden, dass es kein *Optimales*, für alle Betriebe stets anwendbares Führungsmodell gibt, sondern dieses vielmehr von dessen Situation (*Umwelt*), z. B. dem Leistungsprogramm, der Größe und dem Alter der Unternehmung abhängt.“ (Schneck, OL (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft, München 2003, S. 377).

Nach Oswald Neuberger kann die vorhergehende Definition *inhaltlich* durch sechs Punkte seiner *Führungsdefinition* ergänzt werden (Walenta, C., Kirchler, E.: Führung, in: Kirchler, Erich, (Hrsg.) Arbeits- und Organisationspsychologie, Wien 2005a, S.412):

- Führung ist ein Gruppenphänomen und schließt die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen ein.
- Führung ist intentionale soziale Einflussnahme.
- Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.
- Führung ist die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Weg der Motivierung.
- Führung ist Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen.
- Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure.

Nach traditioneller „Auffassung stellt eine Theorie ein konsistentes, logisch widerspruchsfreies Aussagesystem dar, das empirisch bestätigt oder nicht widerlegt wurde. Die Forschung zeigt jedoch, dass die Wechselwirkungen zwischen Theorie und Empirie von einer Vielzahl an Faktoren (z. B. Persönlichkeit und Status des Forschers, Einfluss dominierender Denkschulen, Interessen der Auftraggeber) bestimmt ist. Der prinzipiellen Fehlbarkeit der menschlichen Erkenntnis wird als theoretischer Pluralismus [Anmerkung des Autors: die letzten zwei Worte sind im Original fett gedruckt] bezeichnet, d. h. der wissenschaftstheoretischen Position Rechnung getragen. Weil man - insbesondere bei komplexen sozialwissenschaftlichen Fragestellungen - „nie sicher sein kann, dass eine einzige Sichtweise die Realität zutreffend zu erfassen in der Lage ist“. Es wird vorgeschlagen, „Alternativen bewusst zuzulassen bzw. deren Entwicklung normativ zu fordern“ (Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied/Kriftel 2001, S. 270). Kurz gesagt: Relativierungen sind nötig und möglich. Beispielsweise liegt nahe, dass jeweils vorhandene zeitgeistige Strömungen sich auch substantiell in Modellen der Führung wiederfinden, und zwar auch mit widersprüchlichen Inhalten, da in pluralistischen Gesellschaften unterschiedliche Vorstellungen bestehen und zum Ausdruck gebracht werden können.

Definitionen der Modelle der Führung gibt es in der Führungsforschung in enormer Zahl, die nur schwer überschaubar sind und selbst Fachleuten gelingt es kaum, diese in einer einigermaßen schlüssigen Art und Weise zu strukturieren (s. a.: Walenta, C., Kirchler, E.: aaO., S. 411; s. a. Schneck, O., aaO., S. 377).

Ein *Modell der Führung* hat jeweils den *Charakter eines theoretischen Konstrukts*. Bei der Vielzahl, der Unterschiedlichkeit der Verhältnisse und deren Veränderung bei Unternehmen, Organisationen und anderen Einrichtungen können *Modelle der Führung* einerseits eine *wertvolle Orientierungshilfe* sein. Sie sind aber andererseits ungeeignet, quasi 1:1 ein- und umgesetzt zu werden. Die hohe Komplexität der Führung und

deren Veränderungsdynamik schließt das aus. Dennoch: Autoren, Berater, schillernde und oft selbsternannte Experten, freundschaftliche Ratgeber usw. behaupten häufig aus unterschiedlichen Motiven, mit ihrem „Modell“ gerade das denkmögliche zu schaffen und daher „Erfolge“ quasi garantieren zu können. Dahinter steht die zwingende Voraussetzung und oft unausgesprochene Arbeitshypothese, dass der oder die Anwender das gepriesene Modell fehlerfrei einführen und handhaben, was jeder Lebenserfahrung widerspricht. Allein die Fakten der Komplexität und der nicht vorstellbaren perfekten Modellumsetzung bei stets veränderlichen Bedingungen, stünden im Widerspruch zu solchen genannten Behauptungen. Kurzum, das ist und bleibt gelinde gesagt Unfug, vor dem nicht grundlos die eingangs zitierte Definition des Begriffes Führungsmodell warnt.

Manches was als das neueste, beste und vor allem geradezu unverzichtbare *Modell der Führung* gepriesen wird, ist vielfach ein aufgeputzter „alter Hut“ mit neuem Etikett. Ein *Blick zurück in die uralte Praxis der Führung* belehrt daher rasch eines Besseren.

Ernst Zander (1927) gibt dazu einige eindrucksvolle Beispiele: Vom 4. Römischen Kaiser *Claudius* (10 v. Chr. - 54 n. Chr.) wurden folgende Worte überliefert: „Vor allem kam es mir darauf an, das Verantwortungsgefühl jedes Beamten, jedes Untertanen zu stärken. Das tat ich nicht nur, um einen zuverlässigen Regierungsapparat zu bekommen, sondern nach meiner Beobachtung bedeuten Stärken und Mehren der Verantwortung eine erhöhte Leistung.“ Oder: Die *Mönchsregeln des Heiligen Benedikt von Nursia* (um 480-547) enthalten beispielsweise folgende Texte: „ ... Wenn also einer den Namen Abt annimmt, muss er seinen Jüngeren in doppelter Weise als Lehrer vorstehen [...] Er mach im Kloster keinen Unterschied der Person. Er liebe den einen nicht mehr als den anderen, außer er fände bei ihm mehr Tugend und Gehorsam. [...] Je nach Zeit und Umständen verbinde er Strenge mit Milde, zeige die ernste Haltung des Meisters, die gütige des Vaters. [...] Die Brüder sollen zur Beratung bei Entscheidungen herangezogen werden. [...] Und er höre den Rat der Brüder an, überlege dann bei sich und tue, was nach seinem Urteil das Nützlichste ist. ...“ (*Zander, E. et al.: Führungssystem in der Praxis, Heidelberg 1972, S. 39 und 42*).

