



# Kontextorientierte Führung und Organisation

## Ein situatives Führungsmodell

*Roman Stoi*

Der Beitrag entwirft mit dem Stuttgarter Führungsmodell ein System kontextbedingter Unternehmensführung, das abhängig vom jeweiligen Führungskontext die situative Wahl sowohl des Führungsstils als auch des geeigneten Führungssystems ermöglicht.

Die Unternehmensführung entscheidet in wesentlichem Maß über Wohl und Wehe eines Unternehmens. Dabei steht sie vor der Herausforderung, ihre Führungsfunktionen in einem zunehmend volatilen und mehrdeutigen Unternehmensumfeld zielgerichtet wahrzunehmen. Um dies zu gewährleisten, empfiehlt sich eine situative Ausrichtung des Führungsverhaltens und der Gestaltung des Führungssystems an den Führungskontexten, die im Folgenden zunächst erläutert werden.

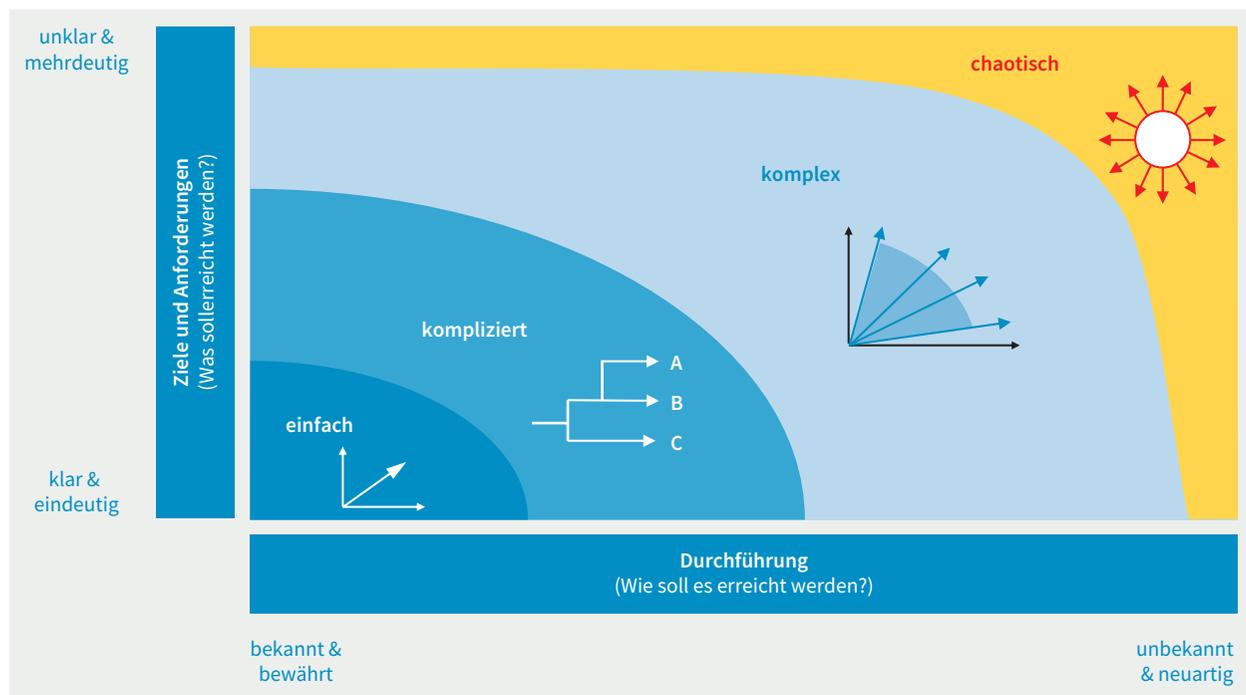
### Mögliche Führungskontexte eines Unternehmens

Grundsätzlich lassen sich nach der Bekanntheit sowohl der Ziele und Anforderungen als auch der Handlungen, die zu deren Erfüllung erforderlich sind, die in Abbildung 1<sup>1</sup> dargestellten Führungskontexte unterscheiden:<sup>2</sup>

- Im *einfachen Führungskontext* besteht ein eindeutiger und offensichtlicher Zusammenhang von Ursache und Wirkung. Für die auftretenden strukturierten Probleme lassen sich optimale Lösungen finden (»Best Practice«). Die Umweltanforderungen sind ausreichend bekannt und gut planbar. Exemplarisch für eine solche Situation wäre ein Malerbetrieb,

der den Auftrag hat, ein Haus zu streichen. Wurden die Auftragsmerkmale, wie etwa Fläche, Untergrund oder Farbe bestimmt, liegt die Durchführung auf der Hand. Die Umsetzung der Anforderungen kann mit bekannten Verfahren gelöst und vorab durch die wesentlichen Parameter, wie z. B. An- und Abfahrtszeiten, Materialbedarf und Arbeitszeit, geplant werden. Ein anderes Beispiel für einen einfachen Führungskontext wäre die Behandlung eines grippalen Infekts durch einen Hausarzt.

- Im *komplizierten Führungskontext* erfordert das Erkennen des Zusammenhangs zwischen Ursache und Wirkung das Wissen von Experten, wie etwa Fachreferenten, Unternehmensberatern oder Wissenschaftlern. Es gibt mehrere Lösungsansätze für ein Problem, weshalb nach einer brauchbaren Lösung gesucht wird (»Good Practice«). Die möglichen Ausprägungen der Umwelt können zwar beschrieben werden, ohne jedoch erkennen zu können, welche Situation eintreten wird. Meist lassen sich jedoch zumindest Wahrscheinlichkeiten für mögliche Szenarien bestimmen. Beim Bau eines Hauses sind beispielsweise eine Vielzahl an Gewerken beteiligt, die durch den Bauherrn sachlich und zeitlich koordiniert werden müssen. Die Anforderungen sind



**Abb. 1** Die vier verschiedenen Führungskontexte (nach Stacey 1996, siehe Anmerkung 1)

dabei nicht vollständig definiert, da sich etwa der Fortschritt und die Qualität der Gewerke nicht exakt im Vorfeld bestimmen lassen. Architekten, Sachverständige oder ein Bauträger können als Experten hinzugezogen werden. Ein anderes Beispiel wäre die Entwicklung eines saisonalen Grippeimpfstoffs, der jährlich an die aktuell zirkulierenden Viren angepasst wird. Dabei ist allerdings vorab unklar, welche Varianten das Infektionsgeschehen der nächsten Grippewelle bestimmen werden.

