

Inhalt:

Was unterstützt Führungskräfte bei ihrer zentralen Aufgabe? Welche Instrumente stehen zur Verfügung? Welche Prozesse müssen initiiert werden? Über 50 Prozent der deutschen Unternehmen vernachlässigen das Thema Führungskräftekommunikation – und damit einen entscheidenden Treiber des Unternehmenserfolgs. Die Beiträge zeigen Wege, diesem Manko pragmatisch und nachhaltig beizukommen.

Zu den Herausgebern:

Dr. Achim Kinter ist Geschäftsführer von MeetDrWatson UG. Institut für Führung und Reputation in Frankfurt am Main sowie Vorstand der Issues Management Gesellschaft Deutschland eV (IMAGE). Prof. Dr. Natascha Zowislo-Grünwald ist Professorin für Unternehmenskommunikation an der Universität der Bundeswehr in München. Prof. Dr. Jürgen Schulz ist an der Universität der Künste Berlin Professor für Strategische Kommunikationsplanung im Studiengang Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation.

Kommunikation in Politik und Wirtschaft



Kinter | Zowislo-Grünwald | Schulz [Hrsg.]

Mitarbeiterführung im 21. Jahrhundert

Der Erfolg der anderen

Mitarbeiterführung im 21. Jahrhundert

ISBN 978-3-8487-0608-2



Nomos

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-0608-2

1. Auflage 2013

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2013. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
I. Grundlegendes	
<i>Achim Kinter</i> Inkompetenzkompensationskompetenz?	15
<i>Monique Lampe</i> Unternehmenskultur analysieren und kommunizieren – Herausforderungen und Handlungsempfehlungen	23
<i>Hans-Jürgen Arlt</i> Machen, mitmachen und mit sich machen lassen – Über Führung in Politik- und Wirtschaftsorganisationen	33
<i>Susanne Demske & Stefanie Guse</i> Hüter der Fliegen – Unternehmerische Führung in Freiräumen	49
II. Best Practice	
<i>Sebastian Ackermann</i> Führung 3.0 – Von der Notwendigkeit Erlebbaren Nutzens	75
<i>Dorothee Hutter</i> International und dezentral, virtuell und persönlich: Führungskräftekommunikation bei der GIZ	85
<i>Susanne Lapp</i> »It's the Emotions, Stupid!« Führungskräftekommunikation als Emotionsmanagement	95

<i>Eliza Manolagas</i> Internal Leadership Consulting	109
<i>Carmen Schlutow</i> Führung kann gelingen, Tag für Tag Führung ist Kommunikation – Persönlichkeit ihr Instrument	117
<i>Jürgen Schulz & Alexander Götz & Andreas Galling-Stiehler</i> Business Wargames als Instrument der Führungskräftekommunikation	131
III. Empirie	
<i>Rafaela Kraus & Martin Rost</i> Veränderung der Führungskommunikation in einem kommunalen Verkehrsbetrieb	141
<i>Rainer Zech</i> Kunst als Paradigma gelungener Führung	153
<i>Achim Kinter & Jürgen Schulz</i> Führung: Ein Strukturwandel	169
<i>Natascha Zowislo-Grünwald & Jürgen Schulz</i> Epilog – Führen als Fiktion. Oder: Führen Als ob	183
Autorenverzeichnis	191

Einleitung

Man betritt beim Thema »Führung« kein Neuland. Es ist vermessen, bestellt und besiedelt. Und man könnte der Meinung sein: Alles in Ordnung, wir wissen, was Führung ist und bewirkt und voraussetzt. Warum wir dennoch das Thema »Führung« – und speziell die Führungskommunikation – als buchfüllend erachten, hat im Kern drei Gründe:

