

Führungsmodelle und -metaphern

von Andreas Kanke, B.A.

Beim Nachweis von Zitaten und Literatur wendet der Autor die von Unisa vorgeschriebene Harvard-Methode an und folgt dabei den Regeln in: Christof Sauer (Hg.) 2004. *Form bewahren: Handbuch zur Harvard-Methode*. (GBFE-Studienbrief 5). Lage: Gesellschaft für Bildung und Forschung in Europa e.V. 1. Auflage.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Systemische Führung	2
2.1 Struktureller Hintergrund.....	2
2.2 Besonderheiten und Grenzen der systemischen Führung.....	3
3 Transformationale Führungstheorie	4
3.1 Transformationale Führung versus Transaktionale Führung.....	4
3.2 Besonderheiten und Grenzen der transformationalen Führung.....	7
4 Servant Leadership	8
4.1 Besonderheiten und Grenzen von Servant Leadership.....	9
4.2 Transfer zum beruflichen Kontext des Autors.....	10
5 Führungsmetapher	10
5.1 Führungsmetapher am Beispiel eines Fußballtrainers.....	12
5.2 Besonderheiten und Grenzen von Führungsmetaphern.....	13
6 Fazit und theologische Bewertung	14
7 Literaturverzeichnis	17

Andreas Känke, B.A.

1 Einleitung

In der hier verfassten Arbeit wird der Fokus auf Führungsmodelle gelegt, um zu ermitteln, welche Bestimmungsfaktoren grundsätzlich eine effektive Führungsbilanz forcieren (Jung 2011:415). Es wird ein Abriss über vier unterschiedliche Führungsmodelle und ihre Ausrichtung sowie der Umgang zwischen dem Führenden und dem Geführten aufgezeigt. Jedes Modell beinhaltet für sich Aspekte, die den Autor dazu gebracht haben, sich für die nähere Betrachtung damit auseinanderzusetzen. Im zweiten Kapitel konzentriert sich das Modell Systemische Führung auf die Organisation als System und somit, dass nicht mehr nur von einer Person geführt wird. Die koexistierende Kooperation zwischen dem Führenden und Geführten sind für den Autor ausschlaggebend sich damit zu beschäftigen. Zur systemischen Führung gehören verschiedene Modelle, wie zum Beispiel das Sankt Galler Management-Modell, welches auf die Auswirkungen weiter unten eingeht und den Führenden nicht ins Zentrum setzt. In den nächsten beiden Kapiteln wird die transformationale Führungstheorie beleuchtet, die sich auf moralische Handlungsweisen und soziale Umgestaltungen fokussiert sowie die Auseinandersetzung mit dem beziehungsorientierten Führungsmodell Servant Leadership nach Greenleaf, das die Wechselwirkung zwischen Führendem und Geführtem fördert. Hier wird der Vergleich zur transaktionalen Führung gezogen, um so für den Leser ein besseres Verständnis zu schaffen, inwiefern der Führende und Geführte Vor- und Nachteile haben. Die Entscheidung des Autors sich mit diesen beiden Modellen zu beschäftigen, beinhaltet die elegante Verknüpfung zwischen moralischen und sozialen Werten. Im fünften Kapitel wird der Ansatz der Führungsmetapher behandelt und welchen Einfluss die Symbolik auf die Geführten hat. Alle vier Führungsmodelle werden kritisch begutachtet und durch die Erläuterung des beruflichen Kontextes des Autors wird ermöglicht, eine praktischere Einsicht zu gewinnen. Der Ansatz der Führungsmetapher ist aus Sicht des Autors eine effektive Gelegenheit „durch die Blume“ zu kommunizieren und so auch visuell, sprachlich und kognitiv zu motivieren. Im Schlussteil (Kapitel 6) wird darauf eingegangen inwiefern sich die Führungsmodelle behaupten und eine Betrachtung gezogen, theologisch bewertet und praktische Hilfen in Form von Leitlinien angeboten. Der Zweck dieser Arbeit ist die theoretische und praktische Auseinandersetzung mit den oben genannten Führungsmodellen und inwiefern diese in ein christliches Werk integriert werden können.

2 Systemische Führung

Zur systemischen Führung gehören verschiedene Führungstheorien, welche allesamt die Organisation als zwischenmenschliches System besehen, sich autonom organisieren und nicht von Externen beherrschen lassen (Stippler 2017:33). Das bedeutet, dass sie sich im Hinblick auf die personenzentrierten Führungstheorien herausheben, indem sich der Führende und Geführte gegenseitig beeinflussen und so gemeinsam im Fokus stehen.¹ Um es mit den Worten Detjes noch umfänglicher zu formulieren, wirken nicht nur der Führende und der Geführte aufeinander ein, sondern ebenso die Struktur der Organisation, denn ihre Gesamtheit umgibt die Subsysteme und entwickelt eine eigene Dynamik welche eine geradlinige Lenkung ausschließt und somit der Führende und Geführte prozesshaft wachsen (2017:154). Die Ausgangsebene der systemischen Ansätze ergeben sich aus der Systemtheorie nach Luhmann, welche hier summarisch als Leitdifferenzen geschildert werden: Die erste Leitdifferenz „Teil-Ganzes“ wird im jeweiligen System als Ganzes wahrgenommen, dessen Subsysteme miteinander verknüpft sind und somit dem System untergeordnet. Die zweite Leitdifferenz „System-Umwelt“ beinhaltet, dass das System zwar von seiner Umwelt demarkiert wird, aber in einer Interaktion verbleibt. Die dritte Leitdifferenz „Identität-Differenz“ lässt erkennen, dass sich geschlossene Systeme von ihrer Umwelt absondern und als System eine eigene Identität entwickeln. Aufgrund der internen Identitätsentwicklung kann auf das System nicht befehlend eingewirkt werden; es sei denn das System lässt es zu (Stippler 2017:34). Dieser kleine Exkurs verdeutlicht, dass der Führende ein geringes Wirkungsvermögen auf den Geführten besitzt, weil er selbst den Auswirkungen des Systems unterliegt und nicht von außen einwirkt beziehungsweise nur begrenzt einwirken kann. Des Weiteren werden die Geführten durch die implementierten strukturellen Vorgaben des Systems beeinflusst, die zuweilen mit höherem Wirkungsgrad die Geführten bestärken als die Lenkung durch den Führenden (Lang & Rybnikova 2014:263).

