



JAMIE L. GLOOR
 MAIK KRÜGER
 ARMIN PIRCHER VERDORFER



Führung mit Fürsorge

EINE QUALITATIVE STUDIE ZU ERWARTUNGEN
 VON NACHWUCHSKRÄFTEN AN
 FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Vorstellung von Führung als Fürsorge ermöglicht es, scheinbare Widersprüche im Spannungsfeld zwischen Wertschätzung und der Forderung nach Leistung sinnvoll auszubalancieren. Durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen können Führungskräfte für diese Balanceakte sensibilisiert werden. Führungskräfte, die ihre Teams wie Familien behandeln und Loyalität über andere Werte hinaus fördern, können aber auch unethisches Verhalten fördern oder kritische Stimmen entmutigen, was sich nachteilig auf Leistung und Innovation auswirken kann. Der Beitrag stellt Ergebnisse einer qualitativen Studie zu Fürsorge vor und erläutert deren praktische Implikationen.

1. Einleitung	116
2. Das Prinzip der Fürsorge in aktuellen Führungstheorien	117
3. Inhalt und Aufbau der vorliegenden Studie	120
4. Führung als Balance zwischen fachlicher und menschlicher Führung	121
5. Praktische Implikationen	124
Literatur	126

1. Einleitung

Zur Realität in Organisationen gehört das Neben- und Miteinander von erfahrenen, älteren Beschäftigten und jungen Berufseinsteiger/innen. Dies trifft insbesondere auch auf Hochschulen zu, wo ein zentraler Auftrag in der Ausbildung und Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses besteht. In der einschlägigen Forschungsliteratur mehren sich die Belege dafür, dass sich die Werte und Bedürfnisse von Nachwuchskräften insgesamt verändern – und dies gilt für die Bereiche Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen. Man muss nicht mit den teilweise recht pessimistischen Erzählungen von der sogenannten Generation Y übereinstimmen, um zu erkennen, dass die Vorstellung von Arbeit als Pflichterfüllung zunehmend an Bedeutung verliert, während Fragen der Selbstverwirklichung und des Sinnerlebens in den Vordergrund treten (Myers/Sadaghiani 2010; Twenge 2010). Auch die Erwartungen an eine Führungskraft haben sich verändert: Erwünscht ist, mehr als in früheren Generationen, ein hoher Grad an Austausch und offener Kommunikation.

Gleichzeitig legen Studien nahe, dass Führungskräfte verstärkt daran gemessen werden, ob und in welchem Ausmaß sie die individuelle Entwicklung unterstützen und fördern. Vor diesem Hintergrund sind Führungskräfte mehr als früher mit der Herausforderung konfrontiert, das persönliche Wohlergehen der Geführten einerseits und Leistungs- sowie Gemeinschaftsfähigkeit andererseits angemessen auszubalancieren. Interessanterweise sind dies genau jene Anforderungen, welche auch in der Erziehungswissenschaft diskutiert werden – und zwar in Zusammenhang mit den Erziehungskompetenzen von Eltern. Damit stellt sich die Frage, ob und in welchem Ausmaß der Begriff der Erziehung eine sinnvolle Metapher für Führungsverhalten darstellt, gerade wenn es um den Umgang mit jungen Arbeitskräften bzw. dem wissenschaftlichen Nachwuchs geht. Anders formuliert: Nehmen Führungskräfte zunehmend eine Art „Elternrolle“ ein? Wie lässt sich diese Rolle, angesiedelt im Spannungsfeld zwischen Wertschätzung und angemessenem Fordern bzw. Grenzen setzen, sinnvoll beschreiben? Findet dieser Vergleich Anschluss an den etablierten Diskurs in der aktuellen Führungsforschung?

Erziehung als Metapher für Führungsverhältnisse?

