

**Vertrauen im Prozess komplexer Systeme**  
**Zur Führungsfunktion des Mittelmanagements als Hauptträger personellen**  
**Vertrauens**

Von der Philosophischen Fakultät der  
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover  
zur Erlangung des Grades einer  
Doktorin der Philosophie (Dr. phil.) genehmigte  
Dissertation

von Dipl.-Soz. Wiss. Melanie Cordini,  
geboren am 9.11.1969 in Hannover

Erscheinungsjahr: 2007

Referent: Prof. Dr. Holger Rust

Korreferent: Prof. Dr. Alois Wacker

Tag der Promotion: 04.05.2007

# 1 Inhaltsverzeichnis

1	Inhaltsverzeichnis.....	3
2	Abstract .....	11
3	Einleitung .....	14
3.1	Kapitelschwerpunkte .....	17
3.2	Leitthesen .....	19
3.2.1	Basisthesen .....	19
3.2.2	Zentralthese .....	19
3.2.3	Folgethesen.....	19
4	Alles verändert sich: Situation deutscher Unternehmen heute.....	21
4.1	Wirtschaftliche Entwicklung.....	21
4.1.1	Globalisierung .....	22
4.1.2	Fusionen und Unternehmenszukäufe .....	23
4.1.3	Deregulierung.....	23
4.1.4	Komplexe Strukturen .....	24
4.1.5	Verkürzte Produktlebenszyklen .....	25
4.1.6	Neue Informationstechnologie .....	26
4.1.7	Was schafft Vertrauen? .....	27
4.2	Human Resource Situation in Deutschland.....	29
4.2.1	Problematik von Recruiting .....	30
4.2.2	Die drei Realitäten des Recruitingprozesses .....	32
4.2.3	Vom High Potential zur Führungskraft – Anforderungen, Erwartungen, Hürden.....	33
4.2.4	Akteure im Wertewandel – Unterschiede der Führungsgenerationen .....	35
4.2.5	Fluktuation .....	37
4.2.6	Konsequenzen für das Mittelmanagement .....	40

4.3	Funktion des mittleren Managements .....	41
4.3.1	Das Mittelmanagement als Mittelpunkt interaktiver Führung .....	42
4.3.2	Das Mittelmanagement als Sandwich-Position mit Pufferfunktion.....	44
4.3.3	Das Mittelmanagement als Basis für den Führungsnachwuchs von morgen... 44	
4.3.4	Vom mittleren Management in hierarchischen Organisationen zum operativen Management in komplexen Systemen.....	46
4.4	Anspruch der Dissertation in Bezug auf die dargestellten Tendenzen.....	47
4.5	Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen ....	47
4.5.1	Thesen .....	48
5	Individuum und Organisation – Ansatz Systemtheorie.....	50
5.1	Die individuelle Sicht der Welt.....	51
5.2	Systeme .....	53
5.2.1	Selbstorganisierte Systeme – biologischer Ansatz.....	54
5.2.2	Theorie komplexer Systeme.....	55
5.2.3	Strukturfunktionalismus – soziologischer Ansatz.....	60
5.2.4	Soziologische Systemtheorie.....	61
5.2.5	Komplexitätsreduzierung aus systemtheoretischer Sicht.....	64
5.3	Grenzen der Systemtheorie .....	66
5.3.1	Merkmale komplexer Organisationen im Überblick.....	67
5.4	Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen ....	68
5.4.1	Thesen .....	69
6	Vertrauen.....	71
6.1	Bedeutung von Vertrauen.....	73
6.1.1	Vertrauensarten .....	74
6.1.2	Paradigmen in der Vertrauensdiskussion .....	76
6.1.3	Definitionen in der Literatur über Vertrauen .....	79
6.1.4	Vertrauensdimensionen.....	80

6.2	Vertrauensfunktionen .....	83
6.2.1	Handlungserweiterung .....	83
6.2.2	Erweiterung des Zeithorizonts .....	84
6.2.3	Vertrauen und Misstrauen – Kredit oder Kapital? .....	85
6.3	Vertrauensbildung .....	88
6.3.1	Grundlagen der Vertrauensbildung .....	88
6.3.2	Beeinflussbarkeit von Vertrauen .....	89
6.3.3	Vertrauen und Misstrauen .....	91
6.4	Vertrauensrisiko .....	92
6.4.1	Vertrauen als Vorurteil .....	92
6.4.2	Vertrauen als Habitus-Zirkel .....	93
6.5	Vertrauensebenen .....	94
6.5.1	Organisationsvertrauen .....	95
6.5.2	Persönliches Vertrauen .....	96
6.5.3	Selbstvertrauen .....	98
6.6	Konsequenzen für die Organisation .....	99
6.7	Konsequenzen für Führung .....	102
6.8	Merkmale von Vertrauen im Überblick .....	103
6.9	Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen ..	104
6.9.1	Thesen .....	105
7	Vertrauen im Rahmen interaktioneller und struktureller Führung .....	106
7.1	Risiken übermäßigen Vertrauens .....	109
7.2	Paradigma: Beeinflussbarkeit oder Abhängigkeit? .....	111
7.3	Führung in komplexen Systemen .....	113
7.3.1	Strukturelle Führung in komplexen Systemen .....	113
7.3.2	Interaktionelle Führung in komplexen Systemen .....	115
7.3.3	Wirkungsvergleich struktureller und interaktioneller Führung .....	117

7.4	Fokus personale und intrapersonelle Führung .....	118
7.4.1	Vertrauen und die personale Führungsbeziehung .....	119
7.4.2	Verpflichtung von Vertrauen in der personalen Führungsbeziehung .....	121
7.4.3	Vertrauen und die Führungspersönlichkeit .....	123
7.5	Empowerment des Mittelmanagements durch das Topmanagement .....	126
7.6	Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen ..	128
7.6.1	Thesen .....	129
8	Führungsforschung unter dem Vertrauensaspekt .....	131
8.1	Ansätze aus der Führungsforschung .....	132
8.1.1	Führungsstile auf der Basis von Lewins Forschungen .....	133
8.1.2	Grenzen der Aussagekraft von Führungsstilen .....	134
8.1.3	Situationsspezifische Führungsmodelle .....	136
8.1.4	Manko der dargestellten Ansätze .....	140
8.2	Grundannahmen zur Beurteilung von Führung .....	141
8.2.1	Humankapital, Humanpotenzial und Sozialkapital .....	141
8.2.2	Einflussfaktoren direkter Vertrauensbeziehungen .....	142
8.3	Führungsansatz zur Erforschung von Vertrauensbeziehungen .....	145
8.4	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) .....	146
8.4.1	Transaktionale Führung .....	147
8.4.2	Transformationale Führung .....	149
8.4.3	Zusammenspiel transaktionaler und transformationaler Führung .....	151
8.5	Operationalisierung von Vertrauen .....	153
8.5.1	Indikatoren für Selbstvertrauen in der Führungsbeziehung .....	155
8.5.2	Indikatoren für Vertrauen in den Anderen in der Führungsbeziehung .....	156
8.5.3	Indikatoren für Vertrauen in Vertrauen in der Führungsbeziehung .....	157
8.6	Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen ..	159
8.6.1	Thesen .....	160

9	Vier Grundlagen der Vertrauen fördernden Führungspersönlichkeit .....	162
9.1	Einteilung der vier Führungsgrundlagen.....	163
9.1.1	Sachverhältnis, Selbstverhältnis und Sozialverhältnis.....	164
9.2	Einfühlungsvermögen .....	165
9.3	Selbstdarstellung .....	167
9.3.1	Risiko narzisstische Persönlichkeit.....	168
9.4	Weak Ties und Strong Ties .....	170
9.5	Objektbindung.....	171
9.5.1	Habitus als Folge starker Objektbindung.....	173
9.6	Innere Stabilität .....	173
9.6.1	Vertrauen und innere Stabilität .....	174
9.7	Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen..	176
9.7.1	Thesen .....	177
10	Gene oder Sozialisation?.....	179
10.1	Ansätze zwischen Nature und Nurture.....	180
10.1.1	Die Blank Slate-Theorie.....	182
10.1.2	Kognitive Neurowissenschaften.....	182
10.1.3	Verhaltensgenetik.....	184
10.1.4	Auswirkungen der Verhaltensgenetik auf die Führungspraxis .....	188
10.2	Vererbung.....	188
10.3	Persönlichkeit.....	190
10.4	Entscheidungsprozesse und Freier Wille .....	192
10.5	Kulturspezifische Führung .....	194
10.6	Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen..	198
10.6.1	Thesen .....	198
11	Vertrauen und die Evolution von Altruismus .....	200
11.1	TIT FOR TAT – Die Computersimulationen von Axelrod.....	201

11.2	Zeithorizont, Interaktionsfrequenz und Altruismus .....	204
11.3	Altruismus und Konkurrenz .....	205
11.4	Altruismus und Stereotype .....	208
11.5	Altruismus und Komplexität .....	209
11.6	Vertrauensführung und Altruismus .....	211
11.7	Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Unternehmen.....	213
11.7.1	Thesen .....	213
12	Implementierbarkeit eines Vertrauen fördernden Mittelmanagements in Deutschland .....	215
12.1	Widerstände .....	216
12.2	Vertrauensbeziehungen und das Sozialsystem in Deutschland .....	218
12.3	Recruiting .....	221
12.3.1	Auswahlkriterien und der Einfluss von Vertrautheit .....	222
12.3.2	Legitimierungsinstanzen für Vertrauenswürdigkeit und ihre Berechtigung ..	224
12.4	Rationalitätsparadigma als Vertrauensersatz .....	227
12.5	Objektabhängigkeit und Expertenvertrauen in Deutschland und den USA .....	228
12.5.1	Objektabhängigkeit und Expertenvertrauen in den USA .....	229
12.5.2	Objektabhängigkeit und Expertenvertrauen in Deutschland .....	230
12.6	Führung und Habitus .....	232
12.6.1	Aufgabenorientierung als nationaler Habitus .....	234
12.6.2	Vertrauensrisiko Shareholder Value .....	235
12.7	Das Argument mangelnder Messbarkeit .....	237
12.8	Maßnahmen zur Förderung vertrauensbildender Mittelmanager .....	239
12.8.1	Wirtschaft und Gesellschaft, notwendige Wegbereiter erfolgreicher Mittelmanager .....	242
12.9	Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen ..	242
12.9.1	Thesen .....	243



13	Fazit.....	245
13.1	Zusammenfassung.....	246
13.2	Ergebnisthesen .....	251
13.2.1	Ergebnisthesen zu den Basisthesen .....	252
13.2.2	Ergebnisthesen zur Zentralthese.....	254
13.2.3	Ergebnisthesen zu den Folgethesen.....	255
13.3	Ansatz zur Operationalisierung von Vertrauen.....	259
13.4	TLQ-Erhebungsverfahren zur Analyse des Vertrauensgehalts von Führungsbeziehungen.....	261
13.4.1	Umsetzung eines TLQ-Erhebungsbogens.....	263
13.4.2	Interpretationsbeispiel für Fragebogenerhebung.....	266
13.5	Eignungsdiagnostischer Ansatz zur Führungskräftebeurteilung.....	267
13.5.1	Umsetzung einer TLQ-basierten Eignungsdiagnostik .....	268
13.6	Erhebung mittels Rollenspielen oder Fallbeispielen.....	270
13.7	Schlusswort .....	272
14	Literaturverzeichnis.....	275

<b>Situation deutscher Unternehmen heute</b>		
<b>Studienergebnisse HR-Situation</b>	<b>Funktion des Mittelmanagements</b>	
<b>Theoretische Grundannahmen</b>		
Komplexität	Realitätskonstruktion	System
<b>Vertrauen</b>		
Definition	Risiko	Funktion
<b>Strukturelle Führung</b>	<b>Interaktionelle Führung</b>	
<b>Führungsstile unter dem Vertrauensaspekt</b>		
Paradigmen	Inhalte	Operationalisierung
<b>Vier Grundlagen der Vertrauen fördernden Führungskraft</b>		
<b>Gene oder Sozialisation?</b>		
Sozialisation	Evolution	Gene
<b>Implementierbarkeit</b>		
Formalismus	Widerstände	Objektbindung

Abbildung 1.1: Graphische Inhaltsübersicht

## 2 Abstract

Veränderungsprozesse stellen bisher gültige Regeln und Entscheidungsgrundlagen in Organisationen in Frage. Bewusste und unbewusste Mechanismen, die zur Komplexitätsreduzierung beigetragen haben, funktionieren nicht mehr.

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, mittels eines interdisziplinären Ansatzes einen Mechanismus zur Bewältigung von Komplexität zu entwickeln, der in der Personalführung praktisch umgesetzt werden kann.

Es werden praktische Indizien für die Komplexität der aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation erarbeitet und das Mittelmanagement als Vertrauenszentrum komplexer Organisationen definiert. Eine systemtheoretische Herleitung und Darstellung komplexer gesellschaftlicher Funktionsmechanismen bildet die theoretische Basis.

Als Kern der Arbeit werden der Vertrauensmechanismus und seine Ebenen als zentrales Qualitätsmerkmal komplexer Organisationen analysiert und die Vertrauensfunktion auf die Bereiche struktureller und interaktioneller Führung in komplexen Organisationen übertragen.

Die anschließende Einordnung der theoretischen Erkenntnisse in den aktuellen praktischen Kontext umfasst die Widerlegung rationaler und eindimensionaler Führungstheorien und die Darstellung eines komplexitätskompatiblen Ansatzes. Dieser Einordnung folgt die Entwicklung grundsätzlicher Beurteilungskriterien für Vertrauen fördernde Führungskräfte im mittleren Management und der Entwurf eines neuen Erhebungsverfahrens (TLQ)<sup>1</sup> zur Analyse von Beziehungen und Führungskräften. Die Ergebnisse werden einer wissenschaftlichen Überprüfung anhand aktueller evolutionstheoretischer und genetischer Erkenntnisse unterzogen und die evolutionäre Begünstigung von Vertrauen und Altruismus naturwissenschaftlich und spieltheoretisch hergeleitet.

Eine gesellschaftstheoretische Analyse Deutschlands ermittelt die Implementierungschancen des in dieser Arbeit entwickelten Führungstypus und stellt konkrete Maßnahmen zur Überwindung bestehender Widerstände dar. Die praktische Verwertbarkeit der Arbeit wird durch abschließende Anmerkungen und Vorschläge zur Operationalisierung des erarbeiteten TLQ-Verfahrens komplettiert. Das Konzept des TLQ ermöglicht die Analyse von Relationen in komplexen Prozessen, die nicht nur im Rahmen von Personalpolitik, sondern gesamtgesellschaftlich von großer Bedeutung sind.

---

<sup>1</sup> Trust Supporting Leadership Questionnaire

## **Abstract**

Processes of change in organisations question so far effective rules and bases of decisions. Mechanisms aware and unaware, which contributed to the reduction of complexity, don't work anymore.

The aim of this work is, with the help of an interdisciplinary access, to develop a mechanism to handle complexity. The practical value of the results can be seen as a measure to define relationships within the organisation and to judge leaders.

The author presents practical evidence for the current complexity of society and economy and defines the middle management as centre of trust in complex organisations. A system theoretical derivation and the description of complex social mechanisms constitute the theoretical basis of the book.

As heart of this work, the author analyses the mechanism of trust and its levels as a central feature of quality in complex organisations and shows how trust as a quality of relationship has an effect on structural and direct leadership.

The following transfer from theory to the practical business context contains the refutation of rational and one-dimensional theories of leadership and the presentation of an approach compatible with complexity. This classification is followed by the development of basic criteria for trust supporting leaders and the design of a new method of measurement for trustful relations and leaders. (TLQ- Trust supporting Leadership questionnaire).

To verify the results, the author mentions scientific evidence of current evolutionary and genetic research. The evolutionary favouritism of trust and altruism is derived from natural science and game theory.

A social-theoretical analysis of Germany and the United States ascertains the prospects to implement this new type of leaders in the mentioned countries. Furthermore the author proposes concrete measures to overcome existing resistance.

The practical value of this work is completed by the final proposals and remarks concerning the use of the created TLQ method. The concept of the TLQ allows the analysis of relations in complex processes, which are not only important for leadership but are of great value within society itself.

## **Schlagworte / Keywords**

Schlagworte: Vertrauen, Führung, Mittelmanagement

Keywords: Trust, Leadership, Middlemanagement

### 3 Einleitung

Veränderungsprozesse stellen bisher gültige Regeln und Entscheidungsgrundlagen in Frage. Es kann in vielen Bereichen nicht mehr auf Macht aufgrund von bisherigem Status und bewährten Kompetenzen gebaut werden. Bewusste und unbewusste Mechanismen, die zur Komplexitätsreduzierung beigetragen haben, funktionieren nicht mehr. Wenn die Umwelt komplexer wird, müssen auch in der Organisation die Handlungsmöglichkeiten steigen, um weiterhin Anpassungsfähigkeit zu garantieren.

Eine wichtige Voraussetzung für die Gewährleistung solcher Handlungsmöglichkeiten trotz Unsicherheit stellt die Berücksichtigung unterschiedlicher Motivationen der Organisationsmitglieder dar.

Werte und Bedürfnisse der Agierenden spielen in ihrer Funktion als eine der Grundlagen für menschliches Handeln im Unternehmen eine zentrale Rolle. Dies gilt sowohl für die Führungskraft selbst als auch für deren Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte. Werte sind zentrale Steuergröße von Motivation, Sinn, Beurteilungen und Beziehungen, deren Wandel auch die Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern gegenüber ihrer Arbeit verändert.

In unsicherem Umfeld liegt es in der Verantwortung personeller Führung, Stetigkeit und Sinn zu vermitteln und Vertrauen zu schaffen. Die „Vertrauensorganisation“ ist hier bereits ein prägender Begriff in der Managementdiskussion (Kühl 2002, S.33).<sup>1</sup> Der Erfolg jeder neuen Initiative, egal, wie gut sie ist, wird von der Beziehung zwischen Mitarbeiter und direkter Führungskraft beeinflusst. Der Erfolg von Organisationen hängt somit entscheidend von den Personen ab, die mittels direkter Führung das Vertrauen einer heterogenen Gruppe gewinnen und somit erhöhte Komplexität, gestörtes Systemvertrauen und die Nachteile anonymer Informationskanäle ausgleichen. Wenn das Organisationsvertrauen ins Wanken gerät, wächst die Bedeutung von Personenvertrauen in der direkten Führungsbeziehung. Die Hauptträger personellen Vertrauens sind dann nicht im strategischen, sondern im operativen Management zu finden. Hier tritt das Mittelmanagement in seiner Funktion als Knotenpunkt vieler Vernetzungen, Umsetzer strategischer Führungsentscheidungen und Karriereschmiede für Nachwuchsführungskräfte in den Vordergrund. Die in Studien<sup>2</sup> bemängelte Identifikation,

---

<sup>1</sup> Kühl beschreibt diesbezüglich einen Zusammenhang zwischen steigender wahrgenommener Verunsicherung und wachsenden Bemühungen, Koordination über Vertrauen zu schaffen.

<sup>2</sup> Siehe Kapitel 3

Motivation und Führungsfähigkeit wird hier entscheidend geprägt, und auch die vielfach festgestellte hohe Fluktuationsbereitschaft junger Führungskräfte findet im Verhalten des direkten Vorgesetzten eine maßgebliche Ursache.

Die Bezeichnung „mittleres Management“ ist offensichtlich eng mit der Vorstellung von Durchschnitt bzw. Mittelmaß verbunden, versucht man die Vernachlässigung dieser Gruppe in der Führungsliteratur zu erklären. Die Fokussierung auf die obere Etage „Führung im Topmanagement“ steht in der öffentlichen Diskussion im Zentrum. Ist, wer im mittleren Management hängen bleibt, nicht gut genug für die erste Liga? Macht, wer gut ist, dort nur eine kurze Stippvisite?

Organisationen stehen im Spannungsfeld von inneren und äußeren Einflussfaktoren. Vordringlich haben sie erhöhte Komplexität zu bewältigen. Globalisierung und Fusionen lassen unterschiedliche Kulturen, Mentalitäten und Sprachen aufeinanderprallen, deren Heterogenität in Deutschland noch durch einen generationsbedingten Wertewandel erweitert wird. Veränderte Strukturen und Kulturen erschüttern das Vertrauen in ehemals selbstverständliche Autoritäten und Regeln. Die Akzeptanz seitens des Mitarbeiters unterliegt nicht mehr jenem Automatismus, den uneingeschränktes Systemvertrauen mit sich bringt. Was nicht als selbstverständlich gilt, wird hinterfragt, wenn nicht angezweifelt. Demzufolge geht das Konzept der transaktionalen Führung „Du gibst A und bekommst sofort B“ mangels Vertrauen bzw. Einlösbarkeit nicht mehr auf. Die transaktionale Führung basiert auf expliziten und impliziten vertraglichen Beziehungen. Motivation im Rahmen transaktionaler Führung ist somit das Ergebnis konstanter Anerkennung bzw. Sanktion und extrinsisch stimuliert. Motivation und zeitnahe Honorierung sind eng gekoppelt, die Kooperation wird stark durch die Möglichkeiten der Organisation, die Eigeninteressen der Mitarbeiter zu befriedigen, bestimmt (vgl. Bass 1998, S.65). Verändern sich diese Möglichkeiten, ist auch immer der Erfolg transaktionaler Führung in Frage gestellt.

Neue Informationskanäle ermöglichen unkontrolliert schnelle und anonyme Kommunikation und reduzieren damit gleichzeitig die Kontrolle über den die Kommunikation dominierenden Beziehungsaspekt.

- Wie kann Komplexität reduziert und gesunkenes Systemvertrauen kompensiert werden?
- Was bestimmt den Beziehungsaspekt als prägenden Faktor von Kommunikation?

Wenn Vertrauen innerhalb der Führungsbeziehung ein entscheidendes Kriterium für Unternehmenserfolg ist, müssen seine Entstehungsweise und Funktion einer genauen Analyse unterzogen werden, um seine Integration in Führungs- und Eigenschaftstheorien zu ermöglichen. Inwieweit neue Ansätze umsetzbar sind, kann nicht ohne Berücksichtigung der jeweiligen Organisationsstruktur und des gesellschaftlichen Systems entschieden werden. Die Implementierung eines neuen Führungstypus erfolgt nicht im Vakuum, sondern wird durch Werte, Normen und Strukturen des Umfelds beeinflusst. Die Kernfrage nach der Bedeutung und Funktion von Vertrauen in Führungsprozessen zieht die Folgefrage nach dessen Integrierbarkeit in das deutsche Wirtschafts- und Gesellschaftssystem nach sich.

Vertrauen und seine Komponenten nehmen als Einflussgröße interessanterweise in den unterschiedlichsten Disziplinen einen zentralen Stellenwert ein. In dieser Funktion ermöglicht Vertrauen, unterschiedliche Betrachtungsweisen in einen Gesamtkontext einzuordnen. Die Auseinandersetzung mit dem Phänomen Vertrauen im Rahmen dieser Arbeit verfolgt vier Ziele, auf die in chronologischer Folge fokussiert wird:

1. Die Analyse der Rolle und Funktion von Vertrauen im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld Deutschlands und vor einem Komplexitätstheoretischen Hintergrund
2. Die Beurteilung von Führungsansätzen unter dem Vertrauensaspekt und die Entwicklung vertrauensrelevanter Persönlichkeitskriterien aus soziologischer, psychologischer und verhaltensgenetischer Sicht
3. Eine Diskussion der Umsetzbarkeit gewonnener Erkenntnisse in der wirtschaftlichen Praxis in Deutschland
4. Den Entwurf eines Erhebungsverfahrens zur Messung von Vertrauen

Der Anspruch dieser Arbeit besteht darin, scheinbare Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen, indem eine Problematik aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wird. Aus diesem Grund wird die Führungsthematik, ausgehend von der soziologischen Basis, interdisziplinär betrachtet. Führungsverhalten soll in seiner ganzen Dimension dargestellt werden und somit neben der soziologischen Betrachtung auch die Perspektive von Psychologie, Biologie und Ökonomie berücksichtigen. Gleichzeitig den Anforderungen von Wissenschaftlichkeit und Praxisrelevanz gerecht zu werden bedeutet immer auch den Verzicht auf die Ausleuchtung eines Phänomens bis in seine Wurzeln. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, unterschiedliche Facetten eines Phänomens zu beleuchten und miteinander zu vernetzen, um so verwertbare Ergebnisse für die Praxis zu liefern.



### **3.1 Kapitelschwerpunkte**

Das 4. Kapitel „Alles verändert sich: Situation deutscher Unternehmen heute“ befasst sich mit der praktischen Basis dieser Arbeit, den zentralen Merkmalen heutiger Organisationen, die von Komplexität und erhöhtem Misstrauen geprägt sind. Studienergebnisse aus dem deutschsprachigen Raum lassen auf einen Bedarf an Führungskräfteentwicklung schließen. Im Folgenden wird dargestellt, warum das Mittelmanagement, gerade wenn es um Führung geht, eine zentrale Einflussgröße darstellt.

Kapitel 5 „Individuum und Organisation – Ansatz Systemtheorie“ stellt die theoretische Basis dieser Arbeit vor. Es wird die Bedeutung komplexer Systemstrukturen für die Betrachtung von Führungsprozessen und Verhalten erläutert. Anschließend werden die Grundannahmen, auf denen diese Arbeit basiert, dargestellt.

In Kapitel 6 „Vertrauen“ wird der Vertrauensbegriff als zentraler Gegenstand dieser Arbeit analysiert, definiert und in seinen verschiedenen Dimensionen dargestellt. Anschließend wird die Funktion von Vertrauen als komplexitätsreduzierender Faktor und qualitatives Merkmal von Führungsbeziehungen für alle Systemebenen innerhalb einer Organisation erläutert und auf Vertrauensrisiken hingewiesen.

Kapitel 7 „Vertrauen im Rahmen interaktioneller und struktureller Führung“ führt mit der Darstellung interaktioneller Führung als zentralem Vertrauensträger in die Führungsdiskussion ein.

Kapitel 8 „Führungsstile unter dem Vertrauensaspekt“ beleuchtet die Funktionalität von Führungstheorien in Bezug auf ihre Möglichkeiten, Vertrauensprozesse abzubilden und entwirft einen Ansatz zur Operationalisierung von Vertrauen.

Kapitel 9 „Vier Grundlagen der Vertrauen fördernden Führungspersönlichkeit“ fokussiert auf die Führungsperson. Es werden die vier grundlegenden Dispositionen einer Vertrauen fördernden Führungspersönlichkeit erläutert und diese anhand beobachtbarer Verhaltensweisen dargestellt.

Kapitel 10 „Gene oder Sozialisation?“ beurteilt die dargestellten Beziehungen und Verhaltensweisen als Gegenstand genetischer und evolutionärer Prozesse und ermöglicht so einen Betrachtungswechsel des Führungsphänomens aus Sicht allgemeiner biologischer Gesetzmäßigkeiten.

Kapitel 11 „Vertrauen und die Evolution von Altruismus“ untersucht den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Altruismus. Eine genaue Betrachtung verschiedener

Forschungsergebnisse, insbesondere die der Spieltheorie von Axelrod, setzt sich mit der Existenz einer evolutionären Begünstigung von Altruismus und Vertrauen auseinander.

In Kapitel 12 „Implementierbarkeit eines Vertrauen fördernden Mittelmanagements in Deutschland“ werden mögliche Widerstände, die bei der Umsetzung eines neuen Führungsverständnisses in Deutschland zu erwarten sind, diskutiert.

Kapitel 13 „Fazit“ schließt mit einer Zusammenfassung der aus den einzelnen Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse ab. Es skizziert anschließend einen Ansatz für den Entwurf von Fragebögen bzw. Rollenspielen als Bestandteile eines zu entwickelnden Erhebungsverfahrens zur Messung von Vertrauen.

## **3.2 Leitthesen**

Die folgenden Aussagen stellen die Leitthesen dieser Arbeit in inhaltlicher Abfolge dar. Sie bilden den Fokus der einzelnen Kapitel unter denen abschließend konkrete Ergebnisthesen subsumiert werden sollen.

Die Basisthesen beziehen sich einerseits auf die aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Situation in Deutschland und stellen somit den praktischen Kontext der Arbeit dar. Andererseits erläutern sie die theoretische Basis und legen somit das den folgenden Erkenntnissen zugrundeliegende Paradigma offen.

Die Zentralthese führt Vertrauen als in dieser Arbeit dargestellten Kernmechanismus sämtlicher Führungsbeziehungen ein.

Die Folgethesen beziehen sich auf die Integration des zentralen Mechanismus in Führungstheorien und Eigenschaftstheorien. Des Weiteren fokussieren sie auf eine mögliche Einbettung in evolutionäre Prozesse und abschließend auf die grundsätzliche Umsetzbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse in der wirtschaftlichen Praxis Deutschlands.

### **3.2.1 Basisthesen**

1. Die Situation der Unternehmen ist durch Heterogenität und Wandel geprägt.
2. Das Mittelmanagement ist Schlüsselfaktor für Führungsbeziehungen.
3. Organisationen sind als komplexe Systeme zu betrachten.

### **3.2.2 Zentralthese**

4. Vertrauen ist ein entscheidender Faktor von Führung in komplexen Organisationen.

### **3.2.3 Folgethesen**

5. Führungsbeziehungen sind komplexe, durch Vertrauen gesteuerte Prozesse.
6. Erhebungsinstrumente wie der MLQ (Multifaktor Leadership Questionnaire) müssen um Vertrauen indizierende Kriterien erweitert werden.
7. Vertrauen ist Gegenstand von Evolution, aber nicht genetisch bestimmbar.
8. Die Implementierung eines neuen Führungstypus trifft in Deutschland auf Widerstände.

**Abbildung 3.1: Graphische Thesenübersicht**

*“In the internet economy the co modification of goods and services becomes secondary to the co modification of human relationships.”*

H. Rifkin

## **4 Alles verändert sich: Situation deutscher Unternehmen heute**

Bevor eine genaue Analyse des Phänomens Vertrauen erfolgt und dessen Funktion in Führungsprozessen dargestellt wird, müssen theoretischer und praktischer Rahmen erläutert werden, die der folgenden Darstellung von Vertrauen dienen. Dieses Kapitel verdeutlicht wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedingungen im Allgemeinen und Einflussgrößen der Personalentwicklung im Konkreten.

Grundsätzliche Anforderungen und Entwicklungstendenzen, denen sich deutsche Unternehmen derzeit stellen müssen, werden im Folgenden erläutert und stellen den groben Kontext dar. Anschließend werden anhand spezifischer Erhebungen sichtbare Tendenzen dargestellt, mit denen sich die Personalentwicklung deutscher Unternehmen im Rahmen ihrer Führungskräfteentwicklung auseinandersetzen muss. Wie die Rolle des mittleren Managements im Rahmen direkter Führungsprozesse einzuordnen ist, behandelt der letzte Abschnitt dieses Kapitels.

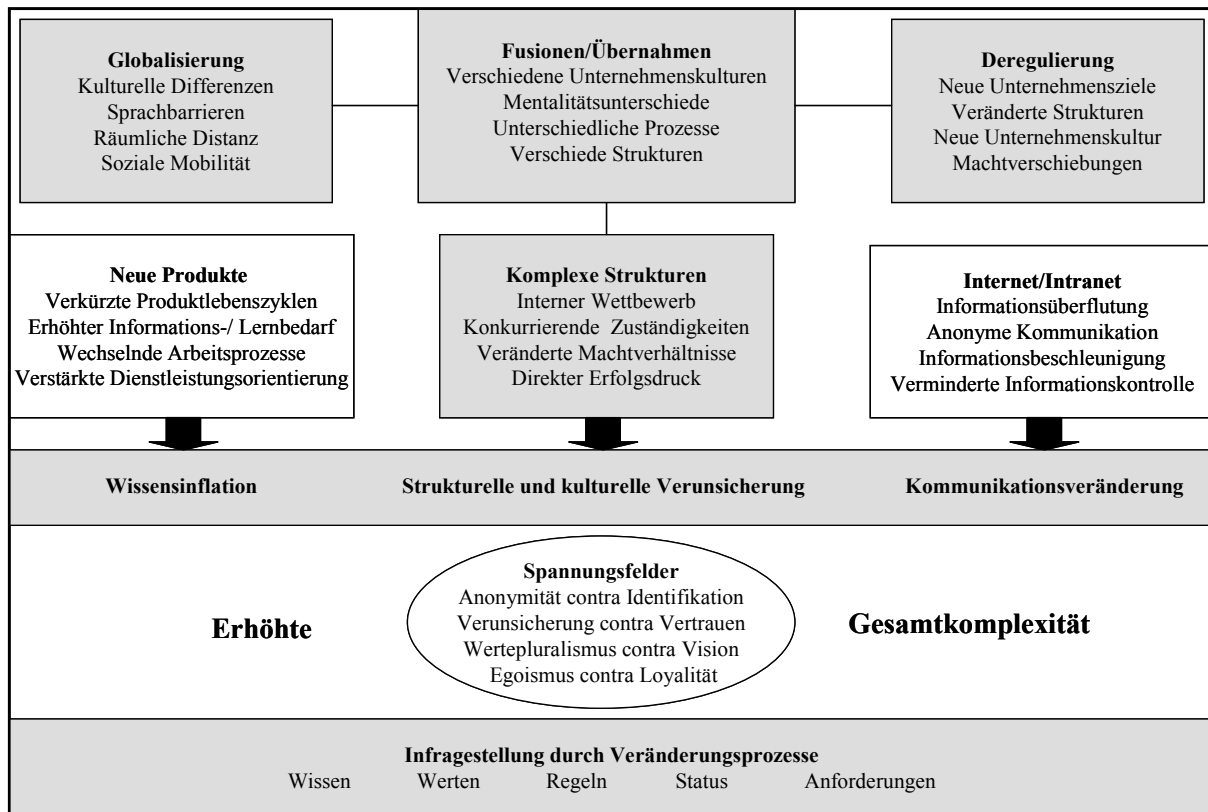
### **4.1 Wirtschaftliche Entwicklung**

Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland in den letzten 50 Jahren hat eine Veränderung der Anforderungen und Einflüsse bewirkt, denen Mitarbeiter und Führungskräfte ausgesetzt sind.

Mit diesem veränderten Umfeld geht auch eine Veränderung der Menschen selbst einher, ihren Werten, Zielen und Verhaltensweisen. Jede Situation ist geprägt durch ihr politisches, wirtschaftliches und kulturelles Umfeld. Unterliegt dieses Umfeld starken Veränderungen, werden an die darin Agierenden neue Anforderungen gestellt. Organisationen stehen heute im Wesentlichen drei aus der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung resultierenden Anforderungen gegenüber, die es zu bewältigen gilt:

- Erhöhte Komplexität
- Reduziertes Systemvertrauen
- Veränderter Kommunikationsbedarf

Diese Anforderungen werden im Folgenden anhand von sechs typischen Tendenzen aktueller wirtschaftlicher Entwicklung verdeutlicht.



**Abbildung 4.1: Einfluss wirtschaftlicher Entwicklung auf das Arbeitsumfeld**

Die Arbeitskraft muss aufgrund von Globalisierung und Technisierung mit erhöhter Gesamtkomplexität umgehen. Führung muss die verkürzte Halbwertszeit von Wissen, Werten, Regeln, Status und Anforderungen kompensieren.

### 4.1.1 Globalisierung

Mit Globalisierung ist der Prozess von einer regionalen und nationalen hin zu einer internationalen und weltumspannenden Wirtschaft gemeint. Deutschland hat diese Richtung in den letzten Jahrzehnten mit hoher Geschwindigkeit eingeschlagen. Der Auslandsumsatz der 100 größten deutschen Unternehmen ist allein zwischen 1986 und 1996 doppelt so stark gestiegen wie der Inlandsumsatz (vgl. Höpner 2003, S.86). Das Verhältnis von Bruttoinlandsprodukt zu weltweitem Export ist von 10% in den 50er-Jahren auf 15% bis 20% in den Neunziger Jahren gestiegen (vgl. Wunderer 2002, S.10). Die Präsenz der Unternehmen im jeweiligen Importland wird forciert, um die dortigen Umsätze zu sichern. Export, Auslandsstandorte, Grenzöffnungen, Vereinfachung von Transport und IT-Kommunikation relativieren räumliche Distanzen. Soziale Distanzen gilt es auf anderem Wege zu überwinden. Unterschiedliche Kulturen und Sprachbarrieren sind Herausforderungen, denen sich die stetig wachsende Zahl global agierender Unternehmen stellen muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Man betritt ein Terrain, in dem bewährte

Handlungsmuster permanent hinterfragt werden müssen. Bisherige Existenzentwürfe und Alltagsroutinen werden teilweise unbrauchbar (Klages 2002, S.9). Die Welt wird zum Spielfeld, auf dem Netzwerke dominieren. Mit gesteigerten Erwartungen an räumliche Mobilität geht die „soziale“ Mobilität einher, schnelle Integration wird erforderlich, Fixierung auf ein soziales Umfeld dagegen kontraproduktiv.

#### **4.1.2 Fusionen und Unternehmenszükäufe**

Sei es die Welle innerdeutscher Fusionen, wie im Bankensektor, oder Akquisitionen von internationalen Unternehmen, um Synergien zu nutzen oder die globale Position zu stärken. Die Verschmelzung verschiedener Unternehmenskulturen stellt nicht nur strukturell, sondern vor allem auf der Führungsebene eine große Herausforderung dar. Unterschiedliche Prozesse müssen vereinheitlicht werden, ein gemeinsamer Nenner für allgemeinverbindliche Regeln und Normen gefunden werden. Bestehende Machtgefüge sind gefährdet, die Betroffenen nicht selten in entsprechender Verteidigungsposition. Internationale Mentalitätsunterschiede stellen, neben sprachlichen Hürden, einen Nährboden für Vorurteile und kulturell bedingte Missverständnisse dar. Lässt sich beispielsweise ein japanischer Konzern in den USA nieder und arbeitet dort mit einer japanisch-amerikanischen Belegschaft, so können unter anderem die tendenzielle Ausrichtung auf das Individuum auf amerikanischer Seite, und das traditionelle Gruppendenken auf japanischer Seite aufeinander treffen. Wird dieser Tatbestand nicht kommuniziert und in neuen Regeln gemeinsam manifestiert, sind Probleme in der Zusammenarbeit vorprogrammiert (Kühl 2002, S.115; Fucini/Fucini 1990; Coulmas 1993; Morley 1989; Fukuyama 1996; Lewis 1999).

#### **4.1.3 Deregulierung**

Globalisierung und Zusammenschlüsse bedingen oft die Ausrichtung an neuen Unternehmenszielen. Die Unternehmenskultur verändert sich, interne Strukturen werden umgestellt und führen gerade bei Fusionen, z.B. durch Doppelbesetzungen oder Neuverteilungen, zu internen Konkurrenzsituationen. Eine Aufspaltung von Fachabteilungen und deren Zuordnung zu bestimmten Produktionsprozessen geht oft mit einem Statusverlust der Betroffenen einher (Kühl 2002, S.79). Neusegmentierung, Rationalisierung und Fokussierung lassen ganze Berufsfelder aussterben und kreieren neue Bereiche, wie beispielsweise Callcenter. Die Versetzung von Bankmitarbeitern in implementierte Callcenter erforderte von Mitarbeitern unter anderem eine Ausrichtung an völlig neuen Zielen und stellte den Nutzen bisher relevanter Fähigkeiten in Frage. Individuelle Zuwendung und die

Berücksichtigung personenspezifischer Interessen durch den persönlichen Kundenberater vor Ort verliert im Callcenter im Vergleich zur Kenntnis breiter Produktpaletten an Bedeutung. Die Fähigkeit, den Kunden über qualitativen Beziehungsaufbau langfristig zu binden weicht der Anforderung, eine möglichst hohe Anrufrfrequenz bewältigen zu können. Neben veränderten fachlichen und persönlichen Anforderungen berühren Reorganisationen immer substanziell wesentliche Interessen der Organisationsmitglieder, da sie Umverteilungen von Macht, Einfluss und Ressourcen mit sich bringen. Somit wäre es unzureichend bei Reorganisationen nur an Veränderung von Strukturen, Aufgaben und sachlichen Zielen zu denken, sondern es ist immer auch die Berücksichtigung der Konsequenzen für Personen, Positionen und Beziehungen erforderlich. Laut Experten scheitern 50% bis 70%<sup>1</sup> aller Veränderungsprojekte, da veränderte Kultur und Struktur nicht mehr die Interessen ihrer Organisationsmitglieder wahren (vgl. Maira/Scott-Morgan 1994; Wrede 2004; Kühl 2002).<sup>2</sup> Kultur und Struktur fallen als Vertrauen fördernde Konstanten weg und forcieren Verunsicherung.

#### 4.1.4 Komplexe Strukturen

Die aktuelle Tendenz zu Matrixorganisationen sowie unternehmensinternen Profitcentern bzw. Intrapreneurship schafft mit neuen Zuständigkeiten veränderte Entscheidungswege und Kompetenzen. Durch internen Wettbewerb entstehen neue Konkurrenzfelder, die je nach Führungskompetenz und Umfeld zu höherer Effizienz oder aber Handlungsunfähigkeit führen können. Maira und Scott-Morgan beschreiben das Verfolgen von konträren Unterzielen einzelner Abteilungen sehr bildlich als selbstbestimmtes Handeln der rechten und linken Hand, die nicht realisieren, dass sie letztendlich dem selben Körper zuarbeiten.<sup>3</sup> Man fördert hier bewusst die Bildung lokaler Kulturen, die gleichzeitig einer einheitlichen Unternehmenskultur kontraproduktiv entgegenwirken können (vgl. Kühl 2002, S.38). Nach einer Umfrage der AFW<sup>4</sup> werden 70% des Wissens in Organisationen aufgrund internen Konkurrenzdenkens nicht weitergegeben. Wissen wird gefiltert bzw. manipuliert. Die Schaffung innerbetrieblicher in sich geschlossener Systeme mit eigener Budgetverantwortung bedeutet systemtheoretisch gleichzeitig die Reduzierung alter „Wenn-dann-Programme“ die

---

<sup>1</sup> 70% der Veränderungsprojekte in den 90er-Jahren sind nach Schätzungen gescheitert (vgl. Nagler-Springmann 1999 in Düntgen 2002, S.109).

<sup>2</sup> Wrede belegt in seiner Diplomarbeit anhand von Forschungsstudien den Zusammenhang zwischen organisatorischem Wandel und der Zunahme von mikropolitischen Verhalten.

<sup>3</sup> *“Neither left nor right hand is acknowledging that they are connected to the same torso.”* (Maira/Scott-Morgan 1994, S.115).

<sup>4</sup> Wirtschaftsakademie Bad Harzburg 2003

von Zweckprogrammen abgelöst werden (Luhmann 1984/1973). Der Mitarbeiter kann sich nicht mehr an der Aussage: „Wenn du A machst, passiert B!“ orientieren, sondern wird nun mit Zielvorgaben konfrontiert. „Du bist dafür verantwortlich, dass wir C erreichen!“ Er verliert also seine sichere Rückzugsmöglichkeit auf Regelbefolgung innerhalb von Konditionalprogrammen und muss sich der Verantwortung jenseits von Routine und somit einer Vielzahl neuer Entscheidungsmöglichkeiten stellen. Vertrautheit nimmt ab, vormals als stabil und wandlungsresistent erlebte Lebensverhältnisse werden unkalkulierbar. Zunehmende Arbeit in Projektteams erfordert zudem laterale Kooperation zwischen gleichgestellten Organisationsmitgliedern (vgl. Kühl 2002, S.191; Luhmann 1973; Wunderer 2002; Endress 2002). Dem Projektleiter reicht zum Erfolg nicht mehr nur die Fähigkeit zum Führen seiner Projektmitarbeiter allein, er muss seine Ressourcen und die damit einhergehende Glaubwürdigkeit durch Netzwerke auf allen Ebenen sichern.

#### **4.1.5 Verkürzte Produktlebenszyklen**

Globaler Wettbewerb begünstigt die rasante Entwicklung von neuen Technologien in der Güterproduktion, was die Lebenserwartung von Cash-cows stark reduziert (vgl. Busse v. Colbe u.a. 2002; Moss Kanter 2003). Verkürzte Produktabsatzphasen gehen einher mit erhöhtem Lernbedarf der Mitarbeiter durch häufig wechselnde Arbeitsprozesse und permanentem Erklärungsbedarf gegenüber dem Kunden (z.B. bei jeder Platzierung von Produktinnovationen). Die stetige Wissensinflation verlangt somit auch von etablierten Mitarbeitern lebenslange Weiterbildung. Erfahrung allein reicht nicht aus, wer sich auf erlangtem Wissen ausruht, bewegt sich im Veränderungsprozess rückwärts.<sup>5</sup> Dieser Trend gilt gleichermaßen für die Dienstleistungsbranche. Im Bankbereich wird dies für den Verbraucher beispielsweise durch permanente Neukreationen hausinterner Fondsprodukte deutlich. In den letzten 10 Jahren sind zunehmend Finanzinnovationen auf den Markt gekommen. Das Verständnis komplexer Anlagemöglichkeiten und die Bereitschaft, sich permanent mit neuen Produkten zu identifizieren, sind heute Voraussetzung für einen erfolgreichen Kundenberater. Die alte Palette aus Aktie, Sparbuch oder Schatzbrief wurde längst durch andere Anlageprodukte erweitert, deren ständige Variationen ohne laufende Weiterbildung nicht mehr zu überblicken sind.

Neben der Vervielfältigung von Produktpaletten bei gleichzeitiger Verkürzung ihrer Lebenszyklen ist eine Erweiterung von Angeboten im Dienstleistungssektor zu verzeichnen

---

<sup>5</sup> Rosenstiel verweist hier auf die gesunkene Achtung vor Alten, da Wissen von gestern seine verkürzte Halbwertszeit schnell erreicht (Rosenstiel 2002, S.31).



(Schnarrer 1996, S.187; Wunderer 2002, S.65). Der Trend geht zur ganzheitlichen Betreuung des Kunden, der Kauf von Produkten geht zunehmend mit Wartungsverträgen einher (nicht selten der lukrativere und marktresistentere Part). EDV-Vertrieb wird z.B. durch Schulung und Kundendienst komplettiert.<sup>6</sup> Neben neuen oder erweiterten Dienstleistungen, die den externen Kunden betreffen, nehmen auch interne Dienstleistungen in Unternehmen zu. Die dem Intrapreneurship zugrundeliegende Philosophie, dass jeder Produktionsprozess auch gleichzeitig eine Dienstleistung für die Folgeabteilung darstellt, erfordert Dienstleistungsmentalität auf allen Ebenen, unabhängig von der Branche.

Der Trend, dass von immer mehr Menschen Dienstleistungsverhalten erwartet wird, sei es intern oder extern, impliziert einen erhöhten Bedarf an sozialen und kommunikativen Kompetenzen.

Mitarbeiter müssen für interne Abhängigkeitsverhältnisse sensibilisiert werden, ohne den Fokus auf das Gesamtunternehmen zu verlieren. Derartige Erwartungen gleichen nicht selten einer Quadratur des Kreises.

#### **4.1.6 Neue Informationstechnologie**

Was die Kommunikation im und zwischen Unternehmen betrifft, aber auch den Kontakt mit Kunden und Lieferanten, haben Internet und Intranet eine neue Ära begründet. Parallele, schnelle und unpersönliche Informationen bieten neue Möglichkeiten und Risiken, indem sie Komplexität durch bessere Informationszugänglichkeit reduzieren und gleichzeitig neue Komplexität als Folge der eigenen Beschaffenheit produzieren. Eine handhabbare und zugleich entwicklungsfördernde Komplexität zu gewährleisten, bedeutet immer eine Gratwanderung zu vollziehen. Der erhöhte und beschleunigte Zugang zu Wissen durch IT-Kommunikation verringert Komplexität, weil als Handlungsgrundlage notwendige Informationen leichter beschafft werden können. Gleichzeitig führt die Überflutung von Informationen weit über die notwendige und nützliche Wissensbasis hinaus zu einer Erhöhung von Komplexität, weil Handlungen durch das Einbeziehen, bzw. allein durch die Aufnahme überflüssiger Informationen verzögert werden. Die Berücksichtigung nicht relevanter Aspekte kann zu einer unnötigen Verkomplizierung von Entscheidungsprozessen führen.

---

<sup>6</sup> Moss Kanter geht, was die Situation in den USA betrifft, sogar soweit zu sagen, dass es im engeren Sinne nur noch Dienstleistungen gibt: „*There are no products anymore, only services.*“ (Moss Kanter 2003, S.71).

Oberflächlichkeit und Anonymität, Informationsüberflutung sowie Kontrollverlust ermöglichen eine neue Form von Missverständnissen, die entsprechende Anforderungen an Führung und Unternehmensorganisation stellen. Virtuelle Zusammenarbeit mit geringen persönlichen Kontakten erschwert häufig das Erkennen zwischenmenschlicher Probleme und die Einschätzung, zu welchem Grad Kooperationsbereitschaft besteht. Menschliche Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Kontakt und Vertrauen stellen an virtuelle Führung eine größere Herausforderung, als es der Face-to-face-Kontakt mit dem direkten Vorgesetzten erfordert. Kommunikationstechnologie ermöglicht schnelle Kommunikation und Handeln über große Entfernungen und unterstützt damit Globalisierungsbestrebungen. Immer mehr Kommunikationsteilnehmer mit immer unterschiedlicheren Werten und Kulturen prägen den Umgang mit neuen Kommunikationstechnologien über immer größere Distanzen. Die Tragweite von Kommunikation und Verhalten wächst analog zur steigenden Vernetzung.

Führungskräfte müssen heute nicht nur mit den Risiken und Möglichkeiten vielseitiger Informationskanäle vertraut sein, sondern in ihrer Sozialkompetenz nach der neuen Bedeutung von Kommunikation beurteilt werden (vgl. Berger 1988 in Kühl 1998, S.41; Hofmann/Regnet in Rosenstiel 2002, S.679ff.; Wunderer 2002, S.9ff.).

#### **4.1.7 Was schafft Vertrauen?**

Zusammenfassend stellt das Unternehmensumfeld, dem wir heute gegenüberstehen, an seine Führungskräfte insbesondere in Bezug auf deren Kommunikationsfähigkeit erhöhte Anforderungen. Internationale Kollegen und Kunden werden immer selbstverständlicher. Eine hohe Anzahl von Fusionen und Unternehmenskäufen konfrontiert Mitarbeiter mit Kulturverschmelzungen und neuen Unternehmenszielen. Interne Strukturen verändern sich und geben Raum für mikropolitische Prozesse. Intrapreneurship schafft interne Konkurrenz und erfordert laterale Kooperationen. Verkürzte Produktlebenszyklen bedingen permanente Lernbereitschaft. Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft benötigt neue Schlüsseleigenschaften der Mitarbeiter. Internet und Intranet erleichtern Kommunikation, aber auch Missverständnisse. Rifkin betont in diesem Zusammenhang, dass persönliche Beziehungen eine wichtigere Ware werden, als Güter und Dienstleistungen.<sup>7</sup>

Die dargestellten Aspekte vermitteln einen Eindruck, welchen großen Einfluss die wirtschaftliche Entwicklung auf unser unmittelbares Arbeitsumfeld hat. Wir arbeiten in einem

---

<sup>7</sup> „In the internet economy the co-modification of goods and services becomes secondary to the co-modification of human relationships.“ (Rifkin 2000, S.128).

Umfeld, in dem jeden Augenblick Werte, Regeln, Rituale, Macht und Status in Frage gestellt werden. Veränderungen benötigen Lernbereitschaft und erfordern es, bisher Bewährtes für eine ungewisse Zukunft aufzugeben. Zudem befindet sich unsere Gesellschaft selbst in einem Wertewandel, der ebenfalls die Entwicklung in den Unternehmen beeinflusst. Wie an späterer Stelle dieses Kapitels erläutert wird, sind beispielsweise Pflicht- und Akzeptanzwerte, die in der Nachkriegswirtschaft eine große Rolle spielten, bei den jetzigen Nachwuchsführungskräften im Vergleich zu Selbstentfaltungswerten zurückgetreten. Generationsspezifische Werteverstärkungen verweisen folglich auf grundsätzlich heterogene Motivationsgrundlagen innerhalb jeder Belegschaft mit uneinheitlicher Altersstruktur. Flexibilität in Kommunikation und Verhalten werden in diesem Umfeld zunehmend wichtiger (vgl. Kühl 2002).

Wenn Unternehmen Größe und Struktur verändern, sich neue Produkte und Ziele bilden, Kulturen verschmelzen, Werte sich wandeln, lebenslange Beschäftigung nicht garantiert werden kann, stellen sich viele Fragen. Was motiviert? Was trägt zur Identifikation bei? Was fördert Loyalität?

Veränderungsprozesse stellen bisher gültige Regeln und Entscheidungsgrundlagen in Frage. Es kann in vielen Bereichen nicht mehr auf Macht aufgrund von bisherigem Status und bewährten Kompetenzen gebaut werden. Bewusste und unbewusste Mechanismen, die zur Komplexitätsreduzierung beigetragen haben, funktionieren nicht mehr. Wenn die Umwelt komplexer wird, müssen auch in der Organisation die Handlungsmöglichkeiten steigen, um weiterhin Anpassungsfähigkeit zu garantieren.

In unsicherem Umfeld liegt es in der Verantwortung personeller Führung<sup>8</sup>, Stetigkeit und Sinn zu vermitteln, und Vertrauen zu schaffen.<sup>9</sup> Die „Vertrauensorganisation“ ist hier bereits ein prägender Begriff in der Managementdiskussion (Kühl 2002, S.33).<sup>10</sup>

Der Erfolg jeder neuen Initiative, egal, wie gut sie ist, wird von der Beziehung zwischen Mitarbeiter und direkter Führungskraft entschieden. Die direkte Führungskraft bestimmt die Produktivität und Unternehmenstreue ihrer Mitarbeiter (vgl. Buckingham 2001; Luhmann 1968; Kühl 1998, S.43).

---

<sup>8</sup> ...also in der Verantwortung der direkten, unmittelbaren Führungsbeziehungen zwischen den Agierenden im Unternehmen.

<sup>9</sup> Auch Höhler geht davon aus, dass eine in den letzten Jahren gesunkene Leistungsfähigkeit des Systems auch das Systemvertrauen reduziert (Höhler 2005, S.233).

<sup>10</sup> Kühl beschreibt diesbezüglich einen Zusammenhang zwischen steigender wahrgenommener Verunsicherung und wachsenden Bemühungen, Koordination über Vertrauen zu schaffen.

*“A change-adept organisation begins and ends with its people and their capacity.”* (Moss Kanter, 2003, S.131). Der Erfolg von Organisationen hängt entscheidend von den Personen ab, die mittels direkter Führung das Vertrauen einer heterogenen Gruppe gewinnen und somit erhöhte Komplexität, gestörtes Systemvertrauen und die Nachteile anonymer Informationskanäle ausgleichen.

## **4.2 Human Resource Situation in Deutschland**

Nach der Darstellung allgemeiner wirtschaftlicher Tendenzen geht es im Folgenden konkret um die Bedürfnisse und Anforderungen der Arbeitskräfte und darum, inwieweit diese den nachfolgend dargestellten Studien zufolge erfüllt werden. „Humankapital“ wurde zum Unwort des Jahres 2004 in Deutschland gewählt. Zum einen wird hiermit die nüchterne Betrachtung von Mitarbeitern als werthaltige Sache zur Vermehrung ökonomischen Kapitals verurteilt. Zum anderen impliziert der Gebrauch des Begriffs „Kapital“ allerdings auch den großen wirtschaftlichen Stellenwert, der dem Mitarbeiter und seiner Arbeitsleistung als elementarem Bestandteil einer erfolgreichen Wirtschaft mittlerweile beigemessen wird.<sup>11</sup> Die ursprüngliche Bedeutung von Kapital<sup>12</sup> erfuhr erst mit der Volkswirtschaft und ihrer Unterscheidung zwischen Arbeit, Boden und Kapital eine Trennung von Arbeitskraft und Kapitalbegriff. Marx ging noch einen Schritt weiter und stellte eine Konkurrenzbeziehung der beiden, ausgehend von Kapital als „geronnener“ Arbeit dar. Was der Arbeiter nicht als Lohn erhielt, konnte in Form von Kapital Eigentum beschaffen, welches sich durch Ausbeutung der Arbeit wiederum vermehrte. Kapital wurde somit zur ausbeuterischen Differenz zwischen Arbeitswert und Lohn und folgerichtig zum Werkzeug des Kapitalismus und Feind der Arbeitskraft. Eine Annäherung an den Menschen erfuhr der Kapitalbegriff durch Bourdieus Mentalitätentheorie (Bourdieu 1982). Kapital war für Bourdieu Synonym sozialer Macht, das sich in die Kategorien soziales, symbolisches, kulturelles und ökonomisches Kapital aufteilt und insbesondere hinsichtlich der ersten drei Bereiche wieder eng an das Individuum und sein jeweiliges soziales Umfeld geknüpft ist.

Unabhängig von begrifflichen Definitionen steht die menschliche Arbeitskraft mehr denn je als wirtschaftlicher Faktor im Vordergrund. Hier ist vor allem zu berücksichtigen, dass es

---

<sup>11</sup> So betont auch Wittel die Bedeutung der Arbeitskraft als Produktivkraft und Ressource (vgl. Wittel 2004, S.7).

<sup>12</sup> Kapital steht für Kopf (lat.) und wurde in der Jungsteinzeit in der Viehzucht benutzt. Eine Schafherde hat x Köpfe.

nicht nur wie im Taylorismus<sup>13</sup> um die Arbeitsleistung geht, sondern auch um die wesentlich komplexere Einflussgröße des Sozialkapitals. Dieses umfasst formelle, informelle sowie institutionalisierte Beziehungen zwischen den Akteuren als Trägern von Kapital.

Was den Zustand des deutschen „Humankapitals“ betrifft, präsentiert der nächste Abschnitt Ergebnisse ausgewählter Studien, die sich den Themen Führungsverhalten, Recruiting und Personalentwicklung widmen. Diese Studien verdeutlichen mögliche Widersprüche zwischen Anforderungen an den Führungsnachwuchs und dessen Bedürfnissen. Sie liefern Anhaltspunkte für eine Bestandsaufnahme der Führungskräfteloyalität und Führungsfähigkeit in deutschen Unternehmen und bieten erste Erklärungsansätze für bestehende Defizite. Folgende drei Beobachtungen können als zentrale Aussagen der anschließenden Darstellungen zusammengefasst werden.<sup>14</sup>

- Mangel an Identifikation, Motivation und Führungsfähigkeit
- Aufeinanderprallen unterschiedlicher Werte und Bedürfnisse
- Erhöhte Fluktuationsbereitschaft jüngerer Führungskräfte

#### **4.2.1 Problematik von Recruiting**

Die Frage, nach welchen Kriterien Unternehmen ihre zukünftigen Mitarbeiter auswählen, und umgekehrt, was Bewerbern wichtig an ihren zukünftigen Arbeitgebern ist, ist ein führungsrelevantes Thema. Allerdings soll vorab auf bestimmte Mechanismen im Zusammenhang mit Recruiting hingewiesen werden, die bereits im Vorfeld Weichen für eine Erfolg versprechende oder zum Scheitern verurteilte Ausgangssituation stellen. Ein Teil der Gründe späteren Scheiterns, die Mitarbeitern oder Führungskräften im Nachhinein zugeschrieben werden, ist weniger auf Führungsfehler zurückzuführen, sondern entwickelt sich als Folgefehler falscher Personalauswahl.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Taylor vertrat die Auffassung, dass Arbeiter ähnlichen Gesetzen wie Teile einer Maschine gehorchen würden (vgl. Taylor 1911) und konnte infolgedessen die Steigerung von Arbeitsleistung in simplen Kausalzusammenhängen erklären.

<sup>14</sup> Die für dieses Kapitel zusammengestellten Studien aus Blickwinkeln unterschiedlicher Akteure befassen sich mit den Faktoren Recruiting, Anforderungen, Werte, Fluktuation und Personalentwicklung im Führungsumfeld. Die Auswahl der Studien berücksichtigt bewusst verschiedene Quellen, um eine durch einseitige Interessen oder Hintergründe entstehende Verfälschung zu vermeiden. Sie bietet ein Spektrum unterschiedlicher Erhebungsmöglichkeiten, um einerseits von der Repräsentativität großer Erhebungsmengen und standardisierter Methoden zu profitieren, andererseits die Chance neuer Erkenntnisse durch Tiefeninterviews zuzulassen. Die vorgenommene Auswahl der Studien soll verschiedene Erhebungsschwerpunkte vereinigen, um eine zu frühe Fixierung auf vermeintliche Kernthesen in Bezug auf Führung zu verhindern.

<sup>15</sup> Buckingham/Coffman gehen davon aus, dass andauernde schlechte Performance nie vordergründig an Schwächen, Dummheit, Verweigerung oder Missachtung seitens der Mitarbeiter liegt, sondern an fehlerhafter Personalauswahl (vgl. Buckingham/Coffman 2001, S.209).

Vergleicht man das Recruiting mit einer typischen Vertriebssituation, wird die Problematik passgenauer Mitarbeiterauswahl deutlich. Der Bewerber stellt den Kunden dar, der Arbeitsplatz das Produkt und die Unternehmenskultur repräsentiert die Produkteigenschaften.

Die für den Bewerber (Kunden) entscheidenden zwei Fragen beziehen sich auf die Arbeit (das Produkt) und auf das Arbeitsumfeld (die Produkteigenschaften):

1. Was mache ich unter wessen Führung in welcher Struktur für welche Vergütung mit welcher Perspektive?
2. Welches Klima und Umfeld, welche Werte, Ziele, und Kollegen erwarten mich?

Die Darstellung seitens des Unternehmens wird durch dessen internen Filter<sup>16</sup> und die Berücksichtigung von Marketingzielen beeinflusst. Was das Wissen über Arbeitsplatz und Umfeld betrifft, gibt es folglich Grenzen, die durch dessen Unvollständigkeit und Bewusstheit bestimmt werden. Was die Kommunikation des bewussten Wissens betrifft, wird diese durch Marketingziele bestimmt. Die Präsentation auf dem Bewerbermarkt hat nicht zuletzt eine imagebildende Funktion, die wiederum die externe Bewertung des Unternehmens beeinflusst. Der Anspruch eines Unternehmens, diesbezüglich möglichst gut abzuschneiden, kann zu einer Zurückhaltung weniger werbewirksamer, aber für den Bewerber entscheidungsrelevanter Informationen führen.

1. **Wissen:** *Kann* der zu besetzende Arbeitsplatz realitätsgetreu dargestellt werden? Ist die Unternehmenskultur mit allen Details überhaupt soweit bewusst, dass sie kommuniziert werden kann?
2. **Marketing:** *Sollen* Arbeitsplatz und Unternehmenskultur realitätsnah kommuniziert werden, oder ist es Erfolg versprechender, analog zum klassischen Marketing, ein ansprechendes Design zu wählen und ein Image zu kommunizieren, das den Bewerber (Kunden) überzeugt?

Für eine verstärkte Verwendung von Marketinginstrumenten auf dem Bewerbermarkt sprechen zwei Entwicklungen. Die Anzahl attraktiver junger Bewerber wird demographisch bedingt zurückgehen, was den Kampf um Talente forcieren wird. Die herrschende Shareholder Value-Orientierung macht die Außendarstellung eines Unternehmens zu einem entscheidenden Bewertungskriterium auf dem Aktienmarkt. Martin Höpner geht in seiner Analyse über Erfolgskriterien deutscher Unternehmen davon aus, dass die externe

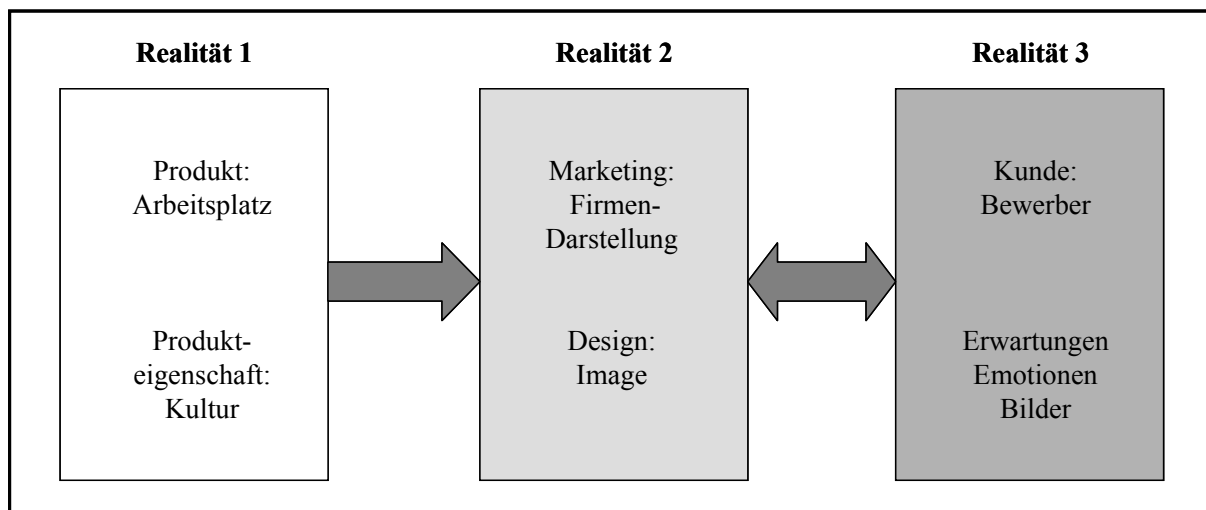
---

<sup>16</sup> Dieser Filter ist nicht zuletzt durch Betriebsblindheit, als Unmöglichkeit, gewohnte Prozesse und Eigenschaften des nahen Umfelds bewusst wahrzunehmen, geprägt.

Unternehmenskommunikation den Unternehmenswert zu einem Drittel bestimmt (vgl. Höpner 2003). In diesen Bereich fällt ebenfalls die Präsentation des Unternehmens auf dem Stellenmarkt.

#### 4.2.2 Die drei Realitäten des Recruitingprozesses

Der erste Eindruck, den der Bewerber von einem Unternehmen erhält, ist in der Regel Ergebnis von Unternehmensbeurteilungen Dritter und der bewussten Außendarstellung des Unternehmens. Die subjektive Wahrnehmung der Realität 1 (Arbeitsplatz, Unternehmenskultur) durch das Unternehmen wird in einem bestimmten Design verpackt und unter Zuhilfenahme sowie zur gleichzeitigen Unterstützung des Unternehmensimages als Realität 2 verkauft. Design und Image wecken beim Bewerber bestimmte Erwartungen, Emotionen und Vorstellungen, die das Bild einer dritten Realität entwerfen.



**Abbildung 4.2: Unterschiedliche Realitätskonstruktionen im Recruitingprozess. Was wird kommuniziert?**

Die Personalsuche von Unternehmen ist gleichzeitig Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit. Marketingwirksame statt authentische Unternehmensdarstellungen schaffen so multiple Realitäten und unerfüllbare Erwartungen.

Je weiter dieser letzte Eindruck von der später im Unternehmen erfahrenen Realität abweicht desto größer können Frustration und Enttäuschung auf beiden Seiten ausfallen. Wie später in diesem Kapitel erläutert wird, resultieren Erwartungsenttäuschungen zusätzlich aus einer wertewandelbedingten Heterogenität von Bedürfnissen. Inwiefern Unternehmen differenzierte Wünsche nach Selbstverwirklichung und vielseitige Erwartungen an Führung derzeit überhaupt erfüllen können (vgl. Rust 2003, S.110), wird im Kapitel „Implementierbarkeit“ thematisiert werden.

Noch problematischer wird die Situation, wenn man die Sichtweise umdreht. Der Bewerber ist natürlich nicht nur Kunde, sondern verkauft gleichzeitig auch ein Produkt, sein

Humankapital. Auch hier kann es zu einer Täuschung über den Inhalt aufgrund einer bewusst gewählten marketingwirksamen Verpackung oder infolge mangelnder Selbsterkenntnis kommen. Wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Mitarbeiterführung sind folglich angemessene Auswahlkriterien im Rahmen der Mitarbeiterauswahl. Nach Buckingham und Coffman wird die Entscheidungsgrundlage nach wie vor durch eine zu starke Berücksichtigung von Erfahrungen und Fertigkeiten zu Lasten wirklicher Talente geprägt: *“Find out if the candidates recurring patterns of thought, feeling and behaviour match the job.”* (Buckingham/Coffman 2001, S.215). Die in der Abbildung dargestellte Realität 1“ wird somit zusätzlich durch eine Übergewichtung überprüfbarer Kenntnisse zu Lasten grundsätzlicher Potenziale geprägt.

#### **4.2.3 Vom High Potential<sup>17</sup> zur Führungskraft – Anforderungen, Erwartungen, Hürden**

Die dargestellte Bedeutung von Auswahlverfahren für den Erfolg von Führung im Unternehmen lenkt den Fokus zunächst auf den Führungsnachwuchs. Dessen Erfolg hängt von der Erfüllung gängiger Karrierestandards und der Überzeugung entsprechender Schlüsselpersonen ab.

Betrachtet man Führungskräfte in Unternehmen, stellt sich zunächst die entscheidende Frage, nach welchen Kriterien diese für ihre aktuelle Position ausgewählt wurden. Mit dem Anforderungsprofil wird eine Aussage darüber getroffen, mit welchen persönlichen Eigenschaften und Lebensläufen Unternehmen bestimmte zukünftige Erfolge der Kandidaten verbinden.

Eine von der Unternehmensberatung Kienbaum und Partner GmbH 2002 erstellte Studie befragt Personalverantwortliche nach Einstellungskriterien für den Führungsnachwuchs und hauptsächlichlichen Scheitergründen im Unternehmen. Die drei entscheidenden Auswahlkriterien sind demnach Sozialkompetenz, Auslandserfahrung und Praxis. Die Unterlagen der Bewerber werden in erster Linie nach Umfang der Praktika, Sprachkenntnissen und Auslandsaufenthalten gewichtet.

Gefragt nach den häufigsten Gründen für ein Scheitern des Führungsnachwuchses werden vorrangig Selbstbild, Anspruchshaltung, Führungsverhalten und mangelnde Konfliktfähigkeit genannt. Auffällig ist hier zunächst, dass die Unterlagen nach Hard Skills gemessen werden (Erfahrungen, Kenntnisse), während die häufigsten Erfolg verhindernden Kriterien nach

---

<sup>17</sup> Folgend auch durch HiPo abgekürzt



dieser Studie Soft Skill-bedingt sind. Diese Ergebnisse korrelieren mit denen einer schweizer Befragung unter Personalverantwortlichen, wonach die drei zentralen Demotivatoren im Unternehmen mangelnde Anerkennung, schlechte Beziehungen und inkompetente Vorgesetzte sind (Wunderer 2002, S.169). Auch sind Beziehungen und Kommunikation zentrale Steuergrößen für Motivation bzw. Demotivation.

Wie im privaten Umfeld, so auch im Berufsleben, bedingt eine langfristig erfolgreiche Beziehung die Erfüllung von Bedürfnissen auf beiden Seiten. Erwartungen und Ziele der Nachwuchsführungskräfte sind demzufolge ebenso, wie die der Arbeitgeber hinzuzuziehen. Laut einer Studie der Personalberatung Access<sup>18</sup> 2002 legen Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher und technisch/naturwissenschaftlicher Studiengänge bei Ihrer Arbeitgeberauswahl besonderen Wert auf Betriebsklima, Aufgabenspektrum und Einkommen. Die Rolle des Einkommens verliert jedoch beim Führungsnachwuchs in der Praxis zu Gunsten von Kriterien wie Führungsstil und Verantwortung an Bedeutung.<sup>19</sup>

Was die Erwartungen an Förderprogramme für HiPos betrifft, entscheiden nach einer Befragung von Nachwuchskräften der Credit Suisse 2002 Arbeitsinhalt, Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten über die Akzeptanz solcher Programme. Ein interessanter Aspekt, Führung betreffend, findet sich in der Beurteilung der Mentoren, die an sie gestellte Erwartungen in der Praxis nicht erfüllen konnten.<sup>20</sup> Die Bedeutung der Mentoren an sich wurde von den HiPos gering eingeschätzt. Trotz dieser geringen Einschätzung gab es jedoch einen signifikanten Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Mentorenbewertung. Offensichtlich ist den HiPos der Einfluss ihrer Mentoren auf die eigene Arbeitszufriedenheit nicht immer bewusst, was auf einen blinden Fleck in der Einschätzung der Relevanz eines motivierenden Ansprechpartners hinweist.<sup>21</sup>

Über 90% der befragten Jungführungskräfte im Mittelmanagement scheitern nach eigenen Angaben an fehlender Motivation der Mitarbeiter und eigenem Führungsverhalten<sup>22</sup> bzw. dem

---

<sup>18</sup> Das Beratungsunternehmen mit Sitz in Köln ist Spezialist für Recruiting und wurde 1991 vom damals 27 jährigen Betriebswirt Claus-Peter Sommer zusammen mit Norbert Wangnick gegründet.

<sup>19</sup> Auch Michaels (2001) hebt verstärkte Anforderungen an Sinn und Herausforderung gegenüber Geld und Status hervor.

<sup>20</sup> Herkunft des Begriffes Mentor: Freund von Odysseus, dem er während seiner Reisen seinen Sohn anvertraute. Dieser rechtfertigte dieses Vertrauen, indem er den Sohn zu Odysseus Zufriedenheit aufzog und lehrte.

<sup>21</sup> Die 2001 von Michaels befragten Manager hoben rückblickend fast einstimmig die zentrale Bedeutung von Mentoring für ihren Karriereerfolg hervor. Ein guter Mentor zeigt sich heute nach Michaels in folgendem Verhalten: "*nurture, self-esteem, offering encouragement, believing in the ability of the individual*" (Michaels 2001, S.117).

<sup>22</sup> Unter Führungsverhalten ist hier die Zusammenfassung der Punkte Kommunikation, Feedback und Kritik zu verstehen.

des Vorgesetzten. Dieses wird unter anderem auf fehlende Zeit zu führen und Angst abzugeben zurückgeführt. 75% der jungen Führungskräfte haben Probleme, sich mit den zu kommunizierenden Zielen und zu delegierenden Aufgaben zu identifizieren (Neuland und Partner 2003).<sup>23</sup> Neben den bereits dargestellten Ursachen für ein Scheitern wie Führungsverhalten bzw. mangelnde Konfliktfähigkeit nennen Kienbaum und Partner noch Selbstbild und Anspruchshaltung als Gründe (Kienbaumstudie 2002). Der DDI Leadership Forecast 2003 diagnostiziert als Schlüsselkompetenzen und Schwachstellen ebenfalls Anpassungsfähigkeit an erster Stelle, gefolgt von Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit sowie Teambuilding-Kompetenzen.<sup>24</sup>

#### **4.2.4 Akteure im Wertewandel – Unterschiede der Führungsgenerationen**

Die kritisierte Anpassungsfähigkeit und Anspruchshaltung der HiPos lässt unterschiedliche Erwartungshaltungen der Parteien vermuten. Die Erwartung an den anderen wird primär durch das eigene Wertesystem geprägt. Werte und Bedürfnisse der Agierenden spielen in ihrer Funktion als eine der Grundlagen für menschliches Handeln im Unternehmen eine zentrale Rolle. Dies gilt sowohl für die Führungskraft selbst als auch für deren Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte. Werte sind zentrale Steuergrößen von Motivation, Sinn, Beurteilungen und Beziehungen. Ihr Wandel verändert auch die Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern gegenüber ihrer Arbeit.

Identifikation und Motivation korrelieren mit der Arbeitsleistung und sind durch Führung positiv wie negativ beeinflussbar. Führung heute erfordert nicht nur den Umgang mit individuellen und internationalen Wertunterschieden. Ein innerdeutscher Wertewandel weist zusätzlich generationsbedingte Tendenzen auf. So lassen sich Schwerpunkte in den Werthaltungen der Nachkriegsgeneration, der Erben der Wirtschaftswundergeneration, sowie der Globalisierungsgeneration lokalisieren (vgl. Wunderer 2002; Blanchard/Stoner 2004; Schnarrer 1996; Rosenstiel 2004; Zimbardo/Gerrig 1999; Düntgen 2004).<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Was die Realisierbarkeit von Zielen betrifft, verweist Kühl in diesem Zusammenhang auf Akzeptanzprobleme der Führungskraft, wenn diese nicht erfüllbare Befehle zu geben hat (Kühl 2002, S.62).

<sup>24</sup> Development Dimensions International interviewten für ihre Studie von Januar bis Mai 2003 1.600 Führungskräfte, 1.500 Mitarbeiter und 117 Personalverantwortliche von Großunternehmen aus 14 Ländern.

<sup>25</sup> Ausgangspunkt für generationsspezifische Wertunterschiede sind hier Erkenntnisse der Entwicklungspsychologie, die Erfahrungen bis zum Ende der Pubertät einen entscheidenden Einfluss auf grundsätzliche Prägungen zuschreibt. So wurde die Nachkriegsgeneration noch mit einem Mangel an Gütern konfrontiert (und somit mit einer Infragestellung ihrer Grundbedürfnisse), während die Erben der Wirtschaftswundergeneration die Früchte rasanten Aufschwungs ernteten. Die Globalisierungsgeneration erlebte dagegen einhergehend mit Technisierung und Grenzöffnungen die Infragestellung traditioneller Werte und Prozesse.

Topmanager der Nachkriegsgeneration nennen laut einer Studie der Identity Foundation Selbstdisziplin, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit als ihre prägenden Grundwerte. Beruf und die entsprechende Position bilden den Lebensmittelpunkt. Meditative Auszeiten bzw. die Beschäftigung mit Sinnfragen haben im Laufe der Karriere nie zur Debatte gestanden. Traditionelle Werte sind Preußische Tugenden, während Arbeitsidentifikation kein dominierendes Thema darstellt. Geprägt von den Entbehrungen der Nachkriegszeit spielt der Sicherheitsaspekt eine tragende Rolle.<sup>26</sup> Von der Tendenz eher konservativ und autoritär, verurteilt diese Gruppe scharf Ich-Bezogenheit und Hedonismus, gibt aber auf der anderen Seite an, ihre Kinder zu mehr Selbständigkeit und freiem Willen zu erziehen (Identity Foundation Düsseldorf 2000).

Eine weitere Studie der Identity Foundation (Identity Foundation Düsseldorf 2001; vgl. auch Schnarrer 1996) erfragt das Selbstbild der New-Economy-Manager als Erben der Wirtschaftswundergeneration. Die New-Economy-Gründer kommen überwiegend aus wohlhabenden Elternhäusern mit ausgeprägter Diskussionskultur und Internationalität. Sicherheit steht im Hintergrund. Die Grundbedürfnisse sind befriedigt, Lebensqualität und Sinn werden zu zentralen Bedürfnissen. Wichtig ist es dieser Gruppe, Dinge zu bewegen und dabei Spaß zu haben. Erziehungsziele sind Kommunikationsfähigkeit und Verantwortung, eher nachrangig sind Werte wie Empathie und Vertrauen. Statusvererbung ist unwichtig, es besteht eher eine Grundskepsis gegenüber Autoritäten. Motivationsquellen sind Familie, Arbeitsinhalt und Erfolg.

Der potentielle Führungsnachwuchs der Globalisierungsgeneration legt laut einer Auswertung des Soziologen Holger Rust im Manager-Magazin besonderen Wert auf Work-Life-Balance (Studien CEO of the Future 2000 und 2002; Rust 2003, S.101ff.)<sup>27</sup>. „*Mehr als zwei Drittel der Befragten geben an, dass sie ein erfülltes Privatleben ansteuern. Karriere steht erst an zweiter Stelle.*“ (Rust 2003, S.129). Als Erfolgskriterien des zukünftigen Managers sieht diese Gruppe Kommunikation, Führungskräfteweiterbildung und leistungsgerechte Vergütung. Auch Düntgen betont eine zunehmende Verlagerung von traditionellen Konformitätsorientierungen zu Selbstverwirklichung und Autonomiestreben (vgl. Düntgen 2002, S.21). Materielle Werte verlieren auch laut Inglehart bei jüngeren Menschen gegenüber

---

<sup>26</sup> Die Tendenz zu sinnorientierten Werten, weg von preußischen Tugenden wie Disziplin, Ordnung, Gehorsam usw. bestätigen auch Regnet und Schnarrer (vgl. Regnet 2003; Schnarrer,1996).

<sup>27</sup> Die Studie wurde 2000 vom Recruiting-Dienstleister Access konzipiert und die Feldarbeit vom Emnid-Institut durchgeführt. Eine erste Auswertung für das Manager Magazin wurde durch den Soziologieprofessor Holger Rust vorgenommen und im Manager Magazin veröffentlicht, sowie in dessen Buch „Die sanften Management Rebellen in einen soziologischen Gesamtkontext eingeordnet.

Selbstverwirklichungswerten an Bedeutung, was rein monetär orientierten Motivationsansätzen ihre Grenzen aufweist (vgl. Inglehart 1989).

Diese Einzelbeispiele werden von Forschungsergebnissen zum allgemeinen Wertewandel bestätigt (vgl. Delphi-Studie 2001; Klages 2002, S.30; Anker 2004). Laut diesen gewinnen Selbstverwirklichung und soziale Bedürfnisse gegenüber materialistischen Bedürfnissen an Bedeutung. Es vollzieht sich ein Wandel von Pflichtwerten zu Selbstentfaltungswerten, vom Ziel physischer Sicherheit und materiellem Wohlergehen zur Hebung der Lebensqualität. Innerhalb der Gesellschaft werden Grenzen zu Variablen. Wenn Regeln und Maßstäbe zur Disposition stehen, gewinnen Vermittlung von Sinn und Kompensation von Unsicherheit an Bedeutung. Intuition kompensiert zunehmendes Nichtwissen in der Informationsgesellschaft (vgl. Delphi Studie 2001, Future Values, Auszüge, S.15ff.). Beziehungen und Kommunikation stehen im Vordergrund, was dazu führt, dass die Gründung von Seilschaften und Netzwerken zu einer entscheidenden Erfolgsgröße wird. Für den Einzelnen steht die Gesamtlebenssituation im Vordergrund. Sozialer Erfolg und persönliche Erfüllung rücken in den Mittelpunkt. Visionen sind nötig, um Verunsicherung zu vermeiden und eine gemeinsame Basis für unterschiedliche Werthaltungen zu schaffen.<sup>28</sup> „*In der fluiden Netzwerk-Gesellschaft stellt sich Sozialität zunehmend als Lebensgrundlage heraus, die gestaltet und gepflegt werden muss (Netz-Werk).*“ (Delphi Studie 2001, S.17).

#### 4.2.5 Fluktuation

Eine wichtige Kennzahl für den HR-Bereich ist die Fluktuationsquote im Unternehmen. *“If a company is bleeding people, it is bleeding value!”* (Buckingham 2001, S.23).

Direkte Führung ist von Fluktuation besonders betroffen, da der Erfolg von Interaktion immer maßgeblich von der Beziehung zwischen den Individuen abhängt. Diese muss folglich bei jedem Wechsel neu aufgebaut werden. Fluktuation ist nicht nur Indikator schlechter Führung, sondern kann, wenn anders verursacht, Führung auch neutralisieren. Aufgrund wechselnder Mitarbeiter kann kaum Führung über Vertrauen aufgebaut werden, da es sich hier um einen Lernprozess handelt, dessen Objekte nicht austauschbar sind. Insbesondere die Führungskräftefluktuation im mittleren Management führt zu Vertrauensverlusten seitens Vorgesetzter, Untergebener und Kooperationspartner. Ungewollte Fluktuation bedeutet für die Organisation immer eine Beeinträchtigung. Teils sind die Folgen direkt quantifizierbar,

---

<sup>28</sup> Wunderer sieht zukünftig ebenfalls die Sinnsuche gegenüber der Karriereorientierung, Status und Einkommen im Vordergrund: *„Work-Life-Balance wird zentrales Laufbahnziel. Selbstentfaltungswerte nehmen zu.“* (Wunderer 2002, S.26; ähnlich Schnarrer 1996, S.257; Michaels 2001, S.60).

wie der finanzielle Aufwand für die Neurekrutierung, bzw. zeitweise Nichtbesetzung der Stelle. Teils ist sie nur indirekt oder im Nachhinein quantifizierbar, wie eingeschränkte Arbeitsleistung während der Einarbeitungszeit oder Umsatzeinbußen aufgrund von Kundenmitnahme.

Schwer messbar und deshalb in vielen Statistiken nicht vorhanden sind mit Fluktuation einhergehender Wissensverlust und Vertrauensverlust.

Da sich verändernde Organisationen sehr vom individuellen Lernen ihrer Mitglieder profitieren, führt Fluktuation auch in verstärktem Maße zu Wissensverlust (vgl. auch Bass 1998, S.158; Kühl 2002). Wissen in formeller und informeller Hinsicht ist in komplexen Systemen zu einem Großteil personengebunden, nie komplett übertragbar und auch nicht kurzfristig anzueignen, da teilweise latent vorhanden. Mit der abwandernden Person verlässt auch deren Sozialkapital das Unternehmen. Informelle Beziehungen und soziale Netzwerke sind nicht positionsimmanent und müssen vom Nachfolger zunächst gerechtfertigt, wenn nicht neu aufgebaut werden. Personengebundenes Vertrauen verliert mit der Fluktuation seine Grundlage. Ein weiterer Aspekt, der Fluktuation immer mehr Bedeutung verleiht, ist die Ausweitung von Dienstleistungen. Mitarbeiter, die in direktem Kontakt zum internen wie externen Kunden stehen, sind auch immer maßgeblicher Teil dieser Bindung. Mit dem Wechsel des Kundenbetreuers geht auch oft der Kunde selbst oder ändert zumindest sein Verhalten. *“The success of service industry is much more people-related. So fluctuation hurts.”*(Moss Kanter 2003, S.186)

Der Tausch Mitarbeiterloyalität gegen lebenslange Anstellung kann nicht mehr problemlos gewährleistet werden.<sup>29</sup> Was hält die Mitarbeiter dann? Eine Studie der Universität Bern (Moser/Saxer 2002) sieht die Kompatibilität von Mitarbeiterwerten und Unternehmenskultur als zentrales Kriterium für Mitarbeiterloyalität. Michael Hilti, Verwaltungsratspräsident des Hilti-Konzerns sieht ebenfalls die Übereinstimmung von Mitarbeiterwerten und Unternehmenskultur als zentrales Auswahlkriterium.<sup>30</sup> Es wird ein Wandel von Pflicht und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten beobachtet. Die Arbeit selbst motiviert mehr als

---

<sup>29</sup> Im Gegensatz zur schwindenden Jobsicherheit in Deutschland ist diese in Japan nach wie vor zentrale Steuergröße. Die Japaner praktizieren die lebenslange Beschäftigung (nenko), deren Bruch von welcher Seite auch immer auch ohne vertragliche Fixierung gesellschaftlich sanktioniert wird. Auch das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis ist kulturbedingt privater und enger, was sich auch an einer über die Arbeitszeit hinaus gelebten Verantwortlichkeit zeigt (Unterstützung in finanziellen Nöten, Anwesenheit bei Trauerfeiern usw.). Im Gegenzug werden festgelegte enge berufliche Möglichkeiten und feststehende kaum leistungsabhängige Vergütungskriterien akzeptiert und wirken sich nicht auf die Motivation aus (vgl. Fukuyama 1996, S.187ff.).

<sup>30</sup> „Niemand kann in zwei Welten leben. Die Werte, die wir im Unternehmen haben, lassen sich nicht ablegen, wenn man das Werk abends verlässt.“ (Michael Hilti, Interview im Handelsblatt vom 27.12.2005, S.2)

Geld und Status.<sup>31</sup> Es gibt neue Werte, mit denen alte Generationen und ökonomische Ziele in Konflikt geraten (vgl. Grunewald 2000). Die Wechselbereitschaft der jüngeren Generationen ist dabei signifikant höher als die der älteren. Dieses Ergebnis tritt auch in der HiPo-Befragung der Credit Suisse zum Vorschein. Fast alle geben dort an, sich auf dem Arbeitsmarkt umzusehen, bzw. bereits weiter beworben zu haben, auch wenn sie mit dem Förderprogramm ihres aktuellen Arbeitgebers zufrieden sind. Die größte Herausforderung für die Personalentwicklung wird in der mangelnden Führungsbereitschaft oder Führungsfähigkeit von Vorgesetzten gesehen. Führungsmängel beeinträchtigen Motivation und Identifikation und erhöhen somit die Fluktuationsbereitschaft.<sup>32</sup> Mentorenprogramme betreffend, besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen Mentorenbewertung und Arbeitszufriedenheit, der interessanterweise von den Nachwuchsführungskräften nicht immer bewusst wahrgenommen wird (Fachhochschule Solothurn 2002). Zentrale Einflussgrößen des Retentionmanagements<sup>33</sup> sind somit Führung, Kultur und Karrierewege. Hauptsächliche Fluktuationsgründe sind das persönliche Arbeitsumfeld, Führung und Arbeitszeiten. Beim Arbeitsplatzwechsel von HiPos stehen laut deren eigener Einschätzung nach dem Arbeitsinhalt Vorgesetzte und Kollegen an zweiter Stelle. Im Vergleich zwischen Unternehmen fällt auf, dass eine von der direkten Führungskraft geteilte Vision ausschlaggebend für eine höhere Unternehmensbindung ist.<sup>34</sup> Die Fluktuationsbereitschaft beim Führungsnachwuchs ist erheblich größer als bei etablierten Führungskräften. Dies gilt auch bei hoher Arbeitszufriedenheit mit der aktuellen Stelle. Ein entscheidender Faktor für Loyalität, insbesondere des Nachwuchses, stellt folglich der direkte Vorgesetzte dar. Eigenschaften dieser unmittelbaren Führungsbeziehung sind somit zentraler Ansatzpunkt für die Reduzierung von Fluktuation (siehe auch Michaels 2001, S.6).

*„People leave managers – not companies!“* (Buckingham/Coffman 2001, S.33).

Die Bedeutung direkter Führung und entsprechender Entwicklungsbedarf in diesem Bereich wird durch die Personalentwicklung in der Praxis bestätigt. Personalentwicklungsprogramme sind Anhaltspunkte für bewusste Defizite und für im Unternehmen anerkannte Erfolgsfaktoren. Unternehmen fördern Weiterbildungen, aufgrund derer sie sich

---

<sup>31</sup> So entscheiden nach einer Studie der Fachhochschule Solothurn Arbeitsinhalt, Weiterbildung und Entwicklung in erster Linie über die Akzeptanz von Förderprogrammen für HiPos.

<sup>32</sup> Zu den häufigsten Kündigungsursachen gehört das Führungsverhalten des Vorgesetzten (vgl. Grundmann 2002, S.65).

<sup>33</sup> Management, das sich mit der Eindämmung und Analyse von Fluktuation beschäftigt.

<sup>34</sup> Diese These wird von Wunderer unterstützt, der abnehmende Identifikation mit der Firma in Kombination mit sinkendem Vertrauen und sinkender Loyalität, insbesondere bei Veränderungen beobachtet (Wunderer 2002 S.31).

Kostensparnisse oder Umsatzsteigerungen versprechen. Weiterbildungsinhalte zeigen, welche Faktoren Unternehmen als erfolgsfördernd ansehen und gleichzeitig für trainierbar halten.

Da die meisten Teilnehmer solcher Entwicklungsprogramme dem Führungsnachwuchs angehören oder etablierte Führungskräfte sind, weisen Inhalte von Weiterbildungen auf von Unternehmen lokalisierte Defizite dieser Zielgruppen hin.

Eine von der Universität Siegen 2002 durchgeführte Befragung von Personalabteilungen zeigt, dass 90% der Linienführungskräfte Mängel in der Führungskompetenz und Motivation aufweisen. Derzeit führen noch Fachtrainings die Liste der Weiterbildungen an, gefolgt von Führungs- und Vertriebsstrainings. Die Schwerpunkte für die Zukunft sehen die Personalabteilungen allerdings klar in der Führungskräfteentwicklung. Wie wird der Trainingsbedarf erhoben? Den Schwerpunkt bilden Zielvereinbarungsgespräche, mit großem Abstand folgen Fragebögen und Vorgesetztenbefragungen. Potentialbeurteilungen und 360-Grad-Feedbacks werden zunehmend genutzt.<sup>35</sup>

Die Personalabteilungen bestätigen, was bereits die Betroffenen selbst, die Fluktuationsstudien und Forschungsergebnisse zum Wertewandel aufzeigen: Führung ist zentraler Erfolgsfaktor und Misserfolgswort. Alle Quellen deuten weiterhin auf einen Mangel an Identifikation, Loyalität sowie Führungsfähigkeit hin. Ob es sich hier tatsächlich um persönliche Kompetenzen, strukturelle Bedingungen oder ein gesamtgesellschaftliches Phänomen handelt, bleibt zu klären.

#### **4.2.6 Konsequenzen für das Mittelmanagement**

Unabhängig von Strukturen bleibt der unmittelbare Vorgesetzte von größter Bedeutung für Motivation und Leistung und somit direkt mit der Problematik von Fluktuation, Wertewandel, Führungsdefiziten und Recruiting konfrontiert (vgl. Hegele-Raith 2004; Anker 2004)<sup>36</sup>. Das Mittelmanagement wird vordergründig als Etappenziel für High Potentials auf dem Weg nach oben, bzw. Endstation für weniger Talentierte erwähnt, in seiner eigentlichen Funktion als Umsetzer strategischen Managements in der Managementdiskussion allerdings kaum gewürdigt. Direkte Führung als zentraler Faktor für das Unternehmen hat ihren Schwerpunkt im mittleren Management. Hier wird praktisch umgesetzt, was strategisch entschieden wurde.

---

<sup>35</sup> Auch Wunderer geht von einem Bedeutungszuwachs der 360-Grad-Beurteilung in den nächsten Jahren aus (vgl. Wunderer 2002).

<sup>36</sup> Laut einer Gallup-Studie im Herbst 2002 in Deutschland sind 69% aller Beschäftigten passiv oder unengagiert. Meistgenannte Gründe hierfür beziehen sich auf schlechte Führung (vgl. Anker 2004, S.120).

Der Erfolg eines guten strategischen Managements hängt von der Realisierung auf operativer Ebene ab. Als notwendige Verbindung von Topmanagement und Basis hat das Mittelmanagement eine erfolgsentscheidende Position (vgl. Löhner 2005, S.234). Durch die vordergründige Betrachtung des mittleren Managements als Durchlaufstation bzw. Auffangbecken für gescheiterte High Potentials wird dessen entscheidender Beitrag zur Führungskräfte-selektion und -entwicklung und seine praktische Einflussnahme im Rahmen direkter Führung ignoriert.

Unterschiedliche, teilweise generationsspezifische Wertvorstellungen bringen das Mittelmanagement nicht nur in eine Sandwich-Position hinsichtlich positionsbedingter Interessen der oberen und unteren hierarchischen Ebenen, sondern erfordern ebenfalls ein Management by Diversity, das neben kulturellen und sozialen Unterschieden auch eine altersbedingte Wertverschiebung zu berücksichtigen hat. Der englische Begriff „Diversity“ kann am besten mit „Vielfalt“ übersetzt werden und verweist in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit flexiblen Führungsverhaltens. Dieses muss jeweils den individuell verschiedenen Wertekonstellationen und Motivatoren der Geführten angepasst werden (vgl. Scott-Morgan 1994; Michaels 2001)<sup>37</sup>. Inwieweit diese Diversity-Führung<sup>38</sup> innerhalb der gegebenen Strukturen und Regeln realisierbar ist, hängt dabei von unterschiedlichen Faktoren ab, die im weiteren Verlauf erläutert werden sollen.

### 4.3 Funktion des mittleren Managements

Die Bezeichnung „mittleres Management“ ist offensichtlich eng mit der Vorstellung von Durchschnitt bzw. Mittelmaß verbunden, versucht man die Vernachlässigung dieser Gruppe in der Führungsliteratur zu erklären. Die Fokussierung auf die oberste Etage „Führung im Topmanagement“ in der öffentlichen Diskussion verweist auf eine Unterschätzung der Bedeutung des mittleren Managements. Wer im mittleren Management hängen bleibt, ist nicht gut genug für die erste Liga, wer gut ist, macht dort nur eine kurze Stippvisite. Offensichtlich war der amerikanische Bestseller „First break all the rules“ von Marcus Buckingham und Curt Coffman<sup>39</sup>, der bereits 2001 belegte, wo der Wirkungskreis des

---

<sup>37</sup> Generationsspezifische Unterschiede, nicht nur vor dem Hintergrund unterschiedlicher Werte, sondern auch, was Personalentwicklungsprogramme und permanent sinkende Halbwertszeit von Wissen betrifft, werden vor dem Hintergrund einer aus demographischen Gründen zunehmend alternden Belegschaft eine derzeit noch nicht übliche besondere Förderung älterer Mitarbeiter im Unternehmen unvermeidbar machen.

<sup>38</sup> Ein Führungskonzept, das die Heterogenität der Mitarbeiter berücksichtigt und somit eine auf das jeweilige Individuum individuell ausgerichtete Umsetzung erfordert.

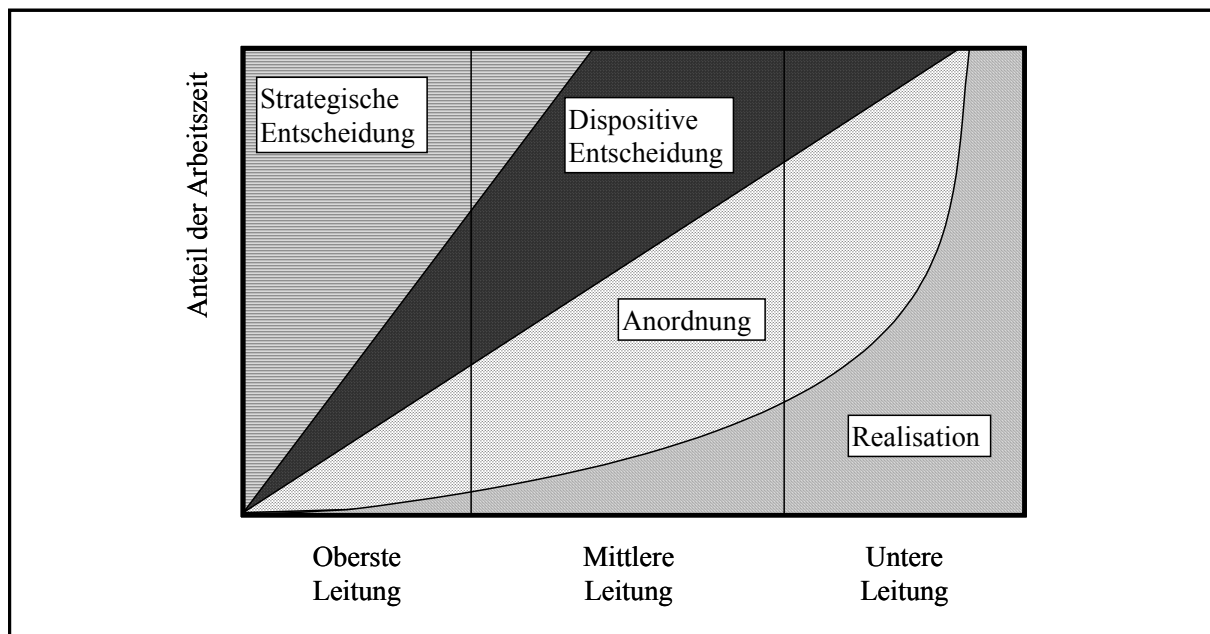
<sup>39</sup> Bereits in ihrer Einleitung weisen sie auf den Einfluss der Mitte (managers) im Vergleich zum Top (leaders) hin: *“The talented employee may join a company because of its charismatic leaders, its generous benefits, and*



Topmanagements aufhört, und die Leistung des Mittelmanagements entscheidet, doch nicht in der Lage, die weitverbreitete Konzentration der Managementliteratur auf die marketing- und prestigewirksameren Spitze des Eisbergs zu bremsen. Eine im Harvard Business Review 1996 zitierte Studie von Larkin/Larkin dagegen empfiehlt den Unternehmen 80% ihrer Aufmerksamkeit auf die Vertreter des Mittelmanagements zu richten. Denn diese seien die Meinungsführer des Unternehmens, nicht die Führungsspitze (Harvard Business Review 74, 1994, S.102).

#### 4.3.1 Das Mittelmanagement als Mittelpunkt interaktiver Führung

Bereits vor 25 Jahren teilte Grochla Unternehmen in drei Ebenen (Topmanagement, Mittelmanagement, unteres Management) und lokalisierte für die unterschiedlichen Hierarchiestufen verschiedene Aufgabenschwerpunkte bezüglich Führung (vgl. Rosenstiel 2003, S.72; Grochla 1980, S.66).



**Abbildung 4.3: Tätigkeitsverteilung nach Hierarchie-Ebenen unter dem Aspekt direkter Führung nach Grochla 1980**

Im Vergleich zum Topmanagement (Strategie) und unteren Management (Realisation) ist das Mittelmanagement primär mit Anordnung und Disposition betraut und damit maßgeblich an der Beziehungsgestaltung beteiligt.

Das Topmanagement ist, nach Anzahl von Literatur und Forschungsberichten zu beurteilen, die beliebteste Zielgruppe für die Analyse von Führungsverhalten. Was die strategische Komponente von Führung betrifft, macht das durchaus Sinn. Geht es jedoch um den direkten Umgang mit Untergebenen oder Gleichgestellten, ist der relative Zeitanteil an interaktiver

---

*its world class training programs, but how long that employee stays and how productive he is while he is there is determined by his immediate supervisor.*" (Buckingham/Coffman 2001, S.12).

Führung des Topmanagements im Vergleich zu anderen Tätigkeiten eher gering. Die Entwicklung von Unternehmensstrategien, -kultur und -zielen und die Repräsentation nach außen nehmen auf dieser Ebene gegenüber direkter Mitarbeiterführung eine übergeordnete Stellung ein.

Das untere Management ist vorwiegend mit der Umsetzung von Anordnungen, deren Koordination bzw. Weitergabe und vor allem der Realisation betraut. Zudem übernimmt es einen, allerdings verhältnismäßig geringen, Anteil an dispositiven Entscheidungen. Die Realisation nimmt neben der Weitergabe von Anordnungen eine zentrale Stellung ein. Anforderungen an die Beherrschung des eigenen Fachgebiets sind somit, relativ gesehen, im unteren Management am wichtigsten (vgl. Maira/Scott-Morgan 1997; Moss Kanter 2003; Buckingham/Coffman 2001).

