

Bd 3
Diakonie der Gegenwart

„Führung in der Diakonie“

**(Eckehard Herwig-Stenzel, Andreas Lüttig,
Martin Sauer, Norbert Ammermann)**

Inhalt

1. Gibt es einen ‚diakonischen Führungsstil‘? - Oder ist die Frage danach schon veraltet? (Martin Sauer)	3
2. Bei uns ist der Mensch Mittel. Punkt (Eckehard Herwig-Stenzel).....	15
3. Führungskonzept (Eckehard Herwig-Stenzel)	23
4. Führung in der Unternehmensgruppe Ev. Johanneswerk (Eckehard Herwig-Stenzel)	35
5. Emotionsarbeit als wichtiger Bestandteil der Mitarbeiterführung (Andreas Lüttig).....	43
6. Sanktionen im Führungshandeln: Motivationskiller oder notwendige Intervention? (Andreas Lüttig)	49
7. Wertemanagement als Führungsaufgabe - Anmerkungen zu Markus Breitscheidels Buch „Abgezockt und Totgepflegt“ (Andreas Lüttig)	59
8. Steuerungsinstrumente eines Diakonischen Profils (Norbert Ammermann).....	73
9. Führungsethik (Norbert Ammermann)	91

Der vorliegende 3. Band der Reihe „Diakonie der Gegenwart“ greift Fragen von Führung in der Diakonischen Arbeit auf. Diakonische Führungsmodelle müssen Marktbedingungen, Kunden- und Mitarbeiterinteressen in ein aus dem Evangelium verantworteten Verhältnis setzen. Diesem Selbstanspruch in einer globalisierten Gesellschaft nachzukommen, verlangt eine besondere Reflexion der Fragen nach richtiger Führung, Mitarbeiterverständnis und Führungsethik. Die Autoren dieses Bandes sind in unterschiedlichsten Funktionen im Johanneswerk tätig und haben relevante Sichtweisen in diesem Band zusammengestellt.

PD Dr. Udo Krolzik

Vorsitzender des Vorstandes Ev. Johanneswerk

Ostern 2006

1. Gibt es einen ‚diakonischen Führungsstil‘? - Oder ist die Frage danach schon veraltet? (Martin Sauer)

„Die Wertschöpfung steckt in den Köpfen unserer Mitarbeiter.“ (Füser (2001), 211)

Über Führungsstil (oder Führungsverhalten) zu reden, ist ein wenig unmodern geworden. ‚Führungsstil‘ – das klingt nach den Diskussionen der 70er und 80er Jahre des letzten Jahrhunderts, erinnert an Zeiten, in denen es zumindest im sozialen Bereich eher um Ideen und Ideale als um handfeste ökonomische Zwänge ging. Aktueller und spannender als die Frage nach dem ‚richtigen‘ Führungsverhalten oder einen ‚diakonischen Führungsstil‘ ist heute die, welche Management-Methoden und -Instrumente aus dem reichhaltigen und sich ständig erneuernden Angebot der betriebswirtschaftlich orientierten Literatur wohl für den Sozial- und Gesundheitsbereich angemessen sind und übernommen werden sollten. In vielen aktuellen Beiträgen zur Führungsthematik, aber auch in Selbstdarstellungen von sozialen Unternehmen, findet sich der Begriff ‚Führungsstil‘ nicht (mehr).

Spricht man dagegen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der berühmten ‚Basis‘, reden sie häufig sehr schnell vom ‚guten‘ oder ‚schlechten‘ Stil, in dem sie geführt werden. Mit der Aussage über das erlebte Führungsverhalten wird nicht selten das Urteil verbunden, ob man den eigenen Betrieb als ‚diakonisch‘ oder ‚nicht diakonisch‘ empfindet. Auch bei Bewerbungen um Führungsaufgaben auf der unteren und mittleren Ebene wird die Frage nach dem eigenen Führungsstil noch gestellt. Ich möchte daher im Folgenden dieser Frage, die in der Praxis offensichtlich eine größere Bedeutung spielt als in der aktuellen Literatur, nachgehen, die Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte nachzeichnen und abschließend reflektieren, ob es so etwas wie einen ‚diakonischen Führungsstil‘ geben kann.

Kurz zur Begrifflichkeit: Unter *Führungsverhalten* werden alle Verhaltensweisen einer Person verstanden, „die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung von Aufgaben in oder mit einer Aufgabensituation fokussiert sind“. Als *Führungsstil* wird dagegen die *Art und Weise* verstanden, „in der Führungskräfte sich ihren Mitarbeitern innerhalb von Bandbreiten relativ konsistent und wiederkehrend gegenüber verhalten, d.h. ihre Führungsfunktion ausüben“ (Becker 2002, 219). Dabei handelt es sich um „ein zeitlich relativ überdauerndes und in Bezug auf verschiedene Situationen konstantes Führungsverhalten“ (ebd.) eines *hierarchisch* Vorgesetzten.

1.1. Führungsstil-Forschung

Die Frage, wie man erfolgreich führt, hat Menschen schon seit Jahrtausenden beschäftigt; schon die ‚alten Griechen‘ und Römer haben darüber philosophiert, wie ein Gemeinwesen erfolgreich geleitet werden kann und was das denn wohl für Menschen (Männer!) sein sollten, die für das Führungsgeschäft besonders geeignet sind. Die wissenschaftliche Beschäftigung

mit dem Führen von Wirtschaftsbetrieben begann Anfang des 20. Jahrhunderts. Führungstheorien befassen sich u.a. mit folgenden Fragen:

Durch welche Qualitäten (Eigenschaften) oder Verhaltensweisen wird man Führer?

Wodurch bleibt man Führer?

Welches Verhalten zeigen erfolgreiche Führer?

Warum wird ein Führer von den Geführten akzeptiert (oder auch nicht)?

Wie reagieren die Geführten auf das Führungsverhalten?

Welches Führungsverhalten bewirkt die größte Leistungsbereitschaft?

Die innerhalb eines Jahrhunderts entstandenen Ansätze, empirischen Ergebnisse und Theorien sind inzwischen nahezu unüberschaubar und schwer zu systematisieren. Grob lassen sie sich folgendermaßen kategorisieren:

	Eigenschaftstheorien	Verhaltenstheorien
universelle Führungstheorien	universelle Eigenschaftstheorien (z.B. frühe Theorieansätze, Eigenschaftsdiagnostik, Assessment-Verfahren; Typenlehre, Theorien zum Unterschied zwischen Management und Führung)	universelle Verhaltenstheorien (z.B. Beziehungs-/ Aufgabenorientierung; Ohio-State-Studien; Grid-Modell; transformationale Führung, Management-Konferenz nach Gordon...)
situative Führungstheorien	situative Eigenschaftstheorien (z.B. Kontingenztheorie)	situative Verhaltenstheorien (z.B. Kontinuum-Theorie; klass. Führungsstil-Theorien; situative Reifegrad-Theorie, normatives Entscheidungsmodell)

(vgl. Steyrer (1996), 156f)

Über viele Jahrhunderte - von Plato über Machiavelli bis zu S.Freud - überwog die Auffassung, das bestimmte *Eigenschaften und Fähigkeiten* dafür prädestinieren, erfolgreich Menschen zu führen. Teilweise eher vorbewusst ist diese Meinung immer noch weit verbreitet; viele Anforderungsprofile und Auswahlkriterien für leitende Mitarbeiter/innen geben darüber Auskunft. Als ‚Alltagstheorie‘ sind universelle Eigenschaftstheorien einfach und einleuchtend und entsprechen tradierten Denkgewohnheiten. Empirische Untersuchungen haben allerdings die Gültigkeit von Eigenschaftstheorien ganz überwiegend nicht bestätigen können.

Die intensivere Beschäftigung mit *Verhaltenstheorien* und speziell mit der Frage nach der Wirksamkeit und Effektivität von unterschiedlichen Führungsstilen begann in den 30-er Jahren des letzten Jahrhunderts, nicht zuletzt unter dem Eindruck der Ereignisse im nationalsozialistischen Deutschland durch deutsche Emigranten in den USA (Kurt Lewin u.a.). Die damals entwickelte Führungsstil Typologie – autoritäre Führung, demokratische Führung, Laissez-faire-Führung - (Lewin / Lippitt / White 1938-40, University of Iowa) hat die Diskussion über mehrere Jahrzehnte bestimmt, wenn auch die ersten Experimente in einem Setting stattfanden (Jugendgruppen bei Bastelarbeiten bzw. im Ferienlager), die eine Übertragung auf

Wirtschaftsbetriebe nur sehr bedingt zulassen. Diese sog. Iowa-Experimente sind der historische Ausgangspunkt der gesamten empirischen Führungsforschung geworden. Als Mitte der 80-er Jahre im Evangelischen Johanneswerk eine breite Debatte um den zukünftigen Führungsstil begann – weg vom autoritären und hin zum demokratischen bzw. sozialintegrativen Stil -, wurde ein Dokumentarfilm gezeigt, in dem die Iowa-Studien mit einer Kindergarten-Gruppe wiederholt worden war. Wegen der historischen Bedeutung möchte ich die Ergebnisse dieser Studien kurz darstellen:

Als ‚*autoritäres* Führungsverhalten (oder ‚*autoritärer Führungsstil*‘) wird ein Verhalten bezeichnet, bei dem der Vorgesetzte allein Entscheidungen trifft, diese seinen Mitarbeitern ankündigt und von ihnen unbedingten Gehorsam bei der Ausführung erwartet. Basis dieser Alleinherrschaft ist primär seine Machtstellung (Positionsmacht) . Er kontrolliert die Erfüllung der Aufgaben so oft wie möglich. Seine Entscheidungen und Anordnungen bedürfen nicht der Begründung. Persönliche Belange seiner Mitarbeiter interessieren ihn wenig und auch die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden haben für ihn keine große Bedeutung.

Eine Variante dieses Stils ist der ‚*patriarchale* Führungsstil‘, der besonders in Familienbetrieben, bei Betrieben in der Pionierphase und in kirchlichen Einrichtungen zu finden ist. Das Führungsverhalten des Patriarchen ist ebenfalls autoritär; der Patriarch unterhält aber ‚*väterliche*‘, beschützende und umsorgende Beziehungen zu seinen Mitarbeitern und unterstützt sie in persönlichen Belangen. (Als weitere Variante gibt es den ‚*matriarchalen*‘ Stil.)

Das *demokratische* oder *sozialintegrative* Verhalten zielt darauf, den Mitarbeitenden weitestgehende Mitbestimmung einzuräumen (bis dahin, dass der Vorgesetzte sich als gleichberechtigtes Mitglied in einer Arbeitsgruppe versteht). Nicht der Vorgesetzte, sondern die Arbeitsgruppe bzw. Vorgesetzter und Mitarbeiter gemeinsam suchen nach Lösungsmöglichkeiten für anstehende Probleme, Entscheidungen werden im Konsens oder mehrheitlich gefällt. Nicht Status oder Position spielen eine Rolle, sondern Wissen und Überzeugungsfähigkeit. Kontrolle findet als Selbstkontrolle statt.

Ein dritter Stil wird als *Laissez-faire*-Verhalten beschrieben. Hier gibt der Vorgesetzte weder klare Anweisungen noch übt er Kontrolle aus, er lässt ‚es‘ einfach laufen und hat weder großes Interesse an den Arbeitsergebnissen noch an den Mitarbeitenden. Es handelt sich hierbei allerdings nicht um einen Führungsstil im eigentlichen Sinn, da gar nicht geführt wird. In der Praxis ist er allerdings gar nicht so selten zu finden – oft in Verbindung mit ausgeprägten autoritären Anteilen.

Hinsichtlich der Arbeitsproduktivität zeigten sich weder der demokratische noch der autoritäre Führungsstil eindeutig überlegen. *Demokratisches Führungsverhalten* führte aber durchweg zu positiveren Einstellungen der Gruppenmitglieder gegenüber dem Führer als autoritäres Verhalten. Der Gruppenzusammenhalt war unter der autoritären Führung wesentlich schwächer ausgeprägt als in demokratisch geführten Gruppen, die darüber hinaus eine höhere Beständigkeit, Qualität und Originalität in der Arbeit aufwiesen. *Autoritär geführte Gruppen*

erbrachten dagegen tendenziell quantitativ höhere Leistungen, insbesondere während eines kürzeren Zeitraumes. Auf längere Sicht dagegen zeigten sich beim sozial-integrativen / demokratischen Führungsverhalten positive Auswirkungen im Blick auf Einsatzbereitschaft, Loyalität und Engagement der Mitarbeiter. Unter Laissez-faire-Bedingungen waren die Gruppen sowohl weniger leistungseffizient als auch unzufriedener als bei demokratischer Führung (vgl. dazu z.B. Becker (2002), 273ff).

Eine Weiterentwicklung dieses Ansatzes findet sich in der sog. Kontinuums-Theorie von Tannenbaum und Schmidt, bei der auf einer 7-stufigen Skala ein Kontinuum des Autoritätsgebrauchs durch den Vorgesetzten über patriarchalisch, beratend, konsultativ, partizipativ, delegativ bis zum Freiraum für die Mitarbeiter reicht. Da bei diesem Führungsmodell nur eine einzige Dimension, nämlich die der Entscheidungsbeteiligung, betrachtet wird, wird dieser Ansatz auch als *eindimensional* bezeichnet.

Ende der 40-er Jahre entwickelte ein interdisziplinäres Forscherteam an der Ohio State University ein wesentlich komplexeres Instrument zur Kategorisierung von Führungsverhalten. Aus ursprünglich etwa 150 Beobachtungskriterien wurden schließlich zwei zentrale Faktoren entwickelt: *Beziehungsorientierung* (zu erkennen z.B. an: ‚Er ist freundlich und man hat leicht Zugang zu ihm‘; ‚Er zeigt Anerkennung, wenn einer gute Arbeit leistet.‘) und *Aufgabenorientierung* (charakterisierend z.B. ‚Er legt Wert darauf, dass Termine genau eingehalten werden.‘; ‚Er weist seinen unterstellten Mitarbeitern spezifische Arbeitsaufgaben zu.‘). In den Studien zeigte sich, dass diese beiden Kategorien voneinander unabhängig auftreten. Trägt man sie auf ein Koordinatensystem ein mit den Ausprägungen niedrig bzw. hoch, ergeben sich vier Felder und damit 4 Führungsstile:

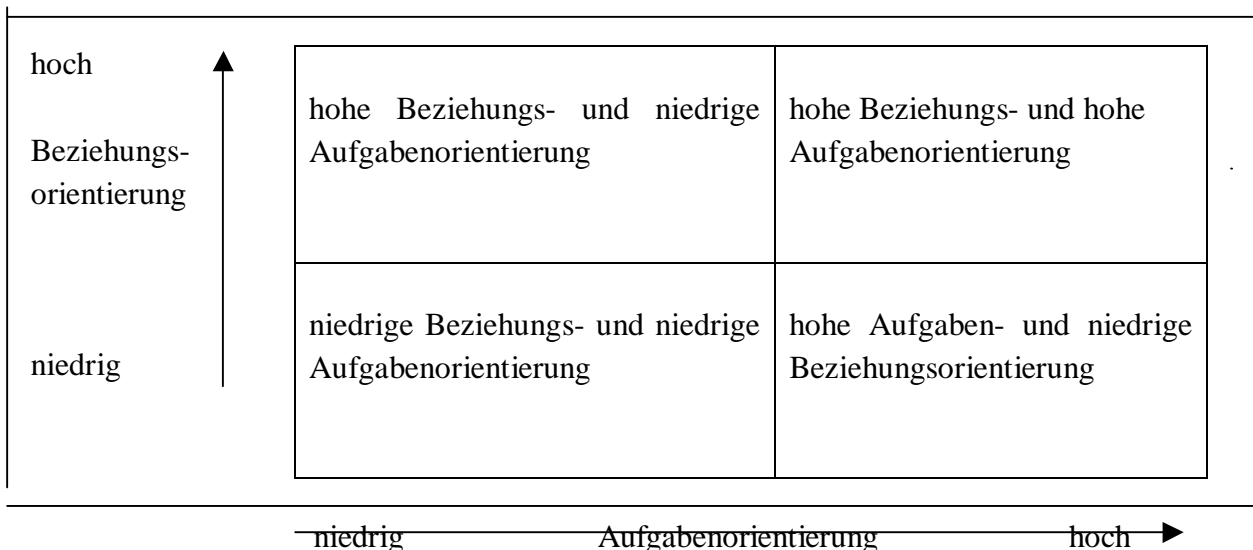


Abb.: Ohio State Leadership-Quadrant (aus: Steyrer (1996), 192)

Werden die Achsen der Koordinaten mit einer differenzierteren Skala versehen – etwa 1 bis 9 – ergibt sich ein Gitter mit 81 Feldern. In dem weit verbreiteten Modell von Blake und Mouton (1986), dem sog. Grid-Modell, werden davon 5 ausführlicher beschrieben und als Grund-

lage für praxisorientierte Führungsseminare genutzt (vgl. Steyrer 1996, 192ff; Becker 2002, 221). Als Ideal wird dabei ein Führungsverhalten nach 9,9 angestrebt: „Hier verbindet sich eine hohe Sach- mit einer hohen Menschenorientierung. Das 9,9-Verhalten ist ein zielorientierter Teamansatz. Der Manager versucht, qualitativ und quantitativ hochwertige Ergebnisse durch Mitwirkung, Mitsprache, Mitverantwortung, durch gemeinschaftlichen Einsatz und gemeinschaftliche Konfliktlösung zu erreichen.“ (Blake/Mouton 1986, 29f)

Auch in der sozialen Arbeit erhielt dieser Ansatz breite Beachtung und hohe Bedeutung. Nur wenig wurde dabei allerdings diskutiert, dass es sich bei der Dimension *Aufgabenorientierung* im Sozial- und Gesundheitswesen in der Regel nicht um klassische Produktions- oder Verwaltungstätigkeiten handelt, sondern um die Arbeit mit und an Menschen – Klienten, Patienten, Heimbewohner u.ä., deren Selbstbestimmungs- und -entfaltungsmöglichkeiten oft direkt von den Mitarbeitenden abhängen. So berechtigt auf der einen Seite der Ansatz ist, Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung in einem guten Gleichgewicht zu halten, so muss doch auf der anderen Seite immer kritisch hinterfragt werden, wie weit die Beachtung von Mitarbeiterinteressen – etwa in der Dienstplangestaltung – zu ethisch fragwürdigen Einschränkungen der Lebensmöglichkeiten von Klienten und Patienten führt.

Problematisch ist bei diesem Modell, dass es mit seiner Bevorzugung des Stiles 9,9 einen dezidiert normativen Charakter hat: Der Stil 9,9 gilt als einer, der in jedweder Führungssituation zum Erfolg führt. Dass sowohl die Menschen, die geführt werden, als auch die Situationen, in denen geführt wird, höchst unterschiedlich sein können, wird in diesem Konzept vernachlässigt.

1.2. Implizite Menschenbilder

Hintergrund des Ansatzes von Blake / Mouton u.a. ist die Festlegung auf ein von der humanistischen Psychologie beeinflusstes Menschenbild, in dem sich implizite Grundannahmen über die Natur des Menschen niederschlagen. Dabei werden zum Zweck der Komplexitätsreduktion die Vielzahl der vorkommenden Menschentypen auf wenige Grundformen reduziert.

Menschenbilder wirken im Führungsalltag sowohl unbewusst als auch bewusst; sie haben aber durchweg erhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung des eigenen Führungsstils. In der betriebswirtschaftlichen Diskussion werden insbesondere Modelle von zwei Autoren diskutiert: Arthur McGregor und Edgar H. Schein. McGregor unterscheidet idealtypisch das Gegensatzpaar X und Y. Nach der *Theorie X* haben Menschen eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versuchen, diese so weit wie möglich zu vermeiden. Daher müssen sie gesteuert, kontrolliert und unter Androhung von Strafen zu einem produktiven Beitrag für den Betrieb ‚motiviert‘ werden. Außerdem möchten Menschen nach der X-Theorie gerne geführt werden; sie vermeiden Verantwortung, haben wenig Ehrgeiz und wünschen sich u.a. in erster Linie Sicherheit. *Theorie Y* geht davon aus, dass Menschen keine angeborene Abneigung gegen Arbeit haben, sondern dass diese für sie eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein kann.

Identifizieren sie sich mit den Zielen des Betriebes, sind externe Kontrollen unnötig; sie üben Selbstkontrolle und Eigeninitiative aus, übernehmen gerne bei entsprechender Anleitung Verantwortung, sind verantwortungsbewusst und kreativ.

Schein unterscheidet 4 Grundtypen: (1) rational-economic man, der passiv ist und von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert und in erster Linie durch monetäre Anreize motiviert wird (das entspricht in etwa der Theorie X von McGregor). (2) social man, der vorwiegend durch soziale Beziehungen motiviert wird – auch als Folge der häufigen Sinnentleerung der Arbeit - und entsprechend durch die sozialen Normen seiner Arbeitsgruppe mehr als durch Vorgesetzte gelenkt und kontrolliert wird. (3) self-actualizing man: der nach Autonomie strebende, sich selbst motivierende und kontrollierende Mensch; dabei *können* Selbstverwirklichungs-Impulse und betriebliche Ziele übereinstimmen (entspricht in etwa der Theorie Y); (4) complex man: der wandlungsfähige, lernfähige, von der Situation und dem System abhängige Mensch, dessen Motive und Verhalten situationsabhängig sind.

Das Führungsmodell 9,9 entspricht in erster Linie dem Menschenbild nach der Y-Theorie und dem self-actualizing man. Dabei wird – sicher nicht ganz zu Unrecht! – von einer ‚sich selber erfüllenden Prophezeiung‘ ausgegangen: Wird Mitarbeitern und Führungskräften Vertrauen und Förderung entgegengebracht, so wächst die Wahrscheinlichkeit, dass diese auch verantwortungsbewusst und selbstständig reagieren und arbeiten. Etwas flapsig wird auch von der ‚Glückliche Kuh-Hypothese‘ gesprochen: Glückliche Kühe geben mehr Milch bzw. zufriedene Mitarbeiter leisten mehr (vgl. Heimerl-Wagner 1996, 553). Auf jeden Fall wird man davon ausgehen können, dass zwischen dem Menschenbild des Vorgesetzten und der Reaktion der Mitarbeitenden darauf durchaus Wechselwirkungen bestehen.

Allerdings zeigt das ‚wahre Leben‘, dass die – an sich ja recht sympathische - Theorie Y als Grundlage für Führungsverhalten nicht durchgängig gelten kann: Es gibt Mitarbeitende, die immer nach dem für sie einfachsten Weg suchen, die Arbeit auf andere abschieben, die die Wochenenden durch Krankschreibungen verlängern oder Gelder aus der Kasse veruntreuen; es gibt Teams, die mit sich selbst zufrieden sind und sich durch Patienten, Bewohner und Klienten nur gestört fühlen; es gibt Mitarbeiter, die mit ihren Gedanken meistens irgendwo, nur nicht bei der Arbeit sind usw. Auch das Menschenbild der biblisch-christlichen Tradition, auf das sich die Diakonie beruft, ist so eindeutig positiv nicht. Zwar wird der Mensch als ‚Ebenbild Gottes‘ gesehen, der damit die Potentialität zum ‚Guten‘ hat (zum Verantwortungsbewussten, Schöpferischen, dem Nächsten zugewandt Sein ...), aber auch die Schattenseiten, die Möglichkeit zum ‚Bösen‘, in sich trägt: Immer Gerechter und Sünder zugleich; göttliches Geschöpf, aber doch auf Gnade und Barmherzigkeit angewiesen.

1.3. Situative Reifegrad-Theorie

Die berechtigte Kritik, dass dieser zweidimensionale Ansatz die Unterschiedlichkeit von Menschen und Situationen nicht ausreichend berücksichtigt, nehmen Hersey und Blanchard

(1977) in ihrer ‚situativen Reifegrad-Theorie‘ auf, die von Blanchard und Zingarmi (1986) weiterentwickelt wurde. Die Autoren dieses später ‚mehrdimensional‘ genannten Ansatzes gehen einerseits von denselben Grundkategorien *Beziehungsorientierung* und *Aufgabenorientierung* aus wie die oben beschriebenen Ansätze. Allerdings können die sich daraus ergebenden 4 Grundstile ihrer Auffassung nach immer *sowohl effektiv als auch ineffektiv* sein, je nach Situation. Das soll in der folgenden Übersicht knapp dargestellt werden

Grundstil \rightleftarrows Wirkung \downarrow	Verfahrensorientierter Stil (1,1)	Beziehungsstil (1,9)	Aufgabenstil (9,1)	Integrativer Stil (9,9)
ineffektive Ausprägung	Laisser-faire; desinteressiert; verantwortungsscheu	gefälligkeitsorientiert; „Weichei“	autoritär; ‚geht über Leichen‘; überfordert, pocht auf Amtsautorität	Kompromissler, Lavierer; entscheidungs-scheu
effektive Ausprägung	an Strukturen u. Arbeitsabläufen orientiert (‚Bürokrat‘)	Förderer; entwicklungsorientiert	Macher; Experte; begeistert über Aufgabenorientierung und Sacherfolg	beteiligungsorientiert; Integrierer; partnerschaftl. Führung

(vgl. Rahn 1996, 46f)

Ob ein Stil ‚effektiv‘ ist, hängt nach diesem Ansatz im Wesentlichen davon ab, welchen *Reifegrad* (oder vielleicht besser: welchen Entwicklungsstand) die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben und ob vom Vorgesetzten der diesem Entwicklungsstand jeweils angemessene Stil angewendet wurde. Der Reifegrad oder Entwicklungsstand hängt wiederum von den beiden Faktoren *Kompetenz (Funktionsreife)* und *Engagement (psychologische Reife)* ab: „*Kompetenz* ergibt sich aus den Kenntnissen und Fertigkeiten, die jemand durch Ausbildung, Übung und Erfahrung erworben hat. *Engagement* ist eine Kombination aus Selbstvertrauen und Motivation. *Selbstvertrauen* ist der Maßstab dafür, wie selbstsicher jemand ist – wie weit er oder sie das Gefühl hat, eine Aufgabe ohne Aufsicht gut ausführen zu können. Die *Motivation* eines Mitarbeiters setzt sich zusammen aus dem Interesse, das er an der Aufgabe hat und der Begeisterung, mit der an die Aufgabe herangeht.“ (Blanchard/Zigarmi 1986, 51).

Aus der Kombination dieser Faktoren entwickeln die Autoren 4 Entwicklungsstufen:

E 1	E 2	E 3	E 4
wenig Kompetenz	einige Kompetenz	hohe Kompetenz	hohe Kompetenz
hohes Engagement	wenig Engagement	schwankendes Engagement	hohes Engagement

Diese Kombinationen von Kompetenz und Engagement erklären die Autoren – verkürzt dargestellt – wie folgt: Der neue Mitarbeiter (E 1) ist noch hoch motiviert, ihm fehlen aber noch die nötigen Kompetenzen, um seine Arbeit erfolgreich zu leisten; wachsen dann die Fähigkeiten und Kenntnisse (E 2), sinkt zugleich die Motivation und auch das Selbstvertrauen nach dem Motto: Je mehr ich kann, desto mehr erlebe ich auch, was ich nicht kann! Mitarbeiter auf den Stufen E 3 und E 4 haben die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten; in der Stufe E 3 fehlen aber entweder Selbstvertrauen oder Motivation bzw. sind nicht konstant vorhanden, während bei E 4 beides stabil vorhanden ist. Idealtypisch verläuft die Mitarbeiterentwicklung von E 1 über E 2 nach E 3 und mit etwas Geschick und Glück auch nach E 4.

Jeder Reifestufe ist nun ein spezifischer Führungsstil zugeordnet:

E 1	E 2	E 3	E 4
<p>autoritär: stark aufgaben-, wenig mitarbeiterbezogen; dirigieren = strukturieren, kontrollieren, supervidieren (,telling, what to do')</p>	<p>integrierend: stark aufgaben- und stark mitarbeiterbezogen; trainieren = strukturieren, kontrollieren, supervidieren + anerkennen, zuhören und fördern; überzeugen (,Selling')</p>	<p>partizipativ: stark mitarbeiter-, wenig aufgabenbezogen: unterstützen, ,sekundieren' = anerkennen, zuhören, fördern; beteiligen (,participating')</p>	<p>wenig mitarbeiter- und wenig aufgabenorientiert: delegieren = die Verantwortung für die Routine-Entscheidungen sind übertragen (,delegating')</p>

(vgl. Steyrer 1996, 208 ff; Becker aaO 216ff)

„Bei steigendem Reifegrad des Mitarbeiters, so die zentrale Idee, ist die Aufgabenorientierung zu reduzieren und die Mitarbeiterorientierung auszubauen. Wenn der Reifegrad die letzte Stufe erlangt hat, sollten sowohl Aufgaben- als auch Mitarbeiterorientierung zurückgenommen werden. Das Ziel der Führung liegt darin, einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess einzuleiten, an dessen Ende die Selbstständigkeit und –motivation des Mitarbeiters stehen. Treten dann erneut Engagement- bzw, Kompetenzprobleme auf, dann ist der Prozess von hinten wieder aufzurollen, indem zunächst mehr Hilfestellungen geboten werden und allmählich erneut die Direktivität gesteigert wird.“ (Steyrer aaO, 210).

Kritisch ist gegen diesen Ansatz einzuwenden, dass als einziger und ausschlaggebender Faktor zu Berücksichtigung der Situation der ‚Reifegrad‘, der Entwicklungsstand der Mitarbeiter angenommen wird. Auch fehlt eine inhaltliche Füllung des zentralen Begriffes ‚Effektivität‘. Der Vorschlag der situativ bedingten Stilflexibilität birgt die Gefahr in sich, dass jedes Führungsverhalten eines Vorgesetzten mit der Person des Mitarbeitenden begründet werden kann und damit die Gefahr der Willkür provoziert wird – ein Führungsstil nach Gutsherrenart, zu dem sicher kaum jemand zurück möchte (vgl. Speyrer 211; Becker, 223). Etwas künstlich und arg schematisch erscheint mir auch die Stufenfolge, die ein Mitarbeiter idealtypisch in seiner Entwicklung durchläuft. Ich halte die *Beschreibung* der Entwicklungsstufen für hilf-

reich, denke aber, dass ein Durchlaufen in dieser Reihenfolge nicht zwingend ist – Mitarbeiter können sich auch anders entwickeln, können in den Stufen E 1 oder E 2 stecken bleiben oder können regressiv auf frühere Entwicklungsstufen zurückfallen. Zum vorgeschlagenen Stil zu Entwicklungsstufe E 4 möchte ich anmerken, dass ich davon überzeugt bin, dass auch Mitarbeitende, denen ein hohes Maß an Selbstständigkeit delegiert wurde, positive, bestärkende oder auch kritische Rückmeldungen brauchen, wenn ihre Motivation nicht auf Dauer absinken soll und sie sich weiterhin den Ziele des Betriebs verpflichtet fühlen sollen.

Ich kann diesem Modell trotzdem eine Menge abgewinnen. Der Einwand, dass mit dem ‚Reifegrad‘ nur *eine* situative Variable berücksichtigt wird, ist sicher nicht unberechtigt. Trotzdem denke ich, dass mit der Aufschlüsselung dieses Aspektes in Kompetenz, Selbstvertrauen und Motivation zentrale Aspekte in den Blick genommen werden. Bei der Einbeziehung weiterer situativer Faktoren – wie bei den sog. vieldimensionalen Ansätzen –, wird es immer schwieriger, daraus ein praktizierbares, konsistentes und jeweils in sich stimmiges Führungsverhalten zu entwickeln, denn personale Führung findet ja in der Regel mehr oder weniger spontan statt; selten gibt es die Möglichkeit, zunächst analytisch alle situativen Faktoren zu beleuchten und dann darauf abgestimmt zu reagieren.

