

## 2. Theoretische Fundierung

### 2.1. Einführung in das Konzept der synergetischen Führung

Das Konzept der synergetischen Führung wurde von Nele Graf und Erich H. Witte begründet und stellt einen neuartigen Beitrag zur Führungsforschung dar, indem es einen Wechsel der wissenschaftlichen Perspektive anstrebt und das Forschungssubjekt Führung in den Kontext der Systemtheorie einbettet<sup>6</sup>.

„Systemtheorie ist eine interdisziplinäre Wissenschaft, die eine für alle biologischen, sozialen und mechanischen Systeme geltende formale Theorie zu entwickeln bestrebt ist. [...] Die Systemtheorie ermöglicht, die Dynamik der betriebswirtschaftlichen Organisationssysteme [...] ganz in den Blickpunkt zu rücken und sich auf das Kriterium der Flexibilität auszurichten [...]“<sup>7</sup>

Die Einbeziehung der Systemtheorie bewirkt somit ein Abrücken von der klassischen Betrachtung der dyadischen Führungsbeziehungen zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern<sup>8</sup> und ermöglicht eine Ausweitung der Perspektive auf das Gesamtsystem. Hierdurch kann gewissermaßen der Kontext dargestellt werden, in dem Führung stattfindet und durch welchen sie maßgeblich beeinflusst wird. Synergetische Führung basiert auf einer ganzheitlichen, umfassenden Sicht des Führungsumfeldes. Sie verlässt den festgefahrenen Betrachtungswinkel der rein personenbezogenen Führung und strebt stattdessen eine Steuerung auf der Ebene der Arbeitsgruppe (des Mikrosystems) an. Grundannahme im Sinne der Systemtheorie ist hierbei, dass es faktisch nicht möglich ist, personenbezogene Einzelprozesse isoliert zu betrachten und auf dieser Basis zu steuern. Da jeder noch so kleinteilige Prozess den Gesamtprozess beeinflusst, ist stets der Bezug zum gesamten Mikrosystem notwendig.<sup>9</sup>

Das Konzept der synergetischen Führung baut auf sechs Systemfunktionen auf, die in der hier angewandten Systemtheorie als eine Art evolutionärer Prozess der Entwicklung und Weiterentwicklung eines handlungsfähigen, funktionierenden Systems zu

---

<sup>6</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 516)

<sup>7</sup> S. (Verlag Springer Gabler, Stichwort: Systemtheorie, Gabler Wirtschaftslexikon) Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54955/systemtheorie-v8.html>

<sup>8</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2013, S. 295)

<sup>9</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 514 f.)

Gründe liegen.<sup>10</sup> Thematisch auf das Thema Führung ausgerichtet ergeben sich somit sechs Funktionen der Führung<sup>11</sup>, welche im Folgenden näher beleuchtet werden sollen.

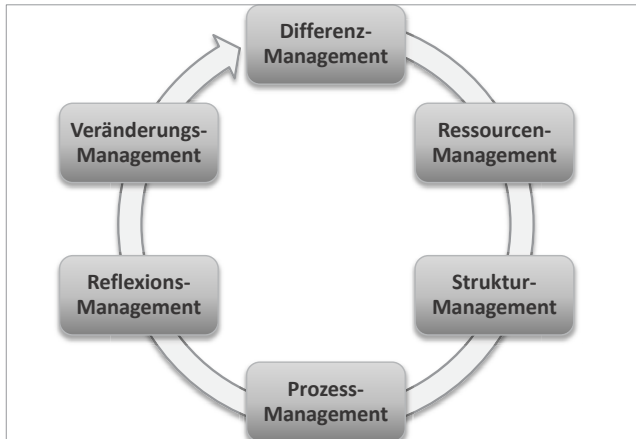


Abbildung 1: Die sechs Funktionen synergetischer Führung  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Graf & Witte<sup>12</sup>)

### 1. Differenz-Management

Das Differenz-Management beschreibt zwei wichtige Führungsaufgaben in Bezug auf die Grenzbildung<sup>13</sup> und Zielsetzung des Mikrosystems.

