

Tagung in Osnabrück: Mit Kommunikation in Führung gehen

Auf der zweitägigen Veranstaltung *Mit Kommunikation in Führung gehen* am 26. und 27. Oktober 2017 kamen Lehrende und Studierende des Instituts für Kommunikationsmanagement der Hochschule Osnabrück und der Hamburger Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr sowie der Führungsakademie der Bundeswehr zusammen, um mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Wirtschaft die Zusammenhänge von Führung und Kommunikation zu diskutieren. In diesem Rahmen wurden neben einer Podiumsdiskussion an vier verschiedenen Themeninseln Thesen – mal kontrovers, mal einvernehmlicher – diskutiert. Die Themen und Diskussionsrunden wurden von den Studierenden des Masterstudiengangs Kommunikation und Management der Hochschule Osnabrück im Rahmen eines Forschungskolloquiums vorbereitet und moderiert. Im Folgenden schildern die Autorinnen ihre Eindrücke in zwei Kommentaren.

Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit durch das Erlernen sozialer Kompetenzen?

Von Olivia Klaes, Kathrin Schleines und Laura Terstiege

Was ist der Unterschied zwischen einer Führungskraft und einer Führungspersönlichkeit? Sind es soziale Kompetenzen? Und wenn ja, sind diese erlernbar? Diese Fragen stellten sich Studierende der Hochschule Osnabrück im Austausch mit den Teilnehmenden der Fachtagung „Mit Kommunikation in Führung gehen“ an der Themeninsel *FK + X = FP? Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit durch das Erlernen sozialer Kompetenzen?*

Anhand einer fiktiven Führungskraft diskutierten die Teilnehmenden, welche At-

tribute eine Führungskraft zu einer Führungspersönlichkeit werden lassen und ob soziale Kompetenzen in diesem Zusammenhang erlernbar sind.

Was ist die Unbekannte X?

Die erste Diskussionsfrage lautete: „*Was macht eine Führungskraft zu einer Führungspersönlichkeit?*“. Hier waren sich die meisten Teilnehmenden einig, dass vor allem Empathie sehr wichtig ist. Zudem spielten Vertrauen, Überzeugungskraft, Motivationsfähigkeit, Wertschätzung, Ver-

ständnis, Respekt, Aufmerksamkeit und Kritikfähigkeit eine große Rolle. Auch Authentizität, Glaubwürdigkeit sowie die Fähigkeit zur Selbst- und Fremdrelexion empfanden die Teilnehmenden als wichtig für eine Führungspersönlichkeit. Eine Eigenschaft, die dem Trend der Agilität und der damit einhergehenden Flexibilität auf den ersten Blick im Wege zu stehen scheint, wird in der heutigen Zeit dennoch immer wichtiger: die Berechenbarkeit. Ein Teilnehmer war der Meinung, dass eine Führungspersönlichkeit immer berechenbar in ihrem Verhalten sein sollte, damit Mitarbeiter wissen, worauf sie sich einlassen und ein Gefühl von Stabilität haben. Ähnlicher Ansicht war auch Prof. Dr. Dagmar Schütte, Studiendekanin der Hochschule Osnabrück, die erläuterte, dass sich eine Führungspersönlichkeit unter anderem dadurch auszeichnet, dass sie stets das große Ganze im Blick hat, die langfristigen Ziele einer Organisation verfolgt, Arbeit delegiert, sich nicht von tagesaktuellen Ereignissen ablenken lässt und aufgrund dessen kleinschrittig an die Arbeit herangeht.

Insgesamt sahen die Teilnehmenden demnach tatsächlich soziale Kompetenzen als wichtigen Unterschied zwischen einer Führungskraft und einer Führungspersönlichkeit an.

Sind soziale Kompetenzen erlernbar?

Sieht man die sozialen Kompetenzen als ausschlaggebendes Kriterium, welche diese Differenz ausmacht, stellt sich die Frage, *ob sie denn auch erlernbar sind*. Die Antworten der Teilnehmenden auf diese Frage fielen eher heterogen aus: Acht waren der Meinung, dass soziale Kompeten-

zen erlernbar sind, sieben hingegen lehnten dies ab. 13 Teilnehmende waren sich unschlüssig oder hielten beide Varianten für möglich, weswegen sie die Mitte der Skala wählten.

