

Führen durch Beziehung Konfliktreduzierung durch eine transformationale Führungskultur entlang eines Sinnhorizontes

Jürgen Rausch & Wilhelm Schwendemann

Situationsschilderung

Seit zwei Monaten ist Herr A. zum Bereichsleiter einer großen sozialwirtschaftlichen, diakonischen Unternehmung ernannt worden. Seinem Mitarbeiterstab gehörte er zuvor selbst viele Jahre als Sozialarbeiter an.

Unter der bisherigen Leitung kam es kaum zu Auseinandersetzungen, schon gar nicht unter den Kollegen und Kolleginnen. Das lag vielleicht auch daran, dass die bisherige Leitung eher ein ruhiger Mensch war, der für die Mitarbeitenden wenig präsent war und in das Tagesgeschäft wenig hinein wirkte. Die Mitarbeitenden taten ihre Arbeit nach eigenem Ermessen und ohne große Vorstellungen darüber, wie wirksam sie tatsächlich war. Herr A. möchte hier einiges ändern. Er möchte sich engagieren, das Unternehmen und seinen Bereich voran bringen. Wichtig scheint ihm auch, dass er sich als Führungskraft im Kreise der anderen Bereichsleitungen rasch etabliert.

Er delegiert Aufgaben, fordert zu einer neuen Arbeitshaltung auf, nennt Zielvorgaben und versucht ein Verständnis für eine kontinuierliche Verbesserung als Ausdruck eines neuen Qualitätsbewusstseins bei den Kollegen und Kolleginnen einzuführen; regelt, was bislang nicht geregelt war. Herr A. interveniert sofort auf Nachlässigkeiten seiner Mitarbeitenden gegenüber seiner neuen Ideen und spricht die Mitarbeitenden direkt an. „*Was soll denn das schon wieder, sei doch nicht so kleinlich?*“, schallt ihm aufs eine Mal entgegen. „*Was willst du eigentlich von mir und wie redest du plötzlich mit mir?*“, so die nächste verbale Attacke gegen Herrn A. Von einer anderen Mitarbeiterin kommt der Vorwurf, er würde seine früheren Kollegen alle verkaufen und das bisher so gute Leben in der Arbeit aufs Spiel setzen. Die Androhung „*auch wir können andere Saiten aufziehen, wenn du so weiter machst*“, belastet ihn enorm und lässt ihn an seinen Absichten zweifeln. Er findet, die Beziehung zu seinen Mitarbeitenden sei gestört und sie würden die notwendigen Aufgaben und Ziele des Unternehmens nicht mittragen wollen, andererseits setzen der Vorstand und der Aufsichtsrat große Erwartungen in die Arbeit von Herrn A.

Überlegungen zu Führung und Kultur

Herr A. führt unter zum Teil widersprüchlichen Entscheidungssituationen, einerseits wird er als Primus Inter Pares von seinen Mitarbeitenden verstanden und andererseits wird von ihm die Wahrnehmung unternehmerischer Mitverantwortung erwartet. Herr A. sieht sich in die Rolle eines Jongleurs versetzt, der zwischen den verschiedenen Dilemmata die Interessen und Aufgaben des Unternehmens zu organisieren versucht. Ursächlich dafür ist eine Mehrfachkoppelung von Interessenslagen und erwarteten und zugesprochenen Rollenkonstruktionen, die den Vollzug von Führung und Leitungsverantwortung erschweren. Eine derartige Mehrfachkopplung führt dazu, dass Herr A. in Vermittlungsleistungen zwischen den unterschiedlichen wertbehafteten Positionen gebunden wird, die das dispositive Management, die Planung, Organisation und Gestaltung der Einrichtung hinsichtlich der Entwicklung der sozialen und organisationalen Bedingungen zugunsten einer guten bzw. weniger guten Unternehmenskultur (vgl. Lasker; Meister-Scheytt & Küpers 2006, S. 121) beeinflussen und die zugleich die paradoxe Verfasstheit, die sich aus den selbst- und fremdbestimmten Rollenzuschreibungen ergibt, zum Ausdruck bringt. Die Frage, die sich für Herrn A. stellt ist, sei zuerst nach den Kategorien des Menschengerechten und der Verantwortung gestellt (vgl. Rich 1984–1990; Meckenstock 2004, S. 175ff). Vorausliegend könnte für Herrn A's Position die Vergewisserung seiner eigenen Existenzbasis sein, also zum Beispiel die Verankerung in der Rechtfertigungsbotschaft des Evangeliums. Dieses Kriterium wäre präskriptiv, hätte aber einen wesentlichen Einfluss auf die Richtung seiner Entscheidungen. Die Konzentration auf das Sinngewisse umschließt dann die Kriterien: „Geschöpflichkeit“ als Bedenken der eigenen Endlichkeit, „kritische Weltwahrnehmung, relative Rezeption von Weltverbesserungsimpulsen, Relationalität der Werte, dialogische Mitmenschlichkeit, Mitgeschöpflichkeit, Partizipation an den Sozialstrukturen“ (vgl. Meckenstock 2004, S. 175). Für unser Problem sind dialogische Mitmenschlichkeit und Partizipation an den Sozialstrukturen wesentlich. Übersetzt, z.B. in die Rollenerwartung der Mitarbeitenden an Herrn A., hieße das, soziale Beziehungen im Unternehmen gerade nicht aus einer verdinglichten Perspektive, sondern dialogisch zu sehen (vgl. Honneth et al. 2015); Partizipation und das Bestehen auf Transparenz wären auch Modi operandi; zu vermitteln wäre zwischen der Partizipation und Mitsprache der Arbeitskolleg_innen und Klärung der Sachverhalte. Die Selbstwahrnehmung von Herrn A. im Bild des Jongleurs ist dann richtig, wenn das Bild bewusst akzeptiert wird und Handlungskompetenzen und -maximen angeeignet werden, sich selbst auch zum Jongleur zu befähigen, ohne sich selbst aufzugeben. Von Herrn A. wird schlicht erwartet, dass er sich aufgrund seiner reflektierten Selbstwahrnehmung professionell verhält. Dabei ist unter Professionalität Folgendes zu verstehen:

„Professionalität ist kein Zustand, der erreicht werden kann, sondern eine Kompetenz, die sich situativ immer wieder neu als berufliche Leistung zu bewähren und weiterzuentwickeln hat. Professionalität stützt sich auf wissenschaftliches Grundlagenwissen, das durch Erfahrungen ausgewertet wird. Sie geht nicht von einem durchgeplanten Ablauf,

sondern von Aufgabenlösungen, Deutungen, Diagnosen und Interpretationen aus, die in individueller Verantwortung unter ethischen Ansprüchen zu treffen sind.“ (vgl. Gieseke 2010, online Dokument).

