

Kursarbeiten

aus den Masterstudiengängen
Culture & Theology,
Intercultural Leadership und
Intercultural Studies

Die auf der Webseite der AWM Korntal verfügbaren Kurs- und Abschlussarbeiten aus dem Masterstudienprogramm wurden von Dozierenden und dem Team des Studienservice ausgewählt und mit der Genehmigung der jeweiligen Verfasserinnen und Verfasser veröffentlicht.

Diese Arbeiten unterliegen dem Urheberrecht. Nutzung und Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Verfassers.

Kursarbeiten sind schriftliche Leistungsnachweise, die im Anschluss an die Unterrichtsphase eines Kurses verfasst werden. Die Themen der Arbeiten wählen die Studierenden selbst: Sie richten sich nach den jeweiligen Kursinhalten und nach Fragestellungen aus dem Dienst- und Lebensalltag der Verfasser.

Der veranschlagte Zeitaufwand liegt für Kursarbeiten bei etwa 35–50 Stunden, bei Abschlussarbeiten (Thesis oder Praxisprojekt mit Zulassungsarbeit) deutlich höher.

Organische und mechanische Führung im Vergleich

Wie kann ein christliches Werk gut geführt werden?

Kursarbeit für das Fach

ICL 6444

Personalführung und -entwicklung

Dozenten: Dr. Stefan Lingott & Dr. Peter Westphal

erstellt von

André Jäger

MA-Student, (ICL)

16.12.2024 – 4.3.2025

Columbia International University

ESCT, Korntal

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Besonderheiten einer NPO.....	1
3	Grundannahmen des klassischen Managements	3
3.1	Managementansatz von Fredmund Malik	3
3.2	Detailbetrachtung	4
3.3	Zwischenfazit klassisches Management.....	5
4	Grundannahmen einer organischen Sichtweise.....	6
4.1	Managementansatz von Ruth Seliger	6
4.2	Detailbetrachtung	8
4.3	Zwischenfazit organische Sichtweise.....	9
5	Fazit.....	10
6	Bibliografie	12

1 Einleitung

Christliche Werke haben ihre eigene Dynamik. In der Bibelschule, die ich leite, verschmelzen verschiedenste Themen miteinander. Der Bogen spannt sich weit über Glaube, Gemeinschaft, Persönlichkeitsentwicklung, Bildung, Spender, Kunden, Marktpositionierung, Wirtschaftlichkeit, Dienstverständnis, Führung, Strategie bis zu Vision. Dieser kleine Überblick zeigt die Spannung zwischen Elementen einer Glaubensgemeinschaft und eines Wirtschaftsbetriebs. Da die Bibelschule als Verein organisiert ist und keine Gewinne anstrebt, ist sie als Non-Profit-Organisation (NPO) klassifizierbar.

Die Spannung zwischen Glaube und Wirtschaftlichkeit zieht sich bis in die Personalführung. So stellt sich die Frage: Welche Art Führung dient diesem Auftrag bestmöglich? In dieser Arbeit soll, ausgehend von den Besonderheiten einer NPO, anhand ausgewählter Aussagen ein klassisches Führungsbild, vertreten durch Fredmund Malik, mit dem systemisch organischen Ansatz von Ruth Seliger verglichen werden.

Unabhängig von dieser eher technischen Betrachtungen gilt es festzuhalten, dass alle organisierende Führung dann besonders gelingt, wenn sie für das Wirken Gottes offen ist, wie Daniel Zindel treffend festhält:

Dieses Jahrhundert wird jenen Machern gehören, die Gottes Wirken immer weniger im Wege stehen, die für das Wirken seines Geistes immer durchlässiger werden (Zindel 2012:11-12).

2 Besonderheiten einer NPO

Die Wiener Wirtschaftsforscher Ruth Simsa und Michael Patak beschäftigen sich mit Non-Profit-Organisationen (NPO). Ihre Klassifizierung weist starke Parallelen zu christlichen Werken auf. Sie weisen darauf hin, dass gerade basisnahe NPOs eng an soziale Bewegungen oder Interessen gekoppelt sind. Somit wird der Organisationsalltag von der Weltanschauung bestimmt. Geld und Macht haben hier einen geringen Motivationsfaktor, anders als die hohe Identifikation (Simsa & Patak 2016:18-19). Diese Identifikation basiert auf einer engen Verbindung zu den Werten und Ideologien der Organisation und führt zu einer hohen intrinsischen Motivation. Das hieraus entstehende starke Bedürfnis nach Mitbestimmung erzeugt Spannungen gegenüber der Führung (:29). Die begleitende hohe Emotionalisierung und die Tendenz zur Organisationsabwehr zeigen sich in informellen Prozessen (:5).

