

**Titel:** Das Potential Subjektiver Führungstheorien zur Führungskräfteentwicklung im Non-Profit Bereich

**Einleitung:** Rund um die Diskussionen der Weiterentwicklung der Pflege wird aber der Weiterentwicklung des Personals und damit auch der Führungskräfte im Pflegebereich zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet (Zietzschmann, 2005, S. 4). Dabei sind es gerade die MitarbeiterInnen und Wohnbereichsleitungen, die die Atmosphäre und Qualität einer Pflegeabteilung nachhaltig prägen. Professionelle MitarbeiterInnen und geschulte Führungskräfte sind eine wesentliche Ressource für Organisationen im Altenpflegebereich und es ist zu erwarten, dass der Stellenwert der Altenpflegeorganisationen zukünftig weiter steigt. Die Führung der Non-Profit Organisationen hat dabei einen Einfluss auf die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit, die Motivation der Beschäftigten und das Betriebsklima. Aus Sicht objektiver Führungstheorien, in denen aus einer theoretischen und empirischen wissenschaftlichen Perspektive versucht wird, die Voraussetzungen, Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen für Führungserfolg in Organisationen zu entschlüsseln, versuchen Subjektive Führungstheorien die Erfolgsfaktoren und relevanten Prozesse an der Sichtweise der Führungskräfte selbst zu verankern. Das Führungshandeln generiert sich dabei aus persönlich wirksamen Erfahrungen, die als subjektive Vorstellungen verankert sind. Wie bei Huber und Mandl (1982, S. 16) beschrieben, werden Subjektiven Theorien handlungswirksam, indem sie Einfluss auf die Wahrnehmung von Situationen, auf deren Bewertung und auf die Handlungsplanung nehmen. Laut Panetta (2017, S. 53f.) prägen soziale Interaktionen und Beziehungen die Entwicklung von Idealbildern in Form von Führungsvorbildern aber auch negativen Stereotypen.

Die vorliegende Studie geht der Frage nach, welche subjektiven Überzeugungen in Bezug auf Führung die LeiterInnen von Wohnbereichen in der Altenpflege haben. Dabei interessiert deren Selbstbild, die eigene Motivation für Führungshandeln, ihr Menschenbild, ihr Bild der Organisation und wie über Führungsentwicklung gedacht wird. Die Studie hat zum Ziel die konstruierten Führungswirklichkeiten mit qualitativen Methoden zu entschlüsseln, um auf diese Weise die impliziten Annahmen der InterviewpartnerInnen offenzulegen. In einem weiteren Schritt soll auch der Bezug zu ausgewählten aktuellen Führungstheorien hergestellt werden.

**Methode:** Zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage werden zwölf halbstandardisierte Leitfadenterviews mit Wohnbereichsleitungen der Altenpflege eines Unternehmens, das auf zehn Häuser verteilt ist, durchgeführt. Das Interviewsample wird durch eine Kombination des Prinzips der maximalen strukturellen Variation und einer theoretisch begründeten Vorabfestlegung gebildet. Dadurch entsteht eine Spanne von unterschiedlichen Feldtypen. Die typologischen Varianzmerkmale sind standarddemographische Aspekte, genauso wie forschungsthematisch spezifische Aspekte. Die Subjektiven Führungstheorien der InterviewpartnerInnen

werden nach der rekonstruktiv-hermeneutischen Datenanalyse ausgewertet. Als vertiefendes Verfahren kommen die Agencyanalyse und die Metaphernanalyse zum Einsatz.

