Health Care- und Krankenhaus-Management

Achim Schütz

Leadership und Führung

Systemisch-lösungsorientierte Handlungsoptionen für das Krankenhaus

Kohlhammer

150 Jahre
Kohlhammer

Health Care- und Krankenhaus-Management

Begründet von Udo Janßen, Axel Olaf Kern, Clarissa Kurscheid, Thomas Schlegel, Birgit Vosseler und Winfried Zapp

Herausgegeben von Clarissa Kurscheid, Julia Oswald und Winfried Zapp

Die geplanten und bereits erschienenen Bände in der Übersicht:

Modul I: Gesundheitsökonomie und Gesundheitspolitik

- Markus Lüngen/Guido Büscher:
  »Gesundheitsökonomie«
- Clarissa Kurscheid/Andreas Beivers:
  »Gesundheits- und Sozialpolitik«

Modul II: Betriebswirtschaftslehre und Management in stationären und ambulanten Gesundheitseinrichtungen

- Winfried Zapp/Christine Fuchs/Uwe Bettig/Julia Oswald:
  »Betriebswirtschaftliche Grundlagen im Krankenhaus«
- Wolfgang H. Schulz/Nicole Joisten
  »Logistik, IT, Facility Management und Services«
- Winfried Zapp/Julia Oswald/Claudia Dues/Edgar Kempenich
  »Rechnungswesen und Finanzierung im Krankenhaus«
- Winfried Zapp/Julia Oswald/Sabine Neumann/Frank Wacker
  »Controlling und Reporting im Krankenhaus«
- Personalwirtschaft
- Sascha Saßen/Petra Gorschlüter
  »Klinisches Risikomanagement und Qualitätsmanagement«
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Modul III: Gestaltung von Managementsystemen in Gesundheitseinrichtungen Normatives Management und Strategie

- Achim Schütz
  »Leadership und Führung. Systemisch-Lösungsorientierte Handlungsoptionen für das Krankenhaus«
- Netzwerke und Strukturen
- Sylvia Schnödewind (Hrsg.)
  »Projekt- und Potenzialentwicklung in Krankenhaus und Gesundheitswesen«

Modul IV: Recht in der Gesundheitswirtschaft

- Unternehmensrecht im Krankenhaus

Achim Schütz

Leadership und Führung

Systemisch-Lösungsorientierte Handlungsoptionen für das Krankenhaus

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

1. Auflage 2016

Alle Rechte vorbehalten
© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart
Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:
ISBN 978-3-17-023947-0

E-Book-Formate:
pdf: ISBN 978-3-17-024126-8
epub: ISBN 978-3-17-024127-5
mobi: ISBN 978-3-17-024128-2

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur Reihe **9**

Der Autor **10**

Teil I Führung und Leadership – Gut aufgestellt
Führungstheorien im Wandel der Zeit

Abstract **13**

1 Grundlagen und Begriffe **15**
1.1 Abgrenzung Führung, Leadership und Management 15
1.2 Führungsphilosophie und -kultur 27
1.3 Führungsmodell, -theorie, -system, -prinzip und -konzept ... 27
1.4 Führungsmanagement 29
1.5 Führungsstile und -grundsätze 30
1.6 Führungsaufgaben, -instrumente und -techniken 32
1.7 Anforderung an eine Führungskraft 36
1.8 Führungskompetenzen und Führungseigenschaften 42
1.9 Erfolgsfaktoren der Führung 44

2 Führungsforschung **48**
2.1 Gegenstand der Führungsforschung 48
2.2 Wissenschaftliche Betriebsführung – Scientific Management 49
2.3 Wissenschaftliche Quellen der Führungsforschung 51

3 Führungstheorien **54**
3.1 Klassifizierung von Führungstheorien 54
3.2 Eigenschaftstheorien der Führung 55
3.3 Verhaltenstheorien der Führung 64
3.4 Situationstheorien der Führung 73
3.5 Interaktionstheorien der Führung 82
3.6 Transformationstheorien der Führung 87
3.7 Systemtheorien der Führung 103

4 Führungstechniken **111**
4.1 Management by Prinzipien 111

4.2 Management by Objectives (MbO) 112
4.3 Management by Exception 114
4.4 Management by Delegation 115
4.5 Management by Excellence 116
4.6 Weitere Management by Prinzipien 117

5 Führungsinstrumente 121
5.1 Wirksame Führungsinstrumente 121
5.2 Grundsätze wirksamer Führung nach Malik 122
5.3 Grundsätze einer Doppelt-Werteorientierten Führung 122
5.4 Aufgaben wirksamer Führung nach Malik 124

6 Führungsmodelle 126
6.1 Das St. Gallener Führungsmodell 126
6.2 Integriertes Managementmodell nach Bleicher 127
6.3 Harzburger Modell 128
6.4 Sinnorientierte Führung 130

7 Herausforderungen von Führungskräften in der Gesundheitsbranche 133

8 Werteorientierte Führung im 21. Jahrhundert: Systemisch und Lösungsorientiert 136

Literaturverzeichnis Teil I 138

Teil II MbS – Das Konzept für eine Systemisch-Lösungsorientierte Führung für neue Handlungsoptionen zur werteorientierten Mitarbeiter- und Unternehmensführung

Abstract 153

1 MbS – Management by (systemic) Solution: Ein Führungsmodell für die Zukunft 154

2 Grundlage von MbS – Allgemeine Systemtheorie 157
2.1 Erkenntnisse aus der Allgemeinen Systemtheorie 157
2.2 Was ist ein System? 162
2.3 Ein System ist mehr als die Summe seiner Eigenschaften 166
2.4 Erkenntnistheorie und ihre Bedeutung für die Kommunikation 167
2.5 Grundlagen der Selbstorganisationstheorie 172
2.6 Wie organisiert sich die Selbstorganisation? 175
2.7 Fazit 179

3 Grundlage von MbS – Systemisches Denken 181
3.1 Grundlagen des systemischen Denkens 181
3.2 Unterschied zwischen systemisch und systematisch 189
3.3 Unterschied zwischen systemisch und analytisch 190
3.4 Fazit 191

4 Grundlage von MbS – Systemisches Coaching für Führungskräfte 193
4.1 Begriffsdefinition von systemischen Coaching 193
4.2 Ursprünge des systemischen Coachings 197
4.3 Die Grundannahmen der Systemtheorie im Coachingprozess 199
4.4 Führungskraft versus Coach 200
4.5 Kompetenz durch Sprache 205
4.6 Denk- und Handlungsmuster überprüfen 207
4.7 Umgang mit neuen Herausforderungen 209
4.8 Selbstanalyse – Führungskompetenzen sind erlernbar 210
4.9 Die Vorgehensweise des systemischen Coachings 211
4.10 Fazit 220

