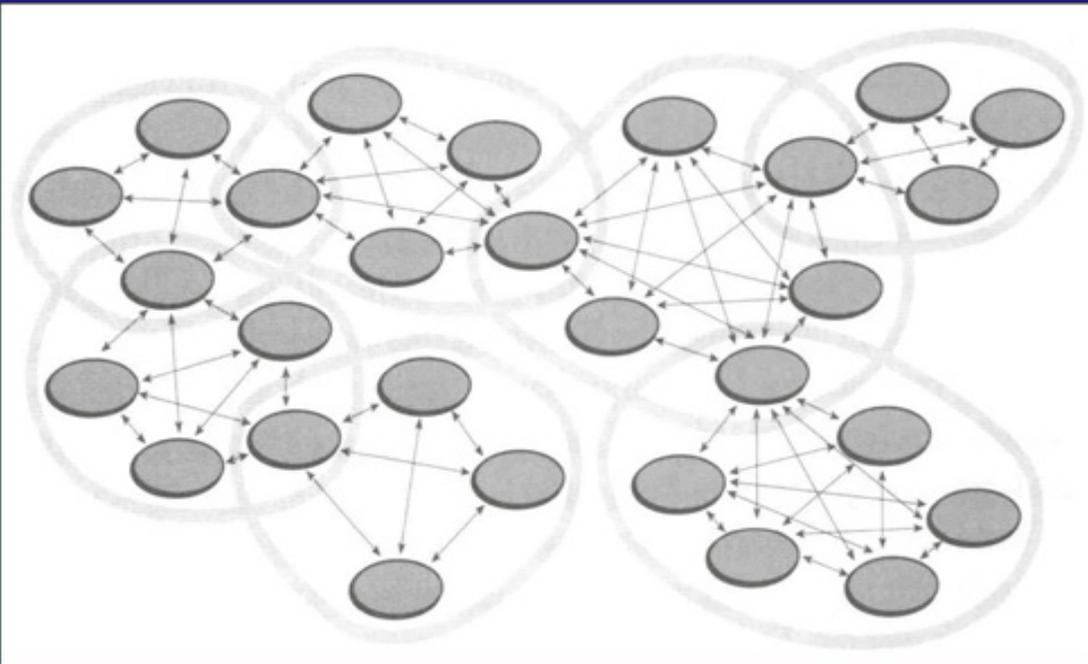


Ralph E. Biegel

# Führung und Selbstverantwortung



Basiswissen fürs Management  
in Unternehmen und Organisationen

- mit Beispiel aus einer beruflichen Bildungseinrichtung -

„Wer in Leitungsfunktion oder als Teammitglied in einem Betrieb arbeitet, sei es im Profit- oder Non-Profit-Bereich, und eine kurz gefasste, aber fundierte Orientierung zu zwei wesentlichen Aspekten personeller Führung und Leistungssteigerung in Unternehmen sucht, bei der der Mensch nicht auf der Strecke bleibt, hat sie mit dieser Schrift gefunden. Die Aussagen sind klar, nachvollziehbar und aussagekräftig formuliert. Die eigene Reflexion und die Übertragbarkeit in die Praxis kann so gelingen und zu Optimierungen, aber vor allen Dingen positiven Impulsen führen. Der Autor verarbeitete einschlägige Literatur aus den Bereichen Führung, Selbstverantwortung und Organisationspsychologie.“

*Bernd Heinemann im Juli 2015. Bernd Heinemann war bis März 2015 Leiter/Geschäftsführer des Deutschen Kinderschutzbundes (DKSB) Segeberg gGmbH, bis 31.12.2012 Geschäftsführer des DKSB Kreisverband Ostholstein (OH) e. V. in Neustadt/OH und Geschäftsführer der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft gGmbH in OH (BQOH).*

## *Über das Buch*

Die Aspekte von Führung und Selbstverantwortung sind Kernaspekte in Unternehmen und Organisationen und seit jeher von Bedeutung. Ihre Beziehung zueinander zeigt sich nicht selten spannungsvoll und deshalb als Hemmschuh für ein zielführendes Handeln, bei Führungskräften als auch bei MitarbeiterInnen. Was man berücksichtigen kann, um dieses Spannungsfeld so weit wie möglich abzubauen oder es ggf. gar nicht erst entstehen zu lassen, dazu sollen hier Klärungen, Definitionen und Hintergründe angeboten werden. Das zusammengetragene Wissen kann als Basis für ein erfolgreiches Management in kleineren und größeren Unternehmen als auch Organisationen gesehen werden.