Der Vergleich zwischen Führung in Unternehmen und Kindererziehung ist nicht neu. Er findet sich bereits bei Freud, der vom Anführer als „Urvater“ spricht (Freud 1921, S. 11). Seitdem hat die Vorstellung von der Führungskraft als Elternfigur gerade in psychoanalytischen Sichtweisen große Aufmerksamkeit erfahren. Führungskräfte sind demnach eine Projektionsfläche für das Bedürfnis nach Zuneigung, Zuversicht und Stabilität. Sie verkörpern den Archetypen eines mächtigen, aber fürsorglichen Vaters, der sich um seine Familie kümmert, egal wie despotisch er dabei mitunter agiert. Die moderne Erziehungsforschung hat heute freilich ein viel differenzierteres Bild entwickelt und orientiert sich im Wesentlichen an den Prinzipien der sog. autoritativen Erziehung (Schneewind 2003). Im Vordergrund steht dabei ein fürsorgliches, akzeptierendes und

unterstützendes Verhalten gegenüber dem Kind. Gleichzeitig geht es aber auch darum, Grenzen zu setzen und Erwartungen zu formulieren, auf deren Einhaltung konsequent bestanden wird.

Im deutschen Sprachgebrauch findet sich eine vielsagende Variante der Vorstellung von Führung als eine Art Elternschaft. Der Begriff „Doktorvater“ oder auch „Doktormutter“ ist im akademischen Wortschatz fest verankert und beschreibt das Verhältnis einer/eines Promovierenden zum/zur Betreuer/in. Die Herkunft des Begriffes scheint unklar, doch schwingt dabei eine Führungskompetenz mit, die nicht auf rein formalen bzw. transaktionalen Prinzipien fußt, sondern auch familiäre Assoziationen beinhaltet, wie beispielsweise Einfühlungsvermögen und Fürsorglichkeit. Ob diese Art von Führung in den Betreuungsverhältnissen tatsächlich immer gelebt wird, darf bezweifelt und kann hier nicht beantwortet werden.

Derartige „familiäre“ Bezeichnungen für Betreuungsverhältnisse sind aber nicht nur an Hochschulen zu finden, sondern auch in Unternehmen. So gibt es in einigen Betrieben „Ausbildungsbeauftragte“ oder „Abas“. Deren Rolle hat sich, so der allgemeine Tenor in der Praxis, in den letzten Jahren deutlich gewandelt, so dass sie eher als Mentor/innen oder fast schon als Familienmitglied wahrgenommen werden, anstatt nur als Vorgesetzte und Expert/innen. Dies kommt auch in einer aktuellen Handreichung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung für ausbildende Fachkräfte zum Ausdruck, wo Ausbildende ebenfalls zwischen Vorgesetzten, Erzieher/innen und „Elternersatz“ verortet werden. Auch hier schwingt also die Vorstellung von der/dem „Aba“ als fürsorgliche Vertrauensperson mit, welche sich in besonderem Maße um ihre Auszubildenden kümmert.

Internet-Tipp

Die BMBF-Handreichung finden Sie unter: www.bmbf.de/pub/Handreichung_fuer_ausbildende_Fachkraefte.pdf

Zum Mitnehmen

Die Vorstellung fürsorglicher bzw. „elterlicher“ Führung wurde bereits von Freud beschrieben. Heute findet sich diese Vorstellung vor allem in Mentoring-Beziehungen an Hochschulen und in der Wirtschaft wieder.



2. Das Prinzip der Fürsorge in aktuellen Führungstheorien

Das Bild von der Führungskraft als Vater bzw. Mutter findet sich auch in Ansätzen der modernen Führungsforschung wieder, allen voran in Varianten der sog. paternalistischen Führung (Pelligrini/Scandura 2008). Diese Ansätze sind durch eine Mischung aus Autorität und

Loyalitätsansprüchen, aber auch Güte und Wohlwollen gekennzeichnet. Je nachdem, welche dieser Aspekte im Vordergrund stehen, lassen sich unterschiedliche Ausformungen paternalistischer Führung unterscheiden. So kann das Beziehungsgeschehen beispielsweise einseitig durch Strenge und Autorität bestimmt sein, mit einem starken Fokus auf Respekt und Gehorsam. Fürsorgliches Führungshandeln hat dabei allenfalls instrumentellen Charakter und dient allein der Erreichung persönlicher oder organisationaler Ziele. Paternalistische Führung kann aber auch, wie in der Erziehung von Kindern, im genuin autoritativen Sinne verstanden werden. Gemeint ist damit, dass Führungskräfte zwar eine klare Richtung vorgeben und konsequent auf die Einhaltung von Regeln bestehen. Das zugrundeliegende Motiv ist dabei allerdings grundlegend fürsorglicher Natur und die Geführten vertrauen darauf, dass die Führungskraft in ihrem Interesse und zu ihrem Wohl handelt. Tabelle 1 zeigt eine Gegenüberstellung von autoritativen Prinzipien in Führung und Erziehung.

