

Zeitgemäßes Management in Betrieben der Sozialwirtschaft

Wir leben in einer Werte-ver-rückten Welt und erleben einen enormen ökonomischen Wandel mit gewaltigen Herausforderungen. Unternehmen, auch Sozialunternehmen, richten sich ausschließlich darauf aus, effektiv und effizient zu sein. Führungskräfte kennen offensichtlich nur noch die zwei Begriffe Kosten- und Qualitätsmanagement, wobei letzteres immer mehr zur Mogelpackung verkommt: die Qualität verdoppeln, die Kosten halbieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dagegen sehnen sich nach menschlichen Werten und vermissen immer mehr die Auseinandersetzung mit fachlichen Inhalten. Sie wollen Begleiter von Menschen sein und hören von ihren Führungskräften nur noch Budget, Kostenreduzierung, Abbau von Personal, Effizienz, Rendite.

Die Unternehmenskultur 'geht immer mehr den Bach runter', weil bei den gegenwärtigen Veränderungsprozessen christliche und menschliche Werte der Rendite geopfert und kalte Managementmethoden der freien Wirtschaft Einzug halten. Wir brauchen keine Manager, die von der sozialen Arbeit nichts verstehen, nur noch in Kosten denken, Mitarbeiter entlassen, Fachkräfte gegen Hilfskräfte austauschen, neue Tarife für die bisher schon schwächste Gruppe von Mitarbeitern fordern. Denn Sozialmanager müssen nicht nur in Bilanzen, sondern vor allem in den Spiegel schauen können. Erneuerer sind gefragt, keine Sanierer. Sanierer haben nur rote Zahlen vor Augen, aber keine Menschen.

Warum eigentlich werden immer mehr Manager der sogenannten freien Wirtschaft in Sozialunternehmen eingestellt und als „Retter“ gefeiert? Doch nur deshalb, weil viele Träger die Entwicklung seit fast 20 Jahren verschlafen haben und nur auf die „Macher“ setzen und damit meist auf das „falsche Pferd“, wie einige Skandale belegen. Und wie sehen die Führungsqualitäten solcher Manager aus? Die repräsentative Befragung von 272 TOP-Führungskräften in Deutschland brachte es an den Tag: Sie fordern Mut, Flexibilität und Entscheidungsfreude - und bieten genau das Gegenteil - sie sind ängstlich, misstrauisch, glatt und angepasst, weder sensibel, noch team- oder projektorientiert, sie machen die Vorsicht zur Maxime, erklären Niederlagen und Fehler zum Tabu, stehen ständig unter Druck und unterdrücken so andere. Und noch etwas hat mich erschrocken: Auf die Frage: „Was braucht ein Manager unbedingt, wenn er Karriere machen will?“ wurde „ein positives Menschenbild“ nur einmal genannt, ebenso ein „intaktes soziales Umfeld“. Wenn solche Manager immer mehr die Führungspositionen in Sozialunternehmen besetzen, darf man sich über die negativen Entwicklungen im sozialen Sektor nicht wundern. Und diese „feine Gesellschaft“ soll die soziale Arbeit retten?

Christliche Sozialunternehmen haben daher stärker denn je die Chance, ihren eigenen Weg zu finden und zu gestalten, wenn sie ihre Verantwortung mit ethischen und christlichen Grundsätzen wirklich leben, wenn sie ein Gleichgewicht schaffen zwischen Professionalität, gesicherter Fachlichkeit, ethischen und christlichen Grundsätzen, und einem verantwortungsbewussten Einsatz aller Ressourcen. Nicht die Sozialunternehmen können dann von der freien Wirtschaft lernen, sondern die marktwirtschaftlichen Betriebe von Sozialunternehmen.