5 Grundlage von MbS – Transformation von Naturgesetzen und Exkurs: Psychologie und Technologie 222
5.1 Das Flow-Prinzip 224
5.2 Selbstbestimmung – Eine Konsequenz aus der Selbstorganisationstheorie 227
5.3 Soziale Neurowissenschaft 228
5.4 Psychologie und Unternehmensführung 230
5.5 Unsere evolutionspsychologische Prägung 231
5.6 Menschliche Denkfehler und Irrwege 233
5.7 Der technologische Fortschritt 236
5.8 Fazit 240

6 Beispiele der Anwendbarkeit von MbS 241
6.1 Zentraler Bestandteil einer Doppelt-Werteorientierten Unternehmensführung 241
6.2 Die Grundlage von Führungskräfte-, Mitarbeiter- und Patientencoaching 244
6.3 Die Bedeutung des MbS für Unternehmen der Healthcare-Branche 245
6.4 Controlling im MbS – Prinzip der Unternehmenssteuerung .. 248
6.5 Benötigt die Gesundheitsbranche einen eigenen Führungsansatz? 251

7 Schlusswort 252

Literaturverzeichnis Teil II 253

Stichwortverzeichnis 259

Geleitwort zur Reihe

In der dynamisch wachsenden und zunehmend komplexer werdenden Gesundheitswirtschaft ist in den letzten Jahren der Bedarf stark gestiegen, Management bezogenes theoretisches Wissen und praxisrelevantes Know-how zu beherrschen und zu vermitteln. Dieser Bedarf spiegelt sich u. a. in zahlreichen neuen Hochschulstudiengängen und vielfältigen Angeboten der beruflichen Fort- und Weiterbildung wider.

Die Reihe »Health Care- und Krankenhaus-Management«, die auf den Curricula einschlägiger Hochschulen und wichtiger Fortbildungseinrichtungen aufbaut, setzt hier an. Inhaltlich und didaktisch systematisch angelegt, erhebt sie den Anspruch, das breite Themenfeld weitgehend vollständig abzudecken.

Die in 14 Bänden modular aufgebaute Reihe möchte allen Studierenden und Dozenten der auf das Management in der Gesundheitswirtschaft bezogenen Studiengänge, Berufstätigen in Fort- und Weiterbildung aus Krankenhäusern und weiteren Einrichtungen des Gesundheitswesens und insbesondere (zukünftigen) Führungskräften und leitenden Mitarbeitern aus Ärztlichem Dienst, Medizin- Controlling, Pflegedienst, Marketing und Verwaltung ein hilfreiches Werkzeug für Studium und professionelle Praxis sein.

Die Herausgeberinnen und Herausgeber:
Clarissa Kurscheid, Julia Oswald und Winfried Zapp.

Der Autor

Achim Schütz
Diplom-Betriebswirt und Krankenhausgeschäftsführer im AGAPLESION gAG Konzern.

Teil I Führung und Leadership – Gut aufgestellt Führungstheorien im Wandel der Zeit

Abstract

Das Führen von Menschen ist eine komplexe und verantwortliche Aufgabe. Es beschäftigt die Menschheit nicht erst im modernen Managementzeitalter mit ihren mannigfaltigen Managementratgebern, Seminaren und Literaturempfehlungen. Schon die indischen Veden, die ältesten religiösen Schriften, enthalten Hinweise auf die Grundlagen und Voraussetzungen von Führung. Ebenso die Bibel und die Regeln christlicher Orden. Bass erwähnt, dass bereits vor 5000 Jahren ägyptische Hieroglyphen von Führung (seshemet), Führern (seshemu) und Folgern (shemsu) zeugen (Bass und Bernard 1990). Die Faszination charismatischer Führer, verbunden mit dem Mysterium, das herausragende Führung darstellt, führte zu Mythen und Legenden, die in der Entwicklung von Gesellschaften zentrale Bedeutung haben.

Daher gibt es mittlerweile auf dem Gebiet von Führung und Leadership eine fast unüberschaubare Anzahl von Management-, Führungs- und Beratungsliteratur. Dies liegt unter anderem an den unterschiedlichen Managementlehren zum Thema Führung und deren zugrunde liegenden Ideologien und Theorien.

Das Spektrum reicht von der

- philosophisch, theologisch, spirituell inspirierten Perspektive, wie z. B. bei Notker Wolf, Guntram Platter, Anselm Grün, die sich schwerpunktmäßig mehr mit den moralisch persönlichen Voraussetzungen von Führung beschäftigen über die
- psychologisch, eigenschaftsorientierte Perspektive, wie sie beispielsweise bei Gordon Allport, William James, Hans Eysenck, Daniel Coleman zu finden ist, die sich mit der Erforschung der Persönlichkeits- und Führungseigenschaften beschäftigen, um daraus Führungstheorien zu entwickeln, über die
- technisch, kybernetikbasierte, systemische Perspektive, von z. B. Taylor, Ulrich, Covey, Malik, die sich mit den Arbeitsprozessen, Handlungselementen beschäftigten,

bis hin zur Entwicklung von ganzheitlichen Rahmenkonzeptionen und komplexen Denkgerüsten für Führungsverhalten.

Aus diesen Perspektiven entwickelten sich in der Führungsforschung im Laufe der Zeit Eigenschaftstheorien, Verhaltenstheorien, Situationstheorien, Interaktionstheorien, Transformationstheorien und Systemtheorien der Führung. Das Ziel dieses Buches ist es, Studierende sowie Akteure in Wirtschaft, Verwal-

tung und Sozial- und Gesundheitswesen zu unterstützen, sich in diesem komplexen Themengebiet zu orientieren.

In Teil I des Buches werden die Begrifflichkeiten erläutert, wesentliche Führungstheorien und -modelle skizziert sowie deren Entwicklungen skizziert und zentrale Managementaufgaben beschrieben. Es wird der Frage nach der idealen Führungskraft und seinen Eigenschaften nachgegangen und zum selbstreflektierten Umgang mit Führungsverantwortung angeregt. Der Umfang dieses Buchteils ermöglicht einen Einstieg in das komplexe Führungs- und Managementthema. Für das detaillierte Studium einzelner Führungs- und Managementtheorien und -konzepte liefert ein umfangreicher Literaturteil wesentliche Hinweise. Dieser soll dazu einladen, sich mit einzelnen Aspekten bzw. Theorien von Führung näher zu beschäftigen.