Fürsorgliche Führung	Erziehungskompetenzen
Die Führungskraft...	Eltern...
... geht auf den/die Einzelne/n ein (Bass 1985): <ul style="list-style-type: none"> • weiß um die individuellen Voraussetzungen und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen • geht auf individuelle Bedürfnisse ein 	... erkennen und wissen um die Einmaligkeit und Besonderheit ihrer Kinder (Schneewind 2003): <ul style="list-style-type: none"> • nehmen die Bedürfnisse und Ansichten ihrer Kinder ernst • sind gesprächs- und kompromissbereit
... schafft Entwicklungsmöglichkeiten (van Dierendonck 2011): <ul style="list-style-type: none"> • überträgt Verantwortung gemäß den individuellen Fähigkeiten • gibt Freiraum und ermutigt bzw. bestärkt die Mitarbeiter/innen, die eigenen Talente zu nutzen • macht die Mitarbeiter/innen für ihre Leistung verantwortlich 	... fördern und fordern (Schneewind 2003): <ul style="list-style-type: none"> • trauen ihren Kindern etwas zu • stellen Forderungen, die herausfordernd sind, dabei aber der Entwicklung der Kinder dienen • bestehen auf die Einhaltung von Grenzen
... zeigt zuverlässige Wertschätzung (van Dierendonck 2011): <ul style="list-style-type: none"> • zeigt emotionale Zuwendung und Anerkennung • zeigt Verständnis für Fehler und zeigt Möglichkeiten auf, daraus zu lernen 	... zeigen Liebe (Schneewind 2003): <ul style="list-style-type: none"> • zeigen einen liebevollen, akzeptierenden Umgang mit Ihren Kindern • unterstützen, wann immer ihre Kinder Hilfe benötigen

Tabelle 1 Gegenüberstellung autoritativer Prinzipien

Obwohl der Aspekt der Autorität im paternalistischen Führungskonzept mitunter negativ konnotiert ist (Pelligrini/Scandura 2008), ergeben sich mit Blick auf die fürsorglichen Qualitäten einer „väterlichen“ Führungskraft Überlappungen mit anderen, explizit positiv konnotierten Führungsansätzen. In der Tat gab es in der Führungsforschung in den letzten Jahrzehnten eine deutliche Hinwendung zu genuin mitarbeiter/

innenorientierten Vorstellungen von guter Führung. Bereits im Rahmen der sog. transformationalen bzw. charismatischen Führung (Bass 1985) wurden gute Führungskräfte als Coaches bzw. Mentor/innen beschrieben, welche die persönlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter/innen nach Leistung und Entwicklung systematisch fördern. Diese „Orientierung am Menschen“ wurde im Rahmen ethikorientierter Führungsansätze weiter ausdifferenziert. Mittlerweile liegen auch für den deutschsprachigen Raum erste Studien vor, welche den Einfluss und die Wirksamkeit entsprechender Führungsstile belegen. So zeigte sich beispielsweise, dass authentische Führungskräfte, die eine offene, ehrliche sowie von Transparenz und Fairness geprägte Beziehung zu den Geführten anstreben, die Zufriedenheit und das Engagement der Beschäftigten positiv beeinflussen.

