



Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis

Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet in Organisationen darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Entscheidungen geben dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung und schaffen damit Sicherheit für das Arbeitshandeln. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.

1. Zur Bedeutung von Führung für Organisationen

Führung gibt dem Arbeits- und Organisationshandeln Gestalt und Richtung

Der Qualitätsbereich 8 Führung fragt danach, wie die Organisation gesteuert wird. Jede Organisation wird geführt; eine Organisation ohne Führung ist schlechterdings unmöglich. Die Frage ist deshalb, *wie* geführt wird: zielorientiert oder zufallsgesteuert, beteiligungsorientiert oder autokratisch, transparent oder durch verdeckte Machtverhältnisse? Führung beginnt, wenn Menschen ihre Arbeit organisieren und dabei sich selbst, ihre Zeiten und die Inhalte ihrer Arbeit planen und durchführen. Führung setzt sich darin fort, wie die Einzelnen durch die Qualität ihrer (Zu-)Arbeit die in der Prozesskette nachfolgende Arbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen beeinflussen. Führung bezieht sich schließlich auf die Gesamtsteuerung der Organisation. Führung findet also immer und auf allen Ebenen der Organisation statt; sie ist nicht mit Leitungsverantwortung zu verwechseln, wenn auch Leitungskräfte eine besondere Führungsverantwortung haben.

Führung ist Dienstleistung für die Organisation

Mit der radikalen Infragestellung ehemals stabiler Organisationsverhältnisse, die durch die rasanten Wandel der Umweltverhältnisse gegeben ist, ist auch ein tiefgreifender Funktionswandel von Führung verbunden. Viele Führungskräfte sind auf diesen Rollenwechsel noch nicht ausreichend vorbereitet, weil sie noch der alten

Organisationswelt mit ihren hierarchischen Führungsstrukturen verhaftet sind. In einer Welt fluider Organisationsverhältnisse ist Führung eine Funktion im Rahmen der Leistungserbringungsprozesse der Gesamtorganisation, die die Rahmenbedingungen für die Funktionstüchtigkeit der jeweiligen Organisationseinheiten zu gestalten hat. Vor dem Hintergrund der hohen Eigenkomplexität künftiger Organisationen entsteht für Führung die paradoxe Anforderung, einerseits die weitgehend autonomen Subsysteme in ihrer eigensinnigen Funktionsweise zu fördern, sie aber gleichzeitig in ihrer Autonomie im Interesse der Überlebensfähigkeit des Ganzen zu begrenzen. Führung ist Dienstleistung für die gesamte Organisation, richtet sich also nicht in erster Linie an einzelne Personen, sondern an Einheiten und Verantwortungsbereiche, deren Leistungsfähigkeit sie ermöglicht.

Führung schafft Kommunikationsstrukturen

Der permanente Veränderungsdruck in Markt und Gesellschaft sowie die nötige größere Flexibilität und Selbstständigkeit der Organisationseinheiten vervielfachen den Abstimmungsaufwand sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Hinsicht. Im Angesicht dieser enormen Zunahme an Kommunikationsnotwendigkeiten besteht die zentrale Führungsaufgabe in der Schaffung problemadäquater Kommunikationsstrukturen und der Gestaltung effizienter Begegnungs- und Austauschformen. Die Kommunikationsstrukturen bilden den entscheidenden Engpass angesichts des Komplexitätsgrades heutiger Organisationsverhältnisse. Die Qualität der Kommunikation ist nicht nur ausschlaggebend für die Umsetzung von Veränderungsanforderungen, sondern schafft gleichzeitig Verbindlichkeit und Orientierung in einer komplexen Realität. Mit Hilfe adäquater Kommunikationsstrukturen kann Führung die richtige Balance herstellen zwischen komplexitätsreduzierender Beruhigung und komplexitätssteigernder Dynamisierung der Organisation. Nur diese dynamische Balance zwischen Stabilität und Varietät ist entwicklungsfördernd; die Überbetonung jeweils einer Seite verhindert Entwicklung.

Die Aufgaben von Leitungs- und Führungskräften sind z.B.:

- Übernahme von Gesamt- und Erfolgsverantwortung für die Organisation
- Management von Finanzen, Personal und Ressourcen
- Steuerung von Prozessen und Kooperationen
- Schaffung von Kommunikationsstrukturen
- Management von Informationen und Wissen
- Treffen von Entscheidungen
- Vereinbarung von Zielen und Kontrolle von Ergebnissen
- Verantworten von Qualitätsentwicklung und kontinuierlichen Verbesserungen
- Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen

Führung und Vertrauen

Gute Arbeit ist nicht möglich ohne gelingende Führung und Kooperation, wobei Führung wiederum angewiesen ist auf vertrauensvolle Kooperation, um ihre zentralen Aufgabenfelder wie Strategieentwicklung, Marketing, Ressourcenmanagement, Organisationsentwicklung, Personalmanagement und Controlling ausfüllen zu können.