- Im *komplexen Führungskontext* lassen sich keine klaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen ermitteln. Die Zusammenhänge und richtigen Lösungen können erst im Nachhinein erkannt werden (»Next Practice«). Die sich ständig verändernden Umstände erfordern ein experimentelles Vorgehen. Die potenziellen Umweltentwicklungen lassen sich zwar identifizieren, aber nicht in klar abgrenzbaren Optionen, sondern nur in Bandbreiten. Ein Beispiel wären große öffentliche Bauprojekte wie der Berliner Flughafen oder Stuttgart 21. Ebenso war zu Beginn der Coronapandemie unklar, wie die Erkrankung Covid-19 erfolgreich behandelt werden kann. Deshalb wurden vorhandene Behandlungsmethoden und Medikamente erprobt, um deren Wirksamkeit zu beurteilen. Dabei arbeiteten die Forscher interdisziplinär und weltweit zusammen.
- Im *chaotischen Führungskontext* sind die Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung nicht mehr zu bestimmen, da diese sich ständig verschieben und keine Muster erkennbar sind. In solchen Krisensituationen ist es sinnlos, nach richtigen Antworten zu suchen. Aufgrund der vollkommenen Unsicherheit ist es unmöglich vorherzusagen, wie sich die Umwelt entwickelt (Knightsche Unsicherheit<sup>3</sup>). Es gelingt nicht

mehr, potenzielle Entwicklungen oder Szenarien zu identifizieren. Solche Situationen sind sehr selten und neigen dazu, sich im Laufe der Zeit wieder auf einen der anderen Führungskontexte zuzubewegen. Beispielsweise waren zu Beginn der Coronakrise im Frühjahr 2020 keine belastbaren Vorhersagen möglich. Welche Auswirkungen die eingeleiteten Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie hatten, konnte erst mit zeitlicher Verzögerung erkannt werden. Schließlich waren viele Einflussfaktoren auf die Ausbreitung des Sars-CoV-2-Virus unklar und mehrdeutig. Dieses Beispiel veranschaulicht die Schwierigkeit, Entscheidungen in einer vollkommen unsicheren Umwelt zu treffen. Es zeigt aber auch den vorübergehenden Charakter von derartigen Situationen, denn alle Maßnahmen in der Coronakrise verfolgten das Ziel, wieder eine höhere Stabilität herzustellen und Unsicherheiten zu beseitigen.

Einfache und komplizierte Führungskontexte sind *geordnet*, weshalb die dabei auftretenden Probleme analysiert und systematisch gelöst werden können. Komplexe und chaotische Führungskontexte sind dagegen *ungeordnet*. Die zu lösenden Probleme sind undurchschaubar und erfordern laufende Interventionen. Die Übergänge zwischen den Führungskontexten sind fließend und nicht trennscharf. Ebenso kann sich der Führungskontext eines Unternehmens dynamisch verändern. Insbesondere chaotische Kontexte treten meist plötzlich und unvermittelt auf.<sup>4</sup> So wurde der Touristikonzern TUI in der Coronakrise mit Beginn des ersten deutschen Shutdowns am 23. März 2020 unversehens aus einem komplizierten in einen chaotischen Führungskontext geschleudert. Friedrich Jousen, Vorstandsvorsitzender der TUI AG, schildert die dramatische Situation wie folgt:

»[Der Shutdown] war wie eine Vollbremsung auf der Autobahn. Damit ging der Umsatz der TUI praktisch über Nacht auf Null. Wir hatten von heute auf morgen drei Krisen gleichzeitig zu bewältigen: Erstens ging es darum, unsere rund 200.000 Urlauber und 2.000 Mitarbeiter ... zurück-zuholen, die von dem Shutdown überrascht worden waren ... Zweitens mussten wir den laufenden Betrieb anhalten und so schnell wie möglich unsere Ausgaben reduzieren ... [und] Anzahlungen für abgesagte Reisen zurückzahlen. Drittens war es überlebensnotwendig, dass wir umgehend bei der Bundesregierung die Überbrückungskredite beantragt haben.«<sup>5</sup>

All diese Maßnahmen dienten dazu, die Existenz des Unternehmens zu sichern und es aus dem chaotischen Führungskontext herauszubringen. Der TUI-Vorstand hatte allerdings keinen Einfluss auf die Entwicklung der Pandemie, sondern konnte den Konzern lediglich auf Sicht steuern.

Die Übergänge zwischen den Führungskontexten sind fließend und nicht trennscharf. Ebenso kann sich der Führungskontext dynamisch verändern.

Je nach Führungskontext ist das zur Problemlösung erforderliche Wissen in unterschiedlichem Ausmaß verfügbar und lässt sich nach dessen Bekanntheit und Erkennbarkeit unterscheiden. Erkennbares Wissen lässt sich prinzipiell ermitteln, auch wenn es derzeit noch nicht bekannt ist. Unerkennbares Wissen bleibt hingegen verborgen.<sup>6</sup> Daraus folgen die in Abbildung 2

dargestellten Wissenskategorien, die der Unternehmensführung in den vier Kontexten zur Verfügung stehen, und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen.

### Kontextorientierte Ausrichtung der Personalführung

Die erfolgreiche Führung eines Unternehmens erfordert generell sowohl transformierendes Leadership, das visionäre Veränderungen anstößt und die Mitarbeiter hierfür zu begeistern vermag, als auch transaktionales Management zur effizienten Umsetzung operativer Maßnahmen.<sup>7</sup> Die kontextorientierte Führung ist eine Situationstheorie, die den Führungskontext regelmäßig bewertet und das Führungsverhalten daran anpasst. Unter Nutzung des Führungsstilkontinuums<sup>8</sup> sind nach dem Cynefin-Modell<sup>9</sup> die in Abbildung 3 dargestellten *kontextbedingten Führungsstile* empfehlenswert:

- *Einfacher Kontext*: Die Suche nach optimalen Lösungen (»Best Practice«) erfolgt nach dem Schema *Erkennen, Kategorisieren* und *Reagieren*. Dies gilt für viele Routineabläufe im Unternehmen, wie etwa die Auftragsabwicklung. Je nach Umfang der Entscheidungspartizipation der Mitarbeiter lassen sich autoritäre, patriarchalische oder informative Führungsstile anwenden. Durch Weisung und Kontrolle (Command & Control) werden den Mitarbeitern klare Vorgaben gemacht und deren Ausführung laufend kontrolliert.
- *Komplizierter Kontext*: Die Suche nach brauchbaren Lösungen (»Good Practice«) erfolgt durch ein *Erkennen, Analyse-*