In christlichen Werken sind eben diese Elemente wiederzufinden, eine hohe Wertebindung, der Glaube, als spezifische Weltanschauung, und das Bedürfnis nach Mitbestimmung. Diese Faktoren bilden eine andere Motivationsbasis als die primär persönliche Ökonomie in klassischen Wirtschaftsorganisationen.

Simsa und Patak sprechen sich in ihrem Führungsansatz für eine „(ver-)störende Steuerung“ (2016:79) aus. Grundlage hierfür ist der von ihnen erwartete „naturwüchsige Lauf“ (:81), der in der Kombination von Selbstständigkeit und intrinsischer Motivation entsteht. Dahinter steht das Theorem, dass sich eine Organisation zunächst selbst steuert und die Führung die Einflüsse der Außenwelt organisiert. Dieser naturwüchsige Lauf wird gestört, wenn die Reflektion der äußeren Gegebenheiten dies erfordert, um so eine Umbruchphase und eine entsprechend Kursanpassung einzuleiten (:74-82).

So wird Führung bei Simsa und Patak zu einem rahmengebenden Element, in dem der „natürliche Lauf“ (2016:81) Raum bekommt und sich die intrinsische Motivation Ausdruck verleihen kann. Sie halten fest: „Wenn es gelingt, über Leitbilder oder Strategien eine klare Richtung vorzugeben, wird viel operative Führung im Einzelnen obsolet“ (:46).

Ein zweiter Aspekt, den Simsa und Patak beobachten, ist die erforderliche und zu beobachtende Professionalisierung in den NPOs. Aus den klassischen betriebswirtschaftlichen Methoden greifen sie einige mit besonderer Bedeutung heraus. Neben der Klarheit der Führungsrolle und dem effektiven Umgang mit Ressourcen, ermahnen sie zu einem reflektierten Umgang mit Werten und Ideologien. Mit Bezug auf die Mitarbeiter sehen sie besonders das Managen des Widerspruchs zwischen Person und Organisation, sowie ein strategisches Personalmanagement als wichtige Aufgabe. Gerade für NPOs spezifisch betonen sie das Management von Informationen und die Kooperation mit Konkurrenten (2016:6). Für die strategische Ausrichtung empfehlen sie bei den Stakeholdern anzusetzen (:92-99). NPOs sind hier besonders herausgefordert, da weniger das Produkt im Zentrum steht, als viel mehr Leistungsempfänger und die gänzlich entkoppelten Finanzgeber (:22).

Aus der Betrachtung der NPOs ergeben sich zwei spezifische Aufgaben an die zu vergleichenden Managementsysteme.

1. Der Mitarbeiter: Wie kann er mit seinen Werten und Ideologien erfolgreich am Auftrag der NPO mitwirken?

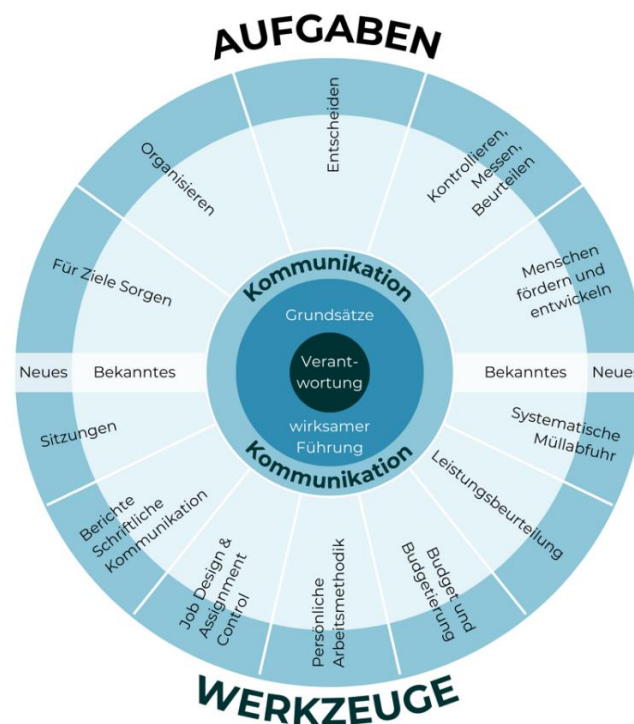
2. Die Professionalisierung: Welche Prinzipien lassen sich unterstützend für den Auftrag der NPO nutzen, ohne der besonderen Dynamik im Wege zu stehen?

