

Johannes Eurich · Alexander Brink (Hrsg.)

Leadership in sozialen Organisationen

Soziale Investitionen

Herausgegeben von

Helmut K. Anheier, Andreas Schröder, Volker Then

Bürgerschaftliches Engagement und Stiftungsförderung, Zeit und Geld für gemeinwohlorientierte Zwecke werden immer weniger konsumtiv als „Spende“, sondern ihrer eigentlichen Funktion entsprechend als Investition verstanden.

Was sind Potenzial und Grenzen privater Beiträge für das Gemeinwohl? Welche Rolle nehmen Stiftungen, zivilgesellschaftliche Organisationen und Sozialunternehmen ein? Welchen Beitrag können Staat und Wirtschaft leisten? Diese und andere zentrale Fragen werden aus wirtschaftlicher, politischer, gesellschaftlicher, organisationaler und managementrelevanter Sichtweise betrachtet.

Die Reihe richtet sich an Studierende, Kollegen aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen (Soziologie, VWL, BWL, Organisationstheorie, Politikwissenschaft, Pädagogik, Recht) und an die Fachöffentlichkeit, einschließlich Führungskräfte im Dritten Sektor (in Stiftungen, Verbänden, Wohlfahrtsorganisationen, Sozialunternehmen, NGOs), in der Wirtschaft wie auch in der Politik.

Johannes Eurich
Alexander Brink (Hrsg.)

Leadership in sozialen Organisationen



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Frank Engelhardt

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-16282-9

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Zur Aktualität des Leadership-Diskurses	9
<i>Johannes Eurich und Alexander Brink</i>	

I. Führungshandeln und Führungspersönlichkeit

Führen heißt die Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen	21
<i>Hans H. Hinterhuber</i>	
Internes Unternehmertum – Gefordert – Gefördert – Gelebt	31
<i>Rolf Wunderer</i>	
Leadership und Wertemanagement	47
<i>Walter Neubauer</i>	
Narzissmus und Führung	61
<i>Gerhard Dammann</i>	
Charismatische Führungspersönlichkeit und soziale Verantwortung	91
<i>Klaus D. Hildemann</i>	

II. Steuerung und Professionalisierung

Leadership und Nonprofit Governance	101
<i>Axel Schuhen</i>	
Corporate Governance in der Diakonie: Empirische Beobachtungen und theoretische Überlegungen	111
<i>Arne Manzeschke</i>	
Führung in Wohlfahrtsverbänden	133
<i>Georg Cremer</i>	

Professionalisierung und Nonprofit Leadership	141
<i>Andreas Schröer</i>	
Professionalitätsdiskurs und Management: Ein Paradoxon der Moderne	159
<i>Julia Evetts</i>	
Leadership und interpersonales Vertrauen am Beispiel der Prozessorganisation sozialer Dienstleistungen	169
<i>Andreas Langer</i>	

III. Perspektiven und Potenziale

Accountability in a Globalising World: International Non-Governmental Organisations and Foundations	193
<i>Helmut K. Anheier und Amber Hawkes</i>	
Neue Verantwortungsteilung und Aktivierung der Wohlfahrtsgesellschaft: Herausforderungen für Nonprofit-Organisationen	213
<i>Wolfgang Maaser</i>	
Leadership Diskurse: Neue Herausforderungen für Führung und Leitung	225
<i>Marlies W. Fröse</i>	
The Three Elements of Good Leadership in Rapidly Changing Times	245
<i>Lynn Barendsen und Howard Gardner</i>	
Autorinnen und Autoren	255

Vorwort

Dieser Band geht auf das Symposium *Leadership in sozialen Institutionen* zurück, das vom 15. bis 17. März 2007 am Internationalen Wissenschaftsforum der Universität Heidelberg (IWH) stattfand. Ausrichter des Symposiums war das *Diakoniewissenschaftliche Institut* der Universität Heidelberg in Kooperation mit dem Studiengang *Philosophy & Economics* der Universität Bayreuth. Dem damaligen Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts, Prof. Dr. Heinz Schmidt, danken wir herzlich für die Zusammenarbeit. Ebenso gilt unser Dank dem Team des IWH unter Leitung von Dr. Ellen Peerenboom sowie der Volkswagen Stiftung und der Stiftung der Universität Heidelberg, die durch ihre finanzielle Unterstützung das Symposium erst ermöglicht haben.

Fast alle Vorträge, die auf dem Symposium gehalten wurden, sind in den Beiträgen des vorliegenden Bandes enthalten. Ergänzend haben wir gezielt einzelne Autorinnen und Autoren um weitere Aufsätze gebeten, so dass nun ein über das ursprüngliche Symposiumsformat hinausgehendes Spektrum von Fragestellungen wiedergegeben ist. Damit werden nicht nur weitere Zusammenhänge aufgezeigt, die von dem Thema Leadership berührt werden, sondern auch Perspektiven eröffnet, die zukünftige Arbeiten zu diesem Themenfeld anregen können.

Wir möchten allen Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge und ihre Mitarbeit herzlich danken. Den verantwortlichen Mitarbeitenden des VS Verlags für Sozialwissenschaften in Wiesbaden danken wir für die reibungslose Zusammenarbeit, den Reihen-Herausgebern für die Aufnahme in die Reihe *Soziale Investitionen*. Verbunden fühlen wir uns Frau Eva Jansky, die bei der Erstellung der Druckvorlage großen Einsatz gezeigt hat.

Diesen Band veröffentlichen wir in Erinnerung an Prof. Dr. Bernard M. Bass, einen der Väter des Leadership-Konzepts. Prof. Bass hatte seine Teilnahme an dem oben genannten Symposium zugesagt, musste dann aber aufgrund einer schweren Krankheit seine Reisepläne aufgeben. Er verstarb im Oktober 2007.

Heidelberg und Bayreuth, im September 2008

Johannes Eurich und Alexander Brink

Zur Aktualität des Leadership-Diskurses

Johannes Eurich und Alexander Brink

1. Einleitung

Leadership ist ein im deutschsprachigen Raum bislang eher vernachlässigtes Thema. Natürlich gibt es Arbeiten zu Führung und Führern, aber die Führungstheorien sind nicht in gleichem Maße entwickelt worden wie in anderen Ländern.¹ Besonders deutlich wird dies im Vergleich zu den USA. Einige Autoren haben zwar amerikanisches Leadership-Denken auch hierzulande eingeführt oder weiterentwickelt (vgl. z.B. Hinterhuber und Wunderer).² Doch in den USA findet man einen seit einigen Jahrzehnten geführten wissenschaftlichen Diskurs zu Führung und Führungsverhalten in der Wirtschaft und im öffentlichen Sektor, der nicht nur unterschiedliche Ansätze im Verständnis von Führung hervorgebracht und diese von Management differenziert hat (vgl. Barendsen/Gardner), sondern der sich inzwischen auch in unterschiedliche Teilbereiche von Leadership ausdifferenziert hat (vgl. public leadership, business leadership, nonprofit leadership etc.). Im vorliegenden Band beziehen wir uns – wie der Titel bereits anzeigt – auf den Teilbereich von Leadership in sozialen Organisationen. Dabei werden auch amerikanische Konzepte aufgegriffen und in den deutschen Kontext eingespielt. Dass ein Diskurs über Leadership notwendig ist, kann man an der Transformation des Sozialbereichs in Deutschland zeigen.

