

Aus:

Georg Plank: Was kommt nach Trient? Kirchliche Personalentwicklung nach dem II. Vatikanum (Diss 2004)

Führungs- bzw. Leitungsverständnis

In engem Zusammenhang mit der Frage hierarchischer Strukturen spielt die Frage der Führungskräfte bei systemischen Lernprozessen und der Gestaltung der entsprechenden Organisationskultur eine entscheidende Rolle. Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, welchen Stellenwert Personalentwicklung bei Führungskräften einnimmt bzw. welche Erwartungen Führungskräfte an Personalentwicklung haben, weil diese letztlich entscheiden, welche Konzepte und Ressourcen diesem Bereich zur Verfügung gestellt werden.¹

Während man sich mit „Führen und Leiten“² zunächst auf den Umgang mit Untergebenen oder betrieblichen Zielen bezieht, liegt grundlegender betrachtet die wesentlichste Aufgabe einer Führungskraft im „Führen der eigenen Person“³, weil eine gereifte, ausgeglichene und spirituell gefestigte Persönlichkeit Voraussetzung für eine qualitätsvolle Führungsarbeit an anderen darstellt.

Die vielen Führungssysteme gliedern sich in den personalen und den strukturalen Ansatz: „Nach dem personalen Ansatz erfolgt Leadership durch Interaktion zwischen Menschen, nach dem strukturalen Ansatz durch Strukturen.“⁴ Bei aller Unterschiedlichkeit diverser Führungstheorien⁵ setzen die meisten bei einem trivialen Menschen- und Organisationsbild an. Ideale Vorgesetzte, Führungskräfte oder Manager zeichneten sich dadurch aus, dass sie

¹ Vgl. den Beitrag „Personalentwicklung – Nutzen wird zu wenig erkannt“ in: Personalwirtschaft, Magazin für Human Resources / H. 6 (2004), 31-34, wo eine aktuelle Untersuchung unter Führungskräften dargestellt wird. Die Erwartungen gliedern sich in Erwartungen auf der Personenebene, der Kooperations- bzw. Teamebene, der Strukturebene (in Zusammenarbeit mit Organisationsentwicklung) und auf der Unternehmensebene (Organisationskultur bzw. -strategie).

² Es gibt verschiedene Modelle der Unterscheidung dieser beiden Begriffe: Dabei wird „leiten“ oft mit „hardware“ im Sinne von „managen“ assoziiert und „führen“ als interaktiver, kommunikativer Umgang mit der „software“ (Menschen) einer Organisation, vgl. Rosenstiel: Grundlagen der Führung, 4f.

³ Vgl. Linneweh/Hofmann: Persönlichkeitsmanagement, 74-77. Ziel guten Persönlichkeitsmanagement sei es, „die eigene Person bewußt und selbstbestimmt zu führen, sich selbst und die eignen Lebensumstände so zu organisieren, daß man unvermeidlichen Belastungssituationen des beruflichen wie des privaten Alltags wieder mit größerer Gelassenheit begegnen und die eigene Lebenskraft sinnvoll mit Zufriedenheit und auch mit Freude einsetzen kann.“ Ebd., 76. In ähnlicher Weise wird für Führungskräfte der Kirche argumentiert, vgl. Ridder: Personalentwicklungsgespräche, 41.

⁴ Leadership Excellence: Führungssysteme auf dem Prüfstand, in: Personalführung / H. 3 (2004), 51.

⁵ Vgl. Spieß/Winterstein: Verhalten in Organisationen, 94f, wo ein guter Überblick über die gängigsten Führungstheorien geboten wird (Eigenschaftstheorie, Verhaltenstheorien, Situationstheorien, Attribu-

den notwendigen Überblick haben, ihre Handlungsmöglichkeiten rational einschätzen und effizient einsetzen können und die Folgen ihrer Entscheidungen voraussehen. Im Umgang mit und Lösen von Problemen – einer wesentlichen Aufgabe von Führungskräften – überwiegen nach diesem klassischen Führungskonzept die Bevorzugung effizienter und komplexitäts-reduzierender Maßnahmen.⁶

Jedoch gilt: „In einer lernenden Organisation unterscheiden sich die Rollen der Führungspersonen dramatisch von jenen des charismatischen Entscheidungsträgers. In ihr sind die Führungskräfte die Designer, die Lehrer und die Sachverwalter. Diese Rollenfunktionen verlangen nach neuen Fertigkeiten: nach der Fähigkeit, gemeinsame Visionen zu bilden, vorherrschende mentale Modelle an die Oberfläche zu bringen und zu hinterfragen und systemischere Denkmuster zu fördern. Kurz – Führungskräfte in lernenden Organisationen sind dafür verantwortlich, Organisationen aufzubauen, in denen die Beschäftigten ihre Fähigkeit verbessern, die Zukunft zu gestalten.