Um dem Verdacht der Willkür zu entgehen und eine Akzeptanz für ein derartiges Führungsverhalten zu erreichen, bei dem Mitarbeitende ja deutlich unterschiedlich behandelt werden, muss es allerdings mit anderen Führungsinstrumenten verbunden werden. Zunächst muss die Mitarbeiterschaft den Führungsstil mit seinen Konsequenzen *kennen*. Sodann wird der Vorgesetzte in Mitarbeitergesprächen dem Mitarbeiter seine Einschätzung des Entwicklungsstandes mitteilen und mit der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters abgleichen müssen. Das kann selbstverständlich im Rahmen sowieso stattfindender regelmäßiger, strukturierter Gespräche geschehen.

Ein weiterer Einwand könnte lauten: Tatsächlich findet Führung häufig überwiegend *teambezogen* und nicht auf einzelne Mitarbeitende bezogen statt. Wie kann dann ein Führungsstil praktiziert werden, der sich am individuellen Entwicklungsstand eines Mitarbeiters orientiert? Ich denke, dass auch Teams als Ganzes unterschiedliche Reifestufen oder Entwicklungsstadien durchlaufen, für die ein ähnliches differenziertes Führungsverhalten angemessen ist.

Die Anforderungen an Führungskräfte sind bei der situativen Reifegrad-Theorie hoch: Erstens muss der Vorgesetzte die ihm zugeordneten Mitarbeiter oder Teams gut beobachten, ihre Entwicklung verfolgen und sie dabei begleiten. Zweitens muss er auf einen ‚einheitlichen‘ Stil verzichten und zu Stilflexibilität bereit sein. Drittens muss er seine Einschätzungen kommunizieren und sich darüber ggf. auch auseinandersetzen.

Die Nützlichkeit von Beobachtung und Einschätzung trifft sich mit Anforderungen von Führungsansätzen der neueren Systemtheorie. Dabei wird von der Erkenntnis ausgegangen, dass komplexe Systeme (und damit auch das ‚komplexe System Mitarbeiter‘ bzw. das ‚System Team‘!) nicht wirklich zu führen, sondern bestenfalls von außen indirekt beeinflussbar sind.

Um die Chance zu erhöhen, dass das soziale System im vom Vorgesetzten gewünschten Sinne reagiert, muss die Führungskraft das System mit den ihm eigenen Kriterien und Spielregeln verstehen lernen, indem sie dessen Selbstbeschreibung zu rekonstruieren versucht. Das geschieht u.a. durch Beobachten, Verstehen und Deuten. Wichtig ist dabei, das vorhandene Selbst-Steuerungspotenzial des Systems gezielt zu fördern, was u.a. dadurch geschieht, dass Steuerungs- und Sinnggebungskriterien im *Diskurs, im Austausch* (also z.B. im Mitarbeitergespräch) entwickelt werden (vgl. z.B. Kasper 1995).

1.4. Gibt es einen diakonischen Führungsstil?

Zurück zur Ausgangsfrage: Gibt es einen diakonischen Führungsstil? Dazu muss nun weiter gefragt werden, an welchen Kriterien sich ein diakonischer Führungsstil beurteilen ließe.

Ein Führungsstil wäre m.E. dann als ‚diakonisch‘ zu bewerten, wenn er den Selbstansprüchen diakonischer Träger entspricht. Solche Selbstansprüche werden z.B. in Leitbildern formuliert. Leitbilder in der Diakonie stellen sich in Umfang und Diktion zwar höchst unterschiedlich dar, haben in den Kernaussagen aber eine hohe Übereinstimmung. Ich möchte daher *ein* Beispiel herausgreifen und am Leitbild des Evangelischen Johanneswerkes exemplarisch darstellen, welche Aussagen der 5 Leitbildsätze eine direkte Relevanz für den Führungsstil haben:

Leitbildsatz 1 heißt:

Menschen wahrnehmen

Nach den Bedürfnissen und Wünschen der Menschen, für die wir arbeiten, gestalten wir unser Angebot. Gemeinsam mit ihnen schaffen und erhalten wir Lebensräume, in denen sie sich wohlfühlen. Wir begegnen ihnen grundsätzlich freundlich, mit Respekt vor ihrer Eigenständigkeit und Selbstbestimmung und behandeln sie fachlich kompetent.

Dieser Satz, der nicht zufällig am Anfang steht, zielt auf die inhaltliche Ausgestaltung der Dimension ‚Aufgabenorientierung‘. Er kann im letzten Satz aber indirekt auch auf Mitarbeitende bezogen werden: Mitarbeitende, die in der Art, wie hier beschrieben ist, Klienten, Bewohnern und Patienten begegnen sollen, werden eine entsprechende Grundhaltung sich selbst gegenüber, von ihrem Träger und ihrer Führungskraft, erleben müssen.

Leitbildsatz 2 handelt von den Evangelischen Grundlagen.

Hier heißt es u.a.:

Wir verstehen und achten alle Menschen in ihrer Vielfältigkeit als Teil der bewahrenswerten Schöpfung Gottes. Sie sind sein Ebenbild mit Würde, Liebe und Lebendigkeit. In der Gewissheit der Liebe Gottes gehen wir achtsam miteinander um. Indem jeder für sich und andere sorgt, entsteht Gemeinschaft... Wir setzen uns für Gerechtigkeit ein und übernehmen soziale Verantwortung.

Während die ersten Sätze vom christlichen Menschenbild handeln, das grundsätzlich nicht teilbar ist in Betreute und Mitarbeitende, verpflichtet der letzte Satz zu Gerechtigkeit und sozialer Verantwortung – beides wichtige Kriterien für den Führungsstil in der Dimension ‚Mitarbeiterorientierung‘.

Leitbildsatz 4 beschäftigt sich explizit mit dem Führungsverhalten:

Verantwortlich arbeiten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Ev. Johanneswerk sind an Entscheidungsprozessen beteiligt. Durch verfügbare und verständliche Informationen und die Nähe zu den Personen, die Entscheidungen treffen, erhalten sie umfangreiche Mitwirkungsmöglichkeiten. Gemeinsam vereinbaren sie Ziele für ihre Arbeit. Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren Wertschätzung in ihrer Arbeitsumgebung. Durch die fachlichen und persönlichen Entwicklungs- und Bildungsmöglichkeiten stärken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Eigenverantwortlichkeit und setzen sich in bestehenden Freiräumen mit ihrem beruflichen Handeln auseinander. Konflikte werden offen und angemessen ausgetragen.

Hier wird u.a. die Verpflichtung zur Informationsweitergabe, zur Mitwirkung und zur offenen Konfliktaustragung angesprochen (Dimension Mitarbeiterorientierung), zur gemeinsamen Zielvereinbarung (Dimension Arbeitsorientierung) und zu persönlichen Entwicklungs- und Bildungsmöglichkeiten (Dimension Entwicklung). Die Eigenverantwortlichkeit soll ‚gestärkt‘ werden, was z.B. bedeuten kann, Mitarbeitern beim Voranschreiten in den 4 Reifegrad-Phasen zu unterstützen..

Schließlich handelt der Satz 5 von Dauerhaft lernen.

Unsere Lernkultur ist aufgeschlossen für Neues. Wir fördern und honorieren Ideen, Visionen und Entwicklungen. Die Organisationsstrukturen nehmen die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf und ermöglichen den Erwerb von neuem Wissen. Dieses ist allen zugänglich und Grundlage für jeden Prozess der Weiterentwicklung. Mit Bereitschaft zur Veränderung und der Flexibilität von Menschen, die sich fachlich und persönlich entwickeln, begegnen wir den sich wandelnden Anforderungen der sozialen Wirklichkeit... (Ev.Johanneswerk 2001)

Auch hier geht es um's Wahr- und Ernstnehmen der Mitarbeitenden und um ihre Entwicklung – Aspekte der Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Entwicklung

Ich denke, der Ansatz von Blanchard / Zigarmie korrespondiert gut mit den Kernaussagen dieses Leitbildes - vorausgesetzt, er wird nicht mechanistisch angewendet und die Einschätzung des jeweiligen Entwicklungsstandes von Mitarbeiter bzw. Team wird im Mitarbeitergespräch offen gelegt, reflektiert und ausgehandelt. Ein Führungsverhalten nach der ‚situative Reifegrad-Theorie‘ mit den genannten Ergänzungen ist, wie oben schon kurz dargestellt, anspruchsvoll, setzt eine gute Wahrnehmungsfähigkeit voraus und die Bereitschaft zu Aushandlungsprozessen, Flexibilität und Selbstreflexibilität. Es hat den Vorteil, dass es im Vergleich zu anderen Ansätzen einigermaßen differenziert, aber noch nicht zu komplex, d.h. noch hand-

habbar ist. Es ist erlernbar bzw. trainierbar und auch empirisch überprüfbar. Testverfahren sowohl für Führungskräfte wie nachgeordnete Mitarbeiter stehen zur Verfügung.

Ich fasse zusammen: In einer Zeit, in der die Fragen der Wirtschaftlichkeit immer wichtiger zu werden scheinen, darf die Frage nach einem angemessenen, dem institutionellen Selbstanspruch gerecht werdenden und die Identität der Institution unterstützenden Führungsstil nicht vergessen werden. Die Frage danach ist keinesfalls veraltet; je härter die Rahmenbedingungen sozialer Arbeit werden, desto wichtiger sind die Mitarbeitenden mit ihrer Leistungsbereitschaft und ihrer Identifizierung mit dem Unternehmen; sie sind die entscheidenden Leistungsträger. „Die Wertschöpfung steckt in den Köpfen unserer Mitarbeiter.“ Ein Führungsmodell wie die Situative Reifegrad-Theorie, ergänzt durch die oben dargestellten Ergänzungen, bietet einen gut geeigneten theoretischen Rahmen, um einen diakonischen Führungsstil zu beschreiben, zu trainieren und zu überprüfen.

Literatur:

Becker, Fred G. (2002): Lexikon des Personalmanagements. München, 2.Auflage

Blake, R.R. / Mouton, J.S. (1986): Verhaltenspsychologie im Betrieb. Der Schlüssel zur Spitzenleistung. Düsseldorf.

Blanchard, , K. / Zigarmi, D (1986).: Der Minuten Manager. Führungsstile. Reinbeck bei Hamburg

Evangelisches Johanneswerk e.V. (2001): Leitbild. www.johanneswerk.de

Füser, Karsten (2001): Modernes Management. München, 3.Aufl.

Heimerl-Wagner, Peter (1996): Veränderung und Organisationsentwicklung; in: H. Kasper / W. Mayrhofer (Hg.) (1996), Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien, 2.Aufl

Kasper, Helmut (1995): Vom Management der Organisationskulturen zur Handhabung lebender sozialer Systeme; in: ders. Post-graduate Managementwissen, Wien, S.189ff

Rahn, Horst-Joachim (1996), Betriebliche Führung, Ludwigshafen, 3.Aufl.

Steyrer, Johannes (1996): Theorien der Führung; in: H. Kasper / W. Mayrhofer (Hg.) (1996), Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien, 2.Aufl.

2. Bei uns ist der Mensch Mittel. Punkt (Eckehard Herwig-Stenzel)

Die Gestaltung von Führungsprozessen als Frage des Führungskonzeptes - oder wie „Führungsschäden“ vorgebeugt werden kann.

Grundlage für meine Beobachtungen und Überlegungen sind vier Veränderungsprozesse. Mein Zugang zu den vier Prozessen ist in einem Fall der des Forschers, in zwei Fällen bin ich Berater und im vierten Fall Betroffener und Führungskraft. Es handelt sich um normale Veränderungsprozesse, wie sie sich in jedem Unternehmen mehr oder weniger intensiv entwickeln. Diese Veränderungsprozesse hinterlassen jedoch, wie die Untersuchung zeigt, in den jeweiligen Organisationen und bei den Menschen, die in der Organisation arbeiten, tiefgreifende Spuren. Führungskräfte tragen Verantwortung für das Gelingen dieser Entwicklungsprozesse. Das Verstehen solcher Prozesse ist die Voraussetzung für Führungsentscheidungen in diesen Veränderungsprozessen.

2.1. Führungsverhalten

2.1.1. Reengineering von Alteneinrichtungen im Rahmen eines Fusionsprozesses (Langzeitstudie 4.1997 bis 3.2000)

Im Rahmen einer Langzeitstudie habe ich die Auswirkungen eines Fusionsprozesses über die Dauer von drei Jahren untersucht. Der Studie geht die Annahme voraus, dass besonders die Menschen der zweiten Leitungsebene die Auswirkungen der Veränderungen zu spüren bekommen. Dieses ist bei Veränderungsprozessen von zentraler Bedeutung. Menschen der zweiten Leitungsebene sind in der Regel die Schlüsselpersonen im Veränderungsprozess. Sind sie nicht bereit, die Agenten des Wandels zu sein, sind erhebliche Widerstände zu erwarten.

2.1.2. Reorganisation eines Spitzenverbandes, mit traditionell entwickelten Verwaltungsstrukturen (2002 bis 2003)

Im Rahmen eines Beratungsprozesses habe ich Teilsysteme eines Veränderungsprozesses bei einem Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege beraten und evaluiert. Der Spitzenverband war hierarchisch wie eine Verwaltung organisiert. Die Verantwortlichen in der Leitung erlebten einen Veränderungsdruck, der einerseits von den Mitgliedern ausging, andererseits von sich stark verändernden Bedingungen. Es sollten flexible, selbstständig agierende Einheiten geschaffen werden.

2.1.3. Reengineering eines mittelständischen Betriebes der Bekleidungsindustrie (2002)

Der Beratungsauftrag bezog sich auf die Unternehmensspitze eines Familienunternehmens. Der Chef des Unternehmens wollte seinen Kindern das Unternehmen zur Weiterführung des Betriebes übergeben. Eine interessante Mischung von Unternehmensberatung und Familienberatung.

2.1.4. Changeprozesse in der Unternehmensgruppe Ev. Johanneswerk (1996 bis 2004)

Als Führungskraft im Ev. Johanneswerk e.V. bin ich seit Jahren von einem kontinuierlichen Prozess der Veränderung betroffen. Verschiedene große renommierte Beratungsunternehmen, aber auch einzelne Berater, sind als Changemanager aktiv. Meine Rolle ist die des Gegenübers des Beraters und des Gegenübers der mitarbeitenden Menschen im Unternehmen. Letztere erwarten zu Recht von mir eine plausible Begründung für die notwendigen Veränderungen.

2.2. Gemeinsamkeiten

Systemisch gesehen ist es wichtig, die Gemeinsamkeiten und den Unterschied zu beobachten und zu benennen. Auf diese beobachteten Gemeinsamkeiten werde ich mich im Folgenden konzentrieren. Sie ermöglichen die Konstruktion von Annahmen, aber auch die Konstruktion für das Trennende, für den Unterschied.

2.2.1. Der Umweltdruck erzwingt Veränderungen oder führt die jeweilige Organisation in die Zerstörung

Alle vier Unternehmen sind auf Grund nicht ausreichender Anpassung an die Umwelten unter existenziellen Druck geraten. Einer strategischen Krise folgen die Liquiditätskrisen bzw. erhebliche Liquiditätsengpässe. Erst als die Menschen im Management eine Phantasie über eine mögliche Zerstörung der Organisation zulassen konnten, wurden Veränderungsprozesse eingeleitet. Die wahrscheinliche Alternative zur Veränderung wäre die Aufgabe des Unternehmens gewesen.

2.2.2. Patriarchalisches Führungsverständnis ist leitend für das Handeln, der Patriarch übergibt seine Geschäfte

In allen vier Prozessen war der Chef als Leader und Patriarch dominant. Der verabredete Fortgang des Leaders ließ die Frage nach dem Nachfolger entstehen. Hier entstanden Dialoge und nicht kommunizierte Dialoge im Rahmen von Phantasie und Legendenbildung. Es sind interessante Geschichten zwischen Menschen, die etwas vererben, die Angst davor haben, dass ihr Erbe nicht richtig gewahrt wird und die deshalb durchaus mal aktiv wieder eingreifen, wenn dieses möglich ist und den Erben, die in einer Verpflichtung zum Erbgeber und zur

Organisation stehen. Diese scheinbar ungeklärten Geschichten ergreifen die Kultur des gesamten Unternehmens und leiten in zunehmender Weise das Handeln der Menschen im Unternehmen.

2.2.3. Die Veränderungen der Umwelten treffen wegen mangelnder Antizipation in der strategischen Analyse und Planung die Unternehmen mit großer Härte

Ein nicht ausreichend vorhandenes strategisches Steuerungssystem lässt die Organisation ohne Vorwarnzeit in die „Problemlöcher“ fallen. Die Zeitfolgen, in dem dasselbe Problem wieder an die Oberfläche geschwemmt wird, werden immer kürzer.

2.2.4. Ein auf Personen konzentriertes Organisations- und Führungsverständnis pflegt den Narzissmus der Führungskräfte und verhindert grundlegende Konsolidierung

Patriarchen pflegten nicht nur ihren Erfolg, sie pflegten auch ihre Eigenliebe. Das Zugeben von Fehlern gelingt ihnen selten. Mit Macht werden Konsolidierungen, die Veränderungen erfordern, verhindert.

2.2.5. Die Führungskräfte verlieren sich in der Komplexität.

Sie produzieren selber davon in unnötiger Weise, weil sie selber nicht die ausreichende Kompetenz zum Managen komplexer Systeme besitzen.

In allen vier Prozessen suchen die Führungskräfte persönlich Lösungsmöglichkeiten, in dem sie versuchen, die operativen Geschäfte zu verbessern. Sie steigen in die Detailbetrachtung ein. Haben sie erst den Überblick über das Ganze verloren, droht auch der Verlust der Souveränität.

2.2.6. Der Verlust gemeinsamer Werte

Obwohl viel Zeit zur Kommunikation aufgewandt wird, fordern die Menschen, die die Arbeit erbringen, auf allen Hierarchieebenen mehr Transparenz ein und beklagen den Verlust gemeinsamer Werte

Die Klage über den Mangel an Transparenz ist eine typische Aussage für Situationen, in denen Komplexitätsprobleme vorliegen. In allen vier Organisationen gab es ausreichend Kommunikationszeiten und -räume. Es wurde viel reflektiert und analysiert. Trotzdem entstand der Eindruck, dass die vorhandenen Informationen für die Lösung der eigenen Aufgabe nicht ausreichen.

2.3. Prozess

Die Großen externe Organisationsberatungen versuchen häufig mit soziotechnischen Ansätzen Lösungen zu realisieren. Sie versuchen, die Komplexität über Interventionen im Rahmen von Struktur und hierarchischer Macht zu reduzieren.

Externe Beratungsfirmen wurden in zwei der vier Veränderungsprozesse bereits in der Problemerkennungsphase einbezogen. In beiden Fällen wurden, wie auch später in den anderen zwei Veränderungsprozessen, von externen Beratern Lösungen vorgeschlagen. Die Lösungsvorschläge verfolgten entweder die Implementierung neuer Steuerungsinstrumente oder die hierarchischen Strukturen sollten neu konstruiert werden. Es ging in keinem Fall um das Verstehen der Wirkprozesse.

2.3.1. Komplexität wird nicht reduziert, sondern durch viele Parallelprozesse aufgebaut

In dem Bemühen, die Komplexität abzubauen, wurden viele Parallelprozesse angestoßen. Selten gab es in den Organisationen mehr Gesprächsrunden, mehr Informationen, wie zum aktuellen Zeitpunkt der Implementierungsphasen. Da die Agenten in den Veränderungsprozessen gleichzeitig Rollenträger im Führungs- und Steuerungsbereich der Organisationen waren, entstanden im normalen Arbeitsalltag Chaosituationen. Führungskräfte konnten ihre Führungsaufgaben nur reduziert wahrnehmen, die zugeordneten Menschen konnten oder wollten nicht die Verantwortung für Entscheidungen übernehmen.

2.3.2. Für die Managementspitze sind Changeprozesse bereits beendet, wenn sie auf Hierarchieebenen tiefer eigentlich erst beginnen

Mit Ausnahme weniger Veränderungsprozesse wurden die Prozesse hierarchisch, top down implementiert. Die vielen Folgeprozesse blieben der obersten Führung verborgen. Während von der Führungsspitze neue Anpassungsprobleme bearbeitet wurden, erreichte die Veränderungswelle die Basis.

2.3.3. Die externe Organisationsberatung geht, wenn für die Managementspitze als Auftraggeber der Prozess beendet ist, bzw. für beendet erklärt wird

Berater von Beratungsunternehmen und die meisten der Führungskräfte in den Unternehmen haben in den vier Veränderungsprozessen eine starke „input – outcome – Orientierung“. Erst als später einzelne andere Berater, z.B. in der Phase der erlebten Auswirkungen, hinzugezogen wurden, kamen Kommunikationsprozesse ins Blickfeld. Der psychosoziale Prozess wird Führungskräften mit mangelnder Prozesskompetenz für psychosoziale Prozesse überlassen.

2.3.4. Die Reaktionsgeschwindigkeiten der Organisation werden überschätzt

In der Langzeitstudie wurde deutlich, dass für den Prozess vom Erkennen – über Verändern – bis zur Vorlage erster Evaluationsergebnisse eine Reaktionszeit von sechs Jahren notwendig

war. Dieses war und ist auch in den anderen Prozessen zu beobachten. Dieses bedeutet, dass eine große Anzahl von Parallelprozessen vorprogrammiert ist und diese planerisch im Vorfeld Berücksichtigung finden müssen.

2.3.5. Eine propagierte Ergebnisorientierung der Managementspitze überdeckt die vorhandene Beziehungsdynamik. Der Blick auf die soziale Beziehung geht als Bearbeitungsgröße verloren.

Führungskräfte sind dem Erfolg verpflichtet. Es zählt das Ergebnis und nicht wie es erreicht wurde. Dieses wird in allen vier Veränderungsprozessen sichtbar. Für Führungskräfte ist die alleinige Sichtweise auf das Ergebnis eine Katastrophe. Wissensorientierte Unternehmen, z.B. im Bereich der Dienstleistung sozialer Arbeit, müssen auf Erfahrungswissen bauen. Dieses Erfahrungswissen wird über die Erkenntnis und dem Verstehen „wie es erreicht wurde“ generiert. Die Folge könnte sein, dass auf Dauer nicht mehr das Wissen generiert wird, das ein Unternehmen benötigt, um erfolgreich zu sein.

2.4. Motivation

In der Langzeitstudie wurde untersucht, wie sich bestimmte Merkmale des Arbeitseinsatzes oder die soziale Beziehung am Arbeitsplatz auf verschiedene, auf die Arbeit bezogene Einstellungen auswirken. Die Ergebnisse werden in den drei anderen Veränderungsprozessen bestätigt:

Der Changeprozess führt zum radikalen Abbau von Vertrauen in der Beziehung zum Vorgesetzten und umgekehrt

Die Veränderungen wirken aufgesetzt, die mit den Veränderungen verbundenen Hoffnungen sind unklar, teilweise flüchten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Management in die Illusion

Es sind verstärkt Anzeichen von Burn out, z.B. emotionale Erschöpfung, Entpersonalisierung, Betroffenheit und Verlust der persönlichen Erfüllung zu beobachten

Es entsteht eine „organisierte“ Nichtverantwortung

Das Gespräch der Mitarbeiter untereinander wird weniger persönlich erlebt. Die Vereinsamung trotz Team hat während der Implementierung von Veränderungen stark zugenommen

Die meisten Mitarbeiter glauben nicht, dass sie von ihren Vorgesetzten richtig eingeschätzt werden

2.5. Das Sterben und der Neubeginn

Bei Veränderungsprozessen entsteht im Unternehmen eine interessante emotionale Mengelage. „Das Sterben und der Neubeginn!“ ist die eigentliche Überschrift. Sisyphos steht hier als Mythos, für Lebenswerk, Veränderung und Unveränderbarkeit. Nach Camus (1942) ist es ein Mythos für den standhaltenden Menschen, der sein Möglichstes tut, die Götter außer Kraft zu

setzen, um ihnen gegenüber der Stärkere zu sein, um daraus ein Glücksempfinden zu ziehen. Führungskräfte müssen den ihnen zugeordneten Menschen sagen, dass eine Veränderung an die vorhergehende anschließen wird, dass dieses ein permanenter Prozess ist. Für die Führungsarbeit bedeutet es Trauerarbeit. Entscheidend ist, wie immer wiederkehrender Abschied und Trauer verarbeitet werden kann, wie Hoffen und Hoffnungslosigkeit als zentrale Emotionen auch im Arbeitsprozess wirken kann. Hoffnung öffnet immer den Blick auf die Zukunft, auf Veränderungen, damit auf schöpferische Veränderung. Auch bei positiver Einstellung der Mitarbeitenden zum Wandel birgt die Einführung neuer, zunächst in der Theorie konstruierter Sollprozesse Risiken. Das Aufbrechen alter, eingefahrener Verhaltensmuster beinhaltet die Gefahr der Orientierungslosigkeit. Das Erleben von Widerstand ist gleichzeitig eine Möglichkeit zu erleben, dass es Veränderung gibt.

2.6. Vertrauen: die Seele von Führen und Leiten

Eine wichtige Fragestellung bei der Beobachtung der vier Veränderungsprozesse war: „Wie ist es um das (Selbst-) Vertrauen der Führungskräfte bestellt?“ Können diese im Rahmen eines Changeprozesses Vertrauen spenden, damit bei den Mitarbeitenden (Selbst-) Vertrauen entsteht. Dieses ist mehr als jemanden etwas zuzutrauen, sondern bedeutet Rückdeckung im Bonusverfahren.

Wenn sich im Rahmen von Veränderungsprozessen Rolle, Status, Organisation und eigene Identität der in der Organisation arbeitenden Menschen langsam auflösen und das Neue noch keine Wurzeln geschlagen hat, entsteht für die Menschen, die in der Organisation arbeiten, ein Sicherheitsproblem. Die Komplexität, also die Information, die zur Bewältigung der persönlichen beruflichen Zukunft nötig ist, ist entweder gleich Null oder nicht glaubhaft. Vertrauen ist die zentralste und effektivste aktive Möglichkeit, eine solche Komplexität zu reduzieren. Vertrauen ist zudem ein hervorragender „Zug- Motivator“ – im Gegensatz zur Druckmotivation, z.B.: über Zeitdruck. Mitarbeitende müssen erleben können, dass ihre Führungskräfte Vertrauen zu ihnen haben. Wie soll dieses aber funktionieren, wenn sie ähnliche Komplexitätsprobleme haben?

In allen vier Prozessen waren die Führungskräfte durch die Veränderungsprozesse selbst in ihrer Existenz in Frage gestellt. Selten gelang es, in den Prozessen eigenes Erleben, eigene Verunsicherung und von den Mitarbeitenden übertragene Verunsicherung zu trennen. Folge war eine wachsende Kultur des Misstrauens, der Unterstellungen, Gerüchte und Legendenbildung. Beratungsformen wie Supervision, Coaching etc. wurden, wenn, nur von einzelnen privat in Anspruch genommen. Als gezielte Intervention waren sie nicht im Konzept der Führungsarbeit der Führungskräfte vorgesehen.

Führen und Steuern

Auch wenn die Trennung zwischen Führung und Steuern künstlich zu sein scheint, der Unterschied ist: für die Steuerung reicht das Agieren über Macht und Struktur, Steuern geht auch ohne soziale Beziehung, Führung hingegen nie! Zu beobachten war, dass die Führungskräfte nur wenig professionelle Kompetenzen in der Arbeit mit sozialen Beziehungen besitzen. Da diese Möglichkeit des Komplexitätsabbaus nicht zur Verfügung stand, wurden externe Bera-

ter eingekauft, die eine Problemlösung herbeiführen sollten. Dieses ist in den jeweiligen Begründungen zur externen Beratung auch plausibel nachzuvollziehen. Eine externe Beratungskraft im Rahmen von Changeprozessen kann aber Führung nicht ersetzen. Vielmehr ist diese eigentlich nur erfolgreich, wenn die Führungsarbeit in der Organisation den Changeprozess unterstützt und fördert. Andererseits überschätzen häufig Führungskräfte ihre professionelle Führungskompetenz oder verfolgen ein triviales Menschenbild. Sie suchen Berater mit Managementkompetenz, die in ihrem Schwerpunkt auch über Hierarchie und Struktur steuern. Die Bearbeitung der sozialen Beziehungen wird auch durch diese Berater vernachlässigt. Hier scheinen mir die Ursachen, die zum Scheitern von Changeprozessen führen, zu liegen. Gleichzeitig liegt hier auch die Chance, über entsprechende Assistenzprozesse wie Supervision, Coaching, gruppendynamische Trainings usw., zu einer Kompetenzerweiterung im Bereich der Führung zu gelangen.

Wenn Managerinnen und Manager und ihre externen Berater Changeprozesse trivial als Maschinenwechsel verstehen, dürfen sie sich anschließend nicht über Misserfolg und Begleitungsschäden wundern.

2.7. Führungsarbeit in komplexen Systemen

Es ist nicht möglich, Mitarbeiter von außen zu motivieren oder zu steuern (autopoetisch). Aber es ist möglich, den Kontext zu gestalten. Der Kontext veranlasst Menschen, die in Organisationen arbeiten, sich zu motivieren oder zu demotivieren. Die Ziele, die erreicht werden sollen, müssen als plausibel erlebt werden. Gelingt dieses, wird über Selbststeuerung zur Zielerreichung beigetragen (perturbiert).

Man kann einen Durstigen nur zur Quelle führen, ihn aber nicht zum Trinken zwingen! In den Beratungsprozessen wurde deutlich, dass die meisten der Führungskräfte glaubten, sie könnten den ihnen zugeordneten Menschen die Veränderung anweisen und wenn sie es schon nicht selber können, dann sollten es zumindest die Berater können. Die Führungskräfte waren auch bereit, ihre Anweisungen zu erklären. Es war sogar ein Diskurs hierzu möglich. Anschließend wurde von der breiten Mitarbeiterschaft verstanden, dass das Unternehmen sich in einer schweren Krise befindet. Es gab jedoch keine sichtbaren Veränderungsreaktionen auf der Seite der Mitarbeitenden. Die Führungskräfte erhöhten den Zeitdruck. Es gab keine sichtbaren Veränderungsreaktionen. Erst als z.B. eine Führungskraft in einem dreitägigen Führungstraining mit seinem Team die sozialen Beziehungen untereinander reflektierte, wuchs in diesem Team die Bereitschaft, den Sinn und Nutzen und den möglichen Profit der Veränderung zur Kenntnis zu nehmen.

2.8. Folgerung

Unternehmen werden permanent auf sich verändernde Umwelten reagieren müssen, wollen sie ihre Zukunft sichern. Die Beharrungskräfte im System, im Unternehmen sind extrem hoch. Erst wenn der Existenzverlust droht, scheinen Verständigungsprozesse möglich zu werden. Es reicht nicht, wenn ein Unternehmen sich in ständiger Bewegung befindet. Um die Zukunft zu gewinnen, muss die Bewegung in Veränderungsbewegung transformiert werden.

Führungskräfte benötigen besonders im Bereich der Beziehungsarbeit Kompetenzen, da sie sonst die Komplexitätserweiterungen, die durch Veränderungen entstehen, nicht bewältigen können. Externe Berater können nur kurzfristig als „Retter“, „Führungersatz“ oder „Assistent“ wirken. Sind sie mit ihrem Handeln und Denken bei den Führungskräften im Unternehmen nicht oder nur wenig anschlussfähig, wird die Verwirrung bei den Menschen, die im Unternehmen arbeiten, potenziert. Die Folgen sind krankmachende Arbeitsbedingungen und ein sich selbst zerstörendes Unternehmen.

