



## Dietrich von Oelsnitz: Einführung in die systemische Personalführung



Dietrich von Oelsnitz: Einführung in die systemische Personalführung. Carl-Auer Verlag GmbH (Heidelberg) 2012. 124 Seiten. ISBN 978-3-89670-830-4. 13,95 EUR.

Besprochenes Werk kaufen

### Thema

In Zeiten ständiger dramatischer Veränderungen in der Berufswelt geht es in diesem Buch einmal mehr um die Frage, wie Mitarbeiter geführt werden und welche Kompetenzen Führungskräfte benötigen, soll der Job gut gemacht werden. Zu den vielen anderen Büchern von Experten reiht sich hier der Band ein, der das vielschichtige Thema „Personalführung“ aus der systemischen Sicht durchleuchtet. Was darunter zu verstehen ist und worin er sich von anderen erheblich unterscheidet, wird schnell deutlich.

### Autor

*Dietrich von der Oelsnitz*, Dr. ord.Universitätsprofessor, Leiter des Instituts für Organisation und Führung an der TU Braunschweig, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaft an den Universitäten Braunschweig und Göttingen, geschäftsführender Herausgeber der „Zeitschrift für Management“. Experten- und Leadership-Forschung sowie strategische Unternehmensführung bilden seine Arbeitsschwerpunkte.

### Aufbau

Nach der knappen Einführung in das Thema Systemische Führung durch eine Positionsbestimmung wird das Thema in sechs weitere Kapitel unterteilt.

Im ersten Kapitel befasst sich der Autor mit dem Thema Führung in Unternehmen und Organisationen. Was versteht man unter Führung, wie kann man Führung strukturieren und welches sind die Folgen von Führung.

Das nächste Kapitel erläutert anschaulich die unterschiedlichen Theorien im Laufe ihrer Zeit. Annahmen zu den Theorien werden an Beispielen dargestellt.

Dass die genannten Theorien eben nur Theorien sind und letztlich der Mensch im Mittelpunkt steht, der in allen Höhen und Tiefen in dem Arbeitsprozess eingebunden ist, wird in dem Kapitel über menschliche Leitungsmotivation deutlich.

Daran schließt sich das Kapitel über die Perspektiven systemischer Führung vertiefend an. Hier finden Leser viele Informationen zum Thema Charisma und welche Merkmale der „Leader“ bestenfalls aufweisen sollte.

Letztlich wird Führung im Zeitalter des WEB 2.0 untersucht und dargestellt, das bekanntlich eine neue Dimension von Führung aber auch von Selbstmanagement der Menschen bedeutet. Welche Werte, welche Kompetenzen benötigen Menschen, wenn Abgrenzung von Arbeit – und Privatleben kaum noch möglich ist? Wie wichtig ist Gesundheitsmanagement als Teil der Führungskompetenz?

Ein Resümee mit anschließendem Ausblick rundet dieses Buch ab. Anhängig findet der Leser die Literaturliste.

## Inhalt

Auf insgesamt 124 Seiten zieht der Autor den Bogen von der Bedeutung von Führung für ein Unternehmen, einer Organisation oder einer Projektgruppe über unterschiedliche klassische Theorien bis hin zu seinem Schwerpunkt, der systemischen Denkweise und Handelns mit ihren Auswirkungen.

Da Begrifflichkeiten manchmal zu Definitionsproblemen führen können, erläutert *von der Oelsnitz*, welche Grundlagen der Systemtheorie für ihn hier zu berücksichtigen waren sowie die Aussage, dass man insgesamt einer holistischen Sichtweise bereits nahe gekommen sei, aber noch immer keine konkrete Definition habe, also eine einheitliche Systemtheorie noch nicht benannt werden kann. Quellen sind somit:

- Biologie (*L.von Bertalanffy, J.Piaget, H.Maturana*)
- Kybernetik (*S.Beer, W.Ashby, F.Vester*)
- Sprach- und Erkenntnistheorie (*von Wittgenstein, K.Popper, G.Bateson*)
- Mathematik und Logiklehre (*B.Russel, F.von Foerster*)
- Soziologie (*N.Luhmann*)
- Psychologie und Kommunikationstheorie (*M.Wertheimer, E.von Glasersfeld, P.Watzlawick*)
- Managementtheorie (*H.Ulrich, W.Kirsch, D.Baecker*)

Sie alle deuten darauf hin, dass die Grundpfeiler des systemischen Denkens auf Zirkularität beruhen und sich dem linearen Denken abwenden. Grundsätze, dass es Konstrukte sind, die Menschen sich aneignen und für DIE Wahrheit halten, angewandt in der Managementtheorie ergeben interessante Perspektiven.