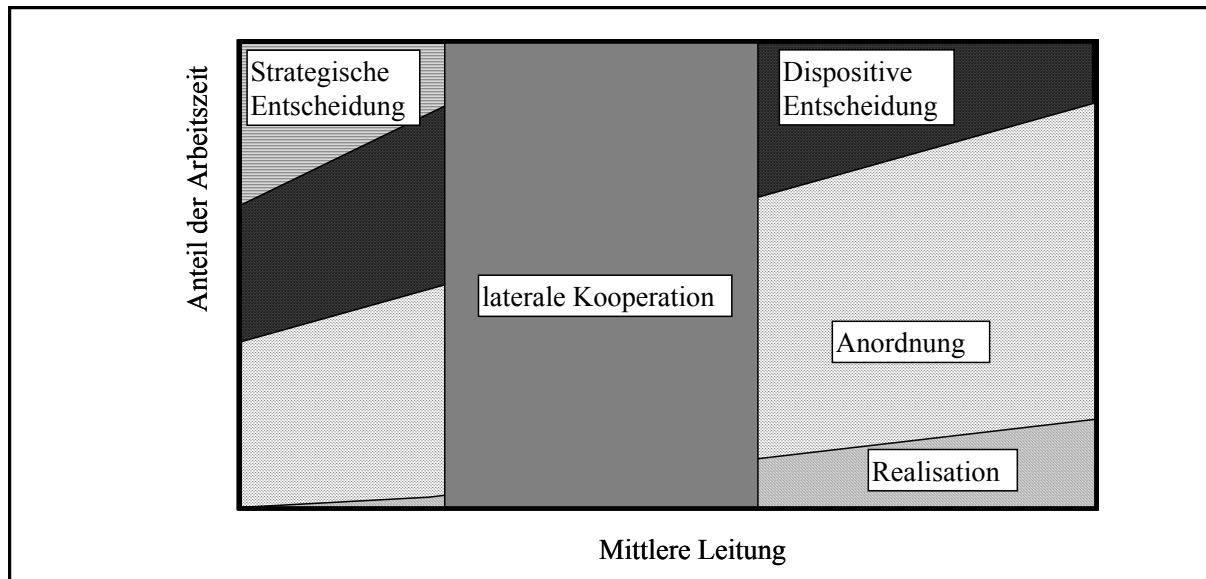
Das Mittelmanagement wird, was die interpersonale Kompetenz innerhalb des Unternehmens betrifft, am meisten gefordert und ist folglich für eine auf interaktive Führung ausgerichtete Analyse und entsprechende Maßnahmen die sinnvollste Zielgruppe. Auch Löhner betont die vorrangige Bedeutung des mittleren Managements für den Aufbau von Beziehungen und Beziehungsvertrauen (vgl. Löhner 2005, S.32). Ein großes Aufgabenfeld besteht in der Kommunikation der Vorgaben des Topmanagements. Ein weiterer Schwerpunkt besteht im selbständigen Treffen dispositiver Entscheidungen. Strategieplanung und Umsetzung sind ebenfalls gefordert, aber in weitaus geringerem Maß, als die beiden anderen Bereiche (vgl. Rosenstiel 2003, S.72; Grochla 1980, S.66).

Was die Rolle des Mittelmanagements, gerade vor dem Hintergrund der Auflösung herkömmlicher Strukturen, betrifft, muss Grochlas Übersicht der Aufgabenschwerpunkte der jeweiligen hierarchischen Ebenen noch eine zusätzliche, in ihrer Relevanz steigende Handlungsdimension hinzugefügt werden. Aufgrund des Trends zu Intrapreneurship<sup>40</sup> und Projektarbeit gewinnen Verhandlungen auf gleicher Ebene gegenüber Kommunikation mit Vorgesetzten und Untergebenen an Bedeutung.<sup>41</sup> Laterale Kooperation wird aus diesem Grund neben den anderen beiden Schwerpunkten zunehmender Einflussfaktor. Unter Berücksichtigung dieser Komponente ergibt sich das folgende aktuelle Aufgabenspektrum für das Mittelmanagement.

---

<sup>40</sup> Der Mitarbeiter wird zum Unternehmer im Unternehmen.

<sup>41</sup> Moss Kanter verweist in diesem Zusammenhang auch auf die zentrale Rolle des mittleren Managements in bezug auf unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und Veränderungsprozesse (Moss Kanter 2003).



**Abbildung 4.4: Zukünftige Aufgabenverteilung des mittleren Managements unter dem Aspekt direkter Führung**

Strukturelle Veränderungen wie Intrapreneurship und Projektarbeit stellen mit lateraler Kooperationsfähigkeit neue Anforderungen an das Mittelmanagement.

#### 4.3.2 Das Mittelmanagement als Sandwich-Position mit Pufferfunktion

Das Mittelmanagement erhält Vorgaben vom Topmanagement, die es umzusetzen gilt. Das bedeutet zunächst, Inhalte und Zielvorgaben lateral oder nach unten zu kommunizieren, um später das Topmanagement über Resultate zu informieren, beziehungsweise sich für diese zu rechtfertigen. Liegt in einem Unternehmen nicht der seltene Idealfall einheitlich geteilter Werte und Ziele vor, hat das Mittelmanagement die Aufgabe des Übersetzers und Vermittlers zugleich zu übernehmen.<sup>42</sup> Es befindet sich in der, kommunikativ gesehen, schwierigsten Situation im Unternehmen, da es unterschiedliche Interessen gegenüber unterschiedlichen Zielgruppen vertreten muss, um daraus resultierende Widersprüche zu kompensieren und so Motivation sowie Vertrauen zu ermöglichen (vgl. Stahl 2004; Luhmann, 1967).

#### 4.3.3 Das Mittelmanagement als Basis für den Führungsnachwuchs von morgen

Einen weiteren Schwerpunkt, gerade auch in der öffentlichen Diskussion, bildet das Thema Führungsnachwuchs, hier insbesondere dessen Rekrutierung und Förderung. Was hier oft vernachlässigt wird: Der erste direkte Vorgesetzte bzw. Ansprechpartner der neu in das Unternehmen eingetretenen Nachwuchsführungskraft entstammt in der Regel dem mittleren Management. Welche Werte dieser vermittelt, wie er motiviert, welches Vertrauen er schafft,

<sup>42</sup> Auch Düntgen verweist hier auf die Heterogenität der Mitarbeiter (Düntgen 2002, S.207).

wen, und ob er protegiert, wird einen maßgeblichen Einfluss darauf haben, ob Potentiale zu Talenten werden.

Ist der HiPo im Unternehmen erfolgreich und erhält seine erste Führungsposition, so wird sich diese in den meisten Fällen ebenfalls auf der Ebene des mittleren Managements befinden. Der erste Vorgesetzte im Verlauf einer möglichen Managementkarriere nimmt entscheidenden Einfluss auf den Erfolg.<sup>43</sup> Das heißt, diese Ebene repräsentiert nicht nur eine Gruppe, die direkten Einfluss auf die Entwicklung der Führungskräfte von morgen nimmt, sie ist häufig das erste Etappenziel und zugleich Prüfstein der HiPos selbst, wo diese ihre ersten Führungserfahrungen sammeln werden und sich damit für weitere Positionen empfehlen oder auch nicht.<sup>44</sup>

Insgesamt betrachtet liegen unterschiedliche Aspekte vor, die das Mittelmanagement zu einem Schlüsselfaktor für direkte Führung im Unternehmen machen.

Der zeitliche Anteil, den das Mittelmanagement mit interaktiver, lateraler, sowie vertikaler Führung verbringt, übersteigt den von Topmanagement und unterem Management und stellt somit den Schwerpunkt des Aufgabenspektrums dieser Ebene dar. Ist eine Ebene mehr als die anderen mit direkter Führung beschäftigt, fällt der Einfluss dieser Gruppe über direkte Führung entsprechend größer aus. Interaktive Führung als unternehmenspolitisches Instrument wird im Folgenden aus der Sicht ihres Hauptanwenders betrachtet. Die Begriffe interaktive/personale/interpersonale/direkte Führung werden dabei analog verwendet. Sie beschreiben die unmittelbare Führungsbeziehung zwischen Personen, und sind zu trennen von struktureller Führung und intrapersoneller Führung. Strukturelle Führung erfolgt rein über Strukturen, wie z.B. durch das Unternehmen festgelegte Entscheidungskompetenzen, Zuständigkeiten, Kommunikationswege oder Prozessabläufe. Die Personen sind hier nur Umsetzer, nicht aber Gegenstand von Prozessen. Im Rahmen struktureller Führung sind die Agierenden insoweit austauschbar, dass sie bestehende Strukturen verkörpern, die auch bei Fluktuation fortbestehen. Intrapersonelle Führung bezieht sich auf die Führung der eigenen

---

<sup>43</sup> „A management trainees first supervisor makes a big difference in their subsequent career success.“ (Vicino/Bass 1978, S.78).

<sup>44</sup>Die seltenen Stellen, wo das mittlere Management in der Führungs- und Managementliteratur auftaucht, sind meist vor diesem Hintergrund gerechtfertigt. So nahmen Mc Kinsey im zweiten Durchlauf ihrer Studie, deren Ergebnisse im Managementbestseller „War for talent“ veröffentlicht wurden, das mittlere Management mit in die Erhebungsmenge. Allerdings erfolgte diese Berücksichtigung nur vor dem Hintergrund eines Etappenziels späterer Seniormanager, weshalb das Raster nur Personen bis maximal 35 Jahre erfasste. Das mittlere Management als eigenständige Führungsebene mit spezifischen Anforderungen, welches tatsächlich von bestimmten Menschen freiwillig (nicht mangels anderer Fähigkeiten/Perspektiven) als langfristiges Ziel anvisiert wird, und das als solches eine prägende Funktion im System Unternehmen einnimmt, wird in der Leadership-Debatte gerne zugunsten der CEO-Fokussierung vernachlässigt.

Person und beschreibt die Beziehung zu sich selbst. Die Selbstwahrnehmung einer Führungskraft, sowie deren Selbstakzeptanz beeinflussen Wirkung und Handlungsweise auch jenseits gegebener Strukturen.

Das Mittelmanagement ist durch seine Sandwich-Position dafür zuständig, obere und untere Ebene harmonisch zu verbinden und ist somit Schnittstelle von Unternehmenswerten. Was es an unterschiedlichen Interessen und Vorstellungen gibt, wird auf dieser Ebene aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion zu Tage treten, sei es durch offene Kommunikation oder latente Konflikte. Unternehmensinterne Barrieren sind auf dieser Ebene infolgedessen am treffsichersten zu diagnostizieren (vgl. Buckingham/Coffman, 2001).

Das Mittelmanagement ist direkter Einflussfaktor für HiPos und erste Führungsherausforderung zugleich. Hier wird letztendlich entschieden, mit welchen Qualitäten ein HiPo dieses Unternehmens aufsteigt und mit welchen nicht. Das Mittelmanagement entscheidet folglich maßgeblich über die Führungsphilosophie von morgen.

#### **4.3.4 Vom mittleren Management in hierarchischen Organisationen zum operativen Management in komplexen Systemen**

Die erläuterten wirtschaftlichen Veränderungen bringen strukturellen Wandel mit sich.<sup>45</sup> In Zukunft werden hierarchische Ebenen in bekannter Form nicht mehr existieren. Netzwerke, temporäre Projekte und Intrapreneurship erfordern eine neue Definition von Organisationen. Durch das Auseinanderfallen alter Strukturen werden Rollen und Status neu ausgehandelt. Das System kann in dieser Phase wenig Sicherheit bieten, was Einfluss und Verantwortung der direkten Führungskraft noch verstärkt.

Das Mittelmanagement wird seine geographische Verortung in der Mitte verlieren, da es keine lokalisierbare Mitte mehr geben wird. Damit kann es sich nicht mehr auf seine bisherige hierarchische Statusabsicherung stützen. Eine strukturelle Führungsunterstützung entfällt weitestgehend.

In seiner Führungsfunktion im operativen Geschäft wird es als operatives Management maßgeblich über Motivation und Loyalität der Mitarbeiter bestimmen und somit entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen, als:

---

<sup>45</sup> Maira/Scott-Morgan nennen als Hauptfaktoren bei Veränderungsprozessen sogenannte „Triggers“ (Organisationsstrukturen, die entscheiden, welches Verhalten für das Mitglied Erfolg versprechend ist) und an zweiter Stelle die Roller der „Enablers“ (typischerweise die direkten Vorgesetzten, als Schlüsselpersonen, die als entscheidend für die eigene Karriere betrachtet werden) (Maira/Scott-Morgan 1997, S.51).

- Hauptträger personellen Vertrauens
- Förderer potentieller Führungskräfte
- Kompensator systemischen Misstrauens
- Vermittler unterschiedlicher sozialer Sinnwelten

#### **4.4 Anspruch der Dissertation in Bezug auf die dargestellten Tendenzen**

Der aus den dargestellten Tendenzen resultierende Handlungsbedarf in Bezug auf Führung und hier insbesondere direkte Führung im mittleren Management ist zentraler Inhalt dieser Arbeit. Der Vertrauensgehalt einer Führungsbeziehung stellt nicht nur ein wichtiges Kriterium für deren Beurteilung dar, sondern bietet darüber hinaus einen interdisziplinären Zugang zum Thema Führung. Diese Vorgehensweise ist wichtig für eine abschließende disziplinübergreifende Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse und der Entwicklungschancen und Implementierbarkeit entsprechender Ansätze in der Praxis.

Vertrauen spielt für direkte Führung im komplexen Umfeld vor allem im Mittelmanagement eine zentrale Rolle. Eine Vertrauen fördernde Führungsbeziehung muss die Mechanismen komplexer Prozesse berücksichtigen. Um dies zu gewährleisten, ist eine Überprüfung gängiger Beurteilungskriterien für Führung notwendig. Diese wird durch eine Analyse komplettiert, die Deutschland in Bezug auf dessen kulturelle und strukturelle Möglichkeiten, die die Implementierung eines neuen Führungstypus ermöglichen, beurteilt.

Warum ist die Implementierung eines Vertrauen fördernden Mittelmanagements in Deutschland erforderlich, und unter welchen Umständen könnte sie realisiert werden?

#### **4.5 Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen**

Organisationen haben erhöhte Komplexität zu bewältigen, während gleichzeitig weniger Systemvertrauen zur Absorbierung von Unsicherheiten zur Verfügung steht. Der daraus resultierende Bedarf an Komplexitätsreduzierung erfordert verstärkt kommunikative und soziale Kompetenzen der direkten Führungskräfte sowie lebenslange Lernbereitschaft.

Da direkte Führung schwerpunktmäßig in den Aufgabenbereich des mittleren Managements fällt, lastet auf diesem ein Großteil der Verantwortung für Unternehmenserfolg und Mitarbeiterloyalität. Das Mittelmanagement muss durch seine Führung Wertepluralismus ausgleichen und erhöhter Fluktuation entgegenwirken, während es selbst durch die

zunehmende Verbreitung von Projektstrukturen an Sicherheit durch eine feste hierarchische Verortung im Unternehmen verliert.

Das Mittelmanagement wird zum operativen Management, das seine große Verantwortung zwar behält, seine Linienfunktion aber verliert. Der aus dieser Entwicklung resultierende Statusverlust erfordert von der Unternehmensführung eine verstärkte Legitimation bzw. Wertschätzung der Funktion operativer Führungskräfte.

Trotz dieser Tendenzen, die die große Verantwortung direkter Führung auf mittlerer Ebene für den Unternehmenserfolg verdeutlichen und gleichzeitig die erschwerten Bedingungen für diese Gruppe aufzeigen, wird das Mittelmanagement in Fach- und Führungsliteratur sowie in der öffentlichen Diskussion relativ wenig berücksichtigt.

#### 4.5.1 Thesen

1. Unternehmen heute stehen erhöhter Komplexität, reduziertem Systemvertrauen und verändertem Kommunikationsbedarf gegenüber. Führung kann sich weder auf genaue Handlungsvorgaben durch das System noch auf den Erfolg offizieller Kommunikationswege verlassen.
2. Der Trend, dass von immer mehr Menschen Dienstleistungsverhalten erwartet wird, sei es intern oder extern, impliziert einen erhöhten Bedarf an sozialen und kommunikativen Kompetenzen.
3. Permanenter Wandel erfordert von allen Organisationsmitgliedern, auch den Führungskräften, lebenslange Lernbereitschaft.
4. Ein Mangel an Identifikation, Motivation und Führungsfähigkeit in deutschen Unternehmen verweist auf einen erhöhten Bedarf an Führungskräfteentwicklung.
5. Fluktuation blockiert die Möglichkeiten von Führung und ist gleichzeitig Folge schlechter Führung. Fluktuation eignet sich als Indikator für Führungsdefizite innerhalb der Organisation.
6. Das Finden geeigneter Führungskräfte wird von der Praktikabilität der Auswahlwerkzeuge beeinflusst. Recruiting verliert durch seinen doppelten Zweck als Marketing- und Auswahlinstrument an Wirksamkeit.
7. Führungskräfte müssen heute nicht nur mit den Risiken und Möglichkeiten vielseitiger Informationskanäle vertraut sein, sondern in ihrer Sozialkompetenz nach der neuen Bedeutung von Kommunikation beurteilt werden.

8. Innovation von Führung betrifft nicht nur individuelles Verhalten, sondern auch Organisationsmechanismen.
9. Der Erfolg jeder neuen Initiative, egal, wie gut sie ist, wird von der Beziehung zwischen Mitarbeiter und direkter Führungskraft entschieden, die direkte Führungskraft bestimmt die Produktivität und Unternehmenstreue ihrer Mitarbeiter.
10. Als Schwerpunkt interaktiver Führung bestimmt das Mittelmanagement maßgeblich Umsetzung von Strategien und die Entwicklung potentieller Führungskräfte.
11. Die erfolgreiche Verkörperung von Sinn und Ziel der Organisation durch die direkte Führungskraft ist von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Kommunikation und Glaubhaftigkeit werden zu entscheidenden Führungskriterien.
12. Wertpluralismus und hohe Fluktuationsbereitschaft junger Führungskräfte müssen schwerpunktmäßig vom operativen Management bewältigt werden.
13. Das Mittelmanagement wird seine konkrete lokale Verortung verlieren und im Rahmen von Projekten vielfach in hierarchisch wenig abgesicherten Positionen wiederzufinden sein.
14. Die Fixierung der Führungsliteratur auf das Topmanagement vernachlässigt den primären Einfluss des operativen Managements in diesem Bereich. Das operative Management muss in Führungsliteratur und Führungstrainings weitaus stärker berücksichtigt werden.



*„Die Theorie bestimmt, was wir beobachten können.“*

A. Einstein

## **5 Individuum und Organisation – Ansatz Systemtheorie**

Wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, setzen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wandel neue Schwerpunkte in der Führungsdiskussion. Das menschliche Bestreben, Kausalzusammenhänge zu erstellen (Kelly 1989), und somit die ständige Suche nach genau diagnostizierbaren Ursachen und Folgen, wird durch den Trainings- und Beratungsmarkt in der Praxis abgebildet. Prognosen und Analysen, begleitet von entsprechenden Maßnahmen, bieten Sicherheit und suggerieren die Existenz planbarer Systeme und trainierbarer Verhaltensweisen (vgl. Kühl 1998, S.20; v. Ameln 2004, S.239). Durch Entwurf und Etablierung formalistischer allgemeinverbindlicher Erfolgskriterien entsprechender Experten wird in der Praxis eine markenähnliche Basis aufgebaut, die im Folgenden keiner weiteren Legitimation bedarf. Wie bei allgemein anerkannten Markenprodukten wird eine gewisse Qualität und Praktikabilität nicht mehr in Frage gestellt, weil der Name diese bereits verkörpert. Werden Paradigmen entsprechend unbewusst vorausgesetzt, wird sich Kritik lediglich auf die diesen folgenden Strategien und deren Aufbau und Umsetzung beziehen können.<sup>1</sup> Bleibt der Angriff auf das Fundament tabu, ist jede Statik nur bedingt korrigierbar.

Statt voreilig die operative Führungskraft als Betrachtungsobjekt herauszugreifen und somit zwangsläufig den Gesamtzusammenhang als Fundament auszublenden, wird der Führungskraftanalyse eine Systemanalyse vorangestellt, um am Ende die Bedeutung von personeller Führung in den Gesamtkontext einordnen zu können. Welchen Funktionsmechanismen unterliegen Organisationen als Sonderform sozialer Systeme und welche Konsequenzen haben diese für Führungsbeziehungen?

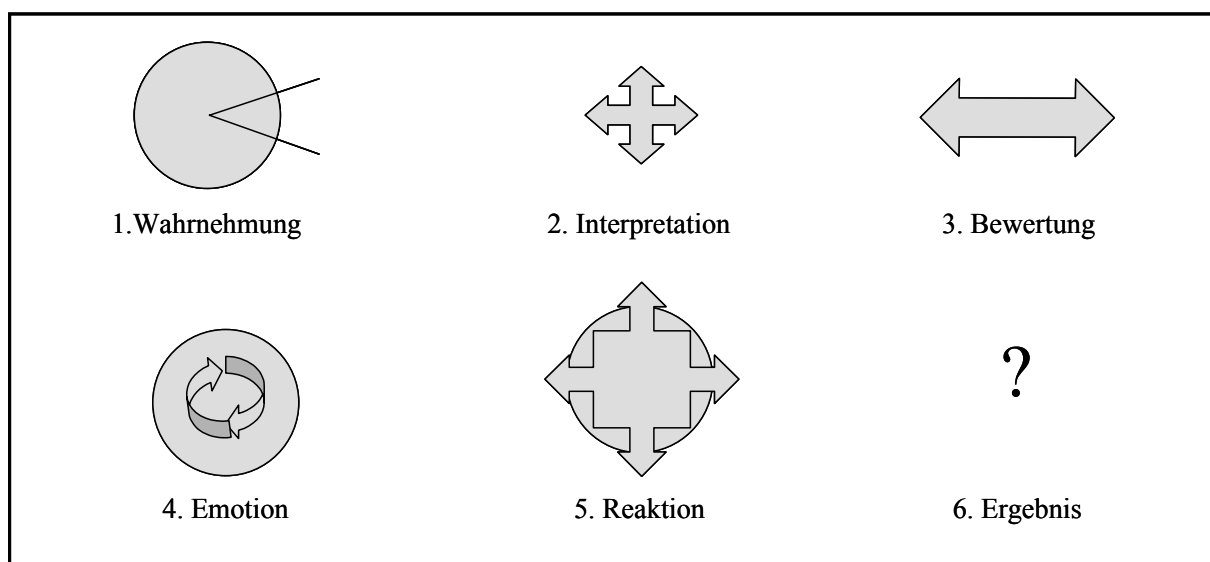
Wie steuert das Individuum die Organisation oder wie steuert die Organisation ihre Mitglieder? Ist dieser Prozess planbar?

---

<sup>1</sup> Dennett sieht aus Kausalität entstehende Dilemmata als Konstrukt eines Vergleichs wahrscheinlicher Möglichkeiten. Diese Wahrscheinlichkeiten bilden oft eine durch Stereotype eingeschränkte Sichtweise ab. *“It turns out, as we shall see, that many of the quandaries that arise for claims about causation and possibility hinge on how we choose set X the comparison set of nearby possible worlds.”* (Dennett 2004, S.70).

## 5.1 Die individuelle Sicht der Welt

Aus konstruktivistischer Sicht hängt das Verhalten eines Individuums von dessen Konstruktion der Wirklichkeit ab. Erst der eigene Weltentwurf ermöglicht den Aufbau einer Identität, die zur Verhaltensgrundlage wird. Die objektiv wahrnehmbare Realität existiert nicht. Sie wird durch den jeweiligen Filter des Individuums wahrgenommen. Strukturierung von Alltagswissen, alltägliches Handeln ist hauptsächlich präreflexiv habituell<sup>2</sup>. Wechselseitig vertrauter Gebrauch geteilter Orientierungsmodi und Situationserwartungen konstituiert die Routine alltäglicher Interaktionen. Garfinkel sieht die Generierung von Sinnhaftigkeit als die grundlegende Tätigkeit sozialer Orientierung (vgl. Endress 2002, S.22; Garfinkel 1967, S.38ff.). Die Aneignung bestimmter Verhaltensweisen basiert laut Piaget (1989) auf dem Bedürfnis, Abweichungen zwischen Handlungsschemata und Erfahrungen auszugleichen (Äquilibration) und somit das kognitive Gleichgewicht zu erhalten. So entstandene Konstrukte können verallgemeinert und folglich auf andere Kontexte angewendet werden. Die Variabilität solcher Konstruktionssysteme ist laut Kelly von deren Durchlässigkeit, der Fähigkeit, neue Ereignisse oder Erfahrungen einzuordnen und auf diese Weise den eigenen Angemessenheitsbereich zu vergrößern, abhängig. Sie bestimmt letztendlich die Grenzen flexiblen Denkens bzw. Handelns (vgl. Piaget 1980; Kelly 1989; Bateson 1985; Zimbardo/Gerrig 1999). Diese Flexibilität kann graphisch anhand einer Wahrnehmungskette veranschaulicht werden.



**Abbildung 5.1: Stationen des Wahrnehmungsprozesses als Ansatzpunkte für Veränderung**

Der Wahrnehmungsprozess als Grundlage von Interaktion kann an verschiedenen Stellen seines Verlaufs beeinflusst werden. Die Einwirkung im Anfangsstadium auf Wahrnehmung,

<sup>2</sup> dauerhaft, gewohnheitsmäßig

Interpretation oder Bewertung zieht eine automatische Veränderung des weiteren Verlaufs nach sich.

Am Beginn steht die physisch bedingte, begrenzte Fähigkeit gleichzeitiger Wahrnehmung. Die Wahl des betrachteten Realitätsausschnitts erfolgt dann als Ergebnis subjektiver Fähigkeit (Funktionsfähigkeit der Sinne) und der bewussten und unbewussten Auswahlkriterien des individuellen Konstruktionssystems. Die Interpretation des Wahrgenommenen ist vom individuellen Filter abhängig. Wie viele Interpretationsmöglichkeiten dem Individuum zur Verfügung stehen und welche Kriterien zur Bewertung herangezogen werden, entscheidet über Filterdurchlässigkeit und somit über das Beurteilungsspektrum des jeweiligen Individuums. Die so entstandene Beurteilung hat zum einen affektive Folgen als innere Reaktion auf die Bewertung, und zum anderen Handlungsfolgen, als äußere Reaktion. Während die innere Reaktion als Emotion eine unweigerliche Folge des vorangegangenen Prozesses darstellt, ist die äußere Reaktion als Handlung unter bestimmten Voraussetzungen variierbar bzw. trainierbar und somit ein weiterer Ansatzpunkt individueller Flexibilität. Der Konstruktivismus unterstellt ein generelles Anpassungsbedürfnis, aus dem heraus bestimmte Verhaltensmuster entstehen, denn nur die Integration in eine Gesellschaft bzw. ein Unternehmen verhindert, das für den Einzelnen unangenehme, Erleben kognitiver Dissonanz<sup>3</sup>. Eine Führungskraft, die sich schwer auf unterschiedliche Situationen einstellen und entsprechend reagieren kann, hat diesem Ansatz zufolge ein Konstruktionssystem, das einer Vergrößerung des eigenen Handlungsspielraums entgegensteht. Was die Entstehung menschlicher Konstruktionssysteme betrifft, sehen die radikalen Konstruktivisten diese als psychologischen Prozess, während die Sozialkonstruktivisten sie für eine Folge sozialer Beziehungen halten (vgl. Knorr-Cetina; Mead; Gergen)<sup>4</sup>. In diesem Dualismus liegt auch das Grundproblem der Aufspaltung in psychologische bzw. soziologische Ansätze, die zwei selbständige, aber einander beeinflussende Konstruktionen separat analysieren und somit nie auf deren Wechselwirkungen fokussieren können.

---

<sup>3</sup> Grundlage der von Leon Festinger 1957 begründeten Theorie ist die Annahme, dass Menschen dazu neigen, einmal getroffene Entscheidungen zunächst beizubehalten. Deshalb werden alle neuen Informationen, die zu der getroffenen Entscheidung im Widerspruch stehen, tendenziell abgewertet. Alle konsonanten Informationen dagegen werden tendenziell überschätzt. Erst wenn die durch Dissonanz erzeugte innere Spannung zu groß wird, also die individuelle Toleranzschwelle überschritten wird, ändert das Individuum die getroffene Entscheidung ab, um so Erfahrung und Entscheidung wieder zur Konsonanz zu bringen. Je toleranter und veränderungsbereiter ein Mensch ist, desto geringer sind die durch neue Informationen erzeugten Spannungen.

<sup>4</sup> Allen gemeinsam ist die Überzeugung, dass die Bildung solcher Konstruktionssysteme, als Voraussetzung zur Komplexitätsreduzierung, Handeln erst ermöglicht.

## 5.2 Systeme

Die gestiegene Komplexität, die Globalisierung und Wertewandel in Deutschland mit sich bringen, beeinflusst die Entwicklung von Organisationen radikal (Klages 2002). Grundlage für das Verständnis von Führung ist demzufolge eine Analyse, wie Komplexitätsreduzierung innerhalb der Organisation erfolgt. Einen Ansatz, sich mit den Prozessen der Komplexitätsreduzierung in Organisationen zu beschäftigen, bietet die Systemtheorie<sup>5</sup>. Jedes System<sup>6</sup> besteht aus Elementen (Komponenten, Subsysteme), die zueinander in Beziehung stehen und hat die Aufgabe, die unbegrenzte Umweltkomplexität auf ein handhabbares Maß zu reduzieren. Um Vorhersagen über das Verhalten dieser Systeme treffen zu können, werden Strukturen und Funktionen analysiert. Das ursprünglich biophysikalische Systemmodell wird mittlerweile interdisziplinär genutzt, was allerdings hinsichtlich der Anwendbarkeit auf soziale Beziehungen einige Fragen, die Grenzen von Übertragbarkeit betreffen, offen lässt. Modellversuche der unterschiedlichen systemischen Ansätze unterscheiden sich in grundlegenden Vorannahmen hinsichtlich der Offenheit der Systeme füreinander, sind allerdings mangels einheitlicher Terminologie und Zwecksetzung nicht generell vergleichbar.

Die Abgrenzung von Systemen gegeneinander, das Herausgreifen bestimmter Elemente und bestimmter Wechselwirkungen und das Vernachlässigen anderer Elemente und Beziehungen sind bei einer Fokussierung auf ein bestimmtes Phänomen unvermeidbar. Die Identifikation eines bestimmten Systems und seiner Umwelt ist stets vom Betrachter abhängig, also subjektiv, und dem jeweiligen Untersuchungszusammenhang angepasst. Die Analyse eines Phänomens und die damit einhergehende Erkenntnis erfolgt immer in Abhängigkeit der gewählten Methode und des entsprechenden theoretischen Hintergrunds. Für die systemische Analyse von Organisationen kann auf die aus dem biologischen Ansatz weiter entwickelte und interdisziplinär zu verstehende Komplexitätstheorie zurückgegriffen werden. Eine alternative Betrachtungsweise bieten der von Parsons entwickelte rein soziologische Ansatz des Strukturfunktionalismus und Luhmanns Theorie sozialer Systeme, auf der heute noch die wesentlichen Prinzipien systemischer Beratung in Deutschland basieren.

---

<sup>5</sup> Der Begriff „Systemtheorie“ entlehnt sich Bertalanffys bereits 1949 veröffentlichtem Buch "General Systems Theory". Bertalanffy spricht von offenen Systemen und entwickelt den Begriff der organisierten Komplexität, der den dynamischen Austausch mit der Umwelt beschreiben soll.

<sup>6</sup> Den Begriff „System“ definieren Hall/Fagen 1968 als ein Ganzes, das aus einer Menge von Elementen und den Relationen zwischen diesen Elementen besteht, die die spezifische Systemstruktur ausmachen.

### 5.2.1 Selbstorganisierte Systeme – biologischer Ansatz

Stuart Kaufmann hat im Rahmen seiner evolutionsbiologischen Forschungen zur Entwicklung komplexer Systeme den Begriff „Selbstorganisierte Systeme“ geprägt, der auch in soziologische Modelle übertragen wurde. Selbstorganisierte Systeme zeichnen sich laut Kaufmann durch vier Eigenschaften aus:

**Komplexität:** Die Systemkomponenten sind durch wechselseitige, sich permanent ändernde Beziehungen miteinander vernetzt. Die Komponenten selbst können sich ebenfalls jederzeit verändern. Komplexität schließt aufgrund dieser nichtlinearen Prozesse eine vollständige Beschreibbarkeit sowie Vorhersagbarkeit des Verhaltens von Systemen aus. Betrachtet man eine Organisation als komplex, so sind ihre Mitglieder, die Komponenten, in ihrem Verhalten nie exakt kalkulierbar. Beziehungen zwischen den Mitgliedern verändern sich aus den unterschiedlichsten Gründen und auch die Individuen selbst können unabhängig vom Verhalten der Organisationen ihr Verhalten und Denken variieren.

**Selbstreferenz:** Selbstorganisierende Systeme sind selbstreferentiell und weisen eine operationale Geschlossenheit auf. Das heißt, jedes Verhalten des Systems wirkt auf sich selbst zurück und wird zum Ausgangspunkt für weiteres Verhalten. Operational geschlossene Systeme handeln nicht aufgrund direkter externer Umwelteinflüsse, sondern eigenständig und eigenverantwortlich aus sich selbst heraus. Umwelteinflüsse werden vom System verarbeitet, und das Ergebnis dieser Verarbeitung fließt in das anschließende Handeln ein. Diese Selbstreferenz gibt den Organisationsmitgliedern genau jene Handlungsspielräume, die ihnen erlauben, Reaktionen, über die klassische Konditionierung Pavlovscher Hunde<sup>7</sup> hinausgehend, selbst zu gestalten.<sup>8</sup> Selbstreferenz stellt allerdings keinen Widerspruch gegenüber der Offenheit von Systemen dar. Dies stellt eine wichtige Auffassung Kaufmanns dar, da aus ihr erst die Möglichkeit resultiert, dass sich Systeme gegenseitig beeinflussen können.

**Redundanz:** In selbstorganisierenden Systemen erfolgt keine Trennung zwischen organisierenden, gestaltenden oder lenkenden Teilen. Alle Teile des Systems stellen potentielle Gestalter dar. Eine Hierarchie entfällt dadurch. Auch klassisch hierarchisch

---

<sup>7</sup> Der russische Physiologe Iwan Pavlov untersuchte die Koppelung von Reiz und Reaktion und stellte deren künstliche Erzeugbarkeit fest. Er untermalte beispielsweise die Fütterung eines Hundes so lange mit einem Glockenton, bis der Speichelfluss beim Hund auch allein durch den Ton, ohne Fütterung, ausgelöst wurde (Pavlov 1927).

<sup>8</sup> Covey spricht hier vom Raum zwischen Reiz und Reaktion, der individuelles Handeln ermöglicht (Covey 2005, S.334).

strukturierte Organisationen haben eine zweite Ebene, auf der alle Mitglieder gestaltend mitwirken.

**Autonomie:** Ein selbstorganisierendes System bestimmt selbst die Beziehungen und Interaktionen, die es als Einheit definieren. Autonomie bezieht sich allerdings nur auf bestimmte Kriterien, da eine materielle und energetische Austauschbeziehung mit der Umwelt weiterhin besteht.

### 5.2.2 Theorie komplexer Systeme<sup>9</sup>

Die Entwicklungstendenzen, die komplexen Systemen innewohnen, also die Beziehung zwischen Selbstorganisation und Evolution, sind Grundthema der ursprünglich der Biophysik entstammenden Komplexitätstheorie (KT). Die KT analysiert sogenannte „Fitnesslandschaften“, die das gesamte Netz aller Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen darstellen. Die Komplexität entsteht dadurch, dass das Verhaltensmuster eines einzelnen Organismus dessen Fitness und die, der mit ihm über soziale Interdependenzen direkt oder indirekt verbundenen Organismen verändert, und diese Veränderungen wiederum in verstärktem Maße Rückkopplungen hervorrufen (vgl. Kappelhoff 2/2003; Kauffmann 1996; Tichy 2002). Insbesondere Anfangsstadien chaotischer Systeme sind für den sogenannten „Schmetterlingseffekt“, bei dem Vorfälle unverhältnismäßig heftige Reaktionen auslösen, empfänglich.<sup>10</sup> Kühl rechnet es beispielsweise dem Schmetterlingseffekt zu, dass die langfristige Durchsetzung am wirtschaftlichen Markt, trotz qualitativ gleichwertiger oder besserer Konkurrenzprodukte, wie VHS gegenüber Beta (oder Microsoft gegenüber Apple), bereits im Anfangstadium der Etablierung anhand geringer Unterschiede entschieden wird (Kühl 1998, S.129).

Versuche zur metabiologischen Modellbildung (sogenannte KAS/CAS-Modelle) führen zu dem Ergebnis, dass die Vernetzungsdichte (K) und die Anzahl (N) der Agenten (A) in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen müssen (Kappelhoff 8/2001; 2/2003; v. Ameln 2004). Systeme müssen also, um auf Veränderungen in ihrer Umwelt reagieren zu können, eine gewisse Eigenkomplexität aufweisen. Gleichzeitig weist die Handhabbarkeit von Komplexität allerdings Grenzen auf. Das System muss, um bei erhöhter Komplexität bestehen

---

<sup>9</sup> Unter komplexen Systemen versteht man Prozesse, die aus Wechselwirkungen zwischen Elementen hervorgehen. Komplexität wird von der Anzahl der Elemente und deren Vernetzungsgrad bestimmt.

<sup>10</sup> Der Name rührt vom Titel eines 1979 gehaltenen Vortrags von E. Lorenz: „Löst der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien einen Tornado in Mexiko aus?“

zu können, Reduktionsmechanismen zur Verfügung stellen, damit die innere Komplexität handhabbar bleibt.<sup>11</sup>

Zu berücksichtigen ist die komplexen Systemen innewohnende Emergenz, das Phänomen, Eigenschaften hervorbringen zu können, die aus den Eigenschaften der Elemente allein nicht mehr erklärbar sind (von Ameln 2004)<sup>12</sup>. Auf der Makroebene lassen sich Beobachtungen machen, die aus dem Verhalten der Elemente auf der Mikroebene nicht erkennbar sind.<sup>13</sup> Das Ganze ist also mehr, bzw. anders als die Summe seiner Teile, wie dieses verkürzte Zitat einer ursprünglich von Aristoteles stammenden Aussage zusammenfasst.<sup>14</sup> Das Phänomen der Emergenz zeigt sich auch bei Experimenten zu Gruppenverhalten, in deren Rahmen Gruppenmitglieder Reaktionen an den Tag legen, die allein aus deren individueller Verhaltenshistorie heraus nicht zu erklären sind.

Wirkungszusammenhänge der Systemkomponenten sind, wie bereits von Kaufmann postuliert, im Allgemeinen nichtlinear. Sie sind damit nicht monokausal erklärbar, da die Systemvariablen durch unterschiedliche Feedbackschleifen verbunden sind. Jedoch bietet die Analyse von Systemstrukturen und Beziehungen konkrete Ansätze für Veränderungen, auch wenn die Umsetzung entsprechender gesetzter Reize durch das System keinem klaren Ursache- Wirkungsschema unterliegt (vgl. Maira/Scott-Morgan 1997, S.15).

Komplexe Systeme zeigen Pfadabhängigkeit: Ihr zeitliches Verhalten ist nicht nur vom aktuellen Zustand, sondern auch von der Vorgeschichte des Systems abhängig (vgl. Malik

---

<sup>11</sup> Der managementtheoretische Ansatz von McKelvey (1999a) versucht, unter Berücksichtigung von Binnen- und Außenperspektive, Abhängigkeiten im Kompetenzgeflecht von Firmen darzustellen und kommt zu dem Ergebnis, dass sich jede spezifische Kompetenz in Abhängigkeit von mit dieser Kompetenz verbundenen Kompetenzen verändert.

Der biologisch-physikalische Hintergrund dieser Ansätze blendet natürlich den Einflussfaktor menschlicher Interaktion aus (vgl. Kappelhoff 2001). Das NKSC-Modell berücksichtigt weder verschiedene Qualitäten von Vernetzungen, noch Intentionen und innere Prozesse der Agenten. Es ist rein an quantitativen Binnen- und Außenprozessen bzw. Beziehungen orientiert. Auch wird mit der Verwendung durchschnittlicher Kompetenzwerte ausgeblendet, dass bestimmte Kompetenzen ausschlaggebender für die Gesamtfitness sind als andere.

Das hauptsächliche Manko metabiologischer Ansätze, wie auch des NKSC-Modells, stellt daher die fehlende Auseinandersetzung mit der sozialen Vernetzung von Kompetenzen dar. Dem menschlichen „Agenten“ werden im Vergleich zu anderen Elementen keine die Vernetzung in besonderem Maße beeinflussende oder bestimmende Kriterien zugeschrieben (Kappelhoff 2/2003, 3/2002).

<sup>12</sup> Studien im Bereich Selbstorganisationsforschung der sozialen Systemtheorie zeigen Folgen für Psychologie und Organisationsentwicklung (Tschacher/Schiepek/Brunner 1992; Beisel 1994; Göbel 1998).

<sup>13</sup> So lassen sich beispielsweise Konvektionszellen, die beim Erwärmen einer Flüssigkeit entstehen können, nicht aus dem Verhalten einzelner Moleküle der Flüssigkeit ableiten. (Das Ganze ist mehr, als die Summe seiner Teile).

<sup>14</sup> „Das Ganze ist mehr, als die Summe seiner Teile“ ist ein verkürztes Zitat einer ursprünglichen Aussage von Aristoteles im Rahmen seiner Überlegungen zur Metaphysik., das oft anderen Autoren zugeschrieben wird. "Das was aus Bestandteilen so zusammengesetzt ist, daß es ein einheitliches Ganzes bildet, nicht nach Art eines Haufens, sondern wie eine Silbe, das ist offenbar mehr als bloß die Summe seiner Bestandteile." (Aristoteles (384-322 v. Chr), Übersetzung „Metaphysik“, Grumach 1965).

1984; Lewin 1993; Kaufmann 1995; Wilke 1994; Kappelhoff 1998)<sup>15</sup>. Die Organisationsdynamik der metabiologischen Modelle folgt einer graduellen Evolution durchbrochener Gleichgewichte. Diese Art der Evolution erfolgt nicht stetig und offen nachvollziehbar. Sie verläuft vielmehr verdeckt und ohne Konsequenzen, bis eine gewisse Spannung erreicht wird, die sich beim kleinsten Ereignis entladen kann, ähnlich dem volllaufenden Fass, das, von außen betrachtet, immer gleich aussieht, bis der berühmte Tropfen es zum Überlaufen bringt. Vor diesem Hintergrund erreicht das System selbst nie ein finales Gleichgewicht. Es entwickelt sich, bis es eine selbstorganisierte „Kritizität“ erreicht, einen dynamischen Spannungszustand, in dem ein kleines Ereignis (Sandkorn)<sup>16</sup> bereits eine große Katastrophe (Lawine) auslösen kann. Hieraus resultiert ein veränderter Ausgangszustand, von dem ausgehend sich wiederum Ereignisse häufen und potenzieren, bis es zu einer erneuten Schwellenüberschreitung kommt (Kappelhoff 2001; S.26; Kühl 1998, S.135).

Diese metastabilen Phasen werden auch als Ordnung am Rande des Chaos bezeichnet und bilden einen schmalen Grad, in dem komplex adaptive Systeme evolvierbar sind. Das Komplexitätsmanagement versucht das Management am Rande des Chaos, indem es durch indirekte Steuerung die Fitnesslandschaft der Organisation so konfiguriert, dass optimale Evolutionsfähigkeit entsteht.

Stabilität muss genug Komplexität für Veränderungen ermöglichen, um die aufgrund von diesen Veränderungen erhöhte Komplexität reduzieren zu können. Für ein Unternehmen als Organisation bedeutet dies, seine eigene Komplexität im Verhältnis zur Umwelt so hoch wie möglich zu halten, allerdings unter der Voraussetzung, seinen Akteuren entsprechend komplexitätsreduzierende Bewältigungsmechanismen zur Verfügung zu stellen. Dies muss durch einen gewissen Freiraum zum Experimentieren, und durch die Bereitschaft des Systems, überkommene Verhaltensmuster zu verlernen, um Neue zu erlernen, erreicht werden (vgl. Morris 1960; Holland 2000; Kappelhoff 2001; Maira/Scott-Morgan 1997).<sup>17</sup>

Komplex adaptive Systeme zeigen als Sonderform ein besonderes Anpassungsvermögen an ihre Umwelt, indem sie lernen und Verhalten aufgrund von Erfahrungen ändern. Der Ansatz wurde im interdisziplinären Santa Fe Institute von J. H. Holland, M. Gell-Mann und anderen

---

<sup>15</sup> Die beschriebenen Ergebnisse entstammen ursprünglich der Senergetik, die sich auf bio-physikalische Versuche stützt.

<sup>16</sup> Nur Systeme zwischen Gleichgewicht und Chaos können sich selbst ordnen (Sandhügelbeispiel Per Bak, Brookshaven National Laboratory).

<sup>17</sup> Laut Maira/Scott-Morgan liegt die Lösung in der Balance zwischen organischem Chaos und mechanischer Stagnation (vgl. Maira/Scott-Morgan 1997, S.231).



entwickelt, und unterscheidet sich von denen Parsons und Luhmanns zunächst durch seine interdisziplinäre Ausrichtung, deren Grundlage die Komplexitätstheorie bildet. John H. Holland sieht ein komplex adaptives System als dynamisches Netzwerk mit vielen Akteuren (sie können Zellen, Spezies, Individuen, Firmen oder auch Nationen repräsentieren), die parallel und ständig agieren und auf die anderen Akteure reagieren. Die Kontrolle eines komplex adaptiven Systems tendiert dazu, verstreut und dezentralisiert zu sein. Wenn es ein zusammenhängendes Verhalten im System geben soll, müsse dies aus dem Wettbewerb und der Kooperation der Akteure kommen. Diese These unterstützt auch Wittel, der als wichtigste Handlungseinheit nicht mehr die Gesamtorganisation, sondern projektbezogene Figurationen sieht, die im Netzwerk agieren (Wittel 2004, S.4).

Holland geht davon aus, dass komplexe Systeme bis zu einer gewissen Grenze selbstregulierend sind und relativ wenig Eingriffe brauchen, und haben dürfen, um die Existenz am Rande des Chaos zu halten. Das System startet mit einigen Regeln, die laufend mit anderen möglichen Regeln verglichen werden. Daraus folgt eine permanente Veränderung bzw. ein Austausch von Regeln, der sogenannte „Cross-Over-Prozess“, als Lern- und Verbesserungsprozess. (vgl. auch Maira/Scott-Morgan, S.249). Die interdisziplinäre Ausrichtung der Theorie zeigt an dieser Stelle bereits ihren Ergänzungsbedarf, was beispielweise die Operationsbasis menschlichen Bewusstseins betrifft. Der Vergleich von Regeln als Voraussetzung für den „Cross-Over-Prozess“ bedingt deren Bewusstheit und lässt somit die Funktion internalisierter Werte und Regeln unberücksichtigt.

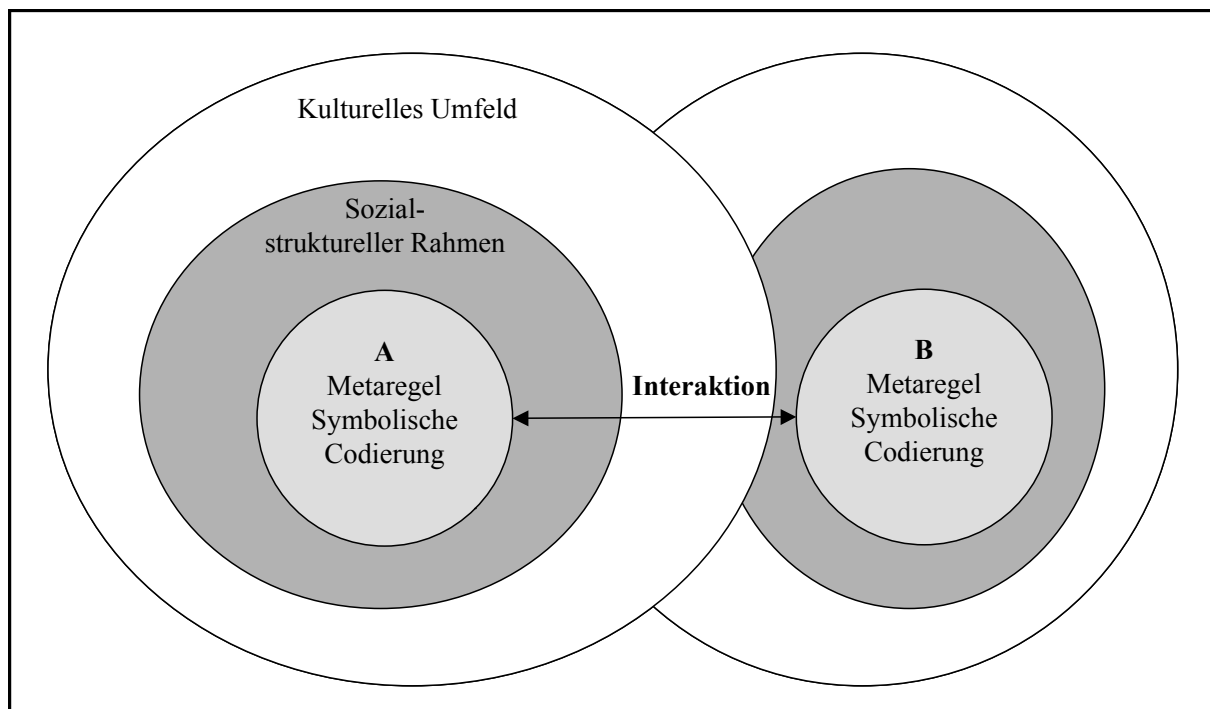
Ein komplex adaptives System verhält sich und evolviert nach drei Schlüssel-Prinzipien:

Die Ordnung ist emergent, nicht präterminiert, die Geschichte des Systems ist irreversibel, und die Zukunft des Systems ist nicht vorhersehbar.

Die Bausteine des Systems sind die Agenten. Agenten scannen ihre Umwelt und entwickeln ein Schema, das interpretative und handlungsdeterminierende Regeln enthält. Diese Schemen verändern sich und evolviert. Solche metasozialen Modelle versuchen bestehende Modelle um den Faktor menschlicher Handlungsfähigkeit, Analyse und Planungsfähigkeit, als steuerndes Instrument von Komplexität, zu ergänzen. Handlungsgrundlagen sind demzufolge eigene symbolische Codes, die sich aus der menschlichen Notwendigkeit, sich lebensweltlich sinnvoll zu orientieren, ergeben. Wie diese entstehen, und zu welchem Anteil sie bewusst sind, fällt nicht in den Forschungsansatz der Systemtheorie.

Kappelhoff sieht die Akteure selbst als Systeme mit variablem Grad kognitiver und operativer Komplexität, deren Reaktionen auf Inputs wesentlich durch innere Zustände bestimmt werden

(Nicht-triviale Maschinen),<sup>18</sup> und somit nicht vorhersehbar bzw. steuerbar sind. Kappelhoff fügt dieser Definition noch das Merkmal adaptiver Rationalität hinzu.<sup>19</sup> Die Akteure sind demzufolge zusätzlich auch anpassungsfähig. Akteure können Regeln anhand eigener Metaregeln reflektieren und bewerten. Auch dieses System von Metaregeln unterliegt der Evolution, da es über Interaktion soziale Prozesse steuert, die wiederum Regeln selektieren, variieren und reproduzieren (Kappelhoff 2003, S.48)<sup>20</sup>. So basiert die soziokulturelle Evolution auf dem konstruktivistischen Ansatz symbolischer Codierungen, der Annahme, dass jeder Agierende eine andere Bedeutung aufgrund seiner persönlichen, modellhaft kognitiven „Landkarte“ konstituiert.



**Abbildung 5.2: Soziokulturelles Modell. Einflussfelder von Interaktion**

Jeder Akteur agiert auf der Basis seiner individuellen Metaregeln in Abhängigkeit des jeweiligen sozial-strukturellen Rahmens und vor dem Hintergrund seines kulturellen Umfelds.

Die Organisation mit ihren Prozessen besteht folglich auf einer Einigung bezüglich einer groben gemeinsamen Landkarte, die es erlaubt, Handlungen einheitlich zu bewerten und diese Regeln zu übertragen (Luhmann, 1969). Die Infragestellung dieser Prozesse wird gerade vor dem aktuellen Hintergrund sich wandelnder Organisationen deutlich (Tichy, 2001). *“Die*

<sup>18</sup> Der Begriff „Nicht-triviale Maschine“ wurde von Heinz von Foerster 1984 anhand von vier Merkmalen von dem der „Trivialen Maschine“ abgegrenzt: synthetisch determiniert, analytisch unbestimmbar, vergangenheitsabhängig, unvoraussagbar.

<sup>19</sup> Zuvor hat Kappelhoff Luhmanns Gedanken systemischer Geschlossenheit übernommen, der zunächst einmal direkte Beeinflussbarkeit, und damit auch Lernfähigkeit, in Frage stellt.

<sup>20</sup> Kappelhoff befürwortet eine Verbindung des metabiologischen mit dem metasozziologischen Ansatz, da er davon ausgeht, dass soziale Prozesse nicht nur durch symbolisch codierte Information, sondern auch durch genetische gesteuert werden. Genetische und symbolische Verhaltenssteuerung greifen dabei in komplexer Weise ineinander.

*besondere Betonung grundlegender symbolischer Konstitution der Wirklichkeit in kollektiven Sinnhorizonten ausgedrückt, vor dem Hintergrund einer sich zunehmend globalisierenden Welt, in der unterschiedliche Sinnwelten immer direkter aufeinander prallen.“ (Kappelhoff 2/2003, S.2).*

### **5.2.3 Strukturfunktionalismus – soziologischer Ansatz**

Ausgehend von der ursprünglich vom amerikanischen Soziologen Talcott Parsons formulierten Kontingenztheorie beruht die Wahrnehmung der Welt auf Konstruktionen und Unterscheidungen. Der Beobachter trifft eine Entscheidung über einen „Unmarked Space“ (vgl. Luhmann 1984; Spencer Brown 1997; Anker 2004) und ist infolge dieser Reduzierung des komplexen Umfelds überhaupt erst fähig, zu reagieren.<sup>21</sup> Ausgangssituation sozialer Begegnung ist demzufolge die so genannte „Doppelte Kontingenz“ (Talcott Parsons), wo die gegenseitige Abhängigkeit der Interaktionspartner von ihren Handlungen zu einer unendlichen Vielfalt an Möglichkeiten führen würde, wenn nicht Systeme diese Möglichkeiten reduzieren würden.<sup>22</sup> Als Teil eines Systems sind wir mit Handlungsritualen oder Ritualen vertraut. In Interaktionen vertrauen wir darauf, dass dieses für andere ebenso gilt, so dass bestimmten Praxisformen der Charakter des Selbstverständlichen zukommt.

Vertraut sein unterstellt ein Verhältnis gesicherter Orientierung, es bringt die Annahme hinreichend abgestützten, gesicherten Wissens über andere oder über etwas auf den Punkt (vgl. Endress 2001, S.166).

Der bereits dargestellte Schmetterlingseffekt, den Beginn von Systemen betreffend, kann in diesem Zusammenhang anhand der Doppelten Kontingenz dargestellt werden. Diese beschreibt den selbstreferenziellen Zirkel, in dem Verhalten jeweils vom Gegenüber und umgekehrt abhängig gemacht wird, und dadurch extrem störanfällig wird. Einem neuen Organisationsmitglied müssen dementsprechend zunächst Verhaltensgrundlagen und Situationsdefinitionen signalisiert werden, die ihn in das System integrieren und die Störanfälligkeit von Kommunikationen reduzieren.

---

<sup>21</sup>Anker sieht als Basis des menschlicher Geistes (Ergebnis psychischer Konstruktion) die Dynamik von Dualität und folgt somit ebenfalls der Theorie von Realitätskonstruktion auf Basis von Entscheidungen: „*Ich kann nur sein, wenn ich in der Beziehung zu anderen stehe. Entscheidend ist die Relation zwischen „Ich“ und den anderen.*“ (Anker 2004, S.41).

<sup>22</sup> Der soziale Interaktionismus (Mead; Gergen; Goffman) geht von einer Prägung durch soziale Bezüge und Interaktionen aus, während der radikale Konstruktivismus (Maturana; von Foerster; Glasersfeld) Entscheidungen vorwiegend auf innerpsychische Vorgänge zurückführt.

Der Zusammenschluss unterschiedlicher Menschen, sei es in einer Gesellschaft oder Organisation, erfordert ein soziales System als gemeinsame Basis von Realitätskonstruktion, die Dinge bzw. Handlungen als Verständigungsbasis einheitlich definiert (Wirklichkeit erster Ordnung) und Ihnen als Handlungsbasis einen einheitlichen Sinn beimisst (Wirklichkeit zweiter Ordnung).<sup>23</sup> Dieser Prozess erfolgt anonym. Nach Parsons muss jedes soziale System vier bestimmte Grundfunktionen erfüllen, die im AGIL-Schema darstellbar sind:

**Adaption:** Fähigkeit, sich wechselnden Bedingungen anzupassen

**Goal Attainment:** Verfolgung eines bestimmten Ziels

**Integration:** kombinatorische Schaffung eines neuen Ganzen, das nicht die Summe seiner Mitglieder abbildet

**Latent Pattern Maintenance:** Gewährleistung der Grundlagen seiner internen Beziehungen

Um die Latent Pattern Maintenance aufrecht zu erhalten, muss ein System sowohl die Motivation von Individuen als auch die kulturellen Muster, die für die Motivation zuständig sind, erzeugen, aufrechterhalten und erneuern. Um dieses zu erreichen, bildet ein System Subsysteme aus, die diese Aufgaben erfüllen (diese Subsysteme unterliegen auch wieder dem AGIL-Schema, das heißt, sie lassen sich ebenso in diese vier Teilbereiche zerlegen).

#### 5.2.4 Soziologische Systemtheorie

Nach Luhmann basieren sowohl psychische Systeme (Gedanken) mit ihrer besonderen Bewusstseinskomponente (erfassbare gedankliche Prozesse im Menschen) als auch soziale Systeme (Kommunikationen, z.B. Verhalten innerhalb des Unternehmens) auf der Konstitution von Sinn. Sinnerzeugung in sozialen Systemen ist eine intersubjektive Leistung<sup>24</sup>. Jeder Mensch hat zwar seine individuelle Weltsicht und Identität als Bestandteil seiner eigenen Systemstruktur<sup>25</sup>, aber was als wahr und wirklich angesehen wird, entscheidet die intersubjektive Übertragbarkeit von Sinn (vgl. Luhmann 1984). Die Weltsicht eines Verrückten ist so gesehen im sozialen System nicht übertragbar, was zu seiner Separation

---

<sup>23</sup> Watzlawik 1978

<sup>24</sup> Die strikte Trennung Luhmanns von sozialen und psychischen Systemen als autopoietische, und damit gegenseitig nicht direkt lenkbare Systeme, ist umstritten und soll auch in diesem Rahmen nicht zu Grunde gelegt werden. Auch Luhmanns Definition von psychischen Systemen als Gedanken oder Vorstellungen im Unterschied zu sozialen Systemen (Kommunikationen) wird sich für die folgenden Überlegungen als nicht ausreichend erweisen.

<sup>25</sup> Aus systemtheoretischer Sicht stellt die Struktur die systemspezifische Realisierung der Relationen zwischen den Elementen dar (v. Ameln, 2004, S.106).

führt. Er handelt nicht nach geltendem, üblichem oder erwartbarem Muster und ignoriert damit die Einschränkung der im System zugelassenen Relationen, die Struktur.

Interaktive Konstitution von Sinn ist wichtig, da sie ein hoch komplexes Umfeld auf eine relativ vertraute Welt reduziert, die durch recht enge Grenzen gesichert wird. Reduzierungsmechanismen wie Wahrheit oder auch Sprache, Geld und Macht werden als Verhalten gelernt und operieren in ihrer Funktion weitestgehend latent (Luhmann 1968, S.6ff.). Einerseits gewährleistet diese Latenz die Funktion als Komplexitätsreduzierer, andererseits erschwert sie das Anstoßen von Veränderungsprozessen mangels Zugriffsmöglichkeit. Vor diesem Hintergrund wäre auch zu überdenken, ob der aktuelle Wertewandel statt als neue Sinnorientierung nicht eher als In-Frage-Stellung bisher latenter, weil als wirklich empfundener, Sinnhaftigkeit aufgefasst werden sollte. Sinn kann erst zum Diskussionspunkt werden, wenn er seine Allgemeingültigkeit verliert und somit bewusst und hinterfragbar wird.

In der Geschlossenheit und ausschließlichen Selbst-Interessiertheit der Systeme unterscheidet sich Luhmanns Systemtheorie grundsätzlich von der strukturfunktionalistischen Systemtheorie von Parsons. Laut letzterer stehen in jeder Gesellschaft alle Systeme jederzeit in einem intensiven Austausch miteinander und leisten jeweils einen eigenen wichtigen Beitrag zur Integration und dem Fortbestehen einer überwölbenden Gesamtgesellschaft. Trotz Luhmanns umstrittener Annahme systemischer Geschlossenheit ist sein Entwurf einer Organisation als Sonderform sozialer Systeme aufgrund des von ihm eingeführten Rollenbegriffs<sup>26</sup> für die Führungsdiskussion von Bedeutung. Die Tragweite sozialer Rollen als *„gesellschaftliches Reduktionsmittel für andernfalls chaotisches und unberechenbares einzelmenschliches Verhalten“*, wird auch von Klages hervorgehoben (Klages 2002, S.148)<sup>27</sup>.

Die soziologische Betrachtung Luhmanns versteht unter "Organisation" ein für bestimmte Zwecke eingerichtetes soziales System mit einem formell vorgegebenen Ziel, mit formell geregelter Mitgliedschaft, einer Verfassung (institutionellen Regeln) und existierenden Sanktionsmöglichkeiten, die deren Durchführung gewährleisten.<sup>28</sup> Nach Luhmann sind

---

<sup>26</sup> Nach Luhmann manifestieren sich Verhaltenserwartungen an die Mitglieder in Rollen (Luhmann 1968), ähnlich definiert Klages die soziale Rolle als Erwartungen, die aus sozialen Zusammenhängen an Menschen gerichtet werden und vorschreiben, was im Zusammenspiel mit anderen zu tun und zu sagen ist (Klages 2002, S.169).

<sup>27</sup> Sie ist, so Klages, einerseits Regulierungsinstanz, enthält aber auch informelle soziale Normen.

<sup>28</sup> Abraham/Büschges 2004

formale Organisationen eine Sonderform sozialer Systeme (autopoietische Systeme<sup>29</sup>, die aus Kommunikationen bestehen und von psychischen Systemen (Gedanken) abzugrenzen sind). Organisationen bestehen aus Entscheidungen<sup>30</sup>. Nach Luhmanns Theorie sozialer Systeme reduzieren Organisationen Komplexität, indem sie sich durch Zweck und Ziel von ihrer Umwelt abgrenzen. Die so gesicherte Sinnerzeugung wird mittels Programmen und Regeln umgesetzt, die sich innerhalb einer definierten Strukturvariation manifestieren.

Beide Systeme können sich demzufolge nicht direkt beeinflussen, sondern nur interpenetrieren<sup>31</sup>.

Mit seiner Vorstellung, gegenseitig nicht direkt beeinflussbarer Systeme, bildet Luhmann die Grundlage systemischer Beratung, die immer auf das System mit seinen Entscheidungsprämissen und Programmen<sup>32</sup> und nie auf das Individuum selbst fokussiert (vgl. Groth/Wimmer 2004).

Stacy, Griffin und Shaw betonen ebenfalls die Dominanz von Interaktionsmustern gegenüber individuellen Verhaltensmotiven.<sup>33</sup> Da Luhmann von einer prinzipiellen Geschlossenheit der Systeme ausgeht, muss er eine Referenzmöglichkeit für Gedanken und Kommunikationen entwerfen und definiert die Person als Bündelung aller Rollen und somit Erwartungen, die individualisiert werden.

Die Strukturen des Systems stellen in ihrer ursprünglichen Definition die systemspezifische Realisierung der Relationen zwischen den Elementen dar (Hall 1968; Buckley 1968). Nach Luhmann bestimmt Struktur nicht das Systemverhalten<sup>34</sup>, sondern, etwas weitergefasst, dessen Variationspektrum.<sup>35</sup> Die Möglichkeit, dass Organisationsstrukturen oder Mitglieder andere Mitglieder und deren Denken direkt verändern, kommt für Luhmann aufgrund seiner Annahme operativer Geschlossenheit nicht in Frage. Diese Ausgangsbasis würde die Anzahl existierender Führungstheorien erheblich reduzieren, da die gegenseitige Beeinflussung von

---

<sup>29</sup> Autopoietische Systeme: Nicht-triviale Maschinen, operational geschlossen, strukturdeterminiert, daraus folgt keine Kausalbeziehung zwischen In- und Output, zwischen Umweltstimuli und Reaktion des Organismus (vgl. Heinz von Förster 1985).

<sup>30</sup> Reaktion der Handlung auf eine an sie gerichtete Erwartung

<sup>31</sup> Das eine System kann auf das andere im Sinne einer Co-Konstitution zurückwirken, die Autonomie der einzelnen Systeme bleibt dabei bestehen (siehe auch Luhmann 1984, S.290).

<sup>32</sup> „*Sie regeln, was wahr und unwahr ist, was gut, was schlecht ist, was erlaubt bzw. verboten ist.*“ (von Ameln 2004, S.135).

<sup>33</sup> „*Not individual agents, that are organizing themselves, but rather the pattern of interaction and it is doing so simultaneously at the level of individuals and the population as whole.*“ (Stacey u.a. 2000, S.154).

<sup>34</sup> wie von Maturana angenommen (Maturana 1987)

<sup>35</sup> „*Struktur fasst offene Komplexität der Möglichkeiten, jedes Element mit jedem anderen zu verbinden in ein engeres Muster geltender, üblicher, erwartbarer, wiederholbarer. ..Relationen.*“ (Luhmann 1984, S.74).

Persönlichkeitskonzepten und Kommunikationen ausgeschlossen wäre. Luhmanns Theorie entzieht sich jeglicher Vergleichbarkeit, da er kein Synonym für den in der Komplexitätstheorie verwendeten Agentenbegriff, bzw. den des Elements hat.

Luhmanns Systemdefinition enthält kein Synonym für das Individuum, was einen Praxistransfer nahezu unmöglich macht. Das Individuum als agierendes Subjekt existiert nicht. Es gibt nur Träger von Erwartungen und Reaktionen.

Das Modell von Luhmann kann demzufolge auch keine Erklärungen für Verhalten und Führung in Organisationen jenseits strukturell-funktionaler Beschreibungen liefern.

### **5.2.5 Komplexitätsreduzierung aus systemtheoretischer Sicht**

Individuum und Gesellschaft funktionieren auf der Basis von Komplexitätsreduzierung. Nach Luhmanns Theorie sozialer Systeme reduzieren Organisationen als Masse von Entscheidungen Komplexität, indem sie sich durch Zweck und Ziel von ihrer Umwelt abgrenzen. Die so gesicherte Sinnerzeugung wird mittels Programmen und Regeln umgesetzt, die sich in Rollen und einer limitierten Strukturvariation manifestieren. Schütz sieht die jeweils als fraglos gegebene hingenommene Sinnstruktur als zentrales Gegenstandsgebiet der Soziologie. Aufgabe ist, das Selbstverständliche in Frage zu stellen (Schütz 1971). Geht man von Parsons Ansatz der prinzipiellen Offenheit von Systemen und folglich paralleler Interaktion psychischer, personaler und sozialer Systeme aus, ergibt sich die Vorstellung der Systemüberlagerung in Organisationen. Alle Systeme reagieren miteinander und es entsteht eine informelle Organisation<sup>36</sup> als Überlagerung der ursprünglichen formellen Organisation, die wiederum mit den restlichen Komponenten interagiert. Die informelle Organisation ist dabei zunächst weder schriftlich fixiert noch allgemein bewusst. Eine systemische Betrachtung einer Organisation, allein auf der Basis ihrer Organigramme und Stellenbeschreibungen, würde somit nur auf einer Ebene ansetzen. Sie würde sowohl die individuellen Konstruktionssysteme der handelnden Mitglieder als Einflussfaktoren als auch die gelebten Strukturen in ihrer informellen Ergänzung zur formalen Ausgangsversion ignorieren. Hier liegt die Begründung, warum viele Veränderungsprojekte auch nach ihrem Scheitern auf dem Papier immer noch sinnvoll erscheinen und keine Schwachstellen erkennen lassen<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Zu informeller Führung siehe auch Bass (Bass 1998, S.33).

<sup>37</sup> Diese eindimensionale Betrachtung führt im Rahmen von Veränderungsprozessen nicht nur zu falschen Maßnahmen, sondern sie verhindert auch die Erkenntnis von Scheiterursachen, die nicht auf der formellen Ebene liegen. *“Analysing major changes initiatives, that have failed to achieve their original promise, 9 times out of*

Sind Verkörperung der Rolle durch das Individuum und formale Rolle nicht identisch, beispielsweise durch eine Reaktion des Individuums, um mangelnde Sinnproduktion der formalen Rolle auszugleichen, entsteht eine zweite informelle Rolle in Form neuer Verhaltenserwartungen, die wiederum in Wechselwirkung mit allen beteiligten Systemen tritt.

Diese kann sich in Form von mikropolitischen Prozessen zeigen und kann dazu führen, dass die formalen Machtgefüge bzw. Regeln nicht gelebt werden, weil sie von informellen Strukturen überlagert werden.<sup>38</sup> (Kühl 2002; Rosenstiel 2003; Scott-Morgan 1994). Zunehmende systeminterne Komplexität verursacht inkompatible Parallelziele, konkurrierende Subsysteme oder konträre Erwartungen, die durch derartige aus sich selbst entstehende Parallelsysteme aufgefangen werden können. Ohne diese Möglichkeit wären Organisationen nicht überlebensfähig.<sup>39</sup> Die strikte Verfolgung sich widersprechender Ziele und konkurrierender Handlungsanweisungen würde die Handelnden in eine paradoxe und sinnlose Situation treiben. Sich gegenseitig neutralisierende Anweisungen und von den Organisationsmitgliedern empfundene Sinnlosigkeit würden mittelfristig jede Entwicklung und Dynamik blockieren. An der fehlenden Berücksichtigung informeller Strukturen scheitern auch viele Beratungsansätze. Auf dem Papier logische und Erfolg versprechende Ansätze schlagen fehl, da der Irrtum bereits in der theoretischen Vorannahme liegt (Friedberg 1995; Kühl 2002; Scott-Morgan 1994).<sup>40</sup>

Systemtheorie verfolgt die Konstruktion des Umfelds auf handlungstheoretischer Basis und sieht hier den Ansatz für Veränderungen. Aufgrund des Black-Box-Gedankens bleibt die Möglichkeit der Systemveränderung bzw. -steuerung aufgrund besonderer Eigenschaften des einzelnen Individuums unberücksichtigt. Da in diesem Rahmen das Individuum lediglich als Träger von Handlungen, Erwartungen oder Gedanken definiert wird und somit als Objekt, und nicht als Auslöser oder Produzent, kann seine individuelle, aktive Steuerungsfunktion in Organisationen auf Basis der sozialen Systemtheorie nicht betrachtet werden.

---

*10, they still appear to make sense on paper. In other words, there is no problem on the surface". (Maira/Scott-Morgan 1997, S.67).*

<sup>38</sup> Kühl geht davon aus, dass es selten zur Rebellion kommt, sondern sich stattdessen informelle Regeln bilden (Kühl 2002, S.48): *"Regelwidrige Selbstorganisationsprozesse, die jenseits der formalisierten Struktur stattfinden, sind weder schriftlich fixiert, noch messbar, noch offen diskutierbar, noch offiziell sanktionierbar. Es existiert auch informelle Hierarchie."* (Kühl 1997, S.84).

<sup>39</sup> Friedberg spricht in diesem Zusammen von Paralisierung als Folge strikter Regeleinhaltung (Friedberg 1994 S.85).

<sup>40</sup> Die meisten Reformprojekte von Beratern setzen laut Kühl an manifesten und sichtbaren Strukturen einer Organisation an (Kühl 1997, S.108).



Was metabiologischer und metasozilogischer Ansatz folglich nicht berücksichtigen, ist die Mikroebene psychischer Systeme (Persönlichkeit) und deren Einfluss auf Netzwerke und Beziehungen. Sie ignorieren damit einen qualitativen Unterschied ihrer Träger, der Rollen und System beeinflusst. Gerade diese individuellen, vom Umfeld unabhängigen Möglichkeiten der Reizverarbeitung und Handlungssteuerung stellen eine wichtige Komponente der Führungsbeziehungen im Unternehmen dar, deren Hinterfragung erforderlich ist.

### 5.3 Grenzen der Systemtheorie

Die zentrale von der Systemtheorie nicht zu lösende Frage nach individuellen Qualitäten der Führungskraft erfordert eine nähere Betrachtung der Black Boxes hinsichtlich ihrer komplexitätsreduzierenden Eigenschaften, die parallel im sozialen System wirken.

Soziale Systeme und Organisationen als Sonderform operieren auf der Basis von Sinn. Wenn die intersubjektive Übertragbarkeit eingeschränkt ist (z.B. aufgrund konkurrierender Subziele innerhalb der Organisation), sind weitere Mechanismen zur Komplexitätsreduktion erforderlich.<sup>41</sup> Die in der Regel zu treffende Entscheidung zwischen einer psychologischen oder soziologischen Betrachtung eines Phänomens bedingt die Unmöglichkeit einer umfassenden Darstellung der Interdependenz zwischen psychischen und sozialen Systemen. Für die Beurteilung von Führung ist es jedoch erforderlich, dass die Organisationsstrukturen betrachtet werden (soziologischer Ansatz) und gleichzeitig die psychischen Strukturen des betreffenden Individuums (psychologischer Ansatz). Die lernende Organisation als Voraussetzung für die Anpassungsfähigkeit an eine komplexe Umwelt kann nicht allein auf Basis ihrer Strukturen erklärt und gefördert werden. Hier manifestiert sich letztendlich nur der vorausgegangene Lernprozess im Menschen. „*Although good processes deliver results (...) processes don't learn.*“ (Maira/Scott-Morgan 1997, S.4).<sup>42</sup> Die Systemtheorie ermöglicht eine Betrachtung sowohl psychischer als auch sozialer Systeme, so dass Wechselwirkungen zwischen den Systemen dargestellt werden können. Eine Rückführung der Beziehungen an sich<sup>43</sup> auf den Einfluss innerer Prozesse der beteiligten Individuen ist in der Systemtheorie nicht vorgesehen.

---

41 Die Instabilität von Sinn als Steuerungsinstrument in Organisationen wird auch von Kühl betont (Kühl 1998, S.85ff.).

42 Maira und Scott-Morgan gehen davon aus, dass es nicht die Prozesse selbst sind, die sich periodisch verändern, sondern dass Individuen sich verändern, was durch die sozialen Prozesse sichtbar wird (Maira/Scott-Morgan 1997, S.267).

43 In dem Sinne, dass Beziehungen nicht nur Ergebnis sozialer Strukturen sind, sondern ebenfalls durch die individuellen Konstruktionen der beteiligten Elemente geprägt werden.

Die Verdeutlichung der Beziehung zwischen sozialem System und Individuum erfordert die Zuhilfenahme eines komplexitätsreduzierenden Faktors, auf den beide Zugriff haben, und der, als die Qualität der Beziehung beschreibendes Merkmal, die Möglichkeit bietet, zwei unterschiedliche Ansätze miteinander zu verbinden.

### 5.3.1 Merkmale komplexer Organisationen im Überblick

Die im nächsten Kapitel folgende Darstellung des Vertrauensbegriffs basiert auf der Vorstellung, dass Organisationen wie deren Elemente und Umgebung komplexe Systeme sind. Typische Eigenschaften komplexer Systeme bestimmen als Rahmen für Vertrauensprozesse deren Entwicklung und Bedeutung. Die in diesem Kapitel dargestellten Grundannahmen sind elementar für das Verständnis der in dieser Arbeit folgenden Darstellungen.

Die komplexe Organisation:

- besteht aus Entscheidungen
- schafft Sinn durch Zwecksetzung und Zielgebung
- besteht aus teilweise konkurrierenden Subsystemen
- ist im Anfangsstadium besonders stör anfällig
- ist emergent<sup>44</sup>
- ist pfadabhängig
- ist aufgrund systembedingter Wechselwirkungen nicht prognostizierbar
- erreicht nie ein finales Gleichgewicht
- folgt gradueller Evolution durchbrochener Gleichgewichte
- ist lernfähig und offen
- bestimmt durch komplexe Struktur formal zugelassenes Relationsspektrum
- bestimmt durch Programme Wert von Verhalten
- hat Mitgliedschaftsbedingungen in Form von Regeln
- legt mit Rollen Erwartungen an Mitglieder fest

---

<sup>44</sup> Organisation als Ganzes lässt keine Rückschlüsse auf einzelne Mitglieder oder Subsysteme zu.

- hat Sanktionsmöglichkeit bei Nichteinhaltung von Regeln
- ist Netzwerk parallel miteinander agierender und reagierende Mitglieder
- wird von informeller Organisation überlagert, und steht mit dieser in Wechselwirkung
- ist bei optimalem Verhältnis zwischen innerer und äußerer Komplexität stabil

#### **5.4 Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen**

Das Mittelmanagement spielt innerhalb der Organisation auch aus systemtheoretischer Sicht eine zentrale Rolle. Die Theorie komplexer Systeme weist den Vernetzungen der Interagierenden eine zentrale Bedeutung zu. Da Mittelmanager Knotenpunkte für die Vernetzungen der Organisationsmitglieder darstellen, haben sie in Bezug auf direkte Führung die Wirkung von Multiplikatoren. Direkte Führung wird dabei von den interagierenden sozialen, personalen und psychischen Strukturen beeinflusst. Hinsichtlich der Organisationsstrukturen ist zu berücksichtigen, dass jeder Mittelmanager innerhalb der Organisation sowohl seine formale Rolle als auch eine informelle Rolle ausübt, die erheblich differieren können. Organigramme allein können deshalb immer nur eine Teilaussage über Führungsbeziehungen treffen.

Wie Organisationsstrukturen und das soziale Umfeld in das eigene Handeln eingebunden werden, wird vom psychischen System der jeweiligen Führungskraft beeinflusst. An dieser Stelle findet Luhmanns Theorie sozialer Systeme ihre Grenzen, da diese kein interagierendes Subjekt vorsieht und somit eine Fokussierung auf psychische Prozesse im Individuum nicht erfolgen kann. Das jeweilige Konstruktionssystem der mittleren Führungskraft entscheidet durch seine Durchlässigkeit über Deutungs- und Reaktionsspektrum und ist nur bedingt veränderbar. Für die Analyse und Entwicklung von Führungsbeziehungen im Mittelmanagement ist folglich eine Fokussierung auf die Führungsbeziehung genauso elementar wie die Betrachtung individueller Führungseigenschaften.

Was die Entwicklung von Führungskriterien betrifft, ist eine Loslösung vom Paradigma linearer Prozesse notwendig. Führung im Mittelmanagement kann nie in einfachen Ursache-Wirkungsketten analysiert werden, sondern ist Bestandteil unterschiedlicher Korrelationen. Führungseigenschaften erfolgreicher Mittelmanager können aufgrund solcher multipler Wechselwirkungen nicht als absolute Größen beurteilt werden, sondern die Bewertung erfordert immer auch eine Betrachtung der Dosierung in Bezug auf das jeweilige Umfeld.

### 5.4.1 Thesen

1. Die Existenz individueller WahrnehmungsfILTER bedingt, dass kein Individuum eine Situation betrachtet und bewertet wie ein anderes. Die Beurteilung einer Beziehung erfordert demzufolge die Berücksichtigung der unterschiedlichen beteiligten Wahrnehmungspositionen.
2. Organisationen operieren auf Basis der Vernetzung ihrer formalen und informellen Rollen. Eine Beziehung zwischen Mitgliedern hat immer einen auf die offizielle Funktion und einen auf die inoffizielle Funktion der Interaktionspartner zurückzuführenden Aspekt. Die Analyse der Führungsbeziehungen eines Unternehmens muss immer beide Funktionen berücksichtigen.
3. Das jeweilige Konstruktionssystem beeinflusst die individuelle Flexibilität von Denken und Handeln. Individuen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Anpassungsfähigkeit. Je größer die Anpassungsfähigkeit der mittleren Führungskraft desto Erfolg versprechender ist dessen Führung einer heterogenen Gruppe.
4. Mechanismen zur Konstruktion von Realität verlaufen latent, solange sie funktionieren. Die Vorstellung rein rationaler Entscheidungen findet ihre Grenze in der Bewusstheit von Entscheidungskriterien. Handlungsmotive in Führungssituationen können somit nie komplett offengelegt werden. Der Erfolg pauschaler Verhaltensrichtlinien für Führungskräfte ist zweifelhaft.
5. Prozesse innerhalb der Organisation erfolgen nichtlinear über parallele Feedbackschleifen. Die Analyse von Beziehungen ist somit nur anhand von Korrelationen, nicht aber anhand von Ursache-Wirkungsgefügen möglich.
6. Wechselwirkungen zwischen den Systemen bedingen, dass Verhalten immer gleichzeitig von Organisationsstrukturen, den Beziehungen zu Interaktionspartnern (personalen Strukturen) und den Strukturen des eigenen Konstruktionssystems/psychischen Systems (psychischen Strukturen) bestimmt wird. Die Beurteilung von Führung ohne Berücksichtigung aller drei Systeme bleibt folglich immer unvollständig.
7. Luhmanns Systemdefinition enthält kein Synonym für das Individuum, was einen Praxistransfer nahezu unmöglich macht. Das Individuum als agierendes Subjekt existiert nicht. Es gibt nur Träger von Erwartungen und Reaktionen.

8. Aufgrund der Wechselwirkungen von Vernetzungen kommt ihren Knotenpunkten eine potenzierende Wirkung zu. Personale Führung im mittleren Management wirkt aufgrund der höheren Anzahl direkt Geführter intensiver als personale Führung im Topmanagement.
9. Management am Rande des Chaos beinhaltet die Aufrechterhaltung eines bestimmten Verhältnisses zwischen innerer und äußerer Komplexität. Jede direkte Führung, die Komplexität reduziert, wirkt ab einem bestimmten Grad kontraproduktiv.

„Was nicht in unserem Bewusstsein als Möglichkeit vorhanden ist, das kann nicht eintreten.“

R. Egli

## 6 Vertrauen

Wie aus der vorangegangenen systemtheoretischen Betrachtung deutlich wurde, spielt die Vernetzung der Komponenten für das Verhalten von Systemen eine elementare Rolle. Für die Entwicklung von Organisationen sind demzufolge die Beziehungen zwischen den Mitgliedern, als Grad der Vernetzung, ein zentraler Faktor. Anders als bei biologischen Systemen ist in sozialen Systemen allerdings nicht nur der rein quantitative Aspekt von Strukturen entscheidend. Die kognitive Komponente in Form von Bewusstsein, wie auch innerpsychische Strukturen, geben Beziehungen eine qualitative Dimension und somit eine zusätzliche Möglichkeit der Komplexitätsreduktion. Zentraler Ansatzpunkt für die Beurteilung von Führung ist demzufolge die Frage, was diese Beziehungen qualitativ beeinflusst, und nicht was sie verursacht. (auch wenn das viele Beratungsansätze noch versprechen). „Menschen und Organisationen sind nicht steuerbar aber beeinflussbar“ wie Reinhard Sprenger in seinem aktuellen Buch betont (Sprenger 2005, S.159; vgl. Dennett 2004).<sup>1</sup> Aufgrund der systemimmanenten Wechselwirkungen, die zu einer Nichtprognostizierbarkeit von Organisationen führen, ist die Suche nach klaren Ursache – Wirkungsgefügen, was die Qualität der Beziehungen der Mitglieder betrifft, nicht Erfolg versprechend.<sup>2</sup> Um die Verknüpfung der unterschiedlichen Systeme nicht aus den Augen zu verlieren, bietet sich die Analyse eines globalen Reduktionsmittels in Bezug auf seine Entstehung, Entwicklung und Wirkung an. Vertrauen stellt in diesem Zusammenhang eine universelle Einflussgröße, und somit ein Reduktionsmittel von Komplexität dar, auf das alle Systeme im Umfeld von Organisationen und diese selbst zurückgreifen können.<sup>3</sup> Dass Theoretiker und Praktiker unterschiedlichen Hintergrunds immer wieder auf den Einfluss von Vertrauen, sowohl im Rahmen sozialer Interaktion als auch im Rahmen von

---

<sup>1</sup> *“And there are some reasons, as we all shall see, to conclude that there are absolute limits on our capacity to predict the future.”* (Dennett 2004, S.34).

<sup>2</sup> Mit Komplexität in Unternehmen beschäftigt sich auch ein Artikel von N. Nohira und T.S. Stewart im Harvard Business Review Februar/2005, die betonen, dass mit erhöhter Komplexität die Bewältigung von Ungewissheit, Risiken und Zweifeln im Mittelpunkt von Führung steht, und damit der Bedarf, klar kalkulierbare Entscheidungen zu treffen hinter emotionaler und intuitiver Kompetenz zurücktritt (Nohira/Stewart Harvard Business Manager Februar/2006, S.8ff).

<sup>3</sup> Auf die zentrale Bedeutung von Vertrauen für die Erklärung von betriebswirtschaftlichen bzw. volkswirtschaftlichen Zusammenhängen, weist bereits Durkheim hin. Durkheim sieht nicht die kontraktuellen Teile eines Kontaktes als entscheidend für den Erfolg auf Märkten als Ergebnis sozialer Konstruktion, sondern soziale Beziehungen und deren Vereinfachung durch Faktoren wie Vertrauen (vgl. Kühl 2002, S.50).

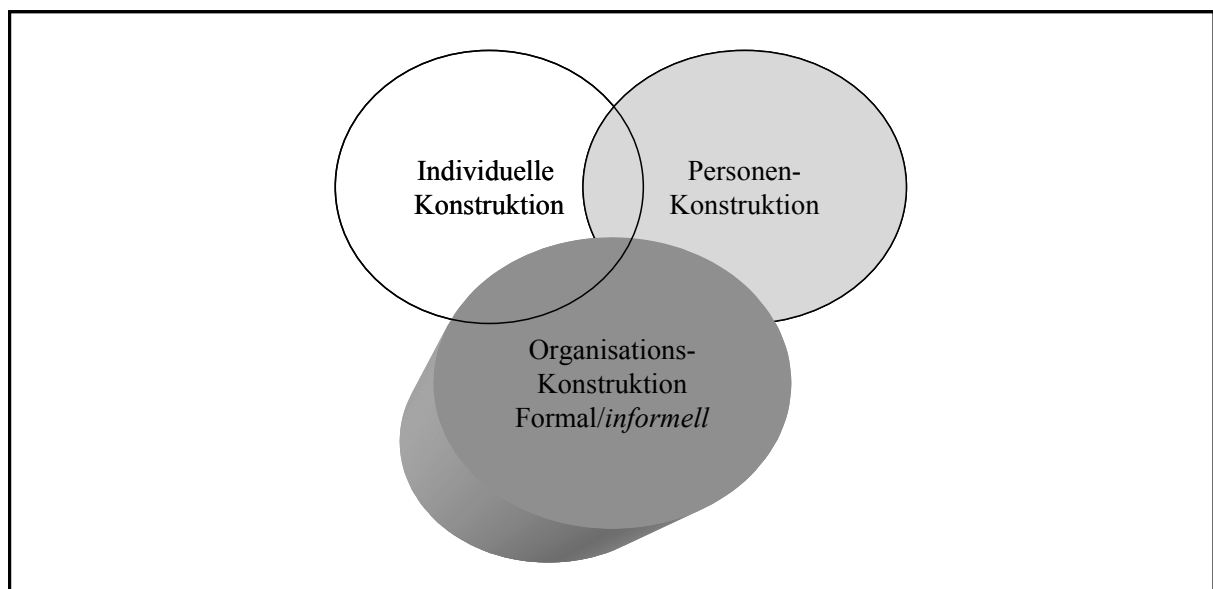
Selbstkonstitution<sup>4</sup> verweisen, zeigt die Bedeutung von Vertrauen als Schnittstelle unterschiedlicher Ansätze. Dass Vertrauen nicht nur im Rahmen wissenschaftlicher Betrachtung ein viel diskutiertes Phänomen ist, sondern auch zunehmend bewusstwerdender Faktor praktischen Managements, zeigen nicht zuletzt die aktuellen Bücher des Managementberaters und Bestsellerautors des „Mythos Motivation“ Reinhard K. Sprenger mit dem bezeichnenden Titel: „Vertrauen führt“ und das Buch der Publizistin und Professorin Gertrud Höhler: „Warum Vertrauen siegt“.

Die Organisation als Sonderform sozialer Systeme operiert auf drei parallelen Ebenen:

auf der formalen Organisationsebene mit ihren offiziellen Strukturen, auf der persönlichen Ebene über die Beziehungen zwischen den Personen als Träger verschiedener Rollen jenseits ihrer spezifischen Organisationsrolle und auf der Ebene der psychischen Konstruktion des Individuums selbst.

Diese drei Ebenen sind miteinander verflochten und beeinflussen sich gegenseitig.

Vertrauen ist ein Qualitätsmerkmal von Beziehungen, das auf Organisationsebene, auf Ebene der Personenbeziehungen und auf der Ebene der individuellen Konstruktion des Einzelnen untersucht werden kann.



**Abbildung 6.1: Konstruktionsebenen innerhalb der Organisation**

Die Organisation wird auf verschiedenen Ebenen geprägt. Individuelle Sichtweisen, persönliche Beziehungen zwischen den Mitgliedern, formelle und damit offizielle Regeln sowie informelle, gelebte Regeln konstruieren diese Ebenen. Letztere entwickeln sich aus einer Eigendynamik heraus und wirken, oft unbemerkt, im Hintergrund.

<sup>4</sup> Höhler versteht Vertrauen als „grundlegende Kategorie in der Entwicklung des autonomen Ich“ (Höhler 2005, S.58).

Die universelle Verwendbarkeit von Vertrauen zeigt sich in seiner dreidimensionalen Funktion als Komplexitätsreduzierer auf der Ebene sozialer Systeme in Form von Systemvertrauen, auf interpersoneller Ebene in Form von persönlichem Vertrauen und auf psychischer Ebene in Form von Selbstvertrauen. Das Phänomen Vertrauen ist sowohl aus soziologischer als auch aus ökonomischer und aus psychologischer Sicht ein zentraler Ansatzpunkt für Komplexitätsreduzierung. Es gehört somit zu den grenzüberschreitenden Konzepten, die Soziologie, Ökonomie und Psychologie (bzw. Gesellschaft, Institutionen und Individuen) verbinden, und so eine gleichzeitige Betrachtung aus mehreren Blickwinkeln ermöglichen (vgl. Anker 2003, S.110).

Während in Bezug auf Bedeutung und Funktion von Vertrauen weitestgehend ein interdisziplinär gemeinsamer Nenner besteht, weisen Definition und Analyse von Vertrauensprozessen deutliche Unterschiede auf. Der folgende Überblick soll Kernpunkte der unterschiedlichen Ansätze verdeutlichen. Die anschließende Zusammenfassung legt das, dieser Arbeit zugrunde liegende, Vertrauensverständnis dar, das als Arbeitsgrundlage der folgenden Führungsdiskussion dienen wird.

## 6.1 Bedeutung von Vertrauen

*„Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Anzahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksamere Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.“* (Luhmann, 1968, S.9).

Hinsichtlich der Bedeutung von Vertrauen als führungsbestimmendem und komplexitätsreduzierendem Mechanismus herrscht eine ungewöhnliche interdisziplinäre Einigkeit. Individuen und soziale Systeme operieren auf der Basis von Komplexitätsreduzierung.<sup>5</sup> Die Abnahme von Vertrautheit infolge organisatorischen Wandels geht mit einem gleichzeitigen Vertrauensverlust und erhöhtem Vertrauensbedarf einher. Über diesen Tatbestand, wie auch über die komplexitätsreduzierende Funktion sind sich ökonomische, soziologische und psychologische Ansätze einig. Petermann sieht Vertrauen als wichtige Ressource zum Abbau von Unsicherheit. Wie Vertrautheit ist Vertrauen laut Bok

---

<sup>5</sup> Simon und March verweisen auf die Funktion von Organisationen als Mechanismen zur Absorption von Unsicherheit, indem sie die Alternativen ihrer Mitglieder begrenzen und somit Komplexität reduzieren (Herbert Simon, James March zitiert in Kühl 2002, S.249).



Fundament menschlicher Beziehungen<sup>6</sup> und gehört für Simmel damit zu den wichtigsten Kräften innerhalb der Gesellschaft. Konkreter bezeichnet Parsons Vertrauen als primäre Bedingung der Funktion von Interaktionen, oder wie Rippberger formuliert, als Basis funktionierender Zusammenarbeit und Führung, die Kreativität und Innovation schafft und Transaktionskosten in Form von Verhandlungen und Verträgen vermeiden kann.<sup>7</sup> Vertrauen ermöglicht Handeln trotz Komplexität und Ungewissheit und ist somit gerade in Reorganisationsprozessen, die durch einen Verlust an Vertrautheit gekennzeichnet sind, von großer Bedeutung (vgl. Schweer/Thies 2003, S.84; Szompka 1999, S.18ff.; Parsons 1980, S.215; Simmel 1992, S.393; Endress 2002, S.9; Petermann 1995; Rippberger 1998, S.2ff.). Gerade für Netzwerkorganisationen und virtuelle Unternehmen sieht Rippberger Vertrauen als konstitutives Merkmal, indem es als elementarer Produktionsfaktor die Bildung sozialen Kapitals<sup>8</sup> beeinflusst (Rippberger 1998, S.223ff.), eine Annahme, die auch Fukuyama in seinen internationalen Vergleichen teilt: *“Social capital is a capability, that arises from the prevalence of trust in a society or in certain parts of it.”* (Fukuyama 1996, S.26).

Zusammenfassend steigt die Bedeutung von Vertrauen mit zunehmender Umweltkomplexität. Vertrauen ermöglicht es Menschen, ihr Reduktionsvermögen von Komplexität zu steigern, was zu einer erhöhten Aufnahmefähigkeit von Komplexität führt und es damit sozialen Systemen wie Unternehmen ermöglicht, trotz erhöhter Komplexität zu funktionieren. Die schwindende Vertrautheit infolge organisatorischen Wandels erfordert verstärkt vertrauenssteigernde Mechanismen. Vertrauen als Grundlage von Handeln und Beziehungen ist somit auch Basis institutioneller sowie interpersonaler Führung und durch diese steigerbar. Vertrauen ist für funktionsfähige Organisationen essentiell (Kets de Vries 2003, S.111).<sup>9</sup>

### 6.1.1 Vertrauensarten

Die nachfolgend dargestellten Unterschiede in Definition, Funktion und Bildung von Vertrauen resultieren vornehmlich aus der autorenspezifischen Beschäftigung mit

---

<sup>6</sup> *„When this trust shatters or wears away, institutions collapse.”* (Bok 1978, S.31). Auch Endress sieht Vertrauen als grundlegende Ressource sozialen Handelns und sozialer Beziehungen (Endress, 2002, S.9).

<sup>7</sup> Darüber hinausgehend bezeichnet Saxenian Vertrauen als nicht durch Vertrags- oder Preispolitik ersetzbares Wettbewerbsvorteil, weil es im Vergleich zu diesen ein weitaus effizienteres Mittel darstellt, und schließt sich hiermit der Auffassung Durkheims an: *“A network of long-term trust-based alliances with innovative suppliers represents a source of competitive advantage for a systems producer, which is very difficult for a competitor to replicate.”* (Saxenian 1991, S.431).

<sup>8</sup> Putnam versteht unter dem Begriff des sozialen Kapitals, ähnlich wie Coleman, eine Eigenschaft sozialer Organisationen, durch deren Vorhandensein die Akteure in die Lage geraten, ohne den Einsatz von Geld, Macht oder Wissen zu gegenseitigem Vorteil miteinander zu kooperieren (vgl. Hartmann/Offe 2001; Putnam 2000).

<sup>9</sup> Auch Henry Mintzberg betont in einem Beitrag im Harvard Business Review, dass es beim Anspruch an Leadership vorrangig um den Aufbau von Vertrauen geht (Harvard Business Review, Heft 11, 2004, S.22).

unterschiedlichen Vertrauensarten (die leider auch keiner einheitlichen Begrifflichkeit unterliegen). Des Weiteren ergeben sich Unterschiede durch verschiedene Paradigmen, die den jeweiligen Auffassungen von Vertrauensprozessen und jeweils gewählten Definitionen von Vertrauen zu Grunde liegen.

Verschiedene Autoren setzen vor unterschiedlichem Hintergrund andere Schwerpunkte bei der Analyse von Vertrauen. Eine Übersicht dieser verschiedenen Betrachtungsweisen führt den Leser an eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Thema Vertrauen heran. Die berücksichtigten Vertreter entstammen der Soziologie, Psychologie, Ökonomie und den Populärwissenschaften. Sie verweisen somit gleichsam auf unterschiedliche Forschungsinteressen, die auf die jeweilige Darstellung von Vertrauen Einfluss nehmen.

Schweer und Thies unterscheiden zwischen Organisationsvertrauen, interorganisationalem Vertrauen und personalem Vertrauen. Insbesondere bitten sie hierbei den ihrer Meinung nach wichtigen Unterschied zu beachten, dass dem Systemvertrauen der Faktor der Interaktion fehlt. Man kann einem Entlohnungssystem oder der aktuellen Arbeitslosenstatistik vertrauen, aber nicht umgekehrt. Interaktion mit dem System findet einzig über seine Repräsentanten statt und tangiert somit auch immer personales Vertrauen als Vertrauen in das handelnde Subjekt (Schweer/Thies 2003, S.45ff.). Systemvertrauen in Form von Rollenvertrauen bezieht sich auf generalisierte Erwartungen an Funktionen. Ich vertraue einem Arzt aufgrund der systembedingten Definition seiner Profession, interagiere aber nicht mit dieser, durch das System festgelegten, Rolle, sondern mit der sie ausführenden Person. Giddens nimmt eine ähnliche Aufteilung vor, indem er Vertrauenswürdigkeit von Experten abstrakter Systeme, als Mechanismen der Vermittlung systemischer Kontexte,<sup>10</sup> von Vertrauen in lang bekannte Personen<sup>11</sup> unterscheidet (Giddens 1995, S.83ff.). Szompka folgt grundsätzlich dieser Zweiteilung, fächert den Bereich des Systemvertrauens allerdings in sechs Untergruppen auf,<sup>12</sup> unter anderem auch in Organisationsvertrauen. Sprenger bezieht sich aufgrund seines Kontextes interaktioneller Führung nicht explizit, aber implizit auf das Personenvertrauen. Das von den anderen Autoren als Expertenwissen unter der Rubrik Systemvertrauen eingeordnete Phänomen behandelt Sprenger ebenfalls. Er verwendet dafür die Bezeichnung des „geliehenen Vertrauens“ (vgl. Sprenger 2005). Rippberger, deren Dissertation eine

---

<sup>10</sup> was dem sichtbaren Ergebnis von Systemvertrauen entspricht

<sup>11</sup> als Ergebnis eines Prozesses wechselnder Glaubwürdigkeitsbeweise

<sup>12</sup> 1.allgemeines Vertrauen (in eine soziale Ordnung), 2.institutionelles Vertrauen (in institutionelle Sphären der Gesellschaft), 3.technologisches Vertrauen (in Expertenwissen und Systeme), 4. Organisationsvertrauen (in eine konkrete Institution oder Organisation), 5.kommerzielles Vertrauen (in Produkte), 6.Rollenvertrauen (in Vertreter bestimmter Berufsgruppen) (Sztompka 1999, S.41).

maßgebliche Grundlage für Sprenger bildet, widmet ihre Arbeit dem Personenvertrauen in seiner besonderen Form als gegenseitige Vertrauensbeziehung und bezeichnet diese als Abhängigkeitsverhältnis zwischen zwei Akteuren. Vor diesem Hintergrund unterscheidet sie zwischen generalisiertem Vertrauen, als grundsätzlicher situationsunabhängiger Vertrauensbereitschaft eines Akteurs, die vom sozialen Umfeld und individuellen psychischen Eigenschaften beeinflusst wird, und spezifischem Vertrauen, als Erfahrung im Umgang mit einer bestimmten Person, das auf der zugeschriebenen Motivation des Handelns basiert (vgl. Rippberger 1998; Creed/Miles 1996). Um eine Einordnung in die bisherigen Ansätze herzustellen, kann das von Rippberger als generalisiertes Vertrauen dargestellte Phänomen auch als Kombination von Systemvertrauen und verallgemeinertem Personenvertrauen innerhalb einer Führungssituation verstanden werden. Petermann hat bereits 1995 diese Begriffe verwendet, allerdings neben der unterstellten oder erhofften Glaubwürdigkeit des Partners im allgemeinen (generalisiertes Vertrauen) und im speziellen (Vertrauen), noch eine dritte, bereits von Luhmann dargestellte Vertrauensart eingeführt. Das „Selbstvertrauen“ als Vertrauen zu eigenen Fähigkeiten verhindert laut Petermann die Ablenkung von der zu bearbeitenden Aufgabe durch Ausblendung externer Einflussfaktoren (Petermann 1995, S.113). Selbstvertrauen unterscheidet sich von den anderen Arten nicht nur durch seine Selbstbezogenheit, sondern durch seine relative Unempfindlichkeit gegenüber Umfeldfaktoren. Mein Vertrauen in mich kann primär nur ich selbst erschüttern. Ich mache mich folglich mit dieser Vertrauensform relativ orts- und personenunabhängig.

### **6.1.2 Paradigmen in der Vertrauensdiskussion**

Wie bereits deutlich wurde, können die vorliegenden Definitionen von Vertrauen hinsichtlich der gewählten Vertrauensart (Systemvertrauen, Personenvertrauen usw.) unterschieden werden. Eine häufig implizite, und deshalb umso mehr hervorzuhebende Unterscheidung beruht auf der Wahl verschiedener Paradigmen. Diese variieren in diesem Fall vornehmlich in der Unterscheidung zwischen einer zugrundeliegenden Vorstellung komplexer Systeme und deren konstruktivistischer Basis oder dem in der Ökonomie favorisierten Rational-Choice-Ansatz. Letzterer liegt den Darstellungen von Coleman und Rippberger zugrunde, die den Menschen als begrenzt rational handelnden Akteur verstehen. Der Homo Oeconomicus wählt im Rahmen des Rational-Choice-Ansatzes auf der Basis seiner gegebenen Präferenzstrukturen

bewusst die Handlungsalternative, die seinen eigenen Nutzen maximiert<sup>13</sup>. Entscheidungsprozesse sind demnach kognitiv. Rationales Verhalten ist das Ergebnis von Input (die Verfügbarkeit aller relevanten Informationen vorausgesetzt) und Output als Ergebnis kognitiver Fähigkeit, die Informationen adäquat in einem komplexen Modell zu verarbeiten (Rippberger 1998, S.18ff.). Entscheidungsprozesse verlaufen, diesem Paradigma folgend, alle auf der bewussten Ebene und sind somit komplett nachvollziehbar. Die für die Entscheidung vorliegenden Kontingenzen<sup>14</sup> sind kausal vernetzt und damit auch in Ursache-Wirkungsgefügen darstellbar. Begrenzte Rationalität liegt laut diesem Ansatz insofern vor, als dass die Umwelt zu komplex geworden ist, um tatsächlich alle relevanten Informationen kennen zu können. Der Homo Oeconomicus handelt folglich allein umweltbedingt begrenzt rational.

Der Komplexitätstheoretische Ansatz dagegen versteht begrenzte Rationalität nicht nur im Sinne des Homo Oeconomicus, als Unmöglichkeit, alle relevanten Entscheidungsfaktoren kennen zu können und begrenzte Fähigkeit, diese angemessen verarbeiten zu können. Er verweist auch auf die Unmöglichkeit, nichtlineare Entwicklungen vorhersagen zu können und auf die unvollständige Bewusstheit<sup>15</sup> aller individuell relevanten Entscheidungskriterien.

Endress (2002, S.39ff.) kritisiert den Ansatz Colemans und Rippbergers noch hinsichtlich einer weiteren grundsätzlichen Unterscheidung, die das Verständnis von Vertrauen an sich betrifft. Er unterscheidet zwei grundlegende Konzepte: Vertrauen als kognitiver, reflexiver Prozess, wie Coleman, oder Vertrauen als präreflexiv implizit wirkend. Ist Vertrauen reflexiv oder nicht? Ist reflexiv gewordenes Vertrauen noch Vertrauen? Vertraut der Vertrauende unbewusst? Ist Vertrauen präreflexiv oder sogar präkognitiv (vgl. Hartmann 2001, S.25)? Hermeneutisch<sup>16</sup> argumentierende Positionen wie die von Endress schließen ersteres Konzept aus, da auf dieser Grundlage Vertrauen ein Widerspruch in sich wäre.<sup>17</sup> Die Mechanismen, die laut Endress Risiko absorbieren, und deren Ergebnis man als Vertrauen bezeichnet, sind

---

<sup>13</sup> Lagerpetz dagegen sieht bewusstes Vertrauen nicht als die ursprüngliche Form von Vertrauen: „*Vertrauen als bewusstes Unterfangen (wie beispielsweise das Anvertrauen) ist dem unreflektierten Vertrauen logisch nachgeordnet. Normalerweise äußern, bedenken oder planen wir Vertrauen nicht.*“ (Lagerpetz 2001, S.110).

