

Inhaltsverzeichnis

1	Self-Leadership im Kontext von Sozialmanagement	7
1.1	Sozialmanagement	9
1.2	Personalmanagement	12
1.3	Self-Leadership: ein neuer Führungsansatz für die Soziale Arbeit?	15
2	Besonderheiten Sozialer Organisationen mit Blick auf Self-Leadership	19
2.1	Veränderte Umwelten und New Work treffen auf traditionelle Hierarchiestrukturen	19
2.2	Rahmenbedingungen Sozialer Organisationen in einer VUCA-Welt	26
3	Theoretische Hinführung	33
3.1	Menschenbilder im Self-Leadership-Ansatz	34
3.2	Charakteristika von Self-Leadership	38
3.2.1	Basistheorien	42
3.2.2	Strategiedimensionen	44
3.3	Abgrenzung	48
4	Self-Leadership und Möglichkeiten der individuellen Entwicklung in Sozialen Organisationen	51
4.1	Bedeutung der Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitenden in Sozialen Organisationen	53
4.1.1	Prozess der Persönlichkeitsentwicklung	59
4.1.2	Zusammenhänge von Self-Leadership und Persönlichkeitsentwicklung	62
4.2	Identifikation der eigenen Stärken in sachzielorientierten Organisationen	65
4.2.1	Prozess der Identifikation der eigenen Stärken	69
4.2.2	Zusammenhänge von Self-Leadership und Identifikation der eigenen Stärken	74

5	Self-Leadership und Möglichkeiten der Einflussnahme auf Organisationsebene in Einrichtungen der Sozialen Arbeit.	79
5.1	Kontrollsysteme	80
5.2	Führungskultur in Organisationen.	83
5.3	Handlungsspielraum	87
5.4	Partizipationsmöglichkeiten	91
6	Kritische Betrachtung und Diskussion	95
7	Fazit	101
	Literatur	105

1 Self-Leadership im Kontext von Sozialmanagement

Neben den wirtschaftlichen Unternehmen sind auch Soziale Organisationen¹ mit steigender Geschwindigkeit und Reichweite von Veränderungen konfrontiert. Die Herausforderungen, die auf Soziale Organisationen und ihre Führungskräfte zukommen, sind vielschichtig. Längst sind die Kennzeichen der heutigen, immer komplexer werdenden Arbeitswelt – die auch unter dem Akronym VUCA diskutiert werden – ebenso für das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit gültig. Für das Sozialmanagement gilt es, sich dem zunehmenden Wettbewerb um finanzielle, aber auch personelle Ressourcen, der Dynamik des technologischen Wandels und den sich stetig verändernden Aufgabenanforderungen und vielschichtigen Rollenerwartungen zu stellen (vgl. Marrold 2018, S. 83f.).

Die sich aus Abhängigkeiten und Wechselwirkungen ergebenden Veränderungen machen sich nicht nur in den Organisationsstrukturen bemerkbar. Auch die klassische Definition von Führung bzw. der Charakter einer Führungskraft hat einen Wandel durchlaufen. Besonders für das Personalmanagement in Sozialen Organisationen zeichnet sich zunehmend ab, dass es nicht die eine „ideale“ Führungskraft gibt und das Führungshandeln längst umfassender gedacht werden muss. So geht der Verantwortungsbereich von Führung über die bloße Ausübung von Macht und Autorität, andere anzuführen, sie zu beeinflussen und Befehle zu erteilen, hinaus. Dem Führungsverständnis, dem Führungshandeln und der Führungspersönlichkeit kommt ein neuer Stellenwert zu. Um den Anforderungen standhalten zu können, ist eine fortwährende, selbstständig organisierte Entwicklung sowohl der persönlichen Fähigkeiten und Verhaltensweisen als auch der beruflichen bzw. fachlichen Qualifikationen eine unabdingbare Voraussetzung (vgl. Braun/Müller 2009a, S. 15). Das Personalmanagement muss hierauf eine Antwort finden und dafür Sorge tragen, dass ein für das 21. Jahrhundert adäquater Führungsstil in den Strukturen der Organisation implementiert wird – immer vor dem Hintergrund, dass gelingende Führung in Sozialen Organisationen dazu beitragen soll, dass förderliche Rahmenbedingungen für Erbringung der Sozialen Arbeit einer Organisation entstehen. Denn Führung ist immer im Zusammenhang mit den Zielen einer Organisation zu sehen und folgt keinem Selbstzweck.