Die Mitarbeiter müssen sich dem Mikrosystem zugehörig fühlen und sich mit diesem identifizieren können. Hierzu bedarf es der Wahrnehmung der ersten wichtigen Führungsaufgabe durch Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Mikrosystem. Grundlage dessen ist eine klare Abgrenzung des Mikrosystems von seiner Umgebung<sup>14</sup>.

Diese Grenzbildung nimmt eine Doppelstellung ein, da nicht nur die Grenze zur Außenumgebung des Mikrosystems mit seinen übergeordneten Systemen gefunden werden muss. Darüber hinaus ist auch die Abgrenzung zu individuellen Lebensumständen

<sup>10</sup> Vgl. (Willke, 2006, S. 79-82)

<sup>11</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 518)

<sup>12</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 519)

<sup>13</sup> Vgl. (Willke, 2006, S. 81)

<sup>14</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 519)

der Mitarbeiter wichtig. Es muss somit definiert werden, welche persönlichen Anteile die Mitarbeiter in das Mikrosystem einfließen lassen und wo die Grenzen zu ziehen sind.<sup>15</sup>

Das nachfolgende Zitat verdeutlicht die enorme Relevanz eines guten Differenz-Managements durch die Führungskraft:

„Die gemanagte Vereinbarkeit von der Systemrolle und der „privaten“ Person ist elementar um Motivation zu erzeugen, eine Work-Life-Balance zu ermöglichen und Phänomenen wie Burn-Out vorzubeugen.“<sup>16</sup>

Die zweite grundlegende Führungsaufgabe des Differenz-Managements befasst sich mit der Ausrichtung des Mikrosystems nach seinem Systemziel. Es ist unabdingbar, dass die Mitglieder des Mikrosystems nach dessen Ziel streben. Die Führungskraft muss diesbezüglich dafür sorgen, dass das gemeinsame Ziel klar definiert und allen Mitarbeitern bekannt ist. Jedes Mitglied des Mikrosystems muss sich in der gemeinsamen Zielsetzung wiederfinden können und seine Tätigkeiten auf dessen Erreichung ausrichten<sup>17</sup>.

## 2. Ressourcen-Management

Die zweite Funktion der synergetischen Führung beschreibt die Notwendigkeit, für die Verfolgung des Systemziels fortlaufend die nötigen Ressourcen zu beschaffen und diese optimal zu verteilen. Hinderlich ist hierbei das weit verbreitete Besitzdenken, dass eine flexible und fortlaufend Umverteilung der vorhandenen Ressourcen blockiert, es kommt schnell zu Ungerechtigkeitsgefühlen und Streit um die Inbesitznahme oder den Erhalt von Ressourcen<sup>18</sup>.

Der Idealzustand dagegen stellt eine Teamsituation dar, in der keine Ungerechtigkeitsgefühle bezüglich ihrer Ressourcen bestehen. Die Mitglieder des Mikrosystems sind von der fairen und angemessenen Verteilung der Ressourcen überzeugt und deren Verteilung kann auf dieser Basis flexibel und effizient erfolgen<sup>19</sup>.

„Dabei sind mit Ressourcen sowohl Mitarbeiterkapazitäten als auch finanzielle und materielle Mittel aber auch Informationen und Aufmerksamkeit [...] gemeint.“<sup>20</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 519 f.)

<sup>16</sup> S. (Graf & Witte, 2013, S. 297)

<sup>17</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 521)

<sup>18</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 521)

<sup>19</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 521 f.)

<sup>20</sup> S. (Graf & Witte, 2013, S. 298)

Der Ressourcen-Begriff ist somit nicht nur auf „klassische“ Güter begrenzt, sondern umfasst weitere wichtige Komponenten, die für die Erreichung des Systemziels relevant sind.

