



Forschung • Entwicklung • Transfer

Nürnberger Hochschulschriften

Nr. 58

Füglein, Kurt

**Führen mit Symbolen im diakonisch-kirchlichen Umfeld.
Personalführung in Zeiten der Unsicherheit**

2022

Forschung, Entwicklung, Transfer - Nürnberger Hochschulschriften

Die Nürnberger Hochschulschriften zu ‚Forschung, Entwicklung, Transfer‘ sind eine lose Hochschulreihe der Evangelischen Hochschule Nürnberg zur Publikation von Vorträgen, Artikeln und Projektberichten. Auch herausragende Qualifizierungsarbeiten von Studierenden können in gekürzter Fassung veröffentlicht werden. Die Online-Reihe soll dazu dienen, das Profil der Forschung und Entwicklung an der Hochschule nach innen und außen zu kommunizieren und die breite Expertise der Mitglieder der Hochschule deutlich zu machen.

Evangelische Hochschule Nürnberg
Bärenschanzstraße 4
90429 Nürnberg

www.evhn.de

Kurt Füglein

Führen mit Symbolen im diakonisch-kirchlichen Umfeld. Personalführung in Zeiten der Unsicherheit

Nürnberg, 2022

Zitiervorschlag:

Füglein, K. (Hrsg.) (2022): Führen mit Symbolen im diakonisch-kirchlichen Umfeld. Personalführung in Zeiten der Unsicherheit, *Nr. 58*. Nürnberg: Evangelische Hochschule Nürnberg. doi: 10.17883/fet-schriften058.

Erschienen in: Festschrift anlässlich der Emeritierung von Prof.in Dr.in Barbara Städtler-Mach. gewidmet von den Kolleginnen und Kollegen. Nürnberg: Evangelische Hochschule Nürnberg. 2022, S. 83-92

Führen mit Symbolen im diakonisch-kirchlichen Umfeld

Personalführung in Zeiten der Unsicherheit

Die Corona-Pandemie hat Auswirkungen auf alle Lebens- und Arbeitsbereiche. Viele Menschen empfinden eine große Unsicherheit. Abstand halten, Maske tragen, Kontakte vermeiden: Verstärkt Corona die soziale Ungleichheit? Wie verändert sich unser Zusammenleben und Zusammenarbeiten? Sicher ist, dass Corona laut Untersuchungen (BSI 2020) die Digitalisierung der Arbeitswelt beschleunigt.

Der Anteil aller Beschäftigten, die im Homeoffice arbeiten, ist durch Corona von zwölf auf über 25 Prozent gestiegen. Das erhöht nicht nur auf Unternehmen den Druck, eine digitale Infrastruktur für das Arbeiten von Zuhause zu schaffen, sondern benötigt auch eine Anpassung der Führungskultur und ihrer Methodik. Gemäß einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hofmann J./Piele A./ Piele C. 2021) sind wesentliche Trends: Enthierarchisierung, mehr Selbstverantwortung und Führung ohne disziplinarische Kompetenz. Stellt bereits der digitale Wandel an sich eine Herausforderung für Führungskräfte dar, hat sie die pandemiebedingte und erzwungene Transformation und ihre Auswirkungen auf die Personalführung zum großen Teil unvorbereitet getroffen. Weil Führungs-Kraft als solche nicht erkennbar ist, muss sie personifiziert werden, um unmittelbar authentisch und ernst genommen zu werden. Soll Führung mittelbar z. B. über Institutionen, Regeln und Artefakte etc. wirken, wie es anders in der digitalen Arbeitswelt nicht möglich ist, dann spielen Symbole medial eingesetzt, eine herausragende Rolle. Führung ist symbolisiert und sie symbolisiert. Damit erweist sich Führen als Sonderfall nicht nur politischen, sondern auch sozialen Handelns, für das generell gilt, dass Darstellung und Verstellung eng aufeinander bezogen sind. Führungskräfte handeln nicht einfach, sie inszenieren ihr Handeln und versehen es mit Deutungs- und Regieanweisungen. Das ist gemeint, wenn von symbolischer Führung gesprochen wird.

Wenn man nun versucht diese Begriffe einer Führungstheorie oder Personalführungslehre zuzuordnen, dann stößt man auf das normative Führungskonzept der „Symbolischen Führung“. Bis vor ca. 150 Jahren hatten Leitungshierarchien in ökonomischen Zusammenhängen noch keine große Bedeutung. Die Wirtschaftseinheiten waren meist klein, überwiegend regional verankert und personengebunden. Erst in der Gründerzeit und der darauffolgenden industriellen Revolution bekam Management allmählich die heutige Bedeutung. Sowohl in der Wirtschaft, wie auch im sozialen Bereich können die im Markt agierenden Organisationen und Unternehmen heutzutage nur mit Hilfe von Management und seinen Methoden erfolgreich operieren.