Entsprechend differenziert und hoch ist der Anspruch an die Bestimmung strategischer Ziele, die in besonderer Weise entlang der sozialen Notwendigkeiten und des eigenen Selbstverständnis einer kritischen Reflexion standhalten sollen und sich auf der Ebene einer Lösungsorientierung und Problemorientierung bewegen müssen. Die Bestimmung strategischer Ziele muss dabei für jeden Mitarbeiter erfahrbar werden, und zwar in der Gestalt, als sie die Geschichte der Einrichtung schreiben, das Klima der Unternehmung aufnehmen und zum sichtbaren Teil einer Unternehmenskultur werden lassen. Diese Unternehmenskultur beinhaltet auf der Seite der Personalführung so etwas wie Human Resource Management (vgl. Armstrong 1990; Hashim 2012; Hauff 2010; Steger et al. 1996; Weiss 2012), d.h. in dem vorliegenden Fall die vertrauensvolle Einbindung der Mitarbeiter_innen, was zu einer Dezentralisierung der Aufgaben führen wird. Herr A. muss sich nicht mehr für alles verantwortlich fühlen, sondern delegiert ausgewählte Aufgaben an sein Team und beteiligt es so an der Verantwortung für das gemeinsame Ganze: *„Letztlich geht es darum, die Mitarbeiter zu authentischen Botschaftern des eigenen Unternehmens zu machen“* (vgl. Friers & Camphausen 2015, S. 21).

Zielsetzungen allein reichen nicht aus, um Aufgaben zu erfüllen und darüber hinaus den komplexen Anforderungen und Interessen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Entsprechend kommt Rüegg-Stürm zu der Auffassung, dass es eines *„gemeinsamen Sinnhorizonts“* (vgl. Rüegg-Sturm 2003, S. 39. 54)¹ bedarf, aus dem heraus explizites oder auch implizites Handlungswissen generiert werden kann, um strukturelle oder organisationale Vorgaben verstehen und umsetzen oder um unvorhersehbare oder nicht geregelte Ereignisse sinnhaft in den Gesamtzusammenhang der Organisation einordnen und darauf entsprechend reagieren zu können (vgl. Rüegg-Sturm 2003, S. 55). Nur so versetzt sich eine Organisation, wie im Beispiel genannt, in die Lage, auf multikausale Ereignisse mit geeigneten Maßnahmen zu antworten, die sich unter anderem in der strategischen Zielbeschreibung und in der Folge im operativen Tagesgeschäft niederschlägt. Rüegg-Stürm folgt mit seiner Sicht einem kognitiv-interpretativen Ansatz zur Konzeptualisierung des Kulturbegriffs, wie er auch in dieser Arbeit verfolgt wird (vgl. Schrey-

1 Im Gegensatz etwa zu Lohmann (1997), der in seinen Überlegungen zu einem Diakonie-Management-Modell von der „Sinmmitte“ spricht, wird hier mit „Sinnhorizont“ eine größere Individualisierung von Kultur aufgrund eines subjektiv-interpretativ erlebten Alltagsgeschehen in einem Unternehmen berücksichtigt, weil nicht alles abschließend und für alle gültig regelbar ist. Damit einher geht die Überlegung, dass individuelle Verantwortung bei dem einzelnen Mitglied eines Unternehmens gefördert wird, weil innerhalb des Interpretationsspielraums Verhalten und Entscheidungen im Sinne des Gesamten konform sein müssen. Für Schulträger leitet sich daraus ab, dass sie für die Einzelschule diesen Sinnhorizont anbieten, aber nicht einfordern können, weil eine sich auf einem Sinnhorizont ausrichtende Kultur sich als individueller Aushandlungsprozess zwischen den Mitgliedern einer Schule erweist.