**Ergebnisse:** In Bezug auf das Selbstbild der Führungskräfte in der Wohnbereichsleitung nennen zwei Drittel als positiv prägende Erfahrung ein nützliches Feedback seitens MitarbeiterInnen, Vorgesetzter, BewohnerInnen oder von Angehörigen. Dies wird als Führungsbestätigung verstanden. Ein Drittel sammelt durch die Entwicklung des Teams positive Erfahrungen. Zehn Führungskräfte geben Konflikte als negativ prägende Erfahrung an. Die Hälfte berichtet von Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten, durch die sie mangelnde Wertschätzung erfahren haben. Bei Krisen mit MitarbeiterInnen steht vor allem Respektlosigkeit im Vordergrund. Es werden jene Erfahrungen als sehr einschneidend erlebt, bei denen es um Verletzungen des zentralen Motivs der Führungskraft geht. Ein Großteil der befragten Personen gibt eine klare, authentische, achtsame und offene Kommunikation als Stärke an. Weiters werden Kompetenz, Verlässlichkeit, Empathie, Herzlichkeit, Ruhe, Ausgeglichenheit, Gerechtigkeit, Vorbildfunktion als StimmungsmacherIn und Selbstreflexion genannt. Bei den Schwächen werden gleichermaßen Eigenschaften, die in der Führungskraft selbst liegen, sowie Sachverhalte, die von der Organisation ausgehen, berichtet. Generell wird das gewünschte Selbstbild sehr ähnlich beschrieben, wie jenes Selbstbild, das die Führungskräfte von sich haben, wenn sie über ihre Stärken sprechen. Ein Großteil der Befragten gibt in Bezug auf eigene Stärken Kollegialität an, gefolgt von Kompetenz, Verlässlichkeit, Zielorientiertheit, Wertschätzung, Gerechtigkeit, Empathie und eine wertweisende Vorbildwirkung, um dem Team Stabilität zu vermitteln. Acht Führungskräfte beschreiben Führungsbilder, die als Support für die MitarbeiterInnen verstanden werden können. Ein Drittel der Befragten nennen Führungsbilder, bei denen eher die eigene Person im Fokus steht. In Bezug auf die Positionierung, also die sprachliche Strategie der Zuweisung von Rollen, Status und Beziehungsrelationen, behalten sieben Wohnbereichsleitungen die Selbstpositionierung fast durchgängig bei. Ein Viertel wechselt stärker zwischen der Selbst- und Fremdpositionierung und eine Führungskraft behält die Fremdpositionierung fast durchgängig bei.

Als Motiv für das Führungshandeln berichten sieben Führungskräfte, dass sie ein positives Vorbild hatten, das ihr Führungshandeln beeinflusste. Fast alle interviewten Personen verfügen über eine ausgeprägt optimistische Grundhaltung. Motivationsfördernd wirken sich gegenseitiger Respekt und Wertschätzung, Gleichbehandlung und -berechtigung, eine klare Vorstellung wie man selbst behandelt werden will und danach auch zu handeln, Herzlichkeit und Ruhe, eine Fehlerkultur und Lachen aus. Das persönliche Ziel ist bei vielen auch ungefähr deckungsgleich mit dem zentralen Motiv. Zusätzlich scheint für manche Führungsstile das persönliche Ziel oder zentrale Motiv prägend zu sein.

Eine weitere Frage widmet sich dem Menschenbild der Führungskräfte. Generell haben alle Bereichsleitungen einheitlich ein positives Menschenbild und glauben, dass ihre MitarbeiterInnen am stärksten intrinsisch zu motivieren sind. Empathie, Wertschätzung, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und die zu Führenden ernst zu nehmen sind dabei wichtige Kernkompetenzen, die Führungskräfte mit sich bringen sollten. Motivationsfördernd wirken individuelle Herausforderungen der Arbeit, Lob, Feedback, die Betonung des Zusammenhalts, die Vorbildfunktion der Führungskraft sowie wenn MitarbeiterInnen Ideen einbringen können. Jene InterviewpartnerInnen mit der umfangreichsten Führungserfahrung, haben auch die meisten negativ prägenden Erlebnisse mit MitarbeiterInnen angeführt. Ein interessanter Faktor in Bezug auf das Menschenbild, ist die MitarbeiterIn-BewohnerIn-Angehörigen-Konstellation. Bei der Hälfte der Befragten zieht sich dieses Ranking wie ein roter Faden durch das gesamte Interview. Vier Wohnbereichsleitungen äußerten sich divergierend bezüglich Rangordnung, je nachdem um welches Themengebiet es ging. Eine Führung hatte überhaupt keine Priorisierungen bezüglich dieser Konstellation. Dies lässt sich durch ihr zentrales Motiv der Gleichwertigkeit aller Menschen erklären.