2.1 Struktureller Hintergrund

Aus den oben erwähnten Leitdifferenzen haben sich vier Betrachtungsweisen entwickelt, hier soll kurz auf den Ursprung eingegangen werden. In den 60ern des letzten Jahrhunderts setzte man sich mit Organisationen auseinander, um sie als zwischenmenschliches lebendiges System nachzuvollziehen und in Einklang mit ihrer Umwelt zu bringen, hierzu konstruierten Hans Ulrich und Walter Krieg an der Universität Sankt Gallen in der Schweiz das

¹Bei den personenzentrierten Führungstheorien steht der Führende im Vordergrund, der den Geführten beeinflusst.

Management-Modell. Es bietet Handlungshilfe, um so auf jegliche Betriebsarten von Organisationen einzugehen und deren tatsächlichen Ansprüche zu transferieren (Stippler 2017:35). Das Sankt Galler Management-Modell besteht aus dem Unternehmens-, Führungs- und Organisationsmodell. Das Unternehmensmodell formt das Führungsmodell, indem es die Struktur der Organisation auswertet und die Aufgaben des Führenden registriert, daraus wiederum analysiert das Führungsmodell, inwiefern die Führung prozesshaft in der Organisation wirkt. Das Führungsmodell unterteilt sich noch einmal in drei Führungsstufen:

- Die Unternehmenspolitik, die den Verhaltenskodex, den Zweck der Organisation und die oberste Hierarchieebene verdeutlicht.
- Die Unternehmensplanung, die die Budgethöhe und nächsten Schritte beschließt und die mittlere Hierarchieebene im Blick hat.
- Die Unternehmensdisposition, die die unterste Hierarchieebene ausmacht und das Verfügungsrecht besitzt unverzüglich zu agieren.

Parallel dazu beinhaltet das Führungsmodell drei Führungsphasen, das die Ziele, Mittel und das Verfahren bearbeitet sowie drei Führungsfunktionen wie das Entscheiden, In-Gang-Setzen und Kontrollieren. Das Organisationsmodell erklärt die Struktur des Unternehmens und ist somit unternehmensindividuell. Durch die Analysierung anhand dieser drei Modelle werden die Aufgaben des Führenden erfasst und methodisch verständlich gemacht (Stippler 2017:35-36).²

2.2 Besonderheiten und Grenzen der systemischen Führung

Der Autor dieser Ausarbeitung ist pädagogische Leitung einer christlichen Kindertagesstätte, sodass er seitens seines Trägers eine amtliche Autorität besitzt und diese nach seinem Wissen und Gewissen einsetzt und entsprechend Handlungsanweisungen an seine Mitarbeiterinnen erteilt, gleichzeitig ist er aber trotz seiner autoritativen Macht seinen Geführten in dem Sinne unterworfen, soweit sie die Machtausübung zulassen und sich beherrschen lassen. Daraus folgt die Schlussfolgerung, dass sich beide Seiten beeinflussen und in einer Koexistenz zusammenarbeiten und sich führen lassen. Aus Sicht des Autors ist das Führungsmodell Systemische Führung in dessen christlichem Werk adäquat und unterstützt die intrinsische Motivation der Geführten, weil sie wissen, dass ihr Führender sich ebenso führen lässt. Die

²Im Laufe der Zeit wurden weitere Modelle auf Grundlage des Prototyps entwickelt wie das Sankt Galler Managementkonzept, der Sankt Galler General Management Navigator und der Wittener Ansatz. Der Unterschied zwischen diesen Ansätzen liegt in der technokratischen Ausrichtung (Sankt Gallen) und dem Hervorheben des Selbstmanagements, ohne gezielt gelenkt zu werden (Stippler 2017:46). Auf die konkretere Erläuterung dieser weiteren Modelle wird verzichtet, jedoch zum weiteren Studium Stippler, Rosenthal, Moore und Dörffer (2017) empfohlen.

organisatorische Struktur der christlichen Kindertagesstätte wirkt subsidiär und verleiht dem Kollektiv Agilität und Stärke und erinnert an das Sankt Galler Management-Modell, weil das Unternehmens-, Führungs- und Organisationsmodell Klarsicht und Orientierung aufweist. Kritisch anzumerken ist, dass strukturelle Vorgaben allein auf lange Sicht nicht ausreichen, sondern aus Sicht des Autors mit einer beziehungsorientierten Führung verknüpft werden sollte; denn Struktur allein kann nicht motivieren und flexibel auf Probleme reagieren.

3 Transformationale Führungstheorie

Nachdem erläutert wurde, dass sich bei der systemischen Führung der Führende und Geführte gegenseitig beeinflussen, so bildet bei der transformationalen³ Führungstheorie die Wechselbeziehung nebst Führendem und Geführten die Grundlage, sodass die Beziehung im Fokus steht. Durch die dadurch entstehende Beziehung konzentriert sich dieser Ansatz auf einen Wandel beim Führenden und Geführten gleichermaßen im Rahmen des jeweiligen Führungsprozesses. Dabei teilt der Führende seine Unternehmensvision mit dem Geführten, um so der Umsetzung seiner Vision näher zu kommen (Detje 2017:147) und aus ethischer Sicht wird der Geführte zu einer Veränderung gelenkt. Ende der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts wurde die transformationale Führung erstmalig von Burns in einer Theorie dargestellt und 1985 transferierte Bass diese Grundidee auf die Mitarbeiterführung (Stippler, Rosenthal, Moore & Dörffer 2017:54).⁴ Thematisch geht es darum, dass der Führende Impulse setzt, wodurch der Geführte entgegenkommende Leistungen für die Organisation „erwirtschaftet“ und so eine „Tauschbeziehung“ entsteht. Durch diese Zugehörigkeit ist der Geführte hoch motiviert und erbringt eine Leistungsfähigkeit, die über dem Durchschnitt liegt (Lang & Rybnikova 2014:101), aber auch zu einer ethischen Handlungsweise führt (Stippler u.a. 2017:55).

3.1 Transformationale Führung versus Transaktionale Führung

Abschließend sollte noch einmal durch den Vergleich mit der transaktionalen Führung deutlich werden, wo die Grundziele der transformationalen Führung sind. Die transaktionale Führung hat die Anforderungen des Einzelnen im Blick und nicht die Intention gemeinsam zu einem Ziel zu gelangen. Sie geht davon aus, dass der Geführte durch aktives Arbeiten belohnt wird und anhand von negativer Rückmeldung seitens des Führenden geführt wird. Im

³Manche Autoren verwenden auch den Ausdruck transformativ. Transformational leitet sich hierbei aus dem englischen Wort „transformational“ ab.

⁴Im Laufe der Zeit entstanden weitere Abwandlungen und Ansätze, wie zum Beispiel Servant Leadership.

