

Führungswerte, Führungsstile, Führungssysteme: Normative Mythen, funktionale Wirklichkeiten.



Ein russisches Sprichwort besagt: "Wenn die Fahne fliegt, ist der Verstand in der Trompete!" Nicht mehr kühles und kritisches Erwägen, sondern blindwütiges Losstürmen gibt dann den Ton an. Dieser unreflektierte Eifer und Dogmatismus wirkt nicht nur im Krieg, sondern oft auch dann, wenn wir unreflektiert über Werte streiten. Denn die Rede über Werte ist ihrer inneren Logik nach der Gefahr ausgesetzt, ab- und ausgrenzend, will heißen zutiefst konfliktgeladen und trennend, anstatt verbindend zu wirken, wenn nicht reflektiert wird, dass jedes, auch das eigene Reden über Werte immer schon kritisch hinterfragt werden muss. Der Grund hierfür ist, dass alle Wertevorstellungen raum-zeitlich geprägt sind und so keine eindeutig feststehende Bedeutung haben, die unumstößlich letztbegründet und für alle Zeiten festgeschrieben werden können. An der Wertvorstellung der "Gemeinschaft" kann dies exemplarisch verdeutlicht werden. Für die einen ist Gemeinschaft ein Versprechen, das im Kern der Gemeinschaftsvorstellung radikal trennt, denken wir nur an die Ideologen des Völkischen, die aus dem Wert der Gemeinschaft ein unüberbrückbares Wir und die Anderen herauslesen. Für die anderen ist das Versprechen der Gemeinschaft eine Wertevorstellung die verbindet, da sie nicht nur das Wir, sondern auch die Anderen umfasst, etwa dann, wenn wir uns aus einer humanistischen und weltbürgerlichen Sicht der unverbrüchlichen Würde des Menschen zuwenden, die allen Menschen gleichermaßen zuzuschreiben ist. Wird die grundlegende Ambivalenz, das Schillern in der inhaltlichen Rede von Werten nicht reflektiert, führt die unreflektierte Rede von Werten allzu oft in ein Denken, das sich in scheinbar unüberbrückbaren Gegensätzen verliert. Die Welt und unsere Handlungen werden dann aufgespalten in Gegensatzpaare wie gut und schlecht, richtig oder falsch, schön oder hässlich, erstrebens- oder verdammenswert sowie unsere sozialen Beziehungen in ein Drinnen und Draußen, das Wir und die Anderen, die Freunde und die Feinde. Dabei folgt die Logik der Werte einem konsequenteren "Tertium non Datur", das heißt der Auffassung "Wenn A, dann nicht B", wobei B für alles steht, was nicht A ist, also auch C, D, E, oder F. Wird diese Logik der Werte nicht durchbrochen und aktiv reflektierend aufgehoben, führt das unreflektierte Pochen auf Werte zu Dogmen, unlösbar Konflikten und vielfach gewalttätigem Streit.

Die Gefahr der Konfliktlogik unreflektierter Wertehaltungen prägt auch die Diskussion über den Sinn, Zweck und die Aufgaben von Führung im Allgemeinen sowie von "guter", sprich ethisch tragfähiger Führung im Besonderen. Folgt man der einschlägigen Literatur, eint sie bei allem Streit, was denn Führung ist, wozu sie benötigt wird und wie sie auszustalten sei, ein Katalog an

normativen Mythen. Darunter sind folgende drei besonders wirksam:

1. Es gibt unterschiedlichste Führungsstile, Führungssysteme und Führungswerte, von denen einige aus ethischen Gründen fragwürdig ja sogar verdammenswert sind.

Am Anfang der modernen Diskussion, welche Führungsstile ethisch tragfähig sind, stehen Max Weber und Kurt Levin. Sozio-politisch betrachtet, unterscheidet Weber drei grundsätzliche Führungsstile, charismatische, bürokratische (rationale) und traditionale (patriarchale) Führung (Weber 1921). Mit psychologischem Blick auf das Verhältnis von Führendem und Geführtem gliedert Kurt Levin diese Trias weiter auf. Hierzu unterscheidet er autoritäre, demokratische und laissez-faire geprägte Führungsstile (Levin/Lippitt/White 1939). Aus ethischer Sicht gesehen stehen in dieser zweifachen Trias bürokratisch-rationale sowie demokratische Führungsstile höher als die anderen. Der Grund hierfür ist, dass bei beiden Führungsstilen Entscheidungen unter Einbeziehung der Beteiligten und Betroffenen sowie ohne Ansehen der Person nach rationalen und werteneutralen Gesichtspunkten getroffen werden. Dieses Präjudiz wird bei den meisten der nachfolgenden Ansätze, die das komplexe Phänomen der Führung zu beschreiben suchen, fortgeführt. James MacGregor Burns (1978) und Bernard M. Bass (1985) konzentrieren sich dabei auf die unterschiedlichen Aufgaben transaktionaler und transformationaler Führung, wobei letztere für Burns aus folgendem Grund ethisch höher steht: "Transforming leaders define public values that embrace the supreme and enduring principles of a people" (Burns 2003, S. 29). In einer behaviouristischen Perspektive unterscheidet Douglas McGregor (2006) zwei fundamentale Formen der Führung. Sie entspringen einem unterschiedlichen Verständnis über die Natur des Menschen. Gemäß Theorie X ist der Mensch seinem Wesen nach träge und faul. In dieser Perspektive gesehen benötigt Führung Anreiz- und Sanktionssysteme, die wie beim Esel mit Karotte und Peitsche arbeiten. In einer Alternativsicht, der Theorie Y, ist der Mensch dagegen seinem Wesen nach engagiert und motiviert. Um ihn in seinem Drang nicht zu demotivieren bedarf es Formen der Führung, die offen sind, indem sie die Menschen beteiligen und befähigen. Da erstere Theorie den Menschen zu einer Art Tier degradiert, während letztere das Menschliche des Menschseins ins Zentrum rückt, ist die erste ethisch fragwürdig und die zweite ethisch tragfähig. Diese Einschätzung fortschreibend nehmen Paul Hersey und Ken Blanchard die unterschiedlichen Aufgaben und Rollen in den Blick, die die Führungskraft zu übernehmen hat. Mit der Unterscheidung der Aspekte des Anleitens und Anordnens (Befehlens), des Unterstützens und Hilfestellens, der Delegation und des Coachens (Hersey/Blanchard 1969, 1977; Hersey 1985) machen auch sie deutlich, dass gute Führung einer ethischen Wertehaltung entspringt, die den Menschen als ein sich selbst und andere befähigendes Wesen in den Blick nimmt.