Ganz offensichtlich funktioniert Führung zumeist eher schlecht. Ein Beleg sind etwa die jährlichen Ergebnisse des Gallup-Engagement-Index, der eine verheerende Zahl von Mitarbeitern aufweist, die »innerlich gekündigt« haben. Und zwar – wegen miserabler Führung, schlechter Chefs. Der betriebs-, aber auch volkswirtschaftliche Schaden ist nicht hoch genug anzusetzen. Die erste Status quo-Analyse zur Führungskräftekommunikation in deutschen Unternehmen zeigte 2012 einen banalen, aber alarmierenden Befund: Rund die Hälfte der Unternehmen betreibt überhaupt keine Führungskräftekommunikation! Obwohl Konsens besteht hinsichtlich der Meinung, Kommunikation sei entscheidend für den Erfolg von Führung. Wie passt das zusammen? Schließlich: Das Thema Führung ist komplexer und damit hermeneutisch aufgeladen geworden. Es hat sich von der Psychologie und Organisationslehre weiterbewegt etwa in Richtung Kommunikationswissenschaften und Philosophie, in Richtung Kunst und Politik. Heute müssen Führungsverständnis und -praxis Antworten geben auf das Social Web, volkswirtschaftliche und gesellschaftswissenschaftliche Herausforderungen, neurowissenschaftliche Fragestellungen oder interkulturelle Problemstellungen.

So gesehen betritt man denn doch Neuland. Und es erweist sich als ratsam, ein möglichst heterogenes Erkundungsteam zusammenzustellen. In diesem Buch kommen die Wissenschaft, die Kunst, die Politik, die Unternehmenspraxis und die Beratung zu Wort; es geht sowohl um erfolgreiche Umsetzungen in Organisationen als auch um neue Forschungsergebnisse, um Beratungsansätze, scheinbar exzentrische Vergleiche und grundlegende Bestandsaufnahmen. Alles in allem ergibt sich ein vielschichtiges Panorama moderner Führung, das deutlich macht, wie wichtig ein Strukturwandel, ein Paradigmenwechsel, ein Neustart des Themas ist. Ansätze hierzu finden sich in jedem einzelnen Beitrag.

Status quo

Die erste Status quo-Analyse zur Führungskräftekommunikation in deutschen Unternehmen, durchgeführt durch das Leadership Reputation Institute (kostenloser Download unter www.meetdrwatson.de) in Kooperation mit der Zeitschrift kommunikationsmanager und der ING-DiBa, erbrachte 2012 einige Ergebnisse,

Unternehmenskultur analysieren und kommunizieren – Herausforderungen und Handlungsempfehlungen

Monique Lampe

»Unternehmenskultur? Wir haben hier keine!« – Diese Meinung ist weit verbreitet unter MitarbeiterInnen und Führungskräften, die ihre ganz persönlichen (Negativ-) Erlebnisse mit dem Begriff Unternehmenskultur verbinden. In Interviews befragte MitarbeiterInnen und Führungskräfte vertreten nicht selten die Auffassung, in ihrem Unternehmen herrsche eine »Unkultur«. Die Erfahrung zeigt: Jede Organisation verfügt über eine Kultur, willentlich oder nicht, bewusst oder unbewusst. Eine objektiv »gute« oder »schlechte Kultur« lässt sich dabei kaum klassifizieren. Es existieren (lediglich) subjektiv empfundene förderliche oder hinderliche unternehmenskulturelle Elemente, die das Erleben der MitarbeiterInnen und Führungskräfte von Kultur in ihrer Organisation prägen.

Kaum ein Begriff lässt so viel Raum für subjektive Interpretation und Spekulation. Selbst die Wissenschaft scheitert in dem Versuch, eine allgemein gültige Definition zu formulieren. Etliche Begriffsbestimmungen finden sich in zahllosen Publikationen wieder, die sich dem Thema Unternehmenskultur widmen. Nach Heinen und Dill (Heinen/Dill 1990: 17) ist Kultur ein »[...] Muster von gemeinsamen Wert- und Normenvorstellungen [...], die über bestimmte Denk- und Verhaltensmuster die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten einer sozialen Gruppe beeinflussen.« Dieses Grundverständnis lässt sich auf Unternehmen übertragen. Diese Definition beinhaltet weitere große Überbegriffe, die in Theorie und Praxis mannigfaltig ausgelegt werden. Was sind Werte, und was versteht man unter Normen? Was konkret ist ein Denkmuster, und welche Mechanismen bewirken, dass es sich in andere Köpfe fortpflanzt?