<sup>14</sup> Möglichkeiten, in der Systemtheorie prinzipielle Offenheit menschlicher Lebenserfahrungen (vgl. Talcott Parsons 1980; Luhmann 1984).

<sup>15</sup> Hinsichtlich einer näheren Betrachtung dieses Themas wird auf das Kapitel „Gene oder Sozialisation?“ verwiesen.

<sup>16</sup> Bezieht sich hier auf die Überzeugung von der Existenz latenter, dem Handelnden nicht notwendig bewusster Entscheidungsprozesse.

<sup>17</sup> Hartmann stellt diesbezüglich die Vermutung auf, dass wir als Vertrauende nicht über das Vertrauen nachdenken, solange keine Unterbrechung oder Störung vorliegt: „*Das Vertrauen hätte dann kognitiven Gehalt, der als solcher erst ex post zu Bewusstsein gelangt. Ohnehin stellt sich die Frage, ob Vertrauen ein kognitives oder emotionales Phänomen ist.*“ (Hartmann 2001, S.25ff.).

implizit, was zu selbstverständlichem Handeln ohne Fragen führt. Auch Höhler sieht Vertrauen als Kompensator für fehlende Informationen, nicht als deren Abwägung in Bezug auf ihr Risiko.<sup>18</sup> Vertrauen ist das Ergebnis von Risikoausblendung (nicht der Prozess), was als entscheidenden Unterschied ausmacht, dass man sich im Moment des Vertrauens über keine Risiken mehr bewusst ist, diese also folglich auch nicht abwägen kann. Fungierendes Vertrauen sieht als Unterschied die objektive Risikohaftigkeit einer Situation und das subjektive Risikobewusstsein der beteiligten Akteure.

Reflexives Vertrauen meint dagegen das ein- oder wechselseitige Kalkül von Sanktionspotentialen, die wechselseitige Abschätzung von Kosten-Nutzen-Relationen, bzw. die ein- oder wechselseitige explizite Kontrolle des Verhaltens. Reflexives und proreflexives Vertrauen sind demzufolge unterschiedliche Betrachtungsweisen des Vertrauensbegriffs, deren eine die Funktion und das Wesen der anderen ad absurdum führt. Ein rationaler Akteur holt Informationen zur Abschätzung der Vertrauenswürdigkeit ein, was aufgrund eines Verständnisses von fungierendem Vertrauen völlig überflüssig, beziehungsweise absurd wäre. Bei fungierendem Vertrauen wird die Vertrauenswürdigkeit durch das Vertrauen implizit vorausgesetzt, kann also nicht Gegenstand einer Überprüfung sein. Williamson weist dementsprechend auf eine „Contradiction in Terms“ hin, die von Endress als „Kategoriefehler“ in der Ökonomie bezeichnet wird.<sup>19</sup> Man lebt, als ob die rational mögliche Zukunft nicht eintritt („als ob“ allerdings nicht als eine reflexiv gewonnene These, sondern als unbewusste Grundannahme) (vgl. Williamson 1993, S.463; Endress 2002, S.68ff.; Preisendörfer 1995, S.268; Luhmann 1968). Fungierendes Vertrauen geht von paralleler Existenz expliziten und impliziten Wissens als Einflussfaktoren von Handeln aus (so auch Schütz 1971; Endress 2002).<sup>20</sup> Vertrauen und Vertrautheit haben somit konstitutiv gleichen Ursprung und verweisen beide zirkulär aufeinander (Endress 2002, S.70). Die Frage nach der

---

<sup>18</sup> Höhler sieht Vertrauen als Bindemittel, um die „Kluft, für die uns jede sichere Information fehlt, zu überbrücken“ (Höhler 2005, S.122).

<sup>19</sup> hierzu auch Garfinkel und Gambetta: Während Garfinkel Vertrauen als unbewusst bleibendes Hintergrundwissen (tacit knowledge) bezeichnet, also nicht einmal das Vorliegen teilbewusster Beweggründe für möglich hält (Garfinkel 1967, S.38ff), sieht Gambetta Vertrauen als Annahme wohlwollender Handlungen bzw. nicht schädigender des anderen, also als vollbewussten Reflexionsprozess: „*That he will perform an action, that is beneficial or at least not detrimental to us.*“ (Gambetta 1993, S.87).

<sup>20</sup> Diese Meinung vertritt auch Zucker. Vertrauen entsteht immer im Zusammenspiel von konstitutiven Erwartungen und Hintergrunderwartungen: „*Constitutive expectations because of their rule like character can be formally stated with/without major alteration in their exterior and objective quality, however background expectations can not be explicitly stated without reducing their taken for granted character as something everybody knows. Hence whether background expectations are highly institutionalised or not, trust-resting on them will tend to be created by informal mechanisms thereby kept implicit. The very act of making these background expectations explicit, such as by using formal mechanisms, may have the effect of de-institutionalising them.*“ (Zucker 1986, S.103).

Reflexivität wurde auch von Lagerpetz aufgenommen, allerdings kommt dieser zu der Schlussfolgerung, dass diese Frage am zentralen Kriterium von Vertrauen vorbeigeht. „*Die Trennlinie verläuft nicht zwischen Reflexion und Fehlen von Reflexion, sondern zwischen Glauben und Nicht-Glauben.*“ (Lagerpetz 2001, S.107).

### 6.1.3 Definitionen in der Literatur über Vertrauen

Vertrauen im Allgemeinen ist die subjektive Überzeugung von der Richtigkeit bzw. Wahrheit von Handlungen und Einsichten eines anderen oder von sich selbst (Selbstvertrauen). Zum Vertrauen gehört auch die Überzeugung der Möglichkeit von Handlungen und der Fähigkeit zu Handlungen.

Die folgende beispielhafte Auswahl vorhandener Definitionen soll einen Überblick über die bestehende Heterogenität bieten und bestätigt gleichzeitig eindrucksvoll die Vielseitigkeit der Vertrauensfunktion im gesellschaftlichen und privaten Kontext.

Petermann definiert Vertrauen als Qualität persönlicher Beziehungen, die aus Sicht des handelnden Akteurs auch als Kreditvergabe beziehungsweise -aufnahme verstanden werden kann (Petermann 1995, S.11, S.120). Er fokussiert damit auf Personenvertrauen im Rahmen interaktiven Handelns. Erikson bezeichnet Vertrauen als Einstellungsvariable, fokussiert in seinen Untersuchungen entsprechend weniger auf die Beziehungen, als auf die individuellen Konstruktionen des Einzelnen als Filter seiner Umweltwahrnehmung (Erikson 1963). Schweer/Thies bieten beide Blickwinkel an und definieren Vertrauen in interpersonalen Beziehungen als Einflussfaktor und Resultat von Kommunikation im Rahmen eines wechselseitigen, sich selbst stabilisierenden Verhältnisses (Schweer/Thies 2003, S.80) und als soziale Einstellung des Einzelnen mit kognitiver, affektiver und verhaltensbedingter Komponente (Schweer/Thies 2003, S.3). Ähnlich definieren hier auch Rotter/Petermann Vertrauen als subjektive Erwartungshaltung (1980, 1996). Deutsch sieht Vertrauen als beobachtbares Verhalten und folgt damit dem Rational-Choice-Ansatz kalkulierten Handelns, der in der Spieltheorie anhand des Gefangenendilemmas<sup>21</sup> abgebildet wird. Auf dieser Basis definiert auch Ripberger Vertrauen als die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen

---

<sup>21</sup> Das Gefangenendilemma ist ein spieltheoretisches Paradoxon, das von zwei Mitarbeitern der RAND Corporation in den 50er-Jahren formuliert wurde. Die Wissenschaftler Merrill Flood und Melvin Drescher beschreiben hier ein soziales Dilemma als Zwei-Personen-Spiel, das zeigt, wie individuell rationale Entscheidungen zu kollektiv suboptimalen Ergebnissen führen können. Es handelt sich um ein klassisches Nicht-Nullsummen-Spiel (die Summe der einzelnen Profits muss nicht dem Gesamtprofit entsprechen) und ist bis heute zentraler Bestandteil der Spieltheorie.

opportunistisches Verhalten, in der Erwartung, dass sich der andere trotz des Fehlens solcher Schutzmaßnahmen nicht opportunistisch verhalten wird (Rippberger 1998, S.134). Lagerpetz kritisiert den mit Vertrauen in Zusammenhang gebrachten Risikobegriff mit folgendem Beispiel: „*Wir vertrauen unseren Freunden, aber die Behauptung, dabei ein Risiko einzugehen, wäre eine merkwürdige Art, Freundschaft zu beschreiben...Sich willentlich einem Risiko auszusetzen, kann alles Mögliche bedeuten, von Mut über Tollkühnheit bis hin zu Neugier, aber nicht Vertrauen.*“ (Lagerpetz 200, S.104). Sprenger spricht von Vertrauen als implizitem Vertrag, der auf dem Prinzip der Reziprozität basiert (Sprenger 2005 S.98). Ein derart vertragsförmiges Vertrauensmodell hat laut Hartmann und Baier allerdings als Grundlage Annahmen, die nur einen begrenzten Ausschnitt aus dem wesentlich umfassenderen Bereich interpersonaler Vertrauensbeziehungen abdecken (Hartmann 2001, S.12; Baier 2001, S.37ff.). Die alternative Auffassung geht davon aus, dass Vertrauen in dem Moment, wo es Kalkül wird, seine Berechtigung verliert (Luhman 1968). Als Vertrauender erwarte ich gerade kein quid pro quo, sondern handle nicht zwingend in Erwartung einer adäquaten Gegenleistung. Ziel sind das Aufrechterhalten und die Festigung der Vertrauensbeziehung als Selbstzweck.

Die Heterogenität der Definitionen lässt sich an drei zentralen Kriterien festmachen, deren Erläuterung für die Beantwortung der Definitionsfrage nötig ist:

**Begriffsverständnis hinsichtlich der Reflexivität:** Hier wurde bereits die dieser Arbeit zu Grunde liegende Auffassung formuliert: Vertrauen kalkuliert nicht, es entlastet von Kalkulation und ist somit Ausgangspunkt von Entscheidungen, nicht Gegenstand.

**Begriffsverständnis hinsichtlich der Rationalität:** Aufgrund nicht-kausaler Vernetzungen in komplexen Systemen und unvollständiger Bewusstheit eigener Entscheidungsfaktoren ist die Verwendung des Rationalitäts-Begriffs als vollständig bewusste Abwägung von Ursache-Wirkungs-Ketten unangebracht.

**Begriffsverständnis hinsichtlich der Externalität:** Eine Unterscheidung der Vertrauensarten in Beziehungen, Handlungen und Erwartungen ist insofern unsinnig, als Vertrauen als Basis von Kommunikation alle diese Bereiche abdeckt.

#### 6.1.4 Vertrauensdimensionen

Die Problematik des Artenbegriffs liegt in der Trennung in separate Vertrauenskategorien, obwohl es sich tatsächlich um die jeweils andere Seite ein und desselben Phänomens handelt. Die dieser Arbeit zugrunde liegende Auffassung beruht, analog zum vorgestellten

systemtheoretischen Modell, auf der parallelen Existenz von drei Vertrauensebenen, die sich, der Dynamik komplexer Systeme folgend, gegenseitig beeinflussen. Diese Vorstellung ermöglicht nicht nur die Darstellung von Wechselwirkungen der Ebenen, sondern auch den Übergang von einer Ebene in die andere.

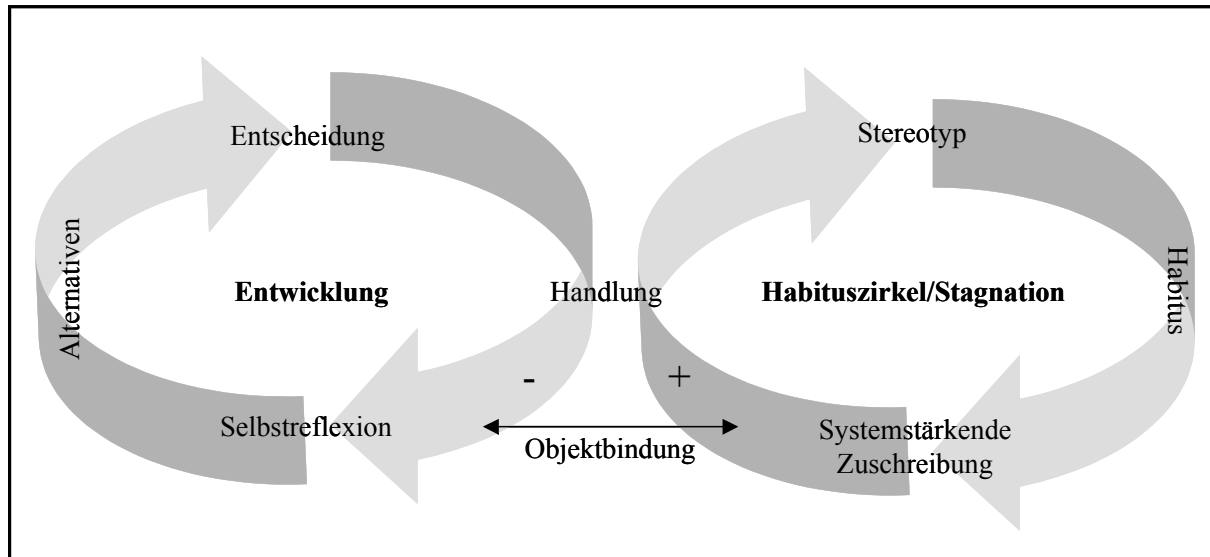
Die Vorstellung von Vertrauen als Beziehungsqualität kann alle bisherigen Definitionen abbilden (z.B. Einstellung als Folge der Wechselwirkungen zwischen Systemvertrauen, Selbstvertrauen und generalisiertem Personenvertrauen).

Die jeweilige konkrete Definition ist dann abhängig von der zu definierenden Ebene. Während Luhmann die Ebenen hinsichtlich des persönlichen Vertrauens (beruht auf Vertrautheit des anderen), des Systemvertrauens (als Glaube an die Mechanismen des Systems) und der inneren Sicherheit (als Selbstvertrauen) unterscheidet (Luhmann 1968), wählt Simmel die Bezeichnungen der Mikro-, Meso- und Makroebene. Unter Mikroebene sind hier die unmittelbaren sozialen Beziehungen zu verstehen, die Mesoebene bezieht sich auf generelles, versachlichtes Vertrauen im Rahmen von Personeninteraktionen, die Makroebene erfasst symbolische Interaktionen gesellschaftlicher Subsysteme (Simmel 1992, S.394). Simmels Ebeneneinteilung verweist also in Bezug auf Selbstvertrauen auf eine Leerstelle. Da dieses in den folgenden Betrachtungen von zentraler Bedeutung sein wird, wird die Ebeneneinteilung in Anlehnung an Luhmann gewählt.

Endress verweist hier allerdings nochmals berechtigterweise auf die Modellhaftigkeit der Trennung, die nicht zu einer Ausblendung der bestehenden Wechselwirkungen führen sollte (Endress 2002, S.64). Die Verflechtung der Ebenen erschöpft sich nicht allein in gegenseitiger Beeinflussbarkeit, sondern ermöglicht auch den Übergang von einer auf die andere Ebene. Ein Wechsel der Vertrauensebene kann beispielsweise erfolgen, wenn ein Professionsvertreter (z.B. ein Arzt) im Laufe der Zeit aufgrund zugeschriebener besonderer individueller Eigenschaften persönliches Vertrauen erhält, und dies dazu führt, dass jemand nur noch diesem Arzt und keinem anderen mehr vertraut. Aus strukturellem Vertrauen ist dann persönliches Vertrauen geworden. Umgekehrt kann das durch die ausgezeichnete Leistung eines Vorstandsassistenten mit sozialwissenschaftlichem Studienabschluss in diesen aufgebaute persönliche Vertrauen auch Verallgemeinerungsprozesse durchlaufen. Diese führen zu generalisiertem Personenvertrauen eines Individuums, das mit der entsprechenden Verbreitung auch Systemvertrauen zur Folge haben kann. Dieses kann beispielsweise entstehen, wenn Mc Kinsey und Co. Sozialwissenschaftler als die neue Wirtschaftselite ausrufen, und sie als renommierte Unternehmensberater über genügend Status als Experten



verfügen, dass diese Aussage vom System verinnerlicht wird. Sozialwissenschaftler würden von da an zu den HiPos gehören (siehe auch Endress 2002, S.58ff.)! Verallgemeinerung ist ein Prozess, der Handlungssicherheit erhöht und von Verantwortung entlastet, der aber auch die Gefahr eines Habitus-Zirkels und somit drohender Stagnation infolge sich wiederholender Verhaltensschleifen birgt (vgl. Anker 2004, S.67; Lukas 1994, S.154).



**Abbildung 6.2: Habitus-Zirkel und Objektbindung. Entwicklung infolge Selbstreflexion oder Stagnation infolge Zuschreibung**

Der Habituszirkel führt über systemverstärkende Zuschreibung zu Stereotypenbildung. Ein Ausbruch aus dem Habituszirkel ist möglich, wenn reduzierte Objektbindung über Selbstreflexion Verhaltensalternativen eröffnet.

Umgekehrt kann die Enttäuschung persönlichen Vertrauens zu einer Übertragung dieser Enttäuschung auf Systemvertrauen führen. Aus einer schlechten Erfahrung mit einem Steuerbeamten können folgende Schlussfolgerungen resultieren: Beamte sind faul und desinteressiert. Staatliche Einrichtungen haben kein Interesse am Bürger. Der Staat ist nicht vertrauenswürdig. Interessanterweise wird bei Aufzeigen möglicher Folgen einer Vertrauensenttäuschung sofort der Vorurteilscharakter deutlich, der in der Diskussion über Vertrauen oft ausgeblendet wird. Vertrauen ist ein Vorurteil.

An dieser Stelle soll zunächst die folgende allgemeine Definition festgehalten werden:

**Definition:**

Vertrauen ist die Grundlage und Folge von Beziehungen in sozialen Systemen und bildet sich aus dem Zusammenspiel seiner drei Ebenen, Systemvertrauen (hier speziell Organisationsvertrauen), persönliches Vertrauen und Selbstvertrauen, die sich im Grad ihrer Umfeldabhängigkeit unterscheiden und auf unterschiedlichem Wege stimuliert werden können.

## 6.2 Vertrauensfunktionen

Im Anschluss an die Definition von Vertrauen wird folgend dessen Funktion erläutert. Neben verschiedenen Subfunktionen, auf die an späterer Stelle eingegangen wird, bestehen die zwei Haupteigenschaften von Vertrauen in seiner handlungs- und zeiterweiternden Funktion, die Komplexitätsreduzierung ermöglichen. Diese beiden Eigenschaften bilden wichtige Voraussetzungen für die Reaktionsfähigkeit von Organisationen. Insbesondere das für die Umsetzung von Strategien zentrale Mittelmanagement muss zeitnah reagieren und dafür Sorge tragen, dass Anweisungen zur Realisierung geforderter, auch widersprüchlicher, Ziele motiviert befolgt werden. Je größer der von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen und dem Mittelmanager selbst zugebilligte Handlungsspielraum dabei ist, desto schneller und flexibler ist Führung in Bezug auf das Umfeld. Ein erweiterter Zeithorizont entlastet das Mittelmanagement und die von ihm Geführten von einer zu kurzfristigen Denkweise, die langfristige Entwicklung und Erfolge zu Gunsten kurzfristiger Resultate und Erwartungen verhindert.

### 6.2.1 Handlungserweiterung

Vertrauen bedeutet im weitesten Sinne Zutrauen zu eigenen positiven Erwartungen. Erlebnisse werden vereinfacht verarbeitet. Konkret steigert Vertrauen die Erlebens- und Handlungsmöglichkeiten der Agierenden. Vor dem Hintergrund, dass alles anders werden kann und dem gleichzeitigen Glauben an die eigenen Erwartungen tritt gegenüber der Zukunft, als unberechenbarer Anzahl späterer Möglichkeiten, eine gewisse Gleichgültigkeit zu Tage. Höhler spricht von einer Vorwegnahme von Gewissheit, die ohne Vertrauen nicht erreicht werden könnte (Höhler 2005, S.17). Diesbezüglich verweist Sprenger vor allem auf die Motivationsfunktion von Vertrauen in widersprüchlichen Führungssituationen. Nach Ergebnissen einer von Sprenger zitierten Studie sind Menschen bereit, einem anderen Menschen zu folgen, auch ohne seine Meinung zu teilen, wenn sie ihm vertrauen. Sie folgen jedoch nicht, wenn sie zwar dessen Ansichten teilen, aber nicht vertrauen (Sprenger 2005, S.50). Unvermeidbare Gefahren beeinflussen gegenwärtiges Handeln des Vertrauenden nicht. Vertrauen, als Überzeugung der Möglichkeit und Wirksamkeit von Handlungen und als Glaube an die Fähigkeit und Bereitschaft zu Handlungen, vermindert Komplexität, indem

alternative Möglichkeiten ausgeblendet werden.<sup>22</sup> Selbstvertrauen fördert dementsprechend die Bildung unabhängiger Urteile und ermöglicht den Umgang mit dem Unerwarteten. Vertrauen als Glaube an die Existenz allgemeiner Mechanismen (wie Expertenwissen oder DAX-Notierungen) entlastet von Verantwortung. Vertrauen als Zuschreibung bestimmter individueller Eigenschaften und Motive erweitert das Handlungsspektrum des Vertrauensobjekts und das des Vertrauenden selbst. Vertrauen in das Vertrauensobjekt kann sich in der Praxis als Verzicht auf Kontrolle zeigen.

Vertrauen entlastet von Kontrolle (vgl. Rippberger 1998)<sup>23</sup> und führt somit zu einer Verringerung von Transaktionskosten.<sup>24</sup>

Es erweitert in dieser Funktion bestehende Beziehungen um einen qualitativen Faktor, der es ermöglicht, die Anzahl sinnvoller Handlungsvarianten einzuschränken. Vertrauen verändert folglich eine Beziehung zu einer spezifischen Umwelt, sei es zu einem sozialen System oder zu einem Individuum (vgl. Luhmann 1967; Kühl 2004).

## 6.2.2 Erweiterung des Zeithorizonts

In seiner zeitschaffenden Funktion erweitert Vertrauen den Reaktionszeitraum von Unternehmen, indem es Mitglieder von kurzfristiger Denkweise entbindet.<sup>25</sup>

Der Zeithorizont eines Systems wird erweitert, indem man nicht mehr sofortige Gegenleistung einfordert, sondern auf späteren Ausgleich vertraut. Durch Vertrauen gewinnt das System Zeit, die kritische Variable für den Aufbau komplexer Systemstrukturen.

Vertrauen ermöglicht hier nicht nur die von Tichy definierte Flexibilität I, die Fähigkeit auf Veränderungen schnell zu reagieren (Risikominimierung), sondern es ermöglicht die aus Tichys Sicht langfristig Erfolg versprechendere Flexibilität II, die Fähigkeit, neu auftretende Chancen rasch zu nutzen, als Bereitschaft zu nicht vergangenheitsgesicherten Handlungen (Luhmann 1968, S.117; Tichy 2001, S.5). Damit ist Vertrauen Voraussetzung für Kreativität

---

<sup>22</sup> Statt sich gegen die Unberechenbarkeit des Anderen in der vollen Komplexität aller Möglichkeiten zu wappnen, kann man Komplexität durch Ausbildung und Erhaltung wechselnden Vertrauens reduzieren und in Bezug auf dieses enger gefasste Problem sinnvoller handeln (Luhmann, 1968, S.85).

<sup>23</sup> Platzköster konnte in einer Studie empirisch beweisen, dass Personenvertrauen eindeutig mit Kontrollverzicht gegenüber Vertrauenspersonen einhergeht (Platzköster 1990).

<sup>24</sup> Diese Ansicht vertritt auch Offe: *“Vertrauen substituiert Ressourcen sozialer Kontrolle und mindert Transaktionskosten.”* (Offe, 2001, S.256).

<sup>25</sup> *“In some high-trust relationships parties do not even have to worry about maximizing profits in the short run, because they know that a deficit in one period will be made good by the other party later. In fact it is very difficult to conceive of modern economic life in the absence of a minimum level of informal trust.”* (Fukuyama 1996, S.151).

und Innovation. Es fördert intrinsische Motivation, die neben höherer Kreativität auch größeres Interesse, kognitive Flexibilität und eine bessere psychische und physische Verfassung bewirken kann (Rippberger 1998; Rosenstiel 2002; Andrews 1994). Bezogen auf Führung können unter dieser Voraussetzung Mitarbeiter auch ohne sofortige Honorierung ihrer Leistung motiviert werden. Vertrauen ermöglicht es, sich zu verhalten, als ob es in der Zukunft nur bestimmte Möglichkeiten gäbe. Die zunehmende Komplexität von Planungen macht in wachsendem Umfang eine Vertagung von Befriedigungen und Entscheidungen erforderlich, deren zeitpunktmäßige Vorplanung und Terminierung kein Gewissheitsäquivalent bieten. Rippberger spricht in diesem Zusammenhang von erhöhtem Vertrauensbedarf als einem erwartungsstabilisierenden Mechanismus, weil Komplexität nur unvollständig reduziert werden kann. Während Vertrauen den Zeithorizont eines Systems erweitert, zieht Vertrauensverlust ihn zusammen. Es schrumpfen dann Komplexität und Zufriedenheitspotential. Eine Organisation ohne Vertrauen ist handlungsunfähig. Werden viele Forderungen, die auf lange Sicht befriedigt werden könnten, aus Mangel an Vertrauen gleichzeitig oder in sehr kurzen Zeitabständen angemeldet, sprengt das die Erfüllungsmöglichkeiten des Systems (vgl. Petermann 1995; Luhmann 1968, S.15ff.; Rippberger 1998, S.14).

Vertrauen stärkt die Gegenwart in ihrem Potential, Komplexität zu erfassen und zu reduzieren, es stärkt die Bestände gegenüber den Ereignissen und ermöglicht es daher, mit größter Komplexität in Bezug auf Ereignisse zu leben und zu handeln. Durch Vertrauen schließt eine Person gewisse Entwicklungsmöglichkeiten von der Berücksichtigung aus, beziehungsweise nimmt diesen gegenüber eine indifferente Haltung ein. Man neutralisiert gewisse Gefahren, die nicht ausgeräumt werden können, die aber das Handeln nicht irritieren sollen. Der zentrale Vorteil von Vertrauen in seiner Funktion als Steuermedium liegt daher neben der Erweiterung des Zeithorizonts in der Schaffung eines sehr großen Handlungsspielraums (Luhmann 1968; Kühl 2004; Höhler 2005).

### **6.2.3 Vertrauen und Misstrauen – Kredit oder Kapital?**

Vertrauen wächst mit eigener Bestätigung, es vermehrt sich folglich bei Gebrauch (Rippberger 1998, S.50ff.; Gambetta 1988; Coleman 1990; Schottländer 1957; Luhmann 1968). Während Luhmann anstelle von Vermehrung von Vertrauen verbildlichend von Kapitalansammlung spricht, wählt Rippberger die umgekehrte Perspektive der Kreditvergabe. Diese, für die weitere Betrachtung des Misstrauens-Vertrauensverhältnisses nicht unerhebliche, Begriffswahl resultiert möglicherweise aus der paradigmabedingten Vorstellung

der Existenz einer riskanten Vorleistung. Wenn Vertrauen ein bewusst kalkulierender Prozess ist, hat der Vertrauensgeber auch das Risiko im Falle eines Vertrauensbruchs deutlich vor Augen. Er gewährt dem Vertrauensnehmer einen Kredit und ist sich über die Unsicherheit der Rückzahlung im Klaren. Die Bestätigung des Vertrauens kann im übertragenen Sinne zur erhöhten Bonität des Kunden und damit Erhöhung des Kreditlimits führen.

Die der Guthabenverwaltung zu Grunde liegende Annahme geht dagegen von Vertrauen als positiver Erwartung, nicht als kalkulierender Abwägung aus. Man riskiert nicht infolge der Berechnung der möglichen Rentabilität, sondern man investiert Kapital in Form von Vertrauen als Chance auf Gewinn. Eine gelungene Investition ist dann gleichbedeutend mit einem beidseitigen Vorteil und kann im Laufe der Zeit zur Erhöhung der Investition führen. In diesem Fall liegt ein Ergebnis vor, das genau der Tit-for-Tat-Strategie<sup>26</sup> entspricht. Die Tit-for-Tat-Strategie, als reziprokes kooperatives Verhalten, ist erfolgreicher als konkurrierendes Verhalten unter gegenseitiger Ausbeutung, weil „Kooperationsgewinne“ das Gesamtergebnis erhöhen<sup>27</sup> (vgl. Rippberger 1998).

Die Erhöhung des Vertrauenskapitals führt zur Erhöhung des Gewinns für beide Parteien, während die Vorstellung des Vertrauenden als Kreditgeber höchstens für diesen selbst in Form von Sollzinsen einen Zugewinn darstellt, nicht aber für den Vertrauensnehmer, der, im Gegenteil, immer weniger erhält als der Vertrauensgeber.

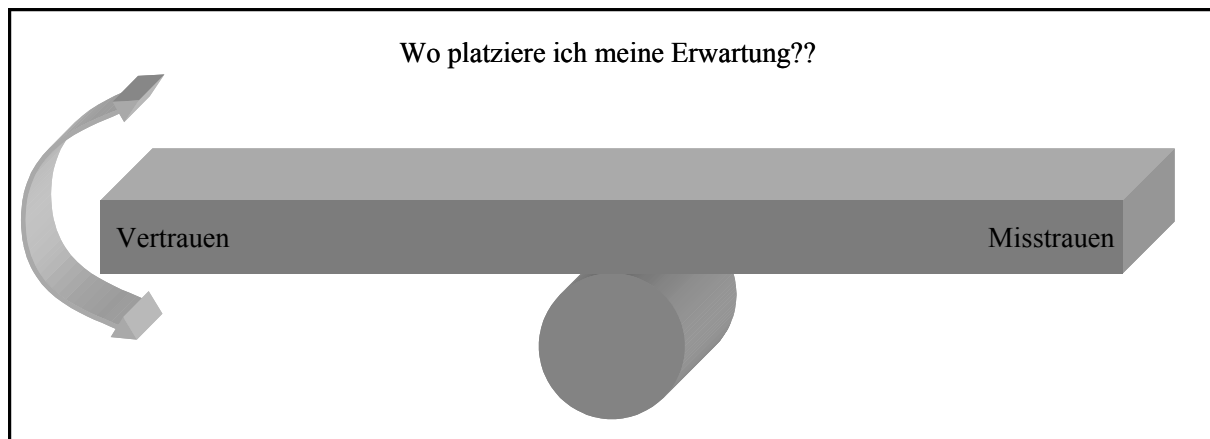
Ein zweiter, grundsätzlicher Fehlschluss liegt in dem antizipierten Umkehrverhältnis von Misstrauen und Vertrauen. Hartmann gibt hier zu bedenken, dass Vertrauensverluste nicht notwendigerweise in Misstrauen münden müssen, sondern auch Gleichgültigkeit oder Indifferenz nach sich ziehen können (Hartmann 2001, S.33). Misstrauen wird aufgrund seiner gegensätzlichen Funktion als Komplexitätsverstärker und Reduktionsinstrument von Handlungsspielräumen häufig als diametraler Pol von Vertrauen definiert.<sup>28</sup> Hier weisen Schweer/Thies auf die Existenz des Nichtvertrauens hin, die in ein derartiges Modell einzubinden wäre (Schweer/Thies 2003, S.47). Wie diese im Verhältnis zu Vertrauen/Misstrauen einzuordnen ist, wird in der vorliegenden Abbildung verdeutlicht.

---

<sup>26</sup> Die kooperative Tit-for-Tat-Strategie (wie Du mir, so ich Dir) wurde in der Spieltheorie als die beste Verhaltensweise für das mehrmalige Durchlaufen eines Spiels erkannt.

<sup>27</sup> Eine These, die aufgrund der Ergebnisse von Computersimulationen aufgestellt wurde.

<sup>28</sup> Sind aufeinander bezogen und bilden ein Gleichgewicht (Sprenger 2005, S.70).



**Abbildung 6.3: Vertrauen und Misstrauen: Mögliche Ausgangspunkte von Entscheidungen**

Vertrauen und Misstrauen sind keine diametralen Punkte ein und desselben Prozesses, sondern sich gegenseitig ausschließende Qualitätsmerkmale einer Beziehung. Man kann auch weder vertrauen noch misstrauen.

Betrachtet man Vertrauen als qualitativen Einflussfaktor von Beziehungen und Beziehungen als Grundlage von Entscheidungen (sei es als Beziehung zu anderen, zu sich selbst oder zum System), so bewirkt die Existenz von Vertrauen bzw. Misstrauen die Verschiebung der Ausgangssituation für eine Entscheidung in Form einer vorentscheidungsmäßigen Pro- oder Contra-Haltung. Das Fehlen dieses Qualitätskriteriums bedingt eine in Bezug auf die Vertrauens/Misstrauensdimension neutrale Ausgangslage, die „Nicht-Vertrauens-Beziehung“ oder einfach Beziehung, für die Bewertungskriterien anhand Vertrauen/Misstrauen zur näheren Spezifizierung nicht zur Verfügung stehen. Eine Nicht-Vertrauensbeziehung beinhaltet also hinsichtlich der Komplexitäts-Reduzierung keine zusätzliche Reduzierungsmöglichkeit, aber auch keine zusätzliche Komplexitätserhöhung aufgrund der Erwartung negativer Handlungen. Sie ist in dieser Beziehung neutral. Misstrauen und Vertrauen sind somit keine gegensätzlichen Pole. Die Frage, ob man vertraut oder nicht vertraut, beinhaltet noch nicht die Misstrauensvariante. Hier geht es lediglich um die Frage, ob überhaupt positive Erwartungen vorliegen.

Das Fehlen von Vertrauen führt nicht automatisch zu Misstrauen, sondern zu mehr Informationsbedarf, da ein die Pro- oder Contra-Entscheidung erleichterndes Qualitätsmerkmal schlichtweg fehlt. Es kostet folglich Zeit.

Vertrauen/Misstrauen sind keine Entweder-oder-Entscheidungen, sondern sich gegenseitig ausschließende, aber nicht umgekehrt proportionale (im Sinne einer Je mehr-desto weniger-Verbindung) Kriterien.

Mangelndes Vertrauen bedeutet somit nicht gleichzeitig eine negative Erwartungshaltung, sondern die Erforderlichkeit weiterer Anhaltspunkte, die den Handelnden in seiner

Entscheidung weiterbringen. Für deren Beschaffung wird, wie bereits erwähnt, eine Erhöhung der Transaktionskosten nötig sein.<sup>29</sup> Hinsichtlich des Risikobegriffs könnte auch verbildlichend formuliert werden:

Vertrauen blendet Risiken aus bzw. schiebt diese in den Hintergrund, Neutralität bildet sie zusammen mit den Chancen ab, Misstrauen stellt sie in den Vordergrund mit der Tendenz, die Chancen auszublenden.

## 6.3 Vertrauensbildung

### 6.3.1 Grundlagen der Vertrauensbildung

Grundlage von Vertrauen stellt zunächst die Existenz einer ungewissen Zukunft dar, da bei gewisser Zukunft aufgrund der existierenden Sicherheit Vertrauen obsolet wäre. Unsichere Situationen sind somit Voraussetzung für Komplexität und Bedingung für die Existenz von Wahlmöglichkeiten. Vertrauen benötigt Ungewissheit, ein Risiko, und damit die Möglichkeit der Enttäuschung. Auf der Ebene von Personenvertrauen muss demzufolge der Vertrauensnehmer die Freiheit der Vertrauensenttäuschung haben, damit überhaupt Vertrauen entstehen kann. Im Unternehmen sind demzufolge die der Führungskraft zugestandenen Gestaltungsspielräume wichtige Faktoren für den Aufbau von Vertrauensbeziehungen (vgl. Petermann 1995, S.11; Rippberger 1998, S.86).

Die zweite Grundlage von Vertrauen ist das Bestehen eines Risikos. Vertrauen bedingt immer, dass unter den Eintrittsmöglichkeiten einer ungewissen Zukunft auch solche sind, die für den Vertrauenden negative Folgen hätten. Vertrauen ist somit nicht nur das Eingehen eines Risikos, sondern setzt dieses voraus.<sup>30</sup> Dieser Tatbestand bedeutet für die Praxis, dass beispielsweise der Abschluss von Verträgen zwar eine Möglichkeit der Risikominimierung darstellt, aber auf der anderen Seite genau dieser Akt der Risikominimierung auch das Entstehen einer Vertrauensbeziehung erschwert. Denn je enger der vertragliche Rahmen gesetzt wird desto geringer ist die bestehende Unsicherheit.<sup>31</sup>

Vertrauen bedarf der Abwesenheit von Kontrolle. Kontrolle dient dem Ausschluss eines Risikos. Vertrauen kann Kontrolle ersetzen, aber nicht ergänzen, ohne sich dabei überflüssig

---

<sup>29</sup> Hierauf verweist auch Fukuyama: *"People, who do not trust one another will end up cooperating only under a system of formal rules and regulations, which have to be negotiated, agreed to, litigated and enforced, sometimes by coercive means."* (Fukuyama, 1996, S.27).

<sup>30</sup> So formuliert Sprenger auch an anderer Stelle: *„Platzierung von Vertrauen ist riskant“* (Sprenger 2005 S.100).

<sup>31</sup> Coleman entwirft folgenden Zusammenhang: *"The more that is in the contracts, the less can be expected without them; the more you write it down, the less is taken – or expected on trust."* (Coleman 1990, S.318).

zu machen. Kontrolle kann zwar Vertrauen in Form von Stichproben bestärken, wirkt in einer Führungssituation jedoch auch immer wechselseitig. Kontrolle kann somit nicht nur Anlass für die Bildung von Vertrauen sein (beim Kontrolleur), sondern auch Anlass für das Entstehen von Misstrauen (als Misstrauen seitens des Kontrollierten in das Vertrauen des Kontrolleurs).<sup>32</sup>

Vertrauen entsteht im Interaktionsfeld und wird sowohl durch psychische als auch soziale Systembildung beeinflusst (Luhmann 1968). Vertrauen als Erwartung ist folglich immer auch das Produkt subjektiver Wahrnehmung. Rippberger sieht als Einflussfaktoren subjektiver Wahrnehmung in einer Vertrauensbeziehung die objektive Situation sowie die kognitiven und emotionalen Strukturen des Vertrauensgebers (Rippberger 1998, S.95). Das nicht-kognitive Element, das dem Homo Oeconomicus fehlt, wird also nicht negiert, sondern von Rippberger unter dem Begriff „emotional“ berücksichtigt. Sprenger, der ebenfalls den Rational-Choice-Ansatz vertritt, berücksichtigt einen nicht-kognitiven Einflussfaktor unter dem Begriff „Intuition“ als Ergebnis von Wahrnehmung und Wertmaßstäben, das Vertrauen beeinflusst (Sprenger 2005, S.82).

Wie bereits erwähnt, sind bei der Bildung von Vertrauen auch die verschiedenen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Vertrauensebenen zu berücksichtigen. So weist Rippberger folgerichtig darauf hin, dass spezifisches Vertrauen vom Grad generalisierten Vertrauens beeinflusst wird (Rippberger 1998, S.101). Generalisiertes Vertrauen variiert individuell und ist kulturspezifisch unterschiedlich ausgeprägt. Wenn wir davon ausgehen, dass kulturelle Faktoren weitestgehend unbewusst in die Realitätskonstruktion des Individuums einfließen, ist generalisiertes Vertrauen und damit auch Organisationsvertrauen umso gefährdeter, je multikultureller die Hintergründe der Organisationsmitglieder ausfallen (vgl. Fukuyama 1995; Gambetta 1988; Rippberger 1998; Rotter 1980; Offe 2001, S.275).

### **6.3.2 Beeinflussbarkeit von Vertrauen**

Vertrauen kann sich als Kapital anhäufen und stabilisieren. Es muss weder rational<sup>33</sup> noch bewusst sein und kann nicht eingefordert werden. Vertrauen hat ein tendenziell offenes Ende. Vertrauen wächst mit eigener Bestätigung generell unbewusst und vermehrt sich bei Gebrauch (Rippberger 1998, S.50ff.; Gambetta 1988; Coleman 1990; Schottländer 1957; Luhmann 1968). Wahrgenommen wird Vertrauen im Augenblick seines Zusammenbruchs. Es

---

<sup>32</sup> Wenn ich voll vertraue, berücksichtige ich kein Risiko, das es auszuschalten gilt.

<sup>33</sup> Es muss also nicht mit spezifischen Ursachen variieren.



steht damit analog dem Phänomen „Sinn“ erst zur Diskussion, wenn seine selbstbestätigende Funktion unterbrochen wird. Vertrauenserfahrungen können verallgemeinert werden, und sich somit auf andere Fälle ausdehnen, wie die Beispiele der Wandlung von Personenvertrauen in generalisiertes Vertrauen gezeigt haben. Vertrauenswürdige Institutionen als dritte Parteien können Reputation auf Unbekanntes transferieren. So kann beispielsweise eine neue Elitestudie<sup>34</sup> des Nachrichtenmagazins „Der Spiegel“ Vertrauen in den Nutzen eines bestimmten Studienabschlusses wecken. Derartige „Misstrauensinstanzen“ können neben der Komplexitätsreduktion in Form von institutionalisierten Entscheidungshilfen unter Umständen allerdings Misstrauen erst schaffen, indem sie zuvor ausgeblendete mögliche Qualitätsunterschiede in das Zentrum der Aufmerksamkeit stellen und damit durch neue Entscheidungskriterien<sup>35</sup> Komplexität erhöhen (vgl. Rippberger 1998).

Symbolkomplexe<sup>36</sup> verwalten als Personen oder Organisationen Vertrauenskapital, in dessen Rahmen auch ungünstige Erfahrungen absorbiert werden können. Für die Praxis bedeutet es, dass Verhalten konstant bleiben kann, auch wenn sich die Vertrauensbasis ändert, und eine Indifferenz gegenüber Unterschieden bis zur Schwellenüberschreitung möglich ist. Dann allerdings kann ein vermeintlich nichtiger Anlass starke Reaktionen hervorrufen.

Die Vertrauensevolution läuft genau wie die Evolution von komplexen Systemen diskontinuierlich und unterschwellig latent bis zur Schwellenüberschreitung, wo alle Ereignisse zu einem krassen Gegensatz zusammengezogen werden (Luhmann, 1968, S.96).

Vertrautheit als bereits erfolgreich vollzogene Reduzierung auf eine verlässliche, berechenbare Welt, in der gewisse Dinge als wahr und richtig vorausgesetzt werden können, trägt zur Vertrauensbildung bei. Das heißt, die sozialen Strukturen von relativer Dauer ermöglichen Vertrauensbildung ohne Berücksichtigung kurzfristiger Änderungen der Relationen. Vertrautheit bietet Sicherheit, indem Sie die Selbstkonstruktion immer mehr in das soziale System einbindet. Konstante Vertrautheit birgt hier auf der anderen Seite das Risiko der Rollenabhängigkeit, wenn Selbstkonstruktion zu eng mit Rollenausübung gekoppelt ist. Folge ist dann die Entstehung extrem stark systemgekoppelter Verhaltens- und Deutungsschemata in Form eines Habitus. Dieser hat eine so extrem vereinfachende und somit komplexitätsreduzierende Wirkung, dass die Anpassungsfähigkeit des Systems an ein

---

<sup>34</sup> ...oder die Stiftung Warentest Vertrauen in ein Produkt

<sup>35</sup> ...deren wahrgenommene Adäquatheit nicht selten einzig aus dem Vertrauen in die vermeintlichen Expertenaussagen solcher Studien resultiert.

<sup>36</sup> vgl. Luhmann 1968

neues Umfeld stark eingeschränkt werden kann. Die Schwelle zu kognitiver Dissonanz ist in diesen Systemen verhältnismäßig niedrig.<sup>37</sup>

### 6.3.3 Vertrauen und Misstrauen

Die Entwicklung von Vertrauen erfolgt generell unbewusst und muss nicht rational begründbar sein (vgl. Luhmann 1968). Die von Luhmann als „Tauschbeziehungen ohne Gewissheitsäquivalente“ bezeichneten Verhältnisse bilden auf Dauer einen sich selbst stärkenden Mechanismus, was bedeutet, dass sich Vertrauen wie Misstrauen potenzieren. Misstrauen wird von Luhmann als Zuspitzung aller Erwartungen ins Negative zusammengefasst.<sup>38</sup> Es kommt zu einer starken Vereinfachung und einem erhöhten Informationsbedarf bei geringerer Verwertbarkeit. Die besondere Problematik ist, ähnlich der Latenz bei Vertrauensbildung, dass das Bewusstsein von Misstrauen verloren geht, und ihm zugeordnete Reduktionsstrategien als Routine verselbständigt werden. Ein misstrauischer Mitarbeiter wird seinem Vorgesetzten nur unter ganz bestimmten Bedingungen vertrauen, die umgekehrt seinen Handlungsspielraum stark determinieren werden.<sup>39</sup> Analog zur Self-fulfilling Prophecy verstärkt sich diese inhärente Tendenz zum Misstrauen im sozialen Verkehr. Misstrauen hat die Fähigkeit zur Selbsterfüllung, zur Erzeugung einer Realität, die mit ihm übereinstimmt (vgl. Gambetta 2001, S.235). Jeder Anlass kann als Ursache für Misstrauen interpretiert werden und wird dieses dementsprechend verstärken und auf Verhalten und Wahrnehmung des Misstrauenden und des Misstrauten rückwirken. Das Bewusstsein des Misstrauens geht verloren, die ihm zugeordneten Reduktionsstrategien werden als gewohnte Lebensauffassung, als Routine, verselbständigt. Vertrauen sowie Misstrauen potenzieren dabei die Wirklichkeit, was eine ursächliche Rückführung erschwert. Für ein durch Misstrauen dominiertes System bedeutet das, dass kein Gleichgewicht durch

---

<sup>37</sup> Kognitive Dissonanz (innerer Widerspruch) (kognitive = erkenntnisbezogene; Dissonanz = Nichtübereinstimmung, Unvereinbarkeit) beschreibt die Unvereinbarkeit von Erfahrungen und Informationen mit der persönlichen Einstellung bzw. mit zuvor getroffenen Entscheidungen des Individuums. Die Dissonanz bezeichnet auch die aus dem Widerspruch von Entscheidung und Wahrnehmung folgende innere Spannung. Grundlage der von Leon Festinger 1957 begründeten Theorie ist die Annahme, dass Menschen dazu neigen, einmal getroffene Entscheidungen zunächst beizubehalten. Alle Handlungen, die hierzu in Widerspruch stehen, werden ausgeblendet oder umgedeutet, alle passenden Handlungen bzw. Informationen werden tendenziell überbewertet. Je toleranter und veränderungsbereiter ein Mensch ist, desto geringer sind nach Festinger die durch neue Informationen erzeugten Spannungen.

<sup>38</sup> „*We are the species, that discovered doubt.*“ (Dennett 2004, S.165).

<sup>39</sup> Hier erfolgt nichts anderes, als die Umsetzung des Thomas-Theorems. „*If men define situations as real, they are real in their consequences*“ (W.I. Thomas and D.S. Thomas 1928. *The Child in America*, S.571-572). Definiert ein System eine Misstrauensbeziehung, wird es sich entsprechend verhalten und auch das Umfeldverhalten so deuten, dass dieses der Einordnung der Beziehung entspricht.

Korrektur, sondern durch Selbstbestätigung wiederhergestellt wird, indem Wirkungen einfach neue Ursachen zugeschrieben werden (Luhmann 1968; Thomas 1928; Festinger 1957).

Der Verlauf von Vertrauensbeziehungen erfolgt nach Luhmann nach dem Schwellenprinzip durchbrochener Gleichgewichte und somit analog komplexer Systeme. Beispiel für dieses Phänomen ist das Peter-Prinzip. Vertrauen in das richtige Handeln des anderen potenziert sich und zeigt Wirkung im System (Beförderung) bis dieser Prozess irgendwann nicht mehr gerechtfertigt ist (Beförderung bis zur Inkompetenz). Dies wird jedoch nicht den Mechanismen des Systems, sondern in der Regel der Person selbst zugeschrieben. Das bedeutet, unabhängig davon, ob die Verantwortung in der Rolle der Organisation liegt oder nicht, wird sie in der Regel der Person zugeschrieben.<sup>40</sup> Ein System im Gleichgewicht zu halten, bedeutet in diesem Zusammenhang ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen zu schaffen.

## 6.4 Vertrauensrisiko

### 6.4.1 Vertrauen als Vorurteil

Wie beim Management am Rande des Chaos liegt der Schlüssel für eine entwicklungsfähige Organisation in der Frage nach dem richtigen Maß, und nicht nach dem Vorhandensein von Vertrauen an sich. Die Balance zwischen Stabilität und Veränderung kann durch Vertrauen hergestellt werden, aber auch wieder zerstört werden. Vertrauen ist notwendig für die Reduktion von Handlungsmöglichkeiten und findet seine Grenze an dem Punkt, wo seine Anwendung kontraproduktiv wird, weil ausgeblendete Möglichkeiten für die Entwicklung des Systems erforderlich sind. Dieses „Über-das-Ziel-hinausschießen“ von Vertrauen wird zwar gelegentlich in der Literatur über Vertrauen erwähnt, aber selten werden daraus die notwendigen Konsequenzen einer gezielten Auseinandersetzung mit praktischen Folgen und entsprechender Prävention gezogen.<sup>41</sup> Problematik ist hier natürlich auch, dass die selbstbestätigende Tendenz von Vertrauen generell unbewusst verläuft und sich somit leicht einer gezielten kritischen Betrachtung entzieht.<sup>42</sup> Dieser Aspekt wird noch dadurch verstärkt,

---

<sup>40</sup> Was sich besonders öffentlichkeitswirksam auf politischer Ebene mit Rücktritten einzelner Personen, unabhängig von deren Involviertheit in bestimmte Tatbestände zeigt.

<sup>41</sup> Einzig Petermann verweist hier auf das Risiko der Abhängigkeit von der Führungskraft, das durch Hilfestellung zu selbständiger Situationslösung und damit Förderung des Selbstbewusstseins abgemildert werden kann (Petermann 1995, S.116).

<sup>42</sup> Auf diese mangelnde Bewusstheit verweisen auch Baier und Lagerpetz: „*Wir erweisen unser Vertrauen und reagieren auf Vertrauen, also auf das Phänomen, mit dem wir so vertraut sind, dass wir seine Gegenwart und seine Varianten kaum bemerken.*“ (Baier 2001, S.41).

dass die durch Vertrauensverlust erlebte Verunsicherung ein sofortiges Gefühl kognitiver Dissonanz hervorruft, das als unangenehmes emotionales Erleben gerne vermieden wird. Zu hohes Systemvertrauen kann zu Missbrauch und Manipulation führen (Schweer/Thies 2003, S.47). „*Nicht der Markt sichert Qualität, sondern das Zertifikat behauptet Qualität*“ (Sprenger 2005 S.77ff.). Mit seiner These weist Sprenger auf eine Eigenschaft von Vertrauen hin, die kaum thematisiert wird und vielleicht auch deshalb selten als Risiko von Vertrauen diskutiert wird. Man verlässt sich auf Institutionen, weil sie von Dauer sind und Selbstverständlichkeit erlangen, sobald sie einmal etabliert sind (Offe 2001, S.275). Selbstverständlichkeit geht allerdings auch immer mit einem erhöhten Grad an Unbewusstheit einher, der es erschwert, nicht mehr angebrachtes Vertrauen zu erkennen und als solches zu thematisieren.

Generalisiertes Vertrauen/Systemvertrauen, das durch seine positive Besetztheit<sup>43</sup> von den Risiken, die es in sich birgt, ablenkt, ist in Bezug auf diese Funktion ein positives Vorurteil, das auch allen Vorurteilen innenwohnende Nachteile in sich trägt.

#### **6.4.2 Vertrauen als Habitus-Zirkel**

Ein positives Vorurteil verhindert nicht, wie Misstrauen, Handeln aufgrund negativer Erwartungen, sondern erleichtert dieses und bewirkt zunächst eine Handlungserweiterung, und damit Komplexitätsreduktion. Vertrauen als positives Vorurteil birgt aber in sich das Risiko der Operationalisierung von Handlungen, ohne diese zu hinterfragen. Dieser Mechanismus kann innerhalb sich verändernder Strukturen, die ein ständiges Hinterfragen der Adäquatheit bestehender Regeln und Rollen erfordern, Entwicklung blockieren. Misztal erntet mit ihrer Definition von „Trust as habitus“ (1998, S.98) Kritik von Endress, der auf eine hier augenscheinlich vorliegende Verwechslung von Regeln und Regelmäßigkeit verweist. Das Risiko der Habitusförderung durch Vertrauen ist allerdings tatsächlich vorhanden, wenn die Ordnung des Systems so verinnerlicht wird, dass keine anderen Gedanken mehr ins Bewusstsein kommen können. Der Habitus-Zirkel kann so auch als uneingeschränktes Vertrauen in bestimmte Mechanismen beschrieben werden, das diese bei Scheitern schon per se als eine der Ursachen ausschließt. Die Literatur verweist so folgerichtig auf das Risiko der Kontraproduktivität von Vertrauen als Innovationshemmer (Endress 2002, S.75; Gambetta

---

„Vertrauen ist ein Zustand, in dem wir uns irgendwie befinden, wir sind uns jedoch die meiste Zeit unseres eigenen Vertrauens nicht bewusst.“ (Lagerpetz 2001, S.93).

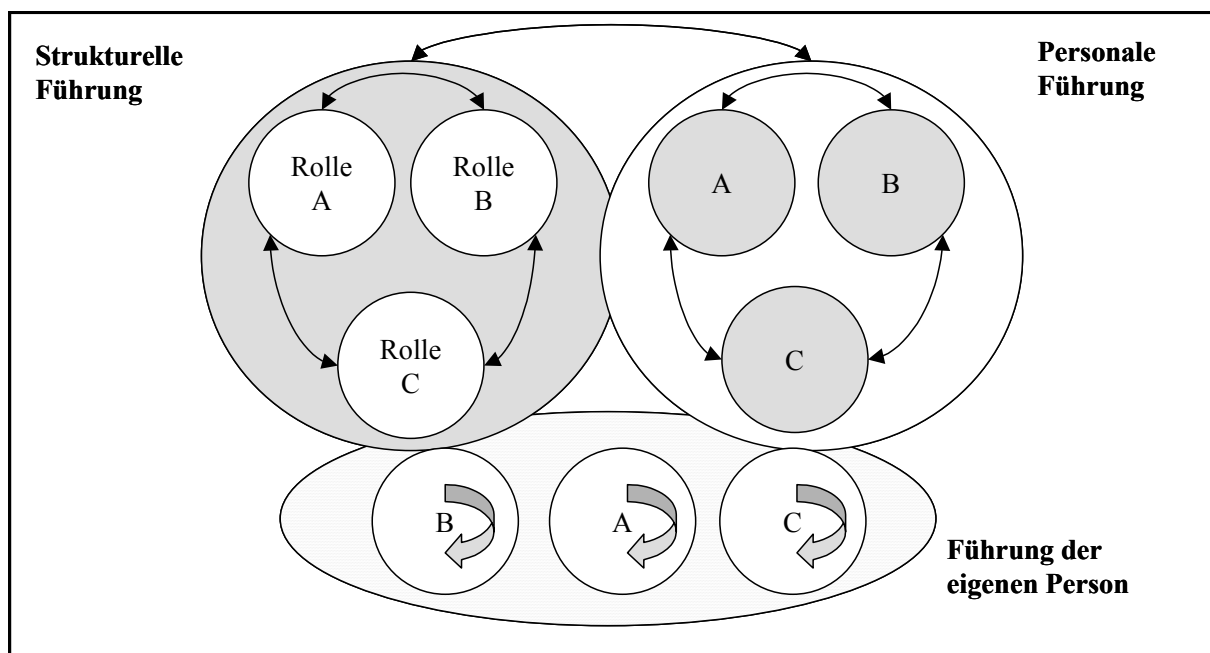
<sup>43</sup> Endress verweist hier berechtigterweise auf die strukturelle Neutralität von Vertrauen und Misstrauen in normativer Hinsicht (Endress 2002, S.75).

2001, S.206; Kern 1997, S.279ff.). Für eine Betrachtung von Vertrauen im Rahmen von Führungssituationen ist demnach die Berücksichtigung, dass es sich hierbei um kein unlimitiert dosierbares Allheilmittel handelt, elementar.

Vertrauen ist ein Phänomen mit graduell unterschiedlichen Ausprägungsvariationen.<sup>44</sup> Die Funktionsfähigkeit eines Systems und dessen Komplexitätsreduzierung sind nicht in einer festen Korrelation abbildbar, oder wie Covey formuliert: „Die Effektivität liegt in der Balance.“ (Covey 2005, S.71).

Vertrauen hat nicht unbegrenzt handlungserweiternden Charakter, sondern verkehrt sich an einer bestimmten Schwelle ins Gegenteil. Genau an dem Punkt, wo die aktuellen Handlungsmöglichkeiten optimalen Umgang mit der äußeren Komplexität gewährleisten, und somit ein Mehr an Vertrauen kontraproduktiv wäre.

## 6.5 Vertrauensebenen



**Abbildung 6.4: Vertrauensebenen innerhalb der Organisation: Personenvertrauen, Systemvertrauen, Selbstvertrauen**

Selbstvertrauen steht in direktem Zusammenhang zu Führung der eigenen Personen, Personenvertrauen zur personalen Führung, und Systemvertrauen ist über Strukturelle Führung in Form von Rollen repräsentiert. Alle Vertrauensebenen beeinflussen sich zusätzlich wechselseitig.

Als Basis der folgenden Überlegungen soll die von Luhmann und Petermann angedachte Teilung von Vertrauen dienen. Die drei Vertrauensarten Systemvertrauen, Personenvertrauen und Selbstvertrauen können bei der Analyse von Organisationsprozessen auch als drei Ebenen

<sup>44</sup> Vertrauen kann schwach, mäßig oder vollständig sein (Lagerpetz 2001, S.100).

betrachtet werden. Die Darstellung als Ebenen ermöglicht eine visuelle Betrachtung und verdeutlicht die Überlagerung und Wechselmöglichkeit. In Bezug auf Führung lässt sich folgende Zuordnung der Ebenen vornehmen:

**Systemvertrauen:** entscheidender Faktor struktureller Führung

**Personenvertrauen und Selbstvertrauen:** entscheidende Faktoren interaktioneller Führung vor dem Hintergrund sich verändernder Systeme

Vertrauen innerhalb der Organisation wirkt über diese verschiedenen Ebenen in unterschiedlicher Form in den unterschiedlichen sich überlagernden Systemen und kann auf verschiedenen Wegen gewonnen werden. Vertrauen in der direkten Führungsbeziehung entsteht im Zusammenspiel aller drei Ebenen. Für ein komplettes Verständnis ist es deshalb erforderlich, diese drei Ebenen zunächst getrennt voneinander darzustellen und im Folgenden Wechselwirkungen zu erläutern.

### 6.5.1 Organisationsvertrauen

Systemvertrauen wird durch symbolisch<sup>45</sup> generalisierte Selektionscodes zur Sicherung intersubjektiver Übertragbarkeit von Selektionsleistungen über mehr oder weniger lange Ketten gewährleistet (Luhmann 1968). Diese zeigen sich in allgemein geteilten Auffassungen über Wirksamkeit und Richtigkeit bestimmter Prozesse (z.B. ein Rechtssystem oder Arbeitszeugnis) und die über Rollen in diese eingebundenen Individuen. In ihrer Funktion als Organisationsmitglieder agieren Individuen innerhalb ihrer Rollen. Systemvertrauen (Organisationsvertrauen als spezifische Variante) kann in Form von Rollen als Verhaltensgrundlage (z.B. Berufe) auftreten. So wird das Verhalten beim Arzt (Ausziehen, Tests machen) durch dessen integritäts- und kompetenzzuweisende Rolle erleichtert bzw. vereinfacht, weil von diversen Ungewissheiten entbunden.<sup>46</sup> Die Rolle als Form von Systemvertrauen/Organisationsvertrauen entlastet somit gleichzeitig von Vertrauensanforderungen, die man in anderen Fällen an Personen jenseits ihrer Rollenfunktion stellen würde. Auf Organisationsebene, als spezifischem sozialem System, besteht Vertrauen, wenn die Funktion und somit Wirksamkeit von Strukturen und Legitimation von Rollen nicht in Frage gestellt wird. Rippberger spricht hier von

---

<sup>45</sup> Die Funktion von Symbolen erläutert Luhmann diesbezüglich folgendermaßen: *“Wir können in einer vertrauten Welt leben, weil wir das Unvertraute wieder ins Vertraute einführen können, indem wir Symbole verwenden.”* (Luhmann 2001, S.145).

<sup>46</sup> Die von Luhmann vollzogene strikte Trennung von Person und Rolle soll hier nicht im Einzelnen kritisiert werden, wird aber in dieser Striktheit für die interaktive Führung nicht übernommen.

Systemvertrauen/Institutionalisierung als Prozess sozialer Anerkennung strategischer Verhaltensregeln (Rippberger 1998, S.177). Endress sieht Organisationsvertrauen als Vorbedingung für Führung durch vertrauensschaffende Standards (Endress 2002, S.57ff.). Vertrauen wirkt auf der Organisationsebene als Glaube an die Wirksamkeit der Rollen und bringt damit Entlastung von Verantwortung und Unsicherheit für das Individuum, vor allem auch für Führungskräfte.<sup>47</sup> Eine Führungskraft des mittleren Managements, die in einem Unternehmen, in dem ein hoher Grad an Organisationsvertrauen herrscht, tätig ist, kann mit weitaus weniger Widerstand und Zweifeln seitens der Geführten rechnen. Ihr werden, allein kraft ihrer funktionsbedingten (rollegebundenen) Kompetenzen, Handlungen und Entscheidungen zugetraut, für deren von anderen antizipierte Adäquatheit sie ohne Systemvertrauen erst persönliches Vertrauen etablieren müsste. Wie glaubhaft und vertrauenswürdig eine Führungskraft in der persönlichen Führungsbeziehung erlebt wird, hängt im Falle hohen Organisationsvertrauens weitaus weniger von der persönlichen Vertrauenswürdigkeit der Person selbst ab als in Unternehmen mit gestörtem Organisationsvertrauen. Der Geführte vertraut auf das „Prädikat“ Führungskraft, weil er den Regeln und Strukturen des Systems vertraut und gibt somit gleichzeitig der, die Rolle ausführenden, Person einen systembedingten Vertrauensvorschuss.

### **6.5.2 Persönliches Vertrauen**

Persönliches Vertrauen ist ein Prozess von Platzierung von Vertrauen durch eine Partei, und der Annahme durch die andere, der sich in längeren Beziehungen wechselseitig wiederholt. Die Trennung in Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer, die Rippberger vollzieht, ist somit immer nur eine Momentaufnahme (Rippberger 1998 S.10). Vertrauen und Kommunikation sind miteinander verflochten. Optimierung von Kommunikation ist somit Ansatzpunkt für die Verbesserung von Vertrauensbeziehungen (Schweer/Thies 2003, S.108). Personenvertrauen bzw. persönliches Vertrauen entsteht als Folge von Kommunikation und deren Verarbeitung durch psychische Prozesse. Es ist auf den konkreten Partner zugeschnitten und entsteht unter anderem aufgrund positiver Kooperations- und Interaktionserfahrungen (Endress 2002, S.57ff.). Persönliches Vertrauen bedingt ebenfalls die „Zuordbarkeit von Handeln aufgrund

---

<sup>47</sup> Laut Kühl sind Erwartungen der Organisation maßgebend und entlasten den Einzelnen von Motivbildungen (FAZ,10.4.05 Kühl). Systemvertrauen entlastet laut Luhmann von Vertrauensanforderungen. Vertrauen ist durch Generalisierung und Indifferenz gegen Fragen der Motivation über die Ebene hinausgehoben (Luhmann, 1968, S.76).

von Milieuvertrautheit“ (Henslin 1968, S.140).<sup>48</sup> Dieser Auffassung folgt auch Endress, der Vertrauen als im Wesentlichen kulturell-, milieubedingte Auswahl sieht, die selbstverständlich und implizit erfolgt (Endress 2002, S.56).

Persönliches Vertrauen wird durch das die Rolle ausführende Subjekt gebildet, wenn es jenseits seiner Rolle zusätzliche Erwartungen aufbauen und erfüllen kann. Diese sind somit nicht mehr ausschließlich Bestandteil der Organisationsrolle, sondern das Ergebnis individuellen Handelns. Personenvertrauen bedingt die Möglichkeit des Individuums, sich über seine Rolle hinaus verhalten zu können.<sup>49</sup> Basis einer erlebbaren Verantwortungsrolle ist, als organisatorische Voraussetzung, eine weite Rollenauslegung ohne zu enge Vorgaben, um in den Mittelpunkt Erwartungen an die Handlungsergebnisse rücken zu können (Klages 2002 S.169). Vertrauen wirkt auf der Personenebene als Form von Zutrauen im positiven Sinne, das Personen jenseits ihrer jeweils formalen Rollen auf sich ziehen oder hervorrufen können. Weitere Voraussetzung für Personenvertrauen ist, dass die betreffenden Personen in der Lage sind, Vertrauen zu erzeugen und somit Komplexität zu reduzieren. Wer sich Vertrauen erwerben will, muss am sozialen Leben teilnehmen und in der Lage sein, fremde Erwartungen in die eigene Selbstdarstellung einzubauen (Luhmann, 1968, S.80).

Persönliches Vertrauen entsteht neben dem Rollenvertrauen, beispielsweise als Beziehung zu einem Vorgesetzten, ohne Rücksicht auf den jeweiligen Sachzusammenhang. Das bedeutet, letztendlich entscheidend für das Vertrauen ist nicht die Funktion der Person (die als Rolle Bestandteil von Systemvertrauen wäre), sondern deren Selbstdarstellung als selbstbestimmter und motivierter Akteur jenseits von Normausführung. Die Integration fremder Erwartungen in die eigene Selbstdarstellung ist dabei ein vertrauensstärkender Faktor.<sup>50</sup> Um dazu in der Lage zu sein, sind Selbstbeobachtung<sup>51</sup> wie auch Fremdbeobachtung als Grundlage für die Differenzierung von anderen notwendig.

---

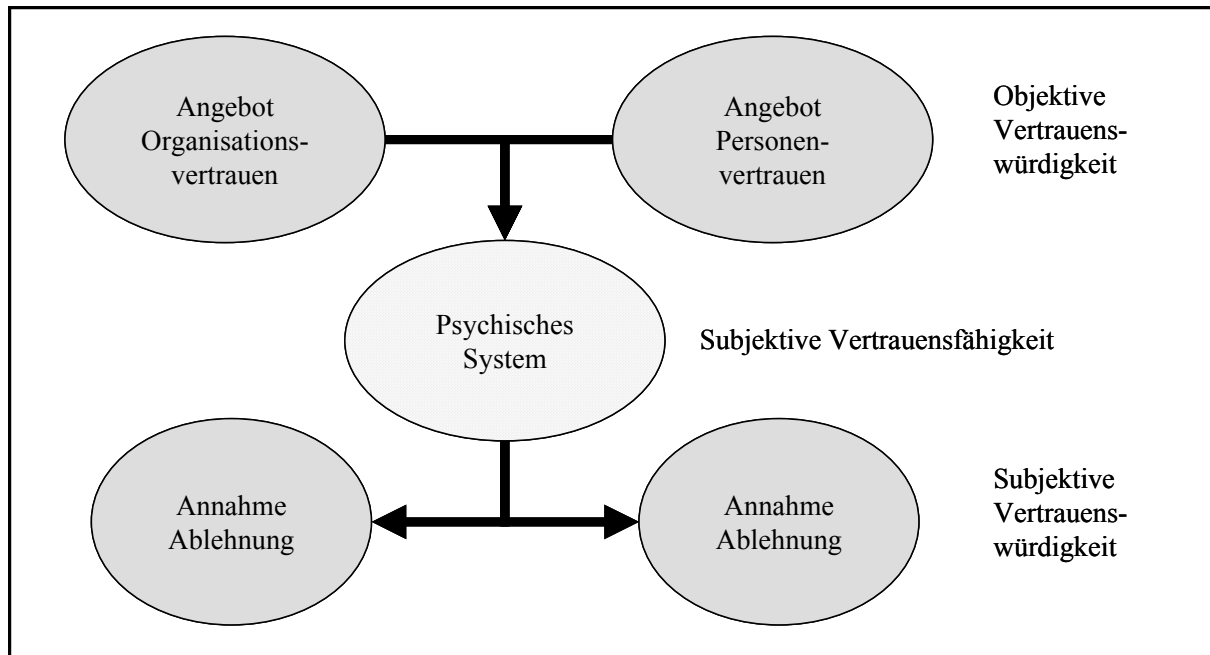
<sup>48</sup> Thesen, die letztendlich auf den Untersuchungen Garfinkels bzw. Schütz basieren (vgl. Garfinkel 1967; Schütz 1932).

<sup>49</sup> „Kein Konformismus! Im Gegenteil! Rollenkonformität bietet wenig Gelegenheit zur Selbstdarstellung. Wer sich nur anpasst, wird als Selbst überhaupt nicht sichtbar. Schon deshalb kann man ihm ebenso wenig vertrauen, wie dem, der vorbei läuft.“ (Luhmann, 1968, S.81).

<sup>50</sup> „Je mehr und je verschiedener Erwartungen auf diese Weise individualisiert werden, desto komplexer ist die Person.“ (Luhmann, 1984, S.429).

<sup>51</sup> Luhmann bezeichnet diesen Vorgang als „reflexive Selbstreferenz“, die er insofern als Sonderleistung darstellt, als die meisten Operationen unbewusst ablaufen.





**Abbildung 6.5: Vertrauensprozess aus der Perspektive des psychischen Systems**

Individuelles Vertrauen hängt nicht von der objektiven Vertrauenswürdigkeit einer Person oder Organisation ab, sondern von deren subjektiver vom Individuum wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit. Diese ist Ergebnis der Verarbeitung von Vertrauensangeboten durch das psychische System des jeweiligen Individuums.

### 6.5.3 Selbstvertrauen

Wie eingangs geschildert, wirkt Vertrauen nicht nur auf der Ebene externer Prozesse und Strukturen als Komplexitätsreduzierer, sondern auch auf der interner. In diesem Fall geht es nicht um Vertrauen in andere, das Unternehmen oder in gesellschaftliche Regeln, sondern um das Vertrauen in sich selbst, als Zutrauen zu eigenen Handlungen und zu einer gesicherten Verortung im jeweiligen sozialen Umfeld. Selbstvertrauen unterscheidet sich von persönlichem und Organisationsvertrauen also insofern, dass es eine Beziehung des Individuums zu sich selbst darstellt. Selbstvertrauen als Beziehung zu sich selbst reduziert die Abhängigkeit vom externen Umfeld und erhöht damit die Komplexität der Persönlichkeit und deren Handlungsspektrum.<sup>52</sup> Selbstvertrauen erhöht Widerstandsfähigkeit gegenüber enttäuschem Vertrauen. Das Individuum wird gegenüber seinem Umfeld indifferenter, was bedeutet, dass die Motive seiner Handlungen gegenüber Reaktionen der Umwelt in einem gewissen Rahmen resistent sein können. Eine Führungskraft kann so eine Entscheidung, unabhängig von den Erwartungen ihres Umfeldes, treffen. Die Komplexitätsreduktion erfolgt zwar beeinflusst, aber generell unabhängig vom jeweiligen Gegenüber und dem sozialen Kontext. Dieser selbstreflexive Prozess kann nur in psychischen Systemen ablaufen und ist

<sup>52</sup> Erst Vertrauen in der Reflexivität der Selbstdarstellung enthält eine Gewähr für angepasste Verhaltenskontinuität unter schwierigen, wechselnden Bedingungen (Luhman 1968, S.80).

somit den im System agierenden Individuen vorbehalten. Vertrauen wirkt auf der psychischen Ebene als Zutrauen zu eigenem Handeln kontextunabhängig, allerdings nicht unbeeinflussbar. Die psychische Ebene beinhaltet nicht mehr die Sicht auf das soziale System, sei es formal oder informell, sondern Gegenstand der Betrachtung ist das Individuum selbst. Thematisiert werden hier nicht die sozialen Beziehungen, sondern die psychischen Strukturen als Einflussfaktor für die Verarbeitung, und somit auch Gestaltung dieser aus Sicht des Einzelnen. Es geht hier um generelle Reduktionsmechanismen und Konstruktionsfähigkeit des psychischen Systems. Selbstvertrauen, also Vertrauen, das über die Rolle im System hinausgeht, kann nur aufgebaut werden, wenn das entsprechende Individuum bestimmte Verhaltensweisen zeigt und bestimmte Reduktionsmechanismen besitzt, die es von seiner Rolle im System verhältnismäßig unabhängig machen. Selbstvertrauen als reflexive Beziehung des Individuums zu sich selbst, zeigt im Vergleich zu den, soziale Beziehungen beschreibenden, Vertrauensebenen eine relative Unabhängigkeit von der Vertrautheit des Systems.

## **6.6 Konsequenzen für die Organisation**

Organisationen können, wenn sie über Vertrauen Komplexität reduzieren möchten, auf drei verschiedene Mechanismen zurückgreifen. Diese Wahlmöglichkeit stellt einen wichtigen Aspekt dar, da nicht jeder Mechanismus in jedem Umfeld zu jedem Zeitpunkt gleich Erfolg versprechend ist. Der Hinweis von Kühl, dass eine Organisation nicht zur selben Zeit ihre Regeln, ihr Personal und ihre Kommunikationswege ändern kann, ohne ihre Identität zu verlieren, verdeutlicht hier die Konsequenzen, wenn alle drei Vertrauensebenen gleichzeitig wegfallen würden (Kühl 2002, S.273; Maira/Scott-Morgan 1998, S.271). Gleichzeitig zeigt dieser Aspekt, dass lernende Organisationen, in denen sich laufend Programme und Rollen verändern, auf vertrauensschaffende Führungskräfte als konstante Komponente angewiesen sind. Liegt in solchen Organisationen eine hohe Führungskräftefluktuation vor, sind alle drei Ebenen durch Verunsicherung geprägt. Das fehlende Vertrauen in Rollen und Regeln kann dann nicht durch, die Rollen ausführende, vertraute und vertrauenswürdige Personen kompensiert werden (vgl. Kühl 2002, S.199).

Bevor Maßnahmen zur Vertrauenssteigerung im Unternehmen getroffen werden können, ist es wichtig, das jeweils auf den verschiedenen Ebenen vorhandene Vertrauenspotential im Vorfeld zu analysieren. Für Führung in einer Organisation ist es von entscheidender Bedeutung, auf welcher Basis zum Analysezeitpunkt vorwiegend Vertrauen erzeugt wird. Gut funktionierende Komplexitätsreduzierung auf der Ebene von Organisationsvertrauen

beinhaltet eine hohe Verantwortungsentlastung der Individuen durch Organisationsrollen und formale Strukturen sowie starke Identifizierung mit der Organisation. „*Soziale Rollen können auf Menschen als Stabilisatoren und Verstärker wirken, wenn diesen vertraut wird.*“ (Klages 2002, S.149). Im utopischen Fall hundertprozentigen Organisationsvertrauens wäre Luhmanns Vorstellung<sup>53</sup> der kompletten Austauschbarkeit der die Rollen ausführenden Individuen zutreffend. Das Entstehen von Personenvertrauen, und somit das Ende der Austauschbarkeit, bedingt die Differenz zwischen Personenverhalten und Rolle, die in diesem Fall nicht vorhanden wäre. Die persönliche Motivlage jedes Einzelnen würde mangels Differenz mit dem Zweck und Ziel der Organisation identisch sein und somit unbewusst im Prozess sozialer Realitätskonstruktion als Wahrheit vorausgesetzt werden.

Ist Systemvertrauen, und damit die unhinterfragte Akzeptanz von Rollen, unvollkommen, kann alternativ in der Organisation auf das Personenvertrauen gesetzt werden. Somit kann trotz fehlenden Rollenvertrauens noch Komplexität innerhalb der Organisation reduziert werden.

Je schwieriger die Bildung von Organisationsvertrauen aufgrund der beschriebenen Globalisierungstendenzen wird desto mehr rückt folglich das Personenvertrauen in das Zentrum von Komplexitätsreduktion.<sup>54</sup> Durch eingeschränktes Organisationsvertrauen werden persönliche Reduktionsmechanismen und damit auch psychische Prozesse zur Vertrauensbildung wichtiger. Diese gewinnen vor allem deshalb an Einfluss, weil in komplexen Organisationen immer weniger auf Vertrauen fördernde Vertrautheit gesetzt werden kann.<sup>55</sup>

Die Mitgliedschaft allein reicht als Motivation nicht aus, die Organisation als solches ist nicht mehr allein sinnstiftend und gibt die Verantwortung für Sinnbildung teilweise an ihre Mitglieder, allen voran das operative Management als Zentrum direkter Führung, ab. Der verarbeitende Mechanismus des Systems entscheidet letztendlich, nicht der zu verarbeitende Tatbestand.

---

<sup>53</sup> Luhmann geht davon aus, dass Personen nur je rollenspezifisch in Organisationen eingebunden werden, woraus eine Trennung von individuellen Motiven und Organisationszwecken folgt. Die Motivlage wird über Mitgliedschaft generalisiert (Luhmann 1986).

<sup>54</sup> Hierzu auch Kühl: „*Je größer wahrgenommene Verunsicherung in Organisationen, desto mehr wird auf Zusammenarbeit über Vertrauen gesetzt.*“ (Kühl 2002 S.33).

<sup>55</sup> Erhöhte Komplexität und gesteigerter Koordinationsbedarf benötigen Vertrauen, das immer weniger durch Vertrautheit gestützt sein kann (vgl. Luhmann 1968, S.23).

Das heißt, das individuelle Verhalten wird zum entscheidenden Faktor von Vertrauensbildung und somit von Komplexitätsreduzierung.<sup>56</sup> Neben der sich daraus ergebenden Frage, welches Führungsverhalten persönliches Vertrauen erzeugt, kann auch die Frage nach den psychischen Strukturen der Führungskräfte selbst nicht vernachlässigt werden. Auf der Suche nach einzelnen Führungspersönlichkeiten geht es zum einen um Verhaltensformen, die Personenvertrauen hervorrufen, zum anderen um Eigenschaften des psychischen Systems der Führungskraft, mit wechselnden Erwartungen fertig zu werden.<sup>57</sup>

Eine Organisation, die sich primär durch Personenvertrauen und sekundär durch Systemvertrauen stabilisiert, reagiert extrem empfindlich auf Führungskräftefluktuation, die in diesem Fall gleichbedeutend mit einem Verlust wesentlicher Reduktionsmechanismen ist.

Der erforderliche Fokus beim Recruiting liegt also nicht nur auf der Selektion der gewünschten Führungsfähigkeiten, sondern ebenfalls auf der Berücksichtigung einer gewissen Umfeldresistenz des Kandidaten, die personen- und systemunabhängiges Handeln erlaubt. Genau diese Anforderung an ein Paradigma zur Führungskräfteauswahl und Analyse der Führungssituation im Unternehmen zeigt nochmals die Grenzen der Systemtheorie auf. Das tatsächliche Verhalten der Führungskraft erfolgt immer im Rahmen aller bestehenden Strukturen, organisatorisch, persönlich, wie psychisch, die gegenseitig Einfluss nehmen. Da die Systemtheorie sich auf die Betrachtung und Veränderung von Kommunikation und den Beziehungen zwischen den Elementen beschränkt, kann sie psychische Strukturen nicht berücksichtigen. Mit ihrer Vorstellung, alles sei über Konstellationen veränderbar, negiert sie letztendlich individuelle Eigenschaften als Einflussgröße von Führung. Eine erfolgreiche Führungskräfteauswahl erfordert jedoch unter anderem die Beschäftigung mit der Frage, inwieweit die inneren psychischen Strukturen die Sensibilität und somit die Verhaltensabhängigkeit von Rollen und Personen steuern.

---

<sup>56</sup> „Ein soziales System, das misstrauisches Verhalten der Teilnehmer für bestimmte Funktionen benötigt oder nicht vermeiden kann, braucht zugleich Mechanismen, die verhindern, dass Misstrauen überhand nimmt. Es braucht individuelle Verhaltensstrategien, die Misstrauensakte vom System her gesehen abfangen und neutralisieren.“ (Luhmann 1968, S.100).

<sup>57</sup> Denn zum Zeitpunkt des Recruitings ist das Individuum noch nicht Mitglied der Organisation, kann folglich vor dem Hintergrund von Organisationsbeziehungen nicht betrachtet werden. Es bleibt hier als Hauptanhaltspunkt die Analyse der psychischen Strukturen.

## 6.7 Konsequenzen für Führung

Wenn persönliches Vertrauen eine entscheidende Größe für die Reduzierung von Komplexität ist und das Mittelmanagement den potentiell zentralen Träger persönlichen Vertrauens darstellt, muss sich die Führungsdiskussion mit der Frage auseinandersetzen, welche Faktoren diese Vertrauensebene beeinflussen.<sup>58</sup>

**Faktor 1:** Die Organisationsstruktur gibt den Handlungsspielraum innerhalb der Rolle vor und somit auch die formalen Grenzen, diese individuell zu gestalten. Je enger die Rolle gefasst ist desto schwieriger ist es für das Individuum, ohne Rollenverstoß persönliches Vertrauen zu gewinnen.

**Faktor 2:** Das Verhalten der Führungskraft entscheidet, inwieweit diese das vorgegebene Spektrum innerhalb ihrer Rolle ausnutzt bzw. von dieser Rolle abweicht, um individuelle Beziehungen parallel zur vorgegebenen Organisationsstruktur aufzubauen. Sie muss dem Umfeld eine Möglichkeit bieten, ihr als Person, unabhängig von dem der Rolle/Funktion entgegengebrachten Vertrauen, zu vertrauen.

**Faktor 3:** Psychische Konstrukte geben ebenfalls Mechanismen zur Reduzierung von Komplexität vor, wie Selbstvertrauen, das es dem Individuum ermöglicht, relativ unabhängig von seinem Umfeld zu agieren. Je größer das Selbstvertrauen desto geringer die Abhängigkeit von Erwartungen des Umfelds. Das psychische System der Führungskraft muss in der Lage sein, mit unsicheren Rollen, also Rollen, die per se kein Vertrauen mehr generieren, umzugehen bzw. diese durch Personenvertrauen zu ergänzen. Es muss eine gewisse Unabhängigkeit von diesen Rollen in seiner eigenen Konstruktion vorweisen. Die Führungskraft muss demzufolge in der Lage sein, persönliches Vertrauen anderer zu gewinnen, aber selbst über ausreichend Reduktionsmechanismen verfügen, die sie von der Reduktionsfähigkeit anderer Systeme relativ unabhängig machen. Eine der Folgen konkurrierender Unternehmensziele, nämlich die erforderliche Entscheidung zwischen Loyalität gegenüber der Einheit oder dem Gesamtunternehmen, ist auf reiner Organisations- bzw. Personenebene von der Führungskraft kaum befriedigend zu treffen (vgl. Kühl 1998, S.90).

Vertrauen bildet sich somit einerseits organisations-, und andererseits personengesteuert. In Strukturen und den Personen selbst in Form von „Triggers“ und „Enablers“ sehen auch Maira

---

<sup>58</sup> Der Vertrauensprozess im Rahmen direkter Führung wird konkreter in den folgenden Kapiteln behandelt.

und Scott-Morgan die zentralen Faktoren erfolgreicher Organisationsentwicklung (vgl. Maira/Scott-Morgan 1997; Scott-Morgan 1994). Trigger beziehen sich auf Erfolg versprechende Organisationsregeln, während Enabler die für den Erfolg als entscheidend beurteilten Personen (wo man glaubt, Unterstützung zu erhalten) repräsentieren.<sup>59</sup> Vertrauen, das in Erfolg versprechende Regeln oder Personen gesetzt wird, entscheidet letztendlich über Verhalten<sup>60</sup> und bildet somit eine Alternative zu Macht (Crozier/Friedberg 1979), als Bedürfnis, relevante Unsicherheitszonen zu kontrollieren.<sup>61</sup> Firmen werden zu Netzwerken von internen Beziehungen, die weitestgehend informell gesteuert werden. Vertrauen wird somit zu einem der entscheidenden Faktoren von Unternehmenssteuerung (vgl. auch Harvard Business Review Mai/Juni 1995).

## 6.8 Merkmale von Vertrauen im Überblick

Vertrauen ist die Grundlage und Folge von Beziehungen in sozialen Systemen und bildet sich aus dem Zusammenspiel seiner drei Ebenen, Systemvertrauen (hier speziell Organisationsvertrauen), persönliches Vertrauen und Selbstvertrauen, die sich im Grad ihrer Umfeldabhängigkeit unterscheiden und auf unterschiedlichen Wegen stimuliert werden können. Die folgenden Eigenschaften von Vertrauen bilden die Basis für die Argumentation in den folgenden Abschnitten.

- Voraussetzung für Vertrauensbildung sind Ungewissheit und Risiko
- Vertrauen entsteht auf Systemebene, Personenebene und psychischer Ebene
- Die Vertrauensebenen beeinflussen sich gegenseitig
- Vertrauen funktioniert als Komplexitätsreduzierer ebenenübergreifend
- Vertrauen ist ein interdisziplinär anerkanntes Phänomen
- Vertrauen kann gleichzeitig Basis wie auch Ergebnis von Beziehungen sein

---

<sup>59</sup> Entscheidend für die Auswahl ist hierbei jeweils die informelle Struktur als gelebte Organisation.

<sup>60</sup> Die Relevanz des Vertrauensfaktors zeigt sich auch in der Tatsache, dass zu dessen Entstehen bereits Formeln aufgestellt wurden. Nach Coleman lässt sich das Vertrauen als Bereitschaft, sich auf das Handeln des anderen einzulassen, mit folgender Formel darstellen:  $P \times G(x) - (1 - P) \times L(y) > 0$  als Wahrscheinlichkeit  $p$ , dass Handlung  $x$  ausgeführt wird und Gewinn ( $G$ ) dadurch eintritt, bzw. die alternative nicht erwünschte Handlung  $y$  ausgeführt wird, die Verlust ( $L$ ) mit sich bringt (Coleman 1991). Deutlich zu Tage tritt in diesem Ansatz wieder das als Orientierungsmuster oft bevorzugte Ursache-Wirkungs-Schema unter Verwendung oberflächlicher Variablen. Für die Entwicklung von Vertrauensbeziehungen ist es weniger relevant, mit welcher Wahrscheinlichkeit gewünschtes Verhalten eintritt, sondern woraus die angenommenen Wahrscheinlichkeiten resultieren und welche Mechanismen über gewünschtes und nicht gewünschtes Verhalten entscheiden.

<sup>61</sup> Unsicherheitsbedingter Machtbedarf kann folglich durch steigendes Vertrauen reduziert werden.

- Vertrauen erweitert Zeithorizont und Handlungsspektrum
- Vertrauen absorbiert Risiko
- Vertrauen ersetzt Kalkulation und entlastet von Kontrolle
- Vertrauen ist beeinflussbar, aber nicht generell steuerbar
- Vertrauen ist das Ergebnis teils bewusster, teils unbewusster Prozesse
- Vertrauen kann die Ebenen wechseln bzw. sich auf mehrere Ebenen ausweiten.
- Vertrauen ist, wie Misstrauen, selbststabilisierend

## **6.9 Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen**

Vertrauen steuert auf allen drei Systemebenen der Organisation die Reduzierung von Komplexität. Es stellt ein zentrales Qualitätsmerkmal für Beziehungen dar und ist damit eine entscheidende Größe für das Mittelmanagement als Hauptträger personellen Vertrauens. Durch die Möglichkeit, Vertrauensebenen zu wechseln, kann in den Mittelmanager aufgebautes Personenvertrauen in Systemvertrauen umgewandelt werden. Gerade in Zeiten mangelnden Systemvertrauens stellt folglich der Aufbau von Personenvertrauen durch das Mittelmanagement eine wichtige Quelle für die Wiederherstellung von Systemvertrauen dar. Durch die spezifischen Funktionen von Vertrauen kann der Mittelmanager mittels diesem außerdem Fluktuation und Transaktionskosten senken.

Da die persönliche Vertrauensbeziehung immer beide Seiten berücksichtigt, beinhaltet die Analyse einer Vertrauensbeziehung sowohl die Betrachtung der Führungskraft als auch die der jeweils geführten Person. Eine Beurteilung der umfeldbedingten Einflussgrößen von Vertrauen erfordert ebenfalls die Analyse der Vertrauensbeziehung zwischen Topmanagement und Mittelmanagement. Dem Topmanagement obliegt hier insbesondere die Verantwortung für die Schaffung von Handlungsspielräumen, ohne die das Mittelmanagement kein persönliches Vertrauen aufbauen kann. Des Weiteren sollten auf strategischer Ebene Mechanismen geschaffen werden, die dem Umschlagen von Vertrauen in die Kontraproduktivität entgegenwirken.

### 6.9.1 Thesen

1. Da Vertrauen als Basis und Folge von Beziehungen Komplexität reduziert, stellt es für Führungsbeziehungen in komplexen Organisationen einen zentralen Faktor dar und ist mittels Führung generierbar.
2. Die Entstehung von Vertrauen auf drei verschiedenen, miteinander vernetzten Ebenen, ermöglicht es dem Unternehmen, sowohl über interaktionelle als auch über strukturelle Führung auf Vertrauen einzuwirken.
3. Vertrauensevolution erfolgt, genau wie die Evolution von komplexen Systemen, diskontinuierlich und unterschwellig latent bis zur Schwellenüberschreitung.
4. Das Fehlen von Vertrauen führt nicht automatisch zu Misstrauen, sondern zu mehr Informationsbedarf.
5. Der Ebenenwechsel von Vertrauen ermöglicht den Aufbau von Systemvertrauen über Personenvertrauen. Mangelndes Systemvertrauen kann durch direkte Führung des Mittelmanagements nicht nur kompensiert, sondern sogar wiederhergestellt werden.
6. Eine vertrauensvolle Führungsbeziehung entlastet von Kontrolle. Das Führungsverhältnis hat einen entscheidenden Einfluss auf die Notwendigkeit von Transaktionskosten.
7. Vertrauen erweitert den Zeithorizont und kann somit in der Führungsbeziehung zum Mittelmanager Loyalität infolge positiver Erwartungshaltung erhöhen.
8. Gegenseitiges Vertrauen rentiert sich für beide Seiten in Form von Kooperationsgewinnen. Eine Führungsbeziehung beinhaltet idealerweise ein reziprokes Vertrauensverhältnis. Demzufolge ist die einseitige Betrachtung einer Führungsbeziehung immer unzureichend.
9. Aufgrund seiner Entstehungsbedingungen hängt Vertrauen in der Führungsbeziehung neben den Personen selbst von den organisatorischen Voraussetzungen ab. Hierzu gehören vor allem vom Topmanagement zugebilligte Handlungsspielräume.
10. Die Risiken von Vertrauen erfordern innerhalb der Führungsbeziehung nicht nur die Förderung von Vertrauen, sondern auch den Schutz vor dessen Entwicklung in die Kontraproduktivität.



*“Managers trump companies”*

M. Buckingham/C. Coffman

## **7 Vertrauen im Rahmen interaktioneller und struktureller Führung**

Wie das vorangegangene Kapitel gezeigt hat, kann auf drei Ebenen in der Organisation Vertrauen erzeugt werden. Diese drei Ebenen beeinflussen sich gegenseitig, ohne dabei direkt voneinander abhängig zu sein.<sup>1</sup> Die Organisation kann über ihre Strukturen Vertrauen, unabhängig von den die Rollen ausführenden Individuen, erzeugen. Die handelnden Personen können sich, sei es formell innerhalb des zugebilligten Rollenspektrums oder informell parallel zu ihrer offiziellen Rolle, eine Verantwortungsposition innerhalb der Organisation aufbauen, indem sie Vertrauen des Umfelds über die Organisationsrolle hinaus oder trotz dieser schaffen.<sup>2</sup>

Des Weiteren spielt das Vertrauen der handelnden Personen in sich selbst, als Glaube an eigene Handlungserwartungen, für den Aufbau von Vertrauen eine Rolle. Da Vertrauen als Beziehungsdimension grundsätzlich Ergebnis eines Lernprozesses ist, entscheidet auch immer das psychische System des Einzelnen. Dieser Prozess verläuft teils kognitiv, teils unbewusst. In seiner Funktion als Informationskatalysator und Ordnungssystem für Erfahrungen beeinflusst das psychische System nicht nur den Glauben an sich selbst, sondern auch die Bereitschaft, Vertrauensangebote des Umfelds, sei es in Form von Personenvertrauen oder Systemvertrauen, anzunehmen. Ob Vertrauen entsteht, entscheidet also auf der einen Seite die „objektive“ Vertrauenswürdigkeit einer Organisation oder Person, auf der anderen Seite die subjektive Vertrauenswürdigkeit als Ergebnis der jeweiligen individuellen psychischen Verarbeitung (subjektive Vertrauensfähigkeit) des Umfelds.

Vertrauen, das über strukturelle Führung<sup>3</sup> als intersubjektiver Glaube an die Kultur<sup>4</sup>, Strategie und Gestaltung der Organisation (Weibler 2003, S.315ff.)<sup>5</sup> gewonnen werden kann, bedarf

---

<sup>1</sup> Selbstreferenz und Offenheit gegenüber anderen Systemen, siehe Theoriekapitel.

<sup>2</sup> Auch Becker betont hier aus der Praxissicht die gegenseitige Beeinflussung und Ersetzbarkeit von struktureller Dimension und interaktioneller Führung (Becker 2004, S.11).

<sup>3</sup> „Führung“ definiert Wunderer als „Zielorientierte, soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation“ (Wunderer, 2003, S.28).

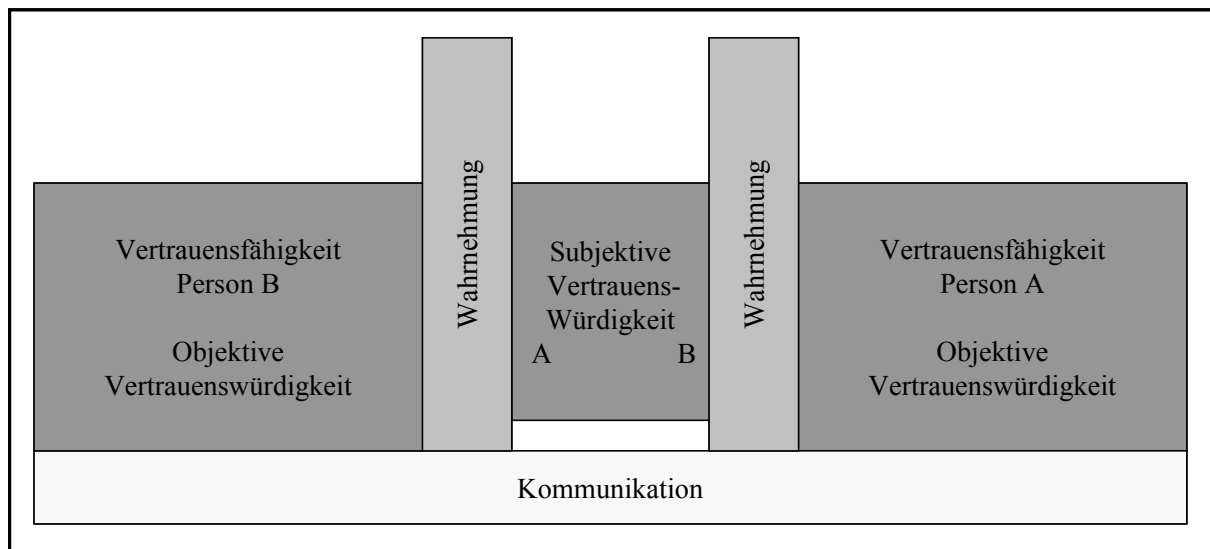
<sup>4</sup> Bögel definiert die Kultur eines Unternehmens als „innerbetriebliche Bedingungen, zu denen Betriebsangehörige wertend Stellung nehmen, was wiederum ihr Verhalten beeinflusst“ (Bögel 2003, S.708).

<sup>5</sup> Der hier vollzogenen Zuordnung der Einflussgröße Unternehmenskultur zum Bereich struktureller Führung kann nur eingeschränkt zugestimmt werden. Strukturen legen die Grundlage für Unternehmenskultur, ob diese

somit zunächst klarer, einheitlicher Ziele und Zwecke, für deren Erreichen die Systemstrukturen geeignet scheinen. Neben dieser objektiven Vertrauenswürdigkeit benötigt strukturelle Führung noch die subjektive Vertrauensfähigkeit der Mitglieder, die eine Annahme des Vertrauensangebots<sup>6</sup>, und damit die Entstehung von Vertrauen, gewährleistet.<sup>7</sup>

Vertrauen, das über interaktionelle Führung als situative, dezentrale, individuelle, informelle Ausrichtung (Weibler 2003, S.315ff.) gewonnen werden kann, benötigt Organisationsstrukturen, die den Agierenden Spielraum lassen, sich als Subjekt eigenen Handelns wahrzunehmen und so individuelle Entscheidungen ermöglichen.

Diese übergeordnete Führungsaufgabe fällt in den Bereich des Topmanagements, das hier den erlaubten Handlungsrahmen vorgibt.



**Abbildung 7.1: Entstehen von Vertrauen in der Führungsbeziehung**

Die subjektive Vertrauensfähigkeit des Vertrauensnehmers steuert dessen Wahrnehmung und damit die subjektiv wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensgebers. Basis dieses Prozesses ist die Kommunikation.

Neben dieser Voraussetzung erfordert die Umsetzung interaktioneller bzw. personaler Führung Führungspersönlichkeiten, deren Verhalten Vertrauenswürdigkeit ermöglicht,

jedoch umgesetzt, und damit gelebt wird, und dementsprechend auch wirklich als Führungsfaktor Einfluss nimmt, wird letztendlich von der einzelnen Führungskraft entschieden. Eine einheitliche Unternehmenskultur besteht nicht auf dem Papier, sondern in ihrer kollektiven Umsetzung. Die Realität zeigt sich dagegen eher in abteilungs-/bereichs-/filialspezifischen Subkulturen, als Summe lokaler Leit motive, die nur von den Personen selbst interaktiv ausgehandelt werden können.

<sup>6</sup> Die jeweilige Person vertraut aufgrund bewusst oder unbewusst entstandener subjektiver Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers.

<sup>7</sup> Offe hebt diesbezüglich ebenfalls den kulturellen Effekt der Überzeugung gegenseitiger Verpflichtung hervor: *“Es geht also um auszeichnende Qualitätsmerkmale von solchen Institutionen, die nicht nur Fähigkeit haben, mich zu verpflichten ... (als notwendige Voraussetzung hierfür) in mir das Vertrauen wecken, dass „alle anderen“, obwohl ich diese nicht „kenne“, sich ebenso verpflichtet fühlen, wie ich. Institutionen, die diesen Qualitätsmerkmalen genügen, können uns dazu befähigen, Menschen zu vertrauen, denen wir nie zuvor begegnet sind...“* (Offe 2001, S.277).

und die eine entsprechende Flexibilität besitzen, sich subjektiver Vertrauensfähigkeit des Umfelds in ihrem Handeln anzupassen (vgl. Scott-Morgan 1994, S.80).<sup>8</sup>

Erfüllt die Führungskraft diese Anforderungen, kann der Vertrauensnehmer aufgrund dieser Erfahrungen lernen<sup>9</sup> und somit seine innere Komplexität auch in Form von subjektiver Vertrauensfähigkeit erweitern.

Als letzter Faktor bestimmt die Führung der eigenen Person, als Ergebnis der Informationsverarbeitung der Führungskraft selbst, über deren Fähigkeit, mit unsicheren Erwartungen des Umfelds und Rollenkomplexität umzugehen. Nicht nur, in welchem Maß sie andere motiviert, sondern auch, in welchem Maß sie sich selbst im komplexen Umfeld motivieren kann und somit durch weitestgehend selbstbestimmte Führung der eigenen Person eine systemunabhängige Variable mit ins Spiel bringt, entscheidet über das Entstehen von Vertrauen.

Vor einer näheren Betrachtung der einzelnen Führungskomponenten in Organisationen soll zur Verdeutlichung der Wechselwirkungen, die in der Mikrobetrachtung der Komponenten unweigerlich in den Hintergrund treten, noch einmal die Gesamtkonstellation betrachtet werden. Den drei Vertrauensebenen in Organisationen können entsprechende Führungskategorien zugeordnet werden, die sich ebenfalls, analog der Ebenen, gegenseitig beeinflussen.

Das Systemvertrauen, als Vertrauen in die Organisationsrollen und Mechanismen, wird durch strukturelle Führung beeinflusst. Diese beinhaltet die Definition von Rollen und Programmen. Zu deren Umsetzung stellt sie Regeln auf, sei es für generelles Verhalten oder die Besetzung bestimmter Rollen in Form von Aufstiegsregeln als Struktur unternehmensinterner festgelegter Karrierewege.<sup>10</sup>

Ein Entstehungsfaktor für Personenvertrauen stellt das individuelle Führungsverhalten der Führungskraft dar, das wiederum durch viele unterschiedliche Komponenten wie Führungsstil oder persönliche Eigenschaften geprägt wird.

---

<sup>8</sup> „*The key is flexibility*“, betont Scott-Morgan hier als Schlüsselfaktor für den Umgang mit Veränderungsprozessen.

<sup>9</sup> Lernen im Sinne von „*Veränderung von Erleben, Verhalten und Verhaltenspotentialen aufgrund von Erfahrung*“ (Rosenstiel 2003, S.30).

<sup>10</sup> Deal und Kennedy sprechen von Organisationskultur als erlernten Verhaltensmustern, die von einer Generation zur nächsten weitergegeben werden. Somit weist die Organisation als solche ähnlich stabile Verhaltensmuster wie eine Gesellschaft auf (Deal/Kennedy 1982).

Selbstvertrauen hängt unter anderem von der Führung der eigenen Person, als intrapersonelle Führung ab, die das Ergebnis des eigenen Wahrnehmungsprozesses als Summe aller individuellen, situativen, sozialen und genetischen Handlungskomponenten darstellt.<sup>11</sup> Alle Führungskategorien beeinflussen sich gegenseitig und fördern oder behindern Vertrauen. Da Vertrauen, ebenso wie Führung, die Gestaltung einer Beziehung prägt, beeinflussen beide die agierenden Individuen und sind gleichzeitig Folge der mitverursachten Reaktionen.

