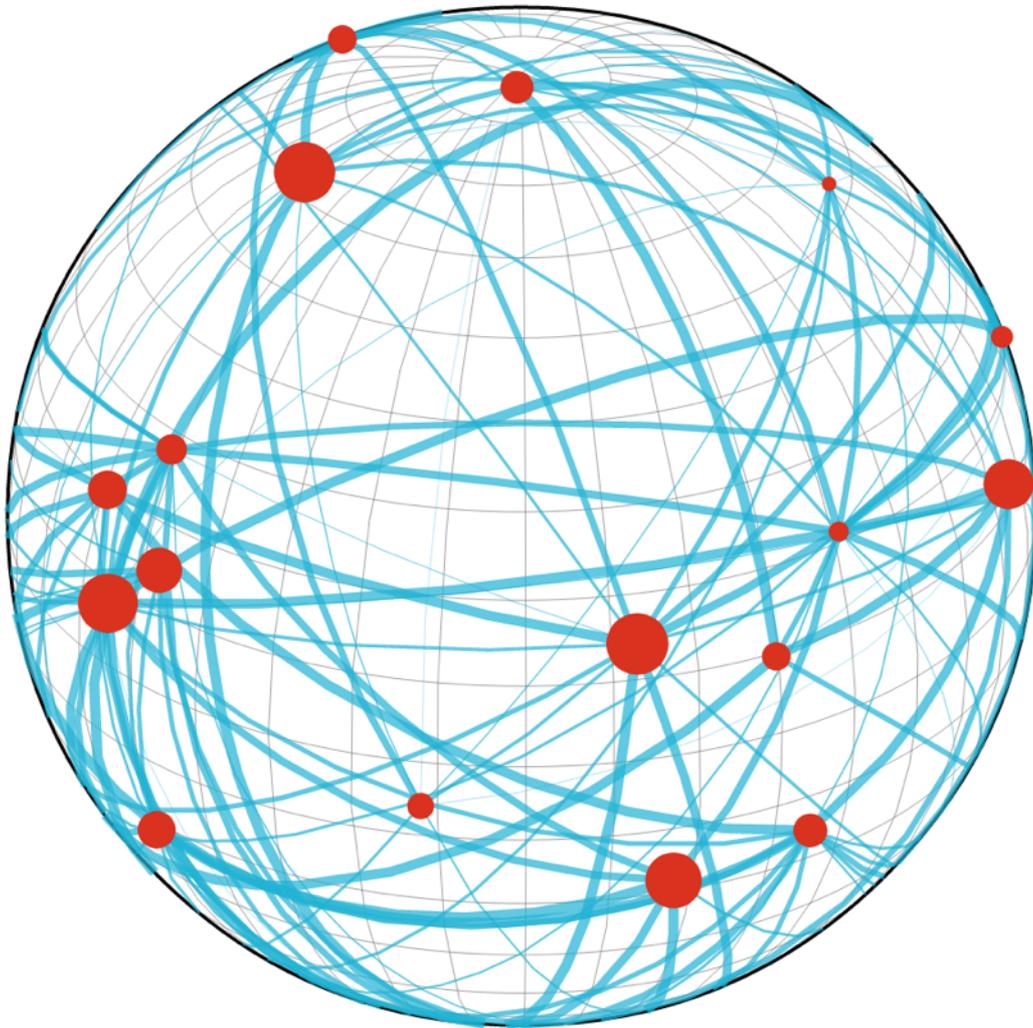


„Sphären Modell“ der Systemischen Führung

Daniel F. Pinnow, April 2014



INHALTSVERZEICHNISS

I. Einleitung	3
II. Modellbildung – Axiome	7
1. Führungskräfte agieren in sozialen, lebenden Systemen	7
2. Soziale Systeme sind komplex	7
3. Soziale Systeme sind dynamisch	8
4. Soziale Systeme sind sphärisch	9
A. Sphärische Organisationsform	9
B. Sphärische Kausalität	10
III. Forschungsstandpunkt	12
1. Konstruktivismus	12
2. Deontologisierung	13
3. Relationalität	13
4. Nicht-Trivialität/Komplexität	13
5. Nicht-Linearität	13
IV. Soziale Systeme lassen sich als Knots und Ties in einem mehrdimensionalen Raum beschreiben	15
1. Knots	15
2. Ties	16
3. Kommunikation	17
4. Lose Kopplung	17
V. Eigenschaften und Haltung einer systemischen Führungskraft	19
1. Selbstregulation	19
2. Tie-Orientierung	20
3. Umgang mit Unsicherheit	20
4. Explorative / Analytische Kompetenz	22
VI. Verknüpfungen mit bestehenden Theorien	23
VII. Literaturverzeichnis	26

I. Einleitung

Der Innovationsspezialist und Autor zahlreicher Zukunftsstudien Don Tapscott stellt in einem Interview fest, dass die sich abzeichnende neue Gesellschaft von fünf Prinzipien geprägt sei: Zusammenarbeit, Offenheit, Bereitschaft zum Teilen (geistiger) Güter, kontrollierbare Integrität sowie Interdependenz (Tapscott, 2011, p. 32). Die Struktur, die diese Prinzipien inkorporieren würde, nennt Tapscott die „Wikifizierung“ von Gesellschaft. Analog zu dem Wikiprinzip der elektronisch basierten Wissensproduktion würde sich die neue Gesellschaft als Struktur der bedingungs- und ausweglosen Zusammenarbeit ereignen.

Daniel H. Pink, der mit populärwissenschaftlichen Bestsellern im Themenbereich neue Arbeit Aufsehen erregte, bemängelt in einem Interview mit dem Journalist Markus Albers (2010, p. 78) die gesellschaftliche und insbesondere unternehmerische Orientierung an extrinsischen motivationalen Werten: „Klassische ‚Wenn-dann‘-Anreize bremsen den Eigenantrieb, der durch den Sinn der Arbeit entsteht.“ Pink zufolge seien Menschen von Natur aus Sinn suchende und wissbegierige Wesen, die nicht extrinsisch motiviert werden müssten, wenn denn die Arbeit diesen Bedürfnissen gerecht würde (Albers, 2010, p. 79). Die freieren Strukturen moderner Wissensarbeit zeige auf, wie überholt das Konzept extrinsischer Motivation sei.

Unter dem Stichwort der Netzwerkgesellschaft wird verhandelt, was sich an gesellschaftlichen Rahmenbedingungen merklich verändert. Und so begegnet auch die Führungsforschung und -praxis der Herausforderung, ihr Modell der hierarchisch-bürokratischen Organisation zu überdenken und ihr Repertoire von „Führung“ und „Steuerung“ zu überdenken. Der Ruf nach einem neuen Führungsstil ist geprägt durch die Dynamisierung und steigende Komplexität im unternehmerischen Alltag (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007).