2. "Gute" Führung bedarf der "richtigen" Werte, das heißt einer Führungsethik und eines normativen Rahmens, der nicht nur das Führungsziel bewertet, sondern auch in den Blick nimmt, wie das Führungssystem als Ganzes ausgestaltet wird und die darin involvierten Menschen behandelt werden.

Sowohl die positive Psychologie (Frankl 1984, 1994; Maslow 2011; Seligman/Steen/Park/Peterson 2005) als auch die Psychologie der Motivation (McClelland 1961, 1984; Heckhausen/Heckhausen 2006), die Sozialpsychologie (Badura et. al 2013; Witte 2008) sowie die Konzepte eines humanistischen Managements (Pirson/Lawrence 2010; Kimakowitz/Pirson/Spitzeck/Dierksmeier/Amann 2010; Dierksmeier/Amann/Kimakowitz/Spitzeck 2011; Dierksmeier 2013, 2016; Pirson 2017), heben hervor, dass Unternehmen nur dann wirklich leistungsfähig werden, wenn sie eine Kultur entwickeln, die den Zweck des Unternehmens human an den Bedürfnissen der Menschen ausrichtet (Küng 2012; Sen 2000, 2009). Selbst eine ökonomische Ethik, die dem Konzept des Homo oeconomicus verpflichtet bleibt, setzt auf Vertrauen und Menschorientierung als Grundlage ökonomischen Handelns (vgl. Suchanek 2001, S. 186 ff.).

3. "Gute" und "schlechte" Führungsstile und Führungssysteme lassen sich im Rückgriff auf einen verbindlichen Kanon normativer Führungswerte klar voneinander unterscheiden.

Folgt man der einschlägigen Literatur zum Thema Unternehmensethik, CSR oder auch Corporate Governance, teilen die meisten Autoren die Ansicht, dass sich die Führungs- und Unternehmenskultur an den ethischen Werten einer Verantwortungskultur auszurichten hat, die konsequent gelebt und kontinuierlich fortentwickelt wird (Hemel 2007; Tuleja 1985, 1987; Hans Ulrich 1970; Peter Ulrich 1997, 2013; Schmidpeter 2012; Schneider/Schmidpeter 2015; Suchanek 2012; Wieland 2001, 2002).

Selbst Kritiker des Mythos, dass sich gute und schlechte Führung im Rückgriff auf ethische Werte unterscheiden lassen, folgen den normativen Prämissen des Mythos "Führung". So argumentiert etwa Reinhard Sprenger (2012) selbst radikal normativ, wenn er behauptet, dass wirkungsvolle Führung die ethische Tyrannis der Werte hinter sich lassen müsse, um sich erfolgreich auf die von Sprenger identifizierten fünf Aufgaben gelungener Führung konzentrieren zu können: Zusammenarbeit zu organisieren, Transaktionskosten zu senken, Konflikte zu entscheiden, Zukunftsfähigkeit sichern sowie Mitarbeiter zu führen. Hierunter versteht er mit strenger Hand dafür zu sorgen, dass die richtigen Menschen im Boot sind und die falschen es verlassen, oder besser noch, es gar nicht erst betreten. Mit Blick auf diese Aufgaben, so Sprenger, geht es um Erfolgswirksamkeit und nicht um Werte: "Es gibt keine "gute" Führung; es gibt nur "erfolgreiche" Führung - oder eben "nicht erfolgreiche". Erfolg ist wichtiger als Führungsstil" (l.c. 26). Was aber ist Erfolg? Es ist eine Frage von Werten. Und was sind die richtigen Werte? Darüber sind sich bis heute weder die Philosophen noch die Praktiker im Führungsgeschäft einig geworden. Bei den Praktikern liegt der Grund darin, dass sich die Führungsaufgaben in immer schnelleren Zyklen verändern. Und bei den Philosophen darin, dass schon für einzelne Grundbegriffe wie Verantwortung, Gerechtigkeit und ja, auch Erfolg, kein Konsens darüber besteht, was diese Begriffe konkret bedeuten und umfassen. Denn nicht nur sind unsere Vorstellungen von Verantwortung, Gerechtigkeit und Erfolg raum-zeitlich variabel, da historisch und kulturell geprägt, sondern mit Blick auf ethische Dilemmata der lebensweltlichen Alltagspraxis oft zu abstrakt und somit oft praxisuntauglich. Denn in ihrer philosophischen Abgehobenheit bieten sie keine Richtschnur dafür, wie Führungskräfte in alltagsrelevanten Dilemma-Situationen zu entscheiden haben, für die es kein eindeutiges Richtig oder Falsch gibt, weil jede der zur Debatte stehenden Entscheidungsvarianten mit eigenen ethisch guten Gründen rechtfertigbar ist (Glauner 2017c, 2018).

Im Weiteren soll aus Sicht der Praxis erläutert werden, warum vor jeder ethisch-normativen Debatte, welches die geeigneten Führungsstile, Führungssysteme und Führungswerte sind, das Thema "Führung" aus der funktionalen Logik der Unternehmenspraxis heraus so rekonstruiert werden kann, dass die Umsetzung beliebiger Führungsstile und Führungssysteme ohne den Rückgriff auf ethische Begründungsdiskurse in einer Weise ausgestaltet werden kann, die auch ethischen Ansprüchen gerecht wird.

Die Entwicklung dieses Argumentes erfolgt in zwei Schritten. Im ersten wird der Wesenskern entfaltet, der jedem Unternehmen zugrunde liegt und der dafür verantwortlich ist, dass jedes Unternehmen in seinem Wesenskern ein Bündel von Führungsproblemen darstellt. Im zweiten Schritt wird ausgerollt, weshalb Führung eine komplexe Feldfunktion ist, die nur dann erfolgreich erfüllt werden kann, wenn wir uns ohne neue Dogmen von den drei eingangs genannten Führungsmythen verabschieden.