Viele teilten die Meinung, dass eine gewisse Grundlage im Hinblick auf soziale Kompetenzen vorhanden bzw. angeboren sein sollte und dass ein Erlernen darauf aufbauend in gewissem Maße möglich ist. Innerhalb von sehr kurzer Zeit, beispielsweise in einem zweitägigen Workshop, ist dies jedoch nicht zu schaffen, meinte unter anderem Prof. Dr. Dagmar Schütte: „Das Problem ist, dass die Coaches die Teilnehmenden nicht kennen. Sie wissen nicht, wo deren Stärken und Schwächen liegen und können somit auch nicht individuell auf die Teilnehmenden eingehen. Eine wichtige Technik, um soziale Kompetenzen zu erlernen, ist die Reflexion des eigenen Verhaltens“. Sie und viele andere Teilnehmende waren der Meinung, dass das Erlernen von sozialen Kompetenzen vielmehr lebenslang durch das persönliche Umfeld sowie die Prägung des sozialen Kulturraums erfolgt.

Andere Teilnehmer standen solchen Seminaren weniger kritisch gegenüber. Sie teilten die Ansicht, dass diese zwar keine sofortigen Verbesserungen der sozialen Kompetenzen bewirken, sie aber durchaus dazu dienen, ein Bewusstsein dafür zu schaffen und somit die Aufmerksamkeit einer Person, einer Abteilung oder gar einer ganzen Organisation auf dieses Thema zu lenken. Prof. Dr. Susanne Knorre von der Hochschule Osnabrück stand bei diesem Thema zwischen den Stühlen und lehnte solche Seminare nicht kategorisch ab: „Ein Coach kann einer Gruppe keine sozialen Kompetenzen beibringen, aber er kann dazu beitragen, dass die Men-

schen ihr eigenes Verhalten reflektieren. Ich denke, dass diese Selbstreflexionsfähigkeit eine unabdingbare Kompetenz für Führungspersönlichkeiten ist, um vom eigenen Verhalten lernen zu können und sich weiterzuentwickeln“.

Fazit

Soziale Kompetenzen stellen demnach heute und auch in Zukunft einen wichtigen Faktor bei der Metamorphose von einer Führungskraft zu einer Führungspersönlichkeit dar. Empathie, Kritikfähigkeit, Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind wichtige Attribute, die zu einer guten Führungspersönlichkeit gehören. Ungeklärt bleibt jedoch, ob die *Unbekannte X* aus der Gleichung vollkommen gleichzusetzen ist mit sozialen Kompetenzen. Möglich ist, dass auch durch weitere Fähigkeiten eine Führungskraft zu einer Führungspersönlichkeit wird. Zudem lässt sich die Frage nach der Erlernbarkeit nicht eindeutig be-

antworten: Eine gewisse Grundlage sollte nach Meinung der Autorinnen vorliegen, auf welcher lebenslang aufgebaut werden kann. Darüber hinaus nimmt auch Kommunikation in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle ein. Ganz nach dem Veranstaltungsmotto *„Mit Kommunikation in Führung gehen“* ist sie ein wichtiger Schlüssel, um menschliche Interaktionen mit Hilfe verschiedener sozialer Kompetenzen angemessen zu gestalten. Erfolgreiches Kommunikationsmanagement spiegelt sich in den Attributen der Führungspersönlichkeit wider, denn es schafft Vertrauen, Legitimität und Glaubwürdigkeit sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei externen Stakeholdern. Mitarbeiter schätzen diese Eigenschaften einer Führungsperson. Auch für eine gute Zusammenarbeit sind sie wichtig. Erfolgreiche Führung ist demnach nur mit Kommunikation und sozialen Kompetenzen möglich.