3 Grundannahmen des klassischen Managements

Fredmund Malik ist Wirtschaftswissenschaftler und Berater. Er gilt als Vertreter des klassischen Managements und forscht in diesem Gebiet zu kybernetischen und systemischen Ansätzen. Er postuliert: „Management ist der Beruf des Resultate-Erzielens oder Resultate-Erwirkens“ (Malik 2019:80). Dieser Beruf muss und kann nach Malik erlernt werden (:75-76). Hierbei geht es darum gutes und richtiges Handeln zu erlernen, da hier Wirksamkeit entsteht. Diese Wirksamkeit ist nach Malik der Schlüssel zum Erfolg, der sich in der wirksamen Transformation von Potenzialen, in Ergebnissen und der konsequenten Umsetzung von Entscheidungen ausdrückt (:17).

3.1 Managementansatz von Fredmund Malik

Der Managementansatz von Malik erhebt den Anspruch einer hohen Adaptionfähigkeit. Der Grund hierfür liegt im Kern. Malik macht deutlich, dass Führung wenig von der Führungskraft, dem Geführten oder der Organisation abhängt. Allein das richtige Handeln nach den richtigen Prinzipien führt nach Malik zu Wirksamkeit. So finden sich in seinem Führungsrad wenig Aussagen über das *wie*, als vielmehr über das, *was* zu tun ist, und die dazugehörigen Werkzeuge (Malik 2019:389-396).



Führungsrad (Malik 2019:389).

Resultatorientierung, die sich in Wirksamkeit ausdrückt, ist für Fredmund Malik zentral. Der Schlüssel zur Wirksamkeit liegt dabei allein im richtigen Handeln. Hierbei sieht er keine Abhängigkeit von der Person oder dem Führungsstil (Malik 2019:40).

Malik beklagt, dass Manager zu häufig auf Input orientiert sind. Er stellt fest: Management funktioniert nicht ohne Input, er selbstverständlich und bedarf keiner Beachtung. „Was zählt, ist der Output“ (Malik 2019:81). Malik fasst zusammen: „Wirksame Menschen fragen nicht, wie viel oder wie hart sie arbeiten; sie fragen nach den Ergebnissen“ (:84). Für Malik zählen zwei Arten von Resultaten: erstens jene, die mit Menschen, durch Förderung und Entwicklung, zu tun haben und zweitens mit Geld. Diese Fokussierung erweitert Malik um die Sicht auf das Ganze, den Blick für das große Ziel, das übergeordnete und gemeinsam angestrebte Resultat. Gelingt es diesen Blick zu vermitteln, so erzeugt dies Motivation. Weiter erkennt er in dem Beitrag zum Ganzen die Grundlage der Kundenorientierung (:80-101).

3.2 Detailbetrachtung

Fredmund Malik hält fest: Mitarbeiter sind das Wichtigste in der Organisation. Eben diese gilt es zu fördern und zu entwickeln. Er erkennt, dass sich Menschen schlussendlich nur selber entwickeln und das tun sie auch ganz selbstverständlich. Führung kann hier nur auf das Wohin Einfluss ausüben. Malik hält fest: „Menschen entwickeln sich mit und an ihren Aufgaben“ (2019:204). Einen starken Einfluss sieht Malik durch den passenden Chef für den nächsten Entwicklungsschritt. Hierbei ist der Führungsstil aus seiner Sicht nicht relevant, sondern die Frage: Kann von dieser Person die gewünschte Fähigkeit erlernt werden? Um die Entwicklung zu fokussieren, empfiehlt Malik mit Lob sparsam zu bleiben, um es nicht abzunutzen (:238-252).

Bei der Entwicklung und dem bestmöglichen Einsatz kommt ein weiterer Faktor hinzu, die Fokussierung auf Stärken. Denn das Ausmerzen von Schwächen führt in die Mittelmäßigkeit, das Nutzen von Stärken zu Spitzenleistungen. Der Fokus auf Stärken und der entsprechende Einsatz des Mitarbeiters führt zu Erfolg, Motivation und Leistung (Malik 2019:117-122). Diese sind nach Malik bessere Quellen von Zufriedenheit als Spaß an der Arbeit. Er hält fest: „Kein Job kann immer nur Freude machen“ (:87). Der Job darf Freude machen, doch eigentlich machen die Ergebnisse Freude (:86-91).

Vertrauen ist bei Malik ein elementarer Bestandteil von Führung. Denn Vertrauen erzeugt eine „robuste Führungssituation“ (Malik 2019:137), die Führungsfehler aushält. Die Grundlage für Vertrauen sind Integrität und der verantwortungsvolle Umgang mit

Fehlern. Den Führungsstil, ob kooperativ oder direktiv, hält Malik für irrelevant, Manieren hingegen für elementar (:135-151).