Teil II des Buches erläutert das Konzept einer Systemisch-Lösungsorientierten Führung des Management by (systemic) Solution – MbS, einem Totalmodell der Führung. Dieses Modell zeigt neue Handlungsoptionen für Führungskräfte aus systemischer Perspektive auf. Sie beschäftigt sich mit den Limitationen klassischer Führungsvorstellungen vor dem Hintergrund einer durch vielfältige Wechselwirkungen geprägten und durch neue Technologien sich immer schneller ändernden, globalisierten Welt.

Dieser Teil des Buches verweist auf einen Mehrwert für Führungskräfte, der sich durch die Berücksichtigung folgender Aspekte ergibt:

- der Erkenntnisse der Allgemeinen Systemtheorie,
- der Erkenntnisse des systemischen Denkens,
- der Erfahrungen des Systemisch-Lösungsorientierten Coachings sowie
- der Transformation von Erkenntnissen aus den Naturgesetzen und der Psychologie.

Systemisch-Lösungsorientierte Führung ist ein mehrdimensionales und multifunktionales Führungsprinzip, welches die Handlungsoptionen von Führungskräften folgendermaßen erweitert: systemisch und lösungsorientiert. Damit realisiert MbS die Idee einer Doppelt-Werteorientierten Unternehmensführung (ökonomisch-wertorientiert – Economic Value und ethisch-werteorientiert – Summum bonum).

1 Grundlagen und Begriffe

1.1 Abgrenzung Führung, Leadership und Management

Eine Kernfunktion von Führung ist eine erfolgreiche Kommunikation. Die Grundlage dafür ist, einen einheitlichen, allgemeinverständlichen Code zu schaffen. Aus diesem Grund beginnt dieses Buch mit einer Begriffsbestimmung von Führung, Leadership und Management. Auch wenn die Begrifflichkeiten im Alltag häufig verwendet werden, kann das Verständnis dafür, was damit gemeint ist, durchaus abweichen.

Der deutsche Begriff »Führen« hat den gleichen etymologischen Ursprung wie »fahren«. Der Terminus wird aus dem germanischen »foran« abgeleitet und bedeutet im eigentlichen Sinne etwas in Bewegung setzen, jemanden den Weg zeigen, indem man mit ihm geht (Bluszcz 2004/2005).

In der Theorie und Praxis sind die Begriffe »Führung« und »Leitung« nicht einheitlich definiert. Ähnliches gilt für die Begriffe »Leadership« und »Management«. Sie werden häufig synonym verwendet (Rahn 2008). Teilweise werden die Bezeichnungen abgegrenzt, wobei jedoch wiederum unterschiedliche Betonungen anzutreffen sind. Das Sprachlexikon dict.leo.org übersetzt Leadership wörtlich mit die Führung, die Herrschaft, die Leitung, die Führerschaft, der Führungsstil, das Führungsverhalten, die Mitarbeiterführung. Das Wort »Management« wird einerseits als die aus dem amerikanischen stammende Bezeichnung für Unternehmensführung angesehen. Andererseits versteht man unter Management funktions- und prozessorientierte Komponenten und sieht managen im Zusammenhang mit Begriffen wie leiten, steuern oder lenken.

Oswald Neuberger hat in seinem Buch »Führen und führen lassen« die gebräuchlichsten Definitionen für »Führung« gesammelt und vier Seiten dafür benötigt (Neuberger 2002).

Aus seiner Orientierungsübersicht zum Thema Führung lässt sich vereinfacht folgende Abgrenzung ausmachen: Führung ist eine Aufgabe von Führungskräften, die Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie die gewünschten Ergebnisse der Organisation erreichen. Oder noch kürzer: »Führungsaufgabe ist es, Mitarbeitern zu helfen, erfolgreich zu sein« (Neuberger 2002).

Nach Neuberger beziehen sich die Unterschiede in den Definitionen vor allem darauf, was führen, steuern, beeinflussen, einsetzen, manipulieren oder helfen und unterstützen bedeutet. Aus sozialpsychologischer Sicht ist Führung eine Sonderform der Interaktion. Sie ist geprägt durch das Machtgefälle zwischen

Mitarbeiter und Führungskraft. Aus organisatorischer Sicht ist Führung eine unternehmerische Funktion zur Leistungserstellung (Neuberger 2002 und Grannemann 2014).

Der Begriff der Führung betont nach der Definition von Hoefert die interpersonale Kompetenz im Prozess der Zusammenarbeit. Die Führung ist somit ein Prozess der zielgerichteten Einflussnahme auf einen Mitarbeiter oder eine Gruppe von Mitarbeitern, bei dem die Einflussnahme überwiegend persönlich ausgeübt wird (Hoefert 2007).

Der deutsche Hochschullehrer Horst-Joachim Rahn gilt als Spezialist der systemorientierten Personalführung. Er teilt Führung in Leadership als Synonym für Personalführung und Management als Synonym für Unternehmensführung ein. Für ihn ist Führung der Oberbegriff für die Begriffe Leadership und Management. Unter Management versteht er im funktionalen Sinne die Beschreibung von Prozessen und im institutionellen Sinne jene Personen, die Management wahrnehmen (Rahn 2008).

> »Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen und genügend Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen« (Theodore Roosevelt).

