

Werner Kirsch, Dodo zu Knyphausen*

Führung und Management

Begriffsstrategische Überlegungen am Beispiel des Personalmanagements

1. Einleitung
2. Führungsstrukturen, Führungspraxis und die Ökologie führungsbezogener Ideen
3. "Aufgaben" als Ausdruck von Rollenreflexionen in der Organisation
4. Die Konstitution von Führung als "Management"
5. Die Ausdifferenzierung von Managementsystemen
6. Zusammenfassung und Ausblick: Zum Konzept einer selbstbezüglichen Führungslehre

Vor dem Hintergrund der Idee einer selbstbezüglichen Führungslehre, die auch ihre eigene Anwendung in der Unternehmenspraxis thematisiert, werden in dem folgenden Beitrag ein Sprachspiel vorgestellt, das "Führung" und "Management" voneinander differenziert, und die Voraussetzungen herausgearbeitet, unter denen es zweckmäßig ist, von dem Vorhandensein eines "Management" in Unternehmungen zu sprechen. Dabei wird auch die Frage behandelt, welche Rolle in diesem Zusammenhang die Ausdifferenzierung von Managementsystemen spielt. Diese werden als besonders prominenter Bestandteil der "Ökologie der Ideen" einer Führungslehre angesehen, deren Anwendung zu einer Professionalisierung der Unternehmenspraxis beitragen soll. Beispiele aus dem Personalmanagement sollen die Argumentation untermauern.

* Prof. Dr. Werner Kirsch, Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Unternehmensführung am Institut für Organisation der Universität München, Ludwigstr. 28 RG, 8000 München 22.

Dr. Dodo zu Knyphausen, Akad. Rat a. Z. am Lehrstuhl von Prof. Kirsch, seit 1.7.1992 Habilitationstipendiat der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

1. Einleitung

W. Staehle hat mit seinem Buch "Management" (4. Aufl. 1989) im deutschsprachigen Raum zweifellos eine der umfassendsten und interessantesten Darstellungen einer Lehre vom Management vorgelegt, wobei er sich im besonderen Maße mit den verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen des Managements und der Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse im Management auseinandersetzt. Im Zusammenhang mit der Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse im Management stehen die Strategische Unternehmensführung bzw. das Strategische Management sowie das Management der Strukturen (Unternehmensorganisation), das Management des Humanpotentials (Personalmanagement) und das Management des Wandels (Organisationsentwicklung) im Mittelpunkt. Naturgemäß finden sich in einer solchen Monographie auch umfangreiche Überlegungen zu den Begriffen "Führung" und "Management". Dennoch vermißt man eine durchgehend konsistente Begriffsstrategie. Zum einen bestehen beispielsweise Tendenzen, den Begriff der Führung vor allem im Sinne der Menschen- bzw. Personalführung zu verwenden. Zum anderen wird aber auch der Begriff der Strategischen Unternehmensführung verwendet, und zwar synonym mit dem Begriff des Strategischen Managements. Grundlegend wird die Begriffsstrategie wie folgt eingeführt:

"In der Betriebswirtschaftslehre wird - sofern man nicht ebenfalls von Management spricht - eine Vielzahl von Übersetzungen angeboten, die alle darunter leiden, daß diese deutschen Begriffe (wie Unternehmensführung, Betriebspolitik, Führung, Leitung, dispositiver Faktor) aus eigenständigen Theorieansätzen stammen und eine historische Entwicklung reflektieren, die mit der des Management-Begriffs kaum vergleichbar ist. Bei dieser Sachlage kann es kaum überraschen, daß keine Einheitlichkeit in der deutschen Management-Terminologie entstehen kann, das um so mehr, als mit den Übertragungsbemühungen u. a. die alte betriebswirtschaftliche Kontroverse um die Abgrenzung von Betrieb und Unternehmung neu aktualisiert wurde (heißt es Betriebs- oder Unternehmensführung?). Da der Begriff Management auf keinen spezifischen Organisationstyp festgelegt ist, neigen viele Autoren dazu, ihn generell mit Führung zu übersetzen, ein Begriff, der so unverbunden in der Betriebswirtschaftslehre keine Tradition hat, dagegen aber in der Psychologie und Sozialpsychologie; dort allerdings keineswegs in der Bedeutung von Management. Andere Autoren identifizieren Management mit Unternehmens- bzw. Betriebsführung (-leitung) und knüpfen damit an auch in der Betriebswirtschaftslehre bekannte sachbezogene Führungs-, Leitungs- und Verwaltungsaufgaben an; erst bedeutend später wird eine personenbezogene, verhaltenswissenschaftliche Komponente erkannt, die meist mit dem Begriff Menschen- bzw. Personalführung belegt wird." (Staehle 1989: 66; Hervorhebungen leicht verändert; ohne Fn.)

Staehle bezeichnet das gesamte hier umschriebene Forschungsgebiet als *Management* und die hierzu angesammelten Forschungsergebnisse als *Managementwissen*. Dabei werden drei Teilbereiche unterschieden: die auf Personen und Kleingruppen bezogene (*Personal-*)*Führung* als verhaltenswissenschaftlicher Teil des Managementwissens (*Behavioral Sciences*), die auf wirtschaftliche Institutionen bezogene *Unternehmensführung* als betriebswirtschaftlicher Teil des Managementwissens (*Business Administration*), und schließlich die *Unternehmensforschung/Operations Research* als

der auf Verfahren bezogene, formalwissenschaftliche Teil des Managementwissens (*Management Sciences*) (vgl. Staehle 1989: 66 f.).

Aus diesen Hinweisen ergibt sich letztlich keine Festlegung über die Verwendung des Führungs- bzw. des Managementbegriffs. Im Zusammenhang mit der Darstellung der verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen des Managements findet sich erst im Zusammenhang mit der Darstellung der verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen des Managements eine einengende Definition, die in erster Linie in Richtung Mitarbeiter- bzw. Personalführung interpretiert werden muß:

"Unter Führung verstehe ich ... die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von Gruppenmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird. Führung ist lediglich eine Form der Verhaltensbeeinflussung neben anderen und in ihren Wirkungen auf das Verhalten vielfach moderiert." (Staehle 1989, S. 303)

Es handelt sich hier offenbar um den sozialpsychologischen Begriff der Leadership, auch wenn es diesen natürlich in zahlreichen Varianten gibt. Dort ist, wohl geprägt durch die weitgehende Konzentration auf die Gruppenforschung, die Sicht der Führungsrolle ebenfalls eingeengt. Zu einer erheblich erweiterten, die sozialwissenschaftliche Rollenkonzeption aber dadurch keineswegs überschreitende Sichtweise kommt man etwa, wenn man "Leadership" in einer Weise verwendet, wie das in einigen mehr soziologisch geprägten Veröffentlichungen der Fall ist, wo Leadership eher im Sinne von "Statesmanship" oder, bezogen auf Unternehmen, im Sinne von "Unternehmertum" interpretiert wird (vgl. etwa Selznick 1957). Ähnliche Erweiterungen ergeben sich, wenn man sich die verschiedenen Funktionen der Führung in Erinnerung ruft, wie sie von H. Mintzberg (1973) hervorgehoben werden.

Nun geht es uns hier nicht darum, die begriffliche Konzeption von Staehle zu kritisieren; wir wollen lediglich dies zum Anlaß nehmen, einen begriffsstrategischen Vorschlag auszuarbeiten, der es nicht zuletzt auch erleichtern soll, Fragen der "Anwendung" wissenschaftlichen Wissens theoretisch zu problematisieren. Diese Fragen haben auch Staehle offenbar sehr interessiert: Der ganze Teil 3 seines Buches ist der "Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse im Management" gewidmet. Für uns geht es freilich darum, den Bezugsrahmen einer angewandten Führungslehre zu entwickeln, die insofern selbstbezüglich ist, als sie ihre eigene Anwendung in der Führungspraxis theoretisch reflektiert und die tragenden Begriffe hierauf zuschneidet. Unser Sprachspiel läuft dann darauf hinaus, daß Führung in Organisationen sich als Management konstituiert, sofern in diesen Organisationen in nachhaltiger Weise Reflexionen von Führungsrollen auftauchen, die häufig wohl auch auf das in den Wissenschaften (die auch die angewandte Führungslehre mit einschließen!) und in anderen Teilbereichen der Gesellschaft angesammelte Wissen (zusammenfassend: die "Ökologie der Ideen") Bezug nehmen.