Auf die Einführung stärker ökonomisch ausgerichteter Rahmenbedingungen zunächst im Pflegesektor, dann in immer mehr Bereichen des Dritten Sektors wurde mit der Entwicklung von Sozialmanagement-Konzepten reagiert, die einen sprunghaften Anstieg von entsprechenden Studiengängen und Fortbildungsangeboten nach sich zog.³ Mit der Einführung ökonomischer Steuerung in sozialen Organisationen entfallen auf Sozialmanager/innen Aufgaben, die auch die Steuerung und Kontrolle der Erbringung sozialer Dienstleistungen beinhalten. Autonomie, Kompetenz und Vertrauen, die bislang als notwendige Voraussetzungen für professionelle Praxis erachtet wurden, werden nun durch managerielle Eingriffe in Frage gestellt oder reglementiert (vgl. Evetts). Zugleich ist zu beobachten, dass die Koordination und Erbringung sozialer Dienstleistungen neue Herausforderungen an eine Organisation stellt, die nun bereits auf der Ebene der Dienstleistungserbringung Leadership-Qualitäten erforderlich machen (vgl. Langer). Diese neuen Anforderungen an Führung

-
- 1 Die besonderen historischen Gründe hierfür klingen z.B. beim Gebrauch des Wortes „Führer“ im Deutschen noch an; jedoch bezieht sich die Leadership-Debatte im Kontext sozialer Organisationen gerade nicht auf autoritäre, gewalt- oder machterherrlichende Führungsverständnisse. Trotzdem muss auch das Thema des Missbrauchs von Autorität und Führungspositionen gerade vor dem Hintergrund der NS-Zeit bearbeitet werden. In diesem Band nehmen vor allem die Beiträge von Dammann und Hildemann Gefährdungen von Leadership auf und diskutieren diese kritisch.
 - 2 In diesem Abschnitt wird in den Klammern auf Autorinnen und Autoren verwiesen, die Beiträge zum vorliegenden Band beigesteuert haben.
 - 3 Heute gibt es bereits über 100 Studiengänge in Deutschland, die für Sozialmanagement oder entsprechend verwandte Studien-Angebote an Hochschulen akkreditiert sind.

werfen auch die Frage auf, ob durch eine Professionalisierung von Führung im Dritten Sektor den strukturellen Führungsaufgaben und ihren zentralen Herausforderungen besser entsprochen werden kann (vgl. Schröder). Auch wenn diese Frage momentan nicht schlüssig beantwortet werden kann, so zeichnen sich doch Veränderungen in der Konzeption von Sozialmanagement-Studiengängen ab, etwa wenn Reflexionsräume für Wertfragen oder Coaching zur Entwicklung der Persönlichkeit von Führungskräften curricular vorgesehen werden (vgl. Fröse).

Eine Unterscheidung zwischen Management und Leadership ist in Deutschland in der Regel bisher nicht üblich, zumindest nicht im Bereich des Dritten Sektors. Vielmehr werden Führungsaufgaben und Führungshandeln im Rahmen des strategischen Managements und des normativen Managements sozialer Organisationen verortet oder sie werden einfach abgeblendet. In diesem Band wird jedoch zwischen Management und Leadership grundlegend unterschieden. Dabei gehen wir davon aus, dass der Dritte Sektor einige Spezifika für das Führungshandeln aufweist, die für alle sozialen Organisationen Gültigkeit haben, auch wenn es innerhalb des Sektors sehr vielfältige und unterschiedliche Organisationen gibt. Leadership hat auch für die Steuerung und Aufsicht von Organisationen, also für die Corporate Governance, Bedeutung. Leadership und Corporate Governance sind daher zwei miteinander verschränkte und voneinander abhängige Elemente der Organisationsführung (vgl. Schuhen und Manzeschke).

Durch die Reform des Sozialstaats wurden in den unterschiedlichen Bereichen des Dritten Sektors Sozialmärkte, Quasi-Märkte oder (teil-)korporatistische Ordnungen geschaffen bzw. erhalten, die neue Herausforderungen an die verschiedenen sozialen Organisationen stellen. Im Wettbewerb der einzelnen Dienstleister muss sich eine soziale Organisation durch Effizienz, Innovation, kluge Kooperation und ein überzeugendes Profil auszeichnen. Oftmals ist dazu ein grundlegender Umbau der Führungsstrukturen und -prozesse notwendig. Die Persönlichkeit von Führungskräften rückt stärker in den Fokus, da diese nicht nur die in der Profilbildung verankerte Wertebasis der Organisation verkörpern müssen, sondern auch, weil Führungskräfte für die Anpassung der Organisationsziele und die Erschließung neuer Geschäftsfelder Visionen entwickeln und überzeugend vermitteln sollten. Zugleich müssen sie nach innen mit den Transformationsprozessen einhergehende Ängste z.B. unter der Mitarbeiterschaft abbauen und nach außen neue Kooperationen aufbauen. Zum Teil werden kleinere Organisationen von größeren übernommen oder fusionieren zu größeren Einheiten. Bei diesen Vorgängen sind Führungsqualitäten erforderlich, die über erworbenes Managementwissen hinausgehen und nicht losgelöst von persönlichen Eigenschaften betrachtet werden können. Damit ist ein weiterer Ansatzpunkt für Leadership in sozialen Organisationen gekennzeichnet. In diesem Zusammenhang wird unter Leadership oftmals ein spezifisches Set an Eigenschaften und Kompetenzen verstanden, durch das andere motiviert und befähigt werden, zum Erfolg einer Organisation beizutragen. Gleichzeitig wird dabei deutlich, dass Leadership nicht allein funktional zu verstehen ist, sondern die Fähigkeiten und die Persönlichkeit des/der Führenden mitbedacht werden müssen. Gerade die psychologische Literatur bietet hier bemerkenswerte Erkenntnisse (vgl. Dammann und Hildemann).

Wird Leadership auf die Führung der gesamten Organisation bezogen und von Management abgegrenzt, dann sind auch die Entwicklung der Wertgrundlagen und der Organisationsstrategie als Kernaufgaben von Leadership zu verstehen (vgl. Neubauer). Für Leadership kommt es deshalb darauf an, die spezifischen Anforderungen des zivilgesellschaftli-

chen Sektors zu verstehen, gesellschaftliche Entwicklungen richtig zu deuten und adäquate Antworten in der Ausrichtung der Organisation zu finden. Welche Herausforderungen sich Führungskräften in sozialen Organisationen heute stellen, kann am Problem der Rechenschaftslegung bei grenzüberschreitenden Engagements dargestellt oder an Prioritätenkonflikten zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Funktionszuschreibungen, etwa als sozialer Dienstleister und als Sozialanwalt, aufgezeigt werden (vgl. Anheier/Hawkes sowie Maaser und Cremer).

2. Überblick über die Beiträge des Bandes

Der vorliegende Band *Leadership in sozialen Organisationen* ist in drei Teile gegliedert: Führungshandeln und Führungspersönlichkeit (Teil I), Steuerung und Professionalisierung (Teil II) sowie Perspektiven und Potenziale (Teil III).

2.1 Führungshandeln und Führungspersönlichkeit (Teil I)

Im ersten Teil werden die Grundlagen von Führung dargestellt und Differenzierungen in der Begrifflichkeit vorgenommen. Dabei müssen auch die Persönlichkeit von Führungskräften und ihre Potenziale wie ihre Risiken für den Erfolg der Organisation bedacht werden. Die Beiträge thematisieren Führungshandeln und Führungspersönlichkeit zum Teil in unternehmerischer Perspektive, ohne dabei immer eine Übertragung auf soziale Organisationen vorzunehmen. Besondere Anforderungen und Spezifika der Führung sozialer Organisationen werden anschließend in Teil II dargestellt.