1 ‚Sozial‘ ist hier nicht als Zuschreibung einer Organisation zu verstehen, vielmehr wird ‚Soziale Organisation‘ – gleichsam wie ‚Soziale Arbeit‘ – als ein Eigenname verwendet und beschreibt Organisationen, die im Bereich der Sozialen Arbeit tätig sind.

Doch wie kann es einer Organisation und den in ihr wirkenden Führungskräften gelingen, sich erfolgreich den komplexen Herausforderungen zu stellen und gleichzeitig dabei die Besonderheit von Sozialer Arbeit zu berücksichtigen? Einen Ansatz hierfür bietet das Self-Leadership, welches eine vielversprechende Antwort auf die Herausforderungen der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts darstellt.

Dem Self-Leadership-Ansatz liegt ein Verständnis zugrunde, dass durch die effektive Umsetzung selbstbeeinflussender Strategien ein reflektierter Umgang mit dem eigenen Selbst möglich wird. Insbesondere in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, in denen qua Auftrag und Ziel zwischenmenschliche Beziehungen im Zentrum stehen, sind die Fähigkeit und Möglichkeit zur Selbstreflexion von Mitarbeitenden und Führungskräften zentral. Grundvoraussetzung für diesen Ansatz sind: Bereitschaft zur individuellen Entwicklung, Flexibilität, Eigenverantwortung sowie die Fähigkeit zur Reflexion und zum Hinterfragen eigener Verhaltens- und Handlungsweisen (vgl. Braun/Müller 2009a, S. 15). Der Führungsansatz Self-Leadership geht davon aus, dass Führungskräfte sich zunächst selbst führen können müssen, um andere erfolgreich führen zu können (vgl. Furtner/Baldegger 2013, S. 13).

Darauf aufbauend geht die vorliegende Publikation den folgenden Fragen nach:

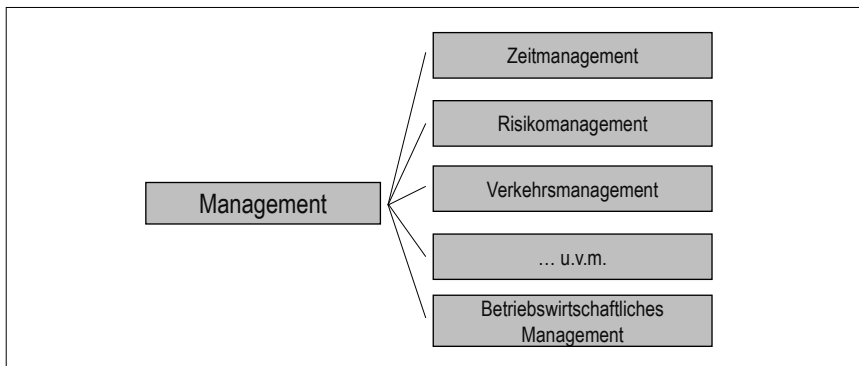
1. Welche Möglichkeiten eröffnet ein reflektierter Umgang mit der eigenen Persönlichkeit, mit den eigenen Kompetenzen und Stärken?
2. Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen Self-Leadership und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten finden?
3. Was benötigen Führungskräfte zur Kultivierung der eigenen Stärken, der eigenen professionellen Rolle?
4. Welche Möglichkeiten der organisatorischen Einflussnahme begünstigen individuelles Self-Leadership?

Die vorliegende Publikation schließt eine Lücke, denn Self-Leadership als Ansatz wurde bisher für Soziale Organisation noch nicht umfassend und systematisiert in einer Publikation erfasst. Bisherige Ausführungen beschäftigen sich ausschließlich mit Self-Leadership im gewinnorientierten Unternehmenskontext. Vorliegende Publikation nimmt eine kritische Transferprüfung des Ansatzes für Soziale Organisationen vor. Dazu werden im ersten Kapitel Besonderheiten des Kontextes Sozialer Arbeit und Sozialmanagement als Anwendungsfeld für Self-Leadership aufgegriffen.