Grenzen des agilen Managements – Der schmale Grat zwischen Resilienz und Kontrollverlust

Von Vera Hemker und Gesa Werner

Das Leben in der VUCA-Welt ist gekennzeichnet durch Sprunghaftigkeit, Disruption, Dynamik, Digitalisierung und Vernetzung. Die Welt hat sich in ihrem Grundcharakter verändert – neue Antworten und Fähigkeiten sind erforderlich. Was vor einigen Jahren noch funktionierte, führt heute in eine Sackgasse. Auch Organisationen müssen auf die Veränderungen reagieren und sich anpassen. Herkömmliche Managementmethoden, die von ausgeprägter top-down Steuerung, starren

Prozessen und Strukturen sowie langen Planungszyklen gekennzeichnet sind, werden den neuen Anforderungen nicht mehr gerecht. Die viel bejubelte Antwort, welche die Managementlehre auf diese neuen Herausforderungen gefunden hat, ist das Konzept der Agilität. Inkrementelles und iteratives Arbeiten, Resilienz, Innovation- und Anpassungsfähigkeit sind Schlüsselbegriffe dieser Methode. Aber ist die agile Welt so perfekt, wie sie auszu-sehen scheint? Um diese zentrale Frage

kreiste die Themendiskussion *Grenzen des agilen Managements – Der schmale Grat zwischen Resilienz und Kontrollverlust*. Begrenzte Anwendungsbereiche, Kommunikationsprobleme, kulturelle Herausforderungen, Führungsproblematiken und steigende Unsicherheiten lassen es bereits durchklingen – Agiles Management ist weit davon entfernt der ersehnte Ritter in strahlender Rüstung zu sein. Es stellt sich also zurecht die Frage, ob agiles Management in VUCA-Zeiten trotzdem die erfolversprechendste Managementmethode darstellt, oder ob das Konzept in der Praxis überschätzt wird.

Sehnsucht und Erfüllung – aber nicht für jeden

„Die Sehnsucht nach Agilität und nach Managern, die sich kümmern, das ist der Traum“, steigt Prof. Dr. Felix Osterheider von der Hochschule Osnabrück in die Diskussion ein. Doch unumstritten ist, dass es immer Sektoren geben wird, in denen exogene Faktoren agiles Führen unmöglich machen. Denn in gewissen Branchen existieren starre Rahmenbedingungen oder Zielvorgaben von oben. Doch nicht nur von außen droht agilem Management in der Praxis Gefahr: Auch interne Faktoren können dazu führen, dass der Versuch, agiles Management einzuführen, zum Scheitern verurteilt ist. Zentral ist beispielsweise das Etablieren einer gelebten und offenen Fehlerkultur. Eine solche Kultur zu fördern, gehört heute zu den zentralen Aufgaben von Führung. Theorie und Praxis liegen hier jedoch meist weit auseinander. Hier scheitert Agilität sowie professions- und abteilungsübergreifendes Arbeiten nämlich oft an starkem Silodenken und mikropolitischen Interessen. Das führt beispielsweise dazu, dass in Zei-

ten, in denen es gut läuft, für schlechte Zeiten nicht vorgedacht wird. Doch wie für schlechte Zeiten vorsorgen, wenn immer alles gut läuft? Grünmelden – so heißt dieses Phänomen im spitzen Bundeswehrjargon.

Management oder Führung?