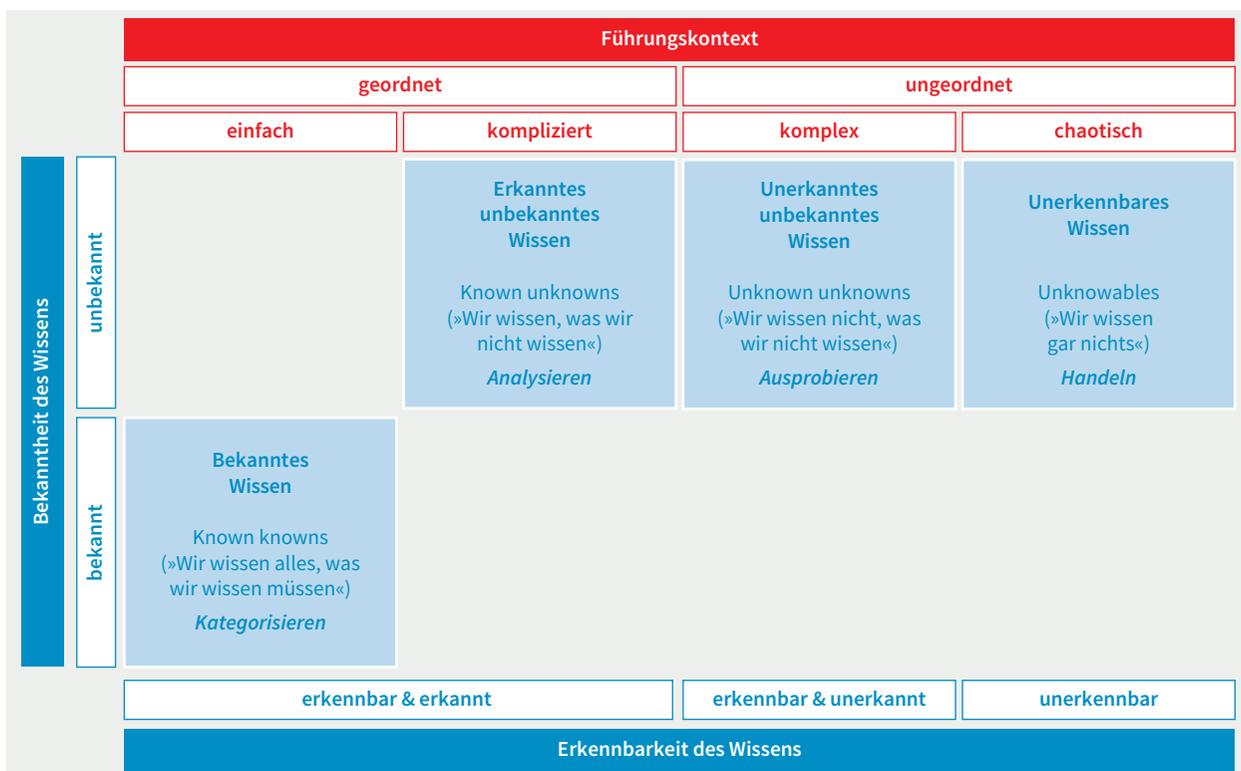


Abb.2 Wissenskategorien und Handlungsempfehlungen nach Führungskontexten

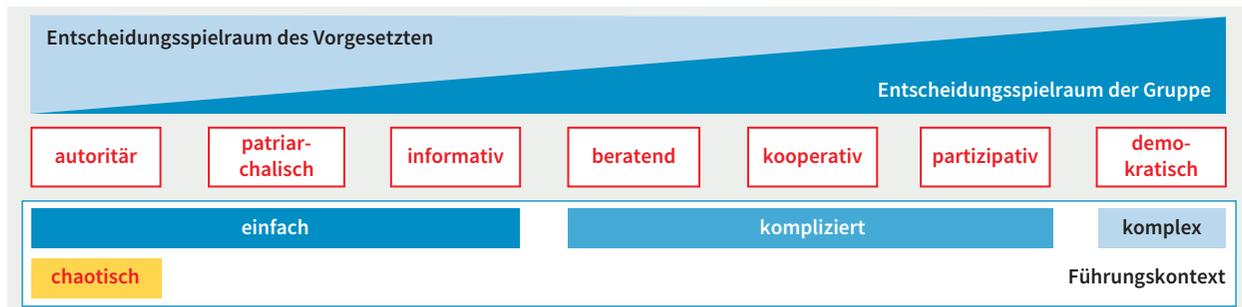


Abb. 3 Kontextabhängige Führungsstile im Führungsstil-Kontinuum

ren und Reagieren. Hierfür eignen sich beratende, kooperierende oder partizipative Führungsstile. Die Führungskraft diskutiert das Problem mit mehreren Experten und wählt dann selbst oder in Abstimmung mit den Mitarbeitern eine Lösung aus. Die Beeinflussung und Beurteilung der Mitarbeiterleistung können mithilfe individueller Zielvereinbarungen erfolgen.

- **Komplexer Kontext:** Mangels klarer Ursache-Wirkungs-Beziehungen und sich ständig verändernder Umweltzustände erfordert die Suche nach einer Lösung in komplexen Führungskontexten ein experimentelles *Ausprobieren* und anschließendes *Erkennen* und *Reagieren*. In agilen Organisationen treffen selbstständige Teams flexibel eigene Entscheidungen, was einen demokratischen Führungsstil und kollektive Zielvereinbarungen bedingt. In Analogie zum Segeln steht es jedem einzelnen Boot frei, wie es am Ziel ankommt, auch da die Bedingungen auf See überall ein wenig anders sind. Die agile Führung sorgt lediglich dafür, dass alle Boote denselben Hafen ansteuern. Sie bestimmt die Rahmenbedingungen, in denen sich die Selbstführung entfalten kann.
- **Chaotischer Kontext:** Krisensituationen erfordern schnelles Handeln und anschließendes Erkennen und Reagieren. Wenn ein Sturm aufkommt, muss der Kapitän auf die Brücke. Empathie und regelmäßiger Kontakt mit den Mitarbeitern sind dabei wichtig, um deren Ängste wahrzunehmen und ihre Resilienz zu fördern. Eine langfristige Zukunftsperspektive in Form der Vision und ein übergeordneter Purpose liefern den Mitarbeitern die nötige Orientierung und geben ihnen Halt. Die Dringlichkeit der Maßnahmen in chaotischen Kontexten spricht für einen autoritären Top-down-Führungsstil. Dieser sollte allerdings nur so lange angewandt werden, bis das Unternehmen wieder einen beherrschbaren Führungskontext erreicht hat.

