

05.16

Betriebliche Prävention

128. Jahrgang
Mai 2016
Seiten 201–248
A 8833

www.BEPRdigital.de

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung



Schwerpunkt

Zukunft der Arbeit

ES ERICH
SCHMIDT
VERLAG



Nicole Krüttgen

Führungskultur im Wandel: Nicht mehr und noch nicht ...

Wenn das Alte nicht mehr funktioniert und das Neue noch nicht greifbar ist

Viele Initiativen beschäftigen sich aktuell mit der Zukunft der Arbeit. Führung als einer der wesentlichen Gestaltungsmotoren für Arbeit steht dabei besonders im Fokus. Im Rahmen des Projektes „Forum gute Führung“ wurden 400 Führungskräfte in Tiefeninterviews zur Führungskultur in Deutschland befragt. Der Monitor „Führungskultur im Wandel“ [1] fasst die Ergebnisse zusammen und zeigt, dass 75 % der befragten Führungskräfte davon überzeugt sind, dass der Standort Deutschland ohne eine grundlegende Änderung in der aktuellen Führungspraxis weit unter seinen Möglichkeiten bleibt.

Der deutschen Führungskultur wird die Zukunftsfähigkeit abgesprochen und ein Paradigmenwechsel für notwendig erachtet. Wohin genau die Reise gehen soll, ist jedoch noch unklar. Folgende Punkte werden bereits heute von den Führungskräften als wesentliche Faktoren zukunftsfähiger Führung gesehen:

Motivation wird an Selbstbestimmung und Werte gekoppelt – persönliches Engagement wird mehr mit Wertschätzung, Entscheidungsfreiräumen und Eigenverantwortung assoziiert. Autonomie wird wichtiger als Statussymbole und der wahrgenommene Sinnzusammenhang einer Tätigkeit bestimmt den Grad der Einsatzbereitschaft. Darauf aufbauend wird „alten“ hierarchisch steuernden Führungsmodellen eine klare Absage erteilt, da sie insbesondere aufgrund der abnehmenden Planbarkeit und steigenden Komplexität als zunehmend unwirksam betrachtet wer-

Schwerpunkt

i Die Autorin



Die Diplom-Betriebswirtin (Schwerpunkt Management) Nicole Krüttgen hat neben Organisationsaufbau- und Führungsverantwortung in einem IT-Startup langjährige Erfahrungen als Seniorconsultant und Coach in der Beratung von Unternehmen und Führungskräften. Seit Mitte 2013 ist Frau Krüttgen beim Fürstenberg Institut tätig. In ihrer Funktion als Leiterin der Geschäftsbereiche Organisationsberatung und Akademie berät sie Unternehmen im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten.

den. Flexibilität und Diversität sehen eine Mehrheit der Führungskräfte als Erfolgsfaktoren bestätigt und Prozesskompetenz – im Sinne der Fähigkeit zur professionellen Gestaltung ergebnisoffener Prozesse – wird als wichtigstes Entwicklungsziel erachtet. Hinzu kommt, dass selbstorganisierende Netzwerke als beste Organisationsform zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen angesehen werden. Eine der Schlussfolgerungen von Professor Kruse [2] aus den Ergebnissen der Tiefeninterviews ist u. a., dass für die Führungspraxis eine Steigerung der Resilienz – also der Fähigkeit von Menschen und Systemen, mit Veränderung umzugehen – höchste strategische Priorität hat.

Blickt man auf diese Kernaussagen wird deutlich, welchen hohen Reifegrad Organisationen, Führungskräfte aber auch Mitarbeiter in Zukunft erlangen müssen. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass den Führungskräften die damit verbundenen Herausforderungen bewusst sind. Ein Großteil sieht daher persönliches Coaching als ein unverzichtbares Werkzeug für die Ausübung ihrer Führungsrolle. Professor Kruse führt im Monitor [3] dazu u. a. aus, dass mit dem Übergang zur Netzwerkorganisation der selbstverständliche „Schonraum hierarchischer Strukturen“ schwindet. Die Durchsetzung eigener Vorstellungen über Anweisungen ist dann nicht mehr möglich. Die Fähigkeit Resonanz zu erzeugen, wird entscheidend und Einfühlungsvermögen und Einsichtsfähigkeit sind stärker gefordert als bisher. In der Konsequenz brauchen die Führungskräfte im Unternehmen mehr Reflexion und intensivere Entwicklungsbegleitung.