Diese durch unsere theoretische Gesamtkonzeption angeleitete Begriffsstrategie mag vielleicht im ersten Moment etwas schwer verständlich erscheinen. Immerhin scheint sie aber doch im Einklang mit dem (sicherlich diffusen und uneinheitlichen) Sprachgebrauch der Praxis zu stehen. In zunehmendem Maße spricht man auch in der deutschsprachigen Unternehmenspraxis von Marketingmanagement, F&E-Management, PR-Management, Ökologiemanagement, Produktionsmanagement usw., während Termini wie Produktionsführung, Ökologieführung usw. eher ungewöhnlich sind. Etwas anders verhält es sich nur im Zusammenhang mit dem Personal. Hier ist sowohl von der "Personalführung" als auch von "Personalmanagement" die Rede, wobei freilich Unterschiedliches gemeint und der Sprachgebrauch einmal mehr uneinheitlich ist. Dieser Begriff ist deshalb ein besonders kritischer Prüfstein für die eigene begriffliche Konzeption (wir werden deshalb in dem vorliegenden Beitrag immer wieder Beispiele aus dem Personalbereich verwenden, um die Argumentation zu veranschaulichen). Von "Personalführung" wird bisweilen in einem sehr breiten Sinne gesprochen; bisweilen wird damit aber auch - ganz im Sinne der zitierten Definition von Staehle - das zum Ausdruck gebracht, was in der (sozialpsychologisch inspirierten) Literatur unter "Leadership" verstanden wird. Es geht letztlich um die "Mitarbeiterführung". "Personalmanagement" scheint demgegenüber mehr zu bezeichnen: Hier geht es letztlich um die Führung in bezug auf Probleme, die im weitesten Sinne des Wortes mit dem Personal einer Organisation zu tun haben. Nicht jedes Unternehmen hat ein "Personalmanagement", obwohl die Führung jeder Organisation Personalprobleme zu handhaben hat. Wenn von "Personalmanagement" geredet wird, dann wird damit eine besondere Art der Bewältigung der Personalprobleme angedeutet. Man macht sich die Vielfalt dieser Personalprobleme bewußt und versucht, sie in eher *professioneller* Weise anzugehen. Der Terminus "Management" besitzt also eine spezifische Funktion; er bringt zum Ausdruck, daß in der Organisation über die "richtige", d. h. professionelle Art und Weise der Führung reflektiert wird und diese Reflexionen auch "operativ wirksam" werden, im tagtäglichen Geschäft also eine bestimmte Bedeutung besitzen. Eine "professionelle" Behandlung von Führungsproblemen setzt aber nach dem Verständnis der Praxis wohl auch voraus, daß man sich des Wissens bedient, das hierzu in der Wissenschaft, vielleicht aber auch in anderen Bereichen der Gesellschaft angesammelt worden ist. Insofern ist auch hier ein Aspekt der "Anwendung" eines solchen Wissens angesprochen; der Sprachgebrauch der Praxis scheint in der Tat nicht allzu weit von dem entfernt zu sein, was wir mit unserer Begriffsstrategie im Auge haben.

Im folgenden soll das von uns vorgeschlagene Sprachspiel in detaillierterer Form vorgeführt werden. Alle Überlegungen laufen, wie angedeutet, auf die Konzeption einer angewandten, selbstbezüglichen Führungslehre hinaus, wie sie zum Schluß in Abschnitt 6 dann auch kurz dargestellt wird. In Abschnitt 2 wird zunächst die zen-

trale Unterscheidung zwischen *Führungsstrukturen* und der *Führungspraxis* diskutiert und mit der Vorstellung einer "Ökologie von Ideen" - die das Basismaterial für jedwede "Anwendung" von Wissen darstellen - in Verbindung gebracht. In Abschnitt 3 werden der Begriff der "Aufgabe" und die Idee der "Rollenreflexion" eingeführt. Es gibt, so die Argumentation, immer wiederkehrende Themenstellungen oder Problembereiche, die im Rahmen der Organisation (in der Führungspraxis) in der Weise zu Rollendefinitionen und zu "Aufgaben" verdichtet werden, daß sie zum Gegenstand von Reflexionen werden können, die ihrerseits dann auf die angesprochene "Ökologie der Ideen" zurückgreifen können. Abschnitt 4 erläutert, wie vor diesem Hintergrund Führung als "Management" konstituiert wird. In Abschnitt 5 wird die Ausdifferenzierung von *Managementsystemen* behandelt, die wohl als Inbegriff einer professionell-reflektierten Abarbeitung von Aufgaben angesehen werden kann, zugleich aber in besonderem Maße auch wieder Aspekte der "Anwendung" anspricht, ist doch die Konzeption der *Managementsysteme* ein Musterbeispiel für das, was eine angewandte Führungslehre der Führungspraxis zur Handhabung ihrer Probleme anbietet.

2. Führungsstrukturen, Führungspraxis und die Ökologie führungsbezogener Ideen

Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist zunächst die Unterscheidung zwischen *Führungsstrukturen* und *Führungspraxis*. Diese Unterscheidung steht in einem engen Zusammenhang mit einem "dualistischen" Theorieansatz, wie er von J. Habermas (1981), wenn auch mit Blick auf die Gesellschaftstheorie, vorgeschlagen worden ist, um die Einsichten der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie mit denen der phänomenologischen Lebensweltbetrachtung in komplementärer Weise miteinander zu verbinden. Ein solcher Ansatz läßt sich auch auf die Organisationstheorie übertragen und durch Überlegungen anreichern, wie sie sich beispielsweise aus den neueren Arbeiten von N. Luhmann (insb. 1984) ergeben (vgl. hierzu ausführlich Kirsch 1992). "System" ist dann der Inbegriff der Beobachtung sozialer Phänomene aus einer Außenperspektive, insbesondere der Außenperspektive der Wissenschaft. Der Begriff der Lebenswelt bezeichnet dagegen all das, was aus einer Teilnehmerperspektive sich erschließt. Im ersten Fall wird *über* einen Handlungszusammenhang gesprochen; was in den Blick gerät, sind die *Strukturen* dieses Handlungszusammenhangs (im vorliegenden Fall also die *Führungsstrukturen*). Im zweiten Fall befindet man sich demgegenüber *innerhalb* dieses Handlungszusammenhangs und trägt zu seiner Reproduktion bei. Die organisatorische Lebenswelt kann deshalb auch als eine *Führungspraxis* verstanden werden, die ihrerseits Ausdruck spezifischer Lebens- und Sprachformen ist und sich in einer Reihe von "Praktiken" (man denke etwa an *Entlohnungspraktiken*) niederschlägt.

Vor diesem Hintergrund liegt es im ersten Zugriff nahe, die aus der Außenperspektive zu beobachtenden Führungsstrukturen unter Verwendung kybernetischer Kategorien zu charakterisieren (vgl. etwa Horváth 1986). Das kybernetisch inspirierte Sprachspiel entfaltet eine nicht zu unterschätzende heuristische Kraft. Auch in Kirsch (1976) wurde der Versuch unternommen, das Phänomen "Führung in sozialen Systemen" unter Bezugnahme auf kybernetische Kategorien auf seinen "formalen Kern" hin zu untersuchen. Die These geht dahin: Wann immer Wissenschaftler oder Praktiker von Führung sprechen und wann immer man in der Literatur Aussagen zu der Begriffsfamilie "Führung" findet, kann man in der Rekonstruktion diesen mit kybernetischen Kategorien präzisierten formalen Kern erkennen. Danach tritt Führung auf, wenn sich in einem sozialen System ein "Controlling Overlay" entwickelt. In kybernetischer Sicht handelt es sich um ein Steuerungs- und Regelungssystem, das das Handeln der Akteure zumindest teilweise beeinflusst. Die Führung einer Organisation vollzieht sich in relativ komplexen Führungsstrukturen. Man kann diese Führungsstrukturen vereinfacht als Hierarchie von Regelkreisen darstellen. Es gibt Regler höherer und niedriger Ordnung. Die Regler von Reglern niedriger Ordnung sind selbst wiederum Regelkreise höherer Ordnung.