Nicht erst in den letzten Jahren ist dieser Ruf aufgekommen. Beinahe wortgleich lesen sich etwa die Beschreibungen zur „Kopflastigkeit“ und sich verkomplizierenden „Technik und Spezialisierung“ (1969, p. 95) von Chester Irving Barnard, Begründer des Management-Begriffs, und der hieraus komplexer werdenden Anforderungen für den Führungsbegriff. Seit Mitte des letzten Jahrhunderts bemerkt also die Managementlehre, dass ihre Konzepte der wissensbasierten Arbeit von heute und morgen nicht gerecht werden. Indes, die Führungsmodelle haben auf die Herausforderungen, die Führungskräfte praktisch zu bewältigen haben, theoretisch bisher kaum Antworten gefunden (vgl. Uhl-Bien, 2006, p. 666). Einige wenige sollen in Folge trotzdem vorgestellt werden:

Unter dem Stichwort „Projektarbeit“ wird seit den 1990er Jahren sowohl in der Theorie als auch in der arbeitsweltlichen Praxis ein Umgang mit den beschriebenen Arbeitsbedingungen erprobt, der mit Verantwortungsdelegation und der Erschließung von Fachwissen in allen Hierarchieebenen einhergeht und somit ein ganz neu-

es Verständnis von Management erfordert (vgl. Heintel & Krainz, 2001, p. 30). Hierzu resümieren Heintel und Krainz:

Die im Projektmanagement neu entstehenden Organisationsstrukturen (Projektgruppen, Vertretungs- und Repräsentationssysteme), die veränderte Kooperation und Kommunikation bedürfen anderer Verhaltensformen, anderer Führung, anderer Motivation. Man verlangt von den Mitarbeitern mehr und anderes, also müssen sie auch mehr und anders sein können. (Heintel & Krainz, 2001, p. 60)

Der emeritierte Professor des Massachusetts Institute of Management und Experte für Organisationspsychologie und Unternehmenskultur, Prof. Dr. Edgar Schein (2011), antwortet auf die Herausforderung zeitgemäßer Führung hingegen mit einem Ansatz der gegenseitigen Hilfe in Organisationen. Ihm zufolge seien insbesondere Führungskräfte in der Pflicht, qua intrinsischer Motivation einen Habitus der Hilfe und der Unterstützung zu implementieren (Schein, 2011, p. 31). Eine solche Einstellung ermögliche, Informationen schneller auszutauschen und Entscheidungen besser zu treffen, sodass die Organisation insgesamt effizienter arbeiten könne (ebd.).

Neben eher **tool-orientierten** Versuchen, auf die komplexen Zustände unternehmerischer Umwelt zu reagieren, **etablieren sich systemische Ansätze** als Umgang mit dem Dilemma, bisher kein umfängliches und wirksames Modell moderner Führung aufgestellt zu wissen. Auf die zahlreichen Ansätze, die hierunter subsumiert werden können, soll an späterer Stelle noch detailliert eingegangen werden; für den Moment bleibt festzuhalten, dass systemische Führungsmodelle zwar den Anspruch der Allgemeingültigkeit erheben, eine empirische Überprüfung jedoch noch schuldig bleiben. So stellen auch Barge und Fairhurst in der Conclusio eines Aufsatzes zu systemisch-konstruktivistischer Führung fest:

A systemic constructionist approach and practical theory of leadership provides a rich opportunity to explore the social construction of leadership within human systems and integrate theory and practice. The challenge ahead for leadership researchers wishing to operate from this perspective is to begin working with these ideas in empirical settings, fleshing out the practices associated with the concepts and ideas we have presented, and reflecting on what their inquiry suggests for provocative new concepts, questions, and tools that create additional insight into the performance and practice of leadership. (Barge & Fairhurst, 2008, p. 246)

Dieser Forschungsansatz versucht sich dem Gegenstand der Führung unter der Bedingung gesellschaftlich komplexer und dynamischer Rahmenbedingungen zu nähern. In Folge des oben beschriebenen Empiriemangel versucht es darüber hinaus, ein quantitativ überprüfbares Modell zu entwickeln und somit eine Theorielücke zu schließen.

Das Forschungsfeld der Führungstheorien in Sozialpsychologie, Soziologie, Organisationstheorie und Kommunikationstheorie wurde zunächst mit einem Schwerpunkt auf die sozialpsychologischen Klassiker untersucht. Gerade vor dem Hintergrund eines Abgleichs zwischen neueren Führertypen aus der Sozialpsychologie und den Modellen von Sozialität in Organisationstheorie und Netzwerktheorie ergab sich so dann eine Diskrepanz zwischen derzeitigen Gesellschaftsmodellen und Führungsmodellen, die den Herausforderungen ersterer gerecht werden sollen und müssen.

Zur Leitfrage dieser Forschungsarbeit kann demnach genommen werden, wie ein sozialpsychologisch-empirisch überprüfbares Führungsmodell aussehen kann, das tatsächlich den Ansprüchen einer dynamischen, komplexen (Unternehmens-)Umwelt gerecht wird. Arbeitsthese einer solchen Führung soll die „Systemische Führungskraft“ (SF) sein. Es wird angenommen, dass eine SF besser auf die beschriebenen Umweltbedingungen reagieren kann als eine konventionelle.

Hierzu werden Organisationen anders untersucht, als es in der Sozialpsychologie gängig ist – nämlich nicht als bürokratisch-formale Organisation, deren Strukturen und Kommunikationswege durch eine Aufbau- und Ablauforganisation geprägt sind. Eine solche Betrachtung wäre in der Nomenklatur vom Organisationspsychologen Weick (1990; 1976; 2003) die einer strikt gekoppelten.¹ Sie wurde sowohl in der Sozialpsychologie als auch in der Organisationstheorie eingehend beleuchtet, wie auch ihr Unterschied zur informalen Organisation. Bereits früh in der Managementforschung postuliert Barnard (1938/1968, p. 173) deshalb den Unterschied zwischen formaler Herrschaft, „authority of position“ und tatsächlicher Herrschaft, „authority of leadership“: „When the authority of leadership is combined with the authority of position, men who have an established connection with an organization generally will grant authority, accepting orders far outside the zone of indifference“ (Barnard, 1938/1968, p. 174; vgl. Kieserling, 1994, p. 168ff.; vgl. Luhmann, 1999, p. 27ff.). Zwar könnte man in der Unterscheidung eine ernstgemeinte Einführung der informalen Strukturen verstehen, Barnards weitere Ausführungen fokussieren jedoch auf formale Kommunikationsstrukturen und qua Position zugesprochene Kompetenzen (1938/1968, p. 174ff.), er ignoriert also regelrecht die von ihm zuvor eröffnete Unterscheidung.

Anstatt also einer solchen Unterscheidung zu folgen und nur eine Seite der Medaille zu betrachten, folgen wir Weicks Vorschlag, Organisationen in ihrer „weichen“ Struktur, nämlich als lose gekoppelte Einheiten zu beobachten. Weick stellt für den Perspektivenwechsel hin zur Beobachtung loser Kopplung fest, dass man diese erst sehen und Folgeschlüsse aus ihr ziehen könnte, wenn man an das Konzept der lo-

¹ Auf die Unterscheidung loser von strikter Kopplung wird in der Modellbildung noch näher eingegangen.

sen Kopplung, präziser: an das Konzept der Kopplung und damit an die Unterscheidung loser und strikter, glauben würde (vgl. 1976, p. 3).

Das bedeutet nicht, dass wir lediglich die informalen Strukturen beleuchten, denn damit wäre ebenso wenig gewonnen als hätten wir ausschließlich die formale Bürokratie begutachtet. Wir bemühen uns stattdessen, Organisationen daraufhin zu analysieren, wann sie lose und wann sie strikt gekoppelt sind – und welche Aufgaben dies für Führung mit sich bringt.