Hans H. Hinterhuber (Universität Innsbruck) stellt in seinem Artikel *Führen heißt die Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen* Merkmale exzellenter Führung vor. Diese wird als Dienstleistung rekonstruiert, nicht als Herrschaft oder Macht. Vieles, was ursprünglich der Führungskraft zugeschrieben wurde, fällt mittlerweile – so Hinterhuber – in den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter. Nur die nicht delegierbaren Führungsaufgaben bleiben weiterhin im Spektrum der Führungskraft. Dennoch sollte sich die Führungskraft immer auch als Teil der Gemeinschaft betrachten. Hinterhuber gibt schließlich Empfehlungen in Bezug auf die richtige Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sein Beitrag ist insgesamt sehr praxisnah und klar geschrieben: Er skizziert deutlich das Spannungsfeld von Leadership und Management, von Emotion und Kognition, von Begeisterung und Kontrolle, wobei eine exzellente Führung – als Mischung von Charakter, Wissen und Tun – sich gerade in der guten Balance von Leadership und Management auszeichnet. Letztlich geht es bei Führung aber immer darum, die Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen.

Rolf Wunderer (Universität St. Gallen) spricht sich in seinem Artikel *Internes Unternehmertum – Gefordert – Gefördert – Gelebt* für unternehmerisches Handeln in Form von internem Unternehmertum aus. Der Wandel von der Industrie- zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft hat internes Unternehmertum in den vergangenen Jahren zu einem eigenen Managementkonzept werden lassen. Es geht Wunderer um konzeptionelle Anregungen, die weit über die Mitbestimmung hinausgehen und in ein integriertes Konzept münden, das in sieben Thesen diskutiert wird. Dabei werden zahlreiche interessante Facet-

ten von internem Unternehmertum angesprochen, etwa die Differenzierung zwischen einem selbständigen Unternehmer (mit Arbeitgeberstatus) und einem internen Unternehmer (mit Arbeitnehmerstatus). Mitunternehmertum wird sowohl gut begründet (normative Ebene) als auch mit Blick auf die Praxis (anwendungsbezogene Ebene) betrachtet. Wunderers Thesen werden mit zahlreichen Beispielen belegt und Unternehmen beim Namen genannt. Der Autor nimmt einen managementtheoretischen und sozialpsychologischen Standpunkt ein und zeigt Grenzen sowie Lösungsoptionen seines Konzepts auf.

Walter Neubauer (*Universität Bonn*) hat den Beitrag *Leadership und Wertemanagement* verfasst. Im Gegensatz zu einer homogenen Gesellschaft zeichnet sich – dem Autor folgend – die multikulturelle Gesellschaft gerade durch unterschiedliche Wertorientierungen ihrer Mitglieder aus. Für soziale Organisationen hat dies eine besondere Bedeutung, da Wertedifferenzen oftmals die Ursache von Unklarheiten und Konflikten darstellen. Die Führungskraft steht nun vor der großen Herausforderung, Mitarbeiter mit unterschiedlichen Wertvorstellungen zu führen (Diversitäts-Management). Ein wichtiger theoretischer Anknüpfungspunkt ist das Modell von Schein, das Artefakte, Werte und Grundannahmen unterscheidet. Neubauer untermauert seine theoretischen Ausführungen durch zahlreiche empirische Belege aus (sozial-)psychologischer Perspektive. Entscheidend ist letztlich die Kompatibilität der Werte mit der gelebten Unternehmenskultur. Führung wurde lange Zeit als transaktionaler Prozess verstanden, bei dem Mitarbeiter auf Basis von juristischen Verträgen zielorientiert geführt wurden. Psychologische Verträge, die eher impliziten Charakter haben und Vertrauen, Versprechen und andere Werte in den Vordergrund rücken, waren weniger relevant. Deshalb macht Neubauer sich für eine transformationale und visionäre Führung stark, die sich gerade mit der Veränderung von Werten befasst. Visionäre Führungskräfte verfügen über ein höheres Selbstwertgefühl und werden auch von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr geschätzt: Transformational führende Chefs sind loyaler, kommunikativer und glaubwürdiger. Insgesamt zeigt die Empirie, dass visionäre Vorgesetzte ihre unterstellten Mitarbeiter begeistern können, attraktive Ziele zu verfolgen. Zugleich sind der transformationalen Führung aber auch Grenzen gesetzt.

Eine explizit psychologische Perspektive nimmt der Mediziner und Psychoanalytiker Gerhard Dammann (*Psychiatrische Klinik Münsterlingen*) in dem Beitrag *Narzissmus und Führung* ein. Dammann beleuchtet die narzisstische Persönlichkeit, die er allerdings nicht einseitig negativ, sondern als Kontinuum von erwünschten und destruktiven Anteilen versteht. Dementsprechend unterscheidet er zwischen einem produktiven und einem pathologischen Narzissmus. Auf dieser Grundlage analysiert Dammann destruktive Mechanismen von Führungshandeln in Organisationen, die durch narzisstische Persönlichkeitsstörungen und spezifische Dynamiken entstehen können. Nach einem Überblick über verschiedene Konzepte und Diagnostiken von Narzissmus geht Dammann auf Eigenschaften und Typologien narzisstischer Führer ein. Ebenso wird die Frage nach dem Zusammenhang von Macht und Narzissmus diskutiert. Die Ergebnisse fließen in die Möglichkeiten der Organisationsberatung ein, die der Autor anhand verschiedener Interventionsmöglichkeiten näher darstellt.

Dem bereits von Dammann angesprochenen Zusammenhang von Narzissmus und charismatischer Führungspersönlichkeit geht Klaus D. Hildemann (*Fliegener Stiftung Mülheim/Ruhr und Universität Bonn*) in seinem Beitrag *Charismatische Führungspersönlichkeit und soziale Verantwortung* nach. Dabei liegt ein Schwerpunkt in der Darstellung der Beziehung des charismatischen Führers zu den von ihm geführten Gruppen. Hier kommt es

in besonderem Maß auf die Passung von Führern und Geführten an, so Hildemann. Ähnlich wie Dammann unterscheidet er zwischen einem positiven und einem destruktiven Narzissmus, reflektiert nun aber dieses Verständnis in seiner Bedeutung für die Führung von Kirche und Diakonie. Unter Rückgriff auf Bourdieus Konzept des Habitus wird der Transformationsprozess von (kirchlichen) Organisationen beschrieben und aufgezeigt, welches Potenzial, aber auch welche Gefährdungen seitens charismatischer Führungspersönlichkeiten innerhalb dieses Transformationsprozesses bestehen.

2.2 *Steuerung und Professionalisierung (Teil II)*

Der zweite Teil dieses Bandes behandelt die Leadership-Thematik im Kontext von Steuerungs- und Professionalisierungsfragen, die für soziale Organisationen eine große Bedeutung haben. Dabei wird die enge Verbindung zwischen Führung und Governance herausgearbeitet, beides zugleich aber voneinander differenziert. Die Auswirkung ökonomischer Steuerung auf Professionen und Prozesse der Dienstleistungserstellung kommt dabei ebenso in den Blick.

In seinem Beitrag *Leadership und Nonprofit Governance* setzt Axel Schuhen (*Silver-Age Gesellschaft für Soziale Dienstleistungen Freiburg*) Beobachtungen aus der Nonprofit-Landschaft in Deutschland in Beziehung zu konzeptionellen Ansätzen und gewinnt so einen Ausgangspunkt für die begriffliche Differenzierung von Leadership und Governance. Leadership ist nach Schuhen zwingend personengebunden, während Governance auch durch strukturelle Elemente umgesetzt werden kann. Diese Unterscheidung spielt Schuhen dann im Blick auf die Besonderheiten und Herausforderungen von Leadership und Governance in sozialen Organisationen durch: Multidimensionale Zielsysteme, ehrenamtliches Leitungshandeln, Outcome-Orientierung, Innovation und Sozialanwaltschaft sowie Anspruchsgruppen werden auf ihre Bedeutung für Führung und Steuerung untersucht, Verbindungen zwischen beiden aufgezeigt und Herausforderungen für die weitere Arbeit benannt. Nach Schuhen sollten Leadership und Governance zu einer sich selbst tradierenden, tragfähigen Unternehmenskultur weiterentwickelt werden, durch die auch Wechsel in den Führungspositionen besser bewältigt werden können.