## 7.1 Risiken übermäßigen Vertrauens

Wie bereits erläutert, ist die komplexitätsreduzierende Wirkung von Vertrauen in Führungssituationen nicht grundsätzlich positiv zu werten. Die Grenze der Nützlichkeit ist in dem Moment erreicht, wo die Reduzierung von Komplexität das erforderliche Gleichgewicht im Verhältnis zur Umwelt erlangt. Jede weitere Veränderung, unabhängig in welche Richtung, würde in diesem Moment ein Ungleichgewicht herbeiführen. In der Literatur über Vertrauen werden diese Risiken von Vertrauen eher vereinzelt aufgegriffen. Für eine Betrachtung von Führung und vor allem für die Definition Erfolg versprechender Führungskriterien ist eine Einbindung dieser Risiken in Form von „Sicherungen“, die bei einem „zu viel“ an Vertrauen wirksam werden, unerlässlich. Die Schwierigkeit, kontraproduktiven Vertrauenstendenzen präventiv entgegenzuwirken, besteht allerdings, wie erläutert, in der generell mangelnden Bewusstheit. Die Thematisierung des Vertrauens bzw. des Vertrauen-Schenkens ist nach Endress stets schon ein Krisenindikator (Endress 2001, S.177) und erfolgt damit generell zu spät. Die im Vertrauenskapitel angesprochenen Anzeichen problematischer „Vertrauensüberschüsse“ sind auf den verschiedenen Ebenen unterschiedlich. Hohes Systemvertrauen, als absolute Selbstverständlichkeit und damit kaum hinterfragbare Wirksamkeit offizieller Mechanismen und Regeln, kann Innovation verhindern, indem die Definition des Vertrauenswürdigen kein Vertrauen jenseits etablierter Abläufe zulässt. Es folgt daraus eine extreme Gebundenheit an die Mechanismen des jeweiligen Systems bzw. der Organisation. Das bekannte Sprichwort: „Never change a running system“ berücksichtigt nicht die zeitliche Begrenztheit etablierter Systeme. Der selbstbestätigende Mechanismus von Systemvertrauen ist eher gleichzusetzen mit der Aussage -Always trust a running system- (deren Kehrseite gleichbedeutend mit der Aussage -never question a running system – until it is too late- wäre). Gerade bei Systemvertrauen ist das Bewusstmachen der Vertrauensgrundlagen besonders problematisch, da intersubjektiv

---

<sup>11</sup> Bezüglich einer näheren Betrachtung intrapersonaler Führung wird auf die Folgekapitel verwiesen.

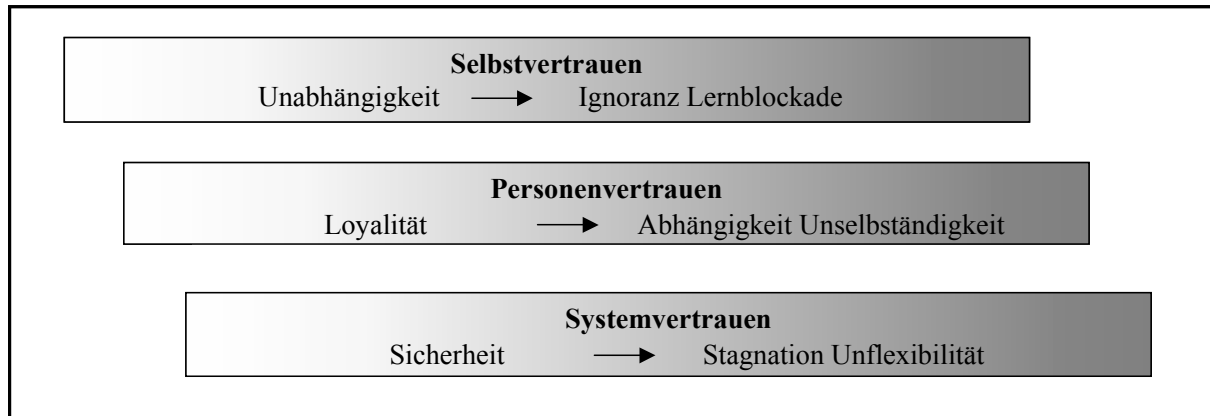
geteiltes Vertrauen mit der Routine in die „Betriebsblindheit“ rutscht und sich somit leicht jeglicher Hinterfragbarkeit entzieht. So verweist auch Rippberger auf die Internalisierung mit dem Verhalten verbundener Externalitäten als Folge von Normen (Rippberger 1998, S.226).

Die Wirksamkeit von Arbeitszeugnissen in ihrer Prognosefunktion für zukünftige Arbeitsleistung ist beispielsweise eine Operationalisierung von Systemvertrauen, die Auswahl und damit Komplexität reduziert. Allerdings birgt sie auch die Gefahr in sich, dass der Mensch auf die Aussage dieses Zeugnisses reduziert wird, bzw. dass sich das Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit zugunsten des Systemvertrauens reduziert. Scheitert ein hoher Prozentsatz von Mitarbeitern in einem Unternehmen, wird dieses auf viele Dinge zurückgeführt. Die Infragestellung der Aussagefähigkeit von Bewerbungsunterlagen hinsichtlich ihres Erfassungsvermögens relevanter Informationen über den Kandidaten erfolgt in diesem Zusammenhang allerdings kaum. Was einmal vom System für wirksam erklärt und im Vertrauensprozess verinnerlicht wurde, entzieht sich leicht kritischer Prüfung. Innerhalb der Organisation kann Systemvertrauen als Glaube an die Wirksamkeit von Entscheidungsprozessen dann zu Stagnation führen, wenn diese Prozesse mit beschleunigter Veränderung des Marktes keine zeitnahen Reaktionen mehr gewährleisten können, aber vor dem Hintergrund bisheriger Erfahrungen kein Vergleich hinsichtlich der Adäquatheit bei neuen Umfeldbedingungen gezogen wird.

Personenvertrauen im Rahmen interaktiver Führung kann bei übermäßiger Entwicklung ebenfalls das Vertrauen in das eigene Handeln reduzieren und infolge dessen eine kontraproduktive Abhängigkeit von den Entscheidungen der Führungsperson bewirken. Ist das Personenvertrauen in die Führungsperson unverhältnismäßig hoch, verhindert dieses nicht nur konstruktive Kritik (mangels Erwägung, dass ein Verhalten auch falsch gewesen sein könnte), sondern kann auch zu einer Paralyse des Geführten führen. Die eigene Entscheidungskompetenz im Vergleich zur Führungskraft wird angezweifelt, und es entsteht das Bedürfnis, jede Handlung durch die Zustimmung der Vertrauensperson abzusichern, was selbständiges Handeln verhindert.

Das Selbstvertrauen der Führungskraft als wichtige Ressource, um jenseits von Routinesituationen eigenständig handeln zu können, gefährdet dann die Führungsbeziehung, wenn es in einem Maß übersteigert wird, dass neue Impulse und Kritik nicht mehr wahrgenommen und verarbeitet werden, weil die Person auf die eigene Sichtweise als ultimativen Handlungsmaßstab fixiert bleibt.

Die Implementierung von Vertrauen im Rahmen von Führung erfordert demzufolge immer eine parallele und permanente Absicherung gegen die genannten kontraproduktiven Tendenzen. Für die direkte Führungskraft bedeutet dies eine Gratwanderung, auf der Vertrauen motivieren muss, ohne abhängig zu machen, und Selbstvertrauen systemunabhängiges Handeln ermöglicht, ohne den jeweiligen Kontext zu ignorieren.



**Abbildung 7.2: Symptome der Grenzüberschreitung von Vertrauen**

Vertrauen als Führungsqualität wird bei Überschreiten eines Grenzwertes kontraproduktiv. An diesem Punkt verhindert es die Entwicklung komplexer Organisationen infolge reduzierter Anpassungsfähigkeit.

## 7.2 Paradigma: Beeinflussbarkeit oder Abhängigkeit?

Wichtig ist an dieser Stelle, die Unterscheidung zwischen Beeinflussung und Abhängigkeit nochmals explizit hervorzuheben. Einer direkten und eindeutigen Abhängigkeits-Beziehung liegt ein Kausalverhältnis zu Grunde, das generelle Prognosen und Aussagen in Wenn- dann-Kategorien ermöglicht und von einem Phänomen auf eine Ursache schließen lässt. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn im Unternehmen A für die Zahlung von einer fixen Vertriebsprovision bestimmte Umsatzgrößen innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden müssten. In diesem Fall wäre die Aussage: „Wenn Umsatz  $x$  innerhalb Zeitraum  $z$  erreicht wird, zahlen wir Provision  $p$ .“ eine allgemeingültige Aussage, unabhängig davon, welcher Mitarbeiter mit welchen Kunden für welches Produkt in welcher Filiale dieses Ziel erreicht. Die Betrachtung von zwei Variablen (Umsatz  $x$  pro Mitarbeiter, Zeitraum  $z$ ) würde für die Bestimmung der dritten Variable (Provision  $p$ ) ausreichen. Würde sich die Provisionshöhe nach der Schwellenüberschreitung noch je nach Umsatzgröße proportional erhöhen, so wäre eine relationale Aussage in Bezug auf die genannten Größen möglich: „Ab Erreichen der Umschwelle  $y$  gilt, je höher der Umsatz ( $x-y$ ) desto höher die Provision“.

Nicht-lineare Prozesse können im Gegensatz zu linearen Prozessen nicht durch Formeln dargestellt werden, die als Paradigma lineare Prozesse voraussetzen. Die Problematik komplexer Systeme liegt darin, dass ihre modellhafte Darstellung immer da zu scheitern

droht, wo der Versuch unternommen wird, Komponenten, die multiplen Korrelationen unterliegen, in einfachen Wenn-dann-Schemata darzustellen. Dies könnte bereits der Fall sein, wenn in unserem Beispiel die Frage nach dem Grund des Nicht-Erreichens der Provisionsschwelle gestellt wird. Welche Kombination welcher Variablen hat zum Ergebnis  $x < y$  geführt? Als erste zu nehmende Hürde wäre hier die Definition der möglichen umsatzrelevanten Variablen, wie beispielsweise Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterkompetenz, Kompetenz und Verhalten der Führungskraft, Organisationsstrukturen, Kommunikation, Produktqualität, Markt oder Kundensituation vorzunehmen, die dann ausgewählt und in ihrer Verantwortlichkeit zueinander in Beziehung gesetzt werden müssten. Die Aufstellung einer eindeutigen Verknüpfung scheidet hier an mindestens drei notwendigen, aber nicht beschaffbaren Informationen:

1. Die vollständige Aufstellung aller Einflussfaktoren,
2. Die exakte Gewichtung der einzelnen Faktoren in Bezug auf ihren Beitrag zum Ergebnis,
3. Die Rückführung auf einzelne Faktoren unter Berücksichtigung gegenseitiger Beeinflussung (Verstärkung, Neutralisierung, Verhinderung).

Eine weitere Schwierigkeit, neben der Unmöglichkeit einer eindeutigen Ursachenklärung, liegt in der Datenbasis für eine Analyse, die letztendlich immer auch Prognosecharakter aufweisen soll. Da dieser Analyseprozess als Reaktion auf vorliegende Umsatzzahlen erfolgt, und somit vergangenheitsbezogen ist, steht neben der Eindeutigkeit der Zuordnung einzelner Faktoren auch die Prognosewirksamkeit solch einer ursächlichen Zuordnung in Frage. Wie wahrscheinlich ist es, dass alle Komponenten komplexer Systeme sowohl in ihrer Beschaffenheit als auch in ihren Beziehungen zueinander stagnieren? Da es vielfache Wechselwirkungen sind, die Organisationsprozesse beeinflussen, bleibt die Aussagemöglichkeit diesbezüglich, unabhängig von der betrachteten Führungskategorie, auf eine beschreibende analysierende Ebene beschränkt. Diese kann die Einflüsse und teilweise auch Einflussgrade darstellen und auf der Basis dieser Entwicklungstendenzen und Faktoren ermitteln. Zweifelsfreie Begründungen im Sinne von Ursache-Wirkungsgefügen kann sie nicht leisten, da nichtlineare, teilweise zirkuläre Entwicklungen keinen Ursprung haben (vgl. Groth/Wimmer 2004, Buckingham/Coffman 2001; Luhmann 1973; Maira/Scott-Morgan 1997).

### 7.3 Führung in komplexen Systemen

Führung in komplexen Systemen kann über die Strukturen selbst als strukturelle Führung in Form von Regeln, Rollen und damit verbundenen offiziellen Handlungskompetenzen erfolgen. Die direkte Führung erfolgt nicht über Strukturen, sondern ist individuell durch die Beziehung der interagierenden Personen geprägt. Ihr Erfolg wird von struktureller Führung beeinflusst, ist allerdings nicht prinzipiell von dieser abhängig.

#### 7.3.1 Strukturelle Führung in komplexen Systemen

Strukturelle Führung ist aufgrund latenter Strukturen nicht nur schwer zu definieren, sondern bringt in ihrer Umsetzung auch eine gewisse Trägheit mit sich, da formale Strukturen nur auf dem offiziellen Entscheidungsweg verändert werden können und somit in ihrer Wirkung einer zeitlichen Verzögerung unterliegen (vgl. Kühl 1998; Maira/Scott-Morgan 1997; Rosenstiel 2003). Auf diese Problematik wurde bereits im vorangegangenen Kapitel hingewiesen. Letztendlich manifestieren sich in den formalen Strukturen die Bewertungen der Ergebnisse des Systemverhaltens als reaktiver Prozess. Die Unternehmensleitung interpretiert die Unternehmensleistung aufgrund von Informationen und Datenmaterial, ändert Regeln, besetzt Rollen neu oder definiert diese um. Ein Großteil des Feedbacks auf so getroffene Entscheidungen erfolgt verspätet, sei es aufgrund verzögerter Reaktion, bewusster Informationszurückhaltung oder Auswertungen von Zahlenmaterial, in denen sich immer nur Ergebnisse aus vorangegangenen Perioden niederschlagen: „*Feedback is massively delayed.*“ (Maira/Scott-Morgan 1997, S.116). Zudem ist die organisatorische Sinnerzeugung durch uneinheitliche Ziele und Zwecke gestört, was eine Erschütterung des Systemvertrauens als wichtige Basis struktureller Führung mit sich bringt. Als zentrale Anforderungen an postbürokratische Organisationen sieht Kühl treffend die Bewältigung von Wandel ohne Identitätsverlust, den Umgang mit der Dominanz informeller Strukturen und die äußere Anpassungsfähigkeit durch Aufrechterhaltung innerer Komplexität (vgl. Kühl 1998, S.18). Diese Anforderungen kann strukturelle Führung allein nicht bewältigen.<sup>12</sup>

Ein entsprechendes Verhältnis von äußerer zu innerer Komplexität zu haben, bedeutet beispielsweise, dass struktureller Führung hinsichtlich ihrer Funktionalität Grenzen gesetzt

---

<sup>12</sup> Hinsichtlich der erhöhten Komplexität ist nach Hartmann jedoch die Unterscheidung zwischen Verlust des Vertrauens in überkommene Institutionen (und damit schwindendes Systemvertrauen mangels zeitgleicher Umweltanpassung) und Bedarf nach Vertrauen aufgrund wachsender sozialer Interdependenzen (erhöhtes Personenvertrauen aufgrund unterschiedlicher, widersprüchlicher Rollen) erforderlich (Hartmann 2001, S.33).



sind.<sup>13</sup> Je mehr durch feste Strukturen innere Komplexität reduziert wird desto geringer wird das Reaktionsspektrum für äußere Komplexität (vgl. Kühl 1998; Rosenstiel 2003; Buckingham/Coffman 2001; Maira/Scott-Morgan 1997). Bei komplexem Umfeld macht es demzufolge nur bis zu einem gewissen Grad Sinn, Kommunikationswege und Verhaltenserwartungen per Struktur vorzugeben, da strukturelle Führung auf innere Anpassungserfordernisse weniger elastisch und schnell reagieren kann wie interaktionelle Führung, und somit die Stagnation des Systems provozieren kann.<sup>14</sup>

Vertrauen, das über offizielle oder informelle Strukturen erzeugt wird, ist dabei nur teilweise dem System und damit struktureller Führung zuzuschreiben. Regeln, häufig auch informeller Natur, die Art und Weise des Umgangs miteinander bestimmen, schlagen sich bei intersubjektiver, offizieller Übereinstimmung in Systemvertrauen nieder. Damit Regeln nicht nur auf dem Papier bestehen, sondern als Teil der Kultur gelebt werden, sind sowohl Sanktionierbarkeit von Regelwidrigkeiten als auch die Umsetzung dieser Sanktionen<sup>15</sup> erforderlich. Während die Sanktionierbarkeit durch das System festgelegt wird, entscheidet über deren Umsetzung die verantwortliche Führungskraft. Deshalb ist die Vertrauenskultur an sich ein mikrokosmotisches Phänomen zwischen Führungsperson und geführter Person und liegt damit in der Hauptverantwortung des operativen Managements, das funktionsbedingt die meisten direkten Führungsbeziehungen vorzuweisen hat. Verantwortung für Vertrauenskultur ist weder an Programme abtretbar noch an andere delegierbar.<sup>16</sup> Auch Sprenger macht die Kooperationsbereitschaft bezüglich institutioneller Programme von der

---

<sup>13</sup> Burns und Stalker kreierten in den 60-ern die Unterscheidung zwischen mechanistischen und organischen Organisationen. Während die mechanistischen für Bürokratie und ausgearbeitete Kontroll-Systeme mit starren Hierarchien stehen, prägen organische Organisationen dezentralisierte Entscheidungs-Mechanismen und Lernfähigkeit (vgl. Burns Stalker 1966; Bass 1998).

<sup>14</sup> So plädiert auch Gambetta für Handlungsspielräume als Vertrauensbasis: *“Wenn Handlungen anderer stark eingeschränkt wären, dann würde Vertrauen bei der Leitung unserer Handlungen eine proportional kleinere Rolle spielen, denn je begrenzter die menschliche Freiheit ist, desto beschränkter ist der Bereich derjenigen Handlungen, deren wahrscheinliches Auftreten wir ex ante erraten müssen. Im Gegensatz dazu wird Vertrauen in steigendem Maße für unsere Entscheidungen und Handlungen relevant, je größer die Menge möglicher Alternativen ist, die anderen offen stehen.“* (Gambetta 2001, S.213).

<sup>15</sup> Auf die Funktion von Sanktionen weist diesbezüglich auch Offe hin: *“Effektive Institutionen minimieren Risiko der Vertrauensenttäuschung – auch durch Sanktionen.“* (vgl. Offe 2001, S.279).

<sup>16</sup> ...oder wie Endress die unterschiedlichen Entstehungsfaktoren von Vertrauen formuliert: *“Konstellationen des Vertrauens und der Vertrautheit sind mögliche Resultate von Interaktionsprozessen. Handlungsrouninen, Handlungsverdichtungen, Handlungsprofessionalisierungen, Handlungsrahmungen, Handlungsstrategien stellen Orientierungsindikatoren für Beziehungen zu Personen oder gesellschaftlichen Einrichtungen, für eigenes Denken oder Handeln usw.. Sie sind Orientierungsindikatoren für die Perspektivierung menschlichen Weltbezugs in Sozial-, Selbst- und Sachverhältnissen.“* (Endress 2001, S.192ff.).

Vertrauensbereitschaft, die bei der Realisierung, und damit auf operativer Ebene entsteht, abhängig.<sup>17</sup>

### 7.3.2 Interaktionelle Führung in komplexen Systemen

Die bereits von Holland angesprochene Dezentralität komplexer Systeme, deren informelle Strukturen und stetiger Veränderungs- und damit Lernbedarf rücken die Führungskraft als reflexives und flexibleres Führungsinstrument in den Mittelpunkt von Vertrauensbeziehungen.<sup>18</sup> Da die Organisation als Ganzes nicht steuerbar ist, geht es primär um die Schaffung optimaler Bedingungen für die Entfaltung der Eigendynamik ihrer Komponenten. Die Analyse von Strukturen vernachlässigt in diesem Zusammenhang oft die Knotenpunkte solcher Vernetzungen, die mittleren Führungskräfte (Klages 2002, S.176; Holland 2002).

Lag die Hauptaufgabe operationaler Führung in einfachen, hierarchischen Organisationen noch schwerpunktmäßig in der Weitergabe und Umsetzung von Anweisungen, geht es heute vor allem darum, diese zu legitimieren und Vertrauen in Vorgehensweisen zu schaffen, die nicht mehr automatisch und latent durch Systemvertrauen legitimiert sind.<sup>19</sup> *„Widersprüchliche Umweltaforderungen an Unternehmen werden nicht mehr durch organisatorische Strukturen aufgefangen. Mitarbeiter müssen widersprüchliche Verhaltensanforderungen bewältigen.“* (Kühl, 2002, S.61).<sup>20</sup> Die Organisation als Summe von Entscheidungen, die nicht mehr uneingeschränkt vertrauensfähig sind, ist somit auf die Entscheidungsabsicherung durch ihre Führungskräfte angewiesen.

In einem durch Unsicherheit geprägtem System funktioniert die Führungskraft nicht mehr als austauschbarer Systembestandteil, sondern als Individuum auf der Basis ihrer persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten.

---

<sup>17</sup> Die Kooperationsbereitschaft bezüglich institutioneller Programme ist von der horizontalen Vertrauensbereitschaft zwischen denjenigen abhängig, die an der Realisierung von Programmzielen und damit an der Erzeugung der Kollektivgüter mitwirken (vgl. Offe 2001, S.290).

<sup>18</sup> So sieht auch Offe kleinräumige Interaktionsmuster als Vermittler von Vertrauensbeziehungen, sobald verfestigte und für alle geltende Institutionen fehlen (vgl. Offe 2001, S.287).

<sup>19</sup> Laut Singer sitzt das Mittelmanagement an strategisch wichtigen organisatorischen Vernetzungsknoten, die allerdings nicht die Funktion von Kommando- bzw. Steuerungszentralen haben, sondern Informationen bündeln, verdichten und verteilen sollen (vgl. Singer 2004).

<sup>20</sup> Kühl spricht in diesem Zusammenhang auch von klassischen Double-bind-Situationen, in denen Mitarbeiter mit widersprüchlichen Verhaltensanforderungen konfrontiert werden.

Die Persönlichkeit tritt, wie Offe formuliert, bei eingeschränktem Systemvertrauen in den Vordergrund.<sup>21</sup> Direkte Führung muss also Unsicherheit des Systems durch persönliches Vertrauen ausgleichen, um die Handlungsfähigkeit zu gewährleisten (Kühl 2002, S.269; Buckingham/Coffman 2001, S.235; Wiendieck 2003, S.634; Moss Kanter 2003, S.25ff.). Wie bereits die vorangegangenen Forschungsergebnisse zeigen, ist das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten sowohl für die Loyalität als auch die Leistung des Organisationsmitglieds entscheidend. Über Vertrauen schafft personale Führung die Identifikation in Zeiten fehlender Vertrautheit. Wenn der Ordnungsrahmen in Form struktureller Führung steht, treten operative Führungskräfte in den Mittelpunkt, um strategische Führung umzusetzen. Hier entscheidet sich in erheblichem Maße, ob Aktivierung, und damit Mobilisierung, der Ressource Mensch stattfindet, oder nicht. (vgl. Klages 2002, S.187).

Dass letztendlich die Führungskraft und nicht das System über den Erfolg entscheidet – „*Managers trump companies.*“ (Buckingham/Coffman 2001, S.235)-, bestätigt auch Scott-Morgan anhand der Ergebnisse seiner Unternehmensanalysen. Laut dieser ist schlechte Performance in erster Linie auf fachliche und persönliche Schwächen zurückzuführen.<sup>22</sup> Vernachlässigt werden darf bei dieser Betrachtung jedoch nicht, dass die erfolgreiche Kombination der richtigen Führungskraft mit der richtigen Position immer auch das Ergebnis der Eigenschaften und Auswahlmechanismen des Systems darstellt, das seinen Anteil an Verantwortung für den Erfolg personaler Führung trägt.<sup>23</sup> Die Tendenz des Systems, Scheitergründe an beteiligten Personen (z.B. mangels Führungsfähigkeit), und nicht an eigenen Strukturen festzumachen, schiebt diesen Part an Verantwortung oft auf die Position des blinden Flecks<sup>24</sup> (vgl. Kühl 1998, S.15).

---

<sup>21</sup> Wenn Institutionen an der Vertrauensschaffung scheitern, wird vielfach ersatzweise auf Wahrnehmung von Charakter, Persönlichkeit und Charisma führender Personen gesetzt (Offe, 2001, S.284).

<sup>22</sup> „*The 2 most common reasons for poor performance: inadequate or inappropriate personnel and lack of skills.*“ (Scott-Morgan 1994, S.82).

<sup>23</sup> An dieser Stelle wird nochmals auf den Komplexitätstheoretischen Ansatz verwiesen, der insbesondere in der Wechselwirkung zwischen den Komponenten eines Systems Voraussetzungen für Veränderungsprozesse sieht. So gehen auch Maira/Scott-Morgan davon aus, dass die Beziehung mindestens so viel Einfluss auf Veränderungen hat, wie die Qualität jeder einzelnen Komponente (hier Business process, skills and motivation, quality of resources) (Maira/Scott-Morgan 1997, S.12).

<sup>24</sup> Aus der Biologie entnommener Bestandteil des Johari-Windows, der für durch das handelnde System nicht wahrnehmbare Handlungskomponenten steht.

### 7.3.3 Wirkungsvergleich struktureller und interaktioneller Führung

Strukturelle Führung stellt die Spielregeln für die Mitglieder und damit den Orientierungsrahmen, der das Handeln im Namen der Organisation erst ermöglicht.<sup>25</sup> Je mehr individuellen Spielraum diese Regeln lassen desto variationsreicher wird das Spiel und desto mehr tritt der Einfluss der Spielregeln im Vergleich zum Einfluss des einzelnen Mitglieds in den Hintergrund. Die Beziehungen, die der Knotenpunkt Mittelmanagement nach oben, nach unten und auf gleicher Ebene knüpft, entscheiden in ihrer Qualität erheblich über die Realisierung von Strategien. Wenn eine Organisation ihre innere Komplexität und damit Flexibilität erhöhen will, ist das über die Erhöhung der Handlungsspielräume personaler Führung möglich.

Ob mit personaler Führung die potentielle Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit auch umgesetzt wird, hängt neben den strukturellen Rahmenbedingungen von der Art der Führung und den Personen ab.

Eine grundsätzliche Problematik in der öffentlichen Diskussion über optimale Führungsstile bzw. Führungspersönlichkeiten stellt die bedingte Messbarkeit dieser Faktoren dar. Zum einen ist es kaum möglich, eine einfache kausale Verknüpfung eines Outputs wie beispielsweise Umsatzsteigerung einer Filiale mit einem persönlichen Faktor (möglicherweise dem autoritären Führungsstil der Führungskraft) herzustellen, da die Rückführung auf einen Verursacher im Wirkungsgefüge komplexer Systeme immer unzulänglich ist. Zum anderen kann das tatsächliche individuelle Leistungspotential, das eine Leistungsbeurteilung eines Mitarbeiters im Verhältnis zu dem, was er aktuell leistet, und dem, wozu er darüber hinaus individuell in der Lage wäre, ermöglicht, wenn überhaupt, erst postum festgestellt werden. Glaubt man Aussagen, die von einer durchschnittlichen Potentialausnutzung weit unter den eigentlichen Möglichkeiten ausgehen, und legt man personale Führung als zentralen Einflussfaktor zu Grunde, könnte eine fähige Führungskraft eine Verdopplung der Ressourcen ohne jegliche Zusatzinvestition ermöglichen.<sup>26</sup>: „*Companies are searching for undiscovered*

---

<sup>25</sup> Oder wie Rippberger formuliert: „*Institutionen bestimmen Spielregeln sozialer Interaktion.*“ (Rippberger 1998, S.224).

<sup>26</sup> Gemäß einer in Deutschland im Herbst 2002 durchgeführten Gallup-Umfrage, sind nur 15% aller Beschäftigten im Beruf aktiv engagiert, 69% sind passiv unengagiert, 16% sind aktiv unengagiert. Die Gründe liegen in Führungsproblemen (vgl. „Schlechtes Management – wenig Engagement. Wenn Arbeiten keinen Spass macht.“, in: NZZ, Mittwoch, 25.September 2002, S.79; Anker 2004).

*reserves of value. Human nature is one of this last, vast reserves of value.*”  
(Buckingham/Coffman 2001, S.242).<sup>27</sup>

#### **7.4 Fokus personale und intrapersonelle Führung**

Aufgrund des begrenzten Wirkungsgrades struktureller Führung in komplexen Systemen muss die zur Komplexitätsreduzierung notwendige Herstellung von Vertrauen über personale bzw. intrapersonelle Führung erfolgen. Der in sich wandelnden Organisationen übliche permanente Kontextwechsel behindert den Erfolg struktureller Führung in Form von verdichtetem Orientierungswissen

Nicht die Stabilität von Systemen, sondern deren Elastizität entscheidet über deren Zukunft.

Dies lässt Anforderungen an ein kontinuierliches Veränderungsmanagement steigen, das nur durch die Flexibilität des Einzelnen im Rahmen eines breiten Handlungsspektrums umgesetzt werden kann. Vertrauen mittels personaler Führung aufzubauen, ist dabei ein Prozess, der unabhängig von der Existenz von Vertrauen in die betreffende Organisation erfolgen kann. Empirische Studien belegen, dass ein negatives Stereotyp des Systems mit positiven Einzelerfahrungen kompatibel ist.

Der Vorgesetzte kann zuverlässig und motivierend sein, obwohl kein Vertrauen in die Organisation als solche besteht. Somit kann es möglich sein, Vertrauen auf der Mikroebene aufzubauen und so Systeme auf der Makroebene gegen Zuversichtsverluste zu schützen (vgl. Endress 2001, S.200; Buckingham/Coffman 2001; Scott-Morgan 1994; Luhmann 2001, S.159).

Aufgrund der Möglichkeit, Vertrauensebenen zu wechseln, kann aus Vertrauen in die Führungskraft weiterführend Systemvertrauen entstehen, das wiederum die Reichweite struktureller Führung erhöhen kann.

Aus der dargestellten Verantwortung direkter Führungskräfte resultiert der Bedarf einer genauen Betrachtung der Führungsbeziehung, insbesondere unter dem Vertrauensaspekt. Welche Art personaler Führung des Mittelmanagements fördert eine Vertrauensbeziehung, und erhöht damit sowohl Handlungsmöglichkeiten als auch Zeithorizont des Umfelds?

---

<sup>27</sup> Umgekehrt kann der Gesamtnutzen eines Vorgesetzten negativ sein, wenn seine Führung zu einer unterdurchschnittlichen Potentialausnutzung seiner Mitarbeiter führt (vgl. Klages 2002, S.156; Wunderer/Küpers 2003).

Welche persönlichen Eigenschaften sind erforderlich, um eine Vertrauen fördernde Führung umzusetzen?

Den Fokus auf die individuelle Führungsbeziehung und das Führungsverhalten und die dafür erforderlichen persönlichen Eigenschaften zu richten, bedingt für die folgende Betrachtung die Vernachlässigung organisatorischer Bedingungen. Es soll jedoch im Auge behalten werden, dass Organisation, Systemvertrauen und strukturelle Führung immer den Rahmen für Erfolg, Auswahl und Entwicklung von Führungskräften bilden. In diesen Rahmen sind die Komponenten zu integrieren, bevor personale Führung umgesetzt werden kann.<sup>28</sup> Die Beeinflussung einzelner Vernetzungen verändert das System, kann aber nie allein den Output bestimmen, da eine isolierte Betrachtung, und durch diese ermöglichte punktuelle Veränderungsansätze immer den Preis der Unvollständigkeit zahlen.

#### 7.4.1 Vertrauen und die personale Führungsbeziehung

Eine Betrachtung von Führungsstilen bzw. Führungspersönlichkeiten hinsichtlich ihrer Möglichkeiten einen optimalen Grad an Vertrauen aufzubauen, erfordert vorab die Darstellung der Führungsbeziehung. Im Gegensatz zu einseitigem Vertrauen, das man in Politiker oder das Gerichtswesen im Sinne von Verhaltenserwartungen setzt, handelt es sich bei der Führungsbeziehung um zwei miteinander verflochtene Erwartungshaltungen der Führungskraft und der geführten Person, deren Wechselwirkung über den Vertrauensgrad der Beziehung entscheidet. Die Vertrauensbeziehung ist somit ein wechselseitiger Prozess. Diese Feststellung ist für erfolgreiche Führung entscheidend, da sie impliziert, dass einseitiges Vertrauen (z.B. in die Führungskraft) für die Aufrechterhaltung einer Vertrauensbeziehung nicht ausreicht. Vertrauensbeziehungen beeinflussen sich gegenseitig und müssen dementsprechend auf allen Hierarchieebenen produziert werden. Als möglicher Effekt dieses Prozesses könnte einseitig entgegengebrachtes Vertrauen durch Misstrauen der anderen Seite wieder reduziert werden: *„Es ist nicht nur notwendig, vor einer kooperativen Handlung anderen zu vertrauen, sondern auch zu glauben, dass einem von anderen vertraut wird.“* (Gambetta 2001, S.209). Somit ist nicht nur das Vertrauen in die Person (wie bereits erwähnt)

---

<sup>28</sup> Die Fokusfunktion birgt neben ihrer Vereinfachungsfunktion, wie jeder Reduktionsmechanismus, immer auch das Risiko, Verständlichkeit um den Preis der Ignorierung zu erkaufen, der früher oder später zu falschen Schlussfolgerungen führen kann. Rollenspiele zu Führungssituationen, in denen „Veränderungsmanager“ ihre Strategien allein auf Basis von Organigrammen und Kennzahlen aufstellen, während die „Mitarbeiter“ ihre informellen Beziehungen zwar beibehalten, aber nicht artikulieren, verdeutlichen anschaulich, warum Veränderungsprojekte, die auf dem Papier erfolgreich sein müssten, scheitern. Der ausgeblendete Hintergrund in Form latenter, aber nichts desto trotz wirksamer Strukturen passt nicht zum erstellten Konzept und es wird folglich auch nicht wie erwartet kooperiert (vgl. Scott-Morgan 1997).

ein entscheidender von der Führungskraft beeinflussbarer Faktor für das Entstehen einer Vertrauenskultur. Neben dem Vertrauen in diese Person spielt auch noch das Vertrauen in das Vertrauen eine Rolle.

Aufgrund dieser Wechselbeziehung tritt jede der beteiligten Personen sowohl als Vertrauensgeber als auch als Vertrauensnehmer auf.<sup>29</sup> Personelle Führung im Rahmen struktureller Führung kann somit nie allein als Aktion, sondern immer nur auf der Grundlage von Interaktion bewertet werden.<sup>30</sup> Die eigene Vertrauenswürdigkeit spielt dabei eine ebenso große Rolle, wie die Vertrauensfähigkeit in den anderen, die Sicherungsmechanismen, wie Selbstständigkeit der geführten Person, überhaupt erst entstehen lässt. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass die objektive Vertrauenswürdigkeit, als Eigenschaft als solche, durch Dritte nicht wahrnehmbar ist, sondern nur die subjektive Vertrauenswürdigkeit als Ergebnis wahrgenommener Kommunikation. Somit ist die Wirkung eigener Vertrauenswürdigkeit nicht nur vom eigenen Handeln, sondern ebenso von der Wahrnehmung des Geführten infolge dessen Vertrauensfähigkeit abhängig. Vertrauenswürdigkeit des Senders als Handlungsgrundlage wird vom Empfänger bestimmt oder wie Lagerpetz formuliert: *“Vertrauen liegt im Auge des Betrachters. Vertrauen ist nicht da wie ein neutral erkennbarer Zustand.“* (Lagerpetz 2001, S.111). Dass Vertrauen abhängig vom Wollen ist, und dementsprechend nicht eingefordert werden kann (vgl. Luhmann 1968), ist zwar richtig, schließt aber die Beeinflussungsmöglichkeit von Vertrauensbereitschaft nicht aus.<sup>31</sup> Auf die Bedeutung subjektiver Wahrnehmung verweist auch Endress, der in unterschiedlichen Deutungen sozialer Situationen immer wieder den Ausgangspunkt für Krisen sieht (vgl. Endress 2002). Eine vertrauensvolle Führungsbeziehung erfordert also:

- Vertrauensfähigkeit
- subjektive Vertrauenswürdigkeit
- Absicherung gegen Abhängigkeit
- Absicherung gegen Ignoranz

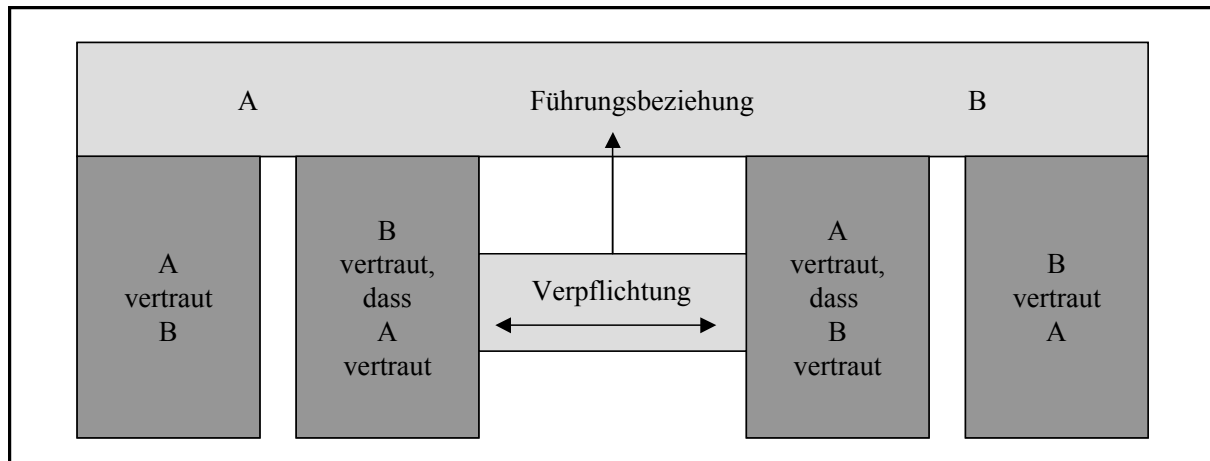
Die Führungssituation erfordert von der Führungsperson Eigenschaften und Verhaltensweisen, die eine Führungsbeziehung auf Basis von vier Säulen ermöglicht.

---

<sup>29</sup> Die Gewährung von Vertrauen kann genau das Verhalten erzeugen, das logisch gesehen seine Bedingung zu sein scheint (Gambetta 2001, S.236; Schelling 1978).

<sup>30</sup> So auch Endress: *“Vertrauen stützt sich auf Handlungen, Haltungen, Habitualitäten anderer, vorzugsweise derjenigen, mit denen wir in unmittelbaren Kontakt treten. Das mit dem Vertrauensbegriff verbundene Kernphänomen ist eine interaktive Konstellation.“* (Endress 2001, S.166).

<sup>31</sup> „Menschen und Organisationen sind nicht steuerbar, aber beeinflussbar.“ (Sprengr 2005, S.159).



**Abbildung 7.3: Die vier Säulen der Führungsbeziehung: beidseitige Sicherheit durch Vertrauen und gegenseitige Verpflichtung durch Vertrauen in Vertrauen**

Eine durch Vertrauen geprägte Führungsbeziehung ist immer wechselseitig. Beide Akteure müssen jeweils dem Anderen vertrauen, um Sicherheit für Handlungsspielräume zu schaffen. Beiden muss das Vertrauen des Anderen bewusst sein, damit moralische Verpflichtung als Grundlage für Loyalität entstehen kann.

Diese beschränken sich nicht nur auf die Ausprägung eigener Wahrnehmungsmechanismen und Verhaltensweisen. Sie beinhalten auch die Fähigkeit, mit Hilfe dieser Wahrnehmung und Verhalten des Gegenübers, wenn erforderlich, gezielt zu verändern. Die von Watzlawick formulierte Erkenntnis, dass die Bedeutung jeglicher Nachricht beim Empfänger entsteht, erfordert von der Führungskraft ein, auf die individuelle Wahrnehmungskonstruktion des Empfängers abgestimmtes Verhalten. Nur so kann die gewünschte Verarbeitung der eigenen Aussage gewährleistet werden, um die Basis für Veränderung zu schaffen. Vertrauen weist somit eine relationale Struktur auf, bei der es nicht nur um (genetisch bedingte) Disposition oder eine (instinktive) Grundausstattung geht, sondern auch um eine Form primärer Bezüglichkeit. Vertrauen ist immer schon ein „Verhältnis zu“ (vgl. Endress 2001, S.185).

#### 7.4.2 Verpflichtung von Vertrauen in der personalen Führungsbeziehung

Die Vertrauensbeziehung definiert sich nicht nur über das von der jeweiligen Seite entgegengebrachte Vertrauen, sondern wird über das Bewusstsein, selbst Objekt von Vertrauen zu sein, zusätzlich stabilisiert.<sup>32</sup> Auch bei diesem Stabilisierungsprozess erfolgt die automatische, ungesicherte Verselbständigung, bis es ernsthafte Signale für deren Infragestellung gibt. Da die Wahrnehmung dieser Signale jedoch teilweise durch den Prozess

<sup>32</sup> Die Kraft der moralischen Verpflichtung, die daraus erwächst, dass Vertrauen geschenkt wird, kann Vertrauen zu einer sich selbst erfüllenden Erwartung machen...Vertrauensbeziehungen stabilisieren sich selbst (Offe 2001, S.254).



selbst verhindert wird, besteht auch hier die Gefahr des kontraproduktiven Vertrauens.<sup>33</sup> Darauf zu vertrauen, dass der andere einen selbst für vertrauenswürdig hält, kann eine moralische Verpflichtung schaffen, genau dieser Erwartung gerecht zu werden (vgl. auch Rippberger 1998; Endress 2001; Offe 2001; Hartmann 2001). Eine derartige Vertrauenskultur<sup>34</sup> als Glaube in das Vertrauen des anderen, dient als verpflichtendes Vorbild für das eigene Verhalten. Vertrauen wird sozial als „Sich-einlassen-auf“ ohne definitive Sicherheiten gedeutet. Dieser in Offes Worten „sichtbare Beweis einer kooperativen Vorleistung“ impliziert eine besondere Verpflichtung für den Vertrauensempfänger, das in ihn gesetzte Vertrauen nicht zu enttäuschen (Offe 2001, S.291; Höhler 2005, S.173).<sup>35</sup> Sowohl das Geben als auch das Nehmen von Vertrauen beinhalten einen moralischen Wert. Diese Beziehungsstabilisierung infolge der moralischen Verpflichtung des Vertrauensnehmers, das in ihn gesetzte Vertrauen zu bestätigen, kann durch Kontrollen konterkariert werden. Kontrolle kann, wie bereits dargestellt, als mangelndes Vertrauen gewertet werden und somit das Vertrauen in Vertrauen zerstören (vgl. Endress 2001; Simmel 1992).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Hinweis auf die Unterscheidung der häufig synonym verwendeten Begriffe Vertrauen und Verlässlichkeit. Während sich der Prozess des „sich Verlassens auf“ allein auf das Handeln einer Person in Bezug auf einen bestimmten Zweck bezieht, spielt beim Prozess des Vertrauens die angenommene generelle Motivation der Person in Form einer wohlwollenden Absicht dem Vertrauenden gegenüber zusätzlich eine Rolle. Diese Unterscheidung ist für das Entstehen moralischer Verpflichtungen von großer Bedeutung. Moral entsteht auf der persönlichen Ebene – nicht auf der Handlungsebene. Bei einer gebrochenen Erwartung, wo lediglich die Verlässlichkeit, nicht aber die Vertrauenswürdigkeit enttäuscht wurde, erfolgt in der Regel keine Reaktion, die durch moralische Enttäuschung geprägt ist. Ein erwartetes Verhalten ist nicht eingetreten, Gründe hierfür werden aber nicht zwangsläufig mit der Identität der betreffenden Person in Verbindung gebracht. Existiert Vertrauen, erwartet man von einer Person Wohlwollen und reagiert bei Fehlen mit moralischer Enttäuschung. Man nimmt das Verhalten persönlich, die

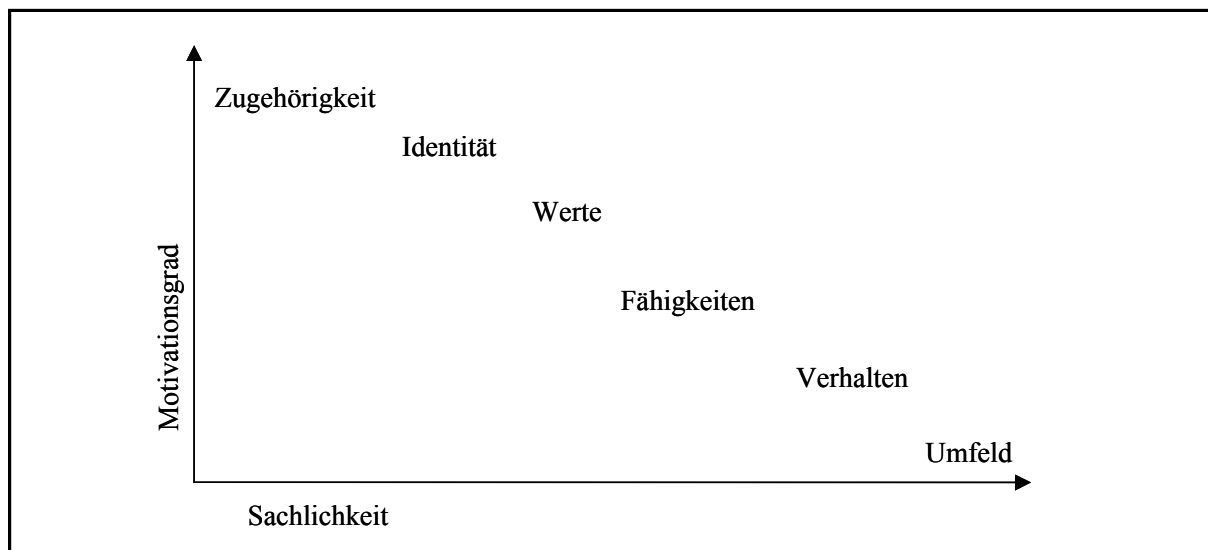
---

<sup>33</sup> „Es entstehen implizit bleibende habitualisierte Muster des Einander-Vertrauens aus gelingenden Formen reziproker Perspektivenverschränkung. Diese Muster bewahren ihren impliziten Status, also ihren unhinterfragten, für selbstverständlich genommenen Gültigkeitscharakter, bis zu der aufgrund von Enttäuschungen reflexiv explizit werdenden Entdeckung, dass man jemandem, einer Sache oder einer Nachricht vertraut hat.“ (Endress 2001, S.177).

<sup>34</sup> Endress spricht in diesem Zusammenhang statt von Kultur von einem „wechselseitigen Vertrautheitskontext, der reziproke Verpflichtungen bzw. Verantwortlichkeiten konstituiert, die gleichsam legitimerweise als verhaltensleitend unterstellt werden können und somit wechselseitig erwartbar sind.“ (Endress 2001, S.176).

<sup>35</sup> So formuliert Höhler: „Wer Vertrauen genießt, fühlt sich, anders als das Kontroll-Objekt, geschätzt und möchte diesen Status erhalten“ (Höhler 2005, S.173).

erwartete persönliche Attribution<sup>36</sup> wird nicht erfüllt (vgl. Hartmann 2001, S.30). Ob infolge einer enttäuschten oder erfüllten Erwartung eine persönliche Attribution erfolgt, und ob diese noch mit einer moralischen Bewertung verknüpft ist, hat entscheidenden Einfluss auf die Beziehung und das Handlungsspektrum der Interagierenden. Bereits die von Dilts/Bateson verwendeten neuro-logischen Ebenen zeigen auf, dass die Wirkung von Kommunikation stark dadurch geprägt ist, ob diese auf einer sachlichen oder einer persönlichen Ebene stattfindet. Die Ebene, auf der ein Empfänger eine Botschaft lokalisiert, bestimmt zu einem erheblichen Anteil die anschließenden Interpretationen und Handlungen. Als Output von Kommunikation entsteht ein unterschiedlicher Verpflichtungsgrad (im Falle von Enttäuschung Verletzungsgrad), je nachdem, ob ein Ergebnis dem Verhalten oder den Fähigkeiten einer Person zugerechnet wird, oder ob dieses auf höher Ebene (als Absicht, Werte bzw. Identität der Person) zusätzlich mit einer bestimmten Motivation bzw. Wesensart dieser Person in Zusammenhang gebracht wird.



**Abbildung 7.4: Wirkungsgrad von sachlichem und persönlichem Feedback in der Führungsbeziehung**

Je sachlicher ein Feedback formuliert ist, desto niedriger ist die Ebene, die es berührt und desto geringer ist der so aktivierte Motivationsgrad bzw. die persönliche Betroffenheit des Empfängers.

### 7.4.3 Vertrauen und die Führungspersönlichkeit

Nach der Offenlegung der Mechanismen einer Führungsbeziehung stellt sich für die Praxis die Frage, welche Einflussmöglichkeiten einer Führungskraft innerhalb eines vorgegebenen Kontextes bleiben und, als Basis jeglicher Eignungsdiagnostik, wie Vertrauen in Form von vertrauensfördernden Verhaltensweisen und Persönlichkeitseigenschaften operationalisiert werden kann.

<sup>36</sup> Zuschreibung von Verhaltensursachen

Die Beschäftigung mit diesen Fragen<sup>37</sup> ermöglicht eine kritische Betrachtung der Debatten über Führungsstile und Eignungsdiagnostik. Vor diesem Hintergrund kann eine neue Diskussion über gängige Recruitingpraktiken und eine Behandlung der kontextbezogenen Erfolgchancen der jeweiligen Führungskräfte eingeleitet werden.

Wie bereits dargestellt, hat die Führungsperson während des Aufbaus einer Vertrauensbeziehung aufgrund der Reziprozität dieser Beziehung einer doppelten Funktion gerecht zu werden. Wichtiger Faktor ist zum einen die eigene Vertrauensfähigkeit als Leistung des eigenen psychischen Systems in Wechselwirkung mit involvierten sozialen Systemen, zum anderen die subjektive Vertrauenswürdigkeit, als Ergebnis der „Vermarktung“ der objektiven Vertrauenswürdigkeit. Vertrauen eröffnet, wie Offe formuliert, dem Vertrauenden einen Spielraum an Optionen und Handlungen über das hinaus, was erzwungen, erkaufte oder sicher gewusst werden kann (Offe 2001, S.257). Diese, durch das Geben von Vertrauen gewonnene Flexibilität ist nicht nur für das Handeln der Führungskraft, sondern auch für das des Geführten wichtig.

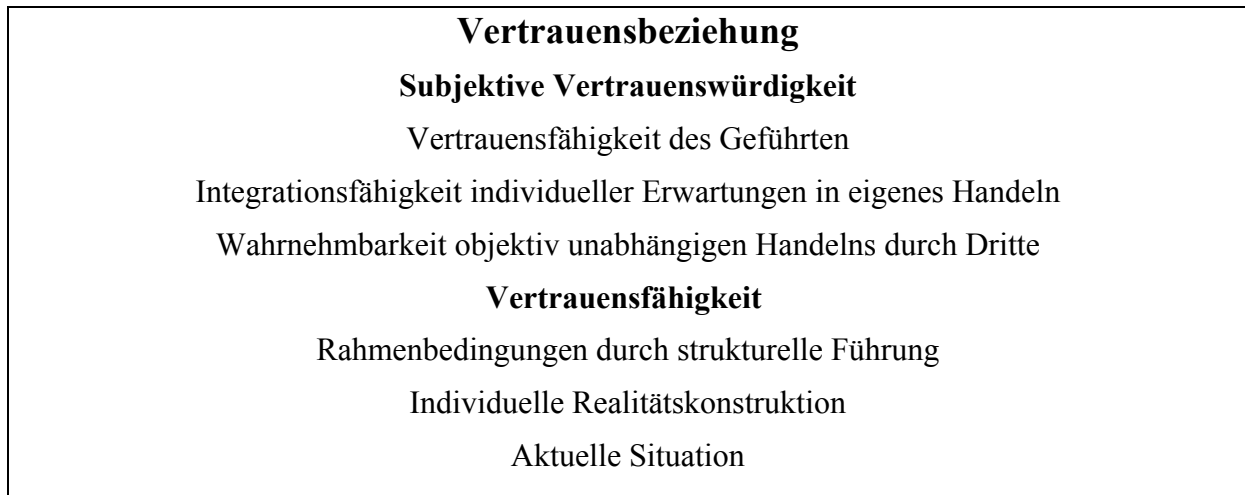
Die Vertrauensfähigkeit als Produkt struktureller Führung, individueller Realitätskonstruktion und der aktuellen Situation hängt zu Beginn folglich maßgeblich von der positiven Umfelddeutung der Führungsperson ab. Die subjektive Vertrauenswürdigkeit als Integration fremder Erwartungen in das eigene Handeln ist das Ergebnis von Zuschreibungen Dritter, beeinflusst durch Kommunikation innerhalb der Führungsbeziehung. Die Fähigkeit der Führungsperson, auf diese Zuschreibungen positiv Einfluss zu nehmen, entscheidet letztendlich über den Aufbau oder Abbau von Vertrauen. Das Vertrauensverhältnis zu Beginn der Führungssituation stellt hier die Ausgangsbedingungen dar. Ist das Verhältnis zu irgendeinem Zeitpunkt durch starkes Misstrauen geprägt, kann dies durch den bereits erläuterten Mechanismus automatischer Selbstbestätigung dazu führen, dass seitens der Führungskraft keine Möglichkeiten bestehen, auf die Vertrauensbereitschaft des anderen einzuwirken, da sämtlicher Kommunikation aufgrund eines psychischen Automatismus eine misstrauenswürdige Bedeutung zugewiesen wird. In diesem Fall kann nur noch auf Ersatzmechanismen für Vertrauen z.B. in Form von Verträgen zurückgegriffen werden, die dementsprechend Transaktionskosten steigen lassen.<sup>38</sup> Hinsichtlich der Vertrauensfähigkeit

---

<sup>37</sup> Die Beantwortung derartiger Fragen hängt immer von der jeweiligen Paradigmapräferenz ab (Sehe ich die Vertrauensbeziehung als einseitig oder wechselseitig, sehe ich sie als Zustand oder Prozess, betrachte ich sie im Vakuum oder als Gegenstand multipler Wechselwirkungen usw.)

<sup>38</sup> So erklärt Gambetta die Schwerfälligkeit italienischer Bürokratie mit der misstrauischen Einstellung der Regierung gegenüber der Öffentlichkeit, wo das Eintreffen negativer Erwartungen durch schriftliche Verträge verhindert werden muss (vgl. Gambetta 2001, S.216).

und der subjektiven Vertrauenswürdigkeit der Führungsperson können die folgenden maßgeblichen Faktoren zusammengefasst werden.



**Abbildung 7.5: Bestandteile von Vertrauensfähigkeit und subjektiver Vertrauenswürdigkeit**

Das Entstehen von subjektiver Vertrauenswürdigkeit und die Entwicklung von Vertrauensfähigkeit als entscheidende Bestandteile einer Vertrauensbeziehung werden jeweils durch drei Faktoren bestimmt.

Die Einflüsse auf diese beiden Seiten von Vertrauen bilden in ihrer Vielfältigkeit die Wechselwirkungen zwischen den Systemen, und damit auch deren Entstehungsbedingungen, ab. Der Reiz des Vertrauensmechanismus in seiner gleichzeitigen Wirkung auf der Mikro- und Makroebene hat auf der anderen Seite den Nachteil, dass er nur interdisziplinär vollständig abgebildet werden kann.<sup>39</sup> Eine Betrachtung, die sich allein mit den Möglichkeiten struktureller Führung beschäftigt, sich also mit offiziellen Regeln und Rollen auseinandersetzt, die hauptsächlich im Verantwortungsbereich des strategischen Managements liegen, wird sowohl die jeweiligen Möglichkeiten persönlicher Führungsbeziehungen als auch den Einfluss individueller Realitätskonstruktion unberücksichtigt lassen. Psychische und soziale Prozesse greifen hier aber in komplexer Weise ineinander und werden von ökonomischen Prozessen und den offiziellen Strukturen des Systems beeinflusst

Makroebene und Mikroebene sind keine voneinander getrennten Systeme. Sie können zwar im Rahmen einer Momentaufnahme isoliert betrachtet werden, die Entwicklung einer Organisation als Ganzes kann allerdings nur als das Ergebnis einer nicht separierbaren Koproduktion von Mikro- und Makroebene verstanden und analysiert werden.

<sup>39</sup> Das Phänomen Vertrauen erscheint auch deswegen gedanklich so reizvoll, weil es offensichtlich die Schwelle zwischen Mikro- und Makroebene in der Sozialtheorie zu überbrücken mag (Offe 2001, S.245).

## 7.5 Empowerment des Mittelmanagements durch das Topmanagement

Wie bereits erläutert, stellt das Vertrauensverhältnis zu Beginn der Führungssituation die Grundlage für jegliche Vertrauensprozesse innerhalb der Führungsbeziehung dar. Die Ausgangsbasis für das Mittelmanagement, als extern festgelegter Spielraum für die Ausweitung von Vertrauensbeziehungen, wird maßgeblich durch das Topmanagement geprägt.

Das Topmanagement legt die offiziellen Regeln und Rollen fest, innerhalb dieser sich das Mittelmanagement bewegen kann. Neben diesen Mechanismen struktureller Führung spielt die personale Führungsbeziehung zwischen Mittel- und Topmanagement eine ebenso große Rolle für den erfolgreichen Aufbau eines Vertrauen fördernden Mittelmanagements.<sup>40</sup>

Auf struktureller Ebene hat das Topmanagement Handlungsfreiräume zu schaffen, innerhalb derer das Mittelmanagement persönliche Akzente setzen kann. Sind Kompetenzen und Regeln so eng gefasst, dass individuelle Entscheidungen nicht möglich sind, kann auch kein persönliches Vertrauen aufgebaut werden. Mit diesem strukturellen Aspekt korreliert eng die persönliche Vertrauensfähigkeit der übergeordneten Führungskraft. Ist diese nicht vorhanden oder eingeschränkt, wird Delegation von Verantwortung hinter klarer Aufgabendelegation zurücktreten.<sup>41</sup> Gerade durch Verantwortungsdelegation legitimiert das Topmanagement flexibles eigenständiges Handeln und signalisiert dem Mittelmanagement, dass es diesem vertraut. Während die Übertragung von Verantwortung Ergebnisse festlegt und den Weg der individuellen Strategie der mittleren Führungskraft überlässt, entlastet Aufgabendelegation das Mittelmanagement von Eigenverantwortung und damit von situationsübergreifendem Denken als wichtigem Faktor in komplexen Systemen.

Mangelndes Vertrauen des Topmanagements in sein Mittelmanagement erhöht ebenfalls den Bedarf an Kontrollen, und damit die Transaktionskosten und das Misstrauen des Mittelmanagements<sup>42</sup> (vgl. Covey 2005, S.248; Höhler 2005).<sup>43</sup> Um diesen Tendenzen entgegen zu wirken, ist die Zurückhaltung der übergeordneten Hierarchien bei Entscheidungen auf Realisationsebene erforderlich. Aufgabe des Topmanagements in der Führungsbeziehung zum Mittelmanagement ist es vielmehr, Hilfestellung für den optimalen

---

<sup>40</sup> So bezeichnet Löhner Strategie und Umsetzung treffend als zwei Seiten einer Medaille, die untrennbar miteinander verbunden sind (Löhner 2005, S.9).

<sup>41</sup> „Man muss Verantwortungs-Delegation und Aufgaben-Delegation unterscheiden. V.D. ist auf Ergebnisse und nicht auf Methoden ausgerichtet.“ (Covey 2005, S.189).

<sup>42</sup> in das Vertrauen des Topmanagements

<sup>43</sup> So warnt auch Höher vor dichten Kontrollen, die neben Misstrauen auch Intrigen nach sich ziehen.

Verlauf von Entscheidungsprozessen zu geben. Diese besteht unter anderem in der Bereitstellung von Ressourcen wie Informationen und Budgets (vgl. Löhner 2005; Covey 2005).

Psychische Mechanismen, die einer Übertragung von Verantwortung häufig entgegenstehen, resultieren laut Covey oft aus dem persönlichen Werdegang der übergeordneten Führungskraft. Musste ein Topmanager selbst viele Jahre Anweisungen entgegen nehmen, bevor er seine verantwortungsvolle Position erreicht hatte, ist er oft nicht bereit, diese Erfahrung einer Nachwuchskraft zu ersparen.<sup>44</sup> Eine sachliche Hinterfragung der Notwendigkeit der eigenen Erfahrungen weicht oft einem Automatismus, der in übertriebenem Maß Erfahrungen als Bedingung für Entscheidungsfähigkeit definiert.

Ein weiterer Aspekt, den Höhler in diese Diskussion einbringt, ist die Unterschätzung des Einflusses untergeordneter Führungskräfte auf die eigene Karriere. Vertrauen erfordert persönliche Wertschätzung aller Ebenen.<sup>45</sup> Für die Beförderung reicht aufgrund üblicher Aufstiegsmechanismen zwar meist die Würdigung der Leistung durch das übergeordnete Management, jedoch nur unter Berücksichtigung eines kurzfristigen Zeithorizonts. Auf der strategischen Ebene angekommen, benötigt die Führungskraft genau jenes Mittelmanagements zur erfolgreichen Umsetzung ihrer Ziele. Nach Höhler sind Wechsel im Topmanagement häufig auf das fehlende Vertrauen von Personen zurückzuführen, die der Aufsteiger gar nicht zu brauchen glaubte (vgl. Höhler 2005, S.116ff.).

Zusammenfassend hat das Topmanagement für die Balance zwischen Erhaltung und Entwicklung des Systems zu sorgen, und damit einhergehend Vertrauensführung durch das Mittelmanagement zu fördern. Es darf von diesem weder absolute Anpassung fordern noch völlige Entfaltungsmöglichkeiten versprechen. Somit ist eine gewisse Widersprüchlichkeit im Handeln gefordert, die einerseits Regeln durchsetzt, um die Glaubhaftigkeit des Systems zu gewährleisten, andererseits aber auch deren Überschreitung akzeptiert, wenn es der Weiterentwicklung des Systems dient (vgl. Löhner 2005, S.123). Neben der Ermöglichung von Regelüberschreitungen benötigt das Topmanagement Mittelmanager, die das System hinterfragen und somit überhaupt in der Lage sind, übliche Wege durch neue zu ersetzen. *„Erforderlich ist Balance zwischen kreativem Ungehorsam und notwendiger Regelbefolgung, zwischen Wachstum und Stabilität.“* (Löhner 2005, S.235).

---

<sup>44</sup> „Wir haben die Ochsentour doch auch durchgemacht, wieso müssen die das nicht?“ (Covey 2005, S.250).

<sup>45</sup> So bemerkt Höher ironisch: „Wir werben nicht um das Vertrauen der Unterlegenen und Schwachen. Wir brauchen nicht das Vertrauen derer, die für unser Fortkommen unwichtig sind“ (Höhler 2005, S.27).

Dieser Anspruch verweist vor allem auf eine Überprüfung gängiger Recruitingstrategien, die im Kapitel Implementierung näher diskutiert werden.<sup>46</sup> Verantwortungsdelegation an das Mittelmanagement und die Bereitstellung von Informationen und Ressourcen erfordern vom Topmanagement die Fähigkeit zu Vertrauensvorschüssen.

Die Anerkennung der Macht des Mittelmanagements in Bezug auf die erfolgreiche Realisierung von Strategien spielt eine wichtige Rolle für die Bereitschaft des Topmanagements, die dargestellten Maßnahmen einzuleiten.

## **7.6 Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen**

In komplexen Systemen ist die Vertrauenserzeugung mittels struktureller Führung bedingt wirkungsvoll. Der Vertrauenserwerb erfolgt deshalb primär bei der Umsetzung strategischer Entscheidungen durch das Mittelmanagement. Dessen Anpassungsfähigkeit bestimmt maßgeblich die erforderliche Elastizität der Organisation.

Der Aufbau Vertrauen fördernder Führungsbeziehungen durch den Mittelmanager wird durch dessen Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensfähigkeit bestimmt. Eine entscheidende Rolle hierbei spielen dessen Systemabhängigkeit sowie der Vertrauensgehalt in seiner Beziehung zum übergeordneten Management. Vertrauen fördernde Rahmenbedingungen, die das Topmanagement sichern kann, zeigen sich konkret in dessen Bereitschaft zu Verantwortungsdelegation und der Vergabe von Vertrauensvorschüssen an das Mittelmanagement. Diese Bereitschaft wird in der Förderung innovativer oder kritischer Mittelmanager deutlich. Die Bereitstellung notwendiger Informationen und Ressourcen stellt ebenfalls eine handlungsraumschaffende Voraussetzung dar, deren Fehlen die erforderliche Flexibilität operativer Führungskräfte blockieren kann.

Was die Risiken übermäßigen Vertrauens in der direkten Führungsbeziehung betrifft, ist eine rechtzeitige Wahrnehmung entsprechender Symptome erforderlich. Übermäßiges Selbstvertrauen zeigt sich oft in der Ignoranz kritischer Stimmen aus dem Umfeld. Symptomatisch für übermäßiges Vertrauen ist eine erhöhte Abhängigkeit von der Meinung der entsprechenden Vertrauensperson.

---

<sup>46</sup> „Entscheidung für Vertrauen als Klimafaktor ist immer auch Entscheidung für Querköpfe, spielstarke Zwischenrufer, die der kalkulierenden Vernunft ihre visionäre „Unvernunft“ entgegensetzen.“ (Höhler 2005, S.164).

### 7.6.1 Thesen

1. Strukturelle Führung schafft den Rahmen und setzt die Grenzen für personale Führung. Der Erfolg von personaler Führung kann dementsprechend nie losgelöst von der jeweiligen Organisation betrachtet werden.
2. Die Unmöglichkeit, Beziehungen anhand einfacher Ursache-Wirkungs-Ketten zu erklären erfordert Forschungsmethoden, die verschiedene, sich gegenseitig beeinflussende Faktoren berücksichtigen können.
3. Strukturelle Führung ist aufgrund zeitverzögerten Agierens und unsicherer Rollen in komplexen Systemen bedingt wirkungsvoll. Eine Vertrauenskultur zur notwendigen Erhaltung der Systemflexibilität muss auf der interaktiven Ebene personaler Führung umgesetzt werden.
4. In Organisationen mit gestörtem Systemvertrauen funktioniert die Führungskraft nicht mehr als austauschbarer Systembestandteil, sondern als Individuum auf der Basis ihrer persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten.
5. Eine vertrauensvolle Führungsbeziehung ist das Ergebnis personaler Führung und intrapersoneller Führung. Wahrnehmung und Interaktion steuern Führungsbeziehungen, weshalb die Einflussnahme auf Führung sowohl soziologische als auch psychologische Aspekte berücksichtigen muss.
6. Die Symptome übermäßigen Vertrauens zeigen sich auf der Ebene struktureller Führung in Form von Stagnation, auf der Ebene personaler Führung in Form von Abhängigkeit und im Rahmen intrapersoneller Führung als Ignoranz. Personale Führung im Mittelmanagement muss Sicherungsmechanismen gegen Ignoranz und Abhängigkeit aufweisen.
7. Nicht die Stabilität von Systemen, sondern deren Elastizität entscheidet über deren Zukunft. Diese wird durch die Flexibilität des operativen Management entscheidend geprägt.
8. Vertrauen wird schwerpunktmäßig auf operativer Ebene der Organisation erworben. Die direkte Führung durch das Mittelmanagement entscheidet primär über die Entstehung von Vertrauenskultur.



9. Noch nicht aktiviertes individuelles Leistungspotential stellt eine der wertvollsten Unternehmensressourcen dar und kann über Vertrauen infolge Handlungserweiterung und Motivationserhöhung aktiviert werden.
10. Vertrauen innerhalb der Führungsbeziehung ist unabhängig von der Existenz von Systemvertrauen und kann in solches überführt werden. Einzelne Personen ermöglichen über personale Führung die Neutralisierung einer gestörten Beziehung zur Organisation.
11. Die Vertrauensbeziehung wird von der Vertrauensfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Interaktionspartner bestimmt. Die Ermittlung des Vertrauenspotenzials einer Führungsperson muss neben Vertrauen fördernden Fähigkeiten und Eigenschaften der Führungsperson auch deren eigene Vertrauensfähigkeit berücksichtigen.
12. Die moralische Verpflichtung als beziehungsstärkender Mechanismus entsteht, wenn das psychische System positiven Erwartungsdruck durch das Vertrauen in das Vertrauen des anderen aufbaut. Nicht nur das Vorhandensein von Vertrauen, sondern auch die Erfahrbarkeit dieses Vertrauens durch andere stellt eine wesentliche Säule der Vertrauensbeziehung dar.
13. Die Führungskraft selbst beeinflusst die Entwicklung einer Vertrauensbeziehung durch ihr Verhalten, ihre Wahrnehmung und durch den Grad ihrer Unabhängigkeit vom sozialen System.<sup>47</sup>
14. Vertrauensführung des Mittelmanagements erfordert Empowerment durch das Topmanagement. Dieses bedingt Verantwortungsdelegation, Gewährung von Vertrauensvorschüssen, Schaffung von Handlungsspielräumen, Bereitstellung notwendiger Ressourcen und die Förderung von Kritikern und Querdenkern.

---

<sup>47</sup> Auf diesen Punkt wird an späterer Stelle im Rahmen der Wirkung von „Objektabhängigkeit“ (Vertrauen fördernde Eigenschaften der Führungspersönlichkeit) eingegangen.

*„Gewöhne Dich auf die Rede eines anderen genau zu achten und versetze dich soviel wie möglich in die Seele des Redenden.“*

Marc Aurel

## **8 Führungsforschung unter dem Vertrauensaspekt**

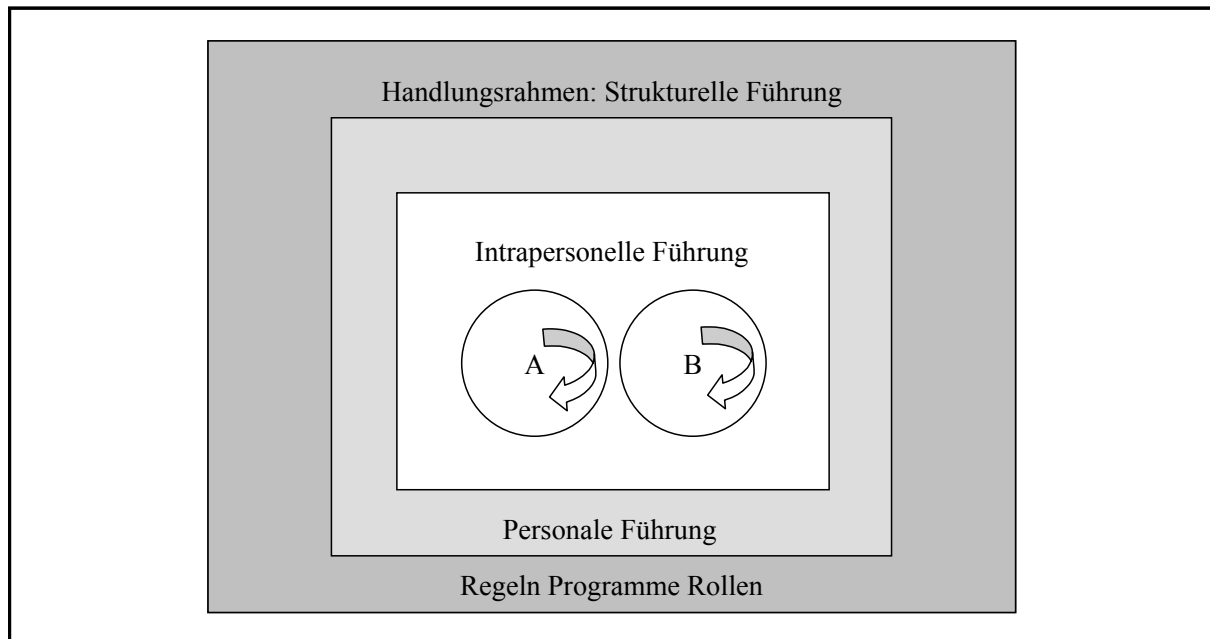
Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, sind in komplexen Systemen, um die es sich bei Organisationen im Zeitalter von Globalisierung handelt, die Personen als vertrauensschaffender Faktor wirkungsvoller als die Organisationsstrukturen. Den Blick nicht nur auf die Struktur, sondern gleichsam auf die darin agierenden Personen zu richten, erfordert einen Wechsel von der systemtheoretischen zur handlungstheoretischen Sichtweise. Die rein strukturell-funktionelle Darstellung der Vertrauensmechanismen stößt an ihre Grenzen, wenn die Eigenschafts- bzw. Motivfrage ins Spiel kommt, deren Behandlung eine nähere Betrachtung der „Black Boxes“ erfordert. Die Entwicklung der Führungsforschung bildet hier genau das bereits beschriebene künstliche Entscheidungs-Dilemma zwischen Mensch und System, Psychologie und Soziologie, Folge und Ursache, Person und Situation ab. Darstellungen von eindimensionalen Kausalmodellen, zwar mit unterschiedlichen Schwerpunkten (Fokussierung auf die Führungsperson, die Geführten, die Situation, den Stil), aber immer unter Ausschluss von Wechselwirkungen, haben so auch die Führungstheorien bis in die Neunziger geprägt. Führungsverhalten als entscheidender Einflussfaktor bei der Bildung von Personenvertrauen kann nicht eindimensional erklärt werden. Der in den USA in der Mitte der Neunziger entwickelte MLQ<sup>1</sup> versucht als Messinstrument für Führungsqualitäten genau diese Mehrdimensionalität zu berücksichtigen. Neben der klassischen transaktionalen Führung, die durch Feedback, Information und Anweisung Handeln auslösen soll, berücksichtigt der MLQ auch transformationale Führung. Diese verändert nicht nur Handeln, sondern beeinflusst Wahrnehmungsprozesse als dessen Auslöser. Um auf diese Weise intrinsisch motivierte Handlungen auslösen zu können, sind die heterogenen Wahrnehmungsprozesse der geführten Personen in das eigene Führungsverhalten zu integrieren. Folgerichtig wird Führung im Rahmen transformationaler Führungstheorien mehr als Fähigkeit zu multiplen Verhaltensweisen, denn als Ausprägung eines bestimmten Verhaltensschemas gesehen. Nicht die Kontinuität eines optimalen Führungsstils hat Erfolg,

---

<sup>1</sup> Multifactor Leadership Questionnaire

vielmehr liegt der Erfolg in der flexiblen Anwendung und adäquaten Auswahl aus einem Repertoire an Verhaltensweisen und Deutungsmustern.

Nach einem Abriss der Führungsforschung des 20. Jahrhunderts soll die Entstehung von Personenvertrauen nochmals schematisch dargestellt werden. Eine Führungstheorie ist für personale Führung in komplexen Systemen nur dann verwertbar, wenn eine Betrachtung der Führungsbeziehung auch Schlüsse über das in dieser Beziehung enthaltene Personenvertrauen, als elementarem Bindeglied und Unsicherheitsabsorbierer, zulässt.



**Abbildung 8.1: Rahmen interaktioneller Führung**

Führungsbeziehungen werden immer gleichzeitig durch den vorgegebenen Handlungsrahmen, die intrapersonellen Mechanismen zur Führung der eigenen Person und die personale Führung der jeweiligen Führungskraft geprägt

Anschließend wird der MLQ nach Bass/Avolio vorgestellt. Der MLQ ist in diesem Zusammenhang ein erwähnenswertes Erhebungsinstrument, da dieser nicht auf die Indizierung einer bestimmten Verhaltensweise fokussiert, sondern die Führungsbeziehung als Produkt unterschiedlicher sich gegenseitig beeinflussender Verhaltensvariationen erkennt.

## 8.1 Ansätze aus der Führungsforschung

Sowohl die Eigenschaftstheorie der Führung als auch die Führungsstilforschung, wesentlich durch Lewins Experimente der 30er-Jahre geprägt, versuchten sich in einer in der Führungsperson oder einem bestimmten Stil begründeten Erfolgsdiagnose (vgl. Stogdill 1948; Lewin 1939). Man ging folglich von einem allgemeingültigen Kausalzusammenhang zwischen persönlicher Eigenschaft bzw. bestimmten Verhaltensmustern der Führungskraft und der Reaktion der geführten Personen aus. Die aufgestellten Relationen konnten

experimentell jedoch nicht untermauert werden. Während Stogdill sich auf die Untersuchung möglicher erfolgsrelevanter Eigenschaften der Führungsperson, wie Intelligenz oder Aggressivität konzentrierte, beschäftigte sich Lewin mit dem jeweils angewandten Führungsstil als Erfolgsfaktor. Es wurde also eine Eigenschaft oder ein konsistentes Verhalten der Führungskraft als Auslöser bestimmter Reaktionen der Geführten betrachtet. Die Definition von Führungsstil formuliert Düntgen als: *“Zeitlich überdauerndes in Bezug auf bestimmte Situationen konsistentes Führungsverhalten des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern“* (Düntgen 2002, S.91). Diese Auffassung des Begriffs „Führungsstil“ deckt also nicht den Fall personenspezifischen Verhaltens ab. Wunderer definiert Führungsstil als: *“spezifische innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistente und wiederkehrende Verhaltensmuster von Führungskräften“* (Wunderer 2003, S.169). Wunderers Definition ist insofern weiter auslegbar, als sie unter Führungsstil die Subsumierung eines Führungsrepertoires versteht, aus dem situationsabhängig ausgewählt wird und unter Führungsverhalten auch die Führung gleichgestellter oder höhergestellter Personen verstanden werden kann. Die von Lewin zur Bewertung verschiedener Führungsstile durchgeführten Experimente zeigen jedoch deutlich, dass dieser damals nicht von situationsspezifischen Verhaltensvariationen ausgegangen ist.

### **8.1.1 Führungsstile auf der Basis von Lewins Forschungen**

Lewin hat die Wirkung einer Verhaltensweise der Führungskraft im Vergleich zu anderen untersucht, und dabei die Situation als Konstante, nicht als den Verhaltenserfolg beeinflussende Variable, verstanden. Die Experimente führte Lewin an Schulen durch, wo er das Verhalten innerhalb der Klasse als Folge unterschiedlicher Führungsstile der Lehrer beobachtete.

So sollte nach den Ergebnissen seiner Experimente autoritäre Führung zu Aggressionen in der Gruppe führen. Die autoritäre Führungskraft (in diesem Fall der Lehrer) gibt Anweisungen, Aufforderungen und Anordnungen weiter, ohne die Geführten nach ihrer Meinung zu fragen. Entscheidungen trifft die Führungskraft allein, ohne die Geführten mit einzubeziehen. Von den Geführten wird Gehorsam erwartet, Kritik und Widerspruch sind nicht erwünscht. Bei Fehlern wird bestraft, statt zu helfen. Als Vorteil des autoritären Führungsstils im Unternehmen können relativ hohe Entscheidungsgeschwindigkeit, Übersichtlichkeit der Kompetenzen und gute Kontrollmöglichkeiten gesehen werden. Daneben kann ein solcher Führungsstil, zumindest kurzfristig, einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung innerhalb einer Organisationseinheit haben. Allerdings ist eine solche Leistungssteigerung nicht über

einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten, da die Eigenmotivation der Geführten durch diesen Stil nicht gefördert werden kann. Mangelnde Motivation der Mitarbeiter, die Einschränkung der persönlichen Freiheit und Fehlentscheidungen durch nicht kritisierbare autoritäre Führungskräfte führen neben den von Lewin beobachteten Aggressionen in der Gruppe zu Passivität und mangelnder Eigenverantwortung. Streng autoritäre Führung birgt so das Risiko der Kopflösigkeit infolge Handlungsunfähigkeit, sobald ein wichtiger Entscheidungsträger ausfällt.

Diese Gefahr der Unselbständigkeit infolge autoritärer Führung bestätigt auch Lewin, der in seinen Experimenten beobachtete, dass ein demokratischer Führungsstil im Gegensatz zum autoritären Führungsstil auch bei Abwesenheit der Führungskraft Erfolg versprechend sein kann. Die Geführten werden beim demokratischen Führungsstil in das Geschehen einbezogen. Diskussionen sind erlaubt und seitens der Führungskraft erfolgt sachliche Unterstützung. Bei Fehlern wird in der Regel nicht bestraft, sondern geholfen. Im Unternehmen zeichnet sich der demokratische Führungsstil unter anderem durch Verantwortungsübertragung mittels Delegation aus. Die Vorteile des demokratischen Führungsstils liegen vor allem in der hohen Motivation der Mitarbeiter, erhöhter Kreativität und in der Entlastung der Führungskraft.

Die Laissez-faire-Führung bringt nach den Ergebnissen von Lewins Experimenten von diesen drei Führungsstil-Varianten die schlechtesten Ergebnisse. Sie lässt den Geführten viele Freiheiten, indem sie ihre Arbeit, die Aufgaben und deren Organisation selbst bestimmen. Informationen fließen mehr oder weniger zufällig. Die Führungskraft greift nicht in das Geschehen ein, hilft oder bestraft auch nicht. Der Erfolg dieses Stils setzt einen hohen Verantwortungsgrad, strategische Fähigkeiten und soziale Kompetenz der Geführten voraus, da keine Hilfestellung von außen gegeben wird.

### **8.1.2 Grenzen der Aussagekraft von Führungsstilen**

Der Versuch, autoritäre, demokratische und Laissez-faire-Führung hinsichtlich ihres generellen Erfolgs einzustufen, wäre heute schon allein aufgrund der dreifachen Führungssituation des Mittelmanagements wenig sinnvoll, da hier bereits die Rolle Grenzen setzt. Die Tatsache, dass neben der Mitarbeiterführung auch noch laterale Führungsarbeit gegenüber Gleichgestellten auf der Netzwerkebene zu leisten ist, und das Verhalten gegenüber Vorgesetzten, als Führung von unten, ebenfalls Handlungsalternativen jenseits von „Befehlsentegegennahme“ aufweist, verdeutlicht die Unangemessenheit der gewählten Kategorien. Unabhängig von der Aussagekraft der Variablen an sich, macht es nur Sinn, Führungsverhalten im Rahmen der den Geführten zugebilligten Handlungsspielräume zu

messen (von gar keinem/Autoritär bis völlig freie Bahn/Laissez-faire), wenn die Rolle der Führungskraft überhaupt die Entscheidungsfähigkeit hierfür beinhaltet (und welche Rolle bietet heute Spielraum für die autoritäre Führung einer gleichgestellten Führungskraft?).

Aus Sicht des Geführten unterscheiden sich die von Lewin beschriebenen Führungsstile nur in einer Konsequenz, der Variation der ihm zugestandenen Handlungsfreiheiten (Autoritär/keine Handlungsfreiheit, Demokratisch/gemeinsam ausgehandelte Handlungsfreiheit, Laissez-faire/völlige Handlungsfreiheit). Der Bedarf einer Erweiterung dieser Führungsparadigmen liegt folglich auf der Hand (Lievens 1997, S.2).

Stogdills und Lewins Anätze gehen implizit von Eigenschaften bzw. Verhaltensstilen als konstante, dem Ausschließlichkeitsprinzip unterliegende Merkmale bzw. Handlungsweisen der Führungspersonen aus, sowie von deren universeller und damit situationsunabhängiger Wirkung. Der Anspruch, Vertrauensbildung anhand dieser Variablen zu beschreiben, muss allein daran scheitern, dass es sich bei Vertrauen als Komponente direkter Führung um eine Beziehungsart, als Ergebnis von Wechselwirkungen von Wahrnehmungsprozessen und Handlungen handelt. Diese kann nie ursächlich auf eine Handlungsdimension der Führungsperson zurückgeführt werden, und schon gar nicht ohne Berücksichtigung der Bezugsperson(en) der Führungshandlung.

Die geführte Person ist nicht nur Objekt der Führungshandlung, sondern wird gleichzeitig als Vertrauensgeber zum Subjekt, dessen Interpretations- und Bewertungssystem letztendlich erst das wahrgenommene Verhalten und somit auch die handlungsrelevanten Eigenschaften der führenden Person definiert (vgl. Rosenstiel 2002; Rippberger 1998; Düntgen 2002).

Ein Führungsansatz, der den Kontext ausblendet, lässt keine generellen Aussagen über Beziehungen zu, da eine Beziehung in ihrer Funktion als Verknüpfung von mindestens zwei abstrakten oder konkreten Dingen oder Personen<sup>2</sup>, nie ausschließlich anhand des einen Verknüpfungsendes beschrieben werden kann, sondern immer auch die andere Seite zu berücksichtigen hat.

---

<sup>2</sup> Wikipedia 7/2005([www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de))

### 8.1.3 Situationsspezifische Führungsmodelle

Der Ansatz, Kriterien für Führungserfolg an die jeweilige Situation zu koppeln, und damit beide Seiten zu berücksichtigen, führte von der Suche nach dem ultimativen Erfolg versprechenden Führungsstil zu situationsspezifischen Modellen von Führungsverhalten. Die erste Einbeziehung der Wahrnehmung des Führungsstils durch die Geführten, und somit ein Wechsel der Führungsperspektive, erfolgte in den Ohio State Studien beginnend in den 50er-Jahren an der Ohio State Universität (vgl. Halpin/Winer, 1956). Sie befassen sich mit der Entwicklung eines Instrumentariums zur Beschreibung von Führungsverhalten. Die beiden aus der Studie gewonnen Hauptfaktoren dieser situativen Führungstheorie sind Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung. Es wurden relevante Verhaltensweisen anhand von Vorgesetztenbeurteilungen erhoben, die als wichtigste Erkenntnis die Möglichkeit mehrerer Verhaltensdimensionen einer Führungskraft feststellten. Man identifizierte zwei voneinander unabhängige Führungsfaktoren. Beim I-S-Führungsstil (Initiation of Structure) konzentriert sich die Führungskraft auf Definition und Strukturierung der Arbeitsrollen im Hinblick auf das Erreichen des Arbeitszieles, die Führung erfolgt aufgabenorientiert. Der mitarbeiterorientierte C-Führungsstil (Consideration) legt den Schwerpunkt auf die Aufmerksamkeit und Rücksichtnahme der Führungskraft gegenüber den Erwartungen, Gefühlen und Bedürfnissen der Mitarbeiter.

Konkret ging es in den Ohio State Studien um die Erkenntnis, dass ein und dieselbe Führungskraft sich parallel aufgaben- und mitarbeiterorientiert verhalten kann, bzw. dieses zumindest von den Mitarbeitern so wahrgenommen wird.<sup>3</sup> Kritik an den Ergebnissen bezieht sich vor allem auf den dort angenommenen linearen Zusammenhang zwischen Beziehungsorientierung/Aufgabenorientierung und Führungserfolg. Die Verhaltensweise komplexer Systeme wie auch die Rolle anderer Faktoren wie Organisationskultur oder Organisationsstruktur bleiben unberücksichtigt. Im Gegensatz zu dieser Erkenntnis konzipierte Fiedler Ende der 60er-Jahre das LPC-Maß<sup>4</sup> als Definition der Führungssituation anhand von drei als voneinander unabhängig definierten Parametern<sup>5</sup> (vgl. Fiedler 1967). Diese setzte er zu einer entweder mitarbeiterorientierten oder aufgabenorientierten Führung

---

<sup>3</sup> Die Michigan- Schule war noch davon ausgegangen, dass eine Führungskraft nur entweder an Sachzielen oder an Mitarbeitern orientiert sein könne (vgl. Liekert 1961).

<sup>4</sup> least preferred coworker

<sup>5</sup> Führer-Geführten-Beziehung, Aufgabenstruktur, Positionsmacht des Vorgesetzten

ins Verhältnis.<sup>6</sup> Neben der Variablenauswahl fallen bei diesem Ansatz vor allem zwei wesentliche Defizite ins Auge: Die verwendeten Variablen sind aufgrund systembedingter Wechselwirkungen keineswegs unabhängig voneinander und als prognoseträchtige Situationsparameter invalide. Experimente mit diesem Ansatz bestätigten allerdings die bereits dargestellte Rolle der Führer-Geführten-Beziehung als leistungsrelevante Variable (vgl. Rosenstiel 2002; Düntgen 2002).

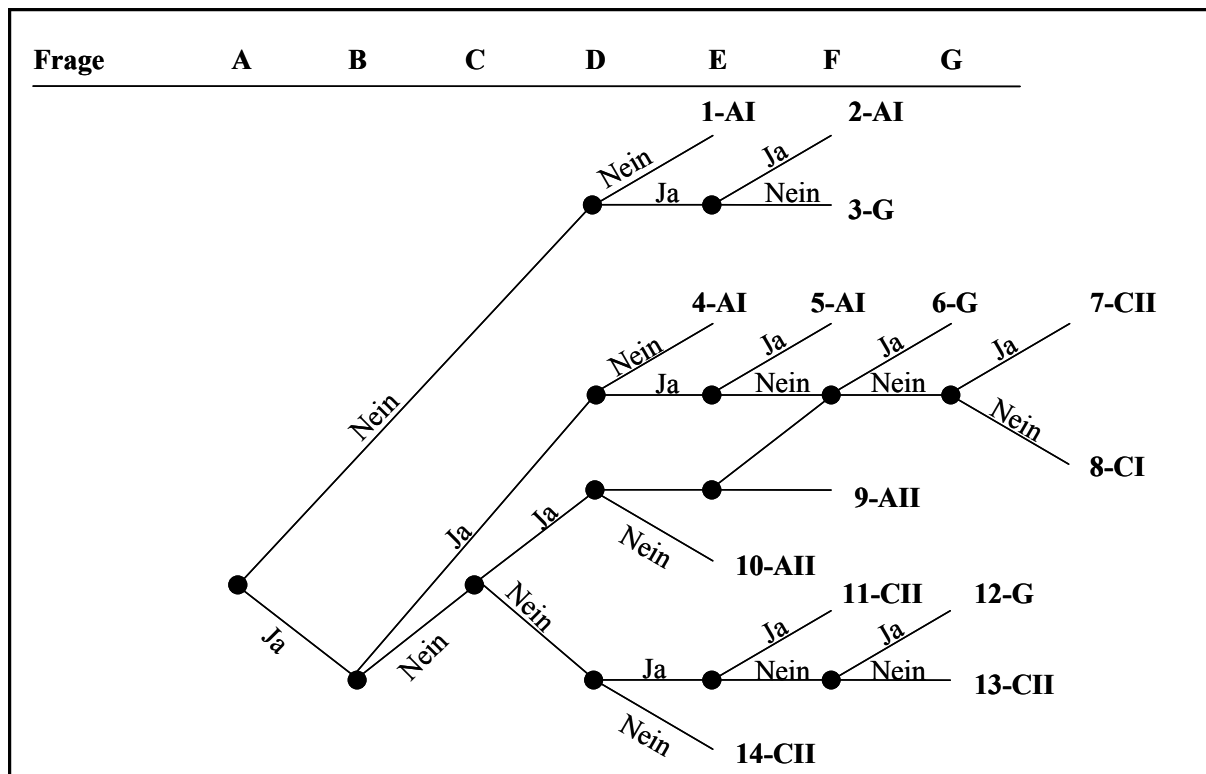
Der viel beachtete Reifemodell-Ansatz von Hershey und Blanchard Ende der 70er-Jahre griff das Ohio-Modell wieder auf und setzte aufgabenorientierten Führungsstil in Form von Anweisung des Mitarbeiters und mitarbeiterorientierten Führungsstil in Form von Delegation an den Mitarbeiter als Wahlmöglichkeit der Führungskraft ins Verhältnis zum jeweiligen Reifegrad des Mitarbeiters. Je unreifer der Mitarbeiter desto stärker sollte die Führung aufgabenorientiert erfolgen (Hershey/Blanchard 1977). Hier wurde zwar erstmals eine Eigenschaft des Geführten in ein Modell integriert, das Merkmal „Reifegrad“ ist jedoch abgesehen von der Problematik seiner Definition als möglicher Verhaltensfaktor des Mitarbeiters keinesfalls ausreichend, um Leistung zu prognostizieren.

Ein normativer Ansatz, Führungsentscheidungen betreffend, der anhand einiger Experimente empirische Bestätigung fand (vgl. Scholz 2000), wurde ebenfalls in den 70er-Jahren von Vroom und Yetton entwickelt (Vroom/Yetton 1973).

---

<sup>6</sup> Fiedler geht hier also im Gegensatz zur Ohio-Schule davon aus, dass Mitarbeiter und Aufgabenorientierung gegensätzliche und somit sich ausschließende Motivationen darstellen, eine Führungskraft sich demzufolge entweder mitarbeiterorientiert oder aufgabenorientiert verhalten wird (Fiedler 1967).





**Abbildung 8.2 Entscheidungsbaum mit situationsspezifischen Fragen nach Vroom/Yetton 1973**

Der normative Ansatz von Vroom und Yetton erklärt Führungsverhalten als pfadabhängige systematische Abfolge situationsspezifischer Entscheidungen

Die situationsspezifischen Fragen lauten:

- (A) Gibt es ein Qualitätserfordernis: Ist vermutlich eine Lösung rationaler als die andere?
- (B) Habe ich als Vorgesetzter genügend Informationen, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung zu treffen?
- (C) Ist das Problem strukturiert?
- (D) Ist die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter bedeutsam für die effektive Ausführung der Entscheidung und für das, was der Entscheidung folgt?
- (E) Wenn ich als Vorgesetzter die Entscheidung allein treffen würde, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert werden?
- (F) Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele, die durch eine Lösung dieses Problems erreicht werden sollten?
- (G) Werden die bevorzugten Lösungen vermutlich zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern führen?

Nach der Beantwortung jeder Frage mit „ja“ oder „nein“ gelangt man zu den jeweiligen Enden der Äste und entsprechenden Entscheidungsratschlägen:

- A I Autoritäre Entscheidung durch den Vorgesetzten ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern
- A II Autoritäre Entscheidung durch den Vorgesetzten nach Einholung von Informationen bei den Mitarbeitern, ohne dass diesen mitgeteilt wird, um welche Entscheidung es geht
- C I Konsultative Entscheidung nach Beratung durch einzelne Mitarbeiter
- C II Konsultative Entscheidung nach Beratung des Entscheidungsproblems durch die ganze Gruppe
- G Gruppenentscheidung

Der Entscheidungsbaum teilt sich folglich in fünf Entscheidungswege zwischen autoritärer Entscheidung der Führungskraft und reiner Gruppenentscheidung, deren Wahl von der Qualität der Entscheidung, der Akzeptanz der Entscheidung und der Ökonomie des Entscheidungsverhaltens abhängig gemacht werden sollte. Dieses Modell war in soweit innovativ, als es von ein und derselben Führungskraft wechselndes, der Situation und der Einstellung des Mitarbeiters angepasstes Entscheidungsverhalten, und somit die Fähigkeit, verschiedene Führungsstile anzuwenden, voraussetzte. Es geht von Wechselwirkungen zwischen Entscheidungsverhalten und Führung aus. Allerdings kann die Vertrauensfunktion auch anhand dieses Modells nicht untersucht werden, da die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter keine Variable darstellt, sondern implizit in die Variable „Entscheidungsakzeptanz“ einfließt. Vertrauen, als Zutrauen zu Handeln und Glaube an angemessenes Handeln einer Person, dient gerade dazu, Unsicherheit, wie In-Frage-Stellung von Entscheidungen zu absorbieren. Das Vertrauen in die Führungskraft fließt als Umfeldbedingung bereits in eines der Entscheidungskriterien der Führungskraft ein. Die Antwort auf die Frage: „Akzeptieren meine Mitarbeiter die Entscheidung?“ ist immer schon das Ergebnis eines Prozesses, für dessen Ausgang das Vertrauen in die Führungskraft eine Rolle spielt. Der Entscheidungsbaum von Vroom/Yetton kann eine wichtige und bereits empirisch bestätigte Entscheidungshilfe für Führungskräfte bieten, indem er rational und leitfadengleich mögliche Entscheidungskriterien abarbeitet und so aufgrund seines analytischen Charakters voreilige unüberlegte Reaktionen vermeiden kann. Die Vorgesetzten-

Mitarbeiterbeziehung fließt hier implizit als Entscheidungsumfeld ein, ist also nicht Inhalt, sondern Basis dieses Modells.

#### **8.1.4 Manko der dargestellten Ansätze**

Wie erläutert, liegt die Problematik vieler Ansätze in der angenommenen Monokausalität von Verhalten, die vor dem Hintergrund eines Paradigmas komplexer Systeme unhaltbar ist. Die streng ökonomische Betrachtungsweise gibt eine Führungshandlung als Input in das System und definiert im Verhalten des Geführten den Output. Durch die Ausblendung anderer Beziehungsdimensionen und der Situation, finden diese Ansätze ihre Grenzen, sobald sich Beziehungen oder Situation ändern und das fokussierte Verhalten aufgrund neuer Einflüsse nicht mehr zu den prognostizierten Reaktionen führt. Die jeweiligen Kritikpunkte an den beschriebenen Führungsansätzen führen zu zwei grundsätzlichen Fragestellungen, die der Wahl oder Entwicklung eines Führungsansatzes vorangestellt werden.

1. Welches Paradigma liegt einer Erhebung zugrunde?
2. Welche Funktion soll der gewählte Ansatz erfüllen?

Was die erste Frage betrifft, erfordert der eingangs dargestellte Komplexitätstheoretische Hintergrund eine Umkehrung der ursprünglichen Führungsstildefinition.

Es werden nicht mehr situationsübergreifende konstante *Verhaltensmuster* gesucht, sondern situationsübergreifende konstante *Beziehungen*, die sich gerade durch die Fähigkeit zu situationsspezifischen *Verhaltensvariationen* auszeichnen. Beziehungen haben, wie bereits in der Systemtheorie dargestellt, nicht nur Einfluss auf Verhaltensweisen, sondern auf die gesamten interpersonalen wie intrapersonalen Prozesse, deren durch Dritte wahrnehmbarer Output das Verhalten darstellt.

Ein Führungsansatz muss vor der Annahme bestehen, dass unterschiedliche Menschen in gleichen Situationen verschieden reagieren und dass gleiches Führungsverhalten in unterschiedlichen Situationen verschieden wirkt. Er muss wechselnde Situationen und unterschiedliche individuelle Realitäten gleichsam einbeziehen und mehrdimensionales Verhalten abbilden können. Hier bemängelt Düntgen zu recht das Fehlen der parallelen Differenzierung nach heterogenen Menschenbildern und Führungssituationen in alten Theorien (Düntgen 1998, S.103ff.).

Was die Funktion des Führungsansatzes betrifft, so sollte er als Werkzeug zur Analyse leistungsrelevanter Faktoren auf Komplexitätsreduzierende Prozesse fokussieren. Wie bereits

dargestellt, ist hier die Führer-Geführten-Beziehung in ihrer Vertrauensdimension ein entscheidender Faktor.

In komplexen Systemen und damit in einem dynamischen Umfeld entsteht eine Vertrauensbeziehung als Führungsbeziehung mit hoher Komplexitätsbewältigung aufgrund der *wahrgenommenen* Konstanz des Führungsverhaltens – nicht der *absoluten*. Die Entscheidung darüber trifft der Geführte.<sup>7</sup>

Das bedeutet, entscheidend ist die Flexibilität des Führungsverhaltens in seiner relativen Konstanz bezogen auf die jeweilige Situation, nicht die absolute Konstanz unabhängig von der Situation.<sup>8</sup>

## 8.2 Grundannahmen zur Beurteilung von Führung

Wie bereits anhand der Systemtheorie dargestellt wurde, und durch die Darstellung der Vertrauensfunktion veranschaulicht werden konnte, sind Strukturen und damit Beziehungen für die Entwicklung von Organisationen von zentraler Bedeutung.<sup>9</sup>

### 8.2.1 Humankapital, Humanpotenzial und Sozialkapital

Die Bedeutung von Führung wird durch die Tatsache verstärkt, dass die Ressource Mensch eine extreme Variation von Leistungspotential aufweist und innerhalb dieses Potentials nochmals ein ungeheures Spektrum liegt, das es auszuschöpfen gilt.<sup>10</sup> Die Tatsache, dass die Gesamtleistung eben nicht einfach aus der Summe der Teile zu berechnen ist (Kühl 1998), sondern von der Aktivierung des Potentials jedes einzelnen Teils abhängt, erfordert die Betrachtung von Fähigkeiten und Engagement als Potentiale, und nicht als jederzeit abrufbare Eigenschaften.<sup>11</sup> Das individuell variierende Leistungspotential (Humanpotential) wird über seine Ausschöpfung als Humankapital sichtbar und nutzbar. Die Differenz zwischen theoretisch aktivierbarem Humanpotential und tatsächlich aktiviertem Humankapital verweist

---

<sup>7</sup> Denn die Bedeutung einer Kommunikation entsteht beim Empfänger, seine Auslegung bestimmt sein Handeln, nicht die Absicht der Führungskraft (vgl. Watzlawik 1976).

<sup>8</sup> Wie relative Konstanz die Verunsicherung durch ein dynamisches Umfeld absorbiert, kann bildhaft anhand der Situation in einem anfahrenen Zug auf dem Bahnhof dargestellt werden. Man schaut aus dem Fenster auf die vorbeirasenden Bahnsteige, bis ein Zug gleicher Geschwindigkeit anfährt und zum relativ statischen Bezugspunkt wird.

<sup>9</sup> Oder wie Rosenstiel allgemein formuliert: *“Zentrale Thematik aller Lebewesen ist ihre Beziehung zur Umwelt.”* (Rosenstiel 2003, S.28).

<sup>10</sup> *“Difference from low performance to highly talented Managers ranges from 50 to 130 percent.”* (Michaels 2001, S.35).

<sup>11</sup> *“People are raw materials, talents exist as potential, they have to be activated.”* (Moss Kanter 2003, S.6).

auf erhebliche Ressourcenreserven. Sozialkapital drückt die Leistungsfähigkeit bestehender Beziehungen, diese Differenzen zu minimieren, aus.

Humankapital bezieht sich auf individuelle Leistung, Sozialkapital auf kollektive Leistung infolge bestehender Beziehungen, als qualitative Differenz zwischen der Summe individueller, nicht gekoppelter Leistungen und der tatsächlichen Gesamtleistung als Ergebnis der Vernetzung von Humankapital.

So betont auch Covey, dass in diesem Fall das Ganze (Sozialkapital) mehr als die Summe seiner Teile (x mal Humankapital) sein kann<sup>12</sup>, weil die Beziehungen zwischen den Teilen (in diesem Fall den Trägern von Humanpotential) eine der stärksten Kräfte bilden und somit selbst als Teil zu berücksichtigen sind (vgl. Covey 2005, S.293). Wenn ein Mitarbeiter als Leistung 60% seines Potenzials bringt und eine neue Führungskraft diesen zu 50% Steigerung seiner Leistung motiviert, ist die Leistungssteigerung von 30% auf den Faktor Sozialkapital zurückzuführen. Diesbezüglich darf nicht vernachlässigt werden, dass aus der Demotivation durch eine Führungskraft auch eine Deaktivierung von Potential folgen kann, was bedeutet, dass Führung im ungünstigsten Fall nicht nur überflüssig, sondern schädlich ist (vgl. Wunderer 2003). Was die Vernetzung in Form von Beziehungen, und hier allen voran die direkten Führungsbeziehungen leisten müssen, beschränkt sich nicht auf die Anleitung zu und das Feedback über Verhalten, sondern auf eine Veränderung des Wahrnehmungsprozesses (siehe Abbildung 5.1) vor der Reaktionsphase. Eine derartige Einflussnahme verändert die Zuschreibung und Bewertung von Motiven und ermöglicht somit eine intrinsische Leistungssteigerung. Während die Unternehmensführung Ziele und Strategien definiert, verantwortet die Mitarbeiterführung primär das Verhalten und die Erhaltung oder sogar Steigerung der Motivation bei der Umsetzung (vgl. Steinmüller 2000, S.367). Unter der Annahme bestehender Führungsdefizite und somit erheblicher ungenutzter individueller Potentiale, liegt in jedem Mitarbeiter eine Reserve ungeahnter Größe.