Das kybernetische Sprachspiel kann sicherlich unter einer Reihe von Aspekten noch wesentlich verfeinert werden. Dennoch scheinen die kybernetischen Kategorien auch ihre Grenzen zu haben. Eine relativ komplexe, dezentral koordinierte Arena der Problemhandhabung scheint man nicht ohne weiteres im kybernetischen Sinne "steuern" bzw. "regeln" zu können. Hier würden sich eher "weiche" Begrifflichkeiten wie "Kultivieren", "Entwickeln" oder "Katalysieren" anbieten. Natürlich kann man dann wieder den Versuch unternehmen, das kybernetische Sprachspiel so weiterzuentwickeln, daß auch solche mit "Führung" assoziierbaren Phänomene erfaßbar sind. Trotz aller Verfeinerungen gelangen wir letztlich aber wohl doch an die Grenzen der Möglichkeiten kybernetischer Sprachspiele. Aus diesem Grunde schlagen wir eine neutralere Begriffsstrategie vor, die das breite Spektrum von Führung besser zu erfassen in der Lage ist. Führung manifestiert sich allgemein als "überlagernde Handlungsstruktur", die einen sozialen Interaktionszusammenhang in asymmetrischer Weise prägt. Führungshandlungen führen gewissermaßen zu einem asymmetrischen Zustandekommen von Situationsdefinitionen, vor deren Hintergrund "man" handelt; bestimmte Akteure haben dabei einen stärker prägenden Einfluß als andere. Mit dieser Begriffsstrategie wird es nicht zuletzt auch möglich, die verhaltenswissenschaftlichen Aspekte einer "Leadership" zu thematisieren, ohne daß sich die Begriffsstrategie hierin freilich schon *erschöpft*.

Die Beschreibung von Führungsstrukturen erfolgt, wie angedeutet, aus der Außenperspektive etwa eines durch den Bezugsrahmen der Kybernetik angeregten Wissenschaftlers. Es sollen Aussagen generiert werden, wie in einer bestimmten Or-

ganisation Führung "funktioniert" und welche Ansatzpunkte zu einer Auflösung von Dysfunktionen es möglicherweise gibt. Daneben kann man aber eben auch von einer Führungspraxis sprechen, die sich nur aus einer Binnenperspektive des Teilnehmers der organisatorischen Lebenswelt bzw. der sie konstituierenden Lebens- und Sprachformen erschließt. Damit verbunden sind dann, wie ebenfalls schon angedeutet, eine Reihe von Praktiken, die den unmittelbaren Kontext abgeben, in dem Probleme eines bestimmten Typs als Probleme erfaßt werden, und vielleicht auch Lösungswege bereithalten, die mehr oder weniger routinemäßig realisiert werden können (vgl. hierzu Kirsch 1992: 75 ff.). Darüber hinaus wird man aber wohl davon ausgehen können, daß sich in der Führungspraxis immer auch Vorstellungen darüber finden, was Führung ist oder sein sollte. Wenn man so will, existieren also in der Führungspraxis auch "Selbstbeschreibungen" von Führung, die natürlich ihrerseits nach den Regeln der die Führungspraxis konstituierenden Lebens- und Sprachformen codiert sind.

In vielen Fällen sind diese "Selbstbeschreibungen" noch weitgehend mit den verschiedenen Praktiken "verwoben" und nicht Gegenstand einer expliziten Auseinandersetzung (man denke etwa an die Zuweisung von "Leadership" an Aktoren, die sich in verschiedenen Handlungszusammenhängen besser durchsetzen können als andere und sich dadurch ein Ansehen aufbauen, an das sich dann später wieder anknüpfen läßt). Es bedarf erst einiger Anstrengungen, die vorhandenen Vorstellungen zu rekonstruieren, was dann wiederum die vertieften Kenntnisse eines Teilnehmers der organisatorischen Lebenswelt voraussetzt. In dem Maße aber, wie solche Anstrengungen tatsächlich unternommen werden, taucht etwas auf, was man auch als spezifische "Reflexionen" der organisatorischen Führungspraxis bezeichnen kann. In Abschnitt 3 wird darauf noch zurückzukommen sein. Hier mag es genügen, einige Keimzellen solcher Reflexionen anzusprechen. Zu denken ist etwa an die verschiedenen Führungsphilosophien, die die zunächst nicht unbedingt zu vereinbarenden Einzelbeobachtungen und -beschreibungen in einen mehr oder weniger konsistenten Zusammenhang bringen und sowohl in der Führungspraxis als auch in der Theorie häufig mit einer Art von "missionarischem Eifer" vertreten werden, der bisweilen wohl auch nicht frei von ideologischen Komponenten ist (Neuberger 1984: 8 ff.). Zu denken ist aber auch an Unternehmensleitbilder und -grundsätze und insbesondere an Unternehmensverfassungen, die ebenfalls als Kondensate einer rudimentären Selbstbeschreibung der Führungspraxis aufgefaßt werden können und Hinweise darauf geben, was in der Organisation unter "Führung" verstanden wird und welche Praktiken damit verbunden werden. Und schließlich ist hier natürlich auch an "Führungsgrundsätze" im engeren Sinne zu denken, an Aussagen also, an denen sich "Führungskräfte" bei dem tagtäglichen Umgang mit dem Phänomen "Führung" orientieren können und sollen: Auch sie sind Bestandteil der Selbstbeschreibung einer Führungspraxis.

Wenn man in der hier skizzierten Weise eine System- und eine Lebensweltbetrachtung von "Führung" anstrebt, liegt es natürlich auch nahe zu fragen, wie beides miteinander zusammenhängt. Die Antwort gibt, gleichsam im Vorübergehen, Hinweise auf die selbstbezügliche Struktur der Führungslehre und auf die Möglichkeiten der Anwendung von Wissensbestandteilen, die in der schon mehrfach erwähnten "Ökologie von Ideen" zu finden sind. Sie läßt sich etwa wie folgt formulieren: Die Theorie, die die Eigenheiten einer organisatorischen Lebenswelt erfassen will, muß "Übersetzungen" vornehmen, um sie überhaupt für sich verfügbar zu machen. Dabei mag es durchaus hilfreich sein, wenn man auch auf kybernetische Kategorien zurückgreifen kann, mit deren Hilfe sich der formale Kern organisatorischer Selbstbeschreibungen möglicherweise rekonstruieren läßt. Umgekehrt kann man aber auch überlegen, was passiert, wenn die theoretisch generierten Sprachspiele auch in die Führungspraxis Eingang finden - zum Beispiel weil man sich den Prinzipien einer "wissenschaftlichen Unternehmensführung" verpflichtet fühlt. Im vorliegenden Fall könnte zum Beispiel überlegt werden, welche Konsequenzen es hätte, wenn die Führungspraxis sich die oben skizzierten Überlegungen zunutze machen und "Führung" im Sinne einer Handlungsstruktur konstruieren würde, die ein soziales System in asymmetrischer Weise überlagert. Vielleicht könnte man vermuten, daß "Führung" nicht mehr ganz so selbstverständlich genommen und sich auch ein verstärktes Bewußtsein für "weiche" Formen der Führung einstellen würde. Hier könnte dann etwa die systemtheoretische Idee der "Selbstorganisation" eine Rolle spielen (zu Knyphausen 1991). Jenseits solcher kybernetisch-systemtheoretischer Ideen wird es in der Wissenschaft aber natürlich auch andere Theoriebausteine und Konzepte geben, die für die Praxis von Interesse sind: Es existiert eben tatsächlich eine ganze "Ökologie von Ideen", deren "Anwendung" zu einer Lösung von Problemen der organisatorischen Führungspraxis beitragen mag. In Abschnitt 5 werden wir beispielhaft noch auf die Idee der "Managementsysteme" eingehen, die in der Controllingliteratur ja eingehend diskutiert wird.

Mit den vorstehend entwickelten Überlegungen sollte nun eigentlich der Boden bereitet sein, um das Sprachspiel zu spezifizieren: Zusätzlich zum Begriff der Führung soll nun auch der des *Managements* in den Bezugsrahmen eingebaut und mit der Vorstellung der Anwendung von Wissensbestandteilen aus der "Ökologie der Ideen" in Verbindung gebracht werden. Dabei kann zum Teil auf schon Bekanntes zurückgegriffen werden; es müssen aber auch noch zwei zusätzliche Begriffe eingeführt werden: der Begriff der *Aufgabe* und der der *Rolle* bzw. der *Rollenreflexion*. Wenn man von einer "Aufgabe" spricht, möchte man normalerweise die Notwendigkeit eines Tuns bzw. die Bedeutung bestimmter Rollen besonders hervorheben. Die Verwendung des Terminus "Aufgabe" signalisiert also eine besondere Reflexion des erforderlichen Tuns; er ist Ausdruck von *Rollenreflexionen*, genauer: von *nachhaltigen*

Rollenreflexionen in der Organisation. Das soll im folgenden ausführlicher erläutert werden.