1.1 Sozialmanagement

Sozialmanagement versteht sich als besonderen Modus des betriebswirtschaftlichen Managements, weshalb an dieser Stelle der Begriff des Managements eine nähere Betrachtung erhält. Der Begriff ist etymologisch auf das lateinische „manu agere“ (mit der Hand arbeiten) oder „manus agere“ (an der Hand führen) zurückzuführen und wird heute so verstanden, dass sich Management immer auf das „Objekt der Führung“ bezieht (vgl. z. B. Steinle 2005, S. 574; Staehle/Conrad/Sydow 2009, S. 368) – also auf den Gegenstand, den es zu organisieren gilt. Der Gegenstand ist dabei keine Konstante. Im Zeitmanagement liegt der Fokus auf dem Gegenstand „Zeit“, während im Verkehrsmanagement „Verkehr“ als Gegenstand betrachtet wird. In beiden Fällen geht es darum, durch die Anwendung von Managementprozessen bestmöglich zu organisieren. Das betriebswirtschaftliche Management ist eine Unterart, die neben anderen Formen und Bezugspunkten des Managements steht.

Abbildung 1: Verortung des Begriffs Management

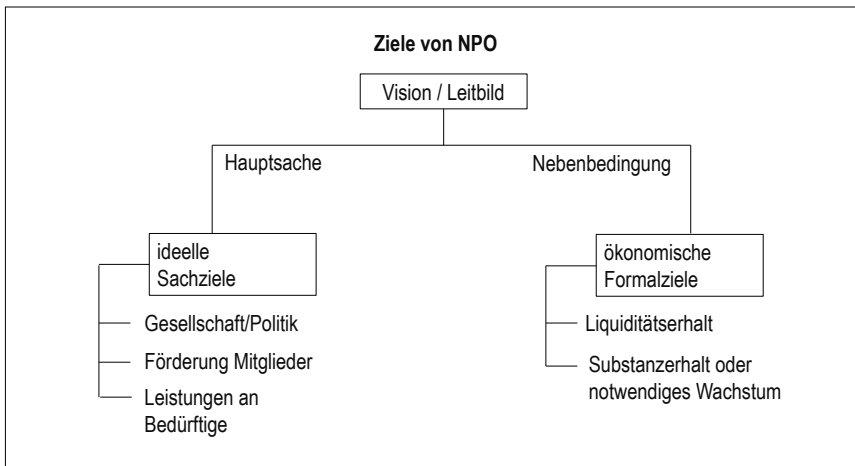


Quelle: Löhe/Aldendorff 2022, S. 20

Der Fokus des Managements in der Betriebswirtschaft ist darauf ausgerichtet, die Ziele von Betrieben so gut wie möglich zu organisieren: Das Objekt der Führung ist hier Gewinnmaximierung und Wachstum. In Organisationen der Sozialen Arbeit ist das Ziel jedoch nicht (immer) Gewinnmaximierung und Wachstum, sondern (meist) ein ideelles Sachziel, z. B. die individuelle Förderung von Jugendlichen. Es ist anzunehmen, dass sich Gewinnmaximierung als Objekt der Führung anders auf die Struktur einer Organisation auswirkt als ideelle Sachziele, wie sie z. B. bei gemeinnützigen Organisationen vorliegen – ein Umstand, der auch bei der Anwendung von Methoden zum Self-Leadership zu berücksichtigen ist.

sichtigen ist. Modelle und (Führungs-)Ansätze, die im Umfeld der gewinnorientierten Betriebswirtschaftslehre entwickelt wurden, sind vor dem Hintergrund der Verfolgung ideeller Ziele auf Anwendbarkeit hin zu überprüfen. Denn Not-for-Profit-Organisationen (NPO)² weisen oftmals Unternehmensstrukturen auf, die in besonderer Weise von den ideellen Sachzielen der Organisation geprägt sind. Wie in Abbildung 2 zu erkennen ist, spielen auch hier ökonomische Ziele eine Rolle, jedoch werden diese als ökonomische Formalziele ausgewiesen und auf den Platz der Nebenbedingungen einer Unternehmung verwiesen. Daraus folgt, dass der Erfolg einer Unternehmung nicht an der Maximierung von Gewinn, sondern am Erreichen der ideellen Sachziele (Hauptsache) gemessen wird. Ökonomische Ziele verbleiben auf der Ebene von Nebenbedingungen, die zum Substanzerhalt und damit als Voraussetzung zur Erfüllung ideeller Sachziele vorhanden sind. Ökonomische Ziele sind damit ein Mittel zum Zweck (vgl. Löhe 2017, S. 117f.). Nicht mehr, aber eben auch nicht weniger.