Anders als im Wirtschaftsbereich hat Führung und Leitung und der Aufbau von Hierarchien in den christlichen Kirchen und deren Organisationen eine viel längere und ältere Tradition. Die katholische Kirche mit ihrem strengen, sehr engen Amtsverständnis und dem geweihten Priesteramt steht dem evangelischen Amtsverständnis gegenüber, das sich in erster Linie rechtfertigt aus der Erhaltung der Ordnung in der Gemeinde und den Ämterstiftungen des Neuen Testaments. Dieses „lutherische“ Amtsverständnis hat schon viel Gemeinsames mit dem heutigen Verständnis von Management, wenn es sich auch in Theorie, Praxis und Methodik stark unterscheidet. Trotz der unterschiedlichen Amts- und Hierarchieverständnisse bedienen sich alle Religionen einer differenzierten und interpretationsbedürftigen Symbolik. In diakonischen Organisationen stoßen nun Symbole, die für die Vermittlung und Darstellung religiöser Inhalte bestimmt sind, auf Symbole, die in der modernen Führung für Führungszwecke benutzt werden. Dabei kommt es auch vor, dass religiöse Symbole umgedeutet werden und dadurch Artefakte symbolischer Führung werden.

Definition von Führung und Symbolischer Führung

Im Fünfgestirn der Managementfunktionen (nach Harold Koontz und Cyril O'Donnell 1955 in Steinmann/Schreyögg 2005): Planung (planning), Organisation (organizing), Personaleinsatz (staffing), Führung (directing) und Kontrolle (controlling) spielt die Führung die zentrale Rolle im täglichen Arbeitsvollzug, denn sie ist verantwortlich für die permanente, konkrete Arbeitsausführung und die Feinsteuerung des Unternehmens in Bezug auf seine Ziele. In unserer heutigen Welt sind auch Kirche und Diakonie gezwungen sich dieser modernen Methoden zu bedienen, um am Markt und im Wettbewerb mit ihren Diensten und Dienstleistungen bestehen zu können. Führung in seiner bereits erwähnten zentralen Funktion für das Management kann folgendermaßen definiert werden: „Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“ (Wunderer 2007). Diese Definition begründet sich auf dem sogenannten „Social Construction Paradigma“. Dieses postuliert, dass neben den objektiven Tatsachen auch die subjektive Sicht und Interpretation dieser Tatsachen beachtet werden muss. Darüber hinaus muss auch die subjektive Sichtweise und Interpretation von nicht objektiv greifbaren Werten und Tatbeständen in das Führungshandeln einbezogen werden. Nach Weibler (1995) kann man sie so definieren: „Unter Symbolischer Führung wird eine zielgerichtete soziale Einflussnahme verstanden, die Symbole einsetzt und bzw. oder selbst symbolisch gedeutet wird.“

Symbolische Führung stellt also ein Führungskonzept dar, bei dem neben objektiven Tatsachen auch vieldeutige und interpretationsbedürftige Symbole eingesetzt werden. Symbole werden in diesem Kontext zu einem Mittel oder Medium für die Vermittlung von Führung.

Der ursprüngliche Wortsinn von Symbol ist „Zusammenfügung“. Die Wortbedeutung ist abgeleitet vom griechischen Verb „symballein“. Diese bedeutet „zusammenwerfen, zusammenbringen“. Ein in Teile zerbrochener Gegenstand ist in seiner Gesamtheit erst erkennbar und deutbar, wenn er zusammengefügt wird. Im frühen Griechenland diente ein Ring oder ein Medaillon als Erkennungszeichen, wenn die Teile beim Zusammenfügen passten. Zwei Personen, die sich nicht kennen, tragen als Erkennungszeichen jeweils die Hälfte eines zerrissenen Geldscheines bei sich.

Zusammenfassend kann man ein Symbol folgendermaßen charakterisieren:

- Ein Symbol ist etwas Konkretes (Sache, Wort, Zeichen)
- Im Symbol wird etwas Getrenntes zusammengefügt
- Symbole haben eine übertragene und damit über sich hinausweisende Bedeutung und stellen einen Verweisungs- oder Verdichtungszusammenhang dar.
- Die Bedeutung von Symbolen ist abhängig vom Adressatenkreis, deren Sozialisations- erfahrung sie in den Stand versetzt das Gemeinte zu dechiffrieren.
- Die Funktionen von Symbolen können deshalb Sinnvermittlung, Sinnverstärkung oder Sinnveränderung sein.