ögg 1999, S. 438).² Unternehmenskulturen sind komplexe Phänomene, die Schreyögg zufolge, nur schwer fassbar sind und zu denen sowohl Orientierungsmuster als auch ihre sichtbaren Vermittlungs- und Ausdrucksformen zählen (vgl. Schreyögg 1999, S. 439). Gemeint sind damit „*immaterielle Wirkmomente*“ (vgl. Rüegg-Stürm 2003, S. 55), wie etwa Kunstwerke, Artefakte, Logos oder architektonische Gestaltungselemente mit großer symbolischer Wirkung (vgl. Rüegg-Stürm 2003, S. 55). Notwendig ist aber auch ein implizites Kulturverständnis, das getragen wird von einer „[...] *gemeinsam geteilten Überzeugung* [und sie ist] [...] *die vertraute Alltagspraxis, über sie wird in der Regel nicht nachgedacht, sie wird gelebt*“ (vgl. Rüegg-Stürm 2003, S. 55). Wenn neben den immateriellen Wirkmomenten die impliziten Phänomene in einer Unternehmung bei dem Einzelnen zu einer Haltung führen, die auf eine Internalisierung der Kultur eines sozialwirtschaftlichen, diakonischen Unternehmens durch den Einzelnen schließen lässt, dann führt das zu positiven Effekten für die Unternehmung, die Schreyögg folgend, u.a. in einer kollektiven Identität zum Ausdruck kommen und in der Folge ein hohes Engagement des Einzelnen für die Unternehmung und deren Selbstverständnis erwarten und darüber hinaus durch weitgehend verinnerlichte Orientierungsmuster eine formale Kontrolle durch die Führung reduzieren oder überflüssig werden lassen. Das alleine schützt jedoch nicht vor einem Orientierungsverlust und dem Verlust einer eigenen Werteorientierung und eines eigenen Selbstverständnisses der Mitarbeitenden, der dadurch entstehen kann, dass die Unternehmung ausschließlich auf externe Erwartungsreize reagiert und dadurch ihre Legitimität permanent zu rechtfertigen sucht und dazu Anforderungen an Mitarbeitende formuliert, die nicht als zielführend erkannt werden. Es ist Aufgabe der Führung, Klarheit darüber herzustellen, was die Ziele und Aufgaben sind. Das gelingt über eine werteorientierte Führung. Das Ziel eines als symbolisches Führen zu verstehenden Führungshandelns ist aber nicht nur darin zu sehen, das eigene Handeln gegenüber externen Anspruchsgruppen zu rechtfertigen, um dadurch den „schönen Schein“ der „guten Ordnung“ zu vermitteln (vgl. Laske; Meister-Scheytt & Küpers 2006, S. 123) und um sich so vor weiteren Ansprüchen zu schützen. Im Kern geht es vielmehr darum, die Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Werteverständnis einzustimmen. Rolf Wunderer sieht die Führungskraft dabei in der Rolle des Kulturträgers und Kulturvermittlers (vgl. Wunderer 2007, S. 193–195) einer werteorientierten Führung, die in Unternehmens- und Führungsgrundsätzen verortet ist. Als Möglichkeiten zur Gestaltung einer solchen Kultur nennt Wunderer etwa die Partizipation der Mitarbeitenden an Führungsprozessen, die Gleichbehandlung der Mitarbeitenden, eine aktive Informationspolitik oder Gesten im Alltag, wobei Symbolen und Ritualen eine besondere Bedeutung zuzurechnen ist.

2 Ein kognitiv-interpretativer Ansatz versteht unter Unternehmenskultur einen grundlegenden Prozess der Sinnstiftung und Orientierung. Gegensätzlich dazu ist eine funktionalistische Sichtweise zu verstehen. Sie fragt bei der Bestimmung des Kulturbegriffs nach dessen Problemlösungspotenzial für das Unternehmen, also etwa wie gut Orientierungsmuster zur Integration von Systemen beitragen.

Das sozialwirtschaftliche Unternehmen, in dem Herr A. arbeitet, könnte für sich nach dem Vorbild des amerikanischen CIM (Catholic Identity Matrix CIM; vgl. Maines 2012) klären, was denn die christlichen Werte sind und was das Christliche an diesen Werten ausdrückt, nach denen gearbeitet wird und diese Werte sowohl in Strategieprozesse und operative Abläufe im Unternehmen zu integrieren suchen (vgl. Gutzeit; Kappel; Riedel & Robbert 2015, S. 859–860).

Die *Catholic Identity Matrix* sollte jedoch nicht in einem streng konfessionellen, sondern in einem ökumenischen Sinn angewandt werden. Die Initiatoren und Initiatorinnen des Pilotprojekts in Unna schreiben dazu: Eine an christlichen Wertmaßstäben orientierte Unternehmenskultur muss sich in der Wertschätzung für den einzelnen Mitarbeiter zeigen. In Übereinstimmung mit dem eigenen Werteverständnis verfolgt etwa das Katharinen-Hospital Unna eine

„[...] christlich orientierte Personalpolitik, der das Wohlergehen der Mitarbeiter besonders am Herzen liegt und die jeden Mitarbeiter als Person in hohem Maße wertschätzt. Dieser Anspruch gilt für den Träger wie auch für alle Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen. Im menschlichen Miteinander muss sich die Glaubwürdigkeit des christlichen Anspruchs zeigen. Ziel des Krankenhauses ist es, als attraktiver Arbeitgeber Fachkräfte dauerhaft loyal zu binden und ein gesamtes Arbeitsleben lang arbeitsfähig zu erhalten. Praktische Handlungsfelder sind in diesem Bereich: Vereinbarkeit von Familie und Beruf (mit flankierenden Unterstützungs- und Fürsorgemaßnahmen), Mitarbeitergesundheit (insbesondere der psychischen Gesunderhaltung), offene und ehrliche Kommunikationsformen und vielfältige Möglichkeiten der Partizipation. Zudem sollten Personalentwicklungsmaßnahmen und Karrierechancen allen Mitarbeitern zugänglich sein.“

(Gutzeit; Kappel; Riedel & Robbert 2015, S. 859)

Obwohl sich das Beispiel auf ein konfessionelles Krankenhaus bezieht, sind doch auch für sozialwirtschaftliche Unternehmen bedeutsame Aspekte genannt: Wohlergehen der Mitarbeiter_innen, Wertschätzung und Achtsamkeit den Personen gegenüber; menschliches Miteinander im Tagesgeschäft muss christliche Authentizität belegen, dauerhafte Bindung der Mitarbeiter_innen in Form von Gesunderhaltungsmaßnahmen, transparenten Kommunikationsformen, Vielfalt der Partizipation anbieten.

Letztlich geht es darum, Mitarbeitende zu begeistern und ihre Motivation, sich für das Unternehmen einzubringen aufrechtzuerhalten, besonders dann, wenn mit der Vision des Unternehmens dispositive Faktoren wie Kreativität, Eigenständigkeit oder Verantwortungsbereitschaft in Verbindung gebracht werden oder wenn die Kultur der Unternehmung darauf abzielt, ein individuelles und organisationales Commitment ins Bewusstsein der Mitarbeitenden zu befördern, also eine emotionale und normative Verbundenheit zwischen den Mitarbeitenden und der Organisation aufzubauen (vgl. Wunderer 2007, S. 66, 611). Insbesondere wird in kirchlichen und karitativen Einrichtungen häufig an dieser Stelle der Begriff des Propriums gebraucht.

