

Führung ist nicht gleich Führung

Führungspersonen unter besonderer Betrachtung kirchlicher und sozialwirtschaftlicher Arbeitsfelder

Ein Beitrag von Jörg-Simon Löblein

Oftmals werden in Organisationen bestimmte Gewohnheiten, Bedingungen oder Unternehmenskulturen als selbstverständlich oder schwer veränderbar angesehen.

Eine Führungskultur entsteht im Dreieck der strukturellen Bedingungen einer Organisation, der formellen und informellen Kultur sowie der Sozialisierungen von Führungspersonen. Die Wirksamkeit des Führungsgeschehens kann erhöht werden, wenn ihre systemischen Zusammenhänge reflektiert werden.

Innovation kann gelingen, wenn sich Führungspersonen und -gruppen folgenden Fragen widmen:

- Welche wichtigen Unterschiede zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen gibt es? Welche spezifischen Bedingungen herrschen in unserem Feld?
- Welche Unterschiede sind in der Sozialisation von Führungspersonen in Profit- und Non-Profit-Organisationen festzustellen? Woher „kommen“ unsere Führungskräfte?
- Welchen Nutzen kann die Betrachtung dieser Unterschiede haben? Welche erweiternden Blickwinkel bieten sich daraus?

Wann sind Führungspersonen erfolgreich?

Manager:innen oder Führungspersonen gelten hinlänglich als prägende Personen, die für die Kultur und den Erfolg von Organisationen hohe Verantwortung tragen.



Jörg-Simon Löblein ist selbständiger Organisationsentwickler, Führungskräfte-Coach, Trainer und Supervisor DGSv für Organisationen unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche. Er war über 20 Jahre als evangelischer Diakon in der freien Wohlfahrtspflege in Führungs- und Vorstandsfunktionen tätig.

Es werden vielfältige und oft widersprüchliche Erwartungen an Führungspersonen gestellt: von Kund/innen und Kooperationspartner/innen der Organisation ebenso wie von ihren Aufsichtsgremien, Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden mit den jeweils eigenen Zielvorstellungen.

Sie benötigen hohe Kompetenzen und gut entwickelte Persönlichkeitseigenschaften, um mit diesen Belastungen bestmöglich umzugehen. Gelingt ihnen all das, gelten sie als erfolgreiche Führungspersonlichkeiten.

Durch diese häufig eingenommene Sicht entwickelten sich in den letzten Jahrzehnten eine vielfältige und praxisnahe Führungsliteratur sowie Beratungsszene, die sich meist auf veraltete Erkenntnisse der Füh-

rungsforschung beziehen: Mit Eigenschaftstheorien und Führungsstil-Ansätzen wird der Erfolg von Führung meist ausschließlich an der Führungsperson festgemacht.

Man kann eine tiefe Krise der Führungsforschung erkennen, da es offenbar nicht gelingt, das Geschehen zwischen einer Führungsperson und den Mitarbeitenden konzeptionell ausreichend zu erklären. Auch bieten sie keine praktisch umsetzbaren Lösungen für tatsächlich bestehenden Führungsprobleme.

Thomas Lührmann formulierte 2007 daher drei prägnante Fragen:

- Ist Führung nur Einbildung?
- Ist Führung nur Zufall?
- Ist Führung reine Anpassung?

Dieser Beitrag folgt den hier aufgeworfenen Fragen mit folgender Grundüberlegung:

Führungswirkung ist abhängig von

- den Kompetenzen einer Führungsperson,
- der jeweiligen Organisation, ihren formellen Zielen und ihrer informellen Kultur,
- sowie der milieubedingten Sozialisation der Führungsperson.

Zentrale Unterschiede der Bedingungen von Profit- und Non-Profit-Organisationen

Managementaufgaben im Profit-Sektor, dessen Unternehmen an messbaren Erfolgen, ökonomischen Zahlen und Gewinnen geprüft werden, entwickeln sich zunehmend anspruchsvoller und komplexer. Die gesellschaftliche Entwicklung hin zu Partizipation und ausgewogener Work-Life-Balance führt zur Zunahme von soft-skill-orientiertem Führungshandeln und zur Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen.

Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel haben viele Branchen von Arbeitgeber- zu Arbeitnehmermärkten gemacht. Oft konkurrieren die Arbeitnehmenden nicht mehr um die besten Jobs, sondern die Arbeitgebenden um die besten Arbeitnehmenden.

Aufgrund der Veränderung markt- und sozialwirtschaftlicher Strukturen sind die Grenzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen zunehmend fließend.

Im Non-Profit-Sektor sind Verbände, Vereine, Kirchen, Kliniken und Stiftungen verortet. Die Organisationen dienen nicht der Gewinnerzielung und sind meist steuerbegünstigt. Viele etablieren jedoch



Abb.: Jörg-Simon Lößlein

Führungsgeschehen im dynamischen Umfeld

umfassende ökonomische Steuerungsinstrumente, damit sie sich langfristig am Markt behaupten. Zunehmend werden ausgelagerte Tochtergesellschaften gegründet, die Gewinne behalten dürfen.

Die meisten Aufsichtsgremien werden jedoch von ehrenamtlich tätigen Personen geleitet. Sie werden selten finanziell honoriert und haben unklare Qualifikationen für diese Aufgaben. Dies trifft auf kirchliche Organisationen besonders zu.

Das Personal kann in der Sozialwirtschaft hinsichtlich der Aufgaben oder Gehaltshöhen flexibler eingesetzt werden als im öffentlichen Sektor. Auch der Anteil von ehrenamtlich und nebenberuflich Tätigen ist höher.

Da Leistungen und Erfolge schwer messbar sind, geraten die Führungen oft unter Rechtfertigungsdruck. Wann sind eine Organisation, ihre Führungspersonen und die Mitarbeitenden erfolgreich? Nicht selten entstehen Handlungsunklarheiten aufgrund von Zielkonflikten der Gesetzgebung, der Kostenträ-

ger, des Effizienzstrebens der Non-Profit-Organisation und der Belegschaft.

Neben den kulturprägenden sozialen, ethischen oder religiösen Ansprüchen wird im Non-Profit-Bereich stärker beziehungs- und kommunikationsorientiert sowie solidarisch gearbeitet, wobei die solidarische Ausrichtung auf die Klientel vorherrscht. Innerorganisational werden oft andere Formen für die Austragung von Konflikten und Konkurrenz gefunden als in Profit-Organisationen üblich.

Die Hierarchien sind meist flacher, der tägliche Aushandlungsbedarf höher. Dies verstärkt sich aufgrund des Fachkräftemangels, vor allem in Kirche, Pflege und Pädagogik.

Die Mitarbeitenden gelangen teilweise aufgrund entsprechender Werbung, eigener Sozialisation und ethischer Prinzipien in die Berufe. Die Identifikation ist dadurch sehr hoch. Bei organisatorischen Schwierigkeiten werden ökonomische Notwendigkeiten oder unklare Strukturen umso schwieriger bewertet.

Managementaufgaben im Non-Profit-Bereich bergen oft deutlich anspruchsvollere und komplexere Herausforderungen als im Profit-Bereich.

Nicht selten gerät in Aushandlungs- oder Konfliktphasen die Sachebene der Organisationsziele aus dem Fokus. Mitarbeitende betonen die Beziehungen oder die Forderung nach Eingehen auf Bedürfnisse der Mitarbeitenden oder der Klientel. Es kommt immer wieder vor, dass Unternehmen(-steile) in der Sozialwirtschaft wegen jahrelanger Konfliktvermeidungskulturen zur Geschäftsaufgabe gezwungen werden.

Um das zu vermeiden, rücken Sozial-Manager:innen die ökonomischen und sachorientierten Ziele in den Vordergrund. Sie riskieren damit eine Verschlechterung der Unternehmenskultur.

Diese Aushandlungseffekte sind zwar systemisch in vielen Organisationen zu beobachten, jedoch können sich hierdurch gerade im kirchlich-caritativen Bereich erhebliche Schieflagen entwickeln.

Eine schmale Gratwanderung sowie eine hohe und intuitive Kunst der Führungspersonen sind nötig. Ebenso ist die eingeübte Konfliktkultur der Belegschaft entscheidend. Es gilt, eine offene Fehlerkultur zu prägen und transparente Aushandlungsprozesse gemeinsam zu gestalten.