Hierzu ist aber mehr erforderlich als nur der Griff in die 'Mottenkiste' des Kostenmanagement oder anderer 'Patentrezepte'. Was haben denn die Rezepte wie Lean-Management, Reengineering, Total-Quality-Management, Kostenmanagement oder Outsourcing gebracht außer Stress bei Führungskräften, Ängsten bei Mitarbeitern um ihren Arbeitsplatz, Verlust an Motivation und Orientierung, Verlust an Glaubwürdigkeit,

Abbau an Arbeitsplätzen und im Zuge dieser Entwicklung Identitätsverluste mit dem Unternehmen sowie der Arbeit und damit Verlagerung des Engagements in die Freizeit. Und diese sogenannten Patentrezepte halten nun Einzug in die Sozialunternehmen. Das gestörte Gleichgewicht ist vorprogrammiert und zeigt schon seine Auswirkungen. Warum lassen wir die Globalisierung „einer solchen paranoiden Unternehmenskultur“ eigentlich zu? Warum zeigen die Sozialunternehmen den übrigen Betrieben nicht, wie es besser gemacht werden kann?

Neue Führung ist not-wendig

Nicht zeitgemäßes Management, sondern neue Führung ist also not-wendig, um die derzeitige Not zu wenden. Gefragt sind Visionen, Innovation, Qualität, Offenheit, Transparenz, Einmaligkeit und Menschlichkeit. Es gilt vor allem, den Menschen wirklich in den Mittelpunkt zu stellen und nicht nur davon zu reden, denn die Mitarbeitenden sind das kostbarste Vermögen eines Unternehmens. Eine neue Qualität der Führung ist gefragt.

Ethik und Menschlichkeit müssen auf dem Weg ins 21. Jahrhundert den Nährboden für notwendige Veränderungen bilden. Der Humus hierfür ist eine andere Unternehmenskultur mit offener Kommunikation und umfassender Information, mit klaren Zielen und Verantwortungsbereichen, mit Vertrauen, Freiräumen und Beteiligung am Erfolg. Hierfür muss in den Köpfen und Herzen der Führenden, ja aller Mitarbeitenden, mächtig aufgeräumt werden.

Leider haben viele Träger und leitenden Mitarbeitenden seit 20 Jahren eine defensive Einstellung gepflegt, nur ja nichts in Frage stellen zu wollen; nur zu bewahren und Neuerungen zu ignorieren. Darüber haben sie es versäumt, längst notwendige Reformen in Bezug auf Organisation, Strukturen und Führungsverständnis anzugehen. Diese Trägheit rächt sich heute bitter. Die enormen Probleme vieler Sozialunternehmen allein auf die geänderte Sozialgesetzgebung zu schieben, ist zu einfach.

Die augenblickliche Organisations-Situation hat K. Bleicher sehr schön auf den Punkt gebracht: *„Wir arbeiten in Strukturen von gestern, mit Methoden von heute an Problemen von morgen, vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von gestern gebaut haben und das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr erleben wollen.“*

Es macht aber wenig Sinn, nur auf die Politik oder die Strukturen zu schimpfen. Diese werden von Trägern und Führenden häufig genug als Alibi benutzt, um nur keine Veränderungen umzusetzen. Denn ein Träger ist auch und gerade für Strukturen verantwortlich. Haben nicht Träger und ihre Verbände selbst dazu beigetragen, dass der Druck der Kostenträger auf die Sozialunternehmen immer größer wird? Dubiose Finanzierungen, schlechter Ruf vieler Häuser, träges Management und auch Misswirtschaft haben dazu geführt, dass das Vertrauen in die Fachlichkeit, in die Wirtschaftlichkeit und in die Effektivität der sozialen Dienstleistungen Schaden genommen hat oder als Argument für restriktive Maßnahmen benutzt wird.