Es braucht gerade bei aller Komplexität eine Organisation. Malik stellt drei Grundfragen des Organisierens (2019:191-193):

1. Wie müssen wir uns organisieren, damit unser Auftrag im Zentrum der Aufmerksamkeit steht?
2. Wie müssen wir uns organisieren, damit unsere Mitarbeiter ihre Aufgabe auch erfüllen können?
3. Wie müssen wir uns organisieren, damit die Gesamtleitung ihre Aufgabe wirklich erfüllen kann?

Weiter spricht er sich gegen viele Ebenen und Schnittstellen aus (Malik 2019:194-195). Bei aller Fokussierung befürwortet er soziale Kontakte im Team (:188-198).

Ziele sind nach Malik elementarer Bestandteil des Managements, sie bilden die Quelle von Autorität und Kontrolle. Es ist die Aufgabe des Management, dafür zu sorgen, dass Ziele überhaupt definiert werden (Malik 2019:170-177).

Für Malik ist das Entscheiden eine zentrale Führungsaufgabe, da sich allein an der wohlüberlegten Entscheidung und ihrer Umsetzung wirklich Führung zeigt (2019:199-223).

3.3 Zwischenfazit klassisches Management

Bei Malik zeigt sich eine mechanische Vorstellung von Führung, beispielsweise in der Konsequenz, dass allein wirksame Führung zu Resultaten führt. Er macht deutlich, dass Effektivität und Handeln der Führungskraft letztlich unsichtbar sind. Lediglich die Resultate sind am Ende sichtbar (Malik 2019:20).

Maliks Ansatz und Fokus auf das Ergebnis hilft der von Simsa und Patak erkannten Notwendigkeit der Professionalisierung in NPOs nachzukommen (2016:6). Er kümmert sich wenig um den individuellen Leiter oder die Bedürfnisse des Mitarbeiters. Gleichzeitig erkennt er diese an. Das wird an der von ihm fokussierten Stärkenorientierung (Malik 2019:120) und seiner Forderung eines passenden Job-Designs (Malik 2019:296) deutlich. Sein Antrieb ist: Wie kann eine gemeinsame Richtung vorgegeben und so das Ziel in einem ideal orchestrierten Zusammenspiel der Fähigkeiten erreicht werden? Das Ziel ist für ihn das absolute Maß, auf das alle von ihm geforderte Wirksamkeit hinstrebt.

Der Mitarbeiter, der sich in diesem Orchester hinter das Ziel stellt, erlebt Zufriedenheit im Erfolg und Freude an der Perfektion des Zusammenspiels. Es erfordert, dass

sich jeder Einzelne ganz auf das Ziel ausrichtet und hier seine intrinsische Motivation zur Blüte bringt. Gleichzeitig erfordert dieses Prinzip eine hohe Resilienz gegenüber kompromisslosen Entscheidungen und Fokussierung auf das Ziel hin.

Diese geforderte Resilienz lässt Widerwillen in einer NPO erwarten, da hier viele hoch individuelle Personen mit eigenen Werten und Vorstellungen aktiv sind. Diese Beobachtung von Simsa und Patak erfordert, dass die einzelnen Personen zunächst im Austausch miteinander ein gemeinsames Ziel entwickeln müssen. Dieses gemeinsame Ziel ist jedoch für Malik kein Gemeinschaftsergebnis, sondern viel mehr ein Resultat strategischer Überlegungen.