Unterschiede in der Sozialisation von Führungspersonen

Manager:innen im Profit-Bereich kommen meistens aus der Mittel- und Oberschicht und sind Kinder von Selbständigen oder Akademikern. Neben Studiengängen in Ökonomie, Technik, Rechtswissenschaften oder Management sind unterstützende Netzwerke, fami-



Abb.: Jörg-Simon Löhlein

Gelingens-Faktoren von Führung

liäre Kontakte, hilfreiche Praktika und habituelle Umgangsformen oft hilfreich für ihre berufliche Sozialisation.

Ein erheblicher Teil der Wirtschaftselite entstammt aus direkter Vererbung (vor allem im Mittelstand) oder sozialen Rekrutierungsmaßnahmen aus den drei bis vier Prozent der Bevölkerung mit der höchsten ökonomischen Ausstattung.

Manager:innen im Profit-Bereich haben eine höhere berufliche Mobilität. Sie können Branchen- und Rollenwechsel wesentlich leichter vollziehen. Oft gilt das als Qualitätskriterium hoher Flexibilität und zeugt von generalistischen Fähigkeiten.

Manager:innen im Non-Profit-Bereich kommen aus den unteren bis mittleren sozialen Schichten. Vielen waren die Eltern Vorbild für späteres freiwilliges Engagement. Sie zeichnen sich durch Organisationstreue und hohen Idealismus aus. Ihre Management-Rollen haben sie oft nach etlichen Berufs-

jahren durch Weiterbildungen realisiert.

Ihre Motive für diese Berufswahl sind meist weniger von Macht- oder Einkommensvorstellungen, sondern eher vom Wunsch nach Selbstbestätigung, Selbstverwirklichung und beruflicher Sicherheit geprägt.

In kirchlichen Arbeitsfeldern sind Sozialisationen von Führungspersonen nicht selten, die sich - ähnlich wie im Profit-Bereich - durch familiäre Herkunft, unterstützende Netzwerke sowie habituelle Prägnungen auszeichnen.

Die Berufungs- und Einstellungsprozesse von Aufsichtsräten, Manager:innen oder Headhuntern achten unbewusst und auch explizit auf den „richtigen Stallgeruch“, wenn zum Beispiel „persönliche und kulturelle Passung“ gefordert wird. Viele Verantwortliche gehen davon aus, dass kulturelle Ähnlichkeit in der Mitarbeiterschaft und bei Führungspersonen zu weniger Konflikten führe.

Die Realität zeigt, dass gerade die Organisationen Innovation entwickeln, in denen Diversität gelebt wird: Unterschiedliche Personen verständigen sich auf gemeinsame Ziele, und können interdisziplinär nach verschiedenen Methoden neue Lösungen erarbeiten.

Zusammenfassende Betrachtung

Die unterschiedlichen Herausforderungen der Wirtschaftssektoren und Unternehmensarten erfordern und bilden spezifische Laufbahnen der Manager:innen. Nicht selten sind sie auch (informelle) Voraussetzung für die Besetzung von Funktionsstellen. Damit werden nicht nur fachliche Übereinstimmung und Qualität gewährleistet, sondern auch Homogenisierungen und Tendenzen zu kulturell geschlossenen Systemen produziert.

Es kommt bei Führungspersonen oft zu erheblichen Selbstzuschreibungen und auch zu stark wirkenden Fremdwahrnehmungen. Wenn hier Diskrepanzen entstehen, entwickeln sich oft Konflikte auf sachlichen, strukturellen oder personalen Ebenen.

Führungspersonen ist oft nicht umfassend bewusst, welche spezifisch kulturelle Wirkung ihre Organisation hat, sowie welchen Anteil sie selber daran haben.

Dies liegt auch an der jeweiligen Herkunft der Führungspersonen, die ja nicht selten aus demselben kulturellen Milieu kommen oder sich in dieses hinein sozialisiert haben.

Eine Kontrastwahrnehmung der eigenen Systemgrenzen hilft, innovative Führungsprozesse in Gang zu setzen. Systemische Sichtweisen für rekursive Prozesssteuerung in Organisationen fördern ihre innovative und nachhaltige Entwicklung.

