



PERSONALFÜHRUNG



Prof. Dr.h.c. Lothar Erik Siebler 2019

Unter Führungsstil ist die Grundhaltung sowie das daran ausgerichtete Verhalten zu verstehen, mit denen Führungskräfte ihre auf Personen oder Gruppen bezogenen Führungsaufgaben wahrnehmen. Dementsprechend lässt sich beim Thema Führungsstil kaum von richtig oder falsch sprechen. Jeder Vorgesetzte entwickelt einen eigenen Stil, der an seine Arbeitsweise und seine Persönlichkeit angepasst ist. Dabei sind durchaus auch Veränderungen denkbar, wenn zu erkennen ist, dass der praktizierte Führungsstil nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt. Neue Verhaltensweisen und Vorgehensweisen zur Erfüllung von Führungsaufgaben können nicht nur durch Seminare oder Weiterbildungen, sondern auch durch die Beobachtung anderer Führungskräfte erworben und anschließend im Alltag umgesetzt werden.

Viele Unternehmen achten jedoch bereits bei der Einstellung bzw. bei der Entscheidung über eine Beförderung darauf, ob der Führungsstil der Rolle als Vorgesetztem entspricht und zum Unternehmen sowie selbstverständlich auch zum Team passt, um dessen Leitung es geht. Schließlich ist es auch für Arbeitnehmer wichtig zu wissen, welcher Führungsstil bei Vorgesetzten ihnen am besten liegt. Während manche Mitarbeiter klare Ansagen und genaue Vorgaben brauchen oder sogar gelegentlich erinnert werden wollen, was noch erledigt werden muss, kommen andere mit einer strengen Hand des Vorgesetzten überhaupt nicht zurecht. Sie können besser arbeiten, wenn sie das Verhältnis als gleichberechtigt empfinden und mehr Freiheiten haben. Die eigene Arbeitsweise richtig einordnen zu können, kann hier wesentlich zur Zufriedenheit im Beruf beitragen. Im Folgenden werden die wichtigsten Führungsstile vorgestellt, die in der Arbeitswelt immer wieder anzutreffen sind. Dabei geht es in erster Linie darum, Charakteristika und Unterschiede sowie Vor- und Nachteile herauszuarbeiten.

Führungsstile nach Max Weber

Zur Unterscheidung verschiedener Führungsstile existieren unterschiedliche Modelle, auf die immer wieder verwiesen wird. Zu den Klassikern zählt die Typologie der Führungsstile des deutschen Soziologen Max Weber, der vier Arten unterscheidet, nämlich den autokratischen, den patriarchalischen, den charismatischen und den bürokratischen Führungsstil. Hier ist allerdings anzumerken, dass schon Weber diese Führungsstile als tradierte Führungsstile

bezeichnet. Das heißt, sie wurden von Unternehmen vor allem in der Vergangenheit eingesetzt. Webers Klassifizierung ist außerdem idealtypisch gedacht, so dass die einzelnen Typen in ihrer Reinform in der Praxis nur selten vorzufinden sein dürften.

Der autokratische Führungsstil

Das zentrale Merkmal des autokratischen Führungsstils ergibt sich bereits aus dem Begriff Autokrat, denn als solcher wird ein Alleinherrscher bezeichnet. Ein entsprechender Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft alle Entscheidungen allein und unabhängig von anderen trifft, Anordnungen erteilt und erwartet, dass diesen direkt Folge geleistet wird. Somit herrscht eine strenge Hierarchie. Vorteile hat dieser Führungsstil dann, wenn die Situation schnelle Entscheidungen verlangt. In solchen Konstellationen können Diskussionen durchaus kontraproduktiv sein. Für die Mitarbeiter ist ein autokratischer Führungsstil insofern entlastend, als dass sie keine Verantwortung übernehmen müssen und alle Entscheidungen abgenommen bekommen. Von Nachteil ist jedoch, dass Mitarbeiter mit eigenem Kopf und kreativer Herangehensweise von einem solchen Führungsverhalten eher abgestoßen werden, weil es ihnen an Mitsprachemöglichkeiten fehlt. Die Meinung der Mitarbeiter wird nämlich nicht gehört, vielmehr muss die Position des Chefs kritiklos übernommen werden.

