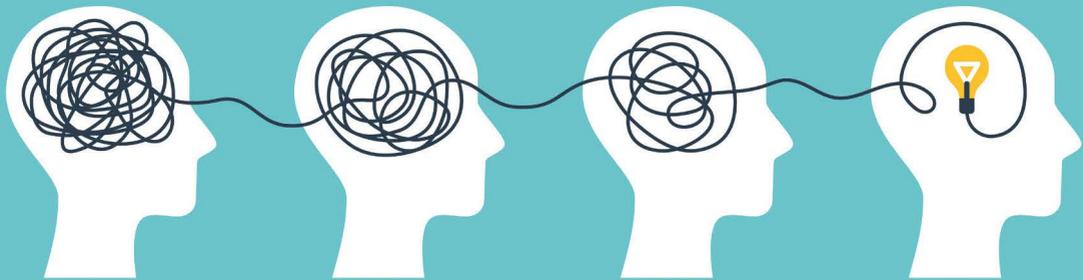


Julian Löhe
Jana Kunze

Self-Leadership in Sozialen Organisationen

Eine Antwort auf die
komplexen Anforderungen der Arbeitswelt



Verlag Barbara Budrich

Julian Löhe • Jana Kunze

Self-Leadership in Sozialen Organisationen

Julian Löhe
Jana Kunze

Self-Leadership in Sozialen Organisationen

Verlag Barbara Budrich
Opladen • Berlin • Toronto 2023

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

Gedruckt auf FSC®-zertifiziertem Papier, CO₂-kompensierte Produktion. Mehr
Informationen unter <https://budrich.de/nachhaltigkeit/>. Printed in Europe.

© 2023 Dieses Werk ist beim Verlag Barbara Budrich GmbH erschienen und steht
unter der Creative Commons Lizenz Attribution 4.0 International

(CC BY 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Diese Lizenz erlaubt die Verbreitung, Speicherung, Vervielfältigung und Bearbeitung
unter Angabe der Urheber*innen, Rechte, Änderungen und verwendeten Lizenz.

Staufenbergstr. 7 | D-51379 Leverkusen | info@budrich.de | www.budrich.de



Die Verwendung von Materialien Dritter in diesem Buch bedeutet nicht, dass diese
ebenfalls der genannten Creative-Commons-Lizenz unterliegen. Steht das verwendete
Material nicht unter der genannten Creative-Commons-Lizenz und ist die betreffende
Handlung gesetzlich nicht gestattet, ist die Einwilligung des jeweiligen
Rechteinhabers für die Weiterverwendung einzuholen. In dem vorliegenden Werk
verwendete Marken, Unternehmensnamen, allgemein beschreibende Bezeichnungen
etc. dürfen nicht frei genutzt werden. Die Rechte des jeweiligen Rechteinhabers
müssen beachtet werden, und die Nutzung unterliegt den Regeln des Markenrechts,
auch ohne gesonderten Hinweis.

Dieses Buch steht im Open-Access-Bereich der Verlagsseite zum kostenlosen
Download bereit (<https://doi.org/10.3224/84742653>).

Eine kostenpflichtige Druckversion (Print on Demand) kann über den Verlag bezogen
werden. Die Seitenzahlen in der Druck- und Onlineversion sind identisch.

ISBN 978-3-8474-2653-0 (Paperback)

eISBN 978-3-8474-1812-2 (PDF)

DOI 10.3224/84742653

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – www.lehfeldtgraphic.de

Titelbildnachweis: [istock.com](https://www.istock.com)

Satz: Ulrike Weingärtner, Gründau – info@textakzente.de

Lektorat: Ulrike Weingärtner, Gründau – info@textakzente.de

Typographisches Lektorat: Angelika Schulz, Zülpich

Druck: docupoint GmbH, Barleben

Printed in Europe

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:

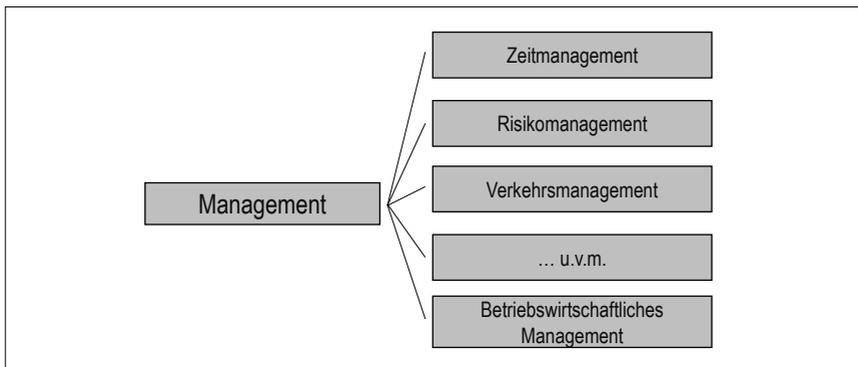
1. Welche Möglichkeiten eröffnet ein reflektierter Umgang mit der eigenen Persönlichkeit, mit den eigenen Kompetenzen und Stärken?
2. Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen Self-Leadership und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten finden?
3. Was benötigen Führungskräfte zur Kultivierung der eigenen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

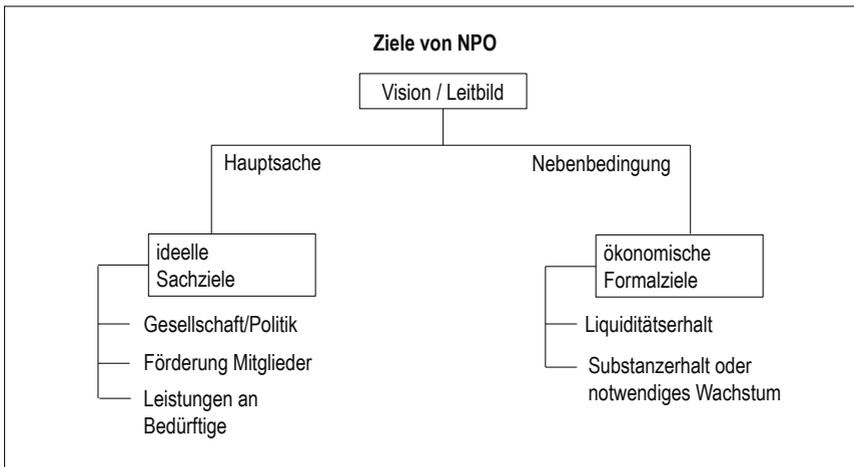


Quelle: Löhe/Aldendorff 2022, S. 20

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)



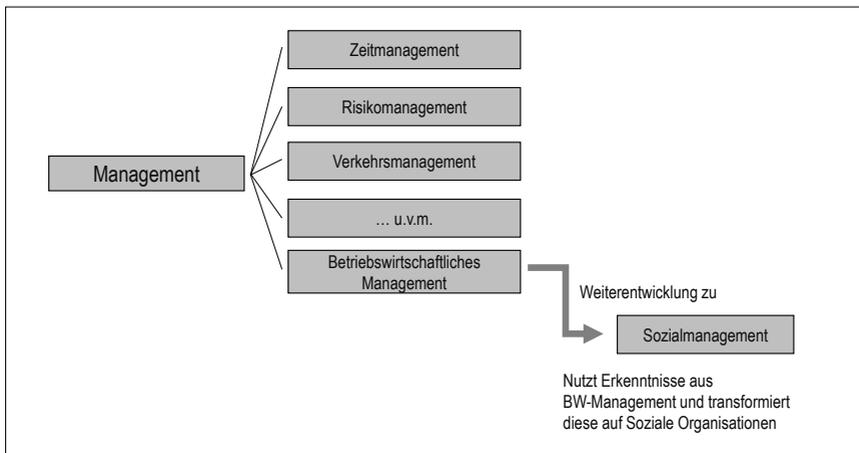
Quelle: Koch 2000

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

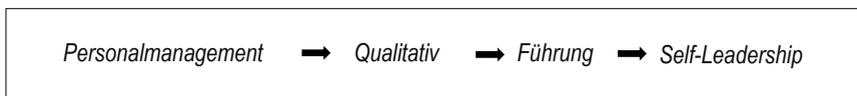
des Dienstleistungskonstruktes heraus der sogenannte Prosumentenstatus zugesprochen (Zusammensetzung der Worte „Produzent“ und „Konsument“).

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).

2 Besonderheiten Sozialer Organisationen mit Blick auf Self-Leadership

Autor:innen unterschiedlicher Disziplinen sind sich einig: Die (Um-)Welten verändern sich schneller und sind komplexer geworden. Mit einem Trichterprinzip vom Allgemeinen zum Speziellen beschreibt nachfolgendes Kapitel zuerst allgemeine Entwicklungen und Veränderungen, die für alle Organisationen gleichermaßen eine Herausforderung darstellen. Veränderungen sowie Maßnahmen werden hierzu vielfach unter der Überschrift New Work diskutiert, worauf in dem Kapitel Bezug genommen wird. Demgegenüber stehen in Sozialen Organisationen vielfach traditionelle Hierarchiestrukturen, die beleuchtet werden. Es schließt eine Betrachtung der besonderen Herausforderungen Sozialer Organisationen unter Beachtung der spezifischen Bedingungen in der Sozialwirtschaft an. Hieran werden die Bedeutung und das Potenzial von Self-Leadership für Soziale Organisationen deutlich.

2.1 Veränderte Umwelten und New Work treffen auf traditionelle Hierarchiestrukturen

Die Welt – so sind sich viele Autor:innen unterschiedlichster Disziplinen einig – hat sich verändert. Sachlich betrachtet erscheint das nicht als ungewöhnliche Einschätzung: Es soll schon Heraklit von Ephesus (535–475 v. Chr.) gesagt haben: „Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ Der Wandel in der sogenannten modernen Welt wird jedoch (noch) intensiver wahrgenommen. Als Gründe werden in diesem Zusammenhang Ereignisse und Entwicklungen wie die Finanzkrise, Digitalisierung, Globalisierung, Fachkräftemangel, der Klimawandel und jüngst auch die Coronapandemie angeführt. Einige zeitgenössische Autor:innen sind gar der Meinung, dass die Welt unvorhersehbar(er) geworden ist, weil sich Situationen schnell(er) ändern und die vorhandenen Modelle zur Bewältigung von Komplexität und Unsicherheit veraltet sind (vgl. Löhe/Aldendorff 2022, S. 217). Auch die Lebensläufe sind infolge des demografischen Wandels dynamischer, brüchiger und episodenhafter geworden. Das klassische Drei-Phasen-Modell von Ausbildung – Erwerbstätigkeit – Ruhestand, das weiterhin vielen Organisationen als Leitidee zugrunde liegt, hat demnach vielerorts ausgedient (vgl. BiB 2021, S. 63).

In der Reaktion von Organisationen und Betrachtung dieser Veränderungen wird zunehmend das Begriffspaar „New Work“ diskutiert. Arbeit muss durch die Umweltveränderungen und die Veränderungen in den Lebensläufen „neu“

gedacht werden, weshalb es einigen Autor:innen und vor allem Organisationsberater:innen passend erscheint, das Begriffspaar New Work für neue Arbeitskonzepte zu verwenden. Ursprünglich ist die Idee von New Work nicht neu und geht auf die späten 1970er-Jahre zurück. Der österreichisch-US-amerikanische Sozialphilosoph Frithjof Bergmann beriet zu dieser Zeit in Flint, Michigan, USA die größte Produktionsstätte von General Motors. Hier wurde er mit dem Problem konfrontiert, dass immer mehr Arbeitsplätze durch die Automatisierung verloren gingen und Massenentlassungen bevorstanden. Vor diesem Hintergrund formulierte er einen Gegenvorschlag, der damals sehr revolutionär war: Jede:r behält die Beschäftigung, arbeitet aber nur sechs Monate im Jahr. Die andere Hälfte des Jahres soll dazu genutzt werden herauszufinden, was die Menschen „wirklich, wirklich wollen“ und wie sie damit Geld verdienen können (vgl. Schnell/Schnell 2021, S. 5). Ein Gedanke, der angesichts des Fachkräftemangels bei vielen Organisationen erst einmal Zweifel an der Zweckmäßigkeit dieses Konzeptes aufwerfen könnte. Der Hintergrund der Idee lässt sich in Gesprächen mit den Mitarbeitenden finden: Bergmann stieß wiederholt auf das Phänomen, dass die Mitarbeitenden kaum Leidenschaft und Glück in ihrer Existenz und ihrer Arbeit entwickeln. Es schien ihm, dass die Menschen ihre Arbeit ertragen: bis zum Wochenende oder bis zur Rente, so wie man eine Erkältung erträgt. Bergmann schlussfolgerte, dass Arbeit einerseits den Menschen Leben geben oder es mit Leben füllen, andererseits aber auch Leben nehmen oder krank machen und schwächen kann. Das nennt er die „Polarität der Arbeit“ (Bergmann 2017, S. 14). Diese beiden Perspektiven bestärkten ihn in der Auffassung, dass Arbeit grundlegend verändert und neu gedacht werden muss. Mit dieser Annahme wurde der New-Work-Ansatz als Versuch geboren, Menschen kompetent, professionell und empathisch bei dem zu unterstützen, was sie wirklich wollen, und sie in ihrer Existenz zu bestärken.

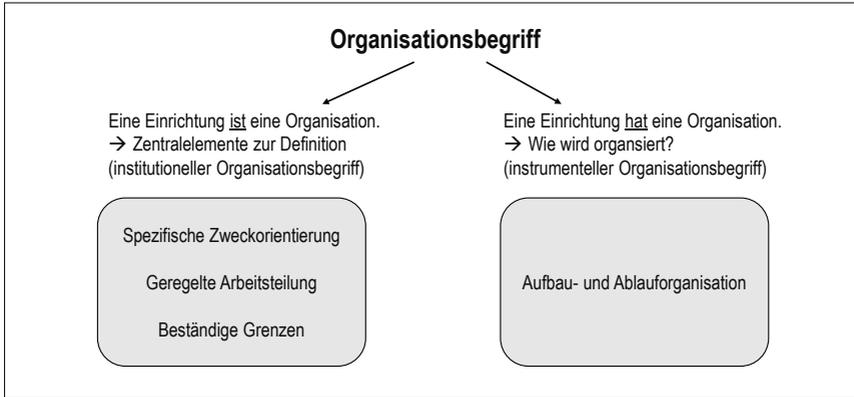
Die Idee von Frithjof Bergmann wird im aktuellen Diskurs der Wirtschaftswissenschaften auch aufgegriffen, um damit neue Möglichkeiten der Arbeitsorganisation durch z. B. mobiles und damit zeit- und ortsunabhängiger(e)s Arbeiten zu beschreiben, die auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen (vgl. Matheus 2021, S. 110) und damit auch als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel fungiert. Es ist dabei jedoch zu beachten, dass New Work nicht (immer) im Sinne von Bergmann verwendet wird, sondern vielmehr unterschiedlichste Konzepte, Ansätze und Ideen mit dieser Überschrift versehen werden. Eine vergleichsweise kleine arbeitsorganisatorische Maßnahme wie das Einrichten von Gleitzeit wird teilweise genauso mit New Work beschrieben wie deutlich umfassendere Maßnahmen, etwa holokratische Ansätze³, zur Arbeitsorganisation.

3 Diese Ansätze leiten sich vom Begriff der Holokratie (engl. holocracy) ab, der dem griechischen „holos“ (vollständig, ganz) und „kratie“ (Herrschaft) entlehnt ist. Es geht im Kern darum, hierarchische durch selbstorganisierte Managementsysteme zu ersetzen (vgl. Löhe/Aldendorff 2022, S. 94).

Gemeinsam haben unterschiedliche Konzepte unter dem Label New Work in der Regel, dass Arbeit flexibilisiert wird und damit für Beschäftigte attraktiver bzw. besser mit anderen Aufgaben und Bedürfnissen im Leben vereinbar werden soll, z. B. Kinderbetreuung, Angehörigenpflege oder auch Hobbys. Unter diesem Aspekt ist New Work – gegenüber der Idee einer halbjährigen Freistellung der Mitarbeitenden – wiederum ein interessanteres Konzept für Organisationen, worin sicherlich auch ein „Hype“ dieser Begrifflichkeit zu erklären ist. Die Gefahr von „altem Wein in neuen Schläuchen“ liegt bei diesem Verständnis jedoch nahe. Denn Bergmann ging es nicht (im Kern) um die Flexibilisierung von Arbeit. Vielmehr darum, dass Arbeit den Menschen erfüllt, den Menschen dient. Und mit Blick auf die individualisierten Lebensläufe erscheint es auch empfehlenswert, sich neue Konzepte der Arbeitsorganisation anzuschauen und diese für die eigene Organisation als Option zu prüfen. Neben einer besseren Vereinbarkeit mit den Lebensläufen von Beschäftigten haben andere Formen der Organisation von Arbeit ggf. auch den Effekt, dass für Mitarbeitende ein Arbeitgeber eine erkennbare Unterscheidung aufweist, die sich präferenzwirksam auf die Wahl des Arbeitgebers auswirkt. Es wird auch versucht, diesen Effekt mit Konzepten von sogenanntem Employer Branding (Arbeitgebermarkenbildung) zu erreichen (vgl. Grote 2015, S. 110). New Work im Sinne von Frithjof Bergmann bedeutet jedoch, darüber hinaus Gedanken dazu aufzunehmen, inwiefern Arbeit den Mitarbeitenden Sinn verleiht. Wenn keine mehrmonatige Freistellung vorgesehen wird – die als Idee sicherlich auch aus der Knappheit von Arbeit in den General Motors-Werken der 1970er-Jahre resultierte –, sind dafür Räume für Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung wichtig, die Organisationen wiederum oftmals, wahrscheinlich auch aufgrund des Fachkräftemangels, nicht vorhalten (können). Dass das nicht möglich ist, ist im Zusammenhang mit dem Verständnis zu Aufbau und Abläufen von bzw. in einer Organisation zu sehen, dem sogenannten instrumentellen Organisationsverständnis. Auffallend und für neue Ansätze tendenziell eher hinderlich ist, dass in Sozialen Organisationen vielfach ein sehr traditionelles Verständnis zu Aufbau und Ablauf in Organisationen vorherrscht, das sich gut an den Strukturen ablesen lässt.

Bevor auf diese erkennbar traditionellen Strukturen eingegangen wird, ist die begriffliche Bedeutung des Organisationsbegriffs zu klären. Der instrumentelle Organisationsbegriff beschreibt, dass eine Einrichtung eine Organisation hat, und wird unterschieden vom institutionellen Organisationsbegriff, der beschreibt, dass eine Einrichtung eine Organisation ist.

Abbildung 6: Der Organisationsbegriff



Quelle: Löhe/Aldendorff 2022, S. 89

Aus dem instrumentellen Organisationsverständnis heraus ist festzustellen, dass einer Organisation zwei unterschiedliche Arten von Instrumenten zur Organisationsführung zur Verfügung stehen: die Aufbau- und die Ablauforganisation. Während im Rahmen der Aufbauorganisation Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zugeordnet werden, regelt die Ablauforganisation die räumliche und zeitliche Beziehung zur Aufgabenerfüllung (vgl. Spath 2017, S. 4). Damit regelt die Ablauforganisation, dass die Aufgabenerledigung sinnvoll ineinandergreift. Der Zusammenhang ist anhand eines Boxenstopps in der Formel 1 anschaulich darstellbar.

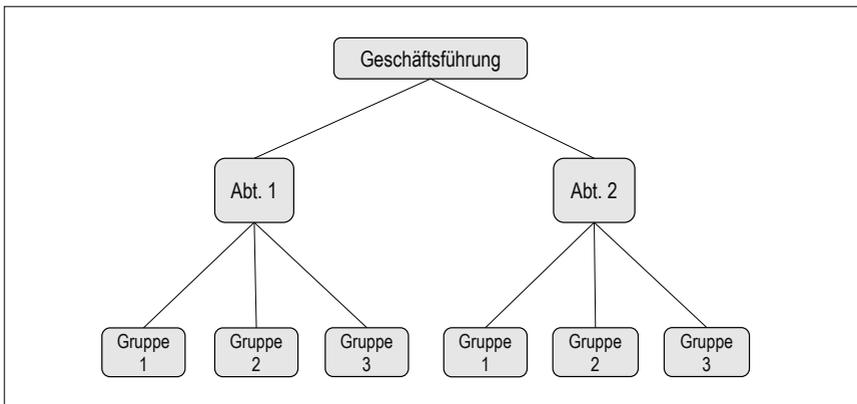
Abbildung 7: Aufbau- und Ablauforganisation



Quelle: Löhe/Aldendorff 2022, S. 8

Es muss zum einen geregelt sein, wer welche Aufgaben hat (Aufbauorganisation). Zusätzlich ist zu regeln, wie die Aufgabenerfüllung ineinandergreift (Ablauforganisation). Ungünstig wäre es z. B., wenn das Teammitglied mit der Fahne dem:der Fahrer:in des Formel-1-Autos signalisieren würde, es könne die Box wieder verlassen werden, obwohl noch nicht alle Reifen montiert sind oder sich der Tankschlauch noch im Auto befindet (vgl. Löhe/Aldendorff 2022, S. 89). Deutlich wird daran, dass die Ablauforganisation innerhalb der Aufbauorganisation stattfindet.

Abbildung 8: Visuelle Darstellung der Aufbauorganisation

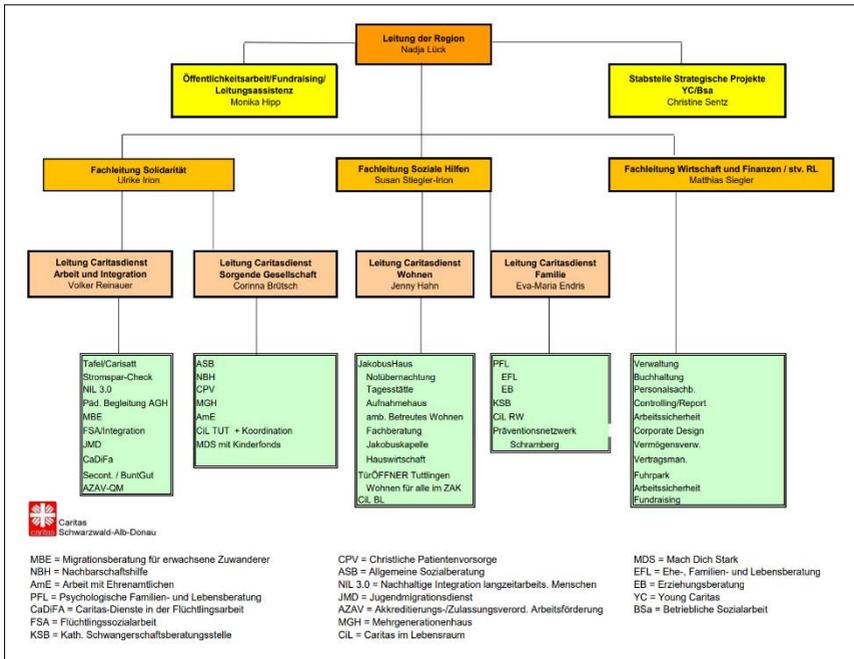


Quelle: Löhe/Aldendorff 2022, S. 90

Insofern bildet die Aufbauorganisation den Rahmen für die Abläufe. Wenn in der Aufbauorganisation z. B. geregelt wäre, dass der Tankwart auch die Reifen montiert, wäre das in den Abläufen anders zu berücksichtigen, die Ablauforganisation wäre neu zu überdenken. Damit Self-Leadership in einer Organisation funktionieren kann, brauchen Führungskräfte entsprechende Freiräume, die in Organisationen der Sozialen Arbeit oft nicht vorhanden sind. Denn eine Vielzahl Sozialer Organisationen ist traditionell stark hierarchisch in einem Einliniensystem organisiert, indem in Abteilungen (auch sogenannten Sparten) unterteilt ist, die von – meist Einzelpersonen in unterschiedlichen Führungsebenen: Bereichsleitung, Abteilungsleitung, Teamleitung – geführt werden. Das kann anhand der Organigramme von Sozialen Organisationen erkannt werden, die in der Regel auf den Homepages der Organisationen zu finden sind. Abbildung 9 zeigt das Organigramm der Caritas Schwarzwald-Alb-Donau (Stand 06/2022). An diesem Organigramm ist die Umsetzung des Einliniensystems sehr gut erkennbar. Einer Leitung (Leitung der Region) sind drei Fachleitungen unterstellt (Solidarität, Soziale Hilfen, Wirtschaft und Finanzen), denen wiederum Leitun-

gen von unterschiedlichen Caritasdiensten unterstellt sind (Arbeit und Integration, Sorgende Gesellschaft, Wohnen und Familie). Bei diesem Organigramm ist eine Variante des klassischen Einliniensystems zu sehen, die zunehmend bei Sozialen Organisationen zu finden ist: die Stabsstelle. Eine Stabsstelle ist eine zentrale Einheit innerhalb einer Organisation und bildet strukturell die Bedeutung eines Themas ab (vgl. Christa 2017, S. 134). Hier sind die Themen *Strategische Projekte* und Öffentlichkeitsarbeit/Fundraising/Leitungsassistentz mit Stabsstellen bedacht. Die Stabsstellen arbeiten nach diesem Organigramm der Leitung zu. Stabsstellen haben – wie in dieser Darstellung gut zu entnehmen ist – keine Weisungsbefugnis gegenüber nachgeordneten Stellen (vgl. ebd.). Deshalb sind Stabsstellen auch eine Variante des Einliniensystems, denn Kommunikation und Entscheidungen laufen weiterhin in „einer Linie“. Bereichs- und fachübergreifende Kommunikation ist nach dem Einliniensystem nicht intendiert.

Abbildung 9: Organigramm Caritas Schwarzwald-Alb-Donau



Quelle: Caritas Schwarzwald-Alb-Donau (Stand 06/2022)

Die Aufbauorganisation der Caritas-Schwarzwald-Alb-Donau ist mit 06/2022 ein aktuelles typisches Beispiel für eine Soziale Organisation. Dabei ist das Einliniensystem keine Erfindung der jüngeren Organisationsforschung: Das Einli-

niensystem geht zurück auf den administrativen Ansatz, der vom französischen Bergbauingenieur Henri Fayol 1916 entwickelt und vorgeschlagen wurde. Zentrales Element dieses Ansatzes ist, dass eine untergeordnete Stelle immer nur von einer übergeordneten Stelle Weisung erhalten kann. Dieses Prinzip ist charakteristisch für das Einliniensystem. Der Nachteil bei diesem System liegt darin, dass es oft zu langen und komplizierten Informationswegen sowie zu Informationsverlusten führt (vgl. Mund 2019, S. 53ff.; Holtbrügge 2022, S. 9ff.). Da Soziale Organisationen oft in großen Verbänden (Caritas, Diakonie, DRK u. a.) oder kommunal verwaltet in Einliniensystemen organisiert sind, besteht bezüglich der Aufbauorganisationen oftmals auch eine gewisse Trägheit. Soziale Organisationen sind z. B. im Vergleich zu einem Start-up oft nicht so dynamisch, dass sie die Aufbau- und Ablauforganisation schnell und nach Belieben bzw. dienstlichen Erfordernissen ändern können. Veränderungen sind mit einer Vielzahl von administrativen und z.T. rechtlich aufwendigen Prozessen verbunden – nicht zuletzt auch deshalb, weil die Tätigkeiten und die Qualifikationen einer Stelle oft mit Refinanzierungsbedingungen durch einen Kostenträger verbunden sind (siehe Kapitel 2.2). Das Ergebnis sind große Einrichtungen, Verbände und Institutionen, die durch ihre streng hierarchische Ordnung oft zu wenig beweglich sind, um die dynamischen Herausforderungen in einer VUCA-Welt (siehe Kapitel 2.2) gut und im Sinne ihrer Klient:innen bewältigen zu können. Bei kleineren Vereinen könnte sich die Situation aufgrund der Größe möglicherweise etwas einfacher darstellen, da können die organisationalen Gegebenheiten im Einzelfall etwas abweichen und mit Blick auf notwendige Veränderungen anders aussehen. In Summe ist jedoch festzustellen, dass davon auszugehen ist, dass das Einrichten von Räumen für Reflexion und Entwicklung angesichts beschriebener organisationaler Gegebenheiten Sozialer Organisationen kein einfaches Unterfangen darstellt. Wenngleich der Ansatz erfolgversprechend ist. Denn das Schaffen von Räumen für Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung und damit für (persönliche) Kompetenzerweiterung ist etwas, das eine echte und präferenzwirksame Unterscheidung ausmacht und damit auch den Fachkräftemangel lindern könnte: Arbeit, die Sinn gibt in einer Organisation, die Menschen kompetent, professionell und empathisch bei dem unterstützt, was sie wirklich wollen, und sie in ihrer Existenz bestärkt. Self-Leadership mit dem Fokus auf die jeweilige Persönlichkeit der Führungskraft und den damit verbundenen individuellen Entfaltungsmöglichkeiten bereitet eine Grundlage herauszufinden, was jemand „wirklich, wirklich will“. Und es kann durchaus die Annahme in den Raum gestellt werden, dass insbesondere Sozialen Organisationen eine solchen Ausrichtung und Organisation von Arbeit aufgrund ihres (meist) ideellen Sachziels besonders gut anstehen würde.

2.2 Rahmenbedingungen Sozialer Organisationen in einer VUCA-Welt

Im Zuge der „veränderten“ Welt taucht immer häufiger der Begriff VUCA auf. Dabei handelt es sich um ein Akronym das für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) steht (vgl. Mack/Khare 2016, S. 3). VUCA-Welt als Begriff unternimmt den Versuch, zusammenfassend die unterschiedlichen „neuen“ Veränderungen zu labeln, mit denen Organisationen konfrontiert sind. Diese Veränderungen – die alle Organisationen gleichsam belangen – treffen auf spezifische Rahmenbedingungen Sozialer Organisationen. Diese sind vor allem in der a. Finanzierung, den b. prekären Arbeitsbedingungen sowie mangelnder Attraktivität sozialer Berufe und dem c. branchenspezifischem Fachkräftemangel festzustellen.

a) Finanzierung

Bezüglich der Finanzierung sozialer Dienstleistungen besteht eine Besonderheit darin, dass diese in Deutschland nicht über den freien Markt⁴ geregelt ist. Vielmehr findet sie in einem hochgradig verrechtlichten Bereich statt, hinter dem ein Finanzierungsmix aus Kostenerstattung und Leistungsentgelten sowie öffentlichen Zuwendungen und Eigenmitteln von privaten Anbietern sozialer Dienstleistungen steht. Es entfällt der größte Teil auf Kostenerstattungen bzw. Leistungsentgelte, etwa Pflege- und Tagessätze sowie Kostenbeiträge und Gebühren für konkrete Dienstleistungen. Sozialleistungsträger, beispielsweise das Sozialamt, die Pflegekasse oder Landkreise⁵, treten in diesem System als Finanziers der Dienstleistungen auf. Sie sind jedoch nicht gleichzeitig die Nutzer der Dienstleistung. Die Mittel dazu kommen aus Sozialversicherungsbeiträgen und Steuermitteln (vgl. Zimmer/Paulsen/Hallmann 2014, S. 197). Beauftragen Sozialleistungsträger bei der Erbringung einer sozialen Dienstleistung einen privaten Anbieter, so treten drei Akteur:innen auf:

- Leistungsberechtigte als Nutzende,
- Leistungserbringer: private Anbieter (Sozialer Dienst oder Soziale Einrichtungen) und
- Sozialleistungsträger: Finanziers der Leistungen.