Professionelle Selbstbilder bzw. Selbstbeschreibungen als Mechanismus der Selbstverpflichtung tragen dazu bei, Vertrauen in Organisationen zu schaffen. So hat ein handlungsleitendes Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung eine fundamentale Funktion als Reflexionsmedium, auf das Organisationen die Maßnahmen und Instrumente ihrer Qualitätsarbeit in Begründungszusammenhängen immer wieder beziehen, um sich zu vergewissern, dass sie das Richtige tun und nicht nur eine beliebige Maßnahme im Sinne eines ökonomischen Nutzenkalküls richtig managen.

Transparente, Vertrauen schaffende Selbstbeschreibungen sind allerdings nur ein Gelingensfaktor von Führung neben der Selbstverpflichtung und dem Vorbild der Führungskräfte. Diese drückt sich zum Beispiel aus in verbindlichen Führungsgrundsätzen, in nachvollziehbaren Entscheidungsverfahren und in transparenter interner Kommunikation. Dabei ist Vertrauen für gelingende Führungsprozesse grundsätzlich unverzichtbar.

Denn Führung muss dafür sorgen, dass die eigene Organisation zukunftsfähig bleibt und ihre Offenheit für die Überraschungen der Außenwelt behält. Führung lässt sich daher auch charakterisieren als Steuerung durch Störung bzw. die primäre Einflussrichtung der Führung ist die von außen (von der Umwelt) nach innen (in die Organisation). Um sich verstören zu lassen, um den Blick angstfrei und unvoreingenommen nach außen wenden zu können, müssen Mitarbeitende Vertrauen haben in die Leitung und in die Organisation, in die Integrität und Verlässlichkeit der beteiligten Personen sowie in die Transparenz und Berechenbarkeit der Organisation. Vertrauen ist damit etwas anderes als Vertrautes. Denn während in vertrauten Welten die Vergangenheit über Gegenwart und Zukunft dominiert, ist Vertrauen in die Zukunft gerichtet.

2. Zentrale Anforderungen des Qualitätsbereichs 8 – Führung

Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.

Was sind Führungsgrundsätze?

Die Politik einer Organisation findet ihren Ausdruck in mehr oder weniger expliziten Grundsätzen, die das Verhalten aller Mitarbeitenden regeln und darüber hinaus angeben, welcher unternehmerischen Vision, welchen Werten, Normen und Idealen die Organisation verpflichtet ist. Zu diesen Grundsätzen gehören u.a. auch die Führungs- und Kooperationsgrundsätze, die das von der Organisation erwartete Verhalten von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschreiben und die Art der Zusammenarbeit regeln. Führungsgrundsätze schaffen eine normative Grundlage, an der die Angemessenheit des Führungsverhaltens überprüft und beurteilt werden kann. Durch Führungsgrundsätze wird ein einheitliches Führungsverhalten angestrebt, um eine Gleichbehandlung für das Personal zu gewährleisten. Gleichzeitig nehmen transparente Führungsgrundsätze Vorgesetzte in die Pflicht, sich ihrer Bedeutung und Vorbildfunktion in der Personalführung stärker bewusst zu werden.

Die Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen ist u.a. daran gebunden, dass diese von der Organisationsleitung anerkannt werden und die Leitung selbst bereit ist, ihr Verhalten danach auszurichten und an den festgestellten Maßstäben messen zu lassen. Führungskräfte haben letztlich keine Wahl zwischen »werteorientierter« und »wertfreier« Führung; sie können lediglich wählen zwischen einem bewussten Umgang oder einem weitgehend unreflektierten Umgang mit ihren impliziten Werteorientierungen. Führung ist zu großen Teilen immer menschenbezogenes Handeln und deshalb per se werteorientiert. Die Führungskräfte müssen die Werte der Organisation nach innen und außen zum Ausdruck bringen; sie müssen mit ihrer Person normativen Anspruch und gelebte Realität zur Deckung bringen, um eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung zu ermöglichen und um nicht an Glaubwürdigkeit einzubüßen. Nur kraft eines wertebasierten Vorbildverhaltens der Führungskräfte kann die Loyalität der Mitarbeitenden auf Dauer gesichert werden.