Der patriarchalische Führungsstil

Der patriarchalische Führungsstil ist dem autokratischen Führungsstil nicht unähnlich, weshalb diese beiden Formen immer wieder auch zusammengefasst werden. Die Herangehensweise der Führungskraft entspricht auch hier der eines Alleinherrschers, anders als der Autokrat versteht sich der Patriarch jedoch quasi als „Vater“ seiner Mitarbeiter. Dies ist natürlich im übertragenen Sinne gemeint, weil sein Selbstverständnis von Verantwortungsgefühl und Fürsorge gegenüber den Angestellten geprägt ist, auch wenn er seine Entscheidungen ebenfalls stets allein trifft. Sein Alters-, Wissens- und Erfahrungsvorsprung legitimieren seine Position als Entscheidungsträger. Vorteil des patriarchalischen Führungsstils ist, dass klare Vorgaben existieren, wie sich ein Entscheidungsempfänger zu verhalten

hat. Nachteilig ist aber auch hier, dass kaum Spielraum für kreatives Denken und neue Ideen bleibt, weil das umgesetzt wird, was die Führungsperson vorgibt.

Der charismatische Führungsstil

Charisma lässt sich als „Gnadengabe“ übersetzen. Es geht um eine persönliche Strahlkraft, die scheinbar mühelos dafür sorgt, dass andere bereit sind, Dinge für eine Person zu tun. Typisch für solchermaßen charismatische Personen ist häufig ein ausgeprägtes Machtstreben und ein starkes Selbstbewusstsein. Ihre Redegewandtheit erlaubt es ihnen, andere mit reizvollen Visionen zu überzeugen. Indem sie andere durch ihr Charisma in ihren Bann ziehen, können sie diese von sich abhängig machen. Als Vorteil eines charismatischen Führungsstils kann gesehen werden, dass die Angestellten aus eigenem Antrieb bereit sind, große Opfer zu bringen. Das kann jedoch auch zum Nachteil werden, denn derart geführte Mitarbeiter sind einfacher auszubeuten und erkennen gegebenenfalls zu spät, wenn sie getäuscht wurden.

Der bürokratische Führungsstil

Merkmal des bürokratischen Führungsstils ist, dass dieser personenunabhängig ist. Das ergibt sich daraus, dass die Führungsperson ihre Befugnisse nur auf begrenzte Zeit ausübt und zudem jederzeit ausgetauscht werden kann. Um entsprechende Positionen zu erreichen, ist die Dauer der Betriebszugehörigkeit entscheidend. Gleichzeitig gibt es klare Richtlinien, Vorschriften und Dienstanweisungen, die den Arbeitsablauf regeln. Sie sind in der Regel schriftlich fixiert. Diese Konstellation hat den Vorteil, dass die Macht nicht von einer einzelnen Person, sondern von der Struktur ausgeht. Dadurch sind die Mitarbeiter nicht der Willkür einer einzelnen Person ausgeliefert, was die Anzahl der Ungerechtigkeiten reduziert, die auf persönliche Sympathien bzw. Antipathien zurückzuführen sind. Nachteilig ist jedoch, dass die starren Vorschriften mehr Flexibilität und schnellen Reaktionszeiten in Krisensituationen entgegenstehen. Genaue Vorgaben schränken zudem Eigeninitiative und Selbstständigkeit der Mitarbeiter und des Teams erheblich ein, was sich negativ auf die Motivation der Angestellten auswirken kann.

Führungsstile nach Kurt Lewin

Kurt Lewins Kategorisierung von Führungsstilen gilt als zweiter Klassiker unter den Führungsstilmodellen. Der deutsche Psychologe unterscheidet die drei Kategorien autoritäre Führung, demokratische Führung und Laissez-faire-Führung. Die ursprünglichen Kategorien wurden nach und nach ergänzt, sodass im Folgenden aktualisierte Formen vorgestellt werden.