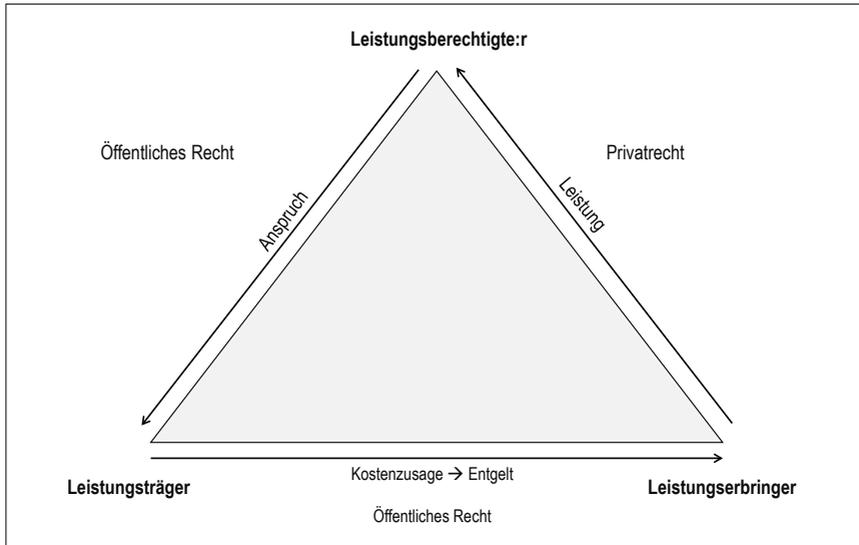
In vielen Bereichen des Sozialrechts bestehen vertragliche Vereinbarungen zwischen Sozialleistungsträgern und privaten Anbietern zur Erbringung sozialer Dienstleistungen. Diese vertraglichen Vereinbarungen lösen ein Dreiecksver-

4 Obschon es Tendenzen zur Vermarktlichung Sozialer Arbeit gibt (vgl. Vaudt 2018, S. 319).

5 Sozialleistungsträger sind öffentlich-rechtlich organisiert und entweder Behörden, Anstalten oder Körperschaften des öffentlichen Rechts.

hältnis der Rechtsbeziehung zwischen den Akteur:innen aus, aufgrund dessen die Tauschbeziehungen in diesem Dreiecksverhältnis auch als nicht-schlüssig nicht-schlüssig bezeichnet werden (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Sozialrechtliches Leistungsdreieck

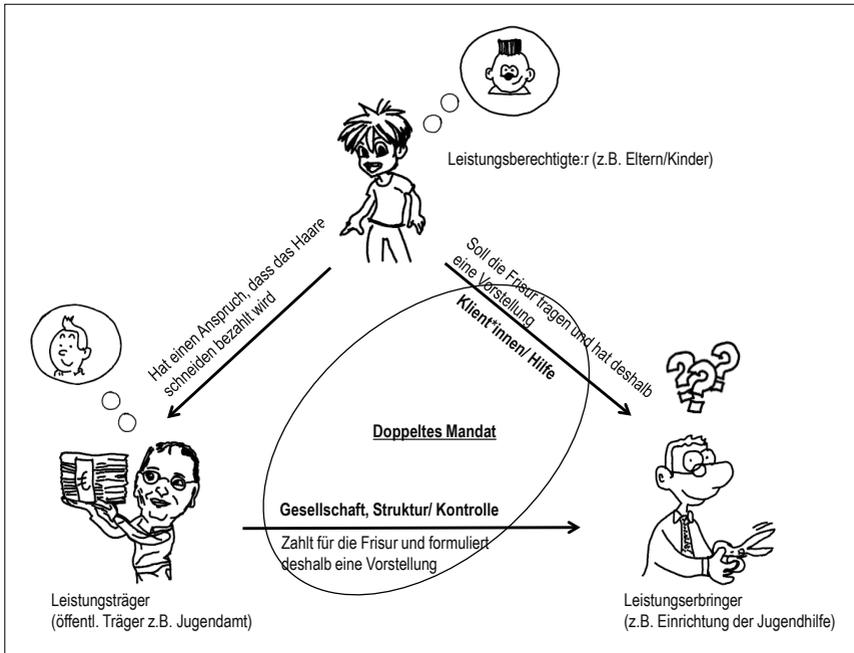


Quelle: Löhne/Aldendorff 2022, S. 25 in Anlehnung an Cremer/Goldschmidt/Höfer 2013, S. 116

Durch das Dreieckssystem ergeben sich unterschiedliche und komplexe Auftrags- und Erwartungshaltungen an Sozialarbeitende. Mal angenommen: Diese Systematik bei der Erstellung einer Dienstleistung würde auf einen Friseurbetrieb übertragen werden. Wenn der:die Friseur:in die Leistung in einem sozialrechtlichen Dienstleistungsdreieck erbringt, dann steht er:sie mehreren Auftraggebern gegenüber. Dann ist die Frage zu beantworten, nach welcher Maßgabe die Dienstleistung „Haarschnitt“ zu erbringen ist. Denn einen Auftrag erhält der:die Friseur:in von einem zahlenden Kunden bzw. einer zahlenden Kundin, der:die nicht gleichzeitig die Person ist, die einen neuen Haarschnitt erhalten soll. Dadurch können unterschiedliche Aufträge und Vorstellung über die neue Frisur entstehen. Wer bei einem Friseurbetrieb in der gewinnorientierten Privatwirtschaft Kund:in ist, ist klar: die Person, die bezahlt. Wenn das sozialrechtliche Dienstleistungsdreieck gilt: Wer ist dann Kund:in? Die Person, die eine neue Frisur bekommt? Oder die Person, die die Leistung bezahlt? Relevant wird diese Frage besonders dann, wenn die Vorstellungen über die zu erbringende Leistung nicht identisch sind (vgl. Löhne/Aldendorff 2022, S. 24f.).

Zur Veranschaulichung des beschriebenen Sachverhaltes dient die folgende Abbildung. Hier repräsentiert der:die Friseur:in Sozialarbeitende eines freien Trägers. Das doppelte Mandat zwischen Hilfe und Kontrolle ist gut erkennbar. Sozialarbeitende sind in der Praxis nicht selten mit der Situation konfrontiert, dass die Mandate Hilfe und Kontrolle inhaltlich zwei unterschiedliche Erwartungen an die Soziale Arbeit formulieren.

Abbildung 11: Sozialrechtliches Leistungsdreieck beim Friseurbetrieb



Quelle: Löhe/Aldendorff 2022, S. 27

Neben diesen Besonderheiten der Finanzierung im sozialrechtlichen Dienstleistungsdreieck ist zu konstatieren, dass es grundsätzlich einen steigenden Bedarf an sozialen Leistungen gibt, der einem Trend, weg von staatlicher Finanzierung hin zu mehr Finanzierung über Eigenmittel der Leistungserbringer, folgt (vgl. ebd., S. 15). Kurz gesagt: Immer mehr Leistungen sollen von Sozialen Organisationen mit weniger Mitteln bestritten werden. Dass daraus prekäre Arbeitsbedingungen resultieren und diese Art des volkswirtschaftlichen Agierens nicht zu einer Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsfeldes führt, ist leicht zu schlussfolgern.

b) Prekäre Arbeitsbedingungen sowie mangelnde Attraktivität sozialer Berufe

Die prekären Arbeitsbedingungen und die mangelnde Attraktivität sozialer Berufe gehen Hand in Hand und beeinflussen sich gegenseitig. Eine unzureichende Ausstattung der Angebote (sowohl mit Blick auf die Anzahl der Fachkräfte als auch auf die finanzielle und technische Ausstattung) in einer teilweise untertariflichen Bezahlung sowie, vor allem im ländlichen Raum, in einem unattraktivem Wohn- und Lebensumfeld (insbesondere für Fachkräfte, die Familie und flexible Arbeitszeiten vereinbaren müssen, vgl. Wendt 2022, S. 172) trägt dazu bei, dass sich Fachkräfte im Schwerpunkt bei ausgewählten Arbeitgebern an bestimmten Standorten bewerben. Der allgemein immer noch vorhandene Mangel an Anerkennung und Wertschätzung von Sozial- und Pflegeberufen im Vergleich zu anderen Berufsgruppen trägt zur (Un-)Attraktivität des sozialen Bereichs bei. Initiativen zur „Aufwertung sozialer Berufe“ haben bisher noch keinen signifikanten Unterschied hervorgebracht, wenngleich diese Bemühungen zu begrüßen sind (vgl. BMFSFJ 2021). Es liegt auf der Hand, dass die Arbeitsbedingungen und die (fehlende) Attraktivität der Berufe zu weniger Nachwuchs führen, was den Fachkräftemangel und die schlechten Arbeitsbedingungen weiter verschärft.

c) Branchenspezifischer Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel ist für den sozialen Bereich empirisch gut belegt und ein wichtiger Faktor (vgl. akquinet business consulting GmbH 2012; Burgard 2016; Dettmann et al. 2019; Fischer/Graßhoff 2020; Autorengruppe Fachkräftebarometer 2021; Bundesagentur für Arbeit 2021; FAZ 2021.). Der Report des Instituts der Deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2020 kommt gar zu dem Schluss, dass, nach Berufsuntergruppen unterteilt, die Sozialarbeit und Sozialpädagogik den zahlenmäßig größten Fachkräftemangel aufweisen. Es gibt deutschlandweit 14.000 mehr offene Stellen als passend qualifizierte Arbeitslose. Auf 100 offene Stellen kommen so nur 30 arbeitslose Sozialarbeiter:innen bzw. Sozialpädagog:innen (sogenannte „Engpassrelation“) (vgl. Burstedde et al. 2020). Negative Konsequenzen werden durch den Mangel (weiter) erhöht: Durch eine hohe Fluktuation wird Beziehungsaufbau zu Klient:innen enorm erschwert, die Organisation ist administrativ mit Einstellungen und Freisetzungen belastet, z. B. das Durchführen von Auswahlverfahren, die Einarbeitung von Kolleg:innen oder der angemessene Abschied von Kolleg:innen inklusive Anfertigung von Arbeitszeugnissen und Austrittsgesprächen. 84 Prozent aller Dienstleister – darunter sind auch Angebote der Sozialen Arbeit zu fassen – erwarten durch den Fachkräftemangel solche und andere negative Effekte. Fachkräfteengpässe in der Sozialen Arbeit erlauben zudem vielfach keinen Aufschub und lassen sich nicht durch technische Lösungen ersetzen. Ferner kostet der Fachkräftemangel Organisationen viel Geld: Nicht nur die Ausschreibungskosten einer Stelle und die Aus-

wahl- und Einarbeitungszeit neuer Fachkräfte, sondern auch Investitionen in attraktive Angebote für Fachkräfte binden finanzielle Ressourcen: Neben einem höheren Gehalt sind außerdem mit Homeoffice-Möglichkeiten und flexiblen Arbeitszeiten Mehrkosten durch Arbeitsausstattung und der Gestaltung passender Arbeitsprozesse verbunden. Attraktivitätsfaktoren wie Weiterbildungsmöglichkeiten, Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Maßnahmen zur Integration von Fachkräften aus dem Ausland bedeuten ebenfalls betriebliche Mehrkosten. Es steht nicht zuletzt die (Weiter-)Entwicklung einer Organisation auf dem Spiel, wenn die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit unter dem Fachkräftemangel leidet (vgl. DIHK 2021). Wird davon ausgegangen, dass eine Neuanstellung 30 Prozent des Jahresgehalts einer zu besetzenden Stelle ausmacht, lässt sich die Fluktuation pro Fachkraft annähernd betriebswirtschaftlich quantifizieren: Eine oft anzutreffende Eingruppierung in der Sozialen Arbeit ist S 14 im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst SuE (Sozial- und Erziehungsdienst). Mit drei Jahren Berufserfahrung verdient eine Fachkraft nach S 14 brutto 3920,94 €/Monat. 30 Prozent des Jahresgehaltes belaufen sich auf 14.115,38 €. Nach Wendt (2022, S. 172) verschärft sich der Fachkräftemangel auch aus dem vorgegebenen und prinzipiell richtigen Fachkräftegebot, das trotz der Sparmaßnahmen einzuhalten ist. Gleichzeitig ist demgegenüber festzuhalten, dass es auch immer wieder scheinbar geeignete und vom Träger gewollte Bewerber:innen auf eine Stelle gibt, die nicht den notwendigen sozial- oder erziehungswissenschaftlichen Abschluss aufweisen.

Aufgrund der hohen Beteiligungsmöglichkeiten für Mitarbeitende kann Self-Leadership strukturelle Rahmenbedingungen bieten, um eine hohe Heterogenität von Mitarbeitenden zu berücksichtigen und den Grundstein für eine hohe Arbeitszufriedenheit zu legen. Self-Leadership knüpft daran an, mehr Transparenz und Beteiligung für Mitarbeitende zu bieten und gleichzeitig mehr Verantwortung zu übergeben. Wenn Mitarbeitende mehr Verantwortung erhalten und Prozesse in ihrem Verlauf gestalten können, können sie sich auch stärker als Person einbringen und die Arbeit so gestalten, wie sie es „wirklich, wirklich wollen“. Deutlich wird daran, dass jede Form von „Scheinbeteiligung“ Self-Leadership verhindert. Scheinbeteiligung findet (leider) oft in Organisationen aufgrund falsch verstandener (und mitunter gut gemeinter) Beteiligung statt, wenn etwa Mitarbeitende nach ihrer Meinung gefragt werden, die Entscheidung aber weiterhin Führungskräfte treffen. Im Self-Leadership geht es jedoch (auch) darum, Entscheidungskompetenzen abzugeben. Gleichzeitig ist zu beachten, dass eine hohe Beteiligung von Mitarbeitenden und ausgesprochen hohes Engagement die Gefahr von Burn-out mit sich bringt (vgl. Sisoletsky/Rana/Herzberg 2017, S. 21).

Die Einführung eines Self-Leadership-Ansatzes kann angesichts der spezifischen Herausforderungen von Sozialen Organisationen nur unter Berück-

sichtigung der zuvor genannten Bedingungen angedacht werden. Insbesondere Fragen von Aufgabendefinition und -übernahme im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation können deshalb herausfordernd sein, weil es durch das stark verrechtliche Finanzierungssystem im Rahmen des sozialrechtlichen Dienstleistungsdreiecks auch Vorgaben bezüglich der formalen Qualifikation für die Übernahme bestimmter Aufgaben gibt, damit eine Refinanzierung der Personalkosten durch den öffentlichen Leistungsträger stattfinden kann. Hier sind formale Rahmenbedingungen geschaffen, die im Rahmen von Self-Leadership sicherlich pragmatischer Lösungen und Herangehensweisen bedürfen. Denn Aufgabenbeschränkungen im Rahmen von Refinanzierungsgrundsätzen kennt der Ansatz des Self-Leadership (bisher?) noch nicht.

3 Theoretische Hinführung

Ein näheres Literaturstudium zur Entwicklung des Konzeptes Self-Leadership lässt erkennen, dass dieser Ansatz an bereits vorhandene Ansätze und Ideen aus verschiedenen Theorien anknüpft. Es handelt sich um eine logische Weiterentwicklung und Zusammenführung von Führungserkenntnissen aus unterschiedlichen Traditionen, die sich in einer neuen Haltung zur Frage von Führung wiederfinden.

Der Ursprung des Self-Leadership-Ansatzes ist im Selbstmanagement-Ansatz von Manz und Sims (1980) zu ergründen. Im Kern geht der Ansatz davon aus, dass ein effektives Selbstmanagement als unterstützendes Element für Führung (=Leadership) dienen kann (vgl. Manz/Sims 1980, S. 361ff.). Dem Self-Leadership-Ansatz, als eine Weiterentwicklung des Selbstmanagement-Ansatzes, wurde erst einige Jahre später größere Aufmerksamkeit zuteil.

Erstmals verwendete Manz (1986) im Rahmen seiner wissenschaftlichen Arbeit den Self-Leadership-Begriff. Durch seine Ausführungen lenkte er erstmalig den Fokus konkret auf den Self-Leadership-Begriff. Die Darlegung dieses neuen Ansatzes, die Erörterung der theoretischen Grundlagen und die eindeutige Abgrenzung zum Selbstmanagement können als Grundstein für weitere Auseinandersetzungen mit der Thematik Self-Leadership betrachtet werden (vgl. ebd., S. 589f.).

Nach Manz reichen traditionelle organisationale Strukturen und Systeme zur (Fremd-)Beeinflussung anderer Personen respektive der Mitarbeitenden längst nicht mehr aus. Vielmehr werden Strukturen benötigt, die eine Selbstbeeinflussung zum Teil fordern bzw. voraussetzen und diese ebenso fördern, denn: „[...] individual self-control systems are viewed as the central control mechanisms within organizations“ (ebd., S. 585). Demnach ist den individuellen Kontrollsystemen, in Form der Selbstbeeinflussung von Mitarbeitenden und Führungskräften, mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Konkret bedeutet dies, dass innerhalb der organisationalen Strukturen der Aspekt der Selbstbeeinflussung um die Perspektive der Selbstführung zu erweitern ist. So kann die zielgerichtete Entwicklung von Führungskräften und deren Self-Leadership-Fähigkeiten ermöglicht werden (vgl. ebd., S. 586).

Die erste empirische Auseinandersetzung mit Self-Leadership im organisationalen Kontext wurde 1987 von Manz und Sims vorgelegt. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass die individuellen Verhaltensweisen von Führungskräften entscheidend dafür sind, in welchem Umfang eine effektive Umsetzung

von Strategien wie Selbstbeobachtung, Selbsteinschätzung und Selbstverstärkung bzw. -belohnung bei Mitarbeitenden in Organisationen möglich ist (vgl. ebd., S. 106). An dieser Stelle wird die grundlegende Notwendigkeit von Self-Leadership deutlich: Führungskräfte müssen sich zunächst selbst führen können, bevor sie andere erfolgreich führen können, oder vielmehr „to lead others to lead themselves“ (Manz/Sims 1986, S. 119).

3.1 Menschenbilder im Self-Leadership-Ansatz

Eine wichtige Grundlage für die Gestaltung des Personalmanagements – und damit zur Gestaltung von Self-Leadership – liegt in impliziten Annahmen über die Natur des Menschen. Diesen – vereinfacht gesagt – „Menschenbildern“ haftet ein vorverurteilender Charakter an, und sie sind auch nicht immer zutreffend: Nicht jede Person aus Bayern trägt Lederhosen und trinkt gerne Weißbier, auch wenn diese Eigentümlichkeiten mutmaßlich in München öfter anzutreffen sind als in Paris (vgl. Löhe/Aldendorff 2022, S. 108). Die unterschiedlichen Bilder vom Menschen entstehen aus den Versuchen heraus, die Vielfalt bestimmter Vorstellungen und Annahmen, Eigenschaften und Charakteristika greifbar und nachvollziehbarer zu machen. Grundsätzlich können die aus den Erkenntnissen gewonnenen Menschenbilder unterstützend zur Reduktion der Komplexität und zur Orientierung im alltäglichen Miteinander beitragen sowie als handlungsleitende bzw. reflektierende Maxime gelten (vgl. Hesch 2000, S. 6). Durch die Reduktion einer Vielzahl von Bildern auf ein Menschenbild – vielmehr auf ein Idealbild – ist eine Charakterisierung möglich bzw. kann auf bestimmte, für dieses Menschenbild typische Verhaltens- und Handlungsweisen geschlossen werden. Damit haben Menschenbilder auch eine sehr sinnvolle Funktion, weil sie Führungskräften in großen Organisationen mit Hunderten von Mitarbeitenden helfen können, einen ersten „treffenden“ Umgang mit neuen Interaktionspartner:innen zu finden. Damit hat das Menschenbild, das eine Führungskraft verinnerlicht hat, einen wesentlichen Einfluss auf das Führungsverhalten, die Motivation und die Strategien zur Beeinflussung anderer und des eigenen Selbst (vgl. Peters 2015, S. 6).

Im Rahmen der Human-Relations-Bewegung (beginnend mit dem Hawthorne-Experiment 1927 bis in die späten 1990er-Jahre) ist die soziale Dimension menschlicher Arbeitstätigkeit mehr in den Mittelpunkt gerückt, und so haben auch Menschenbilder eine höhere Aufmerksamkeit in der Arbeitsforschung erhalten. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird insbesondere auf zwei Ansätze verwiesen, die die Diskussion um Menschenbilder prägen: McGregor mit der Gegenüberstellung der Theorien X und Y (1954) sowie Schein (1980), der eine etwas differenziertere Darstellung vornimmt (vgl. Berthel/Be-

cker 2022, S. 52). McGregor klassifiziert in lediglich zwei Menschenbilder, die er als Gegensatz darstellt (siehe Abbildung 12).

Abbildung 12: Annahmen der Theorien X und Y nach McGregor

Theorie X	Theorie Y
<ul style="list-style-type: none"> – Angeborene Abscheu der Menschen vor der Arbeit. – Fazit: Menschen müssen gesteuert, kontrolliert und mit Androhung von Strafe zur Arbeit „gezwungen“ werden. – Zudem: Menschen möchten geführt werden, sie vermeiden Verantwortung, haben wenig Ehrgeiz und wünschen sich vor allem Sicherheit. 	<ul style="list-style-type: none"> – Menschen haben keine angeborene Abscheu von Arbeit. – Menschen identifizieren sich mit betrieblichen Zielen: → Externe Kontrollen sind unnötig. – Menschliche Anreize zur Arbeit finden sich im Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und in der Verfolgung eigener Ziele. – Bei entsprechender Anleitung suchen Menschen eigene Verantwortung.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Berthel/Becker 2022, S. 52

Sicherlich erscheint diese Aufstellung für die Realität menschlichen Zusammenarbeitens und der komplexen Interaktion zwischen Menschen deutlich zu kurz. Dennoch wird an dieser sehr einfachen Unterteilung deutlich, dass Self-Leadership auch etwas mit der Haltung und dem Menschenbild von Führungskräften zu tun hat. Ist eine Führungskraft der Auffassung, dass sie stark lenken muss und die Mitarbeitenden eigentlich wenig intrinsisches Interesse an der Verfolgung betrieblicher Ziele haben, lässt sich der Self-Leadership-Ansatz nicht implementieren. Die beiden Theorien von McGregor können als Endpunkte eines Kontinuums verstanden werden, innerhalb derer Führungskräfte ihre eigene Haltung überprüfen können: Gehen sie eher davon aus, dass sie stärker führen und kontrollieren müssen (Tendenz zu Theorie X), oder sind sie der Meinung, dass die Mitarbeitenden auch gerne Verantwortung übernehmen und Lösungen für Herausforderungen im Arbeitskontext finden, die gut mit den betrieblichen Zielen im Einklang stehen (Tendenz zu Theorie Y)? Es ist offensichtlich, dass der Self-Leadership-Ansatz nur eine Chance auf Implementierung in einer Organisation hat, wenn zumindest eine deutliche Tendenz zur Theorie Y vorhanden ist.

Schein differenziert in seinem Entwurf für Menschenbilder etwas mehr. Er formuliert vier Bilder von Menschen: den „Self-actualizing Man“, den „Rational-economic Man“, den „Complex Man“ sowie den „Social Man“. Nicht nur durch eine höhere Anzahl der unterschiedlichen Menschenbilder in seinem Ansatz, sondern auch durch unterschiedliche Reaktionsvarianten des Managements ist der Ansatz von Schein von einer höheren Differenzierung geprägt. Denn der Ansatz wechselt die Perspektive und gibt Anhaltspunkte, welche Konsequenz ein Menschenbild – wenn es denn zutreffend ist – auf das Managementsystem hat (siehe Abbildung 13).

Abbildung 13: Menschenbilder und organisatorische Konsequenzen.

Menschenbild	Benennung und Erläuterung	
Bezeichnung	Rational-economic Man“	„Self-actualizing Man“
Inhalt	V.a. monetäre Anreize motivieren; passiv; durch Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert; Handeln ist rational; Theorie X.	Mensch strebt nach Autonomie, bevorzugt Selbstmotivation und -kontrolle; kein zwangsläufiger Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und betrieblicher Zielerreichung.
Managementkonsequenz	Klassische Managementfunktionen; Betrieb und Effizienz im Mittelpunkt, irrationales Verhalten neutralisieren und kontrollieren.	Manager:in: Unterstützer und Förderer (nicht Motivierer und Kontrolleur); Delegation von Entscheidungen; Übergang von Amts- zu Fachautorität, von extrinsischer zu intrinsischer Motivation.
Bezeichnung	„Social Man“	„Complex Man“
Inhalt	V.a. durch soziale Bedürfnisse motiviert; stärker durch soziale Normen der Arbeitsgruppe als durch Anreize und Kontrolle gelenkt; Human-Relations-Bewegung.	Äußerst wandlungsfähig; Dringlichkeit der Motive unterliegt Wandel; lernfähig, erwirbt neue Motive; in unterschiedlichen Systemen unterschiedliche Motive bedeutsam.
Managementkonsequenz	Aufbau und Förderung von Gruppen; soziale Anerkennung der Manager:in und Gruppe; Motive nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität, Gruppenanreizsysteme.	Manager:in: Diagnostiker von Situationen; müssen Unterschiede erkennen und Verhalten situationsgemäß variieren; keine generell richtige Vorgehensweise.

Quelle: Schein nach Berthel/Becker 2022, S. 53f.

Auch hier wird deutlich, dass Menschenbilder einen erheblichen Einfluss darauf haben, ob und inwiefern Self-Leadership als Ansatz Erfolg haben kann. Insbesondere die Managementkonsequenz des „Complex Man“ macht deutlich, dass es keine generell richtige Vorgehensweise gibt. Daraus ist abzuleiten, dass es eines flexiblen Führungsstils bedarf, bestenfalls unter Einbezug der Mitarbeitenden. Self-Leadership entspricht diesen Anforderungen.

Ausgehend von den veränderten Anforderungen der Arbeitswelt, die an Organisationen gestellt werden, formuliert Hesch (2000) ein Menschenbild der ganzheitlichen Kompetenz. Die Menschen zeichnen sich durch Ganzheitlichkeit aus: Grundlegende Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten sind ebenso signifikant wie Abschlüsse und Zusatzqualifikationen. Nach Hesch strebt der

Mensch danach, seine Kompetenzen und Potenziale einzusetzen. Dabei steht vor allem Eigenverantwortlichkeit, Selbstverwirklichung, Selbststeuerung und Autonomie im Vordergrund. Ebenso greift der Mensch wirkungsvoll auf vorhandene soziale Kompetenzen zurück und strebt in seinen Verhaltens- und Handlungsweisen nach Selbstführung (vgl. ebd., S. 150f.). Eine zentrale veränderte Anforderung in der Arbeitswelt ist der Fachkräftemangel. In diesem Zusammenhang wird teilweise auch von einer Umkehr des Arbeitsmarktes gesprochen: Nicht Fachkräfte müssen sich bei einer Organisation bewerben, sondern umgekehrt (vgl. Heider-Winter 2014, S. 5). Folglich sind Konzepte der Gewinnung und Bindung in den Fokus der Personalforschung gelangt, und auch der Mythos einer „optimalen Führungskraft“, die sich durch bestimmte Merkmale auszeichnet, wird in der Personalforschung als überholt betrachtet (vgl. Löhne/Aldendorff 2022, S. 111). Ganz im Zeichen eines quantitativen Fachkräftemangels wird hier das Individuum in den Blick genommen und überlegt, welche Stärken Führungskräfte haben, die durch gezielte Förderung Unterstützung erhalten (vgl. Rath/Conchie 2008).

In der jüngeren Personalforschung ab den 2000er-Jahren ist insgesamt festzustellen, dass es zunehmend um die Gestaltung von Rahmenbedingungen in einem organisationalen Kontext geht, die eine Entfaltung der individuellen Persönlichkeit von Mitarbeitenden und das Einbringen dieser in der Organisation fördern. Löhne und Aldendorff (2022, S. 11) sehen in diesen Entwicklungen eine neue Ausrichtung, die sich vom Human-Relations-Ansatz deutlich abgrenzt: Während sich dieser noch stark mit der Gestaltung des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden beschäftigt hat, wird in der jüngeren Entwicklung zunehmend vom Menschen als Mitarbeitenden (individual) sowie als Privatperson (ganzheitlich) gedacht. Dementsprechend ist ab den 2000er-Jahren eine neue Tradition zu identifizieren, die Löhne und Aldendorff als „Holistic-Individual-Ansatz“ zusammenfassen.

Der Holistic-Individual-Ansatz impliziert neue Ansprüche an Führungskräfte: Der Umgang mit den verschiedenen Situationen und Bedürfnissen der eigenen Person, aber gerade auch mit denen des Gegenübers sowie die Erkenntnis und Akzeptanz, dass unterschiedliche Sichtweisen vorherrschen, erfordern diagnostisches Geschick und ein hohes Maß an lösungsorientierten Verhaltensweisen. Aufgrund der Vielfalt an Individuen und Situationen ist eine einheitliche Lösungsfindung für den Umgang mit diesem Prozess nicht möglich. Vielmehr müssen individuelle Lösungen gefunden werden, die spezifisch auf die (Führungs-)Person angepasst werden und in der jeweiligen Situation zielführend Verwendung finden können (vgl. Kirchner 2011, S. 128).

In Hinblick auf die zunehmenden Anforderungen der Arbeitswelt und die damit verbundenen Herausforderungen an den arbeitenden Menschen, im Speziellen an Führungskräfte, ist Self-Leadership eine essenzielle Kernkompetenz.

Denn Self-Leadership kann unterstützend auf die Bestrebungen nach Selbstverwirklichung und Autonomie einwirken und Rahmenbedingungen für einen positiven Einfluss auf die individuellen Handlungsmotive setzen. Ferner unterstützt Self-Leadership dabei, die eigenen Potenziale zu entdecken und die eigenen Bedürfnisse zu verwirklichen. Führungskräfte, die sich selbst und ihr Umfeld öfter bewusst reflektieren, sind damit auch in der Lage, im Umgang mit situativen Rahmenbedingungen wirksamer zu agieren (vgl. Braun/Müller 2009b, S. 15ff.). Längst werden von Führungskräften nicht mehr ausschließlich fundierte fachliche Qualifikationen verlangt. Vielmehr zeichnet sich mehr und mehr ab, dass ein Vorhandensein gewisser Self-Leadership-Fähigkeiten für Führungskräfte unumgänglich zu sein scheint (vgl. Furtner 2012, S. 1f.).

Mit Blick auf Menschenbilder und Self-Leadership ist festzuhalten, dass die Frage, welches Menschenbild eine Führungskraft hat, eine Schlüsselqualifikation im Self-Leadership-Ansatz darstellt. Darüber hinaus muss eine Führungskraft über entsprechende Strategien verfügen, um zu einer differenzierten Wahrnehmung von Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten und Stärken der eigenen Person zu gelangen. Ein weitergehender Effekt ist dann, dass solche Strategien auch im Rahmen eines Self-Leadership-Führungsstils hilfreich dazu sind, einerseits das eigene Menschenbild und andererseits andere vorherrschende Menschenbilder reflektiert wahrzunehmen. Beides kann für die Weiterentwicklung und zur Selbstbeeinflussung des eigenen (Führungs-)Handelns sowie (Führungs-)Verhaltens zuträglich sein.

3.2 Charakteristika von Self-Leadership

Führung und Leadership in Organisationen sind fachlich von unterschiedlichen Ansätzen und Definitionen geprägt. Kaehler (2020, S. 42) führt unterschiedliche Autor:innen auf, die zwischen 42 und 1.500 unterschiedliche Definitionen gefunden haben wollen. Deshalb wird in dieser Publikation noch einmal die Wortherkunft außerfachlich betrachtet: Die Wortherkunft des Begriffes „führen“ lässt sich etymologisch betrachtet aus dem althochdeutschen kausativen Verb „fuoren“ ableiten, was so viel bedeutet wie etwas „in Bewegung setzen“ (vgl. Dudenredaktion, o. J.). Im Englischen wird es von dem Substantiv „lead“ abgeleitet. Hier ist besonders der Zusatz „be ahead of“ entscheidend, was den Vorgang des „(An)führens“ beschreibt. Mit der Ergänzung „be in charge of“ wird der Fokus auf die Position gelegt, da es „die Leitung innehaben“ bedeutet (PONS 2020, S. 460). So lässt sich aus der Begrifflichkeit bereits ableiten, dass es sich hierbei um eine Konstellation handelt, in der der Fokus auf der Lenkung und Führung anderer Personen liegt. In der Fachliteratur ist die Rede von der Führung als „zielbezogene Einflussmaßnahme auf arbeitende Menschen“ (Comelli/von Rosenstiel 2009, S. 83). Passend dazu lässt sich in der englischen Definition

„leader“ finden: Es handelt sich dabei um eine Persönlichkeit des „Anführers“ (PONS 2020, S. 460). Kaehler (2020, S. 51) ergänzt, dass die zielbezogene Einflussnahme vorgenommen wird, um Arbeitsleistung mit begrenzten Ressourcen zu erreichen, und verweist mit dieser Differenzierung auf den Unterschied zwischen betrieblicher Führung und politischer Führung.⁶

Ähnlich äußert sich Peter Drucker (1999). Er führt dazu aus, dass es beim Leadership um die Frage der Effektivität im Führungsverhalten geht. So benennt Drucker eine Reihe von Voraussetzungen, die eine Führungskraft bereit sein muss, fortwährend zu erbringen. Eine Führungskraft benötigt „a deep understanding of yourself – not only what your strengths and weakness are but although how you learn, how you work with others, what your values are, and where you can make the greatest contributions“ (Drucker 1999, S. 2). Folglich geht es im Leadership nicht (ausschließlich) um einen Prozess der Fremdbeeinflussung von anderen Menschen. Gleichwohl kann der organisatorische Aspekt der Führung (= Leadership) mit Self-Leadership in Verbindung gebracht werden. Denn wird Self-Leadership grundlegend als ein Prozess der Selbstbeeinflussung verstanden und lernt eine Führungskraft, sich selbst zu beeinflussen, sich selbst zu führen, kann dies als ein Ersatz für Führung im organisatorischen Kontext betrachtet werden (vgl. Manz/Sims 1980, S. 361f.).

Ging es bei früheren Führungsansätzen noch vorrangig um handlungsorientierte Methoden und Fertigkeiten, gilt beim Self-Leadership das Erlangen des Bewusstseins, der „Blick nach innen“ auf die eigene Person – auf Visionen, Werte und Stärken, aber auch Schwächen – als handlungsweisende Maxime. Es handelt sich beim Self-Leadership um einen, die eigene Person beeinflussenden Prozess. So kann Self-Leadership beschrieben werden als „bewusste Beeinflussung der eigenen Gedankenwelt, der inneren Haltungen und der Gefühlswelt, des gesamten Handlungsspektrums und der Lernprozesse, um die eigenen [...] Potenziale zur vollen Wirkung zu bringen“ (Wallner/Völkl 2017, S. 37). Demnach liegt der Fokus auf der Lenkung und der prozesshaften Veränderung eigener Gedanken, eigener Verhaltensweisen und Emotionen, mit dem Ziel, die persönliche Effektivität nachhaltig zu steigern (vgl. Furtner 2012, S. 7).

Eine der ersten Definitionen ist bei Manz (1986) zu finden, der Self-Leadership als eine umfassende Perspektive der Selbstbeeinflussung definiert, bei der es darum geht, sich selbst „toward performance of naturally motivation tasks as well as managing oneself to do work that must be done but is not naturally motivating“ (Manz 1986, S. 589) zu führen. 2003 definieren Houghton, Neck und Manz Self-Leadership wie folgt: „Self-Leadership is [...] a process through which people influence themselves to achieve the self-direction and self-motivation needed to perform“ (Houghton et al. 2003, S. 10). Bei Betrachtung der De-

6 Nach Kaehler (2020, S. 52) zeichnet sich die politische Führung durch Erringung eines Führungsmandates und Veranlassung zu tatsächlicher Gefolgschaft aus.

definitionen ist festzustellen, dass beide dezidiert auf den Aspekt der Motivation abstellen. Dem Motivationsbegriff kommt im Zusammenhang mit Self-Leadership eine signifikante Bedeutung zu: Die Erhöhung der intrinsischen Motivation kann als übergeordnetes Ziel betrachtet werden. So betont Manz (1986), dass ein wichtiger Aspekt „of self-influence is the process of establishing intrinsic motivation by enhancing one's feelings of competence and selfcontrol [...]“ (Manz 1986, S. 592). In Hinblick auf die Möglichkeiten der Beeinflussung und der Veränderung eigener Verhaltens- und Denkweisen, des eigenen Selbst, rückt Self-Leadership die intrinsisch motivierenden Faktoren in den Fokus (vgl. Fritz 2006, S. 20).

Demnach benötigt eine Führungskraft zur Durchführung von Self-Leadership grundlegend ein gewisses Maß an intrinsischer Motivation, welches es zu erkennen gilt, um es effektiv nutzbar zu machen. Der Einsatz individueller Ressourcen wird nötig, um zielorientiert die eigenen gewohnheitsmäßigen Verhaltens- und Denkweisen zu überwinden und eine Übereinstimmung der Vorstellungen zu erreichen. Hier kann die intrinsische Motivation zur Handlungsbereitschaft führen und zu Bestrebungen befähigen, die eigenen Ziele sowie Absichten bewusst zu verfolgen (vgl. Braun/Müller 2009b, S. 12f.).