3. Führungskonzept (Eckehard Herwig-Stenzel)

3.1. Theorie und Theoriekritik

Im Begriff führen steckt das Wort „Fahren“. Es geht bei der Führung um Bewegung, um Veränderung. Folgt man der Diskussion um Führung, geht es häufig um Führungsstil oder Führungsmethoden. Man stößt auf Begriffe wie Management by.....; autoritärer, partizipativer oder laissier-faire Führungsstil, usw.. Führung wird häufig ausschließlich als von Oben nach Unten verstanden, im Rahmen der hierarchischen Linie. Dieses bildet nur einen Teil möglicher Führungskonstellationen ab, denn es findet ebenso Führung von Unten und laterale, also auf der gleichen Ebene statt. Auch ist es möglich, dass eine Führung, von Oben aus verschiedenen Gründen, nicht möglich ist. Die bewusste Handhabung des aktiven oder passiven Führens ist Ausdruck einer professionellen Handlung. Führungskräfte bilden sich im Laufe der Zeit ein eigenes Bild davon, wie in ihrer Organisation Führung „passiert“ und auch darüber, wie sie passieren sollte. Dieses Bild basiert auf eigene Beobachtungen, Erklärungs- und Deutungsmuster und beinhaltet Annahmen über sich selbst, die eigene Rolle, die eigenen Talente, Fähigkeiten, Bedürfnisse, Werte und Einflussmöglichkeiten und die Rolle anderer. Betrachtet man die Theorieentwicklungen und die heutige Art des Führens, lassen sich in der Theorie wie auch praktisch in den Organisationen oder Unternehmen drei Richtungen, die parallel praktiziert werden, ausmachen. Ferner ist zu beobachten, dass formelle Strukturen allein dadurch wirken, dass immer dann, wenn eine Arbeitsteilung entsteht, auch eine formelle Hierarchie vorhanden ist. Gleichzeitig gibt es aber auch informelle Strukturen, die sich im täglichen Zusammenwirken von Menschen bilden und dort gepflegt werden. Diese informellen Strukturen sind Kulturmerkmale eines Unternehmens. Erlebbar ist, dass diese Strukturen „Formalität und Informalität“, werden sie über Führung belebt, in einem Wechselspiel aufeinander einwirken.

3.2. Management oder die „Führungingenieure“

Dieses ist die klassische betriebswirtschaftliche Ausrichtung. Sie ist im 1900 Jahrhundert entstanden und wird dem Taylorismus zugeschrieben. Organisationssoziologisch ist sie u.a. auf Max Weber zurückzuführen. Die Organisation wird als Maschine betrachtet. Management und Führung wird nicht unterschieden. Führung ist ein lineares, kausales Paradigma. Der systematische Kreislauf heißt: Analyse - Konzepte - Umsetzungsanordnung - Durchführung – Kontrolle. Die Dienstleistungsabläufe werden vermessen; standardisiert, optimiert. Leistungsbezogene entsprechende Entlohnungsmodelle werden entwickelt. Es geht um Kostenführerschaft und Differenzierung, Dienstleistungslebenszyklus, Portfolio - Modelle; um Bildung strategischer Geschäftseinheiten; Gemeinkosten – Wertanalyse, usw.

In dieser Theorie sind Menschen Produktionsfaktoren. Stimmt dieser Produktionsfaktor nicht, wird die Dienstleistung, z.B. sofern dieses möglich ist, an eine Stelle verlagert, die einen günstigeren Produktionsfaktor anbietet. Die Steuerung und Führung ist soziotechnisch ausgerichtet. Es werden nur die formellen Strukturen zur Kenntnis genommen. Emotionalität und psychodynamische Aspekte spielen keine oder eine nur untergeordnete Rolle. Führung fragt danach, wie optimal die Führungskraft die ihr nachgeordneten Menschen zur Anpassung bringen kann. Der Mensch wird selber zum Teil einer Maschine. Es entsteht eine hierarchisch getriebene Art der Führung. Fast alle Top – down – Modelle folgen dieser Logik.

Diese Art des Leadership by Engineering findet man in Organisationen häufig Z.B. bei der Einführung der Balanced Scorecard, Organisationsentwicklungsprozessen mit einem klassischen Reengineering, dem Vergütungsmanagement, usw.

3.3. Human – Relations – Ship oder die organisationsdynamische Sichtweise

Dieser Human - Relations - Ansatz entstand in den sechziger Jahren. Selbstverwirklichung wurde zum Führungsprogramm. Die historischen Entwicklungen: die soziotechnische Sichtweise bis circa 1970 wird abgelöst, indem zwischen Leadership und Management getrennte Definitionen entstehen (underleadet, undermanaged). Der Leader oder Führer ist zuständig für den soziodynamischen, emotionalen, führenden und motivierenden Teil, der Manager oder Steuermann für den soziotechnischen, steuernden, konstruierenden Teil. Ein guter Führer kann ein schlechter Manager sein und umgekehrt. Die Organisation wird als bürokratisch und hierarchisch determiniert gesehen. Die Bedürfnisse der Individuen kommen prinzipiell zu kurz, weil Sachthemen ständig von persönlichen Machtkämpfen überlagert werden und zu viele Entscheidungen an der Spitze konzentriert sind. Das Wissen im Feld wird zu wenig genutzt und die Motive und die Bedürfnislagen dort werden zu wenig wahrgenommen. Die Führungsarbeit besteht aus der Beseitigung von Kommunikationsblockaden und der Reflektion stattfindender Kommunikationsprozesse. So besehen geschieht Führen z.B. über: Information geben, Absprechen, Reflektieren, Beraten, Begleiten, Planen, Entwickeln, Motivieren, Innovationen setzen, Evaluieren, Disziplinieren, etc.. Hohe Bedeutung haben Teams und Feedback. Die Organisation versteht sich zunehmend als lernende Organisation. Feedback ist ein zentraler Begriff im Rahmen der lernenden Organisation. Argyris und Schön (1978) beschreiben in ihrer Theory of action Übergänge vom individuellen Lernen hin zum kollektiven kognitiven Lernen (single - loop - learning; double -loop - learning; deuterio – learning). Diese Art des Lernens produziert organisations-kulturelles Wissen. Die Merkmale des herrschaftsfreien Informationsaustausches und die Bereitschaft, das vorliegende Wissen einer ständigen Bewährungsprobe in der Praxis auszusetzen, scheinen dabei für das Lernen von Organisationen im Sinne der Erweiterung ihres Steuerungspotentials besonders günstig zu sein. Der hierarchischen Macht steht immer die hierarchische Gegenmacht entgegen. Es besteht ein ständiger Kampf zwischen Managern und Mitarbeitern. Die Führungsaufmerksamkeit und die Führungsarbeit sind auf das informelle der Organisation, des Unternehmens gerichtet. Es ist eine partizipationsgetriebene Führung. Alle Mitwirkungs- und bottom – up – Modelle basieren auf dieser Logik. Diese Art des Leadership finden wir in Unternehmen häufig wieder, wenn es

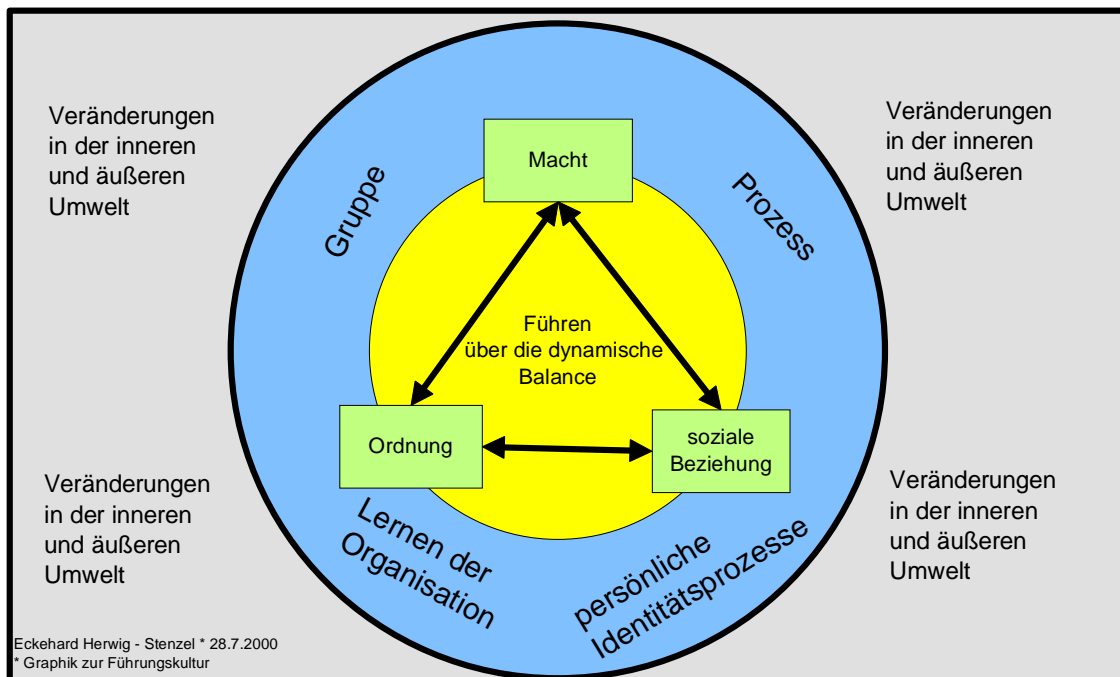
um die Entwicklung eines Leitbildes, um Vereinbarungen von Kooperationen und Zielen, Teamentwicklung, etc., geht.

3.4. Management aus systemischer Sicht oder die ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens

Es wäre naiv, die Hierarchie abzuschaffen. Solange es Organisationen gibt, wird es auch Rangordnungen geben. Andererseits sorgt die Komplexität der Aufgaben, die bewältigt werden müssen und die daraus resultierenden Organisationsstrukturen dafür, dass Führungskräfte ohne klare Hierarchie, d.h. ohne Weisungsbefugnis, zusammenarbeiten müssen.

Seit cirka 1990 übernahmen viele Führungskonzepte eine ganzheitliche systemische Sichtweise ihres Unternehmens. Die Organisation wurde als soziales System betrachtet, dass operativ geschlossen ist. Auch wenn die operative Geschlossenheit eines Systems derzeit wieder neu diskutiert wird, ist der Stand state of the art. Wesentlicher Punkt dieses neuen auf der Systemtheorie basierenden Konzeptes ist z.B.: ein neu entstandener Interventionsbegriff für Führung: Selbstorganisation der Systeme. Die Kunst der Führung besteht darin, die Lücken und "Druckstellen" zu finden, durch die sich das System anregen lässt, sich zu verändern. Nicht die Führungskraft verändert. Der Begriff: Autopoiesis (übersetzt > selber machen) besagt, dass Systeme sich ständig selber reproduzieren. Tun sie dieses nicht mehr, leiten sie die Selbstzerstörung ein. Für die Führungskraft rückt die eigene Konstruktion der Wirklichkeit, die Wirklichkeitskonstruktion der Kunden und die der Mitarbeiterschaft in den Vordergrund. Die Führungskraft beobachtet, entdeckt und kommuniziert diese, indem sie die Unterschiede der Wirklichkeiten benennt. Es entsteht Selbststeuerung, wenn die Differenz zwischen Umwelt und dem Unternehmen oder System wahrgenommen und verstanden wird. Jede Führungskraft ist in erster Linie Beobachter. Sie beobachtet das Verhalten seines Systems zur Umwelt, bzw. umgekehrt, oder das Wechselspiel zwischen formeller und informeller Struktur. Sie kommuniziert die Beobachtung und konstruiert die Anpassungsnotwendigkeiten. Es ist eine anpassungsgetriebene Führung. Diese Art des Leadership finden wir in Unternehmen immer dann, wenn die Komplexität sich stark ausweitet, flache Hierarchien und flexible Strukturen geschaffen werden müssen, bei einer Kontextsteuerung, Konzepten des Führens über Beratung, usw..

Mein Führungskonzept



Mein Führungsverständnis ist in erster Linie systemtheoretisch fundiert und mit Grundlagen der Gruppendynamik verbunden. Systemisches Denken und Handeln ist mit Kybernetik eng verbunden. - Zur Begriffsklärung Kybernetik: Der Ingenieur Norbert Wiener gilt als Begründer der modernen Kybernetik. Den Begriff „Kybernetik“ entnahm er dem Altgriechischen. Dort bedeutet kybernetes „Steuermann“, es ist die Person, die das Ruder des Schiffes so führt, dass dieses auf Kurs bleibt. In Verbindung mit dem Begriff des Führens bedeutet Führungsarbeit, Menschen und Organisation in Bewegung und die Bewegung auf einen bestimmten Kurs zu halten. Das Management der Bewegung allein genügt jedoch nicht. Eine Organisation und die Menschen in der Organisation müssen permanente Anpassungsprozesse hin zu den Veränderungen in ihrer Umwelt vornehmen. Das permanente Managen von Veränderung (Changeprozesse) macht die Führungskraft zum Change Agent. Die Führungskraft beobachtet Veränderungstendenzen und bietet den Mitarbeitern eine Deutung der Beobachtung an. Diese Deutung löst Denkprozesse bei den Mitarbeitern aus und führt zu selbstgesteuerten Konstruktionen und Identitätsprozessen. Diese haben Auswirkungen auf Arbeitsgruppen oder Arbeitsgemeinschaften. Über die Reflektion dieser komplexen Prozesse auf der Metaebene lernt die Organisation.

Die Führungskraft ist vergleichbar mit einem Jongleur, der mit drei Bällen jongliert. Die drei Bälle heißen Macht – Ordnung/Struktur - soziale Beziehung. Indem er diese Kunst der Jonglage perfektioniert und darstellt, entstehen Lern- und Identitätsprozesse bei den Menschen, mit denen die Führungskraft zusammenarbeitet. Das neu entstandene Wissen, die neue Identität baut die Führungskraft in seine Jonglage wieder mit ein. Das Herunterfallen eines Balles, kann ein kunstvoll eingebauter Effekt sein. Hiermit wird die Kompetenz unterstrichen und die Aufmerksamkeit der Mitarbeiterschaft für die Führungsarbeit erhalten. Fällt ein Ball unbemerkt oder dauerhaft gewollt herunter, kann eventuell nicht aufgehoben werden und

springt in einer Art Eigendynamik störend in den sich fortsetzenden Jonglierprozess hinein, ist der Misserfolg vorgezeichnet. Häufig delegiert die Führungskraft offiziell oder heimlich Teile ihrer Rolle für eine bestimmte Zeit an einen Berater oder an einen anderen Mitarbeiter. Der Berater der diese Jonglage übernimmt, muss um die Schwierigkeiten wissen, die eine Rückgabe der Rolle oder Teilrolle an die Führungskraft mit sich bringt.

Im Rahmen von Führungengineering wird in der Regel mit nur zwei Bällen Struktur und Macht jongliert. Die Mitarbeiter mit ihren sozialen Beziehungen sind nachrangig. Die Kommunikation dient der Anordnung und dem Reporting. Der Mitarbeiter ist Teil der Struktur und wird bei Nichtfunktionieren oder anderen Bedarf ausgewechselt. Es ist zu beobachten, dass bei dieser Art der Führung Unternehmen selber eine Komplexität und damit eine sich schneller drehende Veränderungsdynamik auslösen. Häufig reagiert das Management mit einem schnelleren Wechsel der Führungskräfte, der wiederum einen Abbau der sozialen Beziehungen mit sich bringt.

Im Rahmen von Human Relationship wird mit den Bällen Struktur und soziale Beziehung jongliert. Der dritte Ball, die Macht, wird als Störung immer wieder aussortiert. Der Mitarbeiter steht als Person im Vordergrund der Führungsarbeit. Er ist Rollenträger in einer vorgegebenen Struktur, in der er kommuniziert, denkt und handelt. In Diskursen, die herrschaftsfrei sein sollten, werden Sachthemen erörtert und zur Entscheidungsreife gebracht. Die Machtverhältnisse sind nachrangig bis störend.

Im Rahmen der systemtheoretischen Sicht sind die drei Bälle: Struktur, Macht und soziale Beziehung gleichwertig zu jonglieren oder zu balancieren. Die Bewertung der Dinge tritt in den Hintergrund, um der Beobachtung der Wirklichkeiten Raum zu geben. Die Funktion einer Aktion und die Wirkung, die entsteht (Prozess- und Ergebnisorientierung), werden beobachtet. Es kommt den Denkprozessen der Mitarbeitenden und Führungskräfte eine Bedeutung zu, bezogen auf ihre Plausibilität und Anschlussfähigkeit, genauso wie dem Charakter der Kommunikation. Es muss entschieden werden, wie und was in der Organisation kommuniziert oder wie und was nicht kommuniziert wird. Implizit wird hierbei über das Wissen, das in einer Organisation entstehen oder vernachlässigt werden soll, mitentschieden.

3.5. Führungsakt

Von zentraler Bedeutung in diesem Führungskonzept ist der „Führungsakt“, der Prozess, in dem die Entscheidung getroffen wird. Systemisch gesehen geht jeder Entscheidung eine Entscheidung voraus. Jede Entscheidung erzeugt eine Wirkung, die sofort ursächlich, auf die eigene Entscheidung zurückwirkt. Hieraus entsteht Komplexität. Je mehr Entscheidungen getroffen werden müssen, umso größer wird die Komplexität. Es ist durchaus möglich, dass die Entscheidung von heute zum Problem von Morgen wird. In der Regel führt eine Entscheidung in der Folge zur Intervention. Über die Legitimation Entscheidungen treffen zu müssen oder zu dürfen, definiert sich eine Führungskraft. Für eine Führungskraft ist es nicht möglich, keine Entscheidung zu treffen, denn keine Entscheidung zu treffen ist auch eine Entscheidung mit Folgen für das System.

Bereitschaft und Vorspiel

Eine Führungskraft muss entscheidungsbereit und entscheidungsfähig sein. Damit dieses möglich wird, bedarf es umfangreicher Information, Kommunikation, Einschätzung des Entscheidungshorizontes, der Zuständigkeit, usw..

Entscheidung

Die Entscheidung ist eine eindeutige Willensbekundung, die in einem kurzen Zeitraum geschieht. Sie ist nicht richtig und nicht falsch, sie ist „entschieden“. Aber sie hat Folgen. Es ist möglich oder sogar wahrscheinlich, dass mit einer explizit getroffenen Entscheidung gleich mehrere Entscheidungen implizit mitgetroffen wurden usw..

Folgen und Verantwortungsübernahme

Die nach der Entscheidung entstehenden, sich auf die Entscheidung beziehenden Auswirkungen, sind die Folgen. Diese Folgen sind bewusst oder unbewusst zielgerichtet und führen in der Regel zu einer Intervention. Derjenige, der die Entscheidung getroffen hat, hat diese auch zu verantworten. Dazu bedarf es der Verantwortungsübernahme. In hierarchisch gegliederten Organisationen ist dieses formal geregelt. Die Verantwortung ist gegenüber den Vorgesetzten und der Organisation zu übernehmen. Informell ist die Entscheidung auch dem eigenen Gewissen gegenüber zu verantworten. Entscheidungen, die über informelle Beziehungswege gesteuert werden, ermöglichen ein größeres Maß der Verantwortungsverweigerung. Allerdings ist es ein Gebot der Sittlichkeit, das diejenigen, die an einer Entscheidung beteiligt sind, auch in diesem Rahmen Verantwortung mit übernehmen, bzw. diejenigen, die Verantwortung mit tragen müssen oder sollen, an der Entscheidungsbildung mitbeteiligt sind. Das Kontinuum der Delegation greift dieses auf.

Entwicklung der Folgen zum Erfolg

Die Führungskraft hat aus der Verantwortungsübernahme resultierende Aufgaben, die Entscheidung zum Erfolg im Sinne der Entscheidung zu führen.

Kontinuum der Delegation (nach Klaus Antons)

3.6. Laterale Führung

In unserer Phantasie sind Führungskräfte häufig Abteilungsleiter oder Geschäftsführer in hierarchisch, vertikal aufgebauten Organisationen. Diese leiten Abteilungen, steuern Prozesse und führen Menschen in diesen Abteilungen. Ein Merkmal dieser Art der Führung ist die dauerhafte Anwesenheit der Führungskraft. Solche Führungskräfte haben die Möglichkeit im

Ich habe entschieden:	und Sie sind eingeladen, mit mir zu besprechen:
gar nichts	ob etwas gemacht werden soll
dass etwas gemacht werden soll	was gemacht werden soll
was gemacht werden soll	wann, wie, wo und von wem es gemacht werden soll
wann, wie, wo und von wem es gemacht werden soll	die Beweggründe für meine Entscheidung
Alles	nichts, sondern nur, um zu hören, welche Konsequenzen damit verbunden sind
Alles	gar nichts

Rahmen ihrer Führungsarbeit kontinuierliche, sich in kurzen Abständen wiederholende Kommunikation zu sichern. Es gibt viele Gründe, warum die Führung von „Oben“ keine Wirkung zeigt, oder ausfällt und damit ein Teil der hierarchischen Macht sich neu definiert, z. B. wenn Expertenstrukturen vorhanden sind, Matrixorganisationen konfiguriert wurden, Projektmanagement durchgeführt wird, usw. oder einfach Führungsversagen vorliegt. In Konfliktfällen können Führungskräfte nur in Ausnahmefällen noch darauf bauen, dass ihre Vorgesetzten eingreifen. In diesen Fällen muss auf die laterale Führung zurückgegriffen werden. Dieses ist die Führung von der Seite. Diese Art der Führung ist nicht mit Weisungsbefugnis ausgestattet. Wer in diesem Umfeld seine Ziele durchsetzen will, muss das Zusammenspiel aus Prozessen der Verständigung, Macht, Vertrauen beherrschen. Es ist der Kernbestandteil der lateralen Führung.

In diesem Setting kann die Führungskraft an folgenden drei Stellschrauben drehen und die Richtungen in der Führungsarbeit beeinflussen:

Verständigung

Verfestigte Denkmodelle finden wir in jeder Organisation. Die unterschiedliche Interpretation, wie am besten dem Organisationsziel gedient werden kann, ergibt sich aus der Arbeitsteilung und Aufgabenzuschreibung, die die jeweiligen Gruppen und Gruppierungen erhalten. Laterale Führung versucht eine Veränderung von Sichtweisen und Auffassungen herbeizuführen.

Macht

Macht ist Teil einer Beziehung. Es ist die Fähigkeit bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, dass diese von sich aus nicht gezeigt hätten. Der eigene Einfluss in einer Kooperation hängt davon ab, wie wichtig die eigenen Handlungen für den Partner sind und ob man für diesen ersetzbar ist oder nicht. Macht ist stets wechselseitig. Macht begründet sich über die Notwendigkeit die Kontrolle über wichtige Unsicherheitszonen zu sichern. Diese Kontrolle übernehmen nachgeordnete Mitarbeiter genauso wie Vorgesetzte und Kollegen auf die gleicher Ebene. Machtspiele können eine Organisation lahm legen. Machtspiele können, wenn sie intelligent und fair sind, eine Organisation aber auch voranbringen. Laterale Führer können mit Spielen in Veränderungsprozessen umgehen, indem sie Machtprozesse ins Bewusstsein rücken. Viele Machtspiele laufen versteckt ab.

Vertrauen

Kooperieren ist riskant. Das Handeln des einen ist abhängig, von der Art und Weise wie der anderen vorgeht. Ein Vertrauensvorschuss muss investiert werden, damit trotz dieser unvermeidbaren Unsicherheit Kooperation zustande kommen kann. Vertrauen setzt immer ein einseitiges Entgegenkommen voraus. Das Risiko liegt darin, dass das Entgegenkommen missbraucht werden könnte. Es ist ein Tauschgeschäft ohne Gewissheitsäquivalent. Je häufiger eine Seite einen Vertrauensvorschuss erwidert, desto wahrscheinlicher entwickelt sich ein langfristiges Vertrauen. Wer Vertrauen einfordert, indem er zum Beispiel Verhandlungen der Gegenseite einfordert: „Ihr müsst uns doch vertrauen“ hat irgendetwas nicht richtig verstanden. Gelingt der Aufbau und die Sicherung von Vertrauensbeziehungen, wird aus einer solchen Kooperationsbeziehung mehr als eine Marktbeziehung, mehr als ein Tauschgeschäft.

Das von mir vorgestellte Führungskonzept greift dieses auf und ermöglicht entsprechende Formen der Führung und Kooperation. In allen arbeitsteiligen Organisationen entstehen Führungsaufgaben. Das Wesen professioneller Führung zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass die Führungsarbeit kontrollierbar ist und kontrolliert wird. Führung über Beratung ist eine Form der Führungsarbeit, die parallel zu anderen Formen der Führungsarbeit steht. Sie wurde in den zwanziger und dreißiger Jahren des neunzehnten Jahrhunderts in den USA, u.a. im Rahmen des Caseworks, entwickelt. Sie spielte auch im Bereich der Ausbildung von Psychoanalytikern eine zentrale Rolle. Im „Nicht- angelsächsischen -Bereich“ lehnten Berater, z.B. Supervisoren, die Führungsrolle als nicht mit der Beratung zu vereinbarendes Herrschaftsinstrument ab. Erst mit der Einkehr systemischer Betrachtungsweisen und einem neuen Führungsverständnis, in dem hochkomplexe Aufgaben sich nicht mit einem trivialen Führungsverständnis bewältigen lassen, bekamen die angelsächsischen Beratungs- / Führungskonzepte eine neue Aktualität.

Zwei von mir erfolgreich praktizierte Führungsinterventionen, die sich einander ergänzen, möchte ich erwähnen und eine von ihnen im Folgenden vorstellen:

3.7. Führungskräftetraining

Mit den Leitungen der mir zugeordneten Geschäftsführer von Geschäftseinheiten und mit den Mitarbeitern meines Teams fahre ich mit den jeweiligen Gruppierungen für drei Tage auf eine Nordseeinsel bzw. an einen anderen geeigneten Ort. Dort führen wir mit externer Beratungsunterstützung gemeinsam ein gruppodynamisches Training durch. So ging es zum Beispiel im ersten Jahr im Themenschwerpunkt um Konkurrenz und Rivalität. Im zweiten Jahr wurden die Auswirkungen einer größeren Umstrukturierungsmaßnahme bearbeitet mit dem Themenschwerpunkt Trauer und Neubeginn. Beide Themengebiete waren stark emotional besetzt und konnten nicht für alle vollkommen zufriedenstellend gelöst werden. Aber am Ende des Trainings war klar, wo jeder Einzelne stand, was besorgniserregend oder angstmachend wirkte oder an welchen Stellen andere zuversichtlich waren.

Diese Trainings waren im hohen Maße vertrauensbildend, dienten der Verständigung und haben die weitere Zusammenarbeit in einer anschließenden schwierigen Zeit der Veränderung deutlich gefördert; wohl auch weil ein intelligentes, faires Machtspiel miteinander geübt werden konnte.

3.8. Kontrollberatung ohne externe Beratung

Zur Kontrollberatung lade ich (verpflichte ich) in regelmäßigen Abständen die mir nachgeordneten Leitungen oder Mitarbeiter zu einer Gruppensitzung für ca. 3 Stunden ein. Ziel der Kontrollberatung ist, die laterale Führung zu fördern und mit der hierarchischen Führung zu kombinieren. Dieses geschieht, indem die einzelnen Führungskräfte bzw. Mitarbeiter ihre Selbststeuerung gegenseitig überprüfen, ihre Situation reflektieren, sich begleiten und unterstützen. Im Ergebnis entstehen neue Möglichkeiten der Selbststeuerung. In den jeweiligen Gruppensitzungen bringen die eine oder auch mehrere Leitungen bzw. Mitarbeiter Fälle der Führungsarbeit bzw. ihrer Arbeit ein. Zusammen mit den Peers und mit mir wird der Fall und werden die Auswirkungen auf das Verhalten des den Fall Einbringenden reflektiert. Es werden andere Sichtweisen konstruiert, in dem z.B. von anderen Annahmen ausgegangen wird. Schließlich sagt die Person, die den „Fall“ eingebracht hat, was sie bedenken oder an neuem Wissen mitnehmen möchte. Als Vorgesetzter komme ich meiner Kontrollaufgabe nach und kann den Akt der Kontrolle als Maßnahme, die Vertrauen bildet, nutzen. Die Person, die den Fall eingebracht hat, kann reflektiert (also professionell) die Führungsarbeit weiterbetreiben und für alle Teilnehmer wurde viel neues Wissen generiert.

3.8.1. Ziel:

Eine Führungskraft führt die ihr zugeordnete Mitarbeitergruppe auf der Basis einer Führungsphilosophie, in der Reflexion, Selbststeuerung, Fremdsteuerung über Peers, Kontrolle über den Vorgesetzten, Bericht, Generierung von Wissen, von besonderem Wert ist. Hierbei bege-

net die Führungskraft der jeweiligen Mitarbeiterinnen und dem jeweiligen Mitarbeiter auf Augenhöhe, auf der Ebene zweier erwachsener Menschen. Dieses geschieht jedoch so, dass die hierarchischen Verhältnisse nicht aufgehoben werden.

3.8.2. Zielgruppe:

Die Methode der Kontrollberatung ist ideal für Experten oder Führungskräfte, die mit einem größeren Handlungsspielraum ausgestattet sind, z.B. Geschäftsführer, Haus – oder Einrichtungsleitungen, Pflege- oder Hauswirtschaftsmanager, usw.. In ihrer Rollenausübung müssen diese Führungskräfte eine hohe Verantwortung für geschäfts- und psychodynamische Prozesse übernehmen. Sie erbringen eine Dienstleistung, in der die Erkenntnis / Diagnose, Handlung / Intervention sowie das Ergebnis und die Reaktion zum gleichen Zeitpunkt entstehen, beziehungsweise reaktiv, zur gleichen Zeit sich aufeinander beziehen.

3.8.3. Charakter:

Die Führungskraft übernimmt die Rolle des Coaches, ausgestattet mit Deutungshoheit, bei einem gleichzeitigen Verzicht auf Entscheidungshoheit während der Kontrollberatung. Die Führungskraft ist verantwortlich für das Setting und das Prozessverstehen. Sie nimmt die Rolle des Moderators an und ist gegebenenfalls Mediator.

3.9. Möglichkeiten und Grenzen:

Führungskräfte, die die Aufgabe haben, Experten- oder Führungsarbeit zu begleiten und zu steuern, können nicht direkt in die Prozessarbeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingreifen. Trotzdem sind sie verpflichtet, führend, kontrollierend und steuernd ihre Führungsaufgabe gegenüber den Mitarbeitenden wahrzunehmen. Während die Steuerung über Vereinbarung von Rahmen und Zielen, sowie die Kontrolle der Ergebnisse über Ergebnismessung mit relativ geringer Komplexität geschehen kann, wird dieses bei der Begleitung von Führungsarbeit und Prozessbegleitung schwierig. Führung und Prozessbegleitung bedarf der komplexen Beziehungsarbeit über Kommunikation. Will die Führungskraft nicht auf diesen ihr zugeschriebenen Teil gänzlich verzichten, müssen Instrumente angewandt werden, die Prozesswirkung und Ergebnismessung in anderer Weise ermöglichen. Die Kontrollberatung ist ein solches Instrument.

3.9.1. Möglichkeiten:

Die Kontrollberatung ist in ihrer Wirkung besonders nachhaltig bei komplexen Führungssituationen. Sie schafft ideale Voraussetzung zum gemeinsamen Lernen im Rahmen einer lernenden Organisation und setzt innovative Kräfte frei. Sie schafft ein hohes Maß an Vertrauen aber auch an Kontrolle, sowohl sachlicher, inhaltlicher, wie auch sozial – emotionaler Art. Ohne das der Vorgesetzte die Vorgesetztenrolle aufgeben muss, ist eine laterale Führung durch die Gruppenmitglieder gleichzeitig gegeben.

3.10.

3.10.1. *Rolle und Rollenverteilung in der Kontrollberatung:*

In der Kontrollberatung bringt die Führungskraft oder der Experte sich mit seiner Rolle und der Rollenverteilung im Rahmen der arbeitsteiligen Organisation ein. Indem um das Verstehen des Prozessgeschehens reflektiert wird, wird auch gleichzeitig die Rolle und Rollenverteilung mitreflektiert. Hierdurch werden ständige Anpassungs- und Lernprozesse für den einzelnen Rollenträger und für die Organisation initiiert.

3.10.2. *Grenzen:*

Die Grenzen der Kontrollberatung sind immer dann gegeben, wenn formale disziplinierende Massnahmen erforderlich sind. Eine Kontrollberatung kann auch kein Personalführungsgespräch zur Karriereplanung der einzelnen Mitarbeiterin oder des einzelnen Mitarbeiters. oder bei der Reproduktionsplanung des Unternehmens, ersetzen. Kontrollberatung ist auch nicht die angemessene Methode, bei Anweisungen, Zielvereinbarungen und Ergebniskontrollen. Sie hat ihren Sinn verfehlt, bei einer Führungsphilosophie, die auf der Basis reiner Steuerung funktionieren soll.

