

.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis



Dudek, Karlheinz/Hopfner, Thomas (2008):

Führung. Eine Annäherung aus unterschiedlichen Bereichen

SIAC-Journal – Zeitschrift für
Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis
(3), 34-54.

doi: 10.7396/2008_3_D

Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:

Dudek, Karlheinz/Hopfner, Thomas (2008). Führung. Eine Annäherung aus unterschiedlichen Bereichen SIAC-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (3), 34-54, Online: http://dx.doi.org/10.7396/2008_3_D.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2008

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAC-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 3/2013

Führung

Eine Annäherung aus unterschiedlichen Bereichen



KARLHEINZ DUDEK,
seit Februar 2003 Leiter des
Zentrums für Fortbildung,
stellvertretender Leiter der
Sicherheitsakademie des
Bundesministeriums für Inneres.



THOMAS HOPFNER,
seit September 2008 Leiter des
Bildungszentrums der
Sicherheitsexekutive Vorarlberg.

Der Themenbereich Führung ist in Literatur, Lehre und Praxis immer wieder Gegenstand umfassender Betrachtungen und kontroversieller Diskussionen. Dabei ist zu bedenken, dass Führung veränderlich, veränderbar und damit nichts Objektives und Endgültiges – sondern in seiner Gesamtheit komplex, verklärt, oft auch mehrdeutig oder sogar widersprüchlich – wahrgenommen wird. Vor dem Hintergrund dieser Zeilen ist es Ziel der Autoren, sich dem Thema Führung aus der Sicht der Aus- und Fortbildungsverantwortlichen der Sicherheitsakademie – in vertretbarer Kürze – im Konnex zum „System Organisation“ theoretisch anzunähern und anzustrebende Kompetenzen von Führungskräften auch – praktisch – wahrnehmbar zu machen. Dies auch deshalb, weil damit einhergehende Überlegungen und Positionierungen zum Thema Führung nicht nur für die Organisation BM.I intern unmittelbare Auswirkungen haben, sondern auch für die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit von strategischer Relevanz sind – ist es doch die Polizei, die für die Menschen in Österreich als Träger des Gewaltmonopols des Staates mittelbar oder unmittelbar erlebt wird. Führungskräften kommt demnach in der Organisation BM.I besondere Bedeutung zu. Deren – situativ angepasster – Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirkt sich maßgeblich auf das Verhalten der Exekutive zu den Menschen in unserem Lande aus.

1. BEGRIFF UND DEFINITION

Es ist nicht leicht, aus der Fülle der in der Literatur angebotenen Definitionen von Führung jene zu finden, die auch im Zusammenhang mit polizeilicher Führung heute am sinnvollsten scheint, weil in allen Definitionen auch kulturelle, gesellschaftliche sowie politische Bezüge und Praktiken enthalten sind. Trends und Zeitgeist nehmen maßgeblich Einfluss. Dabei ist zu bedenken, dass Führung veränderlich, veränderbar und damit nichts Objektives und Endgültiges ist, sondern in seiner Gesamtheit komplex, verklärt, oft auch mehrdeutig oder sogar widersprüchlich wahrgenommen wird.

Eine Definition, in der mehrere wichtige Begriffsdimensionen enthalten sind, sei hier angeführt: „Führung wird verstanden

als systematisch-strukturierter Einflussprozess der Realisation intendierter Leistungsergebnisse; Führung ist damit im Kern zielorientierte und zukunftsbezogene Handlungslenkung, wobei sich diese Einwirkung auf Leistung und Zufriedenheit richtet“¹.

Führung soll daher – den letzten Teil dieser Definition unterstreichend – auch Zufriedenheit herstellen – und ist damit mit keiner Reduktion auf Effizienz, Leistung oder sogar Leistungssteigerung um jeden Preis notwendigerweise verbunden.

Die Polizei hat in dem Status, wie sie sich in der Gesellschaft positionieren möchte, wie sie ihre Ressourcen verteilt oder wie sie Prioritäten setzt, immer wieder Weichen zu stellen.

Es sind Weichen zu stellen zwischen

- Kontroll- und Serviceorientierung,
- Vollzugs- und Managementorientierung,
- obrigkeitsstaatlichem und demokratischem Verständnis,
- einer streng hierarchisch orientierten oder einer offenen, transparenten Organisation mit einer Förderung von Mitarbeiterpartizipation.

Solche Überlegungen und Positionierungen haben strategische Relevanz, die in die Aufbau- und Ablauforganisation der Polizei einfließen sollen. Sie müssen sich sinnvollerweise im „täglichen Leben“ der Organisation, im Umgang mit Mitarbeitern² sowie der Bevölkerung zeigen und betreffen damit in hohem Ausmaß Vorgesetzte und deren Verständnis von Führung.

In diesem Aufsatz möchten wir einen Diskussionsbeitrag zum Thema Führung in der Polizei liefern und dabei darauf hinweisen, dass ausschließlich hierarchisch orientierte Führung – von ihrem Umfang her – an Bedeutung verliert und andere Phänomene, wie beispielsweise Mitarbeiterpartizipation, Mikropolitik, systemische Ansätze der Mitarbeiterführung für Führungskräfte, bekannt sein und situativ angewandt werden sollten. Darüber hinaus wollen wir einen Beitrag dazu liefern, wie Führungskräfte wahrgenommen werden können und was sie „ausmachen“ kann. Letzteres vor allem auf Grund der eigenen Erfahrungen als aufmerksame Beobachter und der oft erlebten Problematik, scheinbar unerfüllbare Erwartungshaltungen an Führungskräfte in die Realität zu transformieren.

Je nach Funktion wird es notwendig sein, den Einsatz der verschiedenen Führungsvarianten in ihrer Bedeutung unterschiedlich zu gewichten. Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten³ sollten alle Führungskräfte auf den unterschiedlichen Gebieten haben. Die Reduktion auf einen Teilbereich reicht schon lange nicht mehr.

Die Polizei steht in unserer Gesellschaft für Sicherheit; einige meinen, dass Polizei Sicherheit produziert – darüber ließe sich diskutieren. Für uns ist Sicherheit ein Wert, der vor allem aus sozialem Vertrauen besteht und durch Vertrauensmechanismen gesellschaftlich objektiviert wird.

***Sicherheit ist damit nicht nur
ein objektiver Zustand,
sondern zum großen Teil ein
Ergebnis geschützter
Befindlichkeit.***

Diese emotionale Komponente kann daher nicht alleine durch Strukturen symbolisiert werden, sondern sie muss in Kommunikation erfahren, erlebt und gefühlt werden.

An dieser Stelle möchten wir ansetzen und ergänzen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die kein Vertrauen zu ihren Vorgesetzten und zur eigenen Organisation haben, in der Kommunikation mit der Bevölkerung beeinträchtigt sind. Auch darauf muss Führung Rücksicht nehmen.

Der hl. Benedikt von Nursia meinte, „Wer führen will, muss zuerst sich selbst führen“. Wer nicht bei sich selbst angekommen ist, wer sich selber nicht kennt – ja, gar nicht den Versuch unternimmt, sich selber näher kennen zu lernen – kann schlecht andere führen. Welche Werte bilden das Fundament, auf dem jemand steht? Ist dieses Fundament stark und stabil oder wackelt es?

***Führen heißt auch,
Verantwortung für Menschen,
ein Unternehmen oder Unter-
nehmensteile zu übernehmen.***

Eine Reflexion von eigenen Werthaltungen, von eigenen ethischen und moralischen Vorstellungen in Verbindung mit den Visionen oder der Strategie der jewei-

ligen Organisation kann das Bewusstsein für ein wertorientiertes Führungsverhalten schärfen.

2. MACHT

In der angeführten Definition von „Führung“ ist von „beeinflussen“ die Rede, weshalb einige grundsätzliche Überlegungen zum Phänomen „Macht“ angebracht scheinen. Eine von Macht geprägte Situation braucht einen „Mächtigen“ und jemanden – wenn schon nicht Ohnmächtigen – mit weniger Macht.

Der Begriff Macht ist oft negativ besetzt. Was ist nun Macht? Für Max Weber ist Macht jede Möglichkeit, den eigenen Willen innerhalb einer sozialen Beziehung auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.⁴ Wir möchten neben der Chance, den eigenen Willen auch gegen Widerstände anderer durchzusetzen, vor allem auch die Möglichkeit, auf andere Menschen Einfluss zu nehmen, betonen.

Beim Einflussnehmen braucht es allerdings nicht notwendigerweise Widerstände.

Wir kennen das Lernen am Modell – der Mensch lernt von Vorbildern und ahmt ihr Verhalten nach. Eltern, Lehrer, Vorgesetzte, Kollegen haben schon darum eine „mächtige“ Position, weil sie Vorbilder sein können, auch wenn wir wissen, dass sie es faktisch nicht immer sind. Beeinflussung kann weniger direktiv und weniger berechenbar sein als Durchsetzung.

Worauf basiert nun die Macht der Führungskräfte? Woher haben wir unsere Macht? Christine Bauer-Jelinek zeigt acht Quellen der Macht auf und weist auf die jeweiligen eigenen Gesetzmäßigkeiten und Insignien hin.⁵ Dabei ist es bedeutsam, Zusammenhänge zu erkennen. Es gibt für sich genommen keine besseren

oder schlechteren Machtinstrumente.

Macht der Materie, Macht der Herkunft, Macht der Mehrheit, Macht des Wissens, Macht der Gefühle, Macht der Funktion, Macht der Kontakte, Macht der Überzeugung (Wertesysteme, Religion, ...).

Als Führungskraft ist es sinnvoll, sich selber die Frage zu stellen, aus welchen Quellen Macht geschöpft wird, woher eigene und fremde Kraft und Macht kommen und mit welchen Formen der Macht man Probleme hat – oder welche man schwer akzeptieren kann.