Auch Furtner und Baldegger greifen den Motivationsbegriff auf und verdeutlichen den Bezug zum Self-Leadership. Demnach „zielt Self-Leadership direkt darauf ab, den Sinn und Zweck einer Aufgabe oder Tätigkeit zu entdecken und diesbezüglich ein hohes Maß an Interesse, Begeisterung, Spaß und Freude zu entwickeln“ (Furtner/Baldegger 2013, S. 62). Den Ausführungen folgend, wird der Bezug zur Handlungsbereitschaft und zur Steigerung der persönlichen Effektivität deutlich: Durch die unaufgeforderte und eigenverantwortliche Auseinandersetzung und Betrachtung der Fragen, „warum“ und „wie“ eine bestimmte Tätigkeit ausgeführt werden soll, wird die intrinsische Motivation der Führungskraft zum Ausdruck gebracht (vgl. Furtner/Baldegger 2013, S. 62). Self-Leadership wird als ein selbstbeeinflussender Prozess konzipiert, welcher verhaltensorientierte Strategien von Selbstmanagement umfasst und eine Selbstregulation auf höherer Ebene ermöglicht. Dabei kommt Self-Leadership einem kontinuierlichen, sich selbst verstärkenden und selbst beeinflussenden kybernetischen System nach (vgl. Manz 1986, S. 595). Manz beschreibt in einer hierarchischen Anordnung drei potenzielle Stufen der Selbstbeeinflussung:

(1) Self-Regulation

Selbstregulation verläuft in der Regel als ein automatischer und unbewusster Prozess. Als Ziel der Selbstregulation wird eine Reduktion der Diskrepanz zwischen dem momentan vorherrschenden Ist-Zustand und einem erwünschten, zukünftigen (Soll-)Zielzustand angestrebt. Die Ausprägung der Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand sollte, wenn möglich, gering sein.

(2) Self-Management

Das eigene Verhalten soll an einen bestimmten Standard bzw. gewünschten Zielzustand angepasst werden. Dies kann unter Berücksichtigung verhaltensorientierter Strategien des Selbstmanagements erfolgen. Der Schwerpunkt liegt auf Verhaltensweisen, die bei der Erfüllung dessen, „was getan werden muss“, unterstützen. Es wird davon ausgegangen, dass sogenannte Higher-level Control Loops ⁷dabei helfen, Abweichungen von einem bestimmten Standard zu reduzieren.

(3) Self-Leadership

Während die vorherigen Stufen Self-Regulation und Self-Management nur mit wenigen Strategien der Selbstbeeinflussung auskommen, ist der Grad der (bewussten) Selbstbeeinflussung beim Self-Leadership signifikant höher. Dabei liegt der Fokus der Selbstbeeinflussung auf den intrinsisch motivierenden Faktoren. So erstreckt sich das Spektrum der selbstbeeinflussenden Strategiedimensionen über verhaltensfokussierte Strategien, natürliche Belohnungsstrategien sowie konstruktive Gedankenmusterstrategien (vgl. Manz 1986, S. 595). Die hier angeführten einzelnen Self-Leadership-Strategiedimensionen werden in Kapitel 3.2.2 näher erörtert.

Das Engagement, sich als Führungskraft aus eigenem Antrieb gezielt mit eben diesen Aspekten zu beschäftigen und daraus ein Potenzial zum einen für die Organisation und zum anderen für die eigene Person abzuleiten, stellt den Kern von Self-Leadership dar (vgl. Furtner/Baldegger 2013, S. 62). Charakteristisch für Self-Leadership ist die intrinsische Motivation und somit das Einbringen und Vertreten eigener Vorstellungen und Visionen. Gleichzeitig müssen auch funktionale Verpflichtungen und Erfordernisse, welche im organisatorischen Kontext begründet liegen und sich aus den organisationalen Zielen ergeben, wahrgenommen und verknüpft werden (vgl. Müller 2005, S. 326). Folglich geht es im Führungshandeln um eine Zusammenführung der individuellen und organisationalen Voraussetzungen für Self-Leadership. Im Rahmen dieser Zusammenführung wiederum geht es um die Erfassung und Wahrnehmung der beiden Aspekte sowie einen sensiblen Umgang mit möglichen Wechselwirkungen.

7 Higher-level Control Loops sind eine Reihe von Steuerungsprozessen auf einem höheren Level, einer Metaebene, die anhand von bestimmten Wirkungsgefügen darauf abzielen, eine bestimmte Zielvorstellung zu erreichen bzw. Maßnahmen zur Korrektur zu ergreifen (z. B. Stellenanforderungen bestmöglich zu erfüllen).

3.2.1 Basistheorien

Die Definition von Houghton und Neck (2002) zum Self-Leadership bildet die Erkenntnis ab, dass das Self-Leadership als logische Weiterentwicklung und Zusammenführung von Führungserkenntnissen aus unterschiedlichen Traditionen an bereits vorhandene Ansätze und Ideen aus verschiedenen Theorien anknüpft. Sie beschreiben Self-Leadership als ein

„broader concept of self-influence that subsumes the behavior-focused strategies of self-regulation, self-control, and self-management, and then specifies additional sets of cognitive-oriented strategies derived from intrinsic motivation theories, social cognitive theory, and positive cognitive psychology“ (Houghton/Neck 2002, S. 672).

Die signifikanten Grundlagen von Self-Leadership lassen sich auf die Theorie der (klinischen) Selbstkontrolle, z. B. von Cautela (1969), der Selbstregulationstheorie von Carver und Scheier (1981, 1998) sowie der sozial-kognitiven Lerntheorie von Bandura (1986) zurückführen. Ferner spielt in Hinblick auf den Aspekt der natürlichen, intrinsisch motivierten Belohnungen auch die Selbstbestimmungstheorie, z. B. von Deci und Ryan (1987), eine wesentliche Rolle.

Im Folgenden werden die von Furtner (2017b) ausführlich beschriebenen Basistheorien aufgegriffen, kurz beschrieben und in den Kontext eingeordnet. Auf der Theorie der Selbstkontrolle von z. B. Cautela (1969) fußt der Selbstmanagement-Ansatz von Manz und Sims (1980). Die Grundlagen der beiden Ansätze zeigen, dass insbesondere im klinischen Kontext durch ein gewisses Maß an Selbstkontrolle gewohnheitsmäßige Süchte sowie Ängste, Depressionen und Stress behandelt werden können. Da Self-Leadership dem Selbstmanagement-Ansatz entspringt, lässt sich hier eine Verknüpfung der Ergebnisse herstellen. Mithilfe der Selbstbeeinflussungstechniken können Menschen die bewusste Kontrolle über gewohnheitsmäßige Handlungs- und Verhaltensweisen, die meist automatisch und unbewusst ablaufen, gewinnen (vgl. Cautela 1969 nach Furtner 2017b, S. 4).

Die Erkenntnisse der Selbstregulationstheorie von Carver und Scheier (1981, 1998) verdeutlichen, wie es Menschen gelingen kann, sich grundlegend selbst zielorientiert zu beeinflussen. Die Theorie fokussiert sich auf ein Ziel bzw. auf den Zielerreichungsprozess und dessen Beobachtung. Hier handelt es sich um einen selbstregulatorischen Prozess: Der Mensch, hier im Speziellen die Führungskraft, ist bestrebt, einen gegenwärtigen Zustand (z. B. Verhaltensweisen) zu verändern. Eine konkrete Zielsetzung ist hilfreich, trägt zur Optimierung und Erreichung des gewünschten Zustandes bei. Es gilt fortlaufend den Zielerreichungsprozess zu beobachten und zu überprüfen, ob man sich dem gesetzten Ziel(-Zustand) annähert. Die Selbstbeobachtung kann als ein wesentlicher

Stützpfeiler betrachtet werden. Für Führungskräfte stellt die Selbstbeobachtung ein unmittelbar anwendbares Kontroll- und Feedbackinstrument dar. Folglich besteht die Möglichkeit, sich selbst eine direkte Rückmeldung zu geben, um so die eigene Effektivität und das Leistungsverhalten steigern zu können. Dadurch entsteht ein Lerneffekt und eine selbstgesteuerte Entwicklung kann stattfinden (vgl. Caver/Scheier 1981 und 1998 zit. nach Furtner 2017b, S. 4f.).

Die sozial-kognitive Lerntheorie von Bandura (1986) ist eine Erweiterung der regulatorischen Perspektive der Selbstregulationstheorie. Nach dem Verständnis der sozial-kognitiven Theorie liegt die Erklärung für die menschliche Motivation in dem Zusammenspiel mehrerer Faktoren begründet. So bilden interne (Ziele, Gedanken, Wünsche) und externe (soziales Umfeld) Einflüsse und die eigenen Verhaltensweisen die Basis menschlicher Motivation. Demnach kann ein gewisses Maß an Eigeninitiative Menschen dazu bringen, sich Ziele zu setzen und sich selbst zu kontrollieren. Mittels Zielsetzung wird effektiv dazu beigetragen, die Diskrepanz zwischen dem gegenwärtigen (Ist-)Zustand und dem gewünschten, zukünftigen Zielzustand zu reduzieren. Es werden drei wesentliche Methoden benannt, die für eine konsequente, selbstbeeinflussende Veränderung notwendig scheinen: Selbstbeobachtung (als Grundvoraussetzung motivationaler Beeinflussung), Selbstzielsetzung und Selbstbelohnung (als Motivation zur Leistungsanstrengung) sowie das Streben nach positiven Emotionen (bei Handlungen und zur Zielerreichung) (vgl. Bandura 1986 zit. nach Furtner 2017b, S. 5f.).

Ferner können die natürlichen Belohnungsstrategien, welche zur Erhöhung der intrinsischen Motivation beitragen, als die bedeutsamsten selbstbeeinflussenden Methoden von Self-Leadership aufgefasst werden. Eine Darstellung dieser lässt sich u. a. bei Deci und Ryan (1987) in deren Selbstbestimmungstheorie finden. Die Freisetzung und Entfaltung der intrinsischen Motivation liegen in der Aufgabenbewältigung begründet, an der die Führungskraft Interesse hat und bei deren Umsetzung sie Freude empfindet. Es kann eine Identifikation mit der Aufgabe oder Tätigkeit in einem solchen Umfang stattfinden, dass keinerlei extrinsische Belohnung (z. B. höheres Gehalt) erforderlich ist. Durch die natürlichen Belohnungsstrategien wird eine positive Verknüpfung mit und eine vollkommene Fokussierung auf die Aufgabenbewältigung möglich. Ein positives Selbstbild, in dem sich die Führungskraft als kompetent und selbstwirksam wahrnimmt, sowie die Übernahme von Eigenverantwortlichkeit in Hinblick auf zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume sind von signifikanter Bedeutung, um das eigene Potenzial auszubauen und persönliche Ressourcen nutzbar zu machen (vgl. Deci/Ryan 1987 zit. nach Furtner 2017b, S. 6).

3.2.2 Strategiedimensionen

Den Ausgangspunkt der Self-Leadership-Strategiedimensionen bilden die Grundannahmen und Gesetzmäßigkeiten der zuvor näher erläuterten Basistheorien. Es herrscht das Verständnis vor, dass Self-Leadership eine Fähigkeit darstellt, welche sich aus einer Verknüpfung und Anwendung selbstbeeinflussender Strategien zusammensetzt (vgl. Furtner 2017b, S. 6). In der Fachliteratur lassen sich drei signifikante Strategiedimensionen für Self-Leadership-Fähigkeiten differenzieren (z. B. Manz 1986; Neck/Houghton 2006; Andreßen/Konradt 2007; Furtner/Baldegger 2013; Furtner 2012, 2017a/b): (1) verhaltensorientierte Strategien, (2) natürliche Belohnungsstrategien und (3) konstruktive Gedankenmusterstrategien. Ferner kann eine Zuordnung von einzelnen Substrategien zu den übergeordneten Strategiedimensionen vorgenommen werden.

(1) Verhaltensfokussierte Strategien

Die verhaltensfokussierten Strategien bilden die Basis für gelingendes Self-Leadership. Der Fokus liegt auf der bewussten Beeinflussung der eigenen Gedanken und Ansichten, mit dem Ziel, das eigene Verhalten zu optimieren. Mit der Verhaltensoptimierung wird angestrebt, die bestehende Diskrepanz zwischen dem gegenwärtigen Ist-Zustand und einem gewünschten, zukünftigen Soll-Zustand zu verkleinern.

Um eine Verhaltensveränderung zu erreichen, sind die vier folgenden Substrategien von Bedeutung: Selbstbeobachtung, Selbstzielsetzung, Selbstverbalisierung und Selbsterinnerung. Die Selbstbeobachtung dient dazu, sich mit gewohnheitsmäßigen Gedanken und Verhaltensweisen auseinanderzusetzen, sich derer bewusst zu werden und eine Analyse der persönlichen Stärken und Schwächen vorzunehmen. Für den Verlauf des angestrebten Veränderungsprozesses sind die – sich selbst gesetzten und eindeutig formulierten – Ziele richtungweisend. Die Selbstverbalisierung, ausgelegt als Form der Selbstbelohnung (positiv-konstruktiver innerer Monolog) oder der Selbstbestrafung (fehlender innerer Monolog), kann zu einer Bewältigung bestimmter Situationen und Herausforderungen beitragen. Zusätzlich können dadurch erwünschte Gedanken und Verhaltensweisen forciert werden. Hier sollte der Fokus auf dem Aspekt der Selbstbelohnung liegen. Diese Form gilt als motivierender und gleichsam wirksamer. Zur Aufrechterhaltung des Veränderungswunsches können ein fortwährendes Hinterfragen der aktuellen Situation bzw. der Ausgangslage sowie Erinnerungshilfen durch Selbsterinnerung dienen (vgl. Furtner/Baldegger 2013, S. 63ff.; Furtner 2017a, S. 13ff.).

(2) Natürliche Belohnungsstrategien

Die natürlichen Belohnungsstrategien können als zentrales Merkmal von Self-Leadership bezeichnet werden. Hier rückt die Selbstbeeinflussung der eigenen

Emotionen zur Förderung der aufgabenbezogenen intrinsischen Motivation in den Fokus. Empfindet eine Person bei Durchführung der Arbeitstätigkeit positive, freudvolle Gefühle, wird zukünftig der belohnende, motivierende Anreiz in der Erbringung der Aufgabe selbst gesehen.

Die unterstützenden Substrategien dieser Strategiedimension setzen sich aus drei Methoden zusammen: positiver Fokus, Intrinsifizierung und Erfolgsvisualisierung. Bei der positiven Fokussierung geht es einerseits um die Wahrnehmung der als ansprechend und bevorzugt empfundenen Merkmale einer Aufgabe. Andererseits geht es um die Berücksichtigung und Integration eben dieser Aspekte in eine gestellte Arbeitsaufgabe. Es ist von Vorteil, wenn positiv empfundene Momente aus dem privaten Bereich an berufliche Aufgaben, Tätigkeiten und Handlungsweisen gekoppelt werden können.

Durch die Intrinsifizierung, zu verstehen als aktive Implementierung intrinsisch belohnender Aspekte in ansonsten kaum als erfreulich wahrgenommene Arbeitsaufgaben, wird eine Basis der Begeisterungsfähigkeit für die beruflichen Aufgaben geschaffen. Dies gelingt durch die Integration erfreulicher Aktivitäten, welchen normalerweise in der Freizeit nachgegangen werden (z. B. ein Buch lesen, Yoga-Übungen, Musik hören), in den beruflichen Arbeitsalltag. Die Beschäftigung mit als erfreulich und intrinsisch-belohnend wahrgenommenen Tätigkeiten in Arbeitspausen (z. B. ein Kapitel in einem Buch lesen) führt dazu, dass sich positive Emotionen einstellen. Durch die Verknüpfung einer erfreulichen Tätigkeit mit einer ursprünglich als weniger angenehm wahrgenommenen Arbeitsaufgabe kann die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe gelingen und eine konstante intrinsische Motivation entwickelt werden. Für den Prozessverlauf ist es hilfreich, wenn es in Hinblick auf die zu erbringende Aufgabe gelingt, die positiv empfundenen Aspekte in Gedanken zu visualisieren (Erfolgsvisualisierung) (vgl. Furtner 2017a, S. 19ff.).

(3) Konstruktive Gedankenmusterstrategien

Die konstruktiven Gedankenmusterstrategien betreffen die gezielte Beeinflussung und Steuerung von gewohnheitsmäßigen, unbewusst verknüpften Gedankenmustern. Die Wahrnehmung der Gedankenmusterstrategien und der sensible Umgang damit können sich günstig auf die zuvor erwähnten Strategien auswirken. Es lassen sich für die Gedankenmusterstrategien drei relevante Substrategien ausmachen:

- a) erfolgreiche Leistungen visualisieren,
- b) das Führen von Selbstgesprächen sowie
- c) das Bewerten von Überzeugungen und Sichtweisen.

Das Visualisieren erfolgreicher Leistungen kann dazu beitragen, dass sich bei der Aufgabenbewältigung tatsächlich ein erfolgreichereres Verhalten einstellt. Durch das Vertrauen in die eigenen Leistungen werden positive Gedanken ausgelöst, auf die das Gehirn unmittelbar reagiert. Gleichsam können sich negative Gedankengänge ebenso auf die eigenen Leistungen und Verhaltensweisen auswirken. Daher kommt der Anwendung des Selbstgesprächs eine wesentliche Rolle zuteil: Durch die Analyse und Reflexion können sowohl pessimistische Selbstgespräche als auch negative Gedanken unterbrochen und durch konstruktiv geführte Selbstgespräche ersetzt werden. Hier sollte der Fokus auf dem verbalisierten Selbstgespräch liegen, da diese Form als effektiver und wirkungsvoller gilt. Die Bewertung eigener Überzeugungen und Sichtweisen dient dazu, sich bewusst mit gewohnheitsmäßigen Gedanken und Verhaltensweisen auseinanderzusetzen, und kann somit Raum für kritisches Hinterfragen realer Situationen bieten (vgl. Furtner/Baldegger 2013, S. 71ff.).

Abbildung 14: Strategiedimensionen von Self-Leadership

Verhaltensfokussierte Strategien	Natürliche Belohnungsstrategien	Konstruktive Gedankenmusterstrategien
Selbstbeobachtung	Positive Fokussierung	Erfolgreiche Leistungen visualisieren
Selbstzielsetzung	Intrinsifizierung	Selbstgespräch
Selbstverbalisierung	Erfolgsvisualisierung	Bewertung von Überzeugungen und Sichtweisen
Selbsterinnerung		

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Furtner/Baldegger, 2013, S. 60

Furtner (2017a) entwickelte und erweiterte die Dimension der konstruktiven Gedankenmusterstrategien um die Perspektive des leistungsbezogenen sozialen Einflusses von Self-Leadership. Die von Furtner benannte soziale Self-Leadership-Strategie wurde um die Substrategien der Gruppenoptimierung und der Leistungsbezugsnahme ergänzt. Die Berücksichtigung verdeutlicht, dass eine Wechselwirkung zwischen Person bzw. Führungskraft und ihrer Umwelt besteht und eine gegenseitige Beeinflussung möglich ist. Die extern eingehenden Informationen wirken auf die Führungskraft als Hinweisreize ein. Diese Informationen gilt es als Orientierungsgrundlage zu nutzen, um einen Vergleich zwischen dem sozialen Umfeld und den individuellen Sichtweisen herstellen zu können (vgl. ebd., S. 27).

Auf dem Weg zur Anwendung der Strategiedimensionen

Der Self-Leadership-Ansatz hält umfassende Handlungsempfehlungen für eigenständiges und präzises Agieren und Arbeiten sowie für die Ausprägung spezifischer Fähigkeiten und Kompetenzen bereit, die für effektive Selbstbeeinflussung benötigt werden. Es ist zu beachten, dass das Konstrukt der Strategiedimensionen einen hierarchischen Aufbau hat. Die Strategien sind nacheinander in der oben dargestellten aufbauenden Reihenfolge zu nutzen, um Potenziale bestmöglich nutzbar zu machen (vgl. Andreßen 2008, S. 49f.).

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen, die es für ein effektives Self-Leadership braucht, durch die Anwendung und Verknüpfung der Handlungsempfehlungen geschärft werden können. Diese Fähigkeiten können von Personen, hier im Speziellen von Führungskräften, gezielt gelernt, trainiert und entwickelt werden (vgl. Furtner 2018, S. 5). Die Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen und somit die Möglichkeit zum effektiven Self-Leadership stehen grundsätzlich allen Führungskräften gleichsam zur Verfügung, denn: „[...] self-leadership can be learned, and thus is not restricted to people who are ‚born‘ to be selfstarters or self-motivated“ (Manz/Sims 1991, S. 30).

Ein gezieltes Trainingsprogramm hinsichtlich der Self-Leadership-Strategiedimensionen unter Bezugnahme der Substrategien wurde erstmalig von Furtner und Sachse (2011) durchgeführt. Anhand der Ergebnisse der trainingsbasierten Studie konnten neue Einblicke in die Erwerbbarkeit und Wirksamkeit der Anwendung der Self-Leadership-Strategiedimensionen gewonnen werden. Hier wird deren zunehmende Bedeutung für Self-Leadership sichtbar (vgl. Furtner/Sachse 2011, S. 111). Die Studie hat u. a. ergeben, dass für die intrinsisch motivierte Selbstbeeinflussung insbesondere die Anwendung von Selbstgesprächen sowie der Selbsterinnerung relevant scheint.

So weisen das Imaginieren erfolgreicher Leistungen und Selbstgespräche aus dem Bereich der konstruktiven Gedankenmusterstrategien sowie die Selbsterinnerung auf Ebene der verhaltensfokussierten Strategien einen spürbaren Trainingseffekt auf. Ferner weist auch die natürliche Belohnung einen Effekt auf (vgl. ebd.). Durch die Fähigkeit, die in den Strategiedimensionen enthaltenen Handlungsempfehlungen zu nutzen, kann folglich eine kontinuierliche Entwicklung hin zu einer intrinsisch motivierten Selbstbeeinflussung (= Self-Leadership) erreicht werden (vgl. ebd., S. 110f.). Auf dem Weg zur Anwendung der Strategiedimensionen kann somit ein gezieltes Training der in ihnen enthaltenen Substrategien unterstützend wirken.

Es lässt sich festhalten, dass die Anwendung und Verknüpfung der zentralen Self-Leadership-Strategiedimensionen die Führungskraft bei der Selbstverwirklichung und effektiven Selbstbeeinflussung unterstützen. Für die Umsetzung einer erfolgreichen Anwendung und Verknüpfung der Strategiedimensionen sind

das Vorhandensein von Kompetenzen wie individuelle Kenntnisse der eigenen Person notwendig; außerdem die dazu passenden Strategien der Selbstbeeinflussung, ergänzt um die Fähigkeiten und Motivation, diese umzusetzen. Auch soziale Kompetenzen und Fähigkeiten, z. B. im Umgang mit anderen, die zur interpersonellen Ebene zählen, sind hierbei bedeutsam (vgl. Tat 2018, S. 181).

Ferner können individuelle Handlungsmotive, Situationen und Gegebenheiten im organisatorischen Kontext durch Anwendung der Strategien betrachtet werden und somit zu einer Selbstverwirklichung im beruflichen Umfeld beitragen (vgl. Furtner 2012, S. 1). Daran ist erkennbar, dass es Kompetenzen und auch Voraussetzungen auf verschiedenen Ebenen benötigt, damit Self-Leadership gelingen kann. Neben organisationsbezogenen und umweltbezogenen Faktoren sind auf individueller Ebene der Führungskraft Motivation, Willenskraft und eine hohe Auffassungsgabe grundlegend, damit selbstbeeinflussende Strategien erlernt und trainiert werden können.

3.3 Abgrenzung

Kritiker:innen mögen anmerken, dass die einschlägige Literatur zu Führung und Leadership ähnliche oder gleiche Inhalte bereits vorhält, ggf. unter anderem Namen firmierend. Dieser Eindruck mag auf den ersten Blick entstehen, eine genauere Betrachtung zeigt jedoch die Unterschiede und ermöglicht eine Abgrenzung.

Eine besonders enge Parallele des Self-Leadership mag zu den Konzepten von Zeit- und Selbstmanagement erkannt werden. Die beiden Ansätze sind in der Abgrenzung zueinander fließend, denn Selbstmanagement umfasst auch Faktoren des Zeitmanagements (vgl. Müller 2005, S. 325). In Abgrenzung zum Self-Leadership ist auszumachen, dass Konzepte von Zeitmanagement kaum Zeit und Raum für individuelle Ausgestaltungs- und Handlungsspielräume der einzelnen Person geben. Vielmehr liegt der Fokus im Zeitmanagement auf der zweckdienlichen und fristgerechten Ausführung von Arbeitsaufträgen und Zielvorgaben (vgl. ebd., S. 7). Demgegenüber eröffnet Selbstmanagement zum einen eine selbstbestimmte Ausgestaltung und Terminierung von Arbeitsaufträgen. Zum anderen wird der Handlungsspielraum um die organisationale Ebene erweitert und ein Mitwirken an Führungsstrategien ermöglicht (vgl. Müller 2006, S. 7). Das Spektrum erstreckt sich über kognitive und verhaltensorientierte Strategien, welche in der Ausgestaltung berücksichtigt werden. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf Beantwortung der Frage: Was sollte getan werden? (vgl. Furtner/Baldegger 2013, S. 62).

Indes spiegelt sich im Self-Leadership eine Erweiterung von Selbstmanagement wider. Furtner und Baldegger (2013) führen aus, dass sich ein weiterer signifikanter Unterschied zwischen Selbstmanagement und Self-Leadership

herausstellen lässt, der in der kognitiven und motivationalen Orientierung der beiden Strategien begründet liegt. Beim Selbstmanagement liegt der Fokus klassisch auf der extrinsischen Motivation zur Erreichung von Zielen. Es geht primär um die erfolgreiche Aufgabenbewältigung. Die Person rechnet bzw. erwartet erst nach effektiver Leistungserbringung mit einer (extrinsischen) Belohnung, welche von der Aufgabe oder Tätigkeit losgelöst wahrgenommen wird. Demgegenüber berücksichtigt der Self-Leadership-Ansatz gleichsam extrinsische und intrinsische Elemente der Motivation. Wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, liegt der Fokus jedoch auf der intrinsischen Motivation. Durch die intrinsisch motivierte Handlung werden die eigenverantwortliche Bearbeitung und Bewältigung der Aufgaben selbst als direkte Belohnung wahrgenommen. Das angestrebte Leistungsniveau resultiert demnach aus einem der Person innewohnenden, natürlichen Motivationsprozess (vgl. Furtner/Baldegger 2013, S. 63).

4 Self-Leadership und Möglichkeiten der individuellen Entwicklung in Sozialen Organisationen

Wirksames Führen benötigt eine veränderte Haltung – eine Haltung, die sich des durch die hierarchische Zuordnung in einer Sozialen Organisation bestehenden Machtpotenzials zwar bewusst ist, in ihrer Kommunikation und im Umgang mit Mitarbeitenden jedoch mehr auf Augenhöhe setzt. Wirksam führt eine Führungskraft dann, wenn sie sich selbst zurücknehmen kann, zur Selbstreflexion anregt und damit die Potenzialentfaltung von Mitarbeitenden anregt (vgl. Greving/Hülsmann 2022, S. 24f.). Insbesondere in der Sozialen Arbeit tragen die Auseinandersetzung mit und die kontinuierliche Durchführung von Self-Leadership damit zur fachlichen Professionalität von Führungskräften in Sozialen Organisationen bei, denn im Umgang mit Mitarbeitenden wird insbesondere in Sozialen Organisationen „soziales Handeln“ erwartet. Das bedeutet, dass nicht nur ein sozialer Umgang mit Klient:innen erwartet wird, sondern entsprechend den übergeordneten Interessen eines Arbeitgebers der Sozialen Arbeit auch ein „sozialer“ Umgang bzw. „soziales“ Personalmanagement mit den Mitarbeitenden (vgl. Löhe 2017, S. 279 u. S. 318). Damit das gelingt, sind die Auseinandersetzung einer Führungskraft mit ihrer eigenen Person und auch ihr (bewusster) Umgang mit Mitarbeitenden von erheblicher Bedeutung. Ein besonderer Umstand liegt in Sozialen Organisationen zudem darin begründet, dass Führungskräfte keine Ausbildung in Führung, Leitung oder Management benötigen, um eine solche Position zu bekleiden. Ein Studium der Sozialen Arbeit und entsprechende Berufserfahrung im Feld reichen oft aus, um eine Führungsposition zu übernehmen. Erfahrung im Feld ist jedoch nicht mit Erfahrung in der Führung gleichzusetzen. Führungskräfte in der Sozialen Arbeit weisen zudem oft keine professionelle Managementausbildung auf und sind in Führungsfragen häufig – trotz umfangreicher Berufserfahrung im Feld – Anfänger:innen. Umso wichtiger sind die Selbstreflexion und eine fortlaufende Verbesserung der eigenen effektiven Selbstbeeinflussung und -steuerung, die es in einer Organisation zu kultivieren gilt. Dafür braucht es den Willen zur Veränderung und die Überzeugung, dass durch Self-Leadership zu einer „besseren Version der eigenen Person“ – als Führungskraft – gefunden werden kann. Die benötigten neurobiologischen Veranlagungen zum Wachstum und zur Überwindung von Limitationen sind in jedem Menschen veranlagt (vgl. Drath 2017, S. 125).

In den organisationalen Strukturen ist – wie eingangs dargestellt – weder eine optimale Ausgangsposition für die Etablierung von Selbstführung zu erkennen, noch begünstigen die Strukturen eine Heranführung an das Thema, weshalb Führungskräfte in und aus der Sozialen Arbeit mitunter unvorbereitet an die Selbstführung und das Self-Leadership herangehen. Ein Grund dafür ist auch darin zu sehen, dass Soziale Organisationen zunehmend mit einer veränderten Förderphilosophie von öffentlichen Trägern konfrontiert sind: Es wird mehr Einsatz von Eigenmitteln Sozialer Organisationen erwartet (vgl. Löhe/Aldendorff 2022, S. 62), was folglich wenig(er) finanziellen Spielraum für (Führungs-) Innovationen eröffnet. Gleichzeitig bieten die bisherigen Finanzierungsformen und -arten nur wenig Raum (vgl. ebd., S. 149 sowie Beispiel einer Kostensatzberechnung, S. 81), um erforderliche Anpassungen in der Organisationsstruktur sowie spezielle Fortbildungen und Zeiten zur Selbstreflexion für Führungskräfte zu ermöglichen. Gleichwohl wird in der heutigen Arbeitswelt zunehmend von Führungskräften erwartet, die eigenen Denk- und Verhaltensweisen zu analysieren, mittels Handlungsstrategien das Bewusstsein zu verändern und die eigene Effektivität in Hinblick auf Selbstbeeinflussung und Leistungssteigerung zu erreichen.

In seinen Ausführungen und Studien zur Thematik des Self-Leadership betont Furtner (z. B. 2012; 2018) wiederholt, dass insbesondere die Fähigkeit des Self-Leadership und die für die Anwendung benötigten Kompetenzen trainierbar seien (vgl. Furtner 2018, S. 5). Furtner greift hier die Grundannahmen von Manz und Sims (1991) auf. Die Autoren heben in ihren Ausführungen hervor, dass Self-Leadership ein erlernbarer Prozess ist, der sich nicht auf einige wenige Individuen beschränkt, die mit besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen ausgestattet sind. Vielmehr übt jeder Mensch, ob Mitarbeitende:r oder Führungskraft, bis zu einem gewissen Grad Self-Leadership aus. Betont wird hier, dass jedoch nicht jede Person die gleiche Effektivität in Hinblick auf die eigene Selbstbeeinflussung aufweist (vgl. ebd., S. 30ff.). Demnach lässt sich festhalten, dass das Potenzial für Self-Leadership grundlegend in jedem Menschen vorhanden ist.

Davon ausgehend, dass das Potenzial bei jedem vorhanden ist, gewinnt an dieser Stelle der Betrachtung von Self-Leadership die Persönlichkeit bzw. die Persönlichkeitsentwicklung an Bedeutung. Die Merkmale der eigenen Persönlichkeit (Werte, Überzeugungen, Präferenzen, Kompetenzen, Motivation) sind signifikant, um individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterzuentwickeln. Ungeachtet des grundlegenden Potenzials bringt nicht jeder Mensch dieselben individuellen Voraussetzungen mit, sodass der Lern- und Entwicklungsprozess für einige intensiver sein wird als für andere (vgl. ebd.). Letztendlich geht es beim Self-Leadership darum, sich selbst als Führungskraft als eine wichtige Ressource wahrzunehmen, die Chance zur Entwicklung zu ergreifen und die dafür

benötigte Energie aufzubringen und zu nutzen. Wie das unter Berücksichtigung der Dimension erfolgen kann, wird im Folgenden aufgegriffen und diskutiert. Dazu wird auf die Möglichkeiten der Entwicklung eingegangen werden, die auf dem Weg zum effektiven Self-Leadership förderlich sein können.

4.1 Bedeutung der Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitenden in Sozialen Organisationen

Eine nähere Auseinandersetzung mit der Thematik der Persönlichkeitsentwicklung zeigt auf, dass innerhalb diverser Studien Veränderungen von Persönlichkeit analysiert wurden. Unabhängig davon, ob es Lebensabschnitte oder Zeiten gibt, in denen der Mensch besonders anfällig für Veränderung ist, und ob die Veränderungen aufgrund der eigenen Reife oder sozialer Ereignisse und Erfahrungen stattgefunden haben, wurden grundlegend Veränderungen der Persönlichkeit untersucht (vgl. Specht et al. 2011, S. 3).