Führungskräfte die nur über unzureichendes Wissen im methodischen Handeln verfügen, sollten die Methode zur Führungsarbeit nicht wählen. Eine Teamsupervision mit einer Supervisorin oder einem Supervisor könnte die sinnvollere Möglichkeit sein.

3.11. Nähe zu anderen methodischen Instrumenten:

3.11.1. *Kollegiale Beratung, ein herrschaftsfreier Raum innerhalb einer Organisation:*

Die Kollegiale Beratung setzt auf Gleichrangigkeit, Reflexion und Diskurs innerhalb einer herrschaftsfreien Zone. Das Verfahren zur kollegialen Beratung sichert hierbei die Einhaltung dieser Grundsätze ab. Setzt sich die Teilnehmerschaft aus hierarchisch unterschiedlichen Ebenen, die in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen, zusammen, entstehen Konflikte. Es führt häufig zu einer Verleugnung der Unterschiede, schafft Vertrauensbrüche und verhindert, dass die Führungskraft die eigene Rolle besetzt. Die Kollegiale Beratung ist besonders im Rahmen lateraler, also durch die Führung von Gleichrangigen, den Peers, oder bei vorhandener Führungslosigkeit geeignet.

3.11.2. *Kollegiales Coaching, „Fit – Machen“ durch Kollegen*

Ähnlich wie bei der kollegialen Beratung hat diese Führungsform Möglichkeiten und Grenzen. Anleitung wird hier von den Peers übernommen. Für eine bestimmte verabredete Zeit übernimmt ein einzelner oder übernehmen die Peers die Führung und der ratsuchende Kollege erfährt eine „Lehr-/ Lernstunde. Da diese Rollenverteilung früher oder später jeden der in diesem Setting sich befindenden Personen trifft, ist ein Gleichgewicht hergestellt.

Supervision von Führungskräften, ein herrschaftsfreier Raum außerhalb der Organisation. Die Führungskraft gibt in diesem Setting die Deutungshoheit und die Verantwortung für das Prozessverstehen an den Supervisor ab. Sie verzichtet während der Supervision auch auf die Entscheidungshoheit.

3.12. Einordnung in einen Führungskontext: Individuelle Führung versus Führung über Gruppen

Die traditionelle Form der Führung geschieht über „face to face“ – Kontakte. Diese Führungsform ermöglicht Motivations- und Vertrauenspflege. Sie hebt die Exklusivität der einzeln geführten Person hervor. Dieses hat Vorteile und einige Führungsaufgaben sind nur in diesem Kontext zu bewältigen. Andererseits hat diese Führungsform einige Schwächen. Ein auf einzelne Personen konzentriertes Organisations- und Führungsverständnis pflegt den Narzissmus der Führungskräfte und verhindert grundlegende Konsolidierung. Z. B. pflegt der Patriarch nicht nur seinen Erfolg, sondern auch seine Eigenliebe. Das Zugeben von Fehlern gelingt ihnen selten. Mit Macht werden Konsolidierungen, die Veränderungen erfordern, verhindert. In den 70iger Jahren wurde stärker Team- oder Gruppenarbeit propagiert. Das Führen von und über Gruppen bekam eine besondere Bedeutung. Die Exklusivität des Einzelnen trat gegenüber dem Gruppenerfolg in den Hintergrund. Selbststeuerung im Rahmen von Gruppenautonomie und entsprechend Emanzipationsprinzip der Rollenübernahme in Gruppen, ist eine wirksame Möglichkeit der Überprüfung von Wirklichkeitskonstruktionen. In Gruppen kann sowohl die Wirklichkeit der einzelnen Gruppenmitglieder relativiert werden, wie auch die Kultur der Organisation überprüft werden. Diese Form der Führung ist allein deswegen der face to face – Führung, in dem lediglich zwei Wirklichkeiten, noch dazu in einem hierarchischen Machtgefälle überprüft werden können, überlegen.

Literatur:

Stefan Kühl, Thomas Schnelle, Wolfgang Schnelle; Führen ohne Führung; Harvard Business Manager 1/2004

Frank Boos, Barbara Heitger, Cornelia Hummer; Systemische Beratung im Vergleich; Organisationsentwicklung 1/2005

Andreas Lüttig, Eckehard Herwig – Stenzel; Führen und Leiten mit großen Führungsspannen; Organisationsentwicklung 1/2001

4. Führung in der Unternehmensgruppe Ev. Johanneswerk (Eckehard Herwig-Stenzel)

Führung und Johanneswerk

Stand 23.6.2005

Die Struktur des Johanneswerkes wurde in den letzten drei Jahren grundlegend von einer zentralen, in Sparten mit fachlichem Charakter organisierten Unternehmen, zu einem operativ dezentral, regionalbezogenen Unternehmen umorganisiert. Noch während des Abschlusses des gesamten Reengineeringprozesses im Jahr 2005 (auch für die Leitung des Unternehmens waren die Veränderungsprozesse in den Regionen noch in einer aktiven Phase), wird eine strategische Allianz im Rahmen mit den „von Bodelschwinghschen Anstalten“ angestrebt. Im Jahr 2005 wird ein Kooperationsvertrag mit den von Bodelschwinghschen Anstalten Bethel abgeschlossen. Das Akutkrankenhaus fusioniert mit den Akutkrankenhäusern der vBA. Weitere Gründungen gemeinsamer Unternehmensteilbereiche sind beabsichtigt. Die Vorstände in Abstimmung mit ihren Verwaltungsräten beider Unternehmen erwarten von dieser Kooperation Markt Vorteile, z.B. für neue Entwicklungen der Unternehmensgruppe Ev. Johanneswerk im europäischen Kontext, Aus-, Fort-, und Weiterbildungsbereich, etc.. In dieser neuen Struktur befinden sich die Geschäftsführer der Geschäftsbereiche, die regionalen Geschäftsführer und die ihnen nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Organisationskonfiguration, die sich teilweise an der s.g. Matrixorganisation anlehnt und teilweise noch stark in der Linie konfiguriert ist. Einzelne Unternehmenseinheiten wurden zu eigenen Tochterunternehmen ausgegliedert, z. B. ProService GmbH. Das bedeutet für den Kernbereich der Unternehmensgruppe, dem Ev. Johanneswerk e.V., dass den Geschäftsführern der Geschäftsbereiche jeweils einzelne Geschäftsführer der Regionen in der Führung nachgeordnet sind. Die Geschäftsführer der Geschäftsbereiche stimmen die Geschäfte der Sparten aufeinander ab. Die abgestimmten Ziele und Geschäftsprozessvorgaben sind die Basis für die Steuerung der Regionen. Die Geschäftsführer der Regionen sind für die Führung ihrer Mitarbeiterschaft, sowie für die Steuerung in allen operativen Geschäften zuständig. Sie müssen das operative Management für ihre Region mit den jeweiligen Einrichtungen leisten. Sie steuern ihre Geschäftseinheiten über Zielvereinbarungen, Qualitätsmanagement, Controlling, usw. und führen ihre Mitarbeiterschaft. Die strategische Steuerung erfolgt durch die Geschäftsführer der Geschäftsbereiche. Ein Problembereich der Organisationsveränderung ist, dass viele regionale Geschäftsführer vorher als Einrichtungsleitung individuell, nach unterschiedlichen Rahmenvorgaben, in unterschiedlichen Fachbereichen eine Führungskultur entwickelten und diese in ihre neue Tätigkeit hinein adaptieren. Ein weiterer Problembereich der Organisationsveränderung liegt im Wechsel des Rollenverständnisses von der Einrichtungsleitung zur Hausleitung. Hausleitungen müssen anders geführt werden als vorher Einrichtungsleitungen. Hausleitungen müssen eine Führungskultur entwickeln, die nun mit ihren Führungsaufgaben übereinstimmen. Dieses führt zu dem Problem unterschiedlicher Kulturen (Multikultur) und Betriebswelten und zu Brüchen. Eine sorgfältige Kulturanalyse,

(Multikultur) und Betriebswelten und zu Brüchen. Eine sorgfältige Kulturanalyse, die einer Zusammenführung von Betriebskulturen vorausgehen sollte, wurde in den Regionen auf Grund des Umfangs eines solchen Projektes und auf Grund zeitlicher Grenzen nicht vorgenommen. Die so nicht erkennbaren Systembrüche sind ein Vulkan der unberechenbar tätig wird und Konflikte produziert. Nicht immer kann unter „guter“, kompetenter professioneller Führungsarbeit des oberen Managements eine neue Kultur entwickelt und integrativ zusammengeführt werden. Eine solche Integration scheint auch nicht notwendig zu sein, wenn die Unternehmenskultur eine Vielfalt von Möglichkeiten im Rahmen von Dezentralisierung zulassen kann. Zu einem besonderen Problem werden Situationen, in denen es weder gelingt, eine integrative kultursensible, noch eine auf Vielfalt und Differenzierung abgestimmte kultursensible Führungsarbeit zu leisten. In diesen Ausnahmefällen entsteht Diskriminierung. Diese Diskriminierungen können sich sowohl auf die Mitarbeiterschaft, wie auf die jeweils verantwortlichen Führungskräfte beziehen.

Entwicklung der Führung im Ev. Johanneswerk

Im Ev. Johanneswerk spielte das Thema Führung und Steuerung immer eine wichtige Rolle. War sie zunächst wesentlich bei dem Patriarchen Pastor Pawlowski angesiedelt, mussten bei schnellem Wachsen der Organisation arbeitsteiliger Formen auch im Bereich der Führung und Steuerung zur Lösung der Probleme in diesem Bereich gefunden werden. Als Führungskräfte wurden Leiharbeiter aus verschiedenen diakonischen Geschwisterschaften angeworben. Das Hauselternprinzip, z.B. Hausvater war ein Diakon, Hausmutter die Ehefrau, trug bis weit in die achtziger Jahre hinein. Die zentrale Steuerung wurde über einen Assistentenstab gesichert. Auch dieses Dezernentensystem hatte bis Ende der neunziger Jahre noch eine wichtige Bedeutung. Mitte der neunziger Jahre deuteten sich auf Grund steigender Komplexität Änderungen an, die dann rasch an Dynamik zunahm.

1985 Umfassender Diskurs zum Thema Führung im Bereich der Altenarbeit /Thema: Partizipation, kooperativer Führungsstil

1987 Im Rahmen einer Heimleiterausbildung wurden Einrichtungsleitungen in einem Zeitraum über anderthalb Jahre in Führungsaufgaben geschult

1989 Abschaffung des Hauselternprinzips

1990 Einrichtungsleitungen mussten neben ihrem Diakonat auch eine Ausbildung auf Fachhochschulniveau nachweisen

1991 Schulung der Leitungskräfte in Fragen zur Organisation und Führung mit einem Zeitrahmen von fünf Wochenblöcken

20.10.1995 Vereinbarung zum Führungsverhalten; Fachtagung Altenarbeit in Bad Driburg

1996 Verpflichtung zum Führungsverhalten in der Stellenbeschreibung für Einrichtungsleitungen

1.4.1999 Aufnahme der Führungsvereinbarung in die Rahmenziele für stationäre Altenarbeit

1998 bis 2001 Leitbildprozess

2000 Fachtagung Altenarbeit in Hamm; Open Space zum Thema: Führung und Führungsverhalten

2001 Reengineering der Organisation

2004 Es wurden, auf der Basis der Führungsvereinbarungen der stationären Altenarbeit, Führungsgrundsätze für das Johanneswerk verabschiedet

2005 Veröffentlichung der Führungsgrundsätze im "Johanneswerk auf dem Weg in das Jahr 2010"

Führung ist unter anderem ein organisationskulturgestaltender Vorgang. Führung bringt Werte des Unternehmens zum Ausdruck. Über Führung werden immaterielle wie materielle Werte geschöpft. Führung im Johanneswerk geschieht auf der Basis des Leitbildes. Das Leitbild ist verbindlicher Rahmen und Standard für die Führungs- und Steuerungsarbeit in der Unternehmensgruppe Johanneswerk. Damit ist Führung eingebunden in Führungsethik. Diese leitet sich für die Führungskräfte im Ev. Johanneswerk aus dem christlichen Glauben ab. Die Grundsätze hierzu sind im Alten und im Neuen Testament festgelegt. Das Leitbild ermöglicht, dass Führungsarbeit auch ethisch überprüfbar und messbar ist. Damit wird die Führungsarbeit zu einer zentralen Aufgabe und so als professionelle Arbeit erkennbar.

Führung von Mitarbeitern im Ev. Johanneswerk e.V.

Das Führungsverhalten in den Einrichtungen des Johanneswerk e.V. wurde lange Zeit geprägt von der Autorität der Einrichtungsleitung, die quasi per Amtsautorität ihre „Untergebenen“ führte, bzw. wie Eltern ihre Kinder behandelten. Das Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeiterschaft war gekennzeichnet durch Unterordnung und Gehorsam. Diese Führung kommunizierte auf der Macht – Beziehungachse und verzichtete auf eine Ausbalancierung von Machtstrukturen wie „laterale Macht“ oder „Macht von Unten“ Dieses Führungsverhalten ist auch heute, zwar weniger offen aber durchaus noch vorhanden, auch wenn andere zeitgemäße Erkenntnisse zur Personalführung vorliegen und die Partizipation und Kooperation im Führungsstil der Altenarbeit im Ev. Johanneswerk vor 17 Jahren, paradoxer Weise, verordnet wurde.

Ein transaktionsanalytischer Blick

Das in dieser Führungstradition entstandene Bild von betrieblicher Führung wirkt bis heute und birgt zwei Probleme in sich:

1. Das Problem besteht einerseits darin, dass viele „Erwachsene“ niemals aufhören große „Kinder“ zu sein – Menschen die nichts wollen, als „geführt“ zu werden, „Halt“ zu bekommen, gehorsam ihre „Pflicht“ zu tun und im übrigen sich eines „bescheidenen Wohlstands“ eines bescheidenen „Erfolgs“ zu freuen. Der Mensch wird zum moralisch Zweideutigen, zum ewigen Kind.

2. Das Problem besteht andererseits darin, dass manche „Erwachsene“ niemals aufhören große „Kinder“ zu sein und in eine Führungsrolle geraten – Menschen, die in der Überbetonung ihrer Führungsrolle versuchen „Halt“ zu bekommen, und sich im Rahmen ihrer hierarchischen Rolle durchzusetzen und im übrigen ihren „nie satt werdenden Narzismus“ pflegen. Der Mensch wird moralisch zweideutig, zum ewigen Patriarchen oder Tyrannen.

Wandel der Art der Führung

Auf Grund der jeweiligen Wachstumsprozesse im Ev. Johanneswerk entstand, verbunden mit der jeweiligen Personen im Vorstand, eine Assistentenstruktur. Die jeweiligen „Assistentenstränge“ erhielten einen Mitarbeiterpool in unterschiedlicher Größe zur Bewältigung ihrer Aufgaben. Verantwortung und Entscheidungsbefugnis verblieb im Wesentlichen beim Vorstand.

Vor circa 20 Jahren hielt Dr. Martin Sauer, damaliger Fortbildner im Johanneswerk, auf einer Hauselterntagung in Locum das Hauptreferat zum Thema: Partizipation, kooperativer Führungsstil. Das Johanneswerk stand an der Schwelle zu einem neuen Miteinander zwischen Leitung und Mitarbeiterschaft. Der damalige Vorstandsvorsitzende Dr. Hartmut Dietrich prägte die Drittelparität für die Zeitaufteilung einer Einrichtungsleitung für Bewohner - Mitarbeiter - Verwaltung. Mitarbeiterseelsorge war fester Bestandteil der Führungsarbeit einer Einrichtungsleitung. Während dieser Tagung wurde spannungsvoll diskutiert. Teilweise bezeichneten sich lang gediente Hauseltern als Auslaufmodell, eine mit sehr viel Kränkung verbundene Aussage.

Nach dieser Tagung wurde der von Partizipation und Kooperation geleitete Führungsstil verbindlich festgeschrieben. Er fand sich in allen Stellenbeschreibungen von Einrichtungsleitungen im Bereich der stationären Altenarbeit wieder.

In der Folge wandelte sich Führung immer stärker und teilte sich auf in Managen: eine auf das soziotechnische System ausgerichtete Steuerungsarbeit und Führung: eine auf das soziale System ausgerichtete und auf die Mitarbeiterschaft ausgerichtete Beziehungsarbeit. Für beide Bereiche wurden bereits, besonders in der Altenarbeit wirksame Methoden und Instrumente entwickelt. Zurzeit ist der Focus im Unternehmen auf Management (Steuerung) gelegt. Steuerungsinstrumente werden in großer Anzahl implementiert. Führung müsste auf der Basis vorhandener Erkenntnisse neu entwickelt werden.

Auf Grund von Umweltbedingungen und internen Wachstum der einzelnen Betriebsbereiche wurden immer wieder Teile des Ganzen, also einzelne Bereiche des Ev. Johanneswerk verändert, z.B.:

Einrichtung der Abteilungen Controlling, Datenverarbeitung, Fortbildung, Erweiterung der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, Spartenaufteilungen im Vorstand, Schaffung von Fachdezernaten, Auflösung der Bezirksverwaltungen, Abschaffung der Spartenaufteilung im Vorstand, usw. bis zum Tag heute. Wir befinden uns immer noch in einem riesigen Reengineeringprozess, der 2001 angekündigt wurde. Das zur Unternehmensgruppe gewachsene Johanneswerk reagiert damit auf die veränderten Umwelten und macht sich fit für die Zukunft. Strukturelle Veränderungen dienen dem Erhalt des Gesamtsystems und hier besonders dem Erhalt der für eine betriebliche Organisation wichtigen Machtverhältnisse. Ob der zurzeit laufende Veränderungsprozess wirklich kreativ ist und den notwendigen richtigen Wandel bei den Machtverhältnissen ermöglicht, wird sich zeigen. Eine umfassende Evaluation steht noch aus, wird aber nicht ernsthaft aus verschiedenen Gründen angestrebt. Dieses Management (Steuerung) kommuniziert, wie schon beschrieben, auf der Macht – Strukturachse. Obwohl die Führungsvereinbarungen in der Altenarbeit den Anspruch an professionelle Führungsarbeit verdeutlichen, wird auch heute im Johanneswerk immer noch stillschweigend vorausgesetzt, dass Geschäftsführer naturgemäß befähigt sind, Menschen zu führen. Die Realität zeigt jedoch auf, dass im Gegensatz zum Management (zur Steuerungsarbeit), die Führungsarbeit leider zu

häufig amateurhaft bewerkstelligt wird. Wir müssen von der laienhaften Führungsarbeit hin zu einer professionellen Führungsarbeit kommen, um erfolgreich zu sein. Das bedeutet, arbeiten an der eigenen Persönlichkeit, um Haltungsveränderung, um die Kunst der Kommunikations- und Beziehungsarbeit zu meistern. Führungsarbeit im Unterschied zum Management ist immer Beziehungsarbeit und besteht aus Interaktionen. Die Beziehungsarbeit der Führung muss mit der Beziehungsarbeit mit unseren Kunden, aber auch mit der Beziehungsarbeit mit unseren Stakeholdern, übereinstimmen. Hier unterscheiden wir uns von Industriebetrieben und anderen Profitunternehmen. Führungskräfte brauchen Selbsterfahrung, denn diese führt zur Selbsteinsicht, zur Selbstsicherheit. Die Umsetzung dieser Erkenntnis muss erfolgen, damit Affekte kontrolliert als Führungsinstrumente eingesetzt werden können und um die Fähigkeit zur Identifikation und Distanzierung erweitern zu können. Gelingt uns diese Beziehungsarbeit nicht, werden wir Probleme und Konflikte erhalten, an deren Ende Resignation und Burnout der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte stehen wird.

Das Thema Führen ist trotz, oder gerade wegen der Führungsgrundsätze brisant und virulent. Im Johanneswerk wird das Thema Führen mit bestimmten Führungspersonen verbunden, denen eine unterschiedliche Führungsausrichtung zugeschrieben wird und die diese auch vertreten. Bei diesen Personen wird auch vermutet, dass sie jeweils eher den Kunden, die Mitarbeiter oder die finanzielle Wertschöpfung im Blickfeld haben. Wenn Situationen schwierig werden, z.B. während der Notlagenregelung 2003, wird von Managementfehlern und Führungsfehlern (in diesem Fall von der Mitarbeitervertretung) geredet. Beides ist nicht dasselbe. Es bestehen Unklarheiten in der Definition und damit auch in der Interpretation der Führungsgrundsätze. Diese führen zu Vergleichen von Äpfel und Birnen und zu Unsicherheiten in der zweiten und dritten Führungsebene. Immerhin, mit der Verabredung von Führungsgrundsätzen konnte eine für alle Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindliche Definition und verbindlicher Standard festgelegt werden. Immer wenn Mitarbeiter und Führungskräfte eine Abweichung von diesem Standard, den Führungsgrundsätzen erleben, wird Führung spürbar oder negativ bestätigt.

Die Führungsgrundsätze im Ev. Johanneswerk:

Führungskräfte haben eine positive Identifikation mit dem Ev. Johanneswerk als diakonische Unternehmensgruppe auf dem Hintergrund des Leitbildes. Die Identifikation basiert auf einer kritisch-konstruktiven Haltung und ermöglicht die zukunftsorientierte Entwicklung des Johanneswerkes insgesamt.

In ihren Verantwortlichkeiten berücksichtigen sie fachliche, ökonomische und diakonische Aspekte gleichermaßen und beachten die mittel- und langfristigen Wirkungen Ihres Handelns. Führungskräfte klären Möglichkeiten und Grenzen. Sie stellen so Strukturen für das berufliche Handeln her. Führungskräfte sollten offen für Kritik sein. So schaffen sie den geeigneten Raum für den Austausch.

Führungskräfte sind Vorbild. Durch ihr eigenes Verhalten schaffen sie Identifikation mit der Arbeit und den Zielen des Johanneswerkes.

Delegation und Verantwortungsübernahme

Delegation bedeutet die gemeinsam abgestimmte Übertragung von Aufgaben, die die Mitarbeitenden kompetent und eigenverantwortlich übernehmen können, um erfolgreiche Arbeit leisten zu können. Dies setzt voraus, dass der Zusammenhang von Unternehmenszielen und Aufgaben bekannt ist.

Führungskräfte sorgen für klare Verantwortungsbereiche und vermeiden es, in den Handlungsbereich Ihrer Mitarbeitenden eigenmächtig einzugreifen.

Bei einer Entscheidung ist deutlich, in welcher Weise Mitarbeitende beteiligt sind. In jedem Fall ist erkennbar, wer Entscheidungen trifft. Zielvereinbarungen und Kontrakte sind wesentliche Führungsinstrumente.

Führungskräfte sind verantwortlich für die Überprüfung der Organisation, die Delegation und die Zielerreichung. Sie fördern die lernende Organisation, in der Wissen und Kompetenz gesucht, ausgetauscht und gefördert werden.

Führungskräfte können im Umgang mit Fehlern differenzieren und reagieren deshalb darauf angemessen. Grundsätzlich ist nicht die Identifikation des Fehlers, sondern die Abstellung der Fehlerquelle das Ziel.

Kooperation

Führungskräfte fördern die für die Aufgabenerfüllung notwendige Kooperation bereichs- und berufsübergreifend, damit Mitarbeitende das Wissen anderer Mitarbeiter in der Organisation nutzen und eigenes zur Verfügung stellen können. Wenn zielführend, unterstützen Führungskräfte auch die organisationsübergreifende Kooperation bzw. Netzwerke.

Konflikt

Um eine angemessene Konfliktbearbeitung zu gestalten, werden Konflikte von Führungskräften aufgegriffen. Sie tun dies im Wissen, dass Konflikte als Hinweise auf notwendige Entwicklungsimpulse im Sinne einer Lernenden Organisation hilfreich sein können. Ist eine konsensuale Bearbeitung in angemessener Form nicht möglich, regeln sie den Konflikt durch Entscheidung, ggf. zeitlich begrenzt, in jedem Fall begründet.

Kommunikation

Führungskräfte sorgen durch geeignete Kommunikation für ein gemeinsames Verständnis von Aufgaben und Entwicklung. Der Umgang mit Informationen ist bezogen auf die Aufgaben, notwendige Kooperation und deren Entwicklungen offen und transparent.

Führungskräfte gestalten die Kommunikation integrativ und respektvoll mit dem Ziel des wechselseitigen Verstehens.

Führungskräfte haben die gegenseitigen Informationsbedarfe mit ihren Mitarbeitenden abgestimmt. Sie sind bereit zum Dialog in Perspektiven und Werte betreffenden Fragen.

MA-Entwicklung

Führungskräfte geben Ihren Mitarbeitenden ressourcenorientiert ein Feedback bezüglich ihrer fachlichen und aufgabenbezogenen sozialen Kompetenzen, Leistungen und Entwicklungsmöglichkeiten. Sie unterstützen die Eigeninitiative – und Verantwortung der Mitarbeitenden.

Freie Stellen werden vorrangig intern besetzt, um Wissen und Kompetenzen für die Entwicklung des Johanneswerkes zu nutzen und die Identifikation zu fördern.

Führungskräfte tragen die Verantwortung für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen unter dem Gesichtspunkt von langfristiger Motivation und Gesundheit.

Diakonische Kultur

Führungskräfte leben den einladenden Charakter der Diakonie. Sie pflegen und entwickeln Rituale und eröffnen Raum für vielfältige Formen der Spiritualität. Respekt gegenüber anderen religiösen oder weltanschaulichen Prägungen bei Bewohnern oder Mitarbeitenden sind selbstverständlich.

Führungskräfte geben Raum für die ethische Reflexion des Alltagshandelns.

Führungskräfte eröffnen Möglichkeiten für diakonisches und bürgerschaftliches Engagement der Mitarbeitenden.

Führungskräfte haben eigenes bzw. eröffnen Möglichkeiten für das diakonische und bürgerschaftliche Engagement.

(Stand 2.2.2004)

Führungsgrundsätze und Führung

In der Vergangenheit hatten die Einrichtungen eine überschaubare Größenordnung, die es der Leitung ermöglichte, die einzelnen Arbeitsabläufe noch selber zu kennen, sie häufig selber auszuführen und/ oder zumindest ihre Ausführung direkt zu managen. Im Jahr 1981 betrug die Anzahl der Mitarbeiterschaft noch 3200 Personen. Im Jahr 2005 hat sich die Anzahl der Mitarbeiter auf 6200 Personen fast verdoppelt. Die Einrichtungen sind komplizierter und unüberschaubarer geworden und nunmehr in Regionen gegliedert. Es ist zur Koordinierung und Steuerung Führungsarbeit nötig, die jedoch eine direkte Einflussnahme auf sachlich determinierte Prozessabläufe vermeiden muss. Wenn sich Geschäftsführer dennoch in die Fachkompetenz ihrer zweiten Leitungsebene und Mitarbeiter einmischen, begehen sie einen großen Fehler, denn: *je komplizierter Prozesse werden, desto strikter muss Führung vom Managen als der direkten Einflussnahme auf die verschiedenen Prozesse getrennt werden und desto professioneller muss sie erfolgen.* Hauseltern waren in ihrem Führungshandeln nicht auf eine solche Komplexität eingestellt. Die Führungskräfte sollten sich auf die indirekte Beeinflussung konzentrieren, auf die Gestaltung von Bedingungen, unter denen Arbeit stattfindet und Leistung entsteht. Ein Paradigmenwechsel in der Führungsarbeit des Ev. Johanneswerkes. Die alte Führungskultur war hiermit infrage gestellt. In der Vergangenheit war das Management, der Steuerungsbereich nicht ausreichend ausgebaut (undermanaged) . Gleichzeitig werden bisherigen Führungskräften von ihrer Führungsarbeit entfremdet (underleadet). Mit den Führungsgrundsätzen wurde eine neue Orientierung gegeben. Auch wenn die Führungskräfte nur zögerlich diese gewünschte neue Struktur und Orientierung in ihrer Haltung annehmen können, bleibt die Profilgröße, der Maßstab bezogen auf: Delegation und Verantwortungsübernahme;

Kooperation; Konflikt; Kommunikation; MA-Entwicklung und Diakonische Kultur. In einem nun auf längere Zeit angelegten Entwicklungsprozess können Führungskräfte diese neue Führungskultur für die Mitarbeiterschaft erlebbar machen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen erleben, dass Führung sich um die Qualität des menschlichen Miteinanders zu kümmert, um die Entwicklung des sozialen Systems mit der emotionalen Basis für gemeinsames Arbeiten in der Unternehmensgruppe Ev. Johanneswerk.

5. Emotionsarbeit als wichtiger Bestandteil der Mitarbeiterführung (Andreas Lüttig)

Ein wesentliches Charakteristikum unserer Zeit ist ihre Schnellebigkeit. Von allen Organisationen und der in ihnen arbeitenden Menschen wird erwartet, dass sie sich der ständig wandelnden Umwelt anpassen. Wer sich diesen dauernden Wandlungsprozessen nicht unterzieht, wird früher oder später nicht mehr konkurrenzfähig sein. Dieser Anpassungsprozess ist in den stationären Altenhilfeeinrichtungen spätestens seit der Einführung des Pflegeversicherungsgesetzes verstärkt zu beobachten.

Die Bewältigung dauernden Wandels erfordert von Einrichtungsleitungen neben dem Einsatz adäquater Steuerungsinstrumente vor allem eine professionelle Führungsarbeit. Dazu gehört neben den viel zitierten Management-by-Techniken wie Führung über Zielvereinbarung, über Delegation oder über Ausnahmesituationen auch ein angemessenes Maß an emotionaler Führungsarbeit. Damit ist gemeint, dass in Konfliktsituationen, in Arbeits- und Veränderungsprozessen der emotionale Anteil angemessen aufgegriffen, reflektiert und bearbeitet wird.

Ich möchte in den folgenden Ausführungen begründen, warum Emotionsarbeit unabdingbarer Bestandteil einer guten Führungsarbeit ist und einige Bestandteile kurz skizzieren.

Die Entwicklung der stationären Altenhilfe in den letzten zehn Jahren ist in hohem Maße durch eine politisch gewollte Dienstleistungs- und Marktorientierung und einer damit einhergehenden Professionalisierung – vor allem im Leitungsbereich – gekennzeichnet. Diese Entwicklung hat von leitenden und nicht leitenden Mitarbeitern zunehmend einen anderen Habitus und damit verbunden eine stärkere Gefühlskontrolle abverlangt. Bewohner oder besser: Kunden sind immer weniger bereit, schlecht gelaunte oder schnell aufgebrachte Pfleger/innen zu tolerieren als es noch vor Jahren der Fall war. Dienstleister zu sein heißt nach Möglichkeit stets freundlich, zugewandt und einfühlsam zu sein. Von dieser Gefühlsnorm abweichende Gefühle sind unter Kontrolle zu bringen und hinter die Fassade des Dienstleisters zu verbergen. Gleiches gilt aber auch für eine Leitung gegenüber seinen Mitarbeitern: der harsch auftretende oder gar cholerisch lospolternde Chef wird heute weniger akzeptiert als es früher der Fall war. Auch hier wird erwartet, dass die dahinter liegenden Gefühle kontrolliert werden, also „Gefühlsarbeit“ geleistet wird.

Hinzu kommt, dass in der heutigen Zeit von allen Mitarbeitern ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und Flexibilität gefordert wird. Veränderung heißt Aufgabe von Vertrautem und geht emotional mit Verunsicherung und Angst einher. Menschen, die verängstigt und unsicher sind, haben zunächst den Impuls entweder zu fliehen oder gegen die angstmachenden Zustände anzugehen; letzteres geschieht erst einmal durch Widerstand gegen die beabsichtigten Veränderungen.

Vor diesem Hintergrund bekommt die Mitarbeiterführung und in diesem Zusammenhang die Emotionsarbeit als Führungsaufgabe ein zunehmend starkes Gewicht. Es reicht nicht mehr aus, nur den Pflegemitarbeitern periodisch Supervision zukommen zu lassen und im Leitungsteam ausschließlich auf der Sachebene zu arbeiten.