Abbildung 2: Ziele von Not-for-Profit-Organisationen (Koch 2000)



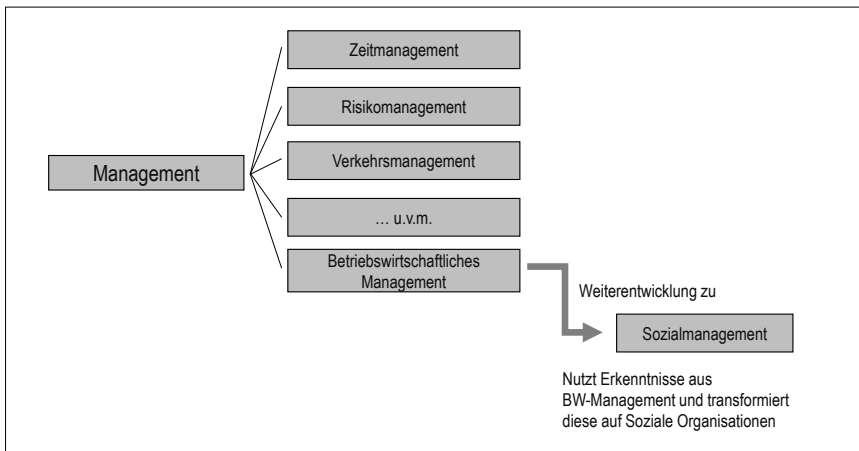
Quelle: Koch 2000

Zur Umsetzung ideeller Organisationsziele bedient sich das Sozialmanagement der Methoden und Techniken des betriebswirtschaftlichen Managements – Sozialmanagement muss „das Rad nicht neu erfinden“. Das ist insofern nachvollziehbar, da es sich bei gewinnorientierten Unternehmen ebenfalls um

2 Die sonst oft anzutreffende Bezeichnung ‚Non-Profit-Organisation‘ ist nicht korrekt, da auch diese Organisationen Gewinn erzielen müssen. ‚Not-for-Profit‘ spiegelt die ökonomische Wirklichkeit von NPOs wider.

Organisationen handelt, die – so wie auch Einrichtungen der Sozialen Arbeit – zu organisieren sind. Es gibt viele Parallelen, angefangen bei den Strukturen und formalen Abläufen über rechtliche Bedingungen hin zu Fragen der Personalführung, weswegen das Sozialmanagement von Wissensbeständen aus dem betriebswirtschaftlichen Management profitieren kann. Dennoch besteht in gemeinnützigen Organisationen der Unterschied der Sachzielorientierung. In der Logik dieser Betrachtung stellt das Sozialmanagement eine Weiterentwicklung des betriebswirtschaftlichen Managements dar. Es besteht die Notwendigkeit, die dortigen Methoden und Strategien hinsichtlich der Übertragbarkeit für gemeinnützige Organisationen zu überprüfen, Differenzen wahrzunehmen und ggf. eine Anpassung vorzunehmen.

Abbildung 3: Verortung des Begriffs Sozialmanagement



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Löhe/Aldendorff 2022, S. 22

Daraus ist abzuleiten, dass auch der Ansatz des Self-Leadership – der bisher nicht für Soziale Organisationen diskutiert wurde – hinsichtlich einer Übertragbarkeit auf Soziale Organisationen zu prüfen ist. Exakt dieses Anliegen verfolgt vorliegende Publikation. Self-Leadership wird aus der Perspektive der Sozialen Arbeit betrachtet und als Ansatz, unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Not-for-Profit-Organisationen in der Sozialen Arbeit, diskutiert.

Innerhalb des Sozialmanagements lässt sich der Self-Leadership-Ansatz im Teilbereich des Personalmanagements einordnen. Das nachfolgende Kapitel wird die Besonderheiten des Personalmanagements in Sozialen Organisationen umreißen und den Ansatz des Self-Leadership im Personalmanagement verorten.