Der autoritäre oder hierarchische Führungsstil

Charakteristisch für den autoritären Führungsstil ist, dass die Führungsperson Anordnungen gibt, denen die Mitarbeiter Folge zu leisten haben. Dementsprechend kennt die Führungskraft die passende Antwort auf alle Probleme, weshalb Kritik angesichts vorgegebener Lösungswege auch unerwünscht ist. Die Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter spielen keine Rolle, stattdessen liegt das Hauptaugenmerk auf dem Projekterfolg. Aus Arbeitgebersicht bringt dieser Führungsstil den Vorteil mit sich, dass schnelle Entscheidungen getroffen werden, die Kompetenzen klar verteilt sind und dadurch der gesamte Arbeitsprozess unter Kontrolle ist. Nachteilig ist, dass die gesamte Verantwortung bei einer Person liegt. Sollte diese überfordert sein, kommt es schnell zu Fehlentscheidungen. Auch wenn der Entscheidungsträger unerwartet ausfällt, drohen chaotische Zustände. Im Wesentlichen entspricht der autoritäre Stil somit dem autokratischen Stil bei Weber, sodass auch die Vor- und Nachteile, die sich für die Mitarbeiter ergeben, vergleichbar sind.

Der demokratische oder kooperative Führungsstil

Zentrales Merkmal der demokratischen Führung ist es, dass besonderer Wert auf eine enge Zusammenarbeit zwischen Führungsperson und Mitarbeitern bzw. Team gelegt wird. Dadurch werden das Delegieren von Aufgaben und Verantwortung einerseits und die Motivation der Mitarbeitenden zu den wichtigsten Aufgaben der Führungsperson. Die offene Kommunikation lässt auch kritische Bemerkungen zu. Ein Vorteil, der sich daraus ergibt, ist, dass der rege Austausch Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeitenden fördert. Die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Schultern sorgt dafür, dass sich ein überraschender Ausfall besser abfedern lässt. Die selbständiger arbeitenden Mitarbeiter können sich zudem eher mit dem Unternehmen identifizieren.

Nachteile ergeben sich, weil Entscheidungsprozesse länger dauern, wenn das Team mit eingebunden wird. Außerdem kann es zu einer stärkeren Konkurrenz unter den Mitarbeitern kommen, womit zusätzliche Probleme verbunden sein können.

Der Laissez-faire-Führungsstil

Laissez-faire bedeutet wörtlich übersetzt „machen lassen“. Merkmal dieses Führungsstils ist dementsprechend, dass den Mitarbeitern weitestgehende Handlungsfreiheit gewährt wird. Diese können ihre Aufgaben größtenteils selbst gestalten, ohne dass der Vorgesetzte eingreift. Das bedeutet aber auch, dass er bei Problemen nicht hilft und Fehler nicht sanktioniert. Vorteil ist, dass sich die Mitarbeiter komplett frei entfalten können, was Kreativität und Eigenständigkeit fördert. Nachteil ist, dass das auf der anderen Seite auch Planlosigkeit und mangelnde Kontrolle bedeuten kann. Dadurch kommt es einerseits zu chaotischen Zuständen, andererseits zu Kompetenzrängeleien und Rivalitäten. Es gilt als normaler gruppensdynamischer Prozess, dass in größeren Gruppen verstärkt der Wunsch nach einer Führungsperson entsteht, was wiederum zur Ausgrenzung einzelner führen kann.

Führungsstile als Kombination vieler Rollen

Die vorgestellten idealtypischen Führungsstile zeigen, wie sich Führungskräfte im Unternehmen grundsätzlich verhalten können, mit welchen Verhaltensweisen und Eigenschaften von Führungspersonen zu rechnen ist und wie Vorgesetzte allgemein mit Mitarbeitern umgehen. Im Idealfall füllen Vorgesetzte jedoch viele verschiedene Rollen aus, wenn sie ein Team erfolgreich leiten wollen. Um im Chefsessel eine gute Figur zu machen und Ziele zu verwirklichen, reicht es nicht aus, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Vielmehr muss sich eine Führungskraft in vielen Bereichen engagieren und sich dabei gezielt auf die Mitarbeiter einlassen. Dabei ist jeder Vorgesetzte als Motivator, Mentor, Moderator, Koordinator und Inspektor gefragt. Nicht jedem Chef gelingt es, dieser Idealvorstellung gerecht zu werden und alle relevanten Rollen gleichermaßen zu erfüllen. Führungskräfte und ihr Führungsstil unterscheiden sich auch dadurch, dass die einzelnen Rollen verschieden gewichtet werden. Für die eine Person ist eine Aufgabe besonders wichtig, die eine andere eher vernachlässigt, weil der

Fokus auf etwas anderem liegt. Letztlich muss jeder selbst die persönlich richtige Balance finden, um möglichst alle Rollen einer Führungskraft zufriedenstellend zu erfüllen.