Umkehrschluss bedeutet dies, dass der Geführte hinsichtlich seiner Arbeitsmoral anerkennende und nachteilige Auswirkungen erlebt, sodass im Grunde eine eingeschränkte Belohnung stattfindet (Stippler u.a. 2017:55).⁵ Auch transaktionale Führung ist Führung, jedoch indem der Geführte nach seiner Arbeitsanweisung selbst Entscheidungen treffen kann, wie er vorgeht und der Führende reagiert unterstützend, wenn er eingebunden wird (laissez-faire) oder wenn die Umsetzung im Alleingang stagniert (management by exception) (Blessin & Wick 2014:119). Den Kontrast hierzu bildet die transformationale Führung, die davon ausgeht, dass der Führende und Geführte gemeinsam das Ziel erreichen, welches im Rahmen einer Vision konkret formuliert wird und die elementaren Werte der Organisation wiedergibt. Zu beachten ist, dass die Voraussetzung für die Erreichung des Zieles die Förderung der Selbstbestimmung des Geführten durch den Führenden markiert, denn durch die Teilhabe an der Verwirklichung der Vision der Organisation entsteht eine zwischenmenschliche Transformation (Stippler u.a. 2017:55).⁶ Aus eigener Erfahrung ist hier explizit klarzustellen, dass zwar beide Ansätze zur Zielrealisierung beitragen, aber durch die intensivere Einbeziehung und der damit verbundenen Einbindung der Ressourcen des Geführten, hat die transformationale Führung in der Praxis eine höhere Effektivität für die Organisation. Daher zieht der Autor dieser Ausarbeitung denselben Schluss wie Eddie Gibbs: „We need to move from a transactional to a transformational leadership model.“ (2005:33). Die transformationale Führung unterstützt den Geführten in seiner Persönlichkeitsentwicklung, sodass sich dieser kooperativ einsetzt und angetrieben von Interesse und Engagement enorme Produktivität aufweist (Lang & Rybnikova 2014:102). Durch das untenstehende Modell werden in Kurzform die oben erwähnten vier Effekte skizziert, die aus der Motivation gegenüber dem Geführten entstehen und somit eine überdurchschnittliche Arbeitsleistung hervorbringen sowie die transaktionale Führung als Führungsprinzip erwähnt.⁷

⁵Stippler, Rosenthal, Moore und Dörffer (2017:55) sprechen von der „bedingten Belohnung“.

⁶In der Führungsliteratur hat sich hierzu der Begriff Empowerment herauskristallisiert.

⁷Das Grundmodell (full range model of leadership) wurde von Bass und Avolio entwickelt. Das Jahr der Entwicklung dieses Modells schwankt je nach Quellenangabe von 1990 (Blessin & Wick 2014:117), 1991 (https://de.wikipedia.org/wiki/Full_Range_Leadership_Model vom 23.07.2020 um 7:37 Uhr) bis 1994 (Lang & Rybnikova 2014:102).

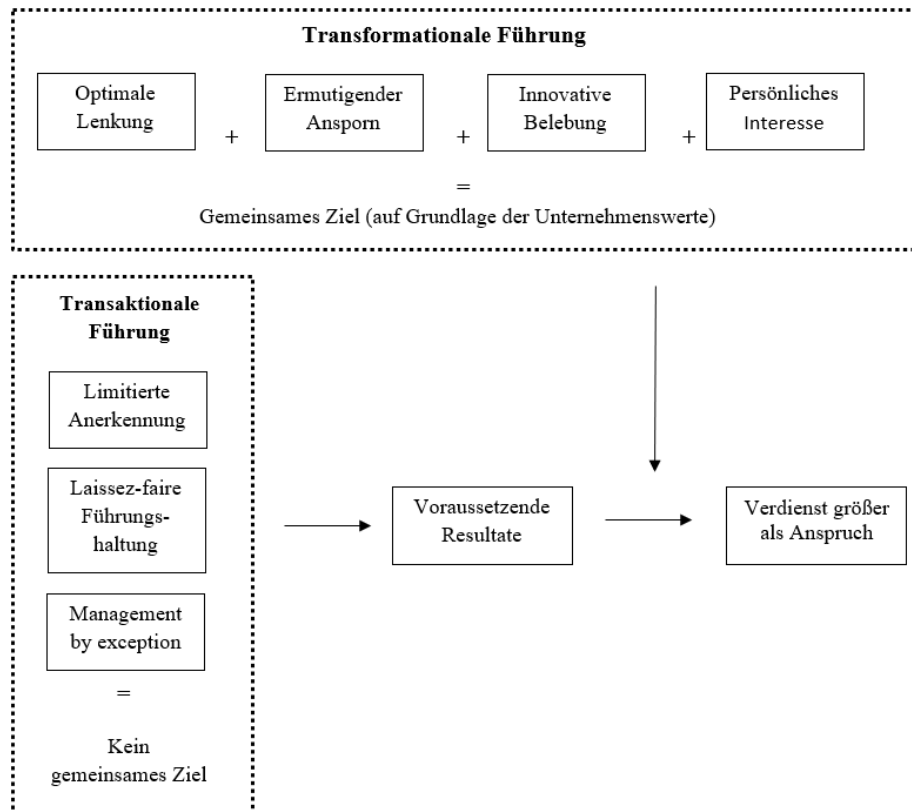


Abbildung 1: Themen und Auswirkungen transformationaler und transaktionaler Führung. Lang & Rybnikova (2014:103).

Die aus der Motivation entstehenden Effekte sollen hier erläutert werden, um die positiven Merkmale aufzuzeigen. Der Führende zeigt vorbildliches Verhalten nach ethischen Standards und animiert den Geführten sich in dessen Vision wiederzufinden (optimale Lenkung), dabei regt der Führende zum Querdenken an und motiviert so zu neuen Sichtweisen im beruflichen Kontext (ermutigender Ansporn), woraus der Geführte einflussreiche Verdienste produziert (innovative Belebung) und der Führende subsidiäre Maßnahmen für die Betriebsatmosphäre entwickelt und die Belange des Geführten berücksichtigt (persönliches Interesse) (Detje 2017:148). Wie unschwer zu erkennen ist, ist die Haltung des Führenden signifikant, denn durch die Bedürfniserfüllung des Geführten und der Mitwirkung an der Vision sowie dem daraus resultierenden Arbeitseifer, „transformieren“ sich der Führende und Geführte und bilden eine Dyade, die die Organisation leistungsfähig(er) macht.