Die in Teilen der Wissenschaft vorherrschende Überzeugung, dass sich die Persönlichkeit bis zu einem bestimmten Lebensalter entwickelt, danach relativ stabil bleibt und nur geringfügigen Änderungen unterliegt, wird in aktuelleren Forschungen und Studien hinterfragt. Specht et al. (2011) führen in einer Studie etwa aus, dass der Persönlichkeit eines jeden Individuums – über die gesamte Lebensspanne und in jedem Lebensalter – Veränderungen vorbehalten sind. So wirken Persönlichkeitsveränderungen bis in das hohe Alter hinein (vgl. ebd., S. 29ff.). Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass eine vollkommene Neugestaltung angeborener und in der frühen Kindheit ausgebildeter Denk- und Verhaltensmuster ab einem bestimmter Alter nicht mehr möglich ist. Das lässt sich aus Erkenntnissen der Neurologie ableiten: Vom 42. Tag nach der Zeugung eines Menschen bilden sich bis innerhalb weiterer 120 Tage 100 Milliarden Neuronen. Die Neuronen versuchen sich miteinander zu verbinden und schaffen, wann immer einer Verbindung gelingt, dadurch Synapsen im Gehirn. Diese „Neuronen-Explosion“ ist anschließend vorbei: Menschen haben bei der Geburt etwa 100 Milliarden Neuronen und noch etwa gleich viele bis zum Ende des mittleren Lebensalters. Zwar behält das Gehirn im Verlauf des Lebens eines Menschen etwas von seiner frühen Formbarkeit. Es scheint zum Beispiel heute als erwiesen, dass Lernen und Erinnern die Bildung neuer synaptischer Bahnen erfordern, ebenso wie herausgefunden werden muss, wie mit dem Verlust eines Gliedes oder des Augenlichtes umgegangen wird. Nach dem 15. Lebensjahr eines Menschen ändert sich jedoch in der praktischen Hinsicht des Aufbaus des mentalen Netzes mit seinen Verbindungen und Synapsen kaum noch etwas. Deshalb gehen einige Autor:innen auch davon aus, dass nach einem gewissen Alter Talente auch dauerhaft sind (vgl. Buckingham/Clifton 2014, S. 54ff.).

In der Entwicklung und Veränderung der Persönlichkeit spielen genetische Determinanten ebenso eine wichtige Rolle wie Umwelteinflüsse und Sozialisation. Dabei unterscheiden sich Individuen systematisch sowohl in den Entwicklungsbedingungen als auch -mustern sowie in der Veränderbarkeit der eigenen Persönlichkeit. Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, dass jeder Mensch Veränderungen in Abhängigkeit von individuellen Erfahrungen, möglichen Lösungsansätzen und eine individuelle Verarbeitung von Ereignissen vornimmt (vgl. Specht et al. 2011, S. 38f.). Die gegebene Grundausstattung der Persönlichkeit einer Führungskraft wird sich auf die Fähigkeit zum Self-Leadership auswirken. Gleichzeitig kann Self-Leadership als die Begegnung und Entdeckung der eigenen Persönlichkeit in ihrer Gesamtheit verstanden werden. Die eigene Person kennenzulernen, zu hinterfragen, in die Auseinandersetzung mit individuellen Stärken und Schwächen zu gehen und Komfortzonen bewusst zu verlassen bzw. zu erweitern, dient der Orientierung auf dem Weg zum effektiven Self-Leadership. Ziel ist es, einen Zugang zu den Facetten der eigenen Persönlichkeit zu finden, diese als gegeben wahrzunehmen und bewusst zu reflektieren (vgl. Drath 2017, S. 55ff.).

Zum besseren Verständnis des Ansatzpunktes der Persönlichkeitsentwicklung können Erkenntnisse der differenziellen Psychologie herangezogen werden. Das etablierte Verfahren der Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften, auch bekannt als Fünf-Faktoren-Modell, bildet eine Grundlage zur Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit. Das Modell bildet einen einheitlichen Orientierungsrahmen zur Klassifikation der menschlichen Persönlichkeit (vgl. Costa/McCrae 1992, S. 344ff.). Es werden fünf voneinander unabhängige, kulturübergreifende Grunddimensionen benannt, die sich auf die Eigenschaften, Haltungen und Einstellungen einer Person, nicht aber auf die Kompetenzen beziehen. Die Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften zeichnen sich durch diverse Facetten aus. Deren Ausprägungen sind prinzipiell nicht als positiv oder negativ zu betrachten, sondern eher als sozial erwünscht und erstrebenswert respektive als unerwünscht und widrig anzusehen (vgl. Drath 2017, S. 61). Nach Costa und McCrae (1992, S. 345) lassen sich folgende Grunddimensionen benennen, die zur Unterscheidung der menschlichen Charaktereigenschaften herangezogen werden können: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus sowie Offenheit.

- ▶ Die Dimension Extraversion umfasst in den Ausprägungen die erwünschten Eigenschaften Gesprächigkeit, Offenheit, Geselligkeit, Bestimmtheit sowie von Energie erfüllt bis hin zu Abenteuerlust. Die unerwünschten Eigenschaften spiegeln sich in Verschwiegenheit, Vorsicht, Ruhe, Hemmungen, Scheu und im Rückzug wider.
- ▶ Der Aspekt Verträglichkeit spiegelt die sozialen Aspekte wider. Hier sind erwünschte Eigenschaften die Freundlichkeit, Gutmütigkeit, Kooperations-

bereitschaft, Integrität, Empathie, Hilfsbereitschaft und Feingefühl. Gegenaspekte sind die Eigenschaften fehlendes Taktgefühl, Misstrauen, Argwohn, Unfreundlichkeit, Rücksichtslosigkeit und Undankbarkeit.

- ▶ Die Dimension der Gewissenhaftigkeit umfasst erwünschte Eigenschaften wie Organisiertheit, Gründlichkeit, Effizienz, Beharrlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Ordentlichkeit, Gewissenhaftigkeit und Zuverlässigkeit. Im gegenteiligen Sinne umfasst sie Eigenschaften wie Sorglosigkeit, Ungeschicklichkeit, Verantwortungslosigkeit, Unzuverlässigkeit und auch Vergesslichkeit.
- ▶ Der Faktor Neurotizismus spiegelt die emotionale Stabilität wider. Die erwünschten Eigenschaften sind hier Unerschütterlichkeit, Beherrschtheit, Entspanntheit, Gelassenheit und Emotionalität. Als Gegensatz sind Eigenschaften wie Launenhaftigkeit, Nervosität, Angespanntheit, Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Selbstmitleid und Mutlosigkeit anzuführen.
- ▶ Die Dimension Offenheit zeichnet sich schließlich durch Eigenschaften wie Fantasie, Komplexität, Vielseitigkeit, Unkompliziertheit, vielseitige Interessen, Wissbegierde, Intellektualität, Unkonventionalität und Kreativität aus. Die Gegenaspekte sind hier Gewöhnlichkeit, Einfachheit, Desinteresse, und Einfältigkeit (vgl. Costa/McCrae 1992, S. 345; Roth 2011, S. 37f.).

Zu beachten ist, dass die Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale längst nicht trennscharf voneinander betrachtet werden können. Bei jedem Menschen können die Persönlichkeitsmerkmale unterschiedlich ausgeprägt sein und individuelle Verzahnungen können hervortreten. So können zwischen diesen fünf Grunddimensionen Verknüpfungen und Wechselwirkungen auftreten (vgl. Roth 2011, S. 38). Es lässt sich jedoch deutlich feststellen, dass Verbindungen zwischen den Konzepten der Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften und dem Self-Leadership bestehen. Obwohl Hinsichtlich der expliziten Relation zwischen den Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften und Self-Leadership in der Vergangenheit kaum empirische Studien durchgeführt wurden, lassen sich doch Studien finden, die die Verbindung erkennen lassen.

Eine erste empirische Studie wurde von Houghton, Bonham, Neck und Singh 2004 durchgeführt. Der Fokus der Studie lag auf der Beziehung zwischen Self-Leadership und der Persönlichkeit. Zu bemerken ist, dass die Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften im Rahmen dieser Studie nicht in voller Gänze erfasst worden sind, denn die Grunddimensionen Offenheit und Verträglichkeit blieben unberücksichtigt. Zunächst weisen die Autoren darauf hin, dass eine Unterscheidung zwischen Self-Leadership und Persönlichkeitsmerkmalen getroffen werden sollte: So sei Self-Leadership veränderbar, während die Persönlichkeitsmerkmale eines Individuums nur begrenzt formbar seien. Die Autoren schlussfolgern daraus, dass die grundlegenden Konstrukte der beiden Ansätze nicht miteinander vergleichbar seien, da „self-leadership is amenable to change while

personality is not“ (Houghton et al. 2004, S. 428). Dass dennoch ein Zusammenhang zwischen den Grunddimensionen der Persönlichkeitseigenschaften und Self-Leadership bestehen kann, ist den Ausführungen zu entnehmen: So besteht eine Korrelation zwischen den Self-Leadership-Strategiedimensionen und den Charaktereigenschaften Extraversion und Gewissenhaftigkeit (vgl. ebd., S. 436). Houghton et al. beschreiben hinsichtlich des grundlegenden Zusammenhangs zwischen Self-Leadership und den untersuchten Persönlichkeitseigenschaften zusammenfassend Folgendes: (Führungs-)Personen mit bestimmten Charaktereigenschaften bringen wahrscheinlich eine natürliche Neigung dazu mit, sich in ihren Verhaltensweisen zu motivieren, sich selbst zu beeinflussen und somit zu effektivem Self-Leadership eher fähig zu sein. Demgegenüber stehen Personen, deren Charaktereigenschaften in bestimmten Bereichen weniger stark ausgeprägt sind (vgl. ebd., S. 438).

Bezugnehmend auf diese Ergebnisse fokussierten sich Furtner und Rauthmann (2010) in ihrer Studie erstmalig auf Self-Leadership und die vollständigen Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften. Denn: Der Self-Leadership-Ansatz „has yet to be examined for associations with central personality dimensions“ (Furtner/Rauthmann 2010, S. 339). In ihren Ausführungen beziehen sich die Autoren hierbei auf die Erkenntnisse von Digmann (1997), welcher die Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften in die zwei Ordnungsfaktoren Alpha und Beta⁸ aufgliedert. Demnach spiegelt Alpha die soziale Ebene wider und umfasst die Grunddimensionen Neurotizismus, Verträglichkeit sowie Gewissenhaftigkeit. Demgegenüber umfasst Beta, als eine eher dynamische Ebene, die Grunddimensionen Extraversion und Offenheit (vgl. Digmann 1997 zit. nach Furtner/Rauthmann 2010, S. 340f.).

Furtner und Rauthmann betonen, dass sich keine allgemeingültige Aussage zu einem grundlegenden Zusammenhang zwischen Self-Leadership und den Grunddimensionen der Persönlichkeitseigenschaften treffen lässt (vgl. ebd., S. 345). Dennoch lassen sich anhand der Ergebnisse Verbindungen und Überschneidungen zu der Ebene der dynamischen Persönlichkeitseigenschaften finden. So geben die Ergebnisse besonders in Hinblick auf die höheren Ordnungsfaktoren Alpha und Beta Aufschluss darüber, dass Self-Leadership und die damit einhergehende Bereitschaft zur Selbstbeeinflussung und Weiterentwicklung grundsätzlich eher als dynamisch und agil zu beschreiben sind und sich somit dem Faktor Beta zuordnen lassen können. Dafür spricht die im Rahmen der Studie erfasste Korrelation zwischen Self-Leadership und der Dimension Offenheit (vgl. ebd., S. 349).

8 Alpha und Beta sind die ersten beiden Buchstaben des griechischen Alphabets und finden häufig Anwendung als Kennzahlen oder Ordnungsfaktoren für Vergleiche und Analysen. In diesem Fall dienen sie der Zuordnung unterschiedlicher Persönlichkeitseigenschaften.

Die Offenheit (für Erfahrungen) zeigte eine relativ starke Verbindung zu konstruktiven Denkmustern bzw. den konstruktiven Gedankenmusterstrategien, welche sich durch die Eigenschaften Kreativität, Wissbegierde, vielseitigen Interessen und Innovation auszeichnen lässt. Indem sich die (Führungs-) Person durch konstruktive Verhaltensweisen mit sich selbst und ihrem Führungsverhalten auseinandersetzt, können die Persönlichkeitseigenschaften der Dimension Offenheit in den Prozess des Self-Leadership einfließen. Konstruktive Verhaltensweisen sind das Imaginieren erfolgreicher Leistungen, das Führen von Selbstgesprächen sowie die Bewertung von Überzeugungen und Sichtweisen (vgl. ebd., S. 347f.).

Im Bezug zur Dimension Extraversion zeigt sich, dass insbesondere eine Korrelation zu den verhaltensfokussierten Self-Leadership-Strategiedimensionen besteht: (Führungs-)Personen weisen hier vor allem dynamischen Verhaltensweisen wie Durchsetzungsfähigkeit, Bestimmtheit und Geselligkeit auf. Durch die wirksame Anwendung beispielsweise der Substrategie der Selbstzielsetzung sowie durch zielgerichtetes Handeln können diese Verhaltensweisen aktiv zur Steigerung der persönlichen Effektivität beitragen (vgl. ebd., S. 347).

Wird die Verbindung zwischen der Dimension Gewissenhaftigkeit und den verhaltensfokussierten Self-Leadership-Strategiedimensionen betrachtet, ist erkennbar, dass die verhaltensorientierten Strategien auf zielgerichtetes und zielorientiertes Verhalten ausgerichtet sind. Führungskräfte, die dazu neigen, ein außerordentliches Engagement aufzuzeigen, und systematisch gesetzte Ziele verfolgen, zeigen demnach in ihren Verhaltensweisen ein ausgeprägtes Maß an Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein. In diesem Verständnis umfasst die Grunddimension der Gewissenhaftigkeit auch die Verhaltensweisen der Selbstkontrolle, Selbstdisziplin und Selbstregulation. So wird eine Führungskraft, die ihre selbst gesetzten Ziele verfolgt, verantwortungsbewusst handelt, ihre Verhaltensweisen stets hinterfragt und reflektiert, sich selbst effektiv beeinflussen und selbst führen können (vgl. ebd., S. 348).

Mit Blick auf die Ergebnisse hinsichtlich der sozialen Ebene Neurotizismus und der Dimension Verträglichkeit zeigt sich, dass kaum eine nennenswerte Korrelation zwischen den beiden Faktoren und Self-Leadership besteht. Demnach scheinen vor allem die Charaktereigenschaften, die die Dimension Verträglichkeit umfassen, keine Relevanz für Self-Leadership zu haben (vgl. ebd., S. 347f.).

Grundlegend lässt sich anhand der oben angeführten Ergebnisse der Studie konstatieren, dass (Führungs-)Personen mit ausgeprägten Self-Leadership-Fähigkeiten charakterisiert werden können als „open-minded, intellectual, creative, energetic, dynamic, and controlled“ (ebd., S. 350). Damit ist eine Verbindung zu den sozial erwünschten, erstrebenswerten Persönlichkeitseigenschaften und Führungskräften mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten erkennbar: Diese

scheinen vor allem mit den aktiven und dynamischen Anteilen der Persönlichkeit in Beziehung zu stehen.

Die im Rahmen der Studie aufgezeigten Korrelationen zwischen den Grunddimensionen Extraversion und Offenheit sowie Self-Leadership zeigen darüber hinaus, dass „self-leadership seems to emphasize personal and cognitive growth, mental development, as well as dynamic and energetic goal-oriented actions“ (ebd., S. 349.).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Zusammenhänge und Verbindungen zwischen den Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften und Self-Leadership bestehen. Auch wenn nicht alle der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale in Verbindung mit Self-Leadership für die Möglichkeit der Persönlichkeitsentwicklung gleichermaßen relevant scheinen, ist eine Verbindung zwischen den Dimensionen Offenheit, Extraversion und Gewissenhaftigkeit und den Self-Leadership-Strategiedimensionen zu finden.

Gleichzeitig wirkt Self-Leadership über die Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale hinaus: Self-Leadership greift Strategien und Verhaltensweisen auf, die nicht in voller Gänze von den Charaktereigenschaften und Grunddimensionen der Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften abgedeckt werden. Ferner dient das Potenzial, welches in Self-Leadership vorhanden ist, zur Erklärung von zielorientiertem und motiviertem Verhalten, welches für die konsequente Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit benötigt wird (vgl. ebd., S. 394f.). Die fortwährende Vertiefung und Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit gehören zu den elementarsten Eigenschaften einer Führungskraft. Es gilt sich als Führungskraft kontinuierlich selbst herauszufordern und Klarheit darüber zu gewinnen, welche Denk- und Verhaltensweisen, welche Charaktereigenschaften die eigene Persönlichkeit prägen (vgl. Hoffmann 2009, S. 49ff.). Diese Auseinandersetzung kann als dauerhafter (Lern-)Prozess aufgefasst werden, der durch folgende Fragen hilfreich unterstützt wird:

1. Welche dieser Eigenschaften waren positiv wirksam und sollten verstärkt werden?

Im Gegensatz dazu ist die Frage zu stellen:

2. Welche Eigenschaften zeigten sich in der Vergangenheit als weniger wirksam und sollten eher abgelegt werden? (vgl. Wallner/Völkl 2017, S. 47) Zur Beantwortung dieser Fragen ist der (Lern-)Prozess unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit zu betrachten. Um eine ganzheitliche Betrachtung der eigenen Persönlichkeitsentwicklung angehen zu können, werden im Folgenden drei zentrale Dimensionen des Verhaltens benannt. Die Auseinandersetzung

mit diesen stellt einen elementaren Bestandteil der ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung dar.

4.1.1 Prozess der Persönlichkeitsentwicklung

Bei der Betrachtung des Ansatzpunktes der Persönlichkeitsentwicklung und den sich daraus ergebenden Möglichkeiten der Entwicklung für Führungskräfte ist eine ganzheitliche Betrachtung der Persönlichkeit hilfreich und wirkt unterstützend. Ganzheitlichkeit meint in diesem Zusammenhang vor allem, dass keine Reduzierung auf eine bestimmte Rolle, eine zugeschriebene Funktion oder auf das Erfüllen bestimmter Erwartungen erfolgt. Christiani und Scheelen (2008) erwähnen in diesem Zusammenhang, dass besonders in der Arbeitswelt Menschen oftmals auf ihre Rollenerwartungen und zugeschriebenen Funktionen reduziert werden, und weisen zugleich darauf hin, dass der Fokus insbesondere auf die Ressource Mensch gelegt werden sollte. So könne sich eine Organisation erst verändern, wenn sich der Mensch zuvor verändere und weiterentwickle. Die ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung des Menschen ist als ein lebenslanger Prozess, als Erfahrung und Wahrnehmung der eigenen Person zu verstehen, die sich im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten weiterentwickeln kann (vgl. Christiani/Scheelen 2008, S. 153f.). So soll es um eine „ganzheitliche Verhaltensänderung bei gleichzeitiger Wahrung der persönlichen Integrität“ (ebd.) gehen.

Um das Verständnis für den Prozess der ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung darzustellen, hat das Scheelen Institut die Potenzialanalyse Insights MDI entwickelt. Diese ist darauf angelegt, Stärken und Schwächen, präferiertes Verhalten, Werte, Motivation und die für effektive Leistungserbringung benötigten Voraussetzungen einer Person zu ermitteln (vgl. ebd., S. 172). Führungskräften soll mittels der durch die Potenzialanalyse ermittelten Persönlichkeitserkennung ermöglicht werden, sich ihrer individuellen Verhaltensmuster bewusst zu werden. Christiani und Scheelen beschreiben dazu, dass die drei Dimensionen des Verhaltens (1) Werte und Grundüberzeugungen sowie (2) Verhaltenspräferenzen und (3) Verhaltenskompetenzen in Hinblick auf die ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung als signifikant bezeichnet werden können. Sie betonen, dass es einer (Führungs-)Person durch eine Beschäftigung mit den zentralen Dimensionen des Verhaltens möglich werden kann, die Merkmale der eigenen Persönlichkeit differenzierter wahrzunehmen und individuelle Verhaltensmuster beschreiben zu können (vgl. ebd., S. 160).

Auf Basis der Aussagen von Christiani und Scheelen werden im Folgenden zunächst die drei Dimensionen des Verhaltens näher beschrieben. Die Beschreibung der Dimensionen soll einen Eindruck geben, welche Bedeutung für die eigene (Persönlichkeits-)Entwicklung darin liegen kann, sich näher mit eben

diesen Dimensionen auseinanderzusetzen, sich dieser bewusst zu werden. Zudem soll verdeutlicht werden, dass die durch die Dimensionen angeregte Auseinandersetzung mit der eigenen Person eine Entwicklung der Persönlichkeit ermöglichen kann. Dies wiederum kann zur eigenen Selbstbeeinflussung, zum effektiven Self-Leadership führen.

(1) Werte und Grundüberzeugungen – oder auch das „Warum“?

Warum kann es hilfreich sein, als (Führungs-)Person über die eigenen Werte nachzudenken? Das menschliche Verhalten wird maßgeblich von bewusst und unbewusst verinnerlichten Werten, Einstellungen und Grundüberzeugungen bestimmt. Das individuelle Wertesystem definiert die Persönlichkeit und stellt den Kern der Charaktereigenschaften dar. Folglich lassen sich Menschen entscheidend von den jeweiligen individuell als wichtig erachteten Werten leiten. Die Wertvorstellungen und Grundüberzeugungen sind signifikant für die Herausbildung und Entwicklung der Persönlichkeit und geben Aufschluss über die leitenden Motive einer Person. Handelt eine (Führungs-)Person in Übereinstimmung mit ihren persönlichen Werten und Grundüberzeugungen, können Situationen, z. B. der Verbleib in einer unliebsamen Funktion, vermieden werden. Auf diese Weise können mit dem individuellen Wertesystem übereinstimmende Handlungs- und Verhaltensweisen bewirken, dass eine (Führungs-)Person an eine Tätigkeit mit Energie, Motivation und Begeisterung herangeht. Die Persönlichkeitseigenschaften können bestmöglich eingebracht werden (vgl. ebd., S. 160f.).

(2) Verhaltenspräferenzen – oder auch das „Wie“?

Doch wie kann eine (Führungs-)Person herausfinden, wo ihre individuellen Verhaltenspräferenzen liegen, und welchen Einfluss können diese Präferenzen haben? Zunächst kann festgehalten werden, dass die individuell bevorzugten Verhaltens- und Denkmuster, auf die in bestimmten Zusammenhängen und Situationen zurückgegriffen wird, durch synaptische Verbindungen im Gehirn gespeichert sind. Durch gesammelte Erfahrungen und gezielte Wiederholung werden diese Muster zu gewohnheitsgemäßen Abläufen, mittels derer einer Person zur Sicherheit in Handlungsabläufen verholten wird. Über die gesamte Lebensspanne hinweg werden die Verhaltens- und Denkweisen weiterentwickelt. So müssen Menschen sich mit der Vielfalt an natürlichen Verhaltenspräferenzen auseinandersetzen, um eigene Stärken gezielt einbringen zu können. Um die eigenen Verhaltenspräferenzen kennenzulernen und herauszufinden, können Fragen nach dem „Wie“ hilfreich sein, so z. B. die Fragen nach a. den eigenen Vorlieben, danach, b. wie an Aufgaben herangegangen, c. wie sich das Verhalten in bestimmten Situationen darstellt, und d. die Frage nach den eigenen Stärken und Schwächen. Durch die Frage nach dem „Wie“? kann die (Führungs-)

Person ihre individuellen Präferenzen erkennen und sie somit für die eigene Persönlichkeitsentwicklung wirksam nutzen. Die Bedeutsamkeit von Verhaltenspräferenzen ist für berufliche Tätigkeit eingängig nachvollziehbar. Aus eigener Erfahrung ist einem sicherlich bewusst, dass unliebsame Tätigkeiten (die nicht den eigenen Präferenzen entsprechen) in der Regel mehr Überwindung und auch Aufwand bei der Erbringung fordern. Ist sich jemand aber der persönlichen Präferenzen bewusst, kann danach die berufliche Tätigkeit angepasst werden. Kennt eine Person ihre natürlichen Präferenzen, kann sie dieses Wissen bewusst einsetzen und entsprechende passgenaue Tätigkeiten und Positionen suchen (vgl. ebd., S. 169).

(3) Verhaltenskompetenzen – oder auch das „Was“?

Was sagen die Verhaltenskompetenzen über die Handlungsmöglichkeiten einer (Führungs-)Person aus? Die individuellen Kompetenzen setzen sich aus den angeborenen, natürlich gegebenen Talenten und dem erworbenen, kultivierten Wissen und Können zusammen. Hier werden die (Verhaltens-)Stärken und das Persönlichkeitsprofil entwickelt (vgl. ebd., S. 160). Doch auch die sozialen und emotionalen Verhaltenskompetenzen sind von Bedeutung und entscheidend für die Herausbildung der Persönlichkeit. Das Beherrschen der Verhaltenskompetenzen ist insbesondere für den Rückgriff im späteren Berufsleben relevant, denn: Nicht nur die sogenannten „Hard Skills“ (= erlernbare und vorzeigbare Fähigkeiten wie, Qualifikationen, Referenzen, Abschlüsse) sind für einen beruflichen Erfolg von Relevanz. Vielmehr scheinen berufliche Erfolge durchaus von ausgeprägten „Soft Skills“ (= charakterliche Eigenschaften, persönliche, zwischenmenschliche Fähigkeiten, emotionale Intelligenz) abhängig zu sein (vgl. ebd., S. 195). Führungskräfte sollten sich demnach hinterfragen, welche Kompetenzen sie bereits besitzen und in welchen Kompetenzbereichen sie noch unsicher sind. Sie sollten sich als Führungskräfte vergegenwärtigen, für welche individuellen Kompetenzen es sich lohnt, Zeit und Energie in deren Weiterentwicklung zu investieren, um diese zu einer (Verhaltens-)Stärke auszuprägen (vgl. ebd., S. 195f.).

Insgesamt stellen Christiani und Scheelen heraus, dass es bei der Persönlichkeitsentwicklung vor allem darum geht, sich mittels der drei Dimensionen als Mensch, im Speziellen als Führungskraft, in den Fokus der Wahrnehmung zu rücken, um „die vorhandenen, aber noch brachliegenden Talente, Fähigkeiten und Kompetenzen auszuschöpfen“ (ebd., S. 152), denn: Ist sich eine Führungskraft der drei Dimensionen ihres Verhaltens bewusst, wird es ihr folglich möglich festzustellen, welche Verhaltensweisen weiter ausgebaut werden sollten. Hier gilt es, durch die gewonnenen ganzheitlichen Erkenntnisse über das eigene Selbst und über die eigenen Persönlichkeitsmerkmale zu einer möglichst hohen Übereinstimmung von Persönlichkeit und Anforderungen zu gelangen.

Die Bedeutung der und die Fähigkeit zur Persönlichkeitsentwicklung erlangen immer mehr an Relevanz. So wird in der heutigen Arbeitswelt in der Regel eine Führungspersönlichkeit gesucht, die sich selbst und die vorhandenen Ressourcen einschätzen kann und erkennt, wann es Zeit für einen Lern- und Entwicklungsprozess ist (vgl. Sauer/Ellebracht 2014, S. 47f.). Wie eine Führungskraft die eigene Persönlichkeit effektiv weiterentwickelt, um zur effektiven Selbstbeeinflussung zu gelangen, führt das folgende Kapitel zusammen.

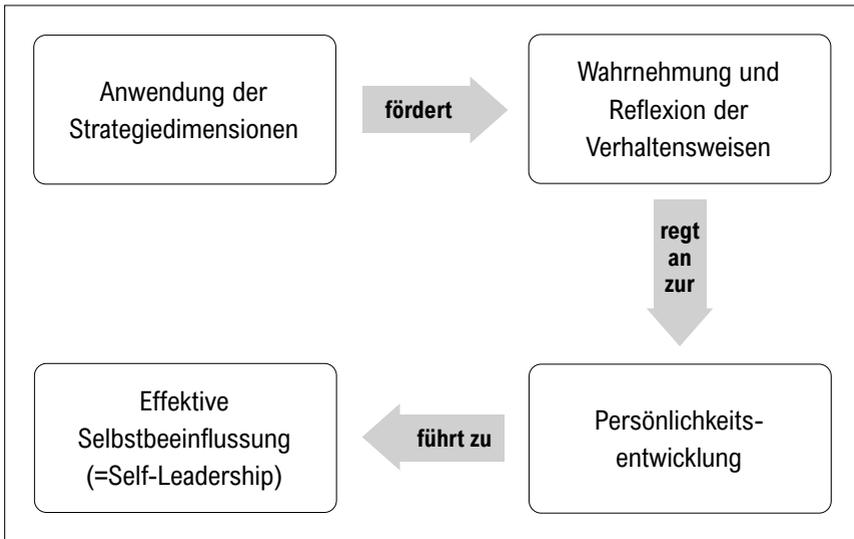
4.1.2 Zusammenhänge von Self-Leadership und Persönlichkeitsentwicklung

Wie eine Führungskraft die eigene Persönlichkeit effektiv weiterentwickelt, um zur effektiven Selbstbeeinflussung zu gelangen, kann in einer Zusammenführung der Erkenntnisse von Self-Leadership und der Persönlichkeitsentwicklung aufgezeigt werden.

Es herrscht ein Zusammenhang zwischen

- a) einer ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung, die mittels der drei Dimensionen des Verhaltens förderlich beeinflusst werden kann, sowie der
- b) effektiven Anwendung der Handlungsempfehlungen der Self-Leadership-Strategiedimensionen.

Abbildung 15: Prozess der Zusammenhänge Persönlichkeitsentwicklung



Quelle: eigene Darstellung

Durch die Verknüpfung und Anwendung der Handlungsempfehlungen der Self-Leadership-Strategiedimensionen können die Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften, die eine Führungskraft besitzt und in die sie investieren sollte, hervorgehoben werden. So können die (Führungs-)Instrumente der Self-Leadership-Strategiedimensionen dazu dienen, vorhandene Verhaltenseigenschaften wahrzunehmen, sie zu reflektieren sowie wirksam anzuwenden. Dies kann zu einer ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung beitragen.

Verwendet und verknüpft die Führungskraft die in den Self-Leadership-Strategiedimensionen enthaltenen Handlungsempfehlungen, wird ein Impuls zu (Weiter-)Entwicklung der Persönlichkeit gesetzt. In der Dimension der verhaltensfokussierten Strategien kann z. B. die Substrategie der Selbstbeobachtung als Kontroll- und Feedbackinstrument eingesetzt werden. So dient die Methode dazu, eine unmittelbare Rückmeldung über gewohnheitsmäßige Verhaltensweisen zu erhalten, sich derer bewusst zu werden, und ermöglicht es, deren Analyse vorzunehmen. Durch die analysierten Verhaltensweisen in Hinblick auf die eigenen Werte und Grundüberzeugungen, die eigenen Verhaltenspräferenzen sowie die eigenen Verhaltenskompetenzen kann ein Veränderungsprozess angestoßen werden. Für den Prozess dienen die im Rahmen der Substrategie Selbstzielsetzung formulierten Ziele als Orientierung, um zu erkennen, ob sich eine Person den Zielen bzw. einer ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung nähert. Ebenso kann die Substrategie der Selbsterinnerung dazu beitragen, dass durch ein fortwährendes Hinterfragen der Ausgangslage, insbesondere aber der aktuellen Situation, bereits erreichte Verhaltensveränderungen auf dem Weg zur Persönlichkeitsentwicklung erkannt werden können (vgl. Furtner 2017a, S. 13ff.).

Aus dem Bereich der natürlichen Belohnungsstrategien kann insbesondere die Substrategie der positiven Fokussierung herangezogen werden. Mithilfe dieser Methode wird es möglich, die bevorzugt empfundenen Merkmale der eigenen Persönlichkeit wahrzunehmen und diese wiederum in eine gestellte Arbeitsaufgabe zu übertragen. Für die Persönlichkeitsentwicklung ist es von Vorteil, eine Übereinstimmung von beruflichen Anforderungen und individuellen Verhaltenspräferenzen und -kompetenzen zu erreichen (vgl. ebd., S. 19ff.). Des Weiteren kann die Dimension der konstruktiven Gedankenmusterstrategien, hier vor allem die Substrategie der Bewertung von Überzeugungen und Sichtweisen, zu einer kritischen Infragestellung der eigenen Dimensionen des Verhaltens und zu einer bewussten Auseinandersetzung führen. Dies trägt zu einer Bewertung und Reflexion individueller Überzeugungen und Sichtweisen bei und leistet somit einen Beitrag zur ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung (vgl. Furtner/Baldegger 2013, S. 71ff.).

Auf diese Weise führen die Anwendung und Verknüpfung der Handlungsempfehlungen, die eine Grundlage für effektives Self-Leadership darstellen, in Zusammenhang mit den Dimensionen der Verhaltensweisen zu einer effektiven

Selbstbeeinflussung (= Self-Leadership). Hier wird insbesondere durch die fortwährende Aufmerksamkeit auf den Entwicklungsprozess und die Verknüpfung der drei Bereiche möglich, dass eine ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung angeregt und vorangetrieben wird. Eine Entwicklung der Persönlichkeit dient zur Steigerung der Effektivität der Selbstbeeinflussung, zur Veränderung der eigenen Verhaltens- und Denkweisen und unterstützt die Führungskraft auf dem Weg zur Weiterentwicklung des eigenen (Selbst-)Führungshandelns. Durch die persönlichen Wandlungsprozesse wird die Führungspersönlichkeit herausgebildet, Eigenschaften und Kompetenzen werden neu arrangiert und auf- bzw. ausgebaut. Damit können die Persönlichkeit und das Verhalten anstelle der Ergebnisse von Bemühungen ins Zentrum der Wahrnehmung gestellt werden. Das sorgt dafür, dass sich die Führungskraft in der eigenen Leistungsfähigkeit, den Kompetenzen und Potenzialen selbstwirksam erlebt. Das ist unabhängig davon zu sehen, ob die Führungskraft bereits langjährig agiert oder noch heranwächst (vgl. Hoffmann 2009, S. 54ff.).

Zusammenfassend ist zum Ansatzpunkt der Persönlichkeitsentwicklung festzuhalten, dass die differenzierte Wahrnehmung von und die bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Grundüberzeugungen, Verhaltenspräferenzen sowie Kompetenzen zu einer ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung beitragen. Durch die Auseinandersetzung und Reflexion dieser Aspekte wird es der Führungskraft möglich, sich selbst in den Fokus der Wahrnehmung zu stellen und bis dahin nicht genutzte Potenziale und Ressourcen erkennen und ausschöpfen zu können.