### **3. Struktur-Management**

Im Rahmen der Funktion des Struktur-Managements fällt der Führungskraft die Aufgabe zu, die interne Systemstruktur optimal zu gestalten. Zum einen bedarf es hierfür einer Aufgabenstrukturierung im Hinblick auf die Erreichung des Leistungsziels des Mikrosystems. Zum anderen müssen die Systemrollen im Team verteilt werden, um eine gute Teambasis zu erreichen und somit dem Beziehungsziel gerecht zu werden. Die gute Teambasis ist für die effiziente Aufgabenbewältigung und die dazu unabdingbare Kommunikation und Abstimmung innerhalb des Mikrosystems wichtig<sup>21</sup>.

Beide Verteilungen sollten ausgerichtet nach den Kompetenzen der Mitarbeiter erfolgen, um hier wiederum die vorhandenen Ressourcen des Teams optimal auszunutzen und mit höchstmöglicher Effizienz auf das Systemziel hinzuarbeiten. Die Strukturierung ist hierbei als immer wiederkehrende Aufgabe der Führung zu betrachten<sup>22</sup>.

### **4. Prozess-Management**

Die vierte Funktion der synergetischen Führung beschreibt die Notwendigkeit einer Koordination und Steuerung der systeminternen Prozesse. Dies resultiert aus den komplexen Zusammenhängen zwischen den einzelnen Arbeitsabläufen des Mikrosystems<sup>23</sup>.

Neben der Entwicklung von standardisierten Prozessen zur Arbeitserleichterung in Routinesituationen muss die Führungskraft vor allem die Prozess-Kompetenzen ihrer Mitarbeiter fördern. Diese müssen dazu befähigt sein, ihre eigenen Prozesse nach ihren Bedürfnissen zu modifizieren und diese im Hinblick auf die effiziente Erreichung des Systemziels selbstständig zu optimieren. Des Weiteren ist es Aufgabe der Führungskraft, ihre Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Zusammenhänge und Schnittstellen des Gesamtprozesses zu erkennen sowie deren selbstständige Abstimmungsarbeit im Team zu fördern<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 522)

<sup>22</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 523)

<sup>23</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 523)

<sup>24</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 523 f.)

## 5. Reflexions-Management

„Ein System ist nur solange überlebensfähig bzw. effizient, wie es in der Lage ist sich selbst zu steuern. [...] Diese Selbststeuerung setzt allerdings eine Diagnose der eigenen Funktionalität voraus.“<sup>25</sup>

Aus dieser Anforderung folgt die Notwendigkeit des Reflexions-Managements. Die Führung muss alle Mitglieder des Mikrosystems zur Erstellung einer solchen Diagnose anregen und einen entsprechenden Rahmen dafür schaffen. Auch hierbei handelt es sich um eine fortlaufende Aufgabe. Auf Basis der gemeinsam erarbeiteten Diagnoseergebnisse müssen im zweiten Schritt entsprechende Konsequenzen abgeleitet und diese wiederum im darauffolgenden Schritt umgesetzt werden. Besondere Relevanz kommt hierbei dem Motivationseffekt auf die Mitarbeiter durch die Reflexion von positiven Aspekten und Erfolgen zu. Im Rahmen dieser Funktion werden die Mitarbeiter intensiv miteinbezogen und können auf diese Weise Teilhabe vermittelt bekommen<sup>26</sup>.

## 6. Entwicklungs-Management

Das Entwicklungs-Management beschreibt die aus dem grundsätzlichen Zweck des Selbsterhalts entstehende Anforderung, bei Überlastung des Mikrosystems aus sich selbst heraus bewusst ein neues System zu entwickeln. Durch diese Anpassung an die aktuellen Gegebenheiten und Einflüsse ist eine effiziente Zielverfolgung des Mikrosystems weiterhin möglich<sup>27</sup>.

Hierdurch kann sich das Mikrosystem entlasten und neue Aufgaben können gezielt aufgefangen werden. Indem dahingehende Reformen aus dem Ursprungssystem heraus initiiert werden, entsteht hierbei kein Ressourcenkonflikt. Es ist eine Form des Differenz-Managements, bei Überlastung des Mikrosystems rechtzeitig zu reagieren und sich nach außen hin zu differenzieren<sup>28</sup>.

