

I. Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung

Inhalt

Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen ausgewählte Aspekte von Führung und Zusammenarbeit, die in den nachfolgenden Kapiteln dann noch ausführlich behandelt werden.

Mitarbeiterführung wird hier als Teil und Vollzug strategischer Managemententscheide diskutiert. Ziel- und Ergebnisorientierung, wechselseitige und soziale Einflussnahme in arbeitsteiligen Organisationen sowie Führung über Kontextgestaltung (strukturelle Führung) und direkte Einflussnahme (interaktive Führung) prägen das Begriffsverständnis. Neben der Zuschreibung von Führungserfolg werden Formen der Macht- und Beziehungsgestaltung (Führungsstile) und damit verbundene Führungsinstrumente (insbesondere Führungsgrundsätze) diskutiert. Ergebnisse zu eigenschafts-, funktions- oder rollenorientierten Anforderungen an die Führungskraft runden die Erläuterungen zum Themenkreis »Führung« ab.

Führung betrifft ebenso die Qualifikation und Motivation der Geführten, auch wenn das häufig ausgeklammert wird.

Die Ausführungen über Zusammenarbeit – synonym Kooperation – beginnen mit einer begrifflichen Abgrenzung von Führung. Dabei werden die Besonderheiten und die aktuelle Bedeutung von Kooperationsbeziehungen herausgearbeitet. Anschließend stehen die grundlegenden Formen organisationsinterner Zusammenarbeit und die damit verbundenen Problempotenziale im Blickpunkt. Den Abschluss bilden Überlegungen zur Kooperation in neuen Organisationsformen.

Gliederung

- 1 Führung
- 2 Zusammenarbeit
- 3 Exkurs: Führung und Zusammenarbeit in Märchen
- 4 Fragen zur Selbstüberprüfung

Verweise

- B III. Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Förderungskonzept
- D VII. Mitarbeiterführung – Führungsstile
- D VIII. Führung des Chefs (Führung von unten) – Einflussstrategien
- G XVI. Grundmuster und Erklärungsansätze lateraler Kooperation
- G XVII. Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe
- F XII. Führungs- und Kooperationsgrundsätze
- H XIX. Entwicklungstendenzen in Führung und Zusammenarbeit

1 Führung

1.1 Führung als allgegenwärtiges und überzeitliches Konzept

Seit Aufgaben arbeitsteilig erfüllt werden, gibt es auch Führung – in allen Ländern und zu allen Zeiten.

Führung findet man in allen menschlichen Gemeinschaften – von der Familie bis zum Staat, von der Kleinkind- bis zur Altenbetreuung, von Kindergärten, Schulen und Arbeitsstätten bis zu freiwilligen Vereinigungen (Verbände, Parteien, Vereine, Kirchen) oder auch Zwangsinstitutionen (z. B. Gefängnisse) – und natürlich in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen.

Führung ist nicht auf Menschen beschränkt. Wir finden sie bei zahlreichen anderen Lebewesen, insbesondere als Einflussverhalten im Revierbereich, dem Rudel, der Herde und schließlich auch zwischen Mensch und Tier.

1.2 Was ist, wie beschreibt man Führung?

Definition

Führung wird verstanden als wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.

Mitarbeiterführung gestaltet die Einflussbeziehungen in führungsorganisatorisch differenzierten Rollen im Rahmen von Arbeitsverträgen.

Aus den zentralen Elementen dieser von uns vertretenen Begriffsdefinition¹ lassen sich grundlegende Folgerungen ziehen

1.3 Wert-, Ziel- und Ergebnisorientierung der Führung

Führung ist eine absichtsgelenkte soziale Beeinflussung. Sie will den Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeiter für die zentralen Bezugsgruppen des Unternehmens (Kunden, Kapitaleigner, Lieferanten, Gesellschaft und der Mitarbeiter selbst) erhöhen oder sichern. Unter dem Begriff \Rightarrow »Wertschöpfung« werden hierbei nicht nur – wie in der Betriebswirtschaftslehre allgemein üblich – monetäre Faktoren (insbesondere Gewinn) subsumiert, sondern auch immaterielle Größen wie Leistungsqualität bzw. Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit. Sie zeigt sich beispielsweise in mehr Lebens-, insbesondere Arbeits- und Beziehungsqualität für die Mitarbeiter, aber auch für andere Bezugsgruppen. Bei der Beurteilung des Führungserfolgs unterscheidet man daher zwischen ökonomisch-technischem und sozialem Erfolg. Letzterer betrifft insbesondere die Leistungsmotivation und Zufriedenheit der Beteiligten. Diese soziale \Rightarrow *Effizienz* ist zugleich eine weitere Beeinflussungsgröße für

¹ Vgl. dazu viele weitere Varianten bei Neuberger 2002, S. 12–15 sowie seine eigene Kurzfassung als »legitimes Konditionieren bestimmten Handelns von Geführten in schlecht strukturierten Situationen mit Hilfe von und in Differenz zu anderen Einflüssen« (ebenda S. 47).

wirtschaftliche oder technologische Erfolgsgrößen (Output, Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Produkt-/Dienstleistungsqualität). Das Führungserfolgs-Controlling richtet besonderes Augenmerk auf Resultate und definiert dafür Standards und operationale Messgrößen.