Das Unternehmen als Notwendigkeit

Warum gibt es Unternehmen? Und worin besteht ihre zwingende Notwendigkeit? Die bündige Antwort auf beide Fragen lautet: Menschen gründen Unternehmen, um mit Menschen für Menschen einen Nutzen zu stiften, den einer alleine nicht erwirken kann. Die Gründung eines Unternehmens entspringt somit der Notwendigkeit, eine komplexe Aufgabe lösen, sprich, ein Bedürfnis befriedigen beziehungsweise eine Not lindern zu wollen, die nur im Zusammenspiel mehrerer Menschen bewältigt werden kann, - etwa das Löschen eines Hochhausbrandes, die Aufführung von Wagners Ring, die Durchführung einer Hirnoperation oder die Entwicklung und der Bau eines Elektrofahrzeuges. Begreifen wir diese Notwendigkeit, verstehen wir, dass Unternehmen zuerst und zunächst Kooperationssysteme sind. Und nicht nur das. Es sind Kooperationssysteme, die nur dann funktionieren, wenn sie als funktionale Führungssysteme ausgestaltet werden. Denn die Erfüllung der vom Unternehmen angestrebten Nutzenstiftung erfordert eine auf die angestrebte Nutzenstiftung abgestimmte Unternehmensorganisation.

Die Notwendigkeit der organisierten Kooperation von Menschen zum Nutzen für Menschen ist der tiefere Grund, weshalb jedes Unternehmen ein Bündel von Führungsproblemen darstellt. Es entspringt einer dreiwertigen Bedürfnislogik. Anhand einer Metapher, der chemischen Formel H2O für das Lebenselixier Wasser, kann diese Bedürfnislogik - wie folgt - versinnbildlicht

werden: Wasser als der unverzichtbare Grundstoff des Lebens entsteht chemisch gesprochen durch die Verbindung von zwei Teilen Wasserstoff (H₂) mit einem Teil Sauerstoff (O) zu H₂O. Übertragen wir diese Verbindung auf Unternehmen, stehen die ersten beiden H's für die Kooperationskraft, die im und vom Unternehmen entfaltet werden muss, wenn es eine nutzenstiftende Wertschöpfung in Szene setzen will ("Humans with Humans"). Das dritte H bezeichnet dagegen das substantielle Nutzenversprechen, mit dem sich das Unternehmen für andere dienlich macht ("Humans for Humans"). Analog zu den beiden Wasserstoffteilen, die nur in Verbindung mit einem Teil Sauerstoff zu wirkmächtigem Wasser werden, können die Kooperationskraft und das Nutzenversprechen des Unternehmens sich nur dann materialisieren, das heißt als konkrete Nutzenstiftung real wirksam werden, wenn ein kritisches Element hinzukommt: die Organisation. Analog zum hochreaktiven Sauerstoff wirkt die Organisation eines Unternehmens als das kritische Medium, in dem sich die Dynamik des "Humans with Humans" und des "Humans for Humans" zu einer konkreten Wertschöpfung, dem "Humans with Humans for Humans" transformiert. In der Metaphorik chemischer Formeln gesprochen kann das Grundprinzip erfolgreicher Unternehmen deshalb als Führungsformel ausgedrückt werden: H₃O. Dabei stehen die drei H's für den kooperativen Aspekt des "humans with humans for humans" und das O für die Führungsaufgabe der Organisation, die passgenau auf den Unternehmenszweck abzustimmen sind. Für das Thema Führung bedeutet dies: Die nutzenorientierte Organisation des "Humans with Humans for Humans" ist die erste Kernaufgabe der Unternehmensführung.

Dass Unternehmen organisierte Kooperationssysteme sind, lässt sich auch ohne metaphorische Anleihen aus der Chemie in der mathematischen Sprache der Betriebswirtschaft formulieren: Unternehmen sind nichts anderes als spezifische Funktionen. Deren materialer Wert sind menschliche Bedürfnisse, die eine spezifische Form der Organisation benötigen, wenn sie befriedigt werden sollen. Die Handlungs-, Bedürfnis- und Organisationslogik des Unternehmens folgt deshalb dem Dreisatz "Form follows function. Function follows values. Values follow needs" - also dem Verständnis, dass die Organisation auf die Nutzenstiftungsfunktion des Unternehmens abzubilden ist. Hierbei gründet dieses Nutzenverständnis selbst in spezifischen Werteverständnissen, die selbst wiederum ein Abbild von spezifischen Bedürfnissen darstellen. Die Form des Unternehmens ist somit immer eine Variable seiner Funktion, das heißt Ausdruck der materialen Nutzenstiftung, die das Unternehmen als kooperatives System leistet und leisten soll. Deshalb sind Unternehmen mit Peter Drucker gesprochen keine mechanistisch determinierte geschlossene Systeme, sondern hochdynamische offene Systeme. Sie dienen der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse: "A Business enterprise is created and managed by people and not by forces" (Drucker 1977, S. 88). Das aber bedeutet: Jede Organisation ist zunächst und primär ein Raum, der sich über Werte organisiert (Glauner 2016b, c). Entscheidungen der Organisationsentwicklung zur Hierarchisierung von Zwecken, zu Zweckkonflikten sowie zur strukturellen Gliederung und prozessualen Ausgestaltung des Unternehmens folgen deshalb keinen selbsterklärenden Notwendigkeiten. Sie gründen in Werteentscheidungen, die von innen und außen in das Unternehmen hineingetragen werden (Glauner 2016a, b, c, 2017). Neben der Organisation des "Humans with Humans for Humans" ist die Steuerung dieser Werteentscheidungen die zweite Kernaufgabe der Unternehmensführung.

Kommen wir mit dieser Analyse, warum Unternehmen vor jeder normativen Bewertung prinzipiell und primär funktional getriebene Werteräume sind, die über Führungssysteme werteneutral transparent und konsequent entwickelt und gesteuert werden können (Glauner 2016b), zurück zur Frage nach der geeigneten Führung, beziehungsweise genauer, nach welchen Kriterien diese Werteräume so entwickelt und gesteuert werden können, dass sie auch ethischen Ansprüchen gerecht werden. Diese Frage nach der Führung stellt sich in drei Hinsichten: erstens als Frage nach dem Führungsziel, zweitens als die Frage nach den Führungsmitteln und drittens als die Frage nach den geeigneten Führungsmodalitäten.

Führung als funktionales Organisationsprinzip

Fangen wir thetisch mit einigen Definitionen an:

Führen ist Entscheiden in Situationen unvollständiger Information. Es ist der Prozess, komplexe Handlungssituationen durch die Auswahl von Mitteln, Wegen und Zielen (Sachorientierung) sowie durch die Ausgestaltung der Organisation (Organisationsorientierung) und die Motivation von Menschen (Menschorientierung) so zu strukturieren, dass angestrebte Lösungen von den beteiligten Akteuren aus Eigenmotivation heraus wirkungsvoll umgesetzt werden.

