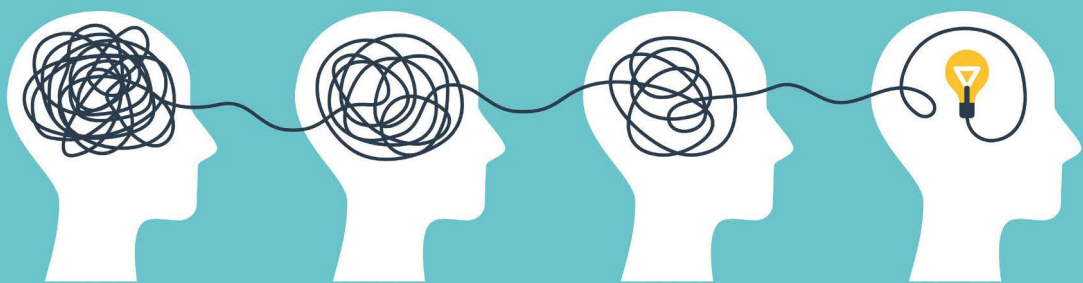


Julian Löhe
Jana Kunze

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 säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2023 Verlag Barbara Budrich GmbH, Opladen, Berlin & Toronto
www.budrich.de

ISBN 978-3-8474-2653-0 (Paperback)
eISBN 978-3-8474-1812-2 (PDF)
DOI 10.3224/84742653

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – www.lehfeldtgraphic.de
Titelbildnachweis: istock.com
Satz: Ulrike Weingärtner, Gründau – info@textakzente.de
Lektorat: Ulrike Weingärtner, Gründau – info@textakzente.de
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:

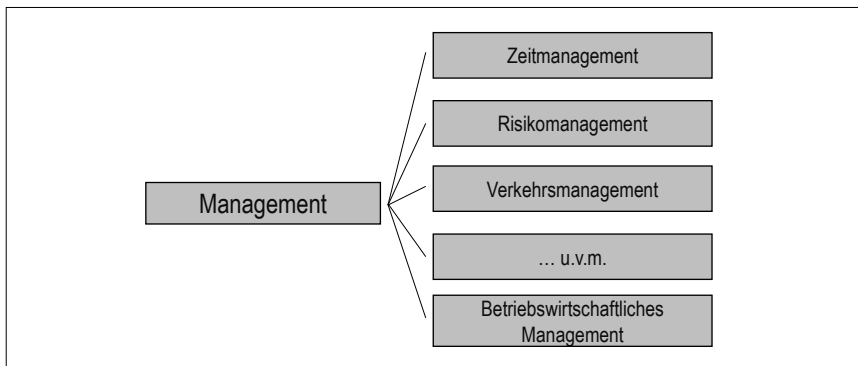
1. Welche Möglichkeiten eröffnet ein reflektierter Umgang mit der eigenen Persönlichkeit, mit den eigenen Kompetenzen und Stärken?
2. Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen Self-Leadership und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten finden?
3. Was benötigen Führungskräfte zur Kultivierung der eigenen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

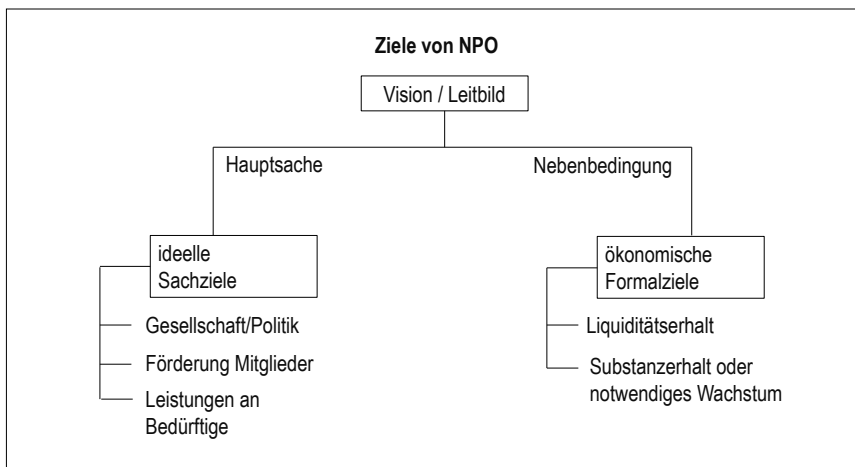


Quelle: Löhe/Aldendorff 2022, S. 20

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)



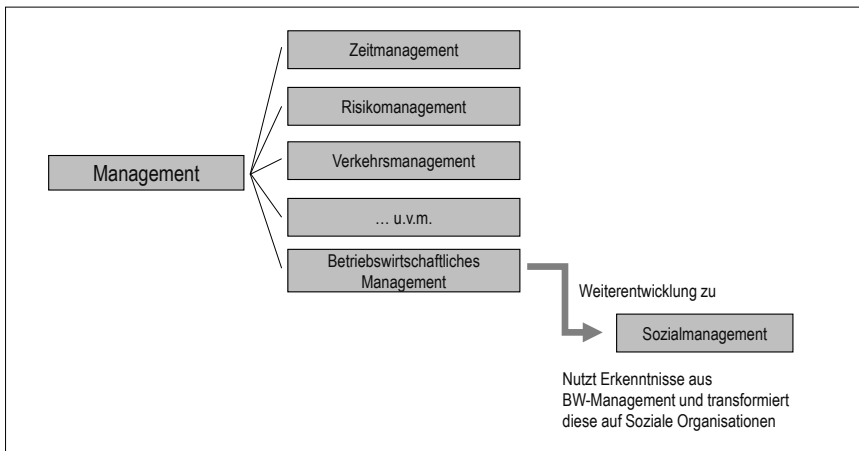
Quelle: Koch 2000

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.