4 Grundannahmen einer organischen Sichtweise

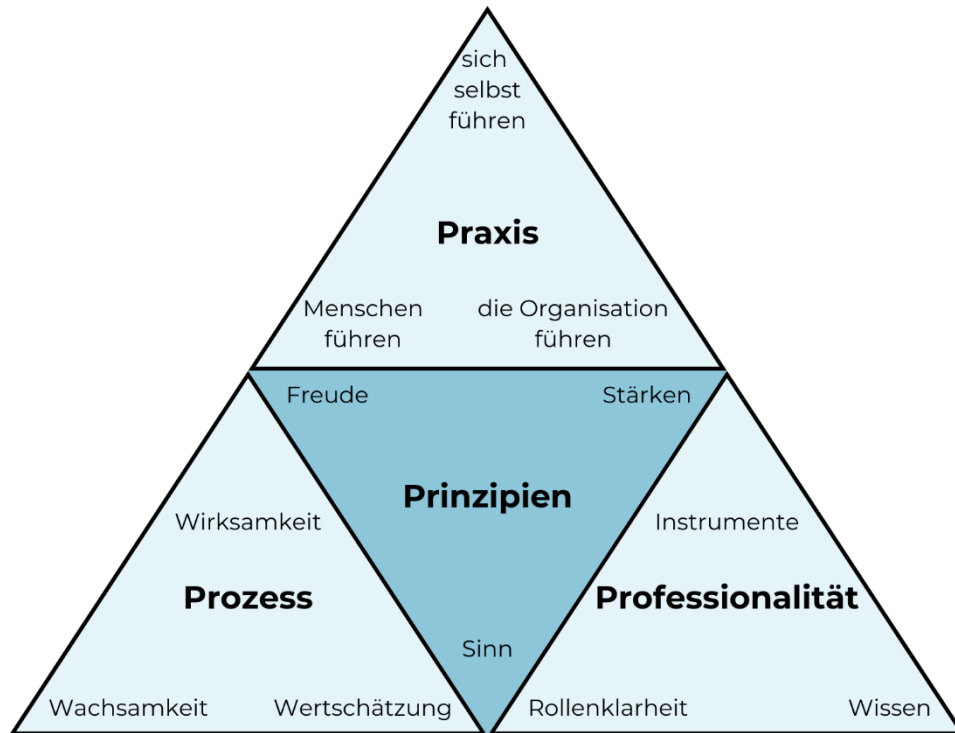
Ruth Seliger ist Autorin und systemische Beraterin für Führung und Change-Management. Sie vergleicht Führung mit Hausfrauenarbeit. Sie stellt fest, dass Führung unsichtbar ist und nur bemerkt wird, wenn sie nicht stattfindet. Weiter erkennt sie, dass Führung ein kontinuierlicher Prozess vieler kleinerer und größerer Tätigkeiten in Zusammenarbeit mit Menschen ist. Menschen „sind eigensinnig, reagieren unerwartet, folgen ausschließlich ihrer eigenen Logik“ (Seliger 2014:18). Dieser Umstand bringt Seliger zu dem Schluss, Führen ist prinzipiell unmöglich (:13-18).

Als Ganzes betrachtet erkennt Seliger, dass eine Organisation keine Maschine ist, ebenso helfe auch kein ökonomisches oder soziales Bild. Sie betrachtet eine Organisation als lebendes System, das sich permanent verändert und auf Umwelteinflüsse reagiert (Seliger 2014:27-33).

So hält sie fest: „Führung ist zwar unsichtbar und unmöglich – aber das bedeutet nicht, dass man deshalb darauf verzichten könnte. Führung hat Sinn“ (Seliger 2014:27). Diesen Sinn erkennt sie erstens in der Verbindung der Organisation mit ihrer Umwelt und zweitens in der Bearbeitung der inneren und äußeren Komplexität, mit dem Ziel der Selbststeuerung (:33).

4.1 Managementansatz von Ruth Seliger

Ruth Seliger erhebt den Anspruch, dass ihr Modell den gesamten Umfang und die Komplexität von Führung abbildet. Dabei nimmt ihr Bereich „Praxis“ die Aktivitäten in den Blick, die „Professionalität“ beschreibt die Qualitätsstandards von Führung als Beruf und der „Prozess“ zeigt die kontinuierliche Abfolge einzelner Schritte. Die „Prinzipien“ bilden dabei das steuernde Zentrum (Seliger 2014:39).



Die Leadership-Map (Seliger 2014:49).

Ruth Seligers Ansatz basiert auf einer organischen Sicht und zyklischen Prozessen. Dabei betrachtet sie die Organisation als lebendes System. Die Menschen in der Organisation sind eigenständig lebende Systeme, die kooperieren, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Die hier entstehende Verbindung wird als Führungsaufgabe durch Kommunikation sichergestellt und ist Grundlage der Leistungserbringung (Seliger 2014:43-44).

Die Eigenständigkeit der Personen zeigt sich zentral in der Kommunikation. Die systemische Sicht beschreibt Kommunikation als zirkulär ablaufenden Dreischritt aus Wahrnehmen, Mitteilen und Verstehen. Hierbei geht es darum, die Denk-Landkarte des Gegenübers zu erkunden. Das Verstehen führt zur Integration der Mitteilung, mit eigener Deutung in die eigene Landkarte. Schließlich bilden viele Kommunikationsarten, wie das Setzen von Ziele, das Äußern von Erwartungen, Feedback, Wertschätzung und weitere, ein komplexes System, das sich in der Kultur ausdrückt. Dabei ist Führungshandeln als Intervention zu verstehen. Diese provoziert eine Reaktion die zu beobachten ist (Seliger 2014:140-169).

Diese kybernetische Schleife berücksichtigt die Autonomie des Menschen im lebendigen System. Denn die Ursache für die Reaktion bleibt unberechenbar. Der Mitarbeiter trifft unabhängige Entscheidungen. Unerwartetes Verhalten ist erwartbar. Somit

wird Führung zu einer Kooperation, in welcher der Mitarbeiter mitführt (Seliger 2014:72-73).