Arne Manzeschke (*Universität Bayreuth*) beginnt in dem Beitrag *Corporate Governance in der Diakonie: Empirische Beobachtungen und theoretische Überlegungen* bei den gegenwärtigen Steuerungsproblemen, denen sich konfessionelle Wohlfahrtsverbände aufgrund der Reform des Sozialstaates gegenüber sehen. Nach der Darstellung des Governance Kodex der Diakonie erörtert er die Frage, welche Bedeutung Corporate Governance mit der Einführung des Kodexes in diakonischen Einrichtungen gewinnt. Sein vorläufiges Fazit lautet hier: Corporate Governance ist in Diakonie und Caritas allenfalls auf einer formal-rhetorischen Ebene angekommen. In der Praxis sei noch nicht erkennbar, ob der Kodex als Instrument zu einer besseren Führung eingesetzt werde. An die hier erkennbaren Forschungsdesiderata schließt Manzeschke wirtschaftsethische, diakoniewissenschaftliche und theologische Überlegungen zu Corporate Governance an. Aus wirtschaftsethischer Sicht erfüllt der Corporate Governance Kodex der Diakonie eine Benchmark- und Vorbildfunktion und trägt zur Identität einer Einrichtung bei. Aus diakoniewissenschaftlicher Perspektive bietet der Kodex eine strukturelle Orientierung, die soziales Handeln ermöglicht und zugleich einen Raum für solches Engagement lässt, das aufgrund seiner Motivation im Glau-

ben auf Spontaneität und Freiwilligkeit angewiesen ist. Theologisch versteht Manzeschke die Governance-Struktur als eine Ordnung um des Evangeliums willen, die durch entsprechende, theologisch begründete Normen und Werte inhaltlich zu bestimmen ist. Diese Perspektiven markieren Anschlusspunkte für die Weiterentwicklung und Implementierung der Corporate Governance in der Diakonie.

Aus der Innenperspektive eines großen Dachverbandes stellt *Georg Cremer (Deutscher Caritasverband)* Leadership-Fragen in seinem Beitrag *Führung in Wohlfahrtsverbänden* dar. Als Generalsekretär des Deutschen Caritasverbandes e.V. reflektiert er zunächst die Struktur und Steuerung seines Verbandes. Dabei wird bereits deutlich, dass Führung in Wohlfahrtsverbänden häufig nur indirekt möglich ist. Hierzu tragen auch die vielfältigen Rollen als Unternehmen, Solidaritätsstifter, Sozialanwalt und diakonischer Arm der Kirche bei, die Wohlfahrtsverbände in der Gesellschaft wahrnehmen. Aus ihnen erwachsen besondere Herausforderungen für die Führung von kirchlichen Wohlfahrtsverbänden, die Cremer vor dem Hintergrund der Reform des Sozialstaats skizziert. Insbesondere Konsistenz und Akzeptanz nehmen in der Führung von Wohlfahrtsverbänden eine zentrale Rolle ein: Konsistenz in der Begründung sozialpolitischer Positionen als Gesprächspartner der Politik, Akzeptanz innerhalb des Verbandes zur Wahrung seiner Integrität. In diesem Zusammenhang heißt Führungshandeln in einem Verband immer Kontextsteuerung durch Richtlinien, Benchmarking-Verfahren, Qualitätsmanagement, Problemlösungsstrategien usw.

Die Steuerung sozialer Organisationen kann heute nicht losgelöst von Professionalisierungsprozessen behandelt werden. *Andreas Schröer (Universität Heidelberg)* untersucht in dem Beitrag *Professionalisierung und Nonprofit Leadership*, ob sich auch im Blick auf die Führung von Organisationen im Dritten Sektor eine Tendenz zur Professionalisierung abzeichnet. Dazu gibt er zunächst einen Überblick über das Wachstum des Dritten Sektors in Deutschland und sich daraus ergebende strukturelle Veränderungen, z.B. im Hinblick auf die Finanzierung sozialer Dienstleistungen. Gleichzeitig hat sich die Professionalisierung des Dritten Sektors durch die Zunahme hauptamtlicher Tätigkeiten fortgesetzt. Diese Veränderungen bilden sich auch bei den strukturellen Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen ab, die Leadership berücksichtigen muss: Schröer sieht steuerungsrelevante Aufgaben vor allem im normativen Management, strategischer Planung und Multiple Stakeholder Management. Die sich aus diesen Führungsaufgaben ergebenden konzeptionellen Anforderungen an Leadership gleicht er dann mit den Ergebnissen einer empirischen Untersuchung in den USA ab, die hier erstmals veröffentlicht werden. Demnach stellt der Dritte Sektor spezifische Herausforderungen an Führungskräfte, die von diesen durch eine Kombination aus Kompetenzen, spezifischem Fachwissen und persönlicher Wertorientierung beantwortet werden. Auf Grundlage dieser Kombination werde ein spezifischer Habitus gebildet, der jedoch nicht professionalisierbar sei, so lautet Schröers Fazit.

Julia Evetts (University of Nottingham) nähert sich mit ihrem Beitrag *Professionalitätsdiskurs und Management: Ein Paradoxon der Moderne* dem Thema Professionalisierung aus einer anderen Perspektive. In ihren bisherigen Forschungsarbeiten hat sie sich auf Felder außerhalb der klassischen Professionen konzentriert und sich für eine Verlagerung des analytischen Fokus hin zum Konzept der Professionalität ausgesprochen. Sie unterscheidet zwischen organisationaler Professionalität und beruflicher Professionalität. Während Letztere als ein Weg verstanden wird, den Status eines Berufes samt seiner Entlohnung zu verbessern, stellt die organisationale Professionalität eine von oben verordnete Professionalität dar, deren Ergebnis nicht in der Selbstkontrolle der Arbeit durch die Arbei-

ter, sondern vielmehr in der Kontrolle durch die organisationalen Manager besteht. In einem zweiten Schritt fragt Evetts nach den Konsequenzen organisationaler Professionalität für die professionelle Arbeit. Galten bisher Vertrauen, Autonomie und Kompetenz als notwendige Voraussetzungen professioneller Arbeit, so werden diese durch die organisationale Professionalität immer mehr in Frage gestellt. Organisationale Ziele bestimmen das Verhältnis zwischen Professionellen und Kunden, setzen Zielvorgaben und Leistungsindikatoren. Kontrollen unterminieren Vertrauen und reduzieren die Interaktionszeit zwischen Professionellen und Kunden.

Vertrauen als wesentliches Element sozialer Dienstleistungserstellung steht im Zentrum des Beitrags *Leadership und interpersonales Vertrauen am Beispiel der Prozessorganisation sozialer Dienstleistungen* von Andreas Langer (*Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg*). Langer geht es dabei um die Frage, wie Ungewissheit bearbeitet wird. Als Führungsaufgabe betrifft die Frage die Überführung von Unsicherheit in zielgeführte Kontrolle und Steuerung. Nach einer einführenden Darstellung von Vertrauen, Dienstleistung und Leadership greift Langer auf die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung aus der Jugendhilfe zurück um zu zeigen, dass Vertrauen ein konstitutives Element bei der Organisation sozialer Dienstleistungen ist und als solches auch Steuerungsfragen betrifft. Dies wird besonders deutlich, wenn Langer in einem weiteren Kapitel untersucht, inwiefern Vertrauen in der Steuerung sozialer Organisationen konzeptionalisiert und empirisch untermauert werden kann. Er führt dazu folgende drei Perspektiven ein: (1) Vertrauensaufbau und -erhalt im Rahmen strategischer Investitionen, (2) die Transformation von Vertrauens- in Erfahrungsgüter und (3) den Erhalt von Vertrauen und die Vermeidung von Vertrauenserrosion durch den Einsatz inadäquater Managementinstrumente.