II. Modellbildung – Axiome

1. Führungskräfte agieren in sozialen, lebenden Systemen

Wir wollen soziale Systeme primär nicht im Sinne der neueren deutschen systemtheoretischen Schule verstehen, sondern vielmehr nach Bertalanffy (1948) und Gregory Batesons/Palo Alto Schule. Hiernach bestehen soziale Systeme nicht aus Kommunikation, wie es Luhmann und seine Schüler verstehen, sondern aus miteinander in Interaktion stehenden Personen. Sie bestimmen die Grenzen des Systems, indem sie auf unterschiedliche Art und Weise innerhalb des Systems und mit der Systemumwelt interagieren (Minuchin, 1977). Systeme operieren innerhalb ihrer Grenzen und sind gleichzeitig kommunikativ offen: Kommunikation wird innerhalb und nur innerhalb des Systems verarbeitet, was zugleich nicht bedeutet, dass nicht neue Impulse aus der Umwelt aufgenommen werden und Informationen des Systems wiederum für die Umwelt aufgreifbar sind. Systeme grenzen sich von ihrer Umwelt ab, tauschen sich jedoch gleichzeitig mit ihr aus und passen sich ihr auch an (vgl. Luhmann, 2. Leitdifferenz System - Umwelt). Das System verarbeitet von außen aufgenommene Kommunikation nach seinen eigenen Gesetzen und braucht zu seiner eigenen Reproduktion keine Energie von außen (Autopoiese). In diesem Sinne sind soziale Systeme zwar operativ geschlossen, jedoch kommunikativ offen. Die Entscheidung gegen ein deontologisiertes Verständnis von sozialen Systemen hat den Vorteil, die Möglichkeit der Führung prinzipiell nicht zu negieren. Ein solches Verständnis von sozialen Systemen und im Speziellen von Organisationen eröffnet außerdem die Möglichkeit, aktuelle netzwerktheoretische Modelle zu integrieren und somit eine Antwort auf die Herausforderungen des derzeitigen Führungsalltags zu erproben.

Führung ist möglich, wenn sie auch neuer, inhaltlich hinreichend offener Modelle benötigt. Eine Führungskraft, die sich dessen bewusst ist, beobachtet die für sie **sichtbaren** Rückkopplungen, interpretiert sie und leitet daraus künftige Aktionen ab. Führung ist somit ein iterativer, selbstreferenzieller Prozess (Wimmer, Wittener Schule, 1989). Laut Wimmers geht es darum, die Reflexionsfähigkeit eines Systems zu fördern.

2. Soziale Systeme sind komplex

Komplexität können wir in zwei prinzipiell sich unterscheidenden Definitionen fassen.

Nach Schneewind (2002) beschreibt der Begriff grundsätzlich die Informationsdichte in den Strukturen des Systems. Komplexität ist somit die Informationsmenge, die

nötig ist, um die Strukturen eines Systems vollständig zu verstehen. Ein System ist komplex, wenn:

- es eine große Anzahl von Elementen besitzt
- die in einer großen Zahl von Beziehungen zueinander stehen,
- die verschiedenartig sind,
- deren Zahl und Verschiedenartigkeit zeitlichen Schwankungen

unterworfen ist.

Eine komplexe Situation ist auf der Sach-, Sozial- und Beziehungsebene gekennzeichnet durch Vielzieligkeit, Intransparenz der Akteurskonstellation, Vernetztheit der Variablen, Eigendynamik, Zeitverzögerung des Ursache-/Wirkungsgeflechts und prinzipielle Instabilität (vgl. BEA Handout S.4). Nach Luhmann hingegen (Luhmann, 1987, p. 49) wird ein System dann als komplex bezeichnet, „wenn auf Grund immmanenter Beschränkungen der Verknüpfungs-kapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann.“ Unterschieden wird der Begriff Komplexität in diesem Zusammenhang mit jenem der Kompliziertheit. Komplizierte Zustände mögen schwierig zu durchschauen sein, doch sie sind prinzipiell erklärbar. Komplexe Zustände hingegen sind nach oben stehender Definition hinreichend unterdefiniert.

3. Soziale Systeme sind dynamisch

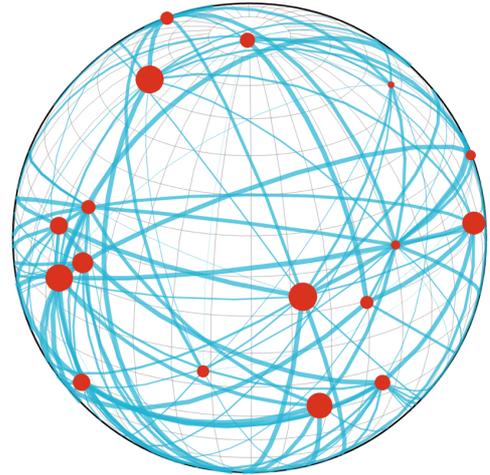
Dynamik ist ein Begriff zur Beschreibung der Entwicklung eines Systems in zeitlicher (wann?), sozialer (wer?) und sachlicher (was?) Hinsicht. Dynamische Entwicklung ist nicht vorhersehbar oder berechenbar, also kontingent. Kontingenz wiederum wird definiert als weder notwendig noch unmöglich, d.h. beobachtbare Zustände sind weder kausalistisch und somit notwendigerweise so eingetreten, wie sie zu beobachten sind, noch ist es undenkbar, dass sie auf diese und keine andere Weise eingetreten sind.

Einfache Ursache-Wirkungs-Führungsmodelle werden der Komplexität und Dynamik von Systemen nicht gerecht, weil diese von nicht-kontingenten, berechenbaren Zusammenhängen ausgehen und somit ein unterkomplexes Führungsverhalten nahelegen.

4. Soziale Systeme sind sphärisch

A. Sphärische Organisationsform

Netzwerkartig organisierte soziale Systeme betrachten wir im Folgenden als Sphäre. Da eine Kugel die stabilste Form darstellt, sollte ein soziales System immer bestrebt sein, sich im übertragenen Sinne wie die Hülle einer Kugel oder: wie ein sphärenförmiges Netzwerk zu organisieren.



Für den Alltag eines (Wirtschafts-)Unternehmens bedeutet dies, dass Energie nie in eine Richtung fließt – so etwa von oben nach unten in der Hierarchie –, sondern ein Energieimpuls immer Auswirkungen in alle Richtungen hat und sich unabhängig von ihrem Inhalt (z.B. private oder professionelle Kommunikation, wichtige oder unwichtige Aufgaben) ausbreitet. Entscheidend ist mit einem solchen Energieverständnis nicht mehr, wo Energie (z.B. eine Anweisung) ausgesendet wurde, sondern welche und wie viele Adressaten/Akteure („Knots“, siehe weiter unten) davon etwas mitbekommen und in welcher Art daraufhin das gesamte System Änderungen erfährt.

Zu viel oder zu wenig Energie an einem Knot destabilisiert das System und macht es anfällig für Angriffe von außen. Fließt Energie jedoch gleichmäßig durch das System, können selbst große Lasten getragen werden (Bsp. Mountain Hardware Spacestation). Anders formuliert:

Findet in einer Organisation mehrfach redundante Kommunikation statt und ist Arbeit somit redundant organisiert, so erhöht sich nicht bloß die Antwortwahrscheinlichkeit, sondern ebenso die Stabilität, denn das Zusammenbrechen eines Elements kann als Fehlleistung isoliert werden und betrifft nicht das System als Ganzes (vgl. Orton & Weick, 1990; vgl. Weick, 1976; vgl. Weick & Sutcliffe, 2003).

