

Der Faktor „Führung“ – Die Rolle der Führungskraft in sozialen Einrichtungen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels

Birgit Ramon

Einleitung

Die Auswirkungen des demografischen Wandels in Deutschland sind einerseits die im Verhältnis zunehmend älter werdende Bevölkerung und damit auch der steigende Bedarf an Betreuung, Beratung und Pflege. Demgegenüber stehen in den Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft eine älter werdende Belegschaft, verhältnismäßig wenig jüngere Nachwuchskräfte und insgesamt ein deutlicher Fachkräftemangel im Sozial- und Gesundheitsbereich. Für die betroffenen Organisationen bedeutet dies eine enorme Leistungsverdichtung unter erhöhtem Kostendruck und erfordert – um den sozialen Auftrag weiterhin mit Qualität zu erfüllen – eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete, veränderte Personalstrategie in den Einrichtungen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt der Faktor „Führung“ in Organisationen zunehmend an Bedeutung. Führung soll – allgemein gesprochen – die Leistungsfähigkeit einer Organisation erhalten und weiterentwickeln. Führung wird als einer der stärksten Hebel beschrieben, wenn es um die Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels geht.

Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über die Aufgaben der Führung gegeben, wobei in Managementaufgaben, Personalführung und Selbstführung unterteilt wird. Da in der vorliegenden Veröffentlichung viele Beschreibungen und Ausführungen den Bereich „Handlungsfelder altersgerechte Personalentwicklung“ und damit ausgesprochene Managementaufgaben betreffen, wird dieses Thema hier nur kurz behandelt. Das besondere Augenmerk gilt der Personalführung sowie der Selbstführung, bevor dann mit einem Fazit geendet wird.

1 Was beinhaltet „Führung“?

Führung in sozialen Einrichtungen stützt sich grundsätzlich auf drei Säulen:

- a) Managementaufgaben (auch „strategische und operative Führung“)
- b) Personalführung (auch „Beziehungsführung“)
- c) Selbstführung

a) Managementaufgaben beinhalten:

- den Zweck der Einrichtung vor dem Hintergrund der Verbandspolitik und der gesellschaftlichen Aufgabe zu erfüllen;
- ein betriebswirtschaftliches Ergebnis zu erzielen;
- Strategie und Ziele zu entwickeln und die Umsetzung zu gestalten;
- Prozesse und Strukturen aufzubauen und weiterzuentwickeln;
- Personalmanagement zu entwickeln und zu steuern;
- wirksame Öffentlichkeitsarbeit zu gestalten;
- das fachliche Know-how der Organisation zu sichern und weiterzuentwickeln.

Managementaufgaben – sowie letztendlich alle Führungsaufgaben – sind beeinflusst von den äußeren Faktoren und Rahmenbedingungen, die auf eine Organisation und auf den jeweiligen Verantwortungsbereich der Führungskraft einwirken: Verbandsentwicklungen, Entwicklung von Markt und Mitbewerbern, neue gesetzliche Bestimmungen, neue gesellschaftliche Entwicklungen, wie hier der demografische Wandel, technologische Weiterentwicklungen u. a.

b) Die zweite Säule ist die Personalführung (auch: Beziehungsführung³²). Diese umfasst:

- Mitarbeiter/-innen zu fördern und zu fordern;
- effiziente Teams aufzubauen;
- den Sinn und die Werte sowie die Vision und die Ziele der Einrichtung an die Mitarbeiter/-innen zu kommunizieren und die Leistungsbereitschaft in dem Sinne zu fördern (Change Management);
- Handwerkszeug professionell anzuwenden;
- Kundenorientierung durch Personalführung zu fördern.

c) Die dritte Säule ist die Selbstführung³³. Darunter wird verstanden:

- Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung: Die Wirksamkeit des eigenen Verhaltens als Führungskraft gegenüber den Mitarbeiter/-innen und der Organisation zu reflektieren und zu verbessern;
- eigene Talente und Stärken zu (er-)kennen und ressourcenorientiert im Führungshandeln einzusetzen;
- eigene Werte und Lebensziele im Blick zu haben und die persönliche Life-Balance zu realisieren;

32 Der Schwerpunkt wird hierbei auf die Gestaltung von Beziehungen über Dialog und authentische Kommunikation gelegt.

33 Zum Begriff „Selbstführung“ in der Persönlichkeitspsychologie vgl. Fisseni, Sachregister (2003)

- mit Komplexität umzugehen, für die eigene Orientierung zu sorgen, eigene Problemlösungen zu finden und Entscheidungen zu treffen.