Im Zuge der Auseinandersetzung mit der transformationalen Führung ist zu erwähnen, dass die charismatische Führung mit ihr oft einhergeht beziehungsweise nicht weniger als obligatorisches Wesensmerkmal vorausgesetzt wird (Stippler u.a. 2017:56). Weber bezeichnet Führende mit Charisma als die „Qualität einer Persönlichkeit“, die mit prometheischen Kräften gewürdigt wird und aus einer kritischen Situation oder Begeisterung wie ein Phönix

aus der Asche ersteht (1980:140; veröffentlicht 1921). In diesem Zusammenhang liegt der Fokus auf dem Individuum und seiner Handlungsweise und nicht den systematischen Gesichtspunkten, wie sie vor allem in einer Organisation vorzufinden sind (Lang & Rybnikova 2014:93). Des Weiteren lassen sich folgende Prinzipien erkennen, wie den Einfluss auf (gehorsame) Menschen auszuüben, indem sie konkrete Befehle ausführen und somit die Verbundenheit zum Führenden zeigen, sie handeln ohne Rücksicht auf ihre eigene Meinung (Weber 1980:122) und gehorchen aufgrund von Vertrauen und nicht formaler Rechtsgültigkeit (:124).

3.2 Besonderheiten und Grenzen der transformationalen Führung

Abschließend soll die transformationale Führung kritisch begutachtet werden. Hierbei ist vor allem durch die Verbundenheit zur charismatischen Führung festzuhalten, dass sie über eine verwandtschaftliche Basis zur Eigenschaftstheorie⁸ verfügt, sodass sich die Konzentration allein auf die Eigenschaften eines Führenden für jegliche Abläufe innerhalb der Organisation als nicht gewinnbringend für das Führungsergebnis herauskristallisiert. Aufgrund der hierdurch eventuell entstehenden Heldenverehrung des Führenden ist daher in Anbetracht der Tatsache der Erfahrungen mit Alleinherrschern aus der deutschen Historie vor allem aus dem 20. Jahrhundert anzumerken, dass der Führende eine zu hohe Machtausübung besitzt (Detje 2017:150) und durch die Zentrierung des Geführten auf den Führenden, nehmen Veränderungsimpulse ausschließlich von Seiten des Führenden ihren Lauf und die beziehungsorientierte Führung kann nicht beziehungsweise nur teilweise umgesetzt werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass Geführte einen uneingeschränkten Gehorsam zeigen, ohne das Verhalten und die Vorgaben des Führenden zu reflektieren (Stippler u.a. 2017:58).⁹ Demgegenüber ist zu erwähnen, dass die transformationale Führung unabhängig von der charismatischen Führung realisiert werden kann, wenn die transformationale Führung durch ein partizipatives Leitbild nachgerüstet wird (New Leadership). Der Ansatz des New Leadership wurde von Alan Bryman Anfang der 90er Jahre in die Führungsliteratur implementiert und richtet seine Aufmerksamkeit auf die Verschmelzung der transformationalen und charismatischen Führung auf Grundlage der Zusammenarbeit des Führenden und Geführten eine Vision für die Organisation zu entwickeln, um so das Ziel zu

⁸Die Eigenschaftstheorie (Trait Theory) wird den personenzentrierten Führungstheorien zugeordnet, die davon ausgeht, dass Führende Eigenschaften innehaben, die ihnen dazu verhelfen, Einfluss auf Geführte zu haben und sie entsprechend zu leiten (Stippler u.a. 2017:16).

⁹Malik äußert sich hierzu unmissverständlich: „War nicht das vergangene Jahrhundert die Epoche der charismatischen Führer schlechthin, und hießen sie nicht Hitler, Stalin und Mao?“ (2007:19).

erreichen (:59). Durch diese Nachrüstung verringert sich die Gefahr, dass der Führende zu viel Macht auf den Geführten ausübt und der Geführte dem Führenden zu viel Macht zu teil werden lässt. Daher empfiehlt der Autor als Führender die Geführten trotz Zeitmangel stets in Entscheidungsprozesse zu involvieren, ihnen Vertrauen entgegenzubringen und gemeinsam zu planen, denn so wächst der Unternehmenserfolg und die Personalentwicklung. Hierzu untermauert die Aussage von Salomo die eigenen Beobachtungen des Autors. „Die Pläne werden zunichte, wo man nicht miteinander berät; wo aber viele Ratgeber sind, gelingen sie.“ (Sprüche 15,22).

Daher kommt der Autor zu dem Schluss, dass dieser Ansatz einen Teil des Leitbildes des Unternehmens Christliche KiTa Sonnenschein darstellt, in dem er tätig ist. Als Führender initiiert er regelmäßig Arbeitskreise, wodurch die Geführten ihre Ideen äußern können, was sie wiederum intrinsisch motiviert und so die Effektivität ihres Tuns und ihr Potenzial wachsen. Diese Vorgehensweise korreliert mit dem Ansatz der transformationalen Führung, parallel dazu werden den Mitarbeitern Aufgaben zugeteilt, die sich an ihren Gaben orientieren, um so den größtmöglichen Erfolg zu sichern und als christliches Werk jeden Mitarbeiter nach biblischen Vorgaben zu fördern und zu fordern. Durch die Gabenvielfalt und das selbstbestimmte Handeln seine Gabe auszuführen, vollbringen beide Seiten – der Führende und der Geführte – die Zweckhaftigkeit der Unternehmensvision und lässt sie so ihre Beziehung im beruflichen Kontext wachsen.

4 Servant Leadership

Im weiteren Verlauf soll auf das beziehungsorientierte Führungsmodell Servant Leadership eingegangen werden, welches von Robert Greenleaf Ende der 70er Jahre in Form einer Abhandlung publiziert wurde, um dem Leitbild entgegenzuwirken, das Führung allein durch Macht und Zwang durchgeführt wird (Stippler u.a. 2017:50). Greenleaf entwickelte kein systematisches Modell, sondern eher ein auf unterschiedliche Impulsideen ausgerichtetes Konzept, wodurch es keine einheitliche Theorie zu diesem Führungsmodell gibt (Detje 2017:171), aber der Fokus liegt in der Umsetzung der Zufriedenheit der Geführten sowie als Führender sein eigenes Selbst anzupassen und dem Nächsten zu dienen (Stippler u.a. 2017:50). Kessler macht deutlich, dass eine dienende Vorgehensweise von der inneren Einstellung des Führenden abhängt (2019:17). Mit dienender Führung assoziiert der Leser sicherlich Aussagen von Jesus, jedoch konzentrierte sich Greenleaf auf das literarische Werk „Die Morgenlandfahrt“ von Hermann Hesse und der darin festgelegten Quintessenz der Figur Leo, dass ein guter Führender vor allem Diener ist (Detje 2017:171). Mit der Zeit schenkte

man dem Ansatz in der Managementliteratur Aufmerksamkeit und Anfang des 21. Jahrhunderts wurde der Ansatz zwar in religiösen Glaubensrichtungen populär, oft jedoch mit einer transzendenten Komponente, abhängig vom Verfasser und zweifelsohne nicht nach den Maßstäben des Neuen Testaments gefüllt (Kessler 2019:20).