1.2 Personalmanagement

Besonderheiten in Organisationen Sozialer Arbeit für das Personalmanagement ergeben sich insbesondere aufgrund der Charakteristika personenbezogener sozialer Dienstleistungen. Es ist festzustellen, dass es sich bei der Arbeit der sozialpädagogischen/sozialarbeiterischen Fachkräfte um eine Dienstleistung, genau genommen um eine personenbezogene soziale Dienstleistung handelt. Diese wird vor allem in Form von Unterstützungs- und Beratungsleistungen erbracht. Konstituierend für Dienstleistungen sind die Merkmale:

- Immaterialität,
- die Integration eines externen Faktors (Adressat:in der Dienstleistung) und
- das „Uno-actu-Prinzip“
(vgl. Haller 2015, S. 9).

Mit Immaterialität ist gemeint, dass eine Dienstleistung (z. B. eine Beratung) nicht angefasst werden kann. Die beteiligten Personen und das Mobiliar in einem Beratungsraum sind zwar haptisch greifbar, jedoch ist es die Beratung als solche nicht. Daraus folgt auch, dass Dienstleistungen – gegenüber Sachleistungen wie etwa einem Auto – nicht lager- und transportfähig sind. Die Immaterialität ist damit auch ein entscheidender Grund, warum die Qualität von personenbezogenen sozialen Dienstleistungen kaum im Vorfeld der Inanspruchnahme zu bestimmen ist. Gegenüber einem Produkt, das angefasst und hinsichtlich seiner Qualität überprüft werden kann, ist die Beurteilung in Bezug auf die Qualität einer solchen Dienstleistung – hier z. B. die Unterstützung und Beratung von Adressat:innen (Integration des externen Faktors) – erst frühestens bei Inanspruchnahme der Dienstleistung möglich. An diesem Punkt wird deutlich, welche bedeutende Rolle die Fachkraft bei der Erbringung einer qualitativ hochwertigen Dienstleistung der Sozialen Arbeit einnimmt. Die Integration eines externen Faktors bedeutet in der Sozialen Arbeit nichts anderes, als dass die Beratung und Unterstützung direkt am und mit dem Menschen als sogenannte Ko-Produktion erbracht wird. Es ist daher nicht verwunderlich, wenn sich schlechte Laune, schlecht ausgebildete oder wenig motivierte Mitarbeitende auf die Qualität der „Dienstleistung Soziale Arbeit“ negativ auswirken. Maßnahmen des Sozialmanagements wie Führung und Selbstführung, die sich auf das Personal bezüglich Motivation, Initiative und Fortbildungsbereitschaft positiv auswirken, haben daher eine besondere Bedeutung. Während beispielsweise sozialarbeiterische Beratung „produziert“ wird, „konsumiert“ der:die Adressat:in eben jene Beratung. Produktion und Konsumtion der Dienstleistung „Beratung“ fallen zusammen und werden in „einem Akt“ erbracht, was das Uno-actu-Prinzip beschreibt. Deshalb wird Adressat:innen Sozialer Arbeit aus einer Perspektive

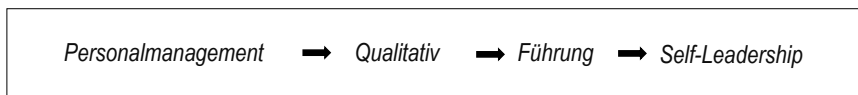
des Dienstleistungskonstruktes heraus der sogenannte Prosumentenstatus zugesprochen (Zusammensetzung der Worte „Produzent“ und „Konsument“).

Vor diesem Hintergrund ist die Ressource Personal bei der Erbringung Sozialer Arbeit der wichtigste Faktor und eine kritische Erfolgsressource (vgl. Bassarak/Noll 2012, S. 7). Diese Einschätzung kann sowohl aufgrund einer ökonomischen als auch einer fachlichen Bewertungsperspektive der Thematik vorgenommen werden. Die ökonomische Perspektive betrachtet die Personalkosten in pädagogischen Einrichtungen, die einen Anteil von 70 bis 80 Prozent der Gesamtkosten betragen. Wohingegen die fachliche Perspektive den erheblichen Einfluss von Mitarbeiter:innen auf das Ergebnis einer Dienstleistung bewertet (vgl. Friedrich 2010, S. 33) – nicht zuletzt, weil die Tätigkeit in Organisationen der Sozialen Arbeit von gelingender Bindung von Mitarbeiter:innen zu Adressat:innen abhängt (vgl. Gahleitner 2017, S. 10ff.). Diese wichtigen Bindungen zwischen Fachkräften und Adressat:innen sind schwerlich aufzubauen, wenn z. B. eine hohe Personalfuktuation in einer Organisation zu verzeichnen ist, Mitarbeitende ständig schlecht gelaunt sind oder keinen Sinn in ihrer eigenen Arbeit erkennen. Gute Maßnahmen des Personalmanagements sollten hier entgegenwirken (können). Der Ansatz des Self-Leadership muss sich diesem Anspruch stellen.

