

*Peter Gomez  
und  
Timo Meynhardt*

**Public Value:  
Gesellschaftliche  
Wertschöpfung im Fokus  
der Führung**

## **1. Die Krise als Chance zu einer neuen Verständigung von Wirtschaft und Gesellschaft**

Die heutige Finanz- und Wirtschaftskrise ist in vieler Hinsicht einmalig. Nicht nur die Wucht und das Ausmass erfordern ausserordentliche Rettungsmassnahmen, deren Erfolg zudem in keiner Weise garantiert ist. Sie ist gleichzeitig eine Vertrauenskrise. Das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Gesellschaft ist zerrüttet, der Glaube einer breiten Öffentlichkeit an die Fähigkeiten und den Willen wichtiger Bereiche der Wirtschaft, ihre Probleme selber zu bewältigen und zur Wohlfahrt der Schweiz beizutragen, ist geschwunden. Enttäuschung, Zorn und der Ruf nach Staatseingriffen und neuen Regulierungen sind die Folge. Dies ist aber eine denkbar schlechte Ausgangslage für die künftige gesunde Entwicklung unserer Wirtschaft. Denn diese ist nicht einfach ein System, das repariert und wieder zum Laufen gebracht werden kann. Die Wirtschaft wird durch Menschen konstituiert und getragen – wir alle sind «die Wirtschaft». Wenn heute von Marktversagen gesprochen und der Staat gerufen wird, so machen wir es uns zu leicht. Gesellschaft, Politik und Wirtschaft müssen diese Krise gemeinsam meistern, und dies auf der Basis einer freiheitlich geordneten Wirtschaft, die uns unseren heutigen Wohlstand ermöglicht hat.

Bei aller notwendigen Differenzierung im Detail lässt sich in der Gesamtschau festhalten: Bedeutende Teile der Wirtschaft

lebten in den vergangenen Jahren nicht nur über ihre Verhältnisse, sondern blendeten gesellschaftliche Anliegen zugunsten des eigenen Profits und oft auch zur persönlichen Bereicherung aus. Unsere Gesellschaft andererseits zeichnete sich an entscheidenden Stellen durch eine Vollkasko-Mentalität aus und vergass, dass es kein Wirtschaften ohne Risiken gibt und die Verantwortlichen auch adäquat entschädigt werden müssen. Und die Politik war oftmals so stark mit ihren eigenen Programmen und vielen Partikularinteressen beschäftigt, dass sie ihr wichtigstes Ziel – das Wohlergehen unserer Gesellschaft – an entscheidenden Stellen aus den Augen verlor. Man kann trefflich darüber streiten, inwieweit solch eine Vergrößerung hochkomplexer Zusammenhänge im Einzelfall zulässig ist. Entscheidend aber ist die u. E. notwendige Schlussfolgerung: Die Krise überwinden heisst für die Wirtschaft, in Zukunft ihre Wertschöpfung wieder und noch konsequenter an den gesellschaftlichen Bedürfnissen zu orientieren, bedeutet für die Gesellschaft, Risiken verstehen und akzeptieren zu lernen, und fordert die Politik, stets im Interesse des Ganzen zu denken und zu handeln.

Wenn die heutige Krise wirklich zu einer Chance werden soll, müssen also vor allem auch die Exponenten der Wirtschaft aktiv die Initiative ergreifen. Der grosse Soziologe Lord Dahrendorf drückte es kürzlich so aus: «Die Verantwortung der Führenden fängt mit den Aufsichtsgremien erst an, und hört mit den Beschäftigten von Unternehmen und Organisationen noch längst nicht auf. Neue Regeln können also in gewissem Masse Abhilfe schaffen, angesichts der abgehobenen Stellung der Führenden. Indes sind selbst solche Regeln eher Wegweiser als Wege. Sie zeigen die Richtung an, in die wir gehen müssen, um Veränderung herbeizuführen. Die Veränderung selbst verlangt indes vor allem neue Einstellungen, Korrekturen der Men-

talität der Beteiligten, vielleicht sogar einen Wandel des Zeitgeistes. Um mit einem neuen Verantwortungssinn der Führenden neues Vertrauen zu schaffen, müssen Beschäftigte ihre Rechte einfordern, Aktionäre ihre Aufgabe ernst nehmen, Personen des öffentlichen Lebens Beispiele setzen. Das verlangt eine neue Grundstimmung» (Dahrendorf, 2009, S. 2).

Tatsache ist, dass die Wirtschaftselite heute in sicherer Deckung verharrt und sich mit wenigen Ausnahmen der öffentlichen Diskussion nicht stellen will oder kann. Dadurch wird die Verunsicherung einer breiten Öffentlichkeit noch verstärkt. Die akademische Welt übt sich – in guter Absicht – in Begründungen, weshalb es zwangsläufig so kommen musste, oder zeichnet Bilder einer gerechten Welt, die viel zu weit weg sind von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Realitäten. Es müssen aber grundlegend neue Wege gefunden werden, um das Vertrauen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft wiederherzustellen. Vertrauen wird einem geschenkt, es muss in der Form von Vertrauenswürdigkeit immer wieder aufs Neue verdient werden. Und zwar nicht durch gut gemeinte Aufrufe, sondern durch sichtbares und nachvollziehbares Verhalten.

Auch aus unserer Sicht ist es nicht ausreichend, für Regeländerungen einzutreten. Es kommt eben auf den Einzelnen und sein Verhalten an. Gerade Entscheidungsträger finden Verhältnisse nicht nur vor; sie gestalten «die Grundstimmung» aktiv mit. Welchen Einfluss individuelles Fehlverhalten auf uns alle haben kann, zeigen die Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit. Auch ist die Hoffnung auf die alles regulierende Kraft von Gesetzesrahmen so realitätsfremd, wie normativ überhöhte Forderungen an Einzelpersonen den Kern der Sache nicht treffen: Ein Unternehmen und damit insbesondere seine verantwortlichen Führungskräfte brauchen einen neuen Kompass, der

dem eigenen Beitrag zum Gemeinwohl den richtigen Stellenwert gibt. Sodann sollte man sich immer bewusst sein, dass ein Unternehmen auch dann gesellschaftlichen Schaden anrichten kann, wenn es sich innerhalb der gesetzlichen Vorschriften bewegt. Nicht alles, was legal ist, ist auch legitim. Es geht um den Graubereich, was anständig ist und was nicht.

Wir sind der Auffassung, dass ein auf solchen grundlegenden Annahmen beruhender Verhaltenskodex für «Wirtschaften» im weitesten Sinne eine Grundlage bilden kann, um die richtigen Fragen zu stellen und als Richtschnur für verantwortliches Handeln zu dienen. Er macht Aussagen zur Verpflichtung auf einen konkreten Gemeinwohlbeitrag der Wirtschaft jenseits des Gewinnkalküls und fördert den öffentlichen Diskurs darüber, wie unsere Unternehmen auf Anliegen der Gesellschaft und jedes Einzelnen eingehen.

Diesen später näher zu beschreibenden Vorschlag sehen wir als Baustein für ein neues Führungsverständnis und damit auch als Angelpunkt für eine Neuausrichtung der Führungsaus- und Weiterbildung. «Das Unternehmen von der Gesellschaft her neu denken» – diese Leitmaxime soll im Hinblick auf Inhalte und Vorgehensweisen bei der Entwicklung künftiger Führungskräfte konkretisiert werden. Ausgangspunkt dabei ist eine empirische Studie des Zentrums für Führung und Werte in der Gesellschaft der Universität St. Gallen.

## **2. Was macht ein Unternehmen wertvoll für die Gesellschaft? – eine empirische Studie**

Globalisierte und hochvernetzte Wirtschaftskreisläufe, einflussreiche Kapitalmärkte, erhöhte Transparenz in der Medienberichterstattung und Internetkommunikation, aber auch sich

verändernde gesellschaftliche Erwartungen, reale soziale Ungleichheiten und nicht zuletzt erhöhte Sensibilität für Fragen des Umwelt-, Arten- und Klimaschutzes wie auch neue zivilgesellschaftliche Gruppen stellen Organisationen in allen Sektoren der Gesellschaft vor grosse Herausforderungen, Wertmassstäbe von Erfolg und Misserfolg immer wieder zu reflektieren und verantwortlich weiterzuentwickeln.

Man kann immer alles auch anders bewerten – und ganz sicher wird dies auch getan. Jede Art von «Wert»-Schöpfung kann unter verschiedensten Blickwinkeln betrachtet und analysiert werden. Subjektive Wertungen in Form von Meinungen, Einstellungen, aber auch Motivationen und Bedürfnissen sind heute eine ganz wesentliche, aber schwer kalkulierbare Grösse. Die sprichwörtliche Differenz zwischen tatsächlicher und gefühlter Lage bringt diese Problematik auf den Punkt.

Während in öffentlichen Einrichtungen ein gesetzlicher Auftrag den Beitrag zu einem funktionierenden Gemeinwesen bestimmt, Non-Profit-Organisationen sich selbst einen gesellschaftlichen Auftrag geben, ist dieser Beitrag der Unternehmen weniger klar. Zunächst: Kein Unternehmen schafft nur finanziell-ökonomische Werte. Es stiftet mit seinen Produkten und Dienstleistungen auch nicht nur einen unmittelbaren Kundennutzen. Jede Organisation stiftet Nutzen im erweiterten Sinne. Dieser Beitrag zum Gemeinwesen («Public Value») lässt sich nicht auf Profitabilität oder einzelne finanzielle Ziele reduzieren. Jeder Kundennutzen schafft oder vernichtet gesellschaftlichen Nutzen und steht damit in Beziehung zu Public Values. Und noch eines ist wichtig: Der «Wert» unternehmerischen Handelns erschöpft sich nicht in Zahlen, Daten, Fakten. Wenn diese stimmen, ist oftmals noch nicht viel gewonnen. «Wert»-

Schöpfung ergibt sich aus Wertschätzung. Dass dies keine Wortspielerei ist, weiss jeder, der sich für Geschäftsergebnisse rechtfertigen muss.

Die komplexe gesellschaftliche «Werte»-Dynamik lässt sich dabei nicht allein auf das Spannungsfeld zwischen ökonomischen oder moralisch-ethischen Werten reduzieren. So kommen etwa politisch-soziale Interessen bei der Bewertung von Unternehmensergebnissen oder bei Investitionen im Umwelt- und Klimaschutz ins Spiel. Nicht zu vergessen sind jene genussorientierten Wertungen, welche in unserer Wohlstandsgesellschaft eine ganz entscheidende Rolle spielen. Eine ganzheitliche Sicht einnehmen heisst dann, die verschiedenen Wirkungen des Kerngeschäfts als Beitrag zum Gemeinwesen zu verstehen, zu bewerten und letztlich zu beeinflussen. Ein daraus erwachsender Public Value unternehmerischen Handelns ist keine aufwendige Zusatzleistung. Er thematisiert auch nicht das Gegenteil eines Private Value (also des finanziellen Gewinns), den die Anteilseigner erwarten. Vielmehr geht es uns um die Einbettung eines Unternehmens in einen gesellschaftlichen, sozial-kulturellen Zusammenhang. «Public» verweist also auf die breitere Öffentlichkeit. Schliesslich wirkt jede Organisation in einem öffentlichen Raum.

Woran orientieren sich Unternehmen heute? Die Managementliteratur hat eine Reihe unterschiedlicher Konzepte entwickelt, die jeweils wichtige Bewertungskriterien herausheben: Im Konzept des «Shareholder Value» wird die finanziell-ökonomische Leistungsfähigkeit in Form einer dynamischen Investitionsrechnung besonders betont. Die Idee des «Stakeholder Value» thematisiert die Erwartungen von Anspruchsgruppen über die Eigner hinaus und zielt damit vor allem auf die politisch-soziale Akzeptanz im Umfeld. Im Konzept der «sozialen Verant-

wortung» (Corporate Social Responsibility) wird insbesondere ein moralisch-ethischer Anspruch an wirtschaftliches Handeln formuliert. Im «Customer Value» schliesslich steht die Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt.