Macht – für sich betrachtet – ist weder positiv noch negativ.

Gerade für Führungskräfte und wahrscheinlich besonders für Führungskräfte der Polizei kommt es aber auf den bewussten Umgang mit Macht an, wobei sich die jeweiligen Machtinhaber ihrer – eminenten – Verantwortung und der möglichen Folgen ihrer Machtausübung stets bewusst sein sollten.

3. FÜHRUNGSSPEKTREN

Aufbauend auf der Typologie der Führungsstile nach Wunderer, innerhalb der dieser die Machtdimension, die prosoziale Dimension und die Teilhabe der Mitarbeiter in unterschiedlichen Führungsstilen von autoritär, patriarchalisch, konsultativ, kooperativ, delegativ bis hin zu autonom darstellt⁶, soll nun gezeigt werden, dass Vorgesetzte – und im Speziellen – Führungskräfte der Polizei in den vier Bereichen hierarchisch orientierte Führung, Management, partizipative Führung und systemische Führung Kenntnisse und Fertigkeiten mitbringen sollten. Die vier Teilbereiche sind dabei nicht in sich begrenzt. Natürlich gibt es Überschneidungen dieser Bereiche – und Einteilungen könnten auch nach anderen Kriterien erfolgen. Als Diskussionsgrund-

lage eignen sie sich jedenfalls und können damit eine Basis für weitere Reflexionen und Entwicklungen bieten.

3.1. HIERARCHISCH ORIENTIERTE FÜHRUNG

Wenn man nach historischen Beispielen für Führung sucht, so findet man etliche, die den Schluss nahe legen, Führung ist grundsätzlich männlich, hierarchisch, oft kriegerisch, und charismatisch. Neuberger führt dazu aus, dass es drei männliche Archetypen für Führung gibt, nämlich a) den Vater, das Urbild des Schöpfers, Erzeugers und des unumschränkten Herrn, b) den Helden – vornehmlich den Kriegshelden –, der aus großer Not befreit und c) den Geist/Begeisterten (Visionär, Prophet etc.). Diese Ur-Bilder haben eine orientierende, modellierende und legitimierende Funktion. In diesem Zusammenhang sei auf die besondere Bedeutung dieses Faktums für Frauen hingewiesen. Wenn für Frauen in Führungspositionen eine derartige Vorleistung im Sinne dieser Archetypen nicht erbracht wird, haben sie es kulturgemäß vielfach schwerer, als Führungspersönlichkeiten gesehen zu werden und angesehen zu sein. Sie müssen nachholenden Mehraufwand treiben, um trotz des „Handicaps“ ihres Geschlechts in einer bislang männerdominierten Führungswelt Bewährungschancen und Anerkennung zu erhalten. Wie sie sind und was sie tun, wird am männlichen Vorbild gemessen; jede Abweichung davon wird als defizitär erlebt und ist begründungspflichtig.⁷

Nun zu den Führungsgrundsätzen, die auch innerhalb der Polizei von Bedeutung und grundsätzlich auf eine Führung im Einsatz zugeschnitten waren bzw. sind; Anzahl, Formulierung und Detaillierungsgrad dieser Grundsätze können variieren. Nachfolgend eine Auswahl davon:

- Das Recht bestimmt das polizeiliche Handeln;

- Einheit der Führung (ungeteilte persönliche Verantwortung eines Kommandanten, eindeutige Unterstellungsverhältnisse);
- klares Ziel (muss deutlich formuliert und kommuniziert werden);
- Einfachheit (bezeichnet eine gradlinige, unkomplizierte und verständliche Vorgehensweise);
- Handlungsfreiheit (aktive Nutzung von vorhandenen Handlungsspielräumen innerhalb des Auftrages bzw. der rechtlichen Vorgaben);
- Schwergewichtsbildung (alle benötigten Kräfte sollen sich zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort auf das Ziel konzentrieren);
- Verbindung aufnehmen und halten (Suchen von Unterstützungen, um Wirkungsmöglichkeiten zu erhöhen, ständige Abstimmung von Wirkungsträgern);
- Ökonomie der Kräfte (Kräfte sind entsprechend ihrer Eigenart und Leistungsfähigkeit einzusetzen);
- Beweglichkeit (Flexibilität im Denken und Handeln);
- Reserven (mit Reservebildungen wird vor allem die Handlungsfreiheit gewahrt und der Erfolg herbeigeführt);
- Informationsüberlegenheit (Maßnahmen zur Abdeckung des Informationsbedarfes);
- Verhältnismäßigkeit (Grundsatz, der jedem polizeilichen Handeln innewohnt und in enger Beziehung zur Rechtsstaatlichkeit zu sehen ist).

Diese Grundsätze sind auch in anderen Lebensbereichen, teilweise in leicht adaptierter Weise sinnvoll und können bei der Suche nach Entscheidungen den Weg strukturieren, die Entscheidungsfindung erleichtern und die Qualität der Entscheidung verbessern. Diese Grundsätze kommen auch ohne den Menschen – mit all seinen Schwächen, Bedürfnissen, Unabwägbarkeiten und Unberechenbarkeiten –

aus. Unvernünftiges und unlogisches Handeln widerspricht ihnen.

Im operativen Polizeidienst haben diese – aus dem militärischen Bereich stammenden und im Wesentlichen auf die Schriften von Carl v. Clausewitz und Helmuth v. Moltke d. Ä.⁸ zurückgehenden – Führungsgrundsätze vielfach ihre Berechtigung, mehr noch, sie sind unverzichtbar. Trotzdem hat es manchmal den Anschein, als wäre diese Art zu führen vielen Führungskräften peinlich oder unangenehm.

Wenn ein autoritärer Führungsstil einem demokratischen Führungsstil gegenübergestellt wird, werden nicht selten damit auch Bewertungen getroffen. „Autoritärer Führungsstil war gestern und ist überkommen“ als prägnante Aussage dazu. Zu rasch kann dabei übersehen werden, dass es Situationen gibt, in denen der Vorgesetzte die Entscheidung treffen muss, ohne Einbindung, ohne Rücksprache mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch wenn solcherart getroffene Entscheidungen – vielleicht allgemein in unserer Gesellschaft – immer weniger akzeptiert werden.

Eine Führungskraft sollte klar „auseinander und transparent“ halten, wann hierarchisch geführt wird und wann eine Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angezeigt scheint. Die Situationen für das Erfordernis hierarchische Führung sind – auch in der Polizei – meist eher selten und machen einen kleinen Teil des Führungsalltages aus.

Der Hinweis auf einen selbstverständlichen und unbefangenen Umgang mit hierarchischer Führung in den dafür angezeigten Situationen ist – gerade in der Zeit einer fortschreitenden Individualisierung, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich oft gerne als „freischaffende Künstler“ sehen, eine „Fraternisierung“ über alle Hierarchieebenen hinweg angestrebt und unter dem Deckmantel einer kooperativen Führung propagiert wird – nicht

modern, aber vielleicht gerade deswegen diskussionsfördernd.

3.2. MANAGEMENT

Management greift in aller Regel nicht direkt auf das Individuum ein. Es wird dabei über Strukturen, Techniken, Institutionen und Systeme mittelbar agiert. Ihr Objekt sind nicht Menschen, sondern Prozesse bzw. Gebilde und daher „Dingführung“ und „Distanzführung“. Die folgende Gegenüberstellung soll die Unterschiede zwischen „Manager“ und „Führer“ verdeutlichen⁹:

Grafik: Neuberger

Manager	Führer
verwalten	innovieren
erhalten	entwickeln
imitieren	kreieren
sind Kopien	sind Originale
akzeptieren den Status quo	fordern den Status quo heraus
fokussieren sich auf Systeme	fokussieren sich auf Menschen
verlassen sich auf Kontrolle	setzen auf Vertrauen
sind auf kurzfristige Erfolge aus	denken langfristig
fragen nach Wie und Wann	fragen nach Was und Warum
sind rational und kontrolliert	sind begeistert und begeisternd
haben die Bilanz im Auge	haben die Vision im Herzen
machen Dinge richtig	machen die richtigen Dinge

Tabelle 1: Unterschiede zwischen „Manager“ und „Führer“

Auch im Polizeibereich wird der Vorgesetzte als Identifikationsfigur seltener. In Interviews mit jungen Polizeibediensteten wurde festgestellt, dass die Führungshierarchie den jungen Leuten meist nicht bekannt ist. Höhere Führungskräfte sind meistens nicht mehr im Alltagsbewusstsein von Bediensteten im Wach- und Wechseldienst präsent. Vorgesetzte treten

heute stärker als Manager auf – als „temporäre Loyalitätsadressaten“.

Eine Verwurzelung mit der Basis schwindet und eine verstärkt zu beobachtende Entfremdung zwischen Basis und Überbau tritt ein.

Vorbilder in Führungsfunktionen kommen abhanden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich von der eigenen Polizeiführung vielfach nicht gesehen, nicht verstanden und nicht wertgeschätzt.¹⁰ Rufe nach „Leadership“ statt „Management“ werden lauter. Diese Rufe stehen nach Neuberger¹¹ für die Überwindung seelenloser technischer Rationalität zugunsten von Feuer, Leidenschaft, und Ausstrahlung: Sie münden in die programmatische Forderung, die richtigen Leute wieder (oder endlich) führen zu lassen, statt sie in bürokratische Systeme und Routine einzu-zwängen.