Auch *Alfred Kieser* berichtet vom ältesten bekannten „*Management-Leitfaden*“ aus dem *Alten Ägypten*, etwa aus der Zeit 2700 v. Chr., die den 20 Jahre dauernden Bau der größten Pyramide betrifft, die *Cheops-Pyramide* und das einzige der noch erhaltenen Sieben Weltwunder der Antike. Bei der Errichtung des Bauwerkes waren etwa 100.000 Männer beschäftigt. Folgende Regel wurde überliefert: „Solltest Du einer von denen sein, an den Petitionen herangetragen werden, so höre Dir in Ruhe an, was der Antragsteller zu sagen hat. Weise ihn nicht zurück, bevor er sich enthüllen konnte und gesagt hat, weswegen er gekommen ist [...] Es ist nicht notwendig, dass alle Bitten gewährt werden, aber gutes Zuhören ist Balsam für das Herz.“ (*Kieser, A., Autor und Hrsg., Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin 1999, S. 65*).

Besonders eindrucksvoll sind einige Zitate von *Kieser* aus der Zeit des Beginnes der Industrialisierung etwa ab 1830: Der elsässische Fabrikant *Dieterle* erklärte anlässlich einer *Konferenz über die Arbeiterfrage* in Bonn im Jahre 1870: „ ... müssen wir Arbeitgeber den Schaden und die Heilung suchen. Die Hauptsache ist, dass Arbeiter und Arbeitgeber moralisch und menschlich wieder zusammen kommen; der soziale Riß ist entstanden dadurch, dass sie einander fremd wurden; nun ist das die Aufgabe, dass wir die Herzen der Arbeiter wieder gewinnen, und die Herzen gewinnt man dadurch, dass man sein Herz gibt.“ Ein ähnliches Beispiel enthält die Zeitschrift eines Kreises

evangelischer Unternehmer, genannt „*Concordia*“, aus dem Jahr 1872: „Dem Hochmuth, der Lieb- und Herzlosigkeit von oben [...] antwortet der Hass, der Neid, der Trotz und die Rachsucht von unten [...] Der Mensch ist eben kein Stück Holz oder Eisen, er ist auch kein Ochs oder Esel, den man bloss um's Futter an seinen Wagen spannen kann [...] ein Jeder bringt ein Stück Herz und Gemüth mit, das je nach seiner Behandlung entweder eine heitere oder eine finstere, eine saure und zuletzt bittere Stimmung annimmt [...] Die Zufriedenheit unserer Arbeiter liegt in unserem wohlverstandenen eigenen Interesse“ (Kieser, A.: aaO., S. 102).

Die zitierten Texte stammen nicht aus *Modellen der Führung*. Sie repräsentieren vermutlich auch nicht durchgängige Haltungen zur Führungspraxis in den genannten Zeiten. Sie zeugen von Postulaten für Orientierungen - also ungeschriebenen oder geschriebenen Paradigmen -, die den Zweck der Verwirklichung von für richtig gehaltenen Führungsvorstellungen hatten. Darin wiederum haben sie Ähnlichkeiten mit Führungsmodellen von heute und sprechen zudem substantielle Themenbereiche an, die über alle Zeiten hinweg in der heutigen Gesellschaft und Wirtschaft nichts von ihrer Aktualität verloren haben. Daher sollten die alten wie die neuen erfolversprechenden "Hüte" gut geprüft werden, ob sie wirklich nach Aktualität, Design und Größe passen und der Orientierung für unser Denken, Fühlen und Handeln hilfreich sein können.

Wenn Veränderungen in Bereichen der Führungspraxis bei Chefs, Führungskräften und Mitarbeitern notwendig erscheinen, was ja sehr häufig der Fall ist, kann Orientierung und Hilfe durch *Modelle der Führung* sicher förderlich sein und sollte als Anregung genutzt werden. *Konkrete Veränderungsmaßnahmen und deren Akzeptanz in einem Unternehmen oder einer anderen Einrichtung, sind jedoch Schritt um Schritt und mit Rücksicht auf die jeweiligen spezifischen Verhältnisse von den Beteiligten und Betroffenen möglichst gemeinsam zu finden und zu realisieren.* Erfahrungsgemäß ist das aufwendig und braucht Zeit. Das *Suchen und Praktizieren einer klugen Vorgehensweise* ist eine essentielle Voraussetzung, um sich dabei erfolversprechenden Visionen und Zielen einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit in zu nähern. Solche Vorhaben sind fast immer *typische Prozesse und Ereignisse einer „lernenden Führung und Organisation“*, die in möglichst *partnerschaftlicher Art und Weise* erfolgen sollen. Sie sind erfahrungsgemäß sehr selten im Vorhinein von A - Z genau planbar. *Auf dem Weg zum Ziel sind daher mit Offenheit und Flexibilität Räume zu schaffen für sinnvolle, evolutionäre und innovative Anpassungen und Optimierungen.*