Jeder dieser Ansätze bringt wichtige Bewertungsgrundlagen unternehmerischen Handelns zum Ausdruck. Doch wer will heute auf welcher akzeptierten Basis wirklich ein Primat einer einzigen normativen Ausrichtung proklamieren? Die Schlussfolgerung kann u. E. nur sein, die unterschiedlichen Werthaltungen in ihrem Wechselspiel, in ihren Konkurrenz- und Kooperationsverhältnissen *ernsthaft* zur Kenntnis zu nehmen und im Einzelfall abzuwägen. Dies ist keine Positionslosigkeit, sondern trägt der Tatsache Rechnung, dass normative Grundlagen zwischenmenschlichen Zusammenlebens stets aufs Neue ausgehandelt werden müssen. Deshalb kann auch eine Unternehmensperformance niemals nur einseitig zugunsten eines Bewertungsmassstabs betrachtet werden. Abbildung 1 auf der folgenden Seite fasst in pointierter Form die genannten Orientierungen zusammen.

In der Praxis sind die Übergänge zwischen den Ansätzen fließend. Das Schema verdeutlicht aber ein wichtiges Grundprinzip: Es ist nicht möglich, einen Ansatz über den anderen zu stellen. Der Schlüssel liegt auch hier in der Balance und damit in einer ganzheitlichen Betrachtung.

Es ist deshalb schon allein aus Gründen der enormen Komplexität einer globalisierten Wirtschaft und einer pluralisierten, offenen Gesellschaft «sinnvoll», die gesellschaftlichen Auswirkungen in den Blick zu nehmen. Im Folgenden verwenden wir dafür den Begriff des «Public Value». Public Value als *gesellschaftliche* «Wert»-Schöpfung wird erst dann geschaffen oder zerstört, wenn das individuelle Erleben und Verhalten von Per-

	Shareholder Value	Stakeholder Value	Corporate Social Responsibility	Customer Value
<b>Berechtigter Fokus</b>	Wertsteigerung für Eigner	Interessen von Anspruchsgruppen	Beachtung von Neben- gruppen	Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit
<b>Gefahr</b>	Dominanz von Finanzgrößen	Zu starke Integration heterogener Erwartungen	Ohne Relevanz für Kerngeschäft	Überhöhung der Kundenperspektive
<b>Folgen</b>	Eindimensionale quantitative Sicht	Unerfüllbarkeit von Erwartungen	Glaubwürdigkeitsverlust: «Alibi»	Vernachlässigung gesellschaftlicher Wirkungen
<b>Primärer Bewertungsmaßstab</b>	Instrumentell-sachlich	Politisch-sozial	Ethisch-moralisch	Hedonistisch-ästhetisch

Abb.1: Heute dominierende Wertmassstäbe von Unternehmen

sonen und Gruppen so beeinflusst wird, dass dies stabilisierend oder destabilisierend auf Bewertungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts, das Gemeinschaftserleben und die Selbstbestimmung des Einzelnen wirkt (Meynhardt, 2009a).

Wie reflektieren Topmanager im privaten, öffentlichen und sozialen Sektor diese Wert-Beiträge? In einer empirischen Untersuchung haben wir deshalb 40 Personen auf der ersten Führungsebene (Mitglieder der Geschäftsleitung, Verwaltungsräte bzw. Leiter öffentlicher Einrichtungen) eine Frage gestellt: «Was macht Ihre Organisation wertvoll für die Gesellschaft?»

Die Antworten darauf wurden mithilfe einer aufwendigen Methodik strukturiert. Im Rahmen dieses Beitrages möchten wir lediglich so weit darauf eingehen, wie es für das Verständnis

einzelner, hier einbezogener Ergebnisse notwendig ist (ausführlich Meynhardt, 2009b).

Im ersten Teil der Befragung wurden die Teilnehmer gebeten, in den vier Bereichen «So sollte es bleiben!», «So sollte es werden!», «So sollte es nicht werden!» und «So sollte es nicht bleiben!» Aussagen zu treffen. Entscheidend war, dass die Antworten in freier Form festgehalten werden konnten. Es gab keine Vorgaben für das Format. Folglich fanden sich jene individuellen Sichtweisen des Topmanagements, welche für deren persönliche Sicht charakteristisch sind. Als bewahrenswerte Wert-Beiträge wurden etwa genannt: «Versorgungssicherheit gewährleisten», «dem Finanzplatz Schweiz dienen», «regionale Identität stiften», «Gewährleistung hoher Mobilität der Gesellschaft» oder «Strukturwandel durch Innovationsorientierung fördern». Deren Analyse zeigt, dass die Befragten ausnahmslos in äusserst differenzierter Weise die Vielfalt gesellschaftlicher Beiträge reflektieren – weit über Profitabilitätsziele, Steuerzahlungen oder den Erhalt von Arbeitsplätzen hinaus. Es ist wichtig zu betonen, dass wir nach dem Kerngeschäft und nicht nach Zusatzaktivitäten gefragt haben.

Zu diesem Befund passt die – in einem ganz anderen Kontext durchgeführte – McKinsey-Studie, wonach 84% der befragten US-Executives angeben, dass Unternehmen sich nicht allein an Profitabilitätszielen ausrichten sollten (McKinsey, 2006). Für uns ist dies jedoch nicht in erster Linie eine normative Fragestellung, sondern vielmehr ein Fakt. Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick formulierte einmal, dass man «nicht nicht kommunizieren» könne. Ähnlich ist es in unserem Fall. Führungshandeln hat immer Konsequenzen im gesellschaftlichen Umfeld. Es kommt also verstärkt darauf an, diesen Beitrag zum Gemeinwohl transparent zu machen und

sich der öffentlichen Diskussion darüber zu stellen. Vor allem dann, wenn die «license to operate», also die gesellschaftliche Geschäftsgrundlage, erodiert.

Wir haben in unserer Untersuchung die Befragten deshalb auch um eine Einschätzung gebeten, inwieweit sie davon ausgehen, dass ihre eigenen Sichtweisen vom gesellschaftlichen Umfeld geteilt werden. Bewusst haben wir nicht nach einzelnen Kundengruppen, Stakeholdern oder den Eignern gefragt, sondern die Gesellschaft als Ganzes in den Mittelpunkt gerückt. Es ist einerseits nicht so, dass in einer sozial ausdifferenzierten, pluralisierten Gesellschaft ohne Weiteres von einem homogenen Ganzen und damit gemeinsamen Wertmassstäben ausgegangen werden kann. Andererseits hat jeder von uns ein Bild im Kopf, wenn er eine «Grundstimmung», ein gesellschaftliches Klima oder einen sozialen Zusammenhang beschreibt.

Wir müssen vereinfachen, um uns überhaupt in einer komplexen Welt orientieren zu können. Allerdings sagen wir mit entsprechenden Aussagen über einen «generalisierten Anderen» (Mead, 1934/1962) nicht nur etwas über das Umfeld, sondern viel über uns selbst. Und das ist der springende Punkt: Public Value beginnt und endet im Individuum, d. h. in seinem empfundenen inneren Gesamtzustand. Wir haben in unserer Untersuchung danach gefragt, inwieweit im Meinungsbild und in der breiteren Öffentlichkeit die eigenen Perspektiven geteilt werden. Die Kriterien waren:

- Stiftet es finanziell-ökonomischen Nutzen?
- Ist es moralisch vertretbar?
- Ist es sachlich-inhaltlich sinnvoll?
- Ist es sozial-zwischenmenschlich akzeptabel?
- Werden positive und angenehme Erfahrungen ermöglicht?

In der Beantwortung sollten die Befragten jeweils entscheiden, welche der vorher selbst benannten Wert-Beiträge bzw. deren Gegenteil aus Sicht des Umfelds wertvoller erscheinen. Die Analysen zeigen ein klares Bild: Die übergrosse Mehrheit (fast 80%) geht davon aus, dass zwischen ihren Sichten und denen des gesellschaftlichen Umfelds komplette Übereinstimmung herrscht. Mit anderen Worten: Als positiv und wünschbar benannte eigene Beiträge werden durch die breitere Öffentlichkeit ebenfalls wertgeschätzt. Die als kritisch und nicht wünschbar identifizierten Themen werden auch im Umfeld als kritisch gesehen. Mehr noch: Diese Tendenz zieht sich durch alle Sektoren und alle oben genannten Kriterien hindurch.

Natürlich gab es auch Ausnahmen: Insbesondere das Topmanagement von Organisationen (mit einem leichten Übergewicht öffentlicher Einrichtungen), welche zu diesem Zeitpunkt in öffentlicher Kritik standen bzw. einen internen Transformationsprozess durchliefen, antwortete differenzierter. Dort fanden wir – gemäss unserer eigentlichen Vorannahmen – deutlich mehr wahrgenommene Spannungsfelder, z. B. zwischen politischen und moralischen Ansprüchen, zwischen sachlich als richtig Erkanntem, aber politisch nicht Durchsetzbarem, zwischen ökonomischer Sinnhaftigkeit und moralisch Konflikthaftem usw.

In Folgeinterviews präsentierten wir die Ergebnisse zunächst im Einzelgespräch und fanden eine Reihe unterschiedlicher Reaktionen:

- «Ich habe mich selbst gewundert, dass die Antworten so ähnlich sind. Wir müssen aber im Prinzip alle Dimensionen betrachten.»
- «In Teilen stimmt es schon, dass wir nicht genügend differenzieren.»

- «Eventuell sind die Führungskräfte auch überfordert.»
- «Man kann es doch als Führungskraft nie allen recht machen.»
- «Das ist eine Disziplin, die unterentwickelt ist.»
- «Die Öffentlichkeit differenziert nicht.»

In diesen wenigen Statements klingen verschiedene Motive, Bewältigungsstrategien und praktische Einsichten an. In einer Fokusgruppe mit ausgewählten Befragten aus allen drei Sektoren wurde einmütig festgestellt, dass die Ergebnisse die Erfahrungen der Teilnehmer grundsätzlich widerspiegeln, viele Topmanager tatsächlich in einer Übereinstimmungssillusion leben und es vielen schwerfällt, konsequenter «von der Gesellschaft her zu denken». Über viele Jahre sei darauf auch nicht ausdrücklich Wert gelegt worden. Es galten vermeintlich andere Bewertungsmaßstäbe.

Das Kernergebnis einer «Übereinstimmungssillusion» hat viele Ursachen. Wir möchten die verschiedenen Erklärungsansätze hier nicht weiter verfolgen (siehe dazu Meynhardt, 2009b). Dreh- und Angelpunkt für uns ist hier stattdessen die Frage, wie Führungskräfte heute mit der Komplexität unterschiedlicher Bewertungsgesichtspunkte im Geschäftsalltag umgehen sollten.

### **3. Führung in Zeiten des Umbruchs: «Ganzheitlich neu denken»**

Wenn es eine Entwicklung der Führungspraxis in der letzten Dekade gibt, welche diese grundlegend im Vergleich zu früheren Konstellationen verändert, so ist es der Einfluss der sprunghaft gestiegenen Komplexität auf die Entscheidungsfindung. Dazu beigetragen haben vor allem zwei Phänomene, die Globa-

lisierung und die Internet-basierte Vernetzung der Unternehmen und ihrer Führungskräfte. In der klassischen Entscheidungstheorie wird vom Manager verlangt, dass er Ziele formuliert, Alternativen entwickelt, diese bewertet und schliesslich die optimale Lösung auswählt. Die heutige Komplexität unternehmerischer Situationen verunmöglicht ein solches wohl überlegtes Vorgehen, weil schlicht die Zeit und die Übersicht über die konstitutiven Zusammenhänge fehlen. Die folgende Abbildung 2 illustriert, weshalb die heutige Führungskraft in der Komplexitätsfalle steckt und dass diese geradewegs in die Glaubwürdigkeitsfalle führt.

