

## Andreas Einig

Dr. Andreas Einig ist Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der internen Unternehmensentwicklung der Zentrale der BBT-Gruppe (Barmherzige Brüder Trier).



Andreas Einig

## Was Leitung gut macht!?

DOK-Mitgliederversammlung 2014: Impulsvortrag im Rahmen des Studienteils der Tagung „Vom Leiten im Orden“

### Vorbemerkung

Es ist schon interessant, dass Sie sich als Ordensleute mit dem Thema Leitung auseinandersetzen. Wirtschaft und Industrie orientieren sich an Ordensregeln, wenn es um Leitung bzw. Führung geht. Viele Führungskräfte suchen bewusst Fort- und Weiterbildungen sowie Einkehrtage von Ordensgemeinschaften. Wenn man Orden als eine der beständigsten Lebens- und Organisationsformen der Menschheit betrachtet, dann kann man sich die Frage stellen, ob dies etwas mit Leitung zu tun hat?

### Begriffsklärung

Der Begriff Leitung ist nicht wirklich eindeutig. Je nach dem, vor welchem Hintergrund (z. B. einem theologischen, sozialwissenschaftlichen, betriebswirtschaftlichen etc.) bzw. in Bezug auf welchen Kontext (z. B. Kirche, Ordens-

leben, Wirtschaft, Sozialwesen, Familie, Verein etc.) jemand Leitung definiert und deutet, wird er/sie eine für sich schlüssige Definition vornehmen. Schon Konfuzius hat gesagt: „Bevor ihr euch streitet, klärt die Begrifflichkeiten!“ Wenn wir also gemeinsam mit und über Leitung in Ordensgemeinschaften in den Dialog eintreten, ist es aus meiner Sicht hilfreich, verschiedene Dimensionen von Leitung zu eröffnen, um die verschiedenen Sichtweisen und Perspektiven einzubeziehen und so den Möglichkeitsraum von Leitung bewusst offen zu halten oder ihn gar zu erweitern, um nicht in eine Diskussion zu verfallen, was richtige oder falsche bzw. gute oder schlechte Leitung ist.

Im Folgenden möchte ich daher Impulse aus verschiedenen Perspektiven zum Leitungs-begriff, zu Dimensionen von Leitung, zu den Herausforderungen und Anforderungen sowie zur Leitungskompetenz bzw. dem, was Leitung gut

macht, geben. Zu differenzieren sind sicherlich die verschiedenen Deutungen und Begriffe. Es gibt wahrscheinlich so viele Deutungen und Definitionen von Leitung wie es Wissenschaftler gab und gibt, die sich dem Thema annehmen. Allein Bernard M. Bass hat ca. 7.500 davon gesammelt. Die Wortherkunft von „leiten“ lässt sich im Begriff Regiment (aus dem lateinischen „regimentum“) ausfindig machen.<sup>1</sup> „Regere“ kann hierbei mit lenken, leiten, beherrschen oder regieren übersetzt werden.<sup>2</sup> Der Duden gibt für das Wort „Leitung“ folgende Bedeutung an: Führung und Betreuung<sup>3</sup>; andere Quellen listen auch Beaufsichtigung und Verwaltung auf.<sup>4</sup> Hier wird schon die breite Palette der Wortbedeutung von Leitung deutlich.

## Dimensionen und Aufgaben von Leitung

Im Hinblick auf die Dimensionen und Aufgaben von Leitung definiert Malik, ein bekannter Kopf im Bereich der Führungsforschung und -entwicklung, beispielsweise die Grundsätze wirksamer Führung mit:

- Resultatorientierung
- Beitrag zum ganzen
- Konzentration auf Weniges
- Stärken nutzen
- Vertrauen
- Positiv denken.

Die Aufgaben wirksamer Führung sind nach ihm:

- Für Ziele sorgen
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Menschen entwickeln und fördern.

Ob damit gelungene Führung wirklich immer sichergestellt und Leitung gut

wird, kann angefragt werden. MALIK fügt des Weiteren hinzu, dass jeder Mensch Führungskraft sei, denn Führung beginne schon mit der Selbstführung. Doch wie ist die Aussage, dass jeder Mensch führen könne, genau zu verstehen?