Durch eine langfristig ausgelegte, situationsgerechte und ganzheitliche Berücksichtigung der sechs Funktionen kann sich das Mikrosystem durch diese Steuerung laufend entwickeln und verbessern. So kann es den stetig wachsenden Herausforderungen begegnen und diese meistern<sup>29</sup>.

---

<sup>25</sup> S. (Graf & Witte, 2012, S. 524)

<sup>26</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 524 f.)

<sup>27</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 525)

<sup>28</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 525)

<sup>29</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 525-528)

## **2.2. Methodik, Vorgehen und Zielsetzung**

### *2.2.1. Zielsetzung der Arbeit*

Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung, mit welchen Herausforderungen aus systemtheoretischer Sicht Führungskräfte konfrontiert werden und wie sie mit diesen umgehen. Dies erfolgt durch die Durchführung einer qualitativen Studie. Ausgehend von aktuellen Entwicklungen der Führungsforschung bezogen auf systemtheoretische Führungskonzepte soll ein entsprechender Praxisbezug hergestellt werden. Konkret wird hierzu das Konzept der synergetischen Führung nach Nele Graf und Erich H. Witte herangezogen<sup>30</sup>.

Im Rahmen der vorliegenden Studie sollen zusammenfassend Antworten auf zwei Forschungsfragen gefunden werden:

Mit welchen Herausforderungen aus systemtheoretischer Sicht sind Führungskräfte in ihrem Führungsalltag konfrontiert?

Welche Strategien wenden sie zur Bewältigung dieser Herausforderungen an?

Als Zielgruppe der Studie im Sinne der Fallauswahl<sup>31</sup> sind Führungskräfte der unteren Führungsebene<sup>32</sup> definiert, die zwischen drei und 15 Mitarbeiter direkt führen.

Zur Erforschung der Fragestellungen werden die Studienteilnehmer anhand einer Zusammenstellung von theoriegeleitet ausgewählten Problemfeldern der Führung zu ihrer Erfahrung mit Herausforderungen im Führungsalltag befragt. So soll untersucht werden, welche Herausforderungen aus systemtheoretischer Sicht besonders präsent erlebt werden. Der zweite Forschungsaspekt der Studie befasst sich mit dem Umgang der Führungskräfte mit diesen Herausforderungen. Es wird untersucht, wie die Führungskräfte auf das Auftreten der verschiedenen Herausforderungen reagieren und auf welche Weise sie diese bewältigen konnten, beziehungsweise versucht haben, eine Lösung herbeizuführen.

---

<sup>30</sup> Vgl. (Graf & Witte, 2012, S. 516-519)

<sup>31</sup> Vgl. (Merkens, 2013, S. 287 f.)

<sup>32</sup> Vgl. (Verlag Springer Gabler, Gabler Wirtschaftslexikon) Online:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85661/lower-management-v8.html>

Die Ergebnisse der Studie werden im Kontext des Konzeptes der synergetischen Führung dargestellt und interpretiert. Somit lassen sich Handlungsfelder in der Führungspraxis aufdecken, in denen aus Sicht der systemtheoretischen Führung Weiterentwicklung nötig ist.

### *2.2.2. Erhebungsmethode & Aufbereitung der Daten*

#### **Das Problemzentrierte Interview als Erhebungsverfahren**

Für die vorliegende Studie wird das Forschungsmaterial durch eine Datenerhebung eigens geschaffen, als grundlegende Erhebungsform wird eine Befragung durch qualitative Einzelinterviews festgelegt<sup>33</sup>. Aufgrund des sehr inhaltsbezogenen Forschungsinteresses, welches sich konkret auf Erfahrungswerte von Führungskräften bezieht, wird als konkretes Erhebungsverfahren das problemzentrierte Interview gewählt.

Hierbei handelt es sich um ein qualitatives Erhebungsverfahren, welches sich durch seine Offenheit in Bezug auf den Freiheitsgrad des Befragten auszeichnet. Dieser kann im Interview frei antworten, ohne sich auf die Auswahl von Antwortvorgaben beschränken zu müssen. Um der Problemzentrierung, also der Konzentration auf einen bestimmten Forschungsaspekt, gerecht zu werden, ist das Erhebungsverfahren halbstrukturiert. Der Interviewer orientiert sich an einem im Voraus konzipierten Interviewleitfaden<sup>34</sup>. Die Konzeptionierung dieses Leitfadens wird im Unterabschnitt 3.1. detaillierter behandelt.