Agilität als heilbringende Managementmethode wird überschätzt! Diese Aussage ist gerade vor dem Hintergrund der zuvor skizzierten Punkte nachvollziehbar. Doch lohnt sich ein kritischer Blick, ein kritisches Nachfragen. Denn agiles Management ist mehr als eine unumstrittene Vokabel – das offenbarte die Diskussion. Der Begriff und damit sein Verständnis sind durchaus unterschiedlich besetzt. So unterscheidet auch die Bundeswehr zwischen Management und Führung. Nach welchem Konzept Entscheidungen getroffen werden, hängt von den jeweiligen Umweltbedingungen ab. Sind diese weitgehend stabil und berechenbar, ist das stringente klassische Management das Mittel der Wahl. In komplexen Krisen- bzw. Kriegssituationen, in denen Führungskräfte schnelle Entscheidungen treffen müssen, ist agile Führung erforderlich. Agiles Führen ist demnach unter besonderen Bedingungen gefragt, aber nicht immer. Nichtsdestotrotz müssen Entscheider in VUCA-Zeiten den zuvor beschriebenen Sozialrollendualismus ausfüllen können – eben nicht nur managen, oder nur führen, sondern beides. Denn gerade mit der Intensität der Krise steigt auch der Bedarf an kompetenter und agiler Führung, die Ziele und Zwecke, aber auch Handlungsspielräume klar kommunizieren muss. Starre Regeln hingegen hindern in solchen Fällen eher. Begriffe wie Krisensituationen oder Krieg aus dem Bundeswehrkontext lassen sich

– natürlich mit Einschränkungen – in der Welt der Unternehmen durch das Rahmenkonzept VUCA ersetzt. Darüber waren sich alle Diskutanten einig.

Paradox: Agilität braucht Regeln

Kontrovers hingegen wurde die Rolle von Regeln im agilen Management diskutiert. Prof. Dr. Susanne Knorre von der Hochschule Osnabrück sieht Regeln nicht als hinderlich an. Vielmehr ist sie der Meinung, dass Werte und Regeln gerade in Zeiten hoher Unsicherheit wichtig seien, um Mitarbeitenden Orientierung zu geben – wenn man sie denn richtig erklärt. Die Diskussion ergab, dass diese notwendigen Regeln und Leitplanken für das Operative auch in strategischen Vorgaben bestehen können. Bei der Bundeswehr ist hier vor allem die Kommunikation von Sinn und Zweck in der Befehlsgebung von Relevanz. Jedoch offenbart der Dialog, dass agiles Management in der Praxis oft als Muddling-through oder einfach weniger planvoll durchdachtes Entscheiden missverstanden wird.

VUCA als willkommene Chimäre?

Im Rahmen der Diskussion wurde zugleich das Rahmenkonstrukt VUCA kritisch beleuchtet – seine bloße Existenz sogar von einigen in Frage gestellt. Denn komplex, ungewiss und durch Veränderungen geprägt sei die Welt zu jeder Zeit gewesen. Lediglich die Geschwindigkeit habe sich in den letzten Jahren verändert. So fungiert Agilität im Grunde nur als ein Prozessbeschleuniger, um auf diese erhöhte Geschwindigkeit reagieren zu können. Fast ketzerisch ließe sich sagen, dass VUCA ein willkommener schwarzer Peter ist, auf

den das Management verweisen kann, wenn die Kontrolle zu entgleiten droht. Doch das uneindeutige und umstrittene Bild überrascht wenig, handelt es sich bei VUCA ebenso wie bei Agilität um einen Modebegriff, an dem sich die Geister scheiden.

Schlüsselrolle Kommunikation

Während unter den Diskussionsteilnehmern Uneinigkeit darüber herrschte, ob agiles Management in der jetzigen Zeit die erfolgversprechendste Managementmethode ist oder das Konzept generell überschätzt wird, konnten sich in einem Punkt alle einigen: Kommunikation ist immer der Schlüssel für erfolgreiches agiles Management. Doch lässt sich das Credo der Veranstaltung *„Mit Kommunikation in Führung gehen“* nicht nur auf die Managementpraxis selbst beziehen, sondern ebenso auf den erfolgreichen Diskurs zwischen Wissenschaft und Praxis. Vor allem dann, wenn dieser Austausch disziplin- und branchenübergreifend stattfindet. So deckte die Diskussion nicht nur einen reichen Fundus an Perspektiven, Erfahrungen und Meinungen auf, sondern ebenfalls unterschiedliche Verständnisse und Verwendungen vermeintlich klar umrissener Konzepte und Begriffe. Ein weiteres Zeugnis für die Relevanz und Dringlichkeit, über den Tellerrand der eigenen Disziplin zu schauen und diesen wichtigen Austausch auch in Zukunft zu fördern.