Schmitz und Zwielerlein schreiben in ihrem Buch folgendes dazu: „In dem Moment, wo ein Mensch zu sich selbst erwacht, erwachsen wird und sein eigenes Leben führen will, wird er beginnen, seinen persönlichen Weg zu entdecken und zu gehen.“<sup>5</sup> Jeder Mensch führt demnach zumindest sich selbst!

In diesem Zusammenhang sind jedoch auch folgende Aspekte zu beachten:

- Nicht jeder Mensch ist in einer Führungsfunktion!
- Nicht jeder Mensch in einer Führungsfunktion ist eine Führungspersönlichkeit!
- Nicht jede / jeder, der eine Führungsposition inne hat, füllt diese deswegen auch gut aus!

## Dimensionen, Aufgaben und Herausforderungen von Leitung

Drucker macht auf drei Dimensionen des Managements und somit auch der Leitung aufmerksam:

- Die Qualität des Managements (der Leitung) wird unter anderem an den Ergebnissen gemessen. Dies macht es zu einer technischen / ökonomischen Disziplin.
- Darüber hinaus hat Management (Leitung) auch mit den Menschen zu tun, mit ihren Werten und ihrer Entfaltung. Dadurch wird es zusätzlich auch zu einer Humanwissenschaft.
- Ergänzend dazu stellen sich im Management (in Leitung) immer auch

Fragen nach richtig und falsch, nach gut und böse sowie nach Sinn. Damit wird das Management (Leitung) im traditionellen Sinn auch Geisteswissenschaft.

Schmitz / Zwierlein stellen dar, dass sich Führung in Management und Leadership unterteilt. Die nachfolgende Abbildung entwirft eine Gegenüberstellung von Management und Leadership.

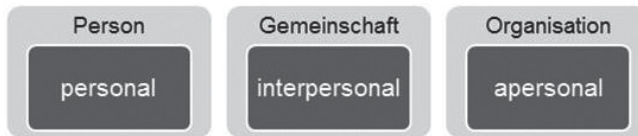
Management	vs.	Leadership
Sache		Beziehung
Organisation		Menschen
Wie – do things right		Was: do right things
Effizienz		Effektivität
Harte Faktoren		Weiche Faktoren
Zahlen und Fakten		Werte und Visionen
Strukturen und Prozesse		Interaktionen
Rational-intellektuell		Emotional-intuitiv
Kopf		Herz

Wen oder was gilt es eigentlich zu Leiten? Leitung und Führung beziehen sich systemisch betrachtet auf drei Systemelemente:

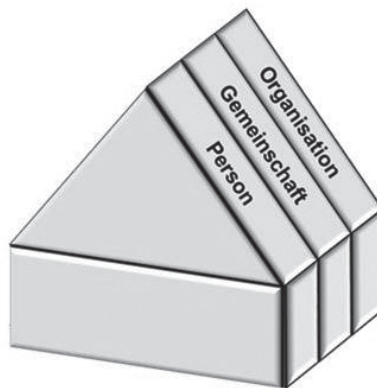
1. Person: Hier geht es um die Führung von Einzelpersonen (auch von mir selbst)
2. Gemeinschaft: Gemeint ist hierbei die Führung mehrerer Personen von

der Zweierbeziehung über die Teamentwicklung bis hin zu einer gesamten (Dienst-)Gemeinschaft (von der Zielausrichtung über Rollen und Werte bis hin zu Konflikten)

3. Organisation: Auch das Management der Dinge (Abläufe / Prozesse, Inhalte, Organisationsformen) muss berücksichtigt werden.



- to lead yourself
- to lead people
- to lead your business



Grafik 1: Einig 2014

Eine Gute Leitung sollte demnach sich selbst, den Nächsten (auch als Gemeinschaft) und auch die Organisation im Blick haben. (vgl. Grafik 1).