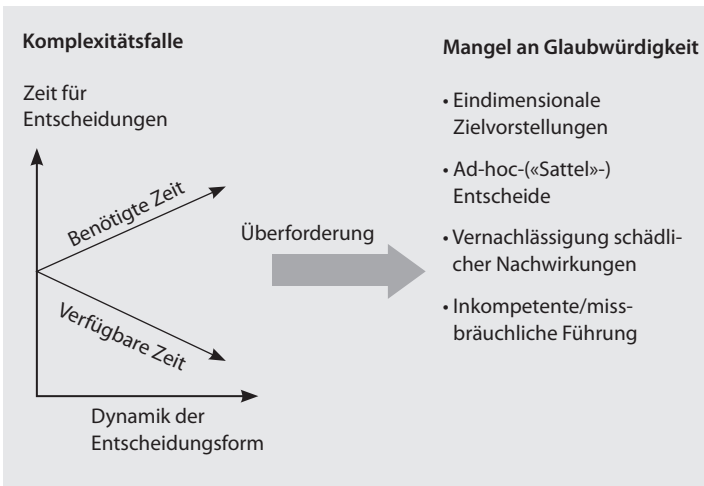


Abb. 2: Die Unternehmensführung steckt in der Komplexitäts- und Glaubwürdigkeitsfalle

Wie bereits Dörner (1994) in seiner «Logik des Misslingens» eindrücklich gezeigt hat, sind Führungskräfte unter dem Druck der «Zeitschere» rasch überfordert und neigen zu einem Verhalten, das der Situation in keiner Weise angepasst ist. Die «Zeitschere»

entsteht, wenn infolge des Wettbewerbsdrucks den Zusammenhängen der Problemsituation nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt werden kann. Dies führt zu eindimensionalen Zielbestimmungen und Ad-hoc-Entscheiden nach dem Motto: Immer zeigen, dass man das Gesetz des Handelns auf seiner Seite hat – auch wenn man die Auswirkungen kaum abschätzen kann. Das Resultat sind die Vernachlässigung schädlicher Nebenwirkungen und schliesslich inkompetente Führung.

Der inkompetenten Führung folgt der Verlust der Glaubwürdigkeit der Führungskräfte auf dem Fuss – auch wenn dies nicht eine zwingende Schlussfolgerung sein muss. Aussenstehende sind nämlich kaum in der Lage (oder auch willens), dieses Führungsverhalten als mögliches Resultat einer Überforderung zu interpretieren – sie wittern zu rasch den Missbrauch. Wir möchten hier aber eine Lanze für die Führungskräfte brechen und behaupten, dass der Missbrauch eher die Ausnahme und die Überforderung die Regel ist. Deshalb muss bei der künftigen Entwicklung von Führungskräften hier angesetzt werden. Sie müssen eine ganzheitliche Sicht von Entscheidungssituationen entwickeln, die einerseits der Komplexität Rechnung trägt, andererseits aber optimal vereinfacht und damit Zeitreserven schafft. Wie Einstein es formuliert hat: «Man soll die Dinge immer so einfach wie möglich sehen, aber nicht einfacher.» Man möchte beifügen: «... denn sonst handelt man schlicht falsch!»

Ein solches Vorgehen in Entscheidungssituationen haben Gomez und Probst (1999) unter dem Begriff des «Vernetzten Denken und Handelns» für den Unternehmenskontext entwickelt. Führungskräfte sollen die verschiedenen Ansprüche und Interessen ihres Umfeldes – der Gesellschaft, der Wirtschaft, des Staates, der Natur, der Mitarbeitenden, der Kunden, der Inves-

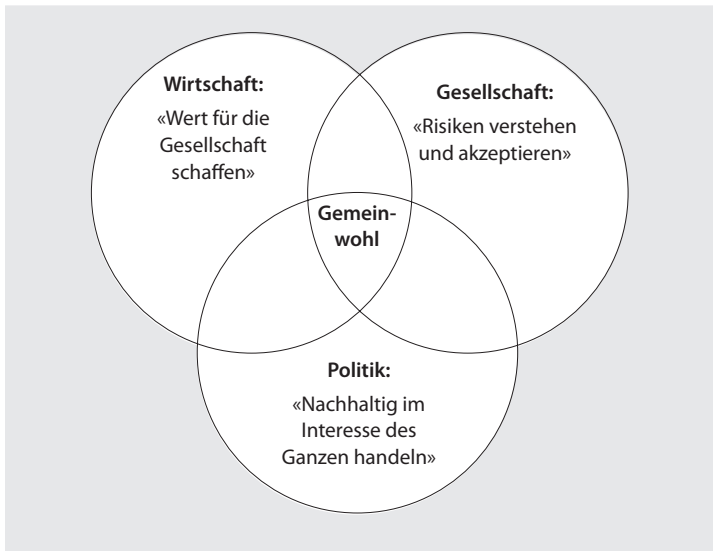
toren – in ihren Zielvorstellungen reflektieren und die relevanten Zusammenhänge dieser Ansprüche als Grundlage für ihr Handeln nehmen. Natürlich gilt es dabei, Prioritäten zu setzen. Vernetztes Denken bedeutet nicht, alles zu allem in Beziehung zu setzen und es allen recht machen zu wollen. Es heisst aber, gesellschaftliche Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und diese zu internalisieren. Konkret im Anschluss an unsere einleitenden Ausführungen: Der «Shareholder Value» kann nach den bedenklichen Entwicklungen der vergangenen Jahre nicht mehr das Mass aller Dinge sein. Andererseits ist es naiv, diesen als «Teufelszeug» abzutun, denn er widerspiegelt nun einmal die wirtschaftliche Logik einer jeden unternehmerischen Tätigkeit. Aber was ein bedeutend grösseres Gewicht als Zieldimension der Unternehmung erhalten muss, ist die gesellschaftliche Wertschöpfung.

Für uns ist dieser ökonomisch-gesellschaftliche Funktionszusammenhang Ausgangspunkt folgender Überlegung: Unternehmerisches Handeln ist notwendig, um gesellschaftliche Herausforderungen kreativ zu meistern. Jedoch bedarf es auch des aktiven Managements, damit einzelne Wertdimensionen nicht zu Lasten der Vielfalt anderer Wertbedürfnisse dominieren und der «Motor stottert». Die zunächst Nutzen stiftende Ökonomisierung von Bedürfnissen kann sich verselbstständigen und von der ursprünglichen Wertstiftung ablösen und zum Selbstzweck werden. Dann behindert die Optimierung der ökonomischen Nutzenfunktion die Vitalität anderer sozial-kultureller Werte. Der ökonomische Akteur wird letztlich durch hochvernetzte Abhängigkeiten, die sich durch abnehmendes Vertrauen der Kunden und des Umfeldes äussern, sogar selber mit einem substantiellen Wertverlust sanktioniert. Es ist aber auch der umgekehrte Fall denkbar: Verliert man die ökonomische Ausrichtung

und damit den effizienten Umgang mit knappen Ressourcen aus dem Blick, so dass andere Wertdimensionen dominieren, ist ebenfalls die Komplementarität unterschiedlicher Wertbedürfnisse einer Gesellschaft bedroht.

«Führung neu denken» heisst deshalb: die gesellschaftliche Wertschöpfung als Ausgangspunkt nehmen und diese Zieldimension in ihrer Vernetzung – optimal vereinfacht – zu erfassen, so dass unternehmerisches Handeln der Komplexität adäquat Rechnung trägt. Dies ist natürlich leichter gesagt als getan. Woran sollte man sich orientieren?

Aber nicht nur die Unternehmen, auch die Gesellschaft und die Politik haben Führungsprobleme, die nicht einfach als «Externalitäten» abgetan werden können. Die folgende Abbildung 3 zeigt, wo aus unserer Sicht angesetzt werden muss.



*Abb. 3: Vernetzt denken und handeln in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik*

Was für die Wirtschaft die Wertschöpfung, ist für die Gesellschaft im weitesten Sinne das Bestreben, Risiken zu verstehen und zu akzeptieren. Wir leben heute mit einer gesellschaftlichen «Vollkasko-Mentalität», die Risiken weitestgehend ausblendet. Alles soll möglich sein («Multioptionsgesellschaft»), aber die Absicherung nach unten sollen andere (im Krisenfall der Staat) übernehmen. Hier muss ein Wandel der Einstellung erfolgen, ansonsten stimmt das Gleichgewicht Wirtschaft–Gesellschaft nicht mehr. Wenn die Wirtschaft sich der gesellschaftlichen Wertschöpfung verpflichtet, dann muss die Gesellschaft im Gegenzug ein ausgeglichenes Risikobewusstsein entwickeln. Was eben auch bedeutet, Abwärtsentwicklungen mitzutragen. Dass die Entwicklung eines solchen Bewusstseins eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe sein wird, versteht sich von selbst. Wenn die Wirtschaft mit ihrer Neuausrichtung die Initiative ergreift, kann dies vielleicht auch den Wandel der Gesellschaft zusätzlich motivieren.

Das Gleiche gilt auch für die Politik. Anstatt sich in kleinlicher politischer Auseinandersetzung und in der marginalen Gewinnung von Wählerstimmen zu erschöpfen, sollten alle politischen Parteien das übergeordnete Ganze wieder stärker ins Visier nehmen. Die Frage lautet: Wie können wir gemeinsam dem Land am besten dienen, jenseits von ideologischen Positionen und der Unterstützung von Partikularinteressen? Auch hier gilt: Leichter gesagt als getan.

Was heisst dies alles nun konkret für eine Neuausrichtung der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften?

Wie war es bisher?

- Die «Tool-Box» der Führung im Mittelpunkt
- Finanzielle Führung und Menschenführung als Schwerpunkt

- An Führungspersonlichkeiten ausgerichtete Erfolgsstorys
- «Charakterfeste Manager» als Zukunftsvision

Wie sollte es werden?

- Vernetztes Denken und Handeln in der Führung als «roter Faden»
- Verantwortungsvolle Führung: Von der «Responsibility» zur «Accountability»
- Selbstverpflichtung zur gesellschaftlichen Wertschöpfung
- Führungspersonlichkeiten *und* Führungsnetzwerke

Zweifellos gibt es in der Literatur zur Führung genauso wie in der Führungspraxis eine Vielzahl von wohl durchdachten und sorgfältig reflektierten Ansätzen, die sich auch in Krisenzeiten bewährt haben. Aber ein bedeutender Teil von Angeboten macht sich die Aufgabe zu einfach. Sehr oft sind sie für Schönwetterkapitäne konzipiert und erwecken den Eindruck, Führung sei eigentlich etwas einfach Erlernbares, wenn nur die richtige Einstellung und das richtige Konzept vorhanden seien. Am ausgeprägtesten findet sich diese Ausrichtung bei der landläufigen Managementliteratur amerikanischer Prägung. Diese operiert hauptsächlich mit Erfolgsstorys allseits bekannter Topführungskräfte und -unternehmen: «Jack Welch setzte mit seinen Workouts neue Massstäbe» oder «Hewlett Packard ist mit dem HP-Way in höhere Sphären vorgestossen». Der Vorteil dieser Storys liegt darin, dass der Leser sich sofort ein Bild machen und eine Identifikation mit Erfolgreichen herstellen kann. Dabei vergisst er leicht, dass es sich hierbei immer um Einzelfälle handelt, die sich selten 1:1 auf die eigene Situation übertragen lassen. Zudem sind diese Geschichten immer so aufbereitet, dass die zwangsläufig auch auftretenden Misserfolge grosszügig unterschlagen werden.

Im deutschsprachigen Europa dominiert eher der «Tool-Box-Ansatz» der Führung. Den Führungskräften wird ein Werkzeugkasten zur Verfügung gestellt, der ihnen für jede Situation das notwendige Instrument bereitstellt, vom Projektmanagement über Strategieansätze bis hin zu Motivationstheorien. Auch hier wird eine Illusion verkauft, nämlich dass Probleme punktuell «gelöst» werden können, ohne dabei in die Tiefe gehen zu müssen. Oder anders ausgedrückt, dass komplexe Probleme letztlich nur komplizierte Probleme seien, was den instrumentalischen Ansatz rechtfertigen würde.

Bei den anderen, wohlfundierten Führungsansätzen ist stets ein ausgesprochener Tiefgang festzustellen, so bei den Theorien zur finanziellen Führung und zur Praxis der Menschenführung. Ihre Schwachstelle ist aber die eindimensionale Sicht, sei es bei der konzeptionellen Ausgestaltung, sei es bei der Performancemessung. Oben haben wir bereits bei der Behandlung des Shareholder-Value-Ansatzes auf dessen Gefahren bei einer zu starken Fokussierung der Führung auf die finanzielle Dimension hingewiesen. Auf der anderen Seite ist beim Stakeholder-Value-Ansatz die zu starke Betonung der Menschenführung für die gesunde Entwicklung des Unternehmens nicht unproblematisch. Wenn das Geschäftsmodell nicht stimmig ist, bringt auch der beste Umgang mit den Mitarbeitenden nicht den gewünschten Erfolg.