4.1 Besonderheiten und Grenzen von Servant Leadership

Abschließend soll herauskristallisiert werden, was die Besonderheiten von Servant Leadership sind, um so Struktur in das unsystematische Modell zu bringen. Anhand der Publikationen von Greenleaf kam Larry Spears (2002) zu folgender Literaturlauswertung: als Führender ist das Zuhören gegenüber dem Geführten signifikant, aber auch das Einfühlungsvermögen, um ihm mit Wohlwollen entgegenzukommen (Greenleaf 2002:30-31). Des Weiteren gehört das Helfen unmittelbar dazu, sodass der Geführte im Prozess wachsen kann (Northouse 2013:222), ebenso Einsicht zu zeigen und sich selbst zu reflektieren. Das Führen durch Beeinflussung ist eine weitere Besonderheit, um so eine Übereinstimmung mit dem Geführten zu finden (:154) und mit deren Hilfe Visionen umzusetzen. Voraussichtlich und intuitiv planen (Greenleaf 2002:35), wie auch verwalterisch fähig handeln (Spears 2002:8) und die Verbundenheit der Gruppe fördern sind basale Kompetenzen eines Führenden, um so die Erkenntnisse Greenleafs von Spears zusammenzufassen (Greenleaf 2002:62). Im Zuge dieser Besonderheiten soll konträr dazu kurz auf die Beschränkungen eingegangen werden. Wenn der berufliche Kontext instabil erscheint, während enorme Vorgaben anstehen, um eine Veränderung herbeizuführen, herrscht erfahrungsgemäß ein Entwicklungsstopp bei Geführten und es kommt zur Einengung der Arbeitsweise (Detje 2017:335). Aus diesem Grund empfiehlt der Autor von unten nach oben zu führen und so einem dienenden Führungsstil gerecht zu werden; was sicherlich Disziplin und eine authentische Persönlichkeit voraussetzt. Auf eigener Erfahrung beruhend ist eine Ausrichtung nach den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter erfolgsversprechender, als die Vorgaben durch Amtsautorität umsetzen zu wollen. Detje untermauert die Aussage des Autors, weil Geführte durch eine dienende Führung Begeisterungsfähigkeit ausleben (dürfen) und das Unternehmen selbst ökonomisch mit hohem Wirkungsgrad handelt. Durch dieses vorgelebte Modell fasst der Geführte Vertrauen und entwickelt eine moralische Einstellung zu seinem Nächsten (:336). Sicherlich muss klar benannt werden, dass der dienende Führungsstil dazu führen kann, dass unter dem Vorwand des Dienens Autorität praktiziert und so Macht ausgeübt wird und der Führende so dem Risiko ausgesetzt ist, den Geführten zu beeinflussen (:337-338). Jedoch bewirkt die Auseinandersetzung mit seinem eigenen Ich, einen Veränderungsprozess und idealtypisch

eine authentische Arbeitsweise, die die Interaktion zum Geführten unterstützt und in die Lage versetzt kollektiv die Arbeitsanweisungen umzusetzen (Stippler u.a. 2017:61). Zusammenfassend ist zu bedenken, dass eine niedrige Machtdistanz und hohe Menschenorientierung Voraussetzung für eine dienende Leiterschaft sind, auf die es gilt sich stets zu fokussieren und auszubauen (Detje 2017:336).

4.2 Transfer zum beruflichen Kontext des Autors

Servant Leadership entspricht nach momentanem Stand am ehesten dem christlichen Werk, in dem der Autor aktiv ist. Trotz der Amtsautorität, die ihm zugeteilt wurde, ist der dienende Charakter signifikant, um diesem Ansatz gerecht zu werden und praktisch umzusetzen. Bei der Umsetzung spielt die innere Überzeugung eine wichtige Rolle, um so die Sorgen aber auch Fehlschläge jedes Geführten aufzugreifen und dienend zur Seite zu stehen. Exemplarisch ist hier zu nennen: im persönlichen Gespräch Zuversicht und Mut zuspoken, offen und neutral im Feedbackgespräch Fehler benennen und bearbeiten, sich bewusst Zeit nehmen im Gebet und im Gespräch, helfend zur Seite zu stehen und nicht verurteilen, sondern einfühlsam anleiten, was verbessert werden kann. Entgegen der christlich-dienenden Einstellung gegenüber den Geführten, basiert das Leitbild dieses Ansatzes nicht auf der Bibel. Daher resümiert der Autor daraus, sich die Worte von Paulus als Leitvers vor Augen zu halten und eine geistliche Haltung einzunehmen:

Als ich zu euch kam, liebe Geschwister, um euch Gottes verborgenen Rettungsplan weiterzugeben, tat ich das nicht mit überragender Redekunst oder tiefer Gelehrsamkeit. [...] Mein Wort und meine Predigt beruhten nicht auf der Überredungskunst menschlicher Weisheit, sondern auf der Beweisführung des Geistes und der Kraft Gottes. (1. Korinther 2,1.4)

Dem Autor ist es wichtig, nicht mit menschlicher Weisheit seine Geführten zu überzeugen, sondern, dass Gottes Geist zu ihm als Führenden und zu seinen Geführten spricht und durch sie wirkt, sodass sie Zeugen seiner Herrlichkeit sind. Auf den Punkt gebracht versucht der Autor nicht ein dienender Leiter zu sein, sondern ein leitender Diener, der Gott und seinen Geführten dient und aus der Kraft Gottes heraus leitet.

5 Führungsmetapher

Als viertes und letztes Führungsmodell wird hier der Ansatz der Führungsmetapher in den Fokus gelegt und verdeutlicht im Vergleich zu den drei oben erwähnten Ansätzen nicht auf wen das Modell ausgerichtet ist, sondern in welchem Zusammenhang über die Führung

nachgedacht und interpretiert wird (Lang & Rybnikova 2014:286). Schmitt fasst es folgendermaßen zusammen:

Unter Metaphern versteht man alle im strengen Sinne nicht-wörtlichen gebrauchten Bestandteile der Rede, in denen Erfahrungen, Wahrnehmungen, Wissen und Handlungsdispositionen aus einem Bereich erlebter Wirklichkeit auf einen anderen übertragen werden. (zitiert in Schrauf & Schmid 2011:217)