Die Stabilität einer solch sphärischen Organisation liegt nicht etwa in der Aufbau- und Ablauforganisation (Hierarchie) des klassisch-bürokratischen Apparats, sondern kann nur durch einen elaborierten *Umgang* mit der Komplexität erzielt werden (Blick für Heterarchie). Nicht die Statik, sondern der Umgang mit der Dynamik kann Stabilität erzeugen. Dies entspricht konsistent der „*order from noise*“-Annahme aus der Kybernetik und Systemtheorie, nach der Ordnung durch das ungeordnete Rauschen in der Umwelt eines Systems entsteht (Baecker, 2002, 2009; Simon, 1997).

Andererseits fließt eine Energie nach dieser Vorstellung immer durch das gesamte System und zwar unabhängig davon, wie stark oder schwach sie ist. Auf ihrer „Reise durchs System“ vermag sie Beziehungen/Kanten (Ties) neu zu installieren, bestehende zu verschieben und Kreuzungen zwischen ihnen zu erzeugen (die sogenannten Knots).

B. Sphärische Kausalität

Ausgehend von einem solchen Organisationsverständnis ergeben sich spezifische Vorstellungen über Kausalität und somit über die Möglichkeit der Einflussnahme in die Abläufe der Organisation durch Führung. Sphärisch organisierte Systeme haben keinen Anfang und kein Ende, kein Oben und kein Unten und keinen Kern – die Sphäre ist eine reine Oberflächenstruktur. Vogel- oder Froschperspektive oder der Blick ins Innere des Systems sind also Illusionen (vgl. Latour, 1996, p. 371ff.).

In einem sozialen System gibt es also keine linearen Kausalitäten, die unterstellen, dass ein Ereignis A ein Ereignis B bewirkt. Auch der Begriff der zirkulären Kausalität bzw. Kreiskausalitäten (vgl. Implikationen der Kybernetik) greift im engen Sinne zu kurz. Kreiskausalität meint, dass Impulse nicht linear gegeben werden, sondern man von sich fortwährend gegenseitig beeinflussenden Elementen ausgehen muss. So etwa definiert Barnard (1969, p. 97) Führung als interdependenten Prozess aus Führerdyade und Situation: „Führung tritt als eine Funktion aus mindestens drei komplexen Variablen auf: der Person, der Gruppe der Geführten, den Verhältnissen.“

Eine solche Sichtweise impliziert, dass Ursache und Wirkung im Auge des Betrachters liegen und unterschiedlich wahrgenommen werden, je nachdem, an welchem Punkt der Kommunikation der Betrachter mit der Analyse startet. Sie erlaubt Kausalität von unten (die Eigenschaften des Systems werden von seinen Teilsystemen beeinflusst) und Kausalität von oben (die Eigenschaften der Teilstrukturen werden von den Eigenschaften des Systems beeinflusst und bedingt). Insofern betrifft jeder einzelne Führungsakt immer Führungskraft wie auch Mitarbeiter nicht bloß als Objekt von Führung, sondern auch als Subjekt: „Alle sind Führende und Geführte, seien dies nun Kollegen, Untergebene oder Vorgesetzte“ (Burla et al., 1994, p. 26; vgl. Hogg, 2001, p. 186). Führungsakte fallen dann nicht mehr, wie vom Organisations-theoretiker Chester I. Barnard (1969) postuliert, in eine Indifferenzzone („zone of indifference“), sondern sie betrifft die Menschen sowohl professionell als auch privat. So kann denn auch die Auflösung der Unterscheidung privat-professionell verstanden werden. „Die viel beachtete Managementtheorie von Barnard hatte, was Motivation betrifft, eine ‚zone of indifference‘ postuliert, innerhalb derer es dem Betriebsangehörigen gleichgültig sei, was er tue, sofern nur anerkannt werde, dass er die Bedingungen seiner Mitgliedschaft erfülle“. (Luhmann, 2000, p. 19)

Dieser Ansatz bietet eine neue erweiterte und differenziertere Perspektive: Wann immer ein soziales System mehr als zwei Knots aufweist, kann die Kausalität als sphärisch betrachtet werden: die Kommunikation findet zeitgleich im gesamten System statt, sie ist gewissermaßen mehrfach zirkulär. Sie ist durch Rückkopplungen und Wechselwirkungen zwischen den Elementen geprägt, die jedoch nicht vorhersehbar sind. Genau wie bei der Kreiskausalität kann darum auch hier nicht zwischen Ursache und Wirkung unterschieden werden. Zum anderen wird die Verarbeitung einer Botschaft oder die Energie eines Knots von multiplen Faktoren beeinflusst: der individuellen Prädisposition des eigenen psychophysischen Systems des Knots, seinen Erfahrungen, der Situation und den Energieströmen der übrigen Ties, die wiederum in unterschiedlichster und nicht vorhersagbarer Form miteinander interagieren.

III. Forschungsstandpunkt

Das hier skizzierte Modell lässt sich nicht den klassischen Strömungen der sozialpsychologischen Führungsmodelle (persönlichkeitsorientierte, verhaltensorientierte, situationsorientierte und beziehungsorientierte) zuordnen, baut es doch auf netzwerktheoretischen und soziologischen Modellen auf, die in der Sozialpsychologie (noch) keine Anwendung gefunden haben. Lineare Modelle wie etwa die Leader Exchange-Theorie oder Kontingenzmodelle werden nicht weiterberücksichtigt, können sie doch nicht ansatzweise das komplexe Beziehungsnetz aufzeigen, welches sich in einer Führungssituation flechtet. Die beziehungsorientierten und hier vornehmlich der transformationale Ansatz leisten noch am ehesten Vorschläge, wie Führung in einem solch komplexen Umfeld aussehen könnte.

Diese Ansätze ebenso wie neuere, die unter Stichworten wie „discursive leadership“, „systemic leadership“, „spiritual leadership“, „authentic leadership“, „relational leadership“, „ethical leadership“ verhandelt werden, führen den Kontext als wichtige Größe ein. Sie beleuchten ihn jedoch nicht hinlänglich und begreifen ihn also nicht als die entscheidende Größe. Im Zentrum dieser Führungstheorien bleibt weiterhin die Führer-Geführten-Dyade.

In der Organisationstheorie/Soziologie hingegen finden wir Erklärungsmodelle zur Kontextierung der Führungssituation. Hierzu gehört eine weltanschauliche Basis, die Kybernetik, Komplexitätsbewusstsein, Kontextsensitivität, lose gekoppelte Elemente und Heterarchie statt Hierarchie (Aufbau- und Ablauforganisation) umfasst. Insbesondere die Sichtweise der Netzwerktheorien nach Harrison C. White (1970, 1992, 1995, 2008) und Mark S. Granovetter (1973) bieten ein semantisches Repertoire und eine Darstellung von Organisation, die es uns erlaubt, einen hieran angepassten Führungsbegriff zu erarbeiten.

Der Vorschlag ist es, in Abgrenzung zu den bestehenden sozialpsychologischen Modellen und in Anlehnung an die Beschreibungen von Sozialität in der Soziologie und Netzwerktheorie, den Kontext, nämlich das Beziehungsgeflecht, als die notwendige Variable von Führung zu betrachten.

1. Konstruktivismus

Die Frage danach, was denn nun real und somit richtig ist, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Entscheidend für soziale Prozesse ist es stattdessen, Beobachterstandpunkte in ihrer Verschiedenheit zu akzeptieren. Es zählt nicht, was Realität ist, weil wir diese ohnehin nicht ergründen können, sondern es zählt, auf welche Realität wir uns kommunikativ geeinigt haben.