Weil es, so Reinhard Sprenger (1998), aber nicht Aufgabe von Führung ist, die Mitarbeiter durch Schieben, Ziehen oder Anfeuern zu der Leistung zu bringen, die

eigentlich in einem ordentlichen Arbeitsumfeld Standard sein sollte, bedarf es einer Unternehmenskultur, die von Vereinbarungen zwischen mündigen Menschen geprägt ist. Leitungsverantwortlichen, die ihre Mitarbeiter_innen nicht aus innerer Überzeugung als Persönlichkeiten wahr-, ernst- und annehmen, spricht Sprenger das Recht ab, zu führen. Wertschätzung und Menschenwürde sind wesentliche Aspekte eines neuen Selbstverständnisses über Menschsein auch unter betriebswirtschaftlicher Betrachtung (vgl. Sprenger 1998, S. 230; dito 2002) und spiegeln sich im Führungsstil wider. Zentral scheint hier neben einer Werteorientierung die Beziehungsorientierung zu sein, also eine auf einer Beziehungskultur aufbauende Führung der Mitarbeitenden. Das gilt umso mehr, als die Frage, wie weit ein Proprium eine Konstruktion wider die verfasste Unternehmenskultur bzw. Transformation theologischer Bezugnahme ist. In einer theologischen Perspektive wird über die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitenden bzw. Führung / Abteilungsleitung und Mitarbeitenden in einem Sinnhorizont nachgedacht, d.h. auf den Referenzrahmen GOTT bezogen. Nach Paul Tillich lautet dann die Grundfrage der Beziehungsklärung:

„Kann Gott in Beziehung sein? Und wenn ja, in welcher Beziehung? Gott als das Sein-selbst ist der Grund jeder Beziehung. In seinem Leben sind alle Beziehungen gegenwärtig jenseits der Unterscheidung von Potenz und Akt. Aber sie sind nicht Beziehungen Gottes zu etwas außer ihm. Sie sind die inneren Beziehungen des göttlichen Lebens. Diese inneren Beziehungen sind natürlich nicht bedingt durch die Aktualisierung der endlichen Freiheit.“

(Tillich 1956, S. 318)

Prosoziale Dimension vs. Machtdimension

Die Beziehung Gottes zum Menschen ist nun so angelegt, dass Gott einerseits zum Objekt menschlichen Erkennens, Glaubens und auch Handelns wird, andererseits Gott der Souverän, das Subjekt dieser Beziehung in jeglicher Hinsicht bleibt: *„Das bedeutet, daß Gott, auch wenn er Objekt wird, trotzdem Subjekt bleibt.“* (vgl. Tillich 1956, S. 319) Ähnlich wie Martin Buber (2014) kann Tillich auch von einer Ich-Du-Beziehung zwischen Gott und Mensch reden und betont aber im Unterschied zu Martin Buber den Gedanken göttlicher Souveränität (vgl. Tillich 1956, S. 319):

„Wenn wir von der Ich-Du-Beziehung zwischen Gott und Mensch reden müssen, so umfaßt das Du das Ich und folglich die ganze Beziehung. Wäre es anders, so wäre die Ich-Du-Beziehung zu Gott eine eigentliche und keine symbolische Beziehung und das Ich könnte sich aus der Beziehung zum göttlichen Du zurückziehen. Aber es gibt keinen Ort, an den der Mensch sich vor dem göttlichen Du zurückziehen kann, denn es schließt das Ich ein und ist dem Ich näher als das Ich sich selbst ist.“

(Tillich 1956, S. 319)

Die anthropologische Konsequenz ist dann zu klären, ob Menschen in ihren Beziehungen zu sich selbst kommen, wenn sie sich auf den angenommenen Referenzrahmen beziehen oder ob sie isoliert von den anderen für sich auf Kosten der Beziehungen leben. Die Qualität der sozialen Beziehung hängt dann grundsätzlich mit dem Grad des Dialogischen in der untersuchten Beziehung zusammen. Das bedeutet, dass der Dialog zu einer inhaltlichen und formalen Bestimmung der Beziehung überhaupt wird (vgl. Brandstätter 1999, S. 25; Berger 1997). Diese Form des Dialogs führt in das ZWISCHEN, das Buber als Raum zwischen Ich und Du bezeichnet – Dialog hat dann mit Begegnung, Verständigung und Selbstreflexion zu tun. In einer pluralen Gemeinschaft, wie sie die Belegschaft eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens abbildet, bedeutet das: *„Begegnung und Dialog führen uns hinein in die Unterscheidung von Identität und Differenz. In der Begegnung werden wir dem/r Anderen, dem/r Fremden konfrontiert.“* (vgl. Brandstätter 1999, S. 26) und: *„Das Antlitz des Anderen ersucht mich und gebietet mir gleichzeitig, ihm zu dienen. Im schutzlosen Antlitz des/der Anderen ist Schutzlosigkeit erkennbar und völlig Fremdheit [...]“* (vgl. Brandstätter 1999, S. 30 und Lévinas 1983, S. 211ff).

Diese Form sozialer Gemeinschaft wäre zugleich auch eine paradoxe Gemeinschaft, weil sie sich als Gemeinschaft von Fremden in dem Maß akzeptieren müsste, wie sich ihre Mitglieder als Fremde erkennen (vgl. Brandstätter 1999, S. 32 und Lévinas 1983, S. 213). Die Gestaltung sozialer Beziehungen in einem Unternehmen gehörte dann unbedingt zum Ausweis des Sozialen in diesen Unternehmungen.