Als Motivator gelingt es guten und erfolgreichen Führungskräften, ihr Team immer wieder aufs Neue anzuspornen und zu motivieren. Klar ist, dass anhaltende Motivation hauptsächlich von innen kommt, doch auch Vorgesetzte können dazu beitragen. Gegebenenfalls schaffen es Führungskräfte, dass die Mitarbeiter Höchstleistung bringen, wenn es drauf ankommt, ohne dass sie Druck ausüben müssen, sondern indem sie gemeinsame Ziele definieren und Engagement vorleben. Gleichzeitig sollten Chefs sich immer auch als Mentor sehen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter nicht nur als Arbeitskräfte verstanden werden, die Aufgaben übernehmen sollen, sondern als Individuen, deren Entwicklung es zu fördern gilt. Dass Vorgesetzte üblicherweise über mehr Berufserfahrung und Branchenwissen verfügen, sollte dem Team zugutekommen. Dazu müssen die Führungspersonen bereit sein, andere teilhaben zu lassen. Ziel ist es, Empathie zu zeigen und den Mitarbeitern Unterstützung zu bieten.

Um als Moderator fungieren zu können, müssen Vorgesetzte ein Sprachrohr in alle Richtungen sein. Sie haben nicht nur eine Schlüsselrolle beim Konfliktmanagement im Team inne, sollten dort kontroverse Meinungen aufeinanderprallen, sie übernehmen auch eine Vermittlungsrolle zwischen Unternehmen und Angestellten. Koordinator zu sein, gehört schließlich zu den Kernaufgaben einer Führungskraft. Dazu ist es wichtig, den Überblick zu behalten und die Verantwortung zu übernehmen. Nur dann kann es gelingen, erfolgreich Projekte zu leiten und Aufgaben sinnvoll zu verteilen. Dabei muss sichergestellt sein, dass Deadlines eingehalten werden und die Qualität stimmt. Als Koordinator liegt beim Chef die Zuständigkeit für alle organisatorischen Dinge und somit für das reibungslose Funktionieren aller Arbeitsprozesse. Gleichzeitig muss ein Vorgesetzter als Inspektor ständig vor Augen haben, was gut läuft und wo es Probleme gibt. Seine Aufgabe ist es, die Ergebnisse zu kontrollieren und Innovations- und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Um den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen, muss jede Führungskraft auch Kontrollfunktionen übernehmen. Die Rolle als Inspektor ist zudem wichtig, um Ziele ableiten zu können, die es im Rahmen der übrigen Rollen umzusetzen gilt.

Der situative Führungsstil als moderner Ansatz

Die Typen von Führungsstilen, von denen bisher die Rede war, sind primär als theoretische Konstrukte zu verstehen. Es sollte klar sein, dass man diesen Stilen in der Praxis höchst selten in Reinform begegnet. Welcher Führungsstil Anwendung findet, ist nicht zuletzt vom Vorgesetzten, von den Mitarbeitern, von der Situation und von der Art der Arbeit abhängig. Im Allgemeinen dürften sich heute kaum noch Unternehmen finden, die auf einen autokratisch-autoritären Führungsstil setzen. Dafür hat sich in den letzten Jahrzehnten die Sichtweise darauf, wie Menschen miteinander umgehen sollten zu stark gewandelt. Gleichzeitig sollte jedoch berücksichtigt werden, dass das nicht für alle Arbeitsplätze und jede Situation gilt.

Beispielsweise ist es kaum vorstellbar, dass ein einfacher Soldat mit seinem Offizier zunächst darüber diskutiert, ob er einen Befehl für sinnvoll hält oder nicht. Militärische Organisationen werden in der Regel eher autoritär geführt und sind streng hierarchisch strukturiert. Dieser Führungsstil liegt letztlich in der Natur der Sache begründet, denn die Soldaten sollen auf den Ernstfall vorbereitet werden. Dort gibt es zweifelsohne Situationen, in denen Untergebene darauf vertrauen müssen, dass der Vorgesetzte den Überblick hat und weiß, was er tut, weil Diskussionen unangebracht sind. Ähnliches lässt sich für Notsituationen sagen, denn auch Rettungskräfte müssen bei einem Verkehrsunfall beim Ablauf ihrer Tätigkeiten klaren Vorgaben und Regeln folgen, was letztlich dazu dient, Menschenleben zu retten.