2.3 Perspektiven und Potenziale (Teil III)

Im dritten Teil wird der Blick über das direkte Führungshandeln hinaus auf dessen Rahmenbedingungen bzw. auf die gesellschaftlichen Veränderungen gelenkt, welche den Kontext für Leadership in sozialen Organisationen bilden. Die Führung von Nonprofit-Organisationen muss diesen Prozessen besondere Aufmerksamkeit schenken, denn die Strategien von einzelnen Organisationen müssen sowohl den gesellschaftlichen Kontexten entsprechen als auch auf Veränderungen etwa von Stakeholder-Gruppen adäquat reagieren. Orientierung von Führungshandeln geht daher über spezifisch organisationale Belange hinaus und muss gesellschaftliche wie globale Aspekte aufnehmen und einer Antwort zuführen.

Helmut K. Anheier (*Universität Heidelberg*) und Amber Hawkes (*University of California, Los Angeles*) stellen in ihrem Beitrag *Accountability in a Globalising World: International Non-Governmental Organisations and Foundations* die Frage nach der Rechenschaftslegung von NGOs auf nationaler wie auf internationaler Ebene. Dabei gehen sie vom Prinzipal-Agenten-Problem aus und analysieren die Schwierigkeiten, die sich aus den Besonderheiten von NGOs für ein Anreizsystem und Informationsmanagement ergeben. Anhand des Engagements der Aventis Foundation in Südafrika wird ein Rechenschafts-Syndrom (*accountability syndrome*) rekonstruiert, welches anschließend in Bezug zu globaler Steuerung gesetzt wird. In fünf Thesen entwickeln Anheier und Hawkes die Perspektive, dass Rechenschaft nicht die Lösung, sondern selbst das Problem ist, weil (1) Erwartungen an die Rechenschaftspflicht steigen, während globale Institutionen schwächer werden, (2)

das Rechenschafts-Konzept ein multidimensionales Konzept ist, das zunächst differenziert werden muss, bevor es als Instrument einsetzbar ist und (3) nicht nur organisationale Rechenschaft, sondern soziale Rechenschaft und sogar moralische Rechenschaft als Fokus in Betracht gezogen werden müssen.

Die Auswirkungen der Globalisierung stehen auch bei dem Beitrag *Neue Verantwortungsteilung und Aktivierung der Wohlfahrtsgesellschaft: Herausforderungen für Nonprofit-Organisationen* von Wolfgang Maaser (Evangelische Fachhochschule Bochum) im Hintergrund der Analyse. Maaser verortet zunächst die Rede von der Eigenverantwortlichkeit des Individuums in den gesellschaftlichen Verantwortungsdiskursen seit Mitte des letzten Jahrhunderts und zeichnet anschließend die Entwicklung vom kontinental-europäischen Sozialstaat zum aktivierenden Staat nach. Diese Entwicklung hat zu unterschiedlichen Konzepten der Wohlfahrtsgesellschaft geführt, von denen der Autor die bürgergesellschaftliche Variante, die wohlfahrtsgesellschaftliche Variante und die gemeinschaftsorientierte Variante darstellt. Die Frage ist, welche Konsequenzen sich aufgrund der Entwicklung zum aktivierenden Staat aus der Aufwertung der Gesellschaft für soziale Organisationen ergeben. In normativer Perspektive benennt Maaser drei Problemstellungen, die von der Leitung im Rahmen der Organisationsentwicklung gelöst werden müssen: (1) Prioritätenkonflikte aufgrund einer geänderten Adressierung der Organisation, (2) Wahrnehmung einer öffentlichkeitspolitischen Rolle oder Beschränkung auf die Funktion eines sozialen Dienstleisters und (3) die Schaffung ausreichender institutioneller Voraussetzungen für eine Realisierung von Inklusionspraktiken. Alle drei Problemstellungen schneiden tief in das Selbstverständnis sozialer Dienstleister ein und erfordern eine entsprechende organisationale Vergewisserung.

Marlies W. Fröse (Evangelische Fachhochschule Darmstadt) fordert in ihrem Beitrag *Leadership Diskurse: Neue Herausforderungen für Führung und Leitung*, dass Leadership in den Studiengängen, die sich mit dem Management sozialer Institutionen oder Sozialmanagement befassen, berücksichtigt werden sollte. Der Beitrag spannt einen weiten Bogen, von begrifflichen Klärungen im Kontext von transaktionaler und transformationaler Führung über die spezifischen Eigenschaften einer Führungskraft bis hin zu der Forderung, Managementinstrumente um Leadership zu ergänzen. Fröse geht es besonders um den gesellschaftlichen Leadership-Diskurs, der durch Idealisierungen, Heroisierungen und Personalisierungen gekennzeichnet ist, allerdings erst in jüngster Zeit in Deutschland geführt wird und zwar gleichermaßen in Theorie (also an den Hochschulen) und Praxis (in den Nonprofit-Organisationen). Abschließend stellt die Autorin das Darmstädter Management-Modell vor, dessen Ziel es ist, wissenschaftliche Reflexion in den Kontext der Praxis-Organisation-Reflexion und der Persönlichkeitsentwicklung zu stellen. Leadership – so Fröse – stellt eine neue Führungsqualität dar, sie wird nicht wie eine Führungstechnik an den Universitäten vermittelt, sondern bildet sich flankierend in der Lehre und im Prozess reflexiver Professionalisierung aus.

Im abschließenden Beitrag *The Three Elements of Good Leadership in Rapidly Changing Times* von Lynn Barendsen (Harvard University) und Howard Gardner (Harvard University) werden Ergebnisse des Good Work[®] Projects im Blick auf das Verständnis von guter Führung vorgestellt. Die drei Elemente guter Führung, welche von Barendsen/Gardner genannt werden, sind: (1) exzellente technische und professionelle Qualität und Kompetenz, (2) ethische Orientierung und (3) ein umfassend eingebrachtes Verständnis von (Sinn-)Erfüllung und Bedeutung. Sie sehen die Notwendigkeit für diese drei Elemente

guter Führung vor allem durch die fortschreitende Globalisierung, durch starke Marktkräfte und durch den Mangel an guten Vorbildern begründet. Anhand von Beispielen aus ihrer Forschungsarbeit veranschaulichen sie, wie die genannten Elemente in der Praxis des Führungshandelns effektiv eingesetzt werden können.

3. Ausblick und Forschungsperspektiven

Mit welchen Herausforderungen werden soziale Organisationen konfrontiert, welche Forschungsperspektiven ergeben sich für die Zukunft? Aus den einzelnen Beiträgen greifen wir im Folgenden jeweils eine weiterführende Fragestellung heraus. In der Zusammenstellung ergibt sich so ein breites Spektrum unterschiedlicher Forschungsperspektiven für weitere Arbeiten in theoretischer wie praktischer Hinsicht. Im ersten Teil *Führungshandeln und Führungspersönlichkeit* werden Herausforderungen für die Umsetzung von Leadership benannt: Inwieweit ist Führung heute Ausdruck der Wertschätzung, der Achtung vor dem anderen und wie wählt man geeignete Führungskräfte aus (Hinterhuber)? Inwieweit müssen wir bei Zunahme an sozialen Dienstleistungsunternehmen mehr Mitarbeiter mit mitunternehmerischer Kompetenz und Motivation einfordern und welche Relevanz kommt hierbei dem Leadership-Konzept zu (Wunderer)? Welche Ansätze zur empirischen Erforschung der Verbindung zwischen kognitiver Vermittlung von Wert-Konzepten und dem gezeigten Verhalten der Führungsperson gibt es (Neubauer)? Welche Persönlichkeitsmerkmale wirken sich wie auf den Führungserfolg aus, bzw. anders formuliert: Wo sind ihre Chancen und Risiken (Dammann)? Welche Bedeutung hat vor diesem Hintergrund die charismatische Führung gerade für Führungspositionen in Diakonie und Kirche (Hildemann)?