Sehr genau beschreibt der Autor, was in Unternehmen angesagt ist und welche Schlüsse sich aus diesem Handeln ziehen lassen. Werden also durch Anreize Mitarbeiter motiviert, entsteht ein anderes Beziehungsverhältnis zur Arbeit, zum Unternehmen, zur Führungskraft als verspüre diese eine hohe intrinsische Motivation. Die Strukturen der unterschiedlichen Führungsstile werden deutlich und anschaulich erklärt.

Auf der Reise mit unterschiedlichen Menschenbilder durch den Wandel der Zeit und des Zeitgeists werden die eher trockenen Theorien praxisnah erklärt. Ob die Theorie des Frederick Taylor, dem es in erster Linie um die Produktivität ging und nicht um den Menschen, bis hin zu den sich selbst erfüllenden Prophezeiungen von *D. McGregor* –

anschauliche Darstellungen lassen den Leser erkennen, wie sich Arbeit-Mensch-Führungsposition entwickelte. Die menschlichen Bedürfnisse, anhand einer Abbildung schnell visuell zu erfassen, machen deutlich, was Menschen wichtig ist, was nötig ist. Der Mensch will an Aufgaben wachsen und will sein Potenzial entfalten. Seine Unzufriedenheit führt in die nächst höhere Stufe der Bedürfnispyramide und treibt ihn an.

Es stellt sich die Frage, welche Rollen Menschen bei der Arbeit spielen. Das bedeutet zunächst, dass auch Führungspositionen genauer untersucht werden. Ein Mensch kann durchaus in einer Führungsposition arbeiten, in seinen anderen Lebensfeldern jedoch eher zurückhaltend sich verhalten. Umgekehrt stellt sich einmal mehr die Frage, welche Merkmale die Führungsrolle mit sich bringt und wie diese auszufüllen ist. Das führt mitunter zu unbequemen Fragen, auch nach der Legitimation von Rollen.

Anknüpfend daran kommen Aspekte der Erwartungen an Führungskräfte zum Tragen.

- Was erwarten andere und was muss ich als Führungskraft ausfüllen können? „Ein Schauspieler kann im Lauf seiner Karriere mehrere Rollen spielen, ein Vorgesetzter kann das nicht.“
- Was macht einen Leader aus, und kann man das lernen? Spannende Fragen mit ebenso spannenden Ausführungen, was das Charisma eines Führenden ausmacht. Wie werden charismatische Menschen wahrgenommen, was traut man ihnen zu?
- Wie emotional sollen, dürfen, Führungskräfte sein?
- Wie verändert das Web 2.0 unsere bisher funktionierenden Rollenverständnisse, wenn vor allem das Wissen der Schlüssel zu Erfolg und Ruhm ist? Wissen kann sich anhand des Internets fast jeder aneignen und somit werden andere Merkmale entscheidend.

Letztlich aber bedeutet die große Chance Internet auch Gefahr. Alle diejenigen, die sich höchst engagiert mit Wissen versorgen, betreiben dabei auch Raubbau an ihrer Gesundheit. Gesundheitsmanagement hält damit Einzug in das Unternehmensmanagement als nicht zu vernachlässigendes Thema.

## **Diskussion**

Dieses Buch ist eine Quelle interessanter Gedankengänge zum Thema „Führung“ und hält kurz und knapp dem Leser vor Augen, wie sehr Menschen heute eine „andere“ Führungsmentalität benötigen, um den Anforderungen gerecht zu werden.

Selbstverständnis, Werte, Selbstmanagement, Gesundheit, Weltbild – ein breites Spektrum wird erörtert und als Einführungsinformation bereitgestellt.

## **Fazit**

Ein sehr lesenswertes Buch mit anschaulichen Beispielen zu wissenschaftlichen Theorien, so dass auch Personaler, Coaches und Berater leichten Zugang finden werden. Die Beispiele sind plausibel und verdeutlichen den studienuntermauerten Text.

Es bietet viele Anregungen für die wesentlichen Fragen, die sich eine Führungskraft stellen sollte.

Empfehlenswert!