Die Eignung des problemzentrierten Interviews für das Forschungsinteresse der Studie wird durch die relativ eng gefassten, spezifischen Fragestellungen unterstrichen, die auf Basis einer theoriegeleiteten Problemstellung entwickelt wurden<sup>35</sup>.

Durch die Anlehnung der Fragestellungen an das Konzept der synergetischen Führung sowie die theoriegeleitete Ableitung der untersuchten Herausforderungen ist bereits viel über den Forschungsgegenstand bekannt, sodass an diesem problemzentriert angesetzt werden kann.

Durch die Teilstandardisierung mittels Leitfadens wird eine gute Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews erreicht<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Vgl. (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 8 f.)

<sup>34</sup> Vgl. (Mayring, 2002, S. 66 f.)

<sup>35</sup> Vgl. (Mayring, 2002, S. 70 f.)

<sup>36</sup> Vgl. (Mayring, 2002, S. 70)

### **Die Critical Incident Technique**

Einen weiteren Einflussfaktor des Studiendesigns stellt die Verwendung der Critical Incident Technique (CIT) zur Analyse von Verhaltensanforderungen dar. Bei der CIT handelt es sich um eine Methode der Anforderungsanalyse, welche während des zweiten Weltkrieges von John Flanagan begründet wurde<sup>37</sup>.

Ziel der CIT ist es, Erkenntnisse über erfolgskritische Verhaltensweisen zu gewinnen. Durch sie können Aussagen getroffen werden, welches Verhalten in einer bestimmten schwierigen Situation zur Zielerreichung erfolgsentscheidend, also entweder besonders förderlich oder hinderlich ist<sup>38</sup>. Insbesondere im Hinblick auf die zweite Forschungsfrage der vorliegenden Studie ist die Anwendung der CIT relevant, da hierdurch die Bewältigungsstrategien in ihrem jeweiligen Situationskontext untersucht werden können, mit denen die Führungskräfte den Herausforderungen begegnen.

Nachfolgend werden die fünf Schritte der CIT<sup>39</sup> in Kürze dargestellt und auf die vorliegende Studie bezogen:

#### **1. Zielbestimmung**

Um im Anschluss die Zielerreichung eines Verhaltens bewerten zu können, muss im Vorfeld das eigentliche Ziel definiert werden<sup>40</sup>. Im Falle der vorliegenden Studie kann das Ziel als die erfolgreiche Bewältigung der jeweiligen Herausforderung formuliert werden.

#### **2. Planung der Datenerhebung**

Die Erfassung des kritischen Verhaltens muss nun in die Datenerhebung implementiert werden, sodass dies bei der Erhebung abgefragt werden kann<sup>41</sup>. Für die vorliegende Studie erfolgt dies durch die weiterführenden Fragen im Interviewleitfaden, die auf die CIT abgestimmt sind (siehe Abschnitt 3.1.).

---

<sup>37</sup> Vgl. (Becker, 2011, S. 48 f.)

<sup>38</sup> Vgl. (Becker, 2011, S. 50)

<sup>39</sup> Vgl. (Becker, 2011, S. 51 f.)

<sup>40</sup> Vgl. (Becker, 2011, S. 51 f.)

<sup>41</sup> Vgl. (Becker, 2011, S. 51 f.)



### 3. Datenerhebung

Bei der eigentlichen Datenerhebung muss eine detaillierte Beschreibung der Beteiligten, der Umstände sowie Bedingungen der problematischen Situationen erfolgen, so dass umfassende Angaben zum Situationskontext der kritischen Verhaltensweisen vorliegen<sup>42</sup>. Auf Grundlage des Leitfadens mit den spezifischen Fragen zur CIT soll der Interviewte zu möglichst detaillierten Beschreibungen angeregt werden.