Beispiel für Führungsgrundsätze

Unsere Führungskräfte

- tragen die Gesamtverantwortung für unsere Organisation und erledigen ihre Führungsaufgaben als Dienstleistung für die Funktions- und Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation.
- managen die Finanzen und Ressourcen der Organisation unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten und streben gezielt den Organisationserfolg an.
- kommunizieren umfassend und wertschätzend mit den Mitarbeitenden und beteiligen diese, wo immer es geht, an Entscheidungen.
- kommunizieren wertschätzend mit unseren Kundinnen und Kunden und setzen sich persönlich für Bekanntheit und Ansehen unserer Dienstleistungen ein.
- schaffen passende Informations- und Kommunikationsstrukturen; sie sorgen für Transparenz und Informiertheit in der Organisation.

- vereinbaren Arbeits- und Leistungsziele mit den ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und kontrollieren die entsprechenden Ergebnisse.
- sorgen für die Personalentwicklung und Fortbildung der Mitarbeitenden; sie führen regelmäßig Mitarbeiterentwicklungsgespräche durch.
- verantworten die Qualitätsentwicklung der Organisation und sorgen für kontinuierliche Verbesserungen und Innovationen.
- gestalten die Zukunft der Organisation durch strategisches Management und systematische Weiterentwicklung der Organisation gemäß den Anforderungen unserer Umwelt und Märkte.

Wie kommt man zu Führungsgrundsätzen?

Führungsgrundsätze können von der Organisationsleitung auf der Basis des Leitbildes, der Organisationswerte und -grundsätze, der Vision und der Mission der Organisation aufgestellt, verschriftlicht und kommuniziert werden. Es ist auch denkbar, in diesem Prozess die Mitarbeitenden zu befragen und sie aufzufordern zu beschreiben, wie sie Führung in der eigenen Organisation erleben. Diese erlebte Praxis kann dann in die Formulierung der Führungsgrundsätze einfließen. Gelegentlich kann es vorkommen, dass Führungsgrundsätze von hierarchisch übergeordneten Instanzen vorgeschrieben werden, d.h. die betroffenen Subsysteme dürfen nicht selbstständig eigene Führungsgrundsätze aufstellen. Dann stellt sich aber immer noch die Frage, wie die vorgeschriebenen Führungsgrundsätze konkret in die Praxis umgesetzt und ausgefüllt werden sollen.

Es ist auch denkbar und häufig sinnvoll, die Themen der Führungsgrundsätze auszuweiten auf die Kooperation insgesamt, also auf Grundsätze der Zusammenarbeit auch zwischen gleichrangig Mitarbeitenden. Die Führungs- und Kooperationsgrundsätze gelten als vereinbart, wenn sie offiziell in der Organisation bekannt gegeben sind und die Führungskräfte damit ihr Verhalten an den genannten Grundsätzen ausrichten bzw. wenn sie davon ausgehen müssen, dass ihr Verhalten von den Mitarbeitenden auf der Basis der Führungsgrundsätze beobachtet und bewertet wird.

Besonders hilfreich ist es daher, wenn die Leitungs- und Führungskräfte in definierten Abständen von den ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein schriftliches Feedback bekommen. Dies kann dadurch geschehen, dass die einzelnen Führungsgrundsätze in einer Skala aufgeführt werden, bei der der Grad ihrer Erfüllung angekreuzt werden kann. Diese Befragung kann anonym erfolgen, d.h. die Leitungs- und Führungskräfte bekommen die ausgewertete Evaluation ihrer Mitarbeitenden, also Durchschnittswerte, aber keine dem einzelnen Mitarbeiter persönlich zuordenbaren Evaluationsbögen. Wenn das Vertrauensverhältnis in der Organisation sehr gut ist, kann die Evaluation natürlich auch offen und persönlich erfolgen. Führungsevaluationen gehören aber in jedem Fall zur Praxis von hochqualitativ arbeitenden Organisationen.

Die Verfahren, wie in der Organisation entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.

Organisationen bestehen zum großen Teil aus Entscheidungen, die aufeinander Bezug nehmen und auf diese Weise die Organisation bzw. deren Aufgabenerledigung steuern und »auf Kurs« halten. Führen bedeutet vor allem, Entscheidungen zu treffen und deren Einhaltung zu kontrollieren.

Die Letztverantwortung für Entscheidungen einer Organisation liegt zwangsläufig immer bei der juristisch verantwortlichen Leitung. Wer für was verantwortlich ist, regeln verbindlich Geschäftsordnungen, Satzungen etc. Nachgeordnete Entscheidungen des alltäglichen Arbeitsprozesses sollten grundsätzlich die Instanzen treffen, die auch die Arbeitsverantwortung für diese Entscheidungen übernehmen. Fachlich Zuständige, Betroffene und/oder Sachverständige sollten aber in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, um die Substanz, Angemessenheit und Durchsetzungschancen von Entscheidungen zu erhöhen.