Führung ist die Fähigkeit, Menschen für eine Sache so zu begeistern, dass sie diese aus Eigenmotivation verfolgen. Gute Führung zielt auf Freiwilligkeit und die aktive Gestaltung von übertragenen Aufgaben, nicht auf die blinde, willfährige Umsetzung von Vorgaben. Führen heißt, die zwischenmenschliche Dimension geteilter Werte zu aktivieren. Sie orientiert sich am Menschen als sinnorientiertem Wesen.

Führungsstile sind konkrete Herangehensweisen, wie durch die Aktivierung der Eigenmotivation der Geführten Lösungen für komplexe Handlungssituationen gefunden, orchestriert und umgesetzt werden.

Führungssysteme sind Wertesysteme, die das situative Zusammenwirken von Führen und Geführtwerden organisieren. Führungssysteme sind der Ausdruck von raum-zeitlich und soziokulturell geprägten Vorstellungen, die das Menschenbild und die wechselweisen Rollen der Führung und der Geführten festlegen.

Führungsverantwortung ist die umfassende Verantwortung für die Personen, die geführt werden. (MERKE: Fehler des Mitarbeiters sind Führungsfehler!)

Kommen wir mit diesen Definitionen zurück zu folgenden Fragen:

- Was sind das Ziel, was die Mittel und was die Modalitäten gelungener Führung?
- Gibt es einen einheitlichen Kanon an Werten, die gelebt werden müssen, wenn Führung erfolgswirksam sein soll?

Die Antwort auf beide Fragen erschließt sich, wenn wir uns anhand der oben genannten Definitionen vergegenwärtigen, dass Führung immer in einem spezifischen Situationsumfeld stattfindet. In diesem Sinn ist Führung eine situativ bestimmte Funktion, in der sechs die Führungssituation konkret bestimmende Feldfaktoren aufeinander abgebildet werden: Umweltkomplexität, Systemkomplexität, Systemmächtigkeit, Wissensgefälle, räumliche Ausdehnung und Veränderungsgeschwindigkeit. Mit Umweltkomplexität sind die Rahmenbedingungen gemeint, unter denen gehandelt wird. Zu ihnen gehören insbesondere die Wettbewerbslandschaft, die Komplexität der Aufgaben sowie die Komplexität externer Einflussfaktoren wie etwa politisch-ökonomische Umbruchssituationen oder sonstige gesellschaftliche oder natürliche Umweltveränderungen, die bei einer Führungsentscheidung zu berücksichtigen sind. Mit Systemkomplexität ist die Komplexität der eigenen Organisation gemeint, die geführt oder innerhalb derer geführt werden soll. Die Termini Systemmächtigkeit und Wissensgefälle beziehen sich auf die Anzahl sowie die Spreizung an Fähigkeiten und Fertigkeiten der Menschen, die innerhalb eines Führungssystems organisiert werden. Die Faktoren räumliche Ausdehnung und Veränderungsgeschwindigkeit bezeichnen schließlich den Aktionsradius der im Führungssystem abgebildet werden soll sowie die Dynamik mit der sich das System beziehungsweise seine Systemumwelt verändert und auf die das Führungssystem zu reagieren hat. Aus dem spezifischen Zusammenwirken dieser sechs Feldfaktoren ergibt sich die situative Angemessenheit eines Führungsstils. So scheitern beispielsweise sowohl patriarchale und traditionale wie auch demokratische oder laissez-faire geprägte Führungsstile, wenn es etwa darum geht, eine große Organisation und viele Menschen mit einem weitgehend homogenen Wissensstand durch ein sich schnell wandelndes Umfeld zu führen. Hier sind bürokratische oder auch kooperative Führungsstile überlegen. Handelt es sich dagegen bei ansonsten gleichen Bedingungen um kleine Organisationseinheiten, können demokratische oder laissez-faire geprägte Führungsstile ideal sein. Ist dagegen das Wissensgefälle sehr hoch, können auch autoritäre, patriarchale oder traditionale Führungsstile höchst wirkungsvoll und damit situativ angemessen sein. Sind schließlich das Wissensgefälle und die Systemmächtigkeit hoch und ein radikaler Veränderungsschub Thema, können selbst autokratische Führungsstile sinnvoll und geboten sein, wie beispielsweise bei der Einführung des Laizismus in der Türkei durch Kemal Atatürk.

Die situativ angemessene Wirksamkeit eines Führungssystems ist zu unterscheiden von der Beurteilung, ob es auch ethisch angemessen ist. Zur Beantwortung dieser Frage dienen zwei andere Beurteilungsmaßstäbe. Das erste beurteilt das

Nutzenversprechen, das ist der Unternehmenszweck und das Geschäftsmodell, und damit das Ziel des Führungssystems. Folgen sie der Logik einer substantiellen Nutzenstiftung, die für alle vom Unternehmen beteiligten und betroffenen Stakeholder Mehrwerte schaffen, ist es ethisch tragfähig (Glauner 2016a). Verfolgt dagegen ein Unternehmen Ziele, die individuelle Vorteile auf Kosten anderer zu generieren sucht, ist es als unethisch zu kennzeichnen. Denn es schreibt dann das Paradoxon destruktiver Wohlstandsmehrung fort, indem es zur breiten Abreicherung von natürlichen und menschlichen Ressourcen beiträgt. Der zweite Beurteilungsmaßstab für die ethische Bewertung von Führungsstilen und Führungssystemen richtet sich auf die Modalitäten des Führungssystems. Hierzu wird das Führungssystem anhand von drei Dimensionen bewertet, die die Sachebene, die Beziehungsebene und die Organisationsebene des jeweiligen Systems aufspannen (Glauner 2016b, 2018). Die Sachebene bezeichnet das Kontinuum von Sach- und Machtorientierung bei Führungsentscheidungen, die Beziehungsebene das Kontinuum von Fürsorglichkeit und Selbstbezogenheit in den Entscheidungsprozessen und die Organisationsebene das Kontinuum von Beteiligung und Ausschluss der zu führenden Personen.