### **8.2.2 Einflussfaktoren direkter Vertrauensbeziehungen**

An der Wechselwirkung von Kommunikation scheitern Führungsanalysen, die sich allein auf Handlungen der Führungskraft konzentrieren. Auch Kets de Vries kritisiert hier, dass der Fokus von Organisationsstudien meist auf den Führungskräften liegt und die Rolle der Geführten vernachlässigt wird (Kets de Vries 2003, S.72). Führung ist Interaktion, und als

---

<sup>12</sup> Die Aussage: *“Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.”* ist ein verkürztes Zitat des griechischen Philosophen Aristoteles (384 v.Chr.-322 v. Chr.)

solche in ihrer Wirkung den Rahmenbedingungen, vor denen sie sich abspielt, übergeordnet.<sup>13</sup> Schweer sieht die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung als eine der zentralen intra-organisationalen Beziehungen (Schweer/Thies 2003, S.119).<sup>14</sup> Kieser sieht interpersonale Beziehungen als Zentrum neuer Organisationskonzeptionen (Kieser 1999).

Was die Hauptaufgabe der direkten Führung im aktuellen Umfeld betrifft, so liegt diese in der Lösung einer aus Wertewandel und Globalisierung resultierenden Identifikationsproblematik. Führung muss damit nicht nur Verhaltensweisen extern steuern und beeinflussen, sondern interne Steuermechanismen wie Interpretationen und Bewertungen des Geführten erreichen.

Die Vertrautheit und Identifikationskraft, an denen es komplexen Organisationen fehlt, muss über persönliches Vertrauen geschaffen werden.

Was die Bedeutung von Arbeit betrifft, spricht Schnarrer von einem Wandel des Berufs zum Job als bezahlter Tätigkeit, ohne tiefgreifende Identifikation per Definition (Schnarrer 1996, S.188). Die noch in den 50er-Jahren verbreitete Norm, das Eigeninteresse hinter das Wohl der Organisation zu stellen, hat sich nahezu ins Gegenteil verkehrt und damit eine systemimmanente Motivations- und Sinnquelle wegbrechen lassen.<sup>15</sup>

Als Folge des Wertewandels ist die Arbeit an sich nicht mehr ausreichende Quelle von Selbstbestätigung,<sup>16</sup> sondern Inhalt und Sinn entscheiden zunehmend über Motivation (Grundmann 2002, S.43; vgl. auch Kapitel „Wirtschaftliche Situation in Unternehmen heute“). Die gestiegene Verantwortung der direkten Führungskraft, für das Entstehen von Sinn und Motivation beim Geführten zu sorgen, wird durch veränderte Motivatoren, denen die Systemstrukturen noch längst nicht vollständig angepasst wurden, noch verstärkt. So wirkt sich eine generationsbedingte Abnahme von Gehorsam und Unterordnung in Deutschland auf den Erfolg autoritären Führungsverhaltens aus, während die zunehmende Abwertung materialistischer Werte monetären Anreizsystemen Grenzen setzt (vgl. Klages 2002; vgl. Kapitel 3 „Situation deutscher Unternehmen heute“). Ein Führungsansatz kann somit weder die Existenz spezifischer Werte voraussetzen noch auf eine intrinsische Motivation allein als Folge der Beschäftigung bauen. Er muss sich mit Merkmalen von Führungsbeziehungen

---

<sup>13</sup> *“The relationship with the immediate manager determines stay and performance. Managers turn talent into performance. Managers trump companies.”* (Buckingham 2001, S.235).

<sup>14</sup> ...die im Zuge neuer Organisationsformen durch die gestiegene Bedeutung von lateraler Führung und Führung von unten erweitert werden muss.

<sup>15</sup> *“In the 1950ths, transcending ones self-interest for the good of the organisation was a norm of conformity”* (Bass 1998, S.164).

<sup>16</sup> Es existiert kein allgemeinverbindliches Berufsethos mehr.

auseinandersetzen, die genau diese selbst zu produzieren in der Lage sind, um objektiv unsicheren Kontexten subjektiv Sicherheit in Form von Werten<sup>17</sup> und Sinn zu vermitteln.

Was die Globalisierung betrifft, führt die Abnahme kollektiver verbindlicher Leitbilder und sozialer Normen zwar zu individuellen Entscheidungsfreiheiten und Handlungsspielräumen, aber der Preis ist ein Verlust von (ehemals durch das soziale System gestellten) Verhaltens- und Entscheidungssicherheiten (vgl. Düntgen 2002, S.11). Diese werden durch widersprüchliche unternehmensinterne Ziele noch verstärkt.<sup>18</sup> Somit ist nicht das Management, sondern die Sinnproduktion, wie Wittel formuliert, eine der Hauptaufgaben der Führungskraft (Wittel 2004, S.11).

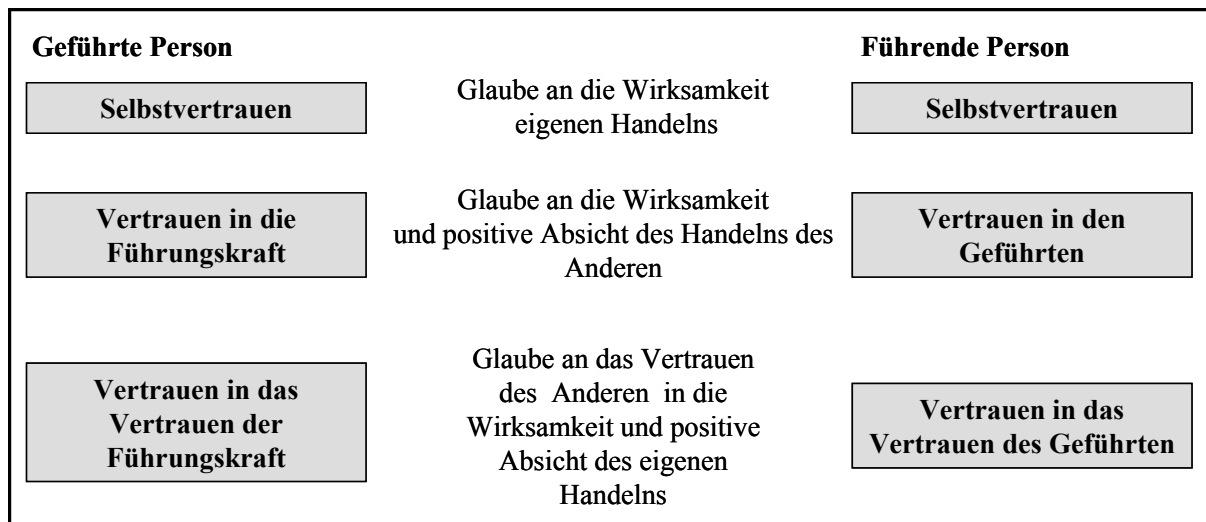
Eine Führungsbeziehung in komplexen Organisationen ist charakterisiert durch das Aufeinanderfolgen sich gegenseitig beeinflussender Interaktionen, deren Ausgangsbasis lediglich begrenzt durch die Rollen der Interagierenden definiert wird. Zunehmende Komplexität der Umwelt erfordert ein situationsunabhängiges Verhaltensrepertoire der Führungskraft, das Motivation allein über die Beziehung ermöglicht. Vertrauen stellt diesbezüglich einen wichtigen situationsübergreifenden Stabilisator von Beziehungen dar, das sich nicht allein in dem Aspekt, dass der Geführte der Führungskraft vertraut, erschöpft. Der Mitarbeiter, dem (für diesen erkennbar) vertraut wird<sup>19</sup>, und der selbst vertraut, wechselt vom geführten Objekt zum Subjekt der Handlung, das in dieser Rolle auf bisher ungenutzte Potentiale zurückgreifen kann. Der Vertrauensaspekt als komplexitätsreduzierendes und Unsicherheit absorbierendes Merkmal in einer Beziehung setzt sich dabei aus sechs Komponenten zusammen. Diese müssen von einem entsprechenden Beurteilungsverfahren erfasst werden.

---

<sup>17</sup> *"In times of change, values are kind of corporate glue that gives people stability."* (Moss Kanter 2003, S.273).

<sup>18</sup> Kühl spricht hier vom „Identitätsdilemma der Mitarbeiter“ (Kühl 1998, S.1).

<sup>19</sup> So betont auch Löhner, dass es neben dem Vertrauen, das Manager anderen vermitteln genauso um das Vertrauen geht, welches sie selbst in andere setzen (vgl. Löhner 200, S.101).



**Abbildung 8.3: Vertrauensdimensionen in der Führungsbeziehung**

In eine ganzheitliche Analyse des Vertrauensgehalts einer Führungsbeziehung fließen das Selbstvertrauen der Agierenden, das Vertrauen in den Interaktionspartner sowie das Vertrauen in dessen Vertrauen gleichermaßen ein.

### 8.3 Führungsansatz zur Erforschung von Vertrauensbeziehungen

Nur eine Nachweisgröße korreliert laut der von Sprenger verglichenen Studien und Expertenaussagen signifikant mit dem Betriebsergebnis: die positive oder negative Beziehung zum unmittelbaren Vorgesetzten. Innerhalb der positiven Beziehung ist das wichtigste Merkmal „ich vertraue ihm“ (vgl. Sprenger 2005, S.49; Covey<sup>20</sup> 2005, S.195; Höhler 2005, S.173; Löhner 2005, S.101ff.). Die Bedeutung des Mittelmanagements,<sup>21</sup> auf das sich der Großteil direkter Führung konzentriert, scheint hier ebenso bestätigt, wie der entscheidende Faktor „Vertrauen“ innerhalb dieser Beziehung. Düntgen sieht Vertrauen nicht nur als entscheidende Größe, sondern das Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Basis individueller Führung und damit deren existentieller Voraussetzung (Düntgen 2002, S.105). Dennoch, die These allein, dass eine vertrauensbasierte, direkte Führungsbeziehung über den Unternehmenserfolg entscheidet, ist ohne Diagnosemöglichkeit wertlos. Welches Analyseverfahren ermöglicht eine Aussage über die Existenz von Vertrauen innerhalb der Führungsbeziehung? Die alleinige Frage nach dem Vorhandensein von Vertrauen ist aufgrund der Abstraktheit dieses Begriffs und der unzureichenden Rückschlussmöglichkeit von Aussagen auf Handlungen wenig hilfreich. Antworten auf sogenannte Einstellungsfragen können nicht als eindeutiger Indikator eines Verhaltens oder einer dispositionalen Eigenschaft betrachtet werden, also einer Eigenschaft, die sich hauptsächlich im Verhalten zeigt. Verbale Äußerungen der Form „Ich vertraue“ werden

<sup>20</sup> Für Covey ist Vertrauen die höchste Form menschlicher Motivation.

<sup>21</sup> So bemerkt auch Bass: „*Leadership is not just the province of people at the top.*“ (Bass 1998, S.1).



wenig Anhaltspunkte über das reale Verhalten einer Person bieten (vgl. Hartmann 2001, S.8; Kociemba 1998). Ein Analyseverfahren für Führungsbeziehungen muss folglich Aussagen über Einstellungen und Verhaltensweisen zulassen, damit entsprechende Zusammenhänge diagnostiziert und in Anforderungsprofile integriert werden können.

Erhebungsmethoden, die ihren Blickwinkel unterhalb 360 Grad ansetzen, müssen sich dabei der Problematik jeweils gefilterter subjektiver Selbstwahrnehmung und subjektiver Fremdwahrnehmung bewusst sein.<sup>22</sup> Ein Führungsmodell muss die Identifikation objektiv feststellbarer Verhaltensweisen innerhalb einer Interaktionssequenz ermöglichen, die die Häufigkeit des Auftretens vertrauensvollen Verhaltens grundsätzlich beeinflussen. Vertrauen muss als nicht beobachtbares Konstrukt operationalisiert werden. Es werden lokalisierbare Indikatoren benötigt die in einem Zusammenhang mit Vertrauensbildung stehen (vgl. Petermann 1995, S.74; Schweer/Thies 2003). Ein Maß, das eine Aussage über den Grad eines für den Führungsprozess optimalen Vertrauensverhältnisses machen kann, muss in seinen Kategorien sowohl vertrauensbildende/indizierende als auch selbstvertrauensbildende /indizierende Indikatoren aufweisen. Es müssen folglich Indikatoren für alle sechs Vertrauensdimensionen (Selbstvertrauen, Vertrauen, Vertrauen in Vertrauen des Geführten und der Führungsperson) gefunden werden, die eine nähere Untersuchung gegenseitiger Verstärkungs- oder Kompensationsmechanismen ermöglichen.

#### **8.4 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)**

Die erläuterte Funktion direkter Führung erfordert von der Führungskraft nicht nur Handlungen, die explizit die spezifische Situation berücksichtigend, ein bestimmtes Verhalten stimulieren, sondern auch Kommunikation, die Wahrnehmungsprozesse und somit intrinsische Motivation beeinflusst.

Individuelle Interessen und Werte sind nicht mehr automatisch mit denen der Organisation kompatibel und müssen deshalb durch entsprechende Führung mit diesen verflochten werden.

Das von Bass und Avolio in den 90er-Jahren entwickelte Führungsmodell versucht mit seinem Instrument dem Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) diesem Anspruch gerecht zu werden (vgl. Bass/Avolio 1990). Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass der

---

<sup>22</sup> Aus diesem Grund ist auch der Einsatz von Analyseverfahren in der Recruitingphase wirkungstechnisch eingeschränkt, da maximal eine potentielle Beziehung im Rahmen von Simulationen untersucht werden kann. Man kann eine Führungskraft also lediglich anhand von Indizien, die für deren Vertrauenswürdigkeit und Fähigkeit sprechen, prüfen, aber kaum deren Wirksamkeit gegenüber einem Geführten.

MLQ im streng hierarchischen militärischen Umfeld entwickelt wurde, flache Hierarchien folglich keine unbedingte Voraussetzung für effektive personale Führung darstellen (vgl. Bass 1998, S.3).

Anhand empirischer Studien wurde eine Kombination von relevanten und indizierbaren Verhaltensweisen zusammengestellt, die Führungsbeziehungen positiv beeinflussen. Der MLQ<sup>23</sup> unterscheidet acht, teilweise stark miteinander korrelierende Faktoren, als wahrgenommenes bzw. anhand bestimmter Einstellungen indiziertes Führungsverhalten, die sich unter den beiden Hauptkategorien transaktionaler und transformationaler Führung einordnen lassen.<sup>24</sup>

<b>Transformational</b>	<b>Transaktional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idealisierter Einfluss <i>(Idealized Influence)</i> Andere sind stolz darauf, mit mir in Verbindung zu stehen</li> <li>• Inspirierende Motivation <i>(Inspirational Motivation)</i> Ich helfe anderen, den Sinn in ihrer Arbeit zu finden</li> <li>• Intellektuelle Stimulierung <i>(Intellectual Stimulation)</i> Ich befähige andere, alte Probleme auf neue Weise zu sehen</li> <li>• Individuelle Zuwendung <i>(Individualized Consideration)</i> Ich wende meine persönliche Aufmerksamkeit anderen zu, die anscheinend zurückgewiesen werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angemessene Belohnung <i>(Contingent Reward)</i> Ich gebe Anerkennung, wenn andere ihre Ziele erreichen</li> <li>• Management-by-exception Solange die Dinge gut gehen, ändere ich nichts</li> <li>• Laissez-faire Ich bin zufrieden, wenn ich die Anderen ihre Arbeit wie immer machen lassen kann</li> <li>• (Non-Leadership) Die Anderen kümmern sich um sich selbst</li> </ul>

**Abbildung 8.4: Bestandteile des MLQ**

Der MLQ gliedert seine Führungsbewertung in die sich ergänzenden Bereiche transformationaler und transaktionaler Führung sowie deren Unter-Kategorien.

### 8.4.1 Transaktionale Führung

Die transaktionale Führung stellt den extrinsisch motivierenden Führungsbereich in Form reaktiver bzw. passiver Verhaltensweisen dar. Die Führungskraft beeinflusst Verhalten, indem

<sup>23</sup> Der MLQ in seiner Funktion als Selbsttest ermöglicht allerdings nur die Analyse auf Basis der Selbstwahrnehmung der Führungskraft. Seine Verwendung im Rahmen von 360 Grad Feedbacks komplettiert diese Angaben durch die Analyse der Sicht aller Beziehungspartner, die damit letztendlich erst Aussagen über tendenzielle Entwicklungen der jeweiligen Beziehungen ermöglicht.

<sup>24</sup> "MLQ claims to measure eight distinct leadership dimensions, which are grouped into three broader categories, transactional, transformational, and non-leadership. Transformational does not replace transactional leadership but adds to it by encouraging followers and colleagues to put in the extra effort." (Lievens, 1997, S.4).

sie dieses bewertet und entsprechend honoriert oder sanktioniert. Sie hat ebenfalls die Wahl der bewussten Zurückhaltung indem sie gezielt auf Bewertungen und Anweisungen verzichtet. Ebenfalls dem Bereich transaktionaler Führung zugeordnet wird eine Abwesenheit jeglichen Führungsverhaltens. Transaktionale Führung verändert bzw. unterstützt den Output indem es entsprechend auf diesen reagiert. Es ist damit als reaktive Verhaltensweise und weniger als proaktive einzuschätzen. Transaktionale Führung vereint nach Bass/Avolio die im Folgenden dargestellten vier Verhaltensweisen (Konstante Belohnung, Management-by-exception, Laissez-faire, Non-leadership) einer Führungskraft.

Konstante Belohnung von gewünschtem Verhalten soll dieses verstärken. Der Geführte wird darüber informiert, dass Verhalten A Belohnung B auslöst. Das Risiko dieser vertragsähnlichen Konstellation liegt in der möglichen Implementierung von Erwartungshaltungen und Anspruchsdenken des Geführten und somit einer engen Kopplung von Leistung an entsprechende Belohnung. Diese kann in Krisensituationen, in denen höhere Leistung erforderlich ist, aber keine entsprechende Belohnung gewährleistet werden kann, zu Motivationsrückgang und entsprechendem Leistungsabfall führen. Das durch konstante Belohnung verwirklichte Tauschverhältnis: A gegen B ist gegenüber Veränderungen externer Bedingungen relativ störanfällig und bietet entsprechend geringen Handlungsspielraum und Zeithorizont.

„Management-by-exception“ stellt den Eingriff der Führungskraft bei nicht gewünschtem Verhalten/Resultat dar. Feedback bzw. eine Sanktion erfolgt nur bei negativem Output. Dieser Führungsbereich stellt ein notwendiges Mittel dar, um nicht erwünschtes Verhalten mit entsprechenden Maßnahmen zu unterbinden. Als alleiniges Führungsverhalten würde es die Bereiche Prävention, Innovation und Motivation allerdings vernachlässigen. Das geringe Präventions-/Innovationspotential von Management-by-exception, wird mit der Aussage: „if it ain't broken don't fix it“ deutlich. Solange keine offensichtlichen Mängel aufgetreten sind, wird alles beim Alten gelassen. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse können allein auf Basis dieser Führung nicht installiert werden.

Sowohl Management-by-exception als auch Konstante Belohnung geben dem Geführten nachträglich Feedback zu seinem Handeln, und damit Hilfestellung für zukünftiges Verhalten. Sie orientieren sich vordergründig am Ergebnis, nicht an Prozessen, die im Vorfeld zu diesem beitragen.

„Laissez-faire“ Führung steht für das komplette Heraushalten der Führungskraft bzw. die bewusste Zurückhaltung der eigenen Meinung und stellt den dritten Faktor transaktionaler

Führung dar. An diesem dritten Faktor wird ebenfalls deutlich, dass der MLQ die Stärke von Führung in Form ihrer verfügbaren Variationsbreite ermitteln will. Alle dargestellten Führungskomponenten haben in bestimmten Situationen ihre Berechtigung, sind allein aber nicht ausreichend. Laissez-faire allein beispielsweise kann kaum als konstantes Führungsverhalten betrachtet werden, da es sich bereits per Definition aus dieser Kategorie ausschließen würde. Es wird aber in dem Moment zu einem diskutierbaren und, in Bezug auf eine entsprechende Situation, effektivem Führungsverhalten, wo es als ein bewusst gewähltes „Heraushalten“ aus einem Pool anderer zur Verfügung stehender Handlungsmöglichkeiten ausgewählt wird. Als bewusstes Heraushalten kann Laissez-faire Vertrauen und Zutrauen signalisieren und zu einer Förderung der Eigenständigkeit und Kreativität beitragen. Auch wenn es von außen betrachtet Non-leadership gleicht, steht es für bewusste Delegation statt Abwesenheit von Führung.

Abwesenheit von Führung steht für ein generelles „Nicht-Wahrnehmen“ von Führungsmöglichkeiten, egal welcher Art. Anders als bei Laissez-faire wird hier nicht bewusst delegiert und damit Vertrauen dokumentiert, sondern es wird keine Verantwortung bzw. Interventionsmöglichkeit seitens der Führungskraft berücksichtigt.

Transaktionale Führung motiviert den Geführten extrinsisch, sei es über Belohnung, Eingreifen oder Heraushalten. Sie kann damit als vertragsähnliche eher rationale Verbindung zwischen Führungskraft und geführter Person verstanden werden. Transaktionale Führung versucht Verhalten durch externe Reize auszulösen und setzt damit situativ bzw. punktuell an. In Ergänzung (nicht im Gegensatz) zu den transaktionalen, überwiegend auf Sanktion und Belohnung basierenden Faktoren, versucht transformationale Führung auch unbewusste, nicht rationale Vorgänge, die dem Handeln vorangehen, zu beeinflussen und damit Sichtweisen zu verändern, die für die intrinsische Motivation eine entscheidende Rolle spielen.

#### **8.4.2 Transformationale Führung**

Transformationale Führung setzt nicht wie transaktionale Führung an einer Veränderung des Outputs des Geführten, sondern an einer Veränderung des Inputs an, um damit eine selbstmotivierte Verhaltensänderung auszulösen. Sie beeinflusst Verhalten auslösende Prozesse der Wahrnehmung, indem sie Wahrnehmung, Interpretation und Bewertungen verändert. Eine derart verursachte Verhaltensbeeinflussung eines Individuums resultiert dann aus einer Veränderung des gesamten Wahrnehmungsprozesses, nicht allein aus veränderten Reaktionen. Sie ist gegenüber Umfeldveränderungen, die sich beispielsweise auf Möglichkeiten der Honorierung und Sanktionierung beziehen, resistenter als eine allein durch

transaktionale Führung verursachte Verhaltensveränderung. Wie bei transaktionaler Führung fassen Bass/Avolio auch unter transformationaler Führung vier Verhaltensweisen (Idealisierter Einfluss, Inspirierende Motivation, Intellektuelle Stimulierung, Individuelle Zuwendung) zusammen. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

Der idealisierende Einfluss bezieht sich auf die Wirkung der Führungsperson als Vorbild, Vertrauensperson oder sogar Idol und zielt damit auf die Fremdwahrnehmung der Führungsperson durch den Geführten. Der Geführte identifiziert sich mit der Führungsperson und kann durch diese Identifikation fehlende Motivation mangels Identifikation mit der Organisation ausgleichen. Diese Identifikation bewirkt gleichzeitig Vertrauen, das die Führungsperson von transaktionskostenerhöhender Handlungslegitimation entlastet. Es absorbiert Unsicherheit des Geführten, erhöht dessen Zuversicht und damit den Handlungsspielraum.

Die inspirierende Motivation drückt die sinn- und zwecktransferierenden Fähigkeiten der Führungskraft aus, und damit den Erfolg, erforderliche Handlungen nicht nur umzusetzen, sondern parallel eine motivierte, positive Einstellung gegenüber diesen Handlungen hervorzurufen. Wird Verhalten nicht nur ausgelöst, sondern dem Geführten der Sinn und Zweck seines Tuns glaubhaft gemacht, ist die so entstandene Motivation aufgrund der vorhandenen Sinnhaftigkeit langfristiger und stabiler. Handeln erfolgt nicht nur aufgrund eines externen Anreizes, sondern aus innerer Überzeugung. Ist diese Motivation „installiert“, entfällt der Zwang einer dauerhaften Bereitstellung externer Anreize. Die Feststellung von Bass: „*Commitments are longterm.*“ (Bass 1998, S.65) unterstreicht die gewonnene Flexibilität aufgrund einer langfristigen, nicht allein durch kurzfristige Anreize entstandenen Motivation.

Die intellektuelle Stimulierung zeigt sich in gesteigerter Innovationsfähigkeit und Kreativität der Arbeitsleistung infolge erweiterter Denkprozesse der Geführten. Die intellektuell stimulierende Führungskraft regt den Geführten zu selbständiger Erarbeitung von Lösungen an und fördert Kreativität und neue Denkweisen. Bass nennt in diesem Zusammenhang die erhöhte Adaptionsfähigkeit von transformationalen Organisationskulturen im Verhältnis zu transaktionalen.<sup>25</sup> Da diese auch immer im Zusammenhang mit einer bestimmten Einstellung steht, weist sie eine hohe Korrelation mit der inspirierenden Motivation auf.

---

<sup>25</sup> „*Transformational cultures are more adaptive.*“ (Bass 1998, S.16).

Die individuelle Zuwendung, als letzter Faktor transformationaler Führung, beinhaltet die Fähigkeit der Führungskraft, sich in die Denkprozesse des Geführten hinein zu versetzen, individuelle Bedürfnisse zu erkennen und dieses Wissen durch entsprechend empathisches Verhalten in der Führungskommunikation umzusetzen. Dieser Faktor stellt ein entscheidendes Kriterium für das Entstehen von Vertrauen<sup>26</sup> in der Beziehung dar, da die individuelle Zuwendung das Gefühl der Austauschbarkeit verhindert. Die gezielte Kommunikation über Bedürfnisse führt diese als Objekt der Berücksichtigung in den Arbeitsprozess ein und wirkt so Entfremdung entgegen. Vertrauen entsteht durch Vertrautheit, den Eindruck verstanden zu werden und etwas Besonderes zu sein. Die so erkennbare Wertschätzung des Einzelnen ist wichtig für den Aufbau einer persönlichen Beziehung, die immer auch Verpflichtung und damit Loyalität fördert.

### **8.4.3 Zusammenspiel transaktionaler und transformationaler Führung**

Nach Bass/Avolio sind die vorangehend dargestellten acht Führungsmöglichkeiten erforderliche Bestandteile von Führung, die sich gegenseitig ergänzen, verstärken oder neutralisieren können und je nach Situation unterschiedliche Wirkung erzielen. Der transaktionale Part steht für die vertragliche, rationale Bindung zwischen Führungskraft und geführter Person, der transformationale Part für die irrationale Bindung, die bei Ausfall vertraglicher Bestandteile Stabilität aufrechterhalten kann. Während transaktionale Führung gezielt und punktuell externe Reize setzen kann, steht transformationale Führung für die generelle Veränderung bzw. Installation oder Verstärkung von Verhaltensdeterminanten. Erfolgreiche transaktionale Führung ist unabhängiger von der Person als transformationale Führung, da die vertraglichen Beziehungsbestandteile weniger personengebunden sind als die emotionalen.

Die Ergebnisse empirischer Studien unter Verwendung des MLQ prognostizieren Führungskräfte bzw. definieren Führungsbeziehungen dann als Erfolg versprechend, wenn diese durch sowohl transformationale als auch transaktionale Handlungen geprägt sind. Transaktionale Handlungen sind beispielsweise in konfliktbeladenen Organisationseinheiten notwendig, um zunächst die erforderlichen Spielregeln festzulegen und mittels Sanktionen deren Ernsthaftigkeit zu dokumentieren (vgl. Katz 1977). Während transaktionale Führungskräfte die Ziele kommunizieren, vermitteln transformationale auch die Werte in den

---

<sup>26</sup> Auch Bass sieht die Bedeutung von Vertrauen "as a way to thrive on chaos" (Bass 1998, S.30).

Zielen und kreieren damit, wie bereits erläutert, irrationale Bindungen.<sup>27</sup> Transformationale Eigenschaften sind somit unter anderem wichtig zur Führung multikultureller Gruppen, um die größere Verunsicherung aufgrund einer erhöhten kulturell bedingten Wertevariation auszugleichen (vgl. Loden 1991). Transformationale Führungskräfte machen auf der Werteebene moralische Aussagen, die persönlich eine intensivere Motivation<sup>28</sup> auslösen. Sie können im Vergleich zu transaktionalen Handlungen eine moralische Verpflichtung bewirken.<sup>29</sup> Somit wird das Attribut „vertrauensvoll“ eher als Reaktion auf transformationales Verhalten der Führungskraft zugeschrieben werden, während das bereits in seiner schwächeren Bedeutung thematisierte Attribut der „Verlässlichkeit“ eher aus transaktionaler Führung resultieren wird. Transformationaler Führung werden vor allem durch Zufriedenheit, persönliche Verpflichtung und Engagement/Loyalität initiierte Veränderungsprozesse zugeschrieben.<sup>30</sup> Führung wird hier nicht nur als Austausch von Informationen und Aushandeln und Überprüfung von Vereinbarungen mit entsprechenden Belohnungen und Sanktionen verstanden. Es wird zusätzlich der Versuch unternommen, nicht nur offensichtliche rationale und somit ökonomische Prozesse zu analysieren, sondern eine Beeinflussung jener oftmals irrationaler nicht immer bewusster Motivatoren, wie Vertrauen, zu erreichen. Diese ermöglichen Leistungen, die oftmals den Handelnden selbst überraschen.

Kritikpunkte dieses Ansatzes von Bass/Avolio beziehen sich vorrangig auf die mangelnde Diagnostizierbarkeit einzelner transformationaler Faktoren aufgrund deren hoher Interkorrelation und auftretenden Halo-Effekten<sup>31</sup> bzw. Mechanismen sozialer Erwünschtheit bei der Beantwortung der Fragen.<sup>32</sup> Der grundlegende Nutzen des Modells, verschiedene extrinsisch und intrinsisch motivierende Faktoren in der Führungsbeziehung zu berücksichtigen und dieses mittels Selbst- und Fremdwahrnehmung von Handlungen und Einstellungen zu operationalisieren, ist vor einem Komplexitätstheoretischen Hintergrund

---

<sup>27</sup> Bass spricht hier von *“irrational bonds”* (Bass 1998, S.24).

<sup>28</sup> Sei es positiv oder auch negativ in Form von persönlicher Kritik auf der Werteebene oder Persönlichkeitsebene.

<sup>29</sup> Arbeitszufriedenheit als Ergebnis der Interpretation und Bewertung des eigenen Arbeitsinhalts kann in Ermangelung eines generell vorhandenen Arbeitsethos letztendlich nur das Resultat von transformationalen Führungsprozessen sein. *“...how hard one works is seen to be fairly independent on the pay and benefits one receives, suggesting that transactional leadership will be less important to job satisfaction.”* (Bass 1998, S.163).

<sup>30</sup> *“...greater effectiveness of transformational leadership in contrast to transactional leadership in generating subordinate extra effort, commitment, satisfaction and contribution.”* (Bass 1998, S.3).

<sup>31</sup> Der Halo-Effekt ist ein Beurteilungsfehler bzw. Wahrnehmungseffekt, der dazu führt, dass einzelne Eigenschaften einer Person einen Gesamteindruck erzeugen, der die weitere Wahrnehmung der Person filtert.

<sup>32</sup> *“Social desirability will be more correlated to the transformational leadership scales than to the transactional leadership scales. MLQ is able to measure a global transformational leadership dimension and fails to discriminate among the four sub-dimensions. Halo-effect is responsible for the high intercorrelations between the 4 transformational leadership scales.”* (Lievens 1997, S.11-18).

kaum zu bezweifeln. Was die konkrete Umsetzung betrifft, weisen sowohl Operationalisierung als auch Erfragung der so gewonnenen Kriterien die systembedingten üblichen Grenzen auf.<sup>33</sup>

## 8.5 Operationalisierung von Vertrauen

Bass selbst hat im Rahmen seiner MLQ-Studien auf eine Leerstelle bezüglich der Aussagefähigkeit seines Erhebungsverfahrens hingewiesen. Es berücksichtigt zwar Verhaltensweisen der Führungskraft, aber nicht deren Motivation. Transformationale Führung als notwendige Ergänzung transaktionaler Führung kann aus diesem Grund, so Bass, auch eine „dunkle Seite“ haben. Transformationales Verhalten, als eine Kombination von Verhaltensformen, die Positives beim Geführten bewirken, kann auch von Personen, die hiermit einzig egoistische Ziele verfolgen, angewandt werden (vgl. Bass 1998, S.14). Bass sieht deshalb den Bedarf, Forschungsinstrumente zu entwickeln, die eine Unterscheidung solcher „pseudotransformationalen“ Verhaltensweisen von transformationalen Verhaltensweisen ermöglichen, und somit Anhaltspunkte für die objektive Vertrauenswürdigkeit der betreffenden Führungskräfte bieten.<sup>34</sup> Die Forderung nach Indizien für altruistische Motivationen scheint allerdings insofern unnötig, als der Tatbestand der Vertrauenswürdigkeit als Handlungsmotivation des Geführten nicht aus den tatsächlich vorhandenen Motiven der Führungskraft, sondern aus deren Zuschreibung durch die geführte Person resultiert. Was dem Handelnden als Grundlage für dessen Handeln zugeschrieben wird, ist unter Bezug auf das Thomas Theorem<sup>35</sup> in seinen Folgen real. Die „wahre“ Motivlage spielt dementsprechend für die Reaktion keine Rolle, solange sie nicht erfolgreich kommuniziert wird. Da die Vertrauensdimensionen einer Beziehung genau diese Zuschreibungen darstellen (sei es wechselseitig oder auf die eigene Person bezogen), bilden sie eine sinnvolle Ergänzung zu den erläuterten MLQ-Faktoren, bzw. sind in diesen teilweise

---

<sup>33</sup> Diese finden sich unter anderem in der Bewusstheit eigener und fremder Motive, in den Grenzen allgemeinverbindlicher Definierbarkeit abstrakter Begriffe sowie der begrenzten Prognosefähigkeit von Aussagen über zukünftiges Handeln. Eine nähere Behandlung dieses Themas kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden.

<sup>34</sup> „*Needed is a research that deals with the potential conflict of the would-be transformational leaders striving for achievement and self-actualisation and their pursuit of a greater good for group, organisation and society.*“ (Bass 1998, S.165).

<sup>35</sup> Das Thomas-Theorem von den amerikanischen Soziologen W.I. und D.S. Thomas wird auch als Grundgesetz der Soziologie bezeichnet: „*If men define situations as real, they are real in their consequences.*“ Wenn Menschen eine Gegebenheit als real ansehen, dann werden sie so handeln, als sei sie real. Die Folgen sind reale Konsequenzen einer möglicherweise rational nicht vorhandenen Tatsache.



bereits enthalten.<sup>36</sup> So setzt die Betrachtung der Führungskraft als Vorbild bereits ein gewisses Vertrauen in deren Wirksamkeit voraus. Der Eindruck persönlichen Interesses und persönlicher Zuwendung entsteht nur dann, wenn diesem Verhalten eine gewisse Authentizität zugeschrieben wird, was nichts anderes bedeutet, als die Übereinstimmung von Handeln mit den zugeschriebenen positiven Motiven und somit subjektive Vertrauenswürdigkeit.

Der Verlust positiver Zuschreibung führt automatisch zur Umdeutung von Handeln und damit einer Veränderung der Verhaltensgrundlage des Geführten. Wo Vertrauen fehlt, werden Beweise und Kontrollen erforderlich. Verfolgt die Führungskraft mit ihrem Verhalten einzig Ausbeutungsstrategien, wird ihr Verhalten wirkungslos, wenn der Geführte ihr genau diese Strategie zuschreibt. Der von Watzlawik als dominant erkannte Beziehungsaspekt wird in diesem Moment von Misstrauen geprägt, das aufgrund seiner selbststabilisierenden Mechanismen sämtliche Handlungen umdeutet und aus Zuversicht und Personenvertrauen resultierende Handlungsmöglichkeiten löscht. Vertrauen stellt somit nicht nur eine sinnvolle Ergänzung transformationaler und transaktionaler Führung dar, sondern ist in einigen seiner Wirkungsformen bereits inhärente Voraussetzung für deren Existenz.

Vertrauen setzt an Werten und Interpretationen an und verändert deshalb Prozesse psychischer Systeme, was sich direkt im sozialen System und auf der hier betrachteten Mikroebene in der Führungsbeziehung niederschlägt. Emotional ersetzt Vertrauen die durch Komplexität hervorgerufene Unsicherheit als Gefühl der Isoliertheit durch ein Gefühl der Zugehörigkeit bzw. in seiner Form als Selbstvertrauen durch ein Gefühl der Unabhängigkeit.<sup>37</sup>

Ein positiver Anreiz, ein bestehendes Vertrauensverhältnis reziprok zu bedienen, besteht im Erwerb des sozialen Kapitals von Achtung, Ehre, Respekt, Reputation und Kreditwürdigkeit, das laut Fukuyama unter dem Sammelbegriff der Anerkennung ein fundamentales menschliches Bedürfnis darstellt (vgl. Offe 2001, S.255; Fukuyama 1996, S.6).<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> „Thus Podsakoff et al. 1990 found that trust in the leadership was required before one would find the emergence of transcendental organizational citizenship behaviour(altruism usw...“ (Bass 1998, S.164).

<sup>37</sup>“The insecurity of feeling isolated is replaced by the security of a sense of belonging.” (Bass 1998, S.46). Mit der Zugehörigkeit wird so eines der elementarsten Bedürfnisse der Maslowschen Bedürfnispyramide befriedigt. (es verkörpert nach den Grundbedürfnissen und dem Bedürfnis nach Sicherheit bereits die dritte Stufe) (Maslow 1994)

<sup>38</sup> “The satisfaction we derive from being connected to others in the workplace grows out of a fundamental human desire for recognition.” (Fukuyama 1996, S.6).

Vertrauen in der Führungsbeziehung kann anhand vielschichtiger Wirkungsweisen beobachtet werden. In gleicher Weise wie die MLQ-Faktoren anhand bestimmter Aussagen messbar gemacht werden, können so auch die sechs dargestellten Vertrauensdimensionen operationalisiert werden. Wie bei allen interview- und fragebogenbasierten Erhebungen gelten auch hier bezüglich der Aussagefähigkeit die üblichen Einschränkungen. Erstens können Variablen Indizien für bestimmte Beziehungsdimensionen sein, was allerdings nicht automatisch eine monokausale Rückführung auf diese beinhaltet. Zweitens lässt das Herausgreifen einzelner Faktoren und deren Betrachtung nicht nur, wie schon von Lievens angemerkt, Korrelationen in den Hintergrund treten. Es lenkt auch von der Möglichkeit ab, dass einzelne Faktoren in ihrer Funktion eine Entstehungsbedingung oder Behinderung anderer Faktoren darstellen können. Wie bereits dargestellt wurde, sind Wechselwirkungen eine grundsätzliche Eigenschaft aller komplexen Systeme, und sollen aus diesem Grund einer für das Detailverständnis notwendigen Fokussierung nicht im Wege stehen.

### **8.5.1 Indikatoren für Selbstvertrauen in der Führungsbeziehung**

Selbstvertrauen bildet sich durch Erfahrung, Vereinbarungen gegen Widerstand einhalten zu können. Diese erfahrene Selbstwirksamkeit als Überzeugung, etwas bewirken zu können, darf nicht mit einer umfeldbedingten Sicherheit verwechselt werden, die durch Zustimmung und Akzeptanz eigener Handlungen durch ein bestimmtes Umfeld entsteht und das Risiko einer Objektabhängigkeit birgt (vgl. Petermann 1995; Bandura 1977). Innere Sicherheit erfordert gerade *nicht* die Frage: „Woher weiß ich, dass ich in anderen Situationen genauso sicher mit meinen Erwartungen liege?“, sondern entstammt der Erfahrung des „Sich-verlassen-könnens“ auf die eigene Wirksamkeit *trotz* skeptischen Umfelds. Covey spricht in diesem Zusammenhang von proaktiven Menschen, die fähig sind, den Raum zwischen Reiz und Reaktion auszufüllen, indem sie dem Reiz einen Wert zuordnen und dann über die Reaktion selbst entscheiden (Covey 2005, S.85).

Selbstvertrauen spielt in mehrfacher Hinsicht eine entscheidende Rolle in Führungsbeziehungen. Zunächst ermöglicht es der Führungskraft, unabhängige Entscheidungen zu treffen und die Überzeugung von der eigenen Wirksamkeit nach außen zu kommunizieren, was bei den geführten Personen die Bildung von Vertrauen in die Führungskraft begünstigt. So weist auch Rippberger auf das erforderliche Zutrauen zu Fähigkeiten des Vertrauensnehmers hin, das der Vertrauensgeber braucht (vgl. Rippberger 1998, S.117). Weiterhin erhöht das Selbstvertrauen der geführten Person deren selbständiges Handeln bzw. Unabhängigkeit von der Führungsperson und wirkt in dieser Funktion einem

Abhängigkeitsrisiko infolge übersteigerten Personenvertrauens entgegen. So sieht auch Rust einen Anspruch von Führung in der Stärkung des Vertrauens der Mitarbeiter in sich selbst (vgl. Rust 2002, S.178).

Aufgrund dieser Funktionen lassen sich einige Verhaltensweisen bzw. Einstellungen bestimmen, die auf die Existenz bzw. Entwicklungsfähigkeit von Selbstvertrauen in der Führungsbeziehung hinweisen. Selbstvertrauen kann sich durch selbstbewusstes Auftreten, aktives Stellung beziehen, Entscheidungen gegen Widerstand, Optimismus und eine geringe Verunsicherung infolge Kritik zeigen. Diese Verhaltensweisen können als Standhaftigkeit bzw. Stabilität der Person interpretiert werden und infolgedessen Vertrauen in diese stärken. Rotter sieht Menschen mit hohem Selbstvertrauen zudem als glücklicher und weniger konfliktbeladen (Rotter 1980). Idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulierung können somit unter anderem das Resultat von Selbstvertrauen in der Führungsbeziehung sein. Ein Mangel an Zuversicht, der oft in Kombination mit mangelndem Selbstvertrauen auftritt, kann dagegen einen Mangel an Vertrauen bedeuten, und ein Mangel an Vertrauen heißt, dass jedes Verhalten, das Vertrauen voraussetzt, ausgeschlossen wird (vgl. Luhmann 2001, S.157).

### **8.5.2 Indikatoren für Vertrauen in den Anderen in der Führungsbeziehung**

Vertrauensbildung auf der interpersonalen Ebene durch den Vertrauensnehmer kann sich anhand unterschiedlicher vom Vertrauensgeber wahrgenommener Attribute indizieren lassen. Aktives dynamisches Verhalten („*Dynamism*“) fördert die Darstellung der eigenen Person jenseits genereller organisationsbedingter Rollenerwartungen und bildet somit die Grundlage für die Entstehung von Personenvertrauen. Kompetenz („*Expertness*“) kann hier als Wirksamkeit des Handelns zur Vertrauensbildung beitragen. Vertrauen in der Führungsbeziehung kann dann zur Akzeptanz von Entscheidungen und Verhalten führen, weil Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit antizipiert werden. Es kann sich weiterhin darin äußern, dass Mitarbeiter Anweisungen der Führungskraft trotz mangelnder Nachvollziehbarkeit ohne Bedenken befolgen. Vertrauen in den Mitarbeiter kann sich in einem Verzicht auf Kontrollen, vermehrter Delegation und in der Vergrößerung von Verantwortungsbereichen zeigen. Verlässlichkeit („*Reliability*“) beinhaltet die Sicherheit, dass ein bestimmtes Verhalten generell zu erwarten ist, das durch eine positive wahrgenommene Intention („*Intentions*“) noch eine moralische Komponente erhält. Sprenger spricht hier von Geradlinigkeit und Authentizität als Nachvollziehbarkeit von Handeln für Dritte (vgl. Sprenger 2005, S.87ff.). Einen entscheidenden Beitrag für den Eindruck individuellen Wohlwollens leistet die aus

Sicht des Vertrauensgebers ihm entgegengebrachte individuelle Aufmerksamkeit, das Einfühlungsvermögen als Fähigkeit der Führungskraft, sich in die Lage des anderen zu versetzen. Petermann spricht hier sogar von einer Eigenschaft *sine qua non*.<sup>39</sup> Auch Rippberger geht davon aus, dass der Vertrauensgeber eher vertraut, wenn er den Eindruck hat, dass Handlungsabsichten direkt auf ihn fokussiert sind (Rippberger 1998, S.117). Das Charisma (Personal Attraction) kann analog dem Image sozialer Systeme oder deren Elemente als Sammelbegriff aller positiver Verstärker von Zuschreibungen verstanden werden und sich in einer besonderen Form der Kommunikation vertrauensstärkender Attribute äußern. Charisma als Form von Selbstdarstellung<sup>40</sup> wird wiederum von Selbstvertrauen beeinflusst (vgl. Schweer/Thies 2003 S.79; vgl. Griffin 1967).

Das in die Person gesetzte Vertrauen stärkt folglich deren Selbstvertrauen und umgekehrt. Auf den Ebenen von Vertrauen bedeutet dies: je besser man Vertrauen nicht nur auf der Organisationsebene, sondern auf der persönlichen und auf der Ebene des Selbstvertrauens stimulieren kann desto motivierter ist die Person bzw. desto unabhängiger wird sie von ihrem Umfeld. Die Führungsleistung muss also sowohl in der Förderung von Vertrauen in die Führungskraft als auch in der Förderung von Selbstvertrauen des Geführten als Signal, dass man diesem etwas zutraut und ihm vertraut (siehe auch Petermann 1995) bestehen. Sie setzt somit Vertrauensfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Selbstvertrauen der Führungskraft voraus. Die zentralen Überlegungen des Mitarbeiters: „Kann ich ihm glauben? Ist er an mir interessiert?“ (Sprenger 2005, S.49ff.) sind jedoch noch durch eine dritte, für die Stabilisierung der Vertrauensbeziehung entscheidende, Frage zu ergänzen: Traut er mir?

### 8.5.3 Indikatoren für Vertrauen in Vertrauen in der Führungsbeziehung

Vertrauen in das Vertrauen der Führungskraft kreiert eine moralische Verpflichtung, die gesetzten Erwartungen nicht zu enttäuschen. Das Gesetz der *Self-fulfilling Prophecy*<sup>41</sup> bewirkt hier, dass Menschen, die für vertrauenswürdig gehalten werden, dazu tendieren, sich vertrauenswürdig zu verhalten<sup>42</sup> oder wie Buckingham formuliert: *“At first pick the right people. Second trust them. Expect the best of people – they will give You the best.”* (Buckingham/Coffman 2001, S.16).

---

<sup>39</sup> „Vertrauen zu gewinnen, ohne Absichten und Bedürfnisse des Partners zu registrieren ist undenkbar.“ (Petermann 1995, S.109).

<sup>40</sup> Sei sie bewusst oder unbewusst.

<sup>41</sup> Das Objekt einer Attribution oder soziologischen Vorhersage kann auf diese Vorhersage derart reagieren, dass es dieser tatsächlich entsprechen wird.

<sup>42</sup> Ein Vertrauensangebot erzeugt Verantwortung (Sprenger 2005, S.117).

Vertrauen in Vertrauen steigert darüber hinaus das Selbstvertrauen und damit das Handlungsspektrum und begünstigt so die Aktivierung ungenutzter Potentiale. Konkret kann Vertrauen in das Vertrauen des Mitarbeiters das Verantwortungsbewusstsein der Führungskraft erhöhen und deren Entscheidungen für loyalitätsabhängige Maßnahmen erleichtern. Auf der anderen Seite kann Vertrauen in das Vertrauen der Führungskraft auch auf Mitarbeiterseite soziale Verpflichtung bewirken, die sich in Form von erhöhtem Engagement, Loyalität und Eigenverantwortung zeigen kann. Sprenger warnt in diesem Zusammenhang vor den Tücken absoluter Souveränität oder des Misstrauens der Führungskraft. Ein infolge dieser Eigenschaften fehlendes Vertrauensangebot kann ein Gefühl der Austauschbarkeit und einen damit einhergehenden Wegfall moralischer Verpflichtung des Geführten bewirken.

Schwächen zugeben, dem anderen die eigenen Gefühle mitteilen und sich damit verwundbar machen kann dagegen als Vertrauensbeweis interpretiert werden, wenn dieses nicht unter Missbrauch des Vertrauens anderer geschieht (und das Risiko von Klatsch als Vertrauensdemonstration eingegangen wird). Dem ins Vertrauen gezogenen Adressaten gegenüber wird in diesem Fall Zuversicht signalisiert, dass er von vertraulichen und für Dritte potentiell nachteiligen Mitteilungen gewiss keinen unpassenden Gebrauch machen werde. Mit derartigem in der Praxis gelegentlich beobachtbarem „Klatsch“ als Vertrauensbeweis riskiert die Führungskraft ihre Glaubwürdigkeit. Das in einen gesetzte Vertrauen durch die nicht erwartete Weitergabe von Informationen auszunutzen, und so Vertrauensmissbrauch als Vertrauensbeweis gegenüber einem Dritten zu platzieren, führt mittelfristig zur Zerstörung der Vertrauenskultur, indem Vertrauen nicht nur wegfällt, sondern sich in sein Gegenteil verwandelt (vgl. Offe 2001, S.273).

Der offene Umgang mit eigenen Schwächen seitens der Führungskraft kann zur Stabilisierung der Führungsbeziehung beitragen und muss keineswegs, wie oft in der Praxis befürchtet, mit einem Autoritätsverlust einhergehen.

Zusammenfassend lässt sich der Vertrauensgehalt einer Führungsbeziehung mittels eines Fragenkatalogs ähnlich dem MLQ bestimmen, indem die sechs Vertrauensfaktoren anhand ihrer typischen Begleiterscheinungen operationalisiert werden. Korrelationen unter den Faktoren und Zusammenhänge zwischen den Faktoren und einzelnen Verhaltensweisen können so in Zukunft näher erforscht werden. Im Kapitel 13.3. „Ansatz zur Operationalisierung von Vertrauen“ wird die Entwicklung eines Instruments zur Messung von

Vertrauensgehalten in Führungsbeziehungen, das als TLQ (Trust Supporting Leadership Questionnaire) bezeichnet werden kann, als Weiterführung des MLQ näher erläutert.

Praxisrelevant ist neben der Analyse bestehender Beziehungen natürlich die Frage nach der Eignung potentieller Führungskräfte, Beziehungen hinsichtlich ihres Vertrauensgehalts zu fördern. Dieser Hintergrund erfordert es, den Fokus von der Strukturanalyse sozialer Systeme auf psychischer Systeme zu lenken und sich mit der Existenz möglicher Vertrauen fördernder individueller Dispositionen oder Eigenschaften der Führungskräfte und deren Entstehung zu beschäftigen.

## **8.6 Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen**

Die positive Beziehung zum direkten Vorgesetzten (damit vor allem Führungsbeziehungen im mittleren Management) ist für den Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung. Da Vertrauen ein wesentliches Qualitätsmerkmal von Beziehungen darstellt, erfordern Beurteilungsverfahren für mittlere Führungskräfte insbesondere Untersuchungen der Beziehungen und ihres Vertrauensgehaltes. Beobachtbares Verhalten ist immer schon das Ergebnis, unter anderem von Vertrauensprozessen, so dass effektive Führung des Mittelmanagements nicht nur eine Veränderung von Verhalten ermöglichen sollte, sondern bereits zuvor die Einflussnahme auf Konstruktion von Wahrnehmungsprozessen und Vertrauen erfordert. Das heterogene Umfeld und sich verändernde Strukturen benötigen konstante Beziehungen, die unter diesen Umständen nur durch variable, individuelle Führung, nicht durch konstantes Führungsverhalten, aufrechterhalten werden können. Konstante Führungsbeziehungen auf der mittleren Ebene benötigen somit Mittelmanager, die ein Repertoire an verschiedenen Verhaltensformen der jeweiligen Situation anpassen.

Bei der Betrachtung von Beziehungen ist zu berücksichtigen, dass beide Parteien sowohl Subjekt als auch Objekt von Vertrauen sind. Eine Analyse der drei Vertrauenskomponenten Vertrauen, Selbstvertrauen und Vertrauen in Vertrauen darf sich infolge dessen nicht auf die jeweilige Führungsperson beschränken, sondern erfordert auch das Einbeziehen der geführten Person. Diese sechs Vertrauenskomponenten von Führungsbeziehungen können teilweise bereits durch den MLQ erhoben werden, eine vollständige Erfassung erfordert jedoch eine Modifikation des MLQ, die als TLQ (Trust Supporting Leadership Questionnaire) den Fokus ausschließlich auf die Messung von Vertrauensgehalten von Beziehungen, bzw. Vertrauen fördernden Potenzialen von Führungskräften richtet.

### 8.6.1 Thesen

1. Personale Führung ist das Ergebnis von Wechselwirkungen. Die geführte Person ist nicht nur Objekt von Handlungen, sondern als Vertrauensgeber auch Subjekt. Der Erfolg von Führung wird letztendlich dadurch bestimmt, wie diese vom Geführten wahrgenommen wird.
2. Wesentliches Erfolgsmerkmal von Organisationen ist die positive Beziehung zum unmittelbaren Vorgesetzten, für die der Grad des Vertrauens den entscheidenden Faktor darstellt. In das Mittelmanagement als Zentrum direkter Führung gesetztes Vertrauen ist ein entscheidendes Kriterium für Unternehmenserfolg.
3. Individuelle Interessen und Werte sind nicht mehr automatisch mit denen der Organisation kompatibel und müssen deshalb durch entsprechende Führung, vorrangig des mittleren Managements, mit diesen verflochten werden.
4. Motivation und Fähigkeiten sind keine willkürlich abrufbaren Eigenschaften, sondern Potenziale, deren Aktivierung über das psychische System des Geführten erfolgt. Um ungenutztes Potenzial zu erschließen, müssen Führungskräfte nicht nur Verhalten, sondern Wahrnehmungsprozesse der Geführten verändern.
5. Die Motivatoren Sinn und Sicherheit als notwendige Komplexitätsreduzierer müssen von der Führungskraft gefestigt und verstärkt werden. Das Schaffen von Vertrauen durch die Führungskraft muss aufgrund seiner Sinn und Sicherheit schaffenden Funktion als zentrales Führungskriterium einer Beurteilung zugänglich gemacht werden.
6. Es werden nicht mehr situationsübergreifende konstante *Verhaltensmuster* gesucht, sondern situationsübergreifende konstante *Beziehungen*, die sich gerade durch die Fähigkeit zu situationsspezifischen *Verhaltensvariationen* auszeichnen.
7. Die Analyse erfolgreicher Führung muss sich mit den Bedingungen konstanter Beziehungen – nicht konstanten Verhaltensmustern beschäftigen. Erhebungsverfahren, die sich mit der Beurteilung von Führung befassen, brauchen situationsunabhängige Qualitätskriterien für Beziehungen, wie Vertrauen.
8. Führungsverhalten muss auf seine extrinsisch und intrinsisch motivierende Funktion hin untersucht werden. Transformationale und transaktionale Führungsfaktoren, wie im MLQ dargestellt, ermöglichen die Erforschung beider Funktionen.

9. Vertrauen stellt sowohl die Voraussetzung bestimmter MLQ-Faktoren, wie individueller Zuwendung, als auch eine notwendige Ergänzung dieser um ein gegenseitig verpflichtendes Moment dar. Vertrauen in allen seinen Dimensionen ermöglicht eine genauere Bestimmung der Beziehungsqualität und ihrer Dauerhaftigkeit.
10. Die Vertrauensdimensionen: Selbstvertrauen, Vertrauen und Vertrauen in Vertrauen können mittels zugeschriebener Verhaltensweisen und Eigenschaften operationalisiert werden.
11. Nicht das alleinige Vorhandensein, sondern ein ausgewogenes Maß der sechs Vertrauenskomponenten bestimmt den optimalen Vertrauensgehalt einer Beziehung. Führung über Vertrauen stellt eine in komplexen Systemen notwendige Gratwanderung dar.
12. Die Entwicklung des TLQ (Trust Supporting Leadership Questionnaire) ermöglicht die Messung des Vertrauensgehalts von Beziehungen und kann somit diesen entscheidenden Führungsfaktor in Auswahlverfahren integrieren.



*„Und über kein Ding in der Welt weiß ich weniger als über mich, Sidartha.“*

H. Hesse

## **9 Vier Grundlagen der Vertrauen fördernden Führungspersönlichkeit**

Die Möglichkeit, Führungsbeziehungen anhand des MLQ und der genannten zusätzlichen vertrauenindizierenden Variablen auf ihre Vertrauensdimension zu prüfen, bildet die Basis für Aussagen über Entwicklungstendenzen und einen Ansatz für mögliche Veränderungsanstöße in bestehenden Beziehungen. Ein ebenso wichtiges Forschungsinteresse bezieht sich neben der Analyse bestehender Verbindungen auf die Strukturen psychischer Systeme hinsichtlich ihrer Aussagekraft für zukünftige Wechselwirkungen im sozialen System. Gibt es Indizien auf der Suche nach geeigneten Führungskräften, die auf deren Eignung, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen schließen lassen? Welche erkennbaren Eigenschaften ermöglichen einen Rückschluss auf das Potential einer Führungskraft, zu vertrauen, Vertrauen zu schaffen und Vertrauen zu gewinnen? Sind solche Eigenschaften trainierbar?

Natürlich hängt der Erfolg direkter Führung auch von der Umgebung (der Organisation, den Aufgaben und Zielen und der Machtverteilung) ab.<sup>1</sup> Aber wie Scott-Morgan bereits feststellte, ist der Schlüssel für Veränderungen letztendlich der Mensch (Scott-Morgan 1997, S.4). Veränderungen in der Organisation können nur Erfolg versprechend sein, wenn mit diesen eine entsprechende Veränderung in den Köpfen einher geht. Die ideale Ausgangslage für solche Veränderungen wäre ein Szenario von vertrauensfähigen Führungskräften, die von vertrauensfähigen Mitarbeitern umgeben sind, und so die entsprechende Bereitschaft für neue Wege und langfristige Zeithorizonte mitbrächten. Vertrauen in die Umgebung und das eigene Ich bilden die Voraussetzung für autonomes Handeln (vgl. Höhler 2005, S.56; Sprenger 2005, S.178). Die aktuelle Realität entspricht allerdings häufig einer wenig vertrauensvollen Ausgangssituation, die eine Suche nach vertrauensfähigen und als vertrauenswürdig empfundenen Führungskräften erfordert, welche enttäushtes Vertrauen wieder aufbauen bzw. bestehende Unsicherheiten der Mitarbeiter abbauen. Dieser Anspruch stellt eine Herausforderung auf der Verhaltensebene (als Resultat von Wirklichkeitsverarbeitung) dar. Der Erfüllung eines derartigen Anspruchs ist die Suche nach inneren Dispositionen, einer

---

<sup>1</sup> *“But, specific contingent conditions will condition the effects of transformational and transactional leadership.”* (Bass 1998, S.61).

entsprechenden Identität, und nach spezifischen Werten, die Grundorientierungen unabhängig vom sozialen System vermitteln, vorangestellt. Werte, als Orientierungspunkte, sind an der Organisation des Systeminputs einer Person (Wahrnehmung) sowie des Outputs (Verhalten) beteiligt. Sie ermöglichen ich-dirigierte aktive Verhaltensplanung und Ausrichtung über verschiedene Situationen hinweg (vgl. Kmiecik 1976; S.149ff.; Klages 2002, S.29ff.). Die geforderten Fähigkeiten der Führungskraft beziehen sich demnach zum einen auf die Reduktion der eigenen Komplexität, um die Flexibilität und Unabhängigkeit von Handlungsweisen zu gewährleisten, zum anderen auf die Möglichkeiten, die Komplexität für die interagierenden psychischen Systeme zu reduzieren und Beziehungen zu stabilisieren.

## 9.1 Einteilung der vier Führungsgrundlagen

Wahrgenommene Attribute und Verhaltensweisen der Führungskraft, die die erläuterten sechs Vertrauensdimensionen fördern, lassen sich in vier grundlegende Bereiche aufteilen: Einfühlungsvermögen, Selbstdarstellung, Objektbindung und innere Stabilität. Einfühlungsvermögen und Selbstdarstellung fallen als soziale Kompetenzen unter die primären Einflussfaktoren sozialer Beziehungen, indem sie die Wahrnehmung der Interaktionspartner beeinflussen. Objektabhängigkeit und innere Sicherheit als Einstellung der Führungskraft zu sich selbst bzw. zum sozialen Umfeld beeinflussen den Grad der Abhängigkeit von anderen und dem System als Ganzem und somit das Verhalten der Führungskraft. Langfristig wirken Selbstdarstellung und Einfühlungsvermögen dann positiv auf die Vertrauensbildung, wenn die infolge innerer Sicherheit und Objektunabhängigkeit wahrgenommene Verhaltenskonstanz<sup>2</sup> dieses rechtfertigt. „*Consistent behaviour should be a constant of someone in a leadership role. If this doesn't exist, then trust breaks down, and the whole ship begins to sink.*” (Howard/Wellins 1994, S.5).

Die genannten Fähigkeiten, aus denen vornehmlich transformationale Führungsbestandteile resultieren, sind dabei nur eingeschränkt trainierbar.<sup>3</sup> Studien von Bass zu den transaktionalen und transformationalen Faktoren lieferten beispielsweise als eines ihrer Ergebnisse, dass Individuelle Zuwendung (Individual Concern) und Konstante Belohnung (Contingent

---

<sup>2</sup> Bass bestätigt in diesem Zusammenhang nochmals, dass ein großer Teil der Macht einer Führungsperson aus der Existenz von Vertrauen resultiert, das wiederum, wie bereits Luhmann feststellte, eine wahrgenommene Konsistenz von Wort und Tat erfordert. „*Being a model of trust was considered the most empowering leadership role. The empowering leader had to be consistent in words and actions.*” (Bass 1998, S.148; Howard/Wellins 1994).

<sup>3</sup> „*Clearly education and training can seldom turn an exclusively transactional leader into a highly transformational leader*” (Bass 1998, S.86).

Reward) über Trainings nicht verändert werden konnten.<sup>4</sup> Es genügt folglich nicht, die zu erzielenden Vertrauensfaktoren nur anhand organisatorischer Strukturen und sozialer Beziehungen zu untersuchen, da die erforderlichen Fähigkeiten der Führungskräfte zu einem Teil auf personenimmanenten Dispositionen basieren, die mit den anderen Faktoren in Wechselwirkung treten.

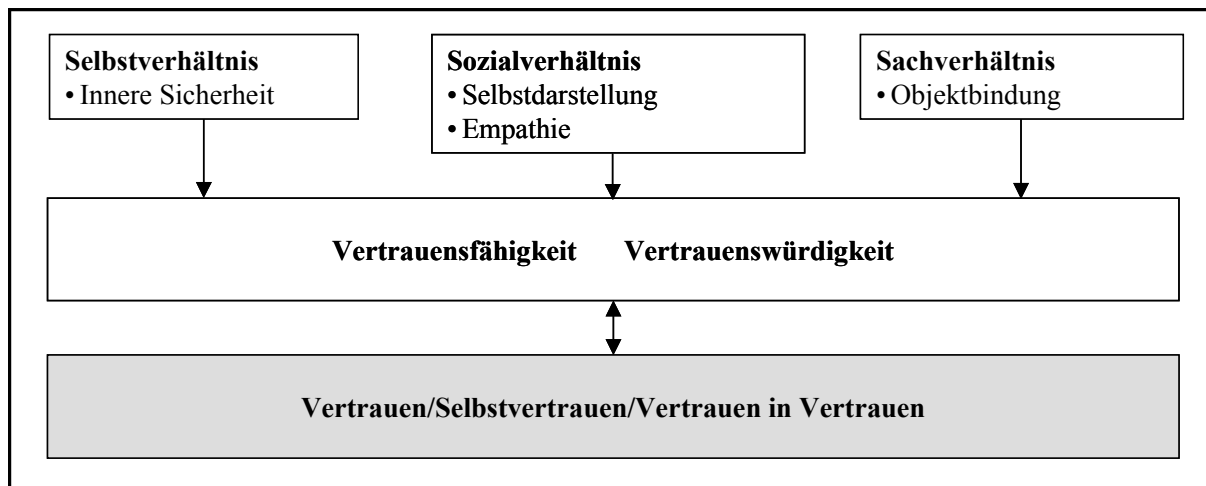
### 9.1.1 Sachverhältnis, Selbstverhältnis und Sozialverhältnis

Die Ausgangssituation für Führung wird von den Anforderungen der Situation und individuellen Attributen der jeweiligen Führungskraft geprägt. Ein Teil der Varianz von Verhalten ist immer auf die Person als solche zurückzuführen und existiert unabhängig vom jeweiligen Umfeld (vgl. Bass 1998, S.121). Näher zu spezifizieren sind also Eigenschaften von Führungskräften, die deren Bezug zu Dingen und Menschen grundsätzlich beeinflussen. Plessner spricht hier von einer dreifachen Möglichkeit des menschlichen Weltbezugs sowohl selbst Körper als auch im Körper sowie außerhalb seines Körpers zu sein. Daraus resultiert ein dreifacher Bezug zur Außenwelt, Innenwelt und Mitwelt als Sachverhältnis, Selbstverhältnis und Sozialverhältnis (vgl. Plessner 1981; Endress 2001).

Das Sachverhältnis in Form von Objektbindung, das Selbstverhältnis als innere Sicherheit und das Sozialverhältnis in seinen Ausdrucksformen Selbstdarstellung und Einfühlungsvermögen sollen im Folgenden näher erläutert werden. Die hier vorgenommene beispielhafte Trennung der menschlichen Weltbezüge ist allerdings, genau wie die Trennung von Vertrauensarten, eine künstliche, die nicht darüber hinwegtäuschen soll, dass auch hier Wechselwirkungen und Überschneidungen in den zugewiesenen Kriterien vorliegen.

---

<sup>4</sup>Eine leichte Verbesserung wurde lediglich in der Selbstwahrnehmung dieser Kompetenzen seitens der Führungskräfte festgestellt (vgl. Bass 1998, S.110), was wenig Einfluss auf das Führungsverhältnis hat. Allerdings rechtfertigt dieses Ergebnis weiter die gesunde Skepsis gegenüber Erhebungen, die auf reiner Selbsteinschätzung basieren. Die Tendenz, die eigenen sozialen Kompetenzen zu überschätzen, bestätigt auch Pinker: „*In social psychology experiments people consistently overrate their own skill, honesty, generosity, and autonomy.*” (Pinker 2004, S.265).



**Abbildung 9.1: Weltbezüge der Führungskraft**

Das Vertrauenspotenzial einer Führungskraft spiegelt sich auf den Ebenen ihres Selbstverhältnisses, Sachverhältnisses und Sozialverhältnisses in Form der vier operationalisierbaren Eigenschaften Inner Sicherheit, Selbstdarstellung, Empathie und Objektbindung wieder.

## 9.2 Einfühlungsvermögen

Die Erzeugung von Personenvertrauen seitens eines Individuums setzt eine gewisse Kenntnis der psychischen Konstellation des Gegenübers voraus. Buckingham/Coffman verweisen nochmals auf die Einmaligkeit des individuellen Blickwinkels und der systematischen Unmöglichkeit, jeden anderen Blickwinkel auch zu verstehen.<sup>5</sup> Die bereits angesprochene Pfadabhängigkeit komplexer Systeme zeigt sich hier auch beim Individuum und dessen Tendenz, aus der eigenen Biographie heraus zu projizieren, was andere wollen oder brauchen (Covey 2005, S.211). Man kann eigenes Handeln nur auf die Erwartungen des Anderen abstimmen, wenn diese bekannt sind. Erwartungen des Anderen zu erfragen, stellt in diesem Zusammenhang eine sinnvolle, möglicherweise infolge gesteigerter individueller Zuwendung<sup>6</sup> beziehungsfördernde Variante dar, aber nicht zwangsläufig eine zielführende. Neben der fraglichen Bereitschaft des Geführten, Motive zu kommunizieren, ist hier auch die fragliche subjektive Fähigkeit, dieses zu tun, zu berücksichtigen. Die rhetorische Frage, wie man Menschen führen soll, wenn man sie nicht kennt, stellt Buckingham somit zu Recht.<sup>7</sup>

Vertrauen entsteht, wenn Unterstützung, Respekt, Fairness, Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Konsistenz von der Führungskraft erfolgreich kommuniziert werden. Um dieses umsetzen zu können, muss die Führungskraft sich in die Wahrnehmungsmechanismen der jeweils

<sup>5</sup> "The world you see is seen by you alone. You are blessed with a wonderfully unique filter but cursed with a systematic inability to understand anybody else's." (Buckingham/Coffman, 2001, S 95).

<sup>6</sup> So weist Petermann darauf hin, dass sich der Grad des Einfühlungsvermögens darin spiegelt, in welchem Grad man dem Gegenüber gezielte Aufmerksamkeit widmet (Petermann 1995, 109).

<sup>7</sup> "How can You manage people, if You don't know them?" (Buckingham 2001, S.14).

geführten Personen hineinversetzen können, und die Wirkung des eigenen Verhaltens nicht nur einmalig analysieren, sondern regelmäßig überprüfen.<sup>8</sup> Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten und die damit verbundene Bereitschaft zur Selbstwahrnehmung bedingt laut Covey die Auseinandersetzung mit eigenen Lebenszwecken und Bedürfnissen (vgl. Covey 2005, S.330). Deren Bewusstmachung ermöglicht es der Führungskraft erst, diese mit denen des Geführten abzugleichen und somit Unterschiede wahrzunehmen und diese beim Handeln zu berücksichtigen. Ohne ein Verständnis der Erwartungen des Geführten kann diesen lediglich per Zufall entsprochen werden. Erst bei Kenntnis der Interessen des Gegenüber kann versucht werden, dessen Denkmuster aufzubrechen (vgl. Kühl 2004).

Ohne individuelle Aufmerksamkeit, wie auch Bass betont, ist der motivierende Antrieb, verursacht durch das Gefühl, nicht austauschbar zu sein, schwer zu aktivieren.<sup>9</sup> Mögliche Konsequenzen der so erlangten Einschätzung der Situation, wie Verhaltensänderungen oder das Treffen von Entscheidungen, erfordern weitere persönliche Eigenschaften: Die Fähigkeit, Erwartungen an Verhalten oder Motive durch gezielte Kommunikation erfüllen zu können und eine gewisse, der Führungsperson immanente, Unabhängigkeit. Letztere ermöglicht der Führungskraft, als eigenverantwortlich und konsistent handelnde Person<sup>10</sup> wahrgenommen zu werden. Erst mit Hilfe dieser Unabhängigkeit kann sie ihre Fähigkeit zur Interpretation mittels Aktion verwerten. „*Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.*“ (Böckmann 1987, S.49). Dies ist nur möglich, wenn eigene und fremde Werte als Quelle von Sinn bewusst gemacht werden können und anschließend in das Handeln integriert werden. Die Fähigkeit, die Realität zu hinterfragen, innere von äußerer Realität unterscheiden zu können, stellt eine wesentliche Grundlage einfühlsamen Verhaltens dar (vgl. Kets de Vries 2003, S.113).

Buckingham's Aussage, dass Menschen nicht verändert werden können,<sup>11</sup> schwächt dieser andererseits durch seine Überzeugung von der Möglichkeit, Vertrauensbereitschaft zu ändern, ab. Wovor Buckingham berechtigterweise warnt, ist die Utopie einer Führung, unter der alle

---

<sup>8</sup> Auch Kets de Vries verweist auf Empathie und Introspektion als wichtige vertrauensbildende Eigenschaften der Führungskraft: *“Trust depends on communication, support, respect, fairness, credibility, competence and consistency on the part of the leader. The leader should be equipped with empathy and a capacity for imaginative self-analysis.”* (Kets de Vries 2003, S.112).

<sup>9</sup> *“Leaders need to be individually considerate and to understand the followers expectations of the leaders.”* (Bass 1998, S.130).

<sup>10</sup> Beispielsweise, indem sie eine umstrittene oder unerprobte Richtung einschlägt und unabhängig von den Umständen ein erkennbares festes Werteschema vertritt, das es Dritten ermöglicht, Kommunikation und Motive als widerspruchsfreie Einheit zu sehen.

<sup>11</sup> *“You cannot change people, you can facilitate your trusting nature.”* (Buckingham 2001, S.17).

nach den gleichen Werten und Prinzipien funktionieren.<sup>12</sup> Einfühlungsvermögen in Form von individueller Ausrichtung auf den Geführten sowie individueller Wertschätzung ermöglicht so nicht nur eine Steigerung von Vertrauen, sondern auch von Selbstvertrauen des Geführten und Vertrauen in das Vertrauen der Führungskraft. Führungspersönlichkeiten können zeigen, dass der Ausdruck von Emotionen gewollt ist, indem sie genau das vorleben (Kets de Vries 2003, S.57).

### 9.3 Selbstdarstellung

Die Fähigkeit, eigene und fremde Wahrnehmungsprozesse zu analysieren, stellt eine Ressource dar, an deren effizienter Nutzung weitere Faktoren beteiligt sind. Die Fähigkeit zur Selbstdarstellung stellt einen dieser Faktoren dar. Sie kann ökonomisch als erfolgreiche Vermarktung der eigenen Person betrachtet werden, die sich aus Marketing, als Form der Vermarktung, und aus dem Vermarktungsspektrum, als durch die Vermarktung erschließbare Netzwerke, zusammensetzt. Beide Komponenten der Selbstvermarktung sind dabei gleichermaßen erfolgsentscheidend. Die Form der Vermarktung entscheidet über die Akzeptanz seitens der Zielpersonen, das Spektrum gibt an, wie viele Personen durch die Selbstdarstellung beeinflusst werden können. Für die erfolgreiche Selbstdarstellung spielen neben einer bedingt trainierbaren Kommunikationsfähigkeit Selbstbezug und die Fähigkeit, soziale Bindungen einzugehen, sowie der von der Organisation gesteckte Rahmen eine entscheidende Rolle. Nach Forschungsergebnissen von Bass scheinen Selbstakzeptanz, Vormachtstellung, Kontaktfreudigkeit und Selbstvertrauen transformationale Führung und Contingent Rewarding von Laissez-faire und Management-by-exception zu unterscheiden.<sup>13</sup>

Selbstdarstellung zeigt sich beispielsweise in der Fähigkeit zur kalkulierten Konfliktaustragung und Selbstdurchsetzung, bzw. generell in einer pointierten Selbstdarstellung und Inszenierung (vgl. Klages 2002, S.51). Eine im aktuellen Umfeld besonders relevante Funktion, die Fähigkeit zur schnellen Herstellung von Kontakten und Kooperationen, begünstigt die Möglichkeit, allein durch Auftreten das Vertrauen der anderen zu gewinnen und damit die Grundlage für umfangreiche Netzwerke zu schaffen.<sup>14</sup> Eine

---

<sup>12</sup> So bemerkt auch Scott-Morgan: *“What takes time – if possible at all – is changing the way people believe.”* (Scott-Morgan 1994, S.127).

<sup>13</sup> *“some traits such as self-acceptance, ascendancy, sociability and internal locus of control seem to differentiate transformational leadership and contingent rewarding from management-by-exception and laissez-faire leadership”* (Bass 1998, S.124).

<sup>14</sup> Arvey bestätigt anhand von Studien die hohe Korrelation zwischen Führung und sozialer Kompetenz und Offenheit im Gegensatz zu Introvertiertheit: *“Correlation with leadership social potency showed the highest*

effektive Vermarktungsweise der Person kann infolge umfangreicher Netzwerkkontakte in ihrer Effizienz gesteigert werden. Da das Mittelmanagement als Knotenpunkt von Vernetzungen systembedingt eine hohe Kontaktdichte vorweist, hat die Selbstdarstellung dieser Multiplikatoren grundsätzlich eine höhere Effizienz im positiven wie im negativen Sinne.

### 9.3.1 Risiko narzisstische Persönlichkeit

Wie vorangehend dargestellt, ist die Fähigkeit zur Selbstdarstellung ein wichtiges Element für Vertrauen fördernde Attribution. Sie entscheidet in Kombination mit Empathie maßgeblich über von anderen wahrgenommene Kompetenzen und Motive, Vermittlung von Visionen und den Aufbau konstruktiver zwischenmenschlicher Beziehungen. Voraussetzung für eine glaubhafte Darstellung dieser Eigenschaften ist ein gewisser Glaube an die eigene Wirksamkeit. Dieser kann über Selbstvertrauen aktiviert werden, aber auch aus Strukturen resultieren, die eine weitaus geringere innere Stabilität vorweisen. So findet man laut Kets de Vries viele Narzissten in Toppositionen, da mit dieser psychischen Struktur häufig ein Gefühl für Drama, manipulative Fähigkeiten sowie eine Vorliebe für den Aufbau schneller, oberflächlicher Beziehungen<sup>15</sup> einhergeht (vgl. Kets de Vries 2003, S.23). Dass diese Eigenschaften innerhalb der Organisation von Nutzen sind, lässt oft die Kehrseite narzisstischer Personen, die sich beispielsweise in deren fehlender Berücksichtigung der emotionalen Bedürfnisse des Umfelds zeigt, außer acht (vgl. Kets de Vries 2003, S.23ff.). Narzisstische Personen sind nur scheinbar empathisch. Sie brauchen das Publikum als Bestätigung ihres übersteigerten Selbstbezugs und geben diesem somit möglicherweise das Gefühl, persönlich wertvoll zu sein. Der Sozialbezug der narzisstischen Persönlichkeit bleibt jedoch oberflächlich, das Publikum austauschbar, solange es die gewünschte Funktion erfüllt. Eine narzisstische Selbstdarstellung täuscht leicht darüber hinweg, dass der Souveränität ein scheinbares Selbstvertrauen zu Grunde liegt. Die narzisstische Führungspersönlichkeit benötigt die anderen, um die eigene Selbstachtung zu validieren oder wie Christopher Lasch in Bezug auf den Narzissten formuliert: „*Er muss die Reflektion seiner Großartigkeit in der Achtung der anderen sehen. Für den Narzissten ist die Welt ein Spiegel.*“ (vgl. Christopher Lasch in Kets de Vries 2003, S.15). Kets de Vries vertritt die Auffassung, dass Narzissmus zwar nötig ist, in Führungspositionen aber dazu tendiert, überstimuliert zu werden (Kets de

---

*correlation, social closeness the lowest.*“ (Arvey u.a. 2002, S.13). Leadership heisst in diesem Fall allerdings nur die Bekleidung von Führungspositionen und sagt nichts über deren erfolgreiche Ausübung aus.

<sup>15</sup>den vorab dargestellten Weak Ties

Vries 2003, S.25). Die Bedeutung von Narzissmus als stetige Antriebsfeder zu neuen beifallbringenden Leistungen und damit zu Innovation und Weiterentwicklung liegt auf der Hand.<sup>16</sup> Aber die emotionale Abhängigkeit von permanenter Bestätigung durch das Umfeld stellt dauerhaft glaubwürdiges Verhalten<sup>17</sup> dieser Personen und die Förderung kritischer Stimmen in Frage. In dieser Funktion wirkt es der Bildung von Vertrauen, Selbstvertrauen und Vertrauen in Vertrauen all derjenigen entgegen, die nicht jenem gewünschten Spiegelbild entsprechen. Die Fähigkeit, mit Dingen umzugehen und Dinge anzunehmen, hängt von der Art individueller Abwehrmechanismen ab, die umso komplexer sind, je mehr die innere Stabilität der Person von den Reaktionen ihres Umfelds abhängt. So weist Kets de Vries auch mit Recht darauf hin, dass ein verwundbares psychisches Gleichgewicht immer entsprechende Verteidigungsgeschütze auffährt, die den Schutz des eigenen Geltungsbedürfnisses notfalls über das Treffen objektiv notwendiger Maßnahmen stellen werden.<sup>18</sup> Dieser im Laufe der Karriere zunehmend ausgeprägte Schutz vor Selbstkritik in Form einer verstärkten Selbstzentriertheit mag im Topmanagement aufgrund seines Schwerpunktes im strategischen Management noch tollerierbar sein, in direkten Führungsbeziehungen ist es für den langfristigen Aufbau von Vertrauen kontraproduktiv. Die transaktionale Führungskraft im Mittelmanagement muss folglich weitere Eigenschaften mitbringen, die Selbstdarstellung ohne Abhängigkeit von deren Resonanz ermöglichen. Was eine ausgeglichene Persönlichkeit ausmacht, ist laut Erikson die Stabilität der Identität, die eine Person in „*a steady sense of self*“ besitzt (vgl. Erikson 1959). Diese bewirkt, dass der Geführte bestimmte aus inneren Werten der Führungskraft resultierende Verhaltensmuster zuschreiben kann. Auf diese wertgebundenen Verhaltensweisen ist bei stabilen Persönlichkeiten unabhängig von der Situation Verlass, da diese aufgrund innerer Prinzipien agieren und nicht vorwiegend auf äußere Umstände reagieren. Durch diese personenimmanenten und nicht situationsgebundenen Verhaltensgrundlagen kann die Führungskraft stabile Beziehungen in einem instabilen Umfeld aufrechterhalten und damit die Basis für Vertrauen schaffen.

---

<sup>16</sup> Es stellt sich jedoch die Frage, ob man hier zwangsläufig auf jene übersteigerte Form zurückgreifen muss, oder eher der Theorie Fukuyamas folgt, der grundlegend allen Menschen ein gewisses Bedürfnis nach Anerkennung zuschreibt: „*All human beings believe they have a certain inherent worth or dignity. When that worth is not recognized adequately by others, they feel anger, when they do not live up to others evaluations, they feel shame, and when they are evaluated appropriately, they feel pride. The desire for recognition is an extraordinary powerful part of the human psyche...the desire for recognition can be manifest in any number of contexts, e.g. in the anger of an employee, who quits the company, because she feels her contributions has not been adequately recognized. ...*“ (Fukuyama 1996, S.358).

<sup>17</sup> oder auch konstantes Verhalten, das Maira/Scott-Morgan als „*walk your talk*“ formulieren (vgl. Maira/Scott-Morgan, 1997, S.184).

<sup>18</sup> Je verwundbarer das psychische Gleichgewicht, desto „*more formidable the defensive barriers to adaption and change.*“ (Kets de Vries 2003, S.113).

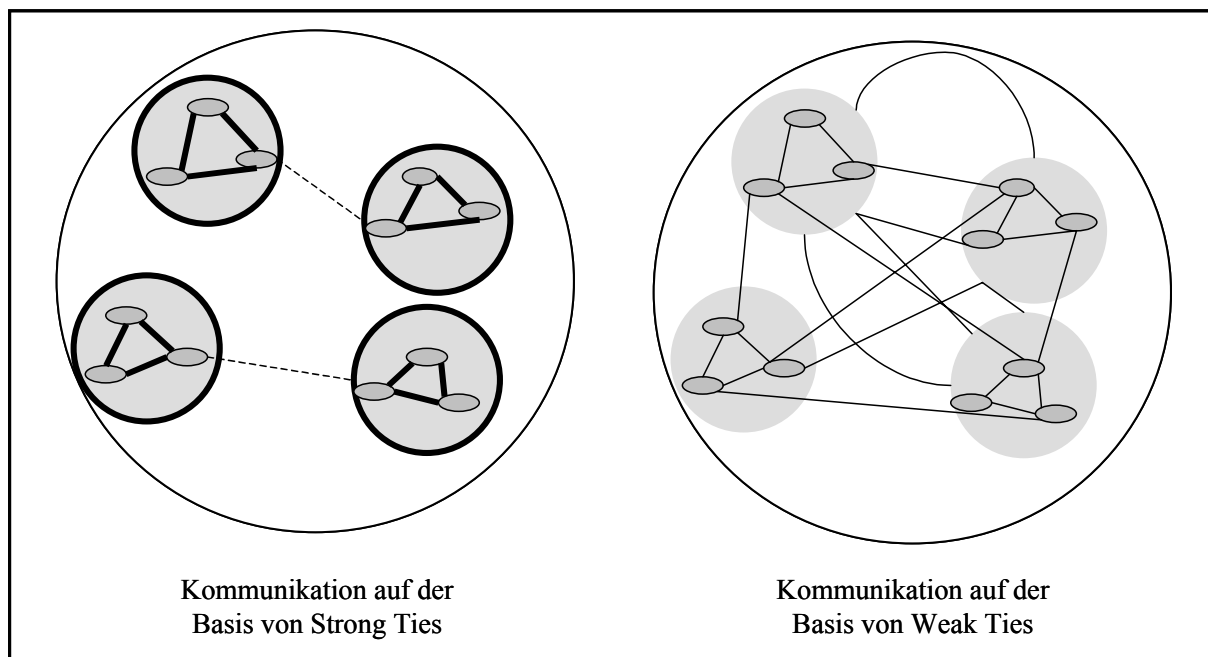


## 9.4 Weak Ties und Strong Ties

Insbesondere in weit verzweigten lockeren Netzwerken über die unmittelbaren Verbindungen hinaus, wird der Grundstock für organisationsweites Lernen und entsprechend notwendige Veränderungsprozesse gelegt.

Die Unterscheidung von Verbindungen anhand ihrer Stärke als Kombination von Zeitaufwendung, emotionaler Intensität, Intimität und reziproken Gefälligkeiten weist als Indiz auf Vertrauenssituationen innerhalb der Organisation hin, die aus der Vogelperspektive entweder als lokale Vertrauensinseln auftauchen<sup>19</sup> oder ein organisationsweites Vertrauensnetzwerk darstellen.

Letztere „Weak Ties“ oder schwache Verbindungen erfüllen Brückenfunktionen, weil sie Akteure unterschiedlicher Gruppen miteinander verbinden. „Strong Ties“, die starken Verbindungen, dagegen führen zu lokaler Kohäsion und sozialer Fragmentierung (vgl. Granovetter 1985; Rippberger 1998). Weak Ties sind wichtig für die Diffusion von Informationen und ermöglichen die Ausbreitung von Vertrauen innerhalb eines Systems.<sup>20</sup>



**Abbildung 9.2 Strong Ties und Weak Ties in Organisationen**

Strong Ties führen zur Bildung lokaler Vertrauensinseln, zwischen denen Kommunikation nur eingeschränkt fließt, während Weak Ties über globale Vernetzungen einen gleichmäßigen Kommunikationsfluss gewährleisten.

<sup>19</sup> ...und somit Aussagen über die Flexibilität innerhalb dieser Bereiche ermöglichen, aber nicht zwischen den Bereichen.

<sup>20</sup> Diese Diffusion von Information ist in ihrer Wirkung mit der Durchlässigkeit psychischer Konstruktionen vergleichbar und stellt hier einen Prozess auf Organisations- bzw. Gesellschaftsebene dar (also einen Betrachtungswechsel von der Mikro- auf die Meso- bzw. Makroebene).

Die Selbstdarstellung wird vom eigenen Selbstvertrauen ebenso bestimmt, wie der Aufbau von Kontakten vom Vertrauen in andere und von deren Vertrauen. Eine erfolgreiche Selbstdarstellung unterstützt die Bildung von Vertrauen. Der leichte Aufbau von Kontakten ohne aufwendige Vertrauensbeweise fördert das Selbstvertrauen der Empfänger, wie auch deren Vertrauen in das Vertrauen der Führungskraft erhöht wird. Perfekte Selbstdarstellung allein ist allerdings noch kein Indiz für innere Stabilität oder Vertrauenswürdigkeit. Kets de Vries weist darauf hin, dass gerade narzisstische Persönlichkeiten eine überdurchschnittlich gute Selbstdarstellung zeigen und dementsprechend überdurchschnittlich häufig (wenn nach genauerer Betrachtung auch nicht unbedingt gerechtfertigt) in Führungspositionen anzutreffen sind (vgl. Kets de Vries 2003; Lapierre 1989; Erikson 1953).

## 9.5 Objektbindung

Das aus komplexen Systemen resultierende Bedürfnis nach konsistenten Persönlichkeiten in einer inkonsistenten Welt stellt an das Selbst-, Sozial- und Sachverhältnis von Führungskräften große Erwartungen. Ein wechselndes Umfeld erfordert eine starke Identität und die dementsprechende Ausbildung eines situationsüberdauernden Leitbildes und Selbstkonzepts (vgl. Klages 2002, S.50; Kaufmann 1973, S.226). Aber wer kann den von Lievens formulierten dringenden Bedarf an mehr veränderungszentrierten Führungspersönlichkeiten decken?<sup>21</sup> Einerseits ist es Aufgabe direkter Führung, Unsicherheiten anderer zu kompensieren, andererseits benötigt diese selbst umfeldunabhängige Mechanismen, um eigene Unsicherheiten zu absorbieren.<sup>22</sup> „*Ein Manager muss in der Lage sein, mit den Unsicherheiten und der Ambivalenz umzugehen*“ betont so auch Ulrich Steger vom IMD<sup>23</sup> in Lausanne.<sup>24</sup> Die Objektbindung weist in diesem Zusammenhang auf den Grad der individuellen Strukturabhängigkeit hin.

Gert Raeithel befasst sich mit den Symptomen starker und schwacher Objektbeziehungen im Rahmen seiner Studien über amerikanische Auswanderer, die er als Charaktertypus schwacher Objektbindung bezeichnet.<sup>25</sup> Nach Raeithel identifiziert dieser sich anhand vier charakteristischer Eigenschaften: einer Vorliebe für Entfernung und Perspektive, Angstlust, grenzüberschreitender Phantasie und der Bereitschaft zu Objektverzicht.

---

<sup>21</sup> Lievens verweist im Rahmen seiner Bewertung des MLQ-Verfahrens auf ein „*strong need for more change-centred leaders*“ (Lievens 1997, S.3).

<sup>22</sup> Denn, wie Bass bemerkt: „*Their own dependency needs cannot be met.*“ (Bass 1998, S.32).

<sup>23</sup> International Business School

<sup>24</sup> Interview in der Marketingfachzeitschrift „Brand Eins“, 10/04, S.24

<sup>25</sup> „*Es gingen die Vorwärtstrebenden, die Hoffnungsvollen, die Optimisten, die Up-and-coming.*“ (Raeithel, 1993, S.9).

Der bindungsschwache Typ erträgt leichter Unannehmlichkeiten als Unbeweglichkeit (Raeithel 1993, S.67). Die Bereitschaft zu Objektverzicht deutet auf einen geringeren Grad persönlicher Abhängigkeit vom Umfeld hin, der eigenständiges Handeln als Grundlage für Vertrauensbildung begünstigt. Gerade diese Eigenschaft ist allerdings hinsichtlich ihrer potenziellen Wirkung im Rahmen des jeweiligen kulturellen Umfelds zu betrachten. Die Bereitschaft, Bindungen zu lösen und Vertrautes hinter sich zu lassen, kann in einer durch starke Objektbindungen geprägten Kultur unnatürlich und frevelhaft erscheinen (Raeithel 1993, S.19ff.). Da sich die Kultur im jeweiligen System widerspiegelt, bleibt in diesem Fall zu bezweifeln, ob objektschwache Führungskräfte von solch einem System gefördert werden. Die übrigen Charakteristika deuten auf eine innere und äußere Beweglichkeit hin, die eine Initiierung von Veränderungsprozessen aufgrund eines grundsätzlichen Vertrauens in unbekannte Perspektiven ermöglicht.<sup>26</sup> Die laut Raeithel typische Unerfülltheit<sup>27</sup> als Grunderfahrung des objektschwachen Typus verweist auf eine persönlichkeitsimmanente Motivation zur Veränderung, die das Agieren in einem von Wandel geprägten Umfeld erleichtert, und mit der entsprechenden Selbstdarstellung jene positive Zukunftseinstellung auf den Geführten übertragen kann. Schwache Objektbindung erleichtert die Anpassungsfähigkeit an wechselnde Bedingungen. Je anpassungsfähiger und damit komplexer die inneren Strukturen der Führungskraft desto geringer die Abhängigkeit von der Beständigkeit äußerer Strukturen.<sup>28</sup> Je geringer die Flexibilität der Denkmuster, die im Kapitel über Systemtheorie bereits als „Durchlässigkeit“ des psychischen Systems besprochen wurde, desto größer die Abhängigkeit vom Umfeld. Die Führungskräfte müssen mit neuen Rollen und sich verändernden Erwartungen umgehen. Zentrale Frage aus Sicht des Agierenden ist die nach der Bedeutung neuer oder veränderter Rollen. Stellt eine neue Rolle eine Herausforderung und Chance oder eine Bedrohung infolge des Verlusts von Vertrautem (wie gesellschaftliche Positionierung oder Handlungsrouninen) und damit Verlust von Sicherheit im Rahmen bestehender Wertesysteme dar? In einem dynamischen Umfeld bestehen die zentralen Erfolgsfaktoren aus stetiger Anpassung, Wandlung und Erneuerung (vgl. Kühl 2002, S.232).

---

<sup>26</sup> Auch Höhler verweist auf den Unterschied, dass Vertrauen auf die Zukunft gerichtet ist, während sich Vertrautheit auf Vergangenes bezieht (Höhler 2005, S.182).

<sup>27</sup> „Er reist, ohne anzukommen.“ (Raeithel 1993, S.64).

<sup>28</sup> Luhmann beschreibt die über Objektunabhängigkeit gewonnene Flexibilität hier anhand der Ausprägung von Individualismus: *“Der Individualismus von Kaufleuten, welche Risiken kalkulieren, aus Erfahrungen lernen, wach für Neues sind und Entscheidungen auf der Basis einer gut abgewogenen Mischung aus Vertrauen und Misstrauen treffen, ersetzt den Individualismus des Helden, der allen möglichen Gefahren trotz und jeder Art unglücklicher Überraschung gewachsen ist.“* (Luhmann 2001, S.153).

### 9.5.1 Habitus als Folge starker Objektbindung

Die Automatisierung der Wahl des Vertrauten dagegen steht in diesem Fall für die Extremform von Objektabhängigkeit. Aus ihr heraus kann ein Habitus als Automatismus, der Alternativen vergessen lässt, eine Stereotypenschleife, als Zyklus gleicher Entscheidungen, die ein Ausbrechen aus gewohnter Sichtweise immer schwieriger machen, entstehen. So führt laut Anker mehrfaches gleiches Entscheiden (Stereotyp<sup>29</sup>) zu einer bestimmten Haltung, die durch die automatische Wahl des Vertrauten als weitere Stereotypisierung noch zusätzliche Verstärkung erfährt (vgl. Anker 2004, S.66). Die Tatsache, dass Organisationen, die in Habituszyklen agieren, zwar wenig Unsicherheit vorweisen, aber auch tendenziell stagnieren, erfordert Führungskräfte, deren psychisches System nicht nur rollenabhängig funktioniert.

Wechselnde Rollen und unterschiedliche Parallelrollen wirken auf die Selbstkonstruktion, die in der Lage sein muss, mit derartiger Vielfalt umzugehen. Nicht nur die Variation von Rollen, auch die Etablierung solcher, insbesondere, wenn diese durch Vertrauensbeziehungen geprägt sind, erfordert eine gewisse Objektunabhängigkeit, um trotz der eigenen Etabliertheit noch selbständig handeln zu können. Der Besitz einer Vertrauensposition steigert die Erwartungen Dritter und die so selbst erzeugte Verpflichtung. Wer bereits länger Vertrauen genießt, ist dadurch mit seiner Selbstdarstellung in *„ein miterzeugtes Gewebe von Normen verstrickt, aus dem er sich nicht zurückziehen kann, ohne Teile seiner Selbst zurückzulassen.“* (Luhmann 1967, S.82). Handelt es sich hier um generelle Prozesse, so sind doch die Wirkungen auf die jeweilige Führungskraft unterschiedlich, je nach deren Objektbindung oder, mit dieser eng verknüpften, inneren Stabilität.

## 9.6 Innere Stabilität

„Ideale Führungskräfte besitzen feste innere Werte sind sich derer bewusst und leben danach. Auf das Umfeld strahlen sie Kompetenz und Sicherheit aus.“ (Estermann zitiert in Anker 2004, S.74). Was Estermann hier formuliert, ist ein konstantes Handeln aus eigenem Antrieb,

---

<sup>29</sup> Das Wort „Stereotyp“ bezog sich ursprünglich auf eine Art Druckplatte. Seine heutige Bedeutung hat der Journalist Walter Lippmann 1922 geprägt. Er schlug vor, dass der durchschnittliche Betrachter Konzepte sozialer Gruppen – Stereotype – verwendet, mentale Bilder, die unvollständig sind, voreingenommen, unempfänglich für Variation und resistent gegenüber diese widerlegende Informationen (Pinker 2004, S.201).

Individuelle Systeme sind jedoch unterschiedlich gegen dauerhafte Stereotypenbildung gewappnet: *„Also peoples ability to set aside stereotypes when judging an individual is accomplished by their conscious deliberate reasoning, when people are distracted under pressure to respond quickly they are more likely to judge, that a member of an ethnic group has all the stereotyped traits of the group. ...our network of fuzzy associations naturally reverts to a stereotype when we first encounter an individual. But our rule-based categorizer can block out those associations and make deductions based on the relevant facts about that individual.“* (Pinker 2004, S.205).

das zudem noch eine moralische Komponente aufweist. Wer Vertrauen schaffen will, muss charakterlich integer sein, bestätigt auch Malik (Malik, 2001, S.89). Integrität beschreibt Covey wiederum als höchste Form von Loyalität, da sie sich an inneren Werten und nicht an äußeren Umständen oder Personen orientiert (Covey 2005, S.349). Maira zitiert aus den Führungsleitlinien Westpoints<sup>30</sup> von 1993, dass Führungskräfte in erster Linie vertrauenswürdig, und keinesfalls egoistisch handeln müssen.<sup>31</sup> Grenzen adäquaten Handelns als durchgängig indizierbare Faktoren bestehen folglich im Kopf. Nicht nur moralische Grenzen, sondern auch generelle Handlungsmotivatoren sind bei einer innerlich stabilen Führungskraft konstant. So beschreibt Collins, dass für erfolgreiche Führungskräfte der Sinn nicht darin besteht, was sie für ihre Arbeit erhalten, sondern im Prozess des Schaffens an sich enthalten ist. Mit diesem Beispiel zieht Collins anschaulich die Grenze zwischen Selbstverantwortlichkeit und starker Abhängigkeit von externen Faktoren.<sup>32</sup> Innere Stabilität schreiben Bass u.a. auch transformationalen Führungskräften zu. Diese handeln (als sich selbst definierend – nicht per Amt definiert) eher nach ihren inneren Werten als nach persönlichen Bedürfnissen oder externen Belangen. Ihr Handeln wird dadurch in einem weiten Kontext als konstant wahrnehmbar (vgl. Bass 1996; Kuhnert und Lewis 1987).

Die Eigenschaften des Führenden stehen in Interaktion mit Aufgaben, Merkmalen der Geführten und Kontextstrukturen (vgl. auch Rosenstiel 2003). Der Grad individueller Veränderbarkeit wird jedoch durch die eigenen psychischen Konstruktionen bestimmt und kann beispielsweise anhand von Objektabhängigkeit oder innerer Stabilität operationalisiert werden.

### 9.6.1 Vertrauen und innere Stabilität

Der Zusammenhang zwischen innerer Stabilität und Vertrauen zeigt sich sowohl in der Handlungsflexibilität der Führungskraft als auch in der Wahrnehmung dieser durch Dritte. Je stärker vertrauenswürdige Verhalten intrinsisch motiviert ist und somit auf feste innere Werte verweist, umso verlässlicher wird dessen vertrauenswürdige Absicht auch in Zukunft sein (vgl. Rippberger 1998, S.152). Auch die Vertrauensbereitschaft der Führungskraft selbst ist abhängig von deren innerer Sicherheit, die ihr das Gewähren von Vertrauensvorschüssen

---

<sup>30</sup> US Militär Akademy im Staat New York

<sup>31</sup> *“The job of the leader is to be absolutely trustworthy and to put the needs of others first, most particularly ahead of personal considerations.”* (Maira/Scott-Morgan 1997, S.196).

<sup>32</sup> Collins bezieht sich hier auf von ihm definierte Level 5 Leaders als Führungspersönlichkeiten mit den Erfolg versprechendsten Eigenschaften. *„Level 5 leaders: work will always be about what they create, not what they get (fame, fortune, power).“* (Collins 2001, S.36). Diese Dinge können folgen, sind aber nicht Sinn an sich.

erlaubt.<sup>33</sup> Diese Auffassung unterstützend geht auch Hartmann davon aus, dass das Vermögen zu vertrauen häufig auf einer festen Vertrauensdisposition und somit einem möglichen Merkmal innerer Stabilität beruht, die als solche über viele soziale Kontexte hinweg ihre Wirkung entfalten kann. Die Führungskraft braucht dieses Vertrauen, um erwarten zu können, dass zu einem mehr oder weniger unbestimmten zukünftigen Zeitpunkt ein Handlungspartner in der erwünschten Weise tatsächlich handelt, zum Beispiel die bestellte Ware liefern oder die verabredeten Dienste erbringen wird. Sie kann sich somit diverse Transaktionskosten in Form von Rückversicherungsmodellen ersparen (vgl. Offe 2001, S.367; Hartmann 2001, S.60ff.). Covey verweist außerdem auf die durch Vertrauen gesteigerte Flexibilität, indem Kommunikation leichter, schneller und effektiver wird (Covey 2005, S.207).

Ob man Vertrauen in die zukünftigen Ereignisse setzt oder nicht, die Wahrnehmung und Bewertung des Risikos ist eine subjektive Angelegenheit (vgl. Luhmann 2001, S.152; Hartmann 2001, S.27). Die innere Stabilität entscheidet auch über den Umgang mit Fehlentscheidungen. Sie beeinflusst, ob Kritik angenommen und konstruktiv umgesetzt werden kann oder ein Rückschlag Aggression oder Paralysisierung zur Folge hat. Gambetta beschreibt den Prozess des Sich-irrens als unvermeidlichen Teil der Wette und des Lernprozesses, der sich zwischen Erfolg und Enttäuschung erstreckt. Nur wer mit Letzterer umgehen kann, darf hoffen, Ersteren zu genießen (vgl. Gambetta 2001, S.237). Doch nicht nur der Umgang mit Misserfolg, sondern auch jener mit Erfolg unterscheidet innerlich stabile von (sei es durch Narzissmus oder andere Strukturen) umfeldabhängigen Persönlichkeiten. Wer trotz Erfolg noch vertrauenswürdig bleibt und somit konsistentes Handeln inneren Werten und nicht dem Mittel zum Zweck folgend zeigt, verweist damit auf die eigene innere Stabilität.

Eine Betrachtung der Führungskraft, die nicht allein auf beobachtbare Verhaltensweisen, sondern auch auf, die diesen zugrundeliegenden, Dispositionen fokussiert, provoziert die Frage nach deren Entstehung und Beeinflussung und verweist damit unter anderem auf das Feld der Behaviour Genetics. So hat sich Bass die Frage nach den Entwicklungsbedingungen transformationaler Führungskräfte gestellt und in Studien herausgefunden, dass die Lebensgeschichte insgesamt eine hohe Aussagekraft für das Verhalten hat<sup>34</sup> (Bass 1998,

---

<sup>33</sup>So formuliert auch Schlenker, *“dass Menschen vertrauensbereit sind, wenn ihnen eine Art Selbstsicherheit innewohnt, die sie befähigt, etwaigen Vertrauensenttäuschungen mit Fassung entgegen zusehen.”* (Schlenker 1973, S.77).

<sup>34</sup> *“Highly transformative executives came from families that stressed high standards of excellence along with a strong supportive home.”* (Bass 1998, S.93). Unterstützung war dabei nicht vom Erfolg oder Scheitern abhängig.

S.94). Diese Aussage bestätigt auch Arvey.<sup>35</sup> Raeithel dagegen weist in seinen Auswanderungsstudien auf den typischen Fall hin, dass ein Bruder auswanderte, während der andere keine Neigung verspürte. Da beide im gleichen Haus aufgewachsen waren und ähnliche Erfahrungen erworben hatten, schließt er auf tieferliegende psychologische Differenzen zwischen beiden, die nicht durch Umfeldbedingungen oder Lebensgeschichte erklärbar sind (Raeithel 1993, S.11).

