

Foto: Song about summer – stock.adobe.com

Eine Frage der Unmöglichkeit

Führung im Zeitalter der Globalisierung, Digitalisierung und der VUCA-Welt – Teil 2

Von Klaus-Dieter Lübke Naberhaus

In Teil Eins habe ich Ihnen Herausforderungen für Führung und die Grundlagen der Führung näher gebracht. Im zweiten Teil geht es um die verschiedenen Führungsstile, die sich in der Beschäftigung mit dem Thema Führung herausgebildet haben und sehr mannigfaltig sind. Doch auch die Frage, ob Führung überhaupt möglich ist, habe ich noch nicht abschließend beantwortet. Auch den Inhalten von Führung möchte ich mich zuwenden, bevor ich Ihnen im dritten und letzten Teil meine Vorstellung eines Führungsmodelles im ersten Entwurf skizziere.

Keywords: Führung, Unternehmenskultur, Kommunikation

Um das Unmögliche möglich zu machen, braucht es ein klares Bekenntnis der Führungskraft und den Willen, die damit verbundene Verantwortung anzunehmen. Dabei geht es nicht darum, die Macht, Position und Funktion inne zu haben, sondern darum, die Haltung und das Vermögen zu haben, diese Position und Funktion auszufüllen. Doch was stelle ich oftmals fest? Die Führungskräfte sind

mit der dazugehörigen Verantwortung überfordert, sind nicht ausreichend darauf vorbereitet und ihnen fehlen die notwendigen Fähigkeiten. Oftmals sind sie in Ihrer Persönlichkeitsentwicklung nicht so weit fortgeschritten, sich selbst führen zu können, aus meiner Sicht eine unabdingbare Voraussetzung, um andere Menschen zu führen. Dabei sind Führungskräfte für viele Menschen Hoffnungsträger, die ihnen zu fehlen scheinen. Damit die Führungskräfte ihnen Sicherheit geben oder diese wiederherstellen, die sie alleine nicht erreichen.

Gelingende Führung ist im besten Falle identitätsstiftend und sinngebend, was einer ausgeprägten Kommunikation nach innen bedarf. Sie soll Mitarbeiter entlasten, indem sie die bestehenden Möglichkeiten zur Lösung „sinn-voll“ reduziert.

Was sind die Aufgaben und Inhalte von Führung

Führung ist gleichzeitig:

- Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und der Persönlichkeit der anvertrauten Menschen
- Entwicklung der persönlichen Beziehung zu den Mitarbeitern

- Entwicklung der zu erledigenden Aufgaben, damit der Prozesse
- Entwicklung der Rahmenbedingungen, der Struktur, der Organisation
- Entwicklung der (Unternehmens-)kultur

Was kann zu einer gelingenden Führung beitragen?

Das Zeigen und Nutzen von Emotionen über eine sog. „Konversation“ trägt zu einer gelingenden Führung bei. Das setzt jedoch voraus, dass ich mir meiner eigenen Emotionen bewusst bin. Im Zusammenhang mit den Emotionen ist zu sagen, dass es nicht auf meine Absicht ankommt, sondern wahr ist, was wirkt, also das, was ich emotional bei Anderen auslöse. Somit stellt sich in der Selbstreflexion die Frage, ob meine Führungshandlungen emotional akzeptabel sind. Denn die Emotionen sind die stärksten Motivatoren, die unser Handeln, unser Verhalten bestimmen. Somit ist Führung ganz zuerst meine „emotionale Selbstführung“. Und die Konversation verbindet die Emotionen mit einer gelungenen Kommunikation (►Abb.).