Was aber folgt aus diesen Maßstäben, wenn wir sie zur Bewertung einzelner Führungsstile und Führungssysteme heranziehen? Am Beispiel patriarchaler Führung, das mit seinem scheinbaren Dominanzprofil landläufig als eher unethisch verdammt wird, kann das verdeutlicht werden. Sehen wir uns hierzu das Systemprofil patriarchaler Führungssysteme näher an.

Das Systemprofil patriarchaler Führung

Zentrales Kennzeichen: Der fürsorgliche und strenge Vater

Werte des Führungssystems: Fürsorglichkeit und Verantwortung, Gemeinschaftssinn (Familie, Clan), Erziehungsauftrag und Erziehungsverantwortung (Der Patriarch ist der einzige, der alles kann und alles weiß), Meisterkult, Unterordnung und fragloses Folgeleisten, Schutz, Sicherheit, Abhängigkeit, Autorität (das Wissen liegt beim Vater), Pflichtbewusstsein, Opfer und Aufopferung

Menschenbild:

- die untergebbenen Menschen sind unwissend, unmündig und bedürftig. Sie müssen geschützt, geführt, angeleitet werden ("Der gute Hirte leitet die Schafe.")
- natürliche Hierarchie des Wissens und Könnens

Auswirkung auf die Organisation:

Organisationsstruktur: Abhängigkeitssystem mit klarer Hierarchie von Führungsperson (Vater, Meister, General ?), engerem Zirkel (Mütter oder die als Nachfolger bevorzugten Söhne/Töchter, Aspiranten, Adjutanten ?) und dem unmündigen Rest (Kinder, Schüler, Fußvolk ?)

Organisationskultur: Hörigkeits- und Abhängigkeitskultur

Entscheidungsfindung: top down ohne Beteiligung oder Einbindung der Betroffenen

Leistungsfähigkeit (Tonus/Agilität): in kleineren Organisationen mit geringer Komplexität hohe Leistungsfähigkeit / bei zunehmender Komplexität Abnahme der Leistungsfähigkeit (der Meister ist der größte Engpass = eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeit)

Veränderungsfähigkeit: je nach Ausprägung der Führungsperson gering bis mittel

Beständigkeit (Resilienz): hohe Beständigkeit, solange die Ordnung nicht angezweifelt wird beziehungsweise solange sich die Umwelt nicht drastisch ändert

Stellung der Personen im System: hierarchisches Unmündigkeits- und Abhängigkeitsverhältnis (Hirte/Schafe, Vater/Kinder, Lehrer/Schüler)

Informationswege: selektive Informationsvermittlung (das Meisterwissen bleibt geheim)

Kommunikationsform: belehrend (top down), kein Mitspracherecht

Verantwortungskultur: Die Verantwortung liegt beim Oberhaupt. Er macht seine ?Kinder? für übertragene Aufgaben haftbar.

Legitimation: Herkunft, Geburt, (familiäre) Ordnung

kulturelle Bilder:

positive Ausprägung: der weise Herrscher (König Salomon) / der gute Hirte / der gütige Vater

negative Ausprägung: der böser (Stief-)Vater / der Pate (Mafia)

situative Angemessenheit: in gering komplexen soziokulturellen Systemen mit hohem Bildungs- beziehungsweise Wissensgefälle und geringer Umweltkomplexität

Begreifen wir am Beispiel des Systemprofils patriarchaler Führung, dass Führungsstile in zentralen Wertehaltungen gründen, die das Führungssystem des Unternehmens als Ganzes prägen, indem sie für alle Beteiligten des Systems deren erwartete Rollen und Handlungsräume festschreiben, liegt die Pointe der Betrachtung verschiedener Führungssysteme darin, dass keines für sich einen Absolutheitsanspruch anmelden kann. Jeder, auch ein autokratisch totalitärer oder ein von Laissez-faire geprägter Führungsstil, kann situativ angemessen sowie positiv oder negativ ausgeprägt sein. Beispielsweise kann ein autokratischer Führungsstil in Zeiten

absoluten Umbruchs mit großem Gefälle an Wissen und Mündigkeit der zu führenden Personen situativ angemessen sein (Atatürk bei der Einführung des Laizismus in der Gründungsphase der Türkei). Und Laissez-faire bietet sich an bei kreativen Aufgabenstellungen in überschaubaren Systemen mit geringer Komplexität, die in einem Umfeld mit hoher Umweltkomplexität handeln, etwa in der Grundlagenforschung oder bei Kreativagenturen. (In Klammern ist hier natürlich kritisch hinzuzufügen, dass jedes autokratische Führungssystem und viele Laissez-faire geprägte Führungssysteme Gefahr laufen, in Tyrannis umzuschlagen, da sich in beiden Systemen das dominante Individuum - beispielsweise ein Soziopath ? systemisch ungehindert und unkontrolliert durchsetzen kann.)

Für das Thema Führung folgt daraus thetisch gesprochen:

- Alle Führungsstile haben ein eigenes Werteprofil, das das funktionale Verhältnis der Akteure zueinander sowie die wechselweisen Rollen und Verhaltenserwartungen im situativen Handlungsfeld definiert.
- Führungsstile bilden Führungssysteme.
- Führungssysteme sind komplexe Wertesysteme (Werteräume), mit denen wechselweise Rollen, Pflichten, Rechte und Erwartungen festgeschrieben werden.
- Führungsstile bilden oft Mischformen.
- Verschiedene Führungsstile können sich in Führungssystemen überlagern.

Führungsstile und -systeme sind nicht per se gut oder schlecht, sondern nur mit Blick auf konkrete Führungssituationen.

- Führungsstile und -systeme beeinflussen die Leistungsfähigkeit der Organisation.
- Jeder Führungsstil und jedes Führungssystem kann positiv oder negativ ausgeprägt sein.
- Führungsstile und -systeme prägen die (dys-)funktionale Entwicklung der Organisation.

Das aber heißt, Führung ist vor jeder normativ mythologischen Einordnung ein sich selbst perpetuierender funktionaler Werteprozess bei dem jeder im System ein Entscheider ist, weil er mit seinem Verhalten Einfluss nimmt auf die Dynamik der Selbstorganisation des Systems. Für jede Form der Organisation bedeutet dies im Umkehrschluss, es kann nicht geführt werden und wie geführt wird, ist eine Frage der Werte. Denn

- nicht handeln ist ebenfalls handeln
- nicht entscheiden ist ebenfalls entscheiden
- nicht führen ist ebenfalls führen

Und damit schließt sich wieder der Kreis: Führen ist Entscheiden in Situationen unvollständiger Information; Entscheiden heißt Einfluss nehmen auf die Dynamik der Selbstorganisation von sozialen Systemen; in sozialen Systemen ist jeder ein Entscheider; in sozialen Systemen kann nicht geführt werden!