Notwendigkeit von Führung

Zu Beginn der Beschäftigung mit dem Thema Führung stellt sich eine grundsätzliche Frage: Ist Führung überhaupt notwendig? Zumindest evolutionsgeschichtlich hatte der Mensch immer einen Führer oder eine Führungselite, welche die Richtung vorgaben und denen vertrauensvoll gefolgt werden konnte. Führung gibt es vermutlich schon seit Beginn der Menschheit. Erste schriftliche Dokumente u. a. zum Thema Führung finden sich in den indischen Veden. Aber warum eigentlich? Warum hat die Evolution Führung als eine lohnende Erfolgsstrategie akzeptiert? Die Struktur der Führung hat sich im Verlauf der Menschheitsgeschichte weiterentwickelt und sich kulturell unterschiedlich eingebettet. Doch die grundlegenden Verhaltensmuster scheinen vom Leben nicht ausselektiert worden zu sein. Die Evolution erzwingt nicht für jede Gemeinschaft einen Führer, da sie unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit erprobt und als erfolgreich akzeptiert hat. So gibt es beispielsweise Symbiosen, Schwärme, Insektenstaaten, Jagdpartnerschaften oder Familien. Es war eine spezielle Zusammenarbeit, bei der sich eine Gruppe zur Bewältigung ihrer gemeinsamen Aufgabe an einem Führenden orientierte. Dies erwies sich als erfolgreicher als eine ungeführte Gruppe. Sonst hätte die Natur diese Strategie aussortiert. Das Erfolgsmodell Führung musste sich auf Ebene der Gruppen bewähren, nicht auf individueller Ebene. Die geführte Gruppe überlebte erfolgreicher, nicht der Führende an sich. Der Erfolg beruht auf Kooperation und nicht auf dem Kampf um Macht. Ursprünglich ging es allein um die Frage, ob sich das neue Lebensmodell evolutionär bewährt. Das hat es, weil unsere Vorfahren mit der neuen Strategie größere Aufgaben bewältigen konnten als allein oder ungeführt (Alznauer 2007).

Aus psychologischer Sicht weist vieles darauf hin, dass der Mensch aus unterschiedlichen Gründen nach Führung verlangt. Menschen sehnen sich nach Führung, da sie sich davon Sicherheit und Stabilität versprechen. Insbesondere in Krisenzeiten wird der Ruf nach einer starken Führung hörbar (DPA 2014; Weimer 2009; Schabel 2012). Die Historie ist voll von solchen Beispielen. Manche Menschen geben gerne Verantwortung ab. Selbst über die Bestimmung für ihr eigenes Leben, indem sie sich führen lassen. Die Motive dafür können vielfältig sein. Beweggründe können beispielsweise die Angst vor dem eigenen Versagen sein, das Misstrauen in die eigenen Stärken, die Gewohnheit, andere Menschen über das eigene Leben bestimmen zu lassen, bloße Verantwortungslosigkeit, Ignoranz oder das bewusste Erleben von Erleichterung, einmal keine Führungsverantwortung übernehmen zu müssen. Oder es handelt sich um ein Phänomen, das die Sozialpsychologen »Ego-Depletion« nennen. Der Begriff stammt aus dem lateinischen »deplere«, was so viel wie »ausleeren« bedeutet. Die Ego-Depletion-Theorie beschreibt ein Phänomen aus der Sozialpsychologie für den Bereich des selbstregulatorischen Verhaltens. Demnach gibt es eine allgemeine Willensenergie, die für alle Handlungen relevant, aber insgesamt begrenzt ist. Diese Willensenergie ist eine Ressource, welche die allgemeine Selbstregulation eines Menschen speist. Somit ist die Fähigkeit zur Selbstkontrolle des Menschen abhängig von seiner Willensenergie. Diese Energie verringert sich bzw. wird aufgezehrt durch Entscheidungen und Handlungen, die eine hohe Selbstkontrolle verlangen. Das geschieht unabhängig von sonstigen Einflussfaktoren wie beispielsweise einer körperlichen Erschöpfung. Dadurch wird die Fähigkeit zur Selbstkontrolle beeinträchtigt. Dies kann dazu führen, dass die darauf folgende Aufgabe die Selbstregulationsperformanz vermindert und die Entscheidungs- und Umsetzungskraft schwächt. Die wird dann anderen überlassen oder nicht mehr wahrgenommen (Baumeister et al. 1998; Stangl 2015).

Ein weiteres Motiv, sich einer Führung anzuvertrauen, ist der zu erwartende Eigennutzen. Er lässt den Geführten demjenigen folgen, dessen Kompetenz (vermeintlich) den größten Erfolg verspricht. In den Fällen verzichtet der Geführte auf seine Autonomie. Aus Sicht der Sozialpsychologie verlangt der Mensch nach Führung und Leitung. Daher entsteht Führung von ganz allein. Wenn formell keine Führungsstruktur vorliegt und gelebt wird, bilden sich Führungsstrukturen in führungsleeren oder führungsschwachen Bereichen informell. Zudem hat Führung in einer Organisation eine schöpferische Bedeutung, da sie sicherstellt, dass entschieden und umgesetzt wird. So entsteht Leistung und die Produktivität steigt durch Arbeitsteilung. Die geteilte Arbeit wird durch die Führung abgestimmt und zielgerichtet wieder zusammengeführt (Grannemann 2011).

Führung versus Leitung

Vom Begriff der »Führung« abgegrenzt, kann »Leitung« als die formale Berechtigung zur Wahrnehmung bestimmter zugestandener Kompetenzen bezeichnet werden. Leitung und Leiten kann sich im engeren Sinne auf die Administra-

tion und das Administrieren reduzieren lassen. Wer leitet, muss nicht unbedingt Menschen führen. In diesem Sinn kann Leiten verstanden werden als anleiten und vorführen bzw. bei der Ausführung begleiten und dirigieren.

Führung versus Management

Management kann verstanden werden als eine zielbezogene Koordination von personellen und sachlichen Ressourcen. In diesem Sinne muss ein guter Manager mehr *Handwerker* sein und ist damit nicht zwangsläufig auch eine Führungspersönlichkeit. Hoefert merkt dazu an, dass Management umgangssprachlich einerseits für eine besondere Art der Tätigkeit steht (managen) und andererseits für eine herausgehobene Position in der Hierarchie (Manager) (Hoefert 2007).

Doch nicht nur in wirtschaftswissenschaftlichen Theorien finden sich Definitionen von Führung. Besonders auf dem Gebiet der Psychologie und Pädagogik haben sich Wissenschaftler mit dem Phänomen der Führung beschäftigt. Folgende Definitionen sind aus deren Sicht zum Thema Führung erwähnenswert:

- Nach Gudemann:
  Unter Führung versteht man die Leitung von Gruppen und Organisationen durch eine Person, die Befehls- und Entscheidungsgewalt besitzt. Die Führung hat die Aufgabe, die Ziele der Gruppe zu formulieren und zu verwirklichen. Sie wirkt nicht nur nach Außen, sondern regelt auch das Verhalten der Gruppenmitglieder im Inneren. Man kann zwischen zwei Arten von Führung unterscheiden. Die Führung, die Ideen und Ziele vorgibt sowie die Gruppe begründet, und die Führung, die sich aus einer bestehenden Gruppe bildet (Gudemann 1995).
- Nach Roth:
  Führung bedeutet für verschiedene Leute Unterschiedliches. Es gibt jedoch Grundannahmen, die als gemeinsamer Nenner dienen könnten. Demnach ist Führung:
  – ein Gruppenphänomen, welches die Interaktion zwischen mehreren Personen einschließt und die darauf abzielt, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen,
  – eine intentionale soziale Einflussnahme, bei der es Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser ausgeübt wird (Roth 1989).
- Nach Brandstätter und Otto:
  Eine Organisation verfolgt bestimmte Ziele und entwickelt dazu Strategien und Pläne. Gemäß der klassischen Vorstellung aufgabenorientierter Führung werden Zielvorgaben von den oberen an die unteren Führungsebenen übermittelt. Dabei besteht die Führungsaufgabe vor allem darin, Arbeitsaufgaben zu verteilen und deren Ausführung zu kontrollieren (Brandstätter und Otto 2009).
- Nach Dubs:
  Führung lässt sich mit vier Dimensionen charakterisieren:

- Ziel- und Leistungsdimension, die eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe beinhaltet. Sie beschreibt die Leistungs- und Erfolgsdimension der Führung.
- Organisationsdimension, die sich mit der Gestaltung einer strukturierten Arbeitssituation auf den Ebenen einer Aufbau- und Ablauforganisation befasst. Sie beinhaltet strukturierende, organisierende und koordinierende Aufgaben der Führung.
- Machtdimension, die den Umfang an Mitbestimmung, an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen festlegt. Die Machtdimension enthält den partizipativen Aspekt der Unternehmensführung.
- Beziehungsdimension, die den sozialen Aspekt zur konsensfähigen Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen beinhaltet. Sie kennzeichnet die soziale, emotionale Haltung und die Beziehungen in einer Organisation (Dubbs 1994).

Leadership versus Führung

Wie ist es dazu gekommen, dass heute viel von Leadership gesprochen wird? Schließlich bedeutet Leadership in die deutsche Sprache übersetzt Führung! Einerseits mag die Antwort auf die Frage darin liegen, dass häufig Anglizismen im Wirtschaftsleben verwendet werden. Andererseits wurde der Unterschied zwischen Leadership/Führung und Management von dem amerikanischen Harvard Professor John P. Kotter nachhaltig geprägt. Er erläuterte in seinem Buch »A Force For Change: How Leadership Differs From Management« die Abgrenzung zwischen Managern und *wahren* Führern bzw. dem Managen und dem Führen. Er beschrieb den Manager als Verwalter, den Leader dagegen als Visionär. In diesem Sinn stehe Management eher für eine funktionale und prozessuale Sicht. Zu den Funktionen des Managements zählen planen, organisieren, führen und kontrollieren. Unter prozessualer Sicht ist die Steuerung des Einsatzes von Produktionsfaktoren zu verstehen.

Es sind die Tätigkeiten des Managements, die sich mit den Beschaffungs-, Produktions- bzw. Erbringungs- und Absatzprozessen unter Beachtung des ökonomischen Gesetzes beschäftigen (Kotter 1990). Das ökonomische Gesetz besteht aus dem Minimalprinzip – d. h. mit minimalem Mitteleinsatz ein angestrebtes bzw. vorgegebenes Ziel zu erreichen – und dem Maximalprinzip – d. h. mit gegebenen Mitteln einen größtmöglichen Nutzen zu erzielen.

Unter »Leader« versteht Kotter »wahre Führer«, die Mitarbeiter mit Visionen, Bildern und Emotionen führen, um sie dadurch zu inspirieren und zu motivieren. Im Gegensatz zu Guidance/Direction schafft erst Leadership Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel. Führung sei dagegen mehr eine ausführende Tätigkeit, im Sinne von (an-)leiten, (an-)führen, koordinieren, moderieren, kontrollieren und steuern (Kotter 1990).

Einige Jahre vor Erscheinen des Buches von James Kotter erschien 1977 ein Artikel in der Harvard Business Review von Harvard-Professor Abraham Zaleznik. In »Managers and Leaders: Are They Different?« hob er ebenfalls die-

se Unterschiede im Handeln von Managern und Leadern hervor (Zaleznik 1977).

Seit Kotters »A Force for Change« sind noch etliche Bücher erschienen, die das Leadership-Konzept ausführen. Ob das einen wesentlichen Zusatznutzen gebracht hat, kann angezweifelt werden. Zumal sich mit der Zeit einige Irrtümer eingeschlichen haben.

Der Begriff des »Leaders« wurde so idealisiert, dass plötzlich jede Führungskraft Visionen haben musste, um die Umwelt zu begeistern und mit Sinn zu bereichern. Manager wurden dadurch abgewertet. Kotter war jedoch der Meinung, dass ein Unternehmen beide Typen braucht. Zu keiner Zeit könnten Firmen ohne Manager auskommen, die darauf spezialisiert sind, alles perfekt zu organisieren. Zeiten steter Veränderungen und zunehmender Komplexität erfordern jedoch einen Leader. Dessen Aufgabe ist es, aus Individualisten Teams zu bilden, die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Menschen zu fördern, Mitarbeiter entsprechend ihrer Eignung und Neigung einzusetzen, Veränderungen anzustoßen, neue Lösungswege aufzuzeigen und erstrebenswerte Ziele zu entwickeln. Für Kotter ist Leadership nichts Unspezifisches, Charismatisches und schon gar nichts Mysteriöses. Eine Unternehmensstrategie zu entwickeln und zu implementieren sei keine Zauberei, sondern nüchterne Arbeit. Vom Charisma hinge echte Führungskunst ebenso wenig ab wie von irgendwelchen herausragenden Charaktereigenschaften. Visionen bräuchten auch nicht brillant neuartig zu sein. Im Gegenteil, die besten Geschäftsideen seien nicht neu. Eine Erläuterung hierzu liefert das Buch »Oben bleiben. Immer« von Jim Collins (Collins 2012).

Wenn ein Unternehmen in einer Branche bisher eine unbedeutende Rolle spielte und dessen Manager plötzlich davon sprechen, die Nummer eins werden zu wollen, handele es sich um ein Hirngespinst, nicht um eine Vision (Kotter 1990). Mit Visionen meint Kotter keine utopischen Hirngespinste. Für ihn sind Unternehmensvisionen klare Bilder und Vorstellungen von lohnenswerten, realistischen und langfristig zu erreichenden Zielen. Um diese zu entwickeln wird keine geerbte Persönlichkeitseigenschaft benötigt. Vielmehr könne Leadership erlernt werden, so Kotter. Die Aufgabe von Unternehmen bestehe darin, ein geeignetes Umfeld zu schaffen, um Talente gezielt und mit langfristiger Perspektive zu entwickeln. Eine entsprechende Unternehmenskultur aufzubauen ist demzufolge die höchste Form der Führungskunst (Kotter 1990).