Das Führungsdilemma

Menschen in Führungspositionen kennen die Problematik, dass Führung selbst unsichtbar ist. Erst wenn Führungspersonen benannt werden und diese mit entsprechenden Attributen (wie einem eigenen Sekretariat, Firmenwagen der gehobenen oder der Luxusklasse, Bürogröße und Büroausstattung, weiteren Privilegien, typischer Kleidung, entsprechender Haltung und Sprache) ausgestattet sind, werden sie erkennbar. Wichtig ist in diesem Bezug eine prototypische Zusammenstellung der Attribute. Ist diese nicht stimmig, hat die Führungskraft Probleme als solche erkannt und akzeptiert zu werden. Es kann sogar so weit kommen, dass die Attribute mittelbar über Institutionen, Regeln oder Artefakte, die Führungskraft ersetzen oder ohne sie auskommen – also für sich selbst wirken. Meist aber sind Führungskräfte an einer Kombination von Attributen und Handlungs-vollmachten erkennbar. Es ist ein Unterschied einen Vorgesetzten statt in seiner Rolle als Führungskraft, als Privatperson am Samstag bei einem Marktbummel oder beim Besuch eines Sportereignisses in legerer Kleidung oder in Badehose im Schwimmbad zu erleben. Ohne seine Artefakte und außerhalb des Wirkkreises nehmen wir die gleiche Person nicht mehr als die Führungskraft wahr, die unseren Berufsalltag bestimmt.

Führung findet immer in einer Umgebung der Unsicherheit statt. Ihre Aufgabe ist es die Unsicherheit zu bewältigen und stellt dabei selber einen Unsicherheitsfaktor dar (Neuberger S. 642).

Denn zum einen ist personales Handeln selbst selten genau vorher bestimmbar oder ausrechenbar. Auf der anderen Seite ist der Machtvorsprung und die Durchsetzungsfähigkeit der Führungsperson in ihren Grundlagen und im Umfang nicht genau abschätzbar. Oswald Neuberger spricht in seinem Standardwerk „Führen und führen lassen“ davon, dass Zeigen und Verbergen die Macht einer Führungskraft begründet.

In diesem Zusammenhang bedeutet „Zeigen“, dass die Macht für alle sichtbar dargestellt wird. Etwa durch „Insignien“, die das Recht auf Letzt-Entscheidung und die Entschlossenheit zur Durchsetzung von Entscheidungen demonstrieren. Als Beispiel kann man die alleinige Unterschriftenvollmachtigung für die Verträge anführen. Oder die Entscheidung über die Einstellung eines neuen Mitarbeiters.

Ziel des „Verbergens“ ist es, die Adressaten bzw. Geführten im Unklaren über die Folgen, Möglichkeiten und Absichten der Führungsperson zu lassen. Wenn die Geführten also die Entschlossenheit der Führungsperson zur Durchsetzung einer Entscheidung austesten wollen, kämpfen sie immer mit der Angst vor persönlichem Regress, Bestrafung oder Misserfolg. Mit der Unkenntnis über die tatsächliche Macht des Vorgesetzten, durch die Unkenntnis seiner Geheimnisse und seines Wissensvorsprungs schaffen es die Führungskräfte im Unternehmen Ungewissheitszonen zu schaffen. Diese Ungewissheitszonen sind dazu da, Stakeholder oder Geführte, im Unklaren und Unsicheren lassen und sie damit in ihrem Verhalten einzuengen und zu kontrollieren.

Eine Führungskraft ist per se nicht als solche erkennbar sie muss sich erst erkennbar machen. Hierzu dienen insbesondere Symbole oder symbolische Handlungen. Führung ist symbolisiert, und zugleich symbolisiert sie. Sie legt offen und verbirgt. Sie stellt Fakten auf und lädt gleichzeitig zur Interpretation und Rätselschau ein. Sie ist an einer Stelle eindeutig und konkret und an einer anderen mehr- oder vieldeutig. Die Interpretationen von Führungshandeln werden aber nicht dem Zufall überlassen, Führungskräfte inszenieren ihr Handeln und versehen es mit Deutungs- und Regieanweisungen. Es liegt in diesem Fall ein interpretierbarer Sinn hinter den Handlungen, den Attributen und den Symbolen, mit denen eine Führungskraft agiert und sich umgibt.

Denn zum einen ist personales Handeln selbst selten genau vorher bestimmbar oder ausrechenbar. Auf der anderen Seite ist der Machtvorsprung und die Durchsetzungsfähigkeit der Führungsperson in ihren Grundlagen und im Umfang nicht genau abschätzbar. Oswald Neuberger spricht in seinem Standardwerk „Führen und führen lassen“ davon, dass Zeigen und Verbergen die Macht einer Führungskraft begründet.

In diesem Zusammenhang bedeutet „Zeigen“, dass die Macht für alle sichtbar dargestellt wird. Etwa durch „Insignien“, die das Recht auf Letzt-Entscheidung und die Entschlossenheit zur Durchsetzung von Entscheidungen demonstrieren. Als Beispiel kann man die alleinige Unterschriftenvollmacht für die Verträge anführen. Oder die Entscheidung über die Einstellung eines neuen Mitarbeiters.

