

Führung als kommunikatives Handeln: «Welchen Sinn hat das, was wir tun?»

Zur Darlegung unseres Führungsverständnisses scheint uns zunächst eine Aussage dazu wichtig, welchen Zweck wir Führung in Organisationen zuschreiben. Wir gehen davon aus, dass über die Institutionalisierung von Führung organisational Unsicherheit verringert und Entscheidungsprozesse ermöglicht werden. Prozesse des Führens sind für uns deshalb in allererster Linie kommunikative Prozesse und Führung als Tätigkeit ist für uns daher in allererster Linie kommunikatives Handeln. Zu diesem Handeln gehören in unserem Verständnis inhaltlich-begriffliche Setzungen und das Zuschreiben von Bedeutung sowie das damit verbundene Treffen von Entscheidungen. Wir sind allerdings der Meinung, dass dieses Handeln nicht unidirektional erfolgt, sondern als kommunikative Form im Kollektiv passiert und sich zwischen den beiden Polen des 'Einflussnehmens' und 'Einflussnehmen-Lassens' bewegt (Luhmann, 2016).

Theoretisch orientieren wir uns an der Idee einer sogenannt **bedeutungsorientierten** (meaning-based) (van Knippenberg, 2020) oder **sinnstiftenden Führung** (Jung, 2020) bzw. übergeordnet am Konzept einer symbolischen Führung (Rybnikova, 2021). Im Gegensatz zu Institutionen, in welchen die Herstellung von Produkten im Vordergrund steht, ist die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik eine (Bildungs-)Institution, in welcher soziale Prozesse im Zentrum stehen. In Forschung, Lehre, Dienstleistungen und Weiterbildung wird **Wirklichkeit konstruiert**, interpretiert, verworfen und neu konstruiert. Führungskräfte erschaffen daher zusammen mit den Mitarbeitenden fortwährend neue Fakten und Deutungen bzw. reproduzieren und verfestigen bestehende Deutungen. Wir verstehen Führungshandeln also nicht funktionalistisch oder transaktional, sondern verankern unser Führungsverständnis in einem **interpretativen Paradigma**. Das bedeutet erstens, dass wir Führung grundsätzlich als **soziale Konstruktion** verstehen: Führung existiert für uns also nicht ausserhalb der sozialen Interaktionen und Praktiken der Mitarbeitenden. Oder anders formuliert: Führung ist für uns ein soziales Phänomen. Dies bedeutet zweitens, dass der Raum, das Umfeld, in welchem sich 'Führende und Geführte' begegnen, relevant wird.

Als Führungskräfte wenden wir uns daher im Rahmen unserer Aufgabe gemeinsam mit den Mitarbeitenden der existenziellen Frage des **«Warum»** zu. Es geht um die zentrale Frage: «Welchen Sinn, welche Bedeutung hat das, was wir tun?» Mit dieser Frage rücken wir den **gemeinsamen Bezugsrahmen** in den Fokus, denn **Sinn entsteht, wenn die Einordnung in ein Bezugssystem gelingt**. Diese Frage gilt sowohl für die Mitarbeitenden bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben als auch für die Bedeutung, welche wir selbst unserer Aufgabe als Führungskräfte zuschreiben (Frémeaux & Pavageau, 2020). Die Frage, welche Bedeutung unsere Tätigkeiten haben, müssen wir an der HfH deshalb im Licht gesellschaftlicher, bildungspolitischer und institutioneller Rahmungen betrachten. Führungshandeln zielt daher darauf ab, eine Basis für gemeinsam gedeutete **Sinnzusammenhänge** zu schaffen, damit die Mitarbeitenden innerhalb der HfH kollektiv handlungsfähig werden können. Indem Das kommunikative sinnvermittelnde Einbetten von Aufgaben und Tätigkeiten in einen grösseren Kontext (institutionell, gesellschaftlich, bildungspolitisch etc.) zielt darauf ab, Unsicherheiten und Unklarheiten daran gekoppelte Motivationsbarrieren zu beseitigen und Mitarbeitende zu inspirieren. Auf diese Weise können auf Hochschulebene Veränderungen induziert und kollektives Handeln ermöglicht werden. Führung hat für uns den Anspruch, im Dienst der **Sinnfindung** zu stehen und bei den Mitarbeitenden Sinnvermittlung und Sinnentdeckung zu ermöglichen (Frémeaux & Pavageau, 2020).

Sinn kann und soll jedoch selbstverständlich nie vorgeschrieben werden. Gleichwohl geht es bei der kollektiven Bearbeitung von Aufgaben darum, differente Sinnzuschreibungen zu einem gemeinsamen Denkstil im Sinne eines 'mittleren Grundes' (Graf & Mutter, 2007) zu entwickeln. **Verständigung** ist jedoch kein definitiv erreichbarer Zustand, sondern besteht in Momenten, die immer wieder neu erarbeitet werden müssen (ebd.). Darum ist es wichtig, sich immer wieder neu auf Verständigungsprozesse einlassen.

In der folgenden Tabelle haben wir zentrale Dimensionen und Elemente unseres Führungsverständnisses in Bezug auf Führungskräfte, auf Mitarbeitende, auf die Bearbeitung von

Aufgaben im Denkkollektiv und auf das Bezugssystem zusammengefasst. Damit konkretisieren wir das Führungshandeln.