Dessen ungeachtet ist zu beobachten, dass sich vielerorts ein sachlicher Führungsstil durchgesetzt hat. Die Kommunikation bestimmen nahezu ausschließlich anstehende Sachthemen, die ergebnisorientiert bearbeitet werden. Der emotionale Teil der Kommunikation oder Gruppenprozesse v.a. im Leitungsteam werden nicht selten stark vernachlässigt oder gar nicht reflektiert. Dabei will man entweder nicht in alte, sprich: unprofessionelle Zeiten zurückfallen, in denen Beziehungskonflikte allein mit hierarchischen Machtmitteln entschieden wurden und häufig emotionale Kränkungen zurückblieben, oder man möchte nicht der aktuellen Mode einer übermäßigen Psychologisierung huldigen. Nicht selten ist auch Angst vor den eigenen und fremden Emotionen der Grund für die Flucht in die ausschließliche Sachlichkeit.

So nachvollziehbar die Gründe für diese rein sachorientierte Kommunikation sind, so unangemessen ist diese jedoch als Führungsprinzip. Denn sie lässt neben den erwähnten Entwicklungen wesentliche Erkenntnisse der Soziologie und Kommunikationswissenschaft außer Acht:

Die Kommunikation zweier oder mehrerer Menschen findet immer auf der Sach- und Beziehungsebene statt. Jede kommunizierte Botschaft hat demnach auch eine Beziehungsbotschaft. Je stärker die Beziehungen untereinander nicht geklärt sind, desto stärker überlagert der Beziehungs- den Sachaspekt einer Botschaft (Vgl. Schulz von Thun 1981, S. 25ff.). Eine gänzlich sachliche, emotionsfreie Bearbeitung eines Themas ist somit nur scheinbar möglich.

Das 20. Jahrhundert, hier vor allem die Sechziger- und Siebzigerjahre, waren von einem starken gesellschaftlichen Informalisierungsschub gekennzeichnet, der das heutige Zusammenleben sehr stark prägt. Kennzeichnend für diesen Informalisierungsschub ist die Verringerung von sozialen Distanzen in nahezu allen Lebensbereichen (etwa zwischen Mann und Frau, Eltern und Kindern). Dieser Informalisierungsschub hat sich – vor allem nach Aufgabe des Hauselternprinzips – auch in der stationären Altenarbeit zwischen leitenden und nicht leitenden Mitarbeitern bemerkbar gemacht. Damit verbunden ist, dass die Beziehungen untereinander stärker partnerschaftlich denn als Machtbeziehungen gestaltet werden. Nicht mehr der Befehl des Mächtigeren und der Gehorsam des Machtunterlegenen bestimmen die Beziehungen, sondern zunehmend partnerschaftliche Aushandlungsprozesse. Das Gelingen dieser stärker partnerschaftlichen Kommunikation hängt stark von einem veränderten Umgang der Beteiligten mit ihren Emotionen ab (Vgl. Wouters 1999, S. 32ff.).

Es setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass es die Wirklichkeit im Sinne einer einheitlichen Bewertung und Deutung von Tatsachen nicht gibt, sondern dass dieser Teil der Wirklichkeit ein aus Kommunikation resultierendes, individuelles Konstrukt ist (Vgl. Watzlawick 2001, S. 142ff). Das gilt auch für die emotionale Wirklichkeit. In der Führungsarbeit ist es notwendig, die Wirklichkeitskonstruktionen seiner Mitarbeiter – auch die emotionalen, sofern sie arbeitsrelevant sind – zu kennen, um wirksam führen zu können.

In der derzeitigen Situation zunehmender Komplexität und Veränderungsdynamik ist eine Einrichtungsleitung aufgrund des zunehmenden Fachwissens nicht mehr in der Lage, das gleiche Fachwissen wie alle ihr nachgeordneten Mitarbeiter selbst zu haben. Das ist auch nicht unbedingt notwendig, macht sie allerdings in einem höheren Maße von ihren Mitarbei-

tern abhängig als es früher der Fall war. Auch unter der Bedingung, dass die Einrichtungsleitung gute und transparente Kontrollinstrumente einsetzt, bleibt für die Mitarbeiter ein verhältnismäßig großer, kaum zu kontrollierender Handlungsspielraum. Wenn sich die Leitung nicht in Detailkontrollen verzetteln will, muss sie den Mitarbeitern vor allem eins entgegenbringen: *Vertrauen*. Vertrauen reduziert Komplexität; als Leitung muss ich darauf vertrauen, d.h. ein gutes und sicheres Gefühl dahingehend haben, dass der mir nachgeordnete Mitarbeiter unter den vielen Handlungsoptionen diejenigen auswählt, die im Sinne des Unternehmens sind. Das gleiche gilt für den Mitarbeiter mit Blick auf die Leitung. Auch der Mitarbeiter ist in hohem Maße auf die Leitung angewiesen und muss, will er sich voll auf seine Aufgaben konzentrieren, Vertrauen in die Leitung haben (z.B. dass er rechtzeitig wichtige Informationen bekommt, in die ihn betreffenden Angelegenheiten einbezogen wird etc.).

Vertrauen kann man nicht verlangen, sondern es muss erworben und im Alltag durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gefestigt werden. Dies gilt vor allem in Zeiten des Wandels, in denen vertraute Strukturen und Sicherheiten ins Wanken geraten. Wenn in einer Einrichtung z.B. eine Umstrukturierung vorgenommen oder ein QM-System eingeführt wird, sind die Mitarbeiter, die davon betroffen sind, zunächst in hohem Maße verunsichert und verängstigt. Es breitet sich Misstrauen aus: muss diese Veränderung wirklich sein? Verfolgt die Leitung nicht möglicherweise Ziele, die sie uns verschweigt? Haben wir denn schlecht gearbeitet? Wenn ja, warum sagt es uns die Leitung dann nicht? Diese und ähnliche Fragen sind in solchen Situationen immer wieder zu hören. Für eine Leitung reicht es nicht aus, diese Fragen nur auf der Sachebene zu diskutieren, weil das eigentliche Anliegen ein emotionales ist und auf der Beziehungsebene zu bearbeiten ist. Hier drückt sich zunächst verkappt Wut und Ärger, später Trauer über den Verlust von Vertrautem, Angst vor dem Neuen und möglicherweise Misstrauen gegen die Urheber der Veränderung aus; Widerstand gegen die Veränderung ist deren Auswirkung.

Die Veränderungsprozesse in der Altenarbeit werden auch zukünftig weiter gehen und die Komplexität des Arbeitsfeldes wird weiter zunehmen. Vor diesem Hintergrund ist es Aufgabe von Leitung, diesen Quellen von emotionaler Unsicherheit dauerhaft angemessen zu begegnen. Eine wesentliche Maßnahme ist eine situationsangemessene Strukturierung von Leitungsteam- und Arbeitsgruppensituationen (Vgl. Tabelle 1) und von Zeit. Um es an zwei Beispielen zu verdeutlichen: In einer aktuellen Krisensituation wird das Leitungsteam schnell und ergebnisorientiert Lösungen suchen und umsetzen; der Focus wird hier auf der Sachebene liegen, die strukturellen Vorgaben an das Team werden entsprechend hoch sein (klare, sachliche Tagesordnung; straffe Moderation). Demgegenüber muss in einem Leitungsteam, das eine Krise in der Zusammenarbeit erlebt (z.B. Rivalität und Misstrauen untereinander, möglicherweise Intrigen), sehr prozessorientiert und somit über einen längeren Zeithorizont arbeiten. Hier stehen vertrauensbildende Maßnahmen und soziales Lernen im Vordergrund, die nur in kleinen Schritten und wahrscheinlich nur mit externer Moderation zu erreichen sind.

Zwischen diesen beiden Polen gibt es viele Mischformen, in denen je nach Situation mehr auf der Sach- und/oder auf der Prozessebene gearbeitet werden muss. Um das Vertrauen ineinan-

der zu festigen und Krisen in der Zusammenarbeit rechtzeitig zu erkennen, ist es grundsätzlich sinnvoll, im Leitungsteam in festen Perioden eine Prozessreflexion zu machen. Hier sollte die Arbeit der jeweils vergangenen Periode auf den sozialen Prozess im Leitungsteam hin reflektiert werden: wie sehen die einzelnen Mitglieder die Zusammenarbeit? Mit welchen Gefühlen kamen sie zu den Sitzungen? Was klappte besonders gut, an welchen Stellen hat es aus welchen Gründen gehakt? Wie sind Konflikte ausgetragen worden? Woran sollte das Team weiter arbeiten? Etc.. Möglicherweise ist ein Supervisionsprozess das Ergebnis einer solchen Reflexion.

Im Ev. Johanneswerk e.V. machen wir seit zwei Jahren mehrtägige gruppenspezifische Trainings mit externer Moderation, an denen der Leiter des Fachbereiches und – in drei Regionalgruppen – die Einrichtungsleitungen teilnehmen. In diesen Trainings wird der jeweilige Gruppenprozess und die Arbeitsbeziehungen untereinander reflektiert. Dabei ging es im ersten Jahr schwerpunktmäßig um Themen der Konkurrenz und Rivalität untereinander, wohingegen im zweiten Jahr die Auswirkungen einer größeren johanneswerksinternen Umstrukturierung im Vordergrund standen. Beide Themengebiete waren stark emotional besetzt und konnten nicht für alle vollkommen zufriedenstellend gelöst werden. Aber am Ende der Trainings war klar, wo jeder einzelne stand, was für einzelne besorgniserregend oder angstmachend wirkte oder an welchen Stellen andere zuversichtlich waren. Diese Trainings waren in hohem Maße vertrauensbildend und haben die weitere Zusammenarbeit in einer schwierigen Zeit deutlich gefördert.

Der Schriftsteller Max Frisch sagte einmal sinngemäß: *Vielleicht werden immer noch Mitarbeiter gesucht; kommen aber werden Menschen.* Führungsarbeit ist Arbeit mit Menschen, und Menschen sind sehr unterschiedlich. Um wirksame Führungsarbeit in unserer schnelllebigen Zeit zu machen, ist es für eine Leitung notwendig, sich intensiver mit den Menschen in ihrer Arbeitssituation auseinander zu setzen als es früher notwendig war. Dazu kann und sollte man die Unterstützung externer Prozessbegleiter in Anspruch nehmen. Man darf aber dabei nicht der möglichen Gefahr unterliegen, diesen wichtigen Teil der Führungsarbeit nach außen zu delegieren.

Literatur

Hochschild, A. (1990): Das gekaufte Herz: Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt am Main: Campus

N. Luhmann (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion von sozialer Komplexität. 3. Auflage. Stuttgart: Enke.

Rastetter, D. (2001): Emotionsarbeit – Betriebliche Steuerung und individuelles

Erleben. In: Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hrsg) (2001): Emotionen und Management. Wiesbaden: Gabler.

Roth, S. (2000): Emotion im Visier: Neue Wege des Change Managements. In: Organisationsentwicklung 2/00, S. 14-21.

Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Watzlawick, P. (2001): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn – Täuschung – Verstehen. 27. Auflage. München: Piper.

Wouters, C. (1999): Informalisierung. Norbert Elias' Zivilisationstheorie und Zivilisationsprozesse im 20. Jahrhundert. Wiesbaden: Opladen.

Zapf, D. (2000): Organisation und Emotion. In: Otto, J. u. a.. (Hrsg.) (2000): Emotionspsychologie. Ein Handbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Strukturvorgaben in Gruppen			
Auswirkungen auf:	hohe Strukturierung	mittlere Strukturierung	niedrige Strukturierung
Gefühle	Spanne von Sicherheit bis Einengung	- Sicherheit - Freiheit - Wohlfühl	Spanne von Unsicherheit bis Freiheit
Motivation & Arbeitsfähigkeit	von hoher Motivation bis „Null Bock“	- hohe Motivation - hohe Arbeitsfähigkeit d. Berücksichtigung d. gesamten Spanne von Strukturierungsbedürfnissen	- zäh, träge - Streß - man gerät unter Druck („ich sollte/ ich müßte“)
Beziehung & Interaktion	- erleichtert Kontaktaufnahme - Beziehungen bleiben auf der Sachebene	- Freiraum für Intensität & Individualität - leichter Beziehungsaufbau - Beziehungen hauptsächlich auf der Sachebene, aber auch auf der Beziehungsebene	- Rückzug - Aggressivität - Passivität - Beziehungen vorwiegend auf der Beziehungsebene
Lernerfahrung	- ausschließlich im kognitiven Bereich	- vorwiegend im kognitiven, aber auch im emotionalen und Beziehungsbereich	- in sehr hohem Maße im emotionalen und Beziehungsbereich
Zielsetzung	- ergebnisorientiert	- umfaßt Prozeß und Ergebnis	- prozeßorientiert
Klima	- sachlich - formal - Diskussion - keine Konflikte auf der Beziehungsebene	- sachlich & ggf. persönlich - Dialog & Diskussion - ggf. Konfliktaustragung	- persönlich - Dialog - Konfliktaustragung
Sinnvoll....	- in AK's, in denen schnelle Ergebnisse gewünscht sind - in akuten Krisen, in denen schnell gehandelt werden muß	- überall, wo etwas Fachliches entwickelt werden soll	- im Konfliktfall - in Phasen, in denen Identitätsfindung od. Teamentwicklung stattfinden soll
Beispiel	AK, der nach akuter Beschwerde Lösungsmöglichkeiten erarbeiten soll	- AK zu: Konzeptentwicklung, Organisationsentwicklung, QM etc.	- Supervision - Teamgespräch - Reflexionsgespräch

Auf der Grundlage von Kurt Kolvenbach, Zentrum für angewandte Psychologie, Nürnberg

6. Sanktionen im Führungshandeln: Motivationskiller oder notwendige Intervention? (Andreas Lüttig)

Jede Führungskraft in der Diakonie – von einer Wohnbereichsleitung bis zum Vorstandsvorsitzenden – muss heute komplexe Sozialsysteme steuern, die sich in permanenter Veränderung befinden. Sie selbst ist längst nicht mehr die Person, die in allen Fragen die ausgewiesenste Expertise im System vorweisen kann, sondern sie hat fundiertes Generalistenwissen und führt eine Mitarbeiterschaft, die sich in fachlichen Details Expertenwissen angeeignet hat. Vor diesem Hintergrund muss sie über hohe Führungskompetenz verfügen und dabei die Balance von Fördern und Fordern angemessen austarieren.

In der Fachdiskussion zum Thema „Führung“ findet man weitgehend Beiträge, die sich mit fördernden Aspekten der Führung befassen. Es geht dabei im Wesentlichen darum, wie mit selbstständig handelnden Mitarbeitern ein angemessener Rahmen (i.d.R. in Form von Leitbildern, Firmenstrategien, Zielvereinbarungen etc.) vereinbart werden kann und die Mitarbeiter dann angemessen und fördernd begleitet werden können. Dazu benötigt die Führungsperson neben fundiertem fachlichen Generalistenwissen hohe soziale und kommunikative Kompetenzen sowie die Fähigkeit, Gruppen und Einzelpersonen zu beraten und zu coachen.

In diesem Beitrag soll die andere, weniger beleuchtete Seite der Führungsarbeit im Fokus stehen: der Umgang mit normierenden und disziplinierenden Sanktionen, der bei aller fördernden Führung für jede Führungskraft eine notwendige Interventionsoption bleibt, vor allem in Krisensituationen. Dabei sollen zunächst die soziologischen Grundlagen einer guten Führung herausgearbeitet werden: Macht, Autorität und Vertrauen. Darauf aufbauend soll dann die Funktion von Sanktionen in sozialen Systemen erläutert und ein angemessener Umgang mit ihnen diskutiert werden.

6.1. Hierarchie, Macht und Autorität

Wo immer Menschen zusammenkommen und gemeinsam zielgerichtet handeln, bilden sich unter ihnen Rangordnungen. Dieser Mechanismus ist nicht nur ein altes Primatenerbe, auf das die Humanethologen hinweisen (vgl. etwa Eibl-Eibesfeldt 1997, S. 422ff), sondern Rangordnungen und ihr Adäquat in Organisationen – die Hierarchie – haben eine wichtige Selektionsfunktion, vor allem in komplexen Organisationen (vgl. Luhmann 1975, S. 4ff. und Kühl 2004, S. 71). Dieser evolutionsbiologische und soziologische Tatbestand wird hier deshalb besonders betont, weil die Managementliteratur der 90er Jahre und zum Teil auch noch die heutige nahe legt, dass Hierarchien vor dem Hintergrund der Notwendigkeit von Organisationen, sich zunehmend schneller an die Umwelt anzupassen, keine adäquate Organisationsstruktur zu sein scheinen (vgl. etwa Minzberg 1992, S. 335ff, zusammenfassend: Boltanski u. Chiapello 2003, S. 115ff). Die Diskussion um und die Umsetzung von flachen Hierarchien hat jedoch gezeigt, dass eine Organisation ohne die selektierende Funktion einer Hierarchie schwerlich effizient arbeiten kann und eine übermäßige Verschlingung von hierarchischen Strukturen

weniger zur Lösung struktureller Probleme führt, als dass sie neue schafft (vgl. Kühn 1998). So notwendig die Diskussion über notwendige und hinderliche Hierarchiestufen auf der einen und eher egalitäre Projektstrukturen mit Blick für schnelle, kreative und das Potenzial der Mitarbeiter ausschöpfende Lösungen von Umweltproblemen auf der anderen Seite sind, so wird die Funktion der Hierarchie wohl so lange nicht ersetzt werden können, wie es Organisationen gibt.

Allerdings funktioniert die Hierarchie nur in dem Maße, wie die Inhaber von hierarchischer Macht diese effizient für die Organisation einsetzen. Durch die Übernahme einer Führungsfunktion stattet die Organisation die Führungsperson mit fachlichem und disziplinarischem Weisungsrecht und damit mit Macht¹ aus. Die Macht des Vorgesetzten – sei dies nun der Vorstandsvorsitzende, die Einrichtungsleitung oder die Wohnbereichsleitung – gegenüber ihren nachgeordneten Mitarbeitern hat im vergangenen Jahrzehnt allerdings deutlich abgenommen. Durch die Zunahme der Komplexität von Aufgaben auf der einen und eines starken Wissenszuwachses in der Fachlichkeit sowie auf den Gebieten des Managements und der Führung auf der anderen Seite ist die Führungskraft nicht mehr diejenige Person in der Organisation, die auf allen Gebieten ihrer zu verantwortenden Einheit das größte Wissen hat, sondern sie ist auf das Expertenwissen ihrer nachgeordneten Mitarbeiter wesentlich stärker angewiesen als dies früher der Fall war. War es vor zehn oder fünfzehn Jahren noch üblich, dass eine Einrichtungsleitung in allen Fachfragen i.d.R. das meiste Wissen hatte, so wird heute schwerlich noch eine Einrichtungsleitung von sich behaupten können, etwa in pädagogischen, therapeutischen, pflegerischen und hauswirtschaftlichen Fachfragen eine höhere Kompetenz zu haben als ihre nachgeordneten Fachleute. Vor diesem Hintergrund ist zeitgemäße Führung in hohem Maße partizipativ angelegt, und die nachgeordneten Mitarbeiter sollten durch diskursive Prozesse in die Entscheidungsfindung der Führungsperson eingebunden sein. Wichtige Entscheidungen sollten nach Möglichkeit im Konsens getroffen werden.

Die Verschiebung der Machtbalancen zugunsten der nachgeordneten Mitarbeiter hat auch dazu geführt, dass die Akzeptanz der Führungskraft durch die Mitarbeiterschaft wesentlich dafür ist, ihre Machtpotenziale effizient einsetzen zu können. Akzeptanz findet eine Führungsperson dann, wenn sie dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach Autorität und Führung nachkommt. Es ist keineswegs so, dass dieses Bedürfnis bei zunehmender Emanzipation der Mitarbeiter gänzlich verschwindet. Richard Sennett weist darauf hin, dass das Bedürfnis nach „wirklichen Autoritätsgestalten“ auch für einen erwachsenen Menschen angemessen ist. Die

¹ In diesem Beitrag wird die Machtdefinition des Soziologen Norbert Elias zugrunde gelegt. Für Elias ist *Macht* eine Struktureigentümlichkeit aller menschlicher Beziehungen. Machtbeziehungen sind immer wechselseitig, ohne symmetrisch sein zu müssen. In dem Grad, in dem der eine stärker auf den anderen angewiesen ist als umgekehrt, besteht ein Machtunterschied zwischen beiden. Aber selbst der Schwächere - sogar der Sklave gegenüber seinem Herrn - kann stets ein wenig Macht auch über den Stärkeren ausüben, solange er einen Wert für ihn darstellt und der Stärkere deshalb auch ein wenig von dem Schwächeren abhängig ist. Elias spricht deshalb von *Machtbalancen* zwischen zwei Menschen oder zwei Gruppen. Dieser Begriff soll den Beziehungscharakter und deren Dynamik deutlich machen (vgl. Elias 1996, S. 76ff. sowie Baumgart & Eichner 1991, S. 114ff.).

Missachtung dieses Bedürfnisses führt zu informellen Macht- und Autoritätsstrukturen (vgl. Sennett 1985, S. 15f.). Eine solche Autorität ist eine anerkannte, geachtete Macht, die zugleich bewundert und gefürchtet wird. Sie verfügt über die Eigenschaften der Selbstsicherheit, eines überlegenen Urteilsvermögens und der Fähigkeit, Mitarbeiter in Prozessen mitzunehmen, sie zu motivieren, aber auch zur Disziplin anzuhalten. Der Wirkungsgrad formaler Macht hängt wesentlich davon ab, wie viel Autorität die Mitarbeiter der Führungskraft zuschreiben: Führungsstil und Gehorsamsmotive variieren mit der Zubilligung oder Aberkennung von Autorität. Derjenige Mitarbeiter, der der Führungskraft hohe Autorität zubilligt, folgt ihr bereitwilliger als der, der sich nur der Sanktionsmacht des anderen beugt. Und eine Führungskraft wird ihr Führungsgeschäft anders wahrnehmen, wenn sie um die Anerkennung ihrer Mitarbeiter weiß, als wenn ihr die notwendige Autorität nicht zuerkannt wird (vgl. Sennett 1985, S. 22 u. 119 sowie Sofsky und Paris 1994, S. 24).

Autorität hat eine Führungsperson somit nicht automatisch durch ihre hierarchische Position. „Autorität ist eine soziale Beziehung, sie entwickelt sich in einem dynamischen Prozess ineinandergreifender Handlungen und reziproker Beziehungsdefinitionen. Autorität wird ‚aufgebaut‘; wo sie beansprucht wird, muss sie zuerst erworben werden und sich beständig erneuern. Und sie wird gemacht: von denen, die einen anderen zur Autorität erheben, und dem, der sich selbst zur Autorität aufschwingt“ (Sofsky und Paris 1994, S. 98). Das Bedürfnis nach Autorität ist vor allem in Zeiten der Krise besonders stark, weil es auf dem Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung basiert, das in Krisenzeiten besonders ausgeprägt ist. In einer Krise zeigt die Autorität beide Seiten ihrer Führungseigenschaften: Sie setzt klar und bestimmt ihre Macht dort ein, wo unscharf gewordene Machtverhältnisse eindeutig restituiert werden und außer Kraft gesetzte Regeln neu zur Geltung gebracht werden müssen; daneben motiviert und fördert sie die Mitarbeiter. „Es ist gerade dieses Doppelgesicht der Autorität, einerseits Motivation durch Förderung zu beschaffen, andererseits rigoros Macht durchzusetzen, das sie dafür prädestiniert, einen Ausweg aus der Organisationskrise zu weisen“ (ebd. S. 101)

Eine Führungskraft, die außer durch ihre formale Macht keine Autorität auf Mitarbeiter ausstrahlt, wird sich kaum die zur guten Führung notwendige Autorität aufbauen können. Denn von einer Führungskraft wird von den nachgeordneten Mitarbeitern erwartet, dass sie fundiertes fachliches Grundwissen hat, um in der fachlichen Auseinandersetzung diskursfähig zu sein und entsprechende Entscheidungen fällen zu können. Auf der untersten Leitungsebene wird sogar erwartet, dass die Führungskraft fachlich mehr weiß als ihre Mitarbeiter und dies auch praktisch unter Beweis stellen kann. Daneben wird von ihr erwartet, ihren zuständigen Bereich effizient zu organisieren und zentrale Prozesse zu steuern. Der Anspruch der Mitarbeiter an diese Managementkenntnisse ihrer Führungskraft steigt mit aufsteigender Hierarchiestufe, während der Anspruch auf detailliertes Fachwissen gleichermaßen abnimmt. Schließlich wird von einer Führungskraft erwartet, dass sie eine persönliche Autorität ausstrahlt und den Habitus einer Führungsperson einnimmt. Dazu gehört der Wille und die Fähigkeit zur Führung ebenso wie die Annahme der sozialen Ungleichheit zwischen Geführten und der Führungsperson, also die Einnahme einer gewissen Distanz, die situationsgerecht ausbalanciert werden

muss. In Situationen, die den Mitarbeiter fördern wie Coaching- oder Beratungssituationen ist die emotionale und sachliche Distanz geringer als in Situationen, in denen ein Mitarbeiter mit Organisationsforderungen konfrontiert wird, Anweisungen gegeben werden oder gar Sanktionen verhängt werden müssen. Ist die Distanz zu den Mitarbeitern dauerhaft zu gering, wird die Führungsautorität leiden und der organisationsfordernde Teil schwer durchzusetzen sein. Ist die Distanz dauerhaft zu groß, wird die Führungskraft nur bedingt wissen, wo die Mitarbeiter stehen, kritische Sachverhalte seltener zu hören bekommen und eine ausgeprägte informelle Kommunikationsstruktur vorfinden; in diesem Fall wird die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, den Anforderungen der Führungskraft nachzukommen, gering sein.

6.2. Vertrauen und Vorbildfunktion als notwendige Grundlage erfolgreicher Führung

Institutionen sind als Anreizsysteme für deren Mitglieder in der Regel unvollständig; d.h., dass die formalen Strukturen, die den Mitarbeitern zur Mitarbeit an den Zielen der Institution bewegen wie Arbeitsvertrag, Hierarchien, Kontrollen etc. stets lückenhaft bleiben und ständig Lösungen für Probleme in einem Rahmen gefunden werden müssen, der in vielen Aspekten nicht geregelt ist. *„In dem Maße, in dem Institutionen als Anreizsysteme unvollständig bleiben, sind sie für ihre Funktionsfähigkeit und Effizienz auf die persönliche Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitglieder angewiesen. Sie sind dann darauf angewiesen, dass ihre Mitglieder freiwillig, aus eigenem Antrieb und ohne innere Reserven bereit sind, ihr Wissen und ihre Fähigkeit für die Ziele der Institution einzusetzen“* (Baurmann 2002, S. 109). Dafür ist das Vertrauen in die Schlüsselpersonen einer Organisation – also in die sie repräsentierenden Führungskräfte – eine zentrale Voraussetzung. Für die Führungskraft selbst ist eine zentrale Funktion von Vertrauen die Reduktion von Komplexität, weil man nur mit Vertrauen den Mitarbeitern ein Höchstmaß Eigenverantwortung delegieren, die Anordnungen auf vereinbarte Rahmen beschränken und Kontrollmechanismen entsprechend gering halten kann. Misstrauen erhöht die Komplexität, weil man vieles oder gar alles dokumentieren, kontrollieren und anweisen muss (vgl. Luhmann 1989, S. 23ff.).

Um einen Prozess der Vertrauensbildung von Seiten einer Führungskraft in Gang zu bringen, bedarf es bestimmter Rahmenbedingungen. Als erstes muss es einen Anlass geben, Vertrauen zu erweisen. Dazu bedarf es einer Situation, in der die Führungskraft auf seinen Mitarbeiter angewiesen ist (ist das nicht der Fall, kommt das Problem erst gar nicht auf). In dieser Situation muss die Führungskraft eine „riskante Vorleistung“ erbringen, d.h. sie muss sich der Möglichkeit des Vertrauensbruchs aussetzen. Der Mitarbeiter hingegen muss sowohl die Möglichkeit als auch das Interesse daran haben, das Vertrauen zu enttäuschen; er darf nicht von sich aus das Interesse daran haben, von vornherein auf der Vertrauenslinie zu laufen. Um das Vertrauen zu honorieren, muss er sein anderes Interesse zurückstellen. Diese Konstellation ist z.B. immer dann gegeben, wenn dem Mitarbeiter Ressourcen der Organisation anvertraut werden, die er auch im eigenen Interesse nutzen könnte und deren Verbrauch nicht lückenlos kontrolliert wird. So vertraut eine Führungsperson z.B. dem Mitarbeiter bei der Nutzung des Dienstwagens, dass er diesen bei seinem Einsatz nur dienstlich nutzt und nicht unangemeldet Privatfahrten damit tätigt; sie vertraut darauf, dass Büromaterial, Internetzugang etc. nur

dienstlich und nicht unabgesprochen privat genutzt werden etc.. Je mehr diese und andere Organisationsressourcen dem Mitarbeiter bei lückenhafter Prüfung zur Aufgabenerfüllung überlassen werden, desto größer ist das Vertrauen in den Mitarbeiter. Grenzenloses Vertrauen sollte es dabei in Organisationen nicht geben; auch bei großem Vertrauen in einen Mitarbeiter muss eine Führungskraft sich im Rahmen ihrer Kontrollpflicht hin und wieder davon überzeugen, dass das Vertrauen gerechtfertigt ist.

Um eine dauerhafte und stabile Vertrauensbeziehung zu erreichen, „...[erfordert] der Prozess einen beiderseitigen Einsatz und kann nur dadurch erprobt werden, dass beide Seiten sich auf ihn einlassen; und zwar in nichtumkehrbarer Reihenfolge: zuerst der Vertrauende und dann der, dem vertraut wird“ (Ebd. S. 45). Vertrauensbeziehungen lassen sich also nicht etwa durch Forderungen oder Appelle anbahnen, sondern nur durch Vorleistungen. Die Verwundbarkeit des Vertrauenden ist das Instrument, dass diese Beziehungen in Gang bringt.

Daraus folgt für die Zusammenarbeit einer Führungskraft mit ihren Mitarbeitern grundsätzlich, dass sie sich zum einen auf die Vorgabe von *Rahmenbedingungen* beschränkt, den Mitarbeitern Spielräume zur Aufgabenerfüllung gewährt und ein transparentes und nachvollziehbares Kontrollsystem installiert. Es heißt daneben, dass sie die Grundlagen für ihr Führungshandeln etwa durch vereinbarte Führungsgrundsätze und ein gemeinsam erarbeitetes Unternehmensleitbild transparent macht. Das Wichtigste dabei ist: sich selbst an die vereinbarten Vorgaben zu halten und auf die durch die Führungsposition implizierte Möglichkeit abweichender, ja willkürlicher Entscheidungen oder Verhaltensweisen zu verzichten.

Will man in der Organisation als vertrauenswürdige Person *anerkannt* werden, lässt sich mit Vertrauen und dem Aufbau von Vertrauensbeziehungen nicht taktisch umgehen. „*Je offensichtlicher eine Person Anerkennung als Mittel der Nutzenmehrung schätzt, desto weniger sind andere bereit, ihr diese Anerkennung auch zu gewähren. Personen, die eine große Anerkennung genießen, sind in der Regel keine Personen, die auf diese Anerkennung ihrer Vorteile wegen bewusst hingearbeitet haben*“ (Baurmann 2002, S. 123f). Eine Führungskraft muss möglichst unabhängig von ihren situativen Einzelinteressen transparent, glaubwürdig und vorbildhaft handeln. Je mehr sie dies macht, desto stärker wird ihre persönliche Autorität werden, desto stärker werden die positiven Auswirkungen des Führungshandelns auf die Motivation der Mitarbeiter sein (vgl. Malik 2001, S. 135ff). Dies ist auch eine notwendige Voraussetzung dafür, die unangenehmen Seiten des Führungshandelns wie die Sanktionierung von Mitarbeitern bei Regelverstößen oder gar die Entlassung von Mitarbeitern transparent und nachvollziehbar zu machen.

