

Halt und Haltung in der Führung: Der reflektierte Umgang mit sich selbst

Maya Bentele

In diesem Artikel wird beschrieben, in welcher Weise sich die Führung und das Führungsverständnis in Organisationen verändern. Für den Umgang mit der zunehmenden Komplexität braucht es Führungskräfte, die mit einer offenen Haltung gegenüber sich selbst und ihren Mitarbeitenden Halt und Rahmenbedingungen schaffen können für die Entwicklung von neuen Lösungen. Die Lernfelder für die Führungskräfte werden dargestellt, insbesondere der zentrale Fokus: Die Selbstreflektion von Führungskräften und die Auswirkungen auf die Führungstätigkeit.

Einflussfaktoren auf die Führung

Die Führung von Organisationen und Menschen in Organisationen ist dabei, sich immer mehr zu verändern. Viele frühere Ideen, Instrumente sowie Vorgehensweisen entwickeln sich teilweise radikal weiter. Das steht in Zusammenhang mit den Veränderungen, die überall in rasantem Tempo stattfinden:

- Zunahme von Bildung und Wissen
- Kultureller Wertewandel und eine immer stärker werdende Individualisierung
- Gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel, unter anderem die immer ausgeprägtere Globalisierung
- Technologischer Fortschritt

Alles zusammen führt zu einer immer grösseren Komplexität in allen Lebensbereichen. Für Führungskräfte bedeutet diese Komplexität, dass immer mehr Faktoren im Führungsalltag berücksichtigt werden müssen. Dies gilt unter anderem auch für Entscheidungen. Da die vorhandenen Informationen zudem teilweise widersprüchlich und mehrdeutig sowie miteinander vernetzt sind, wird vieles unübersichtlich. Ausserdem nimmt die Geschwindigkeit und damit der Druck in allen Bereichen immer mehr zu. Diese Ausgangslage erzeugt bei vielen Führungskräften das Gefühl der Überforderung, insbesondere dann, wenn sie nach wie vor versuchen, alles im Griff zu haben – so wie es bis anhin häufig von einer Führungsperson gefordert wurde.

Folgen für Führungskräfte

Das bedeutet, dass Führungskräfte gefordert sind, sich neu auszurichten. Die bis jetzt gültigen Herangehens- und Sichtweisen müssen hinterfragt und neu definiert werden. Dies gilt vor allem in Bezug auf die Machtverhältnisse innerhalb und ausserhalb der Organisationen. Es sind drei Aspekte, die hier immer wichtiger werden:

- Die Macht der Führungskräfte nimmt ab. Sie verlagert sich zunehmend ins „Netzwerk“ (Mitarbeitende, Gruppen).
- Führungskräfte haben damit immer weniger direkten Einfluss.
- Führungskräfte sind deshalb immer stärker angewiesen auf die aktive, konstruktive Mitarbeit der „Geführten“.

Die Folge davon ist, dass der Einbezug der Mitarbeitenden, die Zusammenarbeit und das gegenseitige Vertrauen immer mehr Gewicht bekommen. Zentraler wird daher die Führungskraft als Person. Sie muss bereit sein, sich mehr und mehr zurückzunehmen, bescheidener zu werden, offen für Inputs von aussen und fähig, die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden aktiv zu gestalten.

Aufbau von Halt und Haltung

Die Grundlage dazu ist die respektvolle Haltung gegenüber den Menschen, sowie das Zutrauen, dass die Mitarbeitenden aktiv gestalten wollen und können. Eine respektvolle Haltung gegenüber anderen ist nur möglich auf der Grundlage einer respektvollen Haltung gegenüber sich selbst. Und dies erfordert Auseinandersetzung mit sich selbst, den eigenen Werten, dem Menschenbild, den Zielen sowie den Stärken und Schwächen. Führungskräfte müssen sich als Personen reflektieren und sich selber kennen. Das gibt Basis – Halt –, um mit Ambiguität und schwierigen Führungssituationen einen angemessenen Umgang zu finden. Wichtig ist auch, die eigenen Grenzen zu kennen und zu wissen, wann es sinnvoll ist, Unterstützung einzuholen.

Dazu gehört auch, dass Führungskräfte Landkarten (Konzepte, Methoden, Instrumente) kennen, die helfen, das eigene Handeln zu erfassen und zu reflektieren. Zudem sind diese auch hilfreich, um schwierige Führungssituationen oder -dynamiken einzuordnen und daraus angemessene Reaktionsweisen abzuleiten. Das alles gibt inneren Halt für den Umgang mit anspruchsvollen Situationen, für die Beziehungsgestaltung sowie für die Bewältigung von Konfliktsituationen.

Neben der eigenen inneren Haltung und deren Reflektion, ist die Haltung gegenüber den Mitarbeitenden ein bedeutsamer Aspekt. Hier gibt es eine Reihe von Erkenntnissen, die hilfreich sind, um Ideen zu entwickeln, was Mitarbeitende unterstützt und ihnen Halt geben kann. Gerald Hüther (2015) beschreibt, dass Menschen vor allem zwei Bedürfnisse haben: Wachsen und dazu gehören. Führungskräfte haben demnach vor allem die Aufgabe, Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder und Strukturen zu schaffen, die dies ermöglichen. Damit sich die Mitarbeitenden darin entwickeln können, braucht es eine Führungskraft, der es gemäss Hüther (2015) gelingt,

- einzuladen,
- zu ermutigen und
- zu inspirieren.

Er nennt dies „supportive Leadership“.