„The focus on human systems as sites for meaning making highlights the need for social constructionist ideas and concepts that explore how persons- in-conversation co-create social arrangements such as identities and relationships through language.“ (Barge & Fairhurst, 2008, p. 231)

2. Deontologisierung

Der Ausgangspunkt sind nicht mehr Entitäten, z.B. Führer und Geführten. Es geht nicht um das Seinsmäßige (ontologisch zu begreifende Knots), sondern das Seinsmäßige manifestiert sich als kommunikatives Nebenprodukt in Beziehungen (ties).

Eine Organisation besteht nicht aus handelnden Personen, sondern aus einem Netzwerk an sozialen Beziehungen – zumindest ist das entscheidend für die Organisation. Eine solche soziale Beziehung kann sich auch zwischen Personen und Dingen etablieren, z.B. kann eine Beziehung zwischen Mensch und seinem Computer Historizität und Dynamik, das heißt „Eigenleben“ haben.

3. Relationalität

Anstatt eines ontologischen Bildes auf Organisation nehmen wir den Standpunkt der Relationalität ein. Die Energie und der Energieaustausch befinden sich in den Beziehungen, die zwischen Knots entstehen. Im Mittelpunkt dieser theoretischen Betrachtung und auch für das Funktionieren der Organisation selbst liegt die Struktur und liegen die Aktionen der Ties, nicht etwa handelnde Personen.

4. Nicht-Trivialität/Komplexität

Zustände in Systemen sind prinzipiell nicht berechenbar, das heißt sie sind nicht vorhersehbar. Wir erkennen die Komplexität des Systems an und versuchen nicht, sie in diesem Führungsmodell zu reduzieren (vgl. Absatz Holismus vs. Reduktionismus). Wir nehmen ferner nicht an, dass Organisationen sich heutzutage in einem schnelleren, dynamischeren und komplexeren Umfeld bewegen als beispielsweise vor 20 oder 50 Jahren. Komplexität und Dynamik sind mit der Einführung von Netzwerkdenken anders und neu ins Bewusstsein von Menschen gerückt, d.h. sie werden anders als zuvor gedeutet.

5. Nicht-Linearität

Es gibt keine linearen Ursache-Wirkungs-Verhältnisse in netzförmigen Organisationen. Abhängig vom Beobachterstandpunkt lassen sich ver-

schiedene Vorstellungen der Kausalität einer eingetretenen Situation beobachten.

Anlehnung an die kybernetische Denkschule: „The concept of circuitry draws attention to the importance of feedback within human systems. Cybernetic theory suggests that systems are self-regulating as feedback loops connect different elements of the system.“ (Barge & Fairhurst, 2008, p. 231)

IV. Soziale Systeme lassen sich als Knots und Ties in einem mehrdimensionalen Raum beschreiben

Nach Ausführung der Axiome soll nun vor dessen Hintergrund eine Vorstellung von Organisation modelliert werden, von der wir annehmen, dass sie die Komplexität und Dynamik des Führungsalltags widerspiegelt. Betrachtet wird die Organisation nicht als formale Organisation, in denen auf Stellenkalküle und Ablaufskizzen verwiesen werden kann, sondern vielmehr als informale Organisation, also als das Netzwerk sozialer Beziehungen. Eine solche Perspektivenänderung bedarf gleichsam einer umgedrehten Nomenklatur, d.h. im Fokus stehen nicht mehr Akteure (Knots), sondern soziale Beziehungen (Ties), die sich zwischen ihnen etablieren. Das invertiert sozialpsychologische und klassisch-organisationstheoretische Modelle in dem Punkt, dass nicht Akteure die Beziehungen, sondern primär Beziehungen die Akteure zueinander kontextieren und somit Kommunikationsmöglichkeiten definieren. Theoretisch, das wird sich noch herausstellen, ist die Perspektivenänderung fruchtbar, weist sie uns doch in der Erarbeitung eines Führungsbegriffs im höchsten Maße nicht-trivial auf die Herausforderungen und Möglichkeiten von Führung hin.

1. Knots

Karafilidis (2008, p. 2) zufolge sei es in Netzwerken nicht entscheidend, Knots, d.h. identifizierbare Einheiten zu untersuchen; die Struktur und die Aktionen in Netzwerken würden durch die Kopplungs- und Beziehungsverhältnisse kreiert (ties). Dass wir dennoch Knots in der Kommunikation adressieren, hat sich in der (soziologischen) Kommunikationstheorie als produktiv herausgestellt (Luhmann, 1992, pp. 19, 33), sodass zumindest theoretisch von Subjekten der Kommunikation gesprochen werden kann.

In der systemtheoretischen Organisationstheorie ist es „common sense“, dass Kommunikationssubjekte prinzipiell austauschbar sind – auch deshalb können also Knots nicht Mittelpunkt dieser Theorie sein, weil ihre personale Besetzung austauschbar ist und die Kommunikation der Organisation deshalb nicht ausschließlich auf ihnen basieren kann.

Würde es um Hr. Müller oder Fr. Schmidt im Speziellen gehen, dann wäre es fatal, wenn sie das Unternehmen verließen. Tatsächlich ändert eine solche Vakanz aber wenig bis gar nichts an der organisationalen Kommunikation, was uns einen Hinweis darauf liefert, dass für das Funktionieren der Organisation Hr. Müller gleichbedeutend ist mit N.N..

Was also sind Knots, wenn ihnen die Funktion der Zurechnung von Kommunikation und der Schaffung „greifbarer“ Identitäten zukommt? Knots sind identifizierbare Punkte des Systems, Identitäten, an denen Ties zusammentreffen. Sie empfangen, verarbeiten und senden Energie. Je mehr Aktivität ein Knot empfängt, verarbeitet oder sendet, desto größer wird er. Führungskräfte könnten in diesem Sinne besonders große Knots sein.

Knots sind die Elemente des Systems, Individuen und Gruppen bis hin zu Gegenständen. Nicht ohne Grund stellt Barnard (1969, p. 96) in einer sehr frühen Fassung des Management-Begriffs heraus, dass das „Management oder die Verwaltung derartiger materieller Güter (...) als ein sekundärer Aspekt von Führung anzusehen“ sei.

Eine Führungskraft ist einer dieser Knots im System und sollte sich als Teil des Systems verstehen (Wittener Ansatz, Wimmer, 1989). Führungskräfte können Teil von Gruppen sein, die Beobachtung einer Führungskraft als Individuum oder als Teil einer Gruppe hängt vom Grad des Heranzoomens an das Netzwerk ab.

Wenn wir Führungskräfte als Knot beschreiben, so gehen wir davon aus, dass in ihnen wie in jedem Knot der Dreiklang aus Einstellungen, Kompetenzen und Verhalten (vgl. hierzu auch die Attributionstheorie) die Kommunikation mit anderen Knots und somit die etablierte Tie zwischen ihnen beeinflusst. Einstellungen, Kompetenzen und Verhalten beeinflussen sich gleichermaßen und stehen in einem nicht-linearen Zusammenhang zueinander (Abgrenzung zu klassisch psychologischen Modellen). Knots können entstehen, verschwinden und durch ihre Ties bewegt werden, immer abhängig vom Beobachterstandpunkt. Sie produzieren nicht etwa Energie, diese liegt in den Ties. Stattdessen empfangen, reflektieren und kontextieren sie Informationen.

