

Was bedeutet gute Führung für die Führungskraft von morgen?

Professioneller Umgang mit sich und seinem Personal ■ Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit, gesamtwirtschaftlich Prozesse der Globalisierung sowie Führung unter Unsicherheit bedeuten für Führungskräfte ein Umdenken. Um am Markt zu bestehen, müssen sie lernen sich und ihre Mitarbeiter*innen individuell und situativ zu führen.



Dr. Margret Fischer

Coaching, Coaching-Ausbildung, Organisationsentwicklung und Supervision für Fach- und Führungskräfte; Inhaberin echt.coaching®, Heidelberg.

Führung wird im unterschiedlichen Kontext relevant: Erziehung – Bildung – Beruf. Es stellt sich hierbei die Frage, was aktuell unter guter Führung verstanden werden kann. Die Auswirkungen von fehlender Führung können sich in Demotivation, Leistungsabfall oder psychischen Erkrankungen der jeweiligen Akteure zeigen. Greift hingegen der Führungsauftrag, dann stellt sich Kreativität, Begeisterung, Motivation, Sinn, Innovationen sowie Problemlösekompetenz und Leistungssteigerung bei Mitarbeiter*innen ein (Frey & Schmalzried, 2013).

» *Führungskonzepte wurden mit der Intention entwickelt, um den Führungserfolg und die Arbeitsleistung zu optimieren.*«

Die Einstellung zum Thema Führen, Leiten, Vorangehen wird geprägt durch vielerlei Erfahrungen aus der Herkunftsfamilie, aus Erfahrungen in Gruppen und Teams in Sport oder Beruf sowie der eigenen Legitimation zur Führung.

Führungskonzepte

Es existieren in der Wirtschaft eine Vielzahl unterschiedlicher Führungstheorien – vom autoritären Führungsstil bis zum Laissez-Faire-Stil. Der Vorteil des einen ist der Nachteil des anderen und umgekehrt. Während die autoritäre Führung schnelles Handeln ermöglicht, kann sie bei Mitarbeiter*innen demotivierend wirken. Viel Freiraum liefert hingegen

die Laissez-Faire-Führung und kann ebenso in Desorientierung münden. Der kooperative Führungsstil beispielsweise fördert Selbständigkeit, Selbstorganisation, Austausch, Innovation und Motivation der Mitarbeiter*innen zu Lasten schneller Entscheidungsprozesse.

Keines der Modelle erhebt den Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Führungskonzepte wurden mit der Intention entwickelt, um den Führungserfolg und die Arbeitsleistung zu optimieren. Vom Industriezeitalter bis heute hat sich die Arbeitsweise stark verändert: Routinen nehmen ab und das eigene Denkvermögen von Führungskräften sollte zunehmen.

Situative Führung

Führungskräfte nehmen eine Rolle ein, die durch viel Verantwortung, einsame Momente und das stetige Treffen von Entscheidungen gekennzeichnet ist. Zu ihren Aufgaben zählen u.a. Strategien und Innovationen implementieren, Risiken tragen, neue Chancen und Gelegen-

heiten aufspüren, Veränderungen durchführen sowie als Vorbild Richtung und Orientierung zu geben (Fischer, 2020).

Nach Aristoteles resultieren aus Tugend keine statischen Verhaltensregeln, vielmehr handelt es sich um abgeleitete Handlungen in Relation zum Individuum und der aktuellen Situation. Diesen Anpassungsprozess kann man als *situatives Führen* bezeichnen (Frey & Schmalzried, 2013, 152 ff.).

Wirksame Führung

Das Verständnis von Führung ist gekennzeichnet durch schnellleibige Veränderungen, welche sich durch individuelle, organisationale, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen manifestieren. Die Arbeitswelt ist unvorhersehbarer und unsicherer geworden. Demzufolge sind herkömmliche tradierte Konzepte für wirksame Führung nicht mehr ausreichend und es benötigt Überlegungen, wie Führung unter unsicheren Bedingungen wirksam sein kann.



Abb. 1: Der Aspekt Führung gewinnt immer mehr an Bedeutung und dabei geht es vor allem darum, auf die individuellen Mitarbeiter*innen einzugehen.