In Konzepten der „dienenden“ Führung (siehe van Dierendonck 2011) wird dieser Gedanke noch weiter akzentuiert. Die Führungskraft agiert dort explizit als „Erster unter Gleichen“, stellt mitunter eigene Ziele hinter die legitimen Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen zurück und hat dabei vor allem die persönliche Entwicklung der Beschäftigten im Sinn. Natürlich spielt die Übertragung und Einforderung von Verantwortung auch hier eine wichtige Rolle, im Kern geht es jedoch darum, die Mitarbeiter/innen dabei zu unterstützen, das Beste aus sich zu machen. Studien zeigen, dass Führungskräfte, welche eine dienende Haltung in ihr Führungsverhalten integrieren, sich selbst zurücknehmen können und offen für Kritik sind, von den Mitarbeiter/innen besonders positiv wahrgenommen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass genuin fürsorgeorientierte Ansätze in der Führungsforschung immer mehr Raum einnehmen. Auch wenn erste Studien im deutschen Sprachraum den Nutzen besagter Führungsansätze belegen, so besteht dennoch Bedarf für weitere Forschung. Vor allem die Erwartungen auf Seiten der Geführten wurden bisher wenig beleuchtet. Dies gilt insbesondere für die Gruppe junger Arbeitnehmer/innen bzw. des (wissenschaftlichen) Nachwuchses. Diese zu kennen scheint jedoch wichtig, da nur damit ein genaueres und umfänglicheres Verständnis von den potenziellen Wirkmechanismen fürsorglicher Führung möglich ist.

Literatur-Tipp

Zur „dienenden“ Führung siehe auch Armin Pircher Verdorfers Beitrag „Gesunde Führung“ in Ausgabe 2/2018 von „Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln“

Zum Mitnehmen

Fürsorgeorientierte Ansätze gewinnen in Forschung und Praxis zunehmend an Bedeutung. Bisher wenig beleuchtet hingegen sind die Erwartungen auf Seiten der Geführten, insbesondere des Nachwuchses.



3. Inhalt und Aufbau der vorliegenden Studie

Die folgenden Ergebnisse entstammen der Studie „Heute nicht mehr, und wenn auf'm Land' – Vorstellungen junger Erwachsener (in Bayern) zur Gestaltung von Fürsorge“. Sie fragt sehr allgemein nach den Deutungen von jungen Erwachsenen (von denen manche Auszubildende oder Studierende waren) zu Fürsorge („Care“). Im Rahmen themenzentrierter Gruppendiskussionen thematisierten einige Gruppen ihre Vorstellungen und Erfahrungen bzgl. fürsorglicher Führung in ihren jeweiligen Betrieben. Diese Ausführungen zu fürsorglichem Führen waren zwar nicht expliziter Teil der Forschungsfrage, was sie aber umso interessanter für die in diesem Artikel behandelte Forschungsfrage macht, da das Thema eben nicht erfragt, sondern selbstständig zur Sprache gebracht wurde. Eine Übersicht über die Zusammensetzung der relevanten Gruppen findet sich in Tabelle 2.

Gruppen, die sich zu Führung äußerten		
Gruppe	Zusammensetzung	Ort der Diskussion
1	4 Frauen, 2 Männer; Alter: 17-21	Jugendzentrum
2	3 Frauen, 1 Mann; Alter: 20-21	Ausbildungsbetrieb
3	1 Frau, 3 Männer; Alter: 19-24	Hochschule

Tabelle 2 Übersicht zu den zitierten Gruppen

Die Diskussionen wurden transkribiert und anonymisiert und nach der Grounded Theory offen kodiert (Strauss/Corbin 1996). Im Fokus der Auswertung stehen zwar ganz allgemeine Deutungen der Jugendlichen zu Fürsorge, einige sprechen jedoch auch explizit über die Situation ihrer Ausbildung und die gewünschten Führungsstile ihrer Vorgesetzten. Für den vorliegenden Beitrag wird auf ein Konzept der familiären bzw. paternalistischen Führung Bezug genommen, das in den Interviews organisch entstanden ist, ohne dass dies in die ursprüngliche Erstanalyse eingeflossen ist. Um einen klaren Zusammenhang zwischen diesen Themen und dem Konzept der paternalistischen Führung zu demonstrieren, verwenden wir eine validierte Maßnahme von Pellegrini/Scandura (2008) aus der wissenschaftlichen Literatur. So nehmen Pellegrini/Scandura (2008) folgende Items in ihre Operationalisierung mit auf:

- „Mein Chef schafft ein familiäres Umfeld am Arbeitsplatz“
- „Mein Chef interessiert sich für (alle) Aspekte des Lebens der Arbeitenden“
- „Mein Chef kennt jede/n der Arbeitenden persönlich (z. B. persönliche Probleme, Familienleben etc.).“