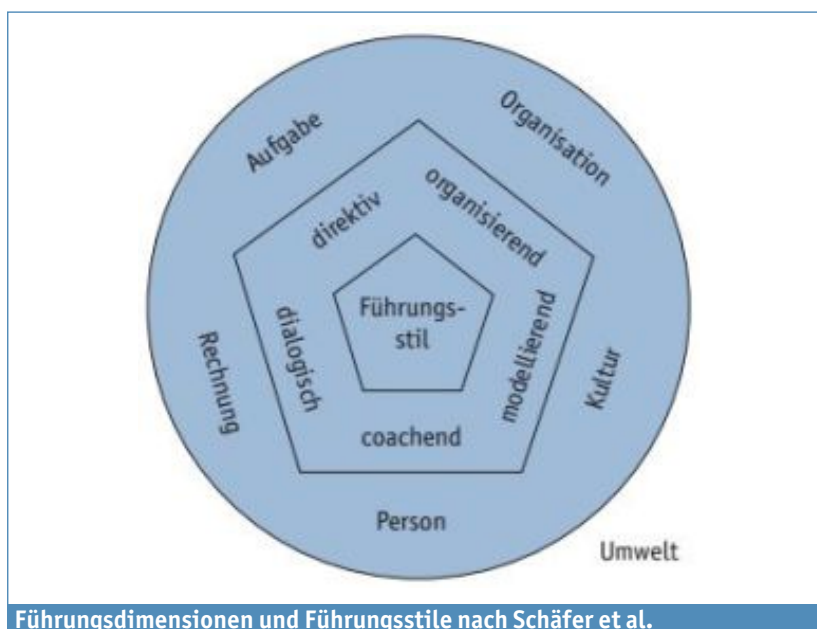
Als zweiter Faktor für eine gelingende Führung ist die Art der Beziehung zu nennen, die ich mit meinen Mitarbeitern pflege. Ed Schein, der große emeritierte Organisationspsychologe der MIT Sloan Management School, hat in seinem Werk „Humble leadership“ folgende Beziehungsebenen charakterisiert:

Persönliche Beziehungen (Veränderung erfolgt in der Begegnung)

- Ebene Minus 1: Verleugnung des Menschseins (Herr-Sklave)
- Ebene 1: Transaktionale Beziehung (Der Mensch in seiner Rolle - Chef-Untergebener)
- Ebene 2: Personalisierte Beziehung (Die Betrachtung des ganzen Menschen - Führer-Führer)
- Ebene 3: „intime“ Beziehung (tiefer Bindung wie in Liebe und Freundschaft)

Ebene Minus 1 oder auch von mir als „Nicht-Beziehung“ bezeichnet, kennen wir aus früheren Jahrhunderten, insbesondere der Kolonialzeit, zu gut und bedarf keiner näheren Erläuterung. Die professionelle Distanz, also die Ebene 1 Beziehung, ist diejenige, die oftmals im Unternehmenskontext gefordert wird, damit keine Verstrickungen persönlicher Natur die Entscheidungen beeinflussen. Doch was ist gelebte Realität? Vielfach entscheiden gerade die persönlichen Beziehungen über die Vergaben, über Beförderungen - leider oft sehr intransparent. Ed Schein fordert deshalb eine Kultur der personalisierten Beziehung, einer Begegnung auf Augenhöhe. Der Kommandant des Atom U-Bootes Santa Fé, Commander David Marquet hat das schon Anfang der 2000er in seinem legendärem Buch „Turn the ship around“ als „Leader-Leader“-Beziehung bezeichnet, im Gegensatz zum „Leader-Follower“-Verhältnis. Und gerade im militärischen Bereich findet sich dann auch die Ebene 3 im beruflichen Kontext. Vertiefte persönliche Beziehungen, die einer privaten intimen Beziehung ähneln, sichern den Eliteeinheiten von Streitkräften das Überleben. Hier wissen die Mitglieder dieser Einheiten oftmals besser, wie der andere tickt, als dessen Lebensgefährtin/ Lebensgefährte.

Die Veränderung und das Führen erfolgen in der Begegnung von min-



Führungsdimensionen und Führungsstile nach Schäfer et al.

destens zwei Menschen, somit ist eine professionelle Distanz nicht besonders hilfreich, da hier keine wirkliche Begegnung passiert. Es braucht also die „personalisierte Beziehung“, in der beide Seiten von sich preisgeben.