4.2 Detailbetrachtung

Rollenklarheit ist bei Seliger eine elementare Komponente, denn sie reduziert Komplexität. Dies ist eine besondere Entscheidung, die von jedem Mitarbeiter getroffen wird. Die ausgefüllte Rolle schränkt das individuelle Handeln ein. Dadurch bekommt das ungesteuerte und unberechenbare System Mensch einen berechenbaren Funktionsbereich. Diese Berechenbarkeit ist für die Organisation unerlässlich. Als zweites schafft Rollenklarheit Verlässlichkeit und Vertrauen, da sie einen Schutz vor Willkür und Verletzungen bietet, indem sie ein einforderbares und berechenbares Verhalten erzeugt (Seliger 2014:76-77).

Ruth Seliger erkennt die lineare Eigenschaft von Führung im Sinne des zielorientierten Handelns an. Mit Bezug auf ihr Hausfrauenbild erkennt sie ebenfalls eine zirkuläre Eigenschaft. So stellt sie fest, dass Beobachten, Bewerten, Entscheiden einen wiederkehrenden Rhythmus bilden. Mit Bezug auf die asiatische Philosophie kommt sie zur Verknüpfung von Erkenntnis und Wachsamkeit; Liebe und Wertschätzung; Ordnung und Handeln (Seliger 2014:87-90).

Der Prozess des Führens ist ein Kreislauf der drei Momente von Wachsamkeit, Wertschätzung und Wirksamkeit. Jedes dieser Momente treibt den Prozess weiter (Seliger 2014:91).

Wertschätzung ist dabei mehr als Lob. Es gilt die Arbeit zu bemerken und als positiv zu erkennen. Mit Bezug auf das östliche Denken ermutigt Seliger dazu, in den Umständen Chancen zu sehen. Folglich drückt sich im Abwarten Vertrauen aus (2014:100-108).

Wirksamkeit entsteht durch zielgerichtetes, Handeln, das auf Wachsamkeit und Wertschätzung basiert. Hierbei sollten zielstrebiges lineares Handeln und ein auf Chancen wartendes Vorgehen gleichwertig in den Blick genommen werden. Weises Handeln bedeutet, in der jeweiligen Situation die richtige Wahl zwischen beidem zu treffen. Zur Wirksamkeit gehören ebenfalls Entscheidungen, die Komplexität steigern oder reduzieren können. Seliger stellt fest, dass einige Entscheidungen bereits durch die Organisationsstruktur vorgegeben sind (2014:108-125).

Selbstreflexion ist für Seliger wichtig, da die Führungskraft als Kommunikator selbst Teil des Geschehens ist. Hier gilt es zwischen den Stühlen sitzend dennoch den

Überblick zu behalten. Das erfordert Balance zwischen den Interessen der Mitarbeiter, der Organisation und der Kunden (Seliger 2014:41-42).

Für die Gesundheit einer Organisation sind sieben Lebensthemen entscheidend: Kommunikation, Sinn, Identität, Prozess, Ressourcen, Ordnung, Balance. Diese sieben Felder sollten genau betrachtet werden, da sie Energie freigeben und Grenzen setzen (Seliger 2014:169-198).

Ruth Seliger orientiert sich an der positiven Psychologie. Mittel ist die Entscheidung für eine positive Grundeinstellung. Hieraus resultiert ihre Fokussierung auf Stärken und Potenzialen. Weiter fördert sie optimistische und positive Gefühle gegenüber Mitarbeitern, den Umständen und der eigenen Person (Seliger 2014:199-206).

4.3 Zwischenfazit organische Sichtweise

Für Ruth Seliger ist Führung mit Kommunikation gleichzusetzen (2014:85). Diese Kommunikation wird zum zentralen Werkzeug, da sie die Organisation als lebenden Organismus versteht (:31). Viele individuelle Menschen kommen zusammen, welche in ständiger Interaktion zueinander stehen. Obwohl diese einen gemeinsamen Organismus bilden, bleiben sie individuelle Organismen. Dies zeigt sich an den individuellen Landkarten, die die Interpretation der Außenwelt beeinflussen (:145-149). Zudem bringt jedes Individuum seine eigenen Vorstellungen und Bedürfnisse mit (:43). Um diesen gerecht zu werden, ist das Individuum im Rahmen seiner Rolle bereit, innerhalb der Organisation sein Verhalten einzuschränken (:76-77).

Diesen Rahmenbedingungen entsprechend schafft Führung durch Kommunikation eine Verbindung zwischen den Individuen des Organismus. Dieser Kommunikationsprozess hat nicht allein das Ziel, Anweisungen zu geben, sondern erzeugt Bindung, integriert, moderiert und organisiert.