Entgegen der gelegentlichen Vorstellungen, *Modelle der Führung* seien Entwicklungen der Zeit nach dem 2. Weltkrieg oder auch später, ist festzuhalten, dass einmal - wie kurz gezeigt - wesentliche inhaltliche und verfahrensmäßige Elemente von Führungsmodellen seit der uralten Existenz von Führungsaufgaben bestehen, welche nach wie vor als Kernaussagen aus längst vergangenen Zeiten dennoch gegenwärtig aktuell sind. Ob dabei bereits von durch Theorien gestützten Aussagesystemen ausgegangen werden kann, sei zumindest mit Blick auf die sehr frühen Quellen dahingestellt. Das ist für die heutige Führungspraxis auch nicht so wesentlich. Für Wirtschaftshistoriker sind das hingegen spannende Themen. Ein gesunder Menschenverstand, Talente der Sensitivität und Sensibilität, Erfahrung mit Menschen und humane Kultiviertheit im Umgang mit Mitarbeitern seitens der Führungskräfte, bewirken erfahrungsgemäß häufig eine weit bessere *Führung und Motivation*, als es Führungstheorien und Führungstechniken sowie allein die Ratio der Verantwortlichen vermögen. Der Grund ist sehr einfach: Verhaltensbedingte Qualitäten einer Führungspersönlichkeit sind stabiler und wesentlicher für Führungserfolge, als theoriegeleitete Führungstechniken. Manche Manager frequentieren beispielsweise Führungsseminare ohne wirklich danach eine

gute oder gar hervorragende Führungsarbeit zu leisten, was *Führungstalenten* jedoch sehr oft ohne Aus- und Weiterbildungsstützen hervorragend gelingt. Ob ein Bewerber für eine Funktion mit Führungsaufgaben über eine umfangreiche Sammlung von Nachweisen über absolvierte Führungsseminare verfügt, muss nicht heißen, dass er gut führen und motivieren kann oder diese Funktionen nach gezeigten Führungsschwächen und nachgeschobenen Führungstrainings signifikant verbessert hat.

Bei nachhaltig schlechten Führungsergebnissen erweist man der dafür verantwortlichen Führungskraft und den ihr anvertrauten Mitarbeitern einen schlechten Dienst, wenn man sie nicht von Führungsaufgaben befreit. Die Führungskraft leidet unter ihrem Führungsversagen, wird unsicher, verfehlt gesetzte Ziele, bekommt Ängste und fürchtet sich, gerät in Stress bis hin zu Burn-out-Syndromen und es gilt: *"Das Einzige was wir zu fürchten haben, ist die Furcht selbst"* (Franklin D. Roosevelt, 1882 - 1945), die gute Ideen verdrängt und Handeln lähmt. Andererseits, werden Mitarbeiter durch ausgeprägte Führungsschwächen ihres Vorgesetzten unter ihrem Wert geschlagen, sehen ihre beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten sinken, ihre Arbeitsfreude schwindet und Spannungen steigen usw. Natürlich muss etwas gegen solche gravierende Probleme unternommen werden. Ist beispielsweise die betroffene Führungskraft eine gute Fachkraft und ein Positionswechsel im Betrieb möglich, sollte die Alternative der Versetzung des Vorgesetzten auf eine Sachfunktion ohne oder mit sehr wenigen Führungsaufgaben ernsthaft geprüft werden. Damit werden für sie und ihre Aufgabe bessere, da von der Last der fehlenden Führungsfähigkeiten befreite, berufliche Möglichkeiten geschaffen. Das nützt dem Betrieb, der bisherigen Führungskraft und den Mitarbeitern. Die Chancen der Verbesserung fehlender Verhaltensvoraussetzungen sind erfahrungsgemäß sehr begrenzt und damit die Prognose für die Lösung entstandener Führungsprobleme schlecht. Liegen vornehmlich führungstechnische Probleme vor, für deren Bereinigung eben keine oder kaum Verhaltensprobleme zu bewältigen sind, sollte es leichter gelingen, zügig und konsensual Lösungen zu erzielen. Eine *Schlüsselfrage* bei der Lösung solcher und ähnlicher Probleme liegt folglich in der sehr sorgfältig zu findenden Antwort darauf, ob die Problemursachen ihre überwiegenden Schwerpunkte im *Führungsverhalten* oder in der *Führungstechnik* haben. Letztere Problematik ist meist wesentlich leichter zu bewältigen, als Verhaltensschwächen.

Dieser Diagnoseansatz eröffnet bei Führungsproblemen generell wertvolle Lösungschancen, die in der Praxis leider oft übersehen oder auch gescheut werden. Letzteres geschieht, da hierfür Verantwortliche und so handelnde Manager erfahrungsgemäß häufig wenig Bereitschaft zeigen, quasi in die "Persönlichkeitssphäre" eines ihnen zugeordneten und anvertrauten Mitarbeiters einzugreifen, was bei einer echten Lösung verhaltensbedingter Problemstellungen kaum vermeidbar ist. Lieber greifen sie zu Scheinlösungen, schauen z. B. auf den Organisationsplan, um weniger diffizile, sprich für sie angenehmere Auswege auf einer organisatorischen Lösungsebene zu entdecken. Kurzum: Eine solche funktionell untaugliche Vorgehensweise ist und bringt keine Lösung und birgt in sich vielmehr das Risiko, nicht nur ein sondern mehrere ungelöste Führungsprobleme zu haben oder zu bekommen. Darunter auch jenes, daß der Manager bei seiner Führungsaufgabe der Problemlösung schlicht und einfach versagt. Hinter der Scheu richtig zu handeln steckt, wie schon erwähnt, *einmal* oft die Unsicherheit des Vorgesetzten darüber, wie weit er quasi in die Intimsphäre eines Mitarbeiters eindringen darf, was tatsächlich ein diffiziles und problematisches Thema darstellt. *Zweitens* sind die Risiken einer notwendigen Intervention aus der Sicht der Führungskraft nicht unbedingt leicht einzuschätzen und es ist nachvollziehbar, dass er auch deshalb versucht, solche Vorgehensweisen zu vermeiden, auch um den Preis suboptimaler oder falscher Lösungen.