Wer jetzt nicht schnell handelt, wer immer noch abwartet oder glaubt, die Probleme auszusitzen zu können, der gefährdet die Existenz des Sozialunternehmens, der nimmt in Kauf, dass notwendige Angebote und Arbeitsplätze vernichtet werden. Allerdings ist nicht Aktivismus gefragt. Es gilt neue Konzepte zu entwickeln, die Qualität zu verbessern, Organisationsabläufe überprüfen, Ressourcen zu finden und ein effizientes Kostenmanagement zu betreiben, und nicht etwa den Mangel zu verwalten. So bieten sich Gestaltungsspielräume, die dazu führen können, dass Leistungen nicht abgebaut werden müssen, weil sie kostengünstiger angeboten werden können und die Qualität nachgewiesen werden kann. Wer fachlich gute Angebote macht, diese mit Überzeugungskraft vertritt, sie gut organisiert

und sie zu einem angemessenen Preis anbietet, der wird nicht nur überleben, sondern der wird am besten helfen – nämlich anderen und sich.

Sozialunternehmen sind lebendige Organismen und brauchen daher Luft zum Atmen. Doch genau dieses notwendige Lebenselixier würgt das Management ab durch Kostenmanagement und andere Systeme oder Richtlinien, die leider die wichtigste Triebfeder menschlichen Handelns einklemmen, nämlich die Begeisterung. Begeisterung hat etwas mit Geist zu tun. Doch hieran mangelt es häufig. Stattdessen wird Geist durch Geld ersetzt. Und so bietet das alte Denksystem hierfür natürlich auch eine rationale Lösung an. Sie heißt Motivation und kommt in Form von Anreizsystemen (Incentives) daher. Unzählige Seminare zur Mitarbeitermotivation werden angeboten und besucht. In den Stellenanzeigen lesen Sie permanent: „Sie sind bei uns richtig, wenn Sie Mitarbeiterinnen motivieren können“. Das scheint ja auch dringend erforderlich, wenn Untersuchungen bestätigen, dass weit über 50 % der Mitarbeitenden demotiviert oder bereits in die innere Kündigung gegangen sind. Viele haben in ihrem Arbeitsfeld resigniert, weil sie immer wieder erleben müssen, dass sie nicht oder nur selten etwas bewegen können. Zudem wird überdurchschnittliches Engagement selten honoriert.

Die Mobilisierung des Mitarbeiterpotentials ist hierbei der entscheidende Erfolgsfaktor. Unser kostbarstes Vermögen sind die Mitarbeitenden. Unser wichtigster Rohstoff "ist die Bereitschaft zum Mitmachen". Leider bleibt der Arbeitsplatz oft ein initiativ leerer Raum. Wir fordern und fördern nicht konsequent die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Viele Mitarbeitenden sind abgetaucht, haben in Folge der Entmündigung durch Träger und Führende verlernt, Verantwortung für sich, ihre Motivation und ihre Leistung zu übernehmen. Dienst nach Vorschrift. Diese Krise kann nicht mit den alten Rezepten bekämpft werden: Auch die neuen Managementkonzepte mit ihren Botschaften: Freiräume, flache Hierarchien, Entbürokratisierung, Dezentralisierung, autonome Arbeitsgruppen u. a., können nur greifen, wenn sich die Einstellungen der Menschen ändern.

Elemente neuer Führung

Hier ist neue Führung notwendig, die Orientierung gibt, einen Weg zeigt, den man selber geht, den andere Menschen gerne mitgehen, der begeistert und Räume schafft, ein Entscheidung zwischen Managen und Führen, zwischen Angst und Vertrauen, zwischen Führungstechnik und Authentizität, zwischen Quantität und Qualität, zwischen Unterdrückung und Gleichwertigkeit, letztendlich zwischen Macht und Liebe.

Die Unternehmensphilosophie gibt Orientierung

Basis für neue Führung ist eine Unternehmensphilosophie, die das Selbstverständnis zum Ausdruck bringt, das, wofür das Unternehmen steht, seine ethischen Überzeugungen. Dieses Unternehmensleitbild gibt den Mitarbeitenden Orientierung in diesen sich schnell verändernden Zeiten bei veränderten Rahmenbedingungen, legitimiert die Mitarbeiter und die Führenden nach innen und nach außen, erhöht die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, macht den Nutzen der Leistung des Unternehmens für den Kunden und den Beitrag des einzelnen Mitarbeiters verständlich, vermittelt eine Zukunftsvision und wirkt daher motivierend.