## Entzaubern der Führungsmythen

Es gibt immer noch viele Mythen in Bezug auf Führung. Eine religiös begründete und theologische Reflexion führt nach Nethöfel in Bezug auf Jürgen Weibler möglicherweise jedoch zu einer Entzauberung von Führungsmythen:

- Heldenmythos: Führende sind allmächtig.
- Abstammungsmythos: Führende besitzen ein Führungsgen.
- Geschlechtermythos: Führung ist männlich.
- Objektivitätsmythos: Führungskräfte führen.

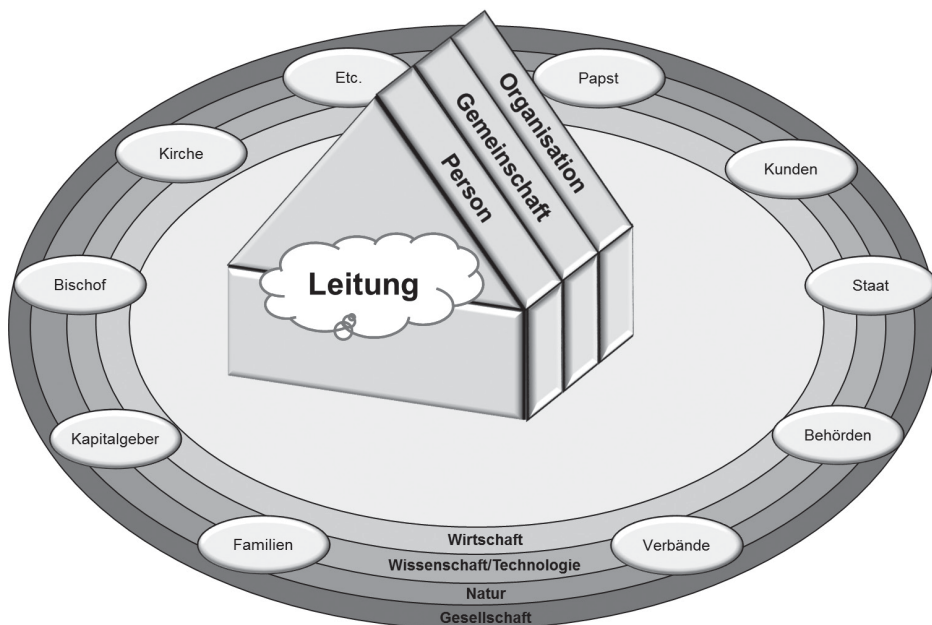
- Signifikanzmythos: Führungskräfte bewirken Erfolg.
- Machbarkeitsmythos: Führung ist planbar.
- Ethikmythos: Führung dient dem Wahren, Schönen und Guten.

Es bleibt also auch festzuhalten, dass sich eine gute Leitung nicht an Mythen orientiert.

## Servant Leadership – Führung als Dienst

Schnorrenberg nennt aus seiner Perspektive Prinzipien von Führung:

- Führung verbietet nicht, sondern schafft Freiräume für eigene Erfahrungen.
- Führung herrscht nicht, sondern dient.
- Führung urteilt nicht, sondern fragt um Einsicht.



- Führung leitet nicht, sondern orientiert sich.
- Führung dirigiert nicht, sondern erläutert.
- Führung belehrt nicht, sondern teilt Erfahrungen.
- Führung unterweist nicht, sondern informiert.
- Führung beleidigt nicht, sondern respektiert die/den Einzelne/-n so, wie sie/er ist.
- Führung intrigiert nicht, sondern ist offen, fair und wahrhaft.

Diesen Prinzipien von Schnorrenberg folgend kann eine gute Leitung als dienend und nicht herrschend beschrieben werden.

### Leitungskontexte

Leitung findet immer auch in einem konkreten Kontext statt: In Bezug auf die Ordensgemeinschaft sind damit die einzelnen Personen, die Gemeinschaft als solche sowie die Organisation gemeint. (vgl. Grafik 2) Bedingt wird die