Um nochmals bei Wunderer anzuknüpfen, bleibt jedoch unbestritten, dass trotz angebahnter Partizipation der Mitarbeitenden, trotz Gleichbehandlung der Mitarbeitenden, trotz einer aktiven Informationspolitik, Ritualen oder anderen kompensatorischen Gesten, Führung immer auch im Kontext von Macht diskutiert werden muss. Während die prosoziale Dimension der Führung die zwischenmenschliche Beziehung, etwa den Grad des Vertrauens, die Akzeptanz oder die gegenseitige Unterstützung charakterisiert, umfasst die Machtdimension von Führung den Autonomiegrad bzw. den Umfang der Entscheidungsbeteiligung.

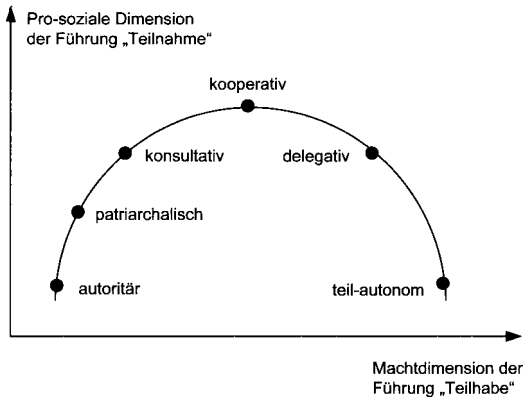


Abbildung 1 Führungstypologie

Quelle: In Anlehnung an Wunderer, Führung, 2007.

Margit Raich weist in diesem Zusammenhang auf einen langsamen Wandel im Führungshandeln hin. Führung wird demnach als Prozess verstanden, der relational, interaktiv und kontextgebunden abläuft. Raich veranschaulicht den Wandel des Mitarbeiterbildes vom Objekt zum Kosubjekt von Führungsinteraktionen folgendermaßen (vgl. Raich 2005, S. 60; Laske; Meister-Scheytt & Küpers 2006, S. 126):

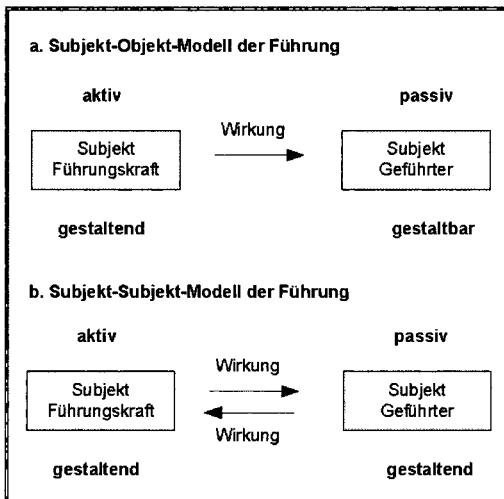


Abbildung 2 Modell der Führung

Quelle: In Anlehnung an Raich, Führungsprozesse, 2005.

Die Führungsinitiative geht von der Führungskraft aus, jedoch ist in einer Subjekt-Subjekt-Beziehung der/die Mitarbeiter_in nicht nur Empfänger_in von Führungsentscheidungen, sondern nimmt auch Einfluss, sowohl auf den Entscheidungsfindungsprozess als auch auf den Vollzug von Führungsentscheidungen. Daraus lässt sich ein dialogisches Prinzip der Führung ableiten, das einer Beziehungsebene bedarf.

Mit der oben skizzierten Sicht auf den Propriumsbegriff wird deutlich, dass, um an dieser Stelle die Eingangssituation erneut aufzugreifen, Konflikte zwischen Führung und Mitarbeitenden minimiert bzw. auf eine konstruktive Sachebene gebracht werden können, wenn Führung motivationsorientiert und sinnorientiert ausgerichtet ist, um eben jene Kultur aufzubauen, die die Unternehmung auch unter dem Einfluss eines Handlungs-Zeit-Kontinums, das durch Forderungen gegenüber der Unternehmung und dem Verhalten der Führungskräfte bestimmt ist, handlungs- und führungsfähig macht.

Ein rein delegatives Führungsverständnis, das vor allem auf Zielorientierung bei größtmöglicher Mitarbeiterautonomie ausgelegt und Wunderer zufolge besonders voraussetzungsreich z.B. hinsichtlich der Qualifizierungsgrades und des „Mitunternehmer“-Verhaltens (vgl. Wunderer 2007, S. 240)³ der Mitarbeiter oder hinsichtlich der organisationalen Bedingungen ist, und/oder ein transaktionaler Führungsstil, der ebenfalls ziel- und aufgabenorientiert ist und zusätzlich einem rationalen Nutzenkonzept verpflichtet ist, haben ihre Grenzen dort, wo „das Denken in Nutzen-Kosten-Relationen“ (vgl. Wunderer 2007, S. 247) aufhört.

An diesem Punkt greift ein transformationaler Führungsstil. Er vereint zunächst die Merkmale einer delegativ-transaktionalen Führung und zeichnet sich darüber hinaus dadurch aus, dass nicht nur die kognitiv-rationale Ebene der Mitarbeitenden angesprochen wird, sondern die Gesamtpersönlichkeit, und damit geht es mit Wunderer um „die Konzentration auf visionäre, anregende Inhalte und damit um eine Fokussierung der emotionalen Energien aller Organisationsmitglieder darauf, gemeinsame Ziele zu erreichen.“ (vgl. Wunderer 2007, S. 247)

Dadurch, dass eine transformationale Führung die Erweiterung eines delegativ-transaktionalen Führungsstils ist, ist es auch das Ziel, Mitarbeitende zu einem reflexiven, selbstständigen Handeln zu befähigen. So sind auch Bezugslinien zu einer autonomen Führung erkennbar (vgl. Wunderer 2006, S. 245).