Die folgenden Ausführungen werden sich an diesen drei Säulen der Führungsaufgaben orientieren, wobei besondere Aufmerksamkeit auf die Bereiche Personalführung und Selbstführung gelegt wird.

2 Die Säule „Managementaufgaben“

Den Auswirkungen des demografischen Wandels zu begegnen, stellt für die Verantwortlichen zunächst die Managementaufgabe „Personalstrategie“ in den Vordergrund: Eine Einrichtung entwickelt ihre Personalstrategie auf der Grundlage einer Bedarfsplanung für die nächsten Jahre sowie einer Marktanalyse. Aus dieser Personalstrategie werden relevante Ziele und Handlungsfelder (s.u.) abgeleitet. An diesen Prozessen ist maßgeblich das höhere Management, d.h. Geschäftsführungen und Leitungen von Gesamteinrichtungen beteiligt, während mittlere und untere Führungskräfte für die Umsetzung ‚vor Ort‘ verantwortlich sind.

Die Handlungsfelder im Rahmen von altersgerechter Personalentwicklung sind:

- Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung,
- Personalmarketing und Personalbindung,
- Gesundheitsmanagement,
- Diversity Management,
- Lernende Organisation, Lebenslanges Lernen, Aus- und Weiterbildung,
- Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung.

Da in der vorliegenden Veröffentlichung viele konkrete Praxisprojekte aus diesen Handlungsfeldern beschrieben sind und mehrere Beispiele auf relevante Führungsaufgaben hinweisen, wird hier auf eine ausführlichere Darstellung der einzelnen Managementaufgaben verzichtet.³⁴ Hier sind im Überblick die Anforderungen genannt, die sich im Rahmen von Managementaufgaben für Führungskräfte ergeben:

- Führungskräfte positionieren sich: Ziele und Entscheidungen, die für die Gesamtorganisation getroffen werden, sind auf den eigenen Verantwortungs- und Handlungsbereich zu übersetzen.

34 In den Praxisberichten im vorherigen Teil als auch in in einigen Artikeln in diesem Band wie „Lernende Organisation“, „Personalmarketing“ sowie „Mehr gesund und weniger krank“ finden sich weitere Ausführungen zu Führungsaufgaben. Auch empfehlen wir dem geneigten Leser, die im Eingangsartikel von Daniel Ham empfohlene „Sehhilfe“, die den Blick für demografieorientierte Aspekte in der Personalentwicklung schärfen soll.

- Sie entwickeln Konzepte und realisieren Projekte, mit denen Erfolge im Sinne der Gesamtstrategie erzielt werden.
- Führungskräfte sind in der Lage, organisationsübergreifende Zusammenarbeit herzustellen und sowohl für ihren Bereich als auch für den der Kollegen nutzbar zu machen.
- Zielmanagement: Führungskräfte können Ziele managen und auf die jeweiligen Teile ihrer Organisationseinheit herunterbrechen. Sie wenden Instrumente des Zielmanagements an (z. B. Zielvereinbarungen, Controlling).
- Fachkompetenz: Führungskräfte setzen sich mit Themen des demografischen Wandels und altersgerechter Personalentwicklung auseinander und erwerben auf diesem Gebiet Fachkompetenz.
- Sie können Prozesse managen und haben die Fähigkeit, entsprechende Instrumente auszuwählen und anzuwenden.
- Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie auch in den täglichen Herausforderungen des Berufsalltags den „Strategischen Weitblick“ behalten und immer wieder für Orientierung sorgen.