Trotzdem ist zu berücksichtigen, dass Bürokratie, strukturelle und institutionelle Aspekte einer Unternehmensführung auch für das B.M.I. hohe Bedeutung haben. Gesetze, Vorschriften, Erlässe, Leistungskennzahlen, Kostenrechnung, Controllingmaßnahmen, Qualitätsmanagement, Evaluierungssysteme, Projektstrukturen, Entwicklung von Aufbau- und Ablauforganisationen, Wissensmanagement sind Bestandteile unserer Organisation. Ihre Bedeutung wird stärker. Für den Umgang mit diesen Techniken und Systemen sind entsprechende Kompetenzen erforderlich – und Führungskräfte der Polizei kommen daran nicht mehr vorbei.

3.3. MITARBEITERPARTIZIPATION

Irgendeine Führungsaktivität ist in der Regel besser als gar keine (Laissez-faire-Führungsstil).¹² Dennoch wirken sich unterschiedliche Führungsstile verschieden

auf den Erfolg eines Unternehmens, die Arbeitsleistung von Bediensteten oder etwa die Arbeitszufriedenheit oder die Beschwerdeanfälligkeit aus. So genannte Eigenschaftstheorien beschäftigten sich damit, wie eine Führungskraft sein soll, welche Eigenschaften Erfolg versprechend sind.

Im internationalen GLOBE-Projekt¹³ sollte herausgefunden werden, wodurch sich herausragende Führung auszeichnet. Dafür wurden Tabellen mit Verhaltensweisen, Adverbien, Adjektiven und Substantiven gebildet. Dabei zeigte sich, dass in verschiedenen Ländern, Regionen und Kulturen unterschiedliche Akzente gesetzt wurden. Hier wurde deutlich, dass der „Welt-Prototyp“ einer hervorragenden Führungsperson häufiger und stärker als visionär, begeisternd, selbstlos, leistungs- und teamorientiert beschrieben wird. Mitarbeiterorientierung findet sich lediglich im Mittelfeld. Die Dimensionen Integrität, Inspiration, Leistungsorientierung, Vision, Teamintegration, Entschlossenheit, administrative Kompetenz und Diplomatie bildeten sich dabei heraus.

Die angeführte Reihenfolge zeigt ihre Bedeutung im weltweiten Schnitt. Negativ bewertet werden Egoisten und Individualisten.

Für Europa wurden mehrere Kulturräume gefunden, wobei Österreich mit der Schweiz und Deutschland zum Germanischen Kulturraum gerechnet wurde. Für Österreich ist auffällig, dass beispielsweise „bürokratisches Auftreten“ (förmlich, vorsichtig, gewohnheitsorientiert, regelfixiert, rituell) weniger abträglich beurteilt wird als in Deutschland und der Schweiz. Auch die „Humanorientierung“ (selbstlos, mitfühlend) und „Bescheidenheit“ ist in der Schweiz und Österreich ausgeprägter als in Deutschland. Der Zusammenhang von –

vielleicht nicht mehr so modernen – Begriffen oder Eigenschaften wie „Demut“, „Askese“ oder „Abstinenz“ im Zusammenhang mit Führung wird auch in Österreich neuerdings diskutiert.

Mehr jedoch rückt die Frage, wie sich eine Führungskraft verhalten soll, in den Mittelpunkt.

Dies deshalb, weil die Ergebnisse unterschiedlicher Studien eher inhomogen sind und sich daher ein universeller Anspruch von Eigenschaftstheorien wissenschaftlich nicht ableiten lässt. Dabei wurden insbesondere die Variablen „Mitarbeiterorientierung“ und „Aufgabenorientierung“ und ein Zusammenhang mit „Beschwerdehäufigkeit“ und „Mitarbeiterfluktuation“ untersucht. Dabei wurde festgestellt, dass Aufgabenorientierung zu höherer Arbeitsleistung führt, bei hoher Mitarbeiterorientierung die Arbeitszufriedenheit steigt und die effektivsten Führungskräfte auf beiden Dimensionen hoch eingeschätzt werden.¹⁴

Ohne ausführlicher auf die Untersuchungsergebnisse der Studien zu den Verhaltenstheorien eingehen zu wollen, ist jedoch festzuhalten, dass Bedienstete immer mehr in Entscheidungsprozesse eingebunden und jedenfalls in einem von Respekt und Wertschätzung geprägten Arbeitsklima tätig werden wollen. Auch Zugänge zu Informationen, die Form, wie Kontrolle ausgeübt wird, das Ausmaß von Formalisierung, Organisation, Loyalitätserwartungen etc. sind für die Beziehung zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern und der Organisation wesentlich.¹⁵

Die Interaktion zwischen „Führenden“ und „Geführten“ wird bedeutsamer. Führungskräfte brauchen daher heute in einem hohen Ausmaß sozial-kommunikative Kompetenzen, worauf in sämtlichen Führungsausbildungen des BM.I verstärkt Rücksicht genommen wurde.

3.4. SYSTEMISCHE FÜHRUNG

Systemische¹⁶ Führung fokussiert auf Menschen und Strukturen als Wechselwirkung von ablaufenden Beziehungen. Es gibt nicht die eine Wirklichkeit, sondern alles hängt vom Auge des Betrachters ab. Dabei ist zu bedenken, dass Wahrnehmung selektiv und konstruktiv ist. Wir können immer nur Bruchstücke und Ausschnitte wahrnehmen.

Eine Führungskraft ist daher auch nicht der einzige Bezugspunkt und somit Dreh- und Angelpunkt der Wirklichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher sollte eine Führungskraft nicht davon ausgehen, dass sie „alleine führt“ und somit für alles, was geschieht – oder eben nicht geschieht – alleine verantwortlich ist. Auf andere Führungssubstitute, die Führung neutralisieren oder ihr entgegenwirken (Zusammenhalt in Arbeitsgruppen, professionelle Orientierung, Fachwissen, Erfahrung, Routinen, nicht von der Führungskraft kontrollierte Belohnungssysteme etc.) wird hier nicht näher eingegangen. Jedenfalls handeln Mitarbeiter eigenständig, die Führungskraft und ihr Verhalten ist neben anderen sachlichen, zeitlichen oder sozialen Zusammenhängen dafür nur ein – wenn auch bedeutender – Faktor. Lebenssachverhalte sind dabei komplex und können nicht zur Gänze überblickt oder gar gesteuert werden. Kleine Veränderungen an einer Stelle können an anderen Stellen bedeutende Konsequenzen nach sich ziehen.

Der entscheidende Faktor innerhalb dieser komplexen Systeme ist Kommunikation.

Nicht „Steuern“ im engeren Sinne ist sinnvoll, sondern „Interventionen“ können neue Wirklichkeiten erzeugen. Daher gilt der Grundsatz, Führen als „Einmischen“, „Überwältigen“ oder „Steuern“ ist dann negativ zu bewerten, wenn es Eigeninitia-

tive und Selbstorganisation erstickt. Systemische Ansätze sind dabei in Bezug auf gezielte Führungsinterventionen äußerst skeptisch, weil in komplexen Kontexten das „Sich-selbst-organisieren“ (lassen) ebenfalls oder sogar mehr Erfolg verspricht.¹⁷

Die klassischen Eigenschaftstheorien werden mittlerweile als zu vereinfachend angesehen und gelten deshalb vielfach als überholt.

Auch als überholt angesehen werden die Verhaltenstheorien, weil auch deren ausschließliche Berücksichtigung des Verhaltens von Führungskräften keine befriedigenden Antworten bei Organisationen mit komplexen Anforderungen liefern kann. Auch jene Theorieansätze – wie etwa die Kontingenztheorie –, die einzelne Situationen berücksichtigen und situatives Handeln verlangen, werden der Komplexität nicht gerecht, weil auch diese Modelle lediglich eine beschränkte Anzahl von Faktoren berücksichtigen.¹⁸

„Führen“ ist nur dann angezeigt, wenn es Sinn macht – sonst ist das „(Führen) Lassen“ die bessere Alternative. Diese Verbindung von „Führen und Führen Lassen“ bezeichnet eine spannungsgeladene Widersprüchlichkeit für die Führungskraft, die kontextabhängig beides können soll. Dies zwar nicht im Sinne von „entweder oder“, sondern im Sinne von „sowohl als auch“. Zu dieser Gruppe von Führungstheorien gehören neben der systemischen Theorie auch noch symbolische und politische Theorien.

Wenn Organisationen als autopoetische geschlossene soziale Systeme aufgefasst werden, deren Basiselement Kommunikation ist, wird von der Fixierung auf Personen abgerückt. An deren Stelle treten Kommunikation und die sie steuernden

und von ihnen produzierten Strukturen. Organisationen bestehen aus Kommunikationsprozessen und Kommunikationsstrukturen, die nicht auf irgendein Ereignis von außen reagieren können, sondern immer nur auf Kommunikation mit weiterer Kommunikation reagieren. Eine Kommunikation schließt dabei an die andere an. Führen heißt dabei – aus der Perspektive des Wiener Managementansatzes – nicht zu steuern, sondern in erster Linie zu intervenieren.

Konsequenz dieses Ansatzes ist die Verwendung von systemischen Interventions-techniken, zum Beispiel Fragetechniken, Kommentare, Hypothesen. Mit systemischen Gesprächstechniken sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigene Lösungsansätze finden und auch „erfinden“. Dabei sollen zirkuläre und reflexive sowie scheinbar einfache Fragen, die zum Nachdenken anregen sollen, helfen.

Die Grundhaltungen des Coaching – nämlich Respekt und Wertschätzung dem Gesprächspartner gegenüber, ihm auf gleicher Augenhöhe begegnen – sollen garantieren, dass nicht nur neue Techniken vermittelt werden, sondern Zugänge zu einem neuen Miteinander gesucht werden. Dadurch kann eine neue Unternehmenskultur entstehen. Coachinginhalte und -ausbildungen wurden folgerichtig daher im BM.I bereits in die Führungskräftelehrgänge und die Grundausbildung für die mittlere Führungsebene integriert.