Da sich in der Praxis verschiedene Führungskontexte überlappen und auch abrupt ändern können, sollte die Personalführung kein Einheitsbrei nach dem Motto »One size fits all« sein. In jedem Unternehmen gibt es sowohl Kontexte, die stabil und kontrollierbar sind als auch solche, in denen zu viel Planung die Organisation blockiert und ambitionierte Mitarbeiter behindert. In einfachen Führungskontexten mit standardisierten, repetitiven Abläufen ist agiles Handeln kein geeignetes Vorgehen, weil es ineffizient ist. Agilität ist vor allem in kundennahen Bereichen

#### ambidextre Führung

(ambidexter = mit beiden Händen gleich geschickt). Dabei geht es darum, gegensätzlichen Anforderungen gleichzeitig gerecht zu werden.

#### Exploration vs. Exploitation

Exploration und Exploitation beschreiben zwei fundamental verschiedene Ansätze von organisationalem Lernen.

Exploration ist charakterisiert durch Suche, Entdeckung, Experimente, Risikobereitschaft und Innovation, während Exploitation den Schwerpunkt auf Verbesserungen und Verfeinerungen, Effizienz, Selektion und Implementierung legt. Die beiden Ansätze erfordern substantiell unterschiedliche Strukturen, Prozesse, Strategien, Fähigkeiten und Kulturen der Führung.

wichtig, um die Erfüllung der Kundenwünsche im direkten Kontakt zu gewährleisten und schnell auf Bedürfnisänderungen zu reagieren. Zur Abwehr von Gefahren und Beherrschung von Krisensituationen in chaotischen Führungskontexten sind dagegen schnelle und entschiedene Handlungen notwendig.<sup>10</sup> Dies erfordert eine **ambidextre Führung**, die sowohl für Stabilität und Verlässlichkeit sorgen und effiziente Abläufe sicherstellen als auch dynamisch und innovativ sein soll. Eine solche beidhändige Führung ist kein Widerspruch, denn die Balance zwischen der auf Stabilität ausgerichteten **Exploitation** und der **Exploration** neuer Lösungswege lässt sich mithilfe kontextbezogener Entscheidungsspielräume der Teams herstellen.<sup>11</sup>

**Ambidextre Führung sorgt je nach Führungskontext für das richtige Maß sowohl an Stabilität als auch Flexibilität.**

Effektive Führungskräfte passen ihren Führungsstil an den jeweiligen Kontext an und erkennen, wann ein Team selbstgesteuert entscheiden kann und wann nicht. Den Mitarbeitern kann dabei anhand des Führungskontexts verdeutlicht werden, warum welcher Führungsstil notwendig ist. Dies ist erforderlich, um ihnen nicht den Eindruck eines beliebigen Wechsels zwischen verschiedenen Führungsstilen zu vermitteln. Zunächst sollte die Führungskraft mithilfe der in Abbildung 4<sup>12</sup>

**Impulse für die Praxis**

- Führung und Organisation sollten kein Einheitsbrei sein, sondern sich an den Führungskontexten ausrichten.
- Passen Sie Ihren Führungsstil situativ an den momentanen Führungskontext an und verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, warum Sie jeweils wie führen.
- Der dominierende Führungskontext sollte die längerfristig ausgerichtete Organisationsstruktur prägen, nicht jedes Unternehmen muss agil sein.

aufgeführten Merkmale feststellen, in welchem Kontext sich ihr Führungsbereich (Unternehmen, Geschäftsbereich oder Team) gerade befindet. Dies kann auch zusammen mit externen Beratern erfolgen oder mit den eigenen Mitarbeitern oder anderen Führungskräften diskutiert werden. Bei der kontextbezogenen Führung sind dabei stets die in Abbildung 4 beschriebenen Gefahrensignale zu beachten, auf die mit den aufgeführten Empfehlungen reagiert werden kann. Die kontextorientierte Gestaltung des Führungssystems wird im nächsten Abschnitt dargestellt.

**Kontextorientierte Gestaltung des Führungssystems**

Nach der Tragweite ihrer Entscheidungen lässt sich die Unternehmensführung hierarchisch in eine normative, strategische und operative *Führungsebene* differenzieren.<sup>13</sup> Wesentliche *Führungsfunktionen* zur zielorientierten Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens sind die Organisation, sämtliche personellen Führungsaufgaben sowie die Planung und Kontrolle. Eine zentrale Rolle für die Führung eines Unternehmens als soziales System nimmt die Information und Kommunikation ein, welche die Führungsfunktionen auf allen Ebenen verbindet und koordiniert.<sup>14</sup>

Unternehmensführung in Zeiten zunehmender Ungewissheit macht ein Erkennen des Führungskontexts und ein situatives, daran angepasstes Führungshandeln erforderlich. Das Führungssystem lässt sich hingegen nicht laufend anpassen, sondern sollte über einen gewissen Zeitraum stabil sein, um im Unternehmen keine Unruhe und Verwirrung zu stiften. Die situative Gestaltung der Führungsorganisation sollte sich daher am dominierenden Kontext ausrichten, in dem sich ein Unternehmen überwiegend befindet. Eine Ausnahme bildet die krisenorientierte Unternehmensführung, die nur in Notlagen angewendet wird und das bestehende Führungssystem zeitweise überlagert. Strukturell tiefgreifende Veränderungen des dominierenden Führungskontexts sollten Anstoß für eine organisatorische Neuausrichtung sein.