Einige Schlagworte: Change-Management; Führen, Selbstverantwortung, Definitionen; Menschenbilder; Non-Profit-/Profit-Organisation; Beziehungs-Schemata; Macht; Mikropolitik; Führungsarten; Führungsstile; Grundbedürfnisse; Lernende Organisation; Kernaufgaben; Kommunikation, Subjektiver Konstruktivismus; Intrinsische Motivation; Teamdiagnose. Enthalten sind Fragebögen zum Team und zum Unternehmen; mehrere Abbildungen, Übersichten, Tabellen und Listen.

## *Über den Autor*

Ralph E. Biegel ist Jahrgang 1954. Ausbildung zum Elektromechaniker. Berufsaufbauschule. Abitur am Technischen Gymnasium Kiel. Wehrdienst. Studium der Sozialpädagogik an der FH Kiel, Abschlussarbeit: „Die Planung der Arbeit im Situationsansatz - eine offenen Planung ohne Operationalisierung?“, Anerkennungsjahr in der Bezirkssozialarbeit.

Als Dipl. Sozialpädagoge bei einem Landkreis in der sozialpädagogischen Begleitung Jugendlicher und junger Erwachsenen in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) tätig. Übernahme beim selben Träger in das Jugendaufbauwerk (JAW) - SH, zur Begleitung und Koordinierung der beruflichen Förderung von lernbehinderten jungen Menschen mit besonderem Förderbedarf in Maßnahmen der Agentur für Arbeit. Steuerung der Förderbedarfsfeststellung im Assessment. Internatsleitung. Eineinhalbjährige berufsbegleitende Fortbildung zur „Systemischen Begleitung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen im JAW“.

Zwecks weiterer Professionalisierung eineinhalbjähriges nebenberufliches Studium an der Universität Lüneburg, Fachbereich Sozialmanagement. Die Abschlussarbeit war im Wesentlichen das hier vorliegende Buch, bei dem der Untertitel erweitert wurde (der originale Titel lautet: Führung und Selbstverantwortung in einer Einrichtung der beruflichen Bildung). Mit dem Ziel, das darin zusammengetragene Wissen, das zeitlos Bedeutung zu haben scheint, interessierten Lesern zur Verfügung zu stellen, veröffentlicht der Autor dieses Buch.

## *Danksagung*

Den MitarbeiterInnen des Jugendaufbauwerkes-SH aus unserer Einrichtung danke ich sehr für ihre Einsatzfreude und Mithilfe bei der Durchführung der Befragungen. Mein herzlicher Dank gilt meiner Frau und meiner Tochter, die mit Verständnis die familiären Veränderungen in dieser Zeit mitgetragen hatten und mir zur Seite standen. Auch herzlich danken möchte ich meinem Cousin und Betriebswirt, Herrn Rainer Botsch, der – da er nicht aus diesem Metier stammt – sich mit großer Mühe durch den „Stoff“ gearbeitet hat und sie Korrektur las.

„Der Mensch als Mittelpunkt“ oder  
„Der Mensch als Mittel. Punkt“

(Doppler/Lauterburg, 1998, S. 80)