Dimensionen und Elemente einer bedeutungsorientierten Führung

Tab. 1: **Dimensionen und Elemente einer bedeutungsorientierten Führung** (eigene Übersetzung in Anlehnung an Frémeaux und Pavageau (2020) und weiterführende Darstellung)

Dimensionen in Bezug auf...	Elemente des Führungshandelns
<p>'Führende'</p> <p><i>'Welchen Sinn hat das, was wir als Führende tun?'</i></p>	<p>Orientierung geben und als Vorbilder agieren</p> <ul style="list-style-type: none"> - transparent handeln und kommunizieren, propagierte Werte stimmen mit Handeln überein - die Entwicklung eines gemeinsamen Denkstils vorleben <p>Raum geben zum Lernen und Entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungstätigkeit als Quelle für Lern- und Entwicklungsprozesse sehen <p>Autonomie gewähren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Handlungsspielräume als Führungskräfte anerkennen und Entscheidungen treffen
<p>Mitarbeitenden als 'Geführte':</p> <p><i>'Welchen Sinn hat das, was ich als Mitarbeitende*r tue?'</i></p>	<p>Raum geben zum Lernen und Entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> - die persönliche und professionelle Weiterentwicklung von Mitarbeitenden unterstützen <p>Autonomie gewähren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Aufgabenfelder eigenständig mit Sinn zu versehen und zu bearbeiten <p>Arbeitsleistung von Mitarbeitenden anerkennen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wertschätzung und Respekt für individuelle Leistungen und Kompetenzen zeigen - Anpassungen der Arbeitsaufgaben gemäss individuellen Kompetenzen und Ressourcen ermöglichen
<p>Bearbeitung von Aufgaben als Denkkollektiv:</p> <p><i>'Welchen kollektiven Sinn hat das, was wir in unserer gemeinsamen Aufgabe tun?'</i></p>	<p>den Gemeinschaftsgeist unterstützen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durch das Konkretisieren gemeinsamer Aufgaben ein kollektives Arbeitshandeln schaffen <p>ein Commitment mit den Aufgaben und der Institution anstreben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Günstige Umgebungen für den Arbeitseinsatz schaffen - Aufgaben mit den Zielen der Institution verbinden und so sinnvermittelnd handeln
<p>Bezugssystem (Gesellschaft, HfH):</p> <p><i>'Welchen Sinn hat das, was wir tun für die Gesellschaft?'</i></p>	<p>die übergeordnete Sinnfrage thematisieren und Ziele festlegen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientierung geben und bedeutungsvolle Ziele kommunizieren <p>gegenüber Personen und Situationen eine positive Einstellung haben</p> <ul style="list-style-type: none"> - in Bezug auf die Bedeutung der Aufgaben eine positive Selbstwahrnehmung vermitteln

In unserem Führungsverständnis geht es uns auch darum, im Rahmen der steten Suchbewegung nach Sinn verkrustete und starre Sinnstrukturen zu verflüssigen und zu dynamisieren. Führungshandeln als kommunikatives Handeln bewegt sich zwischen Momenten der **Verfestigung** und der **Verflüssigung** und wir verstehen Führungshandeln als dialektischen Prozess des **Verfestigens** und **Verflüssigens**

von Sinn. Es geht im kollektiven Denkprozess also immer um zwei Bewegungen – dem **Einigen** auf gemeinsame Sichtweisen, Regeln, Konzepte (was gleichzeitig stabilisierend, aber auch statisch und starr wirken kann) und dem fortwährenden **Verflüssigen** von verkrusteten und starren Sinnstrukturen im Sinn eines dynamischen, kollektiven Vorwärtsbewegens und Entwickelns. Im Führungshandeln sehen wir eine Verpflichtung nicht auf routinisierte Abläufe zu fixieren und so Gefahr zu laufen, zu erstarren. Vielmehr entstehen neue Gedanken erst im Diskurs und in der gemeinsamen Auseinandersetzung können Kategorien biegsam werden. Der diskursiven Auseinandersetzung Raum zu geben ist deshalb von zentraler Wichtigkeit.

Kollektive Denkprozesse sind auch im Sinne eines Job pairing (Ellwart, Russell & Blanke, 2016) von hoher Bedeutung, wenn gemeinsam die Verantwortung für Entscheidungen übernommen und Ziele und Werte gemeinsam festgelegt werden. In gemeinsamer Führung können komplexe sowie kritische Prozesse - zum Beispiel die Initiierung von Projekten - gemeinsam übernommen werden (shared) währenddem Standardprozesse aufgeteilt bearbeitet werden (splitted).

Literatur

- Ellwart, T., Russell, Y. & Blanke, K. (2016). Führung als Doppelspitze. Co-Leitung erfolgreich managen. In J. Felfe, R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 251-262). Springer Reference Psychology.
- Frémeaux, S. & Pavageau, B. (2020). Meaningful leadership: How can leaders contribute to meaningful work? *Journal of Management Inquiry* 31 (1), 54-66.
- Graf, E.O. & Mutter, K. (2007). Denken-Handeln-Denken: Vier Perspektiven für das Denken berufspraktischer Kommunikationsfragen. In B. Choluj & J. C. Joerden (Hrsg.), *Von der wissenschaftlichen Tatsache zur Wissensproduktion. Ludwik Fleck und seine Bedeutung für die Wissenschaft und Praxis* (S. 285-304). Frankfurt a. Main: Peter Lang.
- Jung, R.H. (2020). Führung und Sinn. Plädoyer für einen existenzanalytischen Umgang mit dem Sinnphänomen. *Gruppe, Interaktion, Organisation* (51), 177-185.
- Luhmann, N. (2016). *Der neue Chef* (2. Auflage). Berlin: Suhrkamp.
- Rybnikova, I. (2021). Symbolische Führung. Wie Führungskräfte und Mitarbeiter Sinn stiften. In I. Rybnikova & R. Lang (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (2. Auflage) (S. 257-282). Springer.
- van Knippenberg, D. (2020). Meaning-based leadership. *Organisational Psychology Review* 10 (1), 6-28.