**Das Führungssystem sollte stabil sein und sich am dominierenden Unternehmenskontext ausrichten.**

Ein solcher *situativer Ansatz* der Organisationstheorie (Contingency Approach)<sup>15</sup> berücksichtigt bei der Gestaltung der Organisation sowohl interne als auch externe Einflussgrößen und verfolgt das Ziel, die Zusammenhänge zwischen der Situation, der Organisationsstruktur, dem Verhalten der Stakeholder und deren Einfluss auf die Effizienz und den Erfolg eines Unternehmens aufzuzeigen. Pragmatisch betrachtet geht es um konkrete Handlungsempfehlungen, wie die Organisation gestaltet werden soll, um den veränderten situativen Anforderungen gerecht zu werden. Da auf ein Unternehmen stets eine Vielzahl an Einflussgrößen einwirken, sollten hierfür multivariate Modelle zum Einsatz kommen.<sup>16</sup>

Folglich sollten auch in die Bestimmung des Führungskontextes mehrere Situationsvariablen mit unterschiedlicher Gewichtung einfließen. Dabei kann auf bewährte Verfahren der strategischen Analyse – etwa der globalen Umwelt, Branchenstruktur oder Märkte – zurückgegriffen werden. Für den praktischen Einsatz bieten sich Scoring-Modelle an, in denen die relevanten Einflussfaktoren des Führungskontexts – wie etwa Marktdynamik, technologische Entwicklungen oder Wettbewerbsintensität – mit unterschiedlicher Gewichtung einfließen und auch die Bekanntheit, Erkennbarkeit und Prognostizierbarkeit des erforderlichen Wissens berücksichtigt werden. In die Betrachtung sollte auch das Entscheidungsverhalten der Führungskräfte eingehen, da dies die Einflussfaktoren des Kontexts und damit auch den Führungskontext selbst verändern kann.

Nach der Bestimmung des vorherrschenden Führungskontexts stellt sich die Frage nach der hierfür geeigneten Ausgestaltung des Führungssystems. Nach *Ashbys Gesetz der erforderlichen Varietät*<sup>17</sup> sollte die Komplexität eines Führungssystems mindestens der Komplexität des Führungskontexts entsprechen. Ansonsten ist die Unternehmensführung überfordert und kann das Überleben des Unternehmens nicht dauerhaft gewährleisten. Umgekehrt kann eine Unternehmensführung, die auf unsichere Führungskontexte ausgerichtet ist, zwar auch mit weniger anspruchsvollen Kontexten umgehen, die Führungssysteme sind dann allerdings unterfordert und deshalb ineffizient. Dies kann sich etwa in zeitaufwendigen Abstimmprozessen bei einfachen Problemstellungen äußern, in denen »das Rad immer wieder neu erfunden wird«.

Die daraus folgenden *Ausprägungen kontextbedingter Unternehmensführung des Stuttgarter Führungsmodells (SFM)* sind:<sup>18</sup>

- *Managementorientierte Unternehmensführung* eignet sich in einfachen, relativ leicht beherrschbaren Kontexten. Den Anforderungen kann mit der Planung, Steuerung und Kontrolle der ausführenden Handlungen begegnet werden, etwa mithilfe der Budgetierung. Typisch hierfür sind hierarchisches Denken und Top-down-Vorgaben mit dem Ziel, möglichst effiziente Prozesse und hohe Rentabilität sicherzustellen. Das Management ist vor allem für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen und die Lösung dabei auftretender Probleme zuständig. Dagegen tritt der Aspekt des Leadership in den Hintergrund. Die Führungsaufgaben nach Ebenen und Funktionen konzentrieren sich häufig auf weni-

	Merkmale des Führungskontexts	Aufgabe der Führung	Information & Kommunikation	Gefahrensignale	Reaktion auf Gefahrensignale	
<b>Einfach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eindeutige, für jeden ersichtliche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge</li> <li>Es gibt eine richtige Lösung</li> <li>Repetitive Abläufe</li> <li>Wiederkehrende Muster und Ereignisse</li> <li>Bekanntes Wissen (»Known knowns«)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erkennen – <i>Kategorisieren</i> – Reagieren</li> <li>Effiziente Abläufe gewährleisten</li> <li>Delegieren</li> <li>Nutzung von »Best Practice«</li> <li>Klare und direkte Kommunikation</li> <li>Weisung und Kontrolle</li> <li>Faktenbasierte Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation erfahrungsbasierter Vorgehensweisen (»Best Practice«)</li> <li>Top-down-Kommunikation</li> <li>Wissen explizieren/ dokumentieren</li> <li>Wissenstransfer über Mitarbeitergenerationen sicherstellen</li> <li>Hierarchisch/zentralisierte I&amp;K (Push-Prinzip)</li> <li>Zentrales Wissensmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstzufriedenheit und Bequemlichkeit</li> <li>Wunsch, komplexe Probleme zu vereinfachen</li> <li>Eingefahrenes Denken</li> <li>Bestehendes Wissen wird nicht infrage gestellt</li> <li>Festhalten am »Best Practice«, auch wenn sich die Rahmenbedingungen ändern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestehende Lösungen infrage stellen</li> <li>Enger Kontakt zu den Mitarbeitern, ohne sich überall einzumischen</li> <li>Niemals davon ausgehen, dass die Dinge einfach sind</li> <li>Den Nutzen, aber auch die Grenzen von »Best Practice« erkennen</li> </ul>	<b>Managementorientierte Führung</b>
<b>Kompliziert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind vorhanden, aber nicht für jeden ersichtlich</li> <li>Diagnose erfordert Expertenwissen</li> <li>Es sind mehrere richtige Lösungen möglich</li> <li>Erkanntes, unbekanntes Wissen (»Known unknowns«)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erkennen – <i>Analysieren</i> – Reagieren</li> <li>Expertengremien einrichten</li> <li>Nutzung von »Good Practice«</li> <li>Unterschiedliche Ratschläge einbeziehen</li> <li>Expertenbasierte Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation zwischen Experten auf der Suche nach möglichen Lösungen (»Good Practice«)</li> <li>Unterschiedliche Informationen in die Lösung einbeziehen</li> <li>Gefundene Lösungen dokumentieren und im Unternehmen kommunizieren</li> <li>Hierarchische und zentralisierte Information und Kommunikation (Push-Prinzip)</li> <li>Zentrales Wissensmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachleute favorisieren eigene oder bestehende Lösungen</li> <li>Stillstand, wenn Experten sich nicht einigen können</li> <li>Elfenbeintürme</li> <li>Vorschläge von Nichtexperten werden ignoriert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertenwissen infrage stellen, um eingefahrenes Denken zu verhindern</li> <li>Experimente und Planspiele, um über den Tellerrand hinauszuschauen</li> </ul>	<b>Integrierte Führung</b>
<b>Komplex</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verändern sich laufend</li> <li>Instabil und unvorhersehbar</li> <li>Viele konkurrierende Ideen</li> <li>Keine richtige Antwort vorhanden</li> <li>Erfordert kreative und innovative Lösungsansätze</li> <li>Suche nach »Next Practice«</li> <li>Unerkanntes, unbekanntes Wissen (»Unknown unknowns«)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Ausprobieren</i> – Erkennen – Reagieren</li> <li>Rahmenbedingungen schaffen und Experimente durchführen, um Zusammenhänge zu erkennen</li> <li>Intensive Zusammenarbeit und Kommunikation</li> <li>Kreativitätsmethoden einsetzen</li> <li>Entscheidungen durch selbstorganisierte Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensive Kommunikation und schnelles Feedback</li> <li>Implizites Wissen in den Teams teilen</li> <li>Kollektives Lernen zur Generierung von neuem Wissen (»Next Practice«) (lernende Organisation)</li> <li>Wissenstransfer zwischen den Teams (soziale Medien/ Communities of Practice)</li> <li>Kurze Lerneinheiten (Micro-Learning)</li> <li>Dezentrale und transparente Information für die Teams im Selbstservice (Pull-Prinzip)</li> <li>Dezentrales Wissensmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rückfall in die gewohnte Weisung und Kontrolle ist verlockend</li> <li>Suche nach Fakten, statt das Entstehen von Strukturen zuzulassen</li> <li>Wunsch, Probleme rasch zu lösen oder Chancen zu ergreifen, kann zu vorschnellen Lösungen führen</li> <li>Versuch, Ordnung zu erzwingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geduldig sein und sich Zeit zum Nachdenken nehmen</li> <li>Interaktive Ansätze verwenden, damit sich Strukturen herausbilden können</li> </ul>	<b>Agile Führung</b>
<b>Chaotisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Starke Unruhe und Anspannung</li> <li>Keine klaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge</li> <li>Suche nach richtigen Lösungen ist zwecklos</li> <li>Rasche Entscheidungen erforderlich, ohne Zeit nachzudenken</li> <li>Unerkennbares Wissen (»Unknowables«)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Handeln</i> – Erkennen – Reagieren</li> <li>Schauen, was funktioniert, statt nach richtigen Lösungen zu suchen</li> <li>Sofortige Maßnahmen treffen, um die Ordnung wiederherzustellen</li> <li>Weisung und Kontrolle</li> <li>Klare und direkte Kommunikation</li> <li>Top-down-Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top-down-Kommunikation</li> <li>Konzentration auf wesentliche Informationen</li> <li>Schnelle Ad-hoc-Kommunikation</li> <li>Stimmungen in informeller Kommunikation wahrnehmen und Gerüchten entgegenwirken</li> <li>Sicherheit und Zuversicht vermitteln</li> <li>Hierarchische und zentralisierte I&amp;K (Push-Prinzip)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaos hält an</li> <li>Verpasste Chancen</li> <li>Übersteigertes Selbstbild und Heldenkult</li> <li>Autoritärer Führungsstil wird länger als nötig angewendet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einfache, komplizierte und komplexe Fragestellungen voneinander trennen und entsprechend bearbeiten</li> <li>Konsequentes Handeln, um das Unternehmen aus dem Chaos herauszubringen</li> <li>Den eigenen Führungsstil hinterfragen, wenn die Krise vorbei ist</li> </ul>	<b>Krisenorientierte Führung</b>