Systematische Einordnung von Self-Leadership

Das Self-Leadership steht nicht für sich allein, sondern ist eingebettet in das System von Personalmanagement zu betrachten. Es ist als Maßnahme des qualitativen Personalmanagements im Bereich der Führung einzuordnen.

Abbildung 4: Einordnung Self-Leadership



Quelle: eigene Darstellung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird in qualitatives und quantitatives Personalmanagement unterschieden und damit auf unterschiedliche Charakteristika von Instrumenten des Personalmanagement verwiesen. Das quantitative Personalmanagement sorgt in erster Linie dafür, dass Zahlen erarbeitet und bereitgestellt werden, die aufgrund bestimmter Planungsschemata zusammengestellt und ermittelt werden. Typische Fragen sind hier: Wie viele Mitarbeitende nach Zahl und Qualifikation benötigt die Organisation heute bzw. zu einem bestimmten späteren Zeitpunkt (beispielsweise Vergrößerung durch einen weiteren Bereich oder Verkleinerung durch Aufgabe eines Bereiches bzw. einer

Einrichtung), um ihre Aufgaben zu erfüllen? Wann müssen Mitarbeitende mit welcher Qualifikation eingestellt bzw. freigesetzt werden? Hingegen beschäftigt sich die qualitative Personalplanung mit der Qualifizierung der Mitarbeitenden. In der Fachliteratur wird teilweise auf die Unterscheidung durch unterschiedliche Bezeichnung hingewiesen: Qualitatives Personalmanagement wird dann als Personalentwicklung und quantitatives Personalmanagement als Personalarbeit beschrieben (vgl. Berthel/Becker 2013, S. 226f.). Auch für Organisationen der Sozialen Arbeit wird diese Unterscheidung übernommen. Hölzle (2017, S. 19) führt dazu aus, dass das quantitative Personalmanagement die Bereiche Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Personalfreisetzung beinhaltet. Das qualitative Personalmanagement ist als Führungsaufgabe zu identifizieren, denn es bezieht sich auf die Qualifikation von Mitarbeitenden. Ferner lassen sich den Bereichen des Personalmanagements unterschiedliche Instrumente zuordnen:

Abbildung 5: Qualitatives und quantitatives Personalmanagement

<i>Quantitatives Personalmanagement</i>	<i>Qualitatives Personalmanagement</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Personalbestands- und bedarfsanalyse • Personalsuche und -beschaffung • Personaleinsatzplanung • Personalentlassungs-/freisetzung-/kündigungsplanung • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einarbeitungshilfen: Mentor:innenprogramme, Patenschaften • Das Mitarbeitendegespräch • Leistungs- und Potenzialbeurteilung • Work-Life-Balance • etc.

Quelle: eigene Darstellung

Eine weitere Unterscheidung im Rahmen des Personalmanagements wird mitunter bei den Begriffen Leitung und Führung (engl. Leadership) vorgenommen, obgleich sie teilweise auch synonym verwendet werden. Werden die Begriffe unterschiedlich verwendet, bezieht sich Leitung auf die Lenkung einer Organisation, während Führung bei Beeinflussung von Menschen als Begriff angewendet wird (vgl. Löhe/Aldendorff 2022, S. 118). Diese Unterscheidung wird auch in nachfolgenden Ausführungen bei der Verwendung der Begriffe bedacht.

