

Die „präsenzte“ Führungskraft in Verbindung mit dem Konzept der Professionellen Präsenz und dem Modell der Neuen Autorität

Reinhard Meng

Zusammenfassung

Die in diesem Beitrag beschriebene Verbindung von Führungsverständnis und Unternehmenskultur mit dem Konzept der Elterlichen und Professionellen Präsenz bezieht sich auf einen Vortrag, den der Autor im Rahmen der Tagung „Kluge Wege der Vernetzung – Elterliche und Professionelle Präsenz“ vom 2. bis 4.03.2017 an der Universität Witten/Herdecke gehalten hat. Die Evangelische Jugendhilfe Iserlohn-Hagen (gegr. 1776) ist eine Einrichtung mit ca. 450 Mitarbeitern, die in den unterschiedlichen Feldern der Jugendhilfe Erziehung, Beratung, Betreuung und Förderung anbietet. Seit ca. vier Jahren beschäftigt sich die EJH intensiv mit dem Konzept der Elterlichen und Professionellen Präsenz mit dem Ziel der Implementierung und Etablierung dieses Konzepts in das gesamte Unternehmen. In diesem Artikel erläutert der Autor die Möglichkeiten, innerhalb eines Unternehmens anhand des Modells der Neuen Autorität ein Konzept von Führungsverständnis und daraus abzuleitenden Handlungen zu entwickeln.

Im Rahmen meines Vortrags an der Universität Witten/Herdecke habe ich eine Verbindung mit dem Konzept der Neuen Autorität (Omer, von Schlippe, 2004) und den Aufgaben einer Führungskraft hergestellt. Die heutigen Anforderungen an Führungskräfte haben sich meiner Ansicht nach sehr verändert. Autoritäre, patriarchalische, partnerschaftliche, demokratische Ansätze und auch so manches mehr wechselten sich in den vergangenen Jahrzehnten häufig ab. In diesem Zusammenhang wurde häufig über den jeweiligen Führungsstil diskutiert.

Ich plädiere für eine „Führung mit Stil“, die allerdings ihre Art und Weise und Form an dem jeweiligen Führungsbedarf ausrichtet. Wer zwischendurch mal die „geführten“ MitarbeiterInnen fragt: „Wie viel Führung, glauben Sie, benötigen Sie derzeit/wie hilfreich und unterstützend erleben Sie meine Art der Führung?“, der könnte manchmal überrascht werden. Was veranlasst Führungskräfte dazu, jede Woche mit ihren zugeordneten MitarbeiterInnen im oftmals sehr bekannten Sitzungsrhythmus zu arbeiten?

(Teil)Systeme, die von Menschen gebildet werden, haben je nach Situation und Anforderung unterschiedliche Führungsbedarfe. Ein Team, welches die Erfahrung macht, auch ohne die zuständige Führungskraft einer großen Herausforderung gewachsen zu sein, entwickelt

Selbstbewusstsein und einen verstärkten Wunsch nach mehr Eigenverantwortung. Grundlage einer Führung sollte meiner Meinung nach eine Haltung der Beteiligungsorientierung sein (partizipative Führung). Diese Haltung, in Kombination mit einer von und durch Achtsamkeit und Selbstreflexion geprägten Authentizität, macht eine gute Führungskraft aus.

Wie gelingt es, MitarbeiterInnen zu gewinnen / zu begeistern? Wie kann es gelingen, dass mir die MitarbeiterInnen folgen? Wie möchte ich als Führungskraft wahrgenommen werden? Wie möchten wir als Führungskräfte des Unternehmens XY wahrgenommen werden? Fragestellungen, die immer dazu einladen/auffordern sollten, „inne zu halten“ und sich über den jeweiligen Status zu verständigen.