Mit dieser Feststellung verschiebt sich die Frage nach der Führungsethik an entscheidender Stelle. Noch vor der Frage, ob ein Führungsstil und ein Führungssystem ethischen Kriterien gerecht wird, stellt sich aus Sicht der Organisation die Frage, wie dafür gesorgt werden kann, dass ein Führungsstil und das Führungssystem als Ganzes funktional erfolgreich werden. Was also sind die Grundlagen und Bedingungen für funktional erfolgreiche Führungsprozesse und warum sind sie, ohne im engeren Sinne ethisch zu sein, die Basis dafür, dass ein Führungssystem auch aus ethischer Sicht tragfähig ist? Die Antwort ergibt sich, wenn wir uns nochmals den schon genannten drei Dimensionen zuwenden, die den Werteraum jedes Führungssystems aufspannen. Auf der Sachebene ist das die Sachdimension, das ist das Kontinuum von Sach- und Machtorientierung; auf der Beziehungsebene ist das die Beziehungsdimension, das ist das Kontinuum von Fürsorglichkeit und Selbstbezogenheit; und auf der Organisationsebene ist es schließlich die Organisationsdimension, das ist das Kontinuum von Beteiligung und Ausschluss. Mit Blick auf diese drei Dimensionen unterscheiden sich funktionale von dysfunktionalen Führungssystemen dadurch, dass in funktionalen Führungssystemen zentrale Führungstugenden walten, die in dysfunktionalen Führungssystemen fehlen oder nur schwach

ausgebildet sind. Sachlich, fürsorglich und beteiligend ist ein Führungssystem nämlich dann, wenn die Entscheidungsprozesse auf der Sachebene von den sachbezogenen Tugenden Fairness, Verlässlichkeit, Achtung und Respekt, auf der Beziehungsebene von den menschbezogenen Führungstugenden Verantwortung, Vertrauen und Verbindlichkeit sowie auf der Organisationsebene von den funktionsbezogenen Führungstugenden Offenheit, Transparenz und Konsequenz getragen werden.

Ist nun ein Führungssystem sowohl situativ angemessen, als auch sachorientiert, fürsorglich und der Situation, den beteiligten Personen und der Organisationsform angemessen beteiligend, ist es sowohl funktional hoch wirksam, als auch ethisch tragfähig. Damit erübrigt sich die Diskussion darüber, ob einzelne Führungsstile, etwa autokratische, autoritäre, patriarchale oder traditionale per se als ethisch zu verdammen seien. Nein, sind sie nicht! Alle Führungsstile, auch demokratische, liberale oder kooperative, können unethisch sein, wenn sie machtbezogen, ausschließend und selbstorientiert in Szene gesetzt werden. Bedeutsamer ist jedoch etwas anderes: Die zehn genannten Führungstugenden, die einen Führungsstil ethisch tragfähig machen, sind selbst keine im engeren Sinn ethischen Werte. Es sind vielmehr funktionale Tugenden, die dazu dienen, die Feldfunktion "Führung" so auszurichten, dass das System seine Ziele erreicht. Hierzu ist das Zusammenwirken von Organisation, Menschen und Aufgaben so zu orchestrieren, dass es situativ angemessen passt.

Was aber ist die Richtschnur für diese Passung? Hier kommen nun doch sozusagen ethische Wertehaltungen ins Spiel. Es sind die von Hans Küng (2012) ins Feld geführten Weltethos-Werte, wie sie auch in den vielfältigen Ansätzen der positiven Psychologie von Viktor Frankl (1984, 1994), Abraham Maslow (1954, 2001) und Martin Seligman (Seligman/Stehen/Park/Peterson), den sozialpsychologischen Untersuchungen von Berhard Badura (2013), Erich Witte (2008) sowie insbesondere in den ebenfalls schon zitierten Schriften unter anderem von Claus Dierksmeier, Ernst von Kimakowitz und Michael Pirson zum humanistischen Management zum Tragen kommen (Pirson/Lawrence 2010; Kimakowitz/Pirson/Spitzeck/Dierksmeier/Amann 2010; Dierksmeier/Amann/Kimakowitz/Spitzeck 2011; Dierksmeier 2013, 2016; Pirson 2017) und auch den Fähigkeitsansatz (capability approach) von Amartya Sen (2000, 2009) prägen. Dieser Kanon besteht aus dem "Prinzip der Humanität", das jedem Mensch eine unveräußerliche und unantastbare Würde zuschreibt; aus der "Goldenelen Regel", die besagt "Was du nicht willst, das man dir tu, das füg' auch keinem anderen zu" sowie aus den vier Grunddimensionen eines menschlichen Miteinanders: Gewaltlosigkeit und Achtung vor dem Leben; Gerechtigkeit und Solidarität; Wahrhaftigkeit und Toleranz sowie gegenseitige Achtung und Partnerschaft.

Gleichen wir die zehn genannten Führungstugenden mit dem Kanon der Weltethos-Werte ab, stellen wir fest, dass erstere nichts anderes repräsentieren als eine materiale Umsetzung der Weltethos-Werte in Bezug auf das konkrete Handlungsfeld "Führung". Für die Rolle der Weltethos-Werte bedeutet dies, dass sie als Richtschnur zur Entwicklung materialer Kriterien dienen, mit denen spezifische Handlungsbereiche - hier der Handlungsbereich "Führung" - so ausgerichtet werden können, dass sie situativ angemessen, sachorientiert und damit hoch erfolgswirksam in Szene gesetzt werden. Das aber bedeutet, dass die Weltethos-Werte in Bezug auf die Unternehmensorganisation beziehungsweise die Organisation von "Führung" eine lediglich dienende Funktion als Begleitwerte einer funktional positiven Führungskultur haben (Glauner 2016a, 2018). Sie dienen als prozedural-funktionale Skripte (Gohl 2011), mit denen die situativ angemessenen materialen Ausgestaltungen der Führungstugenden formatiert werden.