2. Ties

Ties werden dem akteurszentrierten Netzwerktheoretiker White (1995) zufolge durch Netzwerke und die ihnen innewohnende Struktur sozialer Interaktion („domains“) konstruiert. Sie bilden das Bedeutungssystem eines sozialen Systems (System-Regeln, Rituale, Ziele, Visionen). Sie sind die Brücken, die Netzwerke zu verbinden vermögen und somit stetig Grenzen in einem prinzipiell grenzenlosen Netzwerk schaffen (1995)(vgl. Karafillidis, 2008).

Die Stärke einer solchen Beziehung von zwei Entitäten wird bestimmt durch die Zeit, die emotionale Intensität, die Intimität und die reziproke Leistung der Austauschpartner (Granovetter, 1973). Laut Granovetter (1973) sind viele schwache Ties zu möglichst disparaten, d.h. untereinander nicht vernetzten Personen, die effizientesten, um eine Schlüssel-

position im Netzwerk einzunehmen. In Bezug auf das Verhalten einer Führungskraft könnte es deshalb von Vorteil sein, wenn sie ebenso viele verschiedenartige Ties in und außerhalb der Organisation pflegt (vgl. Latour, 1996, p. 372), anstatt weniger, dafür stärkere Ties auszubilden. Strong ties sind prinzipiell eher unangebracht in organisationalem Kontext, weil hier Intensität und Intimität weniger angebracht sind.

Ties entsprechen in diesem Modell den Verbindungen zwischen den Knoten eines Systems. Sie machen also im eigentlichen Sinne die Beziehung zwischen Knoten beschreibbar. Ties können zwar nicht losgelöst von Knoten betrachtet werden, d.h. sie bedingen einander notwendigerweise. Trotz allem können Ties als Emergenzphänomen losgelöst von Akteuren als historische und identifizierbare Elemente beobachtet werden. Wir können ihnen also ein „Eigenleben“ zusprechen.

Runtergebrochen auf einen Führungsbegriff bedeuten diese Ausführungen, dass nicht die Standpunkte der Akteure, sondern die Beziehungen zwischen Akteuren als zu beobachtende Größen identifiziert werden müssen. In diesem Sinne muss dann auch Führung selbst ein Beziehungsphänomen sein, das ebenso wie andere Handlungen kommunikativen Akteuren (vornehmlich Führungskräften) zugeschrieben wird. Führung ist also ein Eigenwert des Systems und bezieht sich in seinen Operationen auf sich selbst (auf sein Beziehungsnetzwerk), wird jedoch Führungskräften zugeschrieben. In den Ties emergiert also die Möglichkeit der Führung.

3. Kommunikation

Die Energie der Ties besteht aus Kommunikation, also dem dreigliedrigen Prozess aus Information, Mitteilung, Verstehen zwischen Kommunikationseinheiten. Kommunikation soll hierbei nicht restriktiv als verbaler Austausch verstanden werden, sondern explizit jeden Austausch/Austauschversuch meinen. Insofern kann Kommunikation verbal oder non-verbal, aktiv oder passiv, und unabhängig vom Grad der Synchronie oder der Bandbreite der Kommunikation erfolgen.

4. Lose Kopplung

Die Ties eines Systems verkoppeln die Knoten des Systems miteinander. Eine solche Kopplung kann sowohl lose als auch strikt sein, und abhängig vom Kontext und vom Beobachtungsstandpunkt ist jede Kopplung immer zugleich lose als auch strikt. Führung muss allein deshalb schon den Kontext klarstellen, den sie als Führungskontext verstanden haben will (Liden & Antonakis, 2009; Uhl-Bien et al., 2007). Systemische Führungstheorien, die explizit Kontextsteuerung oder Prozessorientierung zur Führungsaufgabe machen (vgl. Liden & Antonakis, 2009; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007; Wimmer, 1989)(Simon, 1997) können vor diesem Hintergrund als Vorschlag des Umgangs mit organisatorischer Komplexität verstanden werden.

Zweifellos bringt eine Politik der losen Kopplung auch Folgeprobleme auf, die die Organisation dann anderweitig zu lösen hat. So stellt Ortmann (Ortmann, 2004, p. 97) beispielsweise fest: „Sie operieren mit losen Kopplungen, so dass Fehler und Schwierigkeiten nicht gleich auf ganze Prozessketten oder Systeme durchschlagen, aber erzeugen auf diese Weise selbst Unsicherheit, Undurchsichtigkeit, Minderung der Reaktionsfähigkeit und ‚organisierte Anarchie‘.“

V. Eigenschaften und Haltung einer systemischen Führungskraft

Bisher haben wir den Führungskontext beleuchtet und eine Einbettung in den Theoriestand geleistet. Im nächsten Schritt überlegen wir uns, wie eine Führungskraft ausgestattet sein muss, um in einem Beziehungsnetzwerk 1. als Führungskraft wahrgenommen zu werden und 2. als Führungskraft Wirkung zu entfalten, obwohl das Potential der Führung ja – wie bereits beschrieben – in den Beziehungen selbst liegt.

Das Kondensat dieses Anforderungsprofils bilden operationalisierbare Konstrukte: Selbstregulation, Tie-Orientierung, Umgang mit Unsicherheit sowie analytische Kompetenz. Notwendigerweise wird eine solche Führungskraft intelligent sein, über ein humanistisches Wertesystem verfügen, anders kann man sich nicht vorstellen, dass ein derart reflexiver und beziehungsorientierter Umgang mit Führung möglich ist.

1. Selbstregulation

Darunter werden „Dissoziierung“, „Führung als selbstreferentieller Prozess“, Introspektion und „Führung als Zuschreibung“ subsumiert.

Systemische Führungskräfte beherrschen Introspektion, d.h. sie beobachten, beschreiben, hinterfragen und bewerten ihr eigenes Denken, Erleben und Handeln auf Dimensionen wie:

- Identität
- Herkunft und Sozialisation
- Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Vitalität und Bedürfnisse
- Ziele, Wünsche, Interessen, Sehnsüchtige, Träume
- Werte, Ethik
- Lebensformen
- Körper und äußere Erscheinung

Die Reflexion beeinflusst wiederum Verhalten und Kommunikation der Führungskraft. Sie dissoziieren sich von denen mit ihrer Führungsrolle verbundenen Schemata und Skripten, üben also einen selbstreflexiven Umgang, während sie führen. Sie erkennen, dass ihre Beobachtung von Führung und somit ihr Führungsverhalten eine Wahl darstellt, jedoch immer auch anders interpretiert werden könnte (vgl. Burla et al., 1994, p.

25). Sie versetzt sich somit in die Lage, eine Situation aus dem Blickwinkel anderer Systemmitglieder zu betrachten, zu analysieren und zu bewerten und nimmt hierbei den Beobachterstandpunkt 2. Ordnung ein. Sie weiß, dass ihr die Führungsrolle kommunikativ zugeschrieben worden ist (Painter-Morland 2008, Abstract) und füllt diese z.B. aus, indem sie „Symbole in die Welt“ setzt (Baecker 1993, S.159). Die SF ist sich bewusst, dass interne und gruppale Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse Wissen schaffen und nicht etwa nur ihre eigenen Taten.