Es ist genau diese Komplexität und die Nebulosität des Begriffes Unternehmenskultur, die es in der Praxis erforderlich machen, dieses Phänomen nicht nur zu beschreiben, sondern für MitarbeiterInnen und Führungskräfte eines Unternehmens oder einer Organisation zu »übersetzen« und *erlebbar* werden zu lassen. Nur unter dieser Voraussetzung kann Unternehmenskultur erfolgreich analysiert und entwickelt werden. Im Folgenden werden zentrale Herausforderungen skizziert, denen sich Führungskräfte gegenüber sehen, wenn sie die Kultur ihres Unternehmens ergründen wollen. Entsprechende Handlungsempfehlungen aus der Beratungspraxis helfen, im Unternehmenskultur-Management reflektiert zu agieren.

Herausforderung Nr. 1:

Ich möchte Unternehmenskultur messen. Wie finde ich das geeignete Messinstrument im Tool-Dschungel zur Unternehmenskulturanalyse?

Als im Jahr 2003 im Nachgang zur Verleihung des Carl Bertelsmann-Preises¹ das Internationale Netzwerk Unternehmenskultur, bestehend aus den Top 10-Unternehmen im damaligen Preisträger-Ranking, gegründet wurde, war das erste Thema, dem sich die Netzwerkmitglieder widmeten, die Frage nach der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur. Darüber hinaus war es von hohem Interesse, in Erfahrung zu bringen, ob ein nachweislicher Zusammenhang zwischen Kultur und Unternehmenserfolg existiert. In einer anderthalbjährigen Studie untersuchte die Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Sonja Sackmann, einer Expertin im Themenfeld Unternehmenskultur, alle weltweit existierenden Ansätze zur Erfassung und Messung von Unternehmenskultur. Von den weit über 100 identifizierten Ansätzen galten 25 als qualitätsgesichert und wurden in einer wissenschaftlichen Publikation vorgestellt (Sackmann 2007).² Für die Zielgruppe der Entscheider im Unternehmen, die vor der Herausforderung stehen, eine Unternehmenskulturanalyse zu planen, entstand ein Praxisleitfaden, in dem sechs praxisorientierte Instrumente portraitiert und den Netzwerkunternehmen empfohlen werden (Bertelsmann 2006).

Die zentrale Erkenntnis der Studie bezieht sich auf die Wahl des geeigneten Messinstrumentes in Abhängigkeit vom Messzweck bzw. Messinteresse. Mittels dieser Vorüberlegung wird gewährleistet, dass die gewonnenen Ergebnisse ein realistisches Bild der unternehmenskulturellen Ist-Situation abbilden. Entscheider im Unternehmen verfügen häufig nicht über die notwendige Kenntnis und Transparenz über die am Markt angebotenen Messinstrumente und laufen daher Gefahr, ein Instrument einzukaufen, das nicht auf das gewünschte Messinteresse einzahlt. Fingerspitzengefühl ist auch bei Benchmark-Instrumenten geboten. Der Anbieter sollte transparent machen, welche Organisationen in der Datenbank hinterlegt sind, um sicherzustellen, dass beim Benchmarking nicht Äpfel mit Birnen verglichen werden. Relevanz haben hier beispielsweise Faktoren wie Unternehmensgröße, Unternehmensart, Branche sowie geografischer Sitz des Unternehmens.

Abbildung 1 zeigt vier typische Arten von Messinteresse und ordnet diesen den entsprechenden Erfassungsinstrumenten zu.

1 Dieser seit 1988 jährlich von der Bertelsmann Stiftung verliehene Preis würdigt innovative und nachahmenswerte Lösungsansätze für zentrale gesellschaftliche Probleme. Er widmet sich jedes Jahr einem anderen thematischen Schwerpunkt.
2 Die deutsche Fassung liegt dem Buch als DVD bei.