Einen Hinweis darauf, mit welchen Führungsstilen sich wissenschaftlicher und nichtwissenschaftlicher Nachwuchs in der Regel konfrontiert sieht, gibt folgender Ausschnitt einer Gruppe, deren Teilnehmende in

unterschiedlichen Firmen und Bereichen ausgebildet werden (siehe Tabelle 3, #1):

Die Frage, wer sich um den Nachwuchs kümmert, wer also explizit fürsorglich agiert, beantwortet Julia mit „Chefs oder Ausbilder“. Alle anderen drei Teilnehmenden reagieren teilweise verständnislos auf diese Aussage, denn sie denken, dass Vorgesetzte sich eben nicht um sie kümmern. Bezogen auf die Items von Pellegrini/Scandura (2008) wird ein Interesse an den Arbeitenden als Menschen von den Diskutierenden nicht angesprochen. Vielmehr handelt dieser Gesprächsausschnitt davon, dass die Ausbilder/innen keinerlei Interesse am Nachwuchs hätten, so die Annahme der Teilnehmenden. Eine familiäre Führungsweise wird hier nicht thematisiert, da zu der Ebene nicht vorgedrungen wird. Die Aussage von Julia, dass in ihrer Firma „alle nett“ seien, bleibt letztlich unkonkret: Nettsein kann vieles bedeuten, vom freundlichen morgendlichen Grüßen bis hin zu einem Interesse an privaten Belangen und Problemen. Diese Passage ließe sich insgesamt so interpretieren, dass die Diskussionsteilnehmenden mit fürsorglichem Führen noch keinen Kontakt hatten und dies auch gar nicht erwarten. An Jasmins Aussage wird deutlich, dass diese fehlende Fürsorge auch negativ bewertet wird, was entsprechend negative Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsbereitschaft nahelegt.

4. Führung als Balance zwischen fachlicher und menschlicher Führung

Es ist also zu fragen, wie mit einer solchen Einschätzung umgegangen werden kann, wie junge Nachwuchskräfte motiviert werden könnten und wie der Umgang von Vorgesetzten mit ihnen sein könnte und sollte. So artikulieren Teilnehmende einer anderen Gruppendiskussion den Wunsch, dass Führungskräfte mehr Interesse am Nachwuchs haben sollten (siehe Tabelle 3, #2):

Die Teilnehmenden dieser Gruppe machen ihre kaufmännische Ausbildung alle im gleichen Betrieb. Neben der Autorität soll im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Auszubildenden auch das Interesse an den Arbeitenden eine Rolle spielen. Vorgesetzte sollten aufmerksam sein für die Probleme, um Arbeitsauslastungen im Team auszugleichen und sie sollten auch selbst aushelfen, wenn es nötig wird. Der Anspruch an die Führungskräfte ist, dass sie sowohl die Mitarbeitenden lenken und führen können, aber auch sensibel sind für die individuellen Bedürfnisse und Umstände. So kann nicht nur im Verhältnis zwischen Arbeitenden

und Führungskräften eine positive Atmosphäre hergestellt werden, sondern auch zwischen den Mitarbeitenden untereinander (siehe Tabelle 3, #3).

Tim erzählt, dass es ihm wichtig sei, dass sich Vorgesetzte Zeit für Arbeitnehmer/innen nehmen, selbst dann, wenn sie selbst schon stark ausgelastet sind. Steffi und Tim betonen, dass die Stimmung im Team und am Arbeitsplatz sehr wichtig sei; es sollte eine freundschaftliche Atmosphäre herrschen. Sie möchten „als Person“ wahrgenommen und behandelt werden und nicht nur als bloße Arbeitskraft. Alle drei genannten Items aus Pellegrini/Scandura (2008) werden hier relevant. Einerseits stellt der Wunsch nach einer guten Atmosphäre und danach, dass sich die Vorgesetzten Zeit nehmen sollen, eine deutliche Verbindung zu jenem Item her, welches die Herstellung eines familiären Umfelds am Arbeitsplatz hervorhebt. Das Einfordern, auch als Person gesehen zu werden, und die Sensibilität für die individuelle Arbeitsauslastung setzen ein Interesse am Nachwuchs voraus. Ob „die Chefs“ aber auch die genauen Familienverhältnisse kennen müssen, wird hier nicht gesagt.