Angesichts der immer komplexer werdenden Arbeitsbedingungen braucht es für die Entwicklung der (Führungs-)Persönlichkeit Phasen, in denen Zeit für Reflexion und Regeneration, zur Weiterentwicklung und (Neu-)Orientierung besteht (vgl. Sauer/Ellebracht 2014, S. 47f.). Die Art und Weise, wie diese Lern- und Entwicklungsprozesse vonstattengehen, wird wiederum von der Persönlichkeit bestimmt. Das Ausmaß an Interesse und Wissbegierde, das Vertrauen in die eigenen Stärken, Kontrolle und Regulation der Impulse und der Emotionen, Beständigkeit über das Vertrauen in sein Gegenüber sowie die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und nicht zuletzt die (intrinsische) Motivation beeinflussen und bestimmen diese Prozesse (vgl. Roth 2011, S. 72). Ferner kann die eigene frühkindliche Entwicklung für eine bereits geformte Führungspersönlichkeit ausschlaggebend sein. Auch bereits getätigte Investitionen in die Entwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit sowie gemachte Erfahrungen im beruflichen Alltag tragen zur persönlichen Entwicklung bei oder treiben diese an (vgl. Sauer/Ellebracht 2014, S. 47).

Im Zuge der Auseinandersetzung mit der Thematik wird deutlich, dass Führung und Persönlichkeitsentwicklung eng miteinander einhergehen und spürbare Wechselwirkungen aufweisen. Zum einen ermöglichen die Beschäftigung

und stetige Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit eine Verbesserung im Dasein als Führungskraft. Je mehr Zeit und Energie in eine (nötige) Um- und Neuorientierung investiert werden, desto mehr Ressourcen und Potenziale werden freigesetzt und die eigene (Führungs-)Persönlichkeit wird gestärkt. Zum anderen kann durch die Weiterentwicklung auch ein besseres Kenntnis über das eigene Selbst sowie über Handlungs- und Verhaltensweisen generiert und eingefahrene Muster können durchbrochen werden. Persönlichkeitsentwicklung ist damit immer auch Self-Leadership. Das ist zudem daran erkennbar, dass es einer Führungskraft durch die Persönlichkeitsentwicklung möglich wird, ihre eigenen Stärken zu identifizieren. Der Rückgriff auf die Self-Leadership-Strategiedimensionen kann dabei unterstützend wirken. Im Folgenden wird näher auf die Zusammenhänge in Hinblick auf den Ansatzpunkt der Identifikation individueller Stärken eingegangen.

4.2 Identifikation der eigenen Stärken in sachzielorientierten Organisationen

Die nachhaltige Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit, mit den speziellen natürlichen Talenten und (verborgenen) Stärken benötigt Energie und Willenskraft (vgl. Lindinger/Zeisel 2013, S. 25). Dieser Aufwand lohnt sich, denn durch die Persönlichkeitsentwicklung kann eine Führungskraft ihre eigenen Stärken identifizieren, sich derer bewusstwerden, diese kontinuierlich weiterentwickeln und maximieren. Aus dieser Erkenntnis und dem Wissen heraus sollte die Führungskraft auf die Möglichkeit zugreifen, die eigenen Stärken systematisch zu stärken, und ein individuelles Stärkenprofil erstellen.

Mit der bewussten Auseinandersetzung von Stärkenprofilen einer Führungskraft hat sich in den letzten Jahren vor allem das global agierende Analyse- und Beratungsunternehmen Gallup beschäftigt (vgl. Gallup o. J.). Gallup verfolgt nach eigenen Angaben das Anliegen, mit Forschungen, Langzeitstudien und Erprobung konkreter Methoden gleichsam Führungskräfte wie Organisationen bei der Verfolgung von Zielen zu unterstützen.

Zu diesem Zweck hat das Unternehmen im Rahmen von Langzeitstudien Manager:innen mit herausragenden Leistungen aus verschiedenen Handlungsfeldern interviewt. Vornehmlich ging es den Forschenden darum, dass die Manager:innen mithilfe von gezielten Leitfragen beschreiben sollten, was genau ihre Tätigkeiten sind. Anhand der gesammelten Aussagen konnte eine große Spannbreite an Wissen, Können und Talent ausgemacht werden. Die Erkenntnisse wurden – laut den führenden Mitarbeiter:innen von Gallup, Buckingham und Clifton, – zu den „am weitesten verbreiteten Leitmotiven des menschlichen Talents“ (Buckingham/Clifton 2014, S. 20f.) zusammengefasst.

Die erfassten 34 Talent-Leitmotive stellen eine Möglichkeit dar, die Vielfalt menschlicher Begabung abzubilden. So kann mittels des durch die Ergebnisse entwickelten StrengthsFinder-Profils Führungskräften ermöglicht werden, die am stärksten ausgeprägtesten Aspekte ihrer natürlich gegebenen Talente zu identifizieren (vgl. ebd., S. 170). Trotzdem kann durch die ermittelten Talent-Leitmotive nicht jede menschliche Begabung in ihrer Vielfältigkeit erfasst werden. Da das Individuum hierfür doch zu einzigartig ist, führen Buckingham und Clifton einen bildlichen Vergleich an. Die menschlichen Leitmotive stellen demnach die 88 Tasten eines Klaviers dar. Die Tasten „können nicht jede Note spielen, die gespielt werden kann, aber in ihren vielen Kombinationen können sie [...] alles erfassen“ (ebd., S. 23). So auch bei den Talenten: Wird die Vielzahl an Kombinationen durch den entsprechenden Einsatz von Wissen und Können genutzt, wird dazu beigetragen, die individuellen Talente zu erfassen, zu stärken und zu kultivieren (ebd.). Die Wahrnehmung und die überlegte Nutzung der umfangreichen Kombinationsmöglichkeiten der Leitmotive unterstützen eine Führungskraft im Lern- und Entwicklungsprozess, die individuellen Talente und eigenen Stärken zu erfassen und bestmöglich anzuwenden. Es gilt das eigene Selbst kennenzulernen, wiederkehrende Verhaltensmuster und Denkweisen aufzudecken sowie die Wahrnehmung der eigenen Person und des eigenen Potenzials zu schärfen. Anhand der vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten und analysierten Details des StrengthsFinder lässt sich nach Ansicht der Autoren ein nachhaltiges Muster für jeden Menschen und jede Führungskraft darlegen. Indem aufgezeigt wird, auf welche Stärke es sich zu konzentrieren lohnt bzw. welche (vermeintliche) Stärke unberücksichtigt gelassen werden kann, kann ein individuelles Stärkenprofil ausgearbeitet und geschärft werden (vgl. ebd., S. 81ff.).

Die Autoren stellen dar, dass es für die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken zunächst von signifikanter Bedeutung ist, sich die Bedeutung des Begriffs zu vergegenwärtigen. Denn dem Begriff Stärke können verschiedene Bedeutungen zugeschrieben werden. Stärke kann z. B. verstanden werden als:

- „Leistungsfähigkeit“,
- „Grad an Leistungskraft“,
- „Wirksamkeit“ oder auch
- das „Vorhandensein besonderer Fähigkeiten, besonderer Begabung [auf einem bestimmten Gebiet], durch die jemand eine außergewöhnliche, hohe Leistung erbringt“ (Dudenredaktion, o. J.).

Im Folgenden wird die von Buckingham und Clifton (2014) angeführte Definition verwendet. Demzufolge kann Stärke spezifisch verstanden werden, als eine „konstante, beinahe perfekte Leistung in einer Tätigkeit“ (ebd., S. 32). Ferner weisen die Autoren auf eine Unterscheidung zwischen natürlich gegebenen (an-

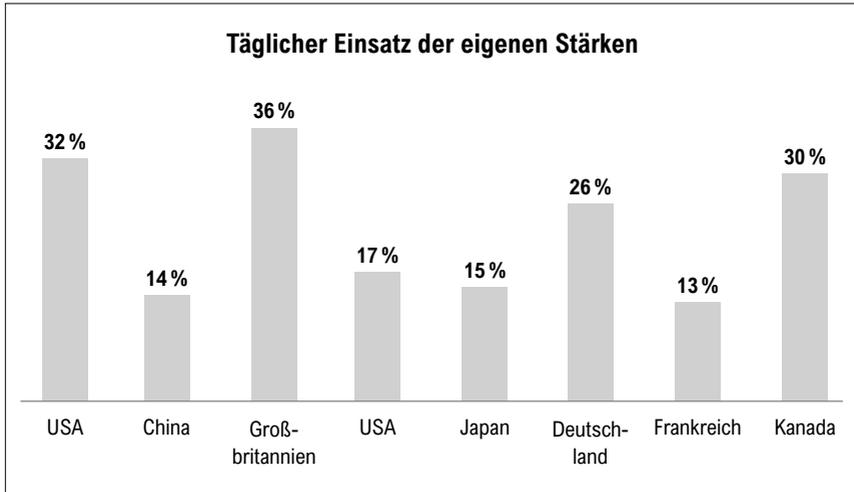
geborenen) Anteilen und erlernbaren Anteilen von Stärken hing. Während die Talente einer Person als angeborenes, natürlich gegebenes Potenzial, als gegebene Denk- und Verhaltensmuster betrachtet werden können, stellen Wissen und Können die erwerbbaaren Kontingente dar. Diese können aufgrund gemachter Erfahrungen angeeignet sowie durch Anwendung ausgebaut und kultiviert werden (ebd., S. 37). Christiani und Scheelen (2008) weisen auf die Möglichkeit hin, dass Talente in Kombination mit Wissen und Können zu Stärken bzw. zu Kompetenzen ausgearbeitet werden können. Innerhalb dieses Entwicklungsprozesses kann den eigenen Stärken begegnet werden (vgl. ebd., S. 55). Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Identifikation der eigenen Stärken das Fundament für jedwede weitere Entwicklung darstellt. Mittels der Aspekte Talent, Wissen und Können lassen sich die individuellen Stärken, die sich in bestimmten Funktionsbereichen abzeichnen, bestimmen.

In seinen Ausführungen machte bereits Drucker (1999) darauf aufmerksam, dass eine Führungskraft, die aus ihren Stärken und Selbsterkenntnis heraus agiert, in der Lage sein kann, Unübertreffliches zu leisten (S. 2). Auch Christiani und Scheelen (2008) knüpfen an den Gedanken Druckers an: Die beiden Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von gegebenen Talenten, die es dem Individuum ermöglichen, außerordentliche Leistungen zu erbringen. Erfolgt eine Fokussierung auf die eigenen Stärken und das eigene Potenzial, können vorhandene Stärken weiter ausgeprägt und für die Entwicklung zur (Spitzen-) Führungskraft nachhaltig zunutze gemacht werden (vgl. Christiani/Scheelen 2008, S. 55). Um diesem Entwicklungsprozess erfolgreich zu begegnen, benötigt die Führungskraft die Bereitschaft, die Willenskraft und die Motivation, sich bewusst mit den eigenen Stärken auseinanderzusetzen.

An dieser Stelle wird eine weitere Verbindung zum Konzept des Self-Leadership offenkundig. Ein Teil des Entwicklungsprozesses im Self-Leadership besteht darin, dass Führungskräfte lernen müssen, die Kontrolle und die Macht über sich selbst zu gewinnen. Das beinhaltet vor allem sowohl eine Kontrolle über die eigenen Denk- und Verhaltensweisen als auch ein Bewusstsein über die eigenen Stärken und Schwächen zu haben (vgl. Furtner 2017a, S. 1). Durch die zielorientierte Anwendung von Self-Leadership, sprich durch effektive Selbstbeeinflussung, können Verhaltensmuster und Leitmotive in wirksame Stärken umgewandelt werden und zur persönlichen Effizienz und Leistungssteigerung beitragen (vgl. Buckingham/Clifton 2014, S. 31f.). Folglich sind die eigenen Stärken ein wichtiger Bestandteil des Führungsansatzes, denn ohne die Identifikation der eigenen Stärken und eine Bewusstwerdung dieser ist eine erfolgreiche (Selbst-)Führung kaum möglich. In diesem Zusammenhang weisen Rath und Conchie auf ein wesentliches Problem hin: Längst setzen nicht alle (Führungs-) Personen ihre Stärken in vollem Umfang ein. Auffallend scheint, dass sich dieses

Problem an Arbeitsplätzen auf der ganzen Welt wiederfinden lässt (vgl. Rath/Conchie 2008, S. 11f.).

Abbildung 16: Multilaterale Betrachtung zum Einsatz von Stärken



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rath/Conchie 2008, S. 12

Anhand der Grafik lässt sich erkennen, dass die Mehrheit offenbar die eigenen Stärken im beruflichen Arbeitsalltag nicht in vollem Umfang einsetzt. Dabei ist es gerade das Erkennen und Ausleben von individuellen Stärken, das einen signifikanten Bestandteil für erfolgreiches (Führungs-)Handeln sowie die individuelle Entwicklung hin zu außergewöhnlichen Leistungen darstellt (vgl. ebd., S. 10ff.).

Interessant scheint an dieser Stelle die Frage, warum die (Führungs-)Personen den Eindruck haben, im beruflichen Alltag nicht auf ihre Stärken setzen zu können. Liegt es an den gegebenen strukturellen Rahmenbedingungen des beruflichen Alltagshandelns oder liegen die Gründe dafür an anderer Stelle? Neben den oben beschriebenen Schwierigkeiten scheint ein anderer Faktor nicht minder relevant: Häufig bleibt die Erkenntnis über die eigenen Stärken aus bzw. existieren Hindernisse, die es erschweren, die eigenen Stärken zu fokussieren und zu kultivieren. Im Folgenden wird daher auf mögliche Hindernisse, aus eigenen Stärken heraus zu handeln, eingegangen. Einerseits wird ein möglicher Erklärungsansatz aufgezeigt, warum eine Fokussierung auf eigene Stärken Führungskräften schwerfallen kann. Andererseits werden Möglichkeiten zur Überwindung dieser diskutiert.

4.2.1 Prozess der Identifikation der eigenen Stärken

Für den Prozess der Identifikation der eigenen Stärken lässt sich der Grundgedanke folgendermaßen beschreiben: Eine Führungskraft – ganz gleich ob heranwachsend oder schon langjährig tätig – muss die Erkenntnis erlangen, dass sie als Führungskraft zwangsläufig lernen muss, aus ihren eigenen Stärken heraus zu handeln, um sich selbst effektiv führen zu können.

Die Erkenntnis, die eigenen Stärken zu nutzen bzw. aus den eigenen Stärken heraus zu handeln, ist signifikant für Self-Leadership. Die Relevanz dieser Thematik wird auch bei Buckingham und Clifton (2014) deutlich: Im Rahmen der Langzeitstudie von Gallup wurde u. a. die Frage untersucht, worauf sich Menschen eher konzentrieren: auf ihre Stärken oder ihre Schwächen? Erstaunlicherweise ergab sich, dass die meisten Menschen – unabhängig von der Herkunft, der Kultur, der Sprache und Religionszugehörigkeit – den Fokus auf die eigenen, individuellen Schwächen legen und sich nicht oder nur unzureichend auf die eigenen Stärken besinnen. Die Autoren stellten sich auf Basis dieser Erkenntnisse die Frage, warum Menschen eher dazu neigen, sich auf Schwächen zu konzentrieren. Ferner fragten sie sich, was die eigenen Schwächen offenkundig so viel faszinierender macht als die eigenen Stärken. In ihrer Ausführung betonten sie, dass eine Beantwortung dieser Fragen zwingend notwendig sei. Ansonsten sei jegliche Anstrengungen, sich auf die Stärken fokussieren zu wollen, von vornherein geschwächt (vgl. Buckingham/Clifton 2014, S. 158f.).

Es gibt verschiedene Hindernisse, die Führungskräfte daran hindern, die eigenen Stärken zu fokussieren und gezielt zu kräftigen. Dazu zählen:

1. Angst vor Schwäche,
2. Angst vor dem Versagen und
3. Angst vor dem eigenen Ich.

Diese grundlegenden Ängste müssen überwunden werden, damit eine Führungskraft effektive Selbstbeeinflussung vornehmen kann. Um den Hindernissen (= grundlegende Ängste) zu begegnen, an ihnen zu arbeiten und sie zu akzeptieren, ist eine Auseinandersetzung mit diesen notwendig (vgl. ebd., S. 159ff.). Auf Basis der Annahmen von Buckingham und Clifton werden im Folgenden die drei grundlegenden Ängste näher beschrieben. Es soll verdeutlicht werden, dass die Überwindung dieser grundlegenden Ängste als eine wichtige Voraussetzung dafür anzusehen ist, sich effektiver wahrzunehmen und sich effektiver selbst zu führen.

Überwindung der Angst vor Schwächen

„Die Angst vor unseren Schwächen ist stärker als das Vertrauen in unsere Stärken.“ (Buckingham/Clifton 2014, S. 159)

Die Grundlage für die Entstehung der Fokussierung auf die Schwächen ist nach Buckingham und Clifton systematisch angelegt und findet sich in der fortlaufenden Biografie an nahezu allen Stellen wieder: in der Erziehung, dem schulischen Bildungssystem sowie im weiteren Verlauf in der beruflichen und akademischen Ausbildung begründet. Insgesamt herrscht eine eindeutige Schwächen- und Defizitorientierung vor, die Buckingham und Clifton (2014) durch eine von ihnen durchgeführte Befragung bestätigt sehen. Für diese Befragung skizzierten sie Eltern folgendes Szenario: Das Kind kommt mit dem Zeugnis nach Hause. Hier hat es in mehreren Nebenfächern sehr gute bis befriedigende Leistungen, in Englisch eine sehr gute, in Mathematik ein mangelhafte Note. Die Forscher stellten den Eltern die Frage, über welche Note sie mit ihren Kindern am längsten sprechen würden. Das Ergebnis ist eindeutig: 77 Prozent der Eltern würden am längsten über die Fünf im Hauptfach sprechen (vgl. ebd., S. 159f.). Zu diesem Beispiel anzumerken, dass keineswegs von homogenen Erziehungsstilen ausgegangen werden kann und daraus folglich auch keine Schwächen- und Defizitorientierung des gesamten Erziehungs-, Bildungs- und Erwerbssystems in unterschiedlichen Ländern zu schließen ist. Anhand dieser anschaulichen Darstellung aus dem Alltag einer Familie wird jedoch deutlich, dass eine Orientierung an Schwächen nicht als ungewöhnlich zu bezeichnen ist. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass letztlich die meiste Aufmerksamkeit dem „Ausbau“ der Schwächen – somit der Überwindung dieser – und nicht der Anerkennung der Stärken gewidmet wird. In dem beschriebenen Beispiel wäre demnach die Konsequenz, das Kind zur Mathematiknachhilfe anzumelden, um die Schwäche in diesem Bereich zu überwinden (vgl. ebd., S. 159). Das Ergebnis dieser Studie zeigt deutlich, dass eine Verschiebung der Perspektive hin zur Ausrichtung auf Schwächen und Defizite in der westlich geprägten Erziehungshemisphäre oftmals bereits in frühen Kindesjahren beginnt und sich über die gesamte Lebensspanne hinweg manifestiert. Worin der Grund für eine derartige Defizitorientierung liegt (Bildungssystem, Erziehung, Normen, Grundüberzeugungen), kann und soll im Rahmen der vorliegenden Ausführungen nicht näher ergründet werden. Gleichzeitig ist darauf zu verweisen, dass es sowohl regionale Unterschiede als auch unterschiedliche Erziehungsstile und (Aus-)Bildungssysteme gibt, sodass nicht allgemein von einer flächendeckenden Defizitorientierung auszugehen ist.

Es mag erst einmal logisch klingen, dass die Überwindung einer Schwäche zielorientiert verfolgt werden muss, um insgesamt bessere Leistung zu erzielen und sich als Führungskraft weiterzuentwickeln. Die oben angeführten Er-

kenntnisse legen jedoch nahe, dass es eine „systematisch antrainierte“ Angst vor Schwäche gibt, die sie wahrscheinlich bereits seit langer Zeit bewusst oder unbewusst begleitet. Diese Angst vor Schwäche beeinflusst sowohl das Führungshandeln als auch die Bereitschaft, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Sich an den Stärken zu orientieren, bedeutet nicht, die Schwächen auszublenden. Denn es ist wichtig, die eigenen Schwächen zu (er)kennen. Dann ist mit Blick auf die Anforderungen und Herausforderungen einer Führungskraft eine Einschätzung möglich, wie sich Schwächen auf das Führungshandeln möglicherweise auswirken können. Eine „Angst vor Schwächen“ darf eine Führungskraft nicht lähmen (vgl. ebd., S. 159ff.). Die Bewusstmachung und Erkenntnis über die Existenz und die Auswirkungen einer „Angst vor Schwächen“ begünstigt, dass diese Angst (zumindest teilweise) überwunden wird. Bestenfalls kann sie in ein tiefgehendes Verständnis sowie einen Auf- und Ausbau der eigenen Stärken umgekehrt werden. Denn gerade zur effektiven Leistungssteigerung benötigt eine Führungskraft ein tiefgehendes Verständnis der eigenen Stärken. Mit diesem Hindernis wird sich voraussichtlich jeder Mensch, aber hier im engeren Sinne eine jede Führungskraft, konfrontiert sehen.

Überwindung der Angst vor dem Versagen

„[...] das Gefühl versagt zu haben, ist am durchdringendsten, wenn sich unsere Kraft als unzureichend herausstellt“ (Buckingham/Clifton 2014, S. 161).

Werden Misserfolge erlebt, ist das Ausmaß des Gefühls, versagt zu haben, auch davon abhängig, ob der Grund des Versagens der eigenen Person oder den äußeren Umständen zugeschrieben wird. Daraus ergibt sich folgerichtig die Erkenntnis, die auch die Autoren beschreiben: Jeder Mensch erlebt Fehlschläge, manche davon bleiben aber unvergessen und klingen über die gesamte Lebensspanne hinweg nach (vgl. ebd., S. 161). Besonders eklatant scheint dieses Gefühl, wenn das Individuum eine individuelle Stärke zwar bereits erkannt und diese weiter ausgearbeitet hat, aber dennoch „versagt“. Auch der gesellschaftliche Blick auf „gescheiterte Expert:innen“ ist umso schonungsloser bei einem Irrtum oder Fehltritt, desto höher die vorher selbsteingeschätzte und offensiv nach außen getragene Stärke war. Aufgrund solcher Erfahrungen ist es nachvollziehbar, wenn das Herausheben der eigenen Stärken kritisch bewertet wird (vgl. ebd., S. 162ff.). Es kann als Folge angesehen werden, durch ein Scheitern trotz vermeintlicher Stärke eine Angst vor dem potenziellen Versagen zu entwickeln. Vorsichtige Menschen bleiben daher dabei, sich auf ihre Schwächen zu konzentrieren, an diesen zu arbeiten und sie für sich „erträglicher“ zu gestalten. Buckingham und Clifton verfolgen die Annahme, dass ein derartiger Umgang

mit den eigenen Stärken und Schwächen zwar gesellschaftlich akzeptiert ist, es gleichermaßen aber nicht dazu führen kann, dass herausragende individuelle Leistungen erzielt werden können (vgl. ebd., S. 162).

Der wohl wichtigste Faktor zur Konzentration auf Stärken ist die Einsicht und Erkenntnis, dass ein Kultivieren und Stärken der eigenen Stärken nicht als egoistisch oder selbstsüchtig zu bewerten ist. Vielmehr regen die Autoren zu der Sichtweise an, dass für jedes Individuum die Möglichkeit und Chance besteht, gegebene Stärken auszubauen und in sehr gute Leistungen umzuwandeln. Auf die eigenen Stärken zu setzen, bedeutet dabei nicht, keine Misserfolge und kein Scheitern mehr zu erleben. Denn zur Bewertung von Erfolg und Misserfolg setzen Menschen (auch) eigene Maßstäbe an, die sich an den eigenen Leistungen orientieren. Werden bessere Leistungen erzielt, erhöht sich damit auch der Maßstab zur Bewertung der (eigenen) Leistung (vgl. ebd., S. 162f.). Es ist eine logische Folge, dass auch stärkenbasiertes Agieren (subjektive) Misserfolge vorsieht. Ein Lern- und Entwicklungsprozess bringt immer Fehlversuche mit sich. Einige Autor:innen erkennen Fehler als konstitutiv für Lernerfolg an oder schreiben ihnen zumindest ein hohes Lernpotenzial zu (siehe z. B. Schneider 2017: „Aus Führungsfehlern lernen“). Umso wichtiger ist die Erkenntnis und Akzeptanz, dass Scheitern zu jedem Lernprozess dazu gehört und sich mit einer Fokussierung auf Stärken der Referenzrahmen zur Bewertung von eigenem Verhalten ggf. ändert (vgl. Buckingham/Clifton 2014, S. 162f.). Sieht sich die Führungskraft mit einer derartigen Herausforderung konfrontiert, ist Willenskraft und Durchhaltevermögen wichtig: Es muss Energie aufgebracht werden, sich mit der Situation auseinanderzusetzen, Rückschritte zu akzeptieren und diese für den weiteren Verlauf der eigenen Entwicklung als notwendig zu erachten.

Hier ist eine Reflexion unerlässlich. Es gilt zu erkennen, wodurch ein wiederholter Misserfolg begründet werden kann. Eine Führungskraft muss sich vergegenwärtigen und eingestehen können, wenn ein vorhandenes Talent trotz der Fokussierung auf diese individuelle Stärke nicht zu den gewünschten Ergebnissen und einer herausragenden Leistung kultiviert werden kann. Ein zu beachtender Fehler innerhalb dieses Prozesses ist Selbsttäuschung: Durch gewohnheitsmäßige Verhaltensweisen in den alltäglichen Handlungen kann es dazu kommen, dass die Wahrnehmung für Momente von Misserfolgen eingeschränkt wird. Ebenso liegt eine Gefahr darin, dass Fehler in eigenen Handlungs- und Verhaltensweisen oder den Leistungen zwar wahrgenommen, Gründe dafür aber außerhalb der eigenen Person bzw. in der Umwelt gesucht werden. Hier ist in der Kombination aus Selbsttäuschung und Verleugnung die Begründung zu finden, warum eine Führungskraft ein Entdecken und Kultivieren der eigenen Stärken einstellt und somit hinter den eigenen Möglichkeiten bleibt (vgl. ebd., S. 163f.).

Überwindung der Angst vor dem eigenen Ich

„Sie mögen zögern, Ihre eigenen Stärken zu ermitteln, weil Sie einfach glauben, dass Ihr wahres Ich nichts Besonderes ist“ (Buckingham/Clifton 2014, S. 164).

Buckingham und Clifton schildern in diesem Zusammenhang das Phänomen, dass Menschen dazu neigen, die eigenen Erfolge mit Glück oder positiven Umständen, statt mit dem eigenen Wirken zu erklären. Erworbene Qualifikationen, wie akademische Abschlüsse und Weiterbildungszertifikate stellen dann eine wichtige Komponente dar. Sie dokumentieren dem Menschen „schwarz auf weiß“, dass er sich verbessert hat bzw. in bestimmten Bereichen tatsächlich wertvolle Eigenschaften und Stärken besitzt. Die Autoren formulieren die Annahme, dass nur die wenigsten tatsächlich davon ausgehen, dass ihr Erfolg auf den individuellen Stärken beruht. Sie warnen davor, dass die eigenen Stärken in Vergessenheit geraten, da der Mensch sie nicht mehr als solche wahrnimmt und identifiziert (vgl. ebd., S. 165). Um diesen Prozess zu unterstreichen, führen die Autoren Ergebnisse aus der Gallup-Studie an: Befragt wurde ein Lehrer, der eine hohe Auszeichnung für eine besonders gute Lernatmosphäre erhielt. Verschiedene Bezugsgruppen beschrieben sein besonders ausgeprägtes Einfühlungsvermögen als seine größte Stärke. Im Rahmen der Befragung zeigten die Autoren dem Lehrer auf, dass er sein Talent – das Einfühlungsvermögen – zu einer ausgeprägten Stärke kultiviert hätte. Überraschend hierbei war die Reaktion des Lehrers: Für ihn waren die ihn auszeichnenden Eigenschaften und Verhaltensweisen im Umgang mit seinen Schüler:innen selbstverständlich und keine besondere Stärke (vgl. ebd., S. 165).

Das Beispiel des Lehrers weist auf das Phänomen hin, wenn die eigene Persönlichkeit und die damit verknüpften charakteristischen, instinktiven Verhaltensweisen im beruflichen Alltag als selbstverständlich, als augenscheinliche Auszeichnung der jeweiligen Profession wahrgenommen werden, nicht aber als eine kultivierte individuelle Stärke, etwas Außergewöhnliches, nur die eigene Person kennzeichnende. Hinter diesem Phänomen kann auch die Gefahr liegen, dass eine Person Angst davor hat, keine besonderen Stärken zu besitzen bzw. identifizieren und kultivieren zu können. Liegt diese Aussage an dieser Angst, ist anzunehmen, dass betroffene Personen auf die Entdeckung und den Auf- und Ausbau von (weiteren) Stärken verzichten (vgl. ebd., S. 164f.).

Auch Führungskräfte laufen Gefahr, diesen Fehlannahmen zu unterliegen und individuelle Stärken nicht als solche wahrzunehmen. Eine individuell empfundene Unsicherheit gegenüber der eigenen Person, dem eigenen Ich, trägt dazu bei, dass sich eine Führungskraft ihrer individuellen Talente und Stärken nicht bewusst ist. Ein Anzeichen dafür kann sein, dass sich eine Führungskraft primär über erworbene formale Abschlüsse und Qualifikationen sowie über

erbrachte (berufliche) Leistungen definiert, die als signifikante Eckpfeiler der Identität betrachtet und empfunden werden (vgl. ebd., S. 165f.).

Eine Angst vor dem eigenen Ich gilt es zu überwinden. Durch die Konzentration auf das eigene Ich kann eine Führungskraft einen Sachverstand über ihre vielschichtigen, bereits ausgeprägten Talente sowie über die daraus erwachsenden Potenziale entfalten. Die Bewusstwerdung der Einzigartigkeit der eigenen Person kann die Führungskraft zu Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen führen. Im Umgang mit den eigenen Stärken trägt es dazu bei, dass ein neuer Blickwinkel eingenommen wird und eine Entwicklungstendenz – in Richtung Neugierde auf das eigene Ich, die eigenen Stärken und auf Entdeckung des Ungewohnten – entstehen kann (vgl. ebd., S. 165f.).

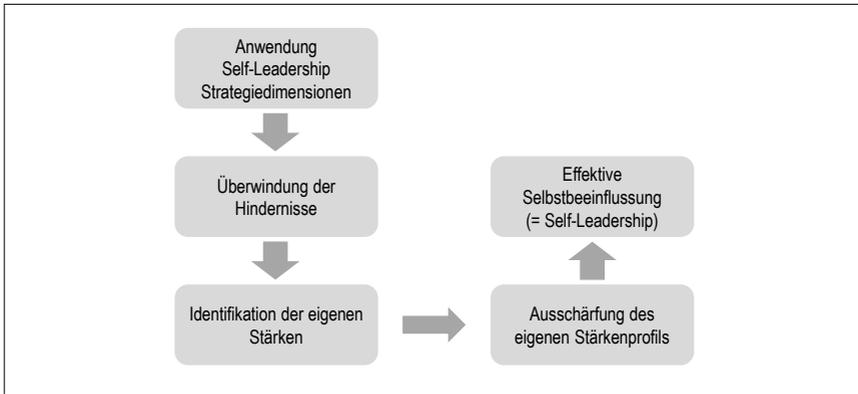
4.2.2 Zusammenhänge von Self-Leadership und Identifikation der eigenen Stärken

Nach Betrachtung der in diesem Kapitel näher aufgeführten und erläuterten Annahmen lässt sich eine Verbindung zum Self-Leadership, insbesondere zu den grundlegenden Self-Leadership-Strategiedimensionen, herstellen. Die Anwendung von Strategien aus dem Self-Leadership aus den Bereichen

- verhaltensfokussierte Strategien,
- natürliche Belohnungsstrategie und
- konstruktive Gedankenmusterstrategie
(siehe Kapitel 3.2.2)

sind hilfreich bei der Überwindung der zuvor beschriebenen Hindernisse: der Angst vor Schwächen, der Angst vor einem Versagen sowie Angst vor dem eigenen Ich (siehe Kapitel 4.2.1). Gelingt die Überwindung der Hindernisse, ist die Grundlage für den Aufbau eines eigenen Stärkenprofils geschaffen. Das Stärkenprofil hebt die Stärken einer Führungskraft hervor. Die Hindernisse können die Führungskraft darin beeinträchtigen bzw. davon abhalten, sich der Kultivierung der identifizierten Stärken zu widmen. Als effektive (Führungs-)Instrumente können die Self-Leadership-Strategiedimensionen daher dazu dienen, die vorhandenen Stärken zu stärken und wirksam einzusetzen.

Abbildung 17: Prozess zur Identifikation der eigenen Stärken



Quelle: eigene Darstellung

Nutzt eine Führungskraft die Handlungsempfehlungen aus den Strategiedimensionen des Self-Leadership, kann der Aufbau des Stärkenprofils nachhaltig positiv ausgeschärft werden. Dieser Zusammenhang kann konkret an folgenden Beispielen veranschaulicht werden:

In der Dimension der verhaltensfokussierten Strategien kann die Substrategie der Selbstbeobachtung als Kontroll- und Feedbackinstrument dienen. Durch Anwendung der Methode ist es zum einen möglich, eine unmittelbare persönliche Rückmeldung darüber zu erhalten, in welchen Bereichen die Stärken liegen und welche gewohnheitsmäßigen Verhaltensweisen und Denkmuster die eigenen Stärken einschränken. Zum anderen wird so eine Aussage darüber möglich, in welchen Bereichen die Kompetenzen eher ausbaufähig sind und in welchen Bereichen Schwächen vorliegen, die die eigene Leistungsfähigkeit reduzieren können (vgl. Drucker 1999, S. 3).