Zeitgleich zur Auswertung der Tiefeninterviews hat sich das Fürstenberg Institut [4] im Rahmen des Projektes mit der Frage auseinandergesetzt, welche konkreten Anliegen

Führungskräfte in ihrem Führungsalltag beschäftigen. Um das herauszufinden, wurden 350 Fälle aus der Führungskräfteberatung des Fürstenberg Instituts ausgewertet. Diese 350 Fälle umfassen 730 Beratungssitzungen. Ein Blick in die Auswertung zeigt, wie weit entfernt die aktuelle Praxis in großen Teilen von dem oben beschriebenen Zukunftsbild ist. Ein genauer Blick in die einzelnen Fälle zeigt, dass ein Großteil der Führungskräfte sich in der Führungskräfteberatung mit Fragestellungen der alltäglichen Führungsarbeit und den eher klassischen Führungsfragen auseinandersetzt:

- ▶ Ca. 25 % aller Anliegen befassen sich mit Fragen der Mitarbeitergesprächsführung in unterschiedlichen Kontexten
- ▶ 20 % basieren auf Fragestellungen zur Konfliktlösungskompetenz
- ▶ Weitere 20 % beschäftigen sich mit Fragestellungen der Persönlichkeitsentwicklung, in bekannten Themen wie Auftreten, Durchsetzungsvermögen oder Umgang mit Gefühlen
- ▶ Ca. 15 % liegen im Kontext der Rollenklarheit und Arbeitsorganisation
- ▶ Ca. 15–18 % haben in den Themen wie Belastung, Burn-out, Zeit- und Selbstmanagement ihren Ursprung.

Dieser Einblick bestätigt, dass bereits jetzt viele Führungskräfte auch im vermeintlichen „Schonraum hierarchischer Strukturen“ damit kämpfen, die richtigen Hebel für positive Resonanz zu finden und fast die Hälfte der Fälle hat im weitesten Sinne mit Dialog- und Konfliktfähigkeit zu tun.

Betrachtet man die Ergebnisse aus dem Monitor und vergleicht sie mit den Fragestellungen innerhalb der Führungskräfteberatung des Instituts, wird deutlich, welche Lücke zwischen Führungsalltag und möglichen Führungsvisionen liegt. Das zeigt auch, unter welchem Druck die Führungskräfte stehen. Wie die Ergebnisse des Monitors vermuten lassen, wissen viele Führungskräfte – und sei es auch nur implizit – dass die aktuelle Führungspraxis den bestehenden Anforderungen nicht gerecht wird. Gleichzeitig fehlen an vielen Stellen die besseren Antworten sowie neue Strukturen. Es ist der Schwebezustand zwischen dem „nicht mehr“ und dem „noch nicht“. Das Wissen, dass man in alten Haltungen, Instrumenten, Strukturen etc. keine Antworten mehr findet und gleichzeitig noch keine neuen Antworten geben kann. Dieser Zustand ist belastend.

Doch was hilft, die Lücke zu schließen?

Die Beantwortung dieser Fragestellung knüpft an die Schlussfolgerung von Professor Kruse: Für die künftige Führungspraxis hat eine Steigerung der Resilienz höchste strategische Priorität. Hierbei werden zwei Ebenen angesprochen: der Mensch und die Systeme. In Übersetzung auf den Führungsalltag bedeutet das neben der Führungskraft auch die Organisation als solches zu betrachten.

Wichtig ist, Führung immer auch in ihrem systemischen Kontext zu sehen. Die Rolle der Führungskraft wird zwar durch die Person ausgefüllt, jedoch wird die Rolle von der Organisation definiert. Daher können Ansätze für eine bessere Qualifizierung von Führungskräften immer nur ganzheitlich auf beiden Ebenen verortet werden.

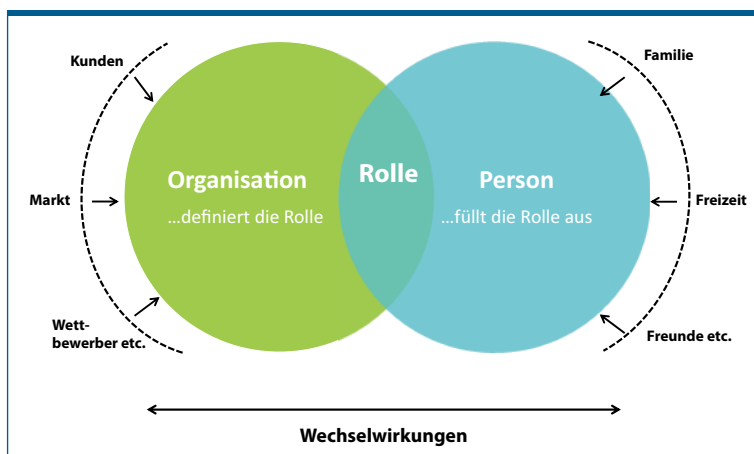


Abbildung 1: Ganzheitliche Betrachtung der Führungskraft, Quelle: Fürstenberg Institut GmbH

Kernpunkt der Qualifizierung ist daher weniger eine Frage nach Tools und Werkzeugen als vielmehr eine Frage von Haltung und Kultur – Haltung auf persönlicher Ebene und Kultur im organisationalen Kontext.