Begreifen wir, dass die ethische Dimension der Weltethos-Werte für die Ausbildung konkreter materialer Werte - hier die Ausbildung von funktional positiven Führungswerten - den Rang von funktionalen Begleit- beziehungsweise Sekundärwerten einnimmt, rückt erneut die Rolle der gelebten materialen Unternehmerwerte in den Blick. Dabei kommt noch eine weitere Wertehaltung ins Spiel, die ebenfalls einen sozusagen vorethischen Charakter hat. Denn die besten ethischen Wertehaltungen werden konterkariert, wenn - und damit sind wir wieder am Anfang unserer Betrachtung - "die Fahnen fliegen", sprich, wenn Eifer und Dogmatismus leitend werden. Ein funktional positiver Werterahmen für eine ethisch tragfähige Unternehmenskultur benötigt somit nicht nur auf den Unternehmenszweck ausgerichtete situativ angemessene materiale Unternehmenswerte, sondern Umgangsformen und ein menschliches Selbstverständnis, das von den heute sehr unzeitgemäßen Haltungen der Demut und Bescheidenheit geprägt ist. Auch für diese Tugenden gilt, dass sie weniger ethisch-moralische Kategorien sind als vielmehr oft vorreflexiv ausgebildete Haltungen der Weisheit, die den gleichen Quellen entspringen, wie die ebenfalls vorreflexiv aus den habituellen Lebenswelten entspringenden Werte des Weltethos (Manemann 2012; Hemel 2012). In Anlehnung an die rheinhessische Bauernweisheit "Dummheit und Stolz wächst auf einem Holz" wappnen uns die Haltungen der Demut und Bescheidenheit gegen blind machende Ego-Manie, Selbstherrlichkeit und Gier. Als Werte der Selbstzurücknahme sind sie deshalb zentrale Tugenden und

Leitwerte der Führung zur Selbstführung (Collins 2001).

Kommen wir zurück zu den normativen Mythen und einer abschließenden Bewertung der funktionalen Wirklichkeiten bezüglich Führungsstilen, Führungssystemen und Führungswerten. Führungsstile sind der Ausdruck persönliche Präferenzen und Dispositionen, wie ein Mensch seine Umwelt, sein Gegenüber und die ihm übertragenen Aufgaben und Verantwortungen wahrnimmt und ausübt. Führungssysteme sind dagegen Organisationsleistungen, mit denen ein Unternehmen entwickelt, organisiert und ausgerichtet wird. Als solche sind beide, Führungsstile wie Führungssysteme, zunächst weder gut noch schlecht, moralisch oder amoralisch, ethisch oder unethisch, sondern funktional passend oder funktional unpassend und deshalb dann dysfunktional. Dysfunktional sind Führungsstile und Führungssysteme dann, wenn sie situativ unangemessen sind und/oder von den menschlichen Untugenden Neid, Eifersucht, Missgunst, Gier, Eitelkeit und Machtstreben (NEM-GEM) getragen werden. Funktional sind sie dagegen dann, wenn der Stil und das Führungssystem so ausgerichtet werden, dass beide auf der Grundlage der zehn funktionalen Führungstugenden situativ angemessen in Szene gesetzt werden, wenn also das Führungssystem sachlich an den Werten Fairness, Verlässlichkeit, Achtung und Respekt, menschlich an den Werten Verantwortung, Vertrauen und Verbindlichkeit und organisatorisch/führungstechnisch an den Werten Offenheit, Transparenz und Konsequenz ausgerichtet wird. Ist das der Fall und sind auch die verfolgten Unternehmensziele und das Geschäftsmodell ethisch legitimierbar, sind solche Führungssysteme auch ohne eine eigens nochmals vor- oder nachzuschiebende ethisch-normative Begründung ethisch tragfähig. Der Mythos des Primats der Ethik sowie die oft ideologisch geführten Debatten darüber, welches denn die richtigen Führungsstile seien, können dann getrost begraben werden zugunsten einer vielfältigen funktionalen Unternehmenswirklichkeit, die es so auszustalten gilt, dass in ihr Menschen mit Menschen für Menschen einen substantiellen Nutzen stiften, der für alle Beteiligten und Betroffenen Teilhabe und Mehrwerte schafft.

Literaturnachweise:

Badura, B. - Greiner, W. - Rixgens, P. - Ueberle, M. - Behr, M. (2013): Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 2. erw.. Aufl., Berlin/Heidelberg.

Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. New York.

Burns, J. MacG. (1978): Leadership. New York.

Burns, J. MacG. (2003): Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness. New York.

Collins, J. (2001): Good to Great. Why Some Companies Make the leap? and Others Don't. New York.

Dierksmeier, C. (2013): Kant on Virtue. Journal of Business Ethics. Springer-Online. DOI 10.1007/s10551-013-1683-5.

Dierksmeier, C. (2016): Reframing Economic Ethics. The Philosophical Foundations of Humanistic Management. New York.

Dierksmeier, C. - Amann, W. - v. Kimakowitz, E. - Spitzeck, H. - Pirson, M. (eds.) (2011): Humanistic Ethics in the Age of Globality. Basingstoke.

Drucker, P. F. (1977): People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. London/New York 2011.

Frankl V. E. (1985): Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk. (17. Aufl., 2004), München/Zürich.

Frankl V. E. (1994): Logotherapie und Existenzanalyse. Texte aus sechs Jahrzehnten. Berlin/München.

Glauner, F. (2016a): Future Viability, Business Models, and Values. Strategy, Business Management and Economy in Disruptive Markets. Berlin/Heidelberg. (deutsche Fassung: Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte. Strategieentwicklung und Unternehmensführung in disruptiven Märkten. Heidelberg, Berlin).

Glauner, F. (2016b): CSR und Wertecockpits. Mess- und Steuerungssysteme der Unternehmenskultur. 2. stark erw. Aufl., Heidelberg/Berlin.

Glauner, F. (2016c): Werteorientierte Organisationsentwicklung. in: Schram, B. ?Schmidpeter, R. (Hg.): CSR und Organisationsentwicklung. Berlin/Heidelberg, S. 141-160; DOI 10.1007/978-3-662-47700-7_10.

Glauner, F. (2017): Compliance, Global Ethos and Corporate Wisdom: Values Strategies as an increasingly critical competitive advantage. In: Rendtorff, J. D. (ed.): Perspectives on Business Ethics and Philosophy of Management Studies in Economic Ethics and Philosophy 51, Berlin/Heidelberg/New York. S. 121-137; DOI 10.1007/978-3-319-46973-7_9.