3 Die Säule „Personalführung“

Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung werden maßgeblich durch Personalführung beeinflusst. So verdeutlicht die vom Deutschen Caritasverband in Auftrag gegebene Studie³⁵, dass die Faktoren „Arbeitsatmosphäre und Führungskultur“ bei den Führungskräften als Bindungsfaktoren an erster Stelle rangieren. Ebenso ist nachgewiesen, dass der Krankenstand in einem Bereich maßgeblich vom Führungsverhalten beeinflusst wird.³⁶

Sowohl in der Führungspraxis als auch in wissenschaftlichen Studien wird im Zusammenhang mit neuen Strategien und Veränderungsprozessen das Konzept der „Transformationalen Führung“ als besonders erfolgswirksam genannt³⁷. Durch die Art und Weise, wie eine Führungskraft als Person auf ihre Mitarbeitenden und insgesamt in ihrem Umfeld wirkt und kommuniziert, fördert sie Engagement und Leistung, Loyalität und Bindung sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft.

35 Vgl. Arbeitsmarktanalyse und Führungskräftebefragung zur Personalsituation in der Caritas. Prognos-Studie 2010

36 Vgl. Ilmarinen 1999, zitiert bei Langhoff 2009, S. 188ff

37 Vgl. z. B. Jenewein/Heidbrink 2008, Bruch/Kunze/Böhm 2010

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick:



Quelle: nach Wunderer (2001) Führung und Zusammenarbeit, S. 243, Jenewein/Heidbrink (2008), S. 47

Die transformationale Führung lässt sich in vier Teile aufteilen. An einem Beispiel wird nun beschrieben, wie diese vier Komponenten³⁸ in der Praxis gelebt werden können.

Ausgangssituation

In einer großen sozialen Einrichtung für Menschen mit Behinderung wird das Konzept „Inklusion“³⁹ eingeführt. Einerseits sind damit gesetzliche Bestimmungen zu erfüllen und die UN-Konvention sowie der vom Bund initiierte „Aktionsplan Inklusion“ umzusetzen. Andererseits will die Organisation dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und in der Region ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und mit ihrer Strategie des Personalmarketings verknüpfen (moderne Arbeitsmethoden, Projektarbeit, flexible Arbeitsprozesse, interessante Wohnprojekte, höhere Arbeitszufriedenheit u. a.).

Im Personalbereich hat diese Organisation schon seit Jahren Probleme, offene Stellen mit entsprechendem pädagogischem Fachpersonal zu besetzen. Das bedeutet hohe Mehrbelastung für die Mitarbeitenden (gleiche Anzahl von zu Betreuenden bei geringerer Mitarbeiteranzahl). Der Altersdurchschnitt der

38 Wir übernehmen hier den Sprachgebrauch von Jenewein: Identifizierend – Inspirierend – Intellektuell – Individuell.

39 „Der Begriff Inklusion (lat. inclusio = der Einschluss) spricht das umschlossene Sein an, d.h. die volle und vorbehaltlose Zugehörigkeit aller Menschen zur Gesellschaft, unabhängig von einer vorhandenen Behinderung. Dadurch haben alle ein Recht auf die jeweils individuell notwendige Unterstützung. Inklusion bedeutet uneingeschränkte Teilhabe“ (Deutscher Caritasverband et al. 2010).

Mitarbeiterschaft ist relativ hoch und für viele Mitarbeitende über 50 ist die Aussicht, noch mehr als zehn Jahre unter den aktuellen Bedingungen zu arbeiten (Mehrbelastung durch Unterbesetzung; geringere vor allem körperliche Belastbarkeit der Älteren), nicht besonders attraktiv.

Die Organisation entscheidet sich für ein beteiligungsorientiertes Vorgehen beim Einführen neuer Ziele und Strategien. Alle Führungskräfte der Organisation nehmen an Informationsveranstaltungen zum Thema „Inklusion“ teil. In der Mitarbeiterzeitung ist die zugrunde liegende Vision ausführlich beschrieben und jedem Mitarbeitenden zugänglich gemacht worden. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, das Thema in den Gruppen mit ihren Mitarbeiter/-innen zu diskutieren und nach und nach vor Ort mit den Bewohnern und Nutzern erste Schritte umzusetzen. Gleichzeitig soll das Thema „Inklusion“ beim Personalmanagement und -marketing berücksichtigt werden.