Das heißt: „Führungskräfte sind für das Lernen verantwortlich.“⁷ Dieses neue Verständnis der Rolle von Führungskräften verwundert vielleicht und macht somit deutlich, dass bestimmte Paradigmen durch Jahrzehnte einer bestimmten Praxis beinahe zu einer zweiten Natur geworden sind und erst an die Oberfläche des Bewusstseins treten, wenn sie eben durch ein neues Rollenverständnis in Frage gestellt werden. „Man kann sich nach wie vor nur sehr schwer eine Führungskraft vorstellen, die eben (natürlich nicht immer!) keine Entscheidung trifft, die damit aber Prozesse initiiert, vielleicht zunächst Verunsicherung, dann aber gemeinsames Suchen nach Antworten, immer mehr Kreativität, die Übernahme von

tionstheorien etc.) sowie eine Auflistung aktueller Forschungstrends: Frauen als Führungskräfte, Empowerment, Kulturspezifika, ethische Fragen im Zusammenhang mit Führung etc. Ebd., 103.

⁶ Vgl. die vier „evolutionären Phasen“ der Problemlösung nach Marvin Weisbord, zusammengefasst bei Reinhardt: Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit, 119f.

⁷ Senge: Die fünfte Disziplin, 149. In ebd., 177 wird das in einem schönen Ausspruch von Lao Tse zum Ausdruck gebracht: „Ein erbärmlicher Führer ist, wen das Volk verachtet. Ein guter Führer ist, wen das Volk verehrt. Ein großer Führer ist, von dem das Volk sagt: Wir taten's selbst!“ Interessant ist die Kritik bei Reinhardt: Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit, 136: Er zeigt, dass gerade bei Senge die Umsetzung des Konzepts der Lernenden Organisation zu stark von charismatischen Führungspersonlichkeiten abzuhängen scheint, eine Tendenz, die offensichtlich in den USA der 90er Jahre große Verbreitung gefunden hat. Reinhardt argumentiert, „daß sich der Schwerpunkt der Gestaltung lernender Organisationen in erster Linie **nicht** auf neuen Kompetenzen von Managern und `leader` aufbauen darf, sondern eine **`nicht-trivialisierende` Re-Definition und Re-Konzeptualisierung** der Beziehung und Verantwortungsverteilung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten beinhalten muß.“ Ebd., 140 [Hervorhebungen im Original].

Vgl. Siebert: Erwachsenenbildung konstruktivistisch betrachtet, 122, der den Perturbationsbegriff von Maturana und Varela (dort zur Erklärung der Humanevolution eingeführt) auf diese Form des Lernens anwendet: Erwachsene MitarbeiterInnen (eigentlich auch Kinder und Jugendliche) ließen sich durch Vorgesetzte (oder Lehrpersonen) „nicht belehren, wohl aber produktiv verunsichern, verstören, zum Nachdenken anregen.“

Verantwortung, das Entstehen von Engagement, Akzeptanz und schließlich das gemeinsame Umsetzen. Keine Entscheidungen zu treffen wird immer noch als Schwäche ausgelegt, aber was wäre, wenn man diese Schwäche in Stärke der Mitarbeiter ummünzte? An dieser dialektischen Wendung wird deutlich, dass wir auch unsere Denkfiguren überarbeiten müssen, die in den Tiefenstrukturen unserer jeweiligen Erwartungen an Führung eingeschlossen sind und uns den Blick auf alternative Welten systematisch und systemisch verstellen.“⁸

Als RepräsentantInnen diverser Untergruppen von Organisationen spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle im konstruktiven Umgang mit organisationsinternen Interessenskonflikten und in der Koordinierung berechtigter, oft zur Verselbständigung neigender Gruppenbelange mit Zielen des größeren sozialen Ganzen.