Mit Zielen wird die Arbeit überprüfbar

Doch was nutzt ein Leitbild, wenn nicht unabdingbar aus dem Leitbild konkret messbare Ziele abgeleitet werden. Nur so ergibt sich eine Verbindlichkeit des Tuns für Träger, Leistung und Mitarbeitende; Arbeit wird transparent, Veränderungen werden nicht nur beabsichtigt, sondern auch durchgeführt und ihre Ergebnisse am Ende des Jahres auch überprüfbar und sichtbar.

Dabei ist wichtig, die derzeitigen aktuellen Ziele Kundenzufriedenheit, Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung, Kostenmanagement, Mitarbeiterzufriedenheit, Ethik und für Einrichtungen von Diakonie und Caritas die christliche Begleitung, parallel zu verfolgen. Sozialunternehmen, die sich ausschließlich auf Kostenkontrolle konzentrieren, weisen nicht zwangsläufig eine gute Leistungsqualität auf. Das Gegenteil ist der Fall: Unternehmen, die qualitativ hochwertige Leistungen mit motivierten und zufriedenen Mitarbeitenden anbieten, haben auch ihre Kosten im Griff.

Eine verbindliche Organisationsstruktur bringt Entlastung

Ein Leitbild kann nur gelebt und eine Zielsetzung nur erfüllt werden, wenn es eine verbindliche aber flexible Organisationsstruktur gibt, nämlich eine Aufbau- und Ablauforganisation. Leistungs- und Aufgabenbereiche müssen klar definiert werden, für die Mitarbeitenden sind Anforderungsprofile und Verantwortungsbereiche zu erarbeiten. Leider geht immer noch in vielen Sozialunternehmen ohne eine klare und verbindliche Organisation viel Zeit und Kraft verloren in unnützen Auseinandersetzungen, wer für was zuständig ist. Der Dienst ist belastend. Gute Organisation und Führung bringen Entlastung. Die Organisationsstruktur hat daher dienenden Charakter.

Die Organisationsstruktur muss also Werte, Vision und Ziele unterstützen und nicht erschlagen. Eine starre, hierarchische Struktur lähmt Motivation und Initiative. Daher wird es in Zukunft noch wichtiger sein, statt in Strukturen in Prozessen zu denken.

Vertrauenskultur: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Der Satz „*Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser*“, scheint immer noch zu den Grundüberzeugungen der meisten Manager zu gehören, leider auch in sozialen und christlichen Unternehmen. Man nennt es dort „gesundes Misstrauen“. Entsprechend verhalten sie sich und zerstören so das kostbare Gut 'Selbstmotivation'. Denn einer der sichersten Wege zur Demotivierung und damit Frustration der Mitarbeitenden ist Fremdkontrolle.

Warum drehen wir nicht diesen schrecklichen Satz aus der Leninzeit um und leben ihn neu: Kontrolle im Sinne von Kontrolle der Arbeitsergebnisse und Selbstkontrolle ist gut und wichtig, doch Vertrauen ist tausendmal besser. Wer alles kontrollieren will, dessen Unternehmen gerät mit Sicherheit außer Kontrolle, weil zwar Fehler verhindert werden aber die Energie darauf verwendet wird, die Kontrolle zu umgehen. So wird kreatives Leben und Arbeiten verhindert. Dabei gehören Fehler zu unserem Leben. Wir alle machen Fehler, dürfen Fehler machen. Nur wer Fehler macht, kann lernen, zu seinen Fehlern zu stehen und lernt aus ihnen.

Dem Erfolg gehen immer auch Fehlschritte voraus. Deshalb sollten wir Fehlern gegenüber tolerant eingestellt sein und Misserfolge als Vorstufe zum Erfolg ansehen. Damit ja keine Fehler gemacht werden, bauen wir Systeme auf: ISO 9000, Orga-Richtlinien, Anweisungen, Standards, Zeiterfassungssysteme u. a., das sind „Käfige und Särge, die dem Unternehmen und den Menschen Lebenskraft entziehen“ und Kreativität verhindern.