Führungskräfte sind dafür verantwortlich „auch zu führen“. Das heißt Führung hat Verantwortung darüber/dafür, wie sich eine Unternehmenskultur entwickelt. Daraus lassen sich Strukturen, Inhalte, Abläufe und Ergebnisse entwickeln bzw. ableiten. Führung heißt nicht nur, ich darf/muss entscheiden, ich trage auch die Verantwortung für mein Handeln. Dies ist mehr als eine Binsenweisheit. Die Verlockung, als Führungskraft „nur“ zu beraten, anderen die Entscheidung zu überlassen, konflikthafte Prozesse in Supervision abzugeben/abzuschieben, ist wohl jeder Führungskraft bekannt. Wir Menschen haben es in der Regel gerne „kuschelig“ warm und harmonisch. Es ist allerdings eher zu empfehlen, Konflikte zeitnah und aktiv anzugehen. Je klarer und kongruenter ich mit mir bin, umso klarer und kongruenter kann ich als Führungskraft nach innen und außen wirken und handeln. Authentische Führung übersetze ich als glaubhafte Führung. Die wichtigste Aufgabe von Führungskräften ist die Führung von Menschen; daraus leitet sich für jedes Unternehmen (egal welcher Branche) das Thema Personal-/Mitarbeiterführung und Personal-/Mitarbeiterentwicklung ab.

Hier bedarf es in jedem Unternehmen eines Konzepts. Die Führungsebene ist dafür zuständig und verantwortlich, Personalentwicklung strukturell und inhaltlich „zu betreiben“. Dieses Konzept sollte von einer gemeinsamen Haltung getragen sein. Leitsätze, die Zusammenarbeit und Führungsverständnis beschreiben, erleichtern einen Prozess der gemeinsamen „Haltungsschulung.“

In den vergangenen vier Jahren haben wir in unserem Unternehmen (Evangelische Jugendhilfe Iserlohn-Hagen) auf unterschiedliche Art und Weise die Implementierung/Etablierung des Modells der Neuen Autorität bzw. der Elterlichen und Professionellen Präsenz vorangetrieben. Dieser Prozess der Implementierung und Etablierung des Konzepts, welches auch insbesondere einer Haltungsschulung gleicht, ist abhängig von dem Willen und den Fähigkeiten einer Führungsebene. Die Führungskräfte, die Führungsebene ist dazu aufgerufen, sozusagen dazu verpflichtet, gewünschte Implementierung/Etablierung authentisch (glaub-

haft, echt) anzugehen, zu planen, vorzuleben, „vorzuhandeln“. Mitarbeiter werden erst dann folgen, zu begeistern, zu gewinnen sein. Das heißt, ein solcher Prozess benötigt eine Führungskultur und daraus ableitend eine Unternehmenskultur, die fördert und Möglichkeiten eröffnet. Insbesondere in solchen Prozessen, wenn es um die Weiterentwicklung eines Unternehmens geht, wird die besondere Verantwortung der Führungskräfte sichtbar.

Im Folgenden werde ich auf die Verbindung der sieben Säulen der Neuen Autorität (Steinkeller, Ofner, Erscheinungsjahr unbek.) mit dem Präsenzmodell mit einer Art von Führungskultur, die Präsenz und Führung von MitarbeiterInnen fördert und ermöglicht, eingehen.

Erste Säule: Ich bin da, weil du mir wichtig bist. Präsenz und wachsame Sorge.

Als Führungskraft

- kenne ich meine MitarbeiterInnen und stehe ihnen auch in schwierigen Zeiten verlässlich zur Seite.
- führe und unterstütze ich MitarbeiterInnen, auch mit dem Ziel der kontinuierlichen Weiterentwicklung.
- richte ich mein Handeln an dem jeweiligen Führungsbedarf aus.
- fordere ich beharrlich die Einhaltung von Regeln/Vereinbarungen etc. ein.
- sorge ich dafür, dass regelmäßig Mitarbeitergespräche stattfinden.
- achte ich darauf, dass persönliche Anlässe von MitarbeiterInnen (Geburtstage, Hochzeit, Geburt, Krankheit etc.) beachtet werden.

Zweite Säule: Wir können dich nicht verändern. Selbstkontrolle und Eskalationsvorbeugung.