In dieser Systematisierung ist Self-Leadership als qualitatives Personalmanagement zu identifizieren. Als eine Führungsaufgabe beinhaltet es dahingehend die Qualifizierung von Personal, indem eine bewusste und reflektierte Selbstverortung des eigenen Handelns und der eigenen Führung vorgenommen wird. Das bedeutet auch, dass Self-Leadership kein Instrument ist, das in der Personalverwaltung anzusiedeln ist, sondern in den Aufgaben und Kompetenzbereich von Führungskräften gehört. Es ist eine klassische Führungsaufgabe im

Sinne der (Selbst-)Beeinflussung von Menschen. Vor diesem Hintergrund ist das Verständnis von Führung zu konkretisieren, was im nächsten Kapitel erfolgt.

1.3 Self-Leadership: ein neuer Führungsansatz für die Soziale Arbeit?

Personalführung beinhaltet die unmittelbare Kommunikation und Interaktion zwischen Führungskräften und ihnen unterstellten Mitarbeitenden, die der „absichtlichen Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens der Mitarbeiter im Hinblick auf die angestrebten Unternehmungsziele dient“ (Holtbrügge 2022, S. 249). In der Literatur wird eine Reihe von sowohl ideal- als auch realtypischen Führungsstiltypologien unterschieden. Eine weit verbreitete Typologisierung geht auf Lewin, Lipitt und White 1938 bis 1940 in der sogenannten „Iowa-Studie“ zurück. Bei einer Untersuchung, wie unterschiedliche Führungsverhaltensweisen von Erwachsenen auf aggressives und feindseliges Verhalten von Kindern wirken, wurde in die Führungsstile autoritär, demokratisch und laissez-faire unterschieden. In der Literatur finden sich darüber hinaus weitere Führungsstile, die teilweise inhaltlich überschneidend sind, z. B. partizipativ, mitarbeitenden- und aufgabenorientiert, patriarchisch etc. (eine gute Übersicht ist Berthel/Becker 2017, S. 176 zu entnehmen). Führungsstile sind Modelle, die versuchen, die Wirklichkeit zu beschreiben. Doch insbesondere die Wirklichkeit bezüglich der Führung ist ein sehr komplexes Gebilde, das sich in Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen konstruiert. Deswegen kann kaum auf eine Typologie als konsistente Beschreibung eines Führungsstils referenziert werden, insbesondere nicht in der Sozialen Arbeit. Zu vielschichtig und unterschiedlich ist die gelebte Praxis. In Reaktion auf diese Erkenntnis wird aktuell weniger in eindimensionalen Stilen versucht, Führungsverhalten zu beschreiben, sondern vielmehr in sogenannten mehrdimensionalen Stilen, die auch unterschiedliche Verhaltensweisen in sich vereinen können. Viel Beachtung hat in diesem Zusammenhang die Veröffentlichung von Bass und Avolio (1993) erhalten, die den transaktionalen und transformationalen Führungsstil als Unterscheidungen in die Diskussion mit eingebracht haben. Die transaktionale Führung steht für das Prinzip des Austausches: Mitarbeitende stellen ihre Arbeitskraft und Leistung einem Unternehmen zur Verfügung und erhalten dafür eine Gegenleistung (vgl. Heidbrink/Debnar-Daumler 2019, S. 23). Die transformationale Führung hingegen wird als Führung des Wandels bezeichnet, die auf die Entfaltung von angelegten Stärken und verdeckten Potenzialen bei Mitarbeitenden bzw. im Team angelegt ist (vgl. Heidbrink/Debnar-Daumler 2019, S. 29). Auch andere Autor:innen nehmen ähnliche Unterscheidungen vor und ersetzen in der Diskussion viele unterschiedliche eindimensionale Führungsstile durch wenige mehrdimensionale Führungsstile. Die Unterscheidungen sind

dabei im Kern sehr ähnlich. Holtbrügge (2022, S. 249) differenziert etwa, dass die Beeinflussung im Rahmen von Führung prinzipiell auf zwei unterschiedlichen Wegen erfolgen kann:

- ▶ Verhaltensbeeinflussung durch Motivation: In Anlehnung an Erkenntnisse der Motivationstheorie (Menschen folgen Personen, die ihre Bedürfnisse befriedigen können) bedeutet Personalführung in diesem Sinne, das Führungsverhalten an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden auszurichten (kooperative Führung).
 - ▷ Diese Ausrichtung ist mit der transformationalen Führung vergleichbar.
- ▶ Verhaltensbeeinflussung durch Macht: Vorgesetzte erhalten durch die formale Rollenzuweisung innerhalb der Organisation die Möglichkeit, Entscheidungen auch gegen den Willen von Mitarbeitenden zu treffen. Personalführung in diesem Sinne bedeutet, das Führungsverhalten an der Positionsmacht der Führungskraft auszurichten (autoritäre Führung).
 - ▷ Diese Ausrichtung ist mit der transaktionalen Führung vergleichbar.