Hinzufügend ist anzumerken, dass Metaphern dazu beitragen, dass der Führende den Geführten von seiner Sichtweise persuadiert, mit semantischen „Angeboten“ füllt (Lang & Rybnikova 2014:246) und somit die Folgsamkeit zum Unternehmen fördert (:253). Nach Schmitt wird dem Grunde nach, ein Sinn durch die Anwendung einer Metapher gedanklich miteinander verknüpft und so eine neue Erkenntnis ermöglicht und koinzident zum Handeln instruiert. Die Metapher unterstützt die Erschaffung einer sozialen Realität (zitiert in Schrauf & Schmid 2011:233) und ermöglicht, dass Führung verbildlicht wird. Nöllke schlussfolgert, dass Führende die gleichnishafte Methode nur punktuell anwenden, obwohl die Metapher ein effektives Instrument ist, welches die „hinübergetragene“ Bedeutung von einem zum nächsten Ausdruck erläutert (2002:30). Jackson und Parry haben dazu dem Mainstream entsprechend Führungsmetaphern im Rahmen der Elternschaft, eines Lernvorgangs und des Militärs zur Sprache gebracht. Ersteres differenziert sich von den anderen beiden, da dem Führenden gegenüber dem Geführten eine hohe Verantwortung zuteilwird. Der Geführte folgt den Beschlüssen des Führenden wie ein Kind und wird parallel dazu „erzogen“ sich vom „elterlichen“ Führenden zu emanzipieren (2011:131). Im Kontext des Lernvorgangs setzt der Führende Gehorsam und Disziplin bei den Geführten voraus, die sich wie Schüler weiterbilden und Entwicklungsschritte gehen. Letzteres initiiert den Gruppengeist der Einheit und fördert so eine Zusammenarbeit, damit diese ihrem Führenden als Heerführer nachfolgt (Lang & Rybnikova 2014:293). Die menschliche Denkweise ist grundlegend metaphorisch ausgebildet, um so das Gehörte zu verstehen, aber auch die eigene Sichtweise dem Geführten mit Hilfe einer Metapher wirkungsvoller darzustellen (Nöllke 2002:31). Im eigentlichen Sinne wird die Verbildlichung von Sprache und Denken vorausgesetzt, das bedeutet sie sind miteinander verknüpft und insgesamt gesehen metaphorisch ausgerichtet (Schrauf & Schmid 2011:218).

5.1 Führungsmetapher am Beispiel eines Fußballtrainers

Durch ihre Nachforschungen haben Alvesson und Spicer (2011) Führungsmetaphern beobachten können und dazu charakteristische Züge herausgearbeitet, die in der Tabelle 1 nach Lang und Rybnikova (2014:295) dargestellt werden.¹⁰

Metaphern der Führungskräfte	Erläuterung
Heiliger	<ul style="list-style-type: none"> - Moralische Vorbilder - Märtyrer, die durch die Selbstopferung die Dinge zum Guten drehen - Altruistisch, selbstvergessen und aufopferungsbereit - Ansteckend mit positiven Einstellungen
Gärtner	<ul style="list-style-type: none"> - Beschäftigt mit dem Wachsen Anderer (v.a. Mitarbeiter) - Aufgaben eines Gärtners: Aussuchen richtiger Samen, Platzieren der Samen, Düngen, Wässern, Unterstützen, Entfernen falscher Triebe, genussvolles Ernten
Kumpel und Kamerad	<ul style="list-style-type: none"> - Egalitär, Ausblenden der Hierarchieunterschiede - Formen: Gastgeber, Alle(s)-Versteher, Gleichmacher, Interessenvertreter für Mitarbeiter
Cyborg	<ul style="list-style-type: none"> - Überzeugen durch fachliche Expertise - Auf der Grenze zwischen dem Menschlichen (Mitarbeitern) und dem Unmenschlichen/Technischen - Perfektionismus

Tabelle 1: Metaphern der Führungskräfte. In Anlehnung an Alvesson und Spicer (2011). Zusammenstellung nach Lang & Rybnikova (2014:295).

In dieser Beschreibung verdeutlichen die einzelnen Metaphern wertschätzende, aber auch respektlose Wesensmerkmale von Führenden sowie die Differenzierung zwischen einer hierarchischen, laissez-fairen und fachlichen Haltung zum Geführten (:294). Exemplarisch stellt der Autor eine Metapher vor, die in seinen beruflichen Kontext integriert werden könnte: der Führende sieht sich als Fußballtrainer, der vom Rande des Spielfelds die Geführten dirigiert. Er ist zwar ein Teil des Teams, aber nicht mehr Teil im Team. Er ermöglicht seinem Team im Rahmen ihrer Freiheit Dinge wie die Ballan- und mitnahme, das Passen, den Kopfball und das Zusammenspiel auszuprobieren (analog dazu in der Kindertageseinrichtung ein eigenes Projekt durchführen, eine Teamsitzung moderieren, einen Elternabend organisieren, etc.). Hierbei feuert er als Trainer sein Team an (analog dazu: schenkt Lob und Aufmerksamkeit), gibt Ratschläge (analog dazu: Feedbackgespräch),

¹⁰Die Tabelle wurde vom Autor nach eigenem Ermessen verkürzt.

beobachtet (analog dazu: protokolliert) und gibt nach der Aktion Hinweise, um das Erfolgreiche beizubehalten und Verbesserungsvorschläge (analog dazu: Zielvereinbarung) beim nächsten Mal umzusetzen.

5.2 Besonderheiten und Grenzen von Führungsmetaphern

Demgegenüber sollen die Nachteile aufgelistet werden, ob beispielsweise die Merkmale mit dem Sachverhalt kongruent sind und falls sich im Laufe der Zeit Aspekte verändern, aber nicht mehr mit dem Themenstrang in Verbindung stehen. Hier vollzieht sich als Konsequenz eine gewisse Beeinflussung, denn um es noch simpler auszudrücken, werden aus dem tiefverwurzelten Grundgedanken und dem Sachverhalt bisweilen inkorrekte Rückschlüsse gezogen (Nöllke 2002:34). Da Metaphern eine Ausdrucksweise unseres Denkens sind, besteht die Gefahr, dass der Führende Kriegs- oder tierische Metaphern anwendet, um so seine Autorität deutlich zu machen (:36).¹¹ Gleichermäßen zeigt sich gegenüber dem Geführten eine omnipotente Autorität, da der Führende mit einem Instrumentenrepertoire ausgestattet ist, welches mit vielfältigen Methoden auf den Geführten einwirkt (Lang & Rybnikova 2014:254). Schrauf und Schmid resümieren, dass die Bilanz einer kognitionslinguistischen Anschauung bei der Anwendung einer Verbildlichung einen Wertzuwachs in der Personalentwicklung ermöglicht und neben den Merkmalen einer Metapher daraus ebenso eine logische Handlung erfolgt (2011:222). Da die Implementierung verschiedener Metaphern zu mannigfachen Zielen führt, dienen dementsprechend Metaphern als verbindendes Element zwischen dem Führenden und Geführten. Mit Hilfe einer authentischen Metaphernkompetenz sind dem Führenden die Effekte der Anwendung der Metaphern bekannt, welche zu Gunsten der Unternehmensziele realisiert werden können und so zu einem bleibenden Führungserfolg führen (:233). Aus Sicht des Autors ist die Erwerbung einer Metaphernkompetenz hilfreich und sicherlich in separaten Situationen effektiv und der Autor selbst verwendet ähnliche Hilfsmittel wie die Einsetzung von Musik, um Mitarbeiter zu überzeugen beziehungsweise Sachverhalte passender zur Schau zu stellen (Jackson & Perry 2011:129). Aber er sieht diese Methode trotz der Vorteile als zweitrangig an, weil Methoden zeitlich begrenzt und dem Konzept der irdischen Gedanken des Erfinders untergeordnet sind. Daher favorisiert der Autor eine leitende Dienerschaft unter gottgegebenem Einfluss in seinem beruflichen, aber auch privaten Kontext.