Seligers kommunikativer Ansatz weist eine spezifische Eigenschaft auf, die sich ähnlich bei Simsa und Patak wiederfindet, die zyklische Steuerung. Simsa und Patak gehen bei dem „naturwüchsigen Lauf“ (2016:81) von einer zyklischen Selbststeuerung der Organisationseinheiten aus. Seliger weist auf die zyklische Kommunikation und damit zyklische Führung hin. Ein Unterschied besteht zwischen der Autonomie bei Simsa und Patak und der führenden Intervention in Seligers Ansatz. Diese Intervention findet bei Seliger am Ende eines jeden Wahrnehmungszyklus statt. Die Intervention mit Hoffnung auf Veränderung und nachfolgendem Wahrnehmungszyklus zeigt, wie elementar Seliger die Selbstständigkeit des Einzelnen im Fokus hat. So werden Ziele durch erfolgreiche

Kommunikation erreicht, die durch gezielte Intervention in einem ausgeformten Organismus wirkt, dessen Stabilität durch Rollentreue gewährleistet wird.

5 Fazit

Die vorliegende Frage ist, welcher Ansatz zielführender für ein christliches Werk wie eine Bibelschule ist. Mit den Erkenntnissen von Simsa und Patak konnte aufgezeigt werden, dass die Mitarbeiter ein großes Engagement und somit eine hohe intrinsische Motivation mitbringen. Beides ist, wie von Simsa und Patak bei NPOs beobachtet, häufig mit einem großen Wunsch nach Autonomie und Mitbestimmung verbunden. So entsteht der Führungsauftrag in einem christlichen Werk, die hohe Motivation zu bündeln, die Werte und Sichtweisen zu verbinden, die Bedürfnisse der Mitarbeiter wahrzunehmen und zu integrieren.

In Bezug auf diesen Auftrag bietet der kommunikative Ansatz von Ruth Seliger ein hilfreiches Denksystem. Hier wird gerade der Eigenständigkeit Sorge getragen. Es wurde bereits die Nähe auch zum Führungsansatz von Simsa und Patak aufgezeigt. Es bleibt die Erkenntnis, dass Kommunikation in einem christlichen Werk unumgänglich ist. Sich dabei der einzelnen Bedürfnisse und der Unverfügbarkeit bewusst zu sein, ist ein hilfreiches Paradigma.

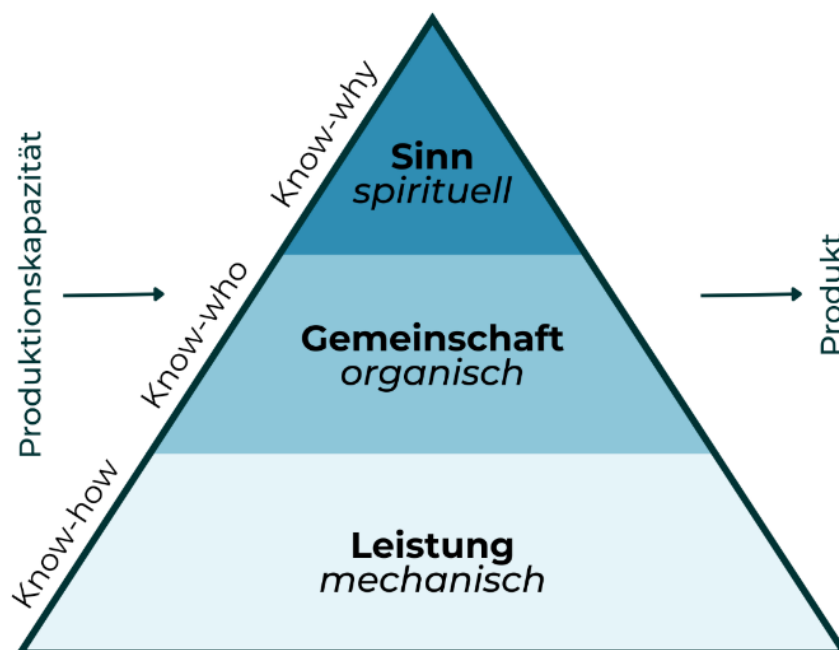
An dieser Stelle wird allerdings eine zentrale Schwäche von Seligers Ansatz offenbar. Allein kommunikativ den Bedürfnissen zu begegnen, hilft nur bedingt, Ergebnisse zu erzielen. Simsa und Patak sehen hier die Erforderlichkeit einer stärkeren Professionalisierung, wie sie sich bei vielen NPOs beobachten lässt. Seliger setzt an diesem Punkt ihre Hoffnung auf die Rollenkonformität. Diese ist wiederum durch Kommunikation und zirkuläre Intervention auszugestalten, doch liegt gerade in der Rollenkonformität nach Simsa und Patak eine zentrale Herausforderung, da sich hier die Organisationsabwehr ausdrückt.