Wenn man hierarchische Führung als die direktive Variante, die wenig Einfluss der Mitarbeiter auf Entscheidungsfindung und Gestaltung vorsieht, auf der einen Seite der Führungsaufgaben betrachtet, dann ist mit dem systemischen Führungsansatz eine Tür für Interventionen geöffnet, welche die Funktion der Bediensteten für das Ganze und die Kommunikation im Team neu definieren kann. Entscheidend kann dabei sein, dass beide Formen – die hierar-

Grafik: Neuberger

Denkfehler im Umgang mit komplexen Situationen	Schritte ganzheitlichen Problemlösens
1. Probleme sind objektiv gegeben und müssen nur noch klar formuliert werden.	Abgrenzung des Problems: Die Situation ist aus verschiedenen Blickwinkeln zu definieren und eine Integration zu einer ganzheitlichen Abgrenzung anzustreben.
2. Jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer Ursache.	Ermittlung der Vernetzung: Zwischen den Elementen einer Problemsituation sind die Beziehungen zu erfassen und in ihrer Wirkung zu analysieren.
3. Um eine Situation zu verstehen, genügt eine „Photographie“ des Ist-Zustandes.	Erfassung der Dynamik: Die zeitlichen Aspekte der einzelnen Beziehungen und einer Situation als Ganzem sind zu ermitteln. Gleichzeitig ist die Bedeutung der Beziehung im Netzwerk zu erfassen.
4. Verhalten ist prognostizierbar, notwendig ist nur eine ausreichende Information.	Interpretation der Verhaltensmöglichkeiten: Künftige Entwicklungspfade sind zu erarbeiten und in ihren Möglichkeiten zu simulieren.
5. Problemsituationen lassen sich „beherrschen“, es ist lediglich eine Frage des Aufwandes.	Bestimmung der Lenkungsmöglichkeiten: Die lenkbaren, nicht lenkbaren und zu überwachenden Aspekte einer Situation sind in einem Lenkungsmodell abzubilden.
6. Ein „Macher“ kann jede Problemlösung in der Praxis durchsetzen.	Gestaltung der Lenkungseingriffe: Entsprechend systemischer Regeln sind die Lenkungseingriffe so zu bestimmen, dass situationsgerecht und mit optimalem Wirkungsgrad eingegriffen werden kann.
7. Mit der Einführung einer Lösung kann das Problem endgültig ad acta gelegt werden.	Weiterentwicklung der Problemlösung: Veränderungen in einer Situation sind Form lernfähiger Lösungen vorwegzunehmen.

Tabelle 2: Denkfehler in komplexen Situationen und Schritte ganzheitlichen Problemlösens

chische Form und der Coachingansatz – beherrscht werden. Nur dann ist situative Führung – also die in der jeweiligen Situation sinnvolle Führung – möglich.

Führungskräfte sind im Unterschied zu Therapeuten, Beratern und Coaches als Bedienstete der Organisation Teil des Systems, das sie auch verändern möchten.

Dabei haben Manager im Gegensatz zu Beratern etc. im Normalfall starke Interessen und Vorstellungen, wohin sich das Unternehmen bewegen soll. Ein weiterer wesentlicher Unterschied ist, dass die

Kommunikationen und Entscheidungen der Manager zur Organisation gehören und sich viel stärker an den Regeln der Organisation orientieren.¹⁹ Wenn man das Nichtgenutzte kennt, glaubt man nicht länger, das Bestehende sei das einzig Mögliche.²⁰

4. ARBEITSALLTAG IN EPISODEN

Arbeitstage sind uneinheitlich – ein Tag enthält viele ungeplante Elemente und ist stark zerstückelt. Eine Vielzahl von Störungen und Unterbrechungen – also einzelne Sequenzen, die ohne Zusammenhang auf eine Führungskraft zukommen – lassen oft keinen roten Faden erkennen (persönliche Gespräche, Sitzungen, Besprechungen, Telefonate, E-Mails, Akten etc.). Mintzberg²¹ benützt das Bild des Dirigenten, in dem der Manager „wie der Dirigent eines Symphonieorchesters auftritt, der sich um eine wohlklingende Aufführung bemüht, bei der die Beiträge der verschiedenen Instrumente koordiniert und in Abfolge, Zusammenklang und Tempo abgestimmt sind, während gleichzeitig die Orchestermitglieder verschiedene persönliche Schwierigkeiten haben, Bühnenarbeiter ständig die Notenständer umstellen, exzessive Hitze und Kälte Probleme mit den Zuhörern und Instrumenten erzeugen und der Konzertveranstalter auf irrationalen Änderungen im Programm besteht“.

Kommt Ihnen das aus ihrem Arbeitsalltag bekannt vor? Trotz vieler Änderungen, Abweichungen vom Plan und Überraschungen müssen Führungskräfte „funktionsfähig“ bleiben. Dazu muss man mögliche zukünftige Problemlagen antizipieren können, dem eigenen Gefühl vertrauen, Gelegenheiten nützen – wenn sie sich bieten – und rasch reagieren können; zudem tritt eigentlich nie die Situation ein, dass alle Aufgaben erledigt sind und man sich auf seinen Lorbeeren ausruhen kann. Gutgemeinte Ratschläge²² wie:

- delegiere alle Arbeiten, die deine Mitarbeiter ausführen können;
- analysiere Probleme gründlich, bevor du Maßnahmen triffst;
- denke in großen Zusammenhängen und verliere dich nicht im Detail;
- konzentriere dich auf objektive Information und gib nichts auf Gerüchte;
- konzentriere dich aufs Führen, das Ausführen sollen deine Mitarbeiter besorgen;
- setze dir selbst Handlungsschwerpunkte und verfolge sie konsequent;
- plane deine Arbeit im voraus;
- halte dir immer genügend Zeit fürs Nachdenken frei;
- sei berechenbar in Arbeitsstil und Vorgehensweise;
sind vielleicht richtig und nachvollziehbar.

Wenn jemand beim Durchlesen dieser Ratschläge aber ein schlechtes Gewissen bekommen sollte, weil ihm die Einhaltung nicht gelingt, so liegt das nicht notwendigerweise an seinem Unvermögen. Chaos, Hektik und Zerstückelung sind typisch für den Arbeitsalltag einer Führungskraft, weshalb die angeführten Tipps zu trivial sind und dem realen Arbeitsalltag nicht wirklich gerecht werden.

5. MIKROPOLITIK

„Unsere Grundannahme ist, dass ein Unternehmen eine politische Koalition ist und dass der Leitende Angestellte in der Unternehmung ein politischer Makler ist. Die Verfassung der Unternehmung ist nicht gegeben; sie ist ausgehandelt. Die Ziele der Unternehmung sind nicht gegeben, sie sind vereinbart.“²³ Die Menschen in der Organisation arbeiten nicht ausschließlich an gemeinsamen Zielen, sondern stehen auch in Konkurrenz zueinander – wenn es etwa um Karriere oder um die Verfügbarkeit in beschränktem Umfang verfügbarer Ressourcen geht.

Typisch für politische Probleme sind

mehrere Beteiligte mit unterschiedlichen Standpunkten, teils widersprüchlichen Zielen, Werten, Taktiken etc. und Handlungsfreiräumen für die Beteiligten.

Politisches Handeln bewegt sich auch in Graubereichen außerhalb verbindlicher formaler Verfahren, muss aber grundsätzlich als legitim gesehen werden und allgemeinen Werten und Grundsätzen entsprechen, die jedoch neu interpretiert werden und sich weiter entwickeln, was nur minimale Übereinstimmung voraussetzt.

Frost beschreibt Mikropolitik als die Verkörperung der Machtausübung. Sie ist repräsentiert in den Strategien und Taktiken, die Akteure im tagtäglichen, gegenwärtigen Organisationsgeschehen nutzen, um sich durchzusetzen – sie ist Macht im Betrieb.²⁴

Noch weiter gehen Mayes/Allen, die Mikropolitik in der Organisation als das „Management von Einfluss, um Ziele, die von der Organisation nicht gebilligt werden oder gebilligte Ziele durch nicht gebilligte Mittel erreichen sollen“, beschreiben.²⁵ Damit hat Mikropolitik den Geruch des moralisch Verwerflichen. Mikropolitik betreiben daher immer die anderen, die sich nicht an die Spielregeln halten, die „schmutzige Tricks“ anwenden.

Neuberger²⁶ attestiert Mikropolitik grundsätzlich einen sog. „Rumpelstilzchen-Effekt“: In dem Moment, wo sie bei ihrem Namen genannt (aufgedeckt) wird, verliert sie viel von ihrer Kraft, zudem profitiert sie von einer gewissen Intransparenz. Viele Beteiligte wissen, was läuft, aber es darf nicht offiziell oder in einer dokumentierbaren Form darüber geredet werden. Mit konkreten Fragen wie beispielsweise: „Was tun Sie, wenn Sie ein wichtiges Anliegen unbedingt durchsetzen wollen?“,

„Was muss jemand in Ihrem Haus tun, um schnell befördert zu werden?“, „Wie gelingt es jemandem in Ihrem Hause, bei einem allgemeinen Personalabbau für sich eine Ausnahme durchzusetzen?“, gelingt es Neuberger zum Nachdenken anzuregen und zeigt damit die gängige Praxis auf.

Freudenberg²⁷ gibt folgende Bereiche als besonders politikanfällig an: Beförderungen und Versetzungen, Einstellung von neuen Personen, Bezahlung, Budgetzuteilung, Zuteilung von Mitteln und Ausstattung, Delegation von Autorität, Koordination zwischen Abteilungen, Personalpolitik, Disziplinarmaßnahmen, Bewertung der Arbeit, Beschwerden und Klagen.