Abb. 4 Kontextbedingte Personalführung (in Anlehnung an Snowden/Boone 2007, siehe Anmerkung 12)

- ge Führungspersonen, was oft auf familiengeführte Unternehmen zutrifft. So wurde die Entwicklung der Adolf Würth GmbH & Co. KG von einer kleinen Schraubengroßhandlung zum Weltmarktführer für Befestigungsmaterial in den letzten 65 Jahren vor allem durch Reinhold Würth geprägt. Geeignet ist eine managementorientierte Unternehmensführung vor allem für kleine und mittlere Unternehmen in relativ stabilen Branchen, z. B. für Handwerksbetriebe oder regionale Dienstleister. Beispiele sind Supermärkte, Kfz-Werkstätten, Restaurants oder ein Friseursalon.
- *Integrierte Unternehmensführung* ist in komplizierten Kontexten empfehlenswert. Mit zunehmendem Wachstum im Unternehmenslebenszyklus und dem Wandel hin zu komplizierten Führungskontexten ist die managementorientierte Unternehmensführung unter anderem aufgrund ihrer Machtkonzentration überfordert. Darauf kann durch Aufteilung der Führung auf mehrere Personen und funktionale, hierarchische Strukturen mit verteilten Kompetenzen und Zuständigkeiten reagiert werden. Unternehmensführung in komplizierten Kontexten erfordert Expertenwissen und analytisches Handeln. Die Aufgaben der Unternehmensführung werden in speziellen Führungsteilsystemen auf mehreren hierarchischen Ebenen wahrgenommen. Sämtliche Führungsfunktionen und -ebenen sind aufeinander abzustimmen und zu integrieren. Durch Leadership werden die Mitarbeiter für die Erreichung der Vision und den Purpose begeistert und auf gemeinsame Ziele und Strategien ausgerichtet. Die dritte Dimension der Pyramide bilden die Führungsperspektiven als inhaltliche Schwerpunkte der Unternehmensführung, wie etwa eine Fokussierung auf Qualität, Innovation oder Digitalisierung. Die integrierte Unternehmensführung ist weit verbreitet und typisch für viele industrielle Großunternehmen, wie etwa die Mercedes-Benz Group, Bosch oder Siemens.
  - *Agile Unternehmensführung* soll die erforderliche Anpassungsfähigkeit gewährleisten, um das Unternehmen in komplexen Führungskontexten erfolgreich zu steuern. Die Suche nach Lösungswegen durch experimentelles Ausprobieren ist dabei die Antwort auf die unvollständige Beherrschbarkeit. Die durch selbstorganisierte Teams erzeugte interne Komplexität dient der hinreichenden Beherrschung der externen Komplexität des unternehmerischen Umfelds. Die Teams können sich innerhalb des vorgegebenen Gestaltungsrahmens flexibel an strukturelle Veränderungen anpassen und Feedback in das Netzwerk einspeisen. Eine ambidextre Führung im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Ordnung spielt dabei eine zentrale Rolle. Einen Mittelweg zwischen perfekter Ordnung und völliger Unordnung, zwischen Flexibilität und Stabilität zu finden, ist eine zentrale Herausforderung der agilen Unternehmensführung. Diese fördert einen Prozess der gelenkten Selbstorganisation, um sowohl flexibel und proaktiv als auch antizipativ und initiativ agieren zu können. Komplexe Führungskontexte sind in dynamischen Branchen zu finden, wie etwa in digitalen Ökosystemen. Beispiele sind Spotify oder T-Systems.
  - *Krisenorientierte Unternehmensführung* ist in chaotischen Kontexten erforderlich. Eine Krise ist eine problematische und oft unvermittelt auftretende Notlage und in der Regel ein seltener Kontext. Sie kann sowohl durch interne, wie etwa technische Produktprobleme oder strategische Fehlentscheidungen, als auch externe Ursachen, wie etwa konjunkturelle Einbrüche oder globale Katastrophen, ausgelöst werden. Die krisenorientierte Unternehmensführung sollte quasi im »Feuerwehrmodus« zunächst die Handlungsfähigkeit wiederherstellen, um das Überleben des Unternehmens zu gewährleisten. So war etwa die Coronakrise für Unternehmen aus der Touristikbranche, der Gastronomie oder der Luftfahrt existenzbedrohlich. Alle Maßnahmen zielen darauf ab, das Unternehmen in einen beherrschbaren Kontext zurückzuführen.