In einer Krise wie der jetzigen wird auch rasch der Ruf nach «charakterfesten Managern» laut. Dies wird sodann den Universitäten und Weiterbildungsinstitutionen ins Pflichtenheft geschrieben. Hierzu ist aber festzustellen, dass der Charakter in Kindheit und Jugend vor allem durch Familie und Umfeld geprägt wird und einer grundlegenden Neuausrichtung kaum bzw. nur schwer zugänglich ist. Natürlich kann die Aus- und Weiterbildung Erkenntnisse vermitteln, die zur ernsthaften Re-

flektion der eigenen Verhaltensweisen und im Ergebnis zu einer Kompetenzerweiterung führen können. Darauf lässt sich aufbauen, aber stets auf der Basis einer ganzheitlichen Sichtweise von Führung.

Wenn oben die Frage gestellt wurde: «Wie sollte es werden?», so sind die nun folgenden Ausführungen ein Plädoyer für eine solche ganzheitliche Sichtweise in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. Den vier auf Seite 144 genannten Themenkreisen (Wie sollte es werden?) soll je ein Kapitel gewidmet sein, wobei die jeweilige Denkweise anhand eines Beispiels illustriert wird.

#### **4. Vernetztes Denken und Handeln in der Führung: Innovation als Ausweg aus der Finanzkrise**

Die Methodik des Vernetzten Denken und Handelns (vgl. Gomez & Probst, 1999; Honegger, 2008) war in den 80er- und 90er-Jahren ein in der Unternehmenspraxis weit verbreiteter Ansatz. Dieser ist theoretisch gut fundiert und erweist sich in der Anwendung als sehr praktikabel. Er trägt dem Einsteinschen Diktum der optimalen Vereinfachung konsequent Rechnung. In den zehn Jahren vor der Finanzkrise wurde dieser ganzheitliche Ansatz zunehmend durch eine meist rein finanzielle Führung abgelöst. Parallel dazu kehrte auch die Wissenschaft auf einen Pfad zurück, den man weitestgehend überwunden geglaubt hatte. Die Publikationszwänge des vor allem angelsächsisch geprägten empirischen Wissenschaftsverständnisses erfordern eine reduktionistisch-positivistische Sicht von Führung. «Führung» wird in ihre Bestandteile zerlegt und ist nun «nichts anderes als» Strategie, Marketing, Human Resources Management. Und jeder Ausschnitt der Führungswelt

wird sodann nach allen Regeln der Kunst auf Ordnungsmuster empirisch untersucht. An diesem Vorgehen wäre an sich nichts auszusetzen, wenn der Erklärungsanspruch nachher nicht wieder für das Ganze erhoben würde. Dies ist aber nur zulässig, wenn das Ganze lediglich der Summe der Teile entsprechen würde. Dass dem nicht so sein kann, sei an einem Beispiel aus der Humanmedizin illustriert. Wenn ein Chirurg das Phänomen des Sehens ergründen will, so kann er ein Auge vom menschlichen Körper trennen und dieses nach neuesten Erkenntnissen der Wissenschaft analysieren. Trotzdem wird er das «Sehen» nie ergründen, denn dieses entsteht in der Interaktion von Auge und Gehirn, und dies natürlich nur im lebenden Organismus.

Die ganzheitliche Sicht von Führung wurde von niemandem so einzigartig porträtiert wie von Peter Drucker (1973). Er verstand es meisterhaft, das Phänomen der Führung in Worte zu fassen, die unzähligen Führungskräften im Alltag unschätzbare Hilfe leisteten. Das Vernetzte Denken und Handeln ist ganz im Sinne von Peter Drucker konzipiert, geht jedoch in seiner instrumentalen Operationalisierung einen Schritt weiter. Im Folgenden sei dieses anhand eines Beispiels illustriert, das aktueller nicht sein könnte. In Abbildung 4 wird gezeigt, wie mithilfe des Vernetzten Denkens Ansatzpunkte für Innovationen im Finanzbereich zur Überwindung der Krise gefunden werden können.

Vernetztes Denken heisst denken in Kreisläufen. Dabei geht es darum, die eigenen Annahmen und Hypothesen über mögliche Wirkungszusammenhänge in einen Gesamtzusammenhang zu stellen und einzelne Beziehungen in ihrer Wechselwirkung bewusst zu reflektieren. Um Abbildung 4 zu verstehen, sind nur wenige Erklärungen notwendig. Ein einfacher



Pfeil bezeichnet eine verstärkende Wirkung: Je stärker das Unternehmenswachstum, desto stärker das Wirtschaftswachstum. Es bedeutet im Falle einer Krise aber auch: Je schwächer das Unternehmenswachstum, desto schwächer das Wirtschaftswachstum. Ein Pfeil mit einem Querstrich bezeichnet eine gegengerichtete Wirkung: Je grösser das Versagen des Interbankenmarktes, desto geringer die Liquidität des Geldmarktes. Und umgekehrt.

Mit einem Blitz eingezeichnet sind die Störereignisse, wie sie die Finanzwelt hervorgebracht hat: Gier der Manager, Konstruktionsfehler der Finanzmodelle, Versagen der Regulierungsbehörden, «Fair Value»-Rechnungslegung, OTC-(Over the Counter-)Finanzgeschäfte und Zusammenbruch des Interbankenmarktes. Damit wird allein schon dokumentiert, wie falsch es ist zu proklamieren: Die Finanzkrise ist ja «nichts anderes als» das Resultat der Gier der Manager. Wenn man so vereinfacht, kommt man rasch zu Lösungen. Aber auch hier gilt wieder das Sprichwort: «Für jedes komplexe Problem gibt es eine einfache Lösung ... und die ist sicher falsch!» Zu all den oben eingezeichneten Störereignissen gilt es, innovative Lösungen zu finden, die als Gesamtheit umgesetzt werden müssen, um erfolgreich zu sein. Also gleichzeitig neue Bonus-Malus-Kompensationssysteme für das Management, Einbau von Reflexivität in die Finanzmodelle, Überwachungssysteme für die Regulierungsbehörden, Systemänderungen in der Rechnungslegung, Sicherheit und Transparenz durch entsprechende Börsensysteme sowie Reaktivierung des Pfandbriefsystems bei der Schweizer Nationalbank SNB. Eine anspruchsvolle Aufgabe, der sich eine verantwortungsvolle Führung (beispielsweise eines Landes) stellen muss.

Die Methodik des Vernetzten Denkens und Handelns

konnte hier natürlich nur in Ansätzen illustriert werden, im Sinne einer ersten Mustererkennung. Im ähnlichen Sinne gilt es nun, das Thema der verantwortungsvollen Führung zu umreißen und beispielhaft zu illustrieren.

## **5. Verantwortungsvolle Führung: Der Ansatz des EMBA-HSG**

In der deutschen Sprache gibt es nur ein Wort für «Verantwortung». Es besteht nicht nur die Gefahr, dass der Begriff schwammig wirkt, sondern dass er zu einem unzuweckmässigen Handeln in Führungssituationen anleitet. Im Englischen wird unterschieden zwischen «Responsibility» und «Accountability». Jemand ist «responsible», wenn sie oder er dem Buchstaben des Gesetzes gerecht wird. In der Finanzwelt spricht man in diesem Zusammenhang von «Compliance». So hatte die UBS in ihren besten Zeiten weltweit über 3000 Mitarbeitende im Bereich der Compliance – und trotzdem wurden die realen Risiken sträflich unterschätzt. Im englischen Sprachraum ist man «accountable», wenn man im Interesse des Ganzen, «wie in eigener Sache» handelt. An erster Stelle sind hier der gesunde Menschenverstand und die Charakterstärke sowie die Integrität angesprochen. Um auch hier wieder ein Beispiel anzuführen: Wenn der Verwaltungsrat eines international tätigen Unternehmens eine heikle Aufgabe zusammen mit einem Beraterteam angehen muss, so hat er mindestens zwei Möglichkeiten. Er beauftragt eine hochspezialisierte Beratungsboutique, deren Know-how anerkannt ist, die aber über keinen grossen Bekanntheitsgrad verfügt. Oder er wählt eine der weltweit führenden grossen Beratungsfirmen aus. Die Mehrheit der Verwaltungsräte wird sich «responsible» verhalten und sich für die grosse Beratungsfirma ent-

scheiden, denn falls etwas schiefgeht, kann immer darauf hingewiesen werden, dass man ja den Besten ausgewählt hätte und einem niemand einen Vorwurf machen könne. Einige wenige werden sich «accountable» verhalten, weil sie überzeugt sind, dass das Know-how der Boutique die einzige Quelle für eine passende Lösung ist. Sie nehmen dabei in Kauf, dass man sie bei einem Scheitern in die Pflicht nehmen wird, denn sie haben ja offensichtlich nicht die Besten ausgewählt. Zivilcourage vor eigener Absicherung – dies ist das «Accountability-Prinzip».

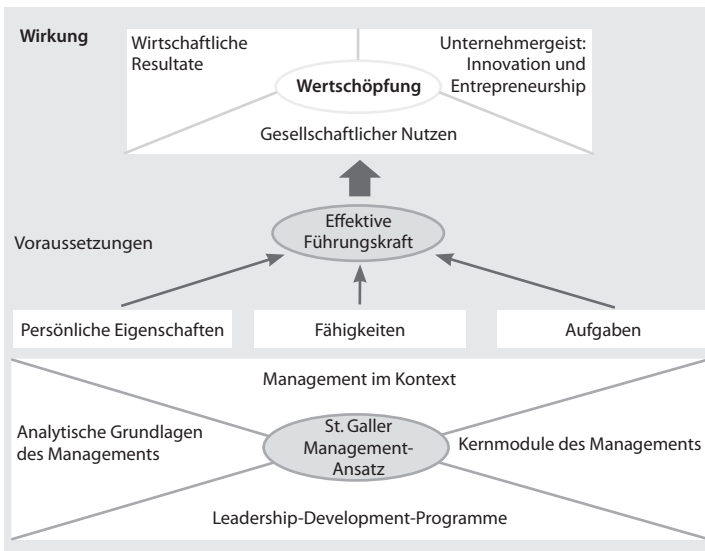


Abb. 5: Verantwortungsvolle Führung als Grundlage des EMBA-HSG Konzeptes

Bei der Neuausrichtung des «Executive MBA in General Management» der Universität St. Gallen ([www.emba.unisg.ch](http://www.emba.unisg.ch)) im Jahre 2009 standen drei grundlegende Denkweisen und Kon-

zepte Pate: Der St. Galler Management-Ansatz (Rüegg-Stürm, 2002) basierend auf der ganzheitlichen Sicht des Vernetzten Denkens und Handelns, die grundlegenden Arbeiten von Peter Drucker (1967) zur effektiven Führungskraft sowie die mehrdimensionale Sicht von Wertschöpfung, wie sie in diesem Beitrag vorgestellt wird. Wie ein roter Faden zieht sich auch das Thema der «Accountability» durch den ganzen Kurs. In Abbildung 5 ist das Konzept des EMBA-HSG im Überblick dargestellt.

## **6. Selbstverpflichtung zur gesellschaftlichen Wertschöpfung: Der Schweizer Dialog**

So wie Vertrauen nicht einfach «geschaffen» werden kann, sondern als Ergebnis eines komplexen Bewertungsprozesses entsteht, kann man auch die Wertschätzung für unternehmerisches Handeln nicht einfach voraussetzen. Diese muss man sich durch verantwortungsvolles Handeln erarbeiten. Woran kann sich der Unternehmer heute sinnvoll orientieren, wenn er sich gesellschaftlich verpflichten will? Sicherlich nicht allein an abstrakten Prämissen. Seine Ideen müssen in den Köpfen der Bürger ankommen, von diesen internalisiert werden.