Für soziale Effizienzkriterien (wie z. B. \Rightarrow *Arbeitszufriedenheit*) spielt die Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung eine zentrale Rolle. Da soziale Effizienz zugleich den technologisch-wirtschaftlichen Erfolg beeinflusst, ist eine positive Gestaltung der Führungsbeziehung sowohl ein Mittel als auch eine eigenständige Wert- und Zielgröße zur Optimierung der Arbeits- und Lebensqualität, insbesondere wenn man Führung in einen normativen Rahmen einbettet.²

Betrachtet man die Wertschöpfungskette, so nimmt die Führung Einfluss auf die Entwicklung und Ausschöpfung von Potenzialen (Qualifikation und Motivation), auf den Leistungs- und Beeinflussungsprozess (z. B. orientieren, informieren, kommunizieren, planen, organisieren, evaluieren, Feedback geben) sowie auf wichtige \Rightarrow *Moderatorvariablen* sozialer Effizienz (Zufriedenheit von Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern, Gesellschaft).

Kurzfristige, ausschließlich ökonomische Ergebnisorientierung unterscheidet sich wesentlich von dieser umfassenden und längerfristigen zusätzlichen Orientierung auf Potenziale, Prozesse und \Rightarrow *Moderatorvariablen*.

Eine differenzierte und möglichst objektive Beurteilung der ökonomischen und sozialen Erfolgsgrößen kann nicht nur durch die Führungskraft selbst erfolgen. Zunehmend werden deshalb Beurteilungen durch Mitarbeiter, Kunden und indirekte Vorgesetzte sowie durch Kollegen hinzugezogen (360°-Beurteilung).

Neben direkten und damit besser zurechenbaren Einflussnahmen und Wirkungen durch die Führungskraft, ist auch die fördernde oder hemmende Wirkung von Kontextbedingungen (Führungssituation) zu berücksichtigen. Wir verstehen die Umfeldgestaltung aber auch als zentrales Führungselement. Damit differenzieren wir **zwei Führungsdimensionen**.

1.4 Strukturell-systemische (indirekte) und personal-interaktive (direkte) Mitarbeiterführung als die zwei zentralen Führungsdimensionen

Wie bereits unsere Führungsdefinition ausdrückt, unterscheiden wir zwischen **indirekter, strukturell-systemischer** (»mit einer strukturierten Arbeitssituation«) und **direkter, personal-interaktiver** (»in einer strukturierten Arbeitssituation«) Führung.

1.4.1 Strukturell-systemische Führung

Bei der indirekten Führung **wird durch Kontextgestaltung beeinflusst**: Mit der Gestaltung der Rahmenbedingungen durch Unternehmensleitung und Füh-

2 Vgl. Jaeger 2000; Heitger 2000; Ulrich 1997; Wunderer 1983b; Fischer 1955

rungskräfte werden Handlungsspielräume abgesteckt, Aktivitäten kanalisiert, fokussiert und koordiniert. Damit soll ein optimales, motivations- und effizienzförderndes Umfeld für Vorgesetzte und Mitarbeiter geschaffen werden. Der Unternehmer Bill Hewlett formulierte dies so: »Ich bin der Überzeugung, dass Männer und Frauen gute und kreative Arbeit leisten wollen und diese auch leisten werden, wenn sie über das entsprechende Umfeld verfügen.«

Wir sehen vier zentrale Ansatzpunkte **struktureller Führung: Kultur, Strategie³, Organisation und qualitative Personalstruktur.**

● **Kultur:**

Die Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur umfasst im Kern die zentralen, im Unternehmen erwünschten und gelebten Werte (Soll- und Ist-Kultur). Weiterhin ist sie erkennbar in habitualisierten Verhaltensmustern (z. B. Anrede mit Titel oder Vornamen), symbolischen Handlungen und Ritualen (z. B. bei Beförderungen oder Verabschiedungen) sowie in konkreten Gestaltungsformen (z. B. architektonische Gestaltung, Büroausstattung).