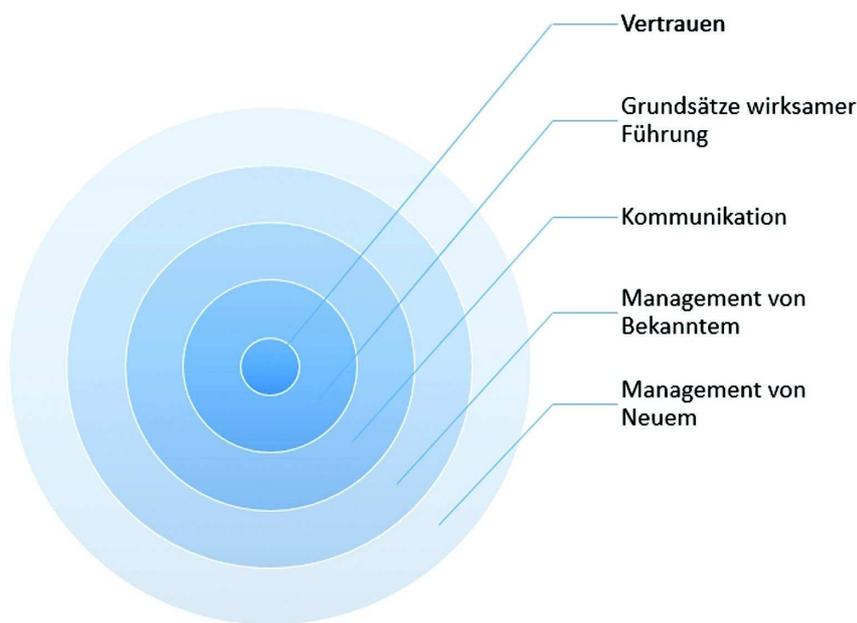


Abb. 2: Vereinfachte Darstellung des Führungsrades (in Anlehnung an Malik 2006, S. 378).

Laut Malik (2006, 388) ist »richtiges und gutes Management [...] der Schlüssel zur Funktionsfähigkeit der Gesellschaft [...]«. Führungskräfte sollen bei ihren Führungsaufgaben unterstützt werden. Kern des Managementkonzepts von Malik (2006, 377) ist das Führungsrad. Es orientiert sich an der Logik der Systemik und versteht Management als feste, gleichbleibende Größe. In Abb. 1 wird das vereinfachte Führungsrad vorgestellt.

» Unter wirksamer Führung versteht der Managementwissenschaftler, sowohl sich selbst als auch andere Unternehmensakteure richtig zu managen.«

Gegenseitiges Vertrauen stellt den fünften Führungsgrundsatz wirksamer Führung dar und befindet sich im Zentrum des Führungsrades. Malik plädiert für ein resultatorientiertes Management und einen Beitrag zum Ganzen zu leisten. Man soll sich auf wenig, Wichtiges konzentrieren und vorhandene Stärken nutzen. Diese fünf Grundsätze charakterisieren den zweiten inneren Ring des Führungsrades. Daran schließt sich im dritten Ring die Kommunikation an. Es wird deutlich, dass unabhängig von bekannten oder neuen Managementaufgaben die drei Faktoren Vertrauen, Führung und Kommunikation im Zentrum wirksamen Managements stehen.

Unter wirksamer Führung versteht der Managementwissenschaftler, sowohl sich selbst als auch andere Unternehmensakteure richtig zu managen. »Es braucht keine Investitionen. Was es braucht, sind die richtigen Erkenntnisse, richtiges Wissen und richtige Informationen, die Einsicht, dass es nötig ist, und den Willen, es zu tun«. (Malik, 2006, 388).

Effectuation

In der Entrepreneurship-Forschung hat Saras Sarasvathy (2001) den Begriff »Effectuation« eingeführt. Sie bezeichnet es als eigenständige Art von Entrepreneur zu denken und zu handeln. Effectuation ist eine Methode zur Steuerung von Ungewissheiten. Sie ist eine eigenständige Form der Entscheidungsfindung für erfahrene Entrepreneur und kann ebenso auf Führungskräfte übertragen werden.

Im Kern geht es darum, Entscheider zu schnellen und proaktiven Handlungen zu führen – selbst in schwierigen Situationen. Effectuation basiert auf folgenden fünf Prinzipien (Sarasvathy & Venkataraman, 2011):

» Gute Führungskräfte können auf der ganzen Klaviatur spielen, je nachdem was gerade aktuell ansteht.«

Prinzip der Mittellorientierung: Fokus auf verfügbare Ressourcen statt auf Ziele.

Leitfragen: Wer bin ich? Was weiß ich? Wen kenne ich?