3 Mitunternehmertum zeichnet sich Wunderer folgend aus durch eine erfolgreiche Umsetzung bestimmter Komponenten wie Mitwissen, Mitdenken, Mitentscheiden und Mithandeln, Mitverantworten, Mitfühlen, Miterleben, Mitentwickeln, Mitverdienen und Mitbeteiligen (vgl. Wunderer, Führung, 2006, S. 56). Unter Mitunternehmertum wird verstanden, Mitarbeitende zu internen Unternehmern in Unternehmen zu machen. Dazu ist es erforderlich, dass ein unternehmerisches Denken und Handeln bei der Mehrzahl der Mitarbeitenden thematisiert und gefördert wird.

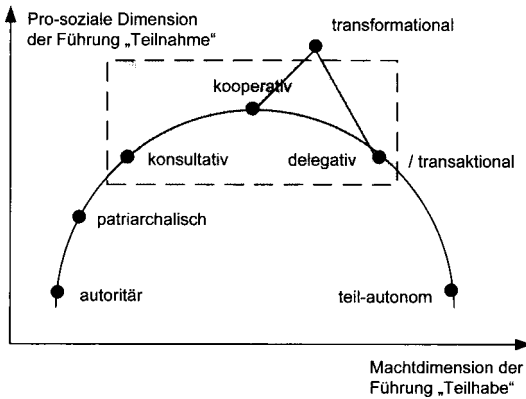


Abbildung 3 Kontinuum transformationaler und delegativ/transaktionaler Führung
Quelle: In Anlehnung an Wunderer 2007.

In dem von Wunderer aufgezeigten Handlungsfeld setzt die transformationale Führung auf eine intensive dyadische und wechselseitige Interaktion vor dem Hintergrund einer gemeinsam getragenen Vision. In der Summe aller Führungskomponenten zeigt eine transformationale Führung eine werteverändernde Wirkung, weshalb Wunderer in diesem Führungsstil „einen added value gegenüber den klassischen Führungsformen sieht“ (vgl. Wunderer 2007, S. 247). Eine werteverändernde Führung also lässt Wunderer entsprechend eine stärkere Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns erwarten, weil die Mitarbeitenden zum einen in ihrer ganzen Person angesprochen werden und dadurch zur kognitiven Ebene auch emotionale und vertrauensbildende Aspekte hinzukommen. Zugleich fördert sie die Eigenverantwortung, die unternehmerische Motivation und die Identifikation mit den Zielen der Organisation und damit mit der Vision, die zu einer gemeinsam getragenen wird (vgl. Wunderer 2006, S. 534–535). Ein solches Führungsverhalten setzt ein Verständnis von verantwortlichem Handeln voraus. Verantwortliches Handeln versteht Max Weber als ein an der Sache orientiertes Handeln. Er setzt die Vergegenwärtigung eines Berufsethos voraus. Dass dabei der mit Macht ausgestattete Träger der Macht keiner anderen als der Sache selbst zu dienen hat, lässt sich als ein altruistisches Führungsverständnis beschreiben, das aber nicht als Akt der Selbstaufgabe und Selbstaufopferung zu verstehen ist. Wolfgang E. Müller folgend ist bei Altruismus

„nicht an edle Selbstaufopferung gedacht, sondern an das rationale und selbstbestimmte Verhalten, einem Anderen Gutes zu wollen oder Schaden von ihm abzuwenden, das vernünftig nachvollzogen werden kann.“

(Müller 2001, S. 84)

Selbstbestimmung bedingt eine Wahlmöglichkeit für ein Handeln oder dessen Unterlassung. Ulrich Pothast setzt voraus, „dass Freiheit notwendige Bedingung für eine gerechtfertigte Verantwortlichkeit“ (Pothast 1987, S. 20) sein muss. Freiheit im Sinne von

Handlungsfreiheit ist aber nur dann gewährleistet, wenn dem Subjekt die subjektive Wahrnehmung von Wirklichkeit zugestanden und als subjektiv erworbenes verantwortetes Erfahrungswissen ermöglicht wird.

„Es gibt kein rationales Handeln ohne kausale Rationalisierung des als Objekt und Mittel der Beeinflussung in Betracht gezogenen Ausschnittes aus der Wirklichkeit, d.h. ohne dessen Einordnung in einen Komplex von Erfahrungsregeln, welche auszusagen, welcher Erfolg eines bestimmten Sich-Verhaltens zu erwarten steht.“

(Weber 2001, S. 4283)

Menschliches Handeln beruht folglich auf der Interpretation subjektiver Wahrnehmungsleistungen und wird dadurch individualisiert. Das schließt eine Entscheidungsfindung innerhalb normativer Entscheidungs- und Handlungsmuster aus. *„Weltbilder, welche durch Ideen geschaffen wurden, haben sehr oft als Weichensteller die Bahnen bestimmt, in denen die Dynamik der Interessen das Handeln fortbewegte.“* (Weber, Wirtschaftsethik, 2001, S. 5830)

Weber sieht Interessenslagen eng an die Wertvorstellungen des handelnden Subjekts gebunden. Ein Wert ist aber keine determinierte Konstante, die den Dingen immanent ist. Vielmehr erlangen Dinge erst durch den Menschen ihren Sinngehalt und damit ihren Wert. Wertevorstellungen und Sinngehalt einer Sache oder einer Handlung stehen dabei in direktem Bezug zur Motivlage, die einer Handlung zugrunde liegt. Nach Weber ist das Motiv Grundlage dafür, dass Handlungen für den Menschen einen Sinn geben. *„Motiv heißt ein Sinnzusammenhang, welcher dem Handelnden selbst oder dem Beobachtenden als sinnhafter Grund eines Verhaltens erscheint.“* (vgl. Weber, Wirtschaft, 2001, S. 1416) Das Motiv gibt jeder Handlung einen Sinngehalt, der für den Menschen nachvollziehbar und erkennbar die Handlung verstehen lässt. Schlussfolgernd lässt sich nach Weber in jeder Handlung eine ethische Fragestellung begründen, da jede Handlung ein Motiv in sich trägt, das wiederum durch eine Sinnzuschreibung, also durch eine Wertzuweisung des Menschen an die Handlung herangetragen wird. Die Sinnzuweisung ist durch Rationalität bestimmt. Ethisches Handeln ist also kein willkürliches Handeln, sondern ein begründbarer, motivationaler Akt rationaler Sinninterpretation. Mit der Fähigkeit zur Interpretation und Sinnzuweisung ist der Mensch in der Lage, selbstbestimmt Verantwortung zu übernehmen. Mit dieser Kompetenz steht er immer in einem ethisch begründeten Dialog, der zwischen den eigenen Haltungen und Handlungen und der Verantwortbarkeit gegenüber Mitmenschen, dem eigenen Gewissen und Gott entsteht.