Interesse	Instrument/ Vorgehen der Wahl
Argumentationsbasis für die Durchführung einer Maßnahme/Budget	Instrument mit Benchmark-Vergleichen: DOCS, OCI, OASIS
Genereller Überblick über das Unternehmen aus unternehmenskultureller Sicht	Fragebögen Instrumente: DOCS, OCI, OASIS, OCQ, VdP – eventl. RP und CM/PM
Bearbeitung eines konkreten Themas oder Problems	Methode, die Daten über das Thema bzw. den Problembereich erhebt: AA, B&J, CO, CA
Verbesserung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens	Methode, die Daten über die Stärken u. Schwächen in der strat. Positionierung des U. erlaubt: CA

Abb. 1: Die Wahl des geeigneten Messinstrumentes zur Unternehmenskulturanalyse in Abhängigkeit vom Messinteresse (vgl. Sackmann 2007: 164ff.)

Exkurs: Status quo-Erhebung von Unternehmenskultur auf Basis des 10 Dimensionen-Modells der Bertelsmann Stiftung

Das Instrument wurde von einer Expertenkommission, zusammengesetzt aus Wissenschaftlern, Beratern und Unternehmern, entwickelt mit dem Ziel, in Europa ein Unternehmen zu identifizieren, welches in vorbildlicher Weise seine Unternehmenskultur zum Erfolgsfaktor geführt hat. Als Best Practice sollte es andere Unternehmen zum Nachahmen anstiften, indem ihm öffentlichkeitswirksam ein Preis für sein Engagement in Sachen Unternehmenskultur verliehen wird. Der Preisträger bekam die Firma Hilti aus Lichtenstein. Abb. 2 zeigt die zehn Bewertungsdimensionen, hinter denen eine Vielzahl von Haupt- und Unterkriterien mit einer von der Kommission definierten idealtypischen Ausprägung liegt.

Das Echo zum Thema und zur Preisverleihung war groß, ebenso das am Erhebungsinstrument. Künftig wurde das Instrument nicht wie im Falle des Carl Bertelsmann-Preises zum Zwecke des Benchmarking eingesetzt, sondern diente der Status quo-Erhebung der Unternehmenskultur von Einzelunternehmen. Im Zuge der Weiterentwicklung des Instrumentes erschien es sinnvoll, eine modulare Anpassung vorzunehmen, um eine kulturgerechte (passgenaue) Analyse zu gewährleisten. Das Instrument wird weitestgehend auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten und findet somit intern bessere Akzeptanz.



Abb. 2: Bertelsmann Stiftung (2003: 9), 10 Dimensionen-Erfassungsraster zur Unternehmenskulturanalyse

Abbildung 3 verdeutlicht diese Anpassung anhand der Unternehmenskulturanalyse der ING-DiBa (Bertelsmann Stiftung 2009).

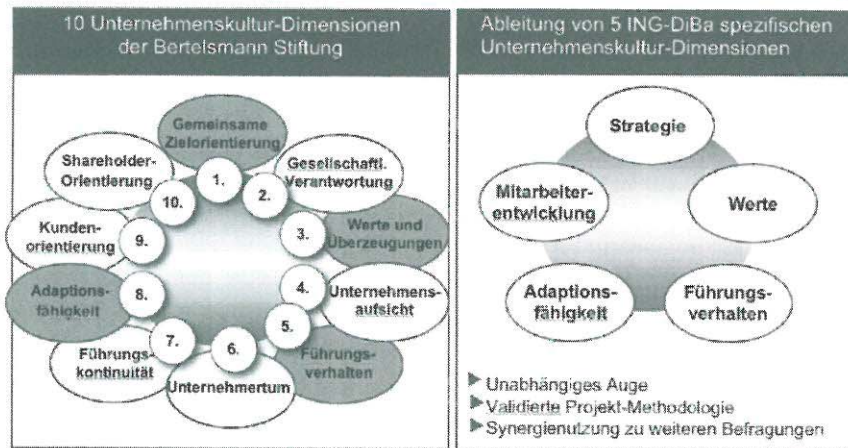


Abb. 3: Die Anpassung des Messinstrumentes an die Interessenschwerpunkte des Unternehmens am Beispiel der ING-DiBa

Das Vorgehen zur Beurteilung der Unternehmenskultur erfolgt in zwei Schritten. Zunächst werden unternehmensexterne Informationen über das Unternehmen eingeholt und analysiert. Zentrale Fragestellungen sind:

- Wie stellt sich das Unternehmen nach außen hin dar?
- Wie wird das Unternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft wahrgenommen?
- Anschließend erfolgt die Erhebung und Analyse der unternehmensinternen Informationen in Form von online- oder face-to-face Befragungen und weiteren messrelevanten Kennzahlen. Zentrale Fragestellungen sind:
- Wie nehmen die MitarbeiterInnen die gelebte Unternehmenskultur wahr, und welches Delta erleben sie bzgl. des proklamierten Anspruchs?
- Welche Zusammenhänge gibt es zwischen auffälligen Werten in unternehmenseigenen Erhebungen (z. B. der Mitarbeiterbefragung) und dem Antwortverhalten der MitarbeiterInnen in den persönlichen Interviews?