Abbildung 5 zeigt die Ausprägungen der kontextbedingten Unternehmensführung im Überblick.

### Grenzen und Intention einer kontextorientierten Führung und Organisation

Während der Führungsstil situativ an unterschiedliche Kontextbedingungen angepasst werden kann, ist die Organisationsstruktur auf den dominierenden Führungskontext auszurichten. Kritisch anzumerken ist hierbei, dass bei der Bestimmung des Führungskontexts nicht sämtliche relevanten Einflussfaktoren und deren Wechselwirkungen hinreichend berücksichtigt werden können.<sup>19</sup> Zudem ist die bei Scoring-Modellen inhärente Subjektivität bei der Auswahl, Bewertung und Gewichtung der Einflussfaktoren des Führungskontexts zu beachten. Während bei der Wahl der geeigneten Führungsstruktur diese Problematiken mithilfe einer breiten und tiefen Analyse durch ein interdisziplinäres Gremium gemindert werden können, erfordert die praktische Anwendung eines kontextbezogenen Führungsstils ein pragmatisches Werkzeug für die tägliche Führungsarbeit, etwa in Form einer Checkliste.

**Die Bestimmung des Führungskontexts darf nicht schablonenhaft erfolgen, sie erfordert Fingerspitzengefühl.**

Bei der Unterscheidung der Führungskontexte ist die Gefahr einer zu vereinfachenden und digital anmutenden Schematisierung der Führung und Organisation zu beachten, denn kein Unternehmen befindet sich ausschließlich nur in einem der beschriebenen Kontexte. Vielmehr wird der Führungskontext stets durch Elemente anderer Kontexte teilweise überlagert, wobei der chaotische Kontext eine (hoffentlich seltene) Ausnahme darstellt. In der Unternehmenspraxis erfreuen sich allerdings vor allem leicht verständliche Instrumente hoher Beliebtheit. Kontextorientierte Führung und Organisation erfordern deshalb eine Gratwanderung zwischen deren praktischer Anwendbarkeit und einer ausreichend exakten Bestimmung

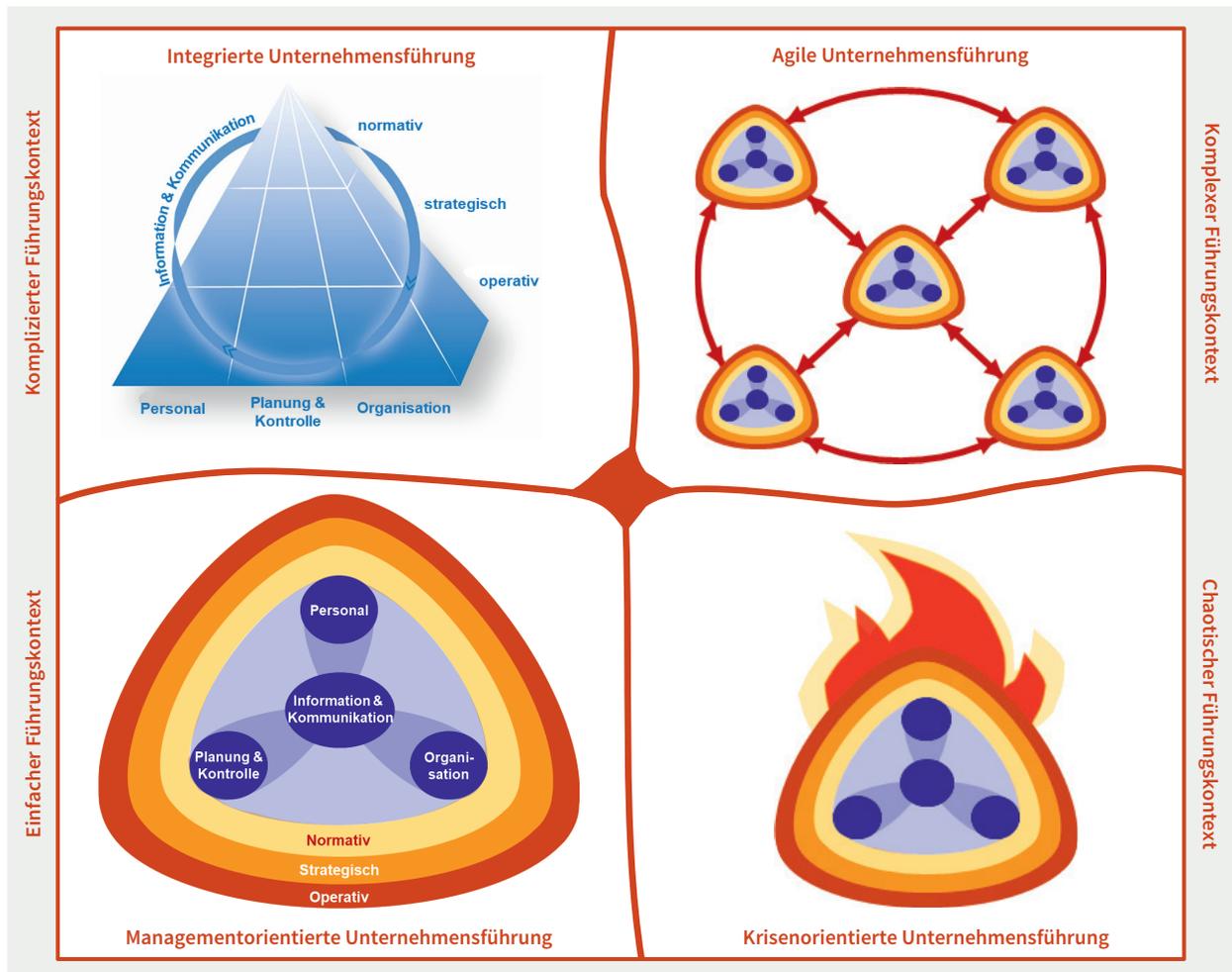


Abb. 5 Das Stuttgarter Führungsmodell als System kontextorientierter Unternehmensführung

des jeweiligen Führungskontexts. Natürlich sollten sich Führung und Organisation nicht auf eine schablonenhafte Verwendung der skizzierten Systematik beschränken, sondern die Gestaltung einer kontextbedingten Unternehmensführung an den Rückmeldungen der Stakeholder und nicht zuletzt am Erfolg des Unternehmens messen.