6.3. Vertrauen und die Notwendigkeit von Sanktionen im Führungshandeln: ein Widerspruch?

6.3.1. Der Zusammenhang von Normen, individuellen Interessen und Sanktionen

In allen sozialen Systemen gibt es Normen als soziale Verhaltensanforderungen an den Einzelnen. Sie geben ihm Orientierung, weil sie eine soziale Interpretation und Handlungssituation vermitteln und verbindlich Auskunft über richtige Handlungsprogramme geben (vgl. Maurer 2002, S. 1). Sie machen die soziale Interaktion in hohem Maße berechenbar und entlasten den Einzelnen von einer permanenten Reflexion seines Handelns so weit, dass er nur noch in Konfliktsituationen eine Entscheidung fällen muss. Das bedeutet aber auch, dass seine Entscheidungs- und Handlungsfreiheit durch Normen eingeschränkt wird. Normen tragen zur Identifizierung des Einzelnen mit dem sozialen System bei und können die persönliche Entwicklung sowohl fördern als auch durch ihre repressive Seite hindern. Kein soziales System könnte ohne Normen funktionieren. Nur ein Grundkonsens über gemeinsame Werte und Zielvorstellungen garantiert dem sozialen System ein notwendiges Maß an Stabilität. Dabei sind Normen immer ein Kompromiss, der aus verschiedenen Interessen und Machtmitteln der Mitglieder eines sozialen Systems resultiert. Die Stabilität des Normensystems ist nur garantiert, wenn und solange die Individuen durch Rollenvorschriften und Sanktionsdrohungen in das System integriert sind. Popitz reduziert die Definition einer Norm daher auf die zentralen Merkmale ‚Verhaltensregelmäßigkeiten‘ und ‚Sanktionen‘. Die Stabilität des Normensystems wird in neuen Situationen und bei veränderten Machtverhältnissen immer wieder infrage gestellt (vgl. Spittler 1967, S. 87 und Popitz 1980, S. 12).

Innerhalb eines Normensystems einer Organisation sind Universalnormen, die für alle gültig sind, zu unterscheiden von partikularen Normen, die nur für bestimmte Mitglieder der Organisation gültig sind. Zu diesen gehören etwa Normen, die mit einer Führungsrolle oder mit anderen Rollen verbunden sind und nur für diese Rollenträger verbindlich sind. So wird etwa nur von der Führungskraft erwartet, dass sie die Mitarbeiter führt und ihren Bereich steuert. Macht sie das nicht, erfüllt sie zum einen nicht die in sie gesetzten Erwartungen, gleichzeitig wird die ihr zugeschriebene Macht im Zuge eines wahrscheinlich konfliktreichen gruppendynamischen Prozesses auf die nachgeordneten Mitarbeiter verteilt, der im günstigsten Fall zu einer suboptimalen Steuerung führt, im schlechtesten Fall den Bereich lahm legt.

In jedem sozialen System gibt es ein Spannungsverhältnis zwischen den Interessen der Individuen und den für alle gültigen Werten und Normen. Es ist die zentrale Aufgabe der Führungskraft hier eine Balance herzustellen, dass einmal die notwendigen Normen zur Erreichung der Organisationsziele eingehalten werden und gleichzeitig bei Formulierung und Umsetzung der Organisationsziele die Einzelinteressen berücksichtigt werden, um ein Höchstmaß an Motivation der einzelnen Mitarbeiter zu erreichen. Dazu muss sie sowohl den Einzelnen als auch die Gruppe z.B. über Beratungs- und Coachingprozesse in ihren Potenzialen fördern als auch über Sanktionen überbordende Einzelinteressen in die zulässigen Grenzen verweisen. Es geht also um die schwierige Balance zwischen Abgrenzung und Einfühlung/Verständnis.

6.3.2. Sanktionen als Mittel zur Einhaltung von Normen

Normen und die sie garantierenden Sanktionen gehören unmittelbar zusammen. Sanktionen können im Falle der Erfüllung oder Übererfüllung von Erwartungen bestärkenden Charakter haben wie das belohnende Lob, die Prämie etc.. Sie können auch restriktiven Charakter haben. Ein Mitglied einer Organisation oder eines anderen sozialen Systems hält sich – trotz abweichender individueller Interessen im Einzelfall – an die geltenden Normen vor allem deshalb, weil abweichendes Verhalten sanktioniert wird. Die Sanktionen werden von anderen Mitgliedern des Systems verhängt, in Organisationen häufig vom Vorgesetzten. Dazu gehört etwa der missbilligende Blick, die verbale Zurechtweisung oder gar die Abmahnung. Im folgenden soll es um den Umgang einer Führungskraft mit diesen restriktiven Sanktionen gehen.

Restriktive Sanktionen erfolgen, wenn Normen und Vorgaben nicht eingehalten werden. Sie haben immer zwei Adressaten: einmal die Person, die für das Fehlverhalten verantwortlich ist und zum anderen die anderen Mitglieder des sozialen Systems. Mitarbeiter haben einen ausgeprägten Sinn für Gerechtigkeit. Sie erwarten von einem Vorgesetzten bei abweichendem Verhalten eines Kollegen in einer für sie bzw. ihr soziales System wichtigen Norm die entsprechende Sanktion; vor allem dann, wenn sie selbst ein eigenes Interesse an der Brechung der Norm haben, in diesem Fall aber darauf verzichtet haben. Wenn es beispielsweise eine jährliche schriftliche Berichtspflicht der Mitarbeiter an den Chef gibt, der die wenigsten gerne nachkommen, und dieser Pflicht wird von einzelnen ohne nachvollziehbaren Grund nicht genüge getan, erwarten die Mitarbeiter ein entsprechendes Vorgehen des Chefs. Bleibt dies aus und dem Verhalten der pflichtsäumigen Mitarbeiter folgt keine Sanktion, hat das vier unliebsame Folgen:

es demotiviert die Mitarbeiter, die den Bericht in dem Glauben geschrieben haben, er sei Pflicht für alle und in der Furcht, bei Nichtabgabe sanktioniert zu werden.

Es schwächt die Autorität des Vorgesetzten, weil er etwas verpflichtend eingefordert und die Verpflichtung nicht durchgesetzt hat. Er eröffnet damit die Interpretationsmöglichkeit für die Mitarbeiter, verpflichtende Aufträge als freiwillige umzudefinieren und damit die gültige Norm aufzuweichen und bei wiederholtem Male möglicherweise ganz außer Kraft zu setzen.

Es ermutigt zu weiteren Normverstößen.

Der Gehorsam – also die selbstverständliche Bereitschaft von Mitarbeitern, die übertragenen Aufgaben ohne Umschweife zu erfüllen bzw. ihr Handeln innerhalb der vorgegebenen Rahmen auszurichten – ist eine zentrale Ressource der Organisation. Diese Ressource muss von einer Führungskraft immer wieder neu mobilisiert werden. Wo die selbstverständliche Fügsamkeit von Mitarbeitern nachlässt, beginnt die Führungs- und damit die Organisationskrise (Sofski und Paris 1994, S. 101). Das heißt nicht, dass *jeder* Regelverstoß sanktioniert werden muss. Das wäre gar nicht möglich und ist für das Funktionieren der Organisation auch nicht nötig. Es gibt in jeder Organisation Ausnahmen von der Regel, Grauzonen für weite Regelauslegungen und eine Vielzahl kleiner, nicht entdeckter Regelverstöße. Eine Führungskraft muss ein Gefühl dafür entwickeln, wann sie Ausnahmen zulässt und diese gut begründen

kann und wann sie einen Regelverstoß sanktioniert. Sie sollte diesbezüglich für die Mitarbeiter gut berechenbar sein.

Für einen Mitarbeiter muss grundsätzlich klar sein, für welches Fehlverhalten es welche Sanktionen zu erwarten gibt. Ist das unklar, erscheint den Mitarbeitern eine Sanktionierung als willkürlich. Das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskraft.

6.3.3. Vertrauen und Sanktionen

Mitarbeiter erwarten von einer anerkannten Führungsperson, dass sie sie in ihrer Arbeit unterstützt, sie bei wichtigen Entscheidungen mit einbezieht und dafür sorgt, dass die vorhandenen Regeln und getroffenen Entscheidungen durchgesetzt werden. Positive und negative Sanktionen gehören dabei zum Erwartungsspektrum von Mitarbeitern. Somit zerstört die negative Sanktionierung eines Mitarbeiters nicht zwangsläufig das Vertrauen in die Führungskraft; sie kann das Vertrauen in die Führungsperson sogar stärken. Dies ist umso stärker dann der Fall, je mehr die Sanktion zu einer Situation führt, in der eine Regel, die für die Organisation eine wichtige Funktion hat und deren generelle Einhaltung gefährdet scheint, wieder bestätigt wird und damit ein Gefühl von Orientierung und Sicherheit vermittelt wird. Vor allem in Krisensituationen, in denen die Orientierung verloren geht, erfüllen Sanktionen diesen Zweck (vgl. Sofski und Paris 1994, S. 100ff.).

Die Sanktionierung eines Mitarbeiters ist immer das letzte Mittel der Einwirkung für eine Führungskraft. Mit ihr muss sehr sparsam und situationsgerecht umgegangen werden, denn je mehr eine Führungskraft sanktioniert, desto weniger wirken die Sanktionen mit Blick auf das soziale System. Damit Sanktionen den gewünschten Effekt erzielen, sollten sechs Bedingungen erfüllt sein:

Der in der Organisation gültige Handlungsrahmen sollte klar formuliert sein. Dazu gehören v.a. ein Leitbild, Organisationsziele und entsprechende Führungsgrundsätze.

Wichtiger als das bloße Vorhandensein dieser Handlungsrahmen ist es, dass die Führungskräfte den darin enthaltenen Universalnormen sichtbar folgen und ihre diesbezügliche Vorbildfunktion ausüben.

Es muss für jeden Mitarbeiter klar sein, was sein Aufgabenspektrum ist und welche Verantwortung er an seiner Stelle trägt.

Damit verbunden sollte für die Mitarbeiter grundsätzlich transparent sein, wofür welche Sanktionen verhängt werden.

Ist die Sanktionierung eines Mitarbeiters notwendig, sollte die Führungskraft diese mit klarer Haltung durchsetzen und begründen. Sie sollte dabei authentisch sein und die damit einhergehende, situativ große Distanz zum Mitarbeiter aushalten.

Je nach Art der Sanktion sollte die Führungskraft, nachdem der Mitarbeiter die Sanktion emotional akzeptiert hat, wieder auf ihn zugehen. Bei einer öffentlich wahrgenommenen Sanktion sollte die Führungskraft dafür sorgen, dass der sanktionierte Mitarbeiter wieder in die Gruppe

integriert wird. Sie sollte darüber hinaus den Mitarbeiter dabei unterstützen, mit den Folgen der Sanktion umzugehen.

Sanktionen als Führungshandeln eignen sich nicht dazu, fehlende persönliche und fachliche Autorität zu kompensieren. Man wird dann bestenfalls ein gefürchteter, aber niemals ein guter Vorgesetzter. Wenn Sanktionen einen positiven Effekt auf die Organisation und ihre Mitarbeiter haben sollen, bedarf es hoher Führungskompetenz. Die Führungskraft bedient sich ihrer nur dann, wenn es für die Organisation unbedingt notwendig ist und sie weiß, dass es der schärfste Ausdruck hierarchischer Macht ist. Sie wird daher eine Ausbalancierung von fördernden und fordernden Aspekten der Führungsarbeit anstreben, bei denen Methoden und Instrumente im Vordergrund stehen, wie sie in den anderen Beiträgen dieses Buches ausgeführt werden.

Literatur

- Baumgart, Ralf u. Eichener, Volker (1991):* Norbert Elias zur Einführung. Hamburg: Junius.
- Baurmann, Michael (2002):* Vertrauen und Anerkennung. In: Maurer, Andrea und Schmid Michael (2002): Neuer Institutionalismus: Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen. Frankfurt am Main: Campus. S. 107-132.
- Boltanski, Luc und Chiapello, Ève (2003):* Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Eibl-Eibesfeldt, Irenäus (1997):* Die Biologie des menschlichen Verhaltens. Grundriss einer Humanethologie. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Zürich: Piper.
- Elias, Norbert (1996):* Was ist Soziologie? 8. Auflage, Weinheim/München: Juventa.
- Kühl, Stefan (1998):* Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien. 5. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.
- Ders. (2004):* Führen ohne Führung. In: Harvard Business manager. Januar 2004, S. 70-79.
- Luhmann, Niklas (1975):* Macht. 2. durchges. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Ders. (1989):* Vertrauen: Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. 4. durchges. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Malik, Fredmund (2001):* Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. München: Heyne.
- Maurer, Andrea (2002):* Normen: das Fundament der Gesellschaft. Eine kritische Rekonstruktion der Normkonzeption von Heinrich Popitz. Vortrag auf dem 31. Soziologenkongress, Leipzig 2002. <http://www.unibw-muenchen.de/campus/Paed/we4/soz2/popitz.html>
- Mintzberg, Henry (1992):* Die Mintzberg-Struktur: Organisation effektiver gestalten. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Popitz, Heinrich (1980):* Die normative Konstruktion der Gesellschaft. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Sennett, Richard (1985):* Autorität. Frankfurt am Main: Fischer.

Sofski, Wolfgang und Paris, Rainer (1994): Figurationen sozialer Macht: Autorität – Stellvertretung – Koalition. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Spittler, Gerd (1967): Norm und Sanktion: Untersuchungen zum Sanktionsmechanismus. Olten und Freiburg im Breisgau: Walter.

7. Wertemanagement als Führungsaufgabe - Anmerkungen zu Markus Breitscheidels Buch „Abgezockt und Totgepflegt“ (Andreas Lüttig)²

Schon die Verpflichtung des Personals, bestimmte Normen der Behandlung von Insassen einzuhalten, stellt ein Problem dar, aber eine ganze Reihe weiterer Probleme entstehen durch den ständigen Konflikt zwischen den Normen der Humanität einerseits und der Leistungsfähigkeit einer Anstalt andererseits.

Erving Goffman³

Das Buch „Abgezockt und Totgepflegt“ von Markus Breitscheidel unterscheidet sich von anderen Publikationen zum Thema „stationäre Altenhilfe“ dadurch, dass es inzwischen die Bestsellerlisten erklommen und damit ein breites Publikum erreicht hat. Es unterscheidet sich von anderen skandalträchtigen Medienberichten dadurch, dass neben vier Negativbeispielen auch über eine Einrichtung berichtet wird, die gute Arbeit leistet, auch wenn beim Leser allein aufgrund der Quantität der Gewichtung der Eindruck zurückbleibt, die Regel müssten wohl die eher skandalösen Zustände in der stationären Altenarbeit sein. Ungewöhnlich sind auch die Recherchemethoden, mit denen Breitscheidel zu seinen Erkenntnissen kommt.

Markus Breitscheidel hat sich mit beratender Unterstützung von Günter Wallraff dessen Methoden der Recherche bedient, um die Wirklichkeit in den Alten- und Pflegeheimen zu beschreiben; d.h. er hat sich ohne Offenlegung seiner eigentlichen Intentionen bei fünf verschiedenen Arbeitsämtern (in München, Hamburg, Köln, Mainz und Berlin) für die Arbeit eines Pflegehelfers in einem Altenheim beworben und in allen Fällen relativ schnell eine Stelle bekommen. In vier der fünf Altenheime fand er skandalöse Zustände vor, im fünften – der Einrichtung in Berlin – wird mit Blick auf die Struktur- und Prozessqualität gut gearbeitet mit den systembedingten Einschränkungen, die etwa eine qualitativ angemessene Sterbebegleitung durch die professionellen Mitarbeiter aufgrund fehlender Ressourcen kaum zulassen.

In den vier skandalösen Einrichtungen beschreibt Breitscheidel eine völlig unzureichende Strukturqualität, vor allem eine massive personelle Unterbesetzung, eine schlechte Pflegequalität, die auch die Vernachlässigung der Bewohner bis hin zur psychischen und physischen Gewalt aufweist sowie eine oft vollkommen unzureichende Versorgung bei elementaren Bedürfnissen wie Essen und Trinken oder Ausscheiden. Die von ihm beschriebenen Zustände erzeugen beim Leser ein starkes Mitgefühl für die Leidenden und die Ohnmacht der Betroffenen und Wut auf die Verantwortlichen, die vollkommen unverantwortlich, teilweise auch kriminell handeln.

Am Ende des Buches erhebt Breitscheidel Forderungen an Politik und Gesellschaft und macht Lösungsvorschläge. Diese reichen von der Forderung von Sozialbilanzen der Kranken- und

² M. Breitscheidel (2005): Abgezockt und totgepflegt. Alltag in deutschen Pflegeheimen. Berlin: Econ.

³ E. Goffman (1973): Asyle – Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 82.

Pflegeversicherung über den sukzessiven Abbau aller Heime, der Abschaffung des bestehenden Pflegestufenmodells und der Modifizierung des Pflegebegriffes, eine Verschärfung der Kontrollen und eine Ausweitung der Kontrollinstanzen bis hin zur psychologischen Betreuung des Pflegepersonals und andere mehr. Viele dieser Forderungen und Lösungsvorschläge werden bereits in der Fachwelt diskutiert und könnten durch Breitscheidels Buch eine Unterstützung erfahren. Andere werden sicher kritisch diskutiert werden müssen.

Man könnte das Buch Breitscheidels mit dem Hinweis beiseite legen, dass es zum einen Einzelfälle beschreibe und der jüngst mit viel Aufsehen in der Fachwelt aufgenommene Bericht der Pflegeenquete-Kommission in Nordrhein-Westfalen der stationären Pflege bescheinigt habe, dass die meisten Einrichtungen „*trotz schwieriger Rahmenbedingungen eine hochwertige Pflege und Betreuung [leisten]*“⁴ und daneben Breitscheidel selbst zeige, dass die Rahmenbedingungen vollkommen unzureichend seien und wenn es um eine Besserung der Zustände gehe, zuvörderst hier anzusetzen sei. So zutreffend beide Hinweise sind, so zeigt Breitscheidel doch auch ein katastrophales Versagen des Managements in den vier skandalträchtigen Einrichtungen und weist damit auch auf die Trägerverantwortung für diese Zustände hin. Vor diesem Hintergrund soll es in diesem Beitrag weniger um die politischen und finanziellen Rahmenbedingungen gehen, die die von Breitscheidel beschriebenen Zustände begünstigen, sondern darum, wie Träger und Leitungsmitarbeiter hier ihre Verantwortung wahrgenommen haben bzw. wie sie Verantwortung wahrnehmen müssen, damit solche Zustände die Ausnahme bleiben und nicht flächendeckend Alltag in deutschen Heimen werden. Denn richtig ist sicher, dass die von Breitscheidel aufgeführten Mängel im Gesundheits- und Versorgungssystem die von ihm vorgefundenen Zustände begünstigen, ja fördern. Deshalb muss hier auch weiterhin stark auf Politik und Gesellschaft eingewirkt werden. Genau so richtig ist aber auch, dass die vorhandenen externen Rahmenbedingungen nur dann skandalöse Zustände erzeugen, wenn sie intern auf schlechtes Management, menschenrechtsverletzende Normen, unethisches Verhalten, fachliches Desinteresse etc. stoßen, die erst die hinreichenden Bedingungen für eine Unterversorgung und Gewalt schaffen.

Im Folgenden soll es zunächst um den Zusammenhang von Führung, Werten und Normen in der Altenarbeit gehen. Dazu werden zunächst die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bzw. die Werte und Normen, die die Altenarbeit berühren, beschrieben, ehe dann auf Macht und Moral als Regelungsmechanismen in sozialen Figurationen eingegangen wird. Vor diesem Hintergrund soll dann das Wertemanagement als Führungsaufgabe beschrieben werden.

7.1. Der Zusammenhang von Führung, Werten und Normen in der Altenarbeit

7.1.1. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und die Veränderung von Normen

In den skandalösen Heimen, in denen Breitscheidel gearbeitet hat, erlebt man durchgehend überlastete Wohnbereichsleitungen sowie Pflegedienst- und Heimleitungen, für die offensichtlich nur die ökonomischen Aspekte der Arbeit von Bedeutung sind. Für die Situation der Bewohner sowie den Alltag der Mitarbeiter zeigen Pflegedienst- und Heimleitung bzw. Geschäftsführung wenig bis gar kein Interesse. Sie verweigern eine Kommunikation mit den

⁴ Präsident des Landtags Nordrhein-Westfalen (Hrsg.)(2005): Situation und Zukunft der Pflege in NRW – Bericht der Enquete-Kommission des Landtags von Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf, S. 228.

Mitarbeitern bzw. lassen nur eine hierarchische Kommunikation zu, in der die fordernden Aspekte durch die Leitung bestimmend sind.

Diese schlechte Führungs- und Managementarbeit kann man nicht mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen entschuldigen, gleichwohl sind es auch gesellschaftliche und politische Entwicklungen, die derartiges Führungshandeln und eine entsprechende Veränderung handlungsleitender Normen begünstigen. Deshalb sollen hier einige zentrale Aspekte kurz skizziert werden.

Die weitreichendste sich verändernde gesellschaftliche Rahmenbedingung ist die seit der Auflösung der kommunistischen Regime in Osteuropa sich beschleunigende ökonomische Globalisierung, die politisch aufgrund fehlender globaler Steuerungsinstanzen weitgehend ungesteuert verläuft. Damit verbunden weitet sich die Geltung ökonomischer Prinzipien auch auf Bereiche aus, in denen sie vormals eher untergeordnet galten wie in der öffentlichen Verwaltung, im Sport, in der Kultur, im sozialen Dienstleistungsbereich und in anderen, zunehmend allen Lebensbereichen. Das hat sehr starke Auswirkungen auf das Bild des alten Menschen und auf die psychische Situation alternder Menschen.

Im Zuge dieser Entwicklung wird in der öffentlichen Diskussion die zunehmende Alterung der Gesellschaft in erster Linie aus der ökonomischen Perspektive diskutiert. Hier stehen die zunehmenden Kosten von Renten-, Kranken- und Pflegeversicherungsleistungen und deren zukünftige Deckung deutlich im Vordergrund. „Wir leben immer länger, wer soll das bezahlen?“ fragt das Managermagazin (Juli 1996). Die Verteilung von Ressourcen und ein drohender Generationenkampf ist der Inhalt einiger Bestseller zu diesem Thema.⁵ Die Alten werden hier weitgehend als finanzielle Last für die Jüngeren dargestellt, aus der ein Generationenkonflikt resultieren soll. Hinzu kommt ein therapeutischer Nihilismus gegenüber älteren Menschen in weiten Teilen der Ärzteschaft, der sowohl ökonomisch motiviert auch von einseitigen Altersbildern geprägt ist.

Auf der psychologischen Ebene greifen parallel die Mechanismen der Konsumgesellschaft, die zu einer Verdrängung des Alterungsprozesses anregen: „Man ist so alt wie man sich fühlt“ ist hier das Motto. Jenseits der 60 geht es in diesem Zusammenhang um Genuss und den wohlverdienten Ruhestand, der mit konsumreichen Freizeitbeschäftigungen und Reisen verbunden wird. Gegen die nicht zu vermeidenden Alterungserscheinungen bieten das Medizin- und Gesundheitsgewerbe zahlreiche Gegenmittel an (von Tips zu Ernährung und Bewegung über Arzneien bis hin zu operativen Eingriffen). Massenmedien sind gänzlich frei von alten, geschweige denn von gebrechlichen und pflegebedürftigen alten Menschen. Dadurch wird der biologische Zusammenhang von Alter und Nachlassen der körperlichen und geistigen Kräfte zunehmend negiert bzw. allein in die Verantwortung des Individuums gelegt. *„Unser gegenwärtiger Umgang mit dem Alter verlangt von uns, uns nicht alt zu fühlen und dem Klischee vom Alten nicht zu entsprechen, das uns die Jungen auferlegen. Die Alten sind gehalten, sich von den ‚wirklich Alten‘ abzugrenzen, vielleicht ähnlich, wie Touristen begeistert von Ländern und Orten erzählen, die sie aufgesucht haben, weil sie noch nicht vom Tourismus ver-*

⁵ Vgl. etwa: R. Gronemeyer: Die Entfernung vom Wolfsrudel. Über den drohenden Krieg der Jungen gegen die Alten, Frankfurt 1989. H. Schüller: Die Alterslüge, Berlin 1996; F. Schirmacher: Das Methusalem-Komplott, München 2004.

„dorben seien.“ (Schmidbauer 2003, S. 12f.) Insgesamt tragen diese Entwicklungen zu einer Desintegration alter Menschen in der Gesellschaft bei.

Mitarbeiter in der stationären Altenarbeit müssen mit sehr hilfebedürftigen und damit hochgradig abhängigen Menschen arbeiten, die durch die Institutionalisierung der Hilfeleistung bereits räumlich an den Rand des Gemeinwesens gedrängt werden. Die Diskussion über die Alterung der Gesellschaft und die sukzessive Abnahme der zugewiesenen Ressourcen für pflegebedürftige alte Menschen grenzen diese Gruppe weiter aus. Werden diese Ausgrenzungsmaßnahmen durch eigene individuelle Abgrenzungsprozesse von Mitarbeitern verstärkt, ist der Boden bereitet, auf dem sich Normen entwickeln können, die vom mangelnden Respekt bis hin zu Vernachlässigung und Gewalt reichen können. Denn jede soziale Einheit errichtet soziale Mauern zwischen einem „Innen“ und „Außen“, einem Drinnensein und Draußensein. *„Drinnen gelten andere Normen als draußen, die soziale Mauer markiert Anfang und Ende von Verpflichtungen“ (Popitz 2004, S. 70).*

Die politisch gewollte zunehmende Steuerung sozialer Dienstleistungen über Märkte hat ebenfalls erhebliche Auswirkungen auf den Rahmen der Dienstleistungserbringung. Das ökonomische Risiko wird damit voll auf die einzelne Einrichtung übertragen und nicht mehr von den Kostenträgern übernommen. Diese Entwicklung führt dazu, dass das Gewinnstreben einer Einrichtung zunehmend in den Vordergrund rückt und rücken muss; d.h. die Einrichtung muss bestrebt sein, möglichst hohe Einnahmen bei möglichst geringen Ausgaben zu erzielen. Anders als in der freien Wirtschaft, in der diese Prinzipien recht erfolgreich greifen, fehlt bei den Altenheimen der mündige Kunde, der unterschiedliche Angebote kritisch prüfen und sich dann entscheiden kann. Hier ist das Gegenüber in hohem Maße hilfebedürftig und oftmals in einer akuten Notsituation. Es herrscht also eine Lieferanten-Kundenbeziehung mit einem überproportional hohem Machtgefälle. Das gilt für die gesamte Lebenszeit eines Bewohners in einem Heim.

Schließlich ist die wirtschaftlich schwierige Situation verbunden mit hoher Arbeitslosigkeit ein Hintergrund, der das Verhalten von Mitarbeitern stark beeinflusst. Denn diese Situation stärkt die Macht der Arbeitgeber deutlich und schwächt entsprechend die Position der Arbeitnehmer. Die Angst um den eigenen Arbeitsplatz schwächt die Kritikfähigkeit und erhöht die Bereitschaft der Mitarbeiter, berufsständische Normen zu verletzen.

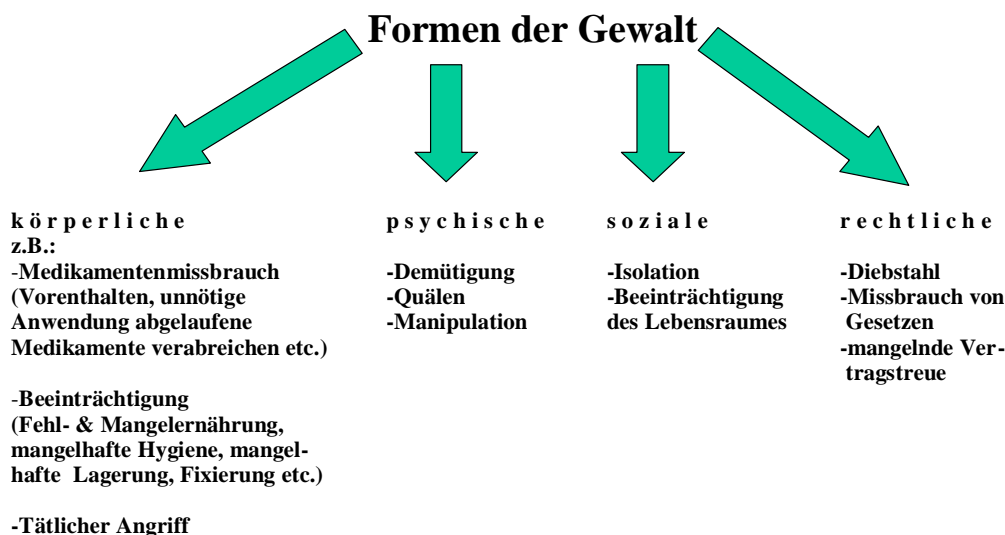
So gibt es insgesamt wesentliche Rahmenbedingungen, die bei wenig gesteuerter innerer Figurationsdynamik einer Alteneinrichtung Handlungsnormen begünstigen, die zu einer Vernachlässigung der Versorgung und auch Gewalt in unterschiedlichen Ausprägungen führen können.

7.1.2. Macht und Moral als Möglichkeiten der Abstimmung sozialen Verhaltens

Wenn die Handlungen in einer Organisation aufeinander abgestimmt werden sollen, bedarf es dazu bestimmter Möglichkeiten. Evolutionsgeschichtlich gibt es zwei Möglichkeiten, die Handlungen und Interessen mehrerer Menschen kompatibel zu bekommen: über Macht oder Moral. Moral ist dabei die evolutions- und kulturgeschichtlich jüngere und fragilere Möglichkeit (Vgl. Dux 2004, S. 85ff.), Macht in ihren unterschiedlichen Ausführungsoptionen die ältere und robustere Form dieser Abstimmung. Eine Form der Machtausübung, die uns im Zusammenhang mit dem Buch Breitscheidels interessiert, ist die Gewalt.

In unserer zivilisierten Gesellschaft, in der das funktionierende Gewaltmonopol des Staates uns in Sicherheit und weitgehender Freiheit von physischer Gewalt leben lässt, bekommt man den Eindruck, dass Gewalt eine seltene, destruktive und beherrschbare Option menschlichen Handelns ist. Soziologische und sozialpsychologische Erkenntnisse⁶ kommen demgegenüber zu der Einschätzung, die der Soziologe Heinrich Popitz prägnant formuliert: „*Gewalt überhaupt und die Gewalt des Tötens im besonderen ist kein Betriebsunfall sozialer Beziehungen und nicht lediglich ein Extremfall oder eine ultima ratio Gewalt ist in der Tat ,ein Teil der großen weltgeschichtlichen Ökonomie’, eine Option menschlichen Handelns, die ständig präsent ist. Keine umfassende soziale Ordnung basiert auf der Prämisse der Gewaltlosigkeit.*“ (Popitz 2004, S. 57).

Gewalt ist in sozialen Beziehungen überall dort anzutreffen, wo ihr kein Einhalt geboten wird. Der physischen Gewalt als schärfste Form der Gewalt und „*intensivster Machtbeweis*“ (Sofski 1996, S. 19) des Machtstärkeren gehen andere Formen der Gewalt voraus bzw. gehen mit ihr einher, die in Abbildung 1 aufgeführt sind.