Doch wie erreicht man ein Mehr an Resilienz sowohl auf persönlicher als auch auf organisationaler Ebene? Und welche Antworten können durch ein Resilienz-Modell auf die Fragen der eingangs geschilderten Zielvorstellungen gegeben werden?

In Detaillierung zu der im Führungsmonitor geforderten Resilienz lässt sich ein bekanntes Modell heranziehen, das die Fähigkeit mit Veränderung umzugehen unterstützt: die Grundsätze des von Antonovsky entwickelten Konzeptes der Salutogenese [5] können als ein möglicher Hebel zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen genutzt werden.

Das Konzept der Salutogenese kann auch im Sinne eines Resilienz-Konzeptes verstanden werden. Nach Antonovsky befähigt ein starkes Kohärenzgefühl, also ein Gefühl von Stimmigkeit, einen Menschen dazu, seine Bewältigungsstile oder Lösungsstrategien flexibel an die momentanen Umstände anzupassen. Sprich: seine Ressourcen optimal auszuschöpfen. [6] Antonovsky definiert dabei das dazu notwendige Kohärenzgefühl als eine globale Orientierung (...), die das Maß ausdrückt, in dem man ein durchdringendes, andauerndes aber dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass einerseits die eigene interne und externe Umwelt vorhersagbar ist und andererseits es eine hohe Wahrscheinlichkeit gibt, dass sich die Dinge so entwickeln werden, wie vernünftigerweise erwartet werden kann. [7]

Das Kohärenzgefühl kann dabei durch drei Komponenten beschrieben werden:

- **Komponente Verstehbarkeit:** Soll zum Ausdruck bringen, dass ein Mensch seine Umwelt als kognitiv verstehbar einschätzt und sie für geordnet, strukturiert,

konsistent und erklärbar hält. Menschen, die ein hohes Maß an Verstehbarkeit besitzen, gehen davon aus, dass auch zukünftig eintretende Ereignisse, selbst wenn sie überraschend eintreffen, eingeordnet und erklärt werden können.

Die Qualifizierung von Führungskräften muss auf zwei Ebenen verortet werden: Person und Organisation

- **Komponente Handhabbarkeit bzw. Bewältigbarkeit:** Sie beschreibt das Ausmaß, in dem ein Mensch annimmt, dass die Anforderungen, die die Umwelt an ihn stellt, durch Ressourcen bewältigt werden können, die ihm zur Verfügung stehen oder durch sein soziales Umfeld geleistet werden können.
- **Komponente Sinnhaftigkeit oder Bedeutsamkeit:** Der Sinnbezug oder die Bedeutsamkeit wird von Antonovsky als entscheidend für die Stärke des Kohärenzgefühls gesehen. Menschen mit einem hohen Kohärenzgefühl geben Bereiche in ihrem Leben an, die ihnen wichtig genug sind, emotional in diese zu investieren.

Das Konzept der Salutogenese lässt sich gut auf den organisationalen Kontext übertragen und bildet damit eine Klammerfunktion, um beide Perspektiven – sowohl die personen- als auch die organisationsbezogene – abzubilden. Auf Grundlage der Sa-

Schwerpunkt

lutogenese müssen Rahmenbedingungen in Unternehmen so gestaltet sein, dass sie den Menschen das Vertrauen (= Kohärenzgefühl) vermitteln [8], dass analog zu dem oben genannten Komponenten ihre (Arbeits-)Welt verstehbar, erklärbar und vorhersehbar ist (= Verstehbarkeit), ihnen die Ressourcen zur Verfügung stehen, um die Anforderungen ihres Arbeitsplatzes zu meistern (= Handhabbarkeit) und ihre Aufgaben, Tätigkeiten und Projekte die Anstrengungen und das Engagement auch Wert sind (= Bedeutsamkeit, Sinnhaftigkeit).

bundenen Neuausrichtung der Haltung gegenüber Veränderungen und ein neues Verständnis für Planbarkeit bzw. nicht Planbarkeit sind daher wichtige Stabilitätsfaktoren für Führung von morgen.

Die Komponente der Handhabbarkeit ist Grundlage für eine Stärkung der Selbstorganisation, weil sie dieser unmittelbar zugrunde liegt. Nur dort, wo Führungskräfte und Mitarbeiter ihren Einflussbereich erkennen und sich in ihrer eigenen Selbstwirksamkeit wahrnehmen, können Strukturen der Selbstorganisation zum Tragen kommen.