Die vielfach beschworene VUKA-Welt vermittelt teilweise den Eindruck, heutzutage müsse jedes Unternehmen über eine agile Führung und Organisation verfügen. Die kontextorientierte Unternehmensführung propagiert dagegen kein für alle Kontexte und Unternehmen gleich gut geeignetes Führungssystem, sondern empfiehlt eine an die jeweiligen Anforderungen der Führungskontexte angepasste situative Führung und Organisation.

**VUKA**

Akronym für Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit).

**Anmerkung zu den Begriffskästen**

ambidextre Führung – Konlechner, S. W./Güttel, W. H.: Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 78. Jg., 2009, H. 1, S. 45.

Exploration vs. Exploitation – He, Z.-L./Wong, P.-K.: Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. In: Organization Science, 15. Jg., 2004, H. 4, S. 481–494.

VUKA – Mack, O. et al. (Hrsg.): Managing in a VUCA World, Heidelberg/ New York 2016.

**Anmerkungen**

- 1 in Anlehnung an Stacey, R. D.: Strategic Management & Organizational Dynamics, London 1996, S. 47.
- 2 vgl. Stacey, R. D.: The Chaos Frontier. Creative Strategic Control for Business, Oxford 1991; Courtney, H./Kirkland, J./Viguerie, P.: Strategy Under Uncertainty. In: Harvard Business Review, 75. Jg., 1997, H. 6, S. 67 ff.
- 3 vgl. Knight, F.: Risk, Uncertainty, and Profit, Boston/New York 1921, S. 121 ff. (Nachdruck: Orlando 2009).
- 4 vgl. Snowden, D. J./Boone, M. E.: A Leader's Framework for Decision Making. In: Harvard Business Review, 85. Jg., 2007, H. 11, S. 68 ff.
- 5 TUI (Hrsg.): Geschäftsbericht 2020, Hannover 2020, S. 7.
- 6 in Anlehnung an Scheller, T.: Auf dem Weg zur agilen Organisation, München 2017, S. 28 ff.
- 7 vgl. Zaleznik, A.: Managers and Leaders. In: Harvard Business Review, 55. Jg., 1977, H. 3, S. 67 ff.

### Zusammenfassung

Der Beitrag unterscheidet vier Führungskontexte: Im einfachen Kontext besteht ein eindeutiger und offensichtlicher Zusammenhang von Ursache und Wirkung und es lassen sich optimale Lösungen finden (»Best Practice«). Im komplizierten Kontext ist der Zusammenhang von Ursache und Wirkung schwieriger zu durchschauen und erfordert das Wissen von Experten, die nach einer brauchbaren Lösung suchen (»Good Practice«). Im komplexen Kontext lassen sich keine klaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen ermitteln und die besten Lösungen können erst im Nachhinein erkannt werden (»Next Practice«). Im chaotischen Führungskontext sind die Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung unklar und es ist sinnlos, nach richtigen Lösungen zu suchen. Kontextorientierte Führung bewertet in regelmäßigen Abständen den momentanen Führungskontext und passt den Führungsstil situativ an. Organisation und Führungssystem sollten sich am dominierenden Führungskontext orientieren: managementorientiert im einfachen Kontext, integriert im komplizierten Kontext, agil im komplexen Kontext und krisenorientiert im chaotischen Kontext.

### Abstract

Four leadership contexts can be distinguished: In the simple context, there is a clear and obvious connection between cause and effect, and optimal solutions can be found (»best practice«). In the complicated context, the connection between cause and effect is more difficult to identify, and the knowledge of experts is required who search for a workable solution (»good practice«). In the complex context, clear cause-effect relationships cannot be determined, and the best solutions can only be identified afterwards (»next practice«). In the chaotic leadership context, cause-effect relationships are unclear, and it is futile to search for correct solutions. Context-oriented leadership periodically assesses the current leadership context and adjusts the leadership style according to the situation. Organizational structure and leadership system should be based on the dominant leadership context: management-oriented in the simple context, integrated in the complicated context, agile in the complex context, and crisis-oriented in the chaotic context.

- 8 vgl. Tannenbaum, R./Schmidt, W. H.: How to Choose a Leadership Pattern. In: Harvard Business Review, 36. Jg., 1958, H. 2, S. 96 ff.
- 9 vgl. Snowden, D. J./Boone, M. E., a. a. O., S. 68 ff.
- 10 vgl. Stoi, R./Patz, M.: Transformation durch agile Führung. In: PERSONALquarterly, 74. Jg., 2022, H. 2, S. 46.
- 11 vgl. Tushman, M./Smith, W./Binns, A.: The Ambidextrous CEO. In: Harvard Business Review, 89. Jg., 2011, H. 6, S. 74 ff.; Pircher, R.: Agilstabile Organisationen, München 2018, S. 115; March, J.: Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science, 2. Jg., 1991, H. 1, S. 71 ff.
- 12 in Anlehnung an Snowden, D. J./Boone, M. E., a. a. O., S. 74.
- 13 vgl. Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 7. Aufl., Frankfurt am Main 2011, S. 89 ff.
- 14 vgl. Stoi, R./Dillerup, R.: Unternehmensführung, 6. Aufl., München 2022, S. 65 ff.
- 15 vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: Organisation, 3. Aufl., Berlin et al. 1992, S. 59 ff.
- 16 vgl. Vahs, D.: Organisation, 10. Aufl., Stuttgart 2019, S. 42 ff.
- 17 vgl. Ashby, W. R.: An introduction to Cybernetics, New York 1956.
- 18 vgl. Stoi, R./Dillerup, R., a. a. O., S. 84 ff.
- 19 vgl. Vahs, D., a. a. O., S. 44 ff.



**Prof. Dr. Roman Stoi**  
 Professor für Unternehmensführung und  
 Controlling an der DHBW Stuttgart  
 stoi@dhbw-stuttgart.de