Eine weitere Frage bezieht sich auf das Organisationsbild. Beim Auftrag seitens der Organisation an die Leitungen scheint es sich um unausgesprochene Vereinbarungen zu handeln. Ein Auftrag ist nirgends konkret verschriftlicht. Als allgemeiner Auftrag wurde es von einem Großteil der Befragten gesehen, „...den Laden am Laufen zu halten.“ Dieser vermutete Auftrag kann als kollektive Überzeugung der Wohnbereichsleitungen festgestellt werden. Der Einfluss, den die Organisation auf den Wohnbereich einnimmt, wird von sieben Führungskräften als groß und wichtig empfunden, da diese den Rahmen und die Struktur vorgibt. Struktur tritt in Form von Ordnung, Unterstützung, Regeln und Gerechtigkeit auf, um Klarheit und Stabilität zu vermitteln und so den Organisationsrahmen vorzugeben.

Ein weiteres Interesse der Studien galt der Führungsentwicklung. Der Führungskräfteausbildung wird ein persönlichkeitsbildender Charakter zugeschrieben. Die Interviews zeigten, dass in Schulungen und Personalentwicklungsmaßnahmen vermittelte Führungsstile zwar in die Vorstellungen der befragten Wohnbereichsleitungen einfließen, jedoch eher die jeweiligen Subjektiven Führungstheorien implizit handlungsleitend sind. Diese wurden erst durch die Interviews expliziert. Die Wünsche punkto Führungsentwicklung reichen von Weiterbildungen, über mehr Austausch in der gleichen Führungsebene bis hin zu Adaptierungen bei bereits bestehenden Weiterbildungsstrukturen der Organisation.

**Diskussion/Conclusio:** Die Ergebnisse der Untersuchung sprechen dafür, dass Führungskräfte ihre Subjektiven Theorien durch Selbstreflexion explizieren, um das Führungshandeln proaktiv gestalten zu können. Diese Form der Selbstreflexion kann als Instrument der Kompetenzerweiterung verstanden werden, da das Bewusstwerden zu einer Erweiterung des

persönlichen Möglichkeitsspektrums führt. Als praktische Implikation der Studie ergibt sich daraus, dass es einen Mehrwert darstellt, ein solches Modul, eine aktive Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsbild an den Anfang einer Führungskräfteausbildung zu stellen, um im Entwicklungsprozess den Fokus darauf zu richten, welcher Führungsstil von der persönlichen Lebensgeschichte her zur jeweiligen Person passt. Für die Führungskräfteentwicklung bedeutet dies, zukünftig verstärkt darauf zu achten welche zentralen Motive bei den Führungskräften handlungsleitend sind.

Damit ergeben sich auch interessante Ansatzpunkt für weitere Forschungen, etwa inwieweit die Subjektiven Theorien die Weiterentwicklung des individuellen Führungsstils von Führungskräften zu unterstützen vermögen.

#### **Quellen:**

Huber, Günther L. & Mandl, Heinz (1982). Verbalisierungsmethoden zur Erfassung von Kognitionen im Handlungszusammenhang. In Günther L. Huber/Heinz Mandl (Hrsg.). Verbale Daten - eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung (S. 14-42). Weinheim: Beltz.

Panetta, Daniel (2017). Hochsensibilität und Leadership. Subjektive Führungstheorien hochsensibler Führungskräfte. Wiesbaden: Springer.

Zietzschmann, Helga (2005). Personalmanagement in der stationären Altenpflege. Online: [www.bmfsfj.de/blob/79018/96267720a6ff2e47977a6a01ab08a02b/expertise-personalmanagement-stationaere-pflege-data.pdf](http://www.bmfsfj.de/blob/79018/96267720a6ff2e47977a6a01ab08a02b/expertise-personalmanagement-stationaere-pflege-data.pdf) [Abruf am 22.09.2018].