Ziel des „Verbergens“ ist es, die Adressaten bzw. Geführten im Unklaren über die Folgen, Möglichkeiten und Absichten der Führungsperson zu lassen. Wenn die Geführten also die Entschlossenheit der Führungsperson zur Durchsetzung einer Entscheidung austesten wollen, kämpfen sie immer mit der Angst vor persönlichem Regress, Bestrafung oder Misserfolg. Mit der Unkenntnis über die tatsächliche Macht des Vorgesetzten, durch die Unkenntnis seiner Geheimnisse und seines Wissensvorsprungs schaffen es die Führungskräfte im Unternehmen Ungewissheitszonen zu schaffen. Diese Ungewissheitszonen sind dazu da, Stakeholder oder Geführte, im Unklaren und Unsicheren lassen und sie damit in ihrem Verhalten einzuengen und zu kontrollieren.

Eine Führungskraft ist per se nicht als solche erkennbar sie muss sich erst erkennbar machen. Hierzu dienen insbesondere Symbole oder symbolische Handlungen. Führung ist symbolisiert, und zugleich symbolisiert sie. Sie legt offen und verbirgt. Sie stellt Fakten auf und lädt gleichzeitig zur Interpretation und Rätselschau ein. Sie ist an einer Stelle eindeutig und konkret und an einer anderen mehr- oder vieldeutig. Die Interpretationen von Führungshandeln werden aber nicht dem Zufall überlassen, Führungskräfte inszenieren ihr Handeln und versehen es mit Deutungs- und Regieanweisungen. Es liegt in diesem Fall ein interpretierbarer Sinn hinter den Handlungen, den Attributen und den Symbolen, mit denen eine Führungskraft agiert und sich umgibt.

Symbolische Führung im diakonisch-kirchlichen Umfeld

Eine geschlossene Theorie zur Symbolischen Führung gibt es bis heute nicht. Je nach Ausprägung pendelt man zwischen dem Symbolischen Interaktionismus und der Verwendung von Symbolen im Sinne eines Führungsinstruments. Eine Einordnung in einen betrieblichen Kontext ist auf jeden Fall in der Kultur eines Unternehmens möglich. In Orientierung an E.H. Schein zeigt die nachfolgende Abbildung die Ebenen der Unternehmenskultur.

Die symbolische Führung im Schema der diakonischen Unternehmenskultur (nach Hofmann) auf der mittleren Ebene der Werte, und der obersten Ebene – der Ebene der Artefakte einordbar.



Abb. 1: Diakonische Unternehmenskultur als „Wasserlilie“ (Hofmann 2010) (...man sieht nur die Blüte)

Hier zeigt sich die Doppelnatur von Fakten in der symbolischen Führung. Fakten können einerseits als Symbole gesehen werden. In diesem Fall steuert die symbolische Bedeutung die Handlungen der Mitarbeitenden. Aus einer zweiten Perspektive heraus können Symbole zu Fakten – also Tatsachen- werden. Diese steuern dann tatsächlich die Handlungen. Daraus leitet Neuberger in Anlehnung an Watzlawick ab: „Man kann nicht nicht symbolisch führen.“

Bei der symbolischen Führung unterscheidet man deshalb zwei wesentliche Komponenten (Neuberger 2002), die für eine Wirksamkeit notwendig sind. Diese sind die „Symbolisierte Führung“ und die „Symbolisierende Führung“. Diese ergänzen und erneuern sich gegenseitig. In diesem iterativen Prozess werden Symbole wechselnd einer Verfestigung und einer Verflüssigung unterzogen.

Die Verfestigung (auch symbolisierte Führung) bedeutet in diesem Zusammenhang eine Dechiffrierung des Sinns von Fakten. Führungssubstitute (Artefakte, Routinen, Techniken, Verfahren, Systeme) werden für ihren Einsatz konfiguriert.

Unter der Verflüssigung (symbolisierende Führung) versteht man die Schaffung neuer sinnhaltiger Fakten bzw. eine neue Deutung bestehender Fakten. Führungsaktionen werden erzeugt oder verändern die wahrgenommene Wirklichkeit (Theatralik, Inszenierung, Dramatisierung, Verunsicherung).



Abb. 2: Eigene Abbildung

Ein Beispiel für die Verfestigung und Verflüssigung von Symbolen ist die Diskussion um die Bedeutung des Sonntags in unserer christlich geprägten Umwelt. Das fünfte Gebot der Feiertagsheiligung war fast 2000 Jahre im christlichen Abendland ein unumstößliches Gesetz. Während bisher die Sonntagsruhe „heilig“ war und der Erholung und dem Gottesdienst dienen sollte (Verfestigung), werden heutzutage vermehrt die ökonomischen Sachzwänge, Verlust von Arbeitsplatzsicherheit und Wettbewerbsnachteile des Sonntags in die Diskussion gebracht (Verflüssigung). In einer immer mehr säkularen Gesellschaft wird der Ruf nach Ladenöffnung am Sonntag (und das nicht nur beim Bäcker) auf der Seite der Verbraucher und gleichzeitig die ungehinderte Produktion und der Transport an diesem Tag seitens der Produzenten propagiert. An diesem Beispiel wird deutlich, dass ein Symbol im Wandel der Zeit neu interpretierbar wird.