Bei zeitgemäßen und offenen Führungsverhältnissen in einem Unternehmen und anderen Einrichtungen oder sinngemäß in entsprechenden Beziehungen zwischen dem Vorgesetzten eines Managers, der an einem Führungsproblem beispielsweise zu scheitern droht, hätte der Vorgesetzte die Aufgabe, seinen betroffenen Manager zu unterstützen, wenn er von sich aus eine schwierige oder gefährliche Führungssituation erkennt. Ebenso müsste es dem Manager möglich sein, vertrauensvoll und ohne Ängste seinen Vorgesetzten um Hilfe zu bitten. Führung hat in diesem Sinne stets dem *Paradigma* zu folgen, den dem Vorgesetzten anvertrauten Geführten mit humaner Zuwendung und gebotener Unterstützung bei seinen Funktionserfüllungen erfolgreicher zu machen. Dabei ist es natürlich egal, ob es um Führungs- oder Sachaufgaben geht. Das muss eine *Kernintention der Führung und Motivation* sein, die x-fach wichtiger ist als die Beherrschung vieler ausgetüftelter Führungstechniken.

Mit Beginn der Industrialisierung etwa um 1830 - in England erfolgte diese bereits etwas früher - entstanden unterschiedliche Theorien, die den Namen *Modelle der Führung* beanspruchen können, wie beispielsweise den *Taylorismus* bzw. das *Scientific Management*, womit auch umfangreiche Führungs- und Organisationsfragen aufgegriffen und dazu stringente Empfehlungen kreiert wurden. *Frederik Winslow Taylor*, der Begründer der Richtung, lebte von 1856 bis 1915 (s. a.: *Kieser, A.: aaO., S. 65 und S. 75-83*).

Auch *Kieser* vertritt diese Ansicht und begründete sie sehr fundiert, umfangreich und hält u. a. fest: „Eine bestimmte Art der Managementlehre gibt es, seit sich die Menschen bewußt mit der Gestaltung von Arbeit beschäftigen. Ihr liegt die folgende „Methode“ zugrunde: *Man identifiziert gute, d.h. bewährte Praxis und versucht, diese in Regeln zu fassen, damit andere sie ebenfalls verwirklichen können. So entstehen Leitfäden für Praktiker*“ (*Kieser, A.: aaO., S. 65*).

Modelle der Führung greifen einmal Themenbereiche auf, die immer bestanden und ergänzen diese häufig um Themen, die neu und aktuell sind. Seit einigen Jahren sind beispielsweise Themen wie *Globalisierung, Innovation, Netzwerke und Informationstechnologie* hochaktuell geworden und beeinflussen direkt oder indirekt auch die Personal- und Führungsarbeit. Dadurch sind sie auch *relevant für Modelle der Führung*. Bestehende Modelle können an die neuen Themen angepasst werden, es kann zu neuen Modellen kommen und bisherige Modelle verlieren ihre Bedeutung und leben lediglich in der Fachliteratur weiter, aber verschwinden teilweise oder ganz aus der Wirtschaftspraxis. Auch *Führungsvorstellungen* unterliegen einem Wandel, der häufig tiefgreifende Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft ausübt und somit ebenfalls essentielle Auswirkungen auf Führungsmodelle hat. An anderen Stellen der vorliegenden Ausarbeitung wurde das am Problemkreis *Neoliberalismus versus Ordoliberalismus bzw. Ökosoziale Marktwirtschaft* dargestellt. Die Konzeptionen unterscheiden sich vielfältig und die Differenzen hatten, wie der Verlauf und die Folgen der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* zeigten, enormes Gewicht mit verheerenden Auswirkungen.

Die engagierte österreichische Beraterin *Ruth Seliger* hat diese Fragestellungen aufgegriffen und dazu Stellung genommen: Die Modelle der Führung der vergangenen Jahre waren demnach bestimmt durch relativ stabile Führungssituationen, die sich jedoch seit einigen Jahren durch verschiedene Entwicklungen stark in ihr Gegenteil veränderten. Auf diese Entwicklung wurde an anderen Stellen dieser Ausarbeitung eingegangen und gezeigt, dass etwa ab Mitte der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts die zunehmende *Dominanz neoliberaler Ideen* begann, die der zuvor hoch entwickelten Personal- und Führungsarbeit aufs Äußerste geschadet haben und wovon sie sich bis

heute (Ende 2019) noch nicht erholt hat (*Seliger, Ruth: Die Krise der Führung. In: Leaders Report, Wien 2004, Internet, s. a.: <https://trainconsulting.eu/de/ueberuns/geschaefts-uns/geschaeftsfuehrung/ruth-seliger>*).

