

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

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagservice Hegeler, 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)

# Inhalt

- 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**