Um weittragende Entscheidungen transparent, demokratisch legitimiert, substantiell und eindeutig zu treffen, könnte man sich z.B. an folgendes Verfahren halten:

1. Das zur Entscheidung anstehende Problem wird von der Entscheidungsinstanz klar beschrieben, denkbare Entscheidungsalternativen werden aufgezeigt.
2. Die vorgegebenen Entscheidungsprämissen bzw. die nicht entscheidbaren Rahmenbedingungen werden genannt.
3. Die zuständige Entscheidungsinstanz erarbeitet – ggf. unter Einbeziehung weiteren Sachverständigen – einen ersten Lösungsvorschlag für das zur Entscheidung anstehende Problem.
4. Dieser Vorschlag wird den Betroffenen, den für die Umsetzung Zuständigen und ggf. weiteren Sachverständigen zur Diskussion, Stellungnahme, Kritik und Modifikation vorgelegt.
5. Die Entscheidungsinstanz trifft nach Abwägung der Stellungnahmen und Veränderungsvorschläge eine eindeutige Entscheidung.
6. Die Entscheidungsinstanz kommuniziert die getroffenen Entscheidungen und kontrolliert deren Umsetzung.

Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information sind beschrieben und eingeführt.

Das Wissensmanagement in Organisationen ist zu einem strategischen Erfolgsfaktor geworden. Nur wenn sichergestellt ist, dass die entsprechenden Informationen auch da vorhanden sind, wo sie gebraucht werden, kann Arbeit auf qualitativ hohem Niveau erfolgen. Es muss ebenfalls sichergestellt sein, dass getroffene Entscheidungen und vereinbarte Regelungen allen Beschäftigten bekannt sind; nur dann kann nach ihnen gehandelt werden.

Zur internen Kommunikation und Informationen eignen sich regelmäßige Besprechungen und Konferenzen, aber auch interne Bulletins, Rundbriefe, Mitarbeiterinformationen, Berichtssysteme etc.

Entscheidungen und Vereinbarungen müssen intern dokumentiert und für alle, die es betrifft, schnell zugänglich sein, z.B. im Intranet.

Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.

Zielvereinbarungen dienen der Festlegung von Arbeitszielen für unterschiedliche Funktionsbereiche und Funktionsstellen. Sie betreffen den Beitrag der jeweiligen Position/Stelle in der Organisation zum Gelingen der gesamtorganisatorischen Aufgaben bzw. zum Erreichen der Ziele der Gesamtorganisation. Zielvereinbarungen stehen daher immer in einem Ableitungsverhältnis zu den Organisationszielen.

Ohne dass Ziele vereinbart werden, kann Arbeit nicht koordiniert und ergebnisorientiert stattfinden. Wenn Ziele unklar sind, ist Arbeit ungerichtet und schwer zu planen. Die Arbeitsziele der unterschiedlichen Funktionsbereiche oder Stellen in einer Organisation müssen abgestimmt sein, um erfolgreich die erforderlichen Arbeitsergebnisse herzustellen. Die Zeiträume, für die Ziele vereinbart werden, hängen ab von den Zeiträumen, in denen bestimmte Dinge oder Projekte zu erledigen sind bzw. bestimmte Ergebnisse vorliegen müssen. Inhalte und Erledigungsperioden für Arbeitsergebnisse sind im Regelfall durch das Außen, d.h. Kunden, Auftraggeber und Abnehmer, der Organisation vorgegeben. Das Controlling dient der Steuerung von Arbeit und ist nicht mit arbeitsvertragsrelevanten Beurteilungsgesprächen zu verwechseln.

Zielvereinbarungen können in »Vier-Augen-Gesprächen« zwischen Vorgesetzten und einzelnen Mitarbeitern getroffen werden; es ist aber auch denkbar, dass Ziele für die einzelnen Stellen und/oder Funktionsbereiche in Teamgesprächen vereinbart werden. Die Zielvereinbarungen müssen dokumentiert werden, um hinsichtlich der Zielerreichung und der Ergebnisqualität überprüfbar zu sein.

Ziele sind:

- konkret und erreichbar formuliert
- zeitlich terminiert
- an personelle Verantwortlichkeit gebunden
- operationalisiert, d.h. planbar gemacht
- mit Erfolgskriterien versehen

... oder SMART:

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**ktionsorientiert
- **R**ealistisch
- **T**erminiert

Ziele können für verschiedene Aufgaben- bzw. Verantwortungsbereiche vereinbart werden:

- fachliche bzw. inhaltliche Ziele des gegenständlichen Tätigkeitsbereichs
- Kooperationsziele im Rahmen der Zusammenarbeit mit Anderen
- Veränderungsziele, d.h. Ziele im Bereich der Qualitäts- und Organisationsentwicklung
- wirtschaftliche Ziele als Beitrag zum Organisationserfolg