Im traditionellen Denken über Organisationen hat die Hierarchie jenes Set an Verhaltensprinzipien und Spielregeln zur Verfügung gestellt, das normalerweise zur Bewältigung dieser Spannungsfelder zwischen Gruppen und Gesamtorganisation ausreichte.

„Angesichts der Operationsbedingungen heutiger Organisationen greifen die klassischen Koordinationsmechanismen der Hierarchie allerdings zu kurz. Hier ist wesentlich mehr situative Flexibilität gefordert, die unter den gegenwärtigen Organisationsverhältnissen in erster Linie von den Führungskräften erwartet werden muß.“⁹ Der jeweilige ordnungstiftende Bezugsrahmen für das dahinterliegende Verständnis von Organisationen und den in ihr agierenden Rollen ermöglicht erst eine rationale Verständigung über diese selbst.¹⁰

Die oben erwähnte Metapher „triviale“ bzw. „nicht-triviale“ Maschinen ermöglicht eine entsprechende Kategorisierung. Zum Bild einer trivialen Maschine passt die Idee einer Organisationshierarchie mit folgendem Selbstverständnis:

⁸ Freimuth/Straub: Demokratisierung von Organisationen, 11.

⁹ Wimmer: Zur Eigendynamik komplexer Organisationen, 261. Ein Aspekt von Organisationen ist, dass sie immer auch Schauplatz informeller Machtkämpfe, Koalitionsbildungen, Besitzstandskämpfe und Ressourcensicherung sind, die natürlich in keiner offiziellen Darstellung der Organisation zu finden sind, aber sehr wohl ihre Entwicklung beeinflussen. Meistens entsteht ein organisationsspezifisches Set an Spielregeln, wie diese Machtkämpfe und Interessenskonflikte ausgetragen werden. Diese Spielregeln sind jedoch wiederum Objekt diverser Machtstrategien und Einflusskonstellationen, vgl. 264. Aus dieser Perspektive der Macht wird das soziale System Organisation definiert als „ein strukturiertes menschliches Gebilde, das die Handlungen seiner Angehörigen durch relativ stabile Spielmechanismen koordiniert und seine Struktur, d.h. die Stabilität seiner Spiele und der Beziehungen zwischen diesen durch Regulierungsmechanismen aufrechterhält, die wiederum andere Spiele darstellen.“ Crozier/Friedberg: Macht und Organisation, 172.

¹⁰ Interessanterweise stammen die drei klassischen Formen derartiger Bezugsrahmen aus den Naturwissenschaften: Das statisch-mechanistische Leitbild (z.B. im Taylorismus), das kybernetisch-probabilistische Leitbild (z.B. im „management by objectives“ und in diversen Beteiligungsmodellen) und das fraktal-chaostheoretische Leitbild, das auf der Entdeckung innersystemisch angelegter Selbstorganisation und Selbstreproduktion aufbaut. Vgl. Freimuth/Straub: Demokratisierung von Organisationen, 12f.

- ◆ Ohne Organisation herrscht Chaos.
- ◆ Für die zu schaffende Ordnung wird eine einheitliche Idee oder ein oberster Wert benötigt, an dem sich alle Ordnung ausrichten muss.
- ◆ Die Ordnung muß hierarchischen Prinzipien folgen: die `Spitze` muß entscheiden, hat prinzipiell recht und trägt die Verantwortung.¹¹

V.a. die theoretischen Arbeiten von Niklas Luhmann haben nachgewiesen, warum soziale Systeme nicht als triviale Maschinen aufgefasst werden können und das daraus resultierende Führungsverhalten gerade in Zeiten massiver und tiefgreifender Veränderungen logischerweise unpassende Konsequenzen nach sich zieht.