Neuberger²⁸ beschreibt acht Situationsmerkmale und einige dazugehörige Taktiken und betont, dass der Kreativität keine Grenzen gesetzt sind – bzw. in einer Art „Wettrüsten“ nur minimale Übereinstimmung immer wieder neue Vorgangsweisen entwickelt werden. Hier seien lediglich einige Beispiele davon erwähnt:

5.1. INTERSUBJEKTIVITÄT, MULTIPERSONALITÄT

Entwicklung und Pflege von Beziehungen, Eingehen von Koalitionen, Gewinnen von Dritten für eigene Anliegen, Knüpfen von Netzwerken, Einschmeicheln, „kurze Wege“, Isolieren von Konkurrenten und Konkurrentinnen, „Erhöhen“ der eigenen Sichtbarkeit.

5.2. MACHT (-GRUNDLAGEN, -DEMONSTRATION)

„Bei Treffern keine Wirkung zeigen“, sich „schwach und hilflos“ geben, „Drohen“, Versprechen von Belohnungen, Aufbauen von Informationsmonopolen, gezielte Nutzung von Sprachregelungen, Verfahren/Ritualen/Spielen, unbeirrtes und unablässiges Wiederholen von Forderungen, auf die Nerven gehen etc.

5.3. SPIELRÄUME, AMBIQUITÄT

„Probebohrungen“ vornehmen, „Versuchsballone“ steigen lassen, „Minenhunde“ losschicken, Höflichkeit, Diplomatie, Wahrheiten verkleiden, Vernebelungstaktiken, Dienst nach Vorschrift, sich dumm stellen, sich oder jemanden anderen abschotten, Fachjargon, Spezialausdrücke einsetzen, um einzuschüchtern, zu bluffen etc.

Von den acht Situationsmerkmalen werden lediglich drei kurz angerissen. Ob gewisse Merkmale bekannt vorkommen und im eigenen Bereich angewandt werden, muss jeder für sich klären – vielleicht macht die Durchsicht neugierig auf mehr! Die Erfahrung ist: Jeder konzentriert sich so auf seine, ausgewählten Taktiken und lässt sich dabei ungern in die Karten blicken. „Nur wer allein und mit sich selbst identisch ist, kennt keine Politik“ so Neuberger.²⁹

6. ROLLENKONFLIKTE

Vorgesetzte müssen notwendigerweise in Widersprüchen leben, aus denen es keinen eindeutigen und gesicherten Ausweg gibt. Kompromisse zwischen Alternativen, die beide unverzichtbar sind, müssen immer wieder eingegangen werden. Einen Aspekt zu vernachlässigen kann das Scheitern als Vorgesetzter bedeuten.

Hier eine Auswahl an Dilemmata, denen Führende nicht entgehen können:

- Mitarbeiter als Mittel – Mitarbeiter als Zweck;
- Gleichbehandlung aller – Eingehen auf den Einzelfall;
- Distanz – Nähe (Sachlichkeit – Emotionalität);
- Fremdbestimmung – Selbstbestimmung;
- Spezialisierung – Generalisierung;
- Gesamtverantwortung – Einzelverantwortung;
- Bewahrung – Veränderung;
- Konkurrenz – Kooperation;
- Aktivierung – Zurückhaltung;
- Innenorientierung – Außenorientierung;

- Zielorientierung – Verfahrenorientierung;
- Belohnungsorientierung – Wertorientierung;
- Selbstorientierung – Gruppenorientierung.

Für diese Dilemmata werden aber auch bewährte Bewältigungstechniken³⁰ angeboten:

- Sequentialisieren, d.h. die zeitliche Entzerrung, so dass einmal der eine, dann wieder der andere Anspruch bearbeitet werden kann;
- sachlich segmentieren, d.h. man differenziert nach Person und Entscheidung;
- Kompromisse schließen.

7. ANSPRUCH AN FÜHRUNGSKRÄFTE

Führungskräften wird, wenn man Ausschreibungen im Hinblick auf ihre Anforderungen an die Funktion untersucht, vielfach schier Unmögliches abverlangt. Es ist eine spannende Frage, was Führungskräfte zwischen Anspruch und praktischer Umsetzung tatsächlich ausmacht, was sie erfolgreich und anerkannt sein lässt.

Im Ergebnis geht es darum, Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs des BM.I antizipativ auf jene Herausforderungen vorzubereiten, die in den nächsten 10 bis 20 Jahren auf die Organisationseinheiten des Ressorts – speziell auf die Polizei – zukommen. Diese Vorbereitungen sind eine spannende Herausforderung, wenn wir bedenken, dass die letzte Erkenntnis – was denn nun eigentlich „richtig“ ist – immer hinter einer gewissen Unschärfe verborgen bleibt.

Die in den vorstehenden Abschnitten dargestellten Zugänge zu Führung – insbesondere der systemische Ansatz (Punkt 3.4.) und die im Kapitel 5., Mikropolitik, dargestellten Mechanismen – bilden die theoretische Basis für die folgenden Ausführungen.

Dabei soll nochmals unterstrichen werden, dass Wahrnehmung als Prozess der Reizaufnahme subjektiv – somit durch jeden Menschen unterschiedlich – erlebt wird. Jeder Mann hat seine Sicht der Dinge und damit unterschiedliche Wirklichkeiten, die grundsätzlich weder richtig noch falsch sind.

Die Ursache vieler Probleme im zwischenmenschlichen Bereich (speziell im Verhältnis Führungskraft – Mitarbeiter) liegt darin, dass Menschen ihre erlebten Wirklichkeiten – bewusst oder unbewusst – zu Wahrheiten mit allgemein gültigem Anspruch erheben. Es kommt daher für Führungskräfte ganz besonders darauf an, ihre eigenen Wirklichkeiten als solche zu reflektieren.

8. WAS FÜHRUNG „AUSMACHEN KANN“

Wie aber lassen sich Führungskräften abverlangte Kompetenzen (in der Personalentwicklung meist unterteilt in Fach-, Sozial-, Persönlichkeits- und Methodenkompetenz) tatsächlich „fühlbar“ und „wahrnehmbar“ herunterbrechen? Wir haben versucht, die von uns im Zuge unserer Erfahrung als Mitarbeiter, Führungskraft und Trainer erlebten Wahrnehmungen von Menschen in ihrer „Rolle als Führungskraft“ zu reflektieren und dabei folgende Frage zu stellen: „Was macht eine Führungskraft für uns aus und woran können wir sie „messen“?“

Den Versuch einer Antwort darauf haben wir um Eigenschaften und Verhaltensweisen gruppiert, die nachfolgend – ohne Priorität – dargestellt und näher erläutert werden sollen.

8.1. ENTSCHLUSSKRAFT UND ENTSCHEIDEN

Entscheidungen zu treffen ist ein deutlich wahrnehmbares Kriterium im „Erkennen“ von Führungskräften, die ihre Position auch ausfüllen wollen bzw. dies auch kön-

nen. „Entscheidungen treffen“ vermittelt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sicherheit und zeigt die Entschlossenheit, die durch die Funktion zugeschriebene Verantwortung auch übernehmen zu wollen. Die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen hat sehr viel mit dem eigenen Rollenverständnis als Führungskraft zu tun. Gerade im öffentlichen Dienst sind die aus Geschäftseinteilungen vorgegebenen Abgrenzungen von Zuständigkeiten innerhalb von Organisationseinheiten nicht immer eindeutig, die dargestellten Mechanismen der Mikropolitik (Macht, Abhängigkeiten) in der Organisation weit verbreitet. Das „Zutrauen“ zur eigenen Funktion – zu den eigenen Kompetenzen – verbunden mit der Einschätzung des Möglichen und Machbaren – indiziert das eigene Rollenverständnis.

8.2. ZIELE DEFINIEREN

Wohin geht die Reise der zu führenden Organisationseinheit? Welche sind die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele? Die Klarheit über diese Fragen ist für die Mitarbeiter von großer Bedeutung. Nur wer über die Ziele Bescheid weiß, wird mit entsprechender Motivation an deren Realisierung arbeiten können.

Dabei ist auch von Bedeutung, wie jene Ziele zu Stande kommen, die im eigenen Bereich erarbeitet werden und ob diese auch erreichbar sind. Werden die Ziele ausschließlich durch den Chef vorgegeben, oder werden sie gemeinsam erarbeitet? Welches Verhältnis haben die – theoretisch – in den jährlichen Mitarbeitergesprächen zwischen Chef und Mitarbeiter vereinbarten persönlichen Ziele zum jeweiligen Ziel der Organisationseinheit? Wie passen die Ziele der Organisationseinheit in die Gesamtstruktur des Unternehmens bzw. der Dienststelle – sind sie überhaupt realistisch?

Unsere Erfahrung ist, dass der Chef das Gefühl vermitteln muss, zu wissen,

„wohin die Reise geht“ – dieses Gefühl schafft Vertrauen bei den Mitarbeitern. Das kann aber auch bedeuten, dass die Führungskraft die im Rahmen der Organisationseinheit disponiblen Ziele „im Großen“ vorgeben sollte, unabhängig davon, ob greifbare Unternehmensziele vorhanden sind, oder nicht. Je nach Situation ist auch eine gemeinsame Erarbeitung dieser Ziele möglich. Entscheidend zur Zielfindung ist dabei, die richtigen Fragen stellen zu können.³¹

8.3. ZUHÖREN, (NACH)FRAGEN, NEUGIERIG SEIN

Besonders vor dem Hintergrund des systemischen Ansatzes der Führung schafft die Fähigkeit, anderen Menschen zuzuhören, Vertrauen. Mitarbeiter handeln vielfach eigenständig, die Führungskraft und ihr Verhalten ist neben anderen sachlichen, zeitlichen oder sozialen Zusammenhängen dafür nur ein – wenn auch bedeutender – Faktor. Lebenssachverhalte sind dabei komplex und können nicht zur Gänze überblickt oder gar gesteuert werden. Zuhören gibt die Möglichkeit, Mitarbeiter kennen zu lernen, deren Vorstellungen, Ideen – aber auch Sorgen – im Kontext zu den Subsystemen bzw. zum Gesamtsystem Arbeitswelt und Organisation in Beziehung zu setzen. Nachfragen verstärkt das Interesse für die Probleme und Herausforderungen, mit denen der Mitarbeiter konfrontiert ist und kann auch dazu führen, dass der Mitarbeiter selbst auf eine mögliche Lösung kommt (Coachingelemente der Führungsarbeit). Führungskräfte mit Freude und Lust, Neues kennen zu lernen, sind dabei immer gefordert, in der Diskussion mit Mitarbeitern zu bestehen.