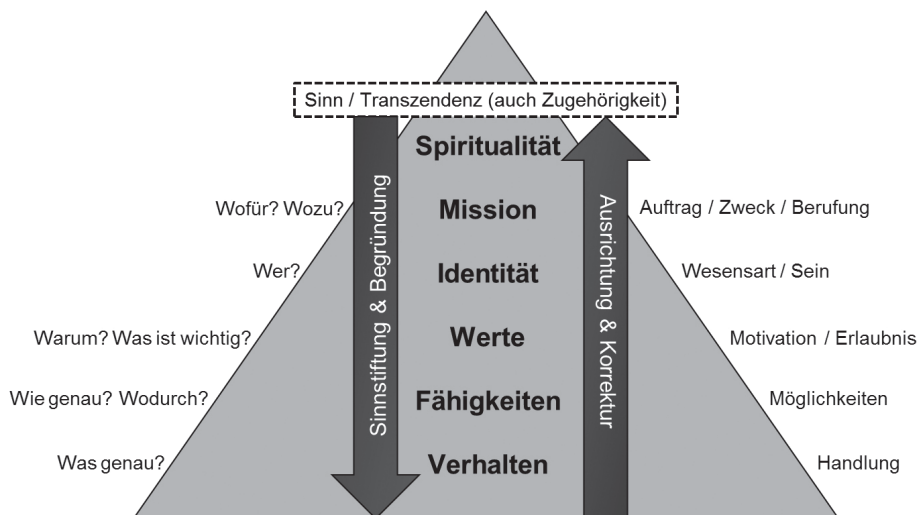
Leitung dabei durch die vier Umweltsphären Wirtschaft, Wissenschaft/Technologie, Natur und Gesellschaft sowie durch die Einfluss-, Interessens- und Anspruchsgruppen (z.B. der Einfluss durch den Staat oder den Kapitalgeber usw.). Eine gute Leitung muss sich dieses Umstands bewusst sein und sowohl den internen als auch den externen Kontext berücksichtigen.

Des Weiteren sollte beachtet werden, dass sich auch die Umwelt sowie die Einflüsse, Interessen und Ansprüche ändern können. Eine gute Leitung sollte daher eine zeitgemäße Führung beinhalten.

### Führung als Zustand

Dilts beschreibt in Bezug auf das Konzept der logischen Ebenen Führung als einen Zustand und nicht allein als eine Aktivität. Er spricht in diesem Zusammenhang vom „Erreichen eines ausgerichteten Zustands“<sup>6</sup>

In solch einem Zustand stimmt das Verhalten mit den Fähigkeiten, Überzeugun-



Grafik 3: Einig 2014

gen und Werten sowie mit der Identität und der Mission/Berufung in einer konkreten Situation überein und ist auf die Spiritualität hin ausgerichtet. (vgl. Grafik 3) So finden zwei Bewegungen statt:

- Sinnstiftung & Begründung
- Ausrichtung & Korrektur

Ist dies der Fall, verhält sich eine Person kongruent, wirkt authentisch und entfaltet ihre volle Wirkkraft. DILTS vergleicht diese Performance mit der eines Athleten, der sich nicht nur physisch, sondern auch mental auf einen Wettkampf vorbereitet.

Wenn sich das Umfeld ändert, lautet die Aufgabe nicht: „es muss etwas passieren“, sondern „ich muss etwas tun“. Man muss sich fragen: „Auf welcher dieser Ebenen ergibt sich für mich als Leitung der Entwicklungsbedarf?“

## Autoreninfo

Kontaktdaten zum Autor finden Sie in der Druckausgabe

.....

- 1 Vgl. <http://www.wissen.de/wortherkunft/regiment> (abgerufen am 10.07.2014).
- 2 Vgl. ebd.
- 3 Vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Leitung> (abgerufen am 10.07.2014).
- 4 Vgl. <http://www.wortbedeutung.info/Leitung/> (abgerufen am 10.07.2014).
- 5 Schmitz / Zwierlein, Management und Spiritualität: Ein Erfahrungs- und Arbeitsbuch.
- 6 Dilts 1998, S. 45.

»So hat Gott in der Kirche  
die einen als Apostel eingesetzt,  
die anderen als Propheten,  
die dritten als Lehrer,  
ferner verlieh er die Kraft,  
Wunder zu tun,  
sodann die Gaben Krankheiten zu heilen,  
zu helfen, zu leiten,  
endlich die verschiedenen Arten  
von Zungenrede.«