Zunächst einige Grundüberlegungen zur Idee eines Verhaltenskodexes bzw. einer Selbstverpflichtung. Die heutige Wertschätzungskrise der Wirtschaft verlangt ein Bündel an Massnahmen. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns auf Voraussetzungen auf Seiten der Führungskräfte in der Wirtschaft. Im Gegensatz zum Berufsstand von Juristen oder Ärzten handelt es sich bei Managern bzw. Unternehmern bisher nicht um eine eigene Profession mit berufsständischen Voraussetzungen, speziellen Ausbildungswegen und Regelwerken, die die Unabhängigkeit des eigenen Handelns begründen und sichern. Inso-

fern kann man auch nicht auf ein bestimmtes Berufsethos zurückgreifen, welches sich etwa mit dem Hippokratischen Eid der Ärzte verbindet. Ganz unabhängig vom Professionalisierungsgrad beruht die unternehmerische Freiheit auf einem immer wieder zu erneuernden «gesellschaftlichen Vertrag», diese Freiheit durch verantwortungsvolles Handeln zu rechtfertigen – einer Verpflichtung auf das Gemeinwohl als Basis der Freiheit.

Unser Vorschlag zielt vor diesem Hintergrund in *pragmatischer* Weise auf eine Selbstverpflichtung von Entscheidungsträgern in allen Sektoren der Gesellschaft, unternehmerische – also in erster Linie risikobehaftete – Entscheidungen an bestimmten Leitfragen zu prüfen. Dass dies in verantwortlicher Weise von vielen heute genauso praktiziert wird, steht für uns ausser Zweifel. Der Bedarf für eine ausdrückliche (ggf. öffentliche) Selbstbindung ergibt sich aus der aktuellen Situation, in der auch verantwortungsvoll Handelnde sich einer grundsätzlichen Kritik ausgesetzt fühlen und ihre Integrität unter Beweis stellen müssen. Hinzu kommt das Motiv von Führungskräften, von sich aus nachzuweisen, wie sie mit den ihnen anvertrauten Ressourcen umgehen.

Verantwortung tragen heisst sich gegenüber anderen zu *verantworten*. Man muss Antworten geben können auf Abwägungen, welche man vorgenommen hat. An diesen Punkten setzt unser Vorschlag an: keine Grundsatzerklärung zu hehren Absichten, sondern Verpflichtung zum Dialog mit dem Umfeld über konkretes Verhalten.

Handlungsleitend sind dabei für uns vier Spannungsfelder und daraus abzuleitende Fragestellungen:

1. Kreative vs. destruktive Zerstörung: Richtet mein Handeln gesellschaftlichen Schaden an?

2. Eigeninteresse vs. gesellschaftliche Bedürfnisse: Ist es gesellschaftlich sinnvoll?
3. Ökonomische Kurzfrist- vs. Langfristerfordernisse: Ist es profitabel?
4. Angemessene Selbstbehauptung vs. moralische Empfindsamkeit: Ist es anständig?

All diese Bereiche stehen im Zusammenhang mit einer gesellschaftlichen Wertschöpfung, also dem Beitrag zum Gemeinwohl. In allen Fällen können sich die Entscheidungen direkt oder indirekt auf das Gemeinwohl auswirken.

Es kann zwar niemand in einer demokratischen Gesellschaft vorgeben, was Gemeinwohl bedeutet. Unser Vorschlag beinhaltet auch keine «richtigen» Antworten und ist insofern nicht normativ. Obwohl die vier genannten Spannungsfelder nicht an spezifische Rahmenbedingungen gebunden sind, verlangen sie Einzelfallantworten. Diese sind im seltensten Fall «einfach»; vielmehr sind sie komplex, beobachterabhängig und in der Regel auch nicht auf unbegrenzte Dauer gültig. Gleichzeitig steht für uns ausser Zweifel, dass der bewusste Abgleich mit gesellschaftlichen Erwartungen nicht allein Risikomanagement für ein Unternehmen bedeutet, sondern erst daraus die Legitimation wirtschaftlicher Aktivität entsteht.

Warum genau diese vier Spannungsfelder? Sie thematisieren Bereiche, in denen wichtige Abwägungen stattfinden, wo also tatsächlich Handlungsspielräume vorhanden und finanzielle, politische, moralische und wohlfahrtsbezogene Wertentscheidungen gefordert sind. In allen Fällen werden menschliche Grundbedürfnisse berührt (Meynhardt, 2009a).

Wir plädieren an diesem Punkt zudem sehr stark für den gesunden Menschenverstand. Dieser ist keine minderwertige

Erkenntnisquelle, sondern bei unternehmerischen Entscheidungen eine wesentliche Instanz, welche man nicht hintergehen sollte. Sie gehört vielmehr aufgewertet bzw. wieder instand gesetzt, wo sie durch noch so elegante mathematisierte Modelle zwischenzeitlich ausgehebelt schien. Wir meinen nicht Stammischweisheiten, sondern jenen inneren Kompass, der auf tiefer Lebenserfahrung und Vernunft gründet, sich auf Intuition und Erfahrungswissen stützt, das eigene Handeln immer wieder auch aus Sicht gesellschaftlicher Wirkungen hinterfragt und somit ein ausgewogenes Mass findet. Gerade die aktuelle Krise führt uns wieder einmal vor, dass Managementwissenschaften am ehesten als «Moral Science» (Adam Smith) und damit eher als «Liberal Arts» denn als «Science» zu verstehen sind.

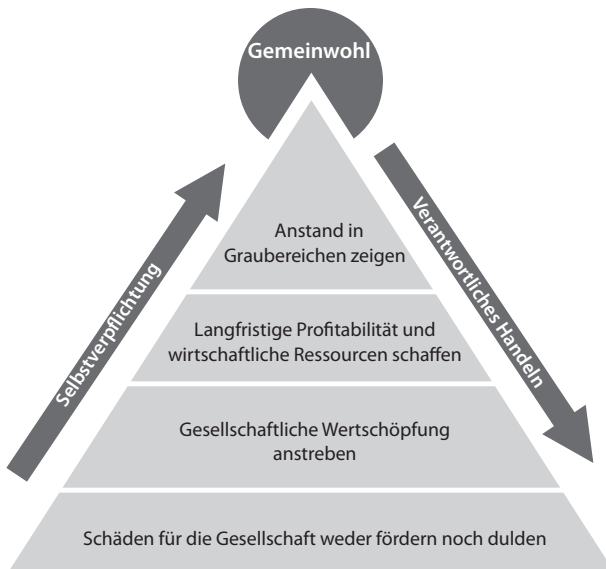


Abb. 6: Die Verantwortungspyramide

Die Antworten auf die vier Fragen sind nicht isoliert voneinander, dennoch stehen sie für uns in einem Ordnungsverhältnis, welches wir in Form einer Verantwortungspyramide in Abbildung 6 zum Ausdruck bringen möchten.

### **Schäden für die Gesellschaft weder fördern noch dulden**

Ausgangsbasis bildet das Bemühen, nicht wissentlich Schaden anzurichten. Dazu gehört, nicht gegen geltendes Recht zu verstossen und eigenes und fremdes Verhalten abzulehnen, das im Gewinninteresse gravierende soziale, ökologische oder kulturelle Schäden in Kauf nimmt. Am Hippokratischen Eid der Ärzte orientiert, ist ein solches *primum non nocere* grundlegendes Prinzip verantwortungsvollen Managements. Wer dieses Fundament nicht akzeptiert, stellt sich gegen einen gesellschaftlichen Grundkonsens zum ehrbaren Kaufmann.

*Begründung:* Was wir hier pointiert ausdrücken möchten, klingt zunächst wie eine Selbstverständlichkeit. Die Praxis zeigt aber, dass dem keineswegs so ist, wenn etwa in Investitionsentscheidungen allfällige Strafzahlungen eingepreist und mitkalkuliert werden. Es gilt im Grossen wie im Kleinen: Mit jedem Kunden sitzt immer auch die Gesellschaft als Ganzes am Tisch! Wir möchten allerdings auch nicht missverstanden werden: Es gibt keine von den konkreten Umständen unabhängige Position, um entsprechende Abwägungen vorzunehmen. Ein Beispiel dafür ist die komplexe Materie von Arbeitsstandards oder Auftragsvergabeverfahren in unterschiedlichen Ländern und Kulturen. Uns geht es in erster Linie um das Einhalten rechtlicher Standards und darüber hinaus um einen bewussten Umgang mit schadhafte Auswirkungen auf andere, das nicht gestattete Eindringen in die Sphäre Dritter.

Das dahinter liegende Spannungsfeld zwischen kreativer

oder «schöpferischer» und destruktiver Zerstörung berührt den Kern unternehmerischer Aktivität. Die Überwindung und Ablösung des Alten durch mutige Ideen und bisherige Gewohnheiten sprengende Innovationen schliesst auch ein, dass Traditionen in Frage gestellt werden, einschliesslich gesetzlicher Rahmenbedingungen und politischer Verhältnisse. Nur kann niemand damit rechnen, für erzeugte Schäden im Gemeinwesen nicht zur Rechenschaft gezogen zu werden.

### **Gesellschaftliche Wertschöpfung anstreben**

Schaden von der Gesellschaft abzuwenden ist allein noch keine Geschäftsgrundlage. Diese entsteht erst durch eine Verankerung einer Geschäftsidee in den Bedürfnissen der Menschen. Diese sind mehr und etwas anderes als die Summe von Konsumentenwünschen. Welche Bedürfnisse im konkreten Fall im Mittelpunkt stehen, lässt sich vorab nicht festlegen. Sicher ist nur, dass die Qualität und Innovationskraft wirtschaftlichen Handelns die Entwicklung der Gesellschaft massgeblich beeinflusst.

*Begründung:* Die Wirtschaft ist kein «Gegenspieler» der Gesellschaft, sondern sie sorgt für die Aufrechterhaltung und Fortentwicklung des Gemeinwesens. Ob nun Infrastruktur oder Energieversorgung, Finanzdienstleistungen oder das Gesundheitswesen – all dies sind grundlegende Leistungen, ohne die unser Wohlstand undenkbar wäre. Dies geht über das Erzielen von Gewinnen weit hinaus und hat mit Zusatzaktivitäten des Sponsoring oder dem Stiftungswesen zunächst nichts zu tun. Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen leisten wertvolle Beiträge durch eine Leistungserstellung, die sich grundsätzlich am Gemeinwohl orientiert und dieses nicht nur nebenbei im Blick hat.

Es ist in einer freiheitlichen Ordnung legitim und wünschenswert, dass wirtschaftliche Akteure Eigeninteressen verfolgen. Diese Legitimation wird dann fraglich, wenn dies zu Lasten des Allgemeinwohls geht und daraus erwachsende gesellschaftliche Konflikte zu bedrohlichen Schieflagen führen. Einerseits leisten Unternehmen eine gesellschaftliche Wertschöpfung durch Steuerzahlungen und den Aufbau und Erhalt von Arbeitsplätzen. Sie ermöglichen Entwicklungschancen für den Einzelnen und ganze Regionen. Andererseits sind sie tief in der Kultur des jeweiligen Umfeldes verankert und profitieren vom Arbeitskräfteangebot, der Infrastruktur und sonstigen Rahmenbedingungen. Für uns heisst gesellschaftliche Wertschöpfung noch mehr: Wir meinen damit den Beitrag zu einem gesellschaftlichen Klima. Nur aus diesem Beitrag zur Wohlfahrt, zum Gemeinwohl leitet sich letztlich die Legitimation wirtschaftlicher Aktivität in einer Marktwirtschaft ab.

### **Langfristige Profitabilität und wirtschaftliche Ressourcen schaffen**

Ohne eine grundlegende Akzeptanz des eigenen Geschäftes durch die Gesellschaft ist jede Profitabilitätsorientierung fraglich. Aber: Keinen Schaden anzurichten und gute Absichten zu haben reicht in der Marktwirtschaft nicht. Die finanzielle und ökonomische Wertschöpfung ist ein wesentlicher Teil gesellschaftlicher Wertschöpfung. Sozial verantwortlich ist deshalb, was nachhaltig (jenseits von Jahresabschlüssen und spekulativen Auswüchsen) profitabel ist. Dies im Interesse der Eigentümer und Kapitalgeber und im Gesamtinteresse der materiellen Wohlfahrt der Gesellschaft. Aber auch dieser Wertbeitrag muss wirksam kommuniziert werden, um dafür Akzeptanz zu finden.