2. Tie-Orientierung

Unter diesem Konstrukt sind zwei Ebenen der Tie-Orientierung zu diskutieren: (1) Im engeren, theoretischen Sinne meinen wir, dass Ties die entscheidende soziale Struktur sind, die von systemischen Führungskräften als Wirkungsfeld ihrer Impulse betrachtet werden. Die Führungskraft erkennt die zentrale Bedeutung der Kommunikation an und weiß, dass das Netzwerk an Beziehungen (ties) alles in der Organisation bestimmt, so auch ihre eigene Position. Die Führungskraft ist sich der Ties bewusst und richtet ihr Handeln an ihnen aus, d.h. nicht Führungskräfte gestalten Beziehungen, sondern Beziehungen gestalten die Macht und Rolle von Führungskräften.

Im praktischen Sinne ergeben sich aus einer solchen Betrachtungsweise Implikationen für ein beziehungsorientiertes Führen, das die Selbstregulation von Ties begünstigt. Hierzu zählen:

- Führungskraft stößt immer wieder Kommunikation an: Arousal-Niveau,
- Führungskraft versucht, viele und diverse Beziehungen zu führen
- ermöglicht Kontexte, in denen Austausch und Vernetzung stattfinden kann (erleuchtet das Verhältnis von Ordnung und Unordnung)
- ermöglicht Projektarbeit

3. Umgang mit Unsicherheit

Systemische Führungskräfte akzeptieren, dass ihr Führungskontext prinzipiell komplex und kontingent ist. Die SF weiß um Vielzieligkeit, Intransparenz, Vernetztheit, Eigendynamik, Zeitverzögerung, Instabilität des sozialen Systems Organisation. Sie haben in der Folge akzeptiert, dass sie keine direkte Kontrolle auf ihre Geführten oder die Gesamtsituation ausüben kann. Sie weiß darüber hinaus um die prinzipielle Kontingenz, d.h. dass Situationen weder notwendigerweise noch unmöglicherweise so eingetreten sind, wie sie eingetreten sind. Der Betriebswirtschaftler und Organi-

sationssoziologe Günther Ortmann stellt fest, dass Kontingenz im betrieblichen Alltag üblicherweise mittels einer der fünf Strategien bewältigt wird:

Die Kluft der Kontingenz kann: 1. mittels tragfähiger Begründungskonstruktionen überbrückt, 2. dezisionistisch übersprungen, 3. mit Hilfe von Hilfs- und Ersatzkonstruktionen überbaut, 4. hinter Fassaden, Vorwänden und falschem Schein, und sei es nachträglich, verborgen und 5. durch nachträgliche Sinnkonstruktionen geheilt werden. (Ortmann, 2004, p. 36)

Trotz dieser Unsicherheiten glaubt die SF daran, dass ihre Führungsversuche wirksam sind, denn ihr persönlicher Führungsbegriff umschließt nicht mehr die Variablen der Kontrollierbarkeit und Kontrolle. Nicht um größtmögliche Kontrolle und Überführung von Unsicherheit und Sicherheit geht es der Führungskraft. Sie weiß darum, dass ihre Macht 1. relativ und 2. beschränkt ist.

AD 1. RELATIVITÄT

- SF versteht sich selbst nicht als Kopf, sondern als Teil der Organisation
- SF betrachtet ihre Position im System nicht zweidimensional/hierarchisch, sondern dreidimensional/räumlich/heterarchisch
- SF vertraut auf Heterarchie und organisationale Selbstbestimmung anstatt auf Hierarchie und Befehlsgehorsam
-

AD 2. BESCHRÄNKTHEIT

- SF ist sich der Eigendynamik von Systemen bewusst
- SF weiß, akzeptiert und hält aus, dass sie ein System nicht kontrollieren kann. Sie erlaubt und befähigt Einheiten deshalb, dass Probleme dort gelöst werden, wo sie entstehen
- SF nimmt erst gar nicht an, dass sie Befehle erteilen könnte und über Ziele Konsens herrschen könnte
- SF ist sich bewusst, dass jedes Wissen relativ ist und absolutes Wissen unmöglich ist „Es kann immer auch anders sein“

Eine Strategie des Umgangs mit den beschriebenen Unsicherheiten wird in der Organisationstheorie als Achtsamkeit bezeichnet (mindfulness, Weick & Uhl-Bien), d.h. dem kontextsensitiven Umgang mit Beobachtungen und Informationen. Wir nehmen an, dass sich systemische Führungskräfte stärker mit kognitiv dissonanten Informationen auseinandersetzen als konventionelle Führungskräfte. Sie setzen sich selbstbedrohenden Informationen aus.

4. Explorative / Analytische Kompetenz

Eine systemische Führungskraft weist eine spezifische analytische Kompetenz auf. Sie ist dazu imstande, Themen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und hieraus zahlreiche Handlungsalternativen zu erschließen. Dabei eröffnet sich der sphärische Zusammenhang von Strukturen innerhalb der Organisation, d.h. die SF erkennt, dass die Organisation heterarchisch organisiert ist.

Im Sinne der Laienepistemologie sucht sie verhältnismäßig lang nach Informationen, die Ereignisse beschreibbar machen und formt sich erst spät eine Einstellung hierzu. Sie weist also eine höhere Fähigkeit zur Hypothesengenerierung auf. Darüber hinaus übt sie einen selbstreflexiven Umgang mit Kommunikation. Sie kommuniziert und fragt explorativ, folgt hierbei nicht ihrem eigenen Denkmuster, sondern generiert Folgefragen aus der Antwort. Im übrigen ist eine solche offene Kommunikation eine Ressource systemischer Führung.

VI. Verknüpfungen mit bestehenden Theorien

Autor	Jahr	Theorie	Implikation
Burns	1979	Transformationale Führung durch Charisma, Inspiration und Motivation, Intellektuelle Stimulation, Individualisierte Führsorge	= Knots und ihren Energiebedarf analysieren und Ties identifizieren, initiieren und stärken
Wimmer	1989	In diesem Sinne ist Führen „das gezielte Gestalten von sozialen Situationen innerhalb eines größeren, sinnstiftenden sozialen Ganzen“.	Das Gestalten von Situationen entspricht dem Initiieren, Stärken, Schwächen oder Veröden von Ties.
Wimmer	1989	Es geht darum, die Reflexionsfähigkeit des Systems zu fördern.	Aufgabe der Führungskraft ist es, das System mit seinen Knots und Ties selbst zu beobachten, sich eine eigene Landkarte der stärksten Knots und Ties zu konstruieren, um dann diese wiederum - und durch sie die übrigen Knots - zum gleichen Prozess anzuregen.
House et al.	1993	transformationale Führung: Charismatische Führungskräfte geben sich als ausdrucksstarke moralische Rollenvorbilder, strahlen Kompetenz und Courage aus, beschreiben klare ideologische Ziele, kombinieren hohe Erwartungen an die Geführten mit Vertrauen in ihre Fähigkeiten und Empowerment.	Sie lassen ihren Knot und damit sich selbst größer werden, ziehen damit mehr Energie und können somit auch mehr abgeben.