Kommunikation wird daher zum Erfolgsfaktor Nr. 1

Entscheidend wird künftig sein, wie der Prozess des Zusammenwirkens von Menschen gestaltet wird. „Die Kunst der Unternehmensführung wird sich also verlagern vom rein rationalen Entscheidungsprozess hin zu einem zwischenmenschlichen Konsensprozess.“ Hierfür aber ist eine grundlegende Änderung des Verhaltens und der Kommunikation von Führungskräften und Mitarbeitenden notwendig.

Neue Führung ist ohne Kommunikation undenkbar, aber nur von Mensch zu Mensch, nicht per Rundschreiben oder Aktenvermerk. Kommunikation, vom Lateinischen „communicare“, im Sinne von gemeinsam und miteinander wird zu einer der wichtigsten Führungsaufgaben, zu einem Erfolgsfaktor für das Management. Wer nicht mit den Menschen reden kann, wer nicht mit sich reden lässt, hat dann auch bald nichts mehr zu sagen, hat seine Führungskompetenz verwirkt. Wer nicht gelernt hat zu kommunizieren, kann auch nichts rüberbringen.

Führungsqualitäten – Fachkompetenz reicht nicht aus

Die erfolgreiche Führungskraft wird in Zukunft mehr an ihren Führungsqualitäten gemessen und weniger an der Bewältigung von fachlichen Aufgaben. Glaubwürdige Persönlichkeiten sind gefragt, die offen, ehrlich, verlässlich, verantwortungsbewusst, fair und authentisch sind. Und wahrhaftig: Wer diese Eigenschaften hat, gewinnt die Herzen der Mitarbeitenden und das Vertrauen der Kunden. Wer sie nicht besitzt, erzeugt Widerstände. Viele Führungskräfte scheinen allerdings immer noch der Meinung zu sein, dass sie keine besseren Führungsqualitäten nötig hätten, sondern bessere Mitarbeitende.

Die Auswahl von Führungskräften ist mit die wichtigste Managemententscheidung überhaupt. Diese Entscheidungen müssen daher regelmäßig und grundsätzlich überprüft werden, und sie müssen bei Bedarf auch zu revidieren sein. Wenn an der Spitze ein Neurotiker sitzt, dann wird er nicht dadurch geheilt, dass Mitarbeitende „ausgetauscht“ werden. Hier werden Mitarbeitende krank, weil sie gekränkt werden. Dabei können nur zufriedene Mitarbeitende auch gute Gastgeber sein.

Die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft ist also die Achillesferse der Arbeitszufriedenheit. Hier wird über Motivation entschieden. Wenn die Beziehung zum Führenden stimmt, sind die Mitarbeitenden aller Erfahrung nach bereit, mit vielen Problemen und Widrigkeiten im Unternehmen zu leben.

Führungsinstrumente unterstützen

Erfolgreiche Führung wird neue Spielregeln einführen: Wettbewerb schaffen, die Basis stärken und Vereinbarungen treffen. Die Chancen des internen und externen Wettbewerbs werden genutzt, die Häuser mit ihren betrieblichen Zahlen und fachlichen Zielen zu vergleichen. Der Wettbewerb stößt Organisationsentwicklungsprozesse an, weil Fragen gestellt und eine Lösungsvielfalt ermöglicht werden.

Die Kompetenz der Basis wird gestärkt, wenn das Konzept von teilautonomen Organisationseinheiten verwirklicht und so der Raum für selbstbestimmtes Arbeiten der Mitarbeitenden in Teams geschaffen wird. Im Rahmen des „Contracting“ trifft das Sozialunternehmen mit Kunden sowie internen und externen Partnern Vereinbarungen über zu erbringende Leistungen und Qualitätsanforderungen. Auch mit den Mitarbeitenden werden über Zielvereinbarungsgespräche verbindliche Absprachen getroffen und die Ergebnisse am Ende des Jahres überprüft.