*Begründung:* Dieser Baustein verantwortungsvollen Unter-

nehmertums hat für uns zwei Aspekte. Zum einen steht ausser Frage, dass ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich agieren muss, um zu überleben. Ansonsten verliert es jede marktwirtschaftliche Legitimation. Es hat eine soziale Verantwortung gegenüber den Eigentümern. Die Profitabilität eines ertragsstarken Unternehmens sehen wir auch als Signal der Gesellschaft, dass die Produkte und Dienstleistungen wertgeschätzt werden. Zum anderen heben wir den Aspekt einer mittel- bis langfristigen Perspektive hervor. Damit meinen wir eine Balance zwischen notwendigen Kurzfristzielen und einer darüber hinaus reichenden gesunden Entwicklung. Der Begriff «Nachhaltigkeit» verschleiert oftmals allzu schnell, dass in einem komplexen Umfeld langfristige Wirkungen nicht seriös abschätzbar sind, Führungskräfte die Auswirkungen eigenen Handelns vielfach nicht in derselben Position erleben. Verantwortungsvoll ist es, entsprechende Abwägungsentscheidungen in diesem Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Ergebnisdruck und längerfristiger Orientierung bewusst zu fällen und dafür einzustehen.

### **Anstand in Graubereichen zeigen**

Jeder Unternehmer steht vor Entscheidungen, die zwar legal und profitabel sein können, aber nicht als legitim gelten und das Gerechtigkeitsempfinden massiv verletzen. Was in Graubereichen nicht mit gesellschaftlich akzeptierten Gründen gerechtfertigt werden kann, gehört nicht zur Praxis verantwortungsvollen Unternehmertums. Der gesunde Menschenverstand ist mehr denn je gefragt.

*Begründung:* Echte Entscheidungssituationen sind dadurch gekennzeichnet, dass die Wahl einer Alternative nicht «objektiv» richtig oder falsch sein kann. Es gibt keine eindeutig bessere Lösung; es handelt sich um Wertentscheidungen. Mit Graube-

reich meinen wir jene Situationen, in denen keine klaren Lösungen zur Hand sind. Dies ist im Managementalltag eher Regel als Ausnahme. Wir zielen dort auf jenen Bereich, wo der Einzelne sich hin- und hergerissen fühlt zwischen dem Bewusstsein, an der Grenze (oder darüber hinaus) des moralisch Akzeptierten zu handeln, und der Haltung, sich das Verhalten ohne Folgen «leisten» zu können oder die Ausnutzung mit guten Motiven rechtfertigen zu können. Anstand trifft ziemlich genau das, was wir damit meinen: sittlich gutes Benehmen, das sich auszeichnet durch Anerkennung von Gleichheit und Würde. Es geht einher mit der verinnerlichten Verpflichtung, die persönliche Willkür gegenüber gesellschaftlichen Werten und Normen abzuwägen. Entscheidend ist, dass dies *verinnerlicht*, d. h. gefühlt und zu eigen gemacht wird. Um es klar zu sagen: Anstand bedeutet für uns nicht in jedem Fall Verzicht und Rücknahme berechtigter persönlicher Interessen und gesunder Selbstbehauptung. Moralische Sensibilität heisst für uns nicht, undifferenzierte Ausrichtung an (vermeintlichen) gesellschaftlichen Erwartungen, sondern einen inneren Abwägungsprozess, für dessen Ergebnis der Einzelne auch öffentlich einzustehen bereit ist.

Anstand ist eben gerade keine rationale oder rechtlich fassbare Kategorie, sondern in erster Linie eine emotional-motivationale Grösse. Man kann Anstand nicht analytisch ab- oder logisch herleiten. Die Empfindung «So etwas tut man nicht» ist eine in der Persönlichkeitsentwicklung durch Erziehung und Ausbildung «eingebaute» Bremse, welche man «spürt» und «erfährt». Wir sind der festen Überzeugung, dass gerade in der Schweizer Kultur für diesen Sachverhalt eine grosse Sensibilität und ein ausgeprägtes Augenmass vorhanden sind.

Die skizzierte Verantwortungspyramide ist zunächst der

Versuch, Theorie in handhabbares Praktikerwissen zu übersetzen. Gegenwärtig wird das Konzept im Rahmen des «Schweizer Dialogs» mit einer Gruppe von Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft geprüft und weiterentwickelt. Unser Ansatz soll in erster Linie dazu dienen, Erfahrungswissen zu strukturieren und dem Vernetzten Denken auch hier eine Form zu geben. Letztlich zielen wir darauf, daraus ein internetbasiertes Dialoginstrument zur Verständigung zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu entwickeln.

Die Selbstverpflichtung der Teilnehmer besteht dann darin, die eigenen Sichtweisen transparent und nachvollziehbar zu machen. Aussenstehende können sich selbst ein Bild machen und ihre Bewertungen einbringen. Inwieweit dieser dialogorientierte Ansatz ein gangbarer Weg für eine neue Verständigung über den «Wert» wirtschaftlicher Aktivitäten in der Schweiz und ihren Beitrag zur Wohlfahrt ist, bleibt abzuwarten.

## **7. Führungspersönlichkeiten und Führungsnetzwerke: Synergetik als möglicher Ansatzpunkt**

Bisher haben wir uns auf eine individuelle Perspektive des Führungshandelns konzentriert (Vernetztes Denken als fachlich-methodische Kompetenz, wertorientierte Ausbildung von Führungskompetenzen nach dem «Accountability-Prinzip»). In der skizzierten Selbstverpflichtung zur gesellschaftlichen Wertschöpfung wurde der Fokus auf den einzelnen Manager sogar zugespitzt.

Wir haben diesen Schwerpunkt gewählt, weil Veränderung sich nicht mit der Änderung von Regeln allein begnügen kann. Vor allem Führungskräfte gestalten diese tatkräftig mit und tra-

gen Verantwortung für deren Einhaltung. Der individuelle Faktor spielt eine grosse Rolle – gerade im Topmanagement. Gleichzeitig haben wir festgehalten, dass der Ruf nach «charakterfesten Managern» problematisch ist, weil die Persönlichkeit im Erwachsenenalter nicht grundsätzlich änderbar ist. Zudem hat jede individualisierende Sichtweise deutliche Grenzen, wenn sie den Kontext ausblendet.

Wir sind uns sehr bewusst, dass wohl die meisten Unternehmen, aber auch öffentliche Einrichtungen oder Non-Profit-Organisationen einen Verhaltenskodex oder ein Leitbild besitzen, in dem Werte und Normen beschrieben sind, deren Einhaltung einen Teil der Verfehlungen in der jüngsten Vergangenheit verhindert hätte. Wir sagen bewusst «einen Teil», denn eine einseitige Akzentuierung der individuellen Beeinflussbarkeit von Prozessen im Unternehmen, selbst im unmittelbaren Arbeitsteam, verkennt die Realität. Führung findet in einem komplexen Umfeld mit unterschiedlichsten Einflussfaktoren statt. Ein Manager hat niemals eine Situation «im Griff»; er kann selten «durchsteuern». Oftmals beeinflussen die Situation und der Kontext das Geschehen in weit grösserem Ausmass als individuelle Führungsimpulse. *Führung bedeutet dann, in einem grundsätzlich nicht überschaubaren Feld dennoch kalkulierbare Wirkungen zu erzielen.*

Dies ist keine neue Erkenntnis. Entscheidend daran ist jedoch, dass weder eine Überhöhung der Kontextvariablen (z. B. Situation, Beziehungsmuster, Regeln) noch eine Überhöhung der Personeneinflüsse («Ethik gut, alles gut») den Kern der Sache trifft. Moderne Führungstheorien reflektieren diesen Umstand und fordern auch hier «systemisches» und vernetztes Denken.

In der Konsequenz wird der Fokus des «Ziel-Mittel-Paradigmas» einer transaktionalen Führung erweitert (nicht ersetzt!)

durch eine stärker auf Werten und Visionen beruhende transformationale Führung. Insbesondere in Situationen mit grosser Unsicherheit und unklarer Lage sind entsprechende Kompetenzen gefragt. Man sollte sich allerdings davor hüten, auf völlig neue Erkenntnisse der Führungsforschung zu setzen.

In seinem Buch «Leadership without easy answers» beschreibt der Harvard-Führungsforscher Ron Heifetz (1994), was es bedeutet, als Führungskraft entsprechende «adaptive work» zu leisten. Diese Art der Führungsarbeit ist insbesondere in Situationen gefragt, in denen bisherige Lösungen versagen und selbst die Ziele nicht klar sind. Dazu gehört dann vor allem, die Auseinandersetzung mit Prioritäten und Konflikten zu «mobilisieren», die schmerzhaften Fragen zu stellen und den Prozess verantwortlich zu moderieren. Dieser Teil der Führungsarbeit bedeutet, selbst Risiken einzugehen, indem man aus der «Deckung» kommt, Stellung bezieht und nicht autoritär andere Sichten marginalisiert, sondern souverän und lösungsorientiert führt.

Die jetzige Krise ist auch eine Führungskrise, wenn es den Führungseliten nicht gelingt, diese «adaptive» Arbeit zu leisten. Das ist die Führungsherausforderung unserer Tage; sie kann nicht an abstrakte Systeme und Regeln delegiert werden. Dies allein rechtfertigt aus unserer Sicht eine Selbstverpflichtung von Führungskräften. Dennoch plädieren wir in diesem Beitrag für eine stärkere Beachtung von Führungsnetzwerken anstelle der «Persönlichkeit» der einzelnen Führungskraft bzw. der individuellen Sichtweise. Wie passt dies zusammen?

Für uns liegt der Schlüssel im Zusammenwirken von Einzelem und Gruppe bzw. im Zusammenwirken von Person und sozialem und auch formalem Kontext. Die *Handlungsmöglichkeiten* einer Führungskraft gestalten sich erst in der Interaktion

und Einbettung in eine konkrete Umwelt. Oftmals fällt es uns schwer, diese psychologische Grundeinsicht zu akzeptieren: Weder wird «Persönlichkeit» einfach sichtbar, noch determiniert die Situation vollständig das Verhalten einer Person. So passen sich etwa Absolventen einer Hochschule sehr wohl der vorgefundenen Praxis an; andererseits wird niemand vollständig durch die Umstände sozialisiert.

Die komplexen Vermittlungsmechanismen können heute vorteilhaft im Bild der Synergetik gefasst werden. Als Lehre vom Zusammenwirken bietet diese von Hermann Haken (1981/1995, 1996) entwickelte Selbstorganisationstheorie eine wichtige Perspektive für unsere Problematik. Im Kern geht sie der Frage nach, wie in einem komplexen System neue Ordnungszustände entstehen, welche Rolle einem Individuum zukommt und vor allem wie das Zusammenwirken besser verstanden werden kann. Sie liefert damit auch Antworten, an welchen Stellen der einzelne Manager wirklich einen gestaltenden Einfluss nimmt und wo eher die Rahmenbedingungen das Geschehen diktieren. Die Synergetik überwindet damit den Schulenstreit, ob es in erster Linie auf Beziehungsmuster, Strukturen und Regeln auf der einen Seite oder die «Persönlichkeit» des Managers auf der anderen ankäme. Die Theorie erklärt, warum uns bestimmte Situationen als festgefahren und ausweglos erscheinen, aber dann aus stabiler Ordnung scheinbar Chaos folgt und plötzlich vieles möglich scheint.

Grundlegend ist zunächst die Annahme einer zirkulären Kausalität: In der Interaktion unterschiedlicher «Teile» auf einer mikroskopischen Ebene (z. B. Personen in einem Team) entwickeln sich Systemeigenschaften, die wiederum auf das einzelne Element zurückwirken. Das Entstehen dieser neuen

Qualitäten (z. B. dominante Logiken im Entscheidungsfindungsprozess) geschieht selbstorganisiert, d. h., es ist nicht im engeren Sinne direkt steuerbar. Über die sogenannten Ordnungsparameter stabilisieren sich neue Strukturen. Entscheidend für unser Thema ist, dass Werte als Ordnungsparameter in diesen Prozessen eine koordinierende Funktion einnehmen. Dies ist auch der tiefere Grund, warum in Krisenzeiten immer wieder an «Werte» appelliert wird. Man darf dabei nicht dem verbreiteten Gedanken aufsitzen, dass Werte sich stets auf das «Wahre, Gute und Schöne» beziehen. Vielmehr wirken sie funktionell als Hilfsmittel oder Wertwissen, um angemessen mit Ungewissheit und Komplexität umzugehen (Meynhardt, 2004).