Prinzip des leistbaren Verlusts: Risikobegrenzung durch Investitionen, die es der Führungskraft ermöglichen nach Verlusten handlungsfähig zu bleiben,

Leitfragen: Was ist es mir wert? Wie viel riskiere ich?

Einfluss auf Unvorhersehbares nehmen: Mit Hilfe von Best-Case- und Worst-Case-Szenarien vorausschauend reagieren, statt Fehler vermeiden.

Leitfragen: Wie kann ich mich gut auf Unvorhersehbares vorbereiten?

Prinzip der Kontrolle: Steuerung von unternehmerischem Handeln; die Zukunft ist nicht fest vorgegeben, sondern durch die Führungskraft zu gestalten.

Leitfrage: Wie kann ich meine organisationale Zukunft gestalten?

Vereinbarungen und Partnerschaften: Nach Kriterien der fachlichen Ergänzung werden vertrauensvolle Kooperationen gebildet.

Leitfrage: Mit wem kann ich eine vertrauensvolle, meine Kompetenzen ergänzende, Kooperation eingehen?

Im Gegensatz zum Planer, Anpasser oder Visionär nutzt der Effectuator seine Ressourcen, um in unsicheren Zeiten Neues zu schaffen. Sein Handeln in Kooperation mit seinem Netzwerk kreiert, co-kreiert und beeinflusst so das Marktgeschehen (Faschingbauer, 2013).

Führungsdilemmata

Gute Führungskräfte können auf der ganzen Klaviatur spielen, je nachdem was gerade aktuell ansteht. Führen heißt ausbalancieren von Dilemmata. Weder die eine Seite ist zu favorisieren, noch die andere. Es gilt vielmehr sensibel wahrzunehmen, wieviel von welcher Seite gerade aktuell zielführend ist. Einige Führungsdilemmata drücken sich durch die in der Tabelle dargestellten Gegensatzpaare aus.

Führung für die Zukunft

Die Zukunftsforscher Gebhardt, Hofmann und Roehl haben bereits 2015 konstatiert, dass Führung sich verändern muss. Sie beleuchten in ihrem Beitrag Rahmenbedingungen für Führung, abgeleitete Veränderungen für Konzepte sowie Empfehlungen für die Führungspraxis. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen werden wie folgt beschrieben (Gebhardt et al., 2015, S. 6):

Ordnung Durchschaubarkeit, Berechenbarkeit, Klarheit, Konstanz, Stabilität, Transparenz Regelmäßigkeit, Verlässlichkeit	Freiheit Kreativität, Impulsivität, Selbstständigkeit Schöpferische Impulse, Entwicklung, Durcheinander, nicht festlegen lassen
Sachlichkeit Für Aufgaben, Ziele, Probleme präzise Lösungen finden, die Aufgaben stehen im Vordergrund, Planung	Emotionalität Für gutes Klima sorgen, Herzlichkeit in den Beziehungen, die Mitarbeiter*innen stehen im Vordergrund
Einzelabläufe Alle Abläufe im Detail verstehen, Spezialwissen im Bereich, sich einarbeiten in Basiswissen	Gesamtverantwortung Das große Ganze im Blick haben, Integration, Visionen, strategische Fragen
Zurückhaltung Etwas Abstand zu den Mitarbeiter*innen, Frei- raum lassen, Beziehung nicht zu privat/persön- lich, eigene Schwächen nicht erkennen lassen	Offenheit Freundschaftliche Beziehung zu den Mitarbei- ter*innen, »Du«, Nähe zulassen, Transparenz, Vertrauen
Macht Einfluss, die eigene Abteilung zu prägen, Spuren hinterlassen, Ordnung, Struktur, klare Entschei- dungen, verlässlicher Rückhalt für die eigenen Mitarbei- ter*innen, Spielräume nutzen, Eigenständigkeit	Kooperation Partnerschaftlichkeit, Delegation an Mitarbei- ter*innen, Konsens anstreben, Mitarbeiter*innen einbeziehen, Einfluss abgeben, Geduld, längere Entscheidungsprozesse
Bewahrung Konstanz, Erfahrung, Stabilität, Tradition, ge- wachsenes Fundament nutzen	Veränderung Erneuerung, Entwicklung, Flexibilität, Experiment wagen

Tab. 1: Gegensatzpaare im Führungsalltag.