Eine klare Antwort auf die Forderung nach der Professionalisierung liefert seinerseits Fredmund Malik. Er fokussiert sich auf die Ebene des *was*. Dabei legt er die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Kommunikationsart der Führungskräfte beiseite, was in dem zu betrachtenden Umfeld nicht hilfreich ist. Doch liefert er sehr klare Hilfen, mit einem Fokus auf das *was* wirksam zu werden. Er nutzt die intrinsische Motivation und lenkt diese in wirksame Strukturen, so dass die entstehenden Ergebnisse Zufriedenheit erzeugen.

Auch wenn beide Ansätze sich in den Ausgangstheoremen unterscheiden, kommen sie zu Gemeinsamkeiten, beispielsweise der Fokussierung auf Stärken. Wo Fredmund Malik dazu auffordert, das große Ganze im Blick zu behalten und den Mitarbeitern zu erklären, erkennt Ruth Seliger den Sinn als das vermittelnswerte Motiv.

Es scheint, als wäre nicht einer der beiden Ansätze allein die Lösung. Da ein stark mechanischer Fokus auf die *was*-Ebene die Individualität der Mitarbeiter in einer NPO zu wenig berücksichtigt, ist dieser Ansatz unzureichend. Gleichzeitig droht der stark auf das Individuum fokussierte organische Ansatz, die Ziele und tatsächlichen Ergebnisse aus dem Blick zu verlieren. Folglich scheint der beste Führungsansatz eine Kombination. So können mit Blick auf die Organisation viele Impulse von Fredmund Malik die Professionalisierung unterstützen. Gleichzeitig helfen die kommunikativen Impulse von Seliger, den individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter organisch zu begegnen. Gelingt diese Fusion, kann den Anforderungen einer NPO erfolgreich begegnet werden.

Die vorliegende Betrachtung bezieht sich auf ein christliches Werk, so fehlt eine dritte Dimension, die zu Beginn dargestellt wurde: Wie wirkt Gott in der Organisation? Dieser Frage ist auch Daniel Zindel nachgegangen und er stellt einen Ansatz vor, wie die Kombination einer organischen und mechanischen Sicht gedacht werden kann. Gottes Wirken setzt bei ihm in der spirituellen Dimension – dem Sinn – an. Das große Ganze wird bei Zindel von Gott geprägt und durchdringt so die ganze Organisation. Gott gibt der Organisation Sinn. So ergibt sich ein pyramidenförmiger Ansatz, an deren Spitze der Sinn steht (Zindel 2012:38).



Betrachtung einer christlichen Organisation als Pyramide (Zindel 2012:38).

Mir erscheint der Ansatz von Daniel Zindel schlüssig. Ganz im Sinne eines geflügelten Managementwortes: „Tue das eine ohne das andere zu lassen“, hilft diese Sicht von Zindel beide Dimensionen in einer Organisation zu denken. Simsa und Patak haben sehr deutlich herausgearbeitet, dass es Professionalität und Kommunikation braucht, um den besonderen Herausforderungen einer NPO zu begegnen. Führung bleibt eine Spannung zwischen Ergebnis und Mensch. Von Ruth Seliger können viele Impulse, insbesondere die Unverfügbarkeit und ihre den Menschen ins Zentrum stellende Kommunikation helfen. Fredmund Maliks klarer mechanischer Fokus auf das Ergebnis hilft, das Ziel nicht aus dem Blick zu verlieren und die Wirksamkeit im Sinne der Professionalisierung nicht den Bedürfnissen des Einzelnen zu opfern.

Abschließend scheint der beste Weg, mit hohem Fokus auf Kommunikation das Ziel der Organisation konsequent zu verfolgen. Als christliche Organisation erwarten wir neben unserem eigenen Handeln Gottes Wirken. Er stiftet Sinn, gibt Richtung und segnet die Organisation und ihre Mitarbeiter. Ich möchte mit dem von Daniel Zindel herangezogenen Bibelvers schließen:

Der Mensch lebt nicht vom Brot allein, sondern von einem jeden Wort, das aus dem Mund Gottes geht (Mt 4,4).

6 Bibliografie

- Malik, Fredmund 2019. *Führen, leisten, leben: wirksames Management für eine neue Welt*. Erweiterte Neuauflage. Frankfurt: Campus.
- Seliger, Ruth 2014. *Das Dschungelbuch der Führung: Ein Navigationssystem für Führungskräfte*. 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simsa, Ruth & Patak, Michael 2016. *Leadership in Nonprofit-Organisationen: Die Kunst der Führung ohne Profitdenken*. 2. aktualisierte Auflage. Wien: Linde International.
- Zindel, Daniel 2012. *Geistesgegenwärtig führen: Spiritualität und Management*. 3. Auflage. Schwarzenfeld: Neufeld.