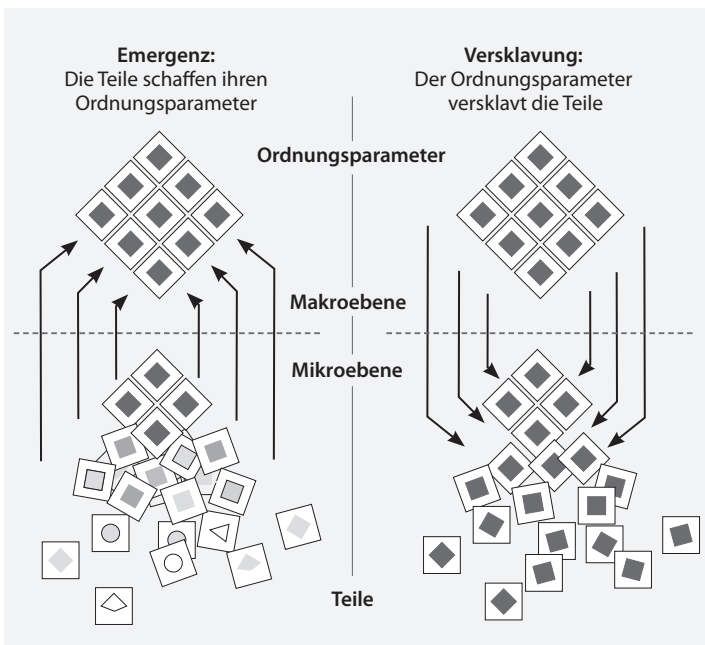


Abb. 7: Das Prinzip der Ordnungsparameter

Über den Kreislauf von Emergenz und «Versklavung»/Konsensualisierung ist der Einzelne in einen hochkomplexen sozialen Prozess eingebunden. Auf der einen Seite wird er durch Normen und Werte geprägt und sozialisiert, zum anderen ist er mit seiner Persönlichkeit ein Beeinflusser und Gestalter im sozialen Netzwerk. Abbildung 7 verdeutlicht noch einmal das formale Grundprinzip.

Das hier dargestellte Prinzip ist grundlegend für das Verständnis des Zusammenwirkens von Mikro- und Makroebene. Es erklärt, inwiefern durch Interaktionen (etwa im Team) etwas entsteht, was mehr bzw. anderes als die Summe der Teile ist. Diese «Gestalt» ist nicht reduzierbar auf die Analyse der einzelnen Teile. (Wir hatten weiter oben auf die Erklärung des menschlichen Sehens verwiesen.)

Erfahrbar wird die Wirkung der von Haken sehr provokant benannten «Versklavung» ganz unmittelbar: Den Gruppendruck des sozialen Umfeldes kann niemand ausblenden (populäres Beispiel ist die La-Ola-Welle im Fussballstadion). Als Führungskraft hat man die Möglichkeit und auch die Verpflichtung, durch Einspeisen neuer Information und Sichtweisen die kollektiven Eigenschaften kreativ zu gestalten. Das Zusammenspiel und der Dialog der beiden Aspekte stabilisieren das «System» und machen es leistungsfähig. Aber ohne die Interaktion zwischen den Beteiligten bricht das Ganze auch wieder zusammen.

Ordnungsparameter ändern sich nur, wenn das System eine kritische Instabilität erreicht. Dies ist dann gegeben, wenn etwa bisherige Lösungen nicht mehr greifen und Grundüberzeugungen fraglich werden. Bei einer Person sind dies Symptome einer persönlichen Krise, in einem sozialen System Ausdruck einer sozialen Krise. Plötzlich scheinen vormals abwegige Alternativen

möglich, entstehen emotionale Verunsicherung und kognitive Dissonanz. In diesen Situationen erweist sich ein verinnerlichter Wertekompass als hilfreich, um die in der Verantwortungspyramide beschriebenen Spannungsfelder «nach bestem Wissen und Gewissen» abwägen zu können. In diesen Entscheidungssituationen wird sichtbar, ob etwa ein Verhaltenskodex «nur» festgelegt oder tatsächlich verinnerlicht wurde.

An solchen Bifurkationspunkten verhalten sich Systeme chaotisch, kleinste Ursachen können grösste Wirkung haben («Schmetterlingseffekt»). Die Entwicklung wird unvorhersehbar – es handelt sich um eine Selbstorganisation im echten Sinne. Fluktuationen in verschiedene Richtung können zu Ausschlägen in völlig neue Richtungen führen, die niemand «steuern» kann oder «im Griff» hat. Wann und in welcher Form sich ein neues Gleichgewicht herausbildet, ist nicht berechenbar. Externe Faktoren (sogenannte Kontrollparameter) können ein System zwar stimulieren, aber die schlussendliche Entwicklungsrichtung bestimmt sich aus den inneren Bedingungen selbst. Jede Art linear-kausaler Intervention sieht sich konfrontiert mit der oben genannten «Logik des Misslingens».

Wir haben diesen Basismechanismus hier in aller gebotenen Kürze skizziert, weil er in mehrfacher Hinsicht erklärungskräftig ist (ausführlich Meynhardt, 2004).

*Erstens* begründet er, warum gerade in Krisensituationen ein ganzheitliches Denken notwendig ist und einfache Rezepte zu kurz greifen. Dazu gehört übrigens auch die Suche nach einer neuen eindimensionalen «grossen Idee», welche man an die Stelle bisheriger Wertmassstäbe für Unternehmen setzen könnte.

*Zweitens* wird deutlich, warum auch der individuelle Ansatz (Vernetztes Denken, Accountability, Selbstverpflichtung) seine

Berechtigung hat. Führungskräfte mit herausgehobener Verantwortung können durch ihr Handeln in Krisensituationen selbst «Fluktuationen» in einem System erzeugen, dessen Entwicklungsgang entscheidend mitprägen. Verantwortlich handeln heisst dann – so hatten wir formuliert –, Abwägungen bewusst zu treffen und dafür einzustehen. Wenn heute ein Manager von sich sagt: «Ich übernehme die volle Verantwortung für xyz», dann kann in einem selbstorganisierenden System nicht gemeint sein, dass er alle Nebenwirkungen kennt. Unser Ansatz zielt auch vielmehr darauf, das eigene Handeln vor dem Hintergrund eines im Einzelfall sehr wohl konkretisierbaren Gemeinwohl bzw. dessen Schädigung begründen zu können. Hier sehen wir unsere Verantwortungspyramide (Abb. 6) als hilfreichen Kompass.

*Drittens* präzisiert das synergetische Gedankengut, unter welchen Bedingungen Veränderung stattfindet und wie etwa auch eine Selbstverpflichtung wirksam wird. Nachhaltige Änderung und damit Entwicklung findet nur statt, wenn ein System instabil wird. Sind die damit verbundene kognitive Dissonanz und der einhergehende «psychological discomfort» gegeben, dann entsteht die Chance, neues Orientierungswissen zu internalisieren. Dieser Verinnerlichungsprozess ist in erster Linie ein (sozial)psychologischer Prozess. Jede neue Regel muss gewissermassen durch dieses individuelle Nadelöhr, sonst greift sie nicht. Ohne eine entsprechende Destabilisierung prallen neue Ansprüche ab, und es ist unwahrscheinlich, dass sich ein «Charakter» ändert. Allein neue, tief greifende Erfahrungen können diesen Zustand der Neuorientierung hervorrufen. Dies geschieht im Berufsleben des Einzelnen in Konfliktsituationen und durch Erfahrungen ausserhalb der eigenen Komfortzone. (Wie Einschnitte im Privatleben teilweise zu anderen Werthaltungen im

Beruf führen, ist allzu oft bei kritischen Lebensereignissen von Führungskräften erkennbar.) Insofern ist jede individuelle Kompetenzbiografie «entwicklungsoffen».

Nur: Solange sich etwa in der Peer Group, im sozialen Umfeld keine Erschütterungen der geteilten Werte und Normen zeigen (der Ordnungsparameter bleibt stabil), ist der ethisch-moralische Appell nutzlos. So wie eine Kugel in einem steil aufragenden Tal immer wieder an den tiefsten Punkt zurückrollt, stellt sich in einem sozialen System das bisherige Gleichgewicht wieder ein – selbst, wenn der Einzelne von sich aus anderes anstrebt. Anders sieht dies in Krisensituationen aus, wo – um im Bild zu bleiben – das Tal sich nach allen Seiten plötzlich absenkt.

Konkrete Führungsherausforderungen sind immer als soziale Situationen zu verstehen, in denen der Einzelne keine unbegrenzten Handlungsspielräume und Wirkungsmöglichkeiten hat. Stattdessen sieht er sich tatsächlichen Sachzwängen gegenüber, als Figur auf einem Spielfeld. Wir plädieren deshalb insgesamt für eine stärkere Fokussierung auf Führungsnetzwerke, also den Blick auf die Beziehungsgefüge von Führungskräften.

Für uns liegt ein gangbarer Weg darin, aktiver auf die Netzwerke von Führungskräften Einfluss zu nehmen. Das Kennenlernen anderer und vor allem mehrerer Erfahrungswelten, die Konfrontation mit fremden Lebenswirklichkeiten ist heute mehr denn je notwendig, um Gesellschaft ganzheitlich zu erfahren und auf diese Weise selbst eine eigene Vorstellung von «Gemeinwohl» und der gesellschaftlichen Funktion als Manager zu entwickeln. Wir denken hierbei zum Beispiel an einen intensiveren Austausch von Führungskräften zwischen den einzelnen Sektoren, um in neuen Kontexten andere Erfahrungen zu sammeln, besser unterschiedliche Perspektiven ge-

wichten zu können und durch die Einbettung in breitere Netzwerke besser die gesellschaftliche Dimension eigenen Handelns zu erkennen.

## **8. Die neue Führung: Ganzheitlich, verantwortlich, selbstverpflichtet, teamorientiert**

Es wird heute auf breiter Front darüber diskutiert, ob die Führungsaus- und -weiterbildung der letzten Jahrzehnte versagt und damit die heutige Finanz- und Wirtschaftskrise ausgelöst oder beschleunigt habe. So weit würden wir in unserer Einschätzung nicht gehen. Viele der den Führungskräften vermittelten Inhalte und Vorgehensweisen sind auch heute noch wertvoll. Was indes zweifellos problematische Entwicklungen noch verstärkt hat, sind falsche Schwerpunktbildungen und ein Machbarkeitswahn der Wirtschaft. Die eindimensionale Ausrichtung auf die finanzielle Führung, die Abkoppelung der Wirtschaft von den Bedürfnissen einer breiten Öffentlichkeit, der mechanistische Einsatz von Führungsinstrumenten und ein allgemeines «anything goes» unter Vernachlässigung der Nebenwirkungen haben die Wirtschaft auf einen falschen Pfad gebracht. Wir haben in unseren Ausführungen versucht, Altbewährtes kombiniert mit neuen Erkenntnissen so darzustellen, dass es eine neue Plattform für die Führungsaus- und -weiterbildung bilden könnte. Bis zur Umsetzung ist es noch ein langer Weg, den wir aber gerne mit grosser Überzeugung gehen werden.

## Literatur

- Abels, H. (2007). *Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *The Journal of Management Development*, 20 (9/10), 842–853.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An evaluation of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x). *Leadership Quarterly*, 14, 261–295.
- Bartels, L. K., Harrick, E., Martell, K., & Strickland, D. (1998). The Relationship about Ethical Climate and Ethical Problems within Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 17, 799–804.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry*

- 
- into *transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.
- Bergmann, R., & Garrecht, M. (2008). *Organisation und Projektmanagement. Kap. 6: Organisationstheorien*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Bichsel, P. (1997). *Kindergeschichten*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Blake, R. R., & J. S. Mouton. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bolton, J. (2005). Interkulturelle Personalentwicklungsmassnahmen: Training, Coaching und Mediation. In G. K. Stahl, W. Mayrhofer, & T. M. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement* (S. 307–324). München: Hampp.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Den Hartog, D. N., Reber, G., Szabo, E., Weibler, J., Wunderer, R., & 39 co-authors (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1–29.
- Brown, D. J., & Keeping, L. M. (2005). Elaborating the

- construct of transformational leadership: The role of affect. *Leadership Quarterly*, 16, 245–272.
- Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 137–150.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1972). *Group dynamics: Research and Theory*. New York: Row Peterson.
- Center for Army Leadership (2004). *The U.S. Army Leadership Field Manual (FM 22–100)*. New York: McGraw-Hill.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1990). Ein Papierkorb-Modell für organisatorisches Verhalten. In J. G. March (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation: kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven* (S. 329–372). Wiesbaden: Gabler.
- Collins, J. (2001). Level 5 Leadership – The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 79 (1), 67–76.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. H. L., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Dahrendorf, R. (2009, 17. Februar). *Rede zum 40-jährigen Bestehen des WZB*. Berlin.
- De Cremer, D. (2006). When authorities influence followers' affect: The interactive effect of procedural justice and transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 322–351.
- Department of the Army (1993). *Operations (Field Manual No. 100–5)*. Washington, DC: Department of the Army.