Im Blick auf den organisationalen Kontext stehen im zweiten Teil Forschungsperspektiven für Steuerungs- und Professionalisierungsfragen im Mittelpunkt. Wie soll das unternehmerische Ziel von Nonprofit-Organisationen in Zukunft aussehen und wie sollen dann die zentralen Wirkungsmechanismen (Governancestrukturen) beschaffen sein (Schuhen)? Welche Bedeutung haben Kodizes, wenn Corporate Governance in der Diakonie sich als multidisziplinäres und multiperspektivisches Projekt versteht, das kontinuierlich verbessert werden soll (Manzeschke)? Welche Modelle erscheinen erfolgsversprechend für die zukünftige Entwicklung des Verhältnisses von Dachverband zu Mitgliedsorganisationen bei Wohlfahrtsverbänden (Cremer)? Was können wir über die Struktur von Kooperationsbeziehungen als Bedingung professionellen Handelns erfahren, was über Kontrolle und Kontrollmechanismen (Schröer)? In welchem Ausmaß werden Vertrauensbeziehungen zwischen Professionellen und Kunden durch organisationale Formen der Reglementierung (z.B. Managerialismus, Rechenschaftspflicht oder Marktformen der Kundenbeziehung) ersetzt (Evetts)? Inwieweit sind spezielle Leadership-Qualitäten auf der Ebene der Dienstleistungserbringung notwendig, wenn Leadership selbst zu einer Dienstleistung wird (Langer)?

Im dritten Teil werden folgende Forschungsperspektiven angesprochen: Welche Rolle werden internationale NGOs in Zukunft übernehmen und welche Legitimations- und Rechenschaftsformen können auf internationaler Ebene entwickelt werden (Anheier/Hawkes)? Wie können Nonprofit-Organisationen Prioritätenkonflikte angemessen lösen (Maaser)? Inwieweit können wissenschaftliche Erkenntniswege in der Ausbildung von Führungskräften mit Praxis- und Persönlichkeits-Trainings verbunden werden (Fröse)? Wo findet man

die best practice im Blick auf die Qualität von Leadership und wie lässt sich der Erfolg messen und darstellen (Barendsen/Gardner)?

Abschließend möchten wir auf die vielfältigen Interdependenzen und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bereichen hinweisen, die den Kontext von Leadership bilden. Die Autorinnen und Autoren des vorliegenden Bandes zeigen in ihren Beiträgen auf, dass Führungshandeln und Führungspersönlichkeit immer unter den institutionellen Bedingungen und damit unter spezifischen Designs und Anreizen existieren, die wiederum in einen gesellschaftlichen Diskurs und staatliche Rahmenbedingungen eingebunden sind. Die Verflechtungen, Abhängigkeiten, Wechselwirkungen etc. zwischen diesen unterschiedlichen Bereichen ergeben ein komplexes und zunehmend globales Analysefeld, bei dem in interkultureller und interdisziplinärer Zusammenarbeit kreative Lösungsansätze mit hohem innovativen Potenzial zu entwickeln sind. Die Herausforderungen für Leadership von sozialen Organisationen werden in der Zukunft eher noch zunehmen – und somit auch die entsprechenden Forschungsaufgaben.

I.

Führungshandeln und Führungspersönlichkeit

Führen heißt die Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen

Hans H. Hinterhuber

1. Einleitung

Die Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit nur die Klage über den Mangel an Einfällen.

Walther Rathenau

Je turbulenter das Umfeld und je schwieriger die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind, desto mehr trägt eine exzellente Führung zum Erfolg einer jeden Institution bei. Diese vielfach abgesicherte Erfahrung lässt die Frage zu, was wohl eine exzellente Führung einer Institution ausmache.

Dieser Frage soll hier in vier Abschnitten nachgegangen werden. Erstens wird gezeigt, dass Dienen der Grundgedanke der Führung ist. In diesem Sinne ist Leadership mehr als Management. Zweitens werden die Führungsaufgaben dargestellt, die nicht delegierbar sind. Drittens wird der Nachweis erbracht, dass Führende eine Gemeinschaft personifizieren und sich als Teil derer verstehen, die mitdenken und mithandeln sollen, um den Kunden einen Mehrwert zu bieten und die Institution langfristig stärker zu machen. Der vierte Abschnitt behandelt die Auswahl und Entwicklung der richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die zentrale Botschaft des Beitrages lautet: Führen heißt, einen Weg zu den Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden, der über lange Zeiträume das Beste in ihnen weckt und sie in die Lage versetzt, das Beste zum Wohle des Ganzen zu geben.

2. Dienen als Grundgedanke der Führung

Jede Einrichtung ist der verlängerte Schatten des Mannes oder der Frau an der Spitze.

Ralph Waldo Emerson

Führen heißt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inspirieren und in die Lage zu versetzen, sich begeistert für gemeinsame Ziele und Aufgaben einzusetzen. Führen heißt auch, herausragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen und anerkennen, sich um sie kümmern und ihnen helfen, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und vielleicht etwas höher zu streben als sie selbst für möglich halten (vgl. Hinterhuber/Saeed 2006).

Führen ist eine Kombination aus Leadership und Management, die von der Situation abhängt, in der geführt wird (Abbildung 1).

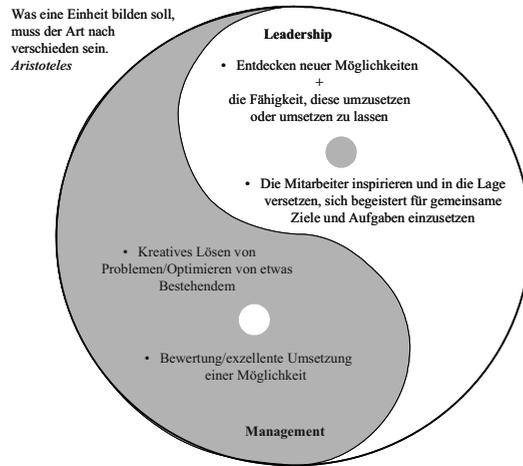


Abbildung 1: Führung = Management plus Leadership

Leadership heißt:

- eine Richtung vorgeben, die Sinn macht,
- neue Möglichkeiten erschließen und umsetzen oder umsetzen lassen,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im positiven Sinne für das Erreichen von Zielen zu beeinflussen, die im gemeinsamen Interesse sind,
- authentisch sein, d.h. ein Charakter, der Vertrauen einflößt.

Management dagegen bedeutet:

- Probleme auf eine kreative Weise lösen,
- Bestehendes optimieren,
- Planen, Organisieren, Kontrollieren, Koordinieren und dergleichen mehr.

Management ist mehr ein technokratischer Ansatz, für den es eine Vielzahl von Methoden, Instrumenten und Einstellungen gibt, mit denen eine Einrichtung ihren Kunden einen Mehrwert bieten und ihr Überleben sichern kann. Management lässt sich deshalb leichter erlernen als Leadership. Leadership ist subtiler, denn hier geht es darum:

- Möglichkeiten zu entdecken und umzusetzen, die andere nicht gesehen haben,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewegen, ihre Energie in den Dienst gemeinsamer Aufgaben zu stellen.

Dazu gehört ein Charakter, der Vertrauen einflößt. Leadership ist deshalb eine Kombination aus Charakter, Wissen und Tun. Das Ziel von Leadership ist Exzellenz in allem, was wir tun (Abbildung 2).