Management und Leadership kennzeichnen nach Kotter zwei archetypische Führungsfiguren, die sich in der Praxis allzu oft in wechselseitigem Unverständnis gegenüber stehen. Zu begreifen, dass und wie visionäre Führung und auf Ordnung sowie Perfektion gerichtetes Management Hand in Hand gehen können, bleibt der Schlüssel zum Erfolg, unabhängig davon, wie man dies benennt (Kotter 1990; Zaleznik 1977).

Leadership versus Management

Der Begriff »Management« stammt von den lateinischen Begriffen »manus agere« = an der Hand führen und »mansionem agere« = das Haus (für den Eigentümer) bestellen. Mit Management ist die zielgerichtete Steuerung des Unternehmens und die darin ablaufenden Prozesse gemeint. Management gilt auch als die Kunst, gemeinsam mit anderen Menschen etwas zu erschaffen.

Zwei unterschiedliche Perspektiven kennzeichnen die theoretischen Bemühungen um eine Unternehmensführungswissenschaft und definieren den Managementbegriff. Einerseits handelt es sich um die institutionelle (Fischer 1966) und andererseits um die funktional-prozessuale Perspektive (Steinmann 1981).

Die funktional-prozessorale Sicht beschreibt die Handlungen, die zur erfolgreichen Steuerung eines Unternehmens erforderlich sind. Sie sind unabhängig davon, auf welcher Führungsebene sie anfallen. Es handelt sich dabei um Tätigkeiten wie zum Beispiel planen, organisieren, steuern, moderieren, kontrollieren, koordinieren von Ressourceneinsatz und Personalführung.

Der institutionelle Bereich beschreibt die Personengruppe, die überwiegend organisatorische oder leitende Tätigkeiten ausübt. Die Unternehmensführung als Institution meint damit die Gesamtheit der Instanzen und des Personenkreises, die in Organisationen mit Führungsaufgaben betraut sind.

Eine ähnliche Begriffsbestimmung stammt von den beiden Autoren Peter Ulrich und Edgar Fluri. Sie definierten Management als die Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht, mithilfe von professionellen Methoden und Werkzeugen. Management beinhaltet demzufolge zwei Dimensionen: eine sachbezogene und eine personenbezogene. Die sachbezogene Dimension bezieht sich auf Aufgaben, die aus den Unternehmenszielen resultieren. Die personenbezogene Dimension fokussiert sich auf den richtigen Umgang mit allen Menschen, auf deren Kooperation das Management zur Aufgabenerfüllung angewiesen ist. »Richtig« ist der Umgang mit Menschen, wenn er zur Aufgabenerfüllung beiträgt. Zu deren Bewältigung wurden Führungstechniken oder auch Führungsprinzipien bzw. -formen entwickelt (Ulrich und Fluri 1978).

Der funktionale Managementbegriff

Wie bei Fischer und Steinbach lassen sich auf Basis von Mary Coulter und Stephen Robbins die wesentlichen Funktionen des Managements in vier funktionale Kategorien wie folgt zusammenfassen:

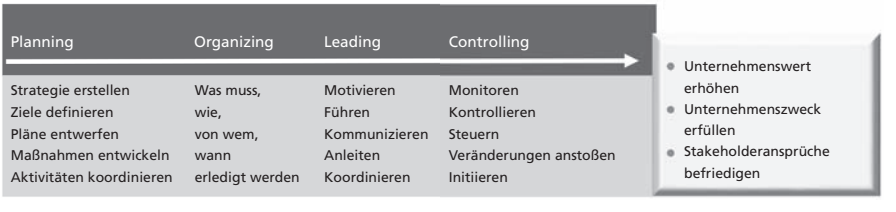

Abb. I.1.1: Die vier Funktionen des Managements (in Anlehnung an Robbins und Coulter 2011)

Zentrale Managementaufgaben sehen die Autoren in der Organisation von Routineprozessen, der Bewältigung von Veränderungen, der rechtzeitigen Adaption von strategischen und operativen Entwicklungen unter Berücksichtigung des steten Wandels, der Bewältigung von Krisen und der rechtzeitigen Entwicklung von Innovationen. Es geht dabei darum, die Welt als einen Prozess des ständigen Anpassens an die nie endenden Veränderungen zu sehen und die Führungsaufgaben in diesem Zusammenhang zu beschreiben.

Der institutionelle Managementbegriff

Abgeleitet aus dem funktionalen Managementbegriff sind Manager Führungskräfte, welche die Arbeit von Mitarbeitern planen, organisieren, koordinieren, überwachen und steuern, um die Erreichung der Unternehmensziele sicherzustellen.

Es gibt unterschiedliche Stufen in der Managementhierarchie mit unterschiedlich vorherrschenden Perspektiven. Das Top-Management (z. B. Krankenhausgeschäftsführer) beschäftigt sich überwiegend mit normativen, strategischen und langfristig wirksamen Themen. Das Middle-Management (z. B. Chefärzte, Pflegedienstleitung) widmet sich überwiegend dispositiven Aufgaben. Führungskräfte im First-Line Management oder auch Lower-Management (z. B. Stationsleitungen) genannt, sind in erster Linie für operative Führungsaufgaben mit kurzfristigen Steuerungszielen verantwortlich. Mit Nonmanagerial Employees sind Mitarbeiter ohne Führungsfunktionen gemeint, die Aufgaben mit überwiegend ausführendem Charakter haben.