¹¹Exemplarisch wird hier der Geführte als Maus und der Führende als Katze dargestellt. Dem Geführten wird unmissverständlich klargemacht, dass er der Schwächere ist, der stets in der Gefahr steht, sein Leben/seinen Job zu verlieren.

6 Fazit und theologische Bewertung

Aus der Gegenüberstellung der theoretischen Inhalte und der Einschätzung des Autors inwiefern die Modelle in seinen beruflichen (elementarpädagogischen) Kontext integriert werden können, ergibt sich an dem Beispiel der systemischen Führung, dass zwar durch die organisatorische Struktur eine Führungshilfe ermöglicht wird, aber die Organisation ohne Organismus nicht „lebensfähig“ ist, daher plädiert er bei all der Führungsverantwortung die der Führende inne hat, den Geführten im Blick zu haben und eine Beziehung im Rahmen seines Berufs aufzubauen. Dazu verhilft es sich als Ziel zu setzen, kontinuierlich zu reflektieren und prozesshaft weiterzuentwickeln. Die Auseinandersetzung mit den vier Typen einer Führungskraft wirkt aus eigener Erfahrung effektiv und sensibilisiert neben der Sach- auch die Personenorientierung.

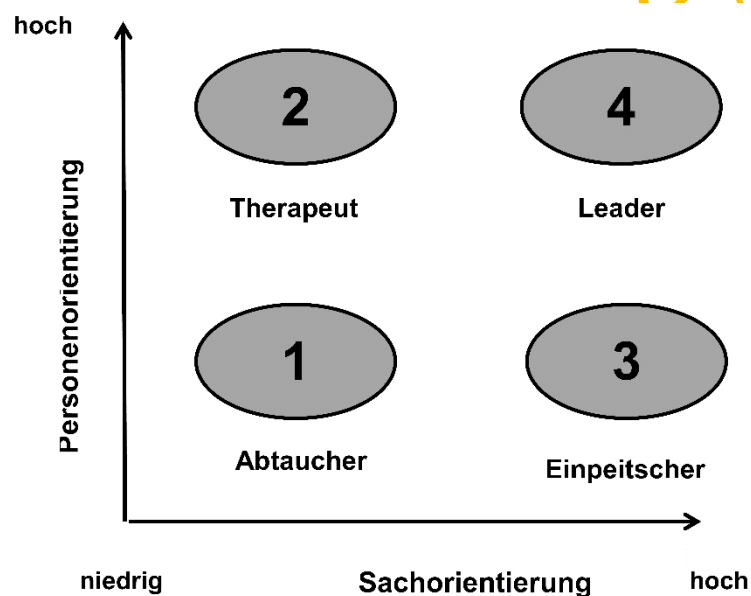


Abbildung 2: Vier Typen der Fachkraft (Niermeyer 2016:69).

Der „Abtaucher“ besitzt eine geringe Personen- wie auch Sachorientierung, was sich darin äußert, dass er zwar Anordnungen gibt, aber gleichzeitig abtaucht, indem er keinen seiner Geführten dazu verpflichtet. Der „Therapeut“ nimmt sich intensiv Zeit für seine Geführten, aber er hat die Teamziele nicht im Blick, sodass keine Erfolgserlebnisse erfahrbar sind. Der „Einpeitscher“ wiederum fokussiert sich auf die Leistungen und Ziele, vergisst aber seine Geführten beziehungsweise setzt nur seine Vorstellungen um (Niermeyer 2016:70). Der „Leader“ besitzt eine hohe Personen- wie auch Sachorientierung und ist der Idealtyp, denn er hat im Blick, eine gute Ausgewogenheit zu erreichen und es entwickelt sich ein Zusammenwirken, welches das Team zufriedenstellt (:71). Wichtig ist außerdem die Übereinstimmung der Ausrichtung auf der sachlichen und persönlichen Ebene. Das heißt, der Führende steht in der Verantwortung, die persönlichen Anliegen der Geführten und die

Erfüllung der Aufgaben zielorientiert in Einklang zu bringen; ansonsten entwickelt sich Frustration (:69).

Die transformationale Führung konzentriert sich von vornherein auf den Einzelnen und unterstützt das Wachstum des Unternehmens; hier steht die Organisation im Hintergrund. Aus der Konsequenz ergibt sich für den Autor, dass der Organismus signifikanter ist als die Organisation; trotz allem ist Organisation bedeutsam. Der Führende kann sich hier als Leitprinzip festlegen, dass er bewusste Zeiten der Beziehungspflege mit seinen Geführten implementiert in Form von Personalgesprächen oder Arbeitskreisen, in denen gabenorientiert Themen behandelt und teamorientierte Gesellschaftsabende organisiert werden. Demgegenüber muss dem Führenden deutlich werden, dass die Beziehungspflege viel Zeit beansprucht, es gilt dann aber auch die Bewältigung der eigenen Aufgaben damit in Einklang zu bringen. Den Unterschied zeigt das Modell Servant Leadership auf, hier richtet sich zwar der Führende auch auf die Bedürfnisse seiner Geführten aus, aber indem die dienende Leiterschaft in den Vordergrund gerückt wird, kann der Führende vorbildhaft einwirken und der Geführte entwickelt ethische Merkmale seinem Nächsten gegenüber. Das heißt dieses Modell geht einen Schritt weiter und fügt neben dem sozialen Schwerpunkt noch moralische Aspekte ein. Eine Idee für einen Ausblick wäre sich mit der Grundlage zu beschäftigen, die die Nächstenliebe „erfunden“ hat, um so moralische Standards für das Unternehmen einzubauen: die Bibel. Im Kontrast hierzu werden Führende an ihre Grenzen stoßen, denn Greenleaf hat für das Modell Servant Leadership nicht die Bibel als Grundlage gewählt, daher gründet sich die Einstellung zur Moral vieler Führender auf ihre eigene Prägung, die in der Regel nicht dem biblischen Moralverständnis unterliegt. Mit Hilfe der Metapher hat der Führende dagegen „leichtes Spiel“ seinen Geführten durch die Semantik seine Art des Denkens näher zu bringen und somit auch dem Unternehmen folgsamer zu machen, gleichzeitig schließt der Autor aus theologischer Sicht eine Gefährdung nicht aus, denn Führende, die sich dem Geist Gottes nicht unterordnen und von ihm geprägt werden, geben ihre von der säkularen Welt egoistischen Gedanken weiter und handeln im eigenen Interesse.