3. "Aufgaben" als Ausdruck von Rollenreflexionen in der Organisation

"Aufgabe" und "Rolle" sind schon seit langem zentrale Begriffe organisations-theoretischer Bemühungen. Der Aufgabenbegriff steht dabei im Mittelpunkt der (betriebswirtschaftlichen) Organisationslehre. Kosiol (1976) kennzeichnet die Tätigkeit des Organisierens durch die Aufgabenanalyse und die Aufgabensynthese. Jede Unternehmung hat eine komplexe Gesamtaufgabe zu erfüllen, die es zunächst zu analysieren gilt. Dies bedeutet, daß man nach einer Reihe von Gesichtspunkten die Gesamtaufgabe in immer kleinere Teilaufgaben zerlegt. In der anschließenden Aufgabensynthese werden dann die auf diese Weise gewonnenen Teilaufgaben nach verschiedenen Gesichtspunkten wieder zu Stellenaufgaben, Stellenaufgaben zu Abteilungsaufgaben, Abteilungsaufgaben zu Hauptabteilungsaufgaben usw. zusammengefaßt. Der Begriff der Rolle ist demgegenüber eher ein zentraler Begriff der sozialwissenschaftlichen Organisationstheorien. (Auch Staehle verwendet übrigens, wie die in der Einleitung zitierte Textstelle belegt, den Rollenbegriff, um seinen Begriff der Führung zu erläutern. Auf den Seiten 246 ff. geht er dann auch ausführlich auf die sozialwissenschaftliche Rollentheorie ein. in dem von Staehle herausgegeben "Handbuch Management" [1991] wurden auf dieser Grundlage konsequent die "24 Rollen der exzellenten Führungskraft" beschrieben.) Natürlich hat die Aufgabensynthese im Sinne der Organisationslehre etwas mit der Definition von Rollen zu tun. "Rollen" gibt es aber auch in jenen sozialen Systemen und Organisationen, wo niemals explizite organisatorische Tätigkeiten der Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese auftreten. Geht man von einer Lebensweltbetrachtung à la Habermas (1981) aus, so ist der Rollenbegriff vor allem im Zusammenhang mit den institutionellen Ordnungen (der Gesamtheit der handlungsleitenden Normen in einem sozialen "System") von Bedeutung, die immer auch als Rollengefüge interpretiert werden können. Aber auch die "Persönlichkeit" und die "Kultur" (als den beiden anderen Komponenten des Habermasschen Lebensweltkonzeptes) sind mit dem Rollenbegriff sicherlich eng verbunden.

Bereits in Kirsch (1971) wurde ein Versuch unternommen, "Rollen" und "Aufgaben" in den organisationstheoretischen Bezugsrahmen einzubeziehen. Ausgangspunkt war dabei ein Vorschlag von Biddle (1964), der in die Fülle von Begriffen der Organisationsanalyse dadurch eine Ordnung zu bringen versucht, daß er mehrere, zur Organisationsanalyse gleichermaßen erforderliche Begriffssysteme unterscheidet: das "öffentliche System", das "kognitive System" und das "offizielle System". Dieser Vorschlag wurde in etwas modifizierter Form auf die organisatorischen Informations- bzw. Wissensstrukturen angewandt. Mit dem Begriff der Rolle werden Aspekte

der kognitiven Informationsstrukturen erfaßt, d. h. Aspekte jener Informationsstrukturen, die zunächst nur in den Köpfen der Menschen gespeichert sind. Der Aufgabenbegriff bezeichnet dagegen Aspekte der öffentlichen Informationsstrukturen (vgl. hierzu Kirsch 1971: 84 ff. und 100 ff.). Damit handelt es sich zum einen um eine kognitive Interpretation des Rollenbegriffs; zum anderen wird von "Aufgaben" in einer Organisation nur gesprochen, wenn explizite, sprachlich vermittelte Kommunikationen entsprechenden Inhaltes vorliegen. In Kirsch (1971) ist jedoch der Umkehrschluß nicht ausgeschlossen: Immer wenn beispielsweise explizit in bezug auf eine Rolle kommuniziert wird, liegt bereits eine "Aufgabe" vor. Im vorliegenden Zusammenhang bietet es sich an, hier eine etwas engere Begriffsfassung zu wählen.

Grundsätzlich ist es nämlich durchaus möglich, daß in einer (betriebswirtschaftlichen) Organisation überhaupt keine "Aufgaben" auftauchen. Dies mag im Widerspruch zur Kennzeichnung von Organisationen als sozialer Systeme mit einer Verfassung stehen (Vanberg 1983, Kirsch 1990: 43 ff.). Denn Verfassungen enthalten - meist schon von Gesetzes wegen - Hinweise auf den Gesellschaftszweck und damit eine Aufgabe der Organisation. Dennoch muß diese beim Registergericht eingetragene "Aufgabe" in der alltäglichen Kommunikation der Organisation nicht unbedingt erscheinen. Man denke ferner an den Fall der latenten Organisation, wo mehrere Akteure zusammenarbeiten und erst im Konfliktfall von ihrem Anwalt erfahren, daß sie eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts mit Verfassung sind. Bis dahin wird keineswegs explizit eine "Aufgabe" verfolgt. Dennoch gibt es hier Rollen und natürlich insbesondere auch Führungsrollen.

Nun erfolgt das Lernen und die laufende Reproduktion selbstverständlich unter anderem mit Unterstützung sprachlicher Interaktionen. In Kirsch (1971: 180 ff.) wird ein Kommunikationsmodell des Rollenlernens skizziert. Die sprachliche Kommunikation, die das Rollenlernen prägt, ist zunächst eng mit dem laufenden Prozeß der organisatorischen Aktivitäten "verwoben". Man kommuniziert Erwartungen, Enttäuschungen, Bestrafungen, Belohnungen usw. Dabei wird in der Alltagssprache der Organisation sicherlich bisweilen statt von "Erwartungen" auch von "Aufgaben" gesprochen, ohne daß damit aber bereits der Tatbestand erfüllt ist, an dem im hier vorliegenden Zusammenhang das Auftauchen von "Aufgaben" festgemacht werden soll. Dies ist erst der Fall, wenn in dem betrachteten sozialen System auch Kommunikationen darüber auftauchen, was in welcher Weise kommuniziert werden soll. Im Falle der Rollen bedeutet dies, daß nunmehr explizit darüber kommuniziert wird, wie Rollenerwartungen, aber auch Belohnungen und Bestrafungen kommuniziert werden sollen. Man könnte dann sagen, daß nicht nur *in bezug auf* Rollen kommuniziert (bzw. nicht-sprachlich interagiert) wird, sondern daß nunmehr *über* Rollen selbst kommuniziert wird - und dies mit Mitteln der menschlichen Sprache. In diesen zusätzlichen Kommunikationen werden Rollen "reflektiert". Man kann solche zusätzli-

chen Kommunikationen also auch als "Reflexionen" bezeichnen. Von "Aufgaben" soll nur dann gesprochen werden, wenn in diesem Sinne explizit Reflexionen über Rollen auftauchen und diese Reflexionen in der Organisation auch eine gewisse Nachhaltigkeit besitzen.