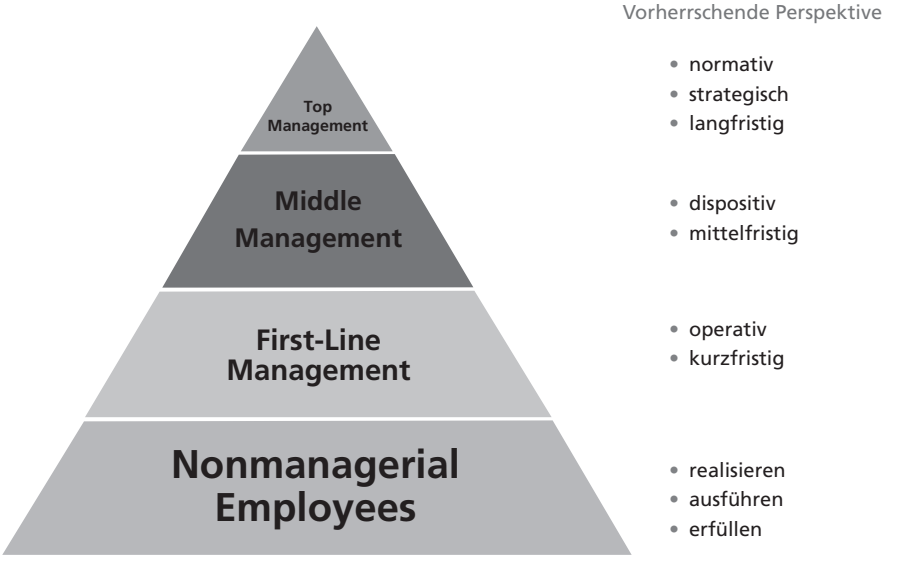

Abb. I.1.2: Institutioneller Managementbegriff (eigene Darstellung)

Folgende Übersicht stellt die wichtigsten Unterscheidungskriterien zwischen Management und Führung dar:

Tab. I.1.1: Unterschiede zwischen Führung und Management (in Anlehnung an Rost 1993)

	Führung	Management
Beziehung	Beeinflussung	Autorität
Fokus	Mensch	Unternehmen
	Führungskräfte streben nachhaltige Veränderungen an	Manager streben die Realisierung der Unternehmensziele an
Rollen	Führungskräfte und Mitarbeiter	Manager und unterstellte Mitarbeiter
	Führer	Entscheider
Ziele	Gestalten Ziele	Realisieren Ziele
Aufgaben	Schaffung und Commitment von Zielen	Erfüllung von Zielen
	Sozio-emotionale Aufgabe zur Durchsetzung und Sicherung der Führung	Schaffung und Aufrechterhaltung eines organisatorischen Gleichgewichts
	Normative Führungsaufgabe zur ziel- und zweckgerichteten Motivation und Zusammenhalt der Mitarbeiter	Dispositive Führungsaufgabe zur ziel- und zweckgerichteten Motivation und Zusammenhalt der Mitarbeiter
	Personen- und situationsbezogene Werte entwickeln durch Vertrauen, Überzeugung, Interessieren, Wertschätzen, Vorleben	Personen- und situationsbezogene Aufgaben umsetzen wie z. B. durch Zielvereinbarung, Delegation, Anweisungen, Information, Kritik, Konfliktsteuerung
Prozess	Prozesse und Aktivitäten definieren	Prozesse und Aktivitäten koordinieren
	Controlling der Prozesse	Monitoring der Prozesse
Funktion	Lokomotivfunktion	Kontrollfunktion

Ein Leader im Sinne von Kotter kann als ein Unternehmertyp verstanden werden, der die Merkmale von Führung und Management vereint.

Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Warren G. Bennis war einer der führenden Autoritäten im Bereich der Führungstheorie. Als Berater von vier Präsidenten der USA hatte Bennis über viele Jahre großen Einfluss auf die US-amerikanische Regierung. Sein Buch, das er mit Burt Nanus als Co-Autor veröffentlichte, wurde von der Financial Times zu einem der 50 einflussreichsten Management-Titel gekürt (Burt und Nanus 1997). Für ihn ist Führung eine erlernbare Fähigkeit. Manager müssten jedoch bereit sein, dafür Energie und

Arbeit zu investieren und den Mut haben, sich bzw. ihre Einstellungen, Ansichten, Ideale usw. zu hinterfragen und ggf. zu ändern. Aus seiner Sicht unterscheiden sich Manager und Führer in vielen Punkten:

Tab. I.1.2: Unterschiede zwischen Manager und Führungskraft (in Anlehnung an Bennis und Nanus 1997)

Manager		Führungskraft
verwaltet	→	erneuert
ist eine Kopie	→	ist ein Original
erhält	→	entwickelt
konzentriert sich auf Systeme und Strukturen	→	konzentriert sich auf Menschen
verlässt sich auf Kontrolle	→	erweckt Vertrauen
denkt kurzfristig	→	denkt langfristig
fragt »Wie?« und »Wann?«	→	fragt »Was?« und »Warum?«
hält sein Auge auf der Bilanz	→	behält den Horizont im Auge
akzeptiert den Stauts qou	→	fordert den Status qou heraus
ist der klassische gute Soldat	→	ist ganz er selbst
macht die Dinge richtig	→	macht die richtigen Dinge

»Manager are people who do the things right, while leaders are people who do the right things« (Warren Bennis).

1.2 Führungsphilosophie und -kultur

Das Wort Philosophie entstammt aus dem Altgriechischen und bedeutet wortwörtlich »Liebe zur Weisheit«. Die Philosophie versucht, die Welt und die menschliche Existenz zu deuten und zu verstehen. Ein wesentlicher Sinn der Philosophie ist es, sich selbst und die Welt, in der wir leben, besser zu verstehen, um unser Handeln und die Sicht, aus der wir unsere Welt wahrnehmen, auf eine gut begründete Basis zu stellen. Das Streben nach Weisheit soll dem Verstand Orientierung und Sicherheit in allen lebenspraktischen Bezügen verschaffen und Werte und Normen für ein zielgerichtetes Handeln vermitteln. Es soll gleichsam die Unerschütterlichkeit des eigenen Verstandes durch das Geschehen in der Welt bewirken, sodass der Intellekt jede Lebenssituation souverän zu verarbeiten vermag.

Im übertragenen Sinne bedeutet dies, dass die Führungsphilosophie den normativen Bereich der Führungswissenschaft darstellt. Im Gegensatz zu der allgemeinen Philosophie hat die Führungsphilosophie kein Erkenntnisziel zum Gegenstand. Sie beschäftigt sich vielmehr mit impliziten (verdeckten) und expliziten (offenen) Werthaltungen als Mittel zur Veränderung von Führungsphänomenen. Sie umfasst die Gesamtheit von Grundeinstellungen und Normen und dient als Basis für die Ableitung und Ausgestaltung von Führungsmodellen, -systemen, -konzepten, -prinzipen, -stilen und -entscheidungen in einer Unternehmung. Sie dient ebenfalls als Grundlage für Führungsleitlinien, nach denen sich die Führungskräfte orientieren sollen. Führungsleitlinien nehmen beispielsweise Bezug auf die Themen Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Loyalität, Ehrlichkeit, Herzlichkeit, Demut, Souveränität, Verantwortungsbewusstsein, Disziplin, Bescheidenheit, Gelassenheit, Wahrhaftigkeit, Dankbarkeit, Transparenz, Glaubwürdigkeit, Höflichkeit, Commitment, Innovation, Zuverlässigkeit, Veränderungsbereitschaft, Identifikation, Teamorientierung, Geradlinigkeit, Ergebnisorientierung, Termintreue. Aufgrund des Abstraktionsgrads der Normen ist es oft schwierig zu erkennen, ob eine Führungskraft die Leitlinien überschreitet oder einhält. Sie bilden aber das Fundament der Diskussion, was Führung im Sinne der Führungsphilosophie ist.