Nils, aus einer anderen Gruppe, die aus Studierenden besteht, glaubt, dass auch der/die Arbeitgeber/in von einer guten Stimmung am Arbeitsplatz profitieren kann (siehe Tabelle 3, #4).

#	Die qualitativen Interviews
1	<p>Julia: Chefs oder Ausbilder. Jasmin: Nä ach. Cora: Nee. Julia: Doch. Maja: Die kümmert sich doch nicht. Cora: Ah Julia: Klar die müssen sich ja darum kümmern, dass du deine Ausbildung gut machst. Jasmin: Ja als ob die das interessiert, Maja: Mhm. Julia: Doch, bei mir sind alle nett. Jasmin: Ja, bei dir.</p>
2	<p>Steffi: Ja. Zum Beispiel wenn du einen Chef hast, der das ist aber auch wichtig, dass der eine gewisse Art an Fürsorge zeigen kann, dass der auch ein bisschen emphatisch ist zum Beispiel. Weil sonst klappt das so nicht. Wenn das so ein autoritärer, also gibt es natürlich auch, aber ich find das es einfach wichtig ist, dass der auf einen eingeht, dir auch mal im Notfall aushilft, auch wenn er der Chef ist, oder auch mal eine Aufgabe übernimmt, dass er weiß, was ich überhaupt den ganzen Tag mach, dass er merkt, oh, die hat jetzt viele Überstunden gemacht, ich muss der irgendwelche Arbeit abnehmen, wir müssen es anders aufteilen, sich einfach ein bisschen, nicht nur stur in ihren Laptop schauen, sondern sich bisschen auf aufs Team auch schaut, wo hapert es, wo sind Probleme, wo läuft es gut, [...]</p> <p>Tim: Also bisschen die Balance, zwischen fachlicher und (Steffi: Ja:) menschlicher Führung, [...]</p>

#	Die qualitativen Interviews
3	<p>Steffi: Und ich find das ist halt im Berufsleben schon auch wichtig, dass du auch als Person in einem gewissen Maß, natürlich nicht zu sehr, aber auch gesehen wirst, und dass sich die Leute für dich interessieren. Also mir ist es auch wichtig wie dem Tim, dass die Leute eine gewisse Bindung zu denen aufbaut [...]</p> <p>Tim: [...] Das ist alles auf einer freundschaftlichen Basis auch und mit dem Aba, mit dem Peter da, ähm äh ja selbst die Chefs, die sind richtig am Anschlag, aber die nehmen sich immer Zeit für Mitarbeiter, wenn der was hat, nehmen sie sich immer Zeit für den. Obwohl sie äh eigentlich wissen, sie hätten was Wichtigeres zu tun im Endeffekt, aber sie nehmen sich Zeit für Mitarbeiter. Find ich echt gut, ja.</p>
4	<p>Nils: Ja. Ich glaub, weil, also ich gebe dir Recht, das ist wirklich so, dass man da jetzt wenig auf Fürsorge achtet (Emil: Ja) in eine in einer Firma oder so; ich denk, das wäre sehr wichtig, oder ich glaub, also ich denk, das wäre sehr wichtig, dass die Leute sich wohlfühlen während in der Arbeit, und auch Fürsorge bekommen in so, weil sie es halt da benötigen, und dann kann man dadurch auch dadurch, dass sich die Arbeiter wohler fühlen und alles, auch mehr Profit oder vielleicht längerfristig auch eine gesündere Arbeitsatmosphäre schaffen</p>

Tabelle 3 Ausgewählte Zitate

Familie als Maßstab für Führungsverhältnisse

Die jungen Erwachsenen wünschen sich demnach weniger hierarchische Beziehungen zu ihren Vorgesetzten, wobei sie aber dennoch geführt werden wollen (und müssen). Sie kommen entweder gerade aus ihrer familiären Umgebung oder aber sie leben noch zu Hause. Ein weiterer Kontext, den sie noch leben oder bis vor kurzem stark gelebt haben, ist das Zusammensein mit anderen jungen Erwachsenen, ihren Freund/innen. Diese Maßstäbe legen sie vermutlich auch an das Verhältnis am Arbeitsplatz an. Sie wünschen sich eine positive Arbeitsatmosphäre, wie die Jugendlichen das aus ihrem bisherigen Leben auch kennen. In diesen Kontexten zählt jedes Individuum mit den jeweils eigenen Persönlichkeiten, aber es zählt auch Rücksichtnahme auf andere Mitglieder der Familie und/oder des Freundeskreises.