Symbolisierte Führung

Die Grundannahme ist, dass Führung in Fakten verborgen ist und damit ein von Personen unabhängiges Lenkungsmittel zur Verfügung steht. Dabei dienen die Fakten zur Orientierung von Handlungen. Sie sind Symbole, die Werte, Normen und Ansichten vermitteln und damit die Gestalt und Funktionsweise von Unternehmen mitbestimmen und somit zur Unternehmenskultur beitragen. Gleichzeitig engen sie den Gestaltungsraum der Beteiligten ein. Ein Beispiel dafür ist die diakonische Arbeitsrechtssetzung mit der Einführung des Begriffs der „Dienstgemeinschaft“ in § 1 Abs. 2 AVR/Bayern: „Alle in einer diakonischen Einrichtung tätigen Personen bilden eine Dienstgemeinschaft. Von den Mitgliedern dieser Dienstgemeinschaft wird erwartet, dass ihr Verhalten innerhalb und außerhalb des Dienstes der Verantwortung für die Nächste und den Nächsten entspricht und nicht gegen Grundsätze der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern verstößt.“ (VKM; 2022) Hier geschieht nicht nur eine Zuweisung in eine Organisationshierarchie, sondern gleichzeitig wird ein Verhalten innerhalb und außerhalb des Dienstes, also auch im Privatleben normiert und bei Abweichung mit Sanktionen gedroht.

Die Erscheinungsformen der symbolisierten Führung kann man jeweils nach Zugänglichkeit, Erkennbarkeit und Veränderbarkeit in verschiedene Kategorien einteilen (Rosenstiel 2009). Es handelt sich dabei um die verbale Symbolik (Beispiele: Geschichten, Legenden, Märchen, Sprachregelungen, Witze, Slogans, Lieder, Hymnen, Mythen, Firmenjargon usw.), die interaktionale Symbolik (Beispiele: Riten, Zeremonien, Traditionen, Gebräuche, Jubiläen, Konferenzen, Tagungen, Vorstandsbesuche, Beförderungen, Entlassungen, Ruhestand, Degradierungen, Gewohnheiten usw.) sowie die artifizielle Symbolik (Beispiele: Gebäude, Statussymbole, Idole, Kontrolleinrichtungen, Logos, Abzeichen, Geschenke, Fahnen, Urkunden, Preise, Belohnungen, Architektur, Arbeitsbedingungen, Plakate, Broschüren, Dienstbekleidung, Führungsgrundsätze, Leitlinien usw.)

Symbolisierende Führung

Führung ist symbolisierend, weil Vorgesetzte Handlungen ausüben, die von den Mitarbeitenden gedeutet werden und ein geregeltes, aber nicht immer erwartetes, Anschluss Handeln auslösen. Hier sind wir in der zweiten Phase des bereits beschriebenen iterativen Prozesses, der auch als Verflüssigung bezeichnet wird.

Das Problem im Führungsalltag besteht darin, dass jeweils die richtige Deutung durch Handlungsanweisungen und Dechiffrieranleitungen gesichert werden. Falls das nicht im Prozess gelingt, bleibt dem Vorgesetzten nichts anderes übrig, als die gewollte Deutung durchzusetzen oder ggf. autoritär verfügen oder im schlimmsten Fall ein neues Symbol zu suchen. Gefährlich ist auch ein ständiges Hinterfragen des „verordneten Sinns“ (warum ist das so?)

Hierfür benötigt man ein Abbruchverfahren, da sonst die Gefahr eines infiniten Deutungsregresses besteht, der die Situation destabilisiert und gefährdet. Letztlich kann aber der Sinn eines Symbols niemals auferlegt werden, sondern muss ausgehandelt oder in schrittweise Exploration vorangetrieben werden. Die Führungskraft hat dabei nur einen mittelbaren Einfluss. Als Beispiele können hier die Einführung und Vermittlung eines Leitbildes oder die Initiierung einer Führungsleitlinie angeführt werden. Im Leitbild der Diakonie Deutschland heißt es dazu in der Präambel: „Das Leitbild des Diakonischen Werks der Evangelischen Kirche in Deutschland will Orientierung geben, Profil zeigen, Wege in die Zukunft weisen. Wir in der Diakonie sagen damit, wer wir sind, was wir tun und warum wir es tun. Mit dem Leitbild beschreiben wir, wie Diakonie ist, und mehr noch, wie sie sein kann. Ob diese Diakonie von morgen Wirklichkeit wird, hängt von unserer Bereitschaft ab, das Leitbild gemeinsam mit Leben zu erfüllen. Wir nehmen uns vor, das Leitbild in unserer täglichen Arbeit vorzuleben, es verbindlich und überprüfbar zu machen. Wir verstehen das Leitbild als Selbstverpflichtung. Das Kronenkreuz ist unser Zeichen.“ (EKD 1998) Die Selbstverpflichtung ist hier erst einmal als Appell zu verstehen, da keine unmittelbaren Konsequenzen bei einem abweichenden Verhalten oder einer kritischen Stellung dazu drohen. Gleichzeitig bietet das Leitbild einen christlich-ethischen Identifikationsrahmen und hat einen hohen moralischen Anspruch. Es stellt hohe Erwartungen an den Arbeits- und Verhaltensethos und fordert Verbindlichkeit von den Mitarbeitenden. Dadurch kann es das Verhalten der Mitarbeitenden, auch in Hinblick auf Führung, wesentlich und dauerhaft beeinflussen.