Ebenso nützen die Handlungsempfehlungen dazu, Risiken innerhalb der Hindernisse zu überwinden. Beispielsweise warnt das Hindernis „Überwindung der Angst vor dem Versagen“ vor der Gefahr der Selbsttäuschung. Bei der konsequenten Anwendung der Handlungsempfehlungen des Self-Leadership kann eine Führungskraft das gezeigte selbsttäuschende Verhalten besser erkennen, überwinden und in neue Verhaltensweisen umkehren. Auch mithilfe der Dimension der konstruktiven Gedankenmusterstrategien und den darin enthaltenen Substrategien des Selbstgesprächs und der Bewertung von Überzeugungen und Sichtweisen kann es der Führungskraft besser gelingen, die Hindernisse zu überwinden. Bei der Auseinandersetzung mit den Hindernissen ist es von signifikanter Bedeutung, eine bewusste Wahrnehmung eben dieser zu erreichen und so einen sensiblen Umgang zu ermöglichen. Der Methode des Selbstgesprächs

wird dabei eine wesentliche Rolle zuteil. Durch Anwendung konstruktiv geführter Selbstgespräche können pessimistische und negative Gedanken, die mitunter Bestandteil der verschiedenen Hindernisse sind, unterbrochen und positiv konnotiert werden. Durch kritische Infragestellung der eigenen grundlegenden Ängste (= Hindernisse) und deren Auftreten in bestimmten Situationen wird eine bewusste Auseinandersetzung mit diesen gefördert. Das wiederum kann zu einer Bewertung und Hinterfragung individuell wahrgenommener Überzeugungen und Sichtweisen in Bezug auf diese Hindernisse führen (vgl. Furtner/Baldegger 2013, S. 71ff.).

Damit stellt die Anwendung der Handlungsempfehlungen eine Grundlage für effektives Self-Leadership und einen engen Zusammenhang in Hinblick auf die Ausschärfung des eigenen Stärkenprofils dar. Durch eine Verknüpfung der Bereiche wird es möglich, Beständigkeit in der Erbringung von Leistung zu erreichen. Insbesondere kann jedoch eine Steigerung der Effektivität sowie der Selbstbeeinflussung eigener Verhaltens- und Denkweisen auf dem Weg zur Weiterentwicklung des eigenen (Selbst-)Führungshandeln erreicht werden kann.

Zusammenfassend ist zum Ansatzpunkt Identifikation der eigenen Stärken festzuhalten, dass die differenzierte Wahrnehmung der eigenen Talente und zum Teil verborgenen Stärken als eine Maßnahme zur Steigerung der vorhandenen Potenziale und Ressourcen gesehen werden kann. Es gilt als Führungskraft den Fokus auf die individuellen, natürlich gegebenen Potenziale zu richten und daraus die Erkenntnis zu gewinnen, welche spezifischen Fähigkeiten hervorgeholt und in welche Stärken langfristig investiert werden sollte. Dabei bilden die Kenntnis und die eindeutige Benennung die Basis für die Stärkung der eigenen Stärken. Es bedarf Achtsamkeit im Umgang mit den gegebenen Talenten und Hindernissen. Mitunter werden hohe Anforderungen an die Persönlichkeit bei dem Vorhaben gestellt, die eigenen Stärken zu festigen und zu einer wahren Stärke zu kultivieren (vgl. Buckingham/Clifton 2014, S. 153ff.). Die Führungskraft muss verinnerlichen, dass es sich bei dem Prozess des Auf- und Ausbaus, des Verfeinerns und des Vertiefens der eigenen Stärken um eine langfristig angelegte Entwicklung handelt.

Die Stärkung der eigenen Stärken und die daraus resultierende Vertiefung des Wissens bzw. Professionalisierung in einem bestimmten Fachgebiet darf sich gleichzeitig nicht zu einem „Ego-Problem“ entwickeln. Es gilt ggf. aufkommende Arroganz zu reflektieren, das ausgeprägte Selbstbewusstsein auf die Probe zu stellen und zu ergründen, ob nicht gerade individuelle Unsicherheiten der Nährboden des Egos sind (vgl. Drucker 1999, S. 3). Ein achtsamer Umgang mit und eine Balance zwischen Arroganz und Unsicherheit fördert das Vertrauen in die eigene (Führungs-)Persönlichkeit, in das Führungshandeln und in den Prozess der Selbstbeeinflussung auf dem Weg zu effektivem Self-Leadership.

Auch die Auseinandersetzung und Aufarbeitung der eigenen Schwächen sind von signifikanter Bedeutung (vgl. Buckingham/Clifton 2014, S 33f.). Als Führungskraft sollte ein Verständnis darüber vorhanden sein, was Stärke bedeutet, was sie ausmacht, und ein Bewusstsein dafür entwickelt werden, dass die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken, aber auch Schwächen eine anspruchsvolle Aufgabe darstellt. Durch die fortwährende Weiterentwicklung der eigenen Self-Leadership-Kompetenzen, die Verfolgung der in den Strategiedimensionen enthaltenen Handlungsempfehlungen sowie die Überwindung der Hindernisse bzw. grundlegenden Ängste kann dieser Aufgabe erfolgreich begegnet werden.

5 Self-Leadership und Möglichkeiten der Einflussnahme auf Organisationsebene in Einrichtungen der Sozialen Arbeit

Für gelingendes Self-Leadership reicht es nicht, den Fokus ausschließlich auf die Führungskraft zu richten (vgl. Fritz 2006, S. 1). Der Mensch, hier im Speziellen die Führungskraft, bewegt sich immer im Rahmen einer Organisation und ist mit einer Vielzahl von organisatorischen Einflüssen konfrontiert. Damit Self-Leadership gelingen kann, sind neben den persönlichen Voraussetzungen einer Führungskraft daher auch organisationsbezogene Rahmenbedingungen zu bedenken. Die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Self-Leadership sind in Organisationen unterschiedlich ausgeprägt (vgl. Müller 2006, S. 14). Weil traditionelle Hierarchiestrukturen (siehe Kapitel 2.1) nicht förderlich für die Implementierung von Self-Leadership-Ansätzen sind, ist dem Aspekt der organisationalen Einflüsse in Sozialen Organisationen besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Es wird daher neben den in Kapitel 4 beschriebenen individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und Voraussetzungen gleichsam die Organisation in ihren Möglichkeiten der Einflussnahme auf das Individuum in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Mensch und Organisation stehen in einem komplexen wechselseitigen Verhältnis zueinander, der Mensch ist maßgeblich für die Konstruktion der Organisation, die Strukturmuster und Handlungsabläufe verantwortlich. Dennoch kann sich eine Führungskraft nicht allein durch ihre individuellen Fähigkeiten und Ambitionen zum Self-Leadership zu Effektivität und Leistungssteigerung führen. Vielmehr kann mittels organisatorischer Einflussnahme die Führungskraft in ihren individuellen Self-Leadership-Fähigkeiten bestärkt werden, um somit für beide Seiten nachhaltige Wirkungen erzeugen zu können (vgl. Fritz 2006, S. 2).

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden insbesondere sowohl die institutionellen Voraussetzungen und strukturellen Rahmenbedingungen als auch die organisatorische Kontrolle, die Organisations- bzw. Führungskultur, der Handlungsspielraum und die Partizipation an der Zielsetzung von Organisationen in den Fokus der Betrachtung gerückt.

5.1 Kontrollsysteme

In Hinblick auf die Individuen und deren Handlungen im beruflichen Alltag kann die Kontrolle innerhalb der Organisation auch im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit als ein zentrales Steuerungsinstrument erkannt werden. Kontrollsysteme weisen in Organisationen eine hohe Komplexität auf und können je nach Organisation strukturelle Eigenheiten und Besonderheiten besitzen (vgl. Scott 1986, S. 384f.). Kontrollsysteme sind damit ein zentrales Steuerungsinstrument, das in seiner Ausgestaltung in Organisationen sehr unterschiedlich sein kann. Ohne ein gewisses Maß an Kontrolle wäre ein Umgang mit den komplexen Anforderungen, die an Organisationen und Führungskräfte gestellt werden, kaum denkbar. Notwendigerweise muss sich daher mit dem Begriff der organisatorischen Kontrolle auseinandergesetzt werden. So dient Kontrolle dazu, zur Erreichung von Zielvorgaben beizutragen und dafür zu sorgen, dass die innerhalb der Organisation bestehenden Regelungen eingehalten werden. Organisatorische Kontrolle oder vielmehr die organisatorischen Kontrollsysteme ergeben sich aus gemeinsamen und grundlegend geltenden Normen der jeweiligen Organisation. Dazu zählen beispielsweise Konzeptionen, Vorschriften, Leitbilder, Weisungen und auch Anreiz- und Zielsysteme. Einige Autor:innen gehen so weit, dass Kontrollsysteme als elementare Charakteristika ein erforderliches Merkmal von Organisationen darstellen (vgl. Hensen 2020, S. 223ff.). Eine Auseinandersetzung mit den Merkmalen von Kontrolle und den mit ihnen in Verbindung stehenden Instrumenten wie „Verwaltung, Autorität, [...] Grenzen, [...] Koordination, Entscheidungsgrundlagen, [...] Hierarchie, Anreize, Integration, [...] Macht bzw. Herrschaft, [...] Regeln, Sanktionen, [...] Überwachung [...]“ (Scott 1986, S. 366) ist auch im Bereich des Führungshandelns im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit unumgänglich. Eine Übertragung auf den Self-Leadership-Ansatz scheint vielmehr ohne die Berücksichtigung der organisatorischen Kontrolle in Hinblick auf die damit verbundenen Möglichkeiten zur individuellen Selbstbeeinflussung kaum umsetzbar (vgl. Fritz 2006, S. 23).

In Organisationen rücken angesichts der VUCA-Welt und im Rahmen von New Work zunehmend die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Eigenverantwortliche, selbstständige Verhaltens- und Handlungsweisen sowie Planungs- und Kontrollansprüche werden gefordert und vorausgesetzt. Der Zuspruch von Autonomie, die eingeforderte Übernahme von Verantwortung und die zugesprochenen bzw. angeeigneten Handlungsspielräume ermöglichen es einer Führungskraft, im Rahmen von Self-Leadership in Verbindung mit Selbstkontrolle eine höhere Effektivität zu erreichen. Doch löst sich, anders als sich vermuten lässt, der Aspekt der Fremdbeeinflussung im Self-Leadership-Ansatz nicht vollends auf. Die in der Organisation grundlegend geltenden (Kontroll-)Vorgaben, übergeordnete Zweckbestimmungen und Gestaltungsansprüche bleiben bestehen (vgl. Hensen

2020, S. 228). Nach Manz (1986) kann eine Unterscheidung in organisatorische und individuelle Kontrolle vorgenommen werden. Dabei stehen die beiden Ebenen in einem wechselseitigen Beziehungsverhältnis zueinander. So bieten Organisationen ein

„organizational control systems that influence people but these systems do not access individual action directly. Rather, the impact of organizational control mechanism is determined by the way they influence, in intended as well as unintended ways, the self-control systems within organization members“ (Manz 1986, S. 586).

Kontrolle wirkt sich demnach eher indirekt auf die Verhaltensweisen der Mitarbeitenden aus. Gleichsam scheinen die individuellen Kontrollsysteme zur Einflussnahme benötigt zu werden, um eine Verbindung zwischen Organisationszielen mit den Individualzielen von Mitarbeitenden zu erhalten. Ohne Kontrollsysteme würde es eine Organisation (zu?) spät bemerken, wenn die Weiterentwicklung einer Führungskraft (im Rahmen von Self-Leadership) sich (zu) weit von den Zielen einer Organisation entfernt. Neben den Kontrollsystemen der Organisation muss für Self-Leadership jedoch Platz sein. Das kann in Form von „individuellen Kontrollen“ erfolgen, die durch Self-Leadership realisiert werden. Self-Leadership muss sich demnach im Rahmen von Kontrollsystemen der Organisation bewegen, jedoch genügend Freiraum für die Entwicklung einer Führungskraft lassen. Die Herausforderung für Organisationen besteht darin, einen verbindlichen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen flexible Entwicklungen möglich sind.

Self-Leadership als individuelles Kontrollsystem kann nicht von der Organisation verordnet bzw. vorgeschrieben werden. Mit dem Wissen um die persönlichen Voraussetzungen zum Self-Leadership (Kapitel 4) ist deutlich geworden, dass es hierbei um eine gemeinsame Entscheidung von Organisationsspitze und den betreffenden Führungskräften gehen muss. Die individuellen Fähigkeiten zum Self-Leadership sind bei jeder Person unterschiedlich ausgeprägt, können jedoch als ein Instrument der individuellen Kontrolle entwickelt und trainiert werden (vgl. Fritz 2006, S. 28). Deshalb ist es wichtig, dass sich eine Organisation mit dem Self-Leadership-Ansatz befasst, bevor er implementiert wird. Im Rahmen dieser Auseinandersetzung sind die vorhandenen Strukturen, aber vor allem die Mitarbeitenden und Führungskräfte sowie deren individuell ausgeprägten Fähigkeiten und Kompetenzen zu betrachten. Self-Leadership als Ansatz passt nicht in jede Organisation und nicht zu jeder Führungskraft (siehe Kapitel 4).

Die Befähigung einer Führungskraft zu einer sich selbstführenden Führungskraft kann durch die Vorgabe externer Standards und einem gewissen Maß an organisatorischer Kontrolle unterstützt werden (vgl. ebd., S. 588). Das

ist beispielsweise dann möglich, wenn eine Führungskraft durch einen Abgleich des eigenen Handelns mit vorgegebenen Standards einen Referenzrahmen für die Bewertung der eigenen Leistung erhält. Diskrepanzen des eigenen Verhaltens können zu den festgelegten Standards erkannt werden. Wichtig ist, solche Standards und Vorgaben nicht zu dezidiert auszuformulieren. Vielmehr kann eine dezidierte Ausformulierung gemeinsam mit einer Führungskraft erfolgen. Damit können Organisationsziele mit den Individualzielen von Führungskräften verbunden werden und Self-Leadership im Rahmen von Organisationszielen wird realisierbar. Das ist z. B. gut im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen möglich. Ziel ist folglich dann, ggf. den Ist-Zustand des eigenen Verhaltens zu verändern. Durch effektive Selbstbeeinflussung können die Abweichungen von einem bestimmten erwünschten Soll-Zustand minimiert werden. Durch die Vorgabe externer Standards durch die Organisation und die Aufforderung zur Rückmeldung über Erreichung eben dieser Standards werden die individuellen Handlungen der Führungskraft stärker beeinflusst (vgl. Manz 1986, S. 589f.; Fritz 2006, S. 19). Es wird deutlich, dass eine Führungskraft zur Erreichung einer effektiven Selbstbeeinflussung durchaus auch extern gesetzte Standards benötigt, denn: Erst mittels einer zielorientierten, individuellen Kontrolle der von außen kommenden Standards ist das Hinterfragen eigener gesetzter Standards und die (Neu-)Ausrichtung der eigenen Verhaltensweisen und Handlungen möglich. Es sollte dabei nicht außer Acht gelassen werden, dass die extern gesetzten Standards auch den eigenen entsprechen sollten. Nur eine Führungskraft, die in der Lage ist, sich selbst zu beeinflussen, sich selbst zu steuern und das eigene Handeln an den eigens aufgestellten Standards auszurichten, kann sich an externen Standards orientieren (vgl. Fritz 2006, S. 26). Im Rahmen dieser Orientierung wird durch die Fokussierung auf bestimmte Aspekte der Kontrolle das eigene Führungsverständnis reflektiert. Diese Aspekte sind: „[...] 1) Die Infragestellung von Handlungsstandards höherer Ebene, 2) die stärkere Berücksichtigung der Rolle intrinsischer Motivation für die Arbeit und 3) das Vorschlagen verschiedener Strategien für eine erfolgreiche Selbstführung“ (ebd., S. 19).

Es wird an den Ausführungen erkennbar, dass die Einführung von Self-Leadership als Prozess der individuellen Kontrolle und Selbstbeeinflussung nicht zur Aufhebung organisatorischer Kontrolle führen soll. Vielmehr ist durch die Betonung des Self-Leadership-Ansatzes, als ein mögliches organisatorisches Kontrollsystem, eine an den Mitarbeitenden ausgerichtete Bedürfnisorientierung anzustreben. Self-Leadership ist als eine individuelle Kontrolle zu begreifen, die die institutionelle Kontrolle systematische ergänzt. Das Zusammenspiel der beiden Kontrollsysteme (organisatorisch und individuell) dient zur Erklärung, warum Self-Leadership nicht gänzlich als ein allein vom Individuum gedachter bzw. angewandter Ansatz sein kann. Hier zeigt sich, dass sowohl individuelle als auch externe Einflüsse gleichsam wirken und sich gegenseitig be-

einflussen. Somit ist die externe, organisatorisch bedingte Einflussnahme bzw. Kontrolle wesentlich für die Möglichkeit zum individuellen Self-Leadership (vgl. ebd., S. 25f.). Ferner zeigt sich, dass Kontrolle nicht nur durch die Vorgabe offenkundig, transparent gesetzter Standards erfolgen kann. Auch die subtile Form der Einflussnahme, etwa durch die vorherrschende Organisations- bzw. Führungskultur, kann als ein Kontrollsystem verstanden werden.

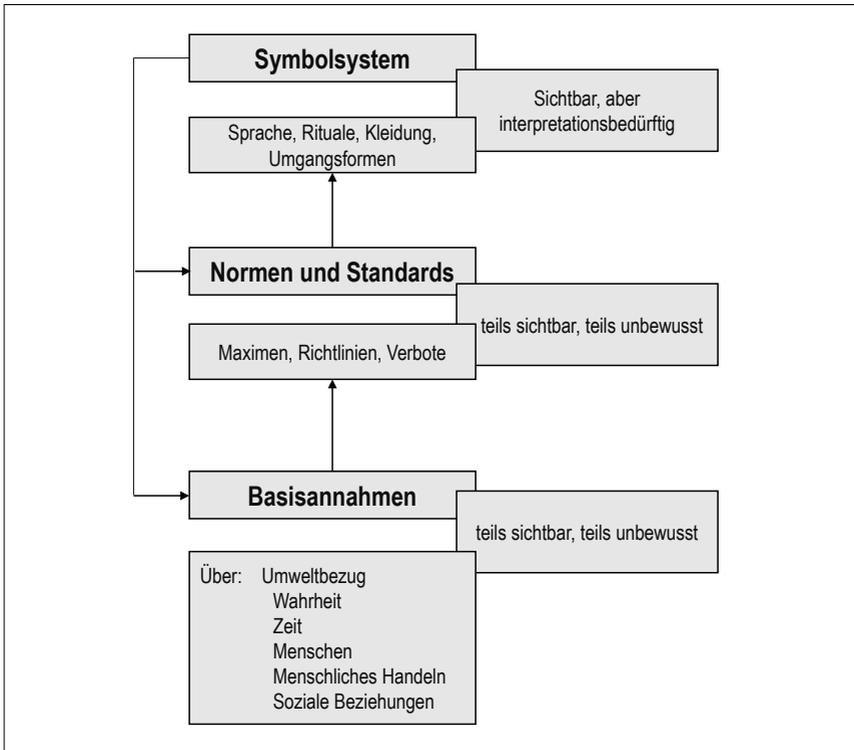
5.2 Führungskultur in Organisationen

Die Organisationskultur schafft Orientierung in Organisationen, sie ermöglicht Identifikation von Mitarbeitenden mit einer Organisation und kann maßgeblich zur Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation beitragen. Es wundert daher nicht, dass die Kultur als ein wichtiger Faktor für Organisation gesehen wird (vgl. Schreyögg/Koch 2020, S. 582). Weil es bei der Kultur einer Organisation um viele Bestandteile geht, die nur schwer erfasst und bestimmt werden können, gibt es mehrere Ansätze zur Bestimmung von Organisationskultur. In folgender kurzer Annäherung an das Phänomen wird eine allgemeine Herangehensweise nach dem Verständnis von Kühl (2018) vorgestellt. Er stellt mit Blick auf die Praxis fest, dass kaum ein Begriff im Management so unpräzise gebraucht wird wie der Begriff der Organisationskultur. Neben Möbeln, Architektur und Kleidung (sichtbar) werden mit dem Begriff auch das Verhalten sowie Normen und Werte und der Geist oder die Persönlichkeit einer Organisation (unsichtbar) beschrieben. Kühl erkennt in dem Begriff der Organisationskultur einen „terminologischen Staubsauger“, mit dem alles aufgenommen wird, was in irgendeiner Form mit Organisation zu tun hat. Für eine wissenschaftliche Perspektive auf den Begriff schlägt er vor, „all jene Verhaltenserwartungen [zu verstehen], die nicht über Entscheidungen festgelegt wurden, sondern sich langsam eingeschlichen haben“ (Kühl 2018, S. 14). Er bezieht sich dabei auf organisationstheoretische Überlegungen von Rodríguez Mansilla (1991). Als alltagsnahes Beispiel beschreibt Kühl (2018, S. 11) die Benutzung von Wegen in einem Park. Wenn ein neuer Park angelegt wird, trifft die Stadtverwaltung im Rahmen der Planung eine Entscheidung, wo entlangelaufen werden soll. Sie sieht entsprechende Wege vor. Die Stadtverwaltung hat daraufhin die Erwartung, dass diese Wege genutzt werden. Ist der Park dann jedoch einmal angelegt, bilden sich neben den geplanten Wegen der Stadtverwaltung üblicherweise Trampelpfade aus. Über diese wurde bei der Planung nie entschieden, vielmehr haben sie sich durch eine faktische Nutzung der Parkbesuchenden herausgebildet. Sind diese Pfade ordentlich ausgetreten, kann die Erwartung zur Nutzung der Wege ähnlich ausgeprägt sein wie die Erwartung zur Nutzung der von der Stadt geplanten Wege. Auch in anderen Bereichen bilden sich auf diese Weise Erwartungen aus: bei Liebespaaren in der Bestreitung des Alltags (Besorgung

von Geschenken für Verwandte, wer geht mit dem Hund wann raus, fahren des Autos bei längeren Fahrstrecken), im Umgang von Menschen miteinander in der Öffentlichkeit (Älteren einen Sitzplatz im Bus anbieten, jemanden mit wenigen Artikeln an der Supermarktkasse vorlassen) etc.

Andere Autor:innen begreifen das Phänomen von Organisationskultur umfassender und differenzieren in unterschiedliche Ebenen. Ein viel zitiertes Beispiel dazu ist das Modell von Schein. Die nachfolgende Darstellung dazu orientiert sich an Schreyögg und Geiger (2016, S. 320ff.). Möchte eine Kultur verstanden werden, muss, ausgehend von den Oberflächenphänomenen, sukzessive der kulturelle Kern in einem Interpretationsprozess erschlossen werden. Oberflächenphänomene sind nach dem Modell von Schein im Symbolsystem vorhanden. Die dahinterliegenden Ebenen sind Normen und Standards sowie die Basisannahmen.

Abbildung 18: Kulturebenen und ihr Zusammenhang



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schein 1980 nach Geiger/Schreyögg 2016, S. 321

Für eine Führungskraft ist eine gewisse Auffassungsgabe, Kenntnis und Erfahrung im Umgang mit dem Wissen über die vorherrschende Tiefenstruktur der jeweiligen Organisation erforderlich. Die Wissens- und Normbestände über die (soziale) Umwelt der Organisation sind implizit in den Strukturen verankert, werden in der Alltagspraxis gelebt und durch Sozialisationsprozesse meist ebenso implizit an neue Führungskräfte und Mitarbeitende weitergegeben. Damit beeinflusst die Organisationskultur unbewusst das Führungshandeln und das Führungsverständnis von Führungskräften. Wird zunächst die Organisation durch Grundüberzeugungen, Werte und das Verhalten einer Führungskraft geprägt und, daran ausgerichtet, ein Orientierungssystem geschaffen, wird im Laufe der Zeit das Führungshandeln an die entstandenen Organisationskultur angepasst (vgl. Grilz 2011, S. 4f.).

Wird der Fokus auf die Führungsebene von Organisationen und die zugrunde liegenden gemeinsamen Führungserfahrungen, das Führungshandeln und das Führungsverständnis gelegt, so kann daraus die Führungskultur einer Organisation abgeleitet werden. Die Führungskultur bezieht sich, genau wie die Organisationskultur, auf gemeinsame Grundannahmen, Überzeugungen, Verwendung von Führungsinstrumenten sowie ausschlaggebende (kollektive oder spezifische, individuelle) Handlungs- und Verhaltensweisen der Führungskräfte einer Organisation (vgl. ebd., S. 5). Die sichtbaren Elemente der Führungskultur sind Leitbilder, Organigramme, formalisierte Kommunikations- und Informationswege sowie explizierte Handlungsspielräume und Verantwortungsbereiche. Unsichtbare Elemente sind vorherrschende Wert- und Leistungsansprüche, Einstellungen zum Schwerpunkt der Autonomie, Vorstellungen über die Auswirkung positiver Arbeitsergebnisse und die Kenntnis über den Rahmen indirekt gelebter Autorität. Gerade diese implizit vorhandenen, nicht sichtbaren Elemente bilden die Tiefenstruktur von Organisationen ab (vgl. ebd.). Im Rahmen der Führungskultur sind organisationale Ziele, Absichten, Menschen und Ressourcen mit den aktuellen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Eine Auseinandersetzung mit und die Betrachtung der Führungskultur liegen naturgemäß auch im Verantwortungsbereich der Führungsebene (vgl. Buchheim/Weiner 2014, S. 158). Hinweise, wie eine Auseinandersetzung mit der Führungskultur konkret aussieht, sind nachfolgender Betrachtung zu entnehmen.

Einen Ansatzpunkt für die Auseinandersetzung kann die Kulturstudie „Führung im Wandel“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (2014) bieten. Im Rahmen der Studie wurden Interviews mit 400 Führungskräften in Deutschland geführt, um ein differenziertes Bild der Führungskultur zu erkennen. Anhand der Ergebnisse wird ersichtlich, welche Wertemuster das Führungshandeln beeinflussen, welche Bedeutung der Führungskultur zuteilwird und was die vorherrschende Führungskultur über eine Organisation aussagt. Bemerkenswert ist, dass drei Viertel der Befragten angaben, es sollte ein Paradigmenwechsel

in der Führungskultur mit grundlegenden Veränderungen in Hinblick auf die Führungspraxis stattfinden (vgl. Kruse/Greve 2014, S. 10).

Nicht nur die Studie von 2014 fordert einen Paradigmenwechsel in der Führungskultur, auch Koch (2017) schlägt in diese Kerbe. Angesichts immer komplexer werdender Arbeitsbedingungen der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts und der damit verbundenen Anforderungen an Organisationen und Führungskräfte verlieren die traditionellen Führungskulturen, vor allem in Hinblick auf ihre hierarchischen Strukturen, zunehmend an Bedeutung (vgl. Koch 2017, S. 62). Kennzeichnend für einen Paradigmenwechsel und neuartige Führungskulturen ist demnach, dass Anpassungen an die Erwartungen und Bedürfnisse der Führungskräfte und insbesondere die Möglichkeit

- zur Partizipation,
- zum Dialog und gegenseitigem Feedback,
- zur Verteilung der Entscheidungsfähigkeit,
- zur Erweiterung der Handlungsspielräume sowie
- zur Autonomie, Eigenverantwortung und Selbstorganisation

gewährleistet werden. Ebenso sollte die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, zur (Weiter-)Entwicklung und zur effektiven Selbstbeeinflussung im Sinne des Self-Leadership-Ansatzes gegeben sein (vgl. ebd.). Die veränderten Arbeitsbedingungen rücken die Führungskraft bzw. deren Umgang mit denen an sie gestellten Anforderungen in den Fokus. Um diesen Anforderungen begegnen zu können, kann Self-Leadership unterstützend wirken.

Die Ausführungen zum Self-Leadership haben deutlich gemacht, dass die Anwendung der Self-Leadership-Strategien inklusive der Handlungsempfehlungen es der Führungskraft ermöglichen, ihre Denk- und Verhaltensweisen zu reflektieren und zu verändern. Ebenso besteht für die Führungskraft die Möglichkeit, dass sie durch eine positive Selbstbeeinflussung ihr Vertrauen in die eigene (Führungs-)Persönlichkeit, die eigenen (Führungs-)Kompetenzen und Stärken als förderlich für die Übernahme von Führungsverantwortung wahrnehmen kann. Führungsverantwortung und Führungshandeln sind Teil von Führungskultur, und die Übernahme kann nur gelingen, wenn neben der individuellen Bereitschaft eine entsprechende Führungskultur (vor)gelebt wird.

Obwohl sich in der Fachliteratur keine direkten Hinweise auf Verknüpfungen in Hinblick auf die Führungskultur als Möglichkeit der organisatorischen Einflussnahme auf individuelles Self-Leadership finden lassen, ist eine Einflussnahme offenkundig. Die Führungskultur ist nicht von einzelnen Individuen abhängig, sondern als fester Bestandteil der Organisation und somit auch des Führungshandelns zu verstehen. Für effektives Self-Leadership ist es daher notwendig, sich mit der bestehenden Führungskultur und den damit verbundenen direkten und indirekten Einflüssen auf das eigene (Führungs-)Handeln

auseinanderzusetzen. Es steht immer in Abhängigkeit zur vorherrschenden Führungskultur der Organisation und beruht ebenso auf ihr. Durch eine Auseinandersetzung der Führungskraft mit den vorherrschenden sichtbaren und nicht sichtbaren Elementen der Führungskultur einer Organisation kann davon ausgegangen werden, dass diese Elemente auch für das eigene Führungsverständnis und -handeln berücksichtigt werden. Um die Möglichkeit zum individuellen Self-Leadership ergreifen und ausschöpfen zu können, sollte eine Führungskraft das eigene Führungsverständnis und -handeln, welches gerade auch an der vorherrschenden Führungskultur angepasst und ausgerichtet ist, hinterfragen. Denn im Kern des Self-Leadership-Ansatzes geht es vor allem darum, die eigenen Verhaltens- und Handlungsweisen sowie die inneren Haltungen bewusst zu reflektieren und zu beeinflussen, um dadurch positive Wirkung und Effektivität, auch für das eigene Führungshandeln, erreichen zu können (vgl. Wallner/Völkl 2017, S. 37). Die Möglichkeit zur individuellen Entwicklung kann nicht realisiert werden, wenn die vorherrschende Führungskultur gänzlich im Gegensatz zum eigenen Führungsverständnis steht.

Im Zusammenspiel mit der Organisationskultur bzw. Führungskultur sollte daher eine Aushandlung der Arbeitsbedingungen, insbesondere des Handlungsspielraumes, erfolgen. Dabei sind die kulturellen Gegebenheiten einer Organisation zu beachten. Denn ohne eine Berücksichtigung dieser kann der Handlungsspielraum nicht effektiv zum individuellen Self-Leadership der Führungskraft beitragen.

5.3 Handlungsspielraum

Jeder Mensch, hier im Speziellen jede Führungskraft, bewegt sich im Rahmen der alltäglichen Arbeit und Tätigkeiten in einem bestimmten Handlungsspielraum. Je nach Funktion und Arbeitstätigkeit in der Organisation können der Inhalt und die Bedeutung des Handlungsspielraums größer oder kleiner sein. Die Erweiterung des Handlungsspielraums kann somit als eine zentrale Dimension der Arbeitsgestaltung in Organisationen betrachtet werden. Der Handlungsspielraum lässt sich als Freiheitsgrad der Handlungsvollzüge, sprich als die der Führungskraft zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten in Abhängigkeit vom organisationalen Kontext, beschreiben (vgl. Sachs 1994, S. 16). Zwischen der Arbeitstätigkeit und den Handlungen besteht eine Wechselbeziehung; Handlungen werden im Rahmen von Arbeitstätigkeiten vollzogen. Dabei kann eine Handlung unterschiedlichen Arbeitstätigkeiten zugeordnet werden (vgl. Ulich 2011, S. 186). In diesem Zusammenhang benennt Ulich in seinen Ausführungen den Begriff des Tätigkeitsspielraums, welcher sich aus den Dimensionen Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum zusammensetzt (vgl. ebd., S. 187).

Der Handlungsspielraum umfasst alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten bzw. Freiheitsgrade und damit die dem Individuum offenstehenden Wahlmöglichkeiten. Die Wahlmöglichkeiten beziehen sich auf die flexible Ausgestaltung und Ausführung von Arbeitsinhalten, insbesondere auf die Verfahren, auf den Einsatz von Ressourcen und die zeitliche Organisation im organisationalen Kontext.

Im Gestaltungsspielraum wird das Ausmaß der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zur selbstständigen Ausgestaltung von Vorgehensweisen und Tätigkeiten bestimmt. Die individuellen Ziele einer Führungskraft sind für die Gestaltung richtungsweisend.

Der Entscheidungsspielraum rückt den Aspekt der Entscheidungskompetenz in den Fokus. Hier wird sowohl der Charakter der Entscheidung, sprich die Festlegung und Abgrenzung einer Tätigkeit, als auch der Grad an Autonomie, der einer (Führungs-)Person in einer bestimmten Tätigkeit zugesprochen wird, definiert. Insbesondere kennzeichnet diese Dimension das Ausmaß der Autonomie und der Entscheidungsbefugnisse der Führungskraft (vgl. ebd., S. 187).

Im Rahmen der Gestaltung von Arbeitstätigkeiten werden diese drei Dimensionen immer wieder aufgegriffen und gelten als signifikant für Entwicklungsprozesse sowie für eine persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung, denn: „Die Möglichkeiten, Einfluss auf die eigenen Angelegenheiten zu nehmen, [...] selbst zu entscheiden oder zumindest mit zu entscheiden [...]“ (Kirchler 2011, S. 300), sind eine bedeutsame Voraussetzung für eine Lebensführung auf beruflicher Ebene, die die Persönlichkeitsentfaltung einer Person – eben auch im beruflichen Kontext – begünstigen. Handlungsspielräume sind damit eine wichtige Voraussetzung für Self-Leadership.

Erforderliche und förderliche Handlungsspielräume für sich selbst beeinflussende Führungskräfte schließen außerdem die Umgestaltung des physischen Umfelds mit ein. Vor diesem Hintergrund gibt es Konzepte wie das „Clean-Desk-Prinzip“, bei dem der Schreibtisch klar geordnet ist und nur das darauf steht, was man zum Arbeiten braucht und wie lange man es braucht. Je nach Konzept steht auch nichts Persönliches auf dem Schreibtisch. Ein anderes Beispiel sind Großraumbüros oder Co-Working-Spaces. Während die einen das monotone Gemurmel in Großraumbüros entspannt und das Gespräch an der Kaffeemaschine im Co-Working-Space inspiriert, fühlen sich andere in ihrer Ruhe gestört und können nicht produktiv arbeiten; jede:r ist verschieden (vgl. Schermuly 2019, S. 113). Der Einfluss des Arbeitsumfelds auf Zufriedenheit und Produktivität ist hinlänglich nachgewiesen (vgl. Ganserer/Kampkötter/Steffens 2021). Gleichwohl ist zu beachten, dass jeder Mensch anders ist und deshalb die Veränderung(en) des Arbeitsumfelds im Rahmen des Self-Leadership – soweit eben möglich – der Führungskraft überlassen werden sollte(n). Wird der Handlungsspielraum von der Führungskraft als angemessen wahrgenommen, kann

dies als eine Grundvoraussetzung für effektives Self-Leadership angesehen werden (vgl. Fritz 2006, S. 33).