Wie dies nun genau geschieht, ist sehr abhängig vom Kontext, von den Menschen – Führungspersonen und Mitarbeiter/innen – sowie von der Organisation und deren Bedürfnissen. Die grosse Herausforderung besteht darin, dass es dafür keine Patentrezepte gibt, sondern die Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitenden massgeschneiderte Lösungsansätze entwickeln müssen. Grundlage dafür können durchaus altbewährte Führungsansätze und -instrumente sein. Diese können unter anderem als Hilfsmittel für die Strukturierung des Dialogs dienen.

Was hilft?

Peter Senge (1996) hat schon in den 90iger Jahren in seinem Buch „Die Fünfte Disziplin“ als eine Disziplin die „Personal Mastery“ beschrieben. Die Selbstreflektion der Führungskräfte spielt dabei eine zentrale Rolle. Ausserdem gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Publikationen, in denen neue Lösungsansätze untersucht und beschrieben werden, zum Beispiel: Laloux (2015) oder Zeuch (2015). Darin finden sich einerseits Beispiele, die beschreiben, wie in unterschiedlichen Kontexten konkrete Vorge-

hensweisen aussehen können. Andererseits wird auch deutlich, dass nur massgeschneiderte Ansätze wirklich passen.

Es geht darum, die bewährten Pfade zu verlassen und neu zu denken (vgl. zum Beispiel Kaduk et. al. (2013)). Lösungen 2. Ordnung sind gefragt und diese liegen nicht immer auf der Hand, sondern erfordern Mut und Experimente. Alle Beteiligten, insbesondere aber die Führungskräfte, müssen Bewährtes in Frage stellen und sich auf Prozesse einlassen, von denen sie nicht genau wissen wohin, diese führen. Wüthrich (2018) beschreibt dies als Sichtweise auf die Organisation als Labor. Das gelingt nur, wenn die Führungskräfte klare Visionen und Ziele für sich und die Organisation haben. Deutlich wird immer wieder, wie zentral die oben beschriebene Haltung und Selbstreflexion der Führungspersonen dabei ist. Das ist der eigentliche Schlüssel zur Veränderung von Organisationen und deren Führung: Starke Visionen und Ziele, die gemeinsam unter Einbezug der Mitarbeitenden angestrebt werden.

Beispielhaft sei hier das Thema der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden erwähnt. Es gibt immer mehr Führungskräfte, die bereit sind, ihren Mitarbeitenden mehr Verantwortung zu übergeben. Das bedeutet, dass sie loslassen und sich teilweise überflüssig machen müssen. Dies ist nur möglich auf der Grundlage von Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. In einer mir bekannten Organisation wurden zum Beispiel die Hierachiestufen abgeschafft. Es gibt keine klassischen Vorgesetzten mehr, sondern es wird in Fachbereichen mit gleichen Aufgabenstellungen zusammen gearbeitet. Da dies eine völlig neue Art der Zusammenarbeit war, mussten alle Beteiligten gemeinsam entwickeln, wie sie das sinnvoll gestalten. Nach ungefähr eineinhalb Jahren zeigt sich, dass dies zwar zu Beginn zeitintensiv war, mittlerweile aber ein gut organisierter partnerschaftlicher Austausch entstanden ist, der sich im Alltag bewährt.

Gute Unterstützung in der Entwicklung von solchen neuen Ansätzen gibt dabei unter anderem die Transaktionsanalyse, die mit ihren Theorien und Konzepten sowohl bei der Selbstreflexion hilft, als auch Support geben kann, wenn es um Kommunikation, Beziehungsgestaltung und Konfliktbewältigung geht.

So kann zum Beispiel das Konzept der Grundbedürfnisse (Bedürfnis nach Struktur, Bedürfnis nach Beachtung und Bedürfnis nach Stimulation) helfen, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu definieren, die den Mitarbeitenden Halt geben können. Oder die Grundpositionen, die als Unterstützung und Überprüfung dienen, um den eigenen Haltungen gegenüber sich und den anderen auf die Spur zu kommen. Das Antreiberkonzept ist hilfreich, wenn es darum geht herauszufinden, welche Themen in Stresssituationen schwierig werden könnten und wie damit umzugehen ist. In Konfliktsituationen ist die Reflektion mittels des Spielkonzepts unterstützend, um herauszufinden, wo angemessene Lösungen entwickelt werden können. Und nicht zuletzt hilft das Konzept der Transaktionen bei der Gestaltung gelingender Kommunikation und damit gelingender Entwicklung.

Letztendlich geht es darum, einen gemeinsamen Boden zu gestalten. Dieser muss stark genug sein, um auszuhalten, dass der Suchprozess seine Zeit braucht und es immer wieder neue Fragestellungen gibt, die nicht auf Anhieb gelöst werden können. Mit einer wertschätzenden Haltung gegenüber sich und anderen können Führungskräfte Vorbild und Halt sein für ihre Mitarbeitenden. So sorgen sie dafür, dass solche Prozesse erfolgsversprechend verlaufen.

Literaturverzeichnis

Bentele M. & Weber M. (2015): Macht und Komplexität – Führung verändert sich. *DSGTA info eins 15*, S. 28 – 31.

Hüther G. (2015): *Etwas mehr Hirn bitte – Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten*. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht

Kaduk S., Osmetz D., Wüthrich H. & Hammer D. (2013): *Musterbrecher – Die Kunst das Spiel zu drehen*. Hamburg: Murmann Publisher.

Laloux, F. (2015): *Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zu Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen

Senge P. (1996): *Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Weber M. (2017): Die Welt im Umbruch – Folgerungen für das Management von Organisationen. *DSGTA info ein 17*, S. 17 – 21.

Wüthrich H. (2018): *Führen als Profession*. Referat anlässlich des DSGTA Kongresses 2018 in Luzern.

Zeuch A. (2015): *Alle Macht für Niemand – Aufbruch der Unternehmensdemokraten*. Hamburg: Murmann Publishers.