Zu sehen ist außerdem, dass Arbeitende und Studierende in frühen Karrierephasen offenbar bestimmte Wünsche und Ansprüche an das Führungsverhalten der Vorgesetzten haben. Werden diese Verhaltensweisen in Unternehmen nicht vorgefunden, kann das zu Frustration bis hin zu Resignation führen.

Ein familiärer Führungsstil ist keine Erfolgsgarantie

Doch ein/e weniger autoritäre/r und eher familiäre/r Chef/in ist noch kein Garant für höhere Leistung bei den Geführten, denn letztlich findet die Ausbildung im Betrieb oder an der (Hoch-)Schule statt und nicht in der Familie. Es handelt sich also nicht um familiäre, sondern um betriebliche Kontexte von (Aus-)Bildung, die nicht wie Familien funktionieren. Neben der fürsorglichen Führung muss auch eine fachliche Führung gewährleistet sein, die durch Wissen und Erfahrung überzeugt. Eine Studie, in der Nachwuchskräfte um eine Einschätzung ihrer Ausbildung gebeten wurden, zeigt außerdem, dass Ausbilder/innen auch didaktische

Fähigkeiten benötigen. Sie müssen die Ausbildungsinhalte nicht nur beherrschen, sondern diese auch verständlich erklären und innerhalb der vorgesehenen Zeit vermitteln.

5. Praktische Implikationen

Führung ist, wie wir gesehen haben, kein „Entweder-oder“, sondern ein „Sowohl-als-auch“. Dabei agieren Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen organisationaler Zielerreichung einerseits und der Verwirklichung von Arbeits- und Lebensqualität der Geführten andererseits. Mit Blick auf den wissenschaftlichen und betrieblichen Nachwuchs bedeutet dies, dass Führungskräfte ein sicheres Umfeld des Lernens und der fachlichen sowie persönlichen Entwicklung schaffen. Dies beinhaltet einerseits soziale Anerkennung und emotionale Zuwendung, gleichzeitig jedoch auch die angemessene Zuweisung von Verantwortung, deren Einfordern und entsprechender Leistungsziele. Ein solches Umfeld ist besonders förderlich für die Motivation und das Engagement von Geführten und beeinflusst letztlich auch die Persönlichkeitsentwicklung positiv, besonders von Nachwuchskräften.

Vor diesem Hintergrund scheint es besonders wichtig, Führungskräfte für besagte Zusammenhänge zu sensibilisieren und sie darüber hinaus in der Umsetzung fürsorglicher Führungsqualitäten zu unterstützen. Ein erster Schritt in diese Richtung kann die Integration relevanter Verhaltensweisen in 360-Grad-Befragungen sein. Dies gibt Führungskräften die Möglichkeit, das Selbstbild mit den unterschiedlichen Blickwinkeln anderer, in erster Linie der Geführten, zu vergleichen. Dies wiederum kann als Basis für gezielte Trainingsmaßnahmen dienen sowie Ausgangspunkt und integraler Bestandteil eines längerfristigen, persönlichen Entwicklungsplans sein.

Bereits kleine Gesten der Wertschätzung und Fürsorge können viel bewirken, so zum Beispiel das Feiern von Geburtstagen oder die individuelle Anerkennung auch kleinerer Erfolge und Leistungen.



Zum Mitnehmen

Im „Alltagsgeschäft“ sollten Führungskräfte sich immer wieder vergegenwärtigen, dass die Mitarbeitenden Menschen mit individuellen Bedürfnissen und Voraussetzungen sind. Kleine, individuell angepasste Gesten der Wertschätzung und Fürsorge können eine sehr förderliche Wirkung auf ihre Zufriedenheit und ihre Leistungsbereitschaft haben.