Das Zusammenführen der Ergebnisse ermöglicht die Ableitung eines Stärken-Schwächen-Profiles sowie von Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.



Abb. 4: Das klassische Vorgehen in der Unternehmenskulturanalyse

Einen entscheidenden Mehrwert für die Ergebnisqualität und Belastbarkeit der Ergebnisse liefern die persönlichen Einzelinterviews. Kein Fragebogen (analog oder digital) kann die subjektiven Erlebnisse, Schilderungen, Anekdoten und Zusammenhänge aus dem Erleben der MitarbeiterInnen erfassen. Unternehmenskultur wird durch das tagtägliche Zusammenleben und -arbeiten von Menschen

geprägt. Die subjektiven Erfahrungen, Beobachtungen und Erlebnisse von MitarbeiterInnen können nur im persönlichen Einzelgespräch vertiefend hinterfragt werden. Es ist zu empfehlen, die intern vorliegenden Kennzahlen als Orientierungspunkte zur Identifizierung von unternehmenskulturellen Schwerpunktthemen heran zu ziehen, um diese in den Interviews zu hinterfragen.

Herausforderung 2:

Ich möchte meine MitarbeiterInnen über die geplante Unternehmenskulturanalyse informieren. Worauf muss ich bei der internen Kommunikation achten?

Bereits die Analyse von Unternehmenskultur an sich, meist schon die pure Ankündigung dieses Vorhabens hat einen Einfluss auf die Unternehmenskultur, es ist eine Intervention, die von Skepsis bis hin zu Angst oder Ablehnung, aber auch von Neugier der MitarbeiterInnen begleitet sein kann. In jedem Fall werden Erwartungen und Befürchtungen bei den Beschäftigten geweckt. Einige davon seien in Form von fingierten Aussagen im Folgenden aufgeführt:

»Endlich kommt mal jemand und schaut sich dieses Chaos bei uns an. Hoffentlich bekommen wir endlich Hilfe!«

»Ich habe eine Einladung zum Interview erhalten. Ob meine Aussagen mir im Nachhinein vielleicht zum Verhängnis werden könnten?«

»Was geschieht eigentlich mit den Ergebnissen?«

»Oh je, schon wieder wird eine neue Sau durchs Unternehmen getrieben. Ich habe keine Zeit dafür, bei uns ändert sich eh nix. Das ist pure Zeit- und Geldverschwendung.«

»Das ist purer Zynismus. Zuerst treten sie die Menschen hier mit Füßen und nun wird plötzlich so getan, als kümmere es irgendwen, was wir denken?«

Folgende Prinzipien in der Kommunikationsarbeit haben sich u. a. bewährt:

1. Maximale Transparenz über das Vorhaben und dessen Sinn und Nutzen herstellen (z. B. durch mehrere Informationsveranstaltungen und persönliche Gespräche mit *allen* relevanten Zielgruppen im Unternehmen).
2. Die Inhalte der geplanten Erhebungen offen legen und zur Diskussion stellen (Interviews, online-Fragebögen). Die MitarbeiterInnen erhalten Gelegenheit, Verständnisfragen zu stellen, Fragen in den Fragebögen zu ergänzen, umzuformulieren oder zu streichen.