Ist symbolische Führung noch aktuell?

Symbole als Führungsinstrument und symbolische Führung haben ihre Daseinsberechtigung im Kanon moderner Führungsinstrumente nicht nur behalten, sondern sind eine Möglichkeit für Führungskräfte unter den Herausforderungen der Pandemie ihrer Aufgabe gerecht zu werden. Anders als die sogenannten Führungsstile handelt es sich um ein methodisches Instrument, das im Portfolio mit anderen Instrumenten und Führungsstilen kombinier- und einsetzbar ist.

Zum Beispiel in Arbeitsbereichen, in denen eine inhaltliche Steuerung der Mitarbeitenden kaum noch möglich ist (Homeoffice, asynchrones Arbeiten, Tätigkeiten im Bildungsreich, Verkündigungsdienst, pädagogischen Arbeit z.B. mit Menschen mit Behinderung).

Situationen, die für den Einsatz symbolischer Führung besonders geeignet sind, weisen folgende charakterisierende Merkmale auf:

- Wenn Unsicherheit über das zu Erreichende besteht.
- Wenn Bedingungen und Unternehmensziele komplex, undurchschaubar, vernetzt, vieldeutig und interessenabhängig sind.
- Wenn eine Selbststeuerung der „Untergebenen“ angestrebt wird.
- Wenn bei der Bewertung der zu erreichenden Ziele Zweifel aufkommen.

Will man symbolische Führung kritisch würdigen und bewerten, sollte man auf jeden Fall beachten, dass symbolische Führung klassische Führung ergänzt und unterstützt. Mit symbolischer Führung wird die Führungskraft von individualisierter Führungsarbeit entlastet. Sie erweitert die Betrachtungsperspektive, da nicht nur die Situation, sondern auch ihre Interpretation und subjektive Wahrnehmung zählt. Dadurch kann ermöglicht werden, dass scheinbar Irrationales, Überflüssiges und Antiquiertes begreifbar wird. Symbolische Führung vereinfacht komplexe und mehrdeutige Führungssituationen und Organisationswirklichkeiten. Dabei verstärkt sie gemeinsame Werte, Ziele und die Bindung an die Organisation (Wir-Gefühl).

Aus wissenschaftlicher Sicht ist einzuwenden, dass es keine empirische Bestätigung für die Wirkung von Symbolen gibt. Symbolische Führung benötigt meistens einen einheitlichen (unternehmens-)kulturellen Kontext für die Interpretation der verwendeten Symbolik und nur bedingt einsetzbar, wenn kulturelle Unterschiede vorhanden sind. Sie gibt meist keine konkreten Handlungsempfehlungen und kann deshalb zu unterschiedlichem gewünschten, aber auch nicht gewünschtem Verhalten bei den Mitarbeitenden führen. Die ethische Legitimation beim Einsatz von symbolischer Führung ist immer zu hinterfragen und zu bewerten. Symbolische Führung ist keine Manipulationsmethode. Durch Kenntnis der Mechanismen von symbolischer Führung kann bei den Geführten ein Misstrauen in Bezug auf die betriebliche Führungskultur entstehen oder die Wirkung von symbolischer Führung geschwächt werden.

Symbolische Führungsmaßnahmen haben in Kirche und Diakonie Tradition. Sie werden bedeutender, je höher die Führungskraft in der Hierarchie der Organisation steht und je qualifizierter wird sie häufig wahrgenommen. Die Verwendung religiöser Symbole bedarf einer besonderen Sensibilität in Führungsfragen. Ein Missbrauch kann sich nicht nur auf das direkte Vorgesetzten-Mitarbeiter Verhältnis auswirken, sondern auch auf das Verhältnis des Mitarbeiters zu Kirche, Religion und Glauben. Es gilt der Merksatz: „Man kann nicht symbolisch führen – man führt immer auch symbolisch“ (Neuberger 2002 in Anlehnung an Watzlawick)

Literatur

Blesin Bernd, Wick Alexander: Führen und führen lassen; 8. Aufl. München 2017

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) (Hg.): Die Erhebung und Auswertung für die Umfrage „IT-Sicherheit im Home-Office“; Bonn 2020

EKD (Hg.): Herz und Mund und Tat und Leben; EKD Denkschrift Nr. 143, Hannover 1998

Geiselhart, Helmut: Neue Grundlagen der Führung – Auf dem Weg zu einem neuen Menschenbild im lernenden Unternehmen; Wiesbaden 2008

Hofmann Josephine/Piele Alexander/Piele Christian: Arbeiten in der Corona-Pandemie, Stuttgart 2021