Die Befragten dieser Studie forderten zwar nicht explizit ein, dass Führungskräfte ihre Teams als Familien betrachten sollten; gleichwohl wurden hier jedoch besonders die positiven Effekte hervorgehoben. Allerdings sind auch negative Konsequenzen eines solch „familiären“ Zugangs denkbar. So ist zum Beispiel vorstellbar, dass Führungskräfte von ihrer „Familie“ Loyalität oder gar Gehorsam verlangen und es nicht erwünscht ist, inhaltliche oder in manchen Fällen sogar moralische Bedenken bei Entscheidungen zu äußern. So kann einerseits unethisches Verhalten gefördert werden oder aber auch Kreativität und Innovation untergraben werden, da kritisches Denken und alternative Lösungsansätze nicht willkommen sind.

Ausblick

Auf Basis qualitativ-empirischer Daten einer Befragung von wissenschaftlichem und betrieblichem Nachwuchs in Deutschland haben wir in diesem Artikel aufgezeigt, dass junge Erwachsene auf ein Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten Wert legen, das ihre persönliche Situation einbezieht und ihren individuellen Interessen und Fähigkeiten Rechnung trägt. Die Auszubildenden und Studierenden in unserer Studie wünschen sich eine familiäre Atmosphäre und von ihren Vorgesetzten eine Mischung aus fachlicher und fürsorglicher Führung. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass auch in Zeiten des zunehmenden technologischen Fortschritts gilt, was der chinesische Philosoph Laotse bereits vor mehr als 2000 Jahren wusste: „Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen“.

Literatur

- [1] **Bass, B. M. (1985):** Leadership and performance beyond expectations. New York.
- [2] **Freud, S. (1921):** Massenpsychologie und Ich-Analyse. Wien.
- [3] **Myers, K. K.; Sadaghiani, K. (2010):** Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. In: Journal of Business and Psychology, 25, S. 225-238.
- [4] **Pellegrini, E. K.; Scandura, T. A. (2008):** Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. In: Journal of Management, 34, S. 566-593.
- [5] **Schneewind, K. A. (2003):** „Freiheit in Grenzen“ –Begründung eines integrativen Medienkonzepts zur Stärkung elterlicher Erziehungskompetenzen. München.
- [6] **Strauss, A. L.; Corbin, J. M. (1996):** Grounded theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim.
- [7] **Twenge, J. M. (2010):** A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. In: Journal of Business and Psychology, 25, S. 201-210.
- [8] **Van Dierendonck, D. (2011):** Servant leadership: A review and synthesis. In: Journal of Management, 37, S. 1228-1261.

Autor/innen



Dr. **Jamie Gloor** forscht als Postdoktorandin an der Technischen Universität München zu Fragen der Führung, wobei ihre Schwerpunkte auf Geschlecht und Fürsorge liegen. Außerdem arbeitet sie als Dozentin für die Executive Education der TUM School of Management sowie als Vortragende im Bereich Führung und Diversität.

Kontakt: jamie.gloor@tum.de

Maik Krüger forscht, lehrt und promoviert am Institut für Soziologie der Ludwigs-Maximilians-Universität München zu den Schwerpunkten Care-, Geschlechter- und Jugendsoziologie sowie Gabe- und Reziprozitätstheorien. Das aktuelle Forschungsprojekt trägt den Titel „Heute nicht mehr, und wenn auf'm Land“-Vorstellungen junger Erwachsener (in Bayern) zur Gestaltung von Fürsorge“.

Kontakt: maik.krueger@soziologie.uni-muenchen.de

Dr. **Armin Pircher** Verdorfer forscht im Rahmen seiner Habilitation an der Technischen Universität München zu Fragen der Führung, wobei einer seiner Schwerpunkte auf Servant Leadership liegt. Außerdem engagiert er sich als Dozent im Weiterbildungsprogramm der TUM und für die Executive Education der TUM School of Management sowie als Trainer im Bereich Führung in Forschungseinrichtungen.

Kontakt: armin.pircher-verdorfer@tum.de