Der Begriff der Reflexion wird auch in der Systemtheorie von Luhmann (1984: 617 ff.) an prominenter Stelle diskutiert. Seiner Interpretation zufolge liegt eine Reflexion dann vor, wenn die Kommunikation explizit oder implizit auf die Einheit bzw. die Identität der Organisation (oder eines ihrer Subsysteme) Bezug nimmt. Wenn vorhin von einer Rollenreflexion gesprochen wurde, so war dieser Bezug zur Identität noch nicht unmittelbar mitgegeben. Trotzdem mag die empirische Hypothese naheliegen: Wann immer Reflexionen von Führungsrollen (z. B. zum Thema "Personal") auftauchen, werden die diese Rollen thematisierenden Kommunikationen mit großer Wahrscheinlichkeit auch thematisieren, daß das Thema "Personal" in der eigenen Organisation nicht genauso angegangen werden kann wie in einer beliebigen anderen Organisation. Es geht dann um die Reflexion *unseres* Personals und um die Forderung, die durch Rollenreflexionen generierten Aufgaben auch als die für *unsere* Organisation spezifischen Aufgaben zu sehen. Insofern entsteht also auch ein Bezug zur Identität der Organisation. Und in dem Maße, wie dann diese Aufgaben von den Führungskräften tatsächlich beachtet bzw. erfüllt werden, orientiert das System seine Operationen an der eigenen Einheit - um hier eine Formel von Luhmann (1984: 617) aufzunehmen. Natürlich kann eine solche Rollenreflexion auch die Notwendigkeit mitthematisieren, daß die gewachsene Identität der Organisation fortzuentwickeln sei. Und dies mag sich dann gerade auch darin äußern, daß man bei der Rollenreflexion bzw. bei der Beschreibung von Aufgaben Konzepte aufgreift, die der Ökologie der Ideen entnommen sind. In dem Maße, wie dann solche (durch Ideen von "außen" inspirierte) Aufgaben effektiv erfüllt werden, manifestiert sich hierin auch ein gewisser Wandel der Organisationsidentität selbst.

Die explizite Einbeziehung der Identität in die Rollenreflexion kann sicherlich als Ausdruck eines höheren Reflexionsniveaus interpretiert werden. In einem etwas anderen Sinne äußert sich demgegenüber ein gesteigertes Niveau der Rollenreflexion, wenn diese selbst systematisch und methodisch angegangen wird. Die klassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre mit ihrer "Aufgabenanalyse" bzw. "Aufgabensynthese" liefert hierfür den prototypischen Anwendungsfall. Hier werden letztlich ganze Rollenkomplexe angegangen. Man läßt sich durch Kriterien und Faustregeln einer "richtigen" Strukturierung der Rollengefüge leiten. Man berücksichtigt, daß es für viele Rollen professionelle Praktiken gibt usw. Dabei geht die betriebswirtschaftliche Organisationslehre "immer schon" davon aus, daß man in Unternehmen auch die Rolle des Organisators reflektiert und als (letztlich von jedem Mitarbeiter zu erfüllende) "Aufgabe" sieht. Die klassische Organisationslehre ist ja letztlich

eine Art Technologie für die adäquate und professionelle Definition und Bewältigung der Aufgaben eines Organisators, der diese seine Meta-Aufgabe unter anderem in der Verwirklichung einer Analyse und Synthese von Objekt-Aufgaben zu sehen hat. Eine empirisch orientierte Organisationstheorie, die ihrerseits - wie hier vorgeschlagen - die Möglichkeit des Auftauchens von Rollenreflexionen bzw. "Aufgaben" einbezieht, muß natürlich nicht gleichzeitig davon ausgehen, daß in der jeweiligen Organisation auch "Organisatoren" existieren, deren Meta-Aufgabe in der systematischen Rollenreflexion (Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese) besteht. Auch wenn Rollenreflexionen und damit "Aufgaben" zusätzliche (eben reflektierende) Kommunikationen voraussetzen, so können diese Kommunikationen alle (oder die meisten) Akteure einbeziehen (das mag insbesondere dann gelten, wenn man eine "organische Leitidee" verfolgt). Mit anderen Worten: Wie schon das Auftauchen von Rollenreflexionen selbst, so ist auch das Reflexionsniveau einer Organisation ein empirisch zu klärendes Phänomen.

Eine wichtige Frage besteht natürlich auch darin, wie *nachhaltig* die Rollenreflexionen sind, ob sie also im Rahmen des laufenden Prozesses der Organisation und den damit in Verbindung stehenden Kommunikationen stets von neuem reproduziert und gegebenenfalls fortentwickelt werden. Man kann sich hier durchaus vorstellen, daß solche Rollenreflexionen zwar Gegenstand von Kommunikationen ("Selbstbeschreibungen") in der Organisation sind, dennoch aber keine effektiven Einflüsse auf die Rollen selbst ausüben, keine "operative Wirksamkeit" entfalten. Um wiederum am Beispiel "Personal" zu argumentieren: Zwar mag es in der Organisation Kommunikationen darüber geben, wie Führungskräfte ihre Rolle in bezug auf Personalprobleme eigentlich sehen sollten, und die betrieblichen Führungskräfte mögen sogar an solchen Kommunikationen (etwa im Rahmen von Weiterbildungsseminaren) intensiv beteiligt sein; dennoch bleibt ihr tatsächliches Rollenverhalten und damit natürlich auch ihr eigenes Rollenverständnis weitgehend unberührt. Es bleibt also eine empirisch zu klärende Frage, unter welchen Bedingungen "Aufgaben" tatsächlich zu "Rollen" werden. Geht man von der (Habermasschen) Konzeption der Lebenswelt aus, dann mögen die Rollenreflexionen zwar dem Bereich der Organisationskultur (als Komponente der Lebenswelt) zuzurechnen sein; die institutionellen Ordnungen und damit die Rollen selbst bleiben jedoch unbeeinflusst, was sich letztlich auch in den hierdurch unberührten Motivationsstrukturen der Persönlichkeiten niederschlägt. Von einer nachhaltigen Verankerung der Rollenreflexionen in der Organisation kann dann keine Rede sein.

4. Die Konstitution von Führung als "Management"

Die vorstehenden Ausführungen haben letztlich schon all das zusammengetragen, was notwendig ist, um den von uns vorgeschlagenen Begriff des Managements

zu charakterisieren. Um es noch einmal auf einen kurzen Nenner zu bringen: Führung nimmt in dem Maße den Charakter von "Management" an, wie in der betrachteten Organisation nachhaltige Reflexionen von Führungsrollen auftauchen und darüber hinaus auch operativ wirksam werden. Eine Organisation oder eines ihrer Teile wird also "gemanagt", wenn operativ wirksame Reflexionen der jeweiligen Führungsrollen existieren, die insofern nachhaltig sind, als sie im Zuge der organisatorischen Kommunikationen immer von neuem reproduziert (und natürlich fortentwickelt) werden.

Diese Begriffsstrategie impliziert, daß Führung nicht gleichsam vollständig den Charakter von "Management" annimmt. Man muß wohl davon ausgehen, daß die Führungsrollen (als Elemente der kognitiven Informationsstrukturen) erheblich reichhaltiger sind als das, was nachhaltig im Rahmen sprachlich vermittelter Kommunikationen hierüber reflektiert werden kann, auch wenn sich diese Rollenreflexionen des ganzen Arsenal der Ökologie der Ideen in den Wissenschaften (und vielleicht auch anderswo) bedienen sollten. In einem gewissen Sinne sind Rollenreflexionen bzw. Aufgaben und damit "Management" immer auch Ausdruck von Abstraktionen, die nur erheblich vereinfachende Modelle der tatsächlichen Rollen bzw. Rollengefüge darzustellen vermögen - gleichgültig ob diese Abstraktionen eher Rekonstruktionen bestehender Rollen oder Konstruktionen für neuartige Rollensichten sind. Andererseits können die angesprochenen Abstraktionen der Rollenreflexion bzw. der "Aufgabenbeschreibungen" Elemente einbeziehen, die in den "naturwüchsigen" Führungsrollen nicht oder nur begrenzt enthalten sind. Dies ist etwa der Fall, wenn die Rollenreflexion noch die zusätzliche Aufgabe fordert, als Rolleninhaber immer auch an der eigenen Rollenreflexion zu arbeiten und so selbst in der Organisation für einen kulturellen Vorlauf der Adaption und Diskussion einschlägiger Konzepte aus der "Ökologie der Ideen" - man denke hier etwa an die Gestaltungsvorschläge der Betriebswirtschaftslehre! - zu sorgen. Die oben skizzierten Überlegungen zu einem gesteigerten Reflexionsniveau können dann selbst Elemente von Rollenreflexionen werden und zu einem anspruchsvollen Selbstverständnis der Rollenträger führen.