Vor diesem Hintergrund versucht der situative Führungsstil den jeweiligen Stärken und Schwächen der idealtypischen Führungsstile Rechnung zu tragen. Der Ansatz geht dabei von der Annahme aus, dass Mitarbeiter unterschiedliche Reifegrade aufweisen und deshalb unterschiedliche Führungsstile erforderlich sind. Ein Berufsanfänger oder ein neuer Mitarbeiter, der zunächst eingearbeitet werden muss, benötigt mehr Instruktionen als jemand, der die Abläufe im Betrieb seit Jahren kennt. Daraus lassen sich vier Stufen des Führungsverhaltens ableiten. Beim Dirigieren erteilt die Führungskraft zunächst genaue Anweisungen, bevor sie später die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter kontrolliert. Beim Sekundieren trainiert der Mitarbeiter dagegen bereits Erlerntes, wozu er aber noch Unterstützung braucht. Die dritte Stufe, das Motivieren, zeichnet sich dadurch aus, dass der

Mitarbeiter bereits über ausgeprägte Kompetenzen verfügt, aber motiviert werden muss, eigene Entscheidungen zu treffen. Delegieren schließlich ist dann möglich, wenn Kompetenz und Motivation des Mitarbeiters so hoch sind, dass die Führungskraft Aufgaben problemlos übertragen kann, ohne konkrete Vorgaben zu machen. Ein solcher situativer Ansatz hat den Vorteil, flexibel zu sein und die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter zu berücksichtigen. Mit zunehmender Kompetenz und Motivation kann auf die jeweils nächsthöhere Stufe gewechselt werden.

Der richtungsbezogene Führungsstil

Das Konzept des richtungsbezogenen Führungsstils geht auf Robert R. Blake und Jane Mouton zurück. Es unterscheidet zwei verschiedene Ansätze, die verschiedene Tätigkeitsbereiche fokussieren. Bei der Aufgaben- oder Sachorientierung geht es um klar definierte Aufgaben und konkrete Zielvorgaben, die Führung durch den Vorgesetzten erfordern. Dieser hat eine übergeordnete Position inne, macht gegebenenfalls Druck, damit Ziele erreicht werden, und versucht vor allem, eine gute Performance des Teams sicherzustellen. Bei der Personen- oder Beziehungsorientierung steht, wie die Bezeichnung schon erahnen lässt, die persönliche Ebene zwischen Chef und Mitarbeiter im Mittelpunkt. Angesichts spürbar flacherer Hierarchien wird eher auf einer Ebene kommuniziert, um auf diese Weise gemeinsam für jedes auftretende Problem die beste Lösung zu finden. In der Praxis lassen sich nicht selten Mischformen finden, die Elemente beider Grundorientierungen beinhalten, die dann unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Direkte und indirekte Führungsinstrumente

Direkte Führungsinstrumenten sind Maßnahmen und Verhaltensweisen, mit denen eine Führungskraft direkt das Erleben und Verhalten eines Mitarbeiters beeinflusst. Dazu gehört beispielsweise Lob und Anerkennung, konstruktive Kritik und Rückmeldung oder der Einsatz lenkender Fragen. Auch der Versuch der Führungskraft, als Vorbild wahrgenommen zu werden, oder Instrumente wie Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen sind hier einzuordnen. Weitere Beispiele sind Vertrauensaufbau, Erwartungsmanagement, Manipulationstechniken, gemeinsame Karriereplanung und Rollenverteilungen

(Aufgabenzuordnung und Delegieren). Als direkte Führungsinstrumente können daneben aber auch Verhandlung, Überzeugung und Durchsetzungsverhalten, Partizipation bei Entscheidungen, Delegation von Verantwortung und das Zugestehen von Entscheidungsspielraum angesehen werden.