# Inhalt

Einleitung

## 1. **Change-Management - Vorgaben für Führung und Mitarbeiterschaft**

### 1.1. Aktuelles Change-Management

1.1.1. Change-Management - die Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft

1.1.2. Aktuelles Change-Management - Individualisierende Betrachtungen

1.1.3. Zusammenfassungen

1.2. Prinzipien des Change-Management auch in Non-Profit-Organisationen?

1.3. Auf dem Weg zum neuen Change-Management - Stationen der Organisationsentwicklung in unserer Einrichtung

## 2. **Führung - Führen**

2.1. Begriff und Wesen des Führens - ein Handlungsrahmen

2.1.1. Führung oder Führen?

2.1.2. Definitionsstrategien

2.1.3. Wesensmerkmale, Abgrenzungen und Definitionen

2.1.3.1. Gibt es *den* Begriff von Führen oder Führung?

2.1.3.2. Oberster Zweck des Führens und Lexikalisches

2.1.3.3. Führen führt Menschen - Wer führt die Einrichtung?

2.1.3.4. Personale Aspekte von Führen

2.1.3.4.1. Beziehungsschemata

2.1.3.4.2. Macht

2.1.3.4.3. Formelles und informelles Führen

2.1.3.4.4. Mikropolitik

2.1.3.5. Sachbezogene Aspekte von Führen - Aufgaben/Ziele und Ebenen

2.1.3.6. Zusammenfassende Definitionen

2.2. Das neue Bild von ‚Führen‘

2.2.1. Grundlegende Hinweise

2.2.2. Aufgabenbereiche des Führungshandelns

2.2.3. Definitionen des Führungshandelns

2.2.4. Führungsstil und Grundbedürfnisse

2.2.5. Führen - ein Handeln in Widersprüchen

2.2.6. Kernaufgaben des Führens

2.2.6.1. Kommunikation

2.2.6.2. Führen zur lernenden Organisation - Teamentwicklung

2.2.6.2.1. Fünf Disziplinen der lernenden Organisation

2.2.6.2.2. Positive ‚Feler‘

2.2.6.2.3. Widerstände im Veränderungsprozess

## 2.2.7. Zusammenfassung

### **3. Selbstverantwortung**

#### 3.1. Verantwortung

##### 3.1.1. Zum Wesen

##### 3.1.2. Verantwortungsarten

##### 3.1.3. Definition

#### 3.2. Begriffsbestimmung ‚Selbstverantwortung‘

##### 3.2.1. Bezug zur Definition von Verantwortung

##### 3.2.2. Kriterien und Definition der Selbstverantwortung

###### 3.2.2.1. Wählen

###### 3.2.2.2. Wollen

###### 3.2.2.3. Antworten

###### 3.2.2.4. Zusammenfassung und Definition

### **4. Führen zur Selbstverantwortung**

#### 4.1. Mit dem ‚neuen Bild des Führens‘

#### 4.2. Beziehung - Vertrauen - Glaubwürdigkeit

#### 4.3. Herausgehobene Aspekte des Führens zur Selbstverantwortung

##### 4.3.1. Selbstverantwortung für Gefühlsreaktionen

##### 4.3.2. Vom Umgang mit Lob und Tadel

### **5. Fragebogenerhebungen**

#### 5.1. Hinweise zur Durchführung

#### 5.2. Darstellungen zu den Fragebögen und Erläuterungen

5.2.1. Zum Teamdiagnosebogen

5.2.2. Zum Fragebogen „Mein Unternehmen“

## 6. **Auswertung der Fragebogenerhebung und Lösungsideen**

Schluss

Quellen und verwendete Literatur

Anhang

## ***Abbildungen:***

**Abb. 1:** Anatomie der Wirtschaftskrise

**Abb. 2:** Individuum passt in kein Schema

**Abb. 3:** Von der hierarchisch-arbeitsteiligen zur Netzwerkorganisation

**Abb. 4:** Von der Kontinuität zum Wandel - vom Wir zum Ich

**Abb. 5:** Das Wortfeld/Begriffsnetz Führung

**Abb. 6:** Beziehungsschemata ‚Führende-Geführte‘

**Abb. 7:** Funktionen und Dysfunktionen von Mikropolitik

**Abb. 8:** Ebenen des Führens

**Abb. 9:** Die Polarisierung der Führungsstile

**Abb. 10:** Zusammenspiel von Grundbedürfnissen und Aufgabenstellung

**Abb. 11:** Führen - ein Handeln in Widersprüchen

**Abb. 12:** Die fünf Disziplinen der lernenden Organisation

**Abb. 13:** Vorbeugen gegen Widerstand bei Neuerungen und Projekten

**Abb. 14:** Verlauf der Kompetenz-Wahrnehmungen von Beteiligten während eines