Hofmann, Beate (Hg.): Diakonische Unternehmenskultur – Handbuch für Führungskräfte; 2. Aufl. Stuttgart 2010

Lotmar, Paula/Tondeur, Edmond: Führen in sozialen Organisationen; 7. Aufl. Bern-Stuttgart-Wien 2007

Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen; 6. Aufl. 2002

Rosenstiel von Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement; 6. Aufl. Stuttgart 2009

Schein, Edgar: Organizational culture and leadership: A dynamic view: 2. Aufl. San Francisco 1997

Schein, Edgar/Schein, Peter: Organisationskultur und Leadership, 5. Aufl. München 2018

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg: Management – Grundlagen der Unternehmensführung; 6. Aufl. Wiesbaden 2005

VKM (Hg.): Arbeitsvertragsrichtlinien des Diakonischen Werks Bayern; 2022

Weibler, Jürgen: Symbolische Führung; In: Kieser, A./Reber G./Wunderer R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung; Stuttgart 1995

Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit; 7. Aufl. Köln 2007

Forschung • Entwicklung • Transfer

Nürnberger Hochschulschriften



Bisher erschienene Beiträge:

57. Winter (2022): Woher kommen und wohin wollen wir?
56. Sommer-Himmel (2022): „Lasst mich spielen“ – Die Bedeutung des Spiels in der frühen Kindheit
55. Nugel (2022): Politische Bildung im Studium der Sozialen Arbeit: Gegenwart und Zukunft. Politische Bildung als Bildungsgegenstand im Studium der Sozialen Arbeit
54. Wurm (2022): Eingewöhnungsprozesse in Krippen responsiv gestalten: Ein Qualitätsstandard aus Kinderperspektive
53. Ottmann und König (Hrsg.) (2022): Wirkungen im Blick - Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit und Sozialwirtschaft. Tagungsdokumentation der Transferkonferenz.
52. Nickel-Schwäbisch und Bayer (2021): Ethik/Theologie und Soziologie im Gespräch – Eine dialogische Auseinandersetzung mit aktuellen ethischen und sozialen Herausforderungen
51. Kozjak-Storjohann und Brendebach (2021) „Verlusterleben in der Schwangerschaft und zur Geburt“ – Eine multidimensionale Phänomenbeschreibung zum Erleben betroffener Frauen
50. Nugel (2021) „Da sind auch noch andere, die man berücksichtigen muss!“ Demokratie im Jugendverband aus Sicht von Ehrenamtlichen
49. Brendebach (2020) „Moderierte Wirkungsanalyse“ als Beitrag zur Organisationsentwicklung
48. Nugel (2021): Die ‚Einbeziehung des Anderen‘: Der ‚utopische Überschuss‘ inklusiver Bildungslandschaften
47. Oehmen und Scheibel (2021): Notwendigkeit professioneller Praxisanleitung in der sozialpädagogischen Ausbildung
46. Bauernschmidt, Brendebach und Heinkele (2020): Demenzstrategien im europäischen Vergleich - Eine Literaturanalyse im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Fachstellen für Demenz und Pflege Bayern; gefördert vom Bayerischen Staatsministerium für Gesundheit und Pflege
45. Freier (2020): Die Digitalisierung bringt Veränderungen im Arbeiten von heute und morgen – auch in der Sozialwirtschaft

44. Winkler (2020): The Provocations of Contact Zones - Spaces for Negotiating Post-Migrant Identities
43. Scholz & Winkler (2020): Every Lives Matter! Eine postkoloniale Schulbuchanalyse zu subalternem Denken in der religiösen Bildung
42. Götz & Bayer (2020): Peer-Arbeit im Bereich von Essstörungen – Erste Befunde einer empirischen Studie
41. Rechberg (2020): Empirische Befunde zur Auseinandersetzung mit NS-Täterschaft und Propaganda
40. Oehmen (2020): Bildung als Selbstbildung
39. Pryss, John u.a. (2020): Exploring the Time Trend of Stress Levels While Using the Crowdsensing Mobile Health Platform, TrackYourStress, and the Influence of Perceived Stress Reactivity: Ecological Momentary Assessment Pilot Study
38. Winter (2019): „Bestürzung und Trauer waren bei mir die Kernemotionen.“ Ein persönlichkeitsstärkendes Praxisbegleitungskonzept für die praktische Pflegeausbildung
37. Winkler (2019): The Relevance of Religion in the Public Sphere - Religion and Migration in Educational Systems
36. Appel (2019): „Care Leaving“ volljährig gewordener Geflüchteter – Stolpersteine, Gefahren und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen
35. Kemmer & Manzeschke (2019): ELSI-Übergabe für das Projekt *PowerGrasp* – Dokumentation, zentrale Themen der ELSI-Begleitforschung und nächste Schritte
34. Ignatzi (2019): Diakonische Angebotsentwicklung – Gemeinsame Konzepte und Methoden im Umgang mit Demenz in der Alten- und Behindertenhilfe
33. Frisch (2019): Das Universum besteht aus Geschichten, nicht aus Atomen – Eine Predigt gegen die Gottesvergessenheit - Predigt im Eröffnungsgottesdienst der Herbsttagung der Landessynode der ELKB Johanneskirche Partenkirchen, 25.11.2019.
32. Frisch (2019): Wie steht es um Theologie und Kirche? Einige Thesen - Akademische Konsultation zum Kirchenentwicklungsprozess „Profil und Konzentration“ Nürnberg, 8. November 2018
31. Winkler (2018): Religion, Migration and Educational Practice – Empirical, Postcolonial and Theological Perspectives
30. Manzeschke (2018): Was nützt uns die Biodiversität. Zur weltweiten Krise der Artenvielfalt - Ein theologischer Kommentar bei der Tagung in Bayreuth am 3. Dezember 2010
29. König & Ottmann (2018): Was wirkt wie? – Konzeptionelle Überlegungen zur Messung und Analyse von Wirkungen in der Sozialen Arbeit
28. Frisch (2018): Ist das zu glauben? – Einige schöpfungstheologische Gedanken von womöglich weltbewegender Bedeutung