Die Unterscheidungen sind nicht als alternierend anzusehen. Vielmehr wird ein Kontinuum von Führung und Verhaltensbeeinflussung eröffnet, in dem sich Führungskräfte insgesamt und je nach Situation mal mehr auf der einen oder der anderen Seite bewegen (Prinzip von mehrdimensionalen Führungsstilen). Die jüngere Führungslehre geht im Rahmen des Holistic-Individual-Ansatzes (vgl. Löhe/Aldendorff 2022, S. 110) zunehmend davon aus, dass Führung insbesondere dann gelingt, wenn Mitarbeitende Ziele der Organisation aus eigenen Interessen verfolgen, an der Organisation und deren Entwicklung beteiligt werden und sich mit einer Organisation identifizieren können. Jüngere Entwicklungen unterstellen damit einem kooperativen Führungsstil eine höhere Wirksamkeit. Dass Autonomie im Sinne von Kontroll- und Entscheidungsspielraum die Arbeitszufriedenheit erhöht, ist nach dem Characteristics Model (1975) von Hackman und Oldham schon länger eine anerkannte Annahme über das Zustandekommen von Arbeitszufriedenheit (vgl. Ferreira 2020, S. 42). Mit neuen Möglichkeiten der Arbeitsorganisation durch z. B. mobiles Arbeiten und damit zeit- und ortsunabhängiger(e)s Arbeiten hat sich der Möglichkeitsraum von Entscheidungen jedoch verändert, er ist gewachsen. Mitarbeitende müssen also – bei Beibehaltung der Autonomie – mehr Entscheidungen treffen bzw. sich bewusst(er) von Arbeit abgrenzen. Das gelingt nicht immer und jedem:r: Das Phänomen der kognitiven Dissonanz beschreibt, dass Menschen sich nicht immer so verhalten, wie sie es eigentlich möchten oder es der Verstand nahelegt (vgl. Fischer/Jander/Krueger 2018, S. 20). Zu wissen, dass es sinnvoll ist, nach einer bestimmten Zeit nicht mehr zu arbeiten und es wirklich auch zu unterlassen, ist demnach nicht dasselbe. Dass Beschäftigte mit völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten oft schlecht abschalten können, selbstorganisierte Arbeitsarran-

gements leichter Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen lassen und die fortwährende Entscheidungsnotwendigkeit über Arbeitszeit und -ort ein Stressfaktor für Beschäftigte sein kann (vgl. Lott 2017, S. 3), unterstreicht das Vorhandensein einer neuen Herausforderung: Hohe Autonomie ist gut für die Arbeitszufriedenheit, durch neue Möglichkeiten des Arbeitens ergibt sich dadurch jedoch auch ein neuer Stressor. Nicht zuletzt durch die veränderten Anforderungen einer VUCA-Welt erhöht sich die Gefahr der mentalen Erschöpfung und eines Burn-outs. Als hilfreicher Ansatz erscheint es in dem Zusammenhang, Mitarbeitenden Techniken zur Selbstbeobachtung und Selbstführung zu geben, wie es der Ansatz des Self-Leadership verspricht. Insofern ist der Ansatz auch eine Antwort, auf eine komplex(er) gewordene Arbeitswelt.

Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass es nicht „die ideale Führungskraft“ gibt. Vielmehr hängt erfolgreiche Führung von der Führungsperson und ihren individuellen Stärken sowie der jeweiligen (Führungs-)Situation und Organisation ab (vgl. Gräser 2013, S. 251f.). Voraussetzung dafür ist, dass eigene Stärken erkannt und daraus individuelle Führungsstile – abhängig von der Führungskraft – entwickelt werden können. Ein Ansatz, der an individuellen Stärken von Führungskräften ansetzt, ist der Ansatz des Self-Leadership. Hier wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte sich zunächst selbst führen können müssen, um andere erfolgreich führen zu können (vgl. Furtner 2017, S. 1).