

**WOLFGANG KIRK**



## **Führung heute - Ein altes Verständnis**

# Führung heute - Ein altes Verständnis

---

## **Führung heute - Ein altes Verständnis**

1 Einleitung

2 Motivation - *Denkansatz*

3 Verhalten - *Führungsstil*

4 Legitimation - *Erwartungshaltung*

5 Zusammenfassung

Impressum

Quellenverzeichnis

# 1 Einleitung

---

Alle Jahre wieder kommen Hinweise von mehr oder weniger selbst ernannten Fachleuten, die behaupten, es wäre ein neues Führungsverständnis erforderlich.<sup>1</sup> Diese Veränderungswünsche hat es, insbesondere in den zurückliegenden dreißig Jahren, in vielen Varianten gegeben. Was haben wir daraus gelernt: Nicht sehr viel, wie man feststellen muss.

An dieser Stelle setze ich einen Punkt: Es wird ausdrücklich auf eine Notwendigkeit von Veränderungen hingewiesen. Aber: Nicht wie in der vorgeschlagenen Form. Das Handeln nach dem Motto *Neue Besen kehren gut* ist auch keine Lösung. Das lässt sich an vielen Beispielen aus der Praxis beweisen. Besser wäre der Sinn in der Form:

*Neue Besen kehren gut, aber die alten wissen wie man in die Ecken kommt (NN).*

Damit wäre zurecht verdeutlicht, dass Erfahrung nicht zu ersetzen ist.

Sicher ist: Es kommt auch auf Führung an, damit das jeweilige Ziel erreicht wird. Dabei darf man sich jedoch nicht täuschen lassen. Die Führung für sich genommen kann nicht Fehler oder Mängel in anderen Handlungsbereichen ersetzen, z.B. in den Feldern Dienstleistungs-/Geschäftsmodell, Motivation, Qualitätsanspruch und Zielbestimmung.

## 2 Motivation - Denkansatz

---

Fragt man nach den realen Einflussmöglichkeiten einer Führung, neben Leitung und Lenkung, so ist die Einschätzung nicht eindeutig. Es gibt zwei Denkmuster.

1. Beim ergebnis-orientierten Führungsansatz geht man davon aus, dass die Führungsperson durch Denken und Handeln die Zielerreichung erfolgreich beeinflussen kann (*weiter Handlungsspielraum*). Das gesamte Verhalten wird auf die gemeinsame Leistungserbringung und Ergebniszielung ausgerichtet. Der Führungsstil ordnet sich dem organisationalen Gesamtziel unter. Ist das Gesamtziel *Gewinnmaximierung* wird alles Denken und Handeln darauf ausgerichtet, die Gewinnmarge deutlich zu erhöhen.

Daraus folgt, dass dieser Ansatz in der Privatwirtschaft weit verbreitet ist.

2. Beim ziel-orientierten Führungsansatz geht man davon aus, dass ein formales Ordnungssystem besser geeignet ist, das organisationale Gesamtziel zu erreichen, als das Denken und Handeln des Einzelnen es zu erreichen vermag (*enger Handlungsspielraum*). Durch den formalen Ordnungsrahmen wird das Denken und Handeln aller Beteiligten einheitlich *bestimmt*, um *wichtige* Ziele zu erreichen. Wichtige Ziele sind beispielsweise die sog. öffentlichen Ziele: Bildung, Gesundheit, Rechtsstaat, Verteidigung.

Daraus folgt, dass dieser Ansatz in der öffentlichen Verwaltung weit verbreitet ist.

In der Praxis werden auch Mischformen angewendet, um die positiven Aspekte aus beiden Denkmustern zu verbinden. Das macht auch Sinn, da in den organisationalen Strukturen der Gesellschaft jeweils ein eigenes Denken und Handeln aber auch ein starkes Ordnungsdenken für die jeweilige Zielerreichung notwendig sein können.

Verfolgt man die Diskussion über das Führungsdenken in den letzten dreißig Jahren in Deutschland, kann man feststellen, dass sich die Veränderungen in einem Kreislauf vollziehen.

Die Wirkungen einer Veränderung verlieren an Gewicht, was wiederum zu neuen Veränderungen führt (*Kreislauf*).

Dadurch treten genauso regelmäßig sogenannte neue Führungsmodelle auf den Markt, die versprechen, aktuell aufgetretene Fragen beantworten zu können (*Führungstrends*).

## 3 Verhalten - Führungsstil

---

Als Führungsstil wird bezeichnet:

Art und Weise, in der jemand seine Führungsaufgabe erfüllt (besonders im Umgang mit Untergebenen).<sup>2</sup>

Laut einer Studie<sup>3</sup> wird ein Wandel der Führungskultur in Deutschland für dringend erforderlich gehalten:

Dass ein Management, das aus der Hierarchie heraus steuert, noch Zukunft hat, daran glauben die allermeisten nicht mehr. Stattdessen betonen die befragten Führungskräfte, dass das Arbeiten in beweglichen Führungsstrukturen immer wichtiger werde. Als favorisiertes Zukunftsmodell sehen die Manager sich selbst organisierende Netzwerke an, mit denen man eine kollektive Intelligenz anzapfen kann, um so Innovationen hervorzubringen.