Die Aufgabe der Führungsphilosophie liegt somit in der werteorientierten Festlegung der Führungstheorie. Sie rechtfertigt damit im Allgemeinen ein Führungsverhalten, was je nach Unternehmen durchaus unterschiedlich sein kann. Schließlich beeinflussen Werthaltungen das konkrete Verhalten von Führungskräften. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Führungsgrundsätze und -prozesse als Konkretisierung der Führungsphilosophie (vgl. Stiller 2013).

Die Führungsphilosophie stellt die Grundlage für das Führungsmodell dar, welches sich in einer Organisation entwickelt oder sie sich bewusst aussucht und implementiert. Das fördert ein gewünschtes bzw. sanktioniert ein ungewünschtes Führungsverhalten, was sich mit der Zeit zur gelebten Führungskultur entwickelt. Damit umfasst die Führungsphilosophie in einer erweiterten Begriffsabgrenzung sämtliche Verhaltensnormen, die alle Führungstätigkeiten in einer Organisation grundsätzlich bestimmen (Steinle 1978; Ulrich 1987).

Führungskultur

Aus der gelebten Führungsphilosophie und den damit verbundenen philosophisch-anthropologischen Anschauungen entwickelt sich eine Führungskultur. Das Wort »Kultur« stammt aus dem lateinischen Wort »cultura« und bedeutet so viel wie »Bearbeitung, Pflege«. Es ist im weitesten Sinne alles, was der Mensch selbst gestaltend hervorbringt. Im Gegensatz hierzu stehen die von ihm nicht geschaffenen und nicht veränderten Dinge. Die Führungskultur ist geprägt aus der Tradition, von dem jeweiligen Selbstverständnis, Anspruch und Status einer Organisation bzw. eines Systems und ist beeinflusst durch den jeweiligen Zeitgeist. Sie wird beschrieben als die Summe aller geschriebenen und ungeschriebenen akzeptierten Regeln in einem Unternehmen. Sie beinhaltet auch

den Aspekt, welche Erwartungen bezüglich der Führung die Mitarbeiter haben und was charakteristisch an der Art und Weise der Führung ist sowie welche Einstellung die Unternehmensführung zu Führung hat (Grannemann 2011).

Eine Unternehmenskultur zeigt sich in seinem Orientierungssystem, das für die Organisation typisch ist. Es besteht aus Normen, Regeln und Ritualen, die sich im Unternehmen im Laufe der Zeit entwickelt haben. Die offensichtlichen Merkmale eines solchen Orientierungssystems sind die verbale und nonverbale Sprache, die Mimik, die Rituale, die Kleidung, die Art des Umgangs untereinander und mit Kunden, die Gewohnheiten und Gepflogenheiten usw. Die sichtbaren Teile der Führungskultur bestehen aus der Art und Weise wie Entscheidungen gefällt werden, dem Umfang der Kompetenzen, den Führungsinstrumenten, den Statussymbolen, dem Kommunikations- und Präsentationsstil sowie der Meetingkultur.

Die nichtsichtbaren Merkmale dieses Systems sind beispielsweise die grundlegenden Ansichten über die menschliche Natur, die Denkstrukturen sowie Geisteshaltungen in Bezug auf etwas. Beispielsweise in Bezug auf die Leistungsorientierung, Belastbarkeit, Umgang mit Zeit und Ressourcen u. v. a. mehr. Sie werden gelebt und an die nachfolgenden Generationen unwillkürlich weitergegeben. Solche Orientierungssysteme entstehen zwangsläufig. Sie gehen aus einem Grundbedürfnis des Menschen nach Sicherheit, Halt und Orientierung hervor. Das System hilft dem Menschen, sich in seiner Welt zurechtzufinden. Diese Strukturen verfestigen sich mit der Zeit.

Zunächst werden sie geprägt durch den Unternehmensgründer. Andere Führungspersönlichkeiten orientieren sich an ihm und an seinen Werten. Entwickelt sich das Unternehmen erfolgreich, werden diese Werte als Ursache für den Erfolg angesehen und verfestigen sich. Während sich zu Beginn die Unternehmenskultur durch die Werte und das Verhalten der Führungskräfte entwickelte, dreht sich das im Laufe der Zeit um. Das Führungsverhalten und die Werte werden an der Unternehmenskultur ausgerichtet. Dadurch entsteht homogenes Handeln.

Verfestigte Strukturen erweisen sich im Laufe der Unternehmensentwicklung als problematisch, beispielsweise wenn das Unternehmen auf geänderte Rahmen- und Marktbedingungen reagieren sollte und das notwendige Changemanagement durch das verfestigte Orientierungssystem blockiert wird. Dieses Phänomen lässt sich mit der Persönlichkeitsentwicklung eines Menschen vergleichen. Im Laufe seines Lebens entwickelt der Mensch Verhaltensweisen, die er in der Vergangenheit mehr oder weniger erfolgreich anwenden konnte und die sich mit der Zeit verfestigten. Irgendwann in seinem Leben kommt er an einen Punkt, an dem diese Verhaltensstrategie seine weitere Entwicklung blockieren und hemmen kann (► Teil II, Kapitel 3.1).

Daher ist aus systemischer Sicht der bewusste und achtsame Umgang mit solchen Phänomenen erfolgsentscheidend. Neu hinzukommende Führungskräfte sollten aus diesen Gründen dieses System und seine Werte achten und berücksichtigen. Insbesondere dann, wenn sie es ändern möchten. Schließlich rüttelt jeder Änderungsversuch an der Struktur des Orientierungssystems sowie seinen ehemals erfolgreichen Verhaltenskriterien und gefährdet aus Sicht der Mitarbei-