Die Begriffsstrategie, "Management" mit operativ wirksamen Rollenreflexionen in der Organisation selbst in Verbindung zu bringen, die sich dabei des Repertoires der Ökologie von Ideen bedienen können, eröffnet eine Reihe von theoretischen Optionen, die im vorliegenden Rahmen natürlich nicht ausreichend dargestellt werden können. Verfeinerungen ergeben sich schon aus der Nutzung der modernen Rollentheorien. So mag insbesondere auch die begriffliche Unterscheidung von Role Taking und Role Making (vgl. Turner 1962, Mead 1973, Krappmann 1982) weitere Analysemöglichkeiten der Frage eröffnen, wie sich denn im einzelnen die Konstitution von Führung als Management vollziehen mag. Dabei sollte auch berücksichtigt

werden, daß das begriffliche Repertoire der Rollentheorie nicht nur auf die Rollen einzelner Rollenträger bezogen werden kann. Es ist auch möglich und sinnvoll, von Rollen ganzer Organisationseinheiten zu sprechen und in diesem Zusammenhang die Reflexionen dieser Rollen als kollektive Aktivität der an dieser Einheit Beteiligten und/oder von ihr Betroffenen anzusehen (vgl. Kronast 1989). So haben wir es uns selbst im Rahmen von Beratungsprojekten zum Thema "Reorganisation" angewöhnt, die hierbei gebildeten Bereiche zur Formulierung eines Selbstverständnisses anzuregen, was nicht selten den Charakter eines Leitbildes annimmt (vgl. Kirsch et al. 1991). Es liegt dann auf der Linie der bisherigen Argumentation, wenn im Zuge solcher Reorganisationen ganz neue Organisationseinheiten gebildet werden, die letztlich Ausdruck von Konzepten der Ökologie der Ideen sind, die in der bisherigen Lebenswelt der Klientenorganisation allenfalls im kulturellen Vorlauf rudimentär zu finden waren (darauf wird in Abschnitt 5 noch zurückzukommen sein). Im Grunde ist dies wiederum ein Beispiel, daß die Konstitution von Führung als Management oftmals erst das Fenster zu Ideen und Konzepten öffnet, die bislang noch keinen Eingang in die Lebenswelt einer spezifischen Organisation gefunden haben.

Da die angewandte Führungslehre gleichsam das Vehikel für die "Pflege" der Ökologie der Führungskonzeptionen und für deren "Anwendung" in der Praxis darstellt, ist diese wissenschaftliche Konzeption geradezu darauf angewiesen, daß die relevante Führungspraxis Ansätze zu einem "Management" aufweist. Gleichzeitig mag dies plausibel machen, weshalb wir die hier umrissene Begriffsstrategie zum Thema "Führung" und "Management" vorschlagen. Letztlich werden damit im Rahmen der Lehre von der Führung weitere metatheoretische Voraussetzungen zu schaffen versucht, die eine adäquate Problematisierung der Fragen der Anwendung all dessen ermöglichen, was die Konzeption einer angewandten Lehre für die Führung repräsentiert. Die Diskussion von Fragen der Anwendung einer angewandten Führungslehre zeigt dabei deutlich den selbstbezüglichen Charakter einer solchen Führungslehre auf. Der von uns vorgeschlagene Managementbegriff ist auf diesen selbstbezüglichen Charakter abgestellt und ist insofern Ausdruck einer ambitionierten Gesamtkonzeption der angewandten Führungslehre.

Die Vorstellung, daß all die Erkenntnisse, die in der angewandten Führungslehre gesammelt bzw. entwickelt worden sind, herangezogen werden, um bestimmte Aufgaben professionell abarbeiten zu können, hat zweifellos weitgehend kontrafaktische Züge. Man wird beispielsweise kaum davon ausgehen können, daß die Instrumente, die zur Professionalisierung eines - dann oft als "strategisch" bezeichneten - Personalmanagements angeboten werden (vgl. hierzu nur Staehle 1989: 718 ff., insb. 730 ff.), in der Praxis tatsächlich verwendet werden (auch hierauf wird in Abschnitt 5 noch kurz zurückzukommen sein). Ein "vollentfaltetes" Personalmanagement ist bislang eine Utopie, die nur im Rahmen der angewandten Führungslehre ihre Ausar-

beitungen findet (vgl. zu den verschiedenen Steigerungsformen etwa Scholz 1989: 38). Gerade deshalb mag es freilich naheliegen, die Idee eines "vollentfalteten" Personalmanagements nicht im Sinne eines "maximalen" Personalmanagements zu interpretieren. Ein vollentfaltetes Personalmanagement ist sich bewußt, daß nicht alle mit der Bewältigung von Personalproblemen verbundenen Aspekte von Führungsproblemen zum Gegenstand nachhaltiger Rollenreflexionen gemacht werden sollten und daß es geradezu ein "Overkill" wäre, wenn man zu viele und zu verfeinerte Personalmanagementsysteme etablieren würde. Zu einem vollentfalteten Personalmanagement gehört auch eine kritische Haltung gegenüber der Frage, ob strategische oder operative Personalmanagementsysteme etwa zu Leitsystemen im Zusammenhang mit der Handhabung von Personalproblemen werden sollen. Von solchen "Leitsystemen" sprechen wir dann, wenn ein einzelnes oder mehrere Führungssysteme die Lebens- und Sprachformen des Unternehmens nachhaltig beeinflussen und damit auch die Führungsstrukturen, hier in bezug auf Fragen der Personalführung, prägen. Doch dies führt unmittelbar zu weiterführenden Überlegungen im Hinblick auf die Konstruktion unseres Bezugsrahmens, Überlegungen, die sich mit dem Einsatz von *Managementsystemen* auseinandersetzen. Hierzu sind etwa die Planungs- und Kontrollsysteme, die Anreizsysteme und die Informationssysteme zu zählen. Der Einsatz von Managementsystemen ist sicherlich Ausdruck einer besonders anspruchsvollen Rollenreflexion. Die begriffliche Differenzierung zwischen Führung und Management legt es aber eben nahe, daß solche Managementsysteme nicht gleichsam "automatisch" vorhanden sind, sondern sich schrittweise ausdifferenzieren. Die folgenden Überlegungen sollen diese Sichtweise veranschaulichen.

5. Die Ausdifferenzierung von Managementsystemen

An anderer Stelle (Kirsch 1989) haben wir das Konzept der Managementsysteme unter Verwendung kybernetischer Kategorien erläutert. Managementsysteme werden als zusätzliche Organisationsschichten "oberhalb" der Basisorganisationen begriffen. Die weitere Betrachtung kann dann sowohl die System- als auch die Lebensweltanalyse im Sinne von Habermas (1981) einschließen. (Der Ausdruck "*Managementsystem*" ist etwas verfänglich, weil er den lebensweltlichen Aspekt zu unterdrücken scheint; seine Verwendung entspricht aber der betriebswirtschaftlichen Sprachkonvention, an die wir uns hier halten wollen.) Ein "*Managementsystem*" weist demnach arteigene Führungsstrukturen auf (aus der systemischen Außenperspektive betrachtet); andererseits ist es aber (aus der Binnenperspektive gesehen) auch Ausdruck spezifischer Praktiken und Kondensat einer Selbstbeschreibung all dessen, was "Führung" in dem betreffenden Unternehmen ausmachen soll.

Natürlich gibt es auch in der Wissenschaft zahlreiche Konzeptionen von Managementsystemen (vgl. den Überblick bei Jeschke 1992). Wir selbst haben in Kirsch et

al. (1989) ein Denkmodell für eine Gesamtarchitektur von Managementsystemen umrissen, das seinerseits sehr stark durch die Philosophie eines Strategischen Managements als Ausdruck einer evolutionären Führungskonzeption geprägt ist. Mit dieser Führungskonzeption ist die Grundaussage verbunden, daß Probleme der strategischen Unternehmensführung im Unternehmen zur "Aufgabe" gemacht werden sollen und daß es eine Reihe von Ideen darüber gibt, worin der damit verbundene Aufgabenkomplex im einzelnen besteht und wie man an die Bewältigung dieser Aufgaben herangehen sollte. Wenn in diesem Zusammenhang von Erfolgspotentialen, von strategischer Mobilisierung der operativen Führungskräfte, von geplanter Evolution usw. die Rede ist, dann sind dies Ideen, die beispielsweise ein "Organisator" (im Sinne der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre) als Grundlage einer Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese heranziehen kann. Sofern die damit verbundenen Rollenreflexionen operativ wirksam werden, konstituiert sich, im Einklang mit der oben vorgeschlagenen Begriffsstrategie, die (mehr oder weniger in rudimentärer Form allgegenwärtige) strategische Führung einer Organisation als "Strategisches Management".