Das Vorgehen der Führungskraft Frau B., Gruppenleiterin

Frau B., Gruppenleiterin im Wohnbereich, informiert in einer Teamsitzung ihre Mitarbeitenden darüber, dass die Geschäftsführung das Ziel „Inklusion“ für die Einrichtung entwickelt hat. Sie berichtet aus ihrer persönlichen Perspektive und erzählt, wie und mit welchen Gefühlen und Gedanken sie selbst diese Ansage ihrer Geschäftsführung aufgenommen hat (identifizierend).

Frau B. verdeutlicht, aus welchen Gründen diese Vision von der Geschäftsführung entwickelt wurde und beschreibt, welche positiven Auswirkungen sie und das Leitungsteam erkennen können (inspirierend). Frau B. gelingt es immer wieder, Mitarbeiter/-innen von neuen Ideen zu begeistern (inspirierend). Sie ist mit Kopf und Herz bei der Sache (identifizierend) und immer auf dem aktuellsten Stand hinsichtlich fachlicher Entwicklungen (intellektuell). Sie berichtet von Fachtagungen, die sie besucht, und regt ihre Mitarbeiter an, selbst an Veranstaltungen teilzunehmen oder einschlägige Fortbildungen zu besuchen (intellektuell). In diesem Fall betont sie den hohen Wert, den inklusives Arbeiten für Menschen mit Behinderung bedeutet. Sie appelliert an die Grundwerte wie z. B. Selbstbestimmung, die bei allen Mitarbeitern bereits bei der Berufswahl eine Rolle gespielt haben und nach wie vor stark ausgeprägt sind, und sie zeigt auf, dass mehr Erfolge in der Förderung einzelner Bewohner möglich sein können (inspirierend). Auf Veranstaltungen und in einschlägigen Veröffentlichungen hat sie Beispiele gefunden, die sie ihren Mitarbeitern mitbringt (intellektuell).

Mitarbeiter/-innen, die Bedenken äußern, nimmt sie ernst und lässt ihnen Zeit, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Sie führt mit den Einzelnen Einzelgespräche zu diesem Thema. Dabei weist sie auf Stärken und Talente hin, die sie bei dem Mitarbeiter sieht und fragt ihn nach persönlichen Zielen (individuell). Sie spricht auch aus ihrer eigenen Perspektive die

Herausforderungen an, die sie auf sich, das Team und die Gesamteinrichtung zukommen sieht (identifizierend). Sie spricht die hohe Kompetenz und den ausgeprägten Teamgeist, den sie in ihrer Gruppe erlebt, an und lenkt den Blick auf eine zupersichtliche Zukunftsplanung. Sie regt im Team an, Ideen einzubringen und etwas Neues auszuprobieren. Sie erinnert an Vorschläge zur Selbstbestimmung, die vor einigen Jahren von einer Mitarbeiterin kamen und zu der Zeit aufgrund struktureller Bedingungen nicht umgesetzt werden konnten. Heute sei dies eher möglich, und sie würde alle Unterstützung organisieren, um zur Umsetzung beizutragen (inspirierend, individuell). Damit wird sich voraussichtlich die Zufriedenheit der Mitarbeiterin – und des gesamten Teams – erhöhen.

Frau B. zeigt auf, dass die Attraktivität der Gesamteinrichtung sowohl für die Nutzer als auch für potenzielle neue Mitarbeiter/-innen gesteigert werden kann. Sie stellt den Zusammenhang her zu offenen Stellen, die schon seit langem nicht besetzt werden können, u. a. weil sie im Wettbewerb um Nachwuchskräfte unterliegt (die Nachbareinrichtung, ein moderner Mitbewerber, ist in der Attraktivität Vorreiterin, indem sie insbesondere jüngeren studierten Bewerber/-innen die Möglichkeit bietet, Neues auszuprobieren und eigene Ideen einzubringen). Sie verdeutlicht die Aussicht auf Vollbeschäftigung, wodurch die Belastung durch Mehrarbeit und Wochenenddienste verringert werden könnte (inspirierend, intellektuell).

Und so wird ein gemeinsamer Geist der Einrichtung geschaffen.