- Umfeldler werden unberechenbarer
- Werte konkurrieren mit Zahlen
- CSR-Aktivitäten haben häufig nur mehr Feigenblatt-Funktion
- Bestehende Rollenverteilungen geraten aus den Fugen
- Gültige Strukturen lösen sich auf
- Die Netzwerkgesellschaft demokratisiert Wissen
- Der Flexibilisierungsdruck steigt
- Grundlegend neue Geschäftsmodelle entstehen

Auch die organisationalen Rahmenbedingungen wie z.B. Veränderungen in der Art zu arbeiten, Einflüsse durch die Automatisierung, das Prinzip der Selbstorganisation, Auswirkungen der Netzwerkökonomie, Zunahme der Geschwindigkeit sowie die Kultur des Teilens führen zu vielfältigen Veränderungen auf personaler, struktureller und kultureller Unternehmensebene (ebd.).

»Gute Führungskräfte schauen nicht in Führungsbücher, sondern in die Augen ihrer Mitarbeiter*innen.«

Die personellen Veränderungen haben ebenfalls einen bedeutenden Einfluss auf Führung (ebd., S. 16):

- Personalinstrumente unterstützen Partizipationserwartungen
- Die Steuerung von Wissensarbeit wird anspruchsvoller
- Es wird wichtiger, Widersprüche auszuhalten und Rollen zu klären
- Für den Menschen im Unternehmen steigt der Qualifikationsdruck
- Der Wunsch nach Selbstverwirklichung endet nicht mehr am Werkstor

Führungskräfte sind ambivalent in Bezug auf die Umsetzung von Maßnahmen, die zur Durchsetzung der geforderten Ziele notwendig sind, und hinsichtlich der gemeinschaftlichen Suche nach den besten Lösungsoptionen. Aktuelle Führungsmodelle sind plural, multidisziplinär und situativ (ebd.). Von Führung wird gefordert, »den Wandel zu einer flexiblen und vernetzten Arbeitskultur einzuleiten, anzupassen und vorzuleben. Die Hauptschwierigkeit liegt dabei nicht in einer technischen Anpassung, sondern in der Weichenstellung zur kulturellen Akzeptanz« (ebd., S. 23).

Ergänzend dazu sind nach Schein (2010, S. 39) die Kernkompetenzen einer guten Führung zu berücksichtigen:

- Emotionale Intelligenz
- Interkulturelle Kompetenz
- Soziale Kompetenz und Fachkompetenz

- Fähigkeit, Hilfe und Unterstützung zu geben und zu empfangen

Fazit

Der Aspekt Führung gewinnt an Bedeutung in einer unsicheren Welt. Neben rationalen Bestandteilen sind emotionale ebenso wichtig geworden. Gute Führungskräfte schauen nicht in Führungsbücher, sondern in die Augen ihrer Mitarbeiter*innen. Folgende Fragen können zu einem besseren Verständnis der eigenen Führungshaltung herangezogen werden.

- Wie kann ich eine wirksame Selbstführung praktizieren?
- Wie kann ich meine Mitarbeiter*innen individuell und situativ führen?
- Welche Rahmenbedingungen können mich dabei unterstützen?
- Was ist mein Ziel, das ich durch eine effektive Führung erreichen will?
- An welchem Modell kann ich mich orientieren?
- Welche Ressourcen sollte ich als gute Führungskraft aktivieren?

Literatur

Faschingbauer, M. (2013): *Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Fischer, M. (2020): *Wie Business Coaching Entrepreneure unterstützen kann: Eine Studie über die Beeinflussung von Wohlbefinden, Stress, Selbstwirksamkeit, Proaktivität und Unternehmenserfolg.* Universität Hohenheim. Abrufbar unter: <http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2020/1756/>.

Frey, D. & Schmalzried, L. (2013): *Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co.* Berlin/Heidelberg: Springer.

Fröse, M. (2009): *Leadership Diskurse: Neue Herausforderungen für Führung und Leitung.* In J. Eurich & A. Brink (Hrsg.), *Leadership in sozialen Organisationen* (S. 225–244). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Gebhardt, B., Hofmann, J. & Roehl, H. (2015): *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen.* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Malik, F. (2006): *Führen, Leisten, Leben. Wirkames Management für eine neue Zeit.* Frankfurt/New York: Campus.

Sarasvathy, S. D. (2001): *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency.* *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.

Sarasvathy, S. D. & Venkataraman, S. (2011): *Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future.* *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 113–135.

Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership (4th ed.).* San Francisco: Jossey-Bass.