27. Appel & Streh (2018): „Ankommen in der Fremde“ – Zentrale Befunde einer biografieanalytischen Studie zu Ankommens- und Integrationsprozessen ehemaliger, minderjähriger Flüchtlinge
26. Zeus (2017): Die Umsetzung des Anspruchs auf inklusive Bildung – ein Thema auch für die Jugendsozialarbeit an Schulen in Nürnberg?! Ein Arbeitspapier
25. Bauer (2017): Professionelle Responsivität der Fachkräfte im Umgang mit konflikthaften Peerinteraktionen in der Krippe
24. Wölfel (2017): Ich kann nicht mehr und jetzt? - Pflegende Angehörige an der Grenze zur Überlastung - Konzeption eines Fragebogens zur Selbsteinschätzung des Belastungsniveaus und der Bewältigungsstrategien, zur Bedarfsermittlung im Rahmen der Beratung pflegender Angehöriger
23. Bayer (2017): Die Welt aus den sozialen Fugen – Ein soziologischer Blick
22. Manzeschke (2017): Homo imagines faber – Menschenbildlichkeit zwischen Idolatrie und Selbstreflexivität
21. König & Ottmann (2017): Marktforschung in der Sozialwirtschaft – von der Theorie zur Praxis
20. Sommer-Himmel & Link (2016): Forschendes Lernen am Beispiel des Lehr- und Lernformates „Praxisforschung“: Eine systematische Begegnung zwischen Theorie und Praxis
19. Sommer-Himmel (2016): Akademisierung als Mehrwert in Kindertageseinrichtungen?
18. König, Joachim (2016): Bildung ganzheitlich denken und gemeinsam verantworten
17. Winkler (2016): Migration und Mehrsprachigkeit - Ein kritisches Verhältnis im Bildungskontext Schule
16. Köhler & König (2016): Marginalisierte und schwer erreichbare junge Menschen mit komplexen Problemlagen als Zielgruppe der Jugendsozialarbeit
15. Schüßler (2016): Erfahrungsorientierte Didaktik als Etüde. Methoden als Bedingung für ästhetische Bildungsprozesse
14. König (2016): Arbeitslosigkeit – Belastungs- und Bewältigungsprozesse als Herausforderung für die Erwachsenenbildung
13. Kuch (2016): Hören und Verstehen - Wodurch das Erkennen Freude macht. Theologische Bemerkungen
12. Frisch (2016): Gewalt als Krise der Religion - Eine theologische Auseinandersetzung mit der dunklen Seite der Macht
11. Kranenpohl (2016): Keine „Stunde der Exekutive“ (?) - Bundestag und Bundesverfassungsgericht in der „Eurokrise“
10. Schüßler (2016): Hochschuldidaktik im Kontext der Theaterpädagogik

9. Kruse (2016): Stationen eines akademischen Lebens als Spiegel gesellschaftlicher Veränderungen
8. Kaltschmidt (2016): Habe Fragen, suche Antworten! Die Geschwisterbeziehung in Familien mit Kindern ohne und mit Behinderung
7. Schellberg (2016): Von der Pionierzeit zur Konsolidierung – ein Abriss der Entwicklung des Sozialmanagements
6. Füglein (2016): Hochschule ist anders
5. Städtler-Mach (2016): Grenzen und Verletzlichkeit im Alter
4. König (2016): Nachhaltigkeit in der Sozialen Arbeit – Konzeptionelle, praktische und empirische Implikationen aus pädagogischer Sicht
3. Kranenpohl (2016): Die neue Grundordnung der Evangelischen Hochschule Nürnberg
2. Sommer-Himmel (2016): Wohin bilden wir unsere Kinder? Eltern und Kita unter Druck – wenn Anforderungen und Erwartungshaltungen kollidieren
1. Brendebach (2016): Die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements angesichts der demographischen Herausforderungen