Veränderungsprozesses

**Abb. 15:** Zielnähe als Barriere

**Abb. 16:** Fragebogenmerkmal ‚Mitbestimmung bei Entscheidungen‘

**Abb. 17:** Fragebogenmerkmal ‚Kommunikation‘

**Abb. 18:** Fragebogenmerkmal ‚Direkte Kontakte Spitze/Basis‘

## ***Tabellen- und Listenverzeichnis:***

**Tab. 1:** Menschenbild in traditioneller und neuer Management-Theorie

**Tab. 2:** Quellen der Macht

**Tab. 3:** Liste: Wesensmerkmale des Begriffs von Führen/Führung

**Tab. 4:** Liste: Sechs Hinweise zur „neuen Art des Führens“

**Tab. 5:** Führung heute: Hauptaufgabenbereiche und Anforderungen

**Tab. 6:** 4 Kriterien von Verantwortung

## ***Anhang:***

**Abb. I:** Organigramm unserer Einrichtung

**Abb. II:** Faktoren der Führungssituation = Bedingungen des Führungserfolgs

**Abb. III:** Teamfragebogen 1

**Abb. IV:** Teamfragebogen 2

**Abb. V:** Fragebogen „Mein Unternehmen“ 1

**Abb. VI:** Fragebogen „Mein Unternehmen“ 2

**Abb. VII:** Fragebogen „Mein Unternehmen“ 3

# Einleitung

Oktober 2004. Engagierte MitarbeiterInnen in einer Sitzung. Die Qualifizierungspläne nach dem Förderkonzept der Bundesagentur für Arbeit sind das Thema. Eine Sitzung mit emotionalen Spannungen. Wieder einmal begegnet mir das Thema „Führung und Selbstverantwortung“ im Arbeitsalltag unserer Einrichtung.

Wir sind eine Einrichtung der beruflichen Bildung und dem Verbund des Jugendaufbauwerkes Schleswig-Holstein angeschlossen (JAW-SH). Mit derzeit 20 berufs- und sozialpädagogischen Mitarbeitern sowie Lehrkräften bereiten wir ca. 100 Jugendliche und junge Erwachsene (TeilnehmerInnen) auf das Arbeitsleben oder auf Ausbildungen vor und bilden auch selbst aus (s. ‚Organigramm unserer Einrichtung‘ im Anhang, **Abb. I**). Die TeilnehmerInnen befinden sich in Maßnahmen der Agentur für Arbeit. Meine Hauptaufgabe war es bis Mitte 2004, die Förderkoordination für diese TeilnehmerInnen durchzuführen. Seither sind Schwerpunkte meiner Arbeit die Steuerung der Eignungsanalyse sowie die sozialpädagogische Begleitung von TeilnehmerInnen.

Zurück zum Thema. Die Sitzung wurde auf Drängen der Bildungsbegleiterin von der Einrichtungsleitung einberufen, um mit allen KollegInnen das Thema ‚Erstellung von Qualifizierungsplänen für Maßnahme-TeilnehmerInnen‘ besprechen zu können. Die Zeit wurde bereits knapp, denn eigentlich sollten die Pläne von den Lehrkräften und den MitarbeiterInnen aus den Unterweisungsbereichen schon fertig und im Intranet eingetragen sein.

Die Sitzung begann gleich mit Missstimmung, da einem Mitarbeiter von der stellvertretenden Einrichtungsleitung das Wort erteilt wurde, um Informationen an alle KollegInnen zu geben, der dies jedoch aus dem Vorgespräch so nicht verstanden hatte - und nun verärgert war. Ein weiterer Mitarbeiter meinte, man müsse doch wohlwollend nach Wegen suchen. Ein anderer: Wo solle die Zeit her kommen, um die geforderten Eintragungen vornehmen zu können? Man müsse ja auch noch die jungen Menschen betreuen. Könne man sie nicht früher in die Freizeit entlassen, was aber eigentlich ja nicht gehe, da die Agentur für Arbeit die von ihr beauftragten Einrichtungen gelegentlich auch prüfe?! Das sollte nun doch lieber die Leitung entscheiden, die bei dieser Sitzung allerdings nicht anwesend war, jedoch ihr Stellvertreter, der um eine Entscheidung gebeten wurde. Dieser gab nun an, nur in der Rolle des Bildungsbegleiters da zu sein, könne dies also nicht entscheiden. Es ‚drohte‘ die Vertagung, um die Angelegenheit mit der Leitung besprechen zu können, obwohl die Zeit schon an ‚Fünf vor Zwölf‘ angelangt war.