Die zentralen Werthaltungen prägen auch die Gestaltung von Strategie, Organisation und qualitativer Personalstruktur. Zum Wertesystem in der Führung gehören auch die ⇒ *Menschenbilder* aller Beteiligten sowie die Unternehmens- und ⇒ *Führungsphilosophie*, die handlungsleitende Grundwerte formuliert. In diesem Zusammenhang wird von normativem Management gesprochen, das aber häufig mehr unter einer »Macher-« anstatt einer »Gestaltungs- und Entwicklungsphilosophie« diskutiert wird.

Die Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur hat im Kontext aktueller Werteströmungen – v. a. der vermehrten Suche nach Sinn in und Spaß an der Arbeit – besondere Bedeutung gewonnen.

● **Strategie:**

Strategische Führung verbindet die auf den vorgängigen Wertentscheidungen basierenden Zielentscheide zu einer möglichst konsistenten Führungspolitik mit den dafür geeigneten Führungsinstrumenten. Versteht man z. B. eine hohe Selbstständigkeit und Selbstverantwortung der Mitarbeiter als wichtigen Bestandteil der Führungskultur, dann wird man in der Führungsstrategie z. B. einen tendenziell delegativen Führungsstil als Rahmenkonzept bevorzugen und dazu passende strategische Führungsmittel, wie z. B. »Management by Objectives« einsetzen. Solche strategische Wahlen prägen dann die darauf ausgerichtete Führungstaktik, welche im Kontext der Führungskultur und -strategie das Verhalten in verschiedenen Situation (z. B. Führungsstilwahl nach dem Reifegrad des Mitarbeiters) spezifizieren soll.

Zur strategischen Führung gehört z. B. auch die Wahl eines **Steuerungskonzepts** der Unternehmensführung, das die Mitarbeiterführung besonders stark beeinflusst. Es ist die Wahl und Kombination aus den in jeder Organi-

3 Vgl. dazu Kap. F XII, Abb. 3, S. 389

sation möglichen bzw. praktizierten vier Steuerungsansätzen:⁴ Interner Markt, internes soziales Netzwerk, Hierarchie und Bürokratie/Technokratie (vgl. Abb. 1). Unsere Umfragen bei Hunderten von Firmenvertretern zeigen eindeutig, dass die **Steuerungskonfiguration der Zukunft** aus einer Mischung von **internem Markt** und **sozialem Netzwerk** bestehen wird bzw. sollte. Professionelle Bürokratie/Technokratie und Hierarchie werden damit nicht ausgeschaltet, aber an Bedeutung verlieren. Die Wahl der Steuerungskonfiguration beeinflusst auch die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter.

Konzept	interner Markt	internes soziales Netzwerk	Hierarchie	Bürokratie/Technokratie Expertokratie
Legitimationsgrundlage	<ul style="list-style-type: none"> ● Wettbewerb ● Leistungen ● Erträge ● Subsidiarität 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kooperation ● Vertrauen ● Verpflichtung ● Solidarität 	<ul style="list-style-type: none"> ● Herrschaft ● Entscheide/Weisungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Profession ● Gesetze ● Regeln
Führungsphilosophie	<ul style="list-style-type: none"> ● gewinnorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ● beziehungsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ● weisungsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ● professionell
Rollenschwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> ● interner Unternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kollege 	<ul style="list-style-type: none"> ● Untergebener 	<ul style="list-style-type: none"> ● Experte
vorherrschende Bezugsgruppenausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ● interne und externe Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vorgesetzten-/Kollegen-/Mitarbeiterzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vorgesetztenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ● professionelle Zufriedenheit ● Systemloyalität und -stabilität

Abb. 1: Strategische Steuerungskonzepte in Organisationen

● **Organisation:**

Die organisatorische Gestaltung von Führung bezeichnet den dritten strukturellen Ansatzpunkt. Hier geht es um die Prozess- und Führungsorganisation, also die Gestaltung von Arbeitsprozessen und -aufgaben, Festlegung von Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräumen.

Zunehmend wird nach Organisationsformen gesucht, die Kreativität und ⇒ *Innovation* fördern sowie unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter erlauben. Dies soll v. a. durch Dezentralisierung und Bildung teilautonomer Einheiten sowie eine umfassende Markt- und Produktorientierung ermöglicht werden.⁵ Oft wird dann eine Profit-Center-Organisation propagiert, die sich auf die monetäre Seite der ⇒ *Wertschöpfung* konzentriert. Wir halten dagegen unser Konzept des **Wertschöpfungs-Centers** für die bessere Gestaltungsalternative, weil dieser Ansatz quantitative und qualitative

4 Vgl. Kapitel B III. S. 68 ff. Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Förderungskonzept

5 Vgl. Picot/Dietl/Franck 1997; Remer 1999