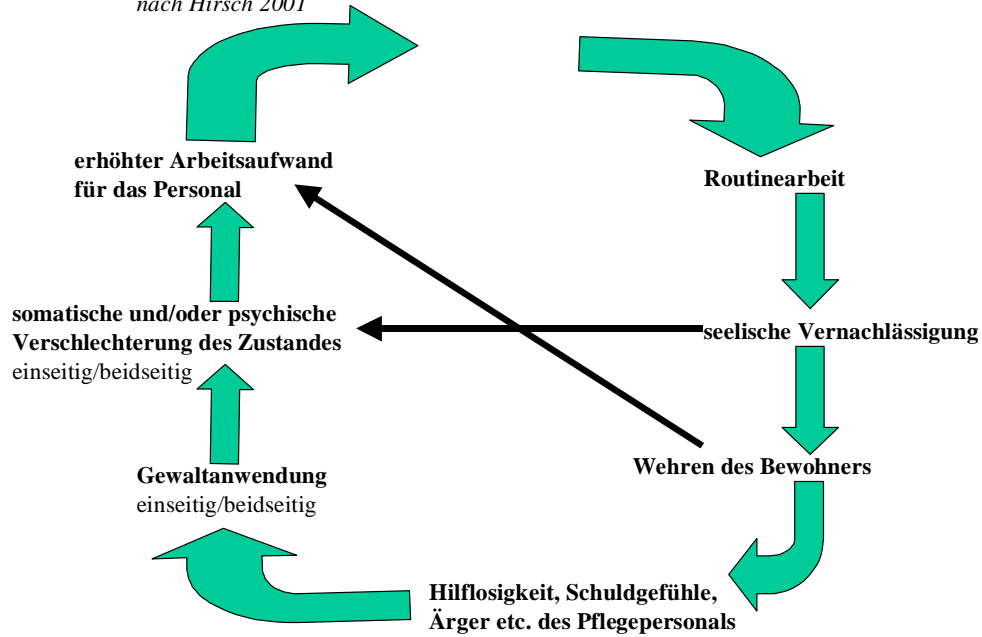


In den Einrichtungen, in denen Breitscheidel gearbeitet hat, finden wir die Anwendung aller hier aufgeführten Gewaltformen. Eine besondere Rolle spielt dabei, dass durch die geschilderte personelle Unterbesetzung unter einem extrem hohen Zeitdruck gearbeitet wurde. Dieser Problembereich und der damit verbundene Teufelskreis wird in Abbildung 2 veranschaulicht.

⁶ Vgl. etwa H. Welzer (2005): Täter. Wie aus ganz normalen Menschen Täter werden. Frankfurt a.M.: S. Fischer Verlag oder W. Sofski (1996): Traktat über die Gewalt. Frankfurt a.M.: S. Fischer Verlag oder N. Elias (1976): Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Band 1: Wandlungen des Verhaltens in den weltlichen Oberschichten des Abendlandes. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Problembereich „Gewalt unter Zeitdruck“

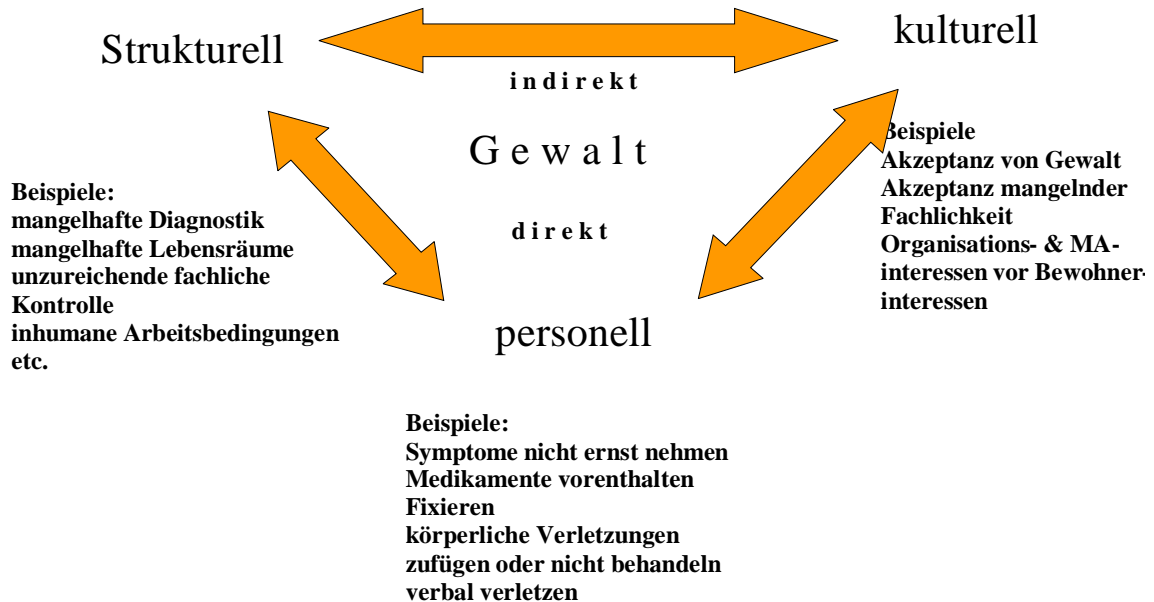
nach Hirsch 2001



Gewalt kann direkt und indirekt ausgeübt werden. Die Ausübung von Gewalt durch einen Machtstärkeren wird begünstigt durch strukturelle und kulturelle Aspekte, die in Abbildung 3 veranschaulichen.

Abbildung 3

„Gewaldreieck“ (nach Galtung 1993 & Hirsch 2000)



Die strukturellen Aspekte betreffen im Wesentlichen die Fachlichkeit und die Steuerungsarbeit, die in hohem Maße durch rechtliche Rahmen vorgegeben sind (v.a. im Heimgesetz und im SGB XI). Diese Rahmen wurden in den skandalträchtigen Einrichtungen in hohem Maße nicht eingehalten bzw. bei einer Einrichtung die Einhaltung gegenüber der Heimaufsicht vorgetäuscht und offensichtlich auch durch MDK und Heimaufsicht nicht ernsthaft geprüft. Anders als in einem ambulanten Setting beinhalten stationäre Strukturen qua Definition bereits ein hohes Maß an Freiheitseinschränkungen⁷, die ihre Legitimität daraus ziehen, dass die dort lebenden Menschen eine derart hohe Hilfebedürftigkeit aufweisen, dass eine angemessene Versorgung in einem ambulanten Setting vermeintlich nicht geleistet werden kann. Dieses Maß an Freiheitseinschränkungen kann aber erheblich variieren. In Hausgemeinschaftskonzepten sind diese Einschränkungen in einem hohen Maße minimiert, ohne jedoch gänzlich aufgehoben werden zu können. In den skandalösen Einrichtungen, von denen Breitscheidel berichtet, findet man nahezu alle Kriterien erfüllt, die Erving Goffman in seiner Analyse totaler Institutionen als Charakteristika dieses Institutionstyps beschreibt (Goffman 1972, S. 13ff.):

- alle Angelegenheiten des Lebens finden an ein und der selben Stelle unter ein und derselben Autorität statt,

⁷ Zu nennen sind hier etwa die Reduktion des privaten Lebensraumes auf ein Schlafzimmer, das häufig noch mit einem anderen Menschen geteilt werden muss, die hohe Abhängigkeit vom Personal und deren Arbeitsgestaltung, die i.d.R. zentrale hauswirtschaftliche Versorgung mit der damit verbundenen geringen bis gar nicht vorhandenen Wahlfreiheit etc.

- die Bewohner werden durch eine routinisierte Massenabfertigung ihrer Individualität beraubt und gedemütigt
- eine scharfe Trennung zwischen Personal und Bewohnern betont den ohnehin großen Machtunterschied zwischen diesen beiden Gruppen
- es findet eine umfassende Vorgabe der Tagesstruktur durch das Personal statt.

Stationäre Einrichtungen sind aufgrund ihrer freiheitseinschränkenden Strukturen und dem besonders starken Machtgefälle zwischen dem Personal und dem ihm anvertrauten Klientel in besonderem Maße gefährdet, die Balance zwischen dem Schutzbedürfnis der Bewohner auf der einen Seite und deren dazu notwendigen Freiheitseinschränkung auf der anderen Seite im Zweifel aufgrund ihrer knappen Ressourcen zugunsten der Freiheitseinschränkungen und damit zu einer Form nicht mehr legitimer struktureller Gewalt auszubilden. Damit dieses Risiko und das Risiko der Gewaltanwendung überhaupt minimiert wird, bedarf es von der Leitung einer guten Steuerung (z.B. Sicherung einer guten Fachlichkeit, eine angemessene Zuteilung von Ressourcen, eine konstruktive Kontrollkultur etc.) und vor allem einer guten Führung, bei der in dem hier betrachteten Zusammenhang zwei Aspekte eine besondere Bedeutung haben: Moral und Normen.

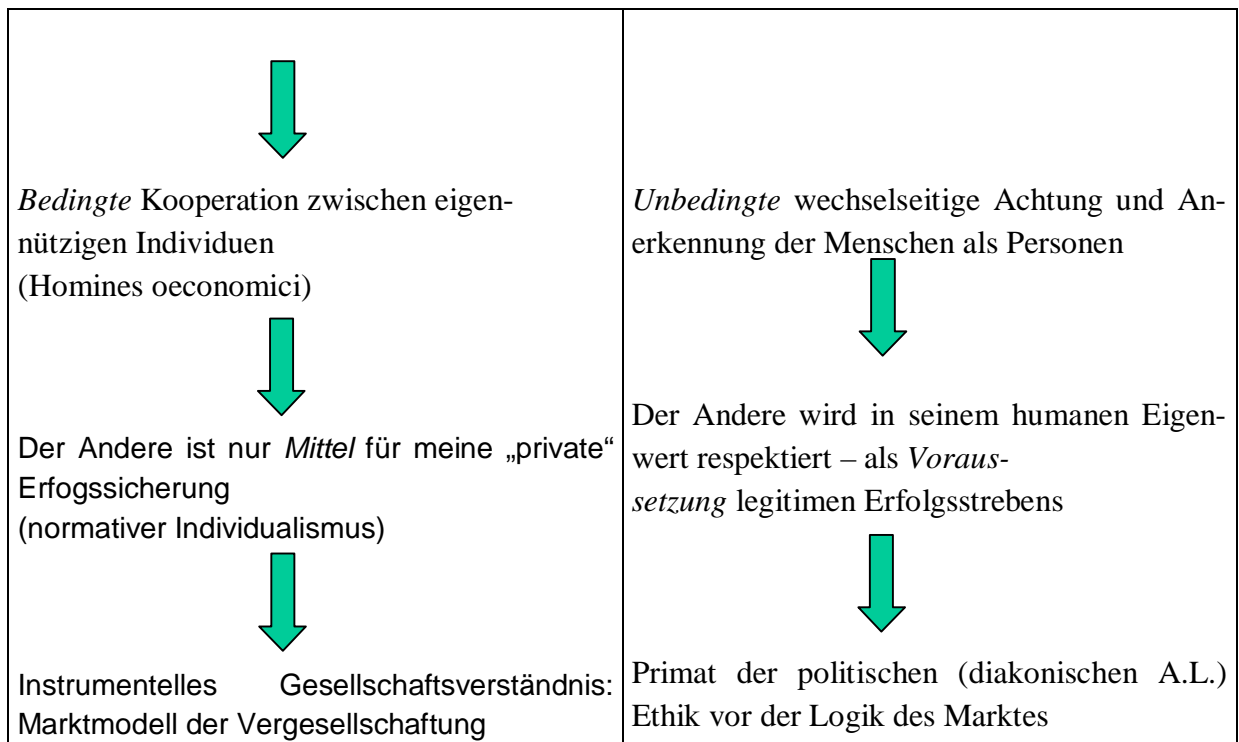
7.2. Werteentwicklung und Normsetzung als Führungsaufgabe

Im Zentrum diakonischer Arbeit standen von Beginn an Menschen, die hilfebedürftig waren und an den Rand der Gesellschaft gedrängt wurden. Ausgehend von dem Menschenbild, dass alle Menschen unabhängig von ihren Fähigkeiten und Gebrechen nach dem Ebenbild Gottes geschaffen wurden und deshalb Würde und Respekt verdienen, haben Mitarbeiter sich in der Diakonie um hilfebedürftige Personen gekümmert. Das taten sie anfangs ehrenamtlich und aus christlicher Motivation heraus, nach dem zweiten Weltkrieg und dem Aufbau des modernen Sozialstaates zunehmend beruflich und damit zur Sicherung des Lebensunterhaltes. Die Bereitschaft und der Wille, hilfebedürftige Menschen bei ihrer Lebensführung zu unterstützen und ihnen zu einem möglichst zufriedenstellenden Leben zu verhelfen, ist nach wie vor für die meisten Mitarbeiter handlungsleitend bei der Wahl ihres Berufes.

Dieser Wertheintergrund ist eine Ressource, die ständig reproduziert werden und mit der jede Führungskraft arbeiten muss. Denn dass die eigene Geschichte und die ursprüngliche Berufsethik von Mitarbeitern allein kein Garant für eine angemessene Beziehungs- und Pflegequalität sind, wird in Breitscheidels Enthüllungen einmal mehr deutlich. Dazu stehen die oben aufgezeigten gesellschaftlichen Entwicklungen, vor allem aber der wachsende ökonomische Druck, der auf den Einrichtungen lastet, in einem zu starken Gegensatz. Hier stoßen mit der ökonomischen Rationalität und der ethischen Vernunft zwei Logiken aufeinander, die nicht von vorn herein kompatibel sind (vgl. Abbildung 4).

<p>Ökonomische Rationalität: 7.2.1. Normative Logik des Vorteilstausches (Marktprinzip)</p>	<p>Ethische Vernunft Normative Logik der Zwischenmenschlichkeit (Moralprinzip)</p>
---	---





Ökonomische Rationalität vs. ethische Vernunft nach Ulrich (2002, S. 82)

In den von Breitscheidel beschriebenen skandalösen Einrichtungen wird einseitig die ökonomische Rationalität eingefordert und die Pflegesteuerung weitgehend der Systemdynamik überlassen. Die Leitungsmitarbeiter oberhalb der Wohnbereichsleitungsebene kommunizieren mit den Mitarbeitern – wenn überhaupt – ausschließlich fordernd und lassen die Wirklichkeit der Mitarbeiter nicht gelten. Eine Bearbeitung des Wertekonfliktes und der psychischen Belastung der Mitarbeiter findet nicht statt. Die Leitungsmitarbeiter selbst scheinen einen Wertekonflikt zwischen Ökonomie und Betreuungsqualität gar nicht bzw. wegrationalisiert zu haben.

Ausgangspunkt für eine humane Pflege ist der Respekt vor der Person des Hilfebedürftigen und die Wahrung von dessen Würde. Je stärker die Betreuungs- und Pflegeressourcen rationiert werden desto größer ist die Gefahr der Entindividualisierung in der Pflege und damit des Verlustes von Respekt vor dem einzelnen Menschen mit Pflegebedarf. „*Mangelnder Respekt mag zwar weniger aggressiv erscheinen als eine direkte Beleidigung, kann aber ebenso verletzend sein. Man wird nicht beleidigt, aber man wird auch nicht beachtet; man wird nicht als ein Mensch angesehen, dessen Anwesenheit etwas zählt...*“ schreibt der Soziologe Richard Sennett (Sennett 2004, S. 15). Ist die Schwelle überschritten, auf der man einer Gruppe von Menschen weniger Respekt zollt als Mitgliedern der eigenen Gruppe, und ist diese Einstellung verbunden mit starker Machtüberlegenheit, erwächst die Gefahr, Menschen der machtunterlegenen Gruppe zu diskriminieren, zu vernachlässigen und/oder Gewalt in unterschiedlichster Form anzutun.⁸ Diese Gefahr ist in einer Institution wie einem Pflegeheim besonders

⁸ Die historischen Beispiele dazu sind zahlreich; ein besonders krasses Beispiel ist in Deutschland sicher die Zeit des Nationalsozialismus. Die Ideologie der Nationalsozialisten schrieb allen Menschen, die als nicht der eigenen Rasse zugehörig erachtet bzw. als Gefahr für die eigene „Volksgesundheit“ angesehen wurden (etwa Menschen jüdischen Glaubens, Roma und Sinti, Menschen mit Behinderungen, homosexuell orientierte Menschen u.a.),

groß, weil hier eine von der Gesellschaft wenig wertgeschätzte und sehr machtschwache Gruppe von Menschen lebt, weil hier Strukturen installiert sind, die die Machtschwäche besonders ausprägen und weil hier durch die sehr knapp zugewiesenen Ressourcen bei gleichzeitig hohen Qualitätsanforderungen die Mitarbeiter einem starken Druck ausgesetzt sind. Eine gute Leitung muss sich dessen bewusst sein und ihre Steuerung, vor allem aber ihre Führung darauf ausrichten.

Führung ist immer verbunden mit Kommunikation, während Steuerung in hohem Maße über Instrumente geschieht. Steuerungsinstrumente wie etwa QM oder Controlling helfen, zu einem optimalen Ressourceneinsatz zu kommen, Schlüsselprozesse zu beschreiben und ein Kontrollsystem einzurichten; dadurch sorgen sie für Transparenz und Klarheit auf der Ebene von Arbeitsprozessen. Instrumente sorgen aber nicht für Werte und Moral: man kann mit einem Hammer einen Nagel in die Wand schlagen, aber auch einen Menschen erschlagen. Erst das Wertegerüst der Mitarbeiter und eine entsprechende handlungsleitende Ethik führen dazu, dass Steuerungsinstrumente im Dienste einer humanen Pflege stehen. Dabei ist ein formulierter Wertekanon etwa durch ein Leitbild notwendig, aber keineswegs hinreichend für eine entsprechende handlungsleitende Ethik der Mitarbeiter. Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass Träger in schön aufgemachten und ansprechenden Broschüren ihre diakonisch fundierten Werte formulieren – oft in Prozessen unter hoher Mitarbeiterbeteiligung – im Alltag darauf aber keinen Bezug nehmen, geschweige denn dafür sorgen, dass das Spannungsverhältnis zwischen diakonischen Werte wie Respekt, Selbstbestimmung und Würde und ökonomischen Prinzipien beschrieben wird. Häufig sind hier vielmehr Sätze zu lesen wie „*Wir erbringen unsere Dienstleistungen qualitativ hochwertig und wirtschaftlich*“, die eher eine Kompatibilität als einen Spannungszustand nahe legen.

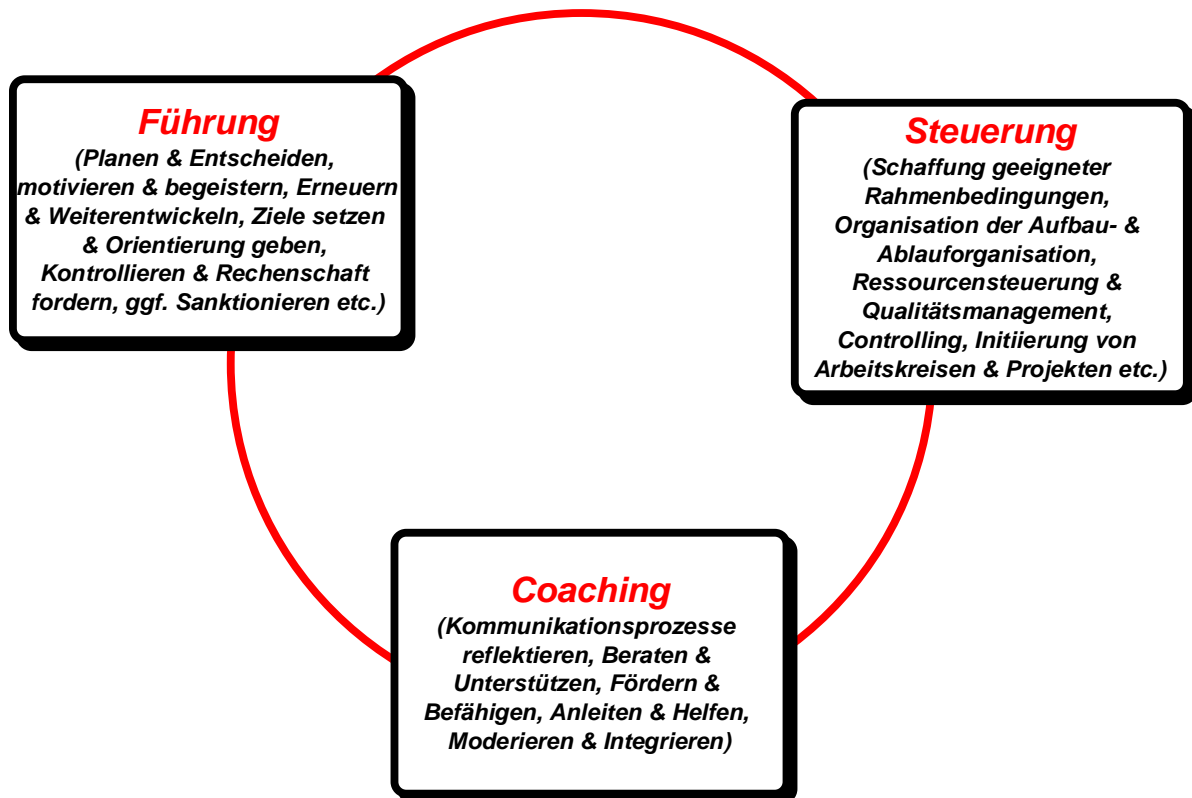
Um dauerhaft eine humane und kreative Unternehmenskultur zu etablieren und damit das Risiko von Vernachlässigung und Gewalt zu minimieren, bedarf es des Dreiklangs von guter und glaubwürdiger Führung, Fortbildung und professioneller Reflexion. Eine Komponente allein reicht nicht; es bedarf des abgestimmten Zusammenspiels aller drei Aspekte. Der Aufgabenbereich einer Führungskraft ist in Abbildung 5 knapp zusammengefasst.

Abbildung 5

7.3. Führungsaufgaben

(in Anlehnung an Fischer/Graf 1998)

einen geringeren Wert als der eigenen Gruppe zu. Die so deklassierten Gruppen wurden diskriminiert, misshandelt oder ihnen wurde gar das Lebensrecht abgesprochen. Dass die daraus folgende Politik in so verheerendem Maße umgesetzt werden konnte, lag u.a. daran, dass ein großer Teil der Deutschen sich mit der damit einhergehenden Nobilitierung der eigenen Gruppe identifizieren konnte und die sukzessive Veränderung von Gesetzen und Umgangsnormen zunehmend duldeten bzw. akzeptierten. Die systematische Ermordung von Millionen Juden – um ein alle bisherigen Dimensionen überschreitendes Verbrechen der Nationalsozialisten herauszugreifen – wäre ohne die Unterstützung von breiten Teilen „ganz normaler Menschen“ nicht möglich gewesen (Vgl. dazu etwa Welzer 2005 und Hilberg 1992). Diskriminierung und Gewalt ist nicht nur das Werk psychisch gestörter Menschen, sondern immer eine Handlungsoption in der Umgangsweise einer machts stärkeren mit einer machtschwächeren Gruppe (Vgl. Popitz 2004, S. 68ff)



Führung im engeren Sinne ist Kommunikation, in der Wirklichkeiten konstruiert und abgeglichen werden. Für eine Führungskraft in der Diakonie ist es oberste Pflicht, den Wertehintergrund und die Ziele der Arbeit zu kommunizieren, transparent zu machen und ihn mit den Werten der Mitarbeiter abzugleichen. Gleichzeitig muss sie den Spannungsbogen zu den ökonomischen Rahmenbedingungen und Zwängen aufzeigen und bearbeiten. Glaubwürdigkeit erlangt eine Leitungskraft dabei nur dann, wenn die von ihr vertretenen Werte auch spürbar von ihr gelebt werden. Nur dadurch erlangt sie die Autorität, die notwendig ist, um die proklamierten Werte handlungsleitend bei Mitarbeitern zu internalisieren.⁹ Fehlen hier Autoritäten läuft die Organisation Gefahr, dass sich eine Doppelmoral herausbildet: eine, die man offiziell kommuniziert und eine, nach der man handelt. Einer Führungsperson muss klar sein, dass die eigene Führungskultur die Beziehungskultur zwischen Mitarbeiter und Klienten prägt: nur eine Führungskraft, die in ihrem Führungshandeln transparent ist, partizipativ führt und ihren Mitarbeitern selbstständiges Arbeiten ermöglicht, wird auch einen entsprechenden Umgang der Mitarbeiter mit den Bewohnern erleben. Und nur eine Führungskraft, die ökonomische und diakonische Werte in eine erlebbare Handlungsethik bringt, wird den entsprechenden Spannungszustand von Mitarbeitern glaubhaft aufgreifen und mit ihnen reflektieren können.

Neben der eigenen Glaubwürdigkeit muss eine Führungskraft dafür sorgen, dass die Mitarbeiter Raum dafür bekommen, sich mit den Unternehmenswerten auseinanderzusetzen. Das

⁹ Zu Autoritätsbedürfnissen und Autoritätsnotwendigkeiten vgl. Lüttig... und Popitz 2004, S. 28f.

geschieht in der Führungsarbeit im engeren Sinne: auf entsprechenden Klausurtagen, in Fallbesprechungen, Coachingsituationen, Kontrollberatungen oder anderen Reflexions- und Arbeitsrunden, in denen Werte und ethische Grundhaltungen implizit oder explizit bearbeitet und damit sozial gestärkt werden. Besonderer Beachtung wird hier der Sprache gewidmet, in der sich Haltung und das eigene Machtverständnis gegenüber den Klienten widerspiegeln. Eine wertschätzende statt diskriminierende oder funktionalisierende Sprache wird gepflegt (etwa „Essen anreichen“ anstatt „füttern“; „Hilfsmittel anreichen“ anstatt „pampern“ etc.). Die gemeinsame Verständigung auf die gleichen Grundwerte in der Arbeit mit alten Menschen ist auch die Grundlage für eine wirksame soziale Kontrolle. Bei Abweichungen der vorgegebenen und gelebten berufsständischen Normen wird dies zunächst diskursiv aufgegriffen und unterstützend auf eine Einhaltung hingewirkt. Bei nicht tolerierbaren Abweichungen sorgen abgestufte Sanktionen dafür, dass die Grenzen des Tolerierbaren sichtbar gezogen und auf deren Einhaltung geachtet wird.

Eine zentrale Führungsaufgabe ist die Sicherstellung von ausreichenden Möglichkeiten der Reflexion des professionellen Handelns. Denn erst die gezielte Reflexion, also der Abgleich des Sollens der Pflegebeziehung und des Pflegehandelns mit dem Sein macht die Professionalität in der sozialen Arbeit aus. Sie hat auch die Funktion der psychischen Entlastung, denn die reflektierende Kommunikation schafft Distanz zu den belastenden Situationen und die Anteilnahme des Moderators und der Peers geben das Gefühl, mit der Situation nicht allein zu sein. In diesen Runden wird die professionelle Rolle ebenso reflektiert wie das Verhalten in Überlastungssituationen und der Umgang mit den dadurch ausgelösten Aggressionen. Hier wird auch die Spannung zwischen den individuellen Bedürfnissen des Bewohners und der i.d.R. zu knappen Ressourcen bearbeitet und eine akzeptable Lösung gesucht. Auch Fragen der Zusammenarbeit und Konflikte zwischen Mitarbeitern werden hier bearbeitet. Im Alltag können derartige Reflexionsgespräche je nach Inhalt in Coachingsituationen, in Kontrollberatungen, in Fallgesprächen oder in Supervisionsprozessen mit externen Supervisoren geführt werden.

Schließlich muss durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen sicher gestellt werden, dass die Mitarbeiter auf dem fachlichen Stand der Künste sind. Fortbildungsveranstaltungen tragen implizit oder explizit auch immer dazu bei, das eigene Berufsethos zu reflektieren und weiter zu entwickeln. Fortbildungsveranstaltungen bieten, wenn sie außerhalb der eigenen Einrichtung stattfinden, auch die Möglichkeit, über den eigenen Tellerrand hinaus zu blicken, andere Positionen zu erfahren und die eigene Einrichtung mit einer dadurch erweiterten Perspektive wahrzunehmen. Die Bereitschaft zu Fortbildung und Reflexion gehören in der sozialen Arbeit zu einer professionellen Berufseinstellung.

7.4. Abschließende Bemerkungen

Breitscheidels Enthüllungen sollten jeden leitenden Mitarbeiter in der Diakonie nachdenklich stimmen. Sie zeigen, wie die Verzahnung von geringen Ressourcen, schlechtem Management und schlechter Führung zu Verhältnissen führen können, in denen berufsethische Normen und Humanität zugunsten von ökonomischen und organisatorischen Interessen verloren gehen. Stationäre Einrichtungen, die Strukturen bieten, die schützende Funktion haben sollen und damit vom Grundsatz her bereits freiheitseinschränkend sind, können unter diesen Umständen

wieder zur totalen Organisation werden, die wir mit ihren inhumanen Implikationen eigentlich hinter uns wähten. Stationäre Strukturen verbunden mit einer extrem ungleichen Machtverteilung zwischen Mitarbeitern und Bewohnern bergen immer die Gefahr in sich, dass es zu einem Machtmissbrauch kommen kann, der sich von unangemessener Freiheitseinschränkung bis zur Gewalt an Bewohnern erstrecken kann. Diese Gefahr ist systembedingt und steigt, je stärker ökonomischer Druck auf die stationären Einrichtungen und damit auf die pflegenden Mitarbeiter ausgeübt wird.

Vor diesem Hintergrund geben Breitscheidels Enthüllungen Anlass, drei zentrale Forderungen zu erheben, die das Ev. Johanneswerk an anderen Stellen bereits erhoben hat:

Auf soziale Fragestellungen müssen in erster Linie Antworten gefunden werden, die den hilfebedürftigen Menschen in seinen sozialen Bezügen und in seinem Gemeinwesen belässt: Integration statt Desintegration.¹⁰

Sind stationäre Lösungen erforderlich, müssen sie Teil eines integrierten Versorgungsnetzwerkes erbracht und personell angemessen ausgestattet werden.

Führungsarbeit ist für die Qualität sozialer Arbeit eine zentrale, zunehmend wichtiger werdende Voraussetzung. Die Qualität dieser Arbeit sollte vom Kostenträger unterstützt und von den Prüfinstanzen angemessen kontrolliert werden.

Literatur

Breitscheidel, Markus (2005): Abgezockt und totgepflegt. Alltag in deutschen Pflegeheimen. Berlin: Econ.

Dux, Günter (2004): Die Moral in der prozessualen Logik der Moderne – Warum wir sollen, was wir sollen. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Elias, Norbert (1976): Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Band 1: Wandlungen des Verhaltens in den weltlichen Oberschichten des Abendlandes. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Goffman, Erving (1972): Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Gronemeyer, Reimer (2001): Die Entfernung vom Wolfsrudel. Über den drohenden Krieg der Jungen gegen die Alten, Frankfurt a.M.: Fischer.

Hilberg, Raul (1992): Täter, Opfer, Zuschauer. Frankfurt a.M.: Fischer.

Hirsch, Rolf D. (2001): Prävention und Intervention gegen Gewalt bei alten Menschen in Einrichtungen. Bonn: Initiative gegen Gewalt im Alter.

Kuhlmei, Joachim (2005): Ethik und Alter. In: Pflege Magazin 5/2005, S. 35-40.

Popitz, Heinrich (2004): Phänomene der Macht. 2. erw. Ausgabe. Tübingen: Mohr Siebeck.

Präsident des Landtags Nordrhein-Westfalen (Hrsg.)(2005): Situation und Zukunft der Pflege in NRW – Bericht der Enquete-Kommission des Landtags von Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

¹⁰ Dabei wird nicht übersehen, dass es auch in ambulanten Settings zu Vernachlässigung und Gewalt in der professionell erbrachten Pflege kommen kann und kommt. Gleichwohl sind die strukturellen Voraussetzungen weit weniger gewaltfördernd als in stationären Strukturen.

Reiber, Karin (2005): Zwischen Produktivität und Menschlichkeit Sinn finden. In: Pflege Magazin 5/2005, S. 23-27.

Sennett, Richard (2004): Respekt im Zeitalter der Ungleichheit. Berlin: Berliner Taschenbuchverlags GmbH.

Sofsky, Wolfgang (1996): Traktat über die Gewalt. Frankfurt a.M.: S. Fischer.

Schirmacher, Frank (2004): Das Methusalem-Komplott, München: Blessing.

Schmidbauer, Wolfgang (2003): Altern ohne Angst. Ein psychologischer Begleiter. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Schüller, Heidi (1996): Die Alterslüge. Für einen neuen Generationenvertrag. Berlin: Rowohlt.

Ulrich, Peter (2002): Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung. Freiburg/Basel/Wien: Herder.