Nun erleben viele Führungskräfte, wie durch aktuelle Führungsmodelle - die jedoch an substantieller Qualität und Aktualität stark verloren haben und zudem neue Entwicklungen unberücksichtigt ließen - die Personal- und Führungsarbeit stark bestimmt wurde, allerdings ohne den Veränderungen der Führungsverhältnisse auch nur einigermaßen gerecht zu werden. Die Folgen sind geringere Erfolge, Unsicherheiten und Ängste aus Desorientierung usw. Neue Zeiten und veraltete Konzepte führen zwangsläufig zu Problemen. In Umbruchszeiten, wie den gegenwärtigen, reflektieren *überholte Modelle der Führung* teilweise ein Spiegelbild vergangener Verhältnisse in Gesellschaft und Wirtschaft. Ihre Fähigkeit Orientierungen zu geben verringert sich, da ihre essentielle und effektive Anpassung unterblieb und damit ihre funktionelle Legitimation schwindet. Hinzu kommt, dass *Modelle der Führung oder Ableitungen davon für die Praxis* von Unternehmen und anderen Einrichtungen naturgemäß meist eng verbunden sind mit organisatorischen Regelungen. Letztere wiederum stehen in *Wechselbeziehung* mit Funktionen der *Führung* und *Motivation* und bestimmen erheblich den Rahmen der Führungstätigkeiten und Führungsmöglichkeiten. Organisationsanpassungen erfolgen durch Interventionen, und zwar erfahrungsgemäß meist erst dann, wenn die Veränderungsnotwendigkeiten bereits als dringend oder auch schon längst überfällig erscheinen, d.h. selten optimal und prospektiv. Die Anpassungen und ihre Umsetzung in die Praxis benötigen erfahrungsgemäß erhebliche Zeit. Da solche Prozesse daher in der Praxis regelmäßig reaktiv und zeitaufwendig verlaufen, erfolgen die Interventionen zur Anpassung der Führungsverhältnisse fast nie zum optimalen Interventionszeitpunkt, sondern regelmäßig zu spät.

Daraus ergibt sich ein *Dilemma doppelter Art, nämlich für Führung und Organisation*: Erforderliche Interventionen erfolgen - wie fast immer und überall - nicht rechtzeitig und ihr suboptimaler Zeitpunkt ist gleichbedeutend mit Verlusten aus verschleppten Nutzungen und bereits eingetretenen Mängeln, die bei rechtzeitigen Anpassungsmaßnahmen möglicherweise vermeidbar gewesen wären. Kurzum, chancenreiche Entwicklungen werden verzögert, Wettbewerbsverbesserungen möglicherweise vertan usw. Das kann gefährlich und sogar existentiell an den Kern von Unternehmen, Organisationen und anderer Einrichtungen gehen. Sie verlieren in schwierigen und schnelllebigen Zeiten an Substanz und Wettbewerbsfähigkeit (s. a. *Seliger, R.: aaO.; Internet: Führungskrise*).

Krisen für Modelle der Führung und Motivation, wie sie durch die neoliberalen Ideen entstanden, sind dann zu befürchten, wenn generell bzw. in breitem Umfang Entwicklungen - wie sie kurz beschrieben wurden - sich ausbreiten. Besonders tritt das ein, wenn *einmal* Führung und Organisation gleichermaßen davon betroffen sind und *zweitens* die notwendigen Anpassungen in einem oder vermutlich in beiden Bereichen verschleppt wurden. Diese Konstellation ist meist gegeben. Die *Veränderung der Führungsmodelle und in der Folge auch der Organisationen von Unternehmen und anderen Einrichtungen durch den Einfluss von neoliberalen Ideen und deren Umsetzung waren zweifellos eine extreme Entwicklung, die sich über mehr als 30 Jahre erstreckte*, nämlich für die Zeit etwa des Jahres 1975 bis zum Ausbruch der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007*. Die *neoliberalen Ideen und ihre negative Macht wurden weit unterschätzt*. Mittlerweile bestehen in Forschung und Politik keine Zweifel mehr, dass diese Ideen *einmal* Hauptverursacher der schwersten *Krise seit der 2. Weltwirtschaftskrise 1928 - 1932* waren und *zweitens* die Krise längst noch nicht beendet ist.

Ein Blick auf die weltweiten Arbeitslosenraten, Konjunkturverläufe, kaum vorstellbare Vermögensverluste, Verarmungstendenzen, soziale Ungerechtigkeiten usw. lassen daran keinen Zweifel und diese Fakten ändern sich auch nicht durch die kläglichen Versuche politischer Gesundheitsbetreiber. Die bis zum Ausbruch der Krise entstandenen mentalen Schäden, die durch Jahre in den Köpfen und Herzen der Menschen entstanden sind, werden nicht kurzfristig zu heilen sein. Die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* dauert bereits zum Ende 2014 - ihre fatalen Ausläufer bis in die Gegenwart (2019) -, d. h. auf das Jahr 2014 bezogen, die 1,75-fache Zeit wie die Krise der Jahre 1928 - 1932 und ihr Ende ist noch nicht abzusehen, ganz im Gegenteil: Es ist im schlimmsten Fall zu befürchten, dass zeitnah eine 4. *Weltwirtschaftskrise* beginnt, die aus heutiger Sicht (2019) ihre Entstehungsgründe in politisch enormen und offenkundigen Verwerfungen haben könnte, wie wir sie in den letzten Jahren in vielfältigster Art und Weise erlebt haben und derzeit kaum Prognosen vorliegen, die ein Ende solcher tragischen Entwicklungen erwarten lassen. Aus tiefgreifenden politischen Fehlentwicklungen in vielen Regionen unserer Erde resultieren ökonomische, gesellschaftliche und soziale Risiken, greifbare und gewaltige Schäden.