Der dritte Bereich ist ein angemessener Rahmen sowie genügend Zeit für Gespräche und Begegnungen, für Schulungen bei gleichzeitig intellektuell angemessener Herausforderung und den Fähigkeiten angemessenen, anspruchsvollen Sachinhalten. Genügend Zeit, die sich die Führungskraft für die Mitarbeiter nimmt. Und diese Freiräume erlange ich als Führungskraft nur, wenn ich sie mir schaffe und nehme, indem ich z.B. Aufgaben delegiere, Kompetenzen fördere, Macht bzw. Verantwortung teile und mich nicht im „Hamsterrad“ des operativen Geschäftes verstricke. Führungskräfte brauchen Zeit und Raum zum Denken, zum Nachdenken, zum Fragen, Nachfragen, Hinterfragen und Zuhören.

Den umschließenden Rahmen bildet dann eine Kultur, die alle diese Elemente miteinander in einem gemeinsamen Wertekanon verbindet sowie eine entsprechende organisatorische Struktur. Eine Struktur und Kultur, die Beteiligung lebt, die sich hin zur Selbstorganisation bewegt, die Mut hat. Die kulturelle Unterschiede wahrnimmt, sie annimmt und als Bereicherung sowie Herausforderung begreift.

Coaching und Veränderung als Führungsaufgabe

Die Aufgaben einer Führungskraft sind mannigfaltig. Sie umfassen die Aufgaben des Managements, die eigentlichen Aufgaben der Unternehmens- und Mitarbeiterführung und die Elemente, die die Jenaer Gruppe um Prof. Erich Schäfer als „Transflexing“ bezeichnet.

Neben der Selbstreflexion der eigenen Person sind die Transformation und das Coaching zentrale Elemente dieses Modells. Im Gegensatz zu den angloamerikanischen Ländern, in denen das Coaching seit jeher Aufgabe der Führungskräfte ist, hat sich in Deutschland eher eine Kultur des „externen Coachings“ herausgebildet. Doch die Begleitung der Mitarbeiter in ihrer Entwicklung ist grundlegende Aufgabe einer Führungskraft. Zudem gehört die Begleitung von Veränderungen, neudeutsch das sog. „Change Management“ oder die Transformation eines Unternehmens ebenso zu diesen Aufgaben. Transformation zu begleiten, vorzuleben und den Impuls zu geben ist elementare Organisations- und Kulturentwicklung. Und sie stellt den übergeordneten Prozess im „Transflexing“ dar. Die Führungskraft ist damit zentrales Element in der Begleitung von Veränderung, die tagtäglich auch im Stillen vonstatten geht. Sie zeigt sich in Form von Veränderungsprojekten, plötzlich sich von außen verändernden Rahmenbedingungen und in Form der stillen, langsamen, oftmals unbemerkten Veränderungen, ►

Welche Konzept- elemente sind zukunftsweisend:

- Transformationaler Ansatz
- Systemischer Ansatz
- Integrativer Ansatz
- Dienende Führung
- Ermächtigende,
befähigende Führung
- Demokratische Führung
- Geteilte Führung
- Visionäre Führung
- Agile Führung
- Demutsvolle/
vorurteilsfreie Führung

für die es gilt, „gute Antennen“ zu entwickeln. Um diese Aufgaben gelingend zu erfüllen, braucht es eine Haltung der Führungskraft, die sie in die Lage versetzt, Kultur- und Organisationsentwicklung vom Mitarbeiter her zu denken und zu initiieren. Die unterschiedlichen Interessen der Mitarbeiter und der Organisation in eine Passung zu bringen. Dies bedarf eines inneren und äußeren Dialoges, einer Selbstreflexion und der Reflexion im Team, als Grundlage für Selbst- und Fremdführung.