Ein möglichst großer Handlungsspielraum wirkt sich auch positiv auf die Motivation aus. Im Verständnis des Self-Leadership-Ansatzes wird deutlich, dass der intrinsischen Motivation eine signifikante Bedeutung zuteilwird. Konkret zielt Self-Leadership u. a. darauf ab, kaum motivierende Aufgaben und Tätigkeiten dennoch effizient zu erfüllen. Darüber hinaus kann Self-Leadership dazu beitragen, dass die Führungskraft selbst ein hohes Maß an intrinsischer Motivation, an Interesse und Begeisterung für die Aufgabe entwickelt (vgl. Manz 1986, S. 585). Für das Erleben intrinsischer Motivation sind Gefühle von bzw. das Bedürfnis nach Selbstbestimmung (Self-Determination) und Kompetenz (Competence) als antreibende Faktoren zu nennen. Um das Gefühl von Kompetenz zu erlangen ist Selbstbestimmung eine Voraussetzung, indem eigene Fähigkeiten erweitert und ausgeübt werden können. Wiederum spiegelt das Bedürfnis nach Selbstbestimmung das Verlangen wider, sich frei von Verpflichtungen zu fühlen und dadurch autonom handeln zu können (vgl. Neck/Houghton 2006, S. 281). Als Grundvoraussetzungen für diesen Prozess sind neben realisierbaren Herausforderungen ein natürliches Streben nach diesen Gefühlen sowie ein realistischer Aufwand zur Bewältigung dieser Prozesse zu nennen. Das wiederum führt dazu, die eigenen Gefühle nach Selbstbestimmung und Kompetenz ansprechen und stärken zu können (vgl. Manz 1986, S. 592). Werden im Rahmen der organisationalen Aufgabenerfüllung diese Gefühle hervorgerufen, spricht eine Führungskraft wird durch die Ausführung entsprechender Tätigkeit intrinsisch motiviert, kann von effektivem Self-Leadership gesprochen werden. Sowohl durch die der Führungskraft zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten und der damit verbundenen Ausgestaltung der Handlungsspielräume als auch durch die Einflussnahme auf die Art der Aufgabenerfüllung kann das Gefühl der Selbstbestimmung gefördert werden (vgl. Fritz 2006, S. 34).

Möglichkeiten zur Erweiterung des Handlungsspielraumes bieten die Arbeitsumfeld-Strategien (Work Context Strategies) und die aufgabenbezogenen Strategien (Task Performance Process Strategies) (vgl. Manz 1986, S. 593). Eine Führungskraft kann durch Anwendung der Arbeitsumfeld-Strategien dazu beitragen, dass das Gefühl der Selbstbestimmung erhöht wird. Als konkrete Strategien der Arbeitsumfeldgestaltung können zum einen Möglichkeiten der Umgestaltung des direkten Arbeitsumfeldes, z. B. die Anordnung der Aktenordner, die Lautstärke des Telefonklingelns (und des Klingeltons) sowie Homeoffice oder Gleitzeit, genannt werden. Zum anderen kann die Gestaltung des sozialpsychologischen Arbeitskontextes wie Gruppennormen und Kommunikation mit Kolleg:innen entscheidend für eine Steigerung des Gefühls der Selbstbestimmung sein (vgl. Fritz 2006, S. 34). Durch die Fokussierung auf die Ausführung einer Tätigkeit im Rahmen der aufgabenbezogenen Strategien kann es der Füh-

rungskraft gelingen zu erkennen, welche Handlungen ihr besonders liegen und ihr ein positives Gefühl vermitteln. Diese gilt es folglich bewusst in die Arbeitstätigkeiten und die Aufgabenerledigung zu integrieren (vgl. ebd.).

In Hinblick auf die Besonderheiten von personenbezogenen Dienstleistungen in Organisationen der Sozialen Arbeit kommt es auf die Art und Weise an, wie eine Aufgabe ausgeführt wird. Hier werden vorausschauende, aufgabenbezogene Strategien notwendig. Einer Führungskraft sollten Wahlmöglichkeiten zur Ausgestaltung durch die Organisation zur Verfügung gestellt werden. In Anbetracht etwa des *Uno-actu-Prinzips* und der damit einhergehenden *Vergänglichkeit* (z. B. aufgrund der zeitgleichen Erstellung und Inanspruchnahme einer Beratung) werden konkrete Strategien wie *Eigenverantwortlichkeit des Handelns* und der zeitlichen Organisation der Arbeitstätigkeiten erforderlich. Darüber hinaus sollten zur Durchführung der in *Koproduktion* geleisteten personenbezogenen Dienstleistung selbstständige Entscheidungen getroffen werden können, z. B. eine Beratung in einem ansprechenden *Setting* (in einem Café) stattfinden zu lassen. So kann durch eine gezielte Einflussnahme und bewusste Gestaltung des zur Verfügung stehenden Handlungsspielraumes den Bedürfnissen der Klient:innen entsprochen werden (vgl. Hölzle 2017, S. 21).

Konnte ein Individuum den eigenen Handlungsspielraum durch Anwendung der *Arbeitsumfeld-Strategien* und der *aufgabenbezogenen Strategien* erweitern und ausgestalten, wird sich dies entscheidend auf eine Steigerung des Gefühls der *Selbstbestimmung* auswirken. Da ein Erleben dieses Gefühls maßgeblich Einfluss auf die *intrinsische Motivation* hat, die wiederum einen wichtigen Aspekt für den Prozess von *Self-Leadership* darstellt, kann dies für das Gelingen von *Self-Leadership* entscheidend sein. Ein gut ausgestalteter Handlungsspielraum ist somit als ein Zugang für effektives *Self-Leadership* anzuerkennen. Grundvoraussetzung für eine zielführende Anwendung der Strategien ist, dass der Führungskraft durch die Organisation überhaupt eine Möglichkeit zur Umsetzung der Strategien gegeben wird.

Im Bereich der Erweiterung von Handlungsspielräumen und dem Zuspruch von individuellen Gestaltungsmöglichkeiten besteht eine einfache und leicht zu bestimmende organisatorische Möglichkeit der Einflussnahme. Effektives *Self-Leadership* kann nur dann gelingen, wenn der Führungskraft von der Organisation entsprechende Befugnisse sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume zugesprochen bzw. eingeräumt werden. Innerhalb derer muss ein selbstständiges, autonomes Handeln möglich sein und es müssen Strategien des *Self-Leadership* eigenständig angewendet werden können, um sich effektiv selbst beeinflussen und selbst zu führen (vgl. Fritz 2006, S. 34). Das Gefühl der Selbstbestimmung und die Möglichkeit des autonomen Handelns sowie die damit einhergehende Steigerung der Motivation können auch durch die Partizipation der Führungskräfte an Entscheidungen, insbesondere an der Zielsetzung von Organisationen, gesteigert werden.

5.4 Partizipationsmöglichkeiten

Im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit kann die Partizipation an den Zielen eine Möglichkeit der Organisation darstellen, Einfluss von Mitarbeitenden an der Organisation strukturell vorzusehen. Ziele haben wichtige Funktionen in Organisationen, neben einer motivationalen Funktion bieten Ziele vor allem die Chance zur Identifikation. Das ist deshalb eine wichtige Funktion, weil über die Identifikation mit den Werten und Zielen einer Organisation eine emotionale Bindung an eine Organisation erfolgen kann. Die emotionale Bindung firmiert im Fachdiskurs auch unter dem Label affektives Commitment und beschreibt eine besonders gute Art der Bindung zwischen Organisation und Mitarbeitenden. Sie ist vor allem durch drei Aspekte gekennzeichnet:

- Mitarbeitende akzeptieren Werte und Ziele einer Organisation nicht nur, sondern sie haben zusätzlich einen starken Glauben an diese Werte.
- Es ist die Bereitschaft vorhanden, sich über das übliche Maß hinaus für die Organisation zu engagieren.
- Es liegt das Bedürfnis vor, Mitglied der Organisation zu bleiben.

Mit einem hohen affektiven Commitment geht einher, dass die Bindung an die Organisation für betreffende Mitarbeitende eine große persönliche Bedeutung hat. Die Verbundenheit entsprechender Beschäftigter entspricht ihrem Wünschen und Wollen (vgl. Löhle 2017, S. 51ff.). Vor dem Hintergrund der hohen Anteile an Beziehungsarbeit in sozialen Berufen ist Bindung von Mitarbeitenden auch eine Voraussetzung für kontinuierliche Beziehungsarbeit zwischen Fachkraft und Adressat:in einer sozialen Leistung. Eine hohe Fluktuation von Mitarbeitenden kann sich dramatisch auf die Durchführung sozialer Dienstleistung auswirken, d. h. zu einer enormen Verschlechterung führen. In der Kinder- und Jugendhilfe etwa sind Hilfen mitunter davon geprägt, dass Eltern höchstpersönliche Angelegenheiten – z. B. Erfahrungen aus der eigenen Kindheit oder auch Partnerschaftskonflikte – mit einer Fachkraft teilen (müssen), damit eine Erziehungshilfe Wirkung zeigen kann. Ein ständiger Wechsel der betreuenden Fachkraft sorgt in solchen Fällen fast mit Garantie dafür, dass die Hilfe nicht erfolgreich sein kann. Deshalb sind gerade in sozialen Berufen Bindung und damit auch Partizipation von Mitarbeitenden besonders bedeutsam.

Mit Blick auf gemeinsame Zielentwicklung zwischen Mitarbeitenden und Organisation ist jedoch zu beachten, dass der Organisationszweck und die individuellen Handlungsmotive der Mitarbeitenden bzw. der Führungskräfte nicht immer deckungsgleich sind, vielmehr nicht selten in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. Das ist nicht ungewöhnlich, denn Mitarbeitende in einer Organisation haben auch Individualziele, unabhängig von den Organisationszielen, z. B. Vereinbarkeit mit der Familie, Flexibilität in der Zeitein-

teilung oder schlicht Geldverdienen. Die Individualzielen müssen dabei nicht immer zwingend mit den Organisationszielen harmonieren. Das ist bei flexiblen Arbeitszeiten gut erkennbar: Während das Individualziel eines bzw. einer Mitarbeitenden sein könnte, jeden Tag frei und flexibel zu entscheiden, wie er oder sie arbeiten möchten, hat die Organisation ggf. den Bedarf, festgelegte Telefon- oder Sprechzeiten ausweisen zu können. Beide Aspekte haben jedoch innerhalb der Organisation ihre Berechtigung, wie z. B. mit Bezug auf das ausgeführte Beispiel an vielseitigen Konzepten für flexible Arbeitszeiten in unterschiedlichen Organisationen bereits erkennbar ist. Einer möglichen Diskrepanz von Zielen in unterschiedlichen Bereichen sollte entgegengewirkt werden. Die Organisation sollte den Fokus nicht ausschließlich auf die definierten Organisationsziele zur Erreichung des ideellen Zwecks richten, sodass die individuellen Handlungsmotive der Mitarbeitenden kaum Berücksichtigung finden. Ebenso sollte es nicht zu einer vornehmlichen Verfolgung der individuellen Handlungsmotive seitens der Mitarbeitenden kommen, da ansonsten die Organisationsziele außer Acht gelassen werden würden. Partizipation nimmt hier eine wichtige Rolle ein, denn wenn Mitarbeitende bei der Auswahl und Ausgestaltung von Organisationszielen beteiligt werden, sind die Ziele gemeinsam aushandelbar, und es steigt die Chance und Wahrscheinlichkeit, dass die Ziele auch intrinsisch motiviert von den Mitarbeitenden mitgetragen werden. Die Möglichkeit der Identifikation und die positiven Folgen für Mitarbeitendenbindung unterstreichen, wie sinnvoll Partizipation mit Blick auf die Organisationsziele ist. Auch im Self-Leadership-Ansatz wird Zielen eine wesentliche Rolle zugeschrieben, da diese maßgeblich zur Bildung intrinsischer Motivation beitragen können.

Für die Führung bedeutet es, dass es nicht um die Setzung eines maximalen Regelungsgrades geht. Sondern umgekehrt: Es geht um die Gewährung eines maximalen Handlungsspielraums und Freiheitsgrades bei gleichzeitiger Gewährleistung der Funktionsfähigkeit des Systems. Um es mit einer Metapher zu beschreiben: Notenlinien und Noten sind wichtig, aber sie sind nicht die Musik. Peter Drucker hat dieses Prinzip in seiner Managementtechnik „Führen mit Zielen und Selbstkontrolle“ („management by objectives and self-control“) umgesetzt, die an den Arbeitszielen ansetzt und den Weg zu diesen Zielen den Geführten überlässt. Er bezeichnet es selbst als „Freiheit im Rahmen des Gesetzes“ und als „Managementphilosophie“ (vgl. Drucker zit. nach Kaehler 2020, S. 80).

Im organisatorischen Kontext unterliegen individuelle Handlungsmotive sowohl eigenen als auch externen Zielvorgaben. Durch die übergeordnete Zielsetzung nach dem „Top-down-Verfahren“ wird eine Einflussnahme auf das Führungshandeln realisiert. Die Führungskraft kann im Rahmen ihrer Funktion und in ihrem Arbeitshandeln auf verschiedenen Ebenen bei der Zielsetzung (abteilungs-, bereichs- oder organisationsbezogen) eingebunden werden. Hier sollten die individuellen Ziele zunächst untergeordnet werden. Notwendigerweise

sollte eine Anerkennung der und eine Identifikation mit den übergeordneten Zielen angestrebt werden, um die motivierenden Eigenschaften von Zielen möglichst konstant zu halten. Ziel sollte es sein, dass sich individuelle und organisatorische Ziele ergänzen und nicht im Gegensatz zueinanderstehen. Durch die Partizipation der Führungskraft an der Zielsetzung besteht die Chance, die individuellen Ziele und Handlungsmotive mit den übergeordneten Zielen der Organisation in Einklang zu bringen. Damit kann erreicht werden, dass die von der Organisation gesetzten Ziele einen ebenso motivierenden Einfluss auf die Führungskraft selbst ausüben können (vgl. Fritz 2006, S. 36f.). Wenn Mitarbeitende mehr Verantwortung haben und Prozesse in ihrem Verlauf bestimmen können, können sie sich auch stärker als Person einbringen und die Arbeit so gestalten, wie sie sie für richtig halten. Wichtig ist dafür aber, keine „Scheinbeteiligung“ zu schaffen. Scheinbeteiligungen finden z. B. dann statt, wenn Mitarbeitende nach ihrer Meinung gefragt werden, die Entscheidung aber weiterhin von anderen getroffen wird. Ein weiterer „Stolperstein“ bei einer hohen Beteiligung von Mitarbeitenden liegt darin, dass ausgesprochen hohes Engagement auch die Gefahr von Burn-out mit sich bringt (vgl. Sisoletsky/Rana/Herzberg 2017, S. 21). Insofern ist es wichtig, ein funktionierendes betriebliches Gesundheitsmanagement vorzuhalten, sodass im Sinne von Prävention Überlastungen früh erkannt werden können.

Durch die Entfaltung des motivierenden Potenzials wird Self-Leadership gefördert. Denn: Ein effektives Self-Leadership ist nur möglich, wenn eine hohe Übereinstimmung zwischen organisationalen und individuellen Zielen erreicht wird und die Führungskraft entsprechende Anstrengungen unternimmt, diese Ziele ebenfalls anzustreben. Durch das Erreichen der Ziele kann die intrinsische Motivation erneut erhöht werden und die Führungskraft sich als effektiv selbst beeinflussend und selbst führend wahrnehmen (vgl. Fritz 2006, S. 39).

6 Kritische Betrachtung und Diskussion

Handlungsspielräume sind angesichts einer veränderten Arbeitswelt wichtig und relevant. Aktuelle Beispiele zeigen das eindrücklich, nicht für alle neuen Entwicklungen gibt es Regeln. Wie z. B. „funktioniert“ Kommunikation im digitalen Raum? Welche kommunikativen Regeln zur Verständigung ändern sich bei der Kommunikation via Videokonferenz gegenüber einer Kommunikationssituation in einem analog geführten Gespräch? Gehört es sich beispielsweise zu einem „guten Miteinander“, das Bild bei einer Videokonferenz einzuschalten? Verändert sich die Situation, wenn ich mit mehreren Menschen bei einer Videokonferenz bin? Was ist für mich gut (z. B. Gewähre ich Blicke in mein Wohnzimmer, wenn ich mein Bild einschalte?), was ist für andere gut (ggf. Vertrauensaufbau, wenn andere mein Gesicht sehen können)? Wie lauten die Regeln bei einer Videokonferenz, und wie gehe ich mit aufkommenden Konflikten zwischen unterschiedlichen Regeln um? Das Bild bei einer Videokonferenz einzuschalten, entspricht z. B. nicht dem Gebot der Datensparsamkeit, ist aber für den Vertrauensaufbau ggf. wichtig. Das ist insbesondere dann ein relevanter Punkt bzw. Konflikt, wenn einzelne Teilnehmende an einer Videokonferenz die technische Möglichkeit, den Hintergrund zu verändern, nicht beherrschen.

An diesem einfachen Beispiel wird deutlich, dass neue Möglichkeiten durch digitale Technologien Orientierung benötigen, wie damit umgegangen werden kann. In nur wenigen Fällen gibt der Arbeitgeber eine klare Orientierung, zumal es auch um professionelle Erwägung der Zusammenarbeit in puncto Beziehungsaufbau geht. Hier finden auch professionelle Erwägungen statt, die abseits von Datenschutzbestimmungen und Sicherheitsvorkehrungen einer Abwägung von Sozialarbeiter:innen vor Ort bedürfen. Es wird deutlich, dass Selbstbestimmung unter den Aspekten von Selbstführung insbesondere dann notwendig ist, wenn eine Regelungslücke vorhanden ist. Durch die VUCA-Welt ist zu erwarten und absehbar, dass es zunehmend Regelungslücken gibt, die mit „gesundem Menschenverstand“ unter Berücksichtigung professioneller Aspekte (selbst) zu lösen sind. Self-Leadership ist deswegen ein Führungsansatz, der der (den) veränderten Umwelt(en) Rechnung trägt und an vorhandene Konzepte anschließt. Es ist keine gänzlich neue Erfindung, wie die Verweise auf Manz aus den 1980er-Jahren zeigen. Neu ist, Self-Leadership in einem schlüssigen Gesamtkonzept für (Soziale) Organisationen zu denken und als adäquate Antwort auf die veränderte(n) Umwelt(en) zu betrachten.

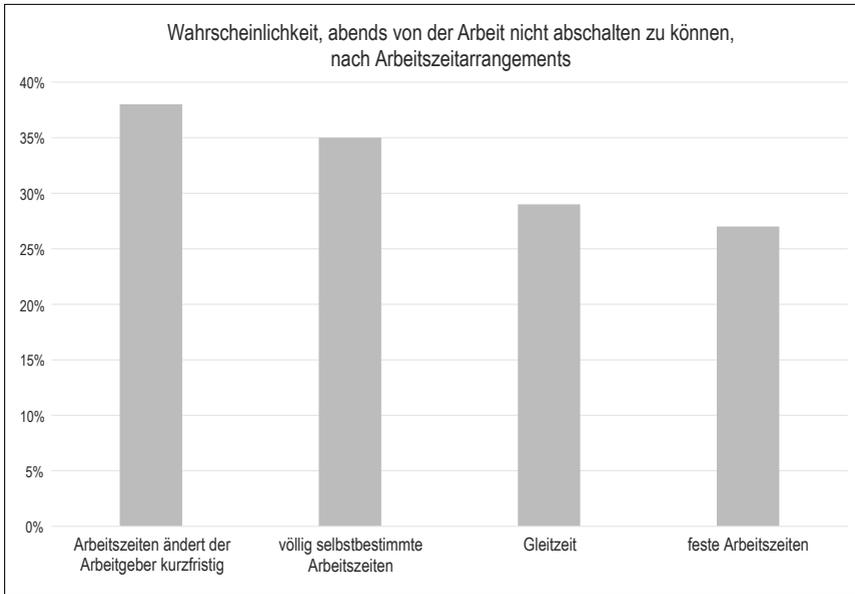
Freiheit zur Selbstorganisation vs. Notwendigkeit zur Selbstorganisation

Arrangements für selbstorganisiertes Arbeiten haben darüber hinaus das Potenzial, die Work-Life-Balance und Gesundheit von Beschäftigten zu verbessern. Am Beispiel selbstorganisierter Arbeitszeiten und -orte ist das gut erkennbar. Wenn Beschäftigte die Möglichkeit haben, die Arbeitszeit und/oder den Arbeitsort (teilweise) selbst zu organisieren, ist die Erwerbsarbeit leichter mit außerberuflichen Tätigkeiten (z. B. Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Hobbies, etc.) unter einen Hut zu bringen und Wegzeiten können gespart werden. Gesundheitliche Belastungen können vermieden werden, die häufig mit einer schlechten Work-Life-Balance und langen Pendelzeiten einhergehen (vgl. Lott 2017, S. 3).

Die Forschung hat unterschiedliche Ergebnisse zur Frage von Selbstorganisation. Einerseits zeigt sie: Eine bessere Gesundheit und Work-Life-Balance hat, wer den Arbeitsort und die Arbeitszeit teilweise selbst bestimmt, z. B. mit Gleitzeit die Anfangs- und Endzeiten des Arbeitstages selbst festlegen kann (vgl. BAuA 2016; Lott 2015). Wenn Arbeit außerhalb der regulären Arbeitszeit erledigt werden muss, belastet das Beschäftigte mit teilweise selbst organisierten Arbeitszeiten weniger (vgl. Schiemann 2013) und sie sind zufriedener mit dem Job (vgl. Gallie et al. 2012; Raghuram/Wiesenfeld 2004).

Andererseits kann es auch ein „Zuviel“ an Selbstorganisation geben. Häufig belastet völlige Autonomie das Wohlbefinden von Mitarbeitenden (vgl. Galvin/Schiemann 2012; Kubicek et al. 2014; Schiemann/Galvin 2008). Ein Problem zeigt sich vor allem im Abschalten von der Arbeit (siehe Abbildung 19): Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende von der Arbeit nicht abschalten können, ist bei völliger Selbstbestimmung der Arbeitszeit ebenso hoch wie bei durch den Arbeitgeber kurzfristig festgelegter und veränderter Arbeitszeit (vgl. Lott 2017, S. 3).

Abbildung 19: Abschalten bei unterschiedlichen Arbeitszeitarrangements



Quelle: Sozio-oekonomisches Panel 2011 und 2012 zit. n. Lott 2017 (Anmerkung: Selbsteinschätzung der Befragten, N = 10.671)

Die Pole können verkürzt als Chance und Gefahr zwischen Freiheit zur Selbstorganisation vs. Notwendigkeit zur Selbstorganisation zusammengefasst werden. Dabei ging es in den dargestellten Untersuchungen „nur“ um die selbstbestimmte Gestaltung von Arbeitsarrangements (Zeit und Ort). Es ist jedoch davon auszugehen, dass der dort beschriebene Effekt zwischen Freiheit und Notwendigkeit auch auf andere Bereiche der Selbstbestimmung zu übertragen ist, da sich die gleichen Pole auftun. Arbeitsarrangements lassen sich jedoch sehr gut empirisch und wissenschaftlich erfassen, weil der Ort und die Zeit sehr gut zu erheben und zu bestimmen sind. In anderen Zusammenhängen ist die Frage des Grades der Selbstorganisation nicht anhand so klarer Parameter zu erfassen – etwa wie hoch der Grad der Selbstorganisation von Entscheidungen in unklaren oder komplexen Situationen ist. Unklare und komplexe Situationen sind schwer anhand klarer Kriterien zu bestimmen, das macht ihren Charakter aus. Deshalb sind hier sowohl der Grad an Freiheit in der Selbstbestimmung als auch dessen Auswirkungen schwieriger zu messen.

Freiheiten im System zu haben, bedeutet gleichzeitig, diese Freiheiten mit eigenen Konzepten und Ideen zu füllen. Und diese Herausforderungen wird bei der selbstbestimmten Gestaltung von Arbeitsarrangements über Zeit und Ort

deutlich. Entscheidet sich z. B. ein:e Mitarbeiter:in durchweg im Homeoffice zu verbleiben, muss selbst organisiert werden, wie eine Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatem erfolgt – kein einfaches Unterfangen, wie viele in der Coronapandemie im eigenen Erleben feststellen konnten.

Daraus ist abzuleiten, dass Self-Leadership nicht mit völliger Autonomie gleichgesetzt werden kann und darf. Würde das geschehen, wäre eine Überforderung der Führungskräfte und Mitarbeitenden die Folge. Self-Leadership braucht klare Regeln und Rahmenbedingungen, so paradox das auch klingen mag. Die Handlungsempfehlungen der Strategiedimensionen sind deshalb so bedeutsam: Sie stellen einen Rahmen und Regeln dar, nach denen organisiert werden kann, ohne Führungskräfte zu überfordern. Eine der größten Herausforderungen in Organisationen der Sozialen Arbeit liegt sicherlich darin, entsprechende Räume einzurichten. Das Geld dafür ist oft nicht da, der Fachkräftemangel zerrt ohnehin an den Arbeitszeiten, und im Rahmen der (Re-)Finanzierung von Stellen sind zusätzliche Gelder und damit Zeiten in der Regel nicht drin (siehe Kapitel 2). Da gilt es auf der Führungsebene, unter Berücksichtigung der jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingungen und (Re-)Finanzierungsmöglichkeiten kreativ und pragmatisch zu überlegen. Beispiele, um Räume anhand vorhandener Modi zur Gestaltung von Arbeitszeit abseits von Adressat:innenkontakt oder administrativer Tätigkeiten zu nutzen, könnten etwa in der Supervision oder in kollegialer Beratung liegen. Wie neue Räume geschaffen werden, dafür kann es kein Patentrezept geben, Wege zu Einrichtung von Räumen für Self-Leadership können je nach Organisation sehr unterschiedlich aussehen. Ist es gelungen, Räume zu schaffen, bedarf es der inhaltlichen Ausgestaltung von Self-Leadership. Einen ersten Anfang können die Handlungsempfehlungen im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen finden. Von hier aus müssen sich dann individuelle Wege entwickeln (können). Eine Schulung in Grenzmanagement, um eigene Grenzen zu erkennen (vgl. Lott 2017) oder (immer beliebter gewordene) Praktiken zur Gesunderhaltung wie Übungen zur Achtsamkeit oder Meditation können hilfreich sein. Sich selbst zu (er)kennen, klingt für einige möglicherweise etwas spirituell, ist jedoch eine sehr notwendige Alltagskompetenz, um Überforderung zu bemerken und zu verhindern. Eine hohe Anerkennung, auch bei Betrieben, genießt in dem Zusammenhang die sogenannte achtsamkeitsbasierte Stressreduktion nach Kabat-Zinn (vgl. Kaehler 2020, S. 495).

Gelingt diese nicht, stellt sich neben einem Burn-out auch die Gefahr des Quiet Quitting ein. Quiet Quitting (dt. leises Aufhören) wird als jüngerer Trend im Personalmanagement – und vielfach (noch) populärwissenschaftlich, in der Beratungsszene und daher vor allem auf nicht wissenschaftlichen Internetseiten – zunehmend diskutiert. Nach dem bisherigen Diskussionsverlauf kann es als eine Variante des „Dienstes nach Vorschrift“ gesehen werden, bei dem nur das getan wird, was im Rahmen der dienstlichen Aufgaben getan werden muss. Das Quiet Quitting ist jedoch kein Ergebnis von fehlender Arbeitsmotivation

oder eine kollektive Arbeitskämpfmaßnahme als Vorstufe zum Streik, sondern vielmehr aus der Erkenntnis heraus geboren, dass sich der eigene Wert nicht aus Produktivität ergibt (vgl. Kotrba 2022). Damit stellt es einen Gegenpol zu den Bemühungen von Arbeitgebern dar, sich über die Organisation und die Arbeit – und damit vielfach auch über die Produktivität im Rahmen von Arbeitsarrangements – zu identifizieren. Das Quiet Quitting ist mit dem individuellen Wunsch nach psychischer Gesundheit verbunden und zielt darauf ab, berufliche Pflichten zu erfüllen, während gleichzeitig auch das Ziel der Karriere im Blick gehalten wird (vgl. Lord 2022). Es wird genug getan, um den Anforderungen zu entsprechen. Es besteht jedoch nicht der Wunsch, sich über die Maßen hinaus von Kolleg:innen oder Vorgesetzten abzugrenzen. Es ist zu erwarten, dass der Trend im Rahmen der seit 2022 verstärkten Inflation weitere Sympathisant:innen erhält, wenn die Kaufkraft von Mitarbeitenden bei gleicher Arbeit abnimmt.

Self-Leadership und die Generationenfrage im Personalmanagement

Self-Leadership ist nicht als eine Antwort auf die Generationenfrage (misszu) verstehen. Die Generationenfrage beschäftigt sich damit, in Unterscheidung der Generationen Baby Boomer, Z, Y, ME, etc. (es gibt unterschiedliche Unterteilung, diese hier werden jedoch häufig genannt) unterschiedliche Maßnahmen zur Herstellung von Arbeitgeberattraktivität (auch Employer Branding genannt) herzustellen. Im Kern geht es bei der Generationenfrage darum, ob Arbeitgeber wirklich „neuen“ und nach Generationen eingeteilt unterschiedlichen Arbeitnehmenden gegenüberstehen, die jeweils anders behandelt werden wollen. Dazu ist generell festzustellen, dass diese Unterscheidung aus wissenschaftlicher Perspektive höchst fraglich ist. Es ist schon an unterschiedlichen Namen von Zeiträumen der Geburtsjahrgänge (Generation „Y“ oder „Why“, Generation „Golf“, Generation „Baby Boomer“ etc...) zur Zuordnung (mutmaßlich) identifizierten Generationen erkennbar, dass es kaum einen abgrenzbaren Bereich gibt: Generationen gehen ineinander über, Verhalten und Bedürfnisse lassen sich nicht am Jahrgang eines Menschen erkennen. Auch wissenschaftlich gibt es keine belastbaren Belege, die eine Unterteilung in Generationen mit der Zuschreibung von spezifischen Merkmalen erlauben würden. Twenge et al. (2010, S. 1118) geben einen guten Überblick und fassen zusammen, dass ein Großteil der vorhandenen Literatur sich auf nicht empirische Quellen wie anekdotische Berichte oder Extrapolationen stützt, die auf der Lebenserfahrung der verschiedenen Generationen basieren; bestenfalls stützt sich die Literatur auf qualitative Interviews (z. B. Chester 2002: *Employing Generation Why*; Lancaster/Stillman 2003: *When Generations Collide*; Tulgan 2003 *Managing Generation X* und 2009: *Not Everyone Gets a Trophy*; Zemke/Raines/Filipczak 1999: *Generations at Work*). Die wenigen systematischen Studien über Generationsunterschiede am Arbeitsplatz (z. B. Cennamo/Gardner 2008; Davis/Pawlowski/Houston 2006; Jurkiewicz/Brown 1998; Wong/Gardiner/Lang/

Coulon 2008) verwendeten Messungen, die nur zu einem Zeitpunkt durchgeführt wurden, und ein Design, das nicht zwischen Alters- oder Karrierestufenunterschieden und Generationsunterschieden differenzieren kann (vgl. Schaie 1965). So wurde in zwei Querschnittsstudien festgestellt, dass die Generation ME mehr Wert auf Statuserwerb und Leistungsstreben legt, aber beide Autoren räumten ein, dass dies wahrscheinlich eher auf das Karrierestadium als auf die Generation zurückzuführen ist (vgl. Cennamo/Gardner 2008; Wong et al. 2008). Einige aktuellere Veröffentlichungen stellen spezifische Bedürfnisse einer Generation Y infrage und konstatieren gar, dass es die Generation Y nicht gebe. Die Zeitarbeitsfirma Orizon kommt in einer Arbeitsmarktstudie von 2014 zu dem Ergebnis, dass Präferenzen von Arbeitgeberleistungen bei allen Generationen gleich sind⁹ (vgl. Lixenfeld 2014). Das ideale Design für eine Studie über Generationsunterschiede ist ein sequenzielles Kohortendesign (vgl. Schaie 1965), bei dem die Datenerhebung in jungen Jahren beginnt und mehrere Generationen im Laufe ihres Arbeitslebens in Längsrichtung verfolgt werden. Twenge et al. stellen 2010 (S. 1119) fest, dass es einen solchen idealen Datensatz zur Messung von Arbeitswerten nicht gibt. Nach unserem Wissen ist das aktuell noch immer nicht der Fall. Vielmehr ist es empfehlenswert, in Lebensphasen zu denken: Genauso wie es Anfang 20-Jährige gibt, die verheiratet sind, drei Kinder haben und am Wochenende am liebsten spazieren gehen, gibt es Mitte 50-Jährige, die allein leben, jedes Wochenende lange ausgehen und außerhalb der Arbeit wenig geregelte Alltagsabläufe und Strukturen haben. Das unterstreicht, dass Personalmaßnahmen nicht mit dem „Gießkannenprinzip“, sondern individuell auszurichten sind. Weil nicht jede:r Mitarbeiter:in individuell betrachtet werden kann (siehe auch die Ausführungen zu den Menschenbildern, Kapitel 3.1), ist es nachvollziehbar, dass Führungskräfte und Organisationen nach Modellen und Kategorien suchen, anhand derer sie sich orientieren und Personalmaßnahmen konstruieren können. Statt sich an Generationen auszurichten, empfiehlt es sich jedoch, sich an Lebensphasen zu orientieren (vgl. z. B. Rosken 2020a: Stärken- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement). Damit das gelingt, muss per se „näher“ hingeschaut werden. Dann ist nämlich nicht das Alter, sondern die Lebenssituation von Bedeutung, die zumindest weniger gut von (Personal-) Akten abgelesen werden kann. Das macht deswegen Sinn, weil das Alter von Beschäftigten viel weniger Hinweise auf Bedürfnisse gibt als die Lebenssituation. Lebensphasenorientiertes Personalmanagement knüpft an Self-Leadership an, indem gute Selbstkenntnis und -reflexion zu einer realistischen Einschätzung individueller Arbeits- und Leistungsfähigkeit beitragen (vgl. Rosken 2020b, S. 456), die sich auch gänzlich konträr zu alters(un)üblichen Eigenschaften verhalten kann.