- 
- Dörner, D. (1994). *Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Douglas, K., & Jones, D. (2009). Richtig entscheiden: 10 Tipps. *NZZ Folio* 03/09. Retrieved July 09, 2009, from <http://www.nzzfolio.ch/www/d80bd71b-b264-4db4-afd0-277884b93470/showarticle/afd5769b-0df3-4d8f-bd5a-6087d22f0256.aspx>
- Drucker, P. (1967). *The Effective Executive*, New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2005). *Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren*. Berlin: Ullstein Buchverlage GmbH.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, *45*, 735–744.
- Dvir, T., Kass, N., & Shamir, B. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, *17*, 126–143.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Felfe, J. (2006a). Validierung einer deutschen Version des «Multifactor Leadership Questionnaire» (MLQ Form 5xShort) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *50*, 61–78.
- Felfe, J. (2006b). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle

- Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 163–176.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 708–739.
- Felfe, J., Six, B., & Schmook, R. (2005). Die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Wirtschaftspsychologie*, 1, 49–62.
- Freedmann, D. H. (2000). *Corps Business: The 30 Management Principles Of The U.S. Marines*. New York: Harperbusiness.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32–58.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (Eds.). (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development*. Oxford, UK: Elsevier.
- Geyer, A. L. J., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 397–420.
- Gigerenzer, G. (2007). *Gut Feelings*. New York: Viking Adult.
- Gladwell, M. (2002). *Tipping Point – Wie kleine Dinge Grosses bewirken können*. München: Wilhelm Goldmann Verlag.
- Gomez, P., & Probst, G. (1999). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen* (3.Aufl.). Bern: Paul Haupt Verlag.
- Grünig, R. (2009). Militärische Stäbe arbeiten effizienter als zivile Stäbe. In *Schweizer Soldat*. Februar 2009. 84. Jahrgang (S. 15). Luzern: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat.

- 
- Haken, H. (1995). *Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik die Lehre vom Zusammenwirken* (4. Aufl.). Reinbek: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Haken, H. (1996). Synergetik und Sozialwissenschaften. *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur*, 7 (4), 587–594.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Heilmann, T., & Jonas, K. (2009). Followers' personality and perceived transformational leadership: The influence of followers' core self-evaluations on the perception of transformational leadership and individual outcomes. Zur Veröffentlichung eingereicht.
- Hoenle, S. (1996). *Führungskultur in der Schweizer Armee*. Frauenfeld: Huber.
- Holme, C. (2008). Business Ethics – Part One: Does it Matter? *Industrial and Commercial Training*, 40 (5), 248–252.
- Honegger, J. (2008). *Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis. Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion. Komplexität verstehen – Ziele erreichen – Hebel wirksam nutzen*. Zürich: Versus.
- House, R. J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Leadership and organizations: A 62 nation GLOBE study*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hungerberg, H. (2008). *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st

- century: the role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13 (1), 43–57.
- Janis, I. L. (1982). *Group think*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jones, T. M., & Ryan, L. V. (1997). The link between ethical judgement and actions in organisations: A moral approbation approach. *Organizational Science*, 8, 663–680.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393–413). New York: Guilford.
- Judge, T. A., Fluegge Woolf, E., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 203–214.
- Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kane, T. D., & Tremble, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the Army. *Military Psychology*, 12, 137–160.
- Kieser, A. (2006). Managementlehre und Taylorismus. In A. Kieser, & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 93–132). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Klein, K. J., & House, R. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183–198.
- Kolditz, T. A. (2007a). *Leading as if your life depended on it*. In D. Crandall (Ed.), *Leadership lessons from West Point* (pp. 160–187). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kolditz, T. A. (2007b). *In extremis leadership. Leading as if your life depended on it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- 
- Krulak, C.C. (1999). The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War. *Marines Magazine*. Retrieved June 14, 2009, from [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic\\_corporal.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm)
- Laux, H., & Liermann, F. (2005). *Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre* (6. Aufl.). Berlin: Springer.
- Lay, R. (1990). *Die Macht der Moral: Unternehmenserfolg durch ethisches Management*. Düsseldorf: Econ.
- Lehmann, R. & van den Bergh, S. (2004). International Crews: Chance und Herausforderung. *io new management*, 3, 27–32.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52–65.
- Leu, G. (2007). *Transformationale Führung und die Rolle der Selbstwirksamkeitserwartung. Konzeptionelle Erweiterung, Randbedingungen, Mechanismen und Auswirkungen der transformationalen Führung. Eine empirische Feldstudie*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Zürich, Zürich.
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Russ, M., Seers, A., Douglas, O., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *E:CO*, 8 (4), 2–12.
- Lim, B.-C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610–621.

- Lissak, M. R., & Gunz, H. P. (Eds.). (1999). *Managing Complexity in Organizations: A View in Many Directions*. Westport, CT: Quorum.
- London, M., & Smither, J. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self evaluations, and performance related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803–839.
- Luhmann, N. (2006). *Organisation und Entscheidung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luria, G. (2008). Climate strength – How leaders form consensus. *Leadership Quarterly*, 19, 42–53.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123–150.
- Maier, E., & Jonas K. (2009). Mechanisms underlying the effects of transformational leadership. Manuskript in Vorbereitung.
- Maznevski, M. L., Davidson, S. C., & Barmeyer, C. (2005). Management virtueller Teams. In G. K. Stahl, W. Mayrhofer, & T. M. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement: Neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 91–114). München: Rainer Hampp.
- McKinsey & Company, Inc. (2006). The McKinsey Global Survey of Business Executives: Business and Society. *McKinsey Quarterly*, 1, 1–10.
- Mead, G. H. (1962). *Mind, Self and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.

- 
- Meierhans, D., Rietmann, B., & Jonas, K. (2008). Influence of fair and supportive leadership behavior on commitment and organizational citizenship behavior. *Swiss Journal of Psychology, 67*, 131–141.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly, 6*, 329–341.
- Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal, 30*, 91–109.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20–52.
- Meynhardt, T. (2004). *Wertwissen: Was Organisationen wirklich bewegt*. Münster: Waxmann.
- Meynhardt, T. (2009a). Public Value inside: What is public value creation? *International Journal for Public Administration, 32* (3–4), 192–219.
- Meynhardt, T. (2009b). *The public is fine with us: Idealized value mergers in top management*. Conference Paper, 29th Strategic Management Society Meeting, Washington, DC.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority. An experimental view*. New York: Harper.
- Molière, J.-B. (1671). *Le Bourgeois Gentilhomme. act 2, sc4*. Paris: Editions Larousse.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*, 85–97.

- Oser, F. (1998). *Ethos. Die Vermenschlichung des Erfolgs*. Opladen: Leske & Budrich.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business Press.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*, 144–159.
- Pinter, B., Wildschut, T., Insko, C. A., Kirchner, J. L., Montoya, R. M., & Wolf, S. T. (2007). Reduction on interindividual-intergroup discontinuity: The role of leader accountability and proneness to guilt. *Journal of Personality and Social Psychology, 93* (2), 250–265.
- PricewaterhouseCoopers (2004). Governance: From compliance to strategic advantage. *Eight report from the Global Financial Services Leadership Team, United Kingdom*. Retrieved June 14, 2009 from <http://www.pwc.com/images/gx/eng/fs/0404eiugov.pdf>
- Raabe, N. (2009, 28. Januar). Tödliche Stromfolter – auf Weisung des Versuchsleiters. *Tagesanzeiger*.
- Roberts, J. (2004). *The Modern Firm – Organizational Design for Performance and Growth*. New York: Oxford University Press.
- Röthlisberger, A., & Thom, N. (2007). Die militärische Kaderausbildung. Vermittlung relevanter Kompetenzen für Führungskräfte in der Wirtschaft. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ), 173* (11), 30–32.
- Rüegg-Stürm, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (2005). A view of leadership

- 
- that matters. In R. L. Taylor & W. E. Rosenbach (Eds.), *Military leadership. In pursuit of excellence* (5th ed., pp. 39–51). Boulder, CO: Westview Press.
- Schulz-Hardt, S., & Brodbeck, F. C. (2007). Gruppenleistung und Führung. In K. Jonas, W. Stroebe, & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (5. Aufl., S. 443–486). Heidelberg: Springer.
- Schweizer Armee (2004). *Dienstreglement DR 04*. Bern: EDMZ.
- Schyns, B., & Sanders, K. (2003). The relationship between mood and perceived transformational leadership: An experimental approach. *Current Research in Social Psychology*, 9, 50–59.
- Schyns, B., & Sanders, K. (2004). Mood and the evaluation of leaders: A replication using an employee sample. *Current Research in Social Psychology*, 10, 58–68.
- Seiler, S., & Pfister, A. (2007). Einflussfaktoren auf interkulturelles Führungsverhalten: ein theoretisches Rahmenkonzept. In L. Krysl (Hrsg.), *Interkulturelle Kompetenz – Voraussetzung für erfolgreiche Aufgabenerfüllung postmoderner Streitkräfte* (S. 117–141). Wien: Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie.
- Seiler, S. (2002). *Führungsverantwortung*. Bern: Peter Lang.
- Seiler, S. (2007). Determining factors if intercultural leadership – a theoretical framework. In J. Dufourq & T. Szvirsev Tresch (Eds.), *Cultural Challenges in Military Operations* (pp. 213–228). Rome: NDC.
- Seiler, S. (2009). Organisationskultur und individuelle Verantwortungsübernahme – zur Schaffung eines stabilen Fundamentes moralischen Handelns. In O. Dengg (Hrsg.), *Unternehmenskultur und soziales*

- Handeln, Band 2* (S. 91–113). Wien: Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie.
- Seiler, S., Etzel, S., & Gourmelon, A. (2005). Erfassung kognitiver Kompetenzen in der Personalauswahl: Grundlagen und Praxisbeispiele. In S. Etzel, C. Kirbach & A. Gourmelon (Hrsg.), *Personalauswahlverfahren im öffentlichen Sektor* (S. 119–146). Baden-Baden: Nomos.
- Simon, H. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3rd ed.). Cambridge, MA: The MIT Press.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior – A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: The Free Press.
- Sprenger, R. K. (2000). *Aufstand des Individuums*. Frankfurt: Campus.
- Stadelmann, C. (2009). Swiss Army militia system: Extra effort in consequence of charisma and the moderating role of command structure and change. Zur Veröffentlichung eingereicht.
- Steiger, R. (2009). *Menschenorientierte Führung. 22 Thesen für den Führungsalltag* (14. vollst. überarb. Neuausgabe). Frauenfeld: Huber.
- Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds – Why the Many Are Smarter Than the Few*. Boston: Little Brown.
- Szabo, E., Reber, G., Weibler, J., Brodbeck, F., & Wunderer, R. (2001). Values and behavior orientation in leadership studies: Reflections based on findings in three German-speaking countries. *Leadership Quarterly*, 12, 219–244.
- Taylor, F. W. (1919). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München: Oldenbourg.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from

- 
- industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298–318.
- Ulrich, P. (1998). *Führungsethik. Ein grundrechtorientierter Ansatz*. Beiträge und Berichte des Institutes für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Nr. 68, St. Gallen.
- Von Hayek, F. A. (2003). *Recht, Gesetz und Freiheit. Teil 3: Die politische Ordnung eines freien Volkes. Nachwort: Die drei Quellen menschlicher Werte*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 67 (1), 12–24.
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *Leadership Quarterly*, 14, 657–692.
- Zimbardo, P. G. (1972). Pathology of imprisonment. *Society*, 9 (6), 4–8.
- Zimbardo, P. G., & Gerrig, R. J. (2008). *Psychologie* (18. Aufl.). München: Pearson Education.