„Mittlerweile sind in der Literatur der Organisations- und Führungsentwicklung unzählige Führungsstile und -modelle beschrieben. Ein Teil der im Infokasten genannten Führungsstile sind bekannt, einige verraten schon durch ihre Bezeichnung, um welches zentrale Leitmotiv es geht, andere sind erklärungsbedürftig.“

Wie viele Führungsstile gibt es?

Mittlerweile sind in der Literatur der Organisations- und Führungsentwicklung unzählige Führungsstile und -modelle beschrieben. Ein Teil der im Infokasten genannten Führungsstile sind bekannt, einige verraten schon durch ihre Bezeichnung, um welches zentrale Leitmotiv es geht, andere sind erklärungsbedürftig. Hier verweise ich auf die weiterführenden Literaturen und darauf, dass hier bei Weitem kein Anspruch auf Vollständigkeit besteht. Ich möchte mich im Folgenden mit der Transformationalen Führung nach Bernard

Bass und mit dem demutsvollen, vorurteilsfreien Führen, „Humble Leadership“ nach Ed Schein, und meinem eigenen Ansatz des „Würdevollen Führens“ näher beschäftigen.

Die zentralen Bestandteile beim Transformationalen Führen – auch hier ist mir bewusst, das ich nur seine sehr verkürzte Darstellung des Modells geben kann – sind:

- **Vorbildfunktion (Idealized influence):** Transformationale Führer verhalten sich so, dass sie eine (Vor-)bildfunktion für ihre Mitarbeiter ausfüllen. Sie werden als glaubwürdig empfunden, werden respektiert und ihnen wird vertraut. Ihnen wird zugetraut, die richtigen Entscheidungen zu treffen und sich an hochstehenden ethischen und moralischen Standards zu orientieren. In der sozialen Lerntheorie orientieren sich Menschen am Verhalten anderer, wenn die oben genannten Voraussetzungen gegeben sind.
- **Inspirierende Motivation (Inspirational motivation):** Transformationale Führer verhalten sich so, dass sie motivierend und inspirierend wirken, indem sie ihren Mitarbeiter wahrnehmen und zu

vität an, indem sie auffordern zu (hinter-)fragen, in Frage zu stellen, Probleme neu zu denken, gestaltend zu sein. Es herrscht eine Fehlerkultur, die das Ausprobieren fördert, die keine öffentlichen Anklagen zulässt. Die Ideen der Mitarbeiter werden von der Führungskraft angenommen, auch wenn sie von deren Vorstellungen abweichen. Somit werden Probleme aus verschiedenen Winkeln betrachtet.

- **Individuelle Unterstützung (Individualized consideration):** Transformationale Führer bieten ihren Mitarbeitern besondere Beachtung im Hinblick auf die persönlichen Bedürfnisse, um sich weiter zu entwickeln, die persönlichen und unternehmerischen Ziele zu erreichen und wirken dabei als Coach oder Mentor. Somit tragen sie grundlegend zur Potenzialentfaltung ihrer Mitarbeiter bei, indem sie unterstützendes Klima schaffen sowie die individuellen Unterschiede wahrnehmen und berücksichtigen. Sie gehen herum, sind Teil des Arbeitsraumes und hören effektiv zu. Sie delegieren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.

Einer der Grundlagen von Ed Schein's „Humble Leadership“ habe ich an anderer Stelle schon erörtert, die personisierte Beziehung, die ja auch Grundlage für die transformationalen Führungskomponenten sind. Diese kann ich nur erfüllen, wenn ich um meine Mitarbeiter weiß und von mir preis gebe.