8.4. EFFIZIENT AGIEREN

Effizienz (lat. *efficere* – bewirken) bedeutet „die Dinge richtig“ tun (... die richti-

gen Mittel zur Zielerreichung einsetzen ...). Effizienz ist vor allem dann besonders wahrnehmbar, wenn Führungskräfte in der Lage sind, ihr Zeitmanagement bewusst zu gestalten, Prozesse zur Zielerreichung zu steuern, Besprechungen in vorgegebener Zeit zu einem guten (vorher definierten) Ergebnis bringen zu können und vieles mehr. „Effizient sein“ bedeutet auch, mehrere Aufgaben parallel bewältigen zu können – etwa Verantwortung und Arbeit zu delegieren und das „Große Ganze“ zu überschauen. Damit verbunden ist die Fähigkeit, das Wesentliche zu erkennen und entsprechende Schwerpunkte zu setzen. Dazu gehört auch die Frage, wer denn bei einem Themenbereich mit einzubinden ist. Wen brauche ich zur Entscheidungsfindung? Kann ich den Sachverhalt nicht auf Grund meiner Funktion alleine entscheiden? Auch hier ist wieder auf die Mechanismen der Mikropolitik zu verweisen – wer hat in welcher Sache welche Interessen? Wem ist mein Gegenüber/Kollege verpflichtet? Ist es unter diesen Aspekten sinnvoll, alleine zu entscheiden – selbst auf die Gefahr hin, jemanden zu „beleidigen“?

8.5. FEHLERKULTUR LEBEN

Die Frage, wie Führungskräfte mit eigenen Fehlern und solchen der Mitarbeiter umgehen, ist für die Offenheit und Transparenz in einer Organisationseinheit von großer Bedeutung. Werden Fehler aufgearbeitet oder werden in erster Linie „Schuldige“ gesucht? Erfolgt der Blick zurück und z.B. die Frage „Warum haben Sie das nicht früher berücksichtigt? – oder wird mit Blick auf die Zukunft die Frage nach dem „Wie?“ gestellt – so z.B. wie sich zukünftig Abläufe anders gestalten lassen, um Fehler zu vermeiden. Eine Organisation sollte daher auch nicht nach ihren Fehlern beurteilt werden, sondern danach, wie sie mit ihren Fehlern umgeht.³² Die

Führungskraft trägt dabei in einem hohen Maße dazu bei, welche Fehlerkultur in einem Unternehmen gelebt wird. Dazu gehört auch, dass Führungskräfte Fehler machen dürfen (ja sogar müssen), um sich weiterzuentwickeln.

Offener Umgang mit Fehlern erzeugt Vertrauen.

Ein Klima der Angst, für Fehler vor allem verantwortlich gemacht zu werden, ohne aufzuzeigen, wie Zukunft gestaltet werden kann, erzeugt Lügen. Dieses Phänomen lässt sich vor allem dort feststellen, wo Hierarchie ohne Reflexion gelebt und entsprechend kommuniziert wird. Praktisch zeigt sich Hierarchie ohne Reflexion vielfach dort, wo im Falle von Fehlleistungen der Ruf nach zusätzlicher Kontrolle (... und der Einrichtung von zusätzlichen Kontrollinstanzen ...) erfolgt.

8.6. HALTUNG ZUM DIENEN

In engem Zusammenhang mit „Fehlerkultur leben“ steht die Bereitschaft von Führungskräften, sich selbst richtig einschätzen zu können und sich dieser Einschätzung gemäß zu verhalten. Die im ursprünglichen Wortsinn unter „Demut“ zu verstehende „Haltung zum Dienen“ ist dabei nicht mit „devot“ zu verwechseln. Das historisch begründete Verständnis von Führungskräften, eigentlich „Diener“ (vgl. den lat. Begriff minister) zu sein, ist dabei besonders hervorzuheben. Im praktischen Führungsverständnis bedeutet das, sich und seine Handlungen reflektieren zu können – und auch zu wollen. Dazu gehört aber auch, die eigene Person und die eigene Karriere zugunsten des Organisationsinteresses in den Hintergrund zu stellen. Dieser Anspruch ist besonders schwierig zu erfüllen, da Führungskräfte im Regelfall gerne „gewinnen“ wollen. „Gewinnen“ für die Organisation – aber auch für sich.

Spannend ist es daher, das Verhalten von Führungskräften zu beobachten, wenn sie bei einer Beförderung übergangen worden sind. Schließlich haben sie sich die Beförderung ja „verdient“ (...).

8.7. STRATEGISCH DENKEN

Zu Strategie gibt es – ähnlich wie zu Führung – viele Definitionen und Zugänge. Unter strategischem Denken verstehen wir vor allem die Fähigkeit, das jeweilige System zu überschauen – also das „Große Ganze“ zu überblicken und ein langfristiges Ziel „voraus denken“ – antizipieren – zu können.

Führungskräfte werden für uns in diesem Kontext dadurch wahrnehmbar, wenn sie imstande sind, sich mit den Zusammenhängen zu befassen und Details loszulassen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Führungskräfte in der Lage sein sollen, vom Fachmann mit Detailwissen in einem Segment des Tätigkeitsbereiches (in dem sie sich naturgemäß „sicher“ fühlen) zu einem das Gesamtsystem verstehenden – und dessen Ziele überschauenden – „strategischen Denker“ wechseln zu können. Dieses anlassbezogene „Wechseln“ setzt voraus, dass sich Führungskräfte zutrauen, bewusst aus dem System relativer Sicherheit auszusteigen und sich auf verstärkte Unsicherheit einzulassen. Befassung mit und Einmischung in Details hindert den Blick aufs „große Ganze“, führt zu Stagnation und wird durch Unselbständigkeit bei den Mitarbeitern sowie deren Entmündigung wahrnehmbar.

Strategisches Denken bedeutet auch, Netzwerke knüpfen zu können – wer hat in einer Organisation welche Interessen, wie komme ich zu Informationen? Wie halte ich Fühlung zu anderen Führungskräften der Organisation? Das Knüpfen von Netzwerken hat dabei oft einen schalen Beigeschmack, da es oft mit der Schaffung von persönlichen Vorteilen verbunden wird.

Wir meinen, dass Netzwerke – für das große Ganze, die Sache der Organisationseinheit, der man vorsteht, aber auch für sich selbst (alles andere wäre unseriös) – dann zu nützen sind, wenn es ethisch³³ begründet ist. Netzwerke sind dabei ein Instrument (neben vielen anderen), um Entscheidungsprozesse beeinflussen zu können.

8.8. ÜBER WISSEN VERFÜGEN

Führungskräfte werden auch daran gemessen, wie viel Wissen sie zum jeweiligen Themenbereich, für den sie verantwortlich sind, einbringen können. Es ist dabei eine durchaus kontroversiell zu diskutierende Frage, ob Überblickswissen ausreicht oder zusätzlich Detailwissen erforderlich ist. Unsere Erfahrung dabei ist, dass fachliches Überblickswissen über den Verantwortungsbereich jedenfalls notwendig ist. Darüber hinaus kann Detailwissen in einem Segment des Verantwortungsbereiches sehr hilfreich sein. Den vielfach wahrgenommenen Eindruck, dass Managementkompetenzen zur Führung von Organisationseinheiten genügen sollen, teilen wir nicht. Unserer Meinung nach trägt fundiertes Fachwissen in einem Segment des Aufgabengebietes auch zum Respekt der Führungskraft maßgeblich bei und ist daher anzustreben. Nicht zu unterschätzen ist auch die Allgemeinbildung, über die eine Führungskraft verfügen sollte. Alleine die Tatsache, in passenden Momenten mit allgemeinen Statements hervorzutreten und auch z.B. über historische und politische Zusammenhänge abrufbar diskutieren zu können, kann das Bild einer Persönlichkeit abrunden.

8.9. SOUVERÄNITÄT AUSSTRAHLEN

Souveränität im Auftreten bedeutet für mich das Vermögen von Führungskräften, sich zu jedem Anlass angemessen verhalten zu können. Dazu gehören unter anderem die Wahl der richtigen Kleidung und

die Fähigkeit, sich in dieser Kleidung „sicher“ bewegen zu können. Fremdwörter und verwendete Zitate sollten richtig (auch in der Aussprache) wiedergegeben und auch deren Bedeutung erklärt werden können. Handlungssicherheit bei Abläufen – wer welche Rede zu welchem Zeitpunkt hält, wer zuerst zu begrüßen ist, wer welchen Titel trägt und wie anzusprechen ist – kann ebenfalls Ausdruck souveränen Handelns sein. Souveränität wird vor allem auch dadurch deutlich wahrnehmbar, wie Führungskräfte in unvorhergesehenen Situationen reagieren – ob nervös und panisch oder ob Ruhe und Gelassenheit ausstrahlend.