9 Befragt wurden 2.051 Arbeitnehmende sowie Arbeitssuchende bis 65 Jahren (vgl. Orizon 2014).

7 Fazit

Bisherige Ausführungen zum Self-Leadership beschäftigen sich fast ausschließlich mit dem gewinnorientierten Sektor. Der Ausgangspunkt vorliegender Publikation ist daher dem Vorhaben entsprungen, Self-Leadership als Ansatz für Soziale Organisationen systematisch zu erfassen. Das ist erforderlich, weil Soziale Organisationen in der Tendenz anders – und zwar stärker hierarchisch – organisiert sind. Gleichsam sind Soziale Organisationen durch das Objekt der Führung, meist ein ideelles Ziel der Sozialen Arbeit, anderen Ansprüchen an Führung und den Umgang mit Menschen ausgesetzt. Davon unbenommen sind Soziale Organisationen jedoch in gleicher Weise Herausforderungen wie Finanzkrise, Digitalisierung, Globalisierung, Fachkräftemangel sowie Klimawandel und Coronapandemie – manche fassen diese Einflüsse in der VUCA-Welt zusammen – ausgesetzt. Die persönliche Herausforderung anzunehmen, sich selbst zu führen, wird in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt benötigt. Zu unterschiedlich, unvorhersehbar und komplex sind die Herausforderungen, als ein fest vorgegebenes Führungskonzept oder eine hohe Regulierung von Arbeit in einer Organisation erfolgversprechend sein könnten. Führungskräfte brauchen Spielraum bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten. Self-Leadership geht davon aus, dass eine Führungskraft sich zunächst selbst führen können muss, bevor sie andere erfolgreich führen kann. Dafür braucht eine Führungskraft Spielraum sowie – sowohl tatsächlich als auch im übertragenen Sinne – Räume und Zeit für Selbstreflexion. Denn ein effektives Self-Leadership beginnt anfänglich mit der bewussten Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit den persönlichen Verhaltens- und Denkweisen sowie mit dem Wissen um die Stärken und Schwächen, verbunden mit der Frage nach individuellen Verhaltenseigenschaften. Gleichsam bedeutend sind hierbei die inneliegenden Motivationsprozesse, da Self-Leadership den Fokus vor allem auf den Bereich der intrinsischen Motivation richtet. Es gilt die individuellen Handlungsmotive fortwährend zu hinterfragen und Impulse zur Veränderung daraus abzuleiten. Grundsätzlich stehen diese Entwicklung und somit auch die Möglichkeit zum Self-Leadership allen Führungskräften zur Verfügung. Doch ist es für die Fähigkeit der Selbstführung notwendig, ambitioniert aus sich selbst heraus sowie intrinsisch motiviert die Anstrengungen zu unternehmen. Seitens der Führungskraft muss für diesen Entwicklungsprozess vor allem die grundlegende Bereitschaft, Willenskraft sowie Motivation in den Prozess eingebracht werden, um das bestmögliche Potenzial entfalten zu können. Das erfordert von einer Führungskraft viel Mut und Ehrlichkeit mit sich selbst. Der Grund dafür liegt darin, dass die persönliche Weiterentwicklung eines Menschen auch immer mit der Überwindung

von Ängsten wie Schwächen, Versagen oder der Angst vor dem eigenen Ich (Kapitel 4.1) zu tun hat. Durch die Anwendung und Verknüpfung der in den Self-Leadership-Strategiedimensionen enthaltenen Handlungsempfehlungen erhält eine Führungskraft eine Arbeitshilfe, Ängste zu überwinden und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Damit wird es ihr möglich, eigene Potenziale und Ressourcen nachhaltig nutzbar zu machen und so eine effektive Leistungssteigerung zu erzielen (vgl. Furtner 2018, S. 5). Daran wird deutlich, dass Entwicklungen für erfolgreiches Self-Leadership nicht im Arbeitsalltag zwischen „Tür und Angel“ geschehen können.

Voraussetzungen für erfolgreiches Self-Leadership liegen jedoch nicht nur individuell an der jeweiligen Führungskraft, sondern auch an den Rahmenbedingungen einer Organisation, in der die Führungskraft tätig ist. Demnach sind an diesem Punkt auch die Grenzen der Möglichkeiten der Entwicklung von Führungskräften zu finden. So können die organisatorischen Kontrollsysteme, die vorhandene Führungskultur, die Handlungsspielräume und die Partizipationsmöglichkeiten (siehe Kapitel 5), die alle Formen der organisatorischen Einflussnahme für das Gelingen von Self-Leadership darstellen, auch im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit Grenzen für die Entwicklung von Führungskräften aufzeigen. Eine Führungskraft kann noch so viel Bereitschaft und Motivation mitbringen, ihr Verhalten und ihre Handlungen anhand der Self-Leadership-Strategiedimensionen zu hinterfragen und zu reflektieren, an ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu arbeiten und ihre Stärken identifizieren – dies alles scheint hinfällig, wenn die organisatorischen Voraussetzungen nicht ausreichend vorhanden sind.

Eingangs wurden vier Leitfragen für die Betrachtung von Self-Leadership in Sozialen Organisationen für diese Publikation gestellt, auf die abschließend noch einmal kurz in zusammenfassender Manier Rückbezug genommen wird.

1. Welche Möglichkeiten eröffnet ein reflektierter Umgang mit der eigenen Persönlichkeit, mit den eigenen Kompetenzen und Stärken?

Die Möglichkeiten sind vielfältig und nicht (nur) dem Self-Leadership zuzuschreiben. Vielmehr ist es so, dass durch Self-Leadership die Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung und damit zur Entdeckung und Ausprägung von Kompetenzen und Stärken systematisch gefördert werden. Insbesondere die Handlungsempfehlungen der Strategiedimensionen geben hier konkrete Anhaltspunkte in Form von „Arbeitshilfen“ für Führungskräfte (Kapitel 3.2.2).

2. Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen Self-Leadership und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten finden?

Self-Leadership als Ansatz bietet eine Möglichkeit, systematisch die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten als Individuum und als Führungskraft zu berücksichtigen. Im Self-Leadership geht es weniger um die Frage, wie ich meine

Mitarbeitenden zur Arbeit motiviert bekomme – obwohl das oft als ein Hauptzweck von Führung angeführt wird. Vielmehr wird hier von einer anderen Logik ausgegangen: Wenn Führungskräfte sich inklusive ihrer Stärken und Schwächen gut kennen, dann können sie sich angesichts dieser Erkenntnis bewusst verhalten (= selbst führen). Dieses bewusste Verhalten ist die Voraussetzung dafür, Mitarbeitende ebenfalls dazu zu animieren, sich bewusst unter Berücksichtigung ihrer Stärken und Schwächen zu verhalten und zu entwickeln. Auf diese Weise betrachtet, könnte die Führungsfunktion als ein positives „Nebenprodukt“ von Selbstführung gesehen werden. Und so sollte es auch betrachtet werden, denn die „erzwungene Selbstentwicklung“ zum Zwecke einer guten Führung ist zum Scheitern verurteilt. Self-Leadership funktioniert nur intrinsisch motiviert, weswegen eine Führungskraft „bei sich“ bleiben muss. Daraus entstehen in der Folge automatisch positive Führungseffekte. Denn Führungskräfte sind nach Studien in ihrem Handeln besonders dann erfolgreich, wenn sie als authentisch wahrgenommen werden und als Vorbild fungieren (vgl. Haas et al. 2017¹⁰; von Velasco 2017, S. 178). Self-Leadership ist ein Ansatz, der systematisch auf die individuelle Entwicklung von Führungskräften abzielt und damit erreicht, dass Führungskräfte authentisch agieren und damit auch eine Vorbildfunktion einnehmen (können).

3. Was benötigen Führungskräfte zur Kultivierung der eigenen Stärkung, der eigenen professionellen Rolle?

Im Besonderen benötigen Führungskräfte dafür dreierlei:

- a) Die intrinsische Motivation zur Selbstentwicklung und die Willenskraft, sich mit eigenen Schwächen und Ängsten auseinanderzusetzen.
- b) Räumliche, zeitliche und personelle (z. B. durch Supervision) Ressourcen, um sich mit der bewussten Selbstentwicklung auseinandersetzen zu können.
- c) Unterstützung von der Organisation mit den unter b. genannten Ressourcen und ein Arbeitsumfeld, das eine positive Fehlerkultur praktiziert. Der Umgang mit Schwächen und Ängsten bringt zudem mit sich, offen mit (eigenen) Fehlern umzugehen, um daraus Lernpotenziale zu erhalten (auch Fehlerkultur genannt) (vgl. Oser/Spychinger 2005, S. 27; 42).

10 Zwar sagen viele Studien dies aus, es gibt jedoch auch einschränkende Hinweise bezüglich dieser Feststellung zu berücksichtigen. Nach der Ansicht von Haas et al. ist die Anzahl der Studien zu Antezedenzen authentischer Führung zu gering, als eine Aussage darüber zulässig wäre, wann eine Führungskraft als authentisch wahrgenommen wird (S. 12). Ferner ist anzumerken, dass bei zitierter Publikation auch Studien zu politischer Führung herangezogen wurden, was die Beschreibung und Abgrenzung des Phänomens Führung für den organisationalen Kontext nicht wie zuvor differenziert berücksichtigt (siehe zur Differenzierung Kapitel 3.2).

4. *Welche Möglichkeiten der organisatorischen Einflussnahme begünstigen individuelles Self-Leadership?*

In Kapitel 5 wurden die Möglichkeiten der organisatorischen Einflussnahme beschrieben. Besonders wichtig dabei ist, dass es eine modellhafte Beschreibung ist, mit der aus einer Organisationsperspektive systematisch an die Frage von Self-Leadership herangegangen werden kann. Je nach Organisation können die Schwerpunkte jedoch in unterschiedlichen Bereichen liegen oder aber in sehr kleinen Details, die mit dieser Beschreibung und ihrer vorgenommenen Unterteilung nicht direkt erfasst werden können. Aber die Unterteilung gibt Anhaltspunkte, in welche Richtung innerhalb einer Organisation geblickt werden kann.

Sicherlich ist für Soziale Organisationen eine der Hauptherausforderungen der hierarchische Aufbau. In Kapitel 2 wurde auf Besonderheiten Sozialer Organisationen hingewiesen, wobei die traditionellen Hierarchiestrukturen besonders hervorstechen. Das ist deshalb eine bedeutsame Rahmenbedingung, weil sich die Hierarchiestrukturen auf alle anderen Bereiche auswirken: die Kontrollsysteme, die Führungskultur, den Handlungsspielraum und die Partizipationsmöglichkeiten. Bestehen steile Hierarchien und erscheint ein Umbauprozess unwahrscheinlich, liegt die Empfehlung für die Führungsebene darin, wenig(er) zu regulieren (Kontrollsysteme). Damit entstehen auch in stark hierarchischen Organisationen mehr Handlungsspielräume und Partizipationsmöglichkeiten, und das System Organisation kann in einem Wandlungs- und Änderungsprozess „von innen heraus“ verändert werden. Wichtig ist zudem zu wissen, dass Self-Leadership eine Frage von Haltung und Kultur ist. Beides kann weder verordnet noch von heute auf morgen umgesetzt werden. Wer ernsthaft Self-Leadership umsetzen möchte, muss sich mit sich selbst und der Organisation auf den Weg begeben und eine (hohe) Frustrations- und Fehlertoleranz für diesen Weg mitbringen.

Literatur

- akquinet business consulting GmbH (2012): Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie. Online: https://www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz/Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf (30.07.2022).
- Andreßen, P. (2008): Selbstführung im Rahmen verteilter Führung. Eine organisationspsychologische Analyse unter Berücksichtigung virtueller Arbeitsstrukturen. Wiesbaden.
- Bass, B. M./Aviolo, B. J. (1993): Transformational leadership and organizational culture. In: Public Administration Quarterly, Jg. 17, Nr. 1, S. 112–121.
- Bassarak, H./Noll, S. (Hg.) (2012): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden.
- BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund.
- Bergmann, F. (2017): Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg im Breisgau.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2017): Personal-Management. Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit. 11. Auflage. Stuttgart.
- BiB – Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2021): Fakten zur demografischen Entwicklung Deutschlands 2010–2020. Bericht des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung, 2021. Online: www.demografie-portal.de/DE/Service/Publikationen/2021/fakten-zur-demografischen-entwicklung-deutschlands-2010-2020.pdf?_blob=publicationFile&v=2 (30.07.2022).
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2021): Politik für die Aufwertung sozialer Berufe. Online: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/aufwertung-sozialer-berufe/politik-fuer-die-aufwertung-sozialer-berufe-181422> (03.09.2022).
- Braun, W./Müller, G. F. (2009a): Praxisfeld Selbstführung. Der Werk- und Denkzeugkasten für den Einsatz persönlicher Ressourcen. Bern.
- Braun, W./Müller, G. F. (2009b): Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben. Bern.
- Buchheim, C./Weiner, M. (2014): HR-Basics für Start-ups. Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter. Wiesbaden.
- Buckingham, M./Clifton, D. O. (2014): Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. 5. überarb. Auflage. Frankfurt/Main.
- Bundesagentur für Arbeit (2021): Fachkräfteengpassanalyse 2020. In: Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Dezember 2021. Online: https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=27096&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse (21.01.2023).

- Burgard, O. (2016): Sozialarbeiter überholen Ingenieure. Eine Studie zeigt einen neuen Engpass auf dem Arbeitsmarkt, Zeit 07/2016 vom 11.02.2016. Online: www.zeit.de/2016/07/arbeitsmarkt-studie-soziale-berufe-fluechtlinge (01.06.2022).
- Burstedde, A./Flake, R./Jansen, A./Malin, L./Risius, P./Seyda, S./Schirner, S./Werner, D. (2020): Die Messung des Fachkräftemangels. Methodik und Ergebnisse aus der IW-Fachkräftedatenbank zur Bestimmung von Engpassberufen und zur Berechnung von Fachkräftelücken und anderen Indikatoren, IW-Report Nr. 59, 2020. Köln.
- Caritas Schwarzwald-Ald-Donau (2022): Organigramm. Online: <https://www.caritas-schwarzwald-alb-donau.de/unsere-region/organigramm/organigramm> (10.09.2022).
- Cennamo, L./Gardner, D. (2008): Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. In: *Journal of Managerial Psychology*, 23, S. 891–906.
- Chester, E. (2002): *Employing Generation Why?* Tucker House Books. Detroit.
- Christa, H. (2017): Die Organisation Kindertagesstätte. In: Skalla, S. (Hg.): *Handbuch für die Kita-Leitung*. 2. Auflage. Köln. S. 129–154.
- Christiani, A./Scheelen, F. M. (2008): *Stärken stärken. Talente entdecken, entwickeln und einsetzen: mit Begabungsanalyse und Talententwicklungsprogramm*. 2. überarb. Auflage. München.
- Costa, P. T./McCrae, R. R. (1992): The Five-Factor Model of Personality and its Relevance to Personality Disorders. In: *Journal of Personality Disorders*. Jg. 6/Heft 4, S. 343–359.
- Cremer, G./Goldschmidt, N./Höfer, S. (2013): *Soziale Dienstleistungen. Ökonomie, Recht, Politik*. Tübingen.
- Davis, J. B./Pawlowski, S. D./Houston, A. (2006): Work commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT profession: Generational differences or myth? In: *Journal of Computer Information Systems*, 46, S. 43–49.
- Dettmann, E./Fackler, D./Müller, S./Neuschäffer, G./Slavtchev, V./Leber, U./Schwengler, B. (2019): *Fehlende Fachkräfte in Deutschland – Unterschiede in den Betrieben und mögliche Erklärungsfaktoren. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018*. Online: <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2019/fb1019.pdf> (01.06.2022).
- Deutsches Jugendinstitut e. V. (2021): *Autorengruppe Fachkräftebarometer. Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2021*. München.
- DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2021): *Fachkräftemangel – mit gravierenden Folgen*. Online: www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/beschaeftigung/fachkraeftereport-2021/fachkraeftemangel-mit-gravierenden-folgen--61818 (03.09.2022).
- Drath, K. (2017): *Die Kunst der Selbstführung. Was Führungskräfte über Resilienz wissen sollten*. München.
- Drucker, P. (1999): *Managing oneself*. In: *Harvard Business Review*, Jg. 83/Heft 1: Best of HBR 1999, S. 100–109. Originally published in: *Harvard Business Review*, Jg. 77/Heft 2, 1999.
- Dudenredaktion (o. J.): „führen“. Online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/fuehren> (10.07.2022).
- Dudenredaktion (o. J.): „Stärke“. Online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Staerke> (10.07.2022).

- FAZ Frankfurter Allgemeine Zeitung (2021): Sozialpädagogen, Alten- und Krankenpfleger dringend gesucht. 23.10.2021. Online: www.faz.net/aktuell/wirtschaft/konjunktur/fachkraeftemangel-am-meisten-fehlen-sozialpaedagogen-17599393.html (29.04.2022).
- Ferreira, Y. (2020): Arbeitszufriedenheit. Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz. Stuttgart.
- Fischer, J./Graßhoff, G. (2020): Fachkräfte! Mangel!: Die Situation des Personals in der Sozialen Arbeit. 3. Sonderband Sozialmagazin. Weinheim/Basel.
- Fischer, P./Jander, K./Krueger, J. (2018): Sozialpsychologie für den Bachelor. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Fritz, T. (2006): Selbstmanagement in Unternehmen. Studie zur Untersuchung organisatorischen Einflusses auf Selbstführung und zur Frage, ob individuelle Selbstführungsfähigkeiten die Beziehung zwischen organisatorischen Arbeitsstrukturen und der Arbeitszufriedenheit der Befragten beeinflussen. Diplomarbeit, Soziologie. Justus-Liebig-Universität Gießen. Hamburg.
- Furtner, M. (2012): Self-Leadership Assoziationen zwischen Self-Leadership, Selbstregulation, Motivation und Leadership. Lengerich.
- Furtner, M. (2017a): Self-Leadership. Basics. Wiesbaden.
- Furtner, M. (2017b): Empowering Leadership. Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen. Wiesbaden.
- Furtner, M. (2018): Self-Leadership. Praxis und Anwendung. Wiesbaden.
- Furtner, M./Baldegger, U. (2013): Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. Wiesbaden.
- Furtner, M./Rauthmann, J. F. (2010): Relations between Self-Leadership and Scores on the Big-Five. In: Psychological Reports, Jg. 107, S. 339–353.
- Furtner, M./Sachse, P. (2011): Self-Leadership-Training – Wirksamkeitsprüfung mit qualitativ-quantitativer Methodenkombination. In: Wirtschaftspsychologie, Heft 2, S. 102–112.
- Friedrich, A. (2010): Personalarbeit in Organisationen der Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. Wiesbaden.
- Gahleitner, S. B. (2017): Soziale Arbeit als Beziehungsprofession. Bindung, Beziehung und Einbettung professionell ermöglichen. Weinheim/Basel.
- Gallie, D./Zhou, Y./Felstead, A./Green, F. (2012): Teamwork, Skill Development and Employee Welfare. In: British Journal of Industrial Relations 50 (1). S. 23–46.
- Gallup (o. J.): Who we are. Online: <https://www.gallup.com/corporate/212381/who-we-are.aspx> (20.01.2023).
- Galvin, P./Schiemann, S. (2012): Work-Family Role Blurring and Work-Family Conflict: The Moderating Influence of Job Resources and Job Demands. In: Work and Occupations 39 (1), S. 71–98.
- Ganserer, A./Kampkötter, P./Steffens, S. (2021): Forschungsbericht Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg. Online: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-590-arbeitszufriedenheit-und-arbeitsbedingungen.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (12.10.2022).

- Gräser, P. (2013): Führen lernen. Der Weg zur Führungskompetenz und zur persönlichen Karriere-Strategie. Wiesbaden.
- Greving, H./Hülsmann, I. (2022): Aktuelle Herausforderungen für Organisationen der Sozialen Arbeit: Notwendigkeiten für die Unternehmensführung und das Change-Management sozialer Unternehmen. In: Grothe, J. (Hg.): Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit. Bedeutungshorizonte und Konzepte auf dem Prüfstand. Weinheim/Basel.
- Grilz, W. (2011): Gestaltung von Führungskultur durch Personalentwicklung. In: Laske, S./Orthey A./Schmid M. J. (Hg.): PersonalEntwickeln. Loseblattwerke Deutscher Wirtschaftsdienst. 147. Erg.-Lfg./3.22. S. 1–30 Online: https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/Gestaltung_von_Fuehrungskultur.pdf (10.07.2022).
- Grote, J. H. (2015): Intern halten was man extern verspricht. In: Hesse, G./Mattmüller, R. (Hg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generation Y und Z. Wiesbaden. S. 109–114.
- Haas, K./Fladerer, M. P./Nieberle, K. (2017): Authentische Führung – Ein Überblick und aktuelle Entwicklungen. In: Wirtschaftspsychologie, 19 (1), S. 5–13.
- Haller, S. (2015): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. 6. Auflage. Wiesbaden.
- Heidbrink, M./Debnar-Daumler, S. (2019): Self-Leadership. Sich selbst führen in Zeiten des Wandels. 2. Auflage. München.
- Heider-Winter, C. (2014): Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten. Wiesbaden.
- Hensen, P. (2020): Die Rolle der Kontrolle in Organisationen: Konzeptionen und Nutzenaspekte eines facettenreichen Begriffs. In: Gruppe. Interaktion. Organisation: Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Jg. 51/Heft 2, S. 223–234.
- Hesch, G. (2000): Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft. Aachen.
- Hoffmann, K. (2009): Dein Mutmacher bist du selbst! Faustregeln zur Selbstführung. Wiesbaden.
- Holtbrügge, D. (2018): Personalmanagement. 7. Auflage. Wiesbaden.
- Hölzle, C. (2017): Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. 2. überarb. Auflage. Weinheim/Basel.
- Houghton, J. D./Bonham, T. W./Neck, C. P./Singh, K. (2004): The relationship between self-leadership and personality. A comparison of hierarchical factor structures. In: Journal of Managerial Psychology, Jg. 19/Heft 4, S. 427–441.
- Houghton, J. D./Neck, C. P. (2002): The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. In: Journal of Managerial Psychology, Jg. 17/Heft 8, S. 672–691.
- Houghton, J. D./Neck, C. P./Manz, C. C. (2003): Self-Leadership and SuperLeadership: The heart and art of creating shared leadership in teams. In: Pearce, C. L./Conger, J. A. (2003): Shared Leadership: Reframing the how's and why's of leadership. Thousand Oaks: Sage Publications. S. 123–140.
- Jurkiewicz, C. E./Brown, R. G. (1998): GenXers vs. boomers vs. matures: Generational comparisons of public employee motivation. Review of Public Personnel Administration, 18, S. 18–37.

- Kaehler, B. (2020): Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Kirchler, E. (Hg.) (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. überarb. Auflage. Wien.
- Koch, A. (2017): Die transferstarke Führungspersönlichkeit – Hintergründe, Entwicklungsansätze und Fallbeispiel. In: von Au, C. (Hg.): Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme. Wiesbaden. S. 59–82.
- Kotrba, K. (2022): Reaktionen auf den Trend Quiet Quitting: „Ich bin doch mit dem Arbeitgeber nicht verheiratet.“ Online: <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/perspektive/reaktionen-auf-den-trend-quiet-quitting-ich-bin-doch-mit-dem-arbeitgeber-nicht-verheiratet-b/> (17.10.2022).
- Kruse, P./Greve, A. (2014): Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Berlin.
- Kubicek, B./Korunka, C./Tement, S. (2014): Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. In: International Journal of Nursing Studies 51 (12), S. 1644–1653.
- Kühl, S. (2018): Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.
- Lancaster, L. C./Stillman, D. (2003): When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work. New York.
- Lindinger, C./Zeisel, N. (2013): Spitzenleistung durch Leadership. Die Bausteine ergebnis- und mitarbeiterorientierter Führung. Wiesbaden.
- Lixenfeld, C. (2014): Entzauberte Mythen. Die Generation Y gibt es gar nicht. Online: <http://www.cio.de/a/die-generation-y-gibt-es-gar-nicht,2974831> (20.09.2022).
- Löhe, J./Aldendorff, P. (2022): Grundlagen zum Sozialmanagement. Zentrale Begriffe und Handlungsansätze. Göttingen.
- Löhe, J. (2017): Angehörigenpflegen neben dem Beruf. Mixed Methods Studie zu Herausforderungen und betrieblichen Lösungsansätzen. Wiesbaden.
- Lord, J. (2022): Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action. Online: salford.ac.uk (17.10.2022).
- Lott, Y. (2015): Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy. In: European Journal of Industrial Relations 21, S. 259–274.
- Lott, Y. (2017): Selbstorganisiertes Arbeiten als Ressource für Beschäftigte nutzen! Policy Brief der Forschungsförderung in der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 3, Juli 2017. Online: https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_pb_003_2017.pdf (17.05.2022).
- Mack, O./Khare, A. (2016): Perspectives on a VUCA World. In: Mack, O./Khare, A./Krämer, A./Burgartz, T. (Hg.): Managing in a VUCA World (S. 3–40). Cham/Heidelberg/New York/Dordrecht/London.
- Manz, C. C. (1986): Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. In: Academy of Management Review, Jg. 11/Heft 3, S. 586–600.
- Manz, C. C./Sims, H. (1980): Self-Management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. In: Academy of Management Review, Jg. 5/Heft 3, S. 361–367.
- Manz, C. C./Sims, H. (1991): Super Leadership: Beyond the myth of heroic leadership. In: Organizational Dynamics, Jg. 19/Heft 4, S. 18–35.

- Marrold, L. (2018): Mit Holacracy auf dem Weg zur agilen Organisation. In: Fortmann, H.R./Kolocek, B. (Hg.): Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen. Wiesbaden. S. 83–99.
- Matheus, A. (2021): Crashkurs New Work. Psychologische Sicherheit für Teamarbeit und Führung. Freiburg, München, Stuttgart.
- Müller, G. F. (2005): Führung durch Selbstführung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Jg. 36/Heft 3, S. 325–334.
- Müller, G. F. (2006): Mitarbeiterführung durch kompetente Selbstführung. In: Zeitschrift für Management, Jg. 1/Heft 1, S. 6–20.
- Mund, P. (2019): Grundkurs Organisation(en) in der Sozialen Arbeit. München.
- Neck, C. P./Houghton, J. D. (2006): Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities. In: Journal of Managerial Psychology, Jg. 21/Heft 4, S. 270–295.
- Orizon (2014): Studie Arbeitsmarkt 2014. Perspektive der Arbeitnehmer – Zentrale Ergebnisse. Online: https://www.orizon.de/uploads/tx_ozttnews/Orizon_Diagramme_Arbeitsmarktstudie_2014_gesamt_15122014_01.pdf (20.10.2022).
- Oser, F./Spychinger, M. (2005): Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur. Weinheim/Basel.
- Peters, T. (2015): Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen. Wiesbaden.
- PONS (2020): PONS Kompaktwörterbuch Englisch. Stuttgart.
- Preisendörfer, P. (2016): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. 4. Auflage. Wiesbaden.
- Raghuram, S./Wiesenfeld, B. (2004): Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. In: Human Resource Management 43 (2–3), S. 259–277.
- Rath, T./Conchie, B. (2008): Strengths based Leadership. Great Leaders, Teams, and why People follow. New York.
- Rosken, A. (2020a): Stärken- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Multiperspektivische Entwicklung eines Optimierungsmodells für die Praxis. Wiesbaden.
- Rosken, A. (2020b): Diversitätsorientierter Ressourceneinsatz im Kontext eines lebensphasenorientierten Personalmanagements. Zusammenfassung und Ergebnisse. In: Rosken, A. (Hg.): Stärken- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Multiperspektivische Entwicklung eines Optimierungsmodells für die Praxis. Wiesbaden. S. 405–462.
- Roth, G. (2011): Bildung braucht Persönlichkeit. Wie Lernen gelingt. Stuttgart.
- Sachs, I. (1994): Handlungsspielräume des Krankenhausmanagements. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Wiesbaden.
- Sauer, F./Ellebracht, H. (2014): Führen in schwierigen Zeiten. Tools und Tipps für Führungskräfte und Coaches. Wiesbaden.
- Schaie, K. W. (1965): A general model for the study of developmental problems. In: Psychological Bulletin, 64, S. 92–107.
- Schermuly, C. (2019): New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 2. Auflage. Freiburg/München/Stuttgart.
- Schiemann, S. (2013): Job-related resources and the Pressure of Working Life. In: Social Science Research 42 (2), S. 271–282.

- Schiemann, S./Glavin, P. (2008): Trouble at the Border? Gender, Flexibility at Work, and the Work-Home Interface. In: *Social Problems* 55 (4), S. 590–611.
- Schnell, A./Schnell, N. (2021): *New Work Hacks. 50 Inspirations for Modern an Innovative Work*. Wiesbaden.
- Schreyögg, G./Koch, J. (2020): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. 8. Auflage. Wiesbaden.
- Schreyögg, G./Geiger, D. (2016): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. 6. Auflage. Wiesbaden.
- Scott, W. R. (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt/Main.
- Schein, E. H. (1980): *Organisationspsychologie*. Wiesbaden.
- Schneider, A. (2017): *Aus Führungsfehlern lernen: Impulse für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen*. Regensburg.
- Sisolefsky, F./Rana, M./Herzberg, P. (2017): *Persönlichkeit, Burnout und Work Engagement. Eine Einführung für Psychotherapeuten und Angehörige gefährdeter Berufsgruppen*. Wiesbaden.
- Spath, D. (2017): *Grundlagen der Organisationsgestaltung*. In: Spath, D./Westkämper, E./Bullinger, H.-J./Warnecke, H.-J. (Hg.): *Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation*. Wiesbaden. S. 3–30.
- Specht, J./Egloff, B./Schmukle, S. C. (2011): *Stability and Change of Personality Across the Life Course: The Impact of Age and Major Life Events on Mean-Level and Rank-Order Stability of the Big Five*. SOEPPapers on Multidisciplinary Panel Data Research, No. 377. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW).
- Staehe, W./Conrad, P./Sydow, J. (2009): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München.
- Steinle, C. (2005): *Ganzheitliches Management. Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- Tat, U. (2018): *Embodiment als Schlüssel zur Entwicklung von Selbst-Führungskompetenzen*. In: Gölzner, H./Meyer, P. (Hg.): *Emotionale Intelligenz in Organisationen. Der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung*. Wiesbaden. S. 173–193.
- Tulgan, B. (2003): *Managing Generation X: How to bring out the best in young talent*. New York.
- Tulgan, B. (2009): *Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y*. New York.
- Twenge, J. E./Campbell, S. M./Hoffmann, B. J./Lance, C. E. (2010): *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*. In: *Journal of Management*, 36, S. 1117–1142.
- Ulich, E. (2011): *Arbeitspsychologie*. 7. überarb. Auflage. Zürich.
- Vaudt, S. (2018): *Privatisierung und Outsourcing sozialer Dienstleistungsorganisationen*. In: Grunwald, K./Langer, A. (Hg.): *Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. Baden-Baden. S. 319–332.
- von Velasco, C. (2017): *Führung von und in verschiedenen Generationen*. In: von Au, C. (Hg.): *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung*. Oberursel. S. 177–189.
- Wallner, H. P./Völkl, K. (2017): *Fokus Self-Leadership. Gesunde und wirkungsvolle Selbstführung in Zeiten hoher Komplexität*. St. Margarethen/Raab.

- Wendt, P.-U. (2022): Lehrbuch Soziale Arbeit. Weinheim/Basel.
- Wong, M./Gardiner, E./Lang, W./Coulon, L. (2008): Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? In: *Journal of Managerial Psychology*, 23, S. 878–890.
- Zemke, R./Raines, C./Filipczak, B. (1999): *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York.
- Zimmer, A./Paulsen, F./Hallmann, T. (2014): Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft. In: Arnold, U./Grunwald, K./Maelicke, B. (Hg.): *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. 4. Auflage. Baden-Baden. S. 184–205.

Self-Leadership in Sozialen Organisationen

Sich selbst führen? Geht das überhaupt?

Die Kurzantwort: Ja, aber...

Führung ist mehr als die Ausübung von Macht und Autorität. In Organisationen der Sozialen Arbeit stehen qua Auftrag und Ziel die zwischenmenschlichen Beziehungen im Zentrum. Deshalb ist dort die Fähigkeit und Möglichkeiten zur Selbstreflexion von Mitarbeitenden und Führungskräften besonders bedeutsam. Dem Self-Leadership liegt der Ansatz zugrunde, dass Menschen sich durch einen reflektierten Umgang mit der eigenen Person individuell führen können. In vorliegender Publikation wird die Frage nach diesem „aber“ beleuchtet: wie kann Selbstführung unter Berücksichtigung einer Individualperspektive, wie auch aus Perspektive der Organisation umgesetzt werden?

Im Rahmen des Holistic-Individual-Ansatzes schließt dieses Fachbuch eine Lücke in der Führungslehre für Organisationen der Sozialen Arbeit, indem systematisch der Frage von Selbstführung nachgegangen wird. Nach der Lektüre dieses Fachbuches wissen Sie, wie und wo Sie bei sich selbst und in der Organisation ansetzen müssen, damit Self-Leadership in einer Organisation der Sozialen Arbeit als Konzept implementiert werden kann.

Die Autor*innen:

Prof. Dr. Julian Löhe, Sozialarbeiter/Sozialpädagoge, Supervisor und Coach (DGSv), Leiter des Masterstudiengangs Sozialmanagement an der FH Münster, freiberuflicher Organisationsberater, Supervisor und Führungskräftecoach

Jana Kunze, M.A., Sozialmanagerin, Expertin für Digitalisierung im Sozialwesen, Netzwerkerin, Projektmanagerin

ISBN 978-3-8474-2653-0



www.budrich.de