Zudem möchte ich auf einige weitere Grundlagen hinweisen. Demut, Offenheit und Vertrauen sind diese Grundlagen, ein vorurteilsfreies „Führen vom Grunde auf“. Führung als Prozess des beid-seitigen Lernens und Beteiligens. Beteiligung in diesem neuen und radikalen Sinn führt zu einer „Führer-Führer-Beziehung“, einer flachen Hierarchie im Sinne eines gemeinsamen Führens, ohne jedoch die Letztverantwortlichkeit aufzugeben. Dies führt dazu, dass erfolgreicher und nachhaltiger gearbeitet wird auf dynamische Art und Weise, in Beziehungen und Gruppenprozessen, die in steigendem Maße postmoderne Organisationen auszeichnen.

Steigerung ihrer intrinsischen Motivation anregen. Sie regen den Teamgeist an, zeigen Enthusiasmus und Optimismus. Sie kommunizieren klar die Erwartungen, Ziele und Vision, wodurch Sinn und Bedeutung vermittelt wird und plötzlich auch das möglich erscheint, was bisher für unmöglich gehalten wurde. Sie gehen „unter die Haut“, lösen Begeisterung aus.

- **Intellektuelle Anregung (Intellectual stimulation):** Transformationale Führer regen ihre Mitarbeiter zu Innovation und Kreati-

Die Führungskräfte arbeiten vor allem mit Fragen, sind sich ihrer eigenen Beschränkungen bewusst, helfen den Geführten dabei, Schwachpunkte zu entdecken und zu verbesser-

möchten verstehen, was den einzelnen Mitarbeiter und das Team jeden Tag bewegt und motiviert. Führung strebt nach der Verbesserung, nach dem Neuem. Führungskräfte sind

Mit diesem Zitat von Ed Schein möchte ich diesen Teil des Artikels beenden und lade Sie jetzt schon ein, mir in der nächsten Folge auf dem Weg der Entwicklung meines eigenen Modells zu folgen. ■

„Die Führungskräfte arbeiten vor allem mit Fragen, sind sich ihrer eigenen Beschränkungen bewusst, helfen den Geführten dabei, Schwachpunkte zu entdecken und zu verbessern, sind sich ihrer Emotionen bewusst und treten einen Schritt zurück, wenn diese einer angemessenen Lösung entgegenstehen.“

ern, sind sich ihrer Emotionen bewusst und treten einen Schritt zurück, wenn diese einer angemessenen Lösung entgegenstehen. Sie stehen zu eigenen Fehleinschätzungen und Fehlern und übernehmen dafür die Verantwortung, auch für ihre Mitarbeiter. Sie leben das „Wir“ und stellen den Geführten, seine Ideen und Erfolge in den Mittelpunkt. Sie

sich dessen bewusst, wie abhängig sie sind. Von vielen anderen Menschen, Strukturen und Prozessen.

„In einer immer komplexeren Welt wissen Führungskräfte einfach nicht genug, um alleine zu entscheiden, was neu und besser ist. Führung ist deshalb ein Gruppensport und keine individuelle heroische Aktivität.“

Klaus-Dieter Lübke Naberhaus

Transformator
 Facharzt für Chirurgie
 Systemisches Coaching, Kultur- und
 Organisationsentwicklung
 Zentrum für integrale Medizin
 Institut für Coaching und Begleitung,
 Institut für Qualifizierung und
 Weiterentwicklung
 04105 Leipzig
 kontakt@integrale-med.de

MEDIZINCONTROLLING

AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS

Die zweite erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage des Herausgeberbandes spannt den Bogen zwischen operativem und strategischen Medizincontrolling sowie den rechtlichen Aspekten dieser Disziplin. In steigendem Maße werden strategische Fragestellungen wie bspw. die künftige Ausrichtung des Standorts relevant werden. Auch Kennzahlen, Personalorganisation oder der Einsatz von Tools sind Arbeitsgebiete des Medizincontrollings.

Dr. med. Nikolaus von Dercks (Hrsg.)

Operatives und strategisches Medizincontrolling

2. erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage, Hardcover, Herbst 2020, ca. 440 Seiten
 ISBN 978-3-96474-335-0, 59,95 Euro