Ein weiterer Mitarbeiter äußerte nun, dass alle MitarbeiterInnen, die an den Qualifizierungen und den Qualifizierungsplänen arbeiten werden, doch anwesend seien. Warum also nicht in eigener Verantwortung hier und jetzt eine Lösung suchen und entscheiden? Er übernehme die Anlegung der Qualifizierungsdateien für alle TeilnehmerInnen. Ein anderer Mitarbeiter wollte die Berufspädagogen bei den Eintragungen in die EDV unterstützen. Es ‚läuft‘ dann ‚irgendwie‘ doch noch, hatte aber bei mehreren MitarbeiterInnen Kraft gekostet und bedeutsame Missstimmungen erzeugt, die nicht nur Auswirkungen im Besprechungsraum hatten. Eigentlich sei man ja nicht zuständig, aber...

Das Beispiel aus unserem Alltag zeigt den thematischen Widerstreit zwischen Führung und Selbstverantwortung, wie ich ihn in unserer Einrichtung immer wieder erlebe. Wenn neue Aufgaben auf das Team zukommen, besteht relativ häufig Unklarheit darüber, wer welche Entscheidungen treffen darf und auch darüber, bei wem für bestimmte Aufgaben die Verantwortung liegen soll und wer das entscheidet. Ist es die Führungskraft oder der bzw. die selbstverantwortlichen MitarbeiterInnen? Im Zweifelsfall war es bei uns bisher die Einrichtungsleitung, die dann Entscheidungen und Aufgabenverteilungen vornahm. Bis Klärungen herbeigeführt wurden, gab es Missstimmungen, die die gemeinsame Arbeit belasteten und behinderten.

Dieses problembeladene Feld von Aufgaben mit ihren zugehörigen Verantwortlichkeiten für Führende und für MitarbeiterInnen möchte ich klären. Es soll zunächst das Handeln in meinem Arbeitsgebiet professionalisieren. Durch Bekanntgabe an und im Austausch mit potentiell Führenden, hoffe ich, dass die Themenbearbeitung auch die Arbeit in unserer Einrichtung wirksamer machen kann. Weiterhin hoffe ich, eventuellen Lesern außerhalb unserer Einrichtung, mit meinen Gedanken Anregungen für die eigene Arbeit anbieten zu können.

Das erste Kapitel zeigt zurückliegende und gegenwärtige Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft auf und leitet daraus die Notwendigkeit für ein Change-Management ab. Ein ‚Wechsel-Management‘, das sich vom herkömmlichen Management durch herausragende Veränderungen, gegenüber allgemein üblichen abhebt. Es ist ein neues und individualisierendes Change-Management. Es stellt die Förderung und Selbstverwirklichung der MitarbeiterInnen ins Zentrum des Interesses. Dass dies zunächst vorrangig im Profitbereich entwickelte Management auch in Non-Profit-

Organisationen seine Berechtigung hat, zeigt der entsprechende Abschnitt.

Mit den Stationen der Organisationsentwicklung unserer Einrichtung bis heute wird deutlich, wir haben uns an den gesellschaftlichen Prozess beständig angepasst. Jedoch stellen die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen in der beruflichen Bildung besonders hohe Anforderungen, die meines Erachtens erwarten lassen, unsere bisherigen Wege der Anpassung werden nicht mehr ausreichen, um diesen Anforderungen genügen zu können. Gegenwärtig sogar ein existenzieller Druck, der auch in unserer Einrichtung ein neues und individualisierendes Change-Management erforderlich zu machen scheint.

Im zweiten Kapitel soll Führung definiert und das Bild der Führung bzw. des Führens dargestellt werden, das entsprechend eines neuen Change-Managements handelt. Es soll uns auch Antworten zu den Fragen liefern, wobei ein Führen nötig ist und auch durch wen. Schwerpunkte der Darstellung sind ‚Führungsaufgaben‘, der ‚Führungsstil‘, die Berücksichtigung von ‚Grundbedürfnissen‘, die ‚Kommunikation‘ und die ‚lernende Organisation‘.

Im dritten Kapitel wird das Wesen von Selbstverantwortung angegeben und nach Rechenschaftsverantwortung und Aufgabenverantwortung unterschieden. Selbstverantwortung wird definiert und als Haltung von MitarbeiterInnen und Führenden im Sinne eines Motivationspotentials angegeben. Mit den Kriterien der Selbstverantwortung wird der Gesichtspunkt des ‚subjektiven Konstruktivismus‘ mit erläutert.

Anschließend ist dem vierten Kapitel zu entnehmen, was Führende tun können, um MitarbeiterInnen zu veranlassen, selbstverantwortlicher zu handeln. Eine Kernvoraussetzung