Frau B. lebt Werte vor wie Fairness und Vertrauen (identifizierend). Sie gibt Mitarbeiter/-innen Spielraum für ihre Handlungen und für neue Ideen (individuell), bindet sie in Entscheidungen mit ein und achtet bei Konflikten auf Respekt und Fairness. Sie fördert bei ihren Mitarbeiter/-innen das Gefühl, dass diese durch die Art und Weise, wie sie zusammenarbeiten, einen tieferen Sinn von Gemeinschaft und Sinn leben. Hier steuern auch einzelne Mitarbeiter individuell dazu bei, dass der Funke der Begeisterung nach und nach auf das ganze Team überspringt (identifizierend, inspirierend).

Frau B. ist mit jedem ihrer acht Mitarbeiter/-innen im Kontakt. Sie führt regelmäßige Feedbackgespräche mit jeder Einzelnen, um deren individuelle Ziele zu erfassen, sie mit der Gesamtvision in Verbindung zu bringen und auf die jeweiligen Stärken und Interessen als Beitrag zum Team aufmerksam zu machen. Sie lässt Ängste und Befürchtungen zur Sprache kommen und ruft in Erinnerung, was die eigentlichen Motivationen zur Berufswahl waren. Frau B. kennt ihre Mitarbeiter/-innen gut und weiß auch über deren private Lebenssituation das eine oder andere. Schon häufig hat sie mit Einfühlungsvermögen, Humor und Sachverstand zur Lösung eines inneren oder zwischenmenschlichen Konflikts beitragen können (individuell).

Hier zusammengefasst die vier Komponenten der transformationalen Führung⁴⁰:

- Identifizierend:

Vorbild sein/authentisch sein/fair handeln

Die Führungskraft ist sichtbar und präsent. Sie agiert als Vorbild, sie lebt persönlich die Vision vor und vermittelt Enthusiasmus. Dabei kommuniziert sie auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden. Die Führungskraft ist sich bewusst, dass ihr Verhalten auf die Mitarbeitenden wirkt und deren Einstellungen, Erwartungen und Gewohnheiten dadurch beeinflusst werden. Sie ist authentisch und handelt integer. Das vorbildhafte Verhalten fördert die Loyalität der Mitarbeiter/-innen und dient der Bindung an die Organisation, an die Führungskraft selbst und an das Team. Dialog und direkte Kommunikation führen zu Gefolgschaft, Teamgeist und Engagement. Dabei nimmt die Führungskraft auch Bezug auf menschliche Grundwerte, die im sozialen Bereich den Umgang mit Klienten prägen und ebenso eine Basis für die Mitarbeitenden darstellen.

- Inspirierend:

„Deine Arbeit macht Sinn!“ – Die Kraft der Vision

Die Führungskraft vermittelt die Vision mit Begeisterung, sie kommuniziert zum Einen aus der eigenen Perspektive heraus und beschreibt sowohl ihre eigene Motivation als auch die Beweggründe des oberen Managements bzw. der Geschäftsführung. Sie verdeutlicht die Herausforderungen, die die Gesamtorganisation zu meistern hat und den Beitrag, den jedes Team und jede/r Mitarbeiter/in dazu leisten kann. Auf der anderen Seite verdeutlicht sie, dass jede/r einzelne Mitarbeiter/in mit ihren Stärken und Vorlieben ein wichtiges Mitglied im Team ist und dazu beiträgt, dass diese Vision realisiert wird. Sie bricht die Vision in konkret fassbare Ziele herunter und entwickelt mit den Mitgliedern Teamziele und Aufgaben für jede(n) Einzelne(n) – als Beitrag zum Erfolg des Ganzen und zur Verwirklichung von Sinn und Werten.