Es mag einer realistischen Einschätzung der Wirkungen angewandter Wissenschaftsdisziplinen (und insbesondere der angewandten Führungslehre!) entsprechen, daß der Terminus "Strategisches Management" zunächst nur als Bestandteil eines kulturellen Vorlaufes außerhalb der betriebswirtschaftlichen Organisationen angesehen werden kann. Die Ideen werden in erster Linie im Wissenschaftssystem und in Bildungsinstitutionen kommuniziert und in publizierter Form vor vielen Unternehmen sogar "geheimgehalten". Freilich gibt es auch Unternehmen, in denen im Zuge des Aufgreifens von Ideen eines Strategischen Managements über die strategischen Aufgaben etwa in Weiterbildungsveranstaltungen und "Festvorträgen" kommuniziert wird, ohne daß aber die Rollen der Hauptleistungsträger dieser Unternehmen hierdurch schon erkennbar verändert würden.

Immerhin zeigt dies, daß man in diesen Unternehmen dabei ist, strategische Führungsprobleme unter dem Einfluß einer ganzen Reihe externer Ideen zu reflektieren, und die eine oder andere Idee dürfte - freilich in erheblich reduzierter Form - auch operativ wirksam werden. In den "normalen" Kommunikationen des laufenden Geschäftes tauchen dann schon einmal typische Begriffe eines Strategischen Managements auf. Die Geschäftsführungssitzungen werden etwas anders strukturiert, der Vorsitzende der Geschäftsführung wird vielleicht sogar ein strategisches Positionspapier verfassen und innerhalb und außerhalb der Unternehmung verkünden, daß er seine Aufgabe in Zukunft im Bereich der strategischen Führung und weniger im operativen Tagesgeschäft sieht. Zu diesem Zwecke wird er möglicherweise einen neuen Mitarbeiter einstellen und von seinen Vorstandskollegen erwarten, daß diese innerhalb ihrer Ressorts Ansprechpartner für die einschlägigen strategischen Probleme

benennen. All dies kann aber noch als Modifikation existierender Rollen bzw. Ausdifferenzierung neuer Rollen innerhalb der *Basisorganisation* interpretiert werden. Man wird im betrachteten Unternehmen möglicherweise sogar selbst großen Wert darauf legen zu sagen, daß man sich zwar der strategischen Aufgaben nunmehr vermehrt und expliziter zuwendet, daß man aber bewußt kein strategisches Planungs- und Kontrollsystem einrichtet. Das bedeutet allerdings nicht, daß deshalb die beschriebene Anlagerung neuer Rollen weniger bedeutsam sein müßte. Die Einrichtung einer Abteilung "Unternehmensentwicklung" ebenso wie die Ausdifferenzierung der klassischen Funktionalbereiche (Personal, Finanzen etc.) zeigt ja, welches Gewicht bestimmte Aufgaben in einer Organisation besitzen und welche Konsequenzen damit für die Organisationsstruktur verbunden sein können.

Sofern innerhalb einer Basisorganisation eine neue Rolle (etwa durch Einstellung eines neuen Mitarbeiters, der bislang nicht explizit vorhandene Aufgaben zu erfüllen hat, aber eben auch durch die Einrichtung eines eigenen "Bereichs") entsteht, liegt, wenn man die oben eingeführte Metapher einer "Schichtenbetrachtung" von Managementsystemen zum Ausgangspunkt nimmt, gleichsam eine *horizontale* Ausdifferenzierung neuer Rollen vor. Von ihr kann die *vertikale* Ausdifferenzierung von Managementsystemen unterschieden werden. Sofern Managementsysteme (vertikal) ausdifferenziert sind, können dann innerhalb eines Managementsystems wiederum horizontale Ausdifferenzierungen neuer Rollen erfolgen. Und natürlich kann auch innerhalb eines Managementsystems wieder eine vertikale Ausdifferenzierung eines "Managementsystems im Managementsystem" auftreten. Im Hinblick auf das Personal werden in Kirsch und Maaßen (1989) beispielsweise zwei Varianten von Subsystemen unserer Gesamtarchitektur eingeführt: die "Mitarbeiterbezogene Planung und Kontrolle" sowie die klassische Personalplanung. Die Mitarbeiterbezogene Planung und Kontrolle weist dabei eine Objektorientierung auf und ist auf die Funktionen der Entwicklung, Bewertung und Erhaltung einzelner Mitarbeiter bzw. deren Beiträge ausgerichtet, während die klassische Personalplanung an aggregierten Planungsgrößen orientiert ist und Unterstützung beispielsweise bei Beschaffung, Bedarfsermittlung, Einsatz und Freisetzung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen leisten soll (vgl. auch Maaßen 1986). Die genaue Differenzierung der zu bearbeitenden Aufgaben kann dabei natürlich einmal mehr als potentieller Gegenstand einer umfassenderen Rollenreflexion angesehen werden.

Die Ausdifferenzierung von Managementsystemen ist im Normalfall mit einer ausgedehnten methodischen Unterstützung verbunden. Hierzu leistet gerade auch die Betriebswirtschaftslehre umfangreiche Beiträge. So sind in vielen Arbeiten zum Personalmanagement heute Vorschläge zu finden, wie man auch die Instrumente eines Strategischen Managements im Personalbereich nutzen kann (vgl. neben Staehle [1989: 730 ff.] etwa Scholz [1989]). Von besonderem Interesse scheint uns hier die

Idee zu sein, analog zur Geschäftsfeldplanung auch im Personalbereich nach strategischen Kriterien Betätigungsfelder abzugrenzen und damit einer arteigenen Behandlung zugänglich zu machen. Auch diese Vorgehensweise zeigt nämlich, in welchem Ausmaß man einmal erkannte Aufgaben auch systematisch zum Gegenstand einer fortlaufenden Neustrukturierung, einer sophistizierten Rollenreflexion machen kann. Dabei kann man sich natürlich wiederum der Hilfe von Lehrbüchern als Fundus der Ökologie der Ideen zum Personalmanagement bedienen. Freilich wird man wohl davon ausgehen können, daß die dort vorzufindenden Segmentierungen häufig zu allgemein und zu wenig auf die spezifischen - strategischen - Belange des Unternehmens zugeschnitten sind. Wie überall ist auch hier eine ausgedehnte Auseinandersetzung mit den Eigenheiten des betrachteten Unternehmens (mit dessen Identität) unumgänglich.

6. Zusammenfassung und Ausblick: Zum Konzept einer selbstbezüglichen Führungslehre

In den vorstehenden Abschnitten wurde eine Begriffsstrategie diskutiert, die "Führung" und "Management" voneinander differenziert und es ermöglicht, Fragen der Anwendungsorientierung der Betriebswirtschafts- bzw. Führungslehre zu diskutieren. Auf diese Weise wurde einerseits der Versuch unternommen, Unklarheiten der von Staehle entwickelten Konzeption zum Thema "Führung" bzw. "Management" aufzulösen. "Führung" wird in dem von uns vorgeschlagenen Sprachspiel ganz allgemein als eine überlegene Handlungsstruktur begriffen, die einen sozialen Interaktionszusammenhang in asymmetrischer Weise prägt. Damit ist sicherlich auch der Aspekt "Leadership" mit erfaßt; die Ausführungen sollten aber deutlich gemacht haben, welche zusätzlichen Gesichtspunkte auf einer solchen ("unpersönlichen") begrifflichen Grundlage thematisiert werden können. Der Begriff des "Managements" wurde gewählt, um die Fragen der Anwendungsorientierung in besonderem Maße hervorheben zu können.