Diese unterschiedlichen Aussagen verweisen auf ein erneutes vieldiskutiertes Dilemma, das bereits in der Soziologie durch den radikalen Konstruktivismus und sozialen Interaktionismus abgebildet wird und in den Behaviour Genetics in die Frage nach Nature oder Nurture mündet. Eine ausführliche Beschäftigung mit der Frage nach der Existenz eines freien Willens würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, aber ein kurzer Abriss der aktuellen Nature/Nurture-Debatte hilft, die Perspektive möglicher Forderungen nach Veränderung besser einschätzen zu können.

## **9.7 Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen**

Das psychische System beeinflusst die Führungssituation im gleichen Maße wie das soziale System. Die psychischen Strukturen der mittleren Führungskraft sind demzufolge ein wichtiges Kriterium für den Aufbau von Vertrauen. Das Sach-, Selbst- und Sozialverhältnis, das der Mittelmanager gegenüber seiner Umwelt aufbaut, setzt die inneren Grenzen seines Verhaltens- und Denkspektrums. Ist das Selbstverhältnis einer Führungskraft durch innere Sicherheit gekennzeichnet, zeigt diese ein durch Kongruenz von Werten, Worten und Taten geprägtes Verhalten, das Dritten die Vergabe von Vertrauen ermöglicht. Eine begrenzte Objektbindung verhindert eine zu große Abhängigkeit von etablierten Strukturen und gibt dem Mittelmanager die Möglichkeit, überkommene Verhaltensmuster zu ändern.

Eine weitere Schlüsselrolle spielt das Mittelmanagement bei der für lernende Organisationen wichtigen Vernetzung durch Weak Ties. Die mittlere Führungskraft ist in der Lage infolge ihrer inneren Sicherheit, Objektunabhängigkeit, Selbstdarstellung und Empathie diese Weak Ties aufzubauen, da sie mittels ihrer Funktion die Hauptverantwortung für das persönliche Beziehungsmanagement im Unternehmen trägt (vorausgesetzt, das Topmanagement hat die entsprechenden äußeren Bedingungen geschaffen).

---

<sup>35</sup> "Environmental factors are substantially important in determining leadership." (Arvey 2002, S.24).

Da die Führungssituation gemäß den Gesetzmäßigkeiten komplexer Systeme permanent auch auf die psychische Struktur des Mittelmanagers zurückwirkt, ist es wichtig, dass die entsprechenden Führungskräfte nicht nur bei der Stellenbesetzung auf diese persönlichen Eigenschaften hin getestet werden, sondern dass sie sich regelmäßigen Feedbacks stellen.

### 9.7.1 Thesen

1. Die Wechselwirkungen zwischen organisatorischen Beziehungen und personenimmanenten Dispositionen entscheiden über die Ausprägung der sechs Vertrauensdimensionen. Für das Gesamtverständnis einer Führungssituation sind somit sowohl soziale als auch die beteiligten psychischen Systeme zu betrachten.
2. Das psychische System steuert über Sach-, Selbst- und Sozialverhältnis die Verarbeitung von Vertrauensbeziehungen. Ein Beurteilungsverfahren für Führungskräfte muss Aussagen über diese drei „Weltbezüge“ ermöglichen.
3. Objektbindung als Ausdruck des Sachverhältnisses und innere Sicherheit als Ausdruck des Selbstverhältnisses beeinflussen primär die eigene Vertrauensbildung. Sie entscheiden folglich maßgeblich über die Flexibilität und Unabhängigkeit der Führungskraft.
4. Einfühlungsvermögen und Selbstdarstellung als Ausdrucksformen des Sozialverhältnisses ermöglichen eine direkte Einwirkung auf die Vertrauensbildung Dritter. Sie beeinflussen maßgeblich die Wahrnehmung und Attribution von Führungsverhalten.
5. Einfühlungsvermögen basiert auf der Kenntnis fremder und eigener Denkstrukturen und deren Wirkung. Eine Führungskräftebeurteilung muss diese Fähigkeit in ihrer Analyse berücksichtigen.
6. Die Führungssituation droht permanent auch negativ auf die Führungskraft einzuwirken. Erfolgreiches Führen ist kein finiter Zustand, sondern ein permanent zu überprüfender Prozess.
7. Selbstdarstellung kann in Art (Selbstinszenierung, Konfliktverhalten) und Spektrum (Kontaktfreudigkeit, Netzbildung) geteilt werden und entsteht unter Einwirkung von Vertrauen. Die Wirkung der Selbstdarstellung hängt somit nicht nur von deren Qualität, sondern auch von der Vernetzungsfähigkeit der Führungskraft ab.



8. Die Fähigkeit, Bindungen ohne aufwendige Vertrauensbeweise aufzubauen ermöglicht Netzwerke, in denen auch schwache Verbindungen „Weak Ties“ vorhanden sind. Diese verknüpfen lokale Vertrauensinseln zu einer komplett vernetzten Organisation und schaffen damit die Voraussetzung für eine lernende Organisation.
9. Die Selbstdarstellungsfähigkeit narzisstischer Personen täuscht über deren innere Instabilität hinweg. Psychische Abhängigkeit von externer Bestätigung reduziert den Geführten auf diese Funktion und verhindert mittelfristig Vertrauensbildung.
10. Die Objektbindung der mittleren Führungskraft entscheidet über deren Abhängigkeit von etablierten Strukturen und den Umgang mit dem Verlust des Vertrauten. Eine psychisch flexible und sozial mobile Führungskraft darf einen gewissen Grad an Objektbindung nicht überschreiten.
11. Eine durch starke Objektbindung geprägte Organisation tendiert zur Stagnation infolge zirkulärer Denk- und Verhaltensmuster. Veränderungsprojekte in derartigen Organisationen erfordern ein Aufbrechen dieser Zyklen durch Entscheider mit schwächerer Objektbindung.
12. Innerlich stabile Mittelmanager zeichnen sich durch intrinsische Werte und moralische Grenzen aus, die das eigene Handeln prägen. Sie ermöglichen somit die Zuschreibung von Konstanz und Vertrauen trotz komplexen Umfelds.
13. Innere Stabilität erfordert eine Vertrauensdisposition, die Abhängigkeit vom Umfeld limitiert.

*“Exchange plays the same role in cultural evolution than sex plays in biological evolution.”*

M. Ridley

## **10 Gene oder Sozialisation?**

Die bisherigen Kapitel zeigen, dass die notwendige interdisziplinäre Behandlung des Führungsphänomens immer wieder an bestimmten Paradigma-Unterschieden innerhalb der und zwischen den verschiedenen Disziplinen scheitert. Es bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, was in der Natur des Menschen, bzw. des einzelnen Individuums liegt, und was als Ergebnis sozialer Interaktion betrachtet werden muss. Ebenfalls umstritten ist die Antwort auf die Frage, was innerhalb eines Lebens veränderbar ist, und was als Teil eines über Generationen stattfindenden evolutionären Prozesses betrachtet werden muss.

Menschliches Verhalten ist weder das alleinige Ergebnis sozialer noch psychischer Prozesse, sondern vielmehr Output einer Koproduktion beider unter Einfluss der Evolution. Die Überzeugung von der menschlichen Rationalität, die bewusste Verhaltensgrundlagen voraussetzt, wurde bereits im Theoriekapitel dieser Arbeit angezweifelt. Inwieweit Verhalten trotzdem trainierbar oder prognostizierbar ist, hängt nicht zuletzt von der Antwort auf die Frage, bis zu welchem Grad Verhalten und Persönlichkeit genetisch fixiert sind, ab.

Diese und andere Fragen schließen das Gebiet der Evolutionsbiologie ein und sind ausschließlich über den Bereich der Gesellschaftswissenschaften nicht zu behandeln. Reibungspunkte zwischen Soziologie, Psychologie und Ökonomie basieren auf unterschiedlichen Überzeugungen hinsichtlich der Existenz eines freien Willens und genuin unbeeinflussbarer Verhaltensmerkmale. Die folgenden Ausführungen zur Biogenetik verdeutlichen, dass viele auf Entweder-oder-Entscheidungen basierende Orientierungsschemata zwar Realität vereinfachen, aber nicht unbedingt adäquate Modelle zu deren Erklärung entwerfen können. Sie zeigen, dass die Auseinandersetzung mit obigen Fragen die Ausgangsposition jeder Führungsdiskussion darstellt, ohne deren Bewusstheit die daraus folgenden Argumente und Theorien nicht adäquat beurteilt werden können. Die Diskussion über die Dominanz von „Nature oder Nurture“, Genen oder Erziehung ist den Naturwissenschaften zufolge dabei längst der Vorstellung einer Koproduktion gewichen, deren Gesamtergebnis sich nicht auf isolierte Einzelbeiträge zurückführen läßt. Lernen ist

unmöglich, ohne individuelle Mechanismen<sup>1</sup> dieses zu tun, sowie kulturelle Evolution ohne die Fähigkeit zu Lernen nicht stattfinden könnte. Das Vorwissen als Ausgangsbasis jeglichen Handelns speist sich immer aus zwei Quellen, dem Genom als Architektur und Arbeitsweise von Gehirnen, die im Laufe der Evolution entstanden ist, aber auch dem zu Lebzeiten durch Erfahrung erworbenen Wissen (Singer, 2004, S.2; Pinker 2004). Der Mensch ist, wie Ridley in seinem letzten Buch einleitend beschreibt, das Produkt von Transaktion zwischen Genetik und Umfeld (vgl. Ridley 2004, S.3).

### **10.1 Ansätze zwischen Nature und Nurture**

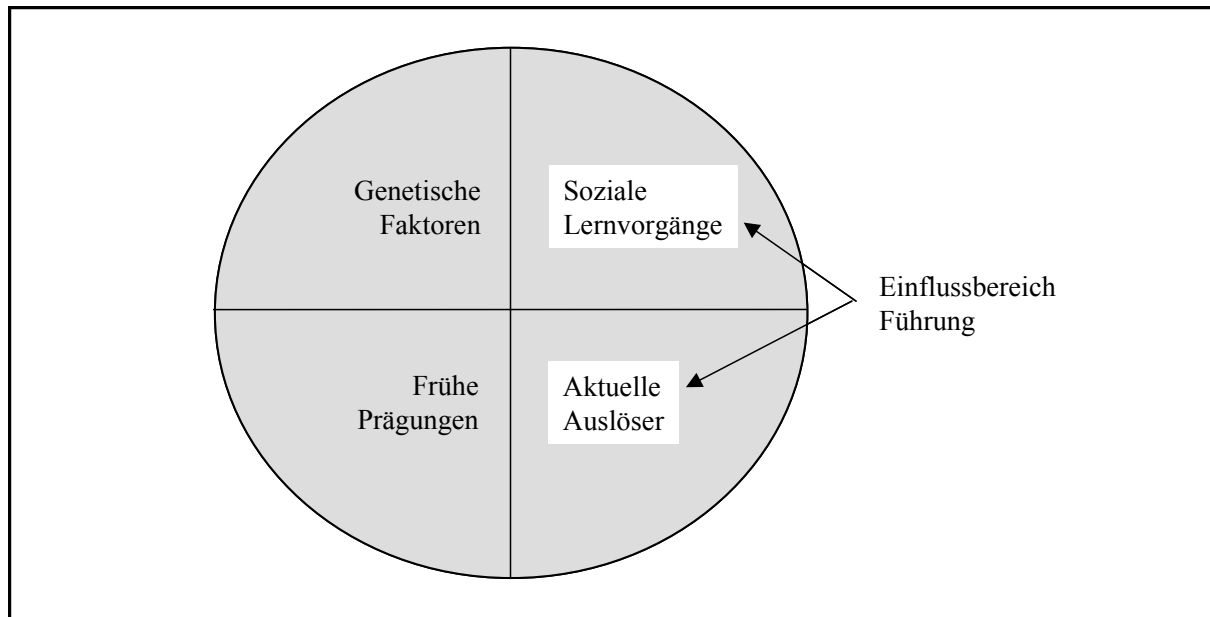
Wir können nur erkennen, wie Singer bemerkt, was wir beobachten, denkend ordnen und uns vorstellen können. Was für unsere kognitiven Systeme unfassbar ist, existiert nicht für uns.

Das menschliche Gehirn ergänzt Fehlendes und ignoriert Ungereimtheiten, um ein schlüssiges Gesamtbild zu erhalten. Der Mensch muss sich der Umwelt gegenüber verhalten und als Voraussetzung dafür, ihr gegenüber Stellung beziehen. Dieses gilt sowohl für die soziale Umwelt als äußeres Milieu als auch für die psychophysische Umwelt als inneres Milieu (vgl. Anker 2004, S.23). Dieses „Stellung-Beziehen“ wird, wie Singer formuliert, durch vier Faktoren bestimmt und das Ergebnis anhand von persönlichem Verhalten und individueller Realitätskonstruktion beobachtbar: genetische Faktoren, frühe Prägungen,<sup>2</sup> soziale Lernvorgänge und aktuelle Auslöser (vgl. Singer 2004).

---

<sup>1</sup> *“There is substantial research base offering a link between personality variables and leadership.”* (Arvey u.a. 2002, S.5).

<sup>2</sup> In der Biologie wurde bewiesen, dass frühe soziale Prägung lebenslangen irreversiblen Einfluss auf das Verhalten von Säugetieren hat und auch Menschen in mancher Hinsicht nur in der Jugend formbar sind (Klages 2002, S.79ff; Ridley 2004, S.147-167). Studien geben unter anderem Hinweise darauf, dass ein Kind, das im ersten Lebensjahr von der Mutter abgelehnt wird, wahrscheinlicher kriminell wird (Dennett 2004, S.158) verweist hier auf Raine u.a. 1994).



**Abbildung 10.1: Individuelle Verhaltensfaktoren im Einflussbereich von Führung**

Von vier verhaltensprägenden Faktoren sind soziale Lernvorgänge und die aktuellen Auslöser (die spezifische Situation) durch Führung beeinflussbar.

Unabhängig von dessen Alter ist das Verhalten eines Menschen durch dessen Natur ebenso geprägt wie durch die Rituale und Gewohnheiten seiner Mitmenschen.<sup>3</sup> In der Diskussion um das Humankapital wird oft ignoriert, dass Verhalten als messbare Leistung oft nur die aktivierte Spitze des Eisbergs Humanpotenzial darstellt. Das inaktive Humanpotenzial als wichtigste ungenutzte Energiequelle heutiger Unternehmen kann somit als Summe aller Dispositionen, die zu nutzbaren Ressourcen werden können, betrachtet werden. Voraussetzung für die Aktivierung inaktiven Humanpotenzials ist die Überwindung institutionell-organisatorischer, sozialpsychologischer und innerpsychischer Widerstände (vgl. Klages 2002, S.121). Es stellt sich diesbezüglich die entscheidende Frage, wie diese Faktoren zueinander im Verhältnis stehen, sich gegenseitig beeinflussen, und ob letztendlich komplexe Wechselwirkungen zwischen Genetik und Sozialisation verhaltensentscheidend sind. „Inwieweit ist der Mensch durch seine Gene in seiner Biologie oder seiner Psyche vorbestimmt, inwieweit ist er Konstrukt von Erziehung und Umfeld? Kann er sich selbst, seiner Psyche und der Umwelt gegenüber bzw. entgegentreten und verfügt in diesem Sinne über einen freien Willen?“ (Anker 2004, S.11).

Inwieweit das Verhalten einer Person genetisch oder sozialisationsbedingt verursacht wird, ist für die Beeinflussung und Kreation sozialer Prozesse und damit auch für Führungsverhalten von Bedeutung. Die Entwicklung der Forschung auf diesem Gebiet weist von der Annahme

<sup>3</sup> “The behaviour of a human being owes much to his nature, but it also owes much to the rituals and habits of his fellows.” (Ridley 2004, S.206).

rein sozialer Beeinflussung bis zu überwiegend genetischer unterschiedliche Ansätze auf. Trotz nach wie vor vieler offener Fragen auf diesem Gebiet ist erwiesen, dass der bis in die 50er-Jahre des 20. Jahrhunderts vorherrschende sozialkonstruktivistische Ansatz nur einen kleinen Teil der Einflussfaktoren berücksichtigt.

### 10.1.1 Die Blank Slate-Theorie

Der „Blank Slate“ Gedanke als Basis der sozialen Konstruktionisten und Behavioristen, die Auffassung, dass der Mensch einem unbeschriebenen Blatt gleich geboren wird und somit die Persönlichkeit nur alleiniges Ergebnis sozialer Interaktion sein kann<sup>4</sup>, macht die Erfahrung zum einzigen, das Individuum prägenden Faktor. So folgerte der Gründer des Behaviorismus, John Watson, für die Erziehung enorme Möglichkeiten, da er Kinder, ähnlich einer Wachsmasse, für komplett und in jede Richtung formbar hielt.<sup>5</sup> Die im vorangegangenen Kapitel dargestellte vertrauensschaffende Führungskraft wäre nach dieser Auffassung alleiniges Produkt spezifischer Erziehung und somit kulturell „herstellbar“. Dieser Ansatz stellt nach wie vor die selbstverständliche Basis vieler Lernmodelle dar, obwohl er in seiner vollen Radikalität den Einfluss genuiner Fähigkeiten und Talente negiert.

### 10.1.2 Kognitive Neurowissenschaften

Mit der Kognitiven Revolution der 50er-Jahre gerät die soziale Interaktion als alleiniger Einflussfaktor von Verhalten in den Hintergrund. Sie geht von Einstellungen und Erinnerungen als Verhaltens- und Strukturmuster im Gehirn aus, die während des Denkprozesses wie ein Computerprogramm ablaufen. Damit öffnet sie das Feld für neue, die Spezifikation jener Grundstrukturen betreffende, Untersuchungen. Pinker weist heute darauf hin, dass die Basis-Architektur des Gehirns unter genetischer Kontrolle entwickelt wird und in einer steigenden Zahl von Fällen belegt werden kann, dass bestimmte Gene mit Aspekten von Bewusstsein, Sprache und Persönlichkeit in Beziehung stehen. Er geht davon aus, dass Veranlagung und Persönlichkeit früh im Leben auftauchen und im Lebensverlauf weitestgehend konstant bleiben (vgl. Pinker 2004; Ridley 2004; Dennett 2004; v. Ameln

---

<sup>4</sup> “Let us then suppose the mind to be as we say white paper void of all characters without any ideas. How comes it to be furnished?...To this I answer in one word, from EXPERIENCE.” (Locke, J.1690/194, bk.II, kap.1, S.26).

<sup>5</sup> “Give me a dozen healthy infants, well-formed, and my own specified world to bring them up in, and I will guarantee to take anyone at random and train him to become any type of specialist I might select.- doctor, lawyer, artist, merchant-chief and yes even beggar-man and thief, regardless of his talents, penchants, tendencies, abilities, vocations, race of his ancestors.” (Watson, J.B. 1924/1998).

2004).<sup>6</sup> Diese Auffassung vertreten in der ökonomischen Praxis auch Buckingham/Coffman, die als Grundlage mentaler Filter eine gewisse Infrastruktur im Gehirn beschreiben, die zwar in Maßen veränderbar, aber nicht revolutionierbar ist.<sup>7</sup> Die Tatsache, dass Kulturen zwar Unterschiede aufweisen, aber gewisse Grundstrukturen kulturübergreifend sind, weist ebenfalls darauf hin, dass eine Grundstruktur im Gehirn als Ausgangsbasis, Komplexität zu reduzieren, vorhanden ist, deren Erscheinungsform dann von der Kultur bestimmt wird. So gibt es zwar unterschiedliche kulturelle Bekleidungs-codes, aber kulturübergreifende Funktionen von Kleidung als Statusmerkmal.<sup>8</sup>

Die kognitiven Neurowissenschaften stellen die Frage, wie Bewusstsein und Gefühle im Gehirn implementiert werden. Die Neurowissenschaftler Steven Anderson, Hannah und Antonio Damasio untersuchten beispielsweise zwei junge Erwachsene mit einer Hirnschädigung in jenem Bereich, von dem man annimmt, dass dieser für Empathie, soziale Kompetenzen und Selbst-Management eine Rolle spielt. Beide Testpersonen hatten trotz normalen IQs Schwierigkeiten, sich zu einfachen moralischen Fragestellungen zu äußern (z.B. ob man eine Droge stehlen oder lieber das Leben seiner sterbenden Frau retten sollte). Die kognitiven Neurowissenschaften gehen davon aus, dass auch das Selbst, die Identität letztendlich nur ein Netzwerk von Systemen im Gehirn abbildet.<sup>9</sup> Es sind folglich nicht nur die physischen Eigenschaften wie Größe oder Haarfarbe genetisch bedingt, sondern genetische Faktoren tragen auch zur Ausbildung sozialer Kompetenzen bei. Die soziale Kompetenz einer Führungskraft ist demnach nie allein auf deren Lebenslauf zurückzuführen. Teile der Ansätze für eine Führungspersönlichkeit sind vollkommen unabhängig von deren Herkunft und Ausbildung, sie können in vielen Fällen durch diese aber erst in sozial verwertbare Fähigkeiten umgesetzt werden. Welche Rolle hierbei genau Herkunft und individueller Werdegang spielen, wird im Rahmen der Behavior Genetics erforscht.

---

<sup>6</sup> (Pinker 2004, S.32): *“Believes and memories are collections of information – like facts in a data base but residing in patterns of activity and structure in the brain. Thinking and planning are systematic transformations of these patterns, like the operation of a computer program.”*

<sup>7</sup> *“A persons mental filter is as enduring and as unique as her finger print...The mental pathways are your filter. No amount of training, coaching or encouragement will enable her to turn her barren wastelands into frictionless four-lane highways.”* (Buckingham/Coffman 2001, S 79/S.82).

<sup>8</sup> *„People may dress differently, but they may all strive to flaunt their status via their appearance.”* (Pinker 2004, S.39).

<sup>9</sup> Auch Singer verweist in diesem Zusammenhang auf rein biologische Anlagen als Voraussetzung zur Fähigkeit für Sozialverhalten, wie die orbito-frontalen Areale, die beim Menschen besonders ausgeprägt sind und für die Einbindung des Menschen in soziale Gefüge verantwortlich sind. Lokale Störungen hier führen laut Singer zum Verlust moralischer Prinzipien und folglich „asozialem“ Verhalten (Singer 2004, S.10). So haben Mörder bzw. gewalttätige, antisoziale Menschen wahrscheinlich eine kleinere und weniger aktive Hirnrinde des Stirnbeins, da dieser Teil des Gehirns Entscheidungen lenkt und Impulse hemmt (vgl. Pinker 2004, S.44; Singer 2004; Ridley 2003).

### 10.1.3 Verhaltensgenetik

Die Verhaltensgenetik befasst sich mit der Frage, wie sich Gene auf Verhalten auswirken. Im Rahmen dieses Ansatzes wird viel mit Zwillingsstudien gearbeitet, da man bei eineiigen Zwillingen von nahezu identischer DNA<sup>10</sup> ausgehen kann, und sie somit in ihrer sozialisationsbedingten Ähnlichkeit untereinander und mit zweieiigen Zwillingen vergleichen kann. Wie gleich sind eineiige Zwillinge, wie verschieden sind zweieiige und wie entwickeln sich beide, wenn sie separat in verschiedenen Adoptivfamilien aufwachsen? Ridley sagt, je ähnlicher die Sozialisation desto größer der Einfluss von Vererbung (Ridley 2004, S.77). Diese Ansätze bedeuten letztendlich nichts anderes, als dass dieselbe allgegenwärtige Einflussgröße, in diesem Fall das Umfeld, zwar beeinflusst, dieses aber generell geschieht und diese somit individuell nicht mehr als solche zu lokalisieren ist. Der Einfluss von Vererbung kann in seiner Bedeutung gegenüber dem von Sozialisation kaum beurteilt werden, solange die sozialen Umfelder der untersuchten Vergleichspersonen sich nicht gravierend unterscheiden. Da dies bisher der Fall ist, sind die Resultate der Umfeldbeeinflussung so ähnlich, dass aufgrund dieser wahrnehmbaren Unterschiede bei den Individuen nicht auf die wirkliche Dimension sozialer Beeinflussung geschlossen werden kann. Dass Persönlichkeits- und Intelligenzvariationen eine genetische Basis haben, wurde bereits durch die Evolutionsbiologie und –soziologie bewiesen (Wilson 2002; Eibl-Eibesfeldt 1994, 1973; Hamilton 1990, 1975). Die Ergebnisse von Zwillingsstudien zeigen, dass eineiige Zwillinge, auch wenn sie nach der Geburt in unterschiedlichen Familien aufgewachsen sind, also nicht dieselbe Sozialisation teilen, dennoch ähnlich denken und fühlen und ähnliche Lebensläufe vorweisen.<sup>11</sup> Die Reihe dieser Studien begann 1979 in Ohio. Dort trafen sich zwei eineiige, nach der Geburt getrennte Zwillinge mit 40 wieder. Thomas Bouchard und seine Kollegen untersuchten die beiden und setzten danach eine Studie mit 39 getrennten und wieder vereinten Zwillingspärchen fort. Die hohen Ähnlichkeiten trotz familiärer Trennung führten sie auf genetische Übereinstimmung zurück. Wenn die Korrelation der Merkmale eineiiger Zwillinge in diesem Fall höher ist, als die zweieiiger, ist das laut Pinker auf die höhere genetische Übereinstimmung zurückzuführen (Pinker 2004, S.374). Ridley bemerkt zu diesen Ergebnissen allerdings berechtigterweise, dass die verschiedenen sozialen Umfelder relativ gesehen nur marginale Unterschiede aufweisen konnten, da es sich immer noch um dieselbe

---

<sup>10</sup> Desoxy-ribonucleid acid bzw. die deutsche Fassung: Desoxy-ribonuklein Säure (DNS)

<sup>11</sup> (Pinker 2004, S.47): „*They have similar attitudes toward controversial issues such as the death penalty, religion and modern music. They resemble each other not just in paper- and- pencil tests, but in consequential behaviour such as gambling, divorcing, committing crimes, getting into accidents and watching television.*”

amerikanische Kultur innerhalb eines vergleichbaren Mittelklasseumfeldes handelte.<sup>12</sup> Zwillingstudien Ende der Neunziger Jahre an der Universität von Virginia<sup>13</sup> ergaben, dass Umweltfaktoren bzw. individuelle Erfahrungen außerhalb der Familie in der Prognose von Einstellungen zuverlässiger zu sein scheinen als innerhalb.<sup>14</sup>

Pinker geht davon aus, dass bei der Geburt getrennte Zwillinge Gene gemeinsam haben, deren Aktivierung allerdings von der Variation der nicht geteilten Umfeldler abhängig ist. Menschen werden demzufolge mehr durch ihren individuellen Freundeskreis als durch das Elternhaus geprägt, bzw. die Prägung durch Erfahrungen außerhalb der Familie sorgt für stärkere Verhaltensunterschiede zwischen den Familienmitgliedern. Einen weiteren Aspekt, die Zwillingstudien betreffend, bringt der Evolutionspsychologe Frank Sulloway ins Spiel. Dieser geht davon aus, dass jedes Kind innerhalb der Familie automatisch eine freie Nische sucht. Wenn das älteste Kind vorsichtig und verantwortungsvoll ist, wird das zweite oft rebellisch und unbekümmert. Geringe Charakterunterschiede unter Geschwistern verfestigen sich so tendenziell. Dies passiert laut Ridley auch bei eineiigen Zwillingen, was bedeutet, dass gemeinsam aufwachsende genetisch ähnliche Geschwister trotz ähnlichem Umfeld zur Ausprägung von Unterschieden tendieren (Ridley 2004, S.257).<sup>15</sup>

Annahmen, die gelegentlich auch in der Führungsliteratur zu finden sind, die von einer genetischen Ausgangsbasis auf bestimmtes Führungsverhalten schließen, bewegen sich folglich auf sehr dünnem Eis.

Die Verhaltensgenetik geht davon aus, dass etwa die Hälfte aller psychischen Eigenschaften in einem bestimmten sozialen Umfeld mit den involvierten Genen korreliert. Das Genom einer Person bestimmt beispielsweise die Wahrscheinlichkeit einer neurotischen und ängstlichen Persönlichkeit (Lesch u. a. 1996). Derart einfache Schlussfolgerungen sind allerdings nicht die Regel, da die meisten psychologischen Wesenszüge das Produkt vieler einzelner Gene mit jeweils kleinen Effekten sind. Letztere entstehen auch unter dem Einfluss anderer Gene und sind somit nicht das unwiderrufliche Ergebnis eines Geneffektes, der, unabhängig von jeglichen anderen Einflüssen, unweigerlich auftreten muss (Pinker 2004, S.48; vgl. Miller 2000). Die Wirkung der Gene muss vielmehr als Ergebnis ihrer Interaktion

---

<sup>12</sup> *“Of course these people resembled each other. They lived in similar middle-class suburbs of similar cities, they swam in the same cultural sea, they were taught the same western values.”* (Ridley 2004, S.79; Write 1999).

<sup>13</sup> (1999 Twin Research (Vol.2, No 2) Virginia Commonwealth University, Linon Eaves)

<sup>14</sup> *“Little influence due to shared family environment was found among twin pairs.”* (Arvey 2002, S.5).

<sup>15</sup> So verweist auch Pinker darauf, dass selbst eineiige Zwillinge, die alle Gene gemeinsam haben und den Großteil ihres Umfeldes teilen, keine identische Persönlichkeit oder Verhaltensweisen, nur sehr ähnliche, haben (Pinker 2004, S.177).



mit der jeweiligen Umwelt betrachtet werden. Diese These in Verbindung mit dem Komplexitätstheoretischen Ansatz weist allerdings zugleich auf die Unmöglichkeit hin, Ergebnisse eindeutig oder gar ausschließlich einzelnen Faktoren aus der Umwelt oder der Genetik zuzuordnen. Der immer wieder in der Literatur zitierte Witz über die Unterhaltung von zwei Psychiatern: „Johnny kam aus einer zerrütteten Familie.“ „Ja Johnny konnte jede Familie zerrütten“<sup>16</sup> verweist genau auf jene Unmöglichkeit, Ursache und Wirkung in zirkulären Prozessen exakt zu bestimmen. Wie der Rest des Körpers, basiert laut Pinker auch das Gehirn auf Feedbackschleifen.<sup>17</sup> Die Annahme, dass die menschliche Persönlichkeit eine zirkuläre Koproduktion von Genen und Sozialisation darstellt, bedeutet gleichzeitig, dass Unterschiede in der Erziehung nicht von bereits existierenden Unterschieden der Kinder selbst separiert werden können.<sup>18</sup> Vielleicht wird ein ängstliches Kind zu einer unsicheren Führungskraft, weil dieses eine unveränderbare Eigenschaft des Kindes darstellt, oder aber weil es sich um ein Ergebnis der Erziehung übervorsichtiger Eltern handelt, die somit die Entfaltung kindlichen Selbstbewusstseins hemmte.<sup>19</sup> Menschen verhalten sich in verschiedenen Situationen unterschiedlich und beeinflussen sich gegenseitig.

Eine Studie, die aussagekräftig sein will, müsste nicht nur eine genetische Auswahl treffen, sondern auch den gegenseitigen Einfluss der Eltern auf die Kinder und der Kinder auf die Eltern berücksichtigen sowie zwischen Verhaltensweisen innerhalb der Familie und außerhalb der Familie unterscheiden und deren Entwicklung nach dem Auszug aus dem Elternhaus einbeziehen (vgl. Pinker 2004; Harris 1998).<sup>20</sup>

Als 2001 die Folge des menschlichen Genoms offengelegt werden konnte, lag die Anzahl der Gene mit etwa 30.000 weit unter den Erwartungen und gab Anlass zu der Vermutung, dass nicht nur die Anzahl, sondern auch die Kombination der Gene von entscheidender Wirkung sein müsste. Ridley vergleicht die Bedeutung von Anzahl und Kombination der Gene im

---

<sup>16</sup> „Johnny came from a broken home. – Yes, Johnny could break any home.“ (Pinker 2004; Ridley 2004).

<sup>17</sup> (Pinker 2004, S.90): „Like the body the brain must use feedback circuits to shape itself into a working system.“

<sup>18</sup> „There is no way of knowing whether the divergence is ultimately genetic in origin or triggered entirely by experiential events at an early age.“ (Wilson 2002, S.555).

<sup>19</sup> „The problem as we saw in an earlier section is that the differences in parenting cannot be separated from the preexisting differences in children. If the fearful child turns into a fearful adult, we don't know whether it was an effect of the overprotective parents or a continuation of the fearfulness the child was born with.“ (Pinker 2004, S.387).

<sup>20</sup> „To show, that parents shape their children, then a study would have to control for genes (by testing twins and adoptees), distinguish between parents affecting children and children affecting parents, mean look the parents and children independently, look at how children behave outside the home rather than inside, and test younger and older children and young adults to see whether any effects are transient or permanent. No study that has claimed to show effects of parenting has met these standards.“ (Pinker 2004, S385; Harris 1998).

Genom mit Büchern, die etwa die gleiche Anzahl und Art von Wörtern besitzen, deren unterschiedliche Bedeutung sich aber aus deren Kombination ergibt (Ridley 2004, S.31). Auch Singer bestätigt, dass die Anzahl der Gene als Merkmal für den Entwicklungsstand einer Spezies nicht aussagekräftig ist. Einfache und hochdifferenzierte Gehirne unterscheiden sich bei einigen Organismengruppen nur durch die Anzahl der Nervenzellen (Singer 2004, S.20). Ridley betrachtet Gene als Entwicklungsschalter, die in unterschiedlichen Kombinationen an unterschiedlichen Orten gedrückt werden. Nicht die Folge von Genen, sondern wo und wie sie sich ausdrücken, ist entscheidend (Ridley 2004, S.236). Die Komplexität eines Organismus hängt somit von der Anzahl möglicher Kombinationen aktivierter und nicht aktivierter Gene in ihren Genomen ab (Pinker 2004; Ridley 2004). Netzwerke im Gehirn, die unter Einfluss der Umwelt entstehen und sich laufend verändern (wenn auch in der Jugend schneller als im Alter, so doch lebenslang), sind also von der Bedeutung der Gene an sich nicht zu entkoppeln, da sie zu deren Aktivierung und Verschaltung beitragen.<sup>21</sup> Auch Ridley sieht Gene nicht als Ursachen, sondern als Mechanismen, die auf die Umwelt reagieren (Ridley 2004, S.208).

Netzwerke von Neuronen im Gehirn funktionieren entsprechend den im Theoriekapitel dargestellten Mechanismen komplexer Systeme. Sie gewährleisten genau durch diese nichtlinearen Operationen die Flexibilität menschlicher Gehirne und ermöglichen damit erst kreative Problemlösungen.<sup>22</sup> Dennett bezeichnet dieses Phänomen auch als determiniertes Chaos, der praktischen Unvorhersagbarkeit einiger Arten von Phänomenen, die mit reiner Newtonscher Physik nicht beschreibbar sind (Dennett 2004, S.105). Die einzelnen Neuronen richten ihre Aktivität nach dem Input durch andere Neuronen. Das Netzwerk kann lernen, indem durch Input ermöglicht wird, die Stärke der Verbindungen zu verändern. Diese Verbindungsstärke bestimmt die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Inputneuron verstärkt oder ein Outputneuron gehemmt wird. Der Reiz neuronaler Netzwerke liegt dabei unter anderem darin, dass sie Reaktionen generalisieren und so automatisch auf neue Fälle übertragen (Pinker 2004, S.78).<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> *“You can turn up the expression of one gene, the product of which turn up the expression of another, which suppresses the expression of a third and so on. And right in the middle of this little network you can throw in the effects of experience. Something external – education, food, a fight or requite love, say can influence one of the thermostats. Suddenly nurture can start to express itself through nature.”* (Ridley 2004, S.37).

<sup>22</sup> So formuliert auch Kane über die Bedeutung von Gehirn-Netzwerken: *“Moreover recurrent networks are non-linear, thus allowing as some recent research suggests for the possibility of chaotic activity, which would contribute to the plasticity and flexibility human brains display in creative problem solving (of which practical deliberation is an example).”* (Kane 1999, S.225-226).

<sup>23</sup> *“Every minute every second the pattern of genes being expressed in your brain changes, often in direct or indirect response to events outside the body. Genes are the mechanisms of experience.”* (Ridley 2004, S.248).

#### 10.1.4 Auswirkungen der Verhaltensgenetik auf die Führungspraxis

Die aus den vorangegangenen Überlegungen resultierenden Schlussfolgerungen für Mitarbeiterführung und Auswahl der Führungskräfte sind unterschiedlich. Die Annahme, dass nicht nur physische Fähigkeiten, sondern auch soziale Kompetenzen genetisch angelegt sind, bedeutet, dass eine Begabung, beispielsweise zu Empathie, das Erlernen erfolgreicher Kommunikation genauso begünstigt, wie eine musikalische Begabung das Klavierspielen. Die Vorstellung, dass die Wirkung der Gene sich im Laufe des Lebens durch das Einwirken neuronaler Netzwerke entfaltet, weist einerseits auf den lebenslangen Einfluss des Umfelds auf persönliche Veränderung hin, (sei es durch gezielte Trainings oder generell die Mechanismen sozialer Systeme), gibt durch die in der Interaktion entstandenen Vernetzungen aber auch die Möglichkeiten und Grenzen vor.<sup>24</sup> Die „Black Box“ Mensch funktioniert auf dieser Basis als psychisches System, wie das soziale System auch, auf der Grundlage vorgegebener genetischer Struktur, deren Output wegen der multiplen Wechselwirkungen nie genau prognostizierbar ist. Die Gene eines Genoms sind somit vergleichbar mit den Mitgliedern einer Organisation. Deren Output hängt neben der Kombination der Mitglieder natürlich ebenso von den sich permanent verändernden internen und externen Vernetzungen ab.

Die Tatsache, dass trotz vieler Studien und wissenschaftlicher Belege, die für eine Nichtlinearität psychischer und sozialer Systeme sprechen, gerade auch in der Ökonomie immer wieder klare Kausal-Modelle favorisiert werden, ist verwunderlich. Dennett weist in diesem Zusammenhang auf das menschliche Bedürfnis nach verlässlichen Systemen hin, in denen derselbe Input immer denselben Output erzeugt.<sup>25</sup> Möglicherweise gehört dieses Bedürfnis nach einer Bildung klarer Entweder-oder-Kategorien bereits zu einer genetisch festgelegten menschlichen Verhaltensdisposition, die auch durch wissenschaftliche Belege nicht einfach auszuhebeln ist.<sup>26</sup>

### 10.2 Vererbung

Gene und Sozialisation beeinflussen Verhalten. Wie diese Beeinflussung erfolgt, und in welchen Prozessen Wechselwirkungen erfolgen, ist für Außenstehende nicht beobachtbar. Sie

---

<sup>24</sup> ...und unterstreicht die bereits dargestellte Pfadabhängigkeit von Systemen.

<sup>25</sup> „Usually we want systems to be reliable, and by this we mean, that we count on them always to give the same output – the best output whatever it is for each possible input.“ (Dennett 2004, S.109).

<sup>26</sup> “The truth of each idea is not the proof of the falsehood of another. ....There seems to be something almost inevitable about dividing human psychology into nature and nurture. Perhaps as Sarah Hardy has suggested, the dichotomy is itself an instinct – in the genes.” (Ridley 2004, S.278).

werden mit dem Resultat dieser Prozesse in Form von Kommunikation konfrontiert. Verhalten ist als Phänotyp in Form von äußerlich wahrnehmbaren Handlungen das Ergebnis der Wechselwirkung von Genen und Umfeld. Diese äußerlich sichtbare Erscheinungsform birgt die Gefahr, allzu schnell Rückschlüsse auf deren Grundlagen zu ziehen.

Etwa die Hälfte der Variation von Intelligenz, Persönlichkeit und Lebenslauf beruht nach aktuellen verhaltensgenetischen Studien auf Vererbung (Pinker 2004; Ridley 2004; Arvey 2002).<sup>27</sup> Wichtig für die Deutung dieser Aussage ist die genaue Definition von Vererbbarkeit.<sup>28</sup> Eine Vererbbarkeit von ca. 50% für Intelligenz bedeutet nicht, dass eine Person die Hälfte ihrer Intelligenz Vererbung zu verdanken hat, sondern dass die Hälfte der Variation innerhalb der Population vererbbar ist. Eigenschaften korrelieren mit Genen, sind aber nicht zwangsweise direkt durch diese hervorgerufen.

Dies bedeutet, dass 50% der Persönlichkeitsvariationen unter Individuen durch genetische Unterschiede beeinflusst werden, nicht aber, dass die involvierten Gene 50% der Persönlichkeit bestimmen bzw. festlegen. Generelle Vererbbarkeit ist ein Maß für Variation, nicht Determination, und lässt keine Aussagen über Kausalitäten zu.

Statt Umwelt und Genetik als konkurrierende Einflussgrößen zu betrachten, ermöglicht die Auffassung einer Kooperation der beiden einen komplexeren Ansatz, der ein vergebliches Bemühen um klare Dichotomien erübrigt<sup>29</sup> (vgl. Ridley 2004, S.77). Die Variation von Persönlichkeit wird dabei nach dem „OCEAN“-Prinzip in fünf Kategorien gemessen: Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extrovertiertheit bzw. Introvertiertheit, Widerstandsneigung bzw. Einigungsfähigkeit sowie der Grad an neurotischen Tendenzen (Pinker 2004, S.375; Bouchard 1999). Bezeichnenderweise kann jeder dieser Persönlichkeitsbausteine mit der Wirkung von Vertrauen in Zusammenhang gebracht werden (vgl. die Kapitel über Vertrauen und Führung unter dem Vertrauensaspekt). Die Offenheit für Erfahrungen sowie Extrovertiertheit können durch Selbstvertrauen gefördert werden,

---

<sup>27</sup> Laut Ridley (Ridley 2004, S.83) verteilt sich die Variation der Persönlichkeit etwas über 40% auf Gene, 10% auf gemeinsame Sozialisation, zu 25% auf individuelle Lebenserfahrung und zu 25% auf Messfehler. Nach Arvey sind sogar 50% der Varianz kognitiver Fähigkeiten auf genetische Faktoren zurückzuführen, ein Viertel auf geteilte Umfeldbedingungen (Arvey 2002, S.7).

<sup>28</sup> *“Heritability is the proportion of variance in a trait, that correlates with genetic differences.”* (Pinker 2004, S.374).

<sup>29</sup> *“Environmental and genetic influences seem to work together to require each other till it is impossible to say which is cause and which is effect. The dichotomy of nature and nurture must first confront the dichotomy of cause and effect.”* (Ridley 2004, S.101).

<sup>30</sup> openness to experience, conscientiousness, extroversion-introversion, antagonism-agreeableness and neurotism

Minderwertigkeitsgefühle durch mangelndes Selbstvertrauen entstehen. Gewissenhaftigkeit wird oft durch das Vertrauen in das Vertrauen anderer verstärkt, während Einigungsfähigkeit durch Vertrauen gefördert wird.

Konkrete Verhaltensmuster, z.B. welche Sprache man spricht, oder welche Partei man wählt, sind von der Umgebung geprägt. Die zugrundeliegenden Talente und Neigungen, z.B. wie gut man die Sprache spricht, wie politisch oder religiös man grundsätzlich ist, sind jedoch heritabel. So lange die Vererbbarkeit von Talent und Geschmack nicht bei Null liegt, kann niemand genau sagen, ob eine Eigenschaft durch Gene, soziale Prägung oder beides entstanden ist (Pinker 2004, S.375). Die Entstehung gesellschaftlicher Kulturen kann nur als komplexe Interaktion von Vererbung und Umgebung beschrieben werden.<sup>31</sup> Der entscheidende Einfluss von Kultur beinhaltet ihre eigenen Entstehungsbedingungen ebenso wie die mentale Fähigkeit des Individuums, Kultur zu erlernen und zu gestalten. Die Analyse der Ergebnisse primärer kognitiver Prozesse ermöglicht Reflexion eigener Wahrnehmungsprozesse und damit Veränderung. Verinnerlichte Kultur entzieht sich in der Regel dem Bereich des Bewussten und fließt dementsprechend als Dogma unterschwellig in das Handeln ein. Wann immer solche Dogmen als Kultur entlarvt werden, geben sie den Weg für Veränderungen frei. Jede Erkenntnis ist vorläufig, da sie sich durch Einbettung in neue Bezüge wesentlich verändern kann. Es gibt kein finales Gleichgewicht, wie bereits im Rahmen der Theorie komplexer Systeme erläutert wurde (vgl. Pinker 2004; Singer 2004).

### 10.3 Persönlichkeit

Sieht man als Voraussetzung für die Selbstkonstitution die Spiegelung in der Wahrnehmung der anderen, kann ein Selbstmodell nur durch soziale Interaktion entstehen. Tatsächlich bilden sich Strukturen im Frontalhirn in der frühen Sozialisation. Über diese werden Ich-Bewusstsein, logische Operationen, und die symbolbasierte Sprache dekodiert. Die Persönlichkeit, die jedes Individuum letztendlich bildet, ist dann allerdings wieder Ergebnis eines gemeinschaftlichen Prozesses. Ihre Basis bilden einerseits die genetisch determinierte Grundverschaltung, andererseits Modifikationen der angeborenen Verschaltungen durch erworbenes Wissen (vgl. Singer 2004, S.21). Lebenslang ablaufende neuronale Prozesse teilt Singer in grundsätzlich unbewusste, grundsätzlich bewusste und variabel bewusste oder unbewusste Operationen. Die Einteilung ist für die Lernfähigkeit des Menschen entscheidend,

---

<sup>31</sup> *“The development of organisms must use complex feedback loops rather than prespecified blueprints.”* (Pinker 2004, S.397).

da eine Selbstreflexion als Voraussetzung für persönliche Veränderungen nur über bewusste Prozesse möglich ist. Variablen bewusster Entscheidung sind laut Singer spät erlernte Gesetze, Bewertungen, Verhaltensnormen usw. Unbewusst lenken genetische Vorgaben und frühkindliche Prägungen den Auswahlprozess, welche bewusstseinsfähigen Variablen auch tatsächlich ins Bewusstsein rücken, und sie steuern ebenfalls, wie emotional bewertet wird (Singer 2004, S.25). So sieht auch Kets de Vries die meisten unserer emotionalen Reaktionen als Kombination spontaner Reaktionen und historischer oder transferierter Reaktionen auf eine gegebene Situation.<sup>32</sup>

Schwache Objektbindungen bezeichnet Raeithel als Produkt von seelischer Grundverfassung und Umweltbedingungen, und stimmt somit der Auffassung einer gemeinschaftlichen Persönlichkeitsproduktion von Umwelt und Genetik zu. Es ist für die objektschwache Person möglich, Verluste zu verkraften, weil die Dispositionen dazu angelegt sind (vgl. Raeithel 1993, S.22). Auch Kane bemerkt, dass in einer Welt deterministischen Chaos bestimmte Persönlichkeiten unabhängiger von ihrem Umfeld agieren als andere.<sup>33</sup>

Neben dem individuell unterschiedlichen Grad an Objektbindung verweisen Bass und andere auf prinzipielle, geschlechtsspezifische Unterschiede. Männer sind z.B. generell interessierter an Physik, Frauen an Psychologie (Ridley 2004, S.60). Bis auf Wut erleben Frauen Gefühle grundsätzlich intensiver. Sie haben engere Beziehungen, fühlen mehr Empathie gegenüber Freunden. Frauen halten mehr Augenkontakt und lächeln öfter (vgl. Bass 1998; Pinker 2004; Provine 1993). Die anschließende von Bass formulierte Folgerung, dass Frauen somit mehr grundsätzliche Voraussetzungen für transformationale Führung als Männer haben und folglich über größere Führungspotentiale verfügen, basiert jedoch auf einer unvollständigen Berücksichtigung von Anhaltspunkten. Falls Frauen durch bessere Anlagen zur Empathiefähigkeit in diesem Punkt leichter Vertrauen gewinnen können, stellt diese Fähigkeit nur eine, möglicher Vertrauen fördernder Eigenschaften dar. Eine starke Beziehungsorientierung kann infolge eines starken Bedürfnisses nach sozialer Verortung mit einer erhöhten Objektbindung oder verstärkten Abhängigkeit von der Bewertung des eigenen Verhaltens durch andere einhergehen. In einem derartigen Fall würden beziehungsfördernder Empathie Objektabhängigkeit und innere Instabilität entgegenwirken. Grundsätzlich reicht es

---

<sup>32</sup> *“Most of our emotional responses are a combination of realistic reactions and historic or transferential reactions to a given situation.”* (Kets de Vries 2003, S.5).

<sup>33</sup> *“Even if we lived in a determined world, we could meaningfully distinguish persons, who are free from such things as physical restraint, addiction or neurosis, coercion or political oppression from persons not free from these things, and we could allow, that these freedoms would be worth preferring to their opposites even in a determined world.”* (Kane 1996, S.15).

nicht aus, aufgrund der Ausprägung eines Vertrauen fördernden Faktors auf die Wirkung auf Dritte zu schließen, ohne vorher eventuelle Korrelationen mit anderen vertrauensrelevanten Eigenschaften der Führungskraft abzugleichen.

Bezüglich persönlicher Anlagen verweist Ridley unter Bezug auf Baron-Cohen auf zwei getrennte mentale Fähigkeiten zu Systematik und Empathie, die bei einigen gleichwertig ausgeprägt sind. Eine von systematischem Denken dominierte Persönlichkeit greift gegenüber einer empathischen auch für die Lösung sozialer Probleme auf abstrakte Ursache-Wirkungsgefüge zurück. Ridley vermutet, dass unter heutigen Bedingungen die Erfolgchancen für empathisch orientierte Persönlichkeiten größer sind (Ridley 2004, S.62).<sup>34</sup>

Vor dem Hintergrund dieses Ansatzes benötigt beispielsweise die lernende Organisation lernfähige Mitglieder, die nicht nur imitieren und systematisieren, sondern eine „Theory of Mind“ besitzen. Die Fähigkeit, nicht nur zu Handeln, sondern dahinter stehende Absichten und Motive zu erkennen, ist zwar entwicklungsfähig, muss aber in ihrer grundsätzlichen Struktur bereits angelegt sein (Pinker 2004; Scott-Morgan 1994; Rippberger 1998; Kets de Vries 2003). *“A mind unequipped to discern other peoples beliefs and intentions, even if it can learn in other ways, is incapable of the kind of learning, that perpetuates culture.”* (Pinker 2004, S.62).

## 10.4 Entscheidungsprozesse und Freier Wille

Die Frage, wie menschliche Entscheidungsprozesse ablaufen, wurde bereits bei der Analyse des Vertrauensbegriffs kontrovers diskutiert. Die Zuschreibung von Entscheidungsfreiheit und Verantwortung durch andere Menschen entscheidet maßgeblich über die Vertrauenswürdigkeit des Einzelnen. Können wir bewusst alle Entscheidungsvariablen gegeneinander abwägen? Die meisten Motive, die Menschen zum Handeln veranlassen, bleiben verborgen. Inhalte werden nur bewusst, wenn sie mit selektiver Aufmerksamkeit bedacht werden (vgl. Singer 2004, S.12ff.). Entscheidungen sind Ergebnisse von Abwägungsprozessen, an denen jeweils eine Vielzahl bewusster und unbewusster Motive mitwirken. Entscheidungen, die auf der rationalen Verhandlung von bewusstseinsfähigen

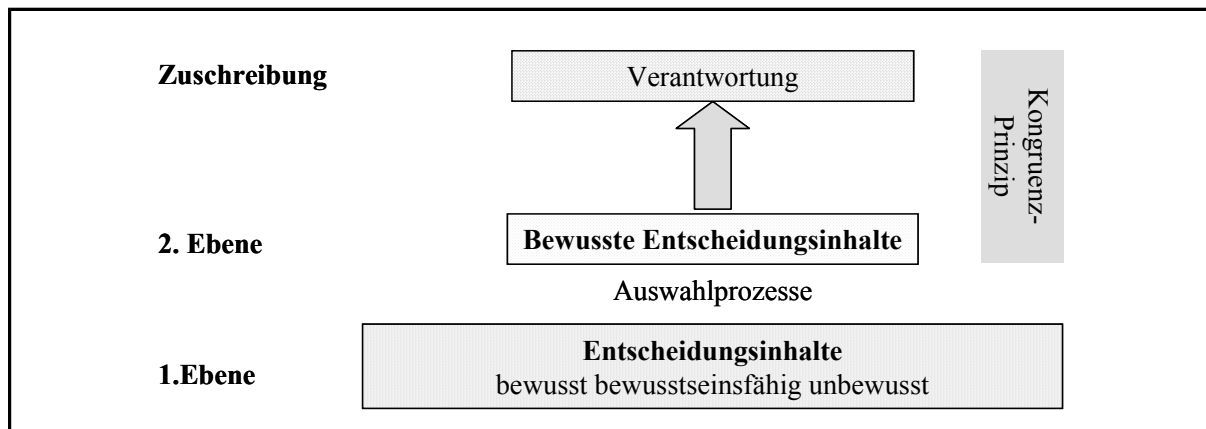
---

<sup>34</sup> *“Folk physics...is the ability to analyse input-output relationships in the natural, technical abstract and even human world. To understand cause and effect, regularity and rules. ..(Baron-Cohen) believes, that human beings have two separated mental abilities, systemising and empathising, and that though some people are good at both others are good at one and bad at the other. Those, who are good systemisers and bad empathisers will try to use their systemising skills to solve social problems. ...It is probably easier to live a normal life in the modern world with poor systemising skills than with poor empathising skills.”* (Ridley 2004, S.62).

Inhalten gründen, werden der Person voll zugerechnet. Freier Wille und Verantwortung sind gesellschaftlich eng gekoppelt.

Wir verurteilen Menschen, wenn sie Schlechtes getan haben nur, wenn sie die Folgen beabsichtigt und zudem die Wahl gehabt hätten, sich anders zu verhalten (Pinker 2004; Singer 2004). Die Person wird in solchen Fällen also mit ihrem Bewusstsein gleichgesetzt, egal, ob bewusste Motive entscheidend waren oder nicht.

Nach Singer verläuft jeder menschliche Entscheidungsprozess allerdings über zwei Ebenen (bewusst und unbewusst).



**Abbildung 10.2: Rationalität und der menschliche Entscheidungsprozess**

Die Zuschreibung von Verantwortung nach dem Kongruenz-Prinzip<sup>35</sup> negiert die Existenz einer unteren Entscheidungsebene, deren Inhalte vom Akteur nicht bewusst reflektiert werden können.

Die zweite Ebene reduziert Komplexität, indem sie Entscheidungen bewusst und damit bewertbar macht. Solche Entscheidungen können so als intentionaler Akt interpretiert werden, und dem Individuum kann Verantwortung zugeschrieben werden. Bewusste Entscheidungen sind durch die geringe Zahl möglicher bewusster Variablen und durch den Auswahlprozess der bewusst werdenden Variablen eingeschränkt. Mit der Vorstellung unbewusster Entscheidungsgrundlagen ist das „Rational Choice Concept“ als Suggestierung nicht vorhandener Transparenz ausgehebelt. Wenn-dann-Schemata sind demzufolge lediglich ein Konstrukt an der Oberfläche zur Orientierungserleichterung, das aber das Risiko der Gefangenheit in Stereotypen-Schleifen birgt. Auch Ridley sieht die menschliche Tendenz, allen Geschehnissen lineare Kausalitäten zuzuschreiben als Fehlschluss. Insbesondere die auf dieser Basis aufbauende Folgerung, dass intendiertes Verhalten auf linearen Kausalitäten

<sup>35</sup> Das Kongruenzprinzip besagt, dass die Verantwortung für eine Aufgabe untrennbar mit den dafür erforderlichen Befugnissen verbunden ist. Dies bedeutet, dass es nicht möglich ist, jemanden für die frist- und sachgerechte Durchführung einer Aufgabe verantwortlich zu machen, ohne dass er entsprechende Rechte erhält.



beruht, ist zu bezweifeln.<sup>36</sup> Auch Dennett betont, dass der Mensch kein absolut rationaler Agent ist, sondern dass unser soziales Umfeld permanente Prozesse dynamischer Interaktion aufrechterhält, die es erfordern und ermöglichen, unsere Gründe zu erweitern und zu verändern. Auf dieser Basis wird uns von anderen Verantwortung zugeschrieben (Dennett 2004, S.287).

Was lebenslanges Lernen betrifft, sind Modifikationen im ausgewachsenen Gehirn nur noch in geringem Umfang möglich. Lernen beschränkt sich auf Veränderung der Effizienz bestehender Verbindungen. Ob Verschaltungsmuster dabei genetisch oder kulturell bedingt sind, spielt für die Funktionsabläufe keine Rolle (vgl. Singer 2004, S.22ff.). Die Auffassung allerdings, dass Gene nicht nur Informationsträger sind, sondern permanent auf Erfahrung antworten, verweist auf die Möglichkeit lebenslangen Lernens, die durch die lebenslange Aktivität neuronaler Prozesse gewährleistet wird.<sup>37</sup>

Die Macht von Fertigkeiten und Wissen besteht in ihrer lebenslangen intersubjektiven Übertragbarkeit. „*Exchange plays the same role in cultural evolution, than sex plays in biological evolution.*” (Ridley 2004, S.228). Die Grenze des Lernens setzt die Unterscheidung zwischen anlagebedingten Talenten und im Rahmen dieser lebenslang erlernbaren Fertigkeiten und Wissens.<sup>38</sup> Buckingham/Coffman unterscheiden deshalb zwischen jenen, auch später erlernbaren Fertigkeiten und grundsätzlichen Anlagen der Persönlichkeit, die nicht trainierbar und situationsübergreifend vorhanden sind.

## 10.5 Kulturspezifische Führung

Das Gehirn ist laut Singer auf Kongruenz zwischen bewussten Argumenten und Handlungen/Entscheidungen angelegt, was sich in der Theorie kognitiver Dissonanz zeigt. Eine Kultur ermöglicht es, Denkweisen als allgemeingültigen Standard festzulegen. Da diese Standards interkulturell differieren, ist der Erfolg eines gewählten Führungsverhaltens auch eine kulturelle Frage. So weist eine Untersuchung von 785 Vertretern des mittleren

---

<sup>36</sup> “*The belief, that intentional behaviour must have a linear cause....We are fond of the metaphor of cause and effect as it means to understanding volition. But it is an illusion all the same. The cause of behaviour lies in a circular, not a linear system. ...The decision to do something is made by your brain before you are aware of it.*” (Ridley 2004, S.272ff.).

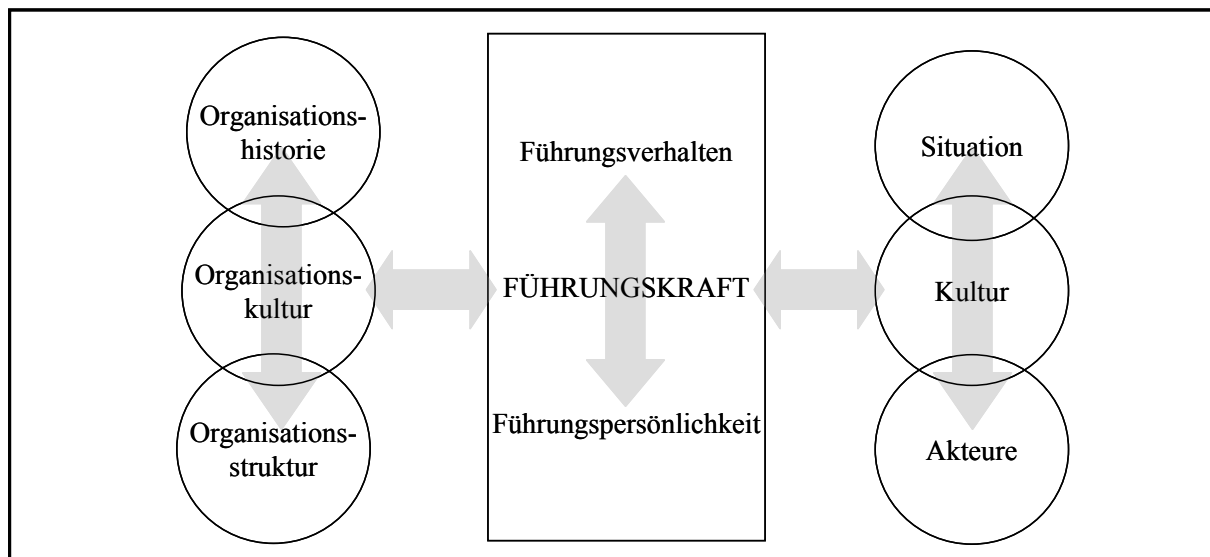
<sup>37</sup> “*Genes do more than carry information, they respond to experience*”. (Ridley 2004, S.229).

<sup>38</sup> “*The power of skills and knowledge are, that they are transferable from one person to the other. Their limitation is, that they are often situation-specific - faced with an unanticipated scenario, they lose much of their power.*” (Buckingham/Coffman, 2001, S 88).

Managements in Hong Kong und China hinsichtlich des Erfolgs von Führung regionale Unterschiede auf.<sup>39</sup>

Jeder Wirtschaftsstandort verkörpert auch soziale Strukturen, die gegenüber kurzfristigen Veränderungsprozessen resistent sind. Soziale Institutionen wie Unternehmen spiegeln diese kognitiven, normativen und regulativen Systeme. Sie geben Organisationsverhalten und individuellem Verhalten Bedeutung, Stabilität und Widerstandsfähigkeit und bestimmen damit letztendlich auch legitimes Führungsverhalten.

Die Entscheidungs- und Handlungsweise einer Führungskraft ist neben deren individuellen Fähigkeiten, vorausdenken und sich verschiedene Zukunftsszenarien vorzustellen, auch immer das Produkt kulturell entstandener Denkmechanismen. Diese Mechanismen werden während der Kindheit, aber auch darüber hinaus installiert (vgl. Scott und Giddens in Li 2002, S.6; Dennett 2004, S.266). Führung zu analysieren, bedeutet auch immer, die Wirkung von Kultur auf Führung und umgekehrt zu berücksichtigen. Führungskräfte werden auf der einen Seite von ihrer Kultur kontrolliert und beeinflusst, auf der anderen Seite können Veränderungen in den Köpfen der Führungskräfte die Evolution sozialer Kultur im Unternehmen in Gang setzen. Beide Elemente befinden sich laut Li im Prozess der Koevolution.



**Abbildung 10.3 Koevolution von Führung und Kultur**

Kultur und Führung befinden sich in einem stetigen, großenteils latenten Prozess von Koevolution.

<sup>39</sup> "If a certain leadership behaviour is seen as legitimated in a culture, this leadership behaviour is likely to become institutionalised and to prevail." (Li 2002, S.5).

Damit ist weder die Auswahl des Führungsverhaltens noch das Managementsystem als Ganzes völlig durch Führung kontrollierbar. Je entwicklungsfähiger ein Unternehmen sein soll desto wichtiger ist die Fähigkeit der Führungskräfte, bestehende Denkmuster zu realisieren und so die Basis für deren Hinterfragung zu schaffen. Nur so ist auch die intensive Auseinandersetzung mit kulturellen Unterschieden möglich, die nicht nur für interne Mitarbeiterführung, sondern auch für internationale Expansion und Kooperation erforderlich ist.

Die Führungskraft und alle Ebenen ihres kulturellen Umfelds verbindet ein koevolutionäres Verhältnis. Die Mechanismen dieser Koevolution wirken weitestgehend latent und können nur partiell durch bewusste Fokussierung in den Vordergrund treten.

Vorgänge auf diese Weise sichtbar zu machen ist die Voraussetzung für ihre kritische Prüfung, ohne die bewusst gesteuerte Weiterentwicklung von Unternehmen nicht stattfinden kann. Veränderungen zu forcieren bedingt immer die Auseinandersetzung mit diesen Mechanismen, die durch die Problematik fehlender Bewusstheit bestehender Wirkungszusammenhänge, erschwert wird. Die bereits im Kapitel über Systemtheorie angesprochene Black-Box ist das unweigerliche Nebenprodukt jeder Systematisierung von Denkprozessen und Strukturen. Jegliche Erkenntnis kann somit nur vorläufig und unvollständig sein.

Die Infragestellung des Selbstverständlichen, welches als kultureller und struktureller Hintergrund Situation und Akteure beeinflusst und von diesen beeinflusst wird, kann nur mittels eines permanenten Perspektivenwechsels und einer Entkoppelung von Vertrauen und Vertrautheit erreicht werden.

Die Antwort der Verhaltensgenetiker auf die Frage nach dem Einfluss sozialer und psychischer Prozesse auf Verhalten deckt sich mit den vorangehend dargestellten Mechanismen komplexer Systeme. Verhalten ist auch aus dieser Perspektive als Gemeinschaftsproduktion verschiedener Systeme und ihrer Wechselwirkungen untereinander zu begreifen. Die Persönlichkeit einer Führungskraft bestimmt deren Verhalten nicht allein. Die jeweilige Situation, die beteiligten Akteure, Organisationsstrukturen, Kultur und Erfahrungen innerhalb der Organisation spielen ebenfalls eine Rolle. Mehr noch, die Persönlichkeit der Agierenden reagiert lebenslang auf alle Faktoren.

Der rational handelnde Homo Oeconomicus ist aus Sicht der Neurobiologie ein Produkt unserer Kultur, die Komplexität bewältigt, indem sie Realität auf rein bewusstseinsfähige Handlungsmotive und absehbare Handlungsfolgen reduziert.

Das so entworfene Szenario kalkulierten Handelns berücksichtigt nicht jene von Singer dargestellten unbewussten Handlungsgrundlagen.<sup>40</sup> Die These der Neurowissenschaften, dass das „Bauchgefühl“ (unbewusste Mechanismen) ein entscheidender Verhaltensfaktor sein kann, zeigt sich in der Beziehungskomponente „Vertrauen“. Dieses korreliert zwar, wie erläutert, mit bestimmten Verhaltensweisen und persönlichen Eigenschaften, ist aber dennoch in seinen Entstehungsfaktoren nicht vollständig erklärbar.

Auch die Vorstellung, dass aus der Existenz bestimmter Gene entsprechende Führungseigenschaften folgen, wird durch die Verhaltensgenetik nicht bestätigt. Erst die Vernetzung und Aktivierung der vorhandenen genetischen „Grundmasse“<sup>41</sup> führt zum Phänotyp Verhalten und lässt, selbst von einer identischen Grundmenge ausgehend, ein Spektrum an Möglichkeiten zu. Die Chance bestimmte Verhaltensweisen zu trainieren, besteht dabei immer. Wie gut dieses gelingt, und ob ein in einem bestimmten Kontext eingeübtes Verhalten auch situationsübergreifend abgerufen und variiert werden kann, wird von den psychischen Strukturen des jeweiligen Akteurs entschieden. Ebenso bestimmen diese als Ergebnis von Genetik und sozialer Prägung auch die Flexibilität, eigenes Verhalten zu überdenken und zu modifizieren. Vertrauenswürdige Führungskräfte mit transformationalen Fähigkeiten benötigen diese Flexibilität, um Veränderungen zu ermöglichen. Das Veränderungspotenzial innerhalb einer Organisation muss dabei immer im gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang gesehen werden. Hier stellt sich abschließend vor allem die Frage, welche kulturellen Denkmuster eine Förderung dieser Kandidaten begünstigen, und welche dieser entgegenstehen. Im Kapitel „Implementierbarkeit“ wird auf diese kulturspezifischen Merkmale, insbesondere Deutschlands, näher eingegangen. Inwieweit die geforderte Vertrauenswürdigkeit und damit einhergehend Kooperation statt Konkurrenz auch evolutionär begünstigt wird, wird Thema des folgenden Kapitels sein.

---

<sup>40</sup> Egli warnt diesbezüglich vor einer extremen Begrenzung unserer Möglichkeiten, wenn sich gesellschaftliche Prozesse lediglich auf Ratio und Analyse stützen und bemerkt in Bezug auf wirtschaftlichen Erfolg, dass kaum ein weltweit überdurchschnittlich erfolgreiches Produkt aufgrund einer rationalen Analyse von Kundenbedürfnissen entstanden ist (Egli 2004, S.48).

<sup>41</sup> exprimierte, beteiligte Gene

## **10.6 Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen**

Viele der vorangegangenen Thesen zu Führung werden durch Forschungsergebnisse aus der Genetik bestätigt. Führung kann nie zu 100% rational sein, da auch der genetische Ansatz, wie bereits der dargestellte soziologische Ansatz, lediglich von einer Teilbewusstheit von Handlungsmotiven ausgeht. Der naturwissenschaftliche Ansatz bestätigt ebenfalls die in dieser Arbeit vertretene Position, dass Verhalten immer das Ergebnis der Koproduktionen unterschiedlicher Faktoren ist. Das Führungsverhalten eines Mittelmanagers entsteht unter Wechselwirkung seiner Gene, individueller Lebenserfahrung und des aktuellen Umfelds. Die Erforschung möglicher Vertrauen fördernder „Führungsgene“, um so eine gezieltere Auswahl Erfolg versprechender Mittelmanager zu gewährleisten, ist folglich überflüssig.

Die Genetik unterstützt ebenfalls die im vorangegangenen Kapitel erwähnte Bedeutung von der Objektbindung des Mittelmanagers. Eine übermäßige Objektbindung führt auch aus der naturwissenschaftlichen Perspektive zu kontraproduktivem Vertrauen in Strukturen, das die Lernfähigkeit der Organisation begrenzt. Um eine kulturelle Evolution und damit auch die Weiterentwicklung innerhalb der Organisation zu ermöglichen, ist permanenter Austausch über Netzwerke erforderlich. Im Mittelpunkt, dieses permanenten Austauschs steht, wie bereits erwähnt, das Mittelmanagement als Hauptverantwortlicher für Beziehungen und die Vernetzung durch Weak Ties.

### **10.6.1 Thesen**

1. Das Verhalten der Führungskraft ist immer Produkt ihrer Gene, ihrer individuellen Lebensgeschichte und ihres aktuellen Umfelds. Dieser Prozess endet auch nicht mit dem Erreichen einer Führungsposition. Eine isolierte Analyse einzelner Faktoren kann immer nur einen Teilbeitrag zum Gesamtergebnis leisten.
2. Einstellungen und Erinnerungen bilden Verhaltens- und Strukturmuster im Gehirn, deren Grundarchitektur genetisch beeinflusst ist. Erfahrung ist in Bezug auf ihren Einfluss auf Verhalten irreversibel. Was ein Mittelmanager bewirken kann, muss auf Basis der Organisationshistorie und dessen persönlicher Erfahrung bewertet werden.
3. Die lebenslange Veränderbarkeit neuronaler Netzwerke ermöglicht lebenslanges Lernen, birgt aber auch das Risiko negativer persönlicher Entwicklung als Folge bestimmter sozialer Konstellationen. Die Führungssituation kann negative und positive Verhaltensweisen aktivieren.

4. Evolution und damit Selektion kann auch Bewusstsein und Verhalten betreffen. Evolutionäre Prozesse sind nicht auf physische Eigenschaften beschränkt.
5. Die genetische Anlage für ein Persönlichkeitsmerkmal trifft noch keine Aussage darüber, in welchem Ausmaß dieses genutzt und ausgebildet wird. Es gibt folglich kein „Führungsgen“.
6. Verantwortliches Handeln als Folge rein bewusster Entscheidungsprozesse existiert nicht. Führung erfolgt nicht nur über bewusst nachvollziehbare Argumente, sondern auch latent und damit nicht rational erklärbar.
7. Kulturelle Evolution entsteht durch Austausch. Veränderungsprozesse in Organisationen setzen permanenten Austausch voraus, der Netzwerke erfordert.
8. Kulturelle Standards werden über die individuelle Struktur im Gehirn verinnerlicht und bestimmen jeweils die Möglichkeiten für Denk- und Verhaltensvariationen. Übergroßes Vertrauen in bestehende Strukturen und Regeln begrenzt die Lernfähigkeit.
9. Die Entwicklung der Persönlichkeit ist maßgeblich von der Fähigkeit, sich Prozesse bewusst zu machen, geprägt. Das Bildungswesen muss daher über die Geisteswissenschaften hinausgehend eine Kultur unterstützen, die gängige Strukturen und Regeln hinterfragt.

*“A population of nice rules is the hardest type to invade because nice rules do so well with each other.”*

R. Axelrod

## 11 Vertrauen und die Evolution von Altruismus

Die Evolutionäre Psychologie befasst sich mit der Evolution einzelner Merkmale und den adaptiven Funktionen des Verstandes. Dieser Ansatz sieht unsere heutige Gesellschaft als Ergebnis natürlicher Selektion, indem wir von unseren Vorfahren überlebensnotwendige Eigenschaften geerbt haben. Komplexe Anpassungsvorgänge über Feedbackschleifen sind, wie die evolutionäre Biologie festgestellt hat, allgegenwärtig. Natürliche Selektion kann solche Anpassungen sowohl das Bewusstsein als auch das Verhalten betreffend, weiterentwickeln (Pinker 2004, S.101).<sup>1</sup> Auch Emotionen spielen in diesem Ansatz eine Rolle. Sympathie, Dankbarkeit oder Schuld ermöglichen es Menschen, von Kooperation zu profitieren, ohne von Lügner und Betrügern ausgebeutet zu werden. Simon/Boucher beschreiben soziale Kulturen als große Einflussfaktoren, die sich laufend ändern, und innerhalb dieser die Evolution eher das symbiosefähige als das wettbewerbsfähige Mitglied bevorzugt (Simon, Boucher in Li 2002, S.8).<sup>2</sup> Die Ausweitung moralischer Verhaltensweisen erfordert dabei keine altruistischen Motivationen, die Evolution von Interaktion genuin egoistischer Akteure nach Gesetzen komplexer Systeme kann genau eine dementsprechende Verhaltensweise als „fitteste“ auswählen.

Die moderne genetische Theorie des Altruismus<sup>3</sup> wurde von William D.J. Hamilton in einer Serie von Artikeln eingeführt (z. B. Hamilton 1964, 1971). Sein zentrales Konzept beruht auf der „Inclusive Fitness“, der Summe der Fitness eines Individuums plus der Summe aller Effekte, die es bei betroffenen Bereichen der Fitness aller Verwandten beeinflusst. Eine genetisch hervorgerufene altruistische Handlung wird sich dann herausbilden, wenn die Inclusive Fitness aller Individuen innerhalb des betrachteten Netzwerks größer ist als die Inclusive Fitness aller Individuen vergleichbarer Netzwerke, die dieses Verhalten nicht zeigen.

---

<sup>1</sup> *“Our natures aren't fixed, because we have evolved to be entities designed to change their natures in response to interactions with the rest of the world.”* (Dennett 2004, S.93).

<sup>2</sup> *“Changes may not only result from competition, but also from partnership, cooperation, mutualism and even altruism.”*

<sup>3</sup> *“When a person (or animal) increases the fitness of another at the expense of his own fitness, he can be said to have performed an act of altruism.”* (Wilson 2002, S.117).

## 11.1 TIT FOR TAT – Die Computersimulationen von Axelrod

Der evolutionäre Erfolg kooperativen Verhaltens konnte anhand von Computersimulationen von Axelrod (TIT FOR TAT-Strategie), die im Folgenden näher erläutert werden, abgebildet werden. Der Erfolg in der Praxis setzt allerdings voraus, dass die Akteure mit entsprechenden kognitiven Fähigkeiten ausgestattet sind (Axelrod 1984; Pinker 2004, S.53; Ridley 2004). Axelrod betont dass sein Ansatz, anders als die Soziobiologie, nicht auf Genetik basiert, sondern auf Strategie<sup>4</sup> (Was, wie im Folgenden deutlich wird, nicht ausschließt, dass Genetik Strategien folgt). Des Weiteren können die Computersimulationen keine emotionalen Einflussfaktoren berücksichtigen. Hier liegt auch die Problematik der Übertragbarkeit auf soziale Beziehungen.

Die Computersimulationen von Axelrod, Professor der politischen Wissenschaften, aus denen die oft zitierte TIT FOR TAT Strategie als Gewinner hervorging, basieren auf der einfachen Frage, wann eine Person kooperieren soll, und wann sie egoistisch auf Kosten der mit ihr Interagierenden handeln soll.<sup>5</sup> Das Programm TIT FOR TAT wurde von Anatol Rapoport von der Universität Toronto konzipiert. TIT FOR TAT war das einfachste der eingeschickten Programme. Es startet mit einem kooperativen Schritt und spiegelt danach immer das, was der andere Spieler im unmittelbar vorangegangenen Zug getan hat. In der Praxis einer Vertragsbeziehung zwischen zwei Unternehmen kann diese Spielvariante folgendermaßen abgebildet werden:

Das TIT FOR TAT folgende Unternehmen wird immer ein Erstangebot, das keine der beiden Seiten übervorteilt, machen. Unternimmt der Vertragspartner als folgenden Schritt einen Vertragsbruch, oder arbeitet einen Gegenentwurf aus, der ihn eindeutig besser stellt als sein Gegenüber, reagiert das TIT FOR TAT folgende Unternehmen ebenfalls mit einem egoistischen Vorschlag bzw. Verhalten auf Kosten des Vertragspartners. Sobald der sich allerdings wieder um die Schaffung einer Win/Win-Situation bemüht, wird der TIT FOR TAT-Strategie sofort wieder kooperatives Verhalten zeigen. Zusammengefasst gibt diese Verhaltensweise immer einen Vertrauensvorschuss, lässt sich aber nicht ausbeuten. Missbrauchtes Vertrauen spielt bei anschließender Kooperation keine Rolle mehr, da eine

---

<sup>4</sup> *“This approach differs from that of Sociobiology. Sociobiology bases on the assumption that the important aspects of human behaviour are guided by our genetic inheritance (E.O. Wilson) Perhaps so. But the present approach is strategic rather than genetic.”* (Axelrod 1990, XIII).

<sup>5</sup> Axelrod forderte Professoren und Computerspezialisten unterschiedlichster Länder auf, Spieltaktiken einzusenden. In der ersten Runde schickten weltweit fünfzehn Teilnehmer Strategien ein, in der zweiten Runde, die über mehrere 100 Generationen simuliert wurde, waren es 63 Teilnehmer inklusive des Gewinners der ersten Runde, der wieder dieselben Regeln einsandte.



Pfadabhängigkeit, die Entscheidung für oder gegen Kooperation betreffend, auf die unmittelbar vorangegangene Handlung des Interaktionspartners beschränkt bleibt.

Dadurch, dass ein TIT FOR TAT Spieler außer bei offensichtlicher Ausbeutung immer das Gesamtinteresse dem Eigeninteresse vorzieht, wird er auf Kosten des Anderen nie als Gewinner aus einer Situation hervorgehen und damit nie einen Spielpartner schlagen können. Kooperation und Konkurrenz stellen sich hier als unvereinbare Prinzipien dar.

Insgesamt können alle unterschiedlichen Spielstrategien in die ausbeutender und die kooperierender Art aufgeteilt werden. Der beste Indikator für den Erfolg einer Regel war nach Auswertung beider Runden, ob diese sich kooperativ verhalten hatte oder nicht. Ausbeuterische Strategien waren insgesamt erfolgloser. Von den nicht ausbeutenden Spielen schnitt das, welches Ausbeutung am härtesten bestrafte, am schlechtesten ab.<sup>6</sup>

TIT FOR TWO TATS, das erst in der zweiten Runde eingesetzt wurde, erlaubt dem anderen Spieler zweimal abtrünnig zu werden, bevor es mit ebenfalls unkooperativem Verhalten reagiert. In der ersten Runde eingesandt, hätte es besser als TIT FOR TAT abgeschnitten. In der zweiten Runde wurden mehr Simulationen sowohl ausbeutender als auch kooperierender Art eingereicht. TIT FOR TWO TATS fiel den vermehrt auftretenden ausbeuterischen Strategien zum Opfer und schnitt deshalb insgesamt schlecht ab. Dieses Ergebnis verdeutlicht die Abhängigkeit erfolgreicher Strategien von der Beschaffenheit ihres jeweiligen Umfelds. Es bestätigt die bereits an anderer Stelle erwähnte begrenzte Aussagefähigkeit klassischer, allein auf die Führungskraft fokussierender, Führungstheorien.

Die ausbeutenden Spiele schnitten insgesamt wieder schlechter ab. Oft führten sie zu einem schlechteren Abschneiden beider Spieler. Es gab nur eine ausbeutende Regel<sup>7</sup> unter den Top Fünfzehn der zweiten Runde. Diese konnte so lange mithalten, bis weniger erfolgreiche Programme in der 200. Generation ausstarben und es somit weniger Regeln gab, die zur Ausbeutung zur Verfügung standen. In der 1.000. Generation führte das Aussterben potentieller „Opfer“ auch zum Verschwinden dieser ausbeuterischen Regel. Die hier nachgewiesene langfristige Unterlegenheit einer kurzfristig erfolgreichen ausbeuterischen Strategie lässt sich entsprechend auf die wirtschaftliche Praxis übertragen.

---

<sup>6</sup> FRIEDMAN fängt zwar mit einer kooperativen Handlung an, begeht der andere aber eine unkooperative Handlung (wird abtrünnig), reagiert es mit dauerhafter Vergeltung.

<sup>7</sup> Diese ausbeuterische Regel hatte den Namen HARRINGTON. Axelrod erläutert in seinen Ausführungen zwar den Verlauf der Erfolgskurve, äußert sich aber nicht zum Inhalt dieser Strategie.

Die Abhängigkeit des Erfolgs kooperativer Strategien von der Anzahl folgender Interaktionen lässt vermuten, dass die Motivation der Organisationsmitglieder, sich kooperativ zu verhalten, davon abhängt, ob der von einer Organisation geförderte Zeithorizont kurzfristig oder langfristig ist.

TIT FOR TAT hatte anfangs einen leichten Vorsprung der im Laufe der Generationen immer weiter ausgebaut wurde. Der TIT FOR TAT Spieler kann, gemäß der Natur der Strategie, nie bessere Ergebnisse als sein aktueller Mitspieler erreichen. Er lässt den anderen immer zuerst ausbeuten und rächt sich nie öfter als im folgenden Zug. Demzufolge kann er den Mitspieler nicht überholen. Sein Handeln ist kooperativ, nicht konkurrenzorientiert. TIT FOR TAT kann, auf den Einzelfall bezogen, nur gleich oder schlechter abschneiden. Es hat demzufolge das Turnier nicht gewonnen, indem es den jeweils anderen Spieler schlug, sondern indem es vom anderen Verhalten einforderte, das beiden ein gutes Abschneiden ermöglichte. In der Computersimulation ist damit reziproker Altruismus gegenüber konkurrierendem Verhalten evolutionär begünstigt. TIT FOR TAT ist nach Axelrod allerdings nur dann grundsätzlich erfolgreich, wenn die Wahrscheinlichkeit erneuter Zusammentreffen beider Spieler hoch ist (Axelrod 1990, S.112ff.). Es besteht also ein Zusammenhang zwischen dem Erfolg altruistischen Verhaltens und der langfristigen Interaktionsfrequenz. Dieses vorausgesetzt hat TIT FOR TAT den Vorteil durch keine der bisher erprobten Strategien wirklich angreifbar zu sein und kann eine dementsprechende Stabilität vorweisen.

Den Grund für die Resistenz kooperativer Strategien gegenüber ausbeuterischen sieht Axelrod vor allem im gegenseitigen Voneinanderprofitieren innerhalb derartiger Populationen.<sup>8</sup> Dieses gegenseitige Wohlwollen repräsentiert eine der Voraussetzungen von Vertrauen und wird von Covey aus anderer Perspektive als Win/Win-Strategie und Voraussetzung jedes erfolgreichen Führungskonzeptes dargestellt (Covey 2005). Dieser Auffassung folgt auch Wilson aus sozialbiologischer Sicht, indem er den geringen Aufwand und das geringe Risiko von Kooperation gegenüber ausbeuterischen Verhaltensweisen hervorhebt.<sup>9</sup> Die Vorteile altruistischen Handelns finden auch hier ihre Entsprechung in denen von Vertrauensführung. Transaktionskosten werden gespart und Komplexität wird in Folge geringeren Risikos (sei es tatsächlich oder antizipiert) reduziert.

---

<sup>8</sup> *“A population of nice rules is the hardest type to invade because nice rules do so well with each other.”* (Axelrod 1990, S.114).

<sup>9</sup> *“It states that the ability of individuals to conform permits them to enjoy the benefits of membership with a minimum of energy expenditure and risk. Although their selfish rivals may gain a momentary advantage, it is lost in the long run through ostracism and repression.”* (Wilson 2002, S.562).

Was das Entstehen von Altruismus betrifft geht Axelrod davon aus, dass dieses auch in Gesellschaften mit konträren Konzepten möglich ist<sup>10</sup> und bringt hier Beispiele feindlicher Kooperation aus dem zweiten Weltkrieg (Axelrod 1990, S.73 ff.).

## 11.2 Zeithorizont, Interaktionsfrequenz und Altruismus

Wie bereits aus den Computersimulationen hervorgeht, ist kooperatives Verhalten dann erfolgreich, wenn ein erneutes, sich wiederholendes Aufeinandertreffen<sup>11</sup> wahrscheinlich ist. Auch Wilson bestätigt diese Tendenz aus der sozialbiologischen Sicht. Er geht ebenfalls davon aus, dass oberhalb einer kritischen Häufigkeit das altruistische Gen sich explosionsartig vermehrt.<sup>12</sup> Zeithorizont und Vernetzungsgrad spielen also ebenso wie bei der Entstehung von Vertrauen eine entscheidende Rolle. Eine ungewisse Zukunft und damit überhaupt eine Zukunft ist notwendig, um ein Szenario entwickeln zu können, in dem aktuelles Handeln das zukünftige Verhalten der anderen beeinflusst.<sup>13</sup> Nicht zuletzt hängt auch der Ruf des Einzelnen und damit das soziale Ansehen von den von anderen antizipierten Strategien der betreffenden Person ab. Dieses ist jedoch nie eine Momentaufnahme, sondern immer Ergebnis eines Prozesses, der wiederholte Interaktion erfordert.

Der für die Entwicklung von Altruismus oder Vertrauen erforderliche Zeithorizont zerstört langfristig den Erfolg ausbeuterischen Verhaltens (Höhler 2005; Eibl-Eibesfeldt 1994; Axelrod 1990).<sup>14</sup> Auch Wilson geht davon aus, dass Betrug die eigene Selektion dann verschlechtern wird, wenn er sich negativ auf das zukünftige Verhalten und Schicksal der anderen auswirken wird, und dieses wiederum auf den Verursacher zurückwirkt.<sup>15</sup> Diese These wird auch durch Axelrods Simulationen bestätigt, in denen unkooperative Strategien

---

<sup>10</sup> "So mutual cooperation can emerge in a world of egoists without central control by starting with a cluster of individuals who rely on reciprocity." (Axelrod 1990, S.69).

<sup>11</sup> "Frequent interactions help promote stable cooperation." (Axelrod 1990, S.130).

<sup>12</sup> "Above a critical frequency defined by the population size and the size and effectiveness of the cooperating network, the altruist gene increases explosively toward fixation. Below the critical frequency the gene recedes slowly toward mutational equilibrium." (Wilson 2002, S.121).

<sup>13</sup> "What makes it possible for cooperation to emerge is the fact that the players might meet again. This possibility means that the choices made today not only determine the outcome of this move, but can also influence the later choices of the players". (Axelrod 1990, S.12).

<sup>14</sup> So verweist Höhler auf den Intriganten, der die Mitspieler verlieren wird. „Der punktuelle Erfolg, den er sich sichern mag, wird nutzlos durch den Preis, den der Spielverderber zahlen muss“ (Höhler 2005, S.101).

<sup>15</sup> "Why not cheat? The answer is that in an advanced, personalized society, where individuals are identified and the record of their acts is weighed by others, it does not pay to cheat even in the purely Darwinistic sense. Selection will discriminate against the individual if cheating has later adverse affects on his life and reproduction that outweigh the momentary advantage gained." (Wilson 2002, S.120).

dann aussterben, wenn sie die Gruppe, auf deren Kosten ihr Erfolg aufbaut, bis zu deren Verschwinden schwächen.<sup>16</sup>

Trotz sich wiederholender, dauerhafter Interaktionen in der Wirtschaft zielt Handeln primär auf den unmittelbaren Erfolg, den es zu maximieren gilt, auch wenn daraus langfristig gesehen Schaden entsteht. Höhler spricht hier von menschlicher Vorprogrammierung, die durch gegenwartsbezogenes Kurzzeitdenken der Entwicklung von Langzeitstrategien des Überlebens entgegensteht. Auch Eibl-Eibesfeldt fordert das Umschwenken auf ein Vorausdenken in längeren Zeiträumen, um ein „*generationsübergreifendes Überlebensethos zu bilden*“ (vgl. Eibl-Eibesfeldt 1994, S.235; Höhler 2005). Die für den Erfolg altruistischer Strategien bewiesene erforderliche Langfristigkeit und Vernetzung von Systemen existiert in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Praxis bedingt. Für diese, Evolution forcierende, Führung fehlt es bisher an der entsprechenden Integration dieser Langfristigkeit in Denken und Handeln. Eibl-Eibesfeldt verweist in diesem Zusammenhang insbesondere auf die Konkurrenzfälle.<sup>17</sup>

### 11.3 Altruismus und Konkurrenz

Auch wenn altruistisches Verhalten in der Momentaufnahme gegenüber egoistischem Verhalten den kürzeren zieht, verweisen diverse Studien auf den langfristigen Erfolg von Kooperation gegenüber einseitiger Ausnutzung des Wohlwollens des anderen.<sup>18</sup> In der evolutionären Begünstigung von reziprokem Altruismus sieht Pinker auch die Ursache für die Entstehung sozialer und moralischer Gefühle. Erst die Existenz von Sympathien und Vertrauen sorgt dafür, dass Menschen motiviert sind, ohne Gegenleistung etwas für andere zu tun und liefert damit die Erklärung für die Bereitschaft zu „TIT FOR TAT“-Handlungen in der Praxis sozialer Systeme. Diese bilden letztendlich den Grundstock für Freundschaften, Netzwerke und Gesellschaft.<sup>19</sup> So gesehen, folgert Pinker, mag auch Altruismus vererbbar sein und folgt dabei den Erkenntnissen aus Soziobiologie, Evolutionstheorie und Spieltheorie

---

<sup>16</sup> ...und damit den Ast absägen, auf dem sie sitzen. „*The lesson is that not being nice may look promising at first, but in the long run it can destroy the very environment it needs for its own success.*“ (Axelrod 1990, S.117).

<sup>17</sup> „*Wir müssen lernen, in längeren Zeiträumen vor auszudenken, und dementsprechend ein generationsübergreifendes Überlebensethos ausbilden. Dazu müssen wir die Falle des Kurzzeitdenkens, die "Konkurrenzfälle", vermeiden.*“ (Eibl-Eibesfeldt 1994, S.235).

<sup>18</sup> „*The expansion of the moral circle does not have to be powered by some mysterious drive toward goodness. It may come from the interaction between the selfish process of evolution and a law of complex systems.*“ (Pinker 2004, S.167ff.; siehe auch Tichy 2001; Luhmann 1984; Fiske 1992; Tooby/De Vore 1987).

<sup>19</sup> „*The demands of reciprocal altruism can explain, why the social and moralistic emotions evolved. Sympathy and trust prompt people to extend the first favour. Gratitude and loyalty prompt them to repay others. ...Partnerships, friendships, alliances and communities can emerge, cemented by these emotions and concerns.*“ (Pinker 2004, S.243).

(Pinker 2004, S.260; Wilson 2002, 1975; Eibl-Eibesfeldt 1973; Axelrod 1990; Hamilton 1975, 1990). Auch Dennett erläutert anhand des Gefangenendilemmas, wie sich Kooperation im Rahmen von Evolution gegen Egoismus durchsetzen kann. Ist die bestmögliche Lösung für den Einzelnen durch Vertrauensmissbrauch und die Schädigung des Anderen erreichbar, so besteht die bestmögliche Lösung für beide in einer vertrauensbasierten Kooperation (Dennett 2004, S.150).<sup>20</sup>

Bei Versuchen zum Gefangenendilemma stellte Frank interessanterweise außerdem fest, dass zwischen 60% und 70% der gefragten Beobachter in der Lage sind, vorherzusagen, wer kooperiert und wer verrät. Die Mehrheit der Beobachter verfügt demzufolge über die Fähigkeit, wahrscheinliche Aussagen über die Kooperationsbereitschaft anderer im Vorfeld zu treffen.

Frank sieht eine langfristig stabile Gesellschaft auf einer durch Vertrauenswürdigkeit dominierten Kooperation der Bevölkerung basierend.<sup>21</sup> Die langfristige Dominanz derartiger Vertrauenswürdigkeit ergibt sich nicht zuletzt aus der Bildung einer Reputation, die weitere Kooperationen erleichtert und somit auch den sozialen Status des Einzelnen positiv beeinflusst.<sup>22</sup> Vertrauenswürdigkeit als Grundlage von Kooperation ist somit auch aus evolutionärer Sicht ein entscheidender Faktor für die Entwicklung sozialer Systeme. Franks Überlegungen zur Prognostizierbarkeit von verräterischem Verhalten können die Basis für Auswahlverfahren von Führungskräften bilden, die genau jene Kandidaten selektieren, die in ihrer korrekten Verhaltensprognose signifikant über dem Durchschnitt liegen und somit Anlass für eine ausgeprägte Theory of Mind<sup>23</sup> als Analyse- und Prognosefähigkeit fremden Verhaltens vorweisen.

In der Computersimulation von Axelrod hängt der Erfolg einer Strategie davon ab, welche Strategie der andere Spieler wählt, und ob diese Raum für eine vertrauensvolle Kooperation

---

<sup>20</sup> Insgesamt scheint allerdings fraglich, ob das Gefangenendilemma als Beispiel für Vertrauensprozesse dienlich ist, oder es hier lediglich um eine rationale Abwägung der Risiken und Chancen eines auf der Basis festgelegter Konsequenzen von Handlungskombinationen konstruierten Szenarios geht. Diese Vermutung würde zumindest erklären, weshalb Axelrod keine Korrelationen zwischen persönlichen Attributen und Spielverlauf fand: „*Once again non of the personal attributes of the contestants correlated significantly with the performance of the rules.*” (Axelrod 1990, S.43). Eher könnte der Zusammenhang zwischen dem Gefangenendilemma und Vertrauensprozessen derart dargestellt werden, dass für die Anwendung erfolgreicher altruistischer Strategien in der Gefangenendilemma-Situation in der Praxis Vertrauensprozesse die Basis bilden, da Rationalität allein für ein Vergeben von Ausbeutung nicht ausreichen wird.

<sup>21</sup> “*We can thus imagine a population, in which people with consciences fare better than those without. ...People, who have them by contrast are able to acquire good reputations and cooperate successfully with others of like disposition.*” (Frank 1988, S.82-83).

<sup>22</sup> “*Altruists...do appear to do better economically: the experimental studies consistently find that altruistic behaviour is positively correlated with socio-economic status.*” (Frank 1988, S.235).

<sup>23</sup> umfasst alle Theorien über die Natur psychischer Strukturen und Prozesse

lässt. Es handelt sich also nicht um ein sogenanntes Null-Summen-Spiel, sondern um eine Ausgangssituation, die der des Gefangenendilemmas entspricht.<sup>24</sup> Wie bereits erläutert, basiert TIT FOR TAT, der Simulationsgewinner, nicht auf dem Null-Summen-Prinzip. Es ist ausgeschlossen, dass diese Strategie in der einzelnen Spielsituation gewinnt.

Das generell in unserer Gesellschaft und vor allem im wirtschaftlichen Umfeld geltende Konkurrenzparadigma führt dagegen häufig zu Null-Summen-Interaktionen, bei denen was immer der Eine gewinnt, der Andere verliert.

Auch Versuche, die Axelrod mit seinen Studenten durchführte, endeten in Konkurrenzverhalten, das die Resultate der Spiele insgesamt für beide Akteure verschlechterte.

Die entscheidenden, altruistischer Selektion entgegenwirkenden, individuellen und gesellschaftlichen Tendenzen fasst Axelrod in übermäßigem Konkurrenzdenken, übermäßigem Racheverhalten und überhöhtem Pessimismus in Bezug auf das Verhalten des Gegenübers zusammen.<sup>25</sup> Racheverhalten und Pessimismus stehen in engem Zusammenhang mit der Fähigkeit zu vertrauen und dem Risiko übermäßigem Misstrauens und entsprechender Verhaltensweisen.

Um Altruismus als evolutionär begünstigte Strategie zu fördern, muss sich das Erfolgsparadigma vom Ziel, den Anderen zu übertreffen, in das, die Kooperation des Anderen zu bewirken, verändern.

Wilson verweist hier auf Parsons, der Geld nicht als Symbol wirtschaftlicher Macht und Honorar für Überlegenheit darstellt, sondern vielmehr als Quantifizierung gegenseitigen Altruismus.<sup>26</sup>

Die Problematik, der Wirtschaft und Gesellschaft hier gegenüberstehen, liegt vor allem in der Resistenz von Paradigmen (wie Konkurrenzdenken) gegen Veränderung. Diese wird laut

---

<sup>24</sup> Ein gutes Beispiel für Null-Summen-Spiele, bei denen man nur gewinnen kann, wenn der andere verliert, bringt Axelrod: „A good example is a chess tournament. In order to do well, the contestant must do better than the other player in the game most of the time. A win for White is necessarily a loss for Black.“ (Axelrod 1990, S.110).

<sup>25</sup> „Even expert strategists from political, science, sociology, economics, psychology, mathematics made the systematic errors of being too competitive for their own good, not being forgiving enough, and being too pessimistic about the responsiveness of the other side.“ (Axelrod 1990, S.40).

<sup>26</sup> „Money, as Talcott Parsons has been fond of pointing out, has no value in itself. It consists only of bits of metal and scraps of paper by which men pledge to surrender varying amounts of property and services upon demand; in other words it is a quantification of reciprocal altruism.“ (Wilson 2002, S.553).

Eibl-Eibesfeldt und Wilson unter anderem durch die menschliche „Indoktrinierbarkeit“<sup>27</sup> verstärkt<sup>28</sup> (Eibl-Eibesfeldt 1994; Wilson 2002).<sup>29</sup>

## 11.4 Altruismus und Stereotype

Wie bereits im Kapitel über Systemtheorie dargestellt, hat die menschliche Wirklichkeitskonstruktion die Möglichkeit, aufgrund von Erfahrungen zu verallgemeinern und sich an gesellschaftlich legitimierten Regeln zu orientieren. Derart automatisierte Schlussfolgerungen reduzieren Komplexität, riskieren aber auch Stagnation. Diese bereits als Einflussfaktor von Vertrauen erläuterten Mechanismen haben auch Einfluss auf die Evolution von Altruismus. Während die genetische Evolution hauptsächlich über Mutationen und neue Zusammensetzungen erfolgt, kann der soziale Prozess durch das Prinzip von „Versuch und Irrtum“ forciert werden.<sup>30</sup> Dieser Prozess erfordert jedoch die Durchsetzbarkeit innovativer Strategien durch das System, bzw. die jeweilige Organisation.<sup>31</sup> Die Etablierung stabiler Kooperationen in Organisationen kann folglich in einem langen evolutionären Prozess erfolgen oder relativ schnell, wenn sie bewusst durch zielgerichtete Handlungen und Regeln der entsprechenden Führungsebenen vorangetrieben wird.

Tendenzen, die einer Evolution von Altruismus entgegenwirken, sind in der bereits erwähnten Indoktrinierbarkeit begründet. Die Bereitschaft, bewährten Einstellungen zu folgen, verhindert die Erprobung des Neuen. Außerdem wirkt das Bedürfnis nach Vertrautem der Akzeptanz des Fremden entgegen. Das Verhalten Mitmenschen gegenüber ist laut Eibl-Eibesfeldt durch einen Konflikt zwischen Verhaltensweisen freundlicher Zuwendung und ängstlicher Meidung gekennzeichnet. Diese Ambivalenz beobachtet er kulturübergreifend bereits im Säuglingsalter als "Fremdenscheu" (Eibl-Eibesfeldt 1994, S.232). Dass persönliche Bekanntheit Angst reduziert und Vertrauen schafft, erklärt laut Axelrod, warum Menschen

---

<sup>27</sup> Beeinflussbarkeit des Einzelnen oder ganzer Gruppen der Gesellschaft im Hinblick auf die Bildung einer bestimmten Meinung oder Einstellung

<sup>28</sup> „Ich möchte in diesem Zusammenhang noch einmal auf das Phänomen der Indoktrinierbarkeit hinweisen. In aller Welt können wir beobachten, dass sich Menschen bis zur Selbstaufgabe indoktrinieren lassen. Ich vermute, dass bei dieser starken affektiv besetzten, über Dressur erworbenen Bindung an eine größere Gemeinschaft und ihre Symbole angeborene Lerndispositionen eine Rolle spielen, die zunächst für den affektiven Zusammenhalt von Familie und Kleingruppe in Gefahrensituationen bestimmt waren.“ (Eibl-Eibesfeldt 1994, S.219)

<sup>29</sup> so auch Wilson: "Human beings are absurdly easy to indoctrinate – they seek it." (Wilson 2002, S.562).

<sup>30</sup> "The evolutionary process needs more than differential growth of the successful. In order to go very far it also needs a source of variety – of new things being tried. In the genetics of biology, this variety is provided by mutation and by a reshuffling of genes with each generation. In social processes, the variety can be introduced by the "trial" in "trial and error" learning." (Axelrod 1990, S.170).

<sup>31</sup> "Finally the evolution of cooperation requires that successful strategies can thrive and that there be a source of variation in the strategies which are being used. These mechanisms can be classical Darwinian survival of the fittest and the mutation, but they can also involve more deliberate processes such as imitation of successful patterns of behaviour and intelligently designed new strategic ideas." (Axelrod 1990, S.175).

sich in Bezug auf ihre Wirklichkeitskonstruktion an leicht erkennbaren Merkmalen wie Hautfarbe oder Kleidung orientieren. Deren Konsequenz kann sich, wie bereits im Vertrauenskapitel vor anderem Hintergrund erläutert, als Habitus und Stereotype zeigen (vgl. Axelrod 1990, S.146ff.).<sup>32</sup> Genau hier sieht auch Wilson eine, die soziale Evolution von Altruismus hemmende, Kraft. Wenn unhinterfragbare Regeln und Stereotype Handeln sanktionieren, behindern sie Reformen als potentielle Angriffe auf die eigene Unantastbarkeit (vgl Wilson 2002, S.560ff.).<sup>33</sup>

Gesellschaftliche Regeln, ohne die das Individuum orientierungslos wäre, können der Evolution erfolgreicher Handlungsstrategien entgegenwirken. Es liegt eine klassische „Double-Bind-Situation“<sup>34</sup> vor, in der das Individuum gezwungen ist, eine unbefriedigende Wahl zwischen unvereinbaren Loyalitäten zu treffen.

*„The individual is forced to make imperfect choices based on irreconcilable loyalties – between the rights and the duties of self and those of family, tribe and other units of selection, each of which evolves its own code of honour. No wonder the human spirit is in constant turmoil.“* (Wilson 2002, S.129).

## 11.5 Altruismus und Komplexität

Nach Eibl-Eibesfeldt sind biologische Normen in der Regel nicht linear nach dem Prinzip "je mehr desto besser" konstruiert, sondern auf ein Optimum ausgerichtet. Nach dessen Überschreiten kann ein vorheriger Nutzen ins Gegenteil umschlagen (vgl. Eibl-Eibesfeldt 1994, S.231). Sie verhalten sich nach dem Prinzip durchbrochener Gleichgewichte, wie auch Vertrauen als Merkmal sozialer Beziehungen. Komplexitätstheoretische Prinzipien steuern folglich auch aus naturwissenschaftlicher Sicht die Evolution altruistischer Verhaltensweisen.