8.10. RESPEKTIEREN, WERTSCHÄTZEN, SICHERHEIT VERMITTELN

Eine Kernkompetenz von Führungskräften ist die Gabe, jeden Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeiter – unabhängig ob Reinigungskraft oder Generaldirektor – als Mensch zu respektieren³⁴ und wertzuschätzen. Der verantwortungsbewusste Umgang mit Macht ist ein Kriterium für das Erleben von Wertschätzung. Die Frage: „Wer nimmt wahr, was ich tue?“ ist dabei von großer Bedeutung, wie auch die Mitarbeiter mit ihren Sorgen – so gering sie vielleicht für die Führungskraft scheinen mögen – ernst zu nehmen sind. „Wertschätzen“ bedeutet auch, sich für Mitarbeiter Zeit zu nehmen. Zeit nehmen heißt, dass ein aktives Zugehen auf die Mitarbeiter – wenn es gerade passt – erfolgen soll. Diese Zeit ist gut investiert. Führungskräfte, die Kontakt zu Mitarbeitern auch außerhalb von formalen Besprechungen halten, sind immer am Puls der Zeit, widmen Aufmerksamkeit und entwickeln ein Sensorium zur Früherkennung von auftretenden Problemen.

Wir haben auch die Erfahrung gemacht, dass es für Mitarbeiter wichtig ist, als Chef einfach nur „da“ und grundsätzlich

ansprechbar zu sein. „Da sein“ vermittelt Sicherheit. Überlegenswert ist dabei auch, die Türe des Chefbüros grundsätzlich offen zu lassen und nur bei Besprechungen und in Anlassfällen zu schließen. Sicherheit zu vermitteln ist aus unserer Sicht eine maßgebliche Führungseigenschaft – weil sie alle anderen Eigenschaften in sich einschließt.

8.11. HUMOR HABEN, GELASSEN SEIN

In einer (offiziellen) Richtlinie („Guidance“) der britischen Streitkräfte für Stabsoffiziere aus dem Jahr 1993, die deren grundsätzlich erforderliche Kompetenzen näher definiert und das anzustrebende Verhältnis zu unterschiedlichen Personen innerhalb und außerhalb des Stabes beschreibt, werden unter anderem zwei Verhaltensregeln genannt, die Stabsoffiziere im Verhältnis zu ihrem Kommandanten immer leben sollen:

- dem Kommandanten immer die Wahrheit sagen – auch wenn sie noch so bitter ist;
- den Kommandanten einmal am Tag zum Lachen bringen (... he should be dissatisfied with himself if he does not make his commander laugh at least once a day ...³⁵).

Diese – zugegebenermaßen – für viele von uns wohl als „typisch britisch“ empfundene Richtlinie hat viel für sich. Eine verkrampfte, strenge Atmosphäre schafft regelmäßig kein Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Die Auseinandersetzung mit dem Wesentlichen (was ist wirklich wichtig?) und das Bewusstsein, nicht alles ernst nehmen zu müssen, können Flügel verleihen und konzentrieren die Energie für die wichtigen Dinge. Noch etwas zur Gelassenheit: Wenn etwas „ganz schnell“ gehen soll und „besonders dringend“ ist, dann sollte (...) man sich als Chef zuerst zurücklehnen, einen symbolischen Kognak trinken

und eine symbolische Zigarre rauchen (...) ³⁶ – und dann die erforderlichen Maßnahmen treffen. Soviel Zeit ist – auch bei kritischer Betrachtung – meist immer.

9. ÜBER DIE BEDEUTUNG VON CHARISMA

Über die Bedeutung und den Einfluss von Charisma für Führungspersönlichkeiten gibt es ebenfalls unterschiedliche Zugänge. Der aus der griechischen Sprache kommende Begriff „Charisma“ bedeutet übersetzt „Gnadengabe“. In unserem Sprachgebrauch wird er auch mit den Begriffen „Ausstrahlung“ oder „Aura“ umschrieben. Die Aura einer lebendigen Person lässt sich nach Benjamin weder im Film noch in der Fotografie aufzeichnen („Es gibt kein Abbild von ihr“), da sie an „sein Hier und Jetzt gebunden“ ist. ³⁷

Laut Duden wird mit Charisma die „besondere Ausstrahlungskraft eines Menschen“ umschrieben. Will man sich weitergehend damit beschäftigen, so muss man feststellen, dass die Erforschung des charismatischen Führungsstiles im europäischen Raum im Gegensatz zum amerikanischen bis vor wenigen Jahren nur wenig Beachtung gefunden hat. In den Sozialwissenschaften geht der Begriff auf Max Weber zurück, der besonders auf den interaktionellen Aspekt hingewiesen hat. Er beschreibt Charisma als Zusammenspiel von Eigenschaften und Verhaltensweisen, von Erwartungen der Geführten und von den jeweiligen Situationsbedingungen. ³⁸ Ein Charismatiker muss in einer bestimmten Situation die Gabe haben, seine Wirkung entfalten zu können, und das Publikum muss dies erkennen und positiv darauf reagieren. ³⁹

Charisma bezeichnet das gewisse „Etwas“, das bestimmte Führungskräfte auszeichnet und nur schwer in Worte zu fassen ist. Gegenstand vieler Diskussionen ist, ob Charisma „gegeben“ ist oder – zumindest

in bestimmtem Umfang – „erlernt“ oder „erfahren“ werden kann. Charisma kann – wie die Geschichte zeigt – auch sehr gefährlich sein. Drucker führt aus, dass Charisma als Eigenschaft von Führungskräften zuviel an Bedeutung zugemessen wird (... Charismatic leadership by itself certainly is greatly overstated ...). Seiner Meinung nach kommt es nicht auf Charisma an, sondern auf die Effizienz von Führungskräften. In diesem Zusammenhang bezeichnet er Hitler, Stalin, Mussolini und Mao als die am meisten charismatischen Führer des 20. Jahrhunderts und begründet mit ihnen (berechtigterweise) die Gefährlichkeit von Charisma. In einem stellt Drucker Truman als effiziente Führungspersönlichkeit dar, der seiner Meinung nach überhaupt nicht charismatisch war. ⁴⁰

Unserer Meinung nach kommt es vor allem darauf an, sich als Führungskraft der Gefahr von Charisma – aber auch seiner positiven Möglichkeiten – bewusst zu sein.

Wahrnehmbar wird dieses Bewusstsein vor allem dann, wenn die jeweilige Führungskraft ihre Wirkung auf die Mitarbeiter realistisch einschätzen kann und entsprechend verantwortungsbewusst mit dieser Wirkung umgeht. Für uns wird Charisma daher vor allem dort deutlich, wo es gelingt, in einer positiven, verantwortungsbewussten Form „Gefolgschaften zu schaffen“. Auch dazu gibt es in der Geschichte viele Beispiele – als Führungspersönlichkeit sowohl effizient als auch charismatisch sein zu können (u.a. Mutter Teresa, Papst Johannes Paul II, John F. Kennedy).

Veranschaulicht wird Charisma bei Menschen vielfach dort, wo folgende Verhaltensweisen erlebbar werden: Führungskräfte, die über ein „inneres Glühen“ verfügen, die andere für eine Idee, ein Projekt,

eine Sache begeistern und überzeugen können. Menschen, die zuhören können, den Gesprächspartner ernst nehmen und „auf gleicher Augenhöhe“ begegnen. Das Ansprechen mit dem Namen, ein fester Händedruck, ein kurzer Blick dabei in die Augen, das Wissen um den letzten gemeinsamen Bezug, ein Gedächtnis für Zahlen, Daten, Fakten, Namen, Ereignisse können dazu beitragen. Diese Eigenschaften, verbunden mit dem vermittelten Gefühl, sich durch nichts aus der Ruhe bringen zu lassen, und bewiesene „Handschlagsqualität“ verleihen Einzigartigkeit – Authentizität – eine gute Basis für die Entwicklung von Charisma.

10. MEILENSTEINE ZUR FÜHRUNGSKRAFT

Für uns lassen sich folgende Meilensteine auf dem Weg zur Führungskraft ableiten:

- Menschen, die führen wollen, sind neugierig, können zuhören und Fragen stellen.
- Sie überwinden vorhandene Angst und lassen sich auf Herausforderungen ein.
- Sie dürfen Fehler machen und lernen mit diesen Fehlern umzugehen.
- Sie wollen für andere Verantwortung tragen und können sich daran freuen.

Voraussetzung dafür ist, dass sich die so genannten „High Potentials“ selbst reflek-

tieren können, die Menschen in ihrer Situation bewusst wahrnehmen und sich mit ihnen auseinandersetzen.

11. RESÜMEE

Die vorstehenden Ausführungen reflektieren unsere Zugänge und Erfahrungen zum Themenbereich Führung. Die dargestellten Erfahrungen, was Führungskräfte ausmachen kann, lassen sich unter die in Punkt 3 ausgeführten Typologien der Führungsstile Wunderers⁴¹ hierarchisch orientierte Führung, Management, partizipative Führung und systemische Führung subsumieren. Insoweit schließt sich der Kreis zwischen Theorie und erlebten Erfahrungen. Diese Ausführungen können in vielen Aspekten noch ergänzt werden – Kreise können beliebig weit gezogen werden. Andere Menschen werden Führungskräfte vielleicht anders wahrnehmen – jeder hat dazu seine Sicht der Dinge und seine Wahrnehmung.

Im Ergebnis ist es eine Herausforderung für jeden in der Personalentwicklung tätigen Verantwortungsträger, idealtypische Vorstellungen von Führungskräften in einer für die Praxis geeigneten Form „herunterzubereiten“ und unter Berücksichtigung aller aufgezeigten Aspekte „ausbildbar“ zu machen.