Damit ist ein Spannungsfeld beschrieben, das ständig ein selbstkritisches Reflektieren aktiver und unterlassener Handlungen und Haltungen erforderlich macht. Die Reflexion des eigenen Handelns in der Ethik wirkt als eine normative Selbstkontrolle, die sich im Weberschen Sinne an zwei Dimensionen ausrichtet: an der übermenschlich-göttlichen Dimension und der in der Handlung begründeten Dimension menschlicher Verantwortbarkeit. In diesem Sinne schließen sich Gesinnungsethik und Verantwortungsethik nicht aus und eine Unterscheidung ist nicht in der Absicht und in den Handlungsfolgen, zwischen deontologischen und teleologischen Gesichtspunkten zu suchen, sondern in der

Unterschiedlichkeit der Reflexionsebenen. Weber folgend, sind Gesinnungsethik und Verantwortungsethik nicht als gegensätzlich zu verstehen, sondern als gegenseitige Ergänzung. Gegen die Irrationalität der Welt und gegen die Unvollkommenheit des Menschen einzustehen bzw. eine mit dem Herzen begleitete und mit dem Verstand getroffene Entscheidung ist es, was nach Weber den echten Menschen ausmacht (vgl. Weber, Politik, 2001, S. 10790).

Das Dilemma in der Anwendung liegt nach Weber darin, dass zur Erreichung eines guten Zwecks sittlich bedenkliche oder mindestens gefährliche Mittel und der Eintritt oder die Wahrscheinlichkeit des Eintretens übler Nebenfolgen in Kauf genommen werden. Keine Ethik der Welt, so resümiert Weber, könne ergeben, „*wann und in welchem Umfang der ethisch gute Zweck die ethisch gefährlichen Mittel und Nebenerfolge heiligt*“ (Weber, Politik, 2001, S. 10788). Verantwortliches Handeln braucht einerseits die Beschränkung des Willens und der Gesinnung und andererseits eine Antwort auf die Frage nach der Legitimität einer Handlung, die einer solchen Beschränkung folgt. Daraus ergibt sich ein Entscheidungsprozess, der ein Abwägen von Werten und Normen hinsichtlich ihrer gesinnungsethischen Gültigkeit, ein Prüfen der Legitimität strategischer Entscheidungen und Handlungen und letztlich ein reflexives Betrachten deontologischer und teleologischer Gesichtspunkte mit sich bringt und zu einer letztendlichen Entscheidung führt. Ein solcher Dialog zwischen gesinnungsethischer und verantwortungsethischer Abwägung führt zu einem Modell einer Ethik der Führung, die auf der Verantwortungskompetenz und der Selbstbestimmung des Subjekts beruht.

Fazit

Eine so gegründete (Beziehungs-)Kultur greift auf das dialogische Prinzip zurück, setzt ein gemeinsam getragenes Verständnis zentraler Werte und Normen in der Unternehmung voraus und weiß um die Beschränkungen, die das Subjekt widerspiegelt. In der Konsequenz setzt eine so bestimmte Unternehmenskultur mehr auf Beziehung zueinander und in Beziehung treten miteinander, als auf ein unter dem Sammelbegriff Proprium indifferent gefasstes Konstrukt fremd verfasster vermeintlich identitätsstiftender Leitsätze oder eines Corporate Designs. Beides ist vielmehr Ausdruck und Ergebnis einer gelingenden (Beziehungs-)Kultur innerhalb einer Unternehmung.

Dadurch werden Konfliktsituationen nicht nur minimiert, vielmehr regen Konflikte dazu an, über Beziehungsverhältnisse zu sich, zu Mitarbeitenden, zu Vorgesetzten und zur Unternehmung nachzudenken und Position einzunehmen.

Kritisch kann dabei die Betonung des persönlichen Verhältnisses zwischen Führung und Geführtem angesehen werden, woraus emotionale Abhängigkeiten entstehen können, die in der Folge zu einer teleologischen Führungsethik verkommen kann und den Mitarbeitenden in ein Abhängigkeitsverhältnis bringt, dem er sich „willentlich“ fügt. Entsprechend setzt ein transformationaler Führungsstil, der aufgabenorientierte Dimensionen der Führung zugunsten der Beziehungsebene präferiert, eine hohe ethi-

sche Kompetenz der Führung voraus. Entscheidend ist deshalb, dass ein wertorientiertes (Führungs-)Leitbild im Unternehmen eingeführt und gelebt wird.

Literatur

Adunka, Evelyn; Brandstätter, Albert [Hg.] (1999): Das jüdische Lehrhaus als Modell lebensbegleitenden Lernens. Das jüdische Lehrhaus als Modell lebensbegleitenden Lernens. Dt. Erstausg. Wien: Passagen-Verlag (Passagen Gesellschaft).

Armstrong, Michael (1990): A handbook of human resource management. Paperback ed. London: Kogan Page (Kogan Page professional paperbacks).

Brandstätter, Albert (1999): Bildung und kein Ende Das jüdische Lehrhaus als Beispiel lebensbegleitenden Lernens. In: Evelyn Adunka und Albert Brandstätter [Hg.]: Das jüdische Lehrhaus als Modell lebensbegleitenden Lernens. Dt. Erstausg. Wien: Passagen-Verlag (Passagen Gesellschaft), S. 19–37.