Was bereits für die Effizienz von Vertrauen in Führungsbeziehungen dargestellt wurde, gilt auch für den Erfolg hier analysierter kooperativer Strategien, wie reziprok altruistische Verhaltensweisen. Entscheidend für Erfolg ist, ob eine Strategie im Gleichgewicht mit dem jeweiligen Umfeld ist. Diese These bestätigt auch Axelrod aus spieltheoretischer Sicht. Der unterschiedliche Erfolg verschiedener Strategien in den beiden Spielrunden verweist auf den

---

<sup>32</sup> *“One of the most interesting but disturbing consequences of labels is, that they can lead to self-confirming stereotypes.“* (Axelrod 1990, S.147).

<sup>33</sup> *“Reform meets repression, because to the extent that the rules have been sanctified and mythologized, the majority of the people regard them as beyond question, and disagreement is defined as blasphemy.“* (Wilson 2002, S.562).

<sup>34</sup> (Psychol.) Bindung zwischen einander nahestehenden Personen, bei der die eine Person sich der anderen gegenüber widersprüchlich äußert oder verhält.



Einfluss des Umfelds, das folglich für eine Bewertung dieser nicht ignoriert werden kann.<sup>35</sup> Dadurch dass TIT FOR TAT auf Ausbeutung mit entsprechendem Verhalten reagiert, hält es die Balance zwischen Bestrafung und Vergeben. Es reagiert damit extrem flexibel in Anpassung an seine Umwelt, gibt allerdings zu Beginn immer einen Vertrauensvorschuss. Es folgt damit den Prinzipien, die bereits für einen angemessenen Umgang mit Vertrauen aufgestellt wurden. Vertrauen wird vergeben, wird allerdings nach dessen Ausnutzung entzogen, um nicht über blindes Vertrauen manipulierbar zu werden.

Da Vergeltung bei TIT FOR TAT immer nur für den unmittelbar vorangegangenen Schlag erfolgt, der Entzug von Vertrauen sich nur auf den vorangegangenen Spielzug bezieht, ist der Vertrauensgehalt der zukünftigen Beziehung hierdurch nicht beschränkt. Die selbstbestätigenden Tendenzen von Vertrauen und Misstrauen, die eine Führungsbeziehung aus dem Gleichgewicht bringen können, werden durch dieses Prinzip unterbunden. Es können keine „Echo-Effekte“<sup>36</sup> auftreten, die in der Praxis sozialer Systeme mit Misstrauen oder ungerechtfertigtem blinden Vertrauen gleichgesetzt werden können und nach Axelrod eine Verringerung der Leistung beider Interaktionspartner zur Folge haben.

Die Verwirklichung einer Spielstrategie wie TIT FOR TAT in der Führungsrealität wird dann scheitern, wenn die Pfadabhängigkeit komplexer Systeme, der auch die menschlichen Akteure unterliegen, Kooperation infolge eines überzogenen Vertrauenskontos nicht mehr zulässt. Der vorletzte Zug wird in der Realität nicht vergessen. Das Gedächtnis eines menschlichen Akteurs verfügt über keine „Reset-Funktion“ wie der Computer.

Die Durchsetzungskraft von TIT FOR TAT als erfolgreiche altruistische Strategie im komplexen Umfeld kann durch seine folgenden drei Eigenschaften charakterisiert werden:

Es lässt sich nicht ausbeuten, ist für andere leicht durchschaubar und für beide Seiten profitabel.

---

<sup>35</sup> *“The effectiveness of particular strategy depends not only on its own characteristics, but also on the nature of the other strategies with which it must interact. For this reason, the results of a single tournament are not definitive.”* (Axelrod 1990, S.40).

<sup>36</sup> *“A major lesson of this tournament is the importance of minimizing the echo effects in an environment of mutual power. When a single defection can set off a long string of recriminations and counter recriminations, both sides suffer.”* (Axelrod 1990, S.38).

Die Tatsache, dass es als Strategie alle der unmittelbaren Vergangenheit vorausgegangenen Interaktionen löscht, bzw. deren Bewertung nicht in zukünftiges Handeln einfließen lässt, entspricht allerdings nicht den zuvor dargestellten Eigenschaften komplexer Systeme.

### **11.6 Vertrauensführung und Altruismus**

Die Schlüsseleigenschaften durchsetzungsfähiger altruistischer Strategien entsprechen den Anforderungen, die auch Vertrauensführung in komplexen Organisationen erfüllen muss. Gleichmäßige Verteilung der Vertrauenskomponenten schützt vor Ausbeutung und erhöht die persönliche Verpflichtung. Innere Stabilität und gemäßigte Objektbindung vermitteln über Selbstdarstellung und Empathie Klarheit. Beide Seiten senken so Transaktionskosten und Komplexität, was einem Gewinn auf beiden Seiten entspricht. Diese Eigenschaften erwähnt auch Wilson als entscheidend für den Aufbau erfolgreicher reziprok altruistischer Gesellschaften.<sup>37</sup>

Die in dieser Arbeit dargestellte Vertrauensführung und die aus soziobiologischer und spieltheoretischer Sicht erfolgreichen altruistischen Strategien weisen, wie erläutert, Parallelen auf. Es liegt folglich die Vermutung nahe, dass die dargestellten Verhaltensweisen Vertrauen fördernder Führungspersönlichkeiten sich analog erfolgreicher altruistischer Strategien wie TIT FOR TAT durchsetzen werden, wenn nicht Emotionen und Pfadabhängigkeit in eine andere Richtung weisen.

Was die Unterstützung altruistischer Tendenzen seitens des Unternehmens betrifft, nennt Axelrod Maßnahmen, die ebenfalls für die Entwicklung einer Vertrauenskultur erforderlich sind. So muss die Bestrafung für Ausbeutung seitens der Organisation so groß sein, dass Kooperation auch kurzfristig zur besten Wahl wird. Zusätzlich sollten Gratifikationen, die Konkurrenz und kurzfristiges Denken fördern durch kooperationsfördernde ersetzt werden. Aus wirtschaftspraktischer Sicht wird Axelrods Ansatz vom Unternehmer Michael Hilti unterstützt, der in seinem Konzern internes Konkurrenzverhalten sanktioniert und langfristiges Denken fördert. Das Unternehmen zeichnet sich durch positive Unternehmenszahlen, hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine geringe Fluktuationsrate aus.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> *“Self-righteousness, gratitude and sympathy enhance the probability of receiving an altruistic act by virtue of implying reciprocation.”* (Wilson 2002, S.120).

<sup>38</sup> Der Hilti-Konzern führt jährliche Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen durch. Bei einer Rücklaufquote von 90% äußerten 85% der Befragten stolz zu sein, für Hilti zu arbeiten (Interview im Handelsblatt vom 27.12.2005, S.2).

Axelrod warnt ebenfalls vor hoher Fluktuation als Bedrohung für langfristige häufige Interaktionen, welche den Rahmen erfolgreicher Kooperation liefern (Axelrod 1990, S.180ff.).<sup>39</sup> Mintzberg unterstützt diese Forderung mit der Begründung, dass Integrität und Kooperation nur entstehen können, wenn die Verweildauer der Führungskräfte lang genug ist, um die Konsequenzen ihres Handelns zu tragen (Mintzberg, Harvard Business Review 11, 2004, S.22). Gleiches gilt auch für die Entwicklung von, in komplexen Organisationen entscheidendem, persönlichen Vertrauen, da dieses personengebunden ist und bei Fluktuation neu aufgebaut werden muss.

Reziprok kooperatives Verhalten und damit persönliches Vertrauen erfordert ein Unternehmensumfeld, das dauerhafte Interaktionen zwischen denselben Organisationsmitgliedern gewährleistet. Fluktuation, sei es durch Unternehmens- oder Positionswechsel, behindert Vertrauen sowie Kooperationsbereitschaft.

Zuletzt fordert Axelrod analog dem Veralten von TIT FOR TAT von den Unternehmen zeitnahe Sanktionen bei Kooperationsverstößen, um ausbeuterische Tendenzen vor deren Verselbständigung zu stoppen.<sup>40</sup> Auch diese Maßnahme ist für die Förderung von Vertrauensführung erforderlich, da die Pfadabhängigkeit komplexer Systeme versäumte Sanktionen nicht verzeiht.

Die Tatsache, dass Axelrod statt Vertrauen die Dauer von Beziehungen<sup>41</sup> als Basis für Kooperation betrachtet, stellt keinen Widerspruch zu der hier vertretenen Auffassung von Vertrauen, als zentrale Basis, dar. Sie verweist lediglich auf unterschiedliche Perspektiven. Vertrauen ist, wie dargestellt, nicht nur Einflußfaktor von Verhalten, (z.B. Kooperation), sondern ebenfalls qualitatives Merkmal von Beziehungen und als solches auch Fundament für deren Stabilität und damit Dauerhaftigkeit.

---

<sup>39</sup> *“The result of rapid turnover could therefore be a lessening of cooperation within the organisation.”* (Axelrod 1990, S.183).

<sup>40</sup> *“The longer defections are allowed to go unchallenged, the more likely it is that the other player will draw the conclusion that defection can pay. And the more strongly this pattern is established, the harder it will be to break it.”* (Axelrod 1990, S.185).

<sup>41</sup> *“The foundation of cooperation is not really trust, but the durability of the relationship.”* (Axelrod 1990, S.182).

## **11.7 Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Unternehmen**

Die Erfolgchancen einer Vertrauen fördernden Führung durch das Mittelmanagement werden von evolutionstheoretischer Seite bestätigt. Diese geht davon aus, dass Vertrauen als Basis kooperativen Verhaltens evolutionär begünstigt wird. Altruistische Verhaltensweisen, die für ein dauerhaftes vertrauensvolles Klima erforderlich sind, senken Risiken und Transaktionskosten. Ein Vertrauen förderndes Mittelmanagement bestätigt sich dabei ab einer bestimmten Netzwerkdicke selbst, da jeder Kooperationspartner inklusive der Agierenden Führungskräfte selbst nach dem Win/Win-Prinzip von dieser Verhaltensweise profitiert.

Die Vertrauenswürdigkeit des Mittelmanagements verbessert nicht nur die Chancen für erfolgreiche interne wie externe Kooperationen, sondern bringt den jeweiligen Vertrauenspersonen Reputation, über die, als wichtiger Ersatz für sich auflösende Linienfunktionen, dauerhaft sozialer Status gewonnen werden kann. Im Gegensatz zu dem auf altruistischen Verhaltensweisen basierendem sozialen Status läuft der über stark konkurrenzorientiertes Verhalten gewonnen Status Gefahr, mittel- bis langfristig durch Vertrauensverluste zerstört zu werden.

Trotz der aus evolutionstheoretischer Sicht beweisbaren Überlegenheit eines Vertrauen fördernden Mittelmanagements gegenüber eines konkurrenzorientierten erschwert die Resistenz bestehender Konkurrenz-Paradigmen eine aktive Unterstützung durch die Organisation und das Topmanagement. Gesellschaftliche Regeln verweisen nach wie vor implizit auf die Existenz von Null-Summenspielen, bei denen der Gewinn für den Einen den Verlust für den Anderen bedeutet. Diesen Widerspruch zwischen gesellschaftlichen Grundregeln und evolutionsfördernden altruistischen Verhaltensweisen gilt es aufzudecken und zu überwinden, damit das operative Management Vertrauen fördernde Führung im Einklang mit gesellschaftlichen Erwartungen umsetzen kann.

### **11.7.1 Thesen**

1. Vertrauen als Basis kooperativen Verhaltens wird evolutionär begünstigt, da es einen signifikanten Beitrag für die in komplexen Systemen Erfolg versprechende Netzbildung leistet.
2. Der evolutionäre Erfolg kooperativen Verhaltens konnte anhand von Computersimulationen von Axelrod (TIT FOR TAT-Strategie) abgebildet werden.

3. Die Vorteile altruistischer gegenüber ausbeuterischer Populationen liegen in einer Komplexitätsreduzierung infolge geringerer Transaktionskosten und Risiken.
4. Oberhalb einer kritischen Häufigkeit vermehrt sich das altruistische Gen explosionsartig. Zeithorizont und Vernetzungsgrad spielen also hier wie bei der Entstehung von Vertrauen eine entscheidende Rolle.
5. Der für die Entwicklung von Altruismus oder Vertrauen erforderliche Zeithorizont zerstört langfristig den Erfolg ausbeuterischen Verhaltens.
6. Die langfristige Dominanz von Vertrauenswürdigkeit ergibt sich nicht zuletzt aus der Bildung einer Reputation, die weitere Kooperationen erleichtert und den sozialen Status des Einzelnen positiv beeinflusst.
7. Strategien in Wirtschaft und Gesellschaft erfordern eine Ausrichtung nach dem Prinzip von Nicht-Null-Summen-Spielen oder auch Win/Win-Prinzip.
8. Die Weiterentwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft erfordert die Überwindung von Paradigmen wie Konkurrenzdenken.
9. Um Altruismus als erfolgreichste Strategie zu fördern, muss sich das Erfolgsparadigma von der Vorstellung, den anderen zu übertreffen in den Anspruch, die Kooperation anderer zu bewirken verändern.
10. Wenn unhinterfragbare Regeln und Stereotype Handeln sanktionieren, behindern sie Reformen als potentielle Angriffe auf ihre Unantastbarkeit.
11. Gesellschaftliche Regeln, ohne die das Individuum orientierungslos wäre, können der Evolution erfolgreicher Handlungsstrategien entgegenwirken.
12. Die Etablierung stabiler Kooperationen kann in einem langen evolutionären Prozess erfolgen oder relativ schnell, wenn sie bewusst durch zielgerichtete Handlungen und Regeln vorangetrieben wird.
13. Wenn sich altruistische Tendenzen in Unternehmen entwickeln sollen, muss die Bestrafung für Ausbeutung seitens der Organisation so groß sein, dass Kooperation auch kurzfristig zur besten Wahl wird.

*„Wer sein Gedankengebäude nicht zu ändern vermag, wird niemals fähig sein, die Realität zu verändern, und daher niemals irgendeinen Fortschritt erreichen.“*

A. El Sadat

## **12 Implementierbarkeit eines Vertrauen fördernden Mittelmanagements in Deutschland**

Gesellschaften und darin operierende Organisationen als komplexe Systeme zu begreifen bedeutet auch gleichzeitig, Abschied von gedanklichen Modellen zu nehmen, die auf einfachen Ursache-Wirkungs-Ketten basieren. Eine entwicklungsfähige Organisation reduziert ihre Komplexität nur noch in Maßen über Strukturen. Vielmehr entscheidet die Qualität direkter Führungsbeziehungen im Mittelmanagement und hier im Zentrum der Vertrauensaspekt maßgeblich über die Erweiterung von Handlungsspektren.<sup>1</sup> Die dargestellten Anforderungen an Vertrauen fördernde Führungskräfte erfordern neben Empathie und überzeugender Selbstdarstellung insbesondere eine grundlegende individuelle Disposition, die Widerstand gegen Stereotypenbildung ermöglicht. Allerdings reicht eine Definition erforderlicher Eigenschaften und eine Rückschlussmöglichkeit auf diese mittels geeigneter Operationalisierungsinstrumente allein nicht aus, um eine in diesem Sinne erfolgreiche Personalpolitik zu führen. Ein Großteil der aktuellen Führungstheorien, wie auch der MLQ wurde in den USA entwickelt. Die Frage, ob der beschriebene Führungstypus in Deutschland implementierbar ist, hängt nicht allein von der Existenz und Lokalisierbarkeit bestimmter Führungstypen, und damit von der Existenz geeigneter empirischer Maßeinheiten, ab. Vielmehr ist entscheidend, ob das jeweilige System derartige Typen überhaupt integrieren kann. Ob bestimmte Organisationsformen und Kulturen gewisse Verhaltensweisen fördern und andere nicht, stellt in diesem Zusammenhang allerdings bereits die zweite zu nehmende Hürde dar. Die erste und grundlegende Bedingung für die Implementierung schafft die jeweilige gesellschaftliche Kultur als kollektive Programmierung des Gehirns, die Mitglieder einer Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet (vgl. Hofstede 1991; Lewis 1999).

Jede Gesellschaft baut auf inhärenten Paradigmen auf. Die Hinterfragung gesellschaftlicher Mechanismen stößt oft auf massiven Widerstand, sobald sie, beabsichtigt oder nicht, die

---

<sup>1</sup> Auch Endress betont die wachsende Bedeutung personalen Vertrauens gegenüber Systemvertrauen, da in der Face-to-face Beziehung leichter Vertrautheit aufgebaut werden kann (vgl. Endress 2001, S.199).

Grundsätze dieser Paradigmen kritisiert.<sup>2</sup> Kultur wird in sozialen Systemen als Werkzeug zur Lebensgestaltung benötigt. Individuelle Psychologie kann sich in kollektive Kultur umwandeln und umgekehrt. Als Ausblick stellt sich folglich die Frage, ob ein aus den Erkenntnissen dieser Arbeit resultierender Perspektivenwechsel in deutschen Unternehmen umsetzbar ist.

## 12.1 Widerstände

Das Vorhaben, auf Basis eines veränderten Führungsparadigmas einen neuen Führungstyp zu fördern, stößt auf zwei mögliche Widerstände. Zunächst kann die Anpassung von Organisationen im Rahmen von Veränderungsprozessen immer nur zeitverzögert erfolgen. Die Gefahr, dass Manager scheitern, weil überholte Organisationsstrukturen der Bildung erforderlicher Vertrauensmechanismen im Wege stehen, ist allgegenwärtig.<sup>3</sup> Dass Organisationen dem Wandel hinterher hängen, erläutert Klages am Beispiel gescheiterter Lehrer in Deutschland. Diese scheitern, so Klages, keineswegs am Wertewandel der Schüler, sondern an der mangelnden Anpassungsfähigkeit des Bildungssystems Schule, die sie als Vorgesetzte ein überkommenes Hierarchieprinzip vertreten lässt (vgl. Klages 2002, S.193). Ein ähnliches Beispiel überkommener Paradigmen in der Wirtschaft bieten Führungskräfte, die aus einem Paradigma des Wettbewerbs heraus den Benefit der Kooperation ziehen wollen. Covey verdeutlicht dieses am Fall eines Geschäftsführers, der in seinem Büro das Schaubild eines Pferderennens aufgehängt hatte. Das Bild stellte eine Photomontage dar. Jeder der Pferdeköpfe war durch einen entsprechenden Mitarbeiterkopf ersetzt worden und konnte, je nach aktueller Rangfolge getauscht werden. Die wöchentlichen Meetings unter dem Motto „Lasst uns alle zusammenarbeiten“ erwarteten allerdings eine Gruppenmentalität, die mit jenem Konkurrenzparadigma, das durch die Photomontage verkörpert wurde, nicht vereinbar war (vgl. Covey 2005, S.227ff.).

Der zweite im Rahmen von Veränderungsprozessen zu überwindende Widerstand bezieht sich auf die über Kultur festgelegten unhinterfragten Maßstäbe und Regeln innerhalb einer Gesellschaft. Seit geraumer Zeit wird in Deutschland die Pisa-Diskussion geführt. Der Sinn grundlegender Unterrichtsinhalte und Konzepte bleibt allerdings weitestgehend unangetastet.

---

<sup>2</sup> Auch Pinker verweist hier auf unbewusste Paradigmen jeder Gesellschaft, die teils offiziell, teils inhärent die Regeln für legitimierte Denk- und Verhaltensweisen aufstellen. „*Nonetheless every society must operate with a theory of human nature, and our intellectual mainstream is committed to another one. The theory is seldom articulated or overtly embraced, but it lies at the heart of a vast number of beliefs and policies.*“ (Pinker 2004, S.2).

<sup>3</sup> So bemerkt auch Rippberger treffend: “Vertrauen kann sich da entfalten, wo Bereiche geschaffen werden, die Raum für Vertrauen lassen.“ (Rippberger 1998, S.270).

Die Maßstäbe, die das System anlegt, sind von innen heraus schwer zu kritisieren, was dazu führt, dass sich auch die Diskussion über Leistungseliten hauptsächlich mit der Erfüllbarkeit von Anforderungskriterien, aber weniger mit der Berechtigung dieser Kriterien beschäftigt.<sup>4</sup> Die Wahrscheinlichkeit, dass Personalentscheider hamsterartig Habitusschleifen durchlaufen, ist immer gegeben und kann durch eine entsprechende kulturelle Tendenz noch gefördert werden. Menschen in komplexen Systemen leben unaufhebbar zwischen dem stets neu fremd werdenden Vertrauten und dem stets neu vertraut werdenden Fremden (vgl. Endress 2001; Plessner 1981; Luhman 1967; Höhler 2005).

Um aus einer strikten Trennung zwischen Vertrautem und Unvertrautem ein produktives Spannungsverhältnis mit Dynamiken und Wandlungen erwachsen zu lassen, muss sich Vertrauen ohne Vertrautheit entwickeln können<sup>5</sup>.

Die Verlässlichkeit von Handlungszusammenhängen als Grundprinzip sozialer Ordnung kann in komplexen Organisationen nur über persönliche Vertrauensbeziehungen gewährleistet werden. Eine Hinwendung zu Institutionen oder abstrakten Systemen verweist laut Hartmann immer auf die Suche nach symbolisch gestützten Bündelungsinstanzen als Versuch, Vertrauen von oben zu generieren (vgl. Endress 2001, S.162; Hartmann 2001, S.32). Dieser Mechanismus, der auch in Deutschland zu beobachten ist, funktioniert allerdings nur, so lange die Realität der Anpassungsfähigkeit des Systems nicht vollends davon läuft. Bestimmte Charakteristika der deutschen Kultur beeinflussen so unterschwellig die Bildung von Vertrauensbeziehungen in der Führungssituation im Unternehmen.

Inwieweit die Führungskraft in ihrem Umfeld erfolgreich sein wird, hängt neben persönlichen Qualitäten der Führungskraft, wie Selbstvertrauen oder Unterscheidungsfähigkeit von innerer und äußerer Realität und von der Qualität persönlicher Beziehungen ab (vgl. Kets de Vries 2003, S.114ff.). Erfolgreiche Führung in komplexen Organisationen nimmt nicht nur von oben oder unten, sondern auch von unten nach oben sowie lateral Einfluss. Der Prozess von Motivation und Selbstbeobachtung benötigt eine Basis von Vertrauen und gegenseitigem Respekt, der wiederum Akzeptanz, auch des Unvertrauten, erfordert. Auch Maira/Scott-Morgan gehen davon aus, dass in der Qualität der Beziehungen, insbesondere der Vertrauensdimension, der entscheidende Faktor für Unternehmenserfolg liegt. Im Levering

---

<sup>4</sup> Klages verweist hier auf die entscheidende Funktion sozialorganisatorischer Rahmenbedingungen in institutionellen Ordnungen und Strukturen und fehlendes soziales Dürfen (vgl. Klages 2002, S.197). Diese sind ein notwendiger, aber auch einengender Bau, dessen Fundament jene kulturellen Maßstäbe bilden.

<sup>5</sup> Höhler spricht hier von dem Erfordernis „*Vertrautes in der Mischung der neuen und unvertrauten Fakten wiederzuerkennen*“ (Höhler 2005, S.35).



Trust Model<sup>6</sup> wurde versucht, drei entscheidende Faktoren der Führungsbeziehung darzustellen. Vertrauen setzt sich in diesem Modell aus den Komponenten Glaubhaftigkeit, Fairness und Respekt zusammen, die in der direkten Führungsbeziehung vorwiegend durch Vertreter des Mittelmanagements kreiert werden.

## 12.2 Vertrauensbeziehungen und das Sozialsystem in Deutschland

Umweltstrukturen, vor allem die Sozialordnung, sind für die Frage, ob Vertrauen gedeihen kann, von großer Bedeutung.<sup>7</sup> Werte<sup>8</sup>, Einstellungen und Normen in Form von Systemvertrauen reduzieren Komplexität. Die Gesellschaft gibt vor, welche Werte (Was ist wichtig?), welche Einstellungen (Was ist gut?), welche Normen (Was ist richtig?) akzeptiert werden.

Je breiter das Wertespektrum einer Kultur oder Person<sup>9</sup> ist, desto mehr Möglichkeiten sinnvollen Handelns erschließen sich.

Werte prägen Wahrnehmung und Bewertung einer konkreten Situation und beeinflussen entsprechend das Reaktionsspektrum. Rückschläge können in einem System mit breitem Wertespektrum besser verkraftet werden, da sich leichter Alternativen bieten. Die breite Wertebasis erhöht Toleranz und die Möglichkeit zu Vertrauen jenseits von Vertrautheit (vgl. Anker 2004, S.31; Rosenstiel/Stengel 1987, S.35).

Da komplexe Systeme pfadabhängig sind und in ihre Reaktion damit immer die eigene Historie prägend einfließt, erfolgt jede Veränderung innerhalb der Organisation auf der Grundlage des bestehenden Wissensvorrats. Dieser stellt den Bereich bestimmter Erwartungen dar, die unter typischen Umständen deutungs- und/oder handlungsrelevant werden und zu typischen Reaktionen führen. Je vertrauter eine Situation, je routinierter Handlungs- und Denkweisen desto schwieriger sind sie hinterfragbar und damit veränderbar (Endress 2001, S.195). Die Durchsetzung neuer Anforderungskriterien in diesen noch nicht angepassten Systemen kann dabei zu Komplexitätserhöhenden Paradoxien führen, wie sie

---

<sup>6</sup> Das Modell stellt drei für den Unternehmenserfolg entscheidende Faktoren und ihren wichtigsten qualitativen Aspekt dar: die Beziehung: Mitarbeiter-Management in Bezug auf Vertrauen, die Beziehung Mitarbeiter-Job- in Bezug auf Stolz und die Beziehung Mitarbeiter-Mitarbeiter in Bezug auf Kameradschaft (vgl. Maira/Scott-Morgan 1997, S.183).

<sup>7</sup> Empirische Belege für eine Kausalbeziehung von Vertrauensgeber und Nehmer sind gemäß der Natur komplexer Prozesse nicht zu erwarten, eher Korrelationen (vgl. Luhmann 1968, S.40; Anker 2004, S.29).

<sup>8</sup> Werte, in diesem Sinne zu verstehen als kulturell und sozial determiniertes, dynamisches, ich-zentrales, selbstkonstruktives Ordnungskonzept als Orientierungslinie, die den Systeminput einer Person (Wahrnehmung) selektiv organisiert und akzentuiert sowie ihren Output reguliert (vgl. Kmiecik 1976, S.46).

<sup>9</sup> Werte sind in einzelnen Personen internalisiert und gesellschaftlich institutionalisiert.

heute auch in Unternehmen zu beobachten sind. Widersprüche zwischen offiziell erwünschtem Verhalten und aus Organisationsregeln sich ergebenden ungeschriebenen Regeln können beispielsweise aus Forderungen nach Teamgeist trotz individuumszentrierter Karrierepolitik resultieren. Derartige konkurrenz-orientierte Denkweisen kritisiert Covey als Hindernis für die Entstehung von Win/Win-Situationen als Basis für Teamarbeit (Covey 2005). Die Honorierung von Einzelleistungen innerhalb des Teams kann Ehrgeiz provozieren, der nur auf die individuelle Zielerreichung ausgerichtet ist und eine Verschlechterung der Teamleistung zur Folge hat. Auch die Forderung von langfristigem Denken wird durch an kurzfristigem Erfolg orientierte Aufstiegsriterien des Shareholder-Value-Prinzips konterkariert (vgl. Maira/Scott-Morgan 1997, S.91).<sup>10</sup>

Die Bedeutung von Mitarbeitermotivation für den Unternehmenserfolg ist mittlerweile unumstritten. Manifeste und latente Aufstiegsriterien in Unternehmen spiegeln, wie Studienergebnisse zeigen, jedoch die Honorierung ganz anderer Verhaltensweisen wieder. Führungskräfte, die besonders schnell Karriere machten, verbrachten viel Kommunikationszeit mit Mikropolitik und wenig mit der Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern. Führungskräfte, die mehr Zeit in die Mitarbeiter steckten, welche dementsprechend nachweisbar engagierter, loyaler und zufriedener waren, wurden verhältnismäßig seltener mit Karrierechancen belohnt (vgl. Rosenstiel 2002; Luthans 1988). Gerade Eigenschaften wie Integrität und Teamgeist bestimmen laut Michael Hilti, Präsident des Verwaltungsrats des Hiltikonzerne, aber den Erfolg eines Unternehmens.<sup>11</sup>

Widersprüche im Karrieresystem beginnen dabei nicht erst innerhalb der Unternehmen, sondern bereits während der Ausbildung. Deutschlands ratingführende Universitäten zeichnen sich durch Eliteprogramme mit besonderer Betreuung für die Besten aus, und tragen damit sozialdarwinistische Züge,<sup>12</sup> während Unternehmen sich gleichzeitig über mangelnde

---

<sup>10</sup>Scott-Morgan/Maira beschreiben die Folgen der Shareholder-Value-Orientierung in den USA wie folgt: *“Middle manager: career depends on delivering/exceeding numbers; upper manager: bonus depends on exceeding numbers, Division president have 3 to 5 years to move on, until then they have to squeeze everything out.”* (Maira/Scott-Morgan 1997, S.109).

<sup>11</sup> „Wer zum Beispiel eigene Seilschaften aufbaut, wer versucht, sich auf Kosten anderer Vorteile zu verschaffen, der passt nicht zu uns.“ (Hilti, Interview Handelsblatt 27.12.2005, S.2).

<sup>12</sup> Sozialdarwinismus bezieht sich auf die in den 70er-Jahren des 19. Jahrhunderts entstandene Lehre, der zufolge jede Gemeinschaft nach denselben natürlichen Gesetzen funktioniert, wie sie von Charles Darwin in seiner Evolutionslehre beschrieben wurden. Demnach setzen sich auch in der menschlichen Gesellschaft im Laufe der Geschichte die „Besten“ durch. Im Überlebenskampf überlebt auch hier, getreu Darwins "Survival of the Fittest", nur der Stärkste. Heute gilt der Sozialdarwinismus als diskreditiert. Zudem muss der Begriff „survival of the fittest“ als irreführend gelten, da nicht Überleben an sich, sondern die Zeugung möglichst vieler überlebens- und fortpflanzungsfähiger Nachkommen Grundlage biologischen Erfolges ist. Dazu zeigt sich, dass sowohl die von Sozialdarwinisten abgelehnte genetische Vielfalt als auch die Existenz altruistischer

Teamfähigkeit der Absolventen beklagen (vgl. Wirtschaftswoche 10/2005, S.71ff.; Maira/Scott-Morgan 1997, S.71; Bass 1998). Ebenso verstärken die Lehrmethoden in deutschen Schulen das Denken in Dichotomien (stark/schwach, richtig/falsch, Gewinn/Verlust), da sie den Wert des Einzelnen im Vergleich mit anderen messen. Die Einstellung in Bezug auf die Bedeutung von Macht und Position erfährt folglich lange vor dem Eintritt ins Unternehmen eine gewisse Prägung (vgl. Covey 2005, S.230).

Solange der Kern von Erziehungs- und Bildungsprozessen im Wettstreit, und nicht in Kooperation liegt, produziert die Gesellschaft selbst die Hürden für teamorientiertes Arbeiten.<sup>13</sup>

Mintzberg und Bennis/Nanus kritisieren zu Recht auch die Ausbildung in traditionellen MBA-Programmen, deren Focus oft auf dem Management stabiler Situationen nach dem Wenn-dann-Schema liegt. Absolventen dieser Programme werden häufig in Unternehmensberatungen tätig, von denen nach wie vor einige Kausal-Modelle zur Lösung komplexer Prozesse anbieten<sup>14</sup> (vgl. Mintzberg 2004). Auch Hartmann bestätigt, dass Führungskarrieren ehemaliger MBA-Absolventen überwiegend in der Beraterbranche zu finden sind (vgl. Hartmann 2004, S.149).<sup>15</sup>

Neben dieser Diskrepanz zwischen bestehenden Regeln und neuen Ansprüchen behindert die Tendenz, auf das Bewährte zu setzen, kombiniert mit einer starken Objektbindung das Denken jenseits bekannter Horizonte.<sup>16</sup> Auch Kets de Vries bemängelt, dass viele Organisationen bewährtes Verhalten unerprobtem Verhalten vorziehen, da so keine teuren Fehler gemacht werden können (allerdings gleichzeitig eine Entwicklungsstagnation mangels Flexibilität II<sup>17</sup> droht). Ein gewisses Maß an Vertrauen ist für das Funktionieren komplexer Systeme erforderlich, es wäre jedoch riskant, einen zu hohen Grad an Vertrauen zu einem Grundstein ökonomischer Reform zu machen (vgl. Kets de Vries 2003, S.50; Gambetta 2001, S.221). Vertrauen in Bewährtes und damit die Selbstbestätigung etablierter Systeme, kann zu einer Abhängigkeit von Vertrautheit und damit zur Gefangenheit im Habitus führen. Ein

---

Verhaltensweisen in Natur und Gesellschaft weitverbreitet sind und sich positiv auf die evolutionäre Fitness einer Art auswirken.

<sup>13</sup> *„Wir werden zu Einzelkämpfern erzogen. Das stört den Pendelschlag im Tauschgeschäft um Vertrauen.“* (Höhler 2005, S.238).

<sup>14</sup> *„It served to create a burocratic transactional mentality.“* (Bass 1998, S.98).

<sup>15</sup> *„Richtet man sein Augenmerk allerdings auf die bisherigen Karriereerfolge der Absolventen von Business Schools in Europa, so relativiert sich dieser Eindruck schnell. Die Erfolge begrenzen sich in erster Linie auf die Unternehmensberatungsgesellschaften.“* (Hartmann 2004, S.149).

<sup>16</sup> So betont Scott-Morgan auch treffend Veränderung als stetiges Erfolgskriterium: *„Never satisfied, never resting, never good enough.“* (Scott-Morgan 1997, S.47).

<sup>17</sup>... der laut Tichy elementaren Fähigkeit nicht nur zu reagieren, sondern auch zu agieren

derartiger Kreislauf bewirkt oftmals jene Diskrepanz zwischen Sinn und Handeln, die in Form psychosomatischer Symptome auf persönlicher Ebene oder Fluktuation und mangelnder Identifikation auf Organisationsebene zum Tragen kommt. In derartigen Systemen wird Zugehörigkeit zu einer nicht erfahrungsabhängigen Regel, nach der Vertrauenswürdigkeit zuerkannt wird. Die Vertrauenswürdigkeit eines Kandidaten für eine Führungsposition ist dann lediglich die Konsequenz bestehender Stereotypen. Die Vertrauenswürdigkeit wird aus der erkennbaren Zugehörigkeit zu einer sozialen Kategorie, deren Angehörige insgesamt für einander als vertrauenswürdig gelten, deduziert (z.B. Doktor-Titel).<sup>18</sup>

Die Kehrseite solcher durch Gruppendenken reduzierten Komplexität weist auf ein Gefühl, dass Außenseiter Störungen darstellen, die die Identität der Gruppe bedrohen. Innerhalb dieser Gruppe entwickeln sich bei erfolgreicher Abwehr derartiger Störungen interpersonale Angleichungstendenzen, die in der Herausbildung verbindlicher Meinungs- und Bewertungsstandards fortgesetzt und verinnerlicht werden. Das Kohäsionsbestreben führt so zu weiterer Abgrenzung von der sozialen Umgebung. Die empfundene kollektive Identität wird der eigenen zugerechnet und die Gruppe neigt dazu, sich weiter anzugleichen. Vertrauen, das in diesem Fall allein aus Vertrautheit resultiert, vereinfacht zwar Komplexität durch klare Entscheidungsmaßstäbe, verhindert aber auch Innovation durch den Ausschluss aller, die mit diesen Standards nicht kompatibel sind. Fehler im System werden oft denen, die sie ansprechen zum Verhängnis (vgl. Klages 2002, S.170ff.; Rosenstiel 1992; Offe 2001, S.271; Pinker 2004, S.247).<sup>19</sup>

### 12.3 Recruiting

Laut Hartmann (Hartmann 2004, S.109) ist Deutschland das einzige führende Industrieland ohne Elitebildungseinrichtung. Diese Aussage impliziert allerdings nicht, dass sich die Führungselite aus einer bunten Mischung unterschiedlichster Typen zusammensetzt, die dementsprechend verschiedene Perspektiven in das Unternehmen einbringen. Die Überlegung, inwieweit Mitarbeiterprofile mit denen der Organisationskultur übereinstimmen sollen, um weder übersozialisiert noch unflexibel zu sein, entscheidet bei der Kandidatenwahl nicht allein. Recruiting ist auch in der Praxis in Deutschland das Ergebnis weitaus

---

<sup>18</sup> Die Bedeutung des Doktor –Titels für den Aufstieg in die deutschen Top-Etagen wird in der Literatur vielfach erwähnt (Lewis 1999, S.72; vgl. Hartmann 2004; Endress 2004; Fukuyama 1996; Schnarrer 1996).

<sup>19</sup> *“Risk of whistle-blowers: their personal integrity and trustworthiness, which origininally motivated their actions, are put into doubt and they frequently end up being blamed for the very things they exposed.”* (Kets de Vries 2003, S.67).

vielschichtigerer Mechanismen und kann keineswegs auf rein rationale Überlegungen zurückgeführt werden (Bögel in Rosenstiel 2002, S.715).

### 12.3.1 Auswahlkriterien und der Einfluss von Vertrautheit

In Frankreich, betont Bourdieu, wird die Übertragung auch von ökonomischer Macht immer mehr von der Erlangung eines schulischen Titels abhängig gemacht (Bourdieu1991, S.79). Die dortigen Grandes Écoles spielen für die berufliche Zukunft eine weitaus größere Rolle als in Deutschland. Allerdings zeichnet sich auch in Deutschland die zunehmende Bedeutung wissenschaftlicher Titel für den beruflichen Aufstieg in bestimmte Bereiche beispielsweise anhand der wachsenden Anzahl promovierter Vorstandsmitglieder ab. Die Auswahlmechanismen nach und während der Ausbildung funktionieren dabei allerdings weniger nach Wissenskriterien als nach „weichen“, erst im nachhinein durch entsprechende Bewertungen als rational legitimierte, Faktoren.

Die Bedeutung des „weichen“ Faktors Vertrauen in der Ausbildung zukünftiger Eliten verdeutlicht Hartmann an einem Beispiel der französischen Eliteschmiede ENA<sup>20</sup>, indem er ein Mitglied der Prüfungskommission zitiert: *„Ich versuche mir vorzustellen, ob ich gerne mit dem Kandidaten zusammenarbeiten würde, dem ich gerade zuhöre, und ob ich ihm vollständig vertrauen würde.“* (Hartmann 2004, S.95). Der Wissenstand ist demzufolge nur ein Kriterium des Prüfungsgesprächs unter anderen.

Ob man dem Schüler vertraut, hängt neben der Fähigkeit des Schülers, seinem Gegenüber bewusst Vertrautheit zu vermitteln vor allem von der Vertrauensfähigkeit des Prüfers ab. Ist dieser eher objektgebunden, und somit leicht durch nicht vertraute Verhaltensmuster und unkonventionelles Auftreten abzuschrecken, wird der Aufbau von Vertrauen von der Übereinstimmung des Schülers mit einem vom Prüfer geforderten Stereotyp abhängen. Bei geringer Objektbindung des Prüfers kann der Habitus seines Prüflings neben anderen Auswahlkriterien zurücktreten.

Ausgehend von einer kulturellen Neigung Deutschlands zur Objektabhängigkeit liegt die Vermutung nahe, dass eine Tendenz zur Auswahl des Vertrauten und damit Ähnlichen besteht. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch der Hinweis in einem bekannten Assessment-Center Ratgeber für Führungskräfte. Püttjer und Schmierda teilen in ihrer treffsicheren Analyse die Beurteiler in deutschen Assessment-Centern in vier Gruppen. Die ersten beiden, die „Testgläubigen“ und „Hierarchiegefangenen“, richten sich nach der

---

<sup>20</sup> École Nationale d'Administration

gängigen Expertenmeinung über adäquates Verhalten oder nach der Mehrheit der Gruppe, die dritte der „Menschenkenner“ ist auf die eigenen Wertmassstäbe fixiert und die letzte Gruppe, die „Unabhängigen“, sind von Vorurteilen und ersten Eindrücken relativ unberührte Beobachter. Alle Entscheidergruppen, mit Ausnahme der letzten, sind demzufolge vorwiegend durch an bewährte bzw. gängige Verhaltensmuster angepasstes Verhalten zu überzeugen (vgl. Pütjer/Schmierda 2005, S.59).

Diesen Prozess bestätigend weist Hartmann auf die neben der Persönlichkeit entscheidende Rolle von Übereinstimmungen der Kandidaten mit den Entscheidern hin. Bei der Auswahl deutscher Spitzenmanager (und bei der Bewertung der Persönlichkeit) wird laut Hartmann bewusst oder unbewusst ein Auftreten und Verhalten, das dem der Auswählenden im Großen und Ganzen entspricht, bevorzugt. Innerhalb der Unternehmen entscheidet Rationalität weit weniger als man vermutet, sondern vielmehr „Stallgeruch“ (vgl. Hartmann 2004, S.127ff.). Diese Aussage unterstützend betont ein Artikel im Personalmagazin 2004, dass bei der Nachfolgeplanung in Unternehmen oft Nachwuchskräfte bevorzugt werden, die lediglich die Ansichten und Verhaltensweisen des Geschäftsführers kopieren.<sup>21</sup> *„Wer in die Vorstände und Geschäftsführungen großer Unternehmen gelangen will, der muss vor allem eines besitzen; habituelle Ähnlichkeit mit den Personen, die dort schon sitzen.“* (Hartmann 2004, S.140).

Die umfeldunabhängige Basis von Selbstvertrauen bzw. Objektunabhängigkeit entscheidet über die Ausbruchchancen aus dem Habitus-Zirkel bzw. die individuelle Neigung zu Habitus-Zirkeln. Je größer die Akzeptanz nichtgeteilter Einstellungen und Normen (bis zu einem gewissen Grad) ist desto verständlicher und akzeptierter kann die Person in einem heterogenen, sich verändernden Umfeld auftreten. Personen, die diese Eigenschaften mitbringen, weisen konsequenterweise auch selbst geringe Affinitäten zu bestehenden Dogmen und Normen auf. Aus diesem Grund können berechtigt Bedenken entstehen, dass dieser objektunabhängige Typus innerhalb eines sozialen Systems, das einem Trend zur Objektbindung folgt, breiten Zuspruch findet.

Die Entscheidung, mit wem man in der beruflichen Praxis kooperiert und wen man fördert, basiert letztendlich auf der „richtigen Chemie“ und dem „Bauchgefühl“, gesteuert von dem Bedürfnis, sich mit Personen zu umgeben, denen man vertrauen kann. Die Genese von Vertrauensbeziehungen und Vertrautheitsbereichen zielt auf Normalisierungs- also auf Typisierungsprozesse, die insbesondere bei starken Objektbindungen eine große

---

<sup>21</sup> Winfried Gertz: „Der Kampf um die vergessenen Talente“ (personal-magazin 8/2004, S.3)

Eigendynamik entwickeln. Je mehr diesen Regeln im Laufe der Zeit vertraut wird desto mehr verfestigen sie sich in pfadabhängiger Weise und spiegeln sich in den Routine-Handlungen der Akteure wieder. Kühl spricht in diesem Zusammenhang von dogmatisierten Handlungsmustern, die niemand mehr hinterfragt (Kühl 2004, S.73). Scheinbar rationale Entscheidungen basieren oft lediglich auf einer Kombination von Attributdominanz, Irradiation und Halo-Effekten.<sup>22</sup> Ob man glaubt, jemandem vertrauen zu können, entscheidet maßgeblich letztendlich der Habitus der Person (vgl. Hartmann 2004, S.141). Die Wahrnehmung der entsprechenden Personen stellt dann lediglich das Ergebnis sozialer Erwünschtheit dar.

### 12.3.2 Legitimierungsinstanzen für Vertrauenswürdigkeit und ihre Berechtigung

Ist eine Kultur durch dogmatisierte Handlungsmuster geprägt, spricht Offe auch von der Gefahr inflationärer Selbstinszenierung.

Durch die zunehmende Nutzung von Symbolen, die Vertrauenswürdigkeit signalisieren sollen (wie Titel, Prädikate oder Expertenurteile) müssen diese in immer höheren Dosen eingesetzt werden, um einen Verschleiß an Glaubwürdigkeit zu kompensieren.

*„Je mehr Vertrauen auf Gruppenzugehörigkeit und Gruppenidentität beruht, die als Ersatz für die aus direkter Interaktion gewonnene Erfahrung benutzt wird desto begrenzter ist der Kreis der so abgegrenzten „Vertrauenspersonen“, und desto größer ist der Kreis derjenigen, denen als Fremden Vertrauen verweigert wird.“* (Offe 2001, S.271ff.; vgl. auch Hartmann 2004, S.141; Endress 2001, S.194).

Bourdieu geht infolgedessen davon aus, dass regelmäßig zu beobachtende enge Korrelationen zwischen subjektiven Erwartungen und objektiven Wahrscheinlichkeiten keineswegs das Ergebnis exakter Bewertungen der Erfolgchancen durch den Einzelnen sind. Eher sind diese eine Folge der Aussonderung der unwahrscheinlichsten Praktiken durch den Habitus, der in den objektiven Bedingungen selbst als wichtiger Faktor enthalten ist. Bourdieu spricht hier vom wachsenden Anspruch *„ein Werk unabhängig von dessen Inhalt zu würdigen.“* (Bourdieu 1987, S.100).

---

<sup>22</sup> Der Halo-Effekt bestimmt durch ein bereits gebildetes Urteil die Wahrnehmung einzelner Attribute. Bei der Attributdominanz wird ein wahrgenommenes Merkmal ausschlaggebend für die Meinungsbildung. Im Falle der Irradiation wird von der Eigenschaft eines Merkmals auf die Qualität anderer Merkmale geschlossen.

Genau diese Mechanismen, in die als scheinbar objektive Kriterien bereits unhinterfragte Maßstäbe des Systems eingeflossen sind, werden regelmäßig in Studien und Berichten in Fachzeitschriften und Wirtschaftsmagazinen, beispielsweise zur Führungselite, deutlich. Kritische Stimmen, wie die von Jürgen Kaube, der die Übersättigung der Leser mit irrelevanten, uninterpretierbaren oder interpretationsbedürftigen Informationen kritisiert, sind eher rar.<sup>23</sup> So werden in einer Rangliste des Nachrichtenmagazins „Der Spiegel“ vom 22.11.2004<sup>24</sup> Universitäten mit den besten Studenten am späteren Erfolg ihrer Absolventen gemessen.

„Die Ausbildung ist gut, weil Absolventen danach in gut dotierten Positionen zu finden sind“, scheint eine logische Schlussfolgerung zu sein. Dass die Gültigkeit dieser Aussage letztendlich nur innerhalb geltender Systeme besteht, die sich durch derartige Ergebnisse zwangsläufig selbst bestätigen, entzieht sich im allgemeinen der öffentlichen Diskussion.

Erst die folgende alternative Betrachtung der Ergebniskorrelationen verdeutlicht die Rolle etablierter Mechanismen. Die überdurchschnittlich erfolgreichen beruflichen Karrieren von Absolventen einer bestimmten Hochschule sagen aus, dass diese Kandidaten in überdurchschnittlicher Weise den gängigen Aufstiegsmechanismen hiesiger Unternehmen entsprechen. Liegt der Fehler allerdings im System, das heißt, fördern hiesige Auswahlmechanismen vielleicht andere, als die für komplexe Unternehmen am besten geeigneten Führungskräfte, erfolgt hier lediglich eine Diskussion über die Reihenfolge innerhalb einer zweitklassigen Auslese. Eine weitere systembedingte Einschränkung findet sich in der Definition geeigneter Fakultäten. Die Zeitschrift Karriere hat im Mai 2005 ein Hochschulranking für Studenten aus wirtschaftsrelevanten Studiengängen veröffentlicht und schließt durch diese Auswahl, die sich auf technische und wirtschaftliche Bereiche beschränkt, bereits vorab alle anderen Bereiche wie auch Geisteswissenschaften als wirtschaftlich irrelevant aus.<sup>25</sup> Auch hier liegt die Vermutung nahe, dass es sich eher um die Bevorzugung des Vertrauten/Üblichen durch das System handelt, als um das Ergebnis einer sachlichen Bedarfsanalyse. Die allgemein anerkannte Relevanz sozialer Kompetenzen,

---

<sup>23</sup> „Rankings überschütten den Leser also mit irrelevanten, uninterpretierbaren oder dringend interpretationsbedürftigen Informationen.“ In „Hauptsache das Mensaessen schmeckt“ (Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr.14, 10.4.2005).

<sup>24</sup> „Wo studieren die Besten? Elite-Studenten an deutschen Unis“ (Der Spiegel 48/2004, S.192/193)

<sup>25</sup> Die Veröffentlichung der Zeitschrift Karriere beruht auf einer von der Unternehmensberatung Kienbaum und der Recruiting-Beratung Access durchgeführten Studie im Rahmen derer 21.665 Studierende und 600 Personalern gebeten wurden, ein Ranking der ihrer Meinung nach besten Universitäten aufzustellen (Zeitschrift Karriere, 5/2005, S.44-60).



insbesondere vor dem Hintergrund, dass diese nur bedingt trainierbar sind, korreliert hier nicht mit den Präferenzen gängiger Auswahlssysteme. Um die Mechanismen des Systems beurteilen zu können, müsste man eine repräsentative Stichprobe von „unvertrauten“ Kandidaten in Führungspositionen mit einer von üblicherweise bevorzugten vergleichen. Als Vergleichskriterien dürften dabei nicht nur deren Position oder Verdienst dienen, sondern vor allem die Leistung. Selbst dann bliebe im Falle eines besseren Abschneidens der Etablierten noch zu klären, ob dieses auf die Personen oder auf die mangelnde Förderung andersartiger Führungspersönlichkeiten durch die jeweilige Organisationsstruktur und Kultur zurückzuführen ist.

Gesellschaftliche Institutionen regulieren die Verteilung von Werten und Lebenschancen in einer Weise, die potentiell immer strittig ist. Derartige Auswahlmechanismen des Systems zeigen ihre Wirkung bereits bei grundsätzlichen Verfahrensweisen, wie der Gestaltung des Lebenslaufs. Die Rationalisierung und Strukturierung des Lebenslaufs des Einzelnen in vorgegebene Bahnen ist institutionalisiert. Diese Institutionalisierung bewirkt eine Entlastung durch Komplexitätsreduzierung in Form eines Handlungsrahmens für die Lebensverwirklichung. Gleichzeitig ist jedoch eine Einschränkung eigener Handlungsspielräume erforderlich, wenn man geltende Bemessungskriterien erfüllen will. Aufgrund klassenspezifischer Mentalitäten bestimmt die soziale Schicht oft den eingeschlagenen Bildungsweg und somit die erzielbaren bzw. erzielten Positionen. Sprache beispielsweise signalisiert auch immer bestimmte Lebensstile und damit die gruppenspezifisch zugeschriebene Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensneigung. System- und Handlungstheorie treffen aufeinander, und sind für einen Erklärungsversuch der Prinzipien von Recruiting untrennbar miteinander verwobene Phänomene (vgl. Grundmann 2002, S.S16; Offe 2001, S.272ff.).<sup>26</sup>

Je mehr Verantwortung für Vertrauensbildung auf der Führungskraft lastet desto wichtiger wird für Unternehmen neben der Auswahl nach fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen, inwieweit Werthaltungen und Einstellungen der Bewerber der gewünschten Führungsphilosophie entsprechen (vgl. Düntgen 2002, S.114). Über den letztendlichen Erfolg entscheidet jedoch noch ein anderer Aspekt, nämlich inwieweit die offiziell gewünschte

---

<sup>26</sup> Die Vertrauenswürdigkeit des anderen wird mitunter schnell und unter Einfluss von Vorurteilen, Erfahrungen, Verallgemeinerungen und Ängsten beurteilt: „Sollte das aber so sein, muss sich eine Theorie des Vertrauens mindestens ebenso sehr mit den gesellschaftlichen und persönlichen Prozessen beschäftigen, die zu derartigen Haltungen oder Einstellungen führen, wie mit jenen Prozessen, durch die sie in ein breit gestreutes Vertrauen übergehen können.“ (Hartmann 2001, S.32).

Führungsphilosophie mit der herrschenden Kultur und Struktur harmoniert und somit eine Überlebenschance hat. Die Voraussetzung für den Cross-Over-Prozess in komplexen Systemen besteht in der Freiheit zu experimentieren. Diese ist nur möglich mit Flexibilität II, mit Strukturen und Akteuren, die nicht nur reaktiv, sondern auch pro-aktiv operieren.<sup>27</sup> Diese Fähigkeit muss auch die Möglichkeit eines umgekehrten Lernprozesses, in dem man sich von dysfunktionalen Regeln trennt und so dem Habitus-Zirkel entkommt, beinhalten (vgl. Holland in Maira/Scott-Morgan 1997, S.249).

## 12.4 Rationalitätsparadigma als Vertrauensersatz

Nach Kühl sind unsere Organisationen durch ein Rationalitätsparadigma geprägt. Kunden üben Druck aus, der bewirkt, dass moderne Strukturen vorliegen müssen (z.B. Einführung von Projektstrukturen, um nur noch einen Ansprechpartner zu haben). Hinzu kommt, so Kühl, noch die Funktion des Signalling als Tendenz von Unternehmen, mit den eigenen Organisationsstrukturen zu werben (Kühl 2002, S.227). Die Frage nach dem Nutzen geforderter Strukturen tritt dabei neben der Wirkung eines durch ihre Implementierung erworbenen Images in den Hintergrund. Die Form dominiert vor inhaltlichen Aspekten. Manager werben für sich mit der Mitwirkung an Einführungen aktueller Strategien. Modewörter wie „Profit-Center-Struktur“ wirken effektiver als konkrete Angaben über Steigerung der Produktivität. Beraterfirmen kreieren Managementmarken und Messinstrumente, um diese zu verkaufen (Kaizen, ISO 9001 oder die von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelte Marktanteils-Marktwachstumsmatrix). Wirkliche Bedeutung für Wertschöpfung ist zweitrangig. Innovation entsteht oft zufällig als Resultat unvollkommener Imitationsversuche (Kühl 2002, S.220ff.). Die Verkörperung des Rationalitätsparadigmas beschreibt Boudewijns in der in vielen Unternehmen ungeschriebenen Regel der verbotenen Emotionalität. Diese lässt in ihrer Konsequenz nur noch logische Begründungen zu, die allein allerdings den tatsächlichen Entscheidungsmechanismen nicht gerecht werden können. Gerade wahrgenommene Emotionen verweisen auf die Macht unbewusster Entscheidungsgrundlagen (Boudewijns 2001; Singer 2004).<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Egli spricht hier von einem Bedarf an Menschen, „die nicht einfach bestehende Gedankenmuster übernehmen und gedankenlos weiterführen, sondern Menschen, die in der Lage sind, herkömmliche Ideen in Frage zu stellen“ (Egli 2004, S.58).

<sup>28</sup> Ein typisches Beispiel für das Rationalitätsparadigma ist die Geschichte eines Key-account Managers bei Mercedes Benz. Nach einem Wechsel dieses Mitarbeiters häuften sich Beschwerden der vorher von ihm betreuten Kunden. Diese basierten allerdings immer auf Produktreklamationen oder Prozesskritik. Erst durch einen Zufall erfuhr man, dass diese Begründungen Ausdruck des Ärgers über den Verlust der persönlichen

Das Beharren auf rationaler Regelmäßigkeit von Strukturen lenkt davon ab, dass komplexe Systeme von der Regelmäßigkeit von Veränderungen leben.<sup>29</sup> Ähnlich wie die Führungsforschung sich von der Definition eines effektiven Führungsstils zugunsten einer Definition von multisituationskompatiblen Führungsspektren verabschieden musste, werden auch kulturelle Mechanismen sich dahingehend entwickeln müssen, dass sie die Variation und nicht die Fixiertheit als Treibkraft von Stabilität in komplexen Systemen bevorzugen.<sup>30</sup>

“By logic and reason we die, by imagination we live.“ (W.B.Yeats in Kets de Vries 2003, S.57).

## 12.5 Objektabhängigkeit und Expertenvertrauen in Deutschland und den USA

Die Betrachtung der Möglichkeiten, bestehende Organisationsprozesse zum Beispiel anhand von Führung zu verbessern, darf eines nicht außer Acht lassen, Grunddispositionen sind eng mit den jeweiligen Gesellschaftsstrukturen und Wirtschaftsformen verknüpft und finden in diesen auch die Grenzen ihrer Beeinflussbarkeit. Auch Lewis verweist hier aus der wirtschaftlichen Praxis auf die Existenz von Basiskonzepten, die von Mitgliedern verschiedener Kulturen geteilt werden, aber aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilt werden. Die Folge sind kulturspezifische Verhaltensweisen, die von einer Kultur als irrational, von der anderen als logisch und einzig vernünftig beurteilt werden, und somit gerade in einer globalen Wirtschaft Missverständnisse vorprogrammieren (vgl. Lewis 1999, S.2).

Komplexe Systeme erfordern den Übergang von stärkeren zu schwächeren Objektbeziehungen, die Wandel erleichtern und Bedingungen für Vertrauen reduzieren, um den „Übergang vom Beständigen zum Disponiblen“ (vgl. Raeithel 1993, S.112) zu ermöglichen. Eine bestehende Organisationskultur beeinflusst dabei Führung ebenso, wie Führung die Kultur beeinflusst.<sup>31</sup> Die Unterschiede in Objektabhängigkeit und Expertenvertrauen zwischen Deutschland (als Fokusobjekt) und Amerika (als Herkunftsland

---

Beziehung zu dem Mitarbeiter waren. Dieser emotionale Grund war offensichtlich für eine legitime Argumentation nicht geeignet.

<sup>29</sup> Oder wie Fukuyama Schumpeter zitiert: “capitalism is a process of creative destruction, in which older, economically harmful or inefficient organizations have to be modified or eliminated and new ones created in their place.” (Schumpeter zitiert von Fukuyama 1996, S.159).

<sup>30</sup> Dementsprechend formuliert Kühl: „Statt rationaler Regelmäßigkeit von Strukturen geht es um Regelmäßigkeit von Veränderungsprozessen. Statt: Wie produzieren wir? Wie verändern wir?“ (Kühl 2002, S.233).

<sup>31</sup> “An organisational culture affects its leadership as much as its leadership affects the culture.” (Bass 1998, S.63).

eines Großteils der in dieser Arbeit verwendeten Literatur) und daraus resultierende nationaltypische Handlungstendenzen werden im Folgenden beispielhaft dargestellt.

### 12.5.1 Objektabhängigkeit und Expertenvertrauen in den USA

Der amerikanische Nationalcharakter wurde geprägt von der Persönlichkeitsstruktur der Auswanderer, den naturwüchsigen und den geschaffenen Bedingungen in Amerika (Raeithel 1993, S.12). Amerikanische Kinder werden auch heute früh zu eigenen Aktivitäten ohne Eltern ermutigt. Margaret Mead beschreibt den Amerikaner als Typus, der den Erfolg stets vor sich sieht und für den eher die zurückgelegte Strecke zählt als der erreichte Punkt (vgl. Mead 2000).

Da ein Großteil der Ergebnisse aktueller Führungsforschung in den USA entstanden ist, stellt sich die Frage nach der Übertragbarkeit auf ein Land wie Deutschland. Die Implementierbarkeit des in dieser Arbeit dargestellten Führungstypus hängt nicht zuletzt davon ab, inwieweit eine Gesellschaft wie die unsere empathische Menschen mit innerer Stabilität und schwachen Objektbindungen hervorbringt und es diesen ermöglicht, in unserem System gefördert zu werden.

Fukuyama geht davon aus, dass Kultur das Ergebnis eines vererbten ethischen Habitus ist, und sich deshalb nur langsam den Konsequenzen neuer Ideen anpassen kann.<sup>32</sup> Moralische Dispositionen entstehen dabei als Ergebnis verschiedener miteinander korrespondierenden Aktivitäten.<sup>33</sup>

Was die Entstehung der amerikanischen Kultur betrifft, verweist Raeithel auf gemeinsame kulturübergreifende innere Dispositionen, die Menschen verschiedener Herkunft zum Auswandern nach Amerika bewogen haben.<sup>34</sup> Somit ist allen Auswanderern eine gewisse Unanhängigkeit von ihrer ursprünglichen Kultur gemeinsam, die von den zurückbleibenden Landesgenossen schwer akzeptiert wurde. Er findet Aufzeichnungen der Auswanderungsbehörden Mitte des 19. Jahrhunderts, die klare Tendenzen einer Verunglimpfung auswanderungsbereiter Bürger aufweisen und schließt aus diesen einen Affekt der Sesshaften gegen die Mobilien. Für die Gleichgültigkeit von Auswanderern gegenüber Personen und Sachen fehlt den Zurückgebliebenen das Verständnis, weil sie

---

<sup>32</sup> "Culture is inherited ethical habit." (Fukuyama 1996, S.34)... "because of that it changes very slowly- much more slowly than ideas." (Fukuyama 1996, S.40).

<sup>33</sup> "Our moral dispositions are formed as a result of the corresponding activities." (Fukuyama 1996, S.36).

<sup>34</sup> Dass die innere Disposition für die Permanenz des Auswanderungsentschlusses wichtiger als äußere Umstände war, folgert Raeithel aus seinen Rückwanderungsforschungen (Raeithel 1993, S.43).

psychisch anders angelegt sind (Raeithel 1993, S.16ff.). Möglicherweise verweist diese Feindseeligkeit auch auf eine empfundene Bedrohung der etablierten Kultur durch die Auswanderer. Die Ursache dafür, dass Mitglieder unterschiedlicher Kulturen und Schichten sich zu einer Fahrt in eine ungewisse Zukunft entschlossen, ohne dass sie sich zwangsläufig in ihren Heimatländern in einer Notsituation befanden, kann laut Raeithel nur auf deren schwache Objektbindung und innere Stabilität zurückgeführt werden. Zur Bestätigung seiner These führt er dabei unterschiedliche Verhaltensweisen im heutigen Amerika an. Die Tatsache, dass es in den USA wenig Gesetze zur sozialen Absicherung gibt, lässt den Rückschluss auf die Überzeugung der Amerikaner, diese nicht zu benötigen, zu. Der Wechsel von Beruf und Stellung mit großer Selbstverständlichkeit, das Fehlen von Gartenzäunen als Schutz des Eigentums sind Anhaltspunkte geringer Objektidentifikation. Vielleicht, so folgert Raeithel, ist es dementsprechend auch kein Zufall, dass die Fließbandarbeit in den USA erfunden wurde. Vorherrschende Werte wie Individualität und Autonomie verhindern die Bildung tiefer persönlicher oder dauerhafter Beziehungen, erleichtern aber auch den schnellen Aufbau neuer Beziehungen. Fukuyama bestätigt die These Raeithels, indem er auf Studien verweist, laut der die Amerikaner einen geringeren Level an Vertrauen und Respekt gegenüber der Regierung aufweisen als die Bevölkerungen anderer Industriestaaten. Trotz einer Vorliebe für den Aufbau großer Wirtschaftskonzerne besteht in Amerika nach wie vor großes Misstrauen gegenüber konzentrierter wirtschaftlicher Macht (vgl. Raeithel 1993, S.79ff.; Fukuyama 1996, S.51ff.; Lewis 1999, S.165ff.).<sup>35</sup>

### 12.5.2 Objektabhängigkeit und Expertenvertrauen in Deutschland

Das Bild, das hingegen von der deutschen Kultur entworfen wird, weist in vielerlei Hinsicht auf ein den Amerikanern gegensätzliches auf starker Objektbindung basierendes Konzept hin.

Sprenger betont beispielsweise die Neigung zu Experten- und Systemvertrauen als deutsches Phänomen, das zu einer Bevorzugung von Normen- und Regelvertrauen gegenüber Personenvertrauen (inklusive Misstrauen gegenüber sich selbst) führt.<sup>36</sup> Fukuyama bestätigt Sprenger mit seiner Beschreibung Deutschlands als traditionell autoritätshörig im Gegensatz zum traditionell nonkonformistischen Amerika. Auch Lewis beschreibt in seinem

---

<sup>35</sup> *“There are opinion polls, that show Americans expressing decidedly lower levels of confidence in and respect for government than do citizens of other industrialized nations. (...) In the United States there has always been a strong popular distrust of concentrated economic power, despite the powerful American proclivity for creating large organizations.”* (Fukuyama 1996, S.51ff.).

<sup>36</sup> Typisch hierfür ist, dass bereits 2002 vom deutschen Institut für Normierung die DIN 33430 für Standards bei der Personalauswahl verabschiedet wurde, die eine bessere Vergleichbarkeit von Personalberatern gewährleisten sollte (Zeitschrift Personal Nr.11/1.11.2004, S.14).

internationalen Kulturvergleich Deutsche als generell durch die Meinung anderer beeinflussbar und einem Drang nach Konformität folgend. Im Vergleich zu den USA betont Lewis den großen Respekt vor Besitz und Eigentum sowie anderen Äußerlichkeiten, die als Statussymbole dienen (vgl. Lewis 1999, S.11; Fukuyama 1996, S.29; Offe 2001; Endress 2001). Je mehr individuelle Werte so eine bestimmte soziale Verortung bedingen desto abhängiger sind die Träger dieser Werte von ihrem Umfeld. Eine Führungskraft, die sehr großen Wert auf Status legt, verweist auf eine gewisse Objektbindung und innere Unsicherheit infolge Abhängigkeit von ihrer Rolle. So geht auch Löhner davon aus, dass eine Führungskraft mit stark autonomen Anteilen eine Grundeinstellung aufweisen muss, die die Bestimmung des Selbstwertes nicht von der jeweiligen Funktion im Unternehmen abhängig macht (vgl. Löhner 2005, S.120). Der traditionell hohe Grad an generalisiertem Vertrauen in Deutschland zeigt sich laut Fukuyama auch daran, dass es in Deutschland nie einen mit den USA vergleichbaren Grad an Misstrauen gegenüber Grundsatzfragen an sich gegeben hat.<sup>37</sup> Deutschland ist eine Gesellschaft, deren Mitglieder bevorzugt nach den Regeln spielen und dabei automatisch das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer bestimmten kulturellen Gruppe verstärken. Es riskiert damit aufgrund seiner Kultur den Verlust der Achtung vor Außenseitern als potentielle Quelle für Veränderungen und Innovation.<sup>38</sup> Die deutsche Experimentierfeindlichkeit, seine höhere lokale Verwurzelung und das Bedürfnis nach Normen zur Orientierung sind mitunter Ergebnis hoher Objektbindungen und großen Systemvertrauens. Sie erschweren den Übergang von einem Zustand des Korporatismus in eine postkorporatistische Phase. Die Ausrichtung an neuen Führungstypen und deren Förderung durch das System wird erschwert. Mit dieser Tendenz ist eine mögliche Blockierung von Innovation verbunden (vgl. Lewis 1999; Raeithel 1993, S.118ff.).<sup>39</sup>

Vor dem Hintergrund des globalen Innovationsdrucks stellen die dargestellten kulturellen Tendenzen Deutschlands durch zu große Statik innerhalb der Organisationen<sup>40</sup> das Lernen in Organisationen in Frage. Sie produzieren außerdem als Folge einer ausgeprägten

---

<sup>37</sup> "In Germany there has never been a comparable distrust of size per se." (Fukuyama 1996, S.115).

<sup>38</sup> Fukuyama führt die hohe Bedeutung etablierter Gruppen in Deutschland unter anderem auf den Einfluss der Gilden zurück. „In Germany the guilds were never ruthlessly destroyed as they were in France. They survived and were transmuted into a modern form becoming the basis of the country's post-war apprenticeship system. ...Even today German democracy is more corporatist and less individualistic than England or France because of the legally recognized role, that established social groups play in it." (Fukuyama 1996, S.250).

<sup>39</sup> Lewis verweist diesbezüglich insbesondere auf die geringe Sympathie, die Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern gegenüber Exzentrikern und allem, das nicht gesetzkonform ist, aufbringt: "German sense of order requires conformity. Signs and directions are there to be obeyed. Excentrics or law-breakers do not gain sympathy as they might do in the UK, France or Australia." (Lewis 1999, S.205).

<sup>40</sup> "Basing such institutions on law rather than informal moral consensus raises transactions costs and probably adds considerably to the rigidity of the system." (Fukuyama 1996, S.253).

Normenorientierung erhöhte Transaktionskosten. Aufgrund der im Vergleich zum Amerikaner eher starken Objektbindungstendenz des Deutschen ist die Förderung von Weak Ties mittels des Systems aufgrund der charakterlichen Dispositionen seiner Vertreter eher fraglich.

Die kapitalistische Wirtschaftsform erfordert nach der Diffusionstheorie<sup>41</sup> Innovationsprodukte, die man produziert und erworben hat, möglichst bald wieder auszurangieren oder zu verändern. Der Zeitraum innerhalb dessen ein Starprodukt zum Auslaufprodukt wird, hat sich dabei in den letzten Jahren stark verkürzt (vgl. Busse v. Colbe u.a. 2002). Ein anschauliches Beispiel liefert hier die Tonträgerindustrie. Die jahrzehntelange Dominanz der Schallplatte wurde ab den 80er-Jahren in schneller Folge durch CD, DVD, MP3 und zuletzt den Ipod abgelöst. Auch hier ist die kulturelle Grunddisposition wieder eng mit der Art der Wirtschaftsform und den Möglichkeiten ihrer Steuerung verknüpft. Wenn die „Verwestlichung“ ihre Grenzen hat, dann auch sicherlich wegen der unterschiedlichen Objektbeziehungen in verschiedenen Kulturen (Raeithel 1993, S.93).

Luhmann geht davon aus, dass wir in einer vertrauten Welt leben können, weil wir das Unvertraute wieder ins Vertraute einführen können, indem wir Symbole verwenden. Sie setzen die Differenz zwischen Vertrautem und Unvertrautem voraus, und ermöglichen den Wiedereintritt in das Vertraute. Symbole repräsentieren die Unterscheidung von Vertrautem und Unvertrautem in der vertrauten Welt (Luhmann 2001, S.145ff.). Vielleicht ist es genau jene Überbewertung von Symbolen und damit generalisiertem Vertrauen, die Luhman hier formuliert und aus der ein natürliches Misstrauen gegenüber Unbekanntem resultiert. Der Aufbau einer komplexen Prozessen angepassten Gesellschaft sollte eher einer weniger strikten Trennung zwischen Vertrautem und Unvertrautem, als einem Spannungsverhältnis mit Ambivalenzen, Dynamiken und Wandlungen folgen (vgl. Endress 2001, S.180).

## 12.6 Führung und Habitus

Laut Hartmann bestimmt der Habitus einer Person, ob man glaubt, dieser Person vertrauen zu können, und damit auch, ob diese Person beispielsweise als Vorstandskollege akzeptiert wird (Hartmann 2004, S.141). Die hier letztendlich von Hartmann formulierte Abhängigkeit der Vertrauensbildung von Dress- und Benimmcodes und anderen spezifischen Verhaltensweisen und Interessen ist in dieser Radikalität reduzierbar. Hierfür müssten gängige Recruitingmuster auch potentielle Führungskräfte mit schwächeren Objektbindungen, größerer innerer Stabilität

---

<sup>41</sup> Sie stellt den Lebenszyklus innovativer Produkte in vier Phasen dar.

und unkonventionellem Auftreten stärker fördern. Die Änderung der für derartige Muster verantwortlichen sozialen Strukturen kann jedoch nur durch eine allmähliche (möglicherweise durch eine entsprechend ausgerichtete evolutionäre Selektion) Veränderung in den Köpfen erfolgen. Eine durch habitualisierte Auswahlmechanismen getragene Recruitingstrategie kann nur ein begrenztes Spektrum an Führungspersönlichkeiten hervorbringen. Gedanken verstärken sich leichter unhinterfragt in eine Richtung, die Haltung kann so verdichtet werden. Die Welt wird immer stärker aus dieser Sicht wahrgenommen, was dazu führen kann, dass die Wahrnehmung des Anderen, der Welt, des Lebens immer einseitiger, enger und verzerrter wird. Infolgedessen bilden Stereotype dann die Basis von Handeln (vgl. Anker 2004, S.41). Auch Höhler verweist auf den Unterschied, dass Vertrauen auf die Zukunft gerichtet ist, während sich Vertrautheit auf Vergangenes bezieht (Höhler 2005, S.182).<sup>42</sup> Hartmann unterstreicht die Wirksamkeit von Habitus im Recruiting anhand der Feststellung, dass in den 400 größten Unternehmen an der Spitze von Wirtschaftsverbänden sowie an den Bundesgerichten Söhne des Bürgertums und Großbürgertums dominieren. Die Bildung eines heterogenen, objektunabhängigen Mittelmanagements erfordert demnach zunächst ein Ausbrechen des Topmanagements aus schichtspezifischen Auswahlmustern (vgl. Hartmann 2004, S.139).

Die bereits im Unterkapitel „Recruiting“ erwähnte im November 2004 im Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“<sup>43</sup> veröffentlichte Studie über Elite-Studenten verdeutlicht auch diesen Mechanismus. Die Qualität der Universität kann an der Qualität ihrer Studenten gemessen werden, die sich daran misst, ob jene den, von der Universität aufgestellten, Gütekriterien entsprechen.

Geprüft werden die Ergebnisse anhand der späteren Positionen im Unternehmen, oder anders formuliert daran, ob die Absolventen den unternehmensinternen Aufstiegskriterien entsprechen. Wer aber überprüft diese, oder die Leistungsmaßstäbe der Universitäten? Das System bestätigt sich hier selbst und riskiert aufgrund der Starrheit des eigenen Rasters den Ausschluss einer dieses System hinterfragenden Gruppe, als potentielle Innovatoren.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Auch Löhner warnt vor der Tendenz von Organisationen, analog zu der ihrer Mitglieder, „*sich von einer flexiblen Gemeinschaft zu einer unflexiblen Institution zu wandeln*“ (Löhner 2005, S.129).

<sup>43</sup> „Wo studieren die besten?“ Spiegel Ausg. Nr.48/22.11.04

<sup>44</sup> Auch Covey ist der Ansicht, dass die Ursache für Führungsprobleme oft nicht in den interagierenden Personen, sondern im System liegt (Covey 2005, S.257).



Die Tatsache, dass laut einer von der New York Times zitierten Studie (New York Times vom 19.2.1995) neun von zehn Senior Exekutives davon ausgingen, dass Menschen die wichtigste Ressource sind, nach Erfolgstrategien befragt Investitionen in die Arbeitskraft trotzdem am Ende des Rankings lagen, zeigt, dass neuen Erkenntnissen nicht automatisch verändertes Verhalten folgt. Die Lokalisierung eines Problems beinhaltet (gemäß der systeminhärenten Verstärkung der eigenen Einstellung) noch nicht die Aufgabe von Stereotypen (vgl. Maira/Scott-Morgan 1997, S.182). So bemerkt auch Covey, dass die Veränderung äußerer Einstellungen und Verhaltensweisen auf lange Sicht wenig bringt, wenn nicht die den inneren Einstellungen zugrunde liegenden Paradigmen untersucht und hinterfragt werden (Covey 2005, S.38).<sup>45</sup>

### 12.6.1 Aufgabenorientierung als nationaler Habitus

Ein für den Aufbau organisationsweiter Vertrauensbeziehungen wichtiger Aspekt wurde bereits in der Fähigkeit zur Netzwerkbildung dargestellt. Die Fähigkeit, im sozialen Umfeld zu kooperieren, hängt neben den persönlichen Dispositionen von Gewohnheiten, Traditionen und Normen ab. Lewis unterscheidet diesbezüglich bestimmte nationaltypische Verhaltensweisen. Er geht davon aus, dass Führung auf zwei verschiedenen Modellen basiert: dem Netzwerk Modus oder dem aufgabenorientierten<sup>46</sup> Modus (vgl. Lewis, 1999, S.68; Fukuyama 1996, S.356).

Aufgabenorientierte Kulturen wie Deutschland stellen die Demonstration von Kompetenz und Darstellung von Fakten gegenüber Emotionen in den Vordergrund. Nach der Auffassung von Lewis wird Übereinstimmung in Deutschland eher durch Verdeutlichung und Rechtfertigung und weniger durch Überzeugung und offene Diskussion erreicht (Lewis 1999, S.72). Höhler verweist darauf, dass bereits im deutschen Schulsystem intelligente Leistungen höher belohnt werden als emotionale (Höhler 2005, S.133), wenn letztere überhaupt honoriert werden. Im Vergleich mit den USA fällt in den interkulturellen Studien von Fukuyama auf, dass die deutsche Führungskraft eine große Privatsphäre behält und in ihrem Büro hinter geschlossenen Türen sitzt. In den USA dagegen ist es eher üblich, die Türen offen zu lassen und in anderen Abteilungen unterwegs zu sein und mit den Kollegen zu sprechen.<sup>47</sup> Diesem

---

<sup>45</sup> „Auf je tausend, die an den Blättern des Übels zupfen, kommt einer, der es an den Wurzeln packt.“ (Henry Thoreau zitiert in Covey 2005, S.40).

<sup>46</sup> Im Original „Task Operation“

<sup>47</sup> „The German boss is an extremely private person, normally sitting isolated in a large office behind a closed door. American and Scandinavian senior executives prefer an open door policy and like to wander round the corridors and chat to colleagues.“ (Fukuyama 1996, S.199).

Habitus verdanken solche Systeme auch einen höheren Grad an horizontaler Kommunikation. In Deutschland werden stattdessen Instruktionen eher hinter verschlossenen Türen an die direkt Unterstellten weitergegeben. Horizontale Kommunikation zwischen verschiedenen Unternehmensteilen ist weniger üblich, Abteilungen sind in der Regel für sich selbst verantwortlich. Der Einfluss derartiger Verhaltenspraktiken auf eine schnelle Vertrauensbildung ist dabei eher negativ. Die eingeschränkte laterale Kommunikation vermindert das Spektrum von Selbstdarstellung, während die Vernachlässigung emotionaler Faktoren das Entstehen und den aktiven Einsatz empathischer Fähigkeiten, wenn nicht behindert, so auch keineswegs fördert. Erst wenn dem Einfluss von Beziehungen auch traditionell größere Bedeutung beigemessen wird, kann die Netzwerkbildung auch durch die nationale Kultur gefördert werden. Die Kultur dient damit indirekt der Marktstrukturierung.

Eine langfristig erfolgreiche Marktwirtschaft wird neben einer stabilen Demokratie auch immer durch ihr soziales Kapital bestimmt (vgl. Fukuyama 1996, S.199ff.).

### 12.6.2 Vertrauensrisiko Shareholder Value

Folgt man der Auffassung Ankers, ist der Shareholder Value ein veraltetes Denken des 20. Jahrhunderts. Kapitalakkumulation kann nach Anker zwar Indiz für die Effektivität unternehmerischen Handelns sein, aber langfristig nicht auf eine befriedigende Weise dessen Sinn und Zweck verkörpern (Anker 2004, S.105; vgl. Schnarrer 1996).<sup>48</sup> Auch Samuelson und Preissner warnen in einem Artikel im Harvard Business Manager vor zu kurzfristigem Denken von Managern, Analysten und Anlegern. Sie zitieren unter anderem eine Studie der Universitäten Duke/Shiva Rajgopal und Washington. Von 401 im Rahmen dieser Studie befragten Finanzvorständen würden 41% ein Projekt mit einem positiven Kapitalwert ablehnen, wenn sie dadurch den von Analysten erwarteten Gewinn pro Aktie für das betreffende Quartal unterschreiten würden. 78% der Befragten würden sogar Wert opfern, um Gewinne zu glätten. Als Bestandteile gesellschaftlicher Kultur sind etablierte Maßeinheiten recht veränderungsresistent.<sup>49</sup> Die Validität ist latent akzeptiert und wird deswegen nicht hinterfragt, selbst dann nicht wenn der Messgegenstand gewechselt werden müsste, weil sich Ziele infolge veränderter Bedürfnisse ändern (vgl. Maira/Scott-Morgan 1997, S.147).

---

<sup>48</sup> Unabhängig von deren Handeln, haben zumindest bereits einige Aussagen führender Wirtschaftsgrößen für diese These gesprochen: *“We try never to forget, that medicine is for the people – not for the profits.”* (George Merck II 1950). *“I think many people assume wrongly that a company exists simply to make money.”* (David Packard 1960).

<sup>49</sup> Harvard Business Manager Februar/2006, S.19ff.

Der Shareholder Value stellt eine Momentaufnahme unternehmerischer Bewertung dar, die teils durch Fakten, teils durch Spekulationen, Öffentlichkeitsarbeit und Dominoeffekte beeinflusst wird. Wenn der aktuelle Shareholder Value nur begrenzt Aussagen über langfristige Leistung oder Potentiale zulässt, ist es für die Entwicklungsförderung komplexer Systeme kontraproduktiv, sämtliche Prozesse ausschließlich danach auszurichten.

Die Problematik dieser Aussage besteht unter anderem in der Schwierigkeit, bestehende Prozesse in der Praxis zu stoppen. Relevante Kapitalgeber (die heute schwerpunktmäßig aus Fondgesellschaften bestehen), die an ihrer aktuellen Performance gemessen werden, sind an kurzfristigem Erfolg interessiert (vgl. Höpner 2003). Die Möglichkeit langfristigen Denkens wird also schon allein dadurch behindert, dass kurzfristiges finanzielles Interesse nicht Gegenstand von Vertrauensbeziehungen sein kann. Ein weiterer Anreiz des Shareholder Value besteht in der engen symbolischen Verknüpfung von Geld mit sozialem Status und Anerkennung.<sup>50</sup> Anker dagegen sieht Freude und Zufriedenheit als Folgen von Sinn, die dauerhaft nicht über Macht bzw. Status erreicht werden können, wenn der Sinn fehlt. Die Tatsache, dass der Verlust von Statussymbolen, die Prestige und Wert am Markt verkörpern, oft auch ohne Bedrohung existenzieller Bedürfnisse in einer Identitätskrise mündet, verweist auf persönliche Abhängigkeit von etablierter sozialer Anerkennung. Erfolg im Sinne von Macht, Status, Image, Besitz und Reichtum steht folglich in keinem direkten Zusammenhang mit innerer Stärke, Lebenssinn und Erfüllung im Leben (Anker 2004 S.7, S.27).

Die dargestellte Auffassung über Risiken des Shareholder Values teilen auch Vertreter aus der wirtschaftlichen Praxis. Michael Hilti, Präsident des Verwaltungsrats des Hiltikonzerns mit weltweit 16.000 Mitarbeitern, hat sich beispielsweise mit seinem Unternehmen wieder von der Börse zurückgezogen. Hauptargument für diese Entscheidung war laut Hilti eine Erweiterung des Zeithorizonts für Entscheidungen und die damit mögliche Förderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung: *„Wir brauchen mehr Aktionäre, die nicht nur auf die kurzfristige Geldvermehrung schauen, sondern auf die langfristige Entwicklung des Unternehmens, auf die Zufriedenheit seiner Kunden wie Mitarbeiter und auf seine soziale Verantwortung.“* (Hilti, Interview im Handelsblatt 27.12.2005, S.2).

---

<sup>50</sup> *“Our motivation in working and earning money is much more closely related to the recognition that such activity affords us, where money becomes a symbol not for material goods but for social status or recognition.”* (Fukuyama 1996, S.359).

## 12.7 Das Argument mangelnder Messbarkeit

Ein Dialog zwischen dem Wissenschaftler und dem betriebswirtschaftlichen Praktiker scheitert in der Regel spätestens an der Frage der Messbarkeit. „Was nicht eindeutig anhand von Zahlen und Fakten überprüfbar ist, bleibt für die wirtschaftliche Praxis unbrauchbar“, bildet oft den Schlusssatz einschlägiger Dialoge. Das Problem relativistischer Maßeinheiten ist tatsächlich, dass diese nicht in Zahlen auszudrücken sind (Maira/Scott-Morgan 1997, S.151).<sup>51</sup> Eine Variable aus der Gleichung zu nehmen, ignoriert jedoch den Einfluss dieser auf die anderen und führt unweigerlich zu falschen Schlussfolgerungen. So sind viele scheinbar logische Schlussfolgerungen lediglich Ergebnis eines Paralogismus, bei dem falsche Schlussfolgerungen aus richtigen Voraussetzungen gezogen werden. Dieser Prozess basiert auf unbewussten logischen Schleifen, die dazu führen, dass aus bestimmten Prämissen immer die gleichen Ergebnisse folgen. Derartige Schleifen können nur durch Motiverfragung, was genau zu dieser Schlussfolgerung geführt hat, offengelegt werden und erfordern eine Analyse des kompletten Wahrnehmungsprozesses. So scheitern viele erforderliche Veränderungen des Systems an der Problematik, dass Mitarbeiter für Scheitern eher verantwortlich gemacht werden, als die Umstände, und eine Hinterfragung derselben demzufolge ausbleibt (Bass 1998, S.144).

Die von Scott-Morgan formulierten entscheidenden drei Fragen zur Beurteilung von Führungsprozessen in komplexen Systemen<sup>52</sup>:

1. *„Was ist Menschen wichtig?*
2. *Wer ist Menschen wichtig?*
3. *Woran werden Menschen gemessen?“*

sind immer sowohl auf kultureller als auch auf individueller Ebene zu beantworten. Nur wenn die Antworten auf beiden Ebenen übereinstimmen, wird die komplette Nutzung von Humanpotenzial möglich. Die Problematik der Messbarkeit weicher Faktoren sollte dabei nicht zu einer Ignorierung ihrer Relevanz führen, die einen Prozess, wie Handy ihn beschreibt und kritisiert, zur Folge haben könnte<sup>53</sup>: *„Der erste Schritt besteht darin, einfach Messbares*

---

<sup>51</sup> „When You can measure, what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it, but when you cannot measure it,...your knowledge is meagre and unsatisfactory kind“ (Popular Lectures and Addresses from 1891-1894, Baron Kelvin, Mathematiker und Naturwissenschaftler in Maira/Scott-Morgan 1997, S.151).

<sup>52</sup> „What is important to people? Who is important? How are people measured?“ (Scott Morgan 1994, S.59).

<sup>53</sup> „The first step is to measure, whatever can be easily measured. This is OK as far as it goes. The second step is to disregard that, which can't be easily measured or to give it an arbitrary quantitative value. This is artificial

*zu messen. Das ist O.K., soweit man damit kommt. Der zweite Schritt besteht darin, das, was nicht einfach messbar ist, zu vernachlässigen oder ihm einen willkürlichen quantitativen Wert beizumessen. Das ist künstlich und irreführend. Der dritte Schritt führt zu der Annahme, dass schwer Messbares nicht wichtig ist. Das ist Blindheit. Der letzte Schritt folgert, dass alles, was nicht messbar ist, nicht existiert. Das ist Selbstmord.“* (Handy 1994, S.221).

Die Problematik von Veränderungen basiert letztendlich nicht auf der mangelnden Greifbarkeit neuer Phänomene, sondern viel eher auf der Unzulänglichkeit etablierter Gütekriterien. Reliabilität und Validität entstammen einem linearen Systemverständnis, das Sicherheit und Prognostizierbarkeit verspricht und von eigener Verantwortung entlastet. Eine soziale Situation ist nie unter gleichen Bedingungen wiederholbar, weshalb auch keine identischen Ergebnisse zu erwarten sind. Ein valides Testverfahren setzt voraus, dass Eigenschaften wie Vertrauen anhand einer fixen Kombination von Verhaltenseigenschaften operationalisierbar sind.

Von außen betrachtet scheint es wesentlich sinnvoller, bestehende Verfahren oder auch Verfahrensgrundlagen an neue Erkenntnisse anzupassen als neue Erkenntnisse aufgrund der Unbrauchbarkeit bestehender Verfahren zu ignorieren. Aus der Innensicht heraus haben wir es hier mit einem Fehler im System zu tun, für dessen Korrektur etablierte Glaubenssätze angegriffen werden müssten. Oder wie Kühl formuliert: *“Mit etablierten Begriffen verbinden sich immer bestimmte, oft verbrauchte Ideen.“* (Kühl 2004, S.74).

Die Implementierung eines Vertrauen fördernden Führungstypus in Deutschland erfordert folglich nicht nur die Überwindung kultureller Tendenzen im gesellschaftlichen Bereich. Ebenso wie entwicklungshemmende Verhaltensweisen müssen auch etablierte wissenschaftliche Gütekriterien hinterfragt werden<sup>54</sup>. Die Mechanismen komplexer Systeme erfordern die Anpassung der Wissenschaft an ihre zentralen Einflussgrößen wie Vertrauen und nicht umgekehrt.

Vertrauen kann als relativ konstantes Phänomen innerhalb zirkulärer Prozesse nicht anhand von Gütekriterien beschrieben werden, die Wiederholbarkeit von Situationen und Existenz eindeutiger Kausalitäten voraussetzen. Neu zu entwickelnde Gütekriterien müssen dementsprechend auf Anpassungsfähigkeit und nicht auf Konstanz basieren.

---

*and misleading. The third step is to presume that, what cant be measured easily really isn't important... This is blindness. The fourth step is to say that, what cant be easily measured really doesn't exist. This is suicide.”* (Handy 1994, S.221).

<sup>54</sup> *“So haben wir gesehen, dass die Wissenschaft immer nur das akzeptiert, was in das momentan herrschende Weltbild passt.”* (Egli 2004, S.51).

## 12.8 Maßnahmen zur Förderung vertrauensbildender Mittelmanager

Die erläuterten, der Implementierung eines Vertrauen fördernden Mittelmanagements entgegenwirkenden, gesellschaftlichen Mechanismen in Deutschland erfordern konkrete Maßnahmen. Damit persönliches Vertrauen auf mittlerer Unternehmensebene verlorengangenes Systemvertrauen kompensieren kann, ist die Förderung und Entwicklung entsprechender Führungskräfte durch unterschiedliche gesellschaftliche Instanzen erforderlich.

Die im Folgenden erläuterten Vorschläge für die Praxis setzen an der Veränderung von Regeln und Strukturen an, die Erfolgchancen und Karrieren vertrauenswürdiger Führungskräfte begünstigen sollen. Erst wenn diese Personen in entsprechenden Positionen agieren dürfen, haben sie die Möglichkeit, etablierte Systeme sukzessive zu reformieren und damit erforderliche Paradigmenwechsel zu unterstützen und systembedingte Verzögerungen aufzufangen.

Die für eine erfolgreiche Implementierung erforderlichen Systemveränderungen betreffen vor allem die in unserer Kultur etablierten Paradigmen Konkurrenz, Kurzfristigkeit, Vertrautheit und Sachlichkeit.

### *Etablierung eines Kooperationsparadigmas*

Zunächst ist die Etablierung eines Kooperationsparadigmas erforderlich, um widersprüchliche gesellschaftliche und persönliche Erwartungen zu vermeiden, die durch das Aufeinandertreffen bestehender wettbewerbsorientierter Strukturen mit neuen, teamorientierten Konzepten entstehen. Derzeit stehen Mitarbeiter und Führungskräfte vor dem schwer lösbaren Problem, den neuen Anforderungen an Teamgeist, Kooperation und Netzwerkaufbau gerecht werden zu müssen, aber gleichzeitig die Aufstiegsriterien nach wie vor überwiegend an Konkurrenz und Null-Summen-Spielen orientierter Bildungsinstitutionen und Karrieremuster erfüllen müssen. Eine Angleichung der etablierten Systemstrukturen an neue Systemanforderungen kann gefördert werden, indem bereits in Bildungsinstitutionen wie Schulen und Universitäten entsprechendes Verhalten honoriert wird. Sowohl Lehrinhalte, als auch etablierte Prinzipien der Leistungsbewertung müssen hinsichtlich ihrer Erfüllungsmöglichkeit des aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedarfs an vertrauenswürdigen Personen überprüft werden. Das Schaffen einer gemeinsamen, an Kooperation ausgerichteten Identität erfordert neben der Bewertung positiver Leistungen des

Einzelnen im Vergleich zur Gruppe auch die Berücksichtigung von Teamergebnissen sowie Fähigkeiten zur Unterstützung und Motivation Dritter als Basis für Win/Win-Situationen.

Im Unternehmen sind allein auf Konkurrenz basierende Aufstiegsregeln ebenfalls dahingehend zu verändern, dass neben der eigenen Leistung vor allem der Einfluss der Führungskraft auf die intrinsische Motivation und Leistung Dritter berücksichtigt wird. Die erfolgreiche Vermarktung und der effiziente Einsatz des eigenen Potenzials des Mittelmanagers ist für den Erfolg komplexer Organisationen weniger relevant als dessen Beitrag zur Erhöhung des Sozialkapitals. Die Leistungsfähigkeit eines hohen Sozialkapitals übersteigt, wie bereits erläutert, bei weitem die der Summe des vorhandenen Humankapitals. Vernetzung und Kooperationsfähigkeit spielen für die Entwicklung von Sozialkapital eine entscheidende Rolle.

#### *Erweiterung des Zeithorizonts*

Die verzögerte Anpassung von Organisationsstrukturen in komplexen Organisationen und Gesellschaften stellt eine Charakteristik des Systems dar, der durch eine bewusst weite Auslegung von Organisationsregeln entgegengewirkt werden kann. In diesem Fall werden die Einflussmöglichkeiten, insbesondere der operativen Führungskraft, im und auf das System erhöht und somit zeitnahe Reaktionen ermöglicht. Der Zeitrückstand struktureller Führung kann so durch persönliche Freiräume innerhalb existierender Führungsrollen aufgeholt werden. Auf diese Weise kann das Mittelmanagement sein Verhalten kurzfristig an veränderte Bedingungen anpassen, bevor offizielle Strukturangleichungen erfolgen. Weiterhin kann das Topmanagement Maßnahmen ergreifen, die eine evolutionäre Begünstigung altruistischer Verhaltensweisen forcieren, indem es langfristige Erfolge gegenüber kurzfristigen verstärkt honoriert. Ausbeuterische, Misstrauen fördernde Strategien, deren Erfolg nur kurzfristig zu erwarten ist, werden dadurch unattraktiv.

Die erfolgreiche Durchsetzung dementsprechender Regeln basiert mittelfristig auf einer Abkehr vom Shareholder-Value-Prinzip, denn dieses repräsentiert weitestgehend eine Momentaufnahme unter Vernachlässigung von Entwicklungsperspektiven. Diese Abkehr wird bereits jetzt von vereinzelten Unternehmen, wie beispielsweise dem Hilti-Konzern mittels Börsenrückzug praktiziert. Vertrauen im Unternehmen zu implementieren, erfordert eine Erweiterung des Zeithorizonts sowie eine Veränderung der Unternehmensziele. Diese sind mit den Interessen überwiegend an kurzfristigem Profit orientierter Anteilseigner nicht kompatibel.

#### *Reduzierung von Habitus*

Die Implementierung eines Vertrauen fördernden und damit flexibel agierenden Mittelmanagements bedingt weiterhin den Ausbruch aus Habitusschleifen, die gerade im Recruiting zu einer Selbstbestätigung des Systems führen, die Veränderung entgegenwirkt. Die tendenzielle Auswahl von Kandidaten mit vertrautem Habitus (der auf alten Paradigmen aufbaut) kann verhindert werden, indem bewusst auf Entscheider mit geringer Objektbindung gesetzt wird. Personaler mit derartigen Eigenschaften sind in der Lage, dem Unvertrauten Vertrauensvorschuss zu geben und damit das Recruiting einer heterogenen mittleren Führungsebene zu ermöglichen.

Zu einer derartigen Entwicklung trägt auch die Abkehr von einer übermäßigen Berücksichtigung formaler Qualitätskriterien (Dr.-Titel, Zertifikate, Musterlebensläufe) bei. Übermäßiges Vertrauen in Bewährtes und Prädikate verhindert, dass „Noch-nicht-Bewährtes“ sich als effizienter als das Vertraute erweisen kann. Die bewusste Abkehr von Stereotypen-Förderung schafft dagegen ein heterogenes Mittelmanagement, das die Entwicklung neuer Vergleichskriterien und Erkenntnisse ermöglicht und so Innovation und damit Vertrauensbildung ohne Vertrautheit unterstützt. Auch hier gilt, dass Paradigmen des Systems (wie Expertengläubigkeit oder Formalismus) nicht einfach umdefiniert werden können. Unbewusste psychische Prozesse, die kollektiv gesellschaftliche Kultur bilden, werden nicht durch einfache Regelveränderung im sozialen System umprogrammiert. Es sind vielmehr umfangreiche Prozesse erforderlich, die durch bereits anders denkende Führungskräfte an strategisch wichtigen Stellen, wie im Mittelmanagement, unterstützt werden.

#### *Gesellschaftliche Etablierung von Beziehungsorientierung*

Als weitere Maßnahme sollte die Dominanz der Beziehungsorientierung gegenüber der Aufgabenorientierung in Deutschland auch gesellschaftlich legitimiert werden. Innovation und Vertrauen basieren nicht auf rein rationalen Denkweisen, sondern erfordern gerade ein Aufbrechen rein sachlicher Argumente und routinemäßiger Abläufe. Führungsbeziehungen, die das Mittelmanagement aufbaut, werden primär durch beziehungsförderndes Verhalten, und damit Vertrauensaufbau gefestigt. Es ist wichtig, diese Gruppe in ihrem Einfluss und ihrem Status innerhalb des Unternehmens zu bestärken und somit Demotivation dieser, für Innovation und Vertrauensaufbau, wichtigen Ebene zu vermeiden. Im wirtschaftlichen Umfeld vordergründig kommunizierte Führungskriterien beziehen sich dagegen häufig auf Sachargumente und „objektive“ personenunabhängige Leistungsvergleiche. Hierbei bleibt unberücksichtigt, dass vermeintliche Sachkriterien wie Qualität, Leistung oder Preis sowohl in ihrer Wahrnehmung als auch Entscheidungsrelevanz maßgeblich von der Qualität der



jeweiligen Beziehung beeinflusst werden. Ein Großteil national bevorzugter sachlicher Argumente entsteht auf affektiver Basis und hat damit keinen neutralen Ausgangspunkt. Eine Fokussierung auf Beziehungen statt Aufgaben verhindert eine ungerechtfertigte Überbewertung scheinbar sachlicher Verhaltensausröser und fördert die Legitimation einer Vertrauen fördernden mittleren Führungsebene.

### **12.8.1 Wirtschaft und Gesellschaft, notwendige Wegbereiter erfolgreicher Mittelmanager**

Zusammenfassend kann ein Mittelmanagement, das die in dieser Arbeit dargestellten Führungskriterien erfüllt, nicht ohne die Unterstützung von Gesellschaft und Unternehmen agieren. Ein kooperatives Mittelmanagement muss bereits im Vorfeld durch entsprechend ausgerichtete Bildungsinstitutionen geformt und gefördert werden. Diese Unterstützung sollte sich in unternehmensinternen Aufstiegsregeln und Bewertungskriterien fortsetzen.

Damit die mittlere Führungskraft ihr vorhandenes Handlungsspektrum ausnutzen kann, müssen seitens des Unternehmens diese Handlungsspielräume freigegeben werden. Der Aufbau von Vertrauen durch diese Ebene erfordert von der Organisation die verstärkte Honorierung langfristig erfolversprechender Verhaltensweisen und damit deren mittelfristige Abkehr von einem primär an Shareholder Value-Kriterien ausgerichteten Markt.

Die Bereitschaft, entsprechende Mittelmanager zu rekrutieren ist überwiegend von Personalern mit geringer Objektbindung zu erwarten, die bereit sind, Kandidaten mit fremdem Habitus Vertrauensvorschlüsse zu gewähren. Eine diesbezügliche Überprüfung der Personalentscheider ist damit erforderlich.

Grundsätzlich erfordert die Legitimation eines Vertrauen fördernden Mittelmanagements die Etablierung von Beziehungsorientierung als wichtigem Faktor für die Entwicklung sozialer Systeme und damit einhergehend die Statusaufwertung des mittleren Managements als zentralem Initiator interner Unternehmensbeziehungen.

### **12.9 Zusammenfassung und Bedeutung für Führungsbeziehungen in Organisationen**

Die in dieser Arbeit darstellten erforderlichen Anforderungen an ein Vertrauen förderndes Mittelmanagement können nur dann in der Praxis erfüllt werden, wenn die gesellschaftlichen Strukturen und Regeln dieses zulassen. Eine grundsätzliche Problematik jeder Neuausrichtung besteht in der zeitverzögerten Anpassung von Organisationsstrukturen an neue Paradigmen

und in der Umsetzung entsprechend veränderter Verhaltensanforderungen. Ein zweites generell zu überwindendes Hindernis stellt die naturgemäße Resistenz bestehender Paradigmen dar.

In Deutschland im Konkreten wirken vor allem das Rationalitätsparadigma und eine verstärkte Aufgabenorientierung im wirtschaftlichen Umfeld dem Aufbau von langfristigen Vertrauensbeziehungen im Mittelmanagement entgegen. Des Weiteren führen ein ausgeprägter Formalismus und die nationale Tendenz zur Objektbindung zu erhöhter Abhängigkeit von bestehenden Strukturen und einer inflationären Tendenz von Vertrauenssymbolen. Diese Mechanismen erschweren insbesondere die Hinterfragung von Paradigmen wie Konkurrenzdenken (Die Auffassung von Beziehungen als Null-Summen-Spiele statt Nicht-Null-Summen-Spielen) oder einfachen Ursachen-Wirkungsketten (Die Erklärung von Reaktionen anhand einfacher Kausalitäten statt multipler Korrelationen).

Eine erfolgreiche Umsetzung der geforderten Vertrauensführung im Mittelmanagement in der wirtschaftlichen Praxis erfordert ein grundsätzliches Umdenken, das auch gesellschaftliche Grundannahmen und Strukturen betrifft. Die Beurteilung von Führung im Mittelmanagement benötigt Paradigmen, die auf Anpassung, nicht auf Konstanz basieren. Gütekriterien für das Recruiting von Mittelmanagern und die Analyse von Vertrauensbeziehungen in Organisationen sollten den Mechanismen komplexer Systeme gerecht werden. Dieses ist nur möglich, wenn Gütekriterien neben einer Überprüfung des Systemoutputs auch eine Überprüfung der Grundlagen des Systems ermöglichen (Die Tatsache, dass ein Student der Universität X die Aufstiegsanforderungen des Unternehmens Y erfüllt, lässt noch keine Aussage über die Effizienz der Aufstiegsregeln an sich zu.).

Deutschland muss diesbezüglich sein Konkurrenzparadigma, kurzfristiges Denken, Habitus und Expertenglaube, sowie übertriebene Aufgabenorientierung überwinden.

### **12.9.1 Thesen**

1. Die Einführung eines neuen Führungsanspruchs wird durch das jeweilige System gesteuert. Ob sich Vertrauensführung in Deutschland etabliert, ist nicht zuletzt eine Frage gesellschaftlicher Mechanismen.
2. Die Implementierung eines neuen Führungsparadigmas hat zwei Widerstände zu überwinden, die zeitverzögerte Reaktion der Organisationsstrukturen sowie die Widerstandsfähigkeit bestehender kultureller Normen und Riten.