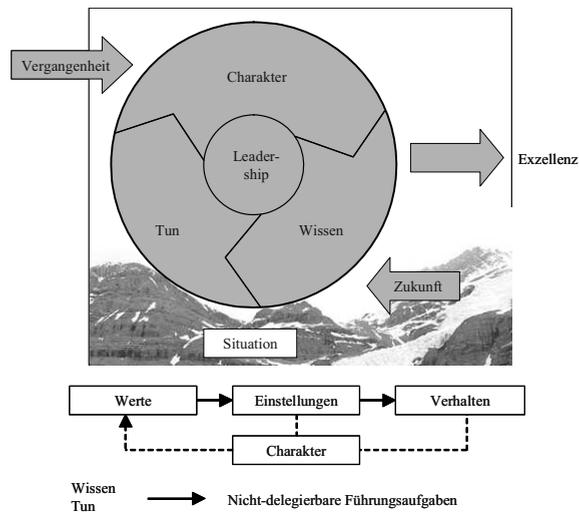


Abbildung 2: Leadership = Charakter plus Wissen plus Tun (in Anlehnung an: The Center for Army Leadership 2004)

Management ist dem kognitiven Bereich des Planens, Organisierens, Optimierens, Kontrollierens und dergleichen mehr zuzurechnen. Management ist auf Umsetzung und Performance ausgelegt. Der kognitive Bereich ist Führungskräften wohl bekannt; die gesamte Aus- und Weiterbildung ist auf Meisterschaft in diesem Bereich ausgerichtet. Veränderungsprozesse in Organisationen spielen sich jedoch überwiegend in einem anderen Bereich, dem emotionalen Bereich, ab. Der emotionale Bereich ist gekennzeichnet durch Intuition, Unzufriedenheit, häufig auch Ärger mit dem Status-quo, Unmut mit den Konkurrenten, Stress und dergleichen mehr. Bei Veränderungsprozessen – etwa wenn eine neue Pionierphase der Organisation eingeleitet werden soll – ist in erster Linie der emotionale Bereich gefordert, der allerdings durch die Vernunft geleitet werden muss (vgl. Hinterhuber 2002). Leadership betrifft deshalb mehr den emotionalen, Management mehr den kognitiven Bereich.

- Führende brauchen je nach Situation einmal mehr Leadership-, ein anderes Mal mehr Management-Fähigkeiten. Leadership und Management ergänzen sich wie Yin und Yang, keines ist ohne das andere möglich. Der deutsche Begriff Führung umfasst Leadership und Management. Im vorliegenden Beitrag geht es vorwiegend um Leadership; Leadership wird dabei als transformationaler Prozess verstanden, der durch vier Komponenten gekennzeichnet ist: visionäre Führung, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individualisiertes Eingehen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Neubauer/Rosemann 2005).

Die natürliche Autorität und Glaubwürdigkeit der Führenden hängt davon ab, ob ihre vorgelebte Vision, ihre Strategien und Verhaltensweisen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert werden oder nicht. Die Wurzeln von Leadership liegen im Respekt und in der Ehrfurcht vor dem Anderen, in der Wertschätzung der Menschen, in Idealen und Wer-

ten sowie im selbstlosen Dienen und in einem Einsatz, der über den persönlichen Bereich hinausgeht (vgl. Pircher-Friedrich 2005).

3. Die nicht-delegierbaren Führungsaufgaben

Der Mensch ist wie eine Bruchrechnung. Der Zähler zeigt an, was er ist, der Nenner, wofür er sich hält. Je größer der Nenner, desto kleiner der Bruch.

Leo Tolstoi

Es gibt bestimmte Aufgaben, die nicht delegierbar sind, wenn Führende ihre Führungsverantwortung erfüllen wollen. Die Metapher des Hauses veranschaulicht die nicht-delegierbaren Führungsaufgaben (Abbildung 3) (vgl. Hinterhuber/Krauthammer 2005). Empirische Untersuchungen zeigen, dass der Erfolg einer Organisation in erster Linie von den Kundenbeziehungen und der Qualität der Produkte und Dienstleistungen, in zweiter Linie von der Mitarbeiterzufriedenheit abhängt (vgl. Maister 2003). Die Mitarbeiter sind der Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. Deshalb bilden die Kunden das Fundament des „Leadership-Hauses“.

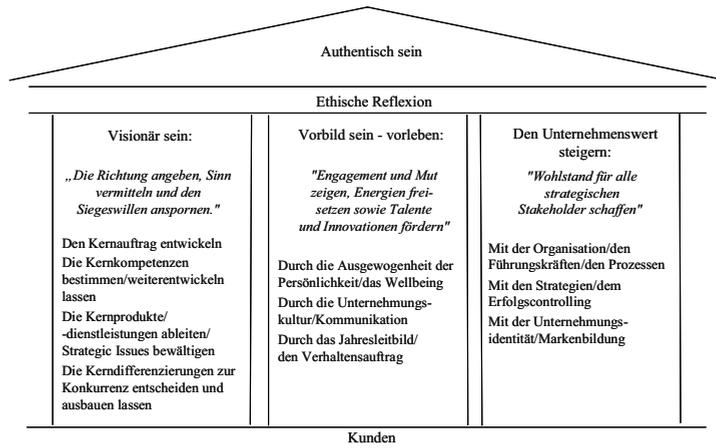


Abbildung 3: Leadership heißt, die richtigen Prioritäten setzen

Wer führen will, muss erstens eine Richtung vorgeben, die Sinn macht und die Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anspricht. Er hat zweitens eine Vorbildfunktion und muss die Werte der Einrichtung leben und vorleben. Die dritte Führungsverantwortung besteht darin, Werte zu schaffen, und zwar – in dieser Reihenfolge – für die Kunden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Anteilseigner. Wer auch nur einer dieser drei Verantwortungen nicht nachkommt, erfüllt seine Führungsaufgabe nicht.

Führung hat eine ethische Komponente. Die allgemeine Ethik liefert die theoretische Basis für das Führungsverhalten (vgl. Albach 2007). Wer führen will, muss authentisch

sein. Führen ist ein Lebensstil und eine Frage der inneren Haltung (vgl. Hinterhuber 2007). Authentisch ist die ganzheitliche Führungspersönlichkeit, die sich Zeit für die Familie, die Freunde und die eigene Gesundheit nimmt, die Neugier für das Leben zeigt, die Selbstvertrauen mit Demut verbindet, die weiß, dass es neben der höchsten Professionalität noch viele andere Dinge gibt, die ein gelingendes Leben ausmachen.

Jede Säule stellt Führungsaufgaben dar, die ein persönliches Beteiligtsein der Führenden verlangen und deshalb nicht delegierbar sind. Jede Säule und jeder Führungsbereich hängt mit allen anderen zusammen und ist nicht isoliert zu behandeln. Durch vielfach abgesicherte Erfahrungen lassen sich die folgenden nicht-delegierbaren Führungsaufgaben den einzelnen Säulen zuordnen (vgl. Hinterhuber/Krauthammer 2005): Der *Kernauftrag* ist der konkrete Mehrwert, den die Einrichtung ihren Kunden bietet. Der Kernauftrag eines Krankenhauses lautet z.B.: Steigerung des ganzheitlichen Wohlbefindens der Patienten. Die *Kernkompetenz* ist die integrierte Gesamtheit von Fähigkeiten, Ressourcen, Prozessen, Technologien und Einstellungen, in denen es die Einrichtung zur Meisterschaft gebracht hat und die sie besser beherrscht als die Konkurrenten. Die Kernkompetenz des oben genannten Krankenhauses ist die ganzheitliche, individuelle Pflege und Betreuung der Patienten. Die *Kernprodukte/Kerndienstleistungen* leiten sich aus der Kernkompetenz ab und sind im Beispiel des Krankenhauses der durch pflegerische Intervention veränderte Zustand des Patienten. Die *Kerndifferenzierung* ist der Mehrwert, der in den Augen der Kunden die Produkte/Dienstleistungen einer Einrichtung von denen der Konkurrenten unterscheidet. Im Krankenhaus können die Patienten und deren Angehörige die Kerndifferenzierung wie folgt sehen: Sach- und Fachkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Sozialkompetenz, Hotel- und Serviceleistung, Kommunikation, Information, Transparenz, Vermittlung von Sinn und Perspektiven.