- Intellektuell:

Perspektiven wechseln – Lernen fördern

Die Mitarbeiter/-innen werden aufgefordert, die eigene Arbeit, die Klienten und Nutzer, die Ziele und bisherige Strukturen aus einer anderen neuen Perspektive zu betrachten. Sie werden angeregt, althergebrachte („so haben wir es immer schon gemacht“), ggf. blockierende Denkmuster zu reflektieren und aufzubrechen. Gewohnheiten werden hinterfragt und manche Probleme lösen

40 Zur Vertiefung und kritischen Betrachtung des Ansatzes vgl. auch Neuberger, S. 195 ff

sich, aus einem anderen Blickwinkel betrachtet, von allein oder mit wenigen Handgriffen. Je nach organisationalen Möglichkeiten werden individuelle Lernprozesse initiiert, Mitarbeitende besuchen Fortbildungen und tauschen sich team- oder einrichtungübergreifend aus. Arbeitsprozesse werden optimiert und ein positives Lernklima wird gefördert.

- Individuell:

Im Dialog mit jedem Einzelnen

Die Führungskraft führt über Kommunikation. Sie hat den Einzelnen im Blick, mit seinen Leistungen, seinen Stärken und Schwächen, seinen Sorgen, seinen Wünschen und Zielen – und seinem Platz im Team. In Einzelgesprächen fördert sie die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich intensiv mit neuen Aufgaben auseinanderzusetzen. Gemeinsam wird überlegt, welche Aufgaben im Team besonders gut von dem Einzelnen erfüllt werden können, indem genau seine Stärken besonders wirksam eingebracht werden. Dabei wird auch der Beitrag des Einzelnen zur Gesamtleistung des Teams betont. Die Führungskraft gibt Impulse zur persönlichen Weiterentwicklung und greift gleichzeitig Befürchtungen und Nöte auf, die die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen könnten. Mitarbeitende erleben das Vorgehen der Führungskraft als wertschätzend. Das Selbstvertrauen wird gestärkt und die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft als tragfähig gesehen.

4 Die Säule „Selbstführung“

Die vorangegangenen Beschreibungen und Definitionen zeigen es deutlich: Die Anforderungen an Führungskräfte sind hoch – und das in vielen Bereichen. Die dritte Säule der Führung, die Selbstführung, gewinnt dabei mehr und mehr an Bedeutung. Vor dem Hintergrund der Globalisierung, der Auswirkungen des demografischen Wandels und der zunehmenden Leistungs-, Gewinn-, Effizienz- und Qualitätsorientierung in allen Bereichen des Arbeitslebens erhöht sich der Druck auf den Einzelnen, auch und insbesondere auf die Führungskraft.

Die Vielfalt der Anforderungen an die Rolle wächst: Immer häufiger ist die Führungskraft gefordert, sich in deutlicher Haltung und mit eigenen Zielen und Statements vor anderen zu positionieren und z.T. hart zu ringen und zu verhandeln, um eigene Ziele bzw. die des Verantwortungsbereichs zu realisieren. Verantwortungsbereiche werden erweitert und es gilt, unter erschwerten Bedingungen Qualität zu sichern (z. B. im Pflegebereich). Dabei sind komplexe Zusammenhänge zu verstehen, Erfolge und Gewinne zu erzielen sowie eigenständige Problemlösungen herbeizuführen und Handlungswege umzusetzen. Gleichzeitig gilt es, Neues zu initiieren, Kundenbedürfnisse zu

berücksichtigen und die Mitarbeitenden gut und sorgsam zu führen, d. h.

- ihnen zunehmend mehr Verantwortung zu übertragen,
- sie in Entscheidungen einzubeziehen,
- ihre Stärken zu erkennen und zu nutzen,
- ihre Wünsche zu berücksichtigen,
- dabei authentisch zu kommunizieren und vorbildhaft zu handeln.

Es drängen sich Fragen auf: Wie stark muss eine Persönlichkeit sein, um hier zu bestehen und erfolgreich zu sein? Welche Anforderungen werden an die Person und an die Persönlichkeit gestellt? Welchen Schutz bietet die Rolle?

Es erfordert eine kompetente, empathische Selbstführung, um diesen vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden und dabei das eigene „Selbst“ nicht zu verlieren. Eine gute Selbstführung ist daher die Basis für jede erfolgreiche Personal- und Managementführung. Sie ist die Voraussetzung für authentisches und kompetentes Handeln im Kontext der Organisation und in konstruktiven Beziehungen zu Mitarbeitenden, Kollegen und anderen Partnern und kann nur gelingen, wenn die Führungskraft Klarheit hat über ihre eigenen Werte und persönlichen Ziele. Das setzt gutes Im-Kontaktsein und einen achtsamen Umgang mit sich selbst sowie eine beständig praktizierte Selbstreflexion voraus.