Aus der Gegenüberstellung der Möglichkeiten und Grenzen ergibt sich aus theologischer Sicht, dass systemische Vorgaben und Strukturen sinnvoll und hilfreich sind, um Menschen zu führen, aber der Mensch darf nicht vergessen werden, sondern es muss stets anhand der individuellen Lage gehandelt werden. Ebenfalls ist anzumerken, dass zwar eine transformationale Beziehung motivierend und förderlich wirkt und sich bis zu einer bestimmten Grenze auch der Führende und Geführte beeinflussen können/sollten, aber der Führende seine Führungsverantwortung wahrnimmt, denn Gott hat bewusst dem Führenden

die Verantwortung übertragen und die Fähigen unter ihnen weiter zu lehren (2. Timotheus 2,2). Als Ausblick ist anzumerken, dass die Motivation aus eigener Erfahrung nicht allein beziehungsweise nicht in Gänze aus der Übertragung einer höheren Mitverantwortung entsteht, sondern wenn der Führende das Potenzial seiner Geführten fördert und umzusetzen ermöglicht, um so Gottes Idee von der Gabenvielfalt (1. Korinther 12, 8-11) zu entsprechen. Bezugnehmend zur moralischen Vorprägung von säkularer Seite ist abermals aus theologischer Sicht zu bemerken, dass der Mensch aus eigener Kraft nicht genügend praktische Liebe zum Nächsten besitzt, sondern nur, wenn er sich an dem Vorbild Jesus Christus orientiert (Epheser 5,2). Abschließend ist festzuhalten, dass Dienende Leiterschaft ein guter Ansatz ist, denn der Führende versucht das Beste aus seinem Gegenüber hervorzubringen, jedoch bleibt sein Grundgedanke, dass er der Führende ist, der aus eigener vergänglicher Kraft dient. Dagegen ist bei dem Ansatz Leitende Dienerschaft, der Führende derjenige, der mit Gottes souveräner Kraft dient und sich damit bewusst auseinandersetzt, dass nicht er, sondern Gott der Führende ist. Es wird deutlich, dass die Determination eines biblischen Kompetenzprofils in christlichen Werken ausgearbeitet werden sollte unter Zuhilfenahme der Ergebnisse aus dieser Ausarbeitung und der theologischen Bewertung dieses Kapitels. So können aktuelle Führungsdefizite mitberücksichtigt, anschließend erarbeitet und letztendlich als Führungshilfe für Führende und Nachwuchskräfte dienlich werden und sich nicht allein auf methodische Ansichten zu verlassen, sondern Gottes Methoden umzusetzen und seinen Willen zu suchen, welches das Bibellesen, das tägliche Beten und sich ihm unterzuordnen, voraussetzt.

7 Literaturverzeichnis

- Alvesson, Mats & Spicer, Andre 2011. *Metaphors We Lead By: Understanding Leadership in the Real World*. Thousand Oaks u.a.
- Blessin, Bernd & Wick, Alexander 2014. *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. 8. überarbeitete Aufl. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München.
- Detje, Malte 2017. *Servant Leadership. Ansätze zur Führung und Leitung in der Kirchengemeinde im 21. Jahrhundert*. Neukirchener Theologie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gibbs, Eddie 2005. *LeadershipNext. Changing leaders in a changing culture*. Downers Grove.
- Greenleaf, Robert 2002. *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York 2002.
- Jackson, Brad & Parry, Ken 2011. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership*. Los Angeles u.a.
- Jung, Hans 2011. *Personalwirtschaft*. 9. Aufl. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Kessler, Volker 2019. *Vier Führungsprinzipien der Bibel: Dienst, Macht, Verantwortung und Vergebung*. 2. korr. Aufl. Edition AcF. Gießen: Brunnen.
- Lang, Rainhart & Rybnikova, Irma 2014. *Aktuelle Führungstheorien und –konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Malik, Fredmund 2007. *Gefährliche Managementwörter. Und warum man sie vermeiden sollte*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Niermeyer, Rainer 2016. *Teams führen*. 2. Aufl. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Verlag Haufe-Lexware.
- Northouse, Peter Guy 2013. *Leadership: Theory and Practice*. 5th ed, Los Angeles: Sage Publications.
- Nöllke, Matthias 2002. *Anekdoten, Geschichten, Metaphern für Führungskräfte*. Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Niederlassung Planegg b. München.
- Sanders, John Oswald 2003. *Geistliche Leiterschaft: Führungsaufgaben in Gemeinde und Mission*. 1., vollständig überarbeitete Neuauflage. Christlicher Missions-Verlag.
- Schrauf, Judith & Schmid, Hans-Jörg 2011. Konzeptualisierung von Führung: Metaphern in der Personalentwicklung, in Graf, Eva-Maria, Aksu, Yasmin, Pick, Ina & Rettinger, Sabine (Hg.): *Beratung, Coaching, Supervision: Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Schrauf, Judith & Schmid, Hans-Jörg 2011. Rudolf Schmitt: Metaphernanalyse und die Repräsentation biographischer Konstrukte. *Journal für Psychologie*. 4/1995-1/1996, S. 47-63.
- Spears, Larry 2002. Tracing the Past, Present, and Future of Servant-Leadership, in Spears, Larry & Lawrence, Michele (Hg.): *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. New York, 1-16.
- Stippler, Maria, Moore, Sadie, Rosenthal, Seth & Dörffer, Tina 2017. *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. 5. Aufl. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Stippler, Maria 2017. Systemische Führung, in Stippler, Maria, Moore, Sadie, Rosenthal, Seth & Dörffer, Tina (Hg.): *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. 5. Aufl. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 33-48.
- Weber, Max 1999. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Werke auf CD-Rom nach der ersten vollst. Ausgabe von 1922. Viewlit V.2.6, Infosoftware.