Glauner, F. (2017c): Ethics, Values and Corporate Cultures. A Wittgensteinian Approach in Understanding Corporate Action. in: Capeldi, N. ?Idowu, S. O. ? Schmidpeter, R. (eds): Dimensional Corporate Governance: An Inclusive Approach, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, Berlin/Heidelberg/New York, S. 49-59; DOI 10.1007/978-3-319-56182-0_4.

Glauner, F. (2018): Egomanie, Gier und Moral: das (dys)funktionale Spannungsverhältnis von Familien-, Unternehmer- und Unternehmenswerten. Erscheint in: Altenburger, R. (Hg.): CSR und Familienunternehmen. Berlin/Heidelberg.

Gohl, C. (2011): Prozedurale Politik am Beispiel organisierter Dialoge. Münster/Hamburg/London.

Heckhausen, H. - Heckhausen, J. (2006): Motivation und Handeln. 4. erw. Aufl. 2010, Berlin/New York.

Hemel, U. (2007): Wert und Werte. Ethik für Manager - Ein Leitfaden für die Praxis. München.

Hemel, U. (2012): Menschenwürdiges Handeln als Leitmotiv. Ansätze zu einer habituellen Unternehmensethik. In: Ders. - Fritzsche, A. - Manemann, J. (Hg.): Habituelle Unternehmensethik. Von der Ethik zum Ethos. Baden-Baden, S. 32-41.

Hersey, P. - Blanchard, K. H. (1969): Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal 23(5), S. 26-34.

Hersey, P. - Blanchard, K. H. (1977): Management of Organizational Behavior 3rd Edition? Utilizing Human Resources. New Jersey.

Hersey, P. (1985): The Situational Leader. New York.

Kimakowitz, E. v. - Pirson, M. - Spitzreck, H. - Dierksmeier, C. - Amann, W. (eds.) (2010): Humanistic Management in Practice. Basingstoke.

Küng, H. (2012): Handbuch Weltethos. Eine Vision und ihre Umsetzung. München/Zürich.

Lewin, K. - Lippitt, R. - White, R. K. (1939): Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology (10/2), S. 271-301.

Manemann, J. (2012): Unterwegs zu einer habituellen Unternehmensethik. In: Hemel, U. ?Fritzsche, A. ? Manemann, J. (Hg.): Habituelle Unternehmensethik. Von der Ethik zum Ethos. Baden-Baden, S. 11-28.

Maslow, A. H. (2011): Toward a Psychology of Being. Blacksburg, VA.

McClelland, D. (1961): The Achieving Society. Princeton.

McClelland, D. (1984): Human motivation. Cambridge.

McGregor, D. (2006): The Human Side of Enterprise. Annotated edition updated and with new commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld. New York.

Pirson, M. A. (2017): Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being. Cambridge/New York.

Pirson, M. A. - Lawrence, P. R. (2010): Humanism in Business - towards a paradigm shift? Journal of Business Ethics. 93, S. 553-565.

Seligman, M. E. P. - Steen, T. A. - Park, N. - Peterson, C. (2005): Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions. American Psychologist 60(5), S. 410-421; DOI: 10.1037/0003-066X.60.5.410.

Sen, A. (2000): Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft. München.

Sen, A. (2009): The Idea of Justice. Cambridge/Mass.

Sprenger, R. K. (2012): Radikal Führen. Frankfurt/New York.

Schmidtpeter, R. (2012): Unternehmerische Verantwortung. In: Schneider, A. - Schmidtpeter, R. (2012): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg, S. 1-14.

Schneider, A. - Schmidtpeter, R. (2015): Corporate Social Responsibility. 2. erw. Aufl., Berlin, Heidelberg.

Suchanek, A. (2001): Ökonomische Ethik. 2. überarb. u. erw. Aufl. 2007, Tübingen.

Suchanek, A. (2012): Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung. In: Schneider, A. - Schmidtpeter, R. (2012): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg, S. 55-66.

Tuleja, T. (1985): Beyond the Bottom Line: How Business Leaders Are Managing Principles into Profits. New York.

Tuleja, T. (1987): Ethik und Unternehmensführung. Landsberg/Lech.

Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2. Aufl., Bern/Stuttgart.

Ulrich, P. (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 4. Aufl. 2008, Bern/Stuttgart/Wien.

Ulrich, P. (2013): The Normative Foundations of Entrepreneurial Activity. (University of St. Gallen) (
<https://www.alexandria.unisg.ch/publications/225849>).

Weber, M. (1921): Wirtschaft und Gesellschaft. 5te rev. Aufl. 1976, Tübingen.

Wieland, W. (2001): Eine Theorie der Governanceethik. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensexthik, 2. Jg, Heft 1, (
www.zfwu.de/index.php?id=491).

Wieland, W. (2002): WerteManagement und Corporate Governance. KIeM ? Working Paper Nr. 03/2002. Konstanz Institut für

WerteManagement. (<http://tinyurl.com/yc7s9cgj>).

Witte, E. H. (Hg.) (2008): Sozialpsychologie und Werte. Beiträge des 23. Hamburger Symposions zur Methodologie der Sozialpsychologie. Lengerich.

Der Autor



Dr. Friedrich Glauner

verbindet langjährige unternehmerische Praxis mit interdisziplinärer Forschungsexpertise an der Schnittstelle von Wirtschaft, Philosophie und Wissenstransfer. Er lehrt am Weltethos-Institut der Universität Tübingen, der Bundeswehr Universität München sowie weiteren Hochschulen und schreibt und berät zu den Themen Strategieentwicklung, zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Unternehmensentwicklung, Veränderungsmanagement, Leadership und Führungssysteme sowie werteorientierte Unternehmensführung und zukunftsfähiges Wirtschaften. Für das Weltethos-Institut ist er als Projektmanager im Praxistransfer tätig. (www.weltethos-institut.org) Mit Cultural Images (www.culturalimages.de) begleitet er Unternehmen und Organisationen in den Strategiefeldern zukunftsfähige Geschäftsmodelle, Strategie- und Unternehmensentwicklung, Leadership und Change Management.

Dr. Friedrich Glauner
Projektmanagement Praxistransfer
Weltethos-Institut an der Universität Tübingen
Hintere Grabenstraße 26, 72070 Tübingen
Mail: glauner@weltethos-institut.org
www.weltethos-institut.org

Dr. Friedrich Glauner
CULTURAL IMAGES Wertemanagement
Aufackerweg 2, D - 82445 Grafenbach
Mail: friedrich.glauner@culturalimages.de
www.culturalimages.de