3. Vertrauen in den Prozess herstellen:
 - a. Vorgehensweise und Datenhandhabung und -auswertung verständlich erklären, offene Fragen einsammeln und beantworten.
 - b. Anonymität von in Interviews getroffenen Aussagen garantieren.
 - c. Verfahren zur Gewinnung der Interviewpartner so transparent und »wasersdicht« wie möglich gestalten (befragt wird eine repräsentative Stichprobe der Grundgesamtheit an Unternehmensangehörigen. Die Stichprobe wird idealerweise in Anwesenheit des Betriebsrates und der Gleichstellungsbeauftragten ausgelost).
4. Unternehmenskulturentwicklung hat Prozesscharakter i. S. v. der Weg ist das Ziel. Dies gilt es zu kommunizieren und immer wieder einen Abgleich zwischen Erwartungshaltung und realistisch erreichbaren Zielen vorzunehmen.

Für den Fall, dass mit der Unternehmenskulturarbeit »verbrannte Erde« betreten wird, da frühere Vorhaben gescheitert oder Erwartungen enttäuscht wurden, ist es essentiell, glaubhaft zu vermitteln, dass man aus den Fehlern der Vergangenheit lernen will und deshalb bei diesem Versuch einen anderen Zugang wählt. Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Unternehmenskulturanalyse an die Kommunikationsarbeit großer Leitthemen im Unternehmen zu koppeln und dort anschlussfähig zu machen.

Herausforderung 3:

Ich habe die Unternehmenskulturanalyse durchgeführt und die Resultate liegen vor? Wie kann ich die Ergebnisse »lebendig« kommunizieren?

Unternehmenskultur wird von und für Menschen gestaltet und gelebt. Kultur bringt Haltungen zum Ausdruck, hat eine Geschichte, besitzt Wurzeln und löst bei jedem Unternehmensangehörigen unterschiedliche Assoziationen in Form von Erlebnissen und Anekdoten aus. »Unternehmenskultur ist etwas Lebendiges«, etwas Emotionales, demnach sollte die Darstellung der Erkenntnisse aus einer Unternehmenskulturanalyse diesem Wesen Rechnung tragen.

In diesem Zusammenhang hat sich die Arbeit mit anonymisierten O-Tönen aus den Interviews bewährt. Professionelle Sprecherstimmen geben die Originalaussagen der Gesprächspartner aus den Interviews wider. Das wirkt authentisch und schafft im Positiven wie im Negativen Betroffenheit.

Zusätzlich können Analogien in Form von Bildern oder Karikaturen eingesetzt werden. Diese helfen den Unternehmensangehörigen, sich selbst im Spiegel zu erkennen, und schützen zugleich vor persönlichen Angriffen. Die einfache

Erkenntnis: »Das sind typisch wir« kann dazu beitragen, sich in wertschätzender, vielleicht sogar humoristischer Art und Weise verstanden und gesehen zu fühlen.

Die Abbildungen 5-8 zeigen Karikaturen, die im Rahmen einer Unternehmenskulturanalyse auf Basis des vorher beschriebenen 10 Dimensionen-Modells bei einer Organisation der Baubranche entstanden sind. Unter den Abbildungen stehen jeweils die O-Töne der interviewten MitarbeiterInnen, die den Zeichner³ zu den Karikaturen inspiriert haben.

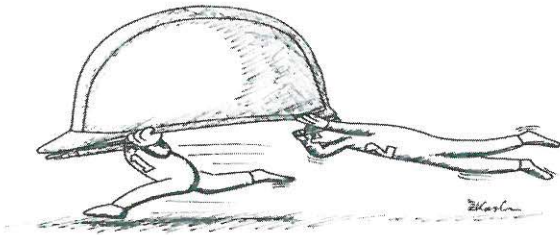


Abb. 5: Man weiß nicht, was man will, sondern eher, wann es fertig sein soll.

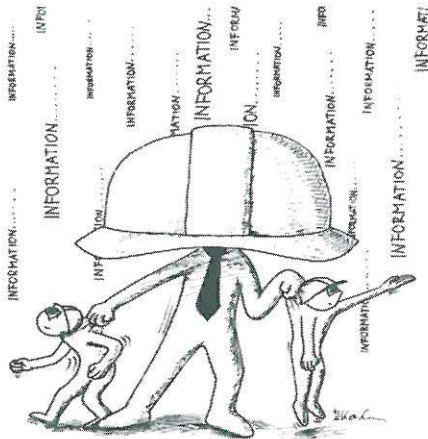


Abb. 6: Wissen ist Macht. Die geb' ich nicht ab.