„Die Anerkennung von sozialen Systemen und Individuen als nicht-triviale Maschinen führt zu einem grundlegend neuen Verständnis von Unternehmens- bzw. Personalführung, das die Führungskraft als Teil des zu gestaltenden und steuernden Systems begreift“¹² und dementsprechend zu einem neuen Paradigma von Führungsverständnis führt, das sich folgendermaßen charakterisieren lässt:

- ◆ Führungskräfte stehen nicht außerhalb, sondern sind Teil des Systems.¹³
- ◆ Führungskräfte sind daher in die Geschichte und Gegenwart des Systems mit all seiner Komplexität und Dynamik eingebunden.
- ◆ Führung muss als non-lineales Handeln in Regelkreisen verstanden werden, dessen Folgen nicht deterministisch vorhergesagt werden können. (Lineale Beziehungen lassen keine rekursiven Beziehungen zwischen Wirkungen und ihren Ursachen zu.)
- ◆ Führung meint also einen reflexiven, selbstreferentiellen Prozess, der die ständige Überprüfung des eigenen Handelns und seiner Konsequenzen ermöglicht.

¹¹ Vgl. Reinhardt: Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit, 100. Historisch gesehen haben trivialisierende Führungs- und Steuerungskonzeptionen immer zu hierarchischen Organisationsstrukturen geführt, die eine mechanistische „top down“ Philosophie (im Gegensatz zu bottom up Konzepten) verstärkt haben. Ebd., 108.

¹² Reinhardt: Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit, 102.

¹³ Dies führt zu einem Verzicht auf „objektive“ Wahrheiten und der absoluten Gültigkeit der Urteile von „Experten“, also auch zu mehr Verunsicherung. Vgl. ebd., 121.

- ◆ Die Interdependenz zwischen Führenden und Geführten wird beachtet.¹⁴
- ◆ Der Verzicht der Führung auf Alleindeutung und die Möglichkeit aller Organisationsmitglieder, Entscheidungen und Handlungen der Führungskräfte kritisch zu hinterfragen, spielen nach diesem Verständnis eine entscheidende Rolle.¹⁵ Dieser Verzicht kann nur einer inneren Haltung, die sehr viel mit einer spirituellen Dimension von Demut zu tun hat, entspringen und nicht durch noch so qualitätsvolle „soft skills“ oder Führungseminare antrainiert werden,¹⁶ so wichtig Maßnahmen der Personalentwicklung für Führungskräfte sind¹⁷. Gerade bei diesen wird übrigens das Spannungsfeld der Anpassung von MitarbeiterInnen an konkrete Anforderungen einerseits bzw. der Entwicklung von eigenständigen Persönlichkeiten andererseits besonders deutlich.

Erwiesenermaßen ist die Kommunikationsfähigkeit und vor allem -bereitschaft der Führungskräfte ein zentraler Faktor in der Gestaltung und Veränderung von Organisationskulturen.¹⁸ Kommunikative Führungskräfte werden sich leichter tun, Initiativen, die als „Führung von unten“¹⁹ bezeichnet werden, als konstruktiven Beitrag anzunehmen und in den Organisationsalltag positiv zu integrieren.²⁰

Mit dem Thema Führung ist das Thema Karriere und „arbeitsbezogene Übergänge“ verbunden. In der Regel beginnt ja niemand seine Berufslaufbahn als Führungskraft, sondern durchwandert im Lauf seiner Karriere unterschiedliche Ebenen innerhalb von Organisationen bzw. Unternehmungen.

Diese Übergänge sind im klassischen Verständnis „Rites de Passage“, für deren Charakterisierung Kennzeichen wie Angst und Unsicherheit als Katalysator von erhöhter

¹⁴ Probst: Selbstorganisation, 106: „Wirksame Organisation und Führungskräfte zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, Prozesse und Strukturen für die Beteiligten/Betroffenen sinnvoll aufscheinen zu lassen und auch in Worte zu kleiden, damit möglichst viele Beteiligte/Betroffene darüber kommunizieren können. Nur so kann das, was ein kollektives System tut, zum sozialen Faktum werden und wirksam sein.“

¹⁵ Vgl. Reinhardt: Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit, 5.

¹⁶ Neben der systemischen Führung bemüht sich ein zweiter Ansatz, auf Basis eines nicht-trivialen Menschenbildes zu arbeiten, die so genannte „symbolische“ Führung. Zentrales Kennzeichen ist die indirekte Führung durch die Schaffung identitätsstiftender Symbole und Strukturen, die Sinn vermitteln und so die Motivation der MitarbeiterInnen steigern soll. In der Praxis haben sich daraus resultierende „Corporate Identity Programme“ längerfristig als letztlich kaum erfolgreich erwiesen. Oder vgl. ebd., 123f.