Buber, Martin (2014): Das dialogische Prinzip. 13. Aufl., Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Friers, Marion; Camphausen, Martin (2015): Teamgeist erleben Zur Strategie im Personalmanagement der Frankfurter Rotkreuz-Kliniken. In: KU Gesundheitsmanagement (9), S. 21.

Gieseke, Wiltrud (2010): Art. Professionalität und Professionalisierung. Online verfügbar unter [http://www.wb-erwachsenenbildung.de/online-woerterbuch/?tx_buhutbedulexicon_main\[entry\]=180&tx_buhutbedulexicon_main\[action\]=show&tx_buhutbedulexicon_main\[controller\]=Lexicon&cHash=cdfa7d31d022b2737f71606563b61de3](http://www.wb-erwachsenenbildung.de/online-woerterbuch/?tx_buhutbedulexicon_main[entry]=180&tx_buhutbedulexicon_main[action]=show&tx_buhutbedulexicon_main[controller]=Lexicon&cHash=cdfa7d31d022b2737f71606563b61de3), zuletzt geprüft am [Abruf am 02.10.2015; 20:52].

Gutzeit, Annette; Kappel, Jutta; Riedel, Karin; Robbert, Daniel (2015): Christliche Werte- und Profilentwicklung im konfessionellen Krankenhaus. Eine Zwischenbilanz des Pilotkrankenhauses Katharinen-Hospital Unna. In: das Krankenhaus (9), S. 859–860. [<http://www.genios.de/fachzeitschriften/artikel/KH/20150901/christliche-werte-und-profilentwick/dk-09-2015-art-014.html>] (abgerufen am 3.2.2016: 21:37).

Hashim, Muhammad (2012): A Guide to Human Resource Management. Basic Concepts. 1. Aufl. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing.

Hauff, Sven (2010): Früherkennung im Human Resource Management. Sozio-kulturelle Entwicklungen und die Antizipierbarkeit von Personalrisiken. Mering: Rainer Hampp Verlag (Empirische Personal- und Organisationsforschung, 45).

Honneth, Axel; Butler, Judith (2015): Verdinglichung. Eine anerkennungstheoretische Studie. 1. Aufl. Berlin: Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 2127).

Laske, Stephan; Meister-Scheytt, Claudia; Küpers, Wendelin (2006): Organisation und Führung. Münster: Waxmann (Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, 3). Online verfügbar unter <http://www.waxmann.com/kat/1595.html>.

Lévinas, Emmanuel (1983): Die Spur des Anderen. Unters. zur Phänomenologie u. Sozialphilosophie. Freiburg/Breisgau, München: Alber (Alber-Broschur Philosophie).

Lohmann, David (1997): Das Bielefelder Diakonie-Managementmodell. Gütersloh: Kaiser, Gütersloher Verl.-Haus (Leiten, Lenken, Gestalten, 1).

Maines, T. Dean (2012): The Catholic identity matrix. Assessing and enhancing Catholic identity in health care institutions. In: Journal of international business 4 (2), S. 1–22.

Meckenstock, Günter (2004): Art. VI Wirtschaft /Wirtschaftsethik (Ethisch). In: Theologische Realenzyklopädie 36, S. 170–179.

Müller, Wolfgang Erich (2001): *Evangelische Ethik*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft (Einführung: Theologie).

Pothast, Ulrich (1987): *Die Unzulänglichkeit der Freiheitsbeweise. Zu einigen Lehrstücken aus der neueren Geschichte von Philosophie und Recht; mit einem Nachw. zur Taschenbuchausg.: Halbe Freiheit und ganzer Schrecken?* 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 688).

Raich, Margit (2005): *Führungsprozesse. Eine ganzheitliche Sicht von Führung*. Wiesbaden, s.l.: Deutscher Universitätsverlag. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-663-10113-0>.

Rich, Arthur (1984): *Wirtschaftsethik. Grundlagen in theologischer Perspektive*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Rich, Arthur (1990): *Wirtschaftsethik. Band 2. Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialetischer Sicht*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Rüegg-Stürm, Johannes (2003): *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre; der HSG-Ansatz. 2., durchges. Aufl.* Bern: Haupt. Online verfügbar unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-258-06629-5>.

Schreyögg, Georg (1999): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien. 3., überarbeitete und erweiterte Aufl.* Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

Sprenger, Reinhard K. (1998): *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 15. Aufl.* Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Sprenger, Reinhard K. (2002): *Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. 2. Aufl.* Frankfurt am Main: Campus-Verl. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/faz-rez/FD1200311241933451.pdf>.

Steger, Thomas; Weik, Elke; Wilkens, Uta (1996): *Theoretische und empirische Beiträge zur Transformation von Organisation und Human Resource Management. (Vorträge des gemeinsamen Doktorandenkolloquiums vom November 1995 in Chemnitz). Chemnitz (Arbeitspapier / Technische Universität Chemnitz-Zwickau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft, 13).*

Tillich, Paul (1956): *Systematische Theologie. Band 1 (abgekürzt: Syst. Theol. I). 2., überarbeitete Aufl.* Stuttgart: Evangelisches Verlagswerk.

Tillich, Paul (1958): *Systematische Theologie. Band 2 (abgekürzt Syst. Theol. II). Unter Mitarbeit von Renate Albrecht.* Stuttgart: Evangelisches Verlagswerk (2).

Weber, Max; Weber, Marianne (2001): *Gesammelte Werke. Mit dem Lebensbild von Marianne Weber.* Berlin: Directmedia (Digitale Bibliothek, 58).

Weiss, Viviane (2012): *Das Human Resource Management als strategischer Partner der Unternehmensführung.* München: Examicus Verlag.

Wunderer, Rolf (2006): *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 6., überarb. Aufl.* München: Luchterhand.

Wunderer, Rolf (2007): *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 7., überarb. Aufl.* Köln: Luchterhand.