Als Führungskraft

- gehe ich Konflikte zeitnah, aktiv und beharrlich an.
- werbe ich immer um Mitwirkung und Kooperation.
- behalte ich jederzeit meine Selbstkontrolle.
- bin ich authentisch (glaubhaft).
- übernehme ich Verantwortung für mein Handeln und bin ich Vorbild.

Dritte Säule: Wir informieren auch andere, denen du wichtig bist! Unterstützungsnetzwerk und Bündnisse.

Als Führungskraft

- nutze ich Kollegen, Leitungskräfte, Personalvertretung und/oder andere Personen, die als Unterstützer dienen können.

- biete ich gezielt Supervision/Coaching an.
- veröffentliche ich, dass es mir immer ein großes Anliegen ist, zu einer guten Lösung zu kommen.

Vierte Säule: Wir leisten Widerstand. Protest und gewaltloser Widerstand.

Als Führungskraft

- stellen wir uns ganz entschieden gegen Gewalt und destruktive Vorgehensweisen.
- schützen wir Kinder, Jugendliche und Familien/MitarbeiterInnen.
- nehmen wir unsere Verantwortung für das Unternehmen wahr.
- zeigen wir Beharrlichkeit, unabhängig vom Verhalten des Anderen.

Fünfte Säule: Wir zeigen dir, dass wir dich gern haben. Gesten der Wertschätzung und Versöhnung.

Als Führungskraft

- zeige ich den MitarbeiterInnen durch meine Aufmerksamkeit, auch wenn es im Miteinander schwierig ist, dass sie mir wichtig sind.
- bin ich weiterhin an einer guten Beziehung mit den MitarbeiterInnen interessiert und bleibe mit ihnen im Gespräch.
- schließe ich die MitarbeiterInnen nicht aus (Projekte, Arbeitsgruppenbesprechungen, besondere Aufgaben etc.).
- kann ich zwischen Handeln/Verhalten und Person differenzieren.

Sechste Säule: Wir informieren euch darüber, wie wir handeln! Transparenz und partielle Öffentlichkeit.

Als Führungskraft

- lege ich meine Entscheidungskriterien transparent und nachvollziehbar dar.
- informiere ich über Absprachen, Vorgehensweisen etc.
- lasse ich mich nicht in Geheimhaltungsbündnisse verwickeln.

Siebte Säule: Entschädigung muss sein! Wir unterstützen euch dabei – Wiedergutmachungsprozesse.

Als Führungskraft

- respektiere ich es, dass MitarbeiterInnen Fehler machen.
- weiß ich, dass dies für eine entwicklungsorientierte Lern- und Unternehmenskultur notwendig ist.

- ermögliche ich Gelegenheiten für Wiedergutmachung.
- gehe ich offen und versöhnlich auf Entschuldigungen bzw. Verantwortungsübernahme von MitarbeiterInnen zu.

Gemäß der alten (aber wie ich meine sehr modernen alten) Führungsregel der Benediktiner „Führen kann nur, wer sich selbst führen kann“ und „Führen bedeutet dienen“, ist Führung durchaus im Sinne einer Dienstleistung für das Unternehmen bzw. für die MitarbeiterInnen zu sehen.

Aufgabe von Führung im Sinne einer Dienstleistung für das Unternehmen bzw. deren MitarbeiterInnen ist es, die bestmöglichen Bedingungen für den jeweiligen Arbeitsbereich herzustellen. Ziel muss sein, den Menschen die von uns zu Recht Unterstützung erwarten dürfen, die besten MitarbeiterInnen mit dem besten Equipment zur Verfügung zu stellen.

Literatur

Omer, H., von Schlippe, A. (2004). *Autorität durch Beziehung: Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Steinkellner, H., Ofner, S. (unbekannt). *Die 7 Säulen der Neuen Autorität*. Eigenverlag.

Reinhard Meng: *Diplom-Sozialpädagoge, Supervisor, Coach (IFW/SG), Geschäftsführer der Evangelischen Jugendhilfe Iserlohn-Hagen.*

Meng@jugendhilfe-iserlohn-hagen.de