Selbstführung/Selbstreflexion lassen sich aus zwei Perspektiven betrachten, die allerdings nur gemeinsam ein Ganzes bilden:

Perspektive a) Die eigene Leistungsfähigkeit weiterentwickeln und erhalten.

Wie erhalte ich unter den gegebenen Rahmenbedingungen meine Leistungsfähigkeit? Was genau wird von mir erwartet? Von wem? Wie ist mein eigenes Rollenverständnis? Welche Erwartungen von anderen will und kann ich erfüllen, welche nicht? Wie manage ich Konflikte, die selbstverständlich daraus erfolgen? Wie Sorge ich für mich? Was brauche ich noch? Kenne ich meine Potenziale und meine Leistungsgrenzen? Bekomme ich Feedback von anderen? Wie kann ich mir helfen? Wieweit geht mein Handlungsspielraum bei der Veränderungen meiner Rahmenbedingungen (z. B. Strukturierung/ Reduzierung der Arbeitszeit) und bei der Delegation von Aufgaben?

Antworten auf diese Fragestellungen kann die Führungskraft durch Selbstreflexion erarbeiten. Das Ziel dieser Selbstreflexion: Zusammenhänge zu erkennen, Situationen und auch und vor allem sich selbst zu verstehen und dabei das eigene Fühlen, Denken und Handeln zu überprüfen. In der Konsequenz ist es der Führungskraft möglich, neue Handlungsoptionen zu entwickeln und reflektierend umzusetzen.

Bewährte „Räume“ zur Selbstreflexion bieten gerade für Führungskräfte Supervision und Coaching, sowohl im Einzelsetting als auch im Gruppensetting. Notwendig ist, über die entsprechenden Führungswerkzeuge zu verfügen bzw. sich diese ggf. anzueignen:

- Konfliktmanagement
- Umgang mit Komplexität (systemisches Verständnis entwickeln)
- Zeitmanagement
- Stressbewältigung und Gesundheitsverhalten
- Karriereplanung
- Feedback-Instrumente
- Change Management-Tools
- Teamentwicklung
- Kommunikationstools
- Kenntnis über Führungsstile u. a.m.

Perspektive b) Wer bin ich und wie will ich sein (leben)?

Hier sind die Wahrnehmung und ggf. Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit im Fokus, die eigenen Ziele und persönlichen Lebens- und Energiequellen, der Halt im Leben und die Besinnung auf den Sinn des eigenen Tuns. Die Frage, mit welcher Haltung die Führungskraft an ihre Aufgaben herangeht – und was ihr dabei Halt gibt – ist wichtig zu beantworten. Auch die eigene Spiritualität, der Glaube und die Besinnung auf persönliche Werte gehören dazu.

Konkret bedeutet Selbstführung, hier folgende Aspekte zu verfolgen:

- Selbstbild – Fremdbild: Die Wirksamkeit des eigenen Verhaltens als Führungskraft gegenüber den Mitarbeiter/-innen und der Organisation zu reflektieren und weiterzuentwickeln.
- Lebensphasen – Alter – Lebensgefühl: Sich persönlich mit Lebensphasen und Altern auseinanderzusetzen und Lebensschwerpunkte zu klären – und in Balance zu bringen.
- Sich der Zugehörigkeit zur eigenen Generation bewusst zu sein und die Dynamik im Verhältnis zu anderen Generationen zu reflektieren.
- Sich eigener Erwartungen, Bedürfnisse und Ziele bewusst zu sein, Vorstellungen über die eigene Karriere zu klären, Erfolge und Misserfolge zu reflektieren, sich selbst Ziele zu setzen.
- Eigene Talente und Stärken zu (er-)kennen, diese ressourcenorientiert im Führungshandeln einzusetzen und dabei sowohl die Wirksamkeit zu überprüfen als auch die persönlich erlebte Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

- Halt und Haltung: Was gibt Halt, welches sind eigene persönliche Grundüberzeugungen, Werte und Menschenbild und wie passen diese zur Gesamtorganisation?
- Lernen: Ist das notwendige Wissen, ist die erforderliche Kompetenz vorhanden und wie kann der eigene Lernprozess gestaltet und gefördert werden?