Lob und Anerkennung sind zweifelsohne ein sehr wichtiges direktes Führungsinstrument. Experimente belegen, dass dadurch die Leistung in Unternehmen um über 20 Prozent gesteigert werden kann (Stajkovic und Luthans, 2001). Das zeigt, dass der gezielte Einsatz dieses Instrumentes, Mitarbeiter stark motiviert. Zusätzlich attraktiv wird das Instrument dadurch, dass Lob und Anerkennung wenig Zeit und an sich auch kein Geld kosten. Die anderen genannten Führungsinstrumente können jedoch ebenfalls sehr wirkungsvoll sein, sofern sie tatsächlich umgesetzt werden, was in der Praxis leider zu selten der Fall ist. Bei Führungskräften ist etwa häufig zu beobachten, dass sie Lob nicht systematisch und professionell als Instrument nutzen, sondern eher zufällig und unregelmäßig einbringen, wenn überhaupt. Auf die wesentlichen Punkte hierzu wird im Kapitel zum richtigen Einsatz von Lob und Anerkennung eingegangen.

Indirekte Führungsinstrumente kann eine Führungskraft nutzen, um das Erleben und Verhalten eines Mitarbeiters über die Gestaltung des Arbeitskontexts zu beeinflussen und somit mittelbar auf den Mitarbeiter einzuwirken. Solche indirekten Führungsinstrumente sind beispielsweise Personalauswahl, Teamgestaltung, Teamentwicklung, Regeln und Normen (z. B. für Arbeitsabläufe), Kontroll- und Anreizsysteme oder ein bewusster Wettbewerb zwischen Mitarbeitern. Ein wichtiger Faktor ist auch die Unternehmenskultur bzw. die Kultur der jeweiligen Unternehmenseinheit, also die dort gelebten Werte, Regeln und Normen. Nicht zu vernachlässigen sind daneben die Gestaltung der Arbeitsumgebung sowie das Konfliktniveau im jeweiligen Arbeitsumfeld.

Schon die Auswahl geeigneter Mitarbeiter gibt einer Führungskraft indirekt die Möglichkeit zu beeinflussen, dass die Mitarbeiter in der gewünschten Art und Weise handeln und positiv auf Führungsmaßnahmen ansprechen. Entscheidend ist, dass die Führungskraft für den einzelnen Mitarbeiter einen sozialen Kontext schafft, nämlich sein Team. Dieses beeinflusst wiederum den Mitarbeiter, indem beispielsweise Leistungserwartungen formuliert werden. Welche Instrumente eine Führungskraft letzten Endes tatsächlich einsetzt, hat dabei auch eine ethische

Dimension und hängt nicht zuletzt vom Menschenbild ab, das die Führungskraft vertritt.

Führungstechniken

Eine Option zur Klassifizierung von Führungsinstrumenten ist die Unterscheidung verschiedener Führungstechniken. Bei der Technik des „**Management-by-exception**“ haben Mitarbeiter innerhalb eines vorgegebenen Rahmens die Möglichkeit, selbständig Entscheidungen zu treffen. Während dann alle Standardentscheidungen von den jeweils zuständigen Stellen getroffen werden, behalten sich die Vorgesetzten die Entscheidung in Sonderfällen vor. Diese Führungstechnik orientiert sich somit an der Führungsfunktion Entscheiden. „**Management-by-delegation**“ beruht dagegen darauf, dass den Mitarbeitern Handlungsverantwortung und Kompetenzen übertragen werden, sofern es sich nicht um Aufgaben mit entsprechend weitreichenden Konsequenzen handelt bzw. bestimmte zentrale Funktionen der Unternehmensführung betroffen sind. Diese Führungstechnik orientiert sich somit an der Führungsfunktion Realisieren. Beim „**Management-by-objectives**“ sollen die Mitarbeiter bestimmte Ziele erfüllen, die sie entweder mit ihren Vorgesetzten vereinbart haben oder die von den Vorgesetzter direkt vorgegeben werden. „**Management-by-systems**“ beruht schließlich auf Führung durch eine Systemsteuerung. Alle betrieblichen Abläufe werden dann auf Basis von fixen Regelkreisen gesteuert, wobei die Führungskräfte als Regler auf eine bestimmte Regelstrecke, also ein zu lösendes Problem, einwirken.