Budgets, Benchmarking, Qualitätsanalysen u. a. werden genutzt zur Optimierung der Personal- und Sachkosten sowie der Qualitätsentwicklung. Die Qualität der Arbeit wird regelmäßig überprüft. Intern gemessen wird die Zufriedenheit der im Haus lebenden alten Menschen, Patienten, Mieter, Gäste, Angehörigen, der ehrenamtlich und hauptberuflich Mitarbeitenden sowie die Zusammenarbeit mit den Partnern. Externe Qualitätsprüfungen ergänzen das Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens und geben Hinweise auf erforderliche Veränderungen. Gute Arbeit und besondere Leistungen werden sichtbar. Sie müssen allerdings auch über ein leistungs- und ergebnisorientiertes Vergütungssystem honoriert werden können.

Bei neuer Führung steht also nicht mehr an erster Stelle, Arbeit vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Mitarbeitenden ihre Aufgaben selbständig, selbstbestimmt, eigenverantwortlich und effizient sowie mit Freude erfüllen zu können. Denn Führung ist letztendlich eine Dienstleistung, die der Führende den Mitarbeitenden schuldet; denn die Kunden der Führungskraft sind die Mitarbeitenden.

Ausdruck eines solchen Führungsverständnisses ist auch die Flexibilisierung der Arbeitszeit als Zeichen des Vertrauens und als Voraussetzung für selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten, das sich weiter positiv auf Motivation und Arbeitszufriedenheit auswirken wird. Auch hier setzen erfolgreiche Träger in der heutigen Zeit der Misstrauenskultur und des Regelungsbedürfnisses auf neue Akzente.

In solch einem Führungs- und Organisationskonzept, das nicht nur auf dem Papier steht, sondern auch gelebt wird, weiß sich die Mitarbeiterin vom Träger getragen. Denn nur dort wo sich die Mitarbeitenden vom Träger wirklich getragen wissen, können sie sich entfalten und weiterentwickeln.

Ziel professioneller neuer Führung muss es sein, ethische wie christliche Grundsätze und fachliche Kompetenzen mit Managementfähigkeiten so zu verknüpfen, dass es besser gelingt, das Bestmögliche im Dienst für die Menschen und die Gesellschaft zu leisten.

Ich bin sicher, dass christliche Unternehmen auf dem Weg in die Zukunft die besten „Marktchancen und Wettbewerbsvorteile“ haben, - gerade in diesen Zeiten des Werteverlustes - wenn sie die Zukunft selbst gestalten und vor allem ihr Profil glaubwürdig und überzeugend leben. Und ich bin überzeugt von der Kraft einer neuen Führung, der Liebe zu den Mitmenschen und der aus ihr wachsenden Energie als Erfolgsfaktor einer neuen lebenswelt- und lebenswertorientierten Unternehmenskultur. Mehr Engagement durch mehr Vertrauen, mehr Motivation durch mehr Beteiligung und mehr Leistung durch mehr Menschlichkeit.

Ein Sozialunternehmen ist ohne Wirtschaftlichkeit nicht zu halten, doch ohne Menschlichkeit ist es in ihm nicht auszuhalten.

GF - 20. Januar 2000

Literatur:

- Heister, Werner Dienstleistungsmanagement in
Non-Profit-Organisationen
in: M. Beck (Hrsg.) Handbuch
Sozialmanagement, 1998

- Lukas, Andreas Abschied von der Reparaturkultur
Gabler-Verlag 1995

- Martin, Manfred Das neue Management
Pörner, Gabi Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig 1994

- Staute, Jörg Das Ende der Unternehmenskultur
Campus-Verlag 1997

- Stoffer, Franz J. Sozialmanagement 2000 –*zwischen Mensch und Profit-*
Medienwerkstatt, Overath