Mit einem mittel- und vermutlich längerfristigen Zeitraum wird mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit zu rechnen sein, bis wieder in den betroffenen Regionen und Bereichen wieder von einigermaßen normalen konjunkturellen Verhältnissen gesprochen werden kann. Sei es, dass Probleme der Arbeitslosigkeit besser gelöst werden, einigermaßen geordnete Verhältnisse der Finanzwirtschaft in der Wirtschaft, den öffentlichen Haushalten einschließlich staatsnaher Unternehmen und anderen Einrichtungen der Öffentlichen Hand und der breiten Bevölkerung gelöst werden können usw. Das Erfordernis einer Konsolidierung und dringender wichtigsten Korrekturen der erforderlichen Einkommens- und Vermögensverteilungen sind politisch, gesellschaftlich und sozial ebenso wichtig, wie eine florierende Ökonomie und sollte - wie auch immer - damit zeitnah begonnen werden, um gerechtere Lösungen zu erreichen, d. h. neoliberal bedingte problematische und gesellschafts- und sozialpolitisch gefährliche Entwicklungen umzukehren. Die vorgenannten Faktoren, welche zur konkreten Notwendigkeit der Krisenbewältigung führten, sind derzeit (2019) sehr weit von idealen Verhältnissen entfernt. Die weltweiten Schuldentilgungen mit enormen Billionen-Summen in Euro, Dollar, Pfund, Schweizer Franken usw., die weltweit aufgelaufen sind und die noch unsere Kinder und Enkel abzustottern haben, bergen die bekannte und erfahrungsbedingt gefürchtete Gefahr, letztendlich in Währungsabwertungen zu enden, die aus verbliebener erwirtschafteter Substanz erbracht werden müssen und nicht mit *faulen, Finanzierungsmanipulationen getilgt* werden können. Die Gefahr von Währungsschnitten - ob schleichend oder schlagartig - auf dem Rücken der Bürger liegt auf der Hand! Die fragwürdigen finanzpolitischen Erfahrungen aus der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* mit der fragwürdigen Art und Weise der Sanierung der Finanzindustrie weltweit, u. zw. bis in die Gegenwart (2019) und einschließlich der EZB in Frankfurt,! lehrt einem im vorgenannten Kontext das Fürchten!

Nachfolgend wird abschließend zu dem Thema *Führungsmodelle* ein aktueller, substantieller und mit der Organisation verknüpfter Überblick bisheriger *Führungsmodelle* gegeben, strukturiert u. a. nach *Entwicklungsstufen, kulturellen und ethischen Aspekten und systemischer Betrachtungsweise*, Quelle, Internet/Führungsmodelle:

<http://www.agentur-aim.com/downloads/foalienuni/managrmentmodelle.pdf>

Schwan, Konrad: *Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen. Theorie - Empirie - Entwicklungen*, Verlag Duncker & Humblot, Berlin 2015, Seiten: 490-495.

Neuzeitliche Führungsmodelle (1)

Führungsmodell	Anthropologischen Annahmen	Theoretischer Aufbau	Organisatorische Aufgabe
Technologischer Ansatz (Smith 1750/ Taylor 1910 - Scientific Management)	<ul style="list-style-type: none"> • Mensch ist passiv, steuerbar, ohne Eigeninitiative • Gefühle/Entscheidungen sind irrational, 'emotionaler Mensch' • Interesse rein materiell • Eigennutz vor Gemeinnutz 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsteilung • Zerlegung in einzelne Arbeitsschritte (⇒ RKW und REFA) • Simplifizierung der Arbeitsschritte • Lohnreizsysteme • Instrumentalisierung des Menschen 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung Hand/Kopfarbeit • Trennung Produktion und Kontrolle • Isolation des Einzelarbeiters in seiner Einzelständigkeit • Arbeitsbedingungen erforschen (Wärme, Luft, ...)
Human Relation Ansatz (Mayo, Lewin, ... seit 1927) Psychosozio- logischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Mensch als soziales Wesen • benötigt Anerkennung • soziale Motivationsfaktoren wichtiger als Geld • Kostenfaktor Mensch 	<ul style="list-style-type: none"> • Nähe zum Taylorismus • Ziel: Steigerung der menschlichen Produktivität • Arbeitsteilung • Neue Komponenten der Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Zugehörigkeitsgefühl (CI) • Aufbau von Informationskanälen • Vorgesetztschulung in sozialer Führungskompetenzen • Kommunikationsförderung
Human Resource Management (HRM) (Michigan/Harvard Konzept)	<ul style="list-style-type: none"> • Mensch als soziales Wesen mit vielen Ressourcen • Systemzugehörigkeit • Verantwortungsbereitschaft • Mensch als Wettbewerbsfaktor (⇒strategisches Management) • Vermögensfaktor Mensch 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Produktivität durch Ausnutzung des Kreativpotentials der MA • Mensch als betriebswirtschaftliche Vermögensanlage, nicht Kostenfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlagerung von Verantwortung (Delegation) • Einbeziehung des MA in Entscheidungen • Mitbestimmungskomponenten • Neue Organisationsstruktur • Selbstbestimmung und Auto- kontrolle




Neuzeitliche Führungsmodelle (2)