5 Fazit: „Gute Führung“ – oder „Was braucht eine Organisation, um erfolgreich durch den demografischen Wandel zu kommen?“

Dass es dazu vor allem guter Führungskräfte bedarf, haben die vorangegangenen Ausführungen deutlich gemacht. Denn grundlegender Wandel verlangt allen Beteiligten ein dauerhaftes Mit-, Um- und Weiterdenken ab. Es sind jedoch die Führungskräfte, die das (Organisations-)Boot durch unsichere Zeiten steuern müssen und dafür die Verantwortung tragen – mit hohen Anforderungen an eine gute Navigation. Auf Dauer gelingt dies nur mit einer einsatzbereiten, kompetenten Mannschaft. Das gesteckte Ziel durch alle Untiefen hindurch im Blick zu behalten und die Mannschaft immer wieder für dieses Ziel zu motivieren, das ist Aufgabe und hohe Kunst des Führens.

Gute Selbstführung ist dabei eine wichtige, jedoch keine hinreichende Voraussetzung. Führungskräfte müssen einerseits Verantwortung leben und übernehmen und andererseits selbst gut geführt werden. Die in der Organisation herrschende Kultur als Umgebungsbedingung der Führung prägt einerseits das Selbstverständnis der gesamten Organisation und beeinflusst so andererseits auch die Haltung jeder(s) einzelnen Mitarbeitenden. Eine in diesem Sinne konstruktiv wirkende Unternehmenskultur zeichnet sich aus durch ein Klima des Vertrauens und einer wertschätzenden Leitlinie. Hier finden Führungskräfte die Rahmenbedingungen vor, die sie gleichzeitig fordern, fördern und – wo möglich und erforderlich – entlasten. Führungskräfte brauchen Klarheit. Klarheit gibt Halt. Eigene, innere Klarheit ebenso wie Klarheit durch gute Strukturen, eine gute Kommunikationskultur auf allen Ebenen sowie transparente Prozesse. Darüber hinaus brauchen Führungskräfte Unterstützung in der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen, z. B. durch Coaching, Gruppencoaching und Lernstrukturen.

Jeder Wandel stellt einen komplexen Prozess dar. Wie anpassungsfähig eine Organisation ist, hängt maßgeblich von ihrer eigenen, inneren Durchlässigkeit ab. An jedem Ort innerhalb der Organisation findet eine Beeinflussung des gesamten Prozesses statt, entscheidet sich, ob und inwieweit die Vision gemeinsam erreicht werden kann oder nicht. Ob dies als Bedrohung empfunden, oder das gesamte kreative Potential der Mitarbeitenden für den Prozess

genutzt werden kann, davon hängt maßgeblich und nachhaltig der Erfolg einer Organisation ab. Der Erfolg ist kein Selbstzweck – er ist notwendig für eine zukunftsfähige Ausrichtung der Organisation unter den veränderten Anforderungen des demografischen Wandels und damit notwendig für ihr Überleben. Hier ist der Faktor Führung ein maßgeblicher Erfolgsfaktor bei der Gestaltung der Zukunftsfähigkeit der Organisation.

So betrachtet stellt der in diesem Buch vorgestellte Kurs „Altersgerechte Personalentwicklung“ einen wichtigen Meilenstein auf dem Weg zur Bewältigung der Herausforderungen der demografisch veränderten Gesellschaft dar. Hier wurden allen Beteiligten gute Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten geboten, die – wie es sich in den Projektberichten widerspiegelt – bereits positive Ergebnisse in der Praxis mit sich brachten. Hier haben personales und organisationales Lernen stattgefunden – ein beachtenswertes Ergebnis für ein Pilotprojekt.

Es kann und sollte Mut machen zum Weitergehen auf dem bisher eingeschlagenen Weg und ist zur Nachahmung empfohlen – wohl wissend, dass auch dieses Projekt Teil eines Prozesses und daher selbst dem Wandel unterworfen ist.