¹⁷ Vgl. Hannawald: Systematische Führungskräfte-Entwicklung, 410.

¹⁸ Vgl. Reinhardt: Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit, 176f.

¹⁹ Vgl. Wunderer: Führung des Chefs, 266f. Eine durchschnittlich höhere Qualifikation, ein neues Organisationsverständnis bzw. der Wertewandel unterstützen diese Tendenz.

²⁰ Im Gegensatz dazu baut der autoritär-dirigierende Führungsstil auf Misstrauen statt auf Vertrauen, ja er institutionalisiert es geradezu. Kontrolle bis ins Letzte, Allmachtsbestreben sind die Folge, die letztlich demotivierend und vertrauensmindernd wirken, vgl. Stecher: Integrieren und motivieren, 121.

Anpassungsbereitschaft, Rollenfragen, Umgang mit neuen Kontexten oder das Überschreiten bisheriger organisationaler Grenzen von Bedeutung sind,²¹ die vor allem bei internationalen Karriereübergängen ein beträchtliches Risikopotential darstellen und daher durch gezielte Maßnahmen der Personalentwicklung begleitet werden sollen.²²

Theologisch wird die Frage „Führen und Leiten“ unter 6.3.3.2 näher untersucht. Zum Beispiel beleuchtet der theologische Aspekt, dass der Heilige Geist in jedem Menschen wirkt und in vielerlei Gruppen und Organisationen und weit über die Grenzen dessen hinaus, was menschlich wahrnehmbar und erforschbar ist, diese Frage noch einmal von einem ganz anderen Fokus. Gerade die Erfahrungen vieler im Vergleich mit den deutschsprachigen Diözesen materiell und strukturell armer Kirchen des Südens zeigen, was oft an „bottom-up“ Prozessen²³ möglich ist und wird, auch dann, wenn alle „harten“, also berechenbaren und wirtschaftlich messbaren Organisationsfaktoren keine Entwicklung mehr realistisch erscheinen lassen.²⁴

²¹ Vgl. Mayrhofer: `Rites de passage`, 273-275. Der Begriff selber geht auf den französischen Ethnologen van Gennep zurück (1909), der darunter ritualisierte Handlungen versteht, welche helfen, unvermeidliche oder auch selbstgewählte Übergänge in menschlichen Biografien besser zu bewältigen. Dabei wird zwischen sakral-religiösen und profanen Ritualen unterschieden.

²² Viele Führungskräfte stehen unter enormem Druck und sind durch die zunehmende Profit- und Leistungsorientierung oft vor schwerwiegende ethische Entscheidungen gestellt. Es gibt v.a. von Seiten der Jesuiten Bemühungen, durch thematische Führungskräfte-seminare dieses Feld aufzugreifen, vgl. z.B. Kaufmann/Kerbler/Zulehner: Ethos und Religion bei Führungskräften. Dieses Thema wird in der kirchlichen Bildungsarbeit z.B. durch innovative Angebote der Kardinal König Akademie in Wien aufgegriffen.

²³ Mit „bottom up“ bezeichnet man Initiativen, die in einer hierarchisch strukturierten Organisation von unten entstehen. Im Gegensatz dazu sind mit „top down“ Maßnahmen der Führungskräfte und Mächtigen gemeint.

²⁴ Vgl. als nur eines von vielen Beispielen die Geschichte der sogenannten „Englischen Fräulein“, die sich laut einem Bericht der KathPress vom 23.1.2004, 7 nunmehr „Congregatio Jesu“ nennen (dürfen): Das von der Engländerin Maria Ward 1609 gegründete Institut wurde von Papst Urban VIII. 1631 aufgehoben, nachdem der Klerus heftigst den Anspruch der Frauen bekämpft hatte, nach dem Vorbild der Jesuiten ohne Chorgebet und Klausur apostolisch tätig zu sein. Beim Tode der Gründerin 1645 war ihr Lebenswerk gescheitert. Tatsächlich blühte es aber weiter auf und wurde schließlich über hundert Jahre später kirchlich anerkannt. Vgl. Köhler: Maria Ward. Ein Frauenschicksal des 17. Jahrhunderts.