Modell	Ziele	Parameter	Bewertung
Management by delegation (Harzburger Modell; R. Höhn seit 1956)	<ul style="list-style-type: none"> • Ablösung von autoritärer und patriarchaler Führung • Kooperatives-partnerschaftliches Modell • Führung im MA-Verhältnis • Delegation von Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung delegieren • klare Stellenbeschreibung • Verhaltensanweisungen • 'organisatorisches Modell mit Verfassungskarakter' • MA = Handlender, Vorgesetzter = Aufsicht ohne unmittelbare Intervention 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr starres Modell durch Reglementierung • Vorbild ist das militärische Modell; mit Veto-recht und Beschwerdecharakter
Management by objectives (Zielvereinbarungen; Drucker 1954)	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensbezogene Zielorientierung, statt Funktions- und Verfahrensorientierung • Bereichsübergreifendes Denken und Handeln • Verknüpfung von Unternehmens- und MA-Zielen • Realisation von Leistung und Zufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Herunterbrechen der Unternehmensziele bis auf die Stellenebene • Vorgabe operationalisierter Ziele auf jeder Hierarchiestufe • System des Commitments • Reglementierung durch Budgetierung • Mögliche Varianten: Management durch Zielvorgaben Management durch Zielorientierung Management durch Zielvereinbarung 	<ul style="list-style-type: none"> • Profitcenter/Cost center, Aktionsplanung, Selbstkontrolle, Anreizsysteme • Ziele müssen oft der Unternehmenssituation angepaßt werden. • Problem: Job rotation, Job enlargement, job enrichment
Systemisches/Kybernetisches Managen 'St. Gallen' (Beer/Ulrich)	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung komplexer Systeme (Kybernetik) • Ablösung des monokausalen Managements • <u>hinreichende</u> Erfassung zeitlicher Probleme (z.B. Führungs-, Motivations-, Image-, ... -Probleme) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestalten und Lenken eines Gesamtsystems • Vernetzung wechselseitiger Abhängigkeiten vom Teil zum Gesamten • Wechselwirkung erkennen als Dynamik 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher wissenschaftlicher Anspruch • abstrakt, kaum anwendbar, weil wenig Handlungsanweisungen

Neuzeitliche Führungsmodelle (3)

Modell	Ziele	Parameter	Bewertung
<p>Situatives Management</p> <p>3 - D Modell (Reddin 1970)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienz als Ziel des Managements • Situatives Handeln, deshalb kein bevorzugter Führungsstil 	<ul style="list-style-type: none"> • Als 3. Dimension (3-D) führt Reddin die Effizienz als Ziel neben beziehungsorientiert / aufgabenorientiert ein • Unterschiedlicher Einsatz von Führungsstilen je nach Situation • 4 Grundstile der Führung (Verfahrens-, Beziehungs-, Aufgaben-, Integrationsführung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenbeziehungen fehlen • situativ ⇒ Gefahr des 'Rückfalls' in alte, gewohnte Führungsmuster
<p>Leader-Match-Konzept (Fiedler, ua. 1976)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Match (Übereinstimmung) erzielen zwischen Führungsstil und -situation • Veränderung der Situation, nicht des Führungsverhaltens 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbuch (8 Stunden Selbststudium) enthält drei Teile <ol style="list-style-type: none"> 1. Eigenen Führungsstil feststellen 2. Günstige Situation ermitteln 3. Modifikation der Situation (Social Engineering) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurz, knapp, amerikanisch • Bei uns abgelehnt, weil das Modell emanzipatorischen Bestrebungen zuwider läuft
<p>Lean Management (Toyotismus seit 1950)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente Optimierung von Entwicklung, Produktionsabläufen, Absatzmärkten • Ausnutzung des Kreativpotentials der MA durch Kaizen • Mitarbeiter als 'lebenslanger Vermögenswert' • Erziehung des MA zu einem 'vollwertigen Menschen' (Unternehmen als gesellschaftliche Familie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamführung durch straffe Hierarchie (Shusa als Teamleiter) • Parallele Teams, die verzahnt entwickeln • Klare Vorgaben, Leistungsdruck durch die Gruppe • Gruppenharmonie durch Kulturerziehung (Kindergarten, Schule) • Führung immer top down. Sie vorgeben (danach wird gehandelt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierte japanische Wirtschaftsorganisation auf der Basis der japanischen Kultur. • Kulturabhängig

Führungsmodelle und kulturelle Aspekte (4)

	Menschenbild	Teamverhalten	Ablösungsprozesse	Konfliktverhalten
Japan 	<ul style="list-style-type: none"> Integration in gesellschaftl. und wirtschaftl. Hierarchie Mensch als Teil einer Konsenskultur und Konsenshierarchie Gegenseitige Abhängigkeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern (amae-Prinzip) 	<ul style="list-style-type: none"> anerzogene Unterordnung als Lebensaufgabe und Lebenssinn Das Team ist die kleinste Einheit 	<ul style="list-style-type: none"> 'Japanisierung' Adaption von Neuerungen durch Synergie Lean Entwicklung innerhalb von 40 Jahren Kaizen = langfristige Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> Integratives Konfliktmodell als kulturelles Allgemeingut (uchi/soto-omote/ura Prinzip) teamorientierte Lösungen Konflikte treten 'nicht' auf
USA/Nordamerika 	<ul style="list-style-type: none"> Sendungsbewußtsein/Erwählungscharakter 'God's own country' (Erwählung der Nation und ihrer Bürger) Universelle Einheit durch die amerikanische Nation (Jonathan Edwards; 1753 / Ralph W. Emmerson; 1882) 	<ul style="list-style-type: none"> Team als Integration Team und Ich-Einheit Starke Harmonisierungstendenzen im Team Human Resource Management (Harvard/Michigan Konzepte) 	<ul style="list-style-type: none"> 'Amerikanisierung' Fließende Ablösung: Neuerungen werden schnell an die Stelle des Alten gesetzt. ⇨ Vielzahl von Strategien innerhalb kurzer Zeit 'Das Gesteirn verschwindet in der Vergangenheit' 	<ul style="list-style-type: none"> Problemlösungsorientiert Blick nach vorne lösungsorientierte Konfliktbewältigung Konfliktfrage: How to solve a problem.
Deutschland 	<ul style="list-style-type: none"> individualisierte Menschen Mitte bildet der einzelne Mensch Erziehung zum Individuum (Mündiger Bürger, Selbstbewußtsein, ...) Eigenverantwortlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Team besteht aus stark individualistisch geprägten Persönlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Radikale Ablösung von Strategien durch 'Revolutionen' Lean Umsetzung innerhalb von 5-10 Jahren 	<ul style="list-style-type: none"> Problemorientiertes Konfliktverhalten Schuldfrage/Rechtfertigung Ursachenforschung problemorientierte Konfliktbewältigung 'Wer hat was getan?'

