

**Carl-Auer**



**Dietrich von der Oelsnitz**

# **Einführung in die systemische Personalführung**

**2012**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/Schwäbisch Hall)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Erste Auflage, 2012

ISBN 978-3-89670-830-4

© 2012 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische

Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter

<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag

Vangerowstraße 14

69115 Heidelberg

Tel. 0 62 21-64 38 0

Fax 0 62 21-64 38 22

[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

- 1 Systemische Führung – eine Positionsbestimmung ... 7**
- 2 Funktionen und Folgen von Führung ... 12**
  - 2.1 Austauschtheoretische Vorklärung ... 12
  - 2.2 Aufgaben und Funktionen von Führung ... 14
    - Der informelle Leader ... 17
  - 2.3 Personelle und strukturelle Führung ... 19
  - 2.4 Folgen von Führung – zum Guten oder Schlechten ... 21
- 3 Von Taylor zur systemischen Führung:  
Menschenbilder im Wandel der Zeit ... 24**
  - 3.1 »Rational man« und »social man« ... 24
  - 3.2 Sich selbst erfüllende Prophezeiung:  
Die Menschenbilder von D. McGregor ... 28
  - 3.3 Gesamtschau der klassisch-tradierten  
Menschenbilder ... 30
  - 3.4 Das Leitbild der systemischen Führung ... 32
    - Autopoiese ... 32
    - »Geplante Evolution« und Koevolution ... 33
    - Nichtlineares Ursache-Wirkungs-Denken ... 34
    - Konstruktivismus ... 35
- 4 Die menschliche Leistungsmotivation ... 39**
  - 4.1 Können – Wollen – Dürfen ... 39
  - 4.2 Bedürfnisse als Energie spendende  
Verhaltensdeterminanten ... 41
  - 4.3 Erwartungen als orientierende  
Verhaltensdeterminanten ... 49
  - 4.4 Rollenanforderungen als normative  
Verhaltensdeterminanten ... 54

## **5 Vertiefende Perspektiven systemischer Führung ... 59**

- 5.1 Eigenschaften: Charismatische Führer und Narzissmus ... 59
  - Gängige Führungseigenschaften ... 60
  - Was ist Charisma? ... 62
  - Die zwei Gesichter des Charismatikers ... 65
  - Welche Lehren sind zu ziehen? ... 67
- 5.2 Verhalten: Stile – Symbole – Attributionen ... 69
  - Die klassischen Studien der Führungsstilforschung ... 70
    - »The Romance of Leadership« ... 74
- 5.3 Situationen: Die Geführten und der situative »fit« ... 76
  - Das Kontingenzmodell der Führung ... 78
  - Das Bereitschaftsgrad-Modell der Führung ... 79
- 5.4 Alternativen: Theorie der Führungssubstitution ... 82

## **6 Abschied von der Hierarchie – Leadership 2.0 ... 86**

- 6.1 Führung als Ertüchtigung zum Selbstmanagement ... 86
- 6.2 Stärkenorientierung – Emotionen – Flow-Erleben ... 90
  - Der Pygmalion-Effekt ... 93
  - Emotionen ... 95
  - Das berufliche Flow-Erleben ... 97
- 6.3 Arbeit und Gesundheit ... 101
  - Resilienz – Gedeihen unter widrigen Arbeitsbedingungen ... 104
  - Salutogenese – gesundheitsbewusste Führung ... 107

## **7 Resümee und Ausblick ... 110**

**Literatur ... 117**

**Über den Autor ... 124**