Rezensentin

## **Susanne Rolf-Dietrich**

Homepage [www.reflectivewriting.net](http://www.reflectivewriting.net)

E-Mail [Mailformular](#)

## **Besprochenes Werk kaufen**

Sie fördern den Rezensionsdienst, wenn Sie diesen Titel – in Deutschland **versandkostenfrei** – über den socialnet Buchversand bestellen.

## **Zitiervorschlag**

Susanne Rolf-Dietrich. Rezension vom 15.06.2012 zu: Dietrich von Oelsnitz: Einführung in die systemische Personalführung. Carl-Auer Verlag GmbH (Heidelberg) 2012. 124 Seiten. ISBN 978-3-89670-830-4. In: socialnet Rezensionen, ISSN 2190-9245, <http://www.socialnet.de/rezensionen/12637.php>, Datum des Zugriffs 15.06.2012.

## **Urheberrecht**

Diese Rezension ist, wie alle anderen Inhalte bei socialnet, urheberrechtlich geschützt. Falls Sie Interesse an einer Nutzung haben, treffen Sie bitte vorher eine Vereinbarung mit uns. Gerne steht Ihnen die Redaktion der Rezensionen für weitere Fragen und Absprachen zur Verfügung.

## **socialnet Rezensionen durch Spenden unterstützen**

Sie finden diese und andere Rezensionen für Ihre Arbeit hilfreich? Dann helfen Sie uns bitte mit einer Spende, die socialnet Rezensionen weiter auszubauen: Spenden Sie steuerlich absetzbar an unseren Partner Förderverein Fachinformation Sozialwesen e.V. mit dem Stichwort Rezensionen!

Zur **Rezensionsübersicht**

Zum **Seitenanfang**

© 2010 socialnet GmbH, Bonn

15.06.2012

Gabal - Wissen vernetzen, ab 4. Juni 2012

## Einführung in die systemische Personalführung



Dietrich v.d. Oelsnitz

sonstige  
89670 830 4

Dietrich von der Oelsnitz, Professor und Leiter des Instituts für Organisation und Führung an an der TU Braunschweig und Herausgeber der Zeitschrift für Management hat in der Carl Auer Compact –Reihe zu systemischen Themen einen Band zur Mitarbeiterführung geschrieben,.

Der Lektüregewinn besteht in zweierlei: In knappen und gleichzeitig informativen Strichen lässt der Autor die Geschichte der Führungsmodelle, einschließlich der Menschenbilder, Revue passieren, stellt Bezüge zur Gegenwart her und widmet sich auch dem Themengebiet Gesundheit und Führung. Bei alledem, vor allem beim Abschreiten ausgewählter Führungskonzepte, schält er den jeweiligen Kern heraus, der die Veränderung zur nächsten Modellphase und zum nächsten „Paradigma“ besonders deutlich werden lässt. Der mentale Fluchtpunkt ist das systemische Managementdenken, auch „postheroisch“ genannt.

Das systemische Modell bezeichnet der Autor „eher als innere Haltung denn als überprüfbare realwissenschaftliche Theorie“, da es „wenig Handfestes“, sondern nur geistige Konstrukte gibt. Diese Haltung durchzieht die Ausführungen gerade dort, wo sich Dietrich van der Oelsnitz zu Handlungsempfehlungen hinreißen lässt oder den Praxisbezug wagt. Dem vor allem praktisch interessierten Leser tut das gewiss wohl, nicht zuletzt, weil das „Post“ am Postheroischen dann doch nicht ganz durchgehalten wird: Immer wieder gelten Appelle der Führungskraft. Das ist pragmatisch – und Modelle sollen ja der Praxis dienen. Der primär das Systemische an der Personalführung suchende vermisst zuweilen pointierte Erörterungen dieses Spezifikums. Die Literaturhinweise allerdings führen ihn weiter, sodass auch ihm geholfen ist.

Ein schmaler Band mit konzentriertem Wissen und klugen Überlegungen. Er passt noch in jedes voll gestellte Bücherregal hinein!

Hanspeter Reiter, [www.dialogprofi.de](http://www.dialogprofi.de)

*Hanspeter Reiter / Dr. Regina Mahlmann*

[Zurück](#)





Carl-Auer Verlag

Titel: von der Oelsnitz, CAC Personalführung

Publikationsorgan: Personalführung

Datum: Juni 2012

DRUCKFRISCH - DAS NEUE BUCH „EINFÜHRUNG IN DIE SYSTEMISCHE PERSONALFÜHRUNG“

## 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 „Autopoesis“ (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