3. Dem Erfolg eines neuen Bewerbertypus auf dem Bewerbermarkt steht die Tendenz der Entscheider, Bewerber mit einem vertrautem Habitus auszuwählen, entgegen.
4. Scheinbar objektive Bewertungskriterien sind oft lediglich Folgen habitueller Bewertungsmuster. Es müssen grundsätzlich Gütekriterien hinterfragt werden, statt lediglich die aus ihnen resultierenden Maßnahmen zu variieren.
5. Zukünftiger Unternehmenserfolg bedingt ein Vertrauen förderndes operatives Management, das sich trotz kontraproduktiver Karrieremechanismen durchsetzt.
6. Das Rationalitätsparadigma in Deutschland verhindert die ernsthafte Berücksichtigung weicher Faktoren und irrationaler Verhaltensmotive als legitime Bestandteile des Unternehmenserfolgs. Kulturelle Muster müssen sich der gestiegenen Bewertung von Beziehungen anpassen.
7. Die Werbewirksamkeit von propagierten Organisationsstrukturen führt zu einer Vernachlässigung der Hinterfragung von deren Inhalt und jeweiliger Wirkung.
8. Der Aufbau von Netzwerkstrukturen erfordert eine Aufwertung der Beziehungsorientierung gegenüber der traditionellen Aufgabenorientierung.
9. Objektbindung und Expertenvertrauen in Deutschland führen zu einer Abhängigkeit und inflationären Tendenz von Vertrauenssymbolen. Die Förderung von heterogenem Führungsnachwuchs im und durch das Mittelmanagement erfordert die Abkehr von übersteigerten formalistischen Auswahlkriterien.
10. Die Gültigkeit vieler Aussagen besteht letztendlich nur innerhalb geltender Systeme, die sich durch Ergebnisse systemkompatibler Erhebungen zwangsläufig selbst bestätigen und sich damit im Allgemeinen der öffentlichen Diskussion entziehen.
11. Vertrauensführung kann nicht über einfache Kausalmodelle abgebildet werden. Wenn Organisationen als komplexe Systeme verstanden werden sollen, erfordert dies ein neues Paradigma für Gütekriterien, das auf Anpassung, nicht auf Konstanz basiert.

*Vertrauen bestimmt Beziehung*  
*Beziehung bestimmt Kommunikation*  
*Kommunikation bestimmt Ökonomie*

## 13 Fazit

Was ist der Nutzen, soziokulturelle Ansätze mit psychologischen und biologischen zu verbinden? Eine interdisziplinäre Betrachtung ermöglicht es, den eigenen Filter zu betrachten und sich von der Vorstellung zu trennen, dass soziale Phänomene nur in einem eigenen Universum existieren. Die Verbindung von Disziplinen ermöglicht erst, wie Pinker beschreibt, den Reiz von Entdeckungen, die innerhalb der Grenzen einer einzigen Disziplin nie möglich wären.<sup>1</sup> Des Weiteren riskiert eine separate Betrachtung innerhalb einer Disziplin (z.B. von Prozessen, Führungskräften oder Kultur) unter Ausblenden der Verbindungen ein Scheitern ohne Anhaltspunkte (vgl. Maira/Scott-Morgan 1997, S.126).

Der Anspruch dieser Arbeit, in Ihrer Analyse von Führungsbeziehungen möglichst vielen Perspektiven zu folgen, konnte durch die Auswahl des grenzüberschreitenden Konzeptes „Vertrauen“ verwirklicht werden. Über Vertrauen als beziehungsgestaltendem Element ist eine interdisziplinäre Betrachtung von Führung vor soziologischem, psychologischem, naturwissenschaftlichem und ökonomischem Hintergrund möglich. Keine dieser verschiedenen Sichtweisen zerstört die Gültigkeit der anderen, sondern stellt eine Ergänzung dar, die den notwendigen Dialog für eine ganzheitliche Umsetzung neuer Erkenntnisse in unserer Gesellschaft ermöglicht.

Eine Darstellung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Realität verdeutlicht dem Leser die von der Verfasserin wahrgenommene Ausgangssituation als Anlass für die folgenden Überlegungen. Im Rahmen dieser Bestandsaufnahme ist vor allem die Fokussierung auf das Mittelmanagement, als wichtigem in bisherigen Betrachtungen vernachlässigtem Vertrauensfaktor in Unternehmen, zu betonen.

Die anschließende Erläuterung der theoretischen Basis beugt paradigmabedingten Missverständnissen vor, und gewährleistet die wissenschaftliche Einordnung des Phänomens Vertrauensführung in den Gesamtkontext.

---

<sup>1</sup> “What is the payoff for connecting the social and cultural levels of analysis to the psychological and biological ones? The thrill of discoveries, that could never be made within the boundaries of a single discipline...” (Pinker 2004, S.72).

Die folgende umfassende Auseinandersetzung mit der Bedeutung, Funktion und Bildung des Beziehungsmerkmals Vertrauen endet mit einer konkreten Definition und Darstellung der Vertrauenseigenschaften, die für die Implementierung dieses Mechanismus in die Führungspraxis unerlässlich sind. Ein umfassendes Verständnis von Vertrauen ermöglicht im Folgenden dessen Beitrag zu struktureller und interaktioneller Führung konkret darzustellen. Anschließend konnten bestehende Konzepte zur Beurteilung von Führungsverhalten auf Ihre Wirksamkeit bezüglich der Aufdeckung vertrauensrelevanter Faktoren überprüft werden.

Die folgende Entwicklung der vier Grundlagen Vertrauen fördernder Führungskräfte stellt den ersten Schritt für eine praktische Umsetzung der im Rahmen dieser Arbeit gewonnen Erkenntnisse dar. Diese Erkenntnisse werden anhand eines Abgleichs mit dem aktuellen Stand der Verhaltensgenetik und Evolutionsforschung nochmals disziplinübergreifend validiert.

Bevor abschließend ein Entwurf eines neuen auf Vertrauen fokussierten Analyseverfahrens für die Führungspraxis dargestellt wird, ist es der Autorin wichtig, deren Implementierungschancen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld Deutschlands einzuordnen und auf eventuelle vorangehend oder parallel zu ergreifende Maßnahmen hinzuweisen. Auf diese Weise soll dem Entwurf eines zwar erforderlichen, aber illusorischen Szenarios, für dessen Verwirklichung noch nicht die notwendigen Voraussetzungen geschaffen worden sind, vorgebeugt werden.

### **13.1 Zusammenfassung**

Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich im Zuge wirtschaftlicher Globalisierung, neuer Kommunikationstechnologien und divergierender Werthaltungen verändert.

Führung muss die Integration verschiedener Kulturen gewährleisten, während die formelle Macht mangels Organisationsvertrauen und Arbeitsethos sinkt. Der Wertpluralismus erfordert von Führungskräften ein breites Repertoire unterschiedlicher Motivationsansätze, deren Verwirklichungsrahmen die Organisation bereitstellen muss. Komplexität erfordert lebenslanges Lernen und Flexibilität auf Kosten von Vertrautheit und Gewohnheit. In sich wandelnden Organisationen, die mit neuen Informationstechnologien operieren, werden Kommunikation und das Management multipler Beziehungen außerhalb wie innerhalb des Unternehmens zu zentralen Erfolgskriterien. Das in seiner Bedeutung bisher verkannte Mittelmanagement tritt als Knotenpunkt von Netzwerken in den Vordergrund.

Die Problematik vieler Führungstheorien und praktischer Beratungsansätze in der Personalentwicklung resultiert aus einem auf Kausalketten und linearen Vernetzungen aufbauenden Paradigma. Nicht konstante Strukturen und Prozesse schaffen Sicherheit, sondern flexible Akteure innerhalb elastischer Netzwerke. Vertrauen im Wandel entsteht nicht durch Konstanz, sondern durch konstante Anpassungsfähigkeit.

Vertrauen als zeitschaffender und handlungserweiternder Faktor in komplexen Organisationen kann nur bedingt durch vertraute Strukturen und etablierte Prozesse aufgebaut werden. Es entsteht weitestgehend indirekt über Personenvertrauen in den Vorgesetzten und auf lateraler Ebene. Vertrauen ist, wie auch Macht, ein oft informeller Kernbestandteil der Führungsbeziehung. Vertrauen und Macht können sich gegenseitig ersetzen (vgl. Kühl 2004, S.72; Kets de Vries 2003).<sup>2</sup> Die von Kühl geforderte Bereitstellung von Plattformen für mikropolitische Prozesse ist demzufolge nur dann unumgänglich, wenn der Aufbau von Vertrauensbeziehungen gescheitert ist.

Versteht man Vertrauen als Ergebnis eines teils unbewussten, teils affektiven Prozesses, so ist Vertrauen nicht Produkt rationaler Abwägung, sondern als Ausgangspunkt dieser zu verstehen.<sup>3</sup> Der Erfolg von interaktiver Führung hängt wesentlich davon ab, inwieweit diese in der Lage ist, das positive Vorurteil „Vertrauen“ zu generieren, dadurch zusätzliche Handlungsmöglichkeiten zu schaffen und Gegenleistungen in die Zukunft zu schieben. Der Vorteil einer Vertrauensbeziehung gegenüber einer Machtbeziehung besteht eindeutig in ihrer Symmetrie. Handeln in Vertrauensbeziehungen ist extrinsisch wie intrinsisch motiviert und damit im Vergleich zu Führung über einseitige Macht weitaus stabiler und unabhängiger von strukturellen Veränderungen.

Bei aller Notwendigkeit von Vertrauen in komplexen Systemen, ist bei dessen Implementierung die Verhältnismäßigkeit zu berücksichtigen.<sup>4</sup> Führen mit dem erforderlichen Maß an Vertrauen gleicht einer Gratwanderung, bei der ein Über- oder Untergewicht

---

<sup>2</sup> *“Power leads to the suspension of moral values. Power frequently substitutes for trust in business relationships, whether between individuals within the organisation or between one organisation and others it deals with.”* (Kets de Vries 2003, S.66).

<sup>3</sup> Der schweizer Psychiater und Psychotherapeut Luc Ciompi hat in diesem Zusammenhang das integrative psychosozio-biologische Modell der Affektlogik entwickelt. Danach konstituieren zahlreiche Fühl-, Denk- und Verhaltensprogramme auf verschiedenen hierarchischen Stufen die Psyche. Ein qualifizierendes Fühlssystem, das mit wenigen affektiven Grundzuständen operiert, steht in enger Wechselwirkung mit einem quantifizierend-abstrahierenden Denksystem (Kognition). Bewusste oder unbewusste affektive Faktoren beeinflussen auch das logisch-rationale Denken sowie Lernen und Gedächtnis. Affekte geben dem Denken eine Richtung und instrumentalisieren es gleichsam. Die affektlogische Dynamik macht auch soziale Prozesse verständlich (kollektive Stimmungen und Wertänderung bis hin zur Massenpanik oder -hysterie)

<sup>4</sup> *„Ein gewisses Maß an Vertrauen muss in komplexen Systemen vorhanden sein, es wäre jedoch riskant, einen höheren Grad an Vertrauen zu einem Grundstein ökonomischer Reform zu machen.“* (Gambetta 2001, S.221).

einzelner Vertrauenskomponenten die Vertrauensbeziehung aus der Balance bringen kann. So elementar Vertrauen für Loyalität und proaktive Verhaltensweisen ist, so kontraproduktiv ist es, wenn die sechs Dimensionen einer Vertrauensbeziehung in starkem Missverhältnis zueinander stehen. Das Vertrauen in die Führungskraft kann beispielsweise zu Abhängigkeit und Unselbständigkeit des Geführten führen, wenn diesem das Selbstvertrauen fehlt. Das Selbstvertrauen der Führungskraft kann nur dann helfen, neue Perspektiven umzusetzen, wenn diese außerdem aufgrund von Vertrauen in die anderen und Vertrauen in Vertrauen erfolgreiches Delegieren praktiziert.

Eine Führungskraft, die eine Stabilisierung aller sechs Vertrauensdimensionen der Beziehung fördert, muss über ein Spektrum an Verhaltensvariationen verfügen. Langfristig Vertrauen förderndes Verhalten einer Führungskraft basiert dabei auf den vier grundsätzlichen Dispositionen Einfühlungsvermögen, Selbstdarstellung, schwacher Objektbindung und innerer Stabilität.

Die Suche nach persönlichen Anlagen eröffnet unweigerlich die Diskussion über die Rolle genetischer Prägungen und damit die Frage nach der Vererbbarkeit von Führungsfähigkeiten. Der derzeitige Kenntnisstand der Verhaltensgenetik verweist auf Korrelationen zwischen Genen und Verhalten, aber nicht auf kausale Zusammenhänge. Ergebnisse der Zwillingsforschung zeigen, welche Macht Sozialisation allein bei geringsten genetischen Unterschieden hat, und welche vielfältigen Variationen und Entwicklungen das Zusammenwirken von „Nature“ und „Nurture“ ermöglicht.

Gene sind nicht als Verhaltensdeterminanten zu verstehen. Sie funktionieren viel mehr wie Schalter, deren Wirkungsgrad und komplexe Vernetzungen lebenslang in Interaktion mit der Umwelt stehen und diese sowohl verändern als auch durch sie verändert werden. Die Führungskraft ist damit das Produkt einer nicht separierbaren Koproduktion von Anlagen und Umwelt, psychischen und sozialen Systemen. Verhalten anhand der Gene zu prognostizieren wäre vergleichbar mit der Beurteilung eines Buches allein aufgrund der in diesem verwendeten Worte. Das Buch besteht zwar aus Worten, für Inhalt und Bedeutung spielen aber noch andere Faktoren eine Rolle. Nicht die Anzahl, sondern die Kombination ist hier entscheidend. Ebenso leisten Gene lediglich einen Teilbeitrag im Prozess, der Verhalten steuert. *„The amount of variance within a population of societies is the sum of the variances due to genetic drift, tradition drift, and their interaction. In any particular case the genetic and tradition components will be difficult to tease apart and to measure.”* (Wilson 2002, S.14).

Was die Evolutionsforschung betrifft, verweisen Versuche auf die langfristige Durchsetzung kooperativer Verhaltensweisen und damit auf die zentrale Rolle von Vertrauen. Ein von Konkurrenz getragenes Wirtschaftssystem ist dieser Theorie zufolge langfristig nicht durchsetzungsfähig.

Die große Bedeutung des sozialen Umfelds für erfolgreiche Führung verweist nicht nur auf das Erfordernis einer Berücksichtigung der Organisationsstrukturen und Kulturen, sondern, was hier noch weitaus grundlegender und damit unbewusster wirkt, auf die Mechanismen der jeweiligen Gesellschaft. Deutschland hat mit seiner Tendenz zur Objektbindung, zu Expertenvertrauen und Aufgabenorientierung eigene spezifische Widerstände, die der Implementierung Vertrauen fördernder Führungskräfte entgegen wirken.

Die Anwendung neuer Auswahlverfahren ist in ihrer Effektivität unter anderem durch gängige Recruitingmuster, Stereotype der Entscheider und die Macht von Experten und gängigen Formalismen beschränkt.

Was die Grundlagen deutscher Rekrutierungsmaßstäbe betrifft, wäre beispielsweise die Orientierung an Arbeitszeugnissen, deren verklausulierte Zeugnissprache bereits zu einer Zeit entstanden ist, als an Führungskräfte noch andere Anforderungen gestellt worden, einer Überprüfung hinsichtlich ihrer Funktionalität zu unterziehen. Gängige Zeugnisformulierungen liefern wenig Anhaltspunkte für erforderliche Schlüsselqualifikationen für Führungserfolg wie Empathie, Vertrauenswürdigkeit, innere Stabilität oder Netzwerkfähigkeit. Möglicherweise ist die auf Sachlichkeit ausgerichtete Zeugnissprache letztendlich Ausdruck eines nationalen Habitus einer eher aufgabenorientierten als beziehungsorientierten Gesellschaft, die primäre Anforderungen an Mitglieder komplexer Organisationen gar nicht abbilden kann.

In diesem Fall liegt die bereits behandelte Problematik zeitverzögerter Anpassung von Organisationen in komplexen Systemen vor. Während die Umsetzung von Konzepten (wie beispielsweise Teamarbeit und Eigenverantwortlichkeit) längst in vielen Unternehmen praktiziert wird, sind viele Strukturen und Handlungsrouinen noch an alten Paradigmen (wie innerbetriebliche Konkurrenz und streng hierarchische Steuerung) ausgerichtet. Oft sind die Gründe für das Scheitern von Veränderungsprojekten dementsprechend in den unhinterfragten Grundmechanismen des jeweiligen Systems zu finden, die mit veränderten Paradigmen nicht kompatibel sind.

Es ist wichtig, Veränderungen als Ergebnis einer Koproduktion auf verschiedenen Ebenen zu erkennen. Das psychische System verarbeitet auf seiner Basis von Grunddispositionen



Erfahrungen und wird durch diese weiter geprägt. Das System Organisation bestimmt durch seine Strukturen und Kultur die Grenzen und Möglichkeiten dieser Erfahrungen. Das soziale System verkörpert durch seine grundlegenden Mechanismen bestehende und überkommene Glaubenssätze und kann sich erst nachträglich neuen Ideen und Bedürfnissen anpassen. Aufgrund dieser unvermeidlichen Nachträglichkeit wird das soziale System tendenziell immer gegen Veränderungen arbeiten. Aktuelle Theorien zu Evolution von Gesellschaft lassen allerdings vermuten, dass die Flexibilität des Systems, auf Veränderungen zu reagieren, selbst der Evolution unterliegt und somit in Zukunft eine schnellere Anpassungsfähigkeit möglich ist. Das Bedürfnis nach klaren Dichotomien und validen und reliablen Messverfahren ist mit einer komplexen Realität nicht kompatibel und deshalb vielleicht selbst irgendwann Gegenstand evolutionärer Veränderung.<sup>5</sup> In diesem Fall zitiert Ridley berechtigter Weise eine Studie, der zufolge ein großer Teil berühmter Wissenschaftler, Komponisten, Maler und Schriftsteller einen bestimmten Grad an mentaler „Störung“ vorweist.<sup>6</sup> *„Rationales Denken setzt immer Grenzen für das Konzept einer Person für ihre Beziehung zum Kosmos wie schon der Princeton Mathematiker John Nash beim Erhalt seines Nobelpreises betonte.“* (vgl. Ridley 2004, S.123).<sup>7</sup>

Um den in dieser Arbeit vorgestellten Anspruch an erfolgreiche Führung zu verwirklichen, müssen auf unterschiedlichen Ebenen in der Praxis Veränderungen stattfinden. Die derzeitige Situation ist dadurch geprägt, dass gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturen sowie verinnerlichte Werte und Normen noch weitestgehend durch die Grundannahme der Existenz linearer System geprägt sind. Habitualisierte Denkmuster berücksichtigen somit nicht die Gesetzmäßigkeiten komplexer Systeme, denen Organisationen und ihre Mitglieder unterliegen. Viele Veränderungsprojekte, wie die Innovation von Mitarbeiterführung, scheitern derzeit daran, dass das Ausmaß bestehender Vernetzungen und Korrelationen im Unternehmen (und auch in der Gesellschaft) verkannt wird, und die Relevanz bestimmter Faktoren (wie Vertrauen) unterschätzt wird.

Innovation und, mit dieser einhergehend, eine neue komplexitätskompatible Führungspraxis können nur dann erfolgen, wenn Regeln, Normen und Strukturen auf psychischer, sozialer und gesellschaftlicher Ebene mit den Gesetzmäßigkeiten komplexer Prozesse vereinbar sind.

---

<sup>5</sup> Die Funktionalität einer auf Trennung in Gut und Schlecht basierenden Wirklichkeitskonstruktion wurde bereits vor über 2000 Jahren durch den Taoismus in Frage gestellt.

<sup>6</sup> Ridley 2004, S.123 zitiert *“one absurdly precise study estimates 28% of prominent scientists, 60% of composers, 73% of painters, 77% of novelists, 87% of poets have shown some degree of mental disturbance”*

<sup>7</sup> John Nash, the Princeton mathematician after accepting the Nobel price: *“Rational thought imposes a limit on a persons concept of his relations to the cosmos.”* (Nasar 1998, S.245).

Die Einführung von Vertrauensführung im Mittelmanagement scheitert, wenn diese zu den vorherrschenden Paradigmen im Widerspruch steht und damit Widerstände und Paradoxien erzeugt, die die Organisationsmitglieder mit unlösbaren Double-Bind-Situationen konfrontiert und damit an der Umsetzung der neuen Anforderungen hindert.

Der Weg zu einem Vertrauen fördernden Mittelmanagement in komplexen Organisationen führt über Mittelmanager (psychische Ebene), die vertrauensfähig und vertrauenswürdig sind, Organisationen (Organisationsebene), die mit ihren Regeln und Strukturen genau diesen Führungstypus fordern und fördern und eine Gesellschaft (soziale Ebene), deren Paradigmen nicht im Widerspruch zu den dargestellten Erwartungen stehen.

In Deutschland sind für die Implementierung eines Vertrauen fördernden Mittelmanagements vor allem konkrete Maßnahmen zur Erfüllung der folgenden Kriterien erforderlich:

**Psychische Ebene:** Entkoppelung eigener Bewertungsmaßstäbe von sozialen Kategorien:

Verstärkte Beziehungsorientierung, Erhöhung innerer Sicherheit, Reduzierung von Objektbindung

**Organisationsebene:** Veränderung der Aufstiegs- und Erfolgsprinzipien:

Verbesserung der Informationspolitik, Überprüfung bevorzugter Karrierewege, Hinterfragung legitimer Anforderungskriterien, Förderung von Netzwerkorientierung

**Gesellschaftliche Ebene:** Aktualisierung der Inhalte von Gütekriterien

Wechsel von Aufgaben- zu Beziehungsorientierung, Ersatz des Konkurrenzparadigmas durch die Grundannahme von Nicht-Null-Summen-Spielen, Angleichung der Zeugnissprache an Anforderungen komplexer Organisationen, zusätzliche Ausrichtung von Studieninhalten auf Vertrauen fördernde Kriterien, Anpassung von Assessment-Centern an aktuelle Bedarfe, Veränderung des Eliteverständnisses

## 13.2 Ergebnisthesen

Die in der Einleitung aufgestellten Ausgangsthesen werden folgend nochmals aufgeführt, um diesen anschließend die wesentlichen Ergebnisthesen zuzuordnen.

### BASISTHESEN

1. Die Situation der Unternehmen ist durch Heterogenität und Wandel geprägt.
2. Das Mittelmanagement ist Schlüsselfaktor für Führungsbeziehungen.
3. Organisationen sind als komplexe Systeme zu betrachten.

## **ZENTRALTHESE**

4. Vertrauen ist entscheidender Faktor von Führung in komplexen Organisationen.

## **FOLGETHESEN**

5. Führungsbeziehungen sind komplexe, durch Vertrauen gesteuerte Prozesse.

6. Erhebungsinstrumente wie der MLQ müssen um Vertrauen indizierende Kriterien erweitert werden.

7. Vertrauen ist Gegenstand von Evolution, aber nicht genetisch steuerbar.

8. Die Implementierung eines neuen Führungstypus trifft in Deutschland auf Widerstände.

### **13.2.1 Ergebnisthesen zu den Basisthesen**

#### ***1. Die Situation der Unternehmen ist durch Heterogenität und Wandel geprägt.***

- Im engeren Sinne sind alle Leistungen Dienstleistungen.
- Persönliche Beziehungen werden wichtigere Ware als Güter und Dienstleistungen. Laterale Kooperation wird aus diesem Grund zunehmender Einflussfaktor.
- Die Tragweite von Kommunikation und Verhalten wächst analog zur steigenden Vernetzung.
- Die aktuelle Führungssituation ist geprägt durch geringe Identifikation, Motivation und Führungsfähigkeit.
- Das aktuelle Arbeitsumfeld erfordert eine permanente Infragestellung von Werten, Regeln, Ritualen, Macht und Status.
- Permanenter Wandel erfordert auch von Führungskräften lebenslange Lernbereitschaft.
- Die erfolgreiche Verkörperung von Sinn und Ziel der Organisation durch die direkte Führungskraft ist von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg.
- Kommunikation und Glaubhaftigkeit werden zu entscheidenden Führungskriterien.

#### ***2. Das Mittelmanagement ist Schlüsselfaktor für Führungsbeziehungen.***

- Das Mittelmanagement ist Schwerpunkt interaktiver Führung und entscheidet maßgeblich über erfolgreiche Umsetzung von Strategien und Entwicklung potentieller Führungskräfte.

- Der erste direkte Vorgesetzte bzw. Ansprechpartner der neu in das Unternehmen eingetretenen Nachwuchsführungskraft entstammt in der Regel dem mittleren Management. Welche Werte dieser vermittelt, wie er motiviert, welches Vertrauen er schafft, wen und ob er protegiert, wird einen maßgeblichen Einfluss darauf haben, ob Potentiale zu Talenten werden.
- Vertrauen in Organisationen entsteht schwerpunktmäßig auf operationaler Ebene. Die direkte Führung durch das Mittelmanagement entscheidet primär über die Entstehung von Vertrauenskultur.
- Wesentliches Erfolgsmerkmal von Organisationen ist die positive Beziehung zum unmittelbaren Vorgesetzten, für die der Grad des Vertrauens den entscheidenden Faktor darstellt.
- In das Mittelmanagement als Zentrum direkter Führung gesetztes Vertrauen ist ein entscheidendes Kriterium für Unternehmenserfolg.
- Das Mittelmanagement wird seine konkrete lokale Verortung verlieren und im Rahmen von Projekten vielfach in hierarchisch wenig abgesicherten Positionen wiederzufinden sein.
- Die Fixierung der Führungsliteratur auf das Topmanagement vernachlässigt den primären Einfluss des operativen Managements in diesem Bereich. Das operative Management muss in Führungsliteratur und Führungstrainings weitaus stärker berücksichtigt werden.

### ***3. Organisationen sind komplexe Systeme.***

- Unternehmen stehen heute erhöhter Komplexität, reduziertem Systemvertrauen und verändertem Kommunikationsbedarf gegenüber. Führung kann sich weder auf genaue Handlungsvorgaben durch das System noch auf den Erfolg offizieller Kommunikationswege verlassen.
- Die Existenz individueller Wahrnehmungsfiler bedingt, dass kein Individuum eine Situation gleich betrachtet und bewertet. Die Beurteilung einer Beziehung erfordert demzufolge die Berücksichtigung der unterschiedlichen beteiligten Wahrnehmungspositionen.

- Das jeweilige Konstruktionssystem beeinflusst die individuelle Flexibilität von Denken und Handeln. Individuen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Anpassungsfähigkeit.
- Wechselwirkungen zwischen den Systemen bedingen, dass Verhalten immer gleichzeitig von Organisationsstrukturen, den Beziehungen zu Interaktionspartnern (personalen Strukturen) und den Strukturen des eigenen Konstruktionssystems (psychischen Strukturen) bestimmt wird. Die Beurteilung von Führung ohne Berücksichtigung aller drei Systeme bleibt folglich immer unvollständig.
- Organisationen sind pfadabhängig. Was Führung bewirken kann, muss auf Basis der Organisationshistorie bewertet werden.

### 13.2.2 Ergebnisthesen zur Zentralthese

#### 4. *Vertrauen ist entscheidender Faktor von Führung in komplexen Organisationen*

- Vertrauen reduziert Komplexität, indem es den Zeithorizont und das Handlungsspektrum erweitert.
- Da Vertrauen als Basis und Folge von Beziehungen Komplexität reduziert, stellt es für Führungsbeziehungen in komplexen Organisationen einen zentralen Faktor dar.
- Vertrauen ist mittels Führung generierbar.
- Erst die Existenz von Sympathien und Vertrauen sorgt dafür, dass Menschen motiviert sind, ohne Gegenleistung etwas für andere zu tun.
- Die Entstehung von Vertrauen auf drei verschiedenen, vernetzten Ebenen ermöglicht es dem Unternehmen sowohl über interaktionelle als auch über strukturelle Führung auf Vertrauen einzuwirken.
- Aufgrund der Möglichkeit, Vertrauensebenen zu wechseln, kann weiterführend aus Vertrauen in die Führungskraft Systemvertrauen entstehen, das wiederum die Reichweite struktureller Führung erhöhen kann.
- Vertrauen innerhalb der Führungsbeziehung ist unabhängig von der Existenz von Systemvertrauen und kann in solches überführt werden. Einzelne Personen ermöglichen über personale Führung die Neutralisierung einer gestörten Beziehung zur Organisation.

- Die Risiken von Vertrauen erfordern innerhalb der Führungsbeziehung nicht nur die Förderung von Vertrauen, sondern auch den Schutz vor dessen Entwicklung in die Kontraproduktivität.
- Noch nicht aktiviertes individuelles Leistungspotential stellt eine der wertvollsten Unternehmensressourcen dar und kann über Vertrauen infolge Handlungserweiterung und Motivationserhöhung aktiviert werden.

### 13.2.3 Ergebnisthesen zu den Folgethesen

#### *5. Führungsbeziehungen sind komplexe durch Vertrauen gesteuerte Prozesse*

- Personale Führung ist das Ergebnis von Wechselwirkungen. Die geführte Person ist nicht nur Objekt von Handlungen, sondern auch Subjekt. Der Erfolg von Führung wird letztendlich dadurch bestimmt, wie diese vom Geführten wahrgenommen wird. Die Einstellung des Geführten zur Führungskraft ist somit ein wichtiger Faktor für die Analyse einer Führungsbeziehung.
- Entscheidend ist die Flexibilität des Führungsverhaltens in seiner relativen Konstanz, bezogen auf die jeweilige Situation, nicht die absolute Konstanz, unabhängig von der Situation.
- Die Führungskraft selbst beeinflusst die Entwicklung einer Vertrauensbeziehung durch ihr Verhalten, ihre Wahrnehmung und durch den Grad ihrer Unabhängigkeit innerhalb des sozialen Systems.
- Das Verhaltensrepertoire der Führungskraft erfordert eine situationsspezifische Varianz. Statt den Erfolg einzelner Führungsstile zu untersuchen, müssen Pools von Verhaltensweisen, auf die situationsspezifisch zurückgegriffen werden kann, zusammengestellt werden.
- Die Führungssituation droht permanent auch negativ auf die Führungskraft einzuwirken. Erfolgreiches Führen ist kein finiter Zustand, sondern ein permanent zu überprüfender Prozess.
- Nicht das alleinige Vorhandensein, sondern ein ausgewogenes Maß der Vertrauenskomponenten Vertrauen, Selbstvertrauen und Vertrauen in Vertrauen bestimmt den optimalen Vertrauensgehalt einer Beziehung. Führung über Vertrauen stellt eine in komplexen Systemen notwendige Gratwanderung dar.

- Die Unmöglichkeit, Beziehungen anhand einfacher Ursache-Wirkungs-Ketten zu erklären, erfordert Analyseverfahren, die verschiedene, sich gegenseitig beeinflussende Faktoren berücksichtigen können.
- Vertrauensführung des Mittelmanagements erfordert Empowerment durch das Topmanagement. Dieses bedingt Verantwortungsdelegation, Gewährung von Vertrauensvorschüssen, Schaffung von Handlungsspielräumen, Bereitstellung notwendiger Ressourcen und die Förderung von Kritikern und Querdenkern.

***6. Erhebungsinstrumente wie der MLQ müssen um Vertrauen indizierende Kriterien erweitert werden.***

- Die Analyse erfolgreicher Führung muss sich mit den Bedingungen konstanter Beziehungen, nicht konstanten Verhaltensmustern beschäftigen. Erhebungsverfahren, die sich mit der Beurteilung von Führung befassen, brauchen situationsunabhängige Qualitätskriterien für Beziehungen, wie Vertrauen.
- Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft erfordert neue Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter.
- Führungskräfte müssen heute nicht nur mit den Risiken und Möglichkeiten vielseitiger Informationskanäle vertraut sein, sondern in ihrer Sozialkompetenz in Bezug auf die neue Bedeutung von Kommunikation beurteilt werden.
- Die Vertrauensbeziehung wird von der Vertrauensfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Interaktionspartner bestimmt. Die Ermittlung des Vertrauenspotenzials einer Führungsperson muss neben Vertrauen fördernden Fähigkeiten und Eigenschaften der Führungsperson auch deren eigene Vertrauensfähigkeit berücksichtigen.
- Das psychische System steuert über Sach-, Selbst- und Sozialverhältnis die Verarbeitung von Vertrauensbeziehungen. Ein Beurteilungsverfahren für Führungskräfte muss Aussagen über diese drei „Weltbezüge“ ermöglichen.
- Objektbindung als Ausdruck des Sachverhältnisses und innere Sicherheit als Ausdruck des Selbstverhältnisses beeinflussen primär die eigene Vertrauensbildung. Sie entscheiden folglich maßgeblich über die Flexibilität und Unabhängigkeit der Führungskraft.
- Einfühlungsvermögen und Selbstdarstellung als Ausdrucksformen des Sozialverhältnisses ermöglichen eine direkte Einwirkung auf die Vertrauensbildung

Dritter. Sie beeinflussen maßgeblich die Wahrnehmung und Attribution von Führungsverhalten.

- Einfühlungsvermögen basiert auf der Kenntnis fremder und eigener Denkstrukturen und deren Wirkung. Eine Führungskräftebeurteilung muss diese Fähigkeit in ihrer Analyse berücksichtigen.
- Selbstdarstellung kann in Art (Selbstinszenierung, Konfliktverhalten) und Spektrum (Kontaktfreudigkeit, Netzwerkbildung) geteilt werden und entsteht unter Einwirkung von Vertrauen. Die Wirkung der Selbstdarstellung hängt somit nicht nur von deren Qualität, sondern auch von der Vernetzungsfähigkeit der Führungskraft ab.

#### ***7. Vertrauen ist Gegenstand von Evolution aber nicht genetisch steuerbar.***

- Vertrauen als Basis kooperativen Verhaltens wird evolutionär begünstigt, da es einen signifikanten Beitrag für die in komplexen Systemen Erfolg versprechende Netzwerkbildung leistet.
- Die Annahme, dass nicht nur physische Fähigkeiten, sondern auch soziale Kompetenzen genetisch angelegt sind, bedeutet, dass eine Begabung, beispielsweise zu Empathie, das Erlernen erfolgreicher Kommunikation begünstigt.
- Die genetische Anlage für ein Persönlichkeitsmerkmal trifft noch keine Aussage, in welcher Weise dieses genutzt und ausgebildet wird.
- Der Mensch ist das Produkt einer Wechselwirkung von Genetik und Umwelt. Die Auswirkung genetischer Anlagen auf Denken und Handeln wird durch das Umfeld bestimmt. Ob Talente und Anlagen einer Führungskraft zum Tragen kommen, hängt von den Umfeldbedingungen und der persönlichen Entwicklung ab.
- Das Verhalten der Führungskraft ist immer Produkt ihrer Genetik, ihrer individuellen Lebensgeschichte und ihres aktuellen Umfelds. Eine isolierte Analyse dieser Faktoren kann immer nur einen Teilbeitrag zum Gesamtergebnis leisten.
- Einstellungen und Erinnerungen bilden Verhaltens- und Strukturmuster im Gehirn, deren Grundarchitektur genetisch beeinflusst ist. Erfahrung ist in Bezug auf ihren Einfluss auf Verhalten irreversibel.
- Die Entwicklung der Persönlichkeit ist maßgeblich von der Fähigkeit geprägt, sich Prozesse bewusst zu machen. Das Bildungswesen muss (nicht nur in den



Geisteswissenschaften) eine Kultur unterstützen, die gängige Strukturen und Regeln hinterfragt.

- Vertrauen als Basis kooperativen Verhaltens wird evolutionär begünstigt, da es einen signifikanten Beitrag für die in komplexen Systemen Erfolg versprechende Netzwerkbildung leistet.
- Gesellschaftliche Regeln, ohne die das Individuum orientierungslos wäre, können der Evolution erfolgreicher Handlungsstrategien entgegenwirken.

#### ***8. Die Implementierung eines neuen Führungstypus trifft in Deutschland auf Widerstände***

- Die Implementierung eines neuen Führungsparadigmas hat zwei Widerstände zu überwinden; die zeitverzögerte Reaktion der Organisationsstrukturen sowie die Widerstandsfähigkeit etablierter kultureller Normen und Riten.
- Das Rationalitätsparadigma in der deutschen Wirtschaft verhindert die ernsthafte Berücksichtigung weicher Faktoren und irrationaler Verhaltensmotive als legitime Bestandteile des Unternehmenserfolgs. Kulturelle Muster müssen sich der gestiegenen Bedeutung von Beziehungen anpassen.
- Objektbindung und Expertenvertrauen in Deutschland führen zu einer Abhängigkeit und inflationären Tendenz von Vertrauenssymbolen. Die Förderung von heterogenem Führungsnachwuchs erfordert die Abkehr von übersteigerten formalistischen Auswahlkriterien.
- Der Aufbau von Netzwerkstrukturen erfordert eine Aufwertung der Beziehungsorientierung gegenüber der traditionellen Aufgabenorientierung.
- Scheinbar objektive Bewertungskriterien sind oft lediglich Folgen habitueller Bewertungsmuster. Es müssen grundsätzliche Gütekriterien hinterfragt werden, statt lediglich die aus ihnen resultierenden Maßnahmen zu variieren.
- Eine Berücksichtigung der dargestellten Ergebnisthesen erfordert nicht nur ein Umdenken in der Praxis, sondern auch die Suche nach neuen, adäquateren theoretischen Grundlagen.
- Vertrauensführung kann nicht über einfache Kausalmodelle abgebildet werden. Die Betrachtung von Organisationen als komplexe Systeme erfordert ein neues Paradigma für Gütekriterien, das auf Anpassung, nicht auf Konstanz basiert.

- Die Praktikabilität von Validität und Reliabilität bedingt die exakte Definierbarkeit eines Messgegenstandes und die Wiederholbarkeit von Situationen. Beides ist in komplexen Systemen fraglich.

### 13.3 Ansatz zur Operationalisierung von Vertrauen

Vertrauen ist, wie in dieser Arbeit dargestellt, ein vielschichtiges Phänomen. Direkte Führung ist eine Erscheinungsform auf der Personenebene, deren Vertrauensgrad jedoch nicht ohne die Wechselwirkungen auf Organisationsebene und psychischer Ebene betrachtet werden kann. Diese drei Entstehungsebenen von Vertrauen spiegeln sich in den von Simmel dargestellten menschlichen Weltbezügen wieder. Die menschliche Konstruktion der Realität und Handlungsbasis entsteht durch dessen Positionierung in Bezug auf sein Umfeld. Diese Beziehung lässt sich in drei Kategorien (Sachbezug, Selbstbezug und Sozialbezug) teilen und bildet die Grundlage zur Analyse von Vertrauen fördernden Führungspersönlichkeiten.

Die Objektbindung stellt ein zentrales Kriterium eines Vertrauen fördernden Sachbezugs dar. Schwache Objektbindung erleichtert die Anpassungsfähigkeit an wechselnde Bedingungen. Je anpassungsfähiger und damit komplexer die inneren Strukturen der Führungskraft, desto geringer ist die Abhängigkeit von der Beständigkeit äußerer Strukturen. Eine Existenzbedingung für Vertrauen im Selbstverhältnis stellt die innere Stabilität dar. Wer konsistentes Handeln inneren Werten zufolge zeigt, und damit als eigenständig handelndes Individuum wahrnehmbar wird, verweist auf die eigene innere Stabilität. Der Sozialbezug wird direkt durch Empathie und Selbstdarstellung der Führungskraft geprägt. Um konkret auf die individuellen Bedürfnisse, Gefühle und Erwartungen des Gegenüber eingehen zu können, muss die Führungskraft sich in die Wahrnehmungsmechanismen der jeweils geführten Person hineinversetzen können. Eine erfolgreiche Selbstdarstellung, die durch entsprechende Überzeugungskraft<sup>8</sup> und den Wirkungsradius<sup>9</sup> bestimmt wird, ist erforderlich, damit empathische Fähigkeiten in Vertrauen fördernde Führung umgesetzt werden können.

---

<sup>8</sup> Entsteht beim Empfänger die beabsichtigte Wirkung?

<sup>9</sup> Ist die Netzwerkfähigkeit groß genug, um den beabsichtigten Wirkungskreis zu erreichen?

<b>Organisationsebene</b>	<b>Personenebene</b>	<b>Psychische Ebene</b>
Sachbezug Objektbindung	Sozialbezug Empathie Selbstdarstellung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art</li> <li>• Radius</li> </ul>	Selbstbezug Innere Sicherheit

**Abbildung 13.1: Vertrauen fördernde Dispositionen der Führungskraft**

Vertrauen fördernden Dispositionen der Führungskraft können auf drei Ebenen lokalisiert und operationalisiert werden

Die im Rahmen einer vertrauensindizierenden Eignungsdiagnostik zu operationalisierenden Dispositionen: begrenzte Objektbindung, innere Stabilität, Empathie und Selbstdarstellung (Art und Radius) decken alle Beziehungsebenen ab. Diesen zugeordnete Verhaltensformen und Zuschreibungen können in einem entsprechenden Erhebungsverfahren in Fragen, Aussagen oder zu beurteilende Fallbeispiele umgewandelt werden. Bei der Entwicklung von Fragestellungen muss allerdings berücksichtigt werden, dass Symptome mit verschiedenen Dispositionen korrelieren können, und dass die Ausprägung einer Disposition die Wirkung einer anderen verhindern, abschwächen oder verstärken kann.<sup>10</sup>

<b>Schwache Objektbindung</b>
Risikobereitschaft, Phantasie, Beweglichkeit, Mut, Vertrauensfähigkeit
<b>Innere Stabilität</b>
Sicherheit, Authentizität, Ausgeglichenheit, Persönlichkeit, Unabhängigkeit, Vertrauenswürdigkeit
<b>Empathie</b>
Unterstützung, Mitgefühl, Wertschätzung, Menschenkenntnis, Offenheit, Vertrauenswürdigkeit
<b>Selbstdarstellung</b>
Durchsetzungsfähigkeit, Kontaktfreudigkeit, Überzeugungskraft, rhetorisches Geschick, Vertrauensfähigkeit

**Abbildung 13.2: Praktische Erscheinungsformen von Dispositionen**

Anhand ihrer praktischen Erscheinungsformen können Dispositionen operationalisiert und messbar gemacht werden.

Neben der Entwicklung eigenschaftstheoretischer Verfahren zur Diagnose Vertrauen fördernder Führungspersönlichkeiten empfiehlt sich die Entwicklung eines Instruments zur Analyse des Vertrauensgehalts bzw. der Vertrauensperspektive von Führungsbeziehungen. Der Entwurf eines TLQ (Trust Supporting Leadership Questionnaire) als Weiterführung des

<sup>10</sup> So ist die Wirkung von Einfühlungsvermögen bei mangelnder Fähigkeit zur Selbstdarstellung begrenzt und die Wirkung von Selbstdarstellung bei fehlender innere Stabilität gefährdet.

MLQ ermöglicht hier die Integration von Vertrauen als Messgegenstand. Basis eines solchen TLQ sind die sechs (bzw. drei doppelseitigen) Vertrauensdimensionen innerhalb der Führungsbeziehung. Diese umfassen dabei sowohl den „Ist-Zustand“ als auch die mögliche Entwicklungsperspektive von Vertrauen aufgrund der Vertrauensfähigkeit und subjektiven Vertrauenswürdigkeit der Interaktionspartner und deren Veränderungspotentiale.

Der Vertrauensgrad der Führungsbeziehung kann eine Aussage über die Stabilität von Führung im komplexen Umfeld treffen. Die Prognosefähigkeit wird dabei durch die Tatsache begrenzt, dass auch die Verhaltensweisen und Denkweisen der Interagierenden Gegenstand von Wandel sind.

<p><b>Selbstvertrauen</b>          Entscheidungssicherheit, Zuversicht, Unabhängigkeit          Handeln gegen Widerstand, Selbständigkeit</p> <p><b>Vertrauen</b>          Delegation/Kontrollverzicht, Akzeptanz, Unterstützung,          Zuversicht</p> <p><b>Vertrauen in Vertrauen</b>          Verantwortungsgefühl, Fürsorge, Verpflichtung,          Loyalität, Stolz</p>
--

**Abbildung 13.3: Ausgangspunkt für TLQ als Analyseinstrument für den Vertrauensgehalt von Führungsbeziehungen**

Der TLQ macht die drei Vertrauensdimensionen einer Führungsbeziehung anhand ihnen zugeordneter Verhaltensweisen und Dispositionen messbar.

Die Entwicklung und Anwendung des TLQ stellt eine mögliche Maßnahme zur Beurteilung von Vertrauensbeziehungen und Führungspersönlichkeiten im Mittelmanagement und auf anderen Ebenen dar. Erfolg versprechend ist dieses nur, wenn in Organisationen und Gesellschaft Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Anforderungen komplexer Systeme angemessen sind. Dauerhafte Verhaltensveränderung ist ohne eine Veränderung im Denken nicht möglich.

### **13.4 TLQ-Erhebungsverfahren zur Analyse des Vertrauensgehalts von Führungsbeziehungen**

Die Messung des Vertrauensgehalts von Beziehungen erfordert, wie erläutert, die Berücksichtigung aller sechs Vertrauensdimensionen der Führungsbeziehung. Für eine Erhebung im Unternehmen bieten sich mit dem beziehungs- und eignungsdiagnostischen Ansatz grundsätzlich zwei Varianten an, die separat oder kombiniert durchgeführt werden können.

Den sechs Dimensionen können jeweils Aussagen bzw. Fragen zugeordnet werden, die mittels Fragebogen oder Interview von den Führungskräften und Geführten beurteilt bzw. beantwortet werden. Wichtig ist diesbezüglich die Anwendung der 360 Grad Methode, um falsche Schlussfolgerungen aufgrund divergierender Selbst- und Fremdwahrnehmungen beider Seiten auszuschließen.<sup>11</sup>

Bei der Formulierung sollte weiterhin beachtet werden, dass möglicherweise gerade im mittleren Management auch laterale Kooperationen in Bezug auf ihren Vertrauensgehalt analysiert werden. In diesem Fall sind die Begrifflichkeiten Führungskraft/Geführter/Mitarbeiter durch entsprechende, gleichwertige, nicht hierarchische Formulierungen wie Kollege/Kooperationspartner etc. zu ersetzen. Auch sollte die Sprache an das Sprachniveau der jeweils befragten/zur beurteilenden Zielgruppe angepasst werden (Entsprechen Begriffe wie z.B. Charisma oder rhetorisches Geschick dem Wortschatz der Befragten, oder können diese zu Missverständnissen führen?). Ebenfalls sollte auf die Verwendung affektiv besetzter Formulierungen verzichtet werden, um eine Beeinflussung im Vorfeld zu vermeiden. Des Weiteren sollten die zu beurteilenden Aussagen teils auf die Existenz des betreffenden Phänomens, teils auf dessen Fehlen zielen und sich in unterschiedlicher Formulierung wiederholen. Die Zustimmung mit der jeweiligen Aussage kann also entweder auf eine diesbezügliche Fähigkeit oder auf einen Mangel hinweisen. Derartige Variationen dienen der Reduzierung des Manipulationsrisikos, da das optimale Beantwortungsschema nicht eindeutig erkennbar ist. Es empfiehlt sich außerdem neben abstrakten Aussagen auch konkrete Verhaltensweisen darzustellen (Die Führungskraft ist vertrauenswürdig/Die Führungskraft behält persönlich Anvertrautes für sich). Die Verbalisierung einer Thematik in unterschiedlicher Weise deckt ein größeres Spektrum an Denkschemata ab und erhöht damit die Verständlichkeit. Hinsichtlich der Beantwortung kann entweder auf absolute Werte (Ja/Nein; trifft eher zu/trifft eher nicht zu) oder auf die Verwendung von Skalen (Immer/oft/selten/nie, trifft voll zu, trifft teilweise zu, trifft selten zu, trifft nicht zu) zurückgegriffen werden. Es besteht ebenfalls die Option, eine neutrale Antwortmöglichkeit bzw. Enthaltungsmöglichkeit anzubieten (kann ich nicht beurteilen/keine Aussage). Im Extremfall kann eine derartige Konzeption allerdings zu einer erheblichen Reduzierung der Aussagefähigkeit der Erhebung führen.

---

<sup>11</sup> Eine weitere Möglichkeit besteht in der Formulierung von neutralen, allgemeinen Aussagen, die sich nicht direkt auf die Situation zwischen den Agierenden beziehen. (Eine Führungskraft sollte.../sollte nicht...) So können grundsätzliche Einstellungen erfragt werden, die allerdings nicht zwingend mit tatsächlichem Verhalten der entsprechenden Personen korrelieren müssen.

Eine Auswertungsgrundlage möglicher Aussagen, die sich auf die Delegationsfähigkeit einer Führungskraft als Zeichen für deren Vertrauensfähigkeit beziehen, könnte sich beispielsweise folgendermaßen zusammensetzen (Das „G“ steht für von dem Geführten zu beurteilende Aussagen, das „F“ für Aussagen die in einem Erhebungsbogen für Vorgesetzte enthalten sein könnten):

- Die Führungskraft delegiert oft verantwortungsvolle Aufgaben (G)
- Ich mache mir oft Sorgen, ob ohne mich alles gut läuft (F)
- Ich habe das Gefühl, mein Chef traut mir wenig zu (G)
- Ich halte es für wichtig, dass meine Mitarbeiter auch ohne mich Entscheidungen treffen (F)
- Wichtige Aufgaben delegiere ich ungern (F)
- Mein Chef verbringt viel Zeit mit Dingen, die auch andere machen könnten (G)
- Die Führungskraft lässt ihrem Mitarbeiter einen großen Entscheidungsspielraum (G)

#### **13.4.1 Umsetzung eines TLQ-Erhebungsbogens**

Ein Erhebungsbogen für die sechs Vertrauensdimensionen könnte nach dem folgenden Schema entworfen werden, wobei im Rahmen der tatsächlichen Erhebung eine Durchmischung der Fragen bezüglich ihres Aussagefokus erfolgen sollte. Auf diese Durchmischung wird hier aus Gründen der Nachvollziehbarkeit bewusst verzichtet. Ebenfalls sollten die Aussagen sowohl die Ich-Perspektive als auch generelle Formulierungen verwenden.

##### *Selbstvertrauen der Führungskraft*

1. Die Führungskraft trifft eigenständig und schnell Entscheidungen
2. Der Führungskraft fällt das selbständige Lösen von Problemen schwer
3. Die Führungskraft hat ein sicheres Auftreten
4. Die Führungskraft benötigt selten die Rückversicherung bei anderen
5. Die Führungskraft hält sich für eine gute Führungskraft
6. Die Führungskraft lässt sich durch Kritik verunsichern
7. Die Führungskraft hat Freude an neuen Herausforderungen

8. Die Führungskraft kann andere gut überzeugen
9. Die Führungskraft hat Angst um ihre Position
10. Die Führungskraft setzt sich oft gegen Widerstand durch

#### *Vertrauen der Führungskraft in den Geführten*

1. Die Führungskraft delegiert oft verantwortungsvolle Aufgaben
2. Die Führungskraft macht sich oft Sorgen, ob ohne sie alles gut läuft
3. Die Führungskraft verlässt sich auf die Zusagen anderer
4. Die Führungskraft traut den Mitarbeitern wenig zu
5. Die Führungskraft legt keinen übermäßigen Wert auf Kontrollen
6. Die Führungskraft ermutigt andere zu eigenständigem Handeln
7. Die Führungskraft vertraut dem Mitarbeiter
8. Die Führungskraft hält es für wichtig den Mitarbeiter regelmäßig zu kontrollieren
9. Die Führungskraft verbringt viel Zeit mit Dingen, die auch andere machen könnten
10. Die Führungskraft lässt ihrem Mitarbeiter einen großen Entscheidungsspielraum

#### *Vertrauen der Führungskraft in das Vertrauen des Mitarbeiters*

1. Die Führungskraft gibt auch unangenehme Informationen zügig weiter
2. Die Führungskraft rechtfertigt sich oft
3. Die Führungskraft ist sich ihrer Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter bewusst
4. Die Führungskraft setzt sich für den Mitarbeiter ein
5. Die Führungskraft ist offen und ehrlich
6. Betriebliche Belange sind für die Führungskraft wichtiger als der Mitarbeiter
7. Die Führungskraft empfindet eine Verpflichtung gegenüber dem Mitarbeiter
8. Die Führungskraft weiß, dass ihr vertraut wird
9. Die Führungskraft steht nicht hinter ihrem Mitarbeiter
10. Die Führungskraft macht sich Gedanken über den Geführten

*Selbstvertrauen des Geführten*

1. Der Geführte handelt nur auf Anweisung der Führungskraft
2. Der Geführte traut sich eigenmächtige Entscheidungen zu
3. Der Mitarbeiter weiß, was die Führungskraft an ihm hat
4. Der Mitarbeiter sagt der Führungskraft offen seine Meinung
5. Der Mitarbeiter hält sich für einen guten Mitarbeiter
6. Der Mitarbeiter ist im Kollegenkreis wenig anerkannt
7. Der Mitarbeiter arbeitet eigenständig
8. Der Mitarbeiter fühlt sich oft überfordert
9. Der Mitarbeiter stellt sich gerne neuen Herausforderungen
10. Der Mitarbeiter kann seine Interessen gut durchsetzen

*Vertrauen des Geführten in die Führungskraft*

1. Der Mitarbeiter verlässt sich auf die Führungskraft
2. Der Mitarbeiter vertraut seinem Vorgesetzten nicht immer
3. Wenn möglich verschweigt der Mitarbeiter Probleme seinem Chef
4. Der Mitarbeiter fragt die Führungskraft bei Bedarf um Rat
5. Der Geführte fühlt sich von seiner Führungskraft gut betreut
6. Der Mitarbeiter glaubt den Aussagen seiner Führungskraft
7. Der Mitarbeiter hält die Führungskraft für inkompetent
8. Der Mitarbeiter hat ein gutes Verhältnis zur Führungskraft
9. Der Mitarbeiter akzeptiert Entscheidungen seiner Führungskraft
10. Der Geführte steht hinter seiner Führungskraft

*Vertrauen des Geführten in das Vertrauen der Führungskraft*

1. Der Mitarbeiter trifft im Notfall auch ohne Rücksprache Entscheidungen
2. Der Geführte ist loyal



3. Die Führungskraft kann sich auf den Mitarbeiter verlassen
4. Der Mitarbeiter ist offen und ehrlich
5. Der Mitarbeiter weiß, dass ihm eine Menge zugetraut wird
6. Der Mitarbeiter ist stolz auf seine Arbeit
7. Der Geführte fühlt sich kontrolliert
8. Dem Mitarbeiter werden keine neue Herausforderungen zugetraut
9. Der Mitarbeiter fühlt sich für die Abteilungsleistung nicht verantwortlich
10. Der Mitarbeiter hat ein hohes Maß an Pflichtgefühl

Einige Indizien können gleichermaßen verschiedenen Vertrauensdimensionen zugeordnet werden. Deswegen ist es wichtig alle Vertrauensbereiche auf Unstimmigkeiten und Parallelen zu überprüfen, um einen Mangel sicher lokalisieren zu können. Des Weiteren empfiehlt sich insbesondere bei 360 Grad Feedbacks ein Vergleich zwischen den befragten Gruppen hinsichtlich unterschiedlicher Bewertungen. Sollten sich deutliche Diskrepanzen zeigen, kann die betreffende Führungskraft im Rahmen eines eignungsdiagnostischen Verfahrens genauer auf ihre Vertrauen fördernden Dispositionen hin überprüft werden.

#### **13.4.2 Interpretationsbeispiel für Fragebogenerhebung**

Der Zusammenhang zwischen den Vertrauensdimensionen innerhalb der Führungsbeziehung und den Vertrauen fördernden Eigenschaften der Führungskraft wurde bereits im Kapitel über entsprechende Grundlagen der Führungskräfte dargestellt. An den folgenden Interpretationsmöglichkeiten wird dieser nochmals veranschaulicht.

##### *Selbstvertrauen der Führungskraft*

1. Die Führungskraft trifft eigenständig und schnell Entscheidungen (trifft nicht zu)  
hohe Objektbindung, innere Instabilität
2. Der Führungskraft fällt das selbständige Lösen von Problemen schwer (trifft zu)  
hohe Objektbindung, innere Instabilität
3. Die Führungskraft hat ein sicheres Auftreten (trifft nicht zu)  
schlechte Selbstdarstellung, innere Instabilität
4. Die Führungskraft benötigt selten die Rückversicherung bei anderen (trifft teils zu)  
innere Instabilität

5. Die Führungskraft hält sich für eine gute Führungskraft (trifft teils zu)  
Empathie, Selbstdarstellung, innere Stabilität, schwache Objektbindung
6. Die Führungskraft lässt sich durch Kritik verunsichern (trifft zu)  
hohe Objektbindung, innere Instabilität
7. Die Führungskraft hat Freude an neuen Herausforderungen (trifft zu)  
schwache Objektbindung, innere Stabilität
8. Die Führungskraft kann andere gut überzeugen (trifft nicht zu)  
innere Instabilität, mangelnde Selbstdarstellung
9. Die Führungskraft hat Angst um ihre Position (trifft teils zu)  
hohe Objektbindung, innere Instabilität
10. Die Führungskraft setzt sich oft gegen Widerstand durch (trifft nicht zu)  
hohe Objektbindung, innere Instabilität, mangelnde Selbstdarstellung

Die dargestellten Ergebnisse lassen Rückschlüsse auf unterschiedliche Interpretationen bzw. verschiedene mögliche Ursachen zu. Um dieses Spektrum weiter einzugrenzen, wäre zunächst ein Vergleich der Ergebnisse der unterschiedlichen befragten Gruppen sinnvoll. So steht das Ergebnis von Frage 7 in diesem Fall im Widerspruch zu den anderen Ergebnissen. Dieses könnte Resultat einer fehlerhaften Selbsteinschätzung der Führungskraft sein oder einer nicht authentischen Selbstdarstellung, die einen Eindruck erweckt, der nicht mit der Fremdeinschätzung des restlichen Verhaltens korreliert.

Insgesamt würde das vorliegende Antwortschema in erster Linie eine Überprüfung der Objektbindung und inneren Stabilität der Führungskraft erfordern. Die Kategorie „Selbstdarstellung“ ist beim folgenden eignungsdiagnostischen Verfahren generell zu berücksichtigen, da sie die kommunikativen Fähigkeiten zur Darstellung der übrigen Grundlagen darstellt. Eine schlechte Fremdwahrnehmung der Bereiche: Innere Stabilität, schwache Objektbindung oder Empathie kann neben einem tatsächlichen Fehlen dieser Anlagen auch immer in einer mangelhaften Selbstdarstellung begründet sein. Da dieser Bereich im Vergleich zu den anderen Kategorien besser trainierbar ist, wären die Entwicklungschancen für die entsprechende Führungskraft in diesem Fall weitaus positiver.

### **13.5 Eignungsdiagnostischer Ansatz zur Führungskräftebeurteilung**

Der eignungsdiagnostische Ansatz analysiert nicht die Führungsbeziehung als solche, sondern testet die Führungskraft, den Geführten oder den entsprechenden Kandidaten auf Vertrauen

indizierende oder Vertrauen fördernde Eigenschaften. Diese wurden bereits im Kapitel über die vier Grundlagen Vertrauen fördernder Führungskräfte als geringe Objektbindung, Empathie, Selbstdarstellung und innere Sicherheit erarbeitet. Indizien für diese Dispositionen können ebenfalls operationalisiert und analog dem TLQ im Rahmen von Fragebögen oder Rollenspielen erfasst werden.

Eine Auswahl der Schwerpunktthemen dieses Verfahrens könnte auch in Abhängigkeit der Ergebnisse eines vorangestellten TLQ erfolgen. In diesem Fall wäre vorab geprüft worden, welche Dimensionen der Vertrauensbeziehung scheinbar gestört sind, um im folgenden die mit diesen korrelierende Eigenschaften der Führungskraft genauer zu überprüfen.

Die erhaltenen Resultate sind in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten der Führungskraft zu prüfen. Während beispielsweise ein unterentwickelter Bereich „Selbstdarstellung“ durch Trainings verbessert werden kann<sup>12</sup>, sind die Entwicklungschancen für Fähigkeiten wie Empathie eher gering einzuschätzen.<sup>13</sup> Weiteres Entwicklungspotential betreffend, wird an dieser Stelle nochmals auf die Kapitel, die sich mit dem MLQ und dem Verlauf von Evolution auseinandersetzen, verwiesen. In diesen wurde bereits konkret auf das menschliche Veränderungspotential eingegangen.

### **13.5.1 Umsetzung einer TLQ-basierten Eignungsdiagnostik**

#### *Schwache Objektbindung*

1. Die Führungskraft ist offen für die Umsetzung neuer Ideen
2. Die Führungskraft legt großen Wert auf Statussymbole
3. Die Führungskraft überrascht mit ungewöhnlichen Lösungsvorschlägen
4. Die Führungskraft zeigt Neugier und Interesse gegenüber anders Denkenden
5. Die Führungskraft versucht, etablierte Abläufe zu verbessern
6. Die Führungskraft braucht regelmäßig neue Herausforderungen
7. Die Aussage: „Das haben wir schon immer so gemacht“ passt zur Führungskraft
8. Die Führungskraft hat viele Vorurteile

---

<sup>12</sup> Unter diesem Oberbegriff subsumierte Fähigkeiten fallen teilweise unter die Rubrik „Skills“ und sind damit im Gegensatz zu den von Scott-Morgan als untrainierbare „Talents“ wie Empathie formulierte Fähigkeiten in gewissem Rahmen trainierbar.

<sup>13</sup> Zu diesen Ergebnissen kommen, wie bereits erläutert auch Bass/Avolio als sie die Trainingsergebnisse für transformationale und transaktionale Verhaltensweisen prüften (Bass/Avolio 1990).

9. Die Führungskraft steht Veränderungen positiv und optimistisch gegenüber
10. Der Führungskraft fällt es leicht, ein vertrautes Umfeld zu verlassen

### *Innere Stabilität*

1. Die Führungskraft ist entscheidungssicher
2. Die Führungskraft handelt nach festen Prinzipien
3. Die Führungskraft lässt sich oft durch eine kritische Mehrheit beeinflussen
4. Die Führungskraft steht zu ihren Versprechen.
5. Die Führungskraft ist ein ausgeglichener Mensch
6. Die Führungskraft gibt keine Schwächen zu
7. Die Führungskraft ist manipulierbar
8. Die Führungskraft hat eine starke Persönlichkeit
9. Die Führungskraft vertritt ihre Meinung gegenüber dem Topmanagement
10. Die Führungskraft bemüht sich, gerecht zu handeln

### *Empathie*

1. Die Führungskraft hat keine gute Menschenkenntnis
2. Die Führungskraft spricht oft aus, was der Andere denkt
3. Die Führungskraft zeigt Interesse und Mitgefühl
4. Die Führungskraft würdigt gute Leistung
5. Die Führungskraft unterstützt andere
6. Die Führungskraft ist verständnisvoll
7. Die Bezeichnung: "unnahbar" für die Führungskraft ist unzutreffend.
8. Die Führungskraft versteht ihren Mitarbeiter
9. Die Führungskraft zeigt und spricht über eigene Gefühle
10. Die Führungskraft kann sich nicht auf unterschiedliche Mitarbeiter einstellen.

### *Selbstdarstellung*

1. Die Führungskraft geht offen auf andere zu
2. Die Führungskraft knüpft leicht Kontakte
3. Die Führungskraft besitzt Überzeugungskraft
4. Die Führungskraft kann sich in Konfliktsituationen nicht durchsetzen
5. Die Führungskraft ist charismatisch
6. Die Führungskraft hat rhetorisches Geschick
7. Die Führungskraft hat einen breiten Einflusskreis
8. Die Führungskraft kann Sachverhalte gut und verständlich darstellen.
9. Der Führungskraft fehlt Autorität
10. Die Führungskraft ist einflussreich

### **13.6 Erhebung mittels Rollenspielen oder Fallbeispielen**

Eine weitere Möglichkeit der Analyse von Vertrauensbeziehungen oder Führungspersönlichkeiten besteht in der Konzeption von Fallbeispielen, die in einen Fragebogen integriert werden können, oder aber interaktiven Rollenspielen, die entsprechend größeren zeitlichen und personellen Aufwand erfordern. Ein Fallbeispiel für die Dimension „Vertrauen der Führungskraft“ könnte sich beispielsweise auf deren Delegationsfähigkeit beziehen. Was die Rationalisierung von Auswertungsprozessen betrifft, bietet sich die Vorgabe von Handlungsalternativen bzw. Begründungen an. Diese hat allerdings den entscheidenden Nachteil, dass sich der Befragte auf vorgegebene Handlungsvarianten beschränken muss bzw. die Reflexion seiner wirklichen Handlungsgrundlagen nicht unbedingt dokumentiert werden kann.

Mit der Vorgabe von Antwortvariationen im Rahmen einer Erhebung setzt der Konzipierende immer auch die Grenzen für Erkenntnisse, die außerhalb seiner Erwartungen liegen.

#### *Fallbeispiel Delegation:*

*Sie haben kurzfristig noch zwei wichtige Neukundengespräche zu führen, die mit einem anderen Termin kollidieren. Ihr Mitarbeiter bietet Ihnen an, eines der Gespräche zu übernehmen.*

1. *Was tun sie?*
2. *Warum?*

Mit der ersten Frage kann überprüft werden, ob die Führungskraft genug Vertrauen hätte, eine wichtige Aufgabe aus dem eigenen Bereich zu delegieren. Die zweite Frage dient der Absicherung möglicher Motive und beugt der Bildung voreiliger Schlüsse aufgrund einer falschen Interpretation der gewählten Reaktion (Frage 1) vor.

Die zweite Möglichkeit, Erkenntnisse über Rollenspiele zu gewinnen, erweitert die Fragebogenvariante um ein interaktives Element. Sie ermöglicht es den Beobachtern zusätzlich, einen Eindruck von der Selbstdarstellung der betreffenden Person zu gewinnen. Zu berücksichtigen ist hierbei allerdings auch, dass es sich bei Rollenspielen immer um eine künstliche Prüfungssituation handelt, die nicht unweigerlich identisches Verhalten im realen Umfeld impliziert. Ein weiteres Risiko besteht in der Überbewertung guter Selbstdarsteller, die z.B. in der Lage sein können, über ihre Außenwirkung die Existenz erwünschter, aber nicht vorhandener innerer Stabilität vorzutäuschen. Wichtig bei der Auswertung von Rollenspielen ist, dass dem Kandidaten die Möglichkeit gegeben wird, sich zum Verlauf des Rollenspiels und seinem Verhalten zu äußern, bevor eine eventuelle Feedbackrunde stattfindet. Dieser Schritt wird in Assessment Centern häufig ausgelassen, obwohl er eine wichtige Quelle zur Einschätzung der Testperson darstellt.

Ein Rollenspiel, das Rückschlüsse auf empathische Eigenschaften im Rahmen einer Eignungsdiagnostik von Führungspersonen zulässt, könnte beispielsweise ein Mitarbeitergespräch simulieren.

*Rollenspiel Kündigung:*

*Anweisung für Testperson (Rolle des Vorgesetzten)*

*Frau Bruns ist mittlerweile seit 20 Jahren bei Ihnen tätig und eine sehr zuverlässige, wenn auch unflexible Mitarbeiterin. In den letzten Jahren haben Sie nach und nach alle manuellen Datenbearbeitungen in Ihrer Firma durch PC-gesteuerte Anwendungen ersetzt. Trotz diverser EDV-Kurse und großer Hilfsbereitschaft der Kollegen konnte sich Frau Bruns nicht mit dem Umgang am PC anfreunden. Sie wurde in den letzten Jahren deshalb häufiger auf Positionen versetzt, wo dieses nicht erforderlich war. Nun ist leider auch die letzte Abteilung, das Archiv, wo Frau Bruns derzeit tätig ist, auf elektronische Datenverwaltung umgestellt worden. Eine aus Wettbewerbsgründen unvermeidbare Entscheidung! Leider ist auch der letzte Versuch,*

*Frau Bruns am PC einzuarbeiten gescheitert. Sie sehen deshalb keine andere Möglichkeit, als die Kündigung.*

*Anweisung für den Darsteller der Mitarbeiterin*

*Seit über 20 Jahren sind Sie in dieser Firma tätig und haben in dieser Zeit keinen einzigen Tag gefehlt. Auch ist noch nie eine von Ihnen erledigte Arbeit aufgrund eines Fehlers reklamiert worden. Derzeit geht es der Firma nicht so gut und man überlegt, ob es zu Mitarbeiterentlassungen kommt. Obwohl sich die Kollegen viel mehr Pausen erlauben als Sie, und dort auch öfter mal etwas liegen bleibt, befürchten Sie aufgrund Ihres Alters, dass man Sie auswählt. Das Team ist mittlerweile recht jung mit durchschnittlich 25 Jahren, während Sie bereits Anfang 50 sind. Da Ihr Mann seit zwei Jahren aufgrund eines Arbeitsunfalls erwerbsunfähig ist, und Sie noch das Haus abzahlen, droht im Fall einer Kündigung ein Lebensabend auf Sozialhilfeniveau. Sie würden wirklich alles tun, damit Ihr Arbeitsplatz sicher bleibt.*

Die besondere Anforderung dieses Rollenspiels liegt in der besonderen Tragik des Einzelfalls in Kombination mit der Unausweichlichkeit der zu treffenden Entscheidung. Hier kann zusätzlich zur Empathie auch ein Eindruck von der Stabilität der Führungsperson gewonnen werden. Lässt sie sich auf inakzeptable Kompromisse ein, weicht sie klaren Aussagen aus, lässt sie sich vom Mitarbeiter die Gesprächsführung aus der Hand nehmen? Die emphatischen Fähigkeiten werden hier insbesondere in der Art der Informationsvermittlung deutlich. Wie wird das Gespräch aufgebaut? Wird der Versuch unternommen, den Mitarbeiter trotz der Situation emotional zu unterstützen? Interessante Rückschlüsse sind hier auch auf eventuelle andere Charaktereigenschaften möglich, beispielsweise, wenn der Kandidat auf empathische Gesprächsführung mit der Begründung, der Mitarbeiter sei eh nicht mehr rentabel verzichtet.

Der besondere Reiz von Rollenspielen besteht neben der erforderlichen Spontaneität der Agierenden und einem unlimitierten Handlungsspektrum, in der Chance unterschiedliche Facetten der Testperson gleichzeitig erfassen zu können. Der praktische Nutzen von Rollenspielen ist dabei allerdings eng an die Kompetenzen der Beobachter gekoppelt.

### **13.7 Schlusswort**

Wie in diesem Kapitel ansatzweise dargestellt, können die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse vielseitig in der Personalentwicklung umgesetzt und somit praktisch genutzt werden. Die konkrete Ausarbeitung derartiger Erhebungsverfahren zur Diagnostik von Vertrauen in komplexen Systemen sollte mit ihrer offiziellen Legitimation einhergehen. Diese

erfordert die bereits angesprochene Akzeptanz und Formulierung entsprechender komplexitätskompatibler Gütekriterien.

Der TLQ ermöglicht anhand des Kriteriums „Vertrauen“ die Analyse von Relationen in komplexen Prozessen, die nicht nur im Rahmen von Personalpolitik, sondern gesamtgesellschaftlich von großer Bedeutung sind. Diese Zusammenhänge interdisziplinär wissenschaftlich darzustellen, zu belegen und für die Praxis verwertbar zu machen, war Ziel dieser Arbeit, das über folgende Etappen verfolgt wurde.

- Erarbeitung der praktischen Indizien für die Komplexität der aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation
- Definition des Mittelmanagements als Vertrauenszentrum komplexer Organisationen
- systemtheoretische Herleitung und Darstellung komplexer gesellschaftlicher Funktionsmechanismen
- Definition und Darstellung des Vertrauensmechanismus und seiner Ebenen als zentrales Qualitätsmerkmal komplexer Organisationen
- Übertragung der Vertrauensfunktionen auf die Bereiche struktureller und interaktioneller Führung in komplexen Organisationen
- Widerlegung rationaler und eindimensionaler Führungstheorien und Entwurf eines komplexitätskompatiblen Ansatzes
- Entwicklung grundsätzlicher Beurteilungskriterien für Vertrauen fördernde Führungskräfte im mittleren Management
- Wissenschaftliche Überprüfung der bisherigen Ergebnisse anhand aktueller evolutionstheoretischer und genetischer Erkenntnisse
- Naturwissenschaftliche und spieltheoretische Bestätigung einer evolutionären Begünstigung von Vertrauen und Altruismus
- Gesellschaftstheoretische Analyse Deutschlands in Bezug auf die Implementierungschancen für Vertrauen fördernde Mittelmanager
- Darstellung konkreter Maßnahmen zur Überwindung bestehender Widerstände



- Entwurf eines neuen Erhebungsverfahrens (TLQ)<sup>14</sup> zur Analyse von Führungsbeziehungen und Führungskräften
- Anmerkungen und Vorschläge zur Operationalisierung des erarbeiteten Verfahrens

Die mit dieser Arbeit vorgelegten Resultate ermutigen zum Einschlagen neuer Wege und der Deinstallierung etablierter Strukturen. Diese notwendigen Veränderungen können jedoch nur realisiert werden, wenn mit ihnen eine Veränderung in den Köpfen der Gesellschaftsmitglieder einhergeht.

*„Nur wer bereit zu Aufbruch ist und Reise,  
mag lähmender Gewöhnung sich entrafen“*

H. Hesse

---

<sup>14</sup> Trust Supporting Leadership Questionnaire

## 14 Literaturverzeichnis

- Abraham, M./Büschges, G.(2004): Einführung in die Organisationssoziologie. Wiesbaden  
Access AG (2002): Access-Survey Absolventenstudie 2002, CD Edition 2002
- AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg (2001): Manager monieren Mängel im  
Wissensmanagement. Presseinformation. Unter: [www.afwbadharzburg.de](http://www.afwbadharzburg.de).  
Stand:9.10.2003
- Aitken, P.(2003): Exploring the Measurement Properties of and Theoretical Associates  
between the Team Multifactor Leadership Questionnaire (TMLQ) and the Schwartz  
Value, Team Leadership and Personal Values Study
- Ameln, F.v.(2004): Konstruktivismus. Tübingen/Basel
- Andrews, G.(1994): Mistrust, the hidden obstacle to empowerment. In: HR Magazine 39,  
S.66-70
- Anker, H.(2004): Der Sinn im Ganzen. Bausteine einer praktischen Lebens- und  
Wirtschaftsethik. Münster
- Antoni, C.(2003): Gruppenarbeitskonzepte. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch,  
M.(Hrsg.)(2003): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Aristoteles (1965): Metaphysik 1041 b 10 (VII. Buch (Z)): In (1965): Grumach, E./Flashar, H.  
(Hrsg.): Aristoteles Werke in deutscher Übersetzung, 19 Bde. Berlin
- Arvey, R.D./Rotundo, M./Johnson, W./Mc Gue, M.(2002): The Determinants of Leadership:  
The Role of Genetic, Personality and Cognitive Factors, HRRRI Working Paper13-02,  
Industrial Relations Center, University of Minnesota
- Aurel, M.(1995): Selbstbetrachtungen. Stuttgart
- Axelrod, R.(1984): The evolution of cooperation. New York
- Axelrod, R.(1990): The evolution of cooperation. London
- Baier, A.(2001): Vertrauen und seine Grenzen, In: Hartmann, M./Offe, C.(2001): Vertrauen:  
Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, S.37-84. Frankfurt/New York
- Bandura, A.(1977): Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. In:  
Psychological Review, 84, S.191-215
- Bass, B.M./Avolio, B.(1990): Transformational Leadership Development. Manual for the  
Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto
- Bass, B.M.(1998): Transformational Leadership, Industrial, Military, and Educational Impact.  
New Jersey, Mahwah
- Bateson, G.(1985): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und  
epistemologische Perspektiven. Frankfurt/M.
- Bayard, N.(1997): Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit,  
Berner betriebswirtschaftliche Schriften Band 17. Bern
- Becker, F.G.(2004): Anreizsysteme als Instrumente der strukturellen Mitarbeiterführung,  
Symposium Publishing, Praxishandbuch Entgeltsysteme, Internet, Stand 10.6.2005
- Beckert, J./Metzner, A./Roehl, H.(1998): Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und  
wie ihr zu begegnen ist. In: Organisationsentwicklung 3/98, S.56-66

- Bennis, W.G./Nanus, B.(1985): Leaders: The strategies for taking charge. New York
- Blanchard, K./Stoner, J.(2004): Full Steam ahead – Volle Kraft voraus! Die Kraft von Visionen. Offenbach
- Böckmann, W.(1987): Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation. Landsberg/Lech
- Bögel, R.(2003): Organisationsklima und Unternehmenskultur. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.)(2003): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Bok, S.(1978): Lying: moral choice in public and private life, Sussex
- Bouchard, T.J.Jr.(1999): Genes, environment and personality, S.98-103. In: The Nature-Nurture debate (Hrsg.) Ceci, S.J./Williams, W.M. Blackwell
- Bourdieu, P./Wacquant, S./Loic, J.D.(1992): Réponses pour une anthropologie réflexive. Paris: Seuil :dt. Reflexive Anthropologie (übersetzt von Hella Beister 1996). Frankfurt/M.
- Bourdieu, P.(1991): Das Feld der Macht und die technokratische Herrschaft. In: Bourdieu, P.: Die Intellektuellen und die Macht (Hrsg.). Irene Dölling, S.67-100. Hamburg
- Bourdieu, P.(1982): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/M.
- Bourdieu, P.(1980): Le sens pratique Editions de minuit, Paris: Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft (1987). Frankfurt/M.
- Boudewijns, J.M.(2001): An interpretative framework for searching barriers to Organisational Learning, 26.-27. Januar 2001, UFHRD, Euresforum, AHRD, Enschede, University of Twente, S.101-106
- Buckingham, M./Coffman, C.(2001): First break all the rules. What the world's greatest Managers do differently. London
- Buckley, W. (Hrsg.) (1968): Modern systems. Research for the Behavioral Scientist. Chicago
- Burns, J.T./Stalker, G.M.(1966): The management of innovation. London
- Busse von Colbe, W./Coenenberg, A.G./Kajüter, P./Linnhoff, U. (Hrsg.) (2002): Betriebswirtschaft für Führungskräfte. Stuttgart
- Coleman, J.S.(1991): Foundations of social Theory.Cambridge/MA
- Coleman, J.S.(1991): Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1 Handlungen und Handlungssysteme. Oldenbourg
- Collins, J.C.(2001): Good to great. Why some companies make the leap...and others don't. New York
- Coulmas, F.(1993): Das Land der rituellen Harmonie. Japan: Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Frankfurt/M.
- Covey, S.R.(2005): Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. Hamburg
- Creed, D.W./Miles, R.E.(1996): Trust in organisations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity of costs of control. In: Kramer, R.M./Tyler, R.R. (Hrsg.) Trust in organisations: frontiers of theory and research, (1996) S. 19-38
- Credit Suisse AG/Fachhochschule Solothurn (2002): High Potentials: Erfüllen Firmen die

- Erwartungen. (Online)URL: [www.fhso.ch/pdf/human/snp21\\_high\\_potentials.pdf](http://www.fhso.ch/pdf/human/snp21_high_potentials.pdf),  
Stand 10.6.2005
- Crozier, M./Friedberg, E.(1979): Macht und Organisationen. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein
- Deal, T.L./Kennedy, A.A.(1954): Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading/Ma
- Delphi, Gesellschaft für innovative Marktforschung mbH Heidelberg (2001): Delphi Studie Future Values 2001 (Online) URL: [www.lrz-muenchen.de/-](http://www.lrz-muenchen.de/-),  
Reflexive\_Sozialpsychologie/Keupp/wertewandel.ppt, Stand 8.10.2004
- Dennett, D.F.(2004): Freedom evolves. London
- Deutsch, M.(1962): Cooperation and trust: Some theoretical notes. In: Jones, M.R.(Hrsg.): Nebraska Symposiums on motivation. Lincoln
- Dierkes, M./Mützel, S.(2003): Unternehmensethik jenseits von Rhetorik. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.)(2003): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Dilts, R.D.(1993): Die Veränderung von Glaubenssystemen. Paderborn
- Domsch, M.E.(2003): Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Düntgen, A.(2002): Die Bedeutung des Wertewandels in der Mitarbeiterführung, Düsseldorf personalwirtschaftliche Schriften II. Düsseldorf
- Egli, R.(2004): Das LOLA-Prinzip. Die Vollkommenheit der Welt. Oetwil a.d.L.
- Eibl-Eibesfeldt, I.(1994): Wider die Misstrauensgesellschaft. Streitschrift für eine bessere Zukunft. München
- Eibl-Eibesfeldt, I.(1973): Der vorprogrammierte Mensch; Das Ererbte als bestimmender Faktor im menschlichen Verhalten. Wien/Zürich/München
- Endress, M.(2001): Vertrauen und Vertrautheit- Phänomenologisch-anthropologische Grundlegung. In: Hartmann, M./Offe, C.(2001): Vertrauen: Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, S.161-203. Frankfurt/New York
- Endress, M.(2002): Vertrauen. Bielefeld
- Erikson, E.H.(1963): Childhood and society. New York
- Förster, H.v. (1985): Entdecken oder erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen? In: Gumin/Mohler, (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus S.27-68. München
- Festinger, L. (1957): A theory of cognitive dissonance. Stanford,
- Fiedeler, F.E.(1967): A theory of leadership effectiveness. New York
- Fiske, A.P.(1992): The four elementary forms of sociality. Framework for a unified theory of social relations. Psychologie Review 99, S.689-723
- Frank, R.H.(1988): Passions within reason: The strategic role of the emotions. New York
- Friedberg, E. (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt/M./New York
- Fucini, J./Fucini, S.(1990): Working for the Japanese. Inside Mazda`s American Auto Plant. New York

- Fukuyama, F.(1996): Trust. The social Virtues and the Creation of Prosperity. New York
- Galton, F.(1875): The history of twins as a criterion of the relative powers of nature and nurture. Frasers Magazine 12, S.566-576
- Gambetta, D.(Hg)(1988): Trust.Making and Breaking cooperative Relations. Oxford/Cambridge/MA
- Gambetta, D.(2001): „Kann man dem Vertrauen vertrauen?“ In: Hartmann/Offe: Vertrauen Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, S.204-237. Frankfurt/New York
- Gamson, W.A.(1968): Power and discontent. Homewood
- Garfinkel, H.(1967): Studies in Ethnomethodology. Cambridge
- Gebert, D.(2003): Die offene Gesellschaft – wie verführerisch ist die geschlossene Gesellschaft? In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.)(2003): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Giddens, A.(1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt/M.
- Giffin, K.(1967): The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. In: Psychological Bulletin 68, S.104-120
- Glaserfeld, E.v.(1996): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt/M.
- Goffman, E.(1990): Asylums. Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates. New York
- Goffman, E.(1986): Stigma. notes on the management of spoiled identity. New York
- Grochla, E.(1980): Unternehmensorganisation. Reinbek
- Groth, T./Wimmer, R.(2004): Konstruktivismus in der Praxis: Systemische Organisationsberatung in Ameln, F.v: Konstruktivismus. Tübingen/Basel
- Grundmann, D.(2002): Der Turnover. Der freiwillige berufliche Wechsel, Düsseldorfer personalwirtschaftliche Schriften I. Düsseldorf
- Grunwald, C.(2001): Personalerhaltung im oberen Management: Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung ungewollter Fluktuation. Wiesbaden
- Hall, A.D./Fagen, R.E. (1968): Definition of system. In: Buckley, W. (Hrsg.): Modern Systems Research for the Behavioural Scientist, S.81-92. Chicago
- Halpin, A.W., Winer, B.J. (1957): A factorial study of the leader behavior descriptions. In: R.M. Stogdill/A.E. Coons (Hrsg.): Leader behaviour: Its description and measurement. Columbus, OH: Bureau of Buisness Research, Ohio State University
- Hamilton, W.D./Axelrod, R.(1990): The evolution of Cooperation in Biological Systems. In: Axelrod, R.: The evolution of cooperation, S.88-105. London
- Hamilton, W.D.(1975): Innate social aptitudes of man: an approach from evolutionary genetics. In: R. Fox (Hrsg.): Biosocial Anthropology, S.133-153. London
- Hamilton, W.D.(1971): Selection of selfish an altruistic behaviour in some extreme models. In: J. F. Eisenberg and W.S. Dillon(Hrsg.): Man and beast. Comparative social behaviour, S.55-91
- Hamilton, W.D.(1964): The genetical evolution of social behaviour, I, II. In: Journal of Theoretical Biology 7(1):S.1-52

- Handy, C.(1994): Age of paradox. Cambridge/MA
- Harris, J.R.(1998): The nurture assumption. Why children turn out the way they do. New York
- Hartmann, M./Offe, C.(2001): Vertrauen: Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt/New York
- Hartmann, M.(2004): Elitesoziologie. Frankfurt/M.
- Hegele-Raith, C. (2004): Klassiker der Führung. In Harvard Business Manager. Ausgabe April 2004
- Henslin, J.M.(1968): "Trust and the cab driver" in Marcello Truzzi (Hrsg.): Sociology and everyday Live, S.139-159 Prentice-Hall. Englewood-Cliffs
- Hershey, P./Blanchard, K.D.(1977): Management of organisational behaviour, utilizing human resources. New York
- Hesse, H.(1972): Das Glasperlenspiel. Künznacht
- Höhler, G.(2003): Warum Vertrauen siegt. München
- Höpner, M.(2003): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt/M.
- Hoerning, S./Kühl, S.(2001): Homogenität und Heterogenität in der Gruppenzusammensetzung. In: Arbeit, Heft 4, Jg. 10, 2001, S. 331-351
- Hofstede, G.(1991): Cultures and Organisations, Software of the mind. Intercultural Kooperation and its Importance for Survival. Maidenhead
- Holland, J.H.(2000): Emergence, from Chaos to Order. Oxford
- Howard, A./Wellins, H.(1994): High-involvement leadership: Changing roles for changing times, Tenafly, N.J: Leadership Research Institute, Developmental Dimensions International
- Identity Foundation/PSHEPHOS Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft, Universität Hohenheim (2000): „Quellen der Identität“. Eine Studie zum Selbstverständnis deutscher Topmanager in der Wirtschaft.(Online)URL: [www.identity-foundation.de/](http://www.identity-foundation.de/) - 3k, Stand 8.10.2004
- Identity Foundation/Universität Hohenheim (2001): Quellen der Identität der neuen Wirtschaftselite – Ein Soziogramm von Managern und Gründern in der New Economy. (Online)URL: [www.identity-foundation.de/](http://www.identity-foundation.de/) - 3k, Stand 8.10.2004
- Jäckel, H.(2003): Organisationsentwicklung für Führungskräfte. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.)(2003): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Inglehart, R.(1989): Kultureller Umbruch. Frankfurt/M./New York
- Kane, R.(1999): Responsibility, Luck, and Chance: Reflections on Free Will and Indeterminism, Journal of Philosophy, 96, S.217-240
- Kane, R.(1996): The significance of free will. Oxford
- Kappelhoff, P.(2003): Chaos und Komplexitätstheorie. (Online)URL: [www.uni-wuppertal.de/Kappelhoff/pages/download.html](http://www.uni-wuppertal.de/Kappelhoff/pages/download.html), Stand 10.2.2005

- Kappelhoff, P.(2003/2): Evolutionäre Erkenntnistheorie als Grundlage eines aufgeklärten Kritischen Rationalismus. (Online)URL: [www.uni-wuppertal.de/Kappelhoff/pages/download.html](http://www.uni-wuppertal.de/Kappelhoff/pages/download.html), Stand 10.2.2005
- Kappelhoff, P.(2002): Zur Evolution von Regelsystemen. (Online)URL: [www.uni-wuppertal.de/Kappelhoff/pages/download.html](http://www.uni-wuppertal.de/Kappelhoff/pages/download.html), Stand 10.2.2005
- Kappelhoff, P.(2001/8): Komplexitätstheorie: Neues Paradigma für die Managementforschung? (Online)URL: [www.uni-wuppertal.de/Kappelhoff/pages/download.html](http://www.uni-wuppertal.de/Kappelhoff/pages/download.html), Stand 10.2.2005
- Kappelhoff, P.(2001): Adaptive Rationalität, Gruppenselektion und Ultrasozialität. (Online)URL: [www.uni-wuppertal.de/Kappelhoff/pages/download.html](http://www.uni-wuppertal.de/Kappelhoff/pages/download.html), Stand 10.2.2005
- Kasper, H. (1995): Vom Management der Organisationskulturen zur Handhabung lebender sozialer Systeme, in Post-Graduate-Managementwissen. Wien
- Katz, R.(1977): The influence of group conflict on leadership effectiveness. *Organisational behaviour and human performance* Nr.20, S.265-286
- Kaufmann, F.X. (1973): Sicherheit als soziologisches und sozialpolitisches Problem. Stuttgart
- Kaufmann, S. (1996): Der Öltropfen im Wasser. Chaos, Komplexität, Selbstorganisation. In: *Natur und Gesellschaft*. München
- Kaufmann, S.(1995): At home in the Universe. The search for the laws of self organisation and complexity. Oxford
- Kelly, G.A. (1986): Die Psychologie der persönlichen Konstrukte, Band 1. Paderborn
- Kern, H.(1997): „Vertrauensverlust und blindes Vertrauen; Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln. In: Hradil, S. (Hrsg.) 1997, S.271-282
- Kets de Vries, M.F.R.(2003): *Leader, Fools and Impostors*. New York
- Kienbaum Consultants International GmbH (2002): *Kienbaum High Potentials – Der Anspruch ist hoch – Erwartungen an Absolventen*. (Online)URL: [www.uni-kl.de/contact/docs/presentation\\_uni\\_kl\\_20030507.pdf](http://www.uni-kl.de/contact/docs/presentation_uni_kl_20030507.pdf), Stand 10.2.2005
- Kieser, A.(1999)(Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart
- Kieser, A.(2003): Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart
- Klages, H. (2002): *Der blockierte Mensch*. Frankfurt/New York
- Kmieciak, P. (1976): *Wertstrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland*. Göttingen
- Kociemba, M.(1998): *Gruppendiskussion als Methode der qualitativen Sozialforschung. Von der Kritik der Methode zur Kritik der Methodenkritik*, Diplomarbeit im Studiengang Sozialwissenschaften, Universität Hannover, Psychologisches Institut
- Kühl, S.(2004): Führen ohne Führung. In *Harvard Business Manager*, Heft 1, 2004, S.71-79
- Kühl, S.(2002): *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. Weinheim
- Kühl, S.(1998): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt/Main/New York

- Ladwig, H.D./Domsch, M.E.(2003): Vorgesetztenbeurteilung. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.)(2003): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Lagerpetz, O.(2001): Vertrauen als geistiges Phänomen, In: Hartmann, M./Offe, C.: Vertrauen: Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, S.85-113. Frankfurt/New York
- Laotse (2004): Tao te king. Das Buch des Alten vom Sinn und Leben. München
- Larkin, T.J./Larkin, S.(1996): Reaching and changing frontline employees. In: Harvard Business Review 74/1996, S.95-104
- Lasch, C.(1978): The culture of Narcissism. New York,
- Lesch, K.P./Bengel, D./Heils, A./Sabol, S.Z./Greenberg, B.D./ Petri, S./Benjamin, J./Muller, C.R./ Hamer, D. H./ Murphy, D.L.(1996): Association of anxiety-related traits with a polymorphism in the serotonin transporter gene regulatory region. In: science Nr.274, S.1527-1531
- Lewin, R.(1993): Die Komplexitäts-Theorie. Hamburg
- Lewin, K./Lippitt, R./White, R.K.(1939): Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. In: Journal of social psychology 10/1939, S.271-299)
- Lewis, R.D.(1999): When cultures collide. Managing successfully across cultures. London
- Li, J.(2002): Cross-Cultural research of legitimated leadership behaviours in Chinese societies. Findings, Explanations, Implications, Hong Kong Baptist University, Dept. of Management, Internet Stand 8.8.2005
- Lievens, F.V./Geit, P./Coetsier, P.(1997): Identification of transformational leadership Qualities: An Examination of Potential Biases, University of Ghent, Belgien, Internet Stand 8.8.2005
- Likert, R. (1961): New Patterns of management. New York
- Linneweh, K./Hofmann, L.M.(2003): Persönlichkeitsmanagement. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Locke, J.(1690/1947): An essay concerning human understanding. New York
- Loden, M.(1991): Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource. Irwin
- Löhner, M.(2005): Führung neu denken. Das Drei-Stufen-Konzept für erfolgreiche Manager und Unternehmen. Frankfurt
- Luhmann, N.(1968): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart
- Luhmann, N.(1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt/M.
- Luhmann, N.(1984): Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.
- Luhmann, N.(2001): Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen, in: Hartmann, M./Offe, C.(2001): Vertrauen: Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, S.143-160. Frankfurt/New York
- Lukas, E.(1994): Rat in rastloser Zeit. Anwendungs- und Grenzgebiete der Logotherapie. Freiburg i. Br.
- Luthans, F./Hodgetts, R.M./Rosenkranz, S.A.(1988): Real Managers. Cambridge



- Macaulay, S.(1963): Non-contractual relations in business: A preliminary study. In: American sociological review Nr.28, S.55-67
- Maira, A./Scott-Morgan, P.(1997): The accelerating organisation: embracing the human face of change. New York
- Malik, F. (1984): Strategie des Managements komplexer Systeme - Ein Beitrag zur Managementkybernetik evolutionärer Systeme. Bern
- Malik, F. (2001): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart/München
- Manager Magazin, CEO of the future 2000, (Online), URL: [www.manager-magazin.de/köpfe/artikel/0,2828,108753,00.html](http://www.manager-magazin.de/köpfe/artikel/0,2828,108753,00.html), Stand 27.5.2004
- Marx, K.(1867/1993): Capital/A critique of political economy. London
- Maslow, A.(1994): Religions, Values and Peak Experiences. London
- Mead, M.(2000): And keep your powder dry: An anthropologist looks at Amerika. Oxford
- Merton, R.K.(1949): Soziologische Theorie und soziale Struktur. Berlin,
- Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B.(2001): The war for talent. Boston
- Miller, G.F.(2000): Sexual selection for indicators of intelligence. In: G.Bock, J.A. Goode, & K. Webb (Hrsg.): The nature of intelligence. Wiley/Chichester/U.K.
- Mintzberg, H.(2004): Managers not MBA's. San Fransisco
- Mintzberg, H.(1983): Structures in Fives: Designing Effective Organisations. Englewood Cliffs
- Misztal, B.A.(1998): Trust in modern Societies. The search for the bases of social order. Cambridge
- Morley, J.D.(1989): Grammatik des Lächelns. Japanische Innenansichten. Hamburg
- Morris, D.(1969): The human zoo. London
- Moser, R./Saxer, A. (2002): Retention-Management für High-Potentials. Konzeptionelle Grundlagen, empirische Ergebnisse, Gestaltungsempfehlungen, Lizentiatsarbeit eingereicht der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern. Bern
- Moss Kanter, R. (2003): On the frontiers of management. Boston
- Nazar, S.(1998): A beautiful mind, a biography of John Forbes Nahs Jr. London
- Neuberger, O. (2002): Führen und Führen lassen. Stuttgart
- Neuland, M.(2003): Führungskultur heute – Der Weg in den Olymp ist weit.(Online)URL: [www.neuland-partner.deHTML/Studie\\_Junge.Führungskräfte.pdf](http://www.neuland-partner.deHTML/Studie_Junge.Führungskräfte.pdf), Stand 10.10.2004
- Nerdinger, F.W. (2003): Formen der Beurteilung. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.)(2003): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Northouse, P.G.(1997): Leadership: Theory and Research. Thousand oaks
- Offe, C. (2001): Wie können wir unseren Mitbürgern vertrauen? in: Hartmann, M./Offe, C.: Vertrauen: Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, S.241.294. Frankfurt/New York

- Offe, C.(2001): Nachwort. Offene Fragen und Anwendungen in der Forschung, in: Hartmann, M./Offe, C.(2001): Vertrauen: Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, S.364-369. Frankfurt/New York
- Parsons, T./Shils, E.,(Hrsg.)(1951): Toward a General Theory of Action. Cambridge
- Parsons, T.(1980): Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien, Jensen, S (Hrsg.). Opladen
- Pavlov, I.P.(1927): Conditioned reflexes. London
- Petermann, F.(1996): Psychologie des Vertrauens. Göttingen
- Piaget, J./Garcia, R.(1989): Psychogenesis and the history of sciences. New York
- Pinker, S.(2003): The blank slate. New York
- Platzköster, M.(1990): Vertrauen: Theorie und Analyse interpersoneller, politischer und betrieblicher Interaktionen. Essen
- Plessner, H.(1981): Macht und Menschliche Natur. Ein Versuch zur Anthropologie der geschichtlichen Weltansicht, in: Gesammelte Schriften V, (Hrsg.) Günther Dux. Frankfurt/M.
- Preisendörfer, P.(1995): "Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts". In: Zeitschrift für Soziologie 24, S.263-272
- Provine, R.R.(1993): Laughter punctuates speech: Linguistic, social and gender contexts of laughter. In: Ethnology, 95, S.291-298
- Putnam, R.(2000): Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York
- Raeithel, G.(1993): "Go West". Ein psychohistorischer Versuch über die Amerikaner. Hamburg
- Raine, A.(1994): Birth Complications combined with early maternal rejection at age 1 Year Predispose to Violent Crime at age 18 years. In: Archives of general Psychiatry, 51, S.984-88
- Rifkin, H.(2000): The age of Access. In: The Industry Standard, 12.März 2000
- Rippberger, T.(1998): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen
- Ridley, M.(2004): Nature via nurture, genes, experiences and what makes us human. London
- Rosenstiel, L.v./Stengel, M.(1987): Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen. Bern
- Rosenstiel, L.v. (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart
- Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.)(2003): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Rotter,J.B.(1980): Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. In: American Psychologist 35, S.1-7
- Rust, H.(2002): Zurück zur Vernunft. Wenn Gurus, Powertrainer und Trendforscher nicht mehr weiterhelfen. Wiesbaden
- Rust, H.(2003): Die sanften Management-Rebellen. Wie der Nachwuchs die Chefetagen aufmischen will. Wiesbaden

- Saxenian, A.L.(1991): The origins and dynamics of production networks in Silicon Valley. In Research Policy 20, S.423-437)
- Schelling, T.C.(1978): Micro motives and Macro behaviour. New York
- Schmidt, J.(1993): Die sanfte Organisations-Revolution. Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen. Frankfurt/New York
- Schlenker, B.R./Helm, B./Tedeschi, J.T.(1973): The effects of personality and situational variables on behaviour trust. In: Journal of Personality and Social Psychology 25, S. 419-427
- Schnarrer, J.M. (1996): Arbeit und Wertewandel im postmodernen Deutschland. Eine historische, ethisch-systematische Studie zum Berufs- und Arbeitsethos. Hamburg
- Schweer, M./Thies, B.(2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern
- Schütz, A.(1971): Das Problem der Relevanz. (Hrsg.) Richard, M./Zauner, M. Frankfurt/M.
- Schütz, A.(1932): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. „Eine Einleitung in die verstehende Soziologie“. Wien
- Scott-Morgan, P.(1994): The unwritten rules of the game. Master them, shatter them, and break through the barriers to organisational change. New York
- Seidel, E. u.a.(1988): Führungsstil und Führungsorganisation, 2 Bände. Darmstadt
- Simonton, D.K.(2002): The origins of genius. Oxford
- Simmel, G.(1989): Philosophie des Geldes. In: Ders.; Gesamtausgabe Bd.6, (Hrsg.): Frisby, D.P./Köhnke, K.C. Frankfurt/M.
- Simmel, G.(1992): Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. In: Ders. Gesamtausgabe Bd.11, (Hrsg.): V. Ottheim Rammstedt. Frankfurt/M.
- Singer, W.(2004): Entscheidungsgrundlagen, Max-Planck-Institut für Hirnforschung. Frankfurt/M.
- Singer, W.(2004b): Selbsterfahrung und neurobiologische Fremdbeschreibung. Zwei konflikträchtige Erkenntnisquellen, Max-Planck-Institut für Hirnforschung. Frankfurt/M.
- Sonnenberg, F.K.(1994): Trust me...Trust me not. In: Journal of Business strategy 15, S.14-16
- Spencer Brown, G.(1997): Laws of Form. Lübeck
- Sprenger, R.K.(2005): Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt/Main
- Stacey, R./Griffin, D./Shaw, P.(2000): Complexity and Management. Fad or Radical Challenge to Systems Thinking? London
- Stahl, H.K.(2004): Stützen des Unternehmens. In: Harvard Business Manager. Ausgabe April 2004
- Steinmüller, P.H.(2000): Die neue Schule des Controllers. Stuttgart
- Stogdill, R.M./Goode, O.S./Day, D.R (1962): New leader behavior description subscales. In: Journal of Psychology 54, S.259-269
- Stogdill, R.M.(1948): Personal factors associated with leadership. In Journal of Psychology 25, S.35-71

- Streich, R.K.(2003): Work-Life-Balance - Rollenprobleme von Führungskräften in der Berufs- und Privatsphäre. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Sztompka, P.(1999): Trust. A sociological Theory.Cambridge
- Taylor, F.W.(1911): The principles of scientific management. New York
- Thomas, W.I./Thomas, D.S.(1928): The Child in America, S.571-572. New York
- Thomas, A.(2003): Mitarbeiterführung in interkulturellen Arbeitsgruppen. In Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Tichy, G.(2001): Erfordert die Informationsgesellschaft flexiblere Arbeitsmärkte? (Online) URL: [www.oeaw.ac.at/lita/ebene5/GTperspektiven.pdf](http://www.oeaw.ac.at/lita/ebene5/GTperspektiven.pdf), Stand 6.9.2004
- Tooby, J./Devore, I.(1987): The reconstruction of hominid evolution through strategic modelling. In: W.G. Kinzey (Hrsg.): The evolution of human behaviour: Primate models, Albany/NY
- Tyler, T.R./DeGoey, P.(1996): Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In: Kramer, R.M./Tyler, T.R. (Hrsg.): Trust in organizations: Frontiers of theory and research, S.331-356. Thousand Oaks
- Vicino, F./Bass, B.M.(1978): Lifespace variables and managerial success. In Journal of applied Psychology 63, S.81-88
- Vroom, V.H./Yetton, P.W.(1973): Leadership and decision-making. London
- Watson, J.B. (1924/1998): Behaviourism. New York
- Watzlawik, P. (1976): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München
- Watzlawik, P. (1992): Vom Unsinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinn. Wien
- Wedel, U. Graf v./Abel, C.(2003): Personalarbeit und Führung bei Mergers und Aquisitions. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.)(2003): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Weibler, J.(2003): Führung der Mitarbeiter durch den nächsthöheren Vorgesetzten. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.)(2003): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Wiendieck, G.(2003): Führung und Organisationsstruktur In Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Williamson, O.E.(1993): "Calculativeness, Trust and Economic Organisation". In: Journal of Law and Economics 36, S. 453-486
- Wilson, E.O.(2002): Sociobiology. The new Synthesis. Cambridge/MA
- Wrede, D.(2004): Mikropolitik im organisatorischen Wandel. Diplomarbeit Universität Hannover, Institut für Soziologie und Sozialpsychologie
- Wilke, H.(1994): Wissenschaft und Komplexität. In: Türk(Hrsg.): Handlungssysteme, S.38-46. Opladen
- Wittel, A.(2004): Produktivkraft Kultur.  
(Online)URL:[www.arbeitskulturen.de/dowld04wittel.htm](http://www.arbeitskulturen.de/dowld04wittel.htm), Stand 8.9.2004
- Wright, W.(1999): Born that way. Routledge

Wunderer, R./Dick, P.(2002): Personalmanagement – Quo Vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010. Neuwied

Wunderer, R.(2003): Führung des Chefs. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, R./Domsch, M.(Hrsg.)(2003): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart

Wunderer, R./Küpers, W.(2003): Demotivation - Remotivation – Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden. München

Universität Siegen, Lehrstuhl für Personalmanagement (2002): „PE-Praxis in deutschen Unternehmen“ Teilnehmerauswertung zur Studie 2002(Online)URL: [www.uni-siegen.de/dept/fb05/bwl1/Downloads/pe\\_studie\\_2002.pdf](http://www.uni-siegen.de/dept/fb05/bwl1/Downloads/pe_studie_2002.pdf), Stand 8.9.2004

Zimbardo, P.G./Gerrig, R.J.(1999): Psychologie. Berlin/Heidelberg/New York

Zucker, L.G.(1986): Production of Trust : Institutional sources of economic structure (1840-1920). In: Research in organisational behaviour 8, S.53-111

## **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst habe und dass diese noch nicht als Prüfungsarbeit verwendet worden ist. Die von mir benutzten Hilfsmittel wurden vollständig angegeben.

Laatzen, 10.10.2006