Zentral ist auch die Forderung nach Stärkung des Sinnzusammenhangs. Dies wird durch die Ergebnisse des Monitors dahingehend bestätigt, dass die Führungskräfte der Meinung sind, dass Einsatzbereitschaft zukünftig noch stärker durch Sinnzusammenhang gekennzeichnet wird.

Zudem bilden die Komponenten bereits heute eine gute Basis, bestehende Herausforderungen, wie sie z.B. im Rahmen der Führungskräfteberatung sichtbar werden, zu adressieren. Die salutogene Vertrauenskultur und Stärkung der Resilienz (im Sinne der Salutogenese) jedes Einzelnen – als Ressource für Veränderungsgestaltung – haben eine Brückenfunktion als Antwort auf bestehende Fragestellungen und gleichzeitig Vorbereitung auf sich abzeichnende Veränderungen.

Sicher ist, dass ein Wandel in der Führungskultur nicht allein auf den Schultern der Führungskräfte vollzogen werden kann. Es braucht die dazu passenden Organisationen und die Bereitschaft, sich von alten Strukturen, Anreizmodellen und Vorbildern für Führung zu lösen.

Pressekontakt

Kirsten Friedrich

Fürstenberg Institut GmbH

Gorch-Fock-Wall 3, 20354 Hamburg

Tel. +49 (0)40 / 38 08 20-0

E-Mail: presse@fuerstenberg-institut.de

Anmerkungen

- [1] Monitor „Führungskultur im Wandel“, Herausgeber: Initiative Neue Qualität der Arbeit, September 2014, http://www.forum-gute-fuehrung.de/sites/default/files/INQA_MONITOR_GUTE_FUEHRUNG_web_es.pdf, Bestandteil des Projektes Forum gute Führung.
- [2] Gründer und Ideengeber von nextpractice, Projektpartner „Forum gute Führung“.
- [3] Vgl. ebenda, S. 10.
- [4] Projektpartner „Forum gute Führung“.
- [5] Vgl. A. Anontovsky: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung von Gesundheit*, dgvt-Verlag, Tübingen 1997.
- [6] Vgl. S. Reimann, P. Hammelstein: *Ressourcenorientierte Ansätze*. In: B. Renneberg, P. Hammelstein (Hrsg.) *Gesundheitspsychologie* (S. 13–27), Medizin Verlag Springer, Heidelberg 2006, S. 14 ff.
- [7] Vgl. A. Anontovsky: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung von Gesundheit*, dgvt-Verlag, Tübingen 1997, S. 16 ff.
- [8] Vgl. N. Strauss: *Gesund führen – Leistung und Lebensfreude für Chefs und Mitarbeiter*, Akademieverlag GmbH & Co KG, 2013, S. 19.

Ein Wandel in der Führungskultur kann nicht allein von den Führungskräften vollzogen werden – es braucht auch passende Organisationen und Bereitschaft, sich von alten Strukturen zu lösen.

Diese drei Komponenten sollten bei der Begleitung von Führungskräften in den Fokus genommen werden und hinsichtlich ihrer Ausgestaltung immer wieder hinterfragt werden. Ebenso wie dies mit Blick auf die Person geschieht, sind Organisationen gefordert, den Rahmen, den sie ihren Führungskräften bieten, dahingehend zu hinterfragen, inwieweit Resilienz im Sinne der Salutogenese auch in den organisationalen Strukturen, Prozessen sowie in der Kultur gefördert werden kann.

Um den Paradigmenwechsel in der Führungspraxis gut zu gestalten, ist es notwendig, den Faktor „Verstehbarkeit“ auf sich verändernde Rahmenbedingungen als solche zu beziehen und Veränderung und Wandel ein Stück weit als „Normalität“ zu begreifen. Das heißt auch, sich damit von der Illusion der Planbarkeit und Kontrollierbarkeit zu verabschieden. Wenn Prozesse ergebnisoffener gestaltet werden und Veränderungsvorhaben flexibel immer wieder an sich wandelnde Rahmenbedingungen angepasst werden müssen, ist es schwierig, Verstehbarkeit im Sinne der Vorhersehbarkeit eines möglichen Zielzustandes zu vermitteln. Wohl aber kann es gelingen, die Notwendigkeit für die Veränderung verstehbar zu machen und Vorhersehbarkeit im Sinne einer Haltung von Vertrauen in die Prozessgestaltung und Ergebnisoffenheit zu vermitteln. Klare, präzise und verlässliche Zieldefinitionen können perspektivisch immer weniger konkret gehalten werden. Zudem wird aufgrund der gestiegenen Komplexität und Anforderungen Planbarkeit als Zukunftskomponente immer weniger greifbar. Verstehbarkeit hinsichtlich der damit ver-