### 4. Datenauswertung

Nun erfolgt eine Analyse des Datenmaterials im Hinblick auf die kritischen Verhaltensweisen unter Berücksichtigung ihres Situationskontextes. Es wird bewertet, welche Verhaltensweisen besonders förderlich oder hinderlich für die Zielerreichung sind<sup>43</sup>.

### 5. Interpretation der Daten

Die Interpretation dieser Erkenntnisse kann neben der Beschreibung der kritischen Verhaltensweisen auch der Ableitung von Konsequenzen aus einem Verhalten dienen. Des Weiteren kann unter anderem bewertet werden, ob es Handlungsalternativen gibt<sup>44</sup>.

### Organisation und Datenaufbereitung

Als ungefähre Dauer der Interviews wurden im Vorfeld ein bis zwei Stunden veranschlagt. Das Interview wurde örtlich vorwiegend nach den individuellen Wünschen der Studienteilnehmer in ruhigen, ungestörten Räumlichkeiten durchgeführt, zumeist am Arbeitsplatz der befragten Führungskräfte. Für die spätere schriftliche Aufbereitung wurden die Interviews auditiv aufgezeichnet. Dies erfordert stets einen expliziten Hinweis vor Beginn des Interviews sowie der Einwilligung des Interviewten. Bei Verweigerung der Zustimmung wäre auf eine direkte Mitschrift zurückgegriffen worden. Im Rahmen der Datenerhebung hat sich dies jedoch zu keinem Zeitpunkt als Problem dargestellt, alle Studienteilnehmer haben einer auditiven Aufnahme zugestimmt.

---

<sup>42</sup> Vgl. (Becker, 2011, S. 51 f.)

<sup>43</sup> Vgl. (Becker, 2011, S. 51 f.)

<sup>44</sup> Vgl. (Becker, 2011, S. 51 f.)

Die Aufbereitung des erhobenen Datenmaterials erfolgte durch die Erstellung eines inhaltlichen Protokolls, welches sich aufgrund der gegebenen Problemzentrierung auf die forschungsrelevanten Faktoren fokussiert. Das Forschungsinteresse bezieht sich auf inhaltliche und thematische Aspekte des Datenmaterials, sodass die Eignung dieses Verfahrens der Datenaufbereitung gegeben ist<sup>45</sup>.

Durch die Erstellung eines zusammenfassenden Protokolls kann bereits während der Materialaufbereitung das Datenvolumen reduziert werden und die Auswertung erfolgt auf Basis eines verdichteten, auf das Forschungsinteresse konzentrierten Datenmaterials<sup>46</sup>.

Vor der detaillierteren Auswertung vermitteln WordClouds einen Überblick über das Antwortverhalten der Studienteilnehmer. WordClouds visualisieren die Häufigkeit der Verwendung bestimmter Schlüsselwörter innerhalb eines Textes. Dadurch entsteht auf anschauliche Weise ein erster visueller Eindruck der Ergebnisse. Die Erstellung der WordClouds erfolgte unter Verwendung des Online-Tools Wordle ([www.wordle.net](http://www.wordle.net)). Im Fall der vorliegenden Studie besteht dieser Text jeweils aus sämtliche Antworten zu einem Fragekomplex abzüglich der Begriffe „Führungskraft“ und „Mitarbeiter“ sowie deren grammatikalische Abwandlungen. Das Programm unterdrückt darüber hinaus gängige deutsche Worte, wie „und“ oder „z.B.“, um die inhaltliche Aussagekraft der WordCloud zu erhöhen. Die WordClouds bilden die 100 am häufigsten genannten Schlüsselwörter des jeweiligen Fragekomplexes ab.

---

<sup>45</sup> Vgl. (Mayring, 2002, S. 97)

<sup>46</sup> Vgl. (Mayring, 2002, S. 94)

Herausforderungen an Führungskräfte aus  
systemtheoretischer Sicht  
Eine qualitative Studie zu Bewältigungsstrategien in der  
Praxis  
Kemether, K.  
2016, XIII, 102 S. 23 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-11949-2