Führung im Wandel der Zeit ist eine unendliche Geschichte.<sup>4</sup> Es stellt sich die Frage, ob sich die grundsätzlichen Probleme der Führung überhaupt verändert haben. Letztlich also wird vermutet, dass eine permanente Veränderung des Führungsverhaltens eigentlich nicht notwendig sei. So die kritischen Stimmen, denn 1. die Führungsstile und damit 2. die Führungsgrundlagen würden sich nicht zwangsläufig ändern.

Unabhängig von dieser praktischen und wissenschaftlichen Diskussion scheint es sinnvoll zu sein, die eigenen Handlungsfelder sorgfältig zu erkennen und aufzuarbeiten und notwendiges Handeln besser zu begründen. Da in der vorhandenen Diskussion viel mit *Begriffen* argumentiert wird, entsteht leicht ein zusammenhangloses Geflecht von Argumenten. Je nach der eingenommenen Perspektive ändern sich die Fachbegriffe, obwohl die Inhalte teilweise deckungsgleich sind.

## 4 Legitimation - Erwartungshaltung

---

Als Erwartungshaltung wird bezeichnet:

durch bestimmte Erwartungen geprägte Haltung.<sup>5</sup>

Die Erwartungen in allen Lebensbereichen sind gestiegen, sowohl in Bezug auf die Ergebnisse, z.B. *Höhe des Gewinns*, als auch an die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Darauf zu reagieren fällt nicht immer leicht.

Probleme treten auf, wenn die Aufgaben und Rollen aller Beteiligten nicht klar sind: 1. wissen alle Beteiligten, was von ihnen erwartet wird und 2. kennen alle Beteiligten die gegenseitigen Erwartungen untereinander? Die Erwartungsklä rung sollte deshalb möglichst frühzeitig erfolgen.

Die Erwartungsenttäuschung sollte vermieden werden. Dies kann nur durch eine offene Kommunikation zwischen den Beteiligten erfolgen.

## 5 Zusammenfassung

---

Die jeweiligen Megatrends in der Führung verheißen eine schöne neue Führungswelt. Nicht immer sind diese Trends für die eigene Handlung aber eine gute Grundlage. Mehr Unabhängigkeit und selbstständiges und selbst verantwortetes Handeln ist gefragt. Diese Erkenntnis galt früher auch und ist heute genauso relevant. Daran hat sich eigentlich nichts geändert. Insofern ist gerade ein altes Denken erfolgversprechender. Vorsicht bei Führungstrends erscheint deshalb geboten.

Die Vielfalt der Diskussionsgrundlagen verwirrt eher als das sie die Sachverhalte aufhellt. Außerdem trägt eine nicht erforderliche Verwissenschaftlichung aller Tätigkeitsfelder nicht immer zur Klärung bei, sondern kompliziert die Realität. Die Erwartungen mit wissenschaftlichen Thesen zu begründen erscheint zunächst logisch, kann in der Realität jedoch zu Problemen führen: überzogenes Anspruchs- und Erwartungsdenken in allen Tätigkeitsfeldern. Der *gesunde Menschenverstand* mit Realitätssinn und die Praxistauglichkeit sollten nicht durch eine übertriebene Darstellung in einer Fachsprache insgesamt verdrängt werden.

Es scheint notwendig zu sein, die Tatsache deutlicher zu betonen, das ein *Scientific Management* nicht unbedingt zum Erfolg führt.

# Impressum

---

Verlag Wolfgang Kirk, Essen  
ISSN 2627-8758  
PDF 978-3-96619-111-1, doi: 10.2441/9783966191111  
ISNI 0000 0004 5907 4303  
©2019 Wolfgang Kirk (Text und Cover)

Der Text ist als Band 44 Teil von Veröffentlichungen in der Reihe *Digitale Gesellschaft in Deutschland*.

Durch Auflösung der DOI auf der Seite der deutschen [DOI-Agentur](#) können die elektronischen Dateien heruntergeladen werden.

Der Autor haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Textsatz mit Typora in Markdown und mit Pandoc in das Zielformat konvertiert.

Stand: 2020-01-16

Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](#). Ausgenommen von dieser Lizenz sind alle Nicht-Text-Inhalte wie Fotos, Grafiken und Logos.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

# Quellenverzeichnis

---

- 
1. Feldges, Dominik: Gesucht wird: ein neuer Managertyp (Stand: 2020-01-04, 06:00 Uhr), in: NZZ - Kommentar, URL: <https://www.nzz.ch/meinung/gesucht-wird-ein-neuer-managertyp-ld.1529119?reduced=true>. [2020-01-09]. ↵
  2. Führungsstil, in: Duden - Rechtschreibung, URL: <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/F%C3%BChrungsstil>. [2020-01-15]. ↵
  3. Kruse, Andreas/Greve, Andreas: Führungskultur im Wandel (Stand: 2014-09), INQA Berlin, URL <https://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/monitor-fuehrungskultur-im-wandel.html>. [2020-01-15]. ↵
  4. Enste, Dominik H./Eyerung, Theresa/Knelsen, Inna: Führung im Wandel, in: Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert, Roman-Herzog-Institut e.V, München 2013, URL: <https://www.romanherzoginstitut.de/publikationen/detail/download/fuehrung-im-wandel.html>. [2020-01-15]. ↵
  5. Erwartungshaltung, in: Duden - Rechtschreibung, URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Erwartungshaltung>. [2020-01-15]. ↵