Führungsmodelle und ethische Grundlagen (1)

Ethik-Vertreter	Maxime (Basis f. Ethik)	Handlungsanweisung/Konkretionen	Bemerkungen/Verbindungen
Biblische Ethik 2. Buch Mose 20 und 5. Mose 5 (6. Jahrhundert vor Chr.)	1. und 2. Gebot Gehorsam gegenüber Gott im Glauben	3.-10. Gebot	Bergpredigt, Paränesen der Paulusbriefe etc.
SOKRATES Apologie des Sokrates (5. Jahrhundert vor Chr.)	Frage nach dem Guten	Was ist Mut und Tapferkeit; Situations- und Einzelfallethik; Tugend wird im Einzelfall gelöst	Mut oder Tapferkeit ergeben sich aus Situation und sind nicht per se gut oder richtig.
Aristoteles Nikomachische Ethik (4. Jahrhundert vor Chr.)	Glück (eudaimonia) ist höchstes Gut. die Mitte zwischen Übermaß und Zuwenig ist das Maß, die Norm des Handelns.	Ziel der Ethik ist das Handeln. Ethik vermittelt praktisches Handeln ("Vermeide die Extreme, bleibe in der Mitte").	Thomas von Aquin vermittelte die aristotelische Ethik im 12. Jahrhundert ins Christentum.
Christliche Ethik (ab 1. Jahrhundert n. Chr.)	1. und 2. Gebot Nachfolge Christi	Goldene Regel (Was Ihr von den anderen wollt, tut ihnen zuvor) Feindesliebe/Nächstenliebe	Bergpredigt (Matthäus 5-7)
SMITH, Adam Theorie der ethischen Gefühle 1783	Sympathie und Eigeninteresse (Egoismus) sind wichtige Punkte im täglichen Miteinander	Kaum Handlungsanweisungen, da Egoismus im Distributionsprozess dem Gemeinwohl dient.	own happiness > happiness of the other people
KANT, Immanuel Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, 1785	Vernunft und Wille	Kategorischer Imperativ 'Handle so, daß deine Handlung ein für alle gültiges Gesetz werden kann.' Praktischer Imperativ	Gewissen und Vernunft sind Handlungsinstanzen des Menschen: Moralität und Sittlichkeit sind von der Vernunft geleitet.
Weber, Max Politik als Beruf, 1919	Gesinnungs- und Verantwortungsethik	Verantwortlich für die Gemeinschaft als Politiker	Verbreitung im Christentum und in der Politik;

Führungsmodelle und ethische Grundlagen (2)

Ethik-Vertreter	Maxime (Basis f. Ethik)	Handlungsanweisung/Konkretionen	Bemerkungen/Verbindungen
Rawls, John Theorie der Gerechtigkeit, 1971	Gerechtigkeitstheorie	Soziale Marktwirtschaft und Gerechtigkeit für alle	Demokratieverständnis; Kompensationsmöglichkeit von ungerechten sozialen Voraussetzungen
JONAS, Hans Das Prinzip Verantwortung, 1979	Verantwortung gegenüber sich und anderen	Verantwortliches Handeln in Gegenwart und Zukunft	Wendung des kategorischen Imperativs von "du kannst" in "du sollst".
Habermas, Jürgen Diskursethik 1983	Prinzip der modernen Ethik basiert auf dem Prinzip der Intersubjektivität; Wahrheit und Richtigkeit ist nur im intersubjektivem Diskurs möglich	Im Diskurs wird die ethische Handlung gefunden	Konfliktfähigkeit ist durch Diskursethik möglich.
Rich, Arthur Wirtschaftsethik I und II, Gütersloh 1984 und 1990	Dienen in Glaube, Liebe und Hoffnung (christlicher Anspruch)	Partizipative Kooperation im Wirtschaftsprozess	Christlicher Humanismus und Menschenrechte
Hengsbach, Friedhelm Wirtschaftsethik 1991	Nächstenliebe, Solidarität, Menschenrechte, Demokratie	Strukturelle und prozeßuale Änderung der Wirtschaft	Christlicher Humanismus und Menschenrechte
Honecker, Martin in: Unternehmensethik, hrsg. von Horst Albach, Wiesbaden 1992, S.109-123	Nächstenliebe, Ökologie, Solidarität, Gerechtigkeit und Demokratie	Partizipative Konfrontation aller Wirtschaftssubjekte	Christlicher Humanismus und Menschenrechte