In Organisationsentwicklung und Führungskräfte-Coaching gibt es die Erfahrung, dass der erweiterte Blick über den Tellerrand das Verstehen vertieft und die Wahrnehmung schärft. Das tiefe Verstehen der systemischen Zusammenhänge zwischen

- den äußeren und strukturellen Bedingungen der eigenen Organisation,

- und ihren formalen und informellen Kulturprägungen,

- sowie der individuellen persönlichen und beruflichen Sozialisation,

ermöglicht gerade in Phasen besonderer Herausforderungen bewusste und handlungsstarke Führungswirkung.

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv)

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) setzt sich seit ihrer Gründung 1989 für die Qualität von Supervision und seit der Jahrtausendwende auch Coaching ein.

Die DGSv fördert Konzeptentwicklung, Forschung und Praxis und gehört seit Ende 2022 zu den Partnerverbänden der KVI Initiative.

Sie vertritt die fachlichen und berufspolitischen Interessen ihrer über 4.500 natürlichen und 31 juristischen Mitglieder.

Web: www.dgsv.de

Literaturhinweise

Belardi, N. (2020): Supervision und Coaching; für Soziale Arbeit; für Pflege; für Schule. Freiburg i.Br.: Lambertus

Graf, E.-M.; Aksu, Y.; Pick, I.; Rettinger, S. (Hrsg.) (2011): Beratung, Coaching, Supervision; Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt. Wiesbaden: VS

Heintel, P. (2009): Systemreflexion und Systemgrenzen in einer entgrenzten Wirtschaft - Folgen für Beratung in und von Organisationen. In: Pühl, H. (Hrsg.) (2009): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung (3. Auflage). Wiesbaden: VS; S. 29-40

Jeromin, J.; Jourdan, G.; Nell von, F. (2018): Leadership in Organisationen mit reduzierten Hierarchien; Praxiswissen für die Führungsaufgabe. Wiesbaden: Springer VS

Lührmann, T. (2007): „Leadership is like catching a cold“ Zur (sozialen) Konstruktion von Führung. In: Schreyögg, A.; Schmidt-Lellek, Ch. J. (Hrsg.) (2007): Konzepte des Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching; Sonderheft 1/2007. Wiesbaden: VS; S. 13-28.

Pühl, H. (2009): Supervision und Organisationsentwicklung - Beratung im Wandel. In: Pühl, H.: (Hrsg.) (2009): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung (3. Auflage). Wiesbaden: VS; S. 15-27

Rybnikova, I.; Lang, R. (2021): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler

Schein, E.H. (2018): Organisationskultur und Leadership (5. Auflage). München: Vahlen

Schlippe von, A.; Schweitzer, J. (2016): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Band 1: Das Grundlagenwissen und Band 2: Das störungsspezifische Wissen (3. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

2 | Mai 2023

Finanzen

Qualitätsmanagement in der Prüfung -
Wie kann Vertrauen in gute Prüfung
gerechtfertigt werden?

Facility- & Immobilienmanagement

Fusion der Ev. Stiftung Pflege Schönau
(ESPS) und der Ev. Pfarrgründestiftung
Baden (EPSB) - Interview mit
Ingo Strugalla

Management & Organisation

Zukunftsfähigkeit der kirchlichen Verwaltung -
Aspekte der Zusammenführung von
Verwaltungsleistungen

Informationstechnologien

Lässt sich der administrative Prozess der
Taufe digitalisieren? -
Wie lässt sich das Ergebnis auf die Prozess-
digitalisierung in Kirche, kirchlichen und
kirchennahen Organisationen übertragen?

Energie und Umwelt

PV-Anlagen auf denkmalgeschützten
Kirchen und Gebäuden? - Neue Rahmenbedingen,
Denkmalschutzbehörden und kirchliche Bauämter

Personalmanagement

Führung ist nicht gleich Führung -
Führungspersonen unter besonderer
Betrachtung kirchlicher und sozialwirt-
schaftlicher Arbeitsfelder



Vorschau

Das Beste aus zwei Welten -
KVI Kongress 2023