3 Die urheberrechtlich geschützten Zeichnungen durften mit freundlicher Genehmigung des Künstlers Karsten Dietrich für diesen Beitrag abgedruckt werden.

Mitarbeiter-Feedback-Gespräch
vollautomatisiert

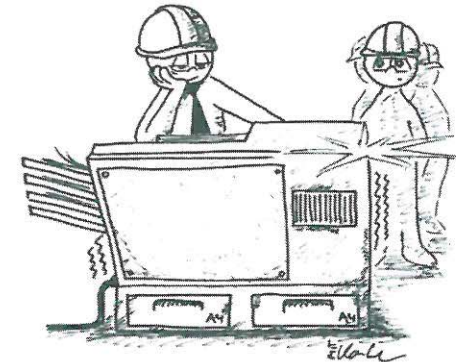


Abb. 7: Die Mitarbeiterfeedbacks kann man übereinander legen und gegen das Fenster halten



Abb. 8: Wenn es den Flurfunk nicht gäbe, würden wir gar nicht mehr miteinander kommunizieren.

Literatur

- Heinen, E./Dill, P. (1990): Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Simon, H. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur. Stuttgart.
- Sackmann, Sonja A. (2007): Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture. Hrsg. von der Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). 2. Aufl. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006): Messen, werten, optimieren – Erfolg durch Unternehmenskultur: Ein Leitfaden für die Praxis. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2009): Führungskultur bei der ING-DiBa. Gütersloh.

Buch kaufen

Machen, mitmachen und mit sich machen lassen – Über Führung in Politik- und Wirtschaftsorganisationen

Hans-Jürgen Arlt

»Du bist mein Weg und mein Ziel«, wird in Schlagern über Liebe gesungen, in Gebeten über Gott gesagt. Für Führung gilt das gleiche: Die ihre Ziele und ihre Wege selbst bestimmen, brauchen keine.

Führung kann man kaufen. Berg-, Stadt- Museums- und viele andere Führer bieten sich an. Als Dienst geleistet, muss Führung sich auskennen; gut informiert geht sie voran, ihr kann man folgen. Die Geführten, darin unterschieden von Verführten, haben über das Ziel entschieden, ihm zumindest zugestimmt, bevor sie sich auf den Weg machen, den die Führer ihnen zeigen.

Führung als Organisationsfunktion meint mehr, sie entscheidet gerade auch über Ziele. Führen heißt, über Ziele und Wege so zu entscheiden, dass andere folgen. »Diesen Menschen sind andere Menschen gefolgt. Mehr als das lässt sich interessanterweise kaum darüber sagen.« (Carmann 2001: 17) Wirklich nicht? Der folgende Text versucht am Unterschied zwischen wirtschaftlichen und politischen Organisationen Interessantes über Führung zu entdecken. Den theoretischen Hintergrund der Überlegungen bildet Niklas Luhmanns Gesellschaftstheorie, besonders seine Kommunikations-, Entscheidungs-, Organisations- und Machttheorie. Diskutiert werden *erstens* Merkmale des Entscheidens. *Zweitens* wird der Zusammenhang mit der Sozialform Organisation hergestellt. Sie ist das moderne Spielfeld der Entscheidung und der Führung. Ihre Ankerpunkte bilden Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie. *Drittens* wird Hierarchie als Führungsmodus ausdifferenziert in instrumentell, strategisch und partizipativ und mit Demokratie verglichen. Unter *viertens* geht es um die Logiken wirtschaftlicher und politischer Organisationen sowie den Vergleich zwischen den Voraussetzungen von Führung in Wirtschaft und Politik. Ziel des Textes können nicht Detailklärungen sein. Gezeigt werden soll die Vieldimensionalität der Führungsthematik. Dabei werden viele Fäden aufgegriffen, ohne sie weiter zu spinnen.

1)

Entscheiden ist schon schwer genug. Führen verlangt zudem Entscheidungen, denen andere bereit sind zu folgen, auch und gerade, wenn sie nur Betroffene, jedoch nicht an der Entscheidung Beteiligte sind. Eine Entscheidung in der Form