

Abschied von der Hierarchie

Wie erfolgreiche Führung in den komplexen Organisationen des 21. Jahrhunderts aussieht, diskutiert Dietrich von der Oelsnitz aus dem Blickwinkel der Systemtheorie. Auf nur rund 120 Seiten lässt er nicht etwa ein völlig neues Bild der Disziplin erstehen, sondern rückt die Theorien bekannter Protagonisten wie Frederick Winslow Taylor, Douglas McGregor oder Fred Edward Fiedler in einen neuen Zusammenhang.

Sind menschliche oder tierische Gemeinschaften ohne einen Anführer nicht denkbar? Mit der Frage nach einer „mehr oder minder klar erkennbaren Spitze“ (7) in Unternehmen beschäftigt sich Dietrich von der Oelsnitz (Professor und Leiter des Instituts für Organisation und Führung an der Technischen Universität Braunschweig) das ganze Buch hindurch. Die Antwort des Autors findet sich im abschließenden Resümee, das mit einem Ausblick verbunden ist: „In der Kreativitätswirtschaft des 21. Jahrhunderts jedenfalls hat kaum ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil dadurch, dass seine Mitarbeiter die Regeln einhalten.“ (112) Führungskräfte müssten lernen, dass sie nicht alles kontrollieren oder vorgeben können: „Vorgesetzte sollten nicht schieben, sondern ziehen“ (113), rät von der Oelsnitz.

Im Zeitalter der „Expertokratie“ hätten sich Macht und Autorität längst von der hierarchischen zur intellektuellen Elite verschoben. So erhalte das Unternehmen als System „mehrere Gehirne“ und könne sich besser auf die Komplexität der jeweiligen Systemumwelt einstellen: „Das bedeutet in letzter Konsequenz: Eindeutige, das heißt situativ indifferente Über- und Unterordnungsbeziehungen kann es in modernen Unternehmen nicht länger geben.“ (114)



DIETRICH VON DER OELSNITZ ► Einführung in die systemische Personalführung.

Carl-Auer, 2012, 124 S., € 13,95
ISBN 3-89670-830-4

Dietrich von der Oelsnitz nimmt – auf dem Weg zu diesen Erkenntnissen – zunächst eine Positionsbestimmung der systemischen Führung vor, stellt Funktionen und Folgen von Führung dar und zeichnet den Wandel der Menschenbilder im Zeitverlauf von Taylor zur systemischen Führung nach. Dabei beschreibt er die Grundzüge des Leitbilds der systemischen Führung: die dem Griechischen entlehnte „Autopoiesis“ (vom Autor mit „Selbsterschaffung“ übersetzt), „geplante Evolution“ und Koevolution, nicht-lineares Ursache-Wirkungs-Denken sowie Konstruktivismus. Was die von ihm vermittelten, theoretisch begründeten Einsichten für die Führungspraxis bedeuten, bringt der Autor immer auf den Punkt: „Systemische Führungskräfte sollten demnach das Ganze sehen, eine gesunde Portion Machbarkeitszweifel besitzen, Vielfalt fördern und bis zu einem gewissen Grade Emergenz und Unberechenbarkeit in der Beziehung zu den Systemmitgliedern akzeptieren.“ (38)

Das vierte Kapitel widmet der Autor der menschlichen Leistungsmotivation, bevor er im fünften Abschnitt seiner Einführung vertiefende Perspektiven systemischer Führung beschreibt und begründet, warum es keine generell gültigen Regeln für erfolgreiche Führung gibt. •

dhs