Mit dieser Begriffsstrategie wurde - andererseits - in vielem auch direkt an den Intentionen von Staehle angeknüpft. Auch Staehle spricht ja, wie in der Einleitung erwähnt, von der "Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse im Management", und das entspricht eben durchaus der von uns eingenommenen Perspektive. Allerdings wurde von Anfang an betont, daß es uns letztlich um die Entwicklung einer angewandten Führungslehre geht, die insofern selbstbezüglich ist, als sie eben nicht nur einfach vorhandenes Wissen anwenden, sondern die Anwendung des Wissens aus der Ökologie der Ideen - zu der auch die Aussagen der angewandten Führungslehre gehören! - selbst zum Gegenstand theoretischer Erörterungen machen will. Damit werden die unmittelbaren Intentionen Staehles sicherlich transzendiert. Dennoch müssen die Ansätze deshalb nicht inkompatibel sein. Etwas anmaßend

könnte man vielleicht sogar behaupten, daß der von uns vorgeschlagene Bezugsrahmen als Kandidat für ein in Staehles Monographie fehlendes Schlußkapitel angesehen werden könnte, das die dort angelegten Potentiale nutzt und den Ansatz Staehles erst zu einem abgeschlossenen Ganzen werden läßt.

Vor dem Hintergrund einer selbstbezüglichen Führungslehre ist es zweckmäßig, "Management" in der Weise zu charakterisieren, daß in der Organisation Aufgaben bzw. Rollen in nachhaltiger Weise reflektiert und operativ wirksam werden. Es läge dann nahe, die Betriebswirtschaftslehre nicht nur als (angewandte) *Führungslehre*, sondern auch als *Managementlehre* zu bezeichnen (vgl. hierzu auch die Beiträge in Wunderer 1988). Die Argumentation ließe sich etwa wie folgt umreißen: Wer im Sinne einer angewandten Führungslehre zur Rationalisierung bzw. Verbesserung der Führungspraxis beitragen möchte, kann ohne ein Vorverständnis der Probleme nicht auskommen, die mit der Führung von Unternehmen oder einzelnen Teilbereichen verbunden sind (vgl. hierzu Kirsch 1977). Im Zusammenhang mit der Explikation typischer Probleme und der Charakterisierung typischer Problemfelder bei der Führung von betriebswirtschaftlichen Organisationen muß der betriebswirtschaftliche Forscher Leistungen erbringen, die letztlich immer auch dahingehend interpretiert werden können, daß er typische (problematische) Aufgaben bzw. typische Aufgabenkomplexe präzisiert, zu denen er dann wissenschaftlich angeregte Verbesserungsvorschläge macht. Mit anderen Worten: Der angewandte Forscher muß genau das leisten, was im Zusammenhang mit der Explikation des Begriffes "Management" als Reflexion von Rollen bezeichnet wurde. Geschieht dies im Zuge einer Aktionsforschung, so leistet der beteiligte Wissenschaftler sogar unmittelbar Beiträge zu einer solchen Rollenreflexion. Denn der Aktionsforscher ist ja für die Dauer der Forschungsepisode selbst Teilnehmer der spezifischen organisatorischen Lebenswelt. Man könnte dies alles auch wie folgt ausdrücken: Ein Vertreter einer angewandten Führungslehre kann nicht umhin, Führung (zumindest tendenziell) im Sinne von "Management" zu konstituieren. Angewandte Führungslehre ohne Rekonstruktionen und Explikationen von Führungsaufgaben (oder Aussagen, die als Kandidaten von "Aufgaben" herangezogen werden können) ist letztlich nicht denkbar. Wenn man so will, ist angewandte Führungslehre immer auch Managementlehre.

Auch wenn diese Argumentation auf den ersten Blick plausibel sein mag, schlagen wir dennoch vor, statt von einer Management- besser von einer *Führungslehre* zu sprechen, wenn es darum geht, die Betriebswirtschaftslehre als Ganze zu kennzeichnen. Die begriffliche Differenzierung zwischen Führung und Management hat zum Ziel, die Möglichkeit des Auftauchens von Reflexionen von Führungsrollen und deren Rückwirkung auf die sich entwickelnden Führungsstrukturen explizit thematisieren zu können. Zugleich soll damit auch ein Vehikel geschaffen werden, die möglichen Dysfunktionen gesteigerter Reflexion zu analysieren. Der Begriff der Führung

ist also *der allgemeineren* als der des Managements; es müssen erst gesonderte (und eben keineswegs unproblematische) Bedingungen erfüllt sein, damit man von einem "Management" sprechen kann. Die Theorie kann nicht von vornherein davon ausgehen, daß diese Bedingungen erfüllt sind. Der Begriff der Managementlehre würde aber genau dies schon unterstellen. Er ist deshalb als Synonym für die Betriebswirtschaftslehre insgesamt nicht geeignet.

Betrachtet man die Betriebswirtschaftslehre als eine angewandte, selbstbezügliche Führungslehre, so ist damit letztlich natürlich nur ein programmatischer Grundgedanke formuliert, den es erst im einzelnen auszuarbeiten gilt. In zu Knyphausen (1988) und in Kirsch (1992) haben wir unter anderem den Versuch unternommen, den spezifisch "evolutionären" Charakter einer solchen Führungslehre herauszuarbeiten. In Kirsch (1992: 531 ff.) wird gezeigt, daß eine Führungslehre, die diesen Gesichtspunkt hervorkehrt, durchaus anschußfähig ist an etablierte Ansätze der Management- und Führungslehre. Dabei wird auch auf ein Schema zurückgegriffen, das W. Staehle zu Beginn seiner Monographie (1989: 21 ff.) verwendet, um die historische Entwicklung des Managementwissens katalogisieren zu können. Aber das ist eine andere Geschichte.

Literatur

- Biddle, B. (1964), Roles, Goals, and Value Structures in Organizations, in: Cooper, W./ Leavitt, H./ Shelly II, M. (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research, New York et al. 1964, S. 150 ff.
- Habermas, J. (1981), Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bände, Frankfurt/M. 1981
- Horváth, P. (1986), Controlling, 2. Aufl., München 1986
- Jeschke, W. (1992), Managementmodelle. Ein kritischer Vergleich, Diss. München 1992
- Kirsch, W. (1971), Entscheidungsprozesse, Band 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. (1976), Organisatorische Führungssysteme. Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen, München 1976
- Kirsch, W. (1977), Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre. Erkenntnisperspektiven, Aussagensysteme, wissenschaftlicher Standort, München 1977
- Kirsch, W. (1989), Planung - Kapitel einer Einführung, in: Kirsch & Maaßen (Hrsg., 1989), S. 23 - 126
- Kirsch, W. (1990), Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1990
- Kirsch, W. (1992), Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München 1992
- Kirsch, W./ Geiger, U./ Grebenc, H./ Maaßen, H. (1989), Ein Denkmodell der Gesamtarchitektur von Planungs- und Kontrollsystemen, in: Kirsch & Maaßen (Hrsg., 1989), S. 127 - 172
- Kirsch, W./ Knyphausen, D. zu/ Ringlstetter, M. (1991), Strategie und Struktur in der Unternehmenspraxis, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1991, S. 297 - 335

- Kirsch, W./ Maaßen, H. (Hrsg., 1989), *Managementsysteme. Planung und Kontrolle*, München 1989
- Knyphausen, D. zu (1988), *Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme. Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie*, München 1988
- Knyphausen, D. zu (1991), *Selbstorganisation und Führung: Systemtheoretische Beiträge zu einer evolutionären Führungskonzeption*, in: *Die Unternehmung* 45 (1991), S. 47 - 63
- Kosiol, E. (1976), *Organisation der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1976
- Krappmann, L. (1982), *Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen*, 6. Aufl., Stuttgart 1982
- Kronast, M. (1989), *Controlling - Notwendigkeit eines unternehmensspezifischen Selbstverständnisses*, München 1989
- Luhmann, N. (1984), *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt/M. 1984
- Maaßen, H. (1986), *Die mitarbeiterbezogene Planung*, München 1986
- Mead, G. (1973), *Geist, Identität und Gesellschaft*, Frankfurt/M. 1973
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York 1973
- Neuberger, O. (1984), *Führung. Ideologie - Struktur - Verhalten*, Stuttgart 1984
- Scholz, C. (1989), *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, München 1989
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New York 1957
- Staehele, W. (1989), *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*, 4., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 1989
- Staehele, W. (1991), *Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*, Berlin 1991
- Turner, R. (1962), *Role-Taking-Process versus Conformity*, in: Rose, A. (Hrsg.), *Human Behavior and Social Process*, London 1962, S. 20 - 40
- Vanberg, V. (1983), *Organisationsziele und individuelle Interessen*, in: *Soziale Welt* 34 (1983), S. 171 - 184
- Wunderer, R. (Hrsg., 1988), *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre*, 2. Aufl., Stuttgart 1988