- ¹ Steinle 1978, 27.
- ² Dieser Aufsatz richtet sich an Frauen und Männer. Wir bitten im Sinne einer verbesserten Lesbarkeit um Verständnis, dass auf geschlechterspezifische Formulierung verzichtet wird.
- ³ Wissen: Gesamtheit aller organisierten Informationen einschließlich der wechselseitigen Zusammenhänge, die ein vernunftbegabtes System besitzt;
Fähigkeit: gelernte oder auch als Anlage vorhandene Voraussetzung für das Erbringen von Leistungen;
Fertigkeit: partialisierter, automatisierter Anteil des Verhaltens („abgeschlossener Baustein“);
Fähigkeit = Voraussetzung zur Fertigkeit.
- ⁴ Weber 1972, 28.
- ⁵ Bauer-Jelinek 2000, 69 f.
- ⁶ Wunderer 2000.
- ⁷ Neuberger 2002, 130.
- ⁸ Von Clausewitz 2004; v. Moltke 1915.
- ⁹ Neuberger 2002, 49.
- ¹⁰ Behr 2006, 30 f.
- ¹¹ Neuberger 2002.
- ¹² Steyrer 2002, 178.
- ¹³ Am GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Programm)-Projekt von Robert House an der University of Pennsylvania beteiligten sich international 170 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler; dabei wurden Daten von 17.000 Personen aus 800 Unternehmen erhoben (siehe Brodbeck et al. 2000 und Brodbeck 2007).
- ¹⁴ Bass 1990, 473 ff; Kasper/Mayrhofer 2002, 181.
- ¹⁵ Baumgarten 1977.
- ¹⁶ System (griech. *systema* „aus mehreren Teilen zusammengesetztes, gegliedertes Ganzes“) allgemein: konkretes (reales, wirkliches) oder ideelles Ganzes, dessen Teile strukturell oder funktional miteinander in Beziehung stehen: Prinzip der Ordnung, nach der etwas aufgebaut oder organisiert wird (Brockhaus 2006, 772).
- ¹⁷ Neuberger 2002, 593 ff.
- ¹⁸ Steinkellner 2005.
- ¹⁹ Vgl. Exner 1992, 210; Kasper/Mayrhofer/Meyer 1999, 190.
- ²⁰ Neuberger 2002, 106.
- ²¹ Mintzberg 1975, 57.
- ²² Aus Neuberger 2002, 480.
- ²³ March 1962, 672.
- ²⁴ Frost 1987, 518.
- ²⁵ Mayes/Allen 1977.
- ²⁶ Neuberger 2002.
- ²⁷ Freudenberg 1999.
- ²⁸ Neuberger 2002, 696 ff.
- ²⁹ Neuberger 2002.
- ³⁰ Steinmann 1994.
- ³¹ Diese Fragen können z.B. lauten: Was wollen wir verbessern? Woran merken wir diese Verbesserung? Was konkret brauchen wir dazu?
- ³² Vgl. Mostegel 2005.
- ³³ Unter Ethik ist die Lehre vom sittlichen Wollen und Handeln der Menschen zu verstehen. Ethik und Moral sind eng verwandte Begriffe, die im alltäglichen Sprachgebrauch meist synonym verwendet werden. Dagegen werden sie in der Philosophie eigentlich immer unterschieden: Unter Ethik wird dort gewöhnlich die Reflexion, das Nachdenken über moralische Fragen, unter Moral eine Menge von Normen, Anleitungen oder Richtlinien des menschlichen Handelns verstanden (vgl. Koller 2000, 184). Dabei sind die Gebote der Moral Forderungen des eigenen Gewissens (vgl. Koziol 2002). Ethik hat demnach die Moral zum Gegenstand, sie ist gewissermaßen deren Reflexionsstufe.
- ³⁴ Anm. von lat.-frz. sich umsehen, Rücksicht.
- ³⁵ Irwin 1993, 7.
- ³⁶ Horak 2002.
- ³⁷ Benjamin 1936.
- ³⁸ Weber 1972.
- ³⁹ Langer 2006, 2.161.
- ⁴⁰ Drucker 1995, 3.
- ⁴¹ Wunderer 2000.
- Quellenangaben**
Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership*, New York.
Bauer-Jelinek, C. (2000). *Die helle und die dunkle Seite der Macht*, Wien.
Baumgarten, R. (1977). *Führungsstile und Führungstechniken*, Berlin.

- Behr, R. (2006). *Polizeikultur, Routinen – Rituale – Reflexionen, Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei*, Wiesbaden.
- Benjamin, W. (1936). *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*, in: v. Tiedemann, R./Schweppenhäuser, H. (Hg.) (1980) *Gesammelte Schriften I, 2 (Werkausgabe Band 2)*, Frankfurt am Main.
- Brockhaus (2006). *Enzyklopädie in 30 Bänden – Band 26 (SPO-TALA)*, Mannheim.
- v. Clausewitz, C. (2004). *Vom Kriege*, Erfstadt.
- Drucker, P. (1995). *Drucker on Leadership*, Interview mit Rich Karlgaard, www.forbes.com.
- Exner, A. (1992). *Das Unsteuerbare steuern? Gedanken und Erfahrungen aus der Managementpraxis*, in: Schmitz, C./Gester, P.-W./Heitger, B. (Hg.) *Managerie. 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*, Heidelberg.
- Freudenberg, H. (1999). *Strategisches Verhalten bei Reorganisationen*, Wiesbaden.
- Frost, P. (1987). *The Power, Politics, and Influence*, in: Jablin et al. *Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park.
- Horak, R. (2002). *Seminar „Führung und Stabsarbeit in komplexen Bedrohungsszenarien“ an der Sicherheitsakademie des Bundesministeriums für Inneres*.
- Irwin, A. S. H. (1993). *Staff Officer's Guidance*, London.
- Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1999). *Management aus systemtheoretischer Perspektive/eine Standortbestimmung*, in: v. Eckardstein, D./Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.) *Management/Theorien/Führung/Veränderung*, Stuttgart.
- Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.) (2002). *Personalmanagement, Führung, Organisation*, Wien.
- Koller, P. (2000). *Ethik und Polizeiliches Handeln*, in: Fehervary, J./Stangl, W. (Hg.) *Menschenrechte und Staatsgewalt*, Wien (zitiert nach: Suntinger, W. (2005). *Menschenrechte und Polizei. Handbuch für TrainerInnen*, Wien).
- Koziol, H./Welser, R. (2002). *Bürgerliches Recht*, Wien.
- Langer, C. (2006). *Charisma und Führungsverhalten. Truppendienst*, Wien.
- March, J. G. (1962). *The Business Firm as a Political Coalition*, *Journal of Politics* (24).
- Mayes, B. T./Allen, R. W. (1977). *Toward a definition of organisational politics*, New York.
- Mintzberg, H. (1975). *The Manager's Job: Folklore and Fact*, Boston.
- v. Moltke, H./v. Schmerfeld, F. (Hg.) (1915). *Ausgewählte Werke*, Berlin.
- Mostegel, I. (2005). *Gut ausgebildet für den Alltag, schlecht für Extremsituationen*, in: *Wiener Zeitung vom 28.10.2005. WZ-Reportage über Ausbildung der Exekutivbeamten. Interview mit Brigadier Thomas Hopfner, zu dem Zeitpunkt Leiter des Zentrums für Grundausbildung an der Sicherheitsakademie des Bundesministeriums für Inneres*.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*, Stuttgart.
- Steinkellner, P. (2005). *Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung*, Heidelberg.
- Steinle, C. (1978). 27. *Führung, Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung*, Stuttgart.
- Steinmann, H. (1994). *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart.
- Steyrer, J. (2002). *Theorie der Führung*, in: Kasper, H./Mayrhofer, W. *Personalmanagement, Führung, Organisation*.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, 1. Halbband*, Tübingen.
- Wunderer, R. (2000). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*, Neuwied.

Weiterführende Literatur und Links

- Antons, K. (2000). *Praxis der Gruppendynamik*, Göttingen.
- Backhausen, W./Thommen, J.-P. (2006). *Coaching – Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*, Wiesbaden.
- Brodbeck, F. C./Frese, M./Akerblom, S. (2000). *Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries*, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (73), 1–29.

- Brodbeck, F. C. (2007). *In Deutschland heißt Führen, hart zu sein. Interview mit Dostert, E. in: www.sueddeutsche.de.*
- Drucker, P. F. (2005). *Management im 21. Jahrhundert, München.*
- Generalstab des Heeres (1933). *Truppenführung – 1. Teil, Berlin.*
- Grün, A. (2006). *Menschen führen – Leben wecken, München.*
- Haberleitner, E./Deistler, E./Ungvar, R. (2002). *Führen, Fördern, Coachen – So entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter, München.*
- Haeske, U. (2002). *Team- und Konfliktmanagement, Berlin.*
- Harvard Businessmanager (2004). *Motivation – Was Manager und Mitarbeiter treibt, Frankfurt/Main.*
- Hungerbühler, P./Puzicha, M./Polag, A. (2006). *Die Regel des heiligen Benedikt, Beuron.*
- de Jong, P./Berg, I. K. (2003). *Lösungen (er-)finden, Dortmund.*
- Katzenbach, J. R./Smith, D. K. (1993). *Teams – Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Wien.*
- Lambert, W. (1999). *Die Kunst der Kommunikation, Freiburg in Breisgau.*
- Langguth, G. (2003). *Praxishandbuch leiten – führen – motivieren. So führen Sie sich und Ihre Mitarbeiter sicher zum Erfolg, Bonn.*
- Luhmann, N. (1993). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main.*
- Machiavelli, N. (2008). *Der Fürst, Frankfurt.*
- Malik, F. (2001). *Führen – Leisten – Leben, München.*
- Malik, F. (2001). *Management – Perspektiven (Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung), Bern/ Stuttgart/Wien.*
- Malik, F. (2002). *Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern/Stuttgart/ Wien.*
- Malik, F. (2005). *Management, Band 1, Das A und O des Handwerks, Frankfurt.*
- Radatz, S. (2003). *Beratung ohne Ratschlag, Wien.*