Autor	Jahr	Theorie	Implikation
House et al.	1993	transformationale Führung: Erweiterung des Konzepts um die Annahme, dass die charismatische Führungsperson das Selbstkonzept der Geführten verändert und die individuelle Identität der Geführten so mit der Identität der Organisation verknüpft. Die Geführten sehen sich als Teil der Organisation, ihre Arbeit für die Organisation wird als Teil ihrer selbst angesehen.	Die eintreffende Energie verändert den Knot in seiner Selbstwahrnehmung.
Baecker	1995	Manager schaffen Kooperationsmöglichkeiten, ermöglichen Handlungen und blockieren Handlungen	Eine Führungskraft beeinflusst - bestimmt jedoch nicht allein - die Richtung und Kraft der Energie, die sie sendet. Sie initiiert neue Ties oder schwächt vorhandene.
Baecker	1995	Wichtigste Maßnahme eines Managers ist das Schaffen von Abteilungen, die einerseits bestimmte Menschen zusammenhalten und andererseits bestimmte Menschen voneinander fern halten.	Abteilungen schaffen keine Strukturen, sondern sie initiieren, stärken, schwächen oder veröden Ties.
Baecker	1995	Eine Aufgabe von Management ist die Erzeugung von Ambivalenzen	Ambivalenzen erzeugen Energie in Form eines erhöhten Arousal Niveaus in den Knots (z.B. durch kognitive Dissonanz). Die Knots reagieren auf die Ambivalenzen mit gesteigerter Aufmerksamkeit und Reaktionsbereitschaft und erhöhen so die Aufnahmebereitschaft für Energie aus den Ties.
Kasper	1999	Managen heisst beobachten, konstruieren, intervenieren. Der Manager muss 1. Strukturen beobachten, 2. über Entscheidungsprämissen entscheiden, die drei Dimensionen betreffen: Sachdimension, Sozialdimension, Zeitdimension	Die FK beobachtet die Knots und Ties und macht sich ein Bild von ihrer relativen Stärke, der Schnelligkeit des Energieflusses und den Quellen. Sie konstruiert und interveniert, indem sie den eigenen Energiefluss regelt und Knots stärkt oder schwächt.

Autor	Jahr	Theorie	Implikation
Wunderer	2007	Führung ist ergänzende interaktive Beeinflussung und Kooperation	= Ties initiieren, stärken, schwächen, veröden
Wunderer	2007	Die Kultur prägt Werthaltung und Handlungsmuster.	Achtung! Die Werthaltung liegt in den Knoten. Sie beeinflusst die Handlungsmuster, bestimmt diese jedoch nicht allein. D.h. Selbstbeschreibung der Knoten - also u.a. ihre Werte müssen nicht zwingend mit ihren Handlungsmustern übereinstimmen. Die Handlungsmuster sind am Verlauf und der Stärke der Ties zu erkennen. Kultur sind nicht Werthaltung und Handlungsmuster sondern allein Ties (=Handlungsmuster).

VII. Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2002). Management Out of Networks and Systems. *Soziale Systeme*, 8(2), 160-164.
- Baecker, D. (2009). *Die Sache mit der Führung*. Wien: Picus Verlag.
- Barge, J. K., & Fairhurst, G. T. (2008). Living Leadership: A Systemic Constructionist Approach. *Leadership*, 4, 227-251.
- Barnard, C. I. (1938/1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Ma./London: Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1969). *Organisation und Management*. Stuttgart: Poeschel.
- Bateson, G. (2000). *Steps to an ecology of mind*. Chicago: Chicago University Press.
- Bertalanffy, L. v. (1948). Zu einer allgemeinen Systemlehre. *Biologica Generalis*, 195,
- Burla, S., Alioth, A., Frei, F., & Müller, W. R. (1994). *Die Erfindung von Führung. Der Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung*. Zürich: vdf Verlag der Fachvereine.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Collins.
- Collier, J., & Esteban, R. (2000). Systemic Leadership Ethical and Effective. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21(4), 207-215.
- Collier, J., & Esteban, R. (2000). Systemic Leadership Ethical and Effective. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21(4), 207-215.
- Danserau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: HarperBusiness.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant-Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-107). San Diego: Academic Press.
- Karafillidis, A. (2008). *Networks and Boundaries*. Paper presented at the Relational Sociology: Transatlantic Impulses for the Social Sciences, Berlin.
- Kerschreiter, R., Brodbeck, F. C., & Frey, D. (2006). Führungstheorien. Leadership Theories. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Eds.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (pp. 619-629). Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Kieserling, A. (1994). Interaktion in Organisationen. In K. Damman, D. Grunow & K. Japp (Eds.), *Die Verwaltung des politischen Systems. Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema*. (pp. 168-182). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Latour, B. (1996). On actor-network theory. A few clarifications. *Soziale Welt*, 47(4), 369-381.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1992). Bewußtsein und Kommunikation. In N. Luhmann (Ed.), *Die Wissenschaft der Gesellschaft* (pp. 11-67). Frankfurt: suhrkamp taschenbuch wissenschaft.
- Luhmann, N. (1999). *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (Schriftenreihe der Hochschule Speyer ed.). Berlin: Duncker&Humblot.
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell.
- Ortmann, G. (2004). *Als Ob. Organisationen und Fiktionen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems - a Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems - a Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.
- Painter-Morland, M. (2008). Systemic Leadership and the Emergence of Ethical Responsiveness. *Journal of Business Ethics*, 82, 509-524.

- Painter-Morland, M. (2008). Systemic Leadership and the Emergence of Ethical Responsiveness. *Journal of Business Ethics*, 82, 509-524.
- Parsons, T. (1977). *Social systems and the evolution of action theory*. New York: Free Press.
- Parsons, T. (1978). *Action theory and the human condition*. New York: Free Press.
- Peus, C., Kerschreiter, R., Frey, D., & Traut-Mattausch, E. (2010). What is the Value? Economic Effects of Ethically-Oriented Leadership. *Zeitschrift für Psychologie / Journal for Psychology*, 218(4), 198-212.
- Pinnow, D. F. (2005). *Führen – Worauf es wirklich ankommt*. Wiebaden: Gabler
- Pinnow, D. F. (2011). *Leadership – What really matters. A Handbook on systemic Leadership*. Berlin: Springer
- Pinnow, D. F. (2011). *Unternehmensorganisationen der Zukunft – Erfolgreich durch systemische Führung*. Frankfurt/New York: Campus
- Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulharni, M., & Travis, D. V. (2007). The Role of Leadership in Emergent Self-Organization. *Leadership Quarterly*, 18(4), 341-356.
- Rosenstiel, L. v., & Hofmann, M. (1988). *Funktionale Managementlehre*. Berlin: Springer.
- Simon, F. B. (1997). Die Organisation der Selbstorganisation. Thesen zum "systemischen Management". In C. Schmitz, B. Heitger & P.-W. Gester (Eds.), *Managerie. Systemisches Denken und Handeln im Management* (pp. 112-128). Heidelberg: Carl-Auer.
- Stippler, M., Moore, S., & Rosenthal, S. (2010). *Führung. Ansätze – Entwicklungen – Trends*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Tapscott, D. (2011). "Das Haus steht in Flammen". *brand eins*, 30-36.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Journal Quarterly*, 18, 298-318.
- Weber, M. (2010). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie; zwei Teile in einem Band*. Frankfurt: Zweitausendeins.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Admi-*

- nistrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2003). *Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- White, H. C. (1995). Network Switchings and Bayesian Forks: Reconstructing the Social and Behavioral Sciences. *Social Research*, 62(4 (Winter)), 1035-1063.
- Wimmer, R. (1989). Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht. In K. Sandner (Ed.), *Politische Prozesse in Unternehmen* (pp. 131-156). Berlin: Springer.
- Wunderer, R. (2001). *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre* (4. vollst. überarb. ed.). Neuwied: Luchterhand.