Die Pflege des eigenen Wohlbefindens und des der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist Pflicht eines jeden Führenden. Wohlbefinden ist der Zustand, in dem ein Mensch mit sich selbst und der Welt im Einklang ist. Führende sind für die Kultur, d.h. für die Summe aller gelebten und anerkannten Werte, Normen und Zielvorstellungen der Einrichtung, die sie leiten, verantwortlich. Werte sind z.B. Respekt vor dem Anderen, Integrität, Offenheit, Loyalität, Teamarbeit und dergleichen mehr. Führende steigern die Wirkung der Kommunikation durch Glaubwürdigkeit, Professionalität und Wissen, durch Mut zum proaktiven Handeln und indem sie Sicherheit durch Zukunftsorientierung bieten. Das Leitbild ist die Visualisierung der Grundregeln in der Organisation; es basiert auf den Werten, Normen und Zielvorstellungen, wie sie in der Kultur der Einrichtung gelebt und vorgelebt werden. Das Leitbild ist mit einer Hausordnung vergleichbar, die klare Verhaltensweisen definiert.

Führende haben die Aufgabe, zum einen eine *Organisation* zu schaffen, in der sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter entfalten und sein Bestes geben kann, zum anderen die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuwählen und zu entwickeln. Zwei Kriterien spielen dabei die entscheidende Rolle: das Leben und Vorleben der Werte der Einrichtung und das Erreichen der vereinbarten Ziele. Die *Strategie* ist ein integrierendes Gesamtkonzept zur Erreichung von Zielen. Die Strategie des oben erwähnten Krankenhauses ist: Wir beraten und pflegen unsere Patienten und entwickeln mit ihnen Perspektiven, die ihre individuelle Situation und den letzten Stand der Wissenschaft berücksichtigen. Die letzte, nicht-delegierbare Führungsaufgabe betrifft das äußere Erscheinungsbild der Einrichtung. Führende haben die Verantwortung, darauf hinzuarbeiten, dass ihre Einrichtung von der Außenwelt so gesehen und bewertet wird, wie es ihren Werten, Normen und Zielvorstel-

lungen entspricht. Das Ziel ist eine sowohl nach innen als auch nach außen attraktive Einrichtung zu sein und die Marke zu stärken.

4. Führende personifizieren eine Gemeinschaft

Dem gehorchen die Menschen gerne, von dem sie wissen, dass er verständiger auf ihr Wohl bedacht ist als sie selbst.

Xenophon

Erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte sind *Kollektiv-Wesen*. Sie führen weniger als Individuen, so nahe die gegenteilige Annahme im Falle großer Führungspersönlichkeiten auch liegen mag. Sie verkörpern jeweils eine bestimmte Gemeinschaft als solche und müssen deshalb von dem Nicht-Kollektiven in sich, ihrem Persönlichen und Individuellen absehen. Das Persönliche und Individuelle zählt relativ. Leadership geht nicht vom persönlichen Menschen aus, sondern von der Personifizierung einer Gemeinschaft. Führende verstehen die Kunst, die Werte zu verkörpern, die – bewusst oder unbewusst – auch die Werte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Dadurch gewinnen sie die Herzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Marc Aurel verkörperte die Werte der Stoa, die die Philosophie des römischen Kaiserreichs war, Moltke die preußischen Tugenden, Jack Welch die Werte einer kompetitiven Gesellschaft.

Außergewöhnliche Führungspersönlichkeiten können für eine gewisse Zeit außergewöhnliche Leistungen erzielen. Die Geschichte zeigt jedoch, dass langfristig außergewöhnliche Leistungen das Ergebnis bewusster und gewissenhafter Bemühungen einer Vielzahl von engagierten Führungskräften und Mitarbeitern sind, die einen sinnvollen Kernauftrag in die Wirklichkeit umsetzen. Es sind die richtig geleiteten kollektiven Anstrengungen, die letztlich eine Einrichtung zu dem machen, was sie ist (vgl. Wunderer 2006). Wer eine Gemeinschaft personifiziert, muss den Verlockungen von Nebenerfolgen und der Erschütterung durch Misserfolge widerstehen, eigene Nebenwünsche zum Schweigen bringen und Wünsche und Forderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Interesse des Ganzen berücksichtigen. Er oder sie muss mit Herz und Vernunft führen (Abbildung 4).

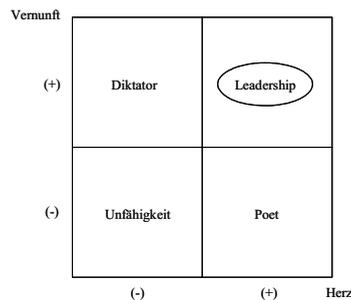


Abbildung 4: Führen mit Herz und Vernunft (in Anlehnung an Koestenbaum 2002)

Führen heißt, die Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen. Führen heißt, sich als Teil derer zu verstehen, die mitgehen, mitdenken und mithandeln sollen, um mit ihren Vorgesetzten neue Möglichkeiten zu erschließen und/oder Bestehendes zu optimieren. Wer führen will, muss einen Weg zu den Mitarbeitern finden, der über lange Zeiträume das Beste in ihnen weckt und ein Umfeld schafft, damit sie ihr Bestes zum Wohle des Ganzen geben können.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass narzisstische Führungspersönlichkeiten ein großes Risiko für jede Institution darstellen (vgl. Chatterjee/Hambrick 2007): Führende, die erwarten, dass jeder ihnen die geschuldete Ehrerbietung erweist, die immer im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen wollen, die sich anderen überlegen fühlen und die sich damit beschäftigen, zu zeigen, wie außergewöhnlich sie sind, neigen dazu, extrem volatile Ergebnisse zu liefern. Auf der einen Seite kann ihr aufgeblähtes Selbstbild einer Institution Dynamik und Größe verleihen, auf der anderen Seite kann ihr Bestreben, ihre Institution als Werkzeug für persönliche Grandiosität zu nutzen, einer Einrichtung großen Schaden zufügen (vgl. Hildemann 2009; Manzeschke/Nagel 2006). Bei Führung kommt es auf die ursprüngliche Gleichheit der Wellenlänge an (Abbildung 5).

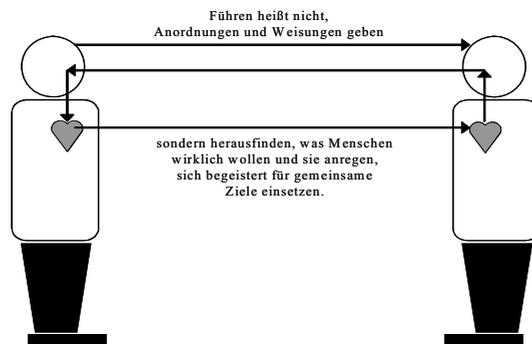


Abbildung 5: Die ganzheitliche Beziehung zwischen Führenden und Geführten

Das bedeutet nicht, Verschiedenartigkeit unter den Mitarbeitern auszuschließen. Ein komplexes System, wie es jede Institution ist, erneuert sich in Funktion seiner Fähigkeit, Verschiedenartigkeit zuzulassen, zu fördern und im Interesse der Strategien zu nutzen. (vgl. Schuster 2006).

5. Die Auswahl und Entwicklung der richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ich schaue einem Bewerber lieber in die Augen
als in die Zeugnisse.

Helmut Maucher

Jeder Führende muss sich selbst Vorwürfe machen, wenn er nicht genug Energie in die Auswahl und Entwicklung seiner Mitarbeiter investiert hat und wohl auch selbst mit daran Schuld ist, dass sie nicht besser vorwärts kommen. Eine jede Institution wächst in dem