Welzer, Harald (2005): TÄTER. Wie aus ganz normalen Menschen Massenmörder werden. Frankfurt a.M.: S. Fischer

8. Steuerungsinstrumente eines Diakonischen Profils (Norbert Ammermann)

Im folgenden geht es um die Realisierung von Führungsarbeit durch Steuerungsinstrumente. Führung wird hier also nicht mit der Person des Führenden identifiziert, nicht als Kompetenz und Charaktereigenschaft von Führungspersonen reduziert, sondern kybernetisch betrachtet. Wenn führende Personen mit dem Kapitän eines Schiffes verglichen werden, so nehme ich in diesem Beitrag das Schiff und seine Besatzung als Ganzes und möchte Führung als kybernetisches Regelsystem verstehen, in dem Führende und Geführte als voneinander abhängige Systemglieder verstanden werden. Ich verdeutliche das am Beispiel des Kapitäns und seines Schiffes (wobei das Schiff das diakonische Unternehmen und die Schiffsmannschaft die Mitarbeitenden in der Diakonie sind).

Erstens: Ein Kapitän weiß im großen und ganzen, wohin die Schiffsreise gehen soll, aber kann allein nicht den Kurs bestimmen, sondern nur vorgeben. Er ist auf die Kontrollmessungen seiner Offiziere und deren Können angewiesen. Diese bestimmen unabhängig von einander Position und Fahrt des Schiffes, um im Vergleich ihrer Ergebnisse Unterschiede miteinander abzugleichen und Fehler zu beseitigen. Im Detail hilft auch das gemeinsame Wissen nicht weiter; der Lotse (Unternehmensberater) muss an Bord, wobei es in der Schifffahrt nicht zimperlich zugeht: der Kapitän trat an den Lotsen die Befehlsgewalt ab, und der Maschinist hatte ausschließlich nur dessen Anweisungen Folge zu leisten.

Zweitens: Damit sind wir bei der Mannschaft. Sie hat ihre so eigenen Ziele. Man freut sich auf die Heuer, denkt an den nächsten Landgang, will gut essen und trinken. Im Gegenzug tut man als Mannschaft sein Möglichstes. Analog gilt, dass Mitarbeitende in der Diakonie nicht nur aus altruistischen Motiven arbeiten. Man möchte eine sinnvolle Arbeit tätigen, aber auch sein entsprechendes Einkommen und eine Sicherheit des Arbeitsplatzes haben.

Drittens: Die Kommunikation zwischen Kapitän, Offizieren und Mannschaft ist eine hochkomplexe Angelegenheit. In der Schiff-Fahrt ist sie durch eine straffe Hierarchie bestimmt. Hier kommen wir im Bereich der Diakonie mit diesem Vergleich nicht mehr weiter. Im diakonischen Unternehmen werden ganz andere Seiten der Kommunikation zwischen Führenden und Mitarbeitenden virulent. Hierarchie kann nur da hilfreich greifen, wenn klar umrissene, funktionelle Aufgaben zu bewältigen sind. Aber Diakonie beschränkt sich eben nicht auf funktionelle Aspekte; Diakonie soll nicht einfach nur gleichgesetzt werden mit „guter Pflege“ und „anständiger Behandlung“ – das wird jedes Sozialunternehmen leisten können und wollen. Das andauernd geforderte „Mehr“ der Diakonie kann aber auch nicht in einer normativen Überforderung der Mitarbeitenden bestehen. Das „Mehr“ kann nur als bewusste Wahrnehmung von Komplexität in der Führungsarbeit gelten und als Versuch, diese Komplexität optimal zu nutzen.

Viertens: Auch für ein Schiff, aber vor allem für die Diakonie gilt: sie ist so stark wie das schwächste Glied in der Kette! Das schwächste, nicht das stärkste Glied bestimmt, ob und wann die Kette unter welcher Belastung reißen wird. Somit weiß jede Führung darum, dass sie und alle von den schwächsten Gliedern abhängig sind. In einer gesunden „Fehlerkultur“ gilt es, diese Schwäche wahrzunehmen und die Schwachstellen des Systems, der Unterneh-

mung, wahrzunehmen, um handlungsfähig zu bleiben. Im Bild ausgedrückt: Mannschaft wie Offiziere wie Kapitän wissen um die „Sollbruchstellen“ ihres Schiffes.

Diese Aspekte sollen die im folgenden dargestellten Führungsinstrumente beleuchten helfen.

8.1. Implementierung eines Werte-Index als Maßnahme von SAG –

Das Ev. Johanneswerk durchlief einen Leitbildprozess, an dem über 3500 Mitarbeitende beteiligt waren. Im Zuge der Regionalisierungen drohte dieser Leitbildprozess in die Bedeutungslosigkeit abzusinken. Die Entwicklung des Werte-Index sollte die Nachhaltigkeit des Leitbildprozesses sichern helfen und stellte zugleich einen neuen Umgang mit dem Leitbild auf.

8.1.1. Was ist ein Werte-Index?

Ein Werte-Index ist grundsätzlich ein einfaches Prinzip: Das Leitbild eines Unternehmens wird so aufbereitet, dass Mitarbeitende des Unternehmens ein Feedback abgeben können, ob und wie sie in ihrer Arbeit die Umsetzung des Leitbildes gewährleisten sehen. Der Werte-Index ist damit deutlich von der Mitarbeiterbefragung abzugrenzen. Im Gegensatz zur Mitarbeiterbefragung geht es bei ihm nicht um eine möglichst vollständige Erfassung der Arbeitssituation, sondern – analog zu einem Aktien-Index in der Wirtschaft – darum, „Fieberkurven“ von Zustimmung und Kritik zur Umsetzung von Leitbildern abzubilden.

Er verläuft in drei Phasen zu entwickeln:

Phase 1: Mitarbeitende kreuzen ihre Zustimmung, Ablehnung oder Indifferenz zu Leitbildsätzen an (per Fragebogen oder per Intranet). Hingearbeitet werden muss auf eine Intranet-Kultur, da diese am effektivsten zeitnah auszuwerten sind; die analoge papiernere Form muss aber zusätzlich auf jedem Fall gewährleistet sein.

Phase 2: Die Bewertung von Leitbildsätzen korreliert mit der Bewertung von Projekten, die in den Regionen durchgeführt werden.

Phase 3: Jeder Mitarbeitende verfügt über ein Kapital an „Unternehmenstalern“¹¹, das er Leitbildsätzen zuordnet und mit Projektbewertungen und Beurteilungen verbindet; er kauft und verkauft seine Anteile entsprechend seinen Einschätzungen. Das wäre die Idealform eines Werte-Index.

Angestrebt wird Stufe 1. Allein schon diese Stufe unternehmenskulturell einzubinden bedeutet Arbeit genug und bildet die Basis der zukünftigen Weiterentwicklung eines Index.

8.1.2. Standardisierter Erhebungsteil des Werte-Index am Ev. Johanneswerk

Das Ev. Johanneswerk befindet sich in der Phase 1. Das Leitbild wurde folgendermaßen als Werte-Index formuliert:

¹¹ Als am Rande der DNWE-Tagung 2003 (Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik) dem Automobilunternehmen FORD sich nach diesem Konzept erkundigte, sagten dessen Manager sofort: „Warum nur Spielkapital? Warum nicht eine echte finanzielle Beteiligung ermöglichen und den Mitarbeitenden ein kleines Startkapital geben?“

1. Menschen wahrnehmen:

Nach den Bedürfnissen und Wünschen der Menschen, für die wir arbeiten, gestalten wir unser Angebot. Gemeinsam mit ihnen schaffen und erhalten wir Lebensräume, in denen sie sich wohlfühlen. Wir begegnen ihnen grundsätzlich freundlich, mit Respekt vor ihrer Eigenständigkeit und Selbstbestimmung und behandeln sie fachlich kompetent

Ich fühle mich in meinem Bemühen, Bedürfnisse und Wünsche der Menschen, für die wir arbeiten, umzusetzen, von meiner Einrichtung unterstützt.

Ja	eher ja	weiß nicht	eher nicht	nein

2. Evangelische Grundlagen:

Wir verstehen und achten alle Menschen in ihrer Vielfältigkeit als Teil der bewahrenswerten Schöpfung Gottes. Sie sind sein Ebenbild mit Würde, Liebe und Lebendigkeit. In der Gewissheit der Liebe Gottes gehen wir achtsam miteinander um. Indem jeder für sich und andere sorgt, entsteht Gemeinschaft, in der die Würde in Leben und Sterben gewahrt wird. Unsere diakonische Kultur leben wir in der Gestaltung christlicher Tradition und gottesdienstlicher Veranstaltungen. Durch Seelsorge, religiöse Lebensbegleitung und Raum für vielfältige Formen von Spiritualität ist Glaube möglich und erlebbar. Wir setzen uns für Gerechtigkeit ein und übernehmen soziale Verantwortung.

a) Ich fühle mich in meinem Arbeitsfeld (Entfernung) wertgeschätzt, man achtet meine Würde.

Ja	eher ja	weiß nicht	eher nicht	nein

b) Ich fühle mich mit einer christlichen Tradition und einer diakonischen Kultur verbunden

Ja	eher ja	Weiß nicht	eher nicht	nein

3. Zeichen setzen:

Das Ev. Johanneswerk ist ein innovatives und traditionsbewusstes Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft mit Einrichtungen an unterschiedlichen europäischen Standorten. Hohe Professionalität, berufsübergreifende Zusammenarbeit (oder berufs- oder trägerübergreifende Zusammenarbeit) und die Umsetzung christlicher Werte zeichnen das Ev. Johanneswerk als kompetenten diakonischen Partner aus. Durch unser soziales, politisches und

ökologisches Handeln setzen wir Zeichen und stärken das Bewusstsein für ein verantwortliches Miteinander in der Gesellschaft.

In meiner Arbeit vermag ich Zeichen zu setzen

Ja	eher ja	weiß nicht	eher nicht	nein

Beispiel:

wenn ja: Ich vermag soziale
 politische
 umweltbezogene
 Zeichen zu setzen.

4. Verantwortlich arbeiten:

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Ev. Johanneswerk sind an Entscheidungsprozessen beteiligt. Durch verfügbare und verständliche Informationen und die Nähe zu den Personen, die Entscheidungen treffen, erhalten sie umfangreiche Mitwirkungsmöglichkeiten. Gemeinsam vereinbaren sie Ziele für ihre Arbeit. Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren Wertschätzung in ihrer Arbeitsumgebung. Durch die fachlichen und persönlichen Entwicklungs- und Bildungsmöglichkeiten stärken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Eigenverantwortlichkeit und setzen sich in bestehenden Freiräumen mit ihrem beruflichen Handeln auseinander. Konflikte werden offen und angemessen ausgetragen. - Im Ev. Johanneswerk finden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Höchstmaß an sozialer Sicherheit.

a) Ich fühle mich an Entscheidungsprozessen beteiligt:

Ja	eher ja	weiß nicht	eher nicht	nein

b) Ich nehme umfangreiche Mitwirkungsmöglichkeiten wahr:

Ja	eher ja	weiß nicht	eher nicht	nein

c) Ich fühle mich eigenverantwortlich tätig:

Ja	eher ja	weiß nicht	eher nicht	nein

d) Ich fühle mich in meiner Arbeit wertgeschätzt:

Ja	eher ja	weiß nicht	eher nicht	nein

e) Konflikte werden offen und angemessen ausgetragen:

Ja	eher ja	weiß nicht	eher nicht	nein

f) Ich finde im Johanneswerk ein Höchstmaß an sozialer Sicherheit:

Ja	eher ja	weiß nicht	eher nicht	nein

5. Dauerhaft lernen:

Unsere Lernkultur ist aufgeschlossen für Neues. Wir fördern und honorieren Ideen, Visionen und Entwicklungen. Die Organisationsstrukturen nehmen die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf und ermöglichen den Erwerb von neuem Wissen. Dieses ist allen zugänglich und Grundlage für jeden Prozess der Weiterentwicklung. Mit Bereitschaft zur Veränderung und der Flexibilität von Menschen, die sich fachlich und persönlich entwickeln, begegnen wir den sich wandelnden Anforderungen der sozialen Wirklichkeit. Auf der Grundlage unserer christlichen Tradition erschließen wir neue Arbeitsfelder diakonischen Handelns.

a) Meine Ideen, Visionen, Anregungen kann ich in meine Arbeit einbringen:

Ja	eher ja	weiß nicht	eher nicht	nein

b) In meinem Arbeitsfeld kann ich neue Lernerfahrungen machen und Wissen

Ja	eher ja	weiß nicht	eher nicht	nein

Meine Anregungen und Vorschläge:

8.1.3. Der Werte-Index als strategisches Controlling und Planungsinstrument

- Durchführung von Wirksamkeitsanalysen

Der Werte-Index soll beständig durch Mitarbeitende der Unternehmensgruppe ausgefüllt und bewertet werden können. Dazu liegt er in jeder Einrichtung in papierner Form aus und kann dort anonym ausgefüllt und in eine Urne gesteckt werden, die nur von der MAV geöffnet werden kann. Ebenso kann er im Intranet des Werkes anonymisiert ausgefüllt werden. Es wird überlegt, eine Kundenvariation ins Internet zu stellen. – Die häufigste kritische Frage ist die, ob nicht auf diese Weise durch wenige Personen der Indexverlauf beeinflusst und bestimmt werden kann. In der Testphase zeigte sich, dass die Mitarbeitenden von diesem Instrument verantwortungsbewusst Gebrauch machten. Wichtiger noch ist aber der Hinweis, dass dieses Instrument eben wie ein Aktien-Index aktuelle Ausschläge deutlich machen soll und nicht die Aufgabe der Mitarbeiterbefragung ersetzen soll. Für Führungsarbeit ist es evident zu wissen, an welchen Leitbildern „rote Lämpchen“ aufflackern und welche Leitbildsätze als umsetzbar erlebt werden. Insofern soll dieses Instrument ausdrücklich den „aktuellen Börsengang“ der Leitbildsätze wiedergeben.

Ergänzt wird der Werte-Index mit einigen Fragen zur Kommunikation mit Vorgesetzten, die jeweils auf die spezifischen Bedürfnisse der Regionen zugeschnitten sind. Analysiert wird die Wirksamkeit des Leitbildes des Ev. Johanneswerkes. Diese Wirksamkeitsanalyse erstreckt sich auf folgende Geschäftsbereiche

- Kommunikation mit den Einrichtungsleitungen
- Kommunikation mit den regionalen Geschäftsführungen
- Kommunikation mit den zentralen Geschäftsbereichen

Gemessen wird eine allgemeine Beschreibung der empfundenen Kommunikationsdichte (Dicht, flüssig, stockend, kaum gegeben, nicht vorhanden). Verbunden mit den Fragen nach eigenen Anregungen und Vorschlägen sowie nach der eigenen Effizienzbeurteilung der Arbeit ergeben sich Korrelationen, die darauf hinweisen, dass

- a) die eigene Arbeitssituation als engagiert, verbunden mit einer niedrigen Kommunikationsdichte
- b) die eigene Arbeitssituation als ineffizient, verbunden mit einer niedrigen Kommunikationsdichte
- c) die eigene Arbeitssituation als ineffizient, verbunden mit einer hohen Kommunikationsdichte

angesehen wird.

Fall a) wäre als Indikator zu werten, dass die eigene Arbeit sich loslöst von einer umfassenden Kommunikation innerhalb des Gesamtwerkes Ev. Johanneswerk

Fall b) wäre als Indikator zu werten, dass die eigene Arbeit in den Kommunikationsstrukturen des Werkes nicht mehr wahrgenommen werden kann.

Fall c) wäre als Indikator zu werten, dass die Kommunikationsstruktur des Werkes lähmende Wirkung zeigt.

Die Bewertungen der einzelnen Leitsätze bilden folgende Indikatoren:

Leitsatz 1: Indikator für das Maß an empfundener persönlicher Wertschätzung in den Unternehmenseinheiten

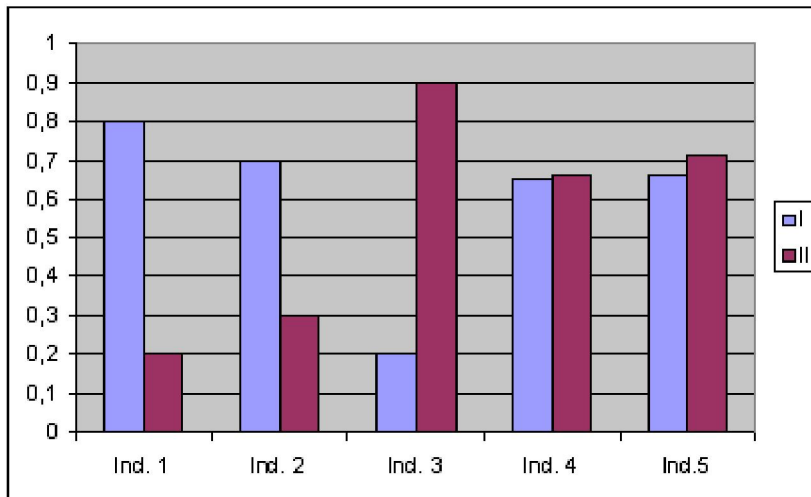
Leitsatz 2: Indikator für das Maß der Verbundenheit mit einer diakonisch-christlichen Kultur

Leitsatz 3: Indikator für das Maß an Handlungsfreiheiten und Handlungsalternativen in der Arbeit

Leitsatz 4: Indikator für das Maß an Eingebundenheit in das Unternehmen Johanneswerk

Leitsatz 5: Indikator für das Maß an Herausforderung, die das Arbeitsumfeld mit sich bringt.

Diese Indikatoren können rückgekoppelt werden an die einzelnen Regionen. Beispielsweise kann sich für den Vergleich zweier Regionen ergeben:



Insbesondere die auseinanderdriftenden Korrelationen von Indikator 1, 2 und 3 legen es nahe, beide Regionen auf ihre Differenzen zu befragen, die solche auffälligen Beurteilungsunterschiede mit sich bringen.

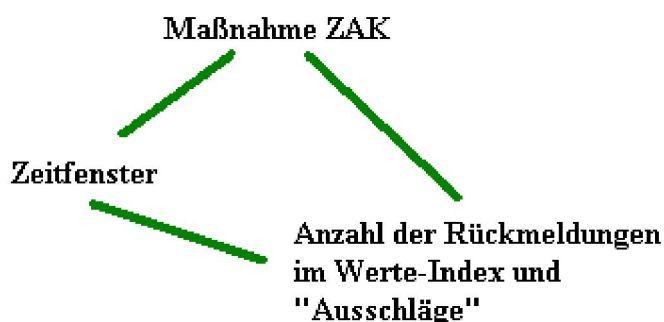
Eine weitere Aufgabe des Werte-Index ist, die Zukunftskonzepte der Unternehmensgruppe und auf deren ethische Wirksamkeit zu überprüfen.

Hier dient der Werte-Index als zusätzliches Controlling-Instrument, ob und wie eingeführte und durchgeführte Maßnahmen eine Reaktion im Werte-Index zeigen.

Beispiel:

Einrichtungen A und B führen in der Region Y eine Neugruppierung durch. Diese wird mit den Mitarbeitenden besprochen in der 33. und 34. Kalenderwoche. Kommt es in dieser Zeit zu erhöhten Rückmeldungen aus der Region Y?

Korreliert werden also folgende Relationen:



Gemessen wird so, ob und wie durchgeführte Einzel- oder Untermaßnahmen zu einer Reflexion des Leitbildes führen und damit ethische Wahrnehmungen und Wirksamkeiten widerspiegeln.

- Zukunftsdaten auf der Basis beabsichtigter Entwicklungen

Die Daten des Werte-Index können prognostisch ausgewertet werden. Dazu liefert Frage 9 einen Schlüssel. Dort wird nach aktuellen Anlässen gefragt, die Mitarbeitende bewogen ha-

ben, eine Bewertung auszufüllen und abzuschicken. Es können zueinander ins Verhältnis gesetzt werden: persönliche Erfolgs/Misserfolgserlebnisse; Reaktionen auf Maßnahmen regionaler Geschäftsführungen oder des Vorstandes; Antizipation zukünftiger Entwicklungen.

- Enge Zusammenarbeit mit der Revision

Die Codierung der Daten erfolgt nach Regionen. Die regionale Aufschlüsselung kann für die Einrichtungen wie für die Revision einen zusätzlichen Bewertungsmaßstab abgeben, um Ergebnisse der Revision zu diskutieren. Die Revision kann Daten des Werte-Aktien-Index unmittelbar aus den Internet-Berichten ablesen.

- Enge Zusammenarbeit mit dem fachlichen Controlling

Bezieht sich die Revision auf die erhobenen Daten, so bezieht sich das Controlling auf die Items. Die Erhebungen zum Werte-Index sollten halbjährlich zusätzlich als Mitarbeiterumfrage erfolgen in papierener Form. Die zusätzlichen Items sind so zu ergänzen, dass spezifische Fragestellungen mit aufgegriffen werden können.

- Kennzahlenvorgabe für Planungsziele

Der Werte-Index liefert keine direkten Kennzahlenvorgaben für Planungsziele, sondern ist eine Möglichkeit, bestimmte Kennzahlenvorgaben mit ihm als einer unabhängigen Größe zu korrelieren.

Beispiel: Eine Kennzahl erfasst die signifikanten Bilanzabweichungen von vorgegebenen Einsparungszielen innerhalb der Einrichtungen einer Region. Zu der Frage, ob und wie diese Schwankungen von Mitarbeitenden als berufliches Problem wahrgenommen werden, kann der Werte-Index der betroffenen Region hinzugezogen und dessen zeitliche Schwankungen mit denen der Bilanzabweichungen über eine zeitliche Skala korreliert werden. Es zeigt sich so, ob und wie die Änderungen der Bilanzen von den Mitarbeitenden als Entwicklung, Stagnation, Rückschritt empfunden werden.

- Maßnahmenentwicklung auf Basis vorhandener Konzepte

Im Werte-Index weisen vor allem hohe Varianzen auf die Notwendigkeiten von Maßnahmenentwicklungen hin. Sie deuten an, dass sich an bestimmten Leitsätze polarisierende Einstellungen festmachen. Der Werte-Index kann so als Frühwarnindikator für notwendige Maßnahmenentwicklungen gesehen werden.

8.2. Werte- und Normenanalyse mit dem Repertory-Grid

Diakonisch arbeiten heißt, sich der Wertekultur von Diakonie besonders zu stellen. Mitarbeitende in der Diakonie sind nicht wenig von einer intrinsischen Motivation geprägt – nicht allein das Gehalt, sondern Faktoren wie Selbstverwirklichung, sinnerfülltes Arbeiten, Verwirklichung von Glauben und Engagement .u.v.a.m. prägen die Werte und Normen, mit denen die Arbeit getan wird. Von daher wird zunehmend Wert darauf gelegt, dass die eigenen Werte und Normen mit denen anderer verglichen und kommuniziert werden. Dazu wird die sogenannte Repertory-Grid-Technik herangezogen. Das folgende Beispiel verdeutlicht den Einsatz dieses Instrumentes in einem Projekt der Integration von ehrenamtlich Mitarbeitenden in eine Einrichtung des Ev. Johanneswerkes

8.2.1. Repertory-Grid in der Arbeit mit ehrenamtlichen Mitarbeitenden

Für die erfolgreiche Implementierung ehrenamtlicher Mitarbeitender bedarf es folgender Überlegung:

Die Mitarbeitenden einer Einrichtung in Pflege und Hauswirtschaft etc. tragen unter Umständen bestimmte Vorannahmen über die Arbeit ehrenamtlich Mitarbeitender mit sich. Diese gilt es, methodisch aufzuschlüsseln, um dann gezielte Fortbildungsmaßnahmen zu überlegen, die eine optimale Verzahnung von fachlicher und ehrenamtlicher Arbeit ermöglichen.

Diesen Weg versuchten wir im Tersteegen-Haus zu gehen, indem wir systematisch die Sicht der Mitarbeitenden über ehrenamtliche Mitarbeitende, Angehörige und BewohnerInnen mittels der Repertory-Grid-Technik zu evaluieren suchten.

In einem ersten Schritt werden hier typische Situationen und Vorstellungen über ehrenamtliche Mitarbeitende, Angehörige, BewohnerInnen erfragt.

Diese werden in einem zweiten Schritt auf Schlüsselbegriffe gebracht.

In einem dritten Schritt werden alle aufgeführten Personen über diese Schlüsselbegriffe einander verglichen.

Zur Verdeutlichung der methodischen Anwendung folgt die Analyse eines einzelnen Grids, aus der Menge der Grids beliebig herausgegriffen.

Die zwei BewohnerInnen werden wie folgt charakterisiert:

„Bewohner ist teilweise aggressiv, schlägt auch manchmal um sich, wenn er nach dem Besuch von seinen Angehörigen wiederkommt“

Schlüsselbegriff: aggressiv

„Bewohner ist sehr ängstlich, schreit viel um Hilfe, versteht nicht die Handlungsabläufe“ -

Schlüsselbegriff: ängstlich“

Zu den ehrenamtlichen Mitarbeitenden:

„Die Dame, die sich ehrenamtlich um Herrn ... gekümmert hatte, wurde uns nicht vorgestellt; wir wussten nicht, wer sie war, habe sie gefragt, ob sie eine Tochter von Herrn ... ist“.

Schlüsselbegriff: Vorstellung fehlte -> keine klare Vorstellung

„Zur Frau S. kam eine Dame ehrenamtlich. Mir ist aufgefallen, dass diese Dame mit dem Zustand von Frau ... nicht zurechtkam, sie ist auch schon lange nicht mehr gekommen und hat diese Besuche eingestellt“

Schlüsselbegriff: ungeeignet, nicht klar

Zu den Angehörigen:

„sehr fordernd, hört nicht zu, weiß alles besser als das Pflegepersonal“

Schlüsselbegriff: fordernd (A3)

„ist überfürsorglich, Vater wird wie ein kleines Kind behandelt – Ausdruck eines schlechten Gewissens?“ Schlüsselbegriff: besserwisserisch (A3)

Zum Kollegen:

„fleißig, lustig, weiß alles besser, verträgt keine Kritik -> weint sofort“

Schlüsselbegriff: besserwisserisch (A3)

Selbstsicht:

„bin sehr ordentlich, fleißig, spontan, sparsam, ärgere mich oft über Kleinigkeiten, passe mich jeder Situation an, verteile auch Kritik, habe gelernt, über vieles hinwegzusehen und Konflikte zu vermeiden“

Schlüsselbegriff: unproblematisch (A3)

Der ausgefüllte Grid dieses Mitarbeitenden stellte sich wie folgt dar (es bedeuten 2 = trifft voll zu, 1 = trifft etwas zu, 0 = irrelevant, -1 = trifft eher nicht zu, -2 = trifft überhaupt nicht zu).

Konstrukt	Bew. 1	Bew. 2	Ehrenamt 1	Ehrenamt 2	Ang 1	Ang 2	MA	ICH
aggressiv	2	1	0	-2	0	0	0	-2
ängstlich	1	2	0	-2	0	2	0	1
keine Vorstellung	0	0	2	2	0	0	0	0
ungeeignet	0	-2	0	2	0	0	0	0
fordernd	2	2	0	0	2	2	1	1
überfürsorglich	0	-2	0	-2	2	2	0	1
besserwisserisch	0	-2	0	0	2	2	2	0
unproblematisch	0	2	0	0	0	0	0	1

Das Konstrukt „keine klare Vorstellung“ wird ausschließlich auf die ehrenamtlichen Mitarbeitenden angewendet. Mit Hilfe dieses Konstruktes wird die Gruppe der ehrenamtlichen also von allen anderen Gruppen unterschieden.

Alle anderen Gruppen werden als fordernd konstruiert, Kollege und Selbstsicht etwas weniger als BewohnerInnen und Angehörige.

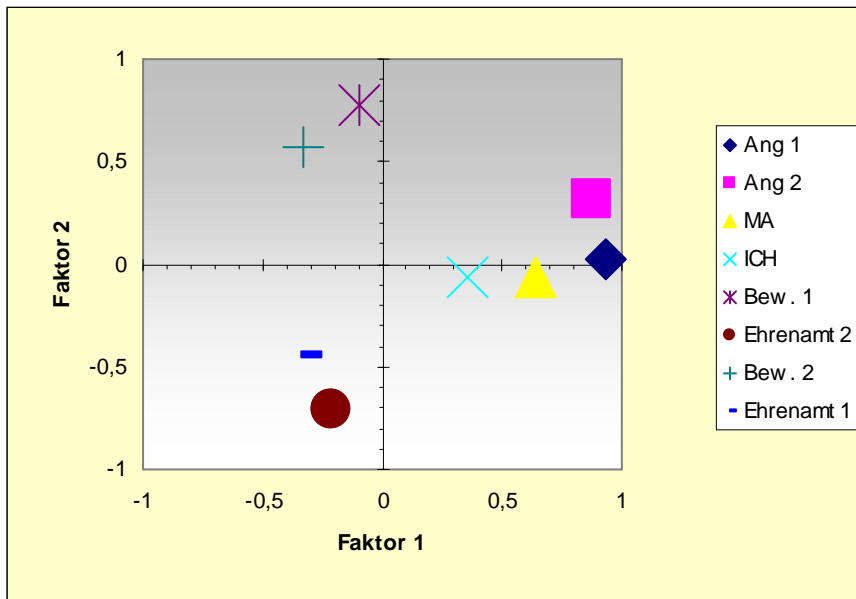
Das Konstrukt aggressiv wird nur auf die BewohnerInnen angewendet.

Das Konstrukt ängstlich stellt ein verbindendes Konstrukt dar; etwas ängstlich sind Selbstsicht und BewohnerIn 1, voll ängstlich sind Angehörige 2 und BewohnerIn 2.

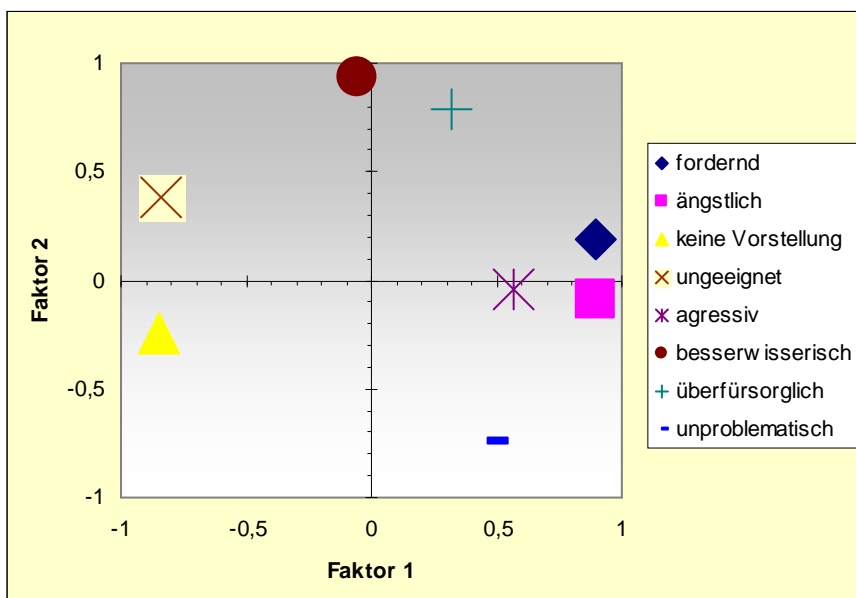
Ungeeignet ist der EA 2, im Gegensatz zu Bewohner 2.

Ich bevorzuge eine geometrische, quasi räumliche, weil anschauliche Darstellung dieser Art von Ergebnissen: über eine Faktorenanalyse werden Konstrukte und Personen so angeordnet, dass Ähnlichkeiten und Gegensätze durch entsprechende Entfernungen gekennzeichnet sind, sie sich also quasi im Raume darstellen.

Für dieses Beispiel sieht das Ergebnis so aus:



Der MA konstruiert drei Gruppen: die ehrenamtlichen Mitarbeitende, die BewohnerInnen und sich selbst mit Kollegen und Angehörigen. Ehrenamtliche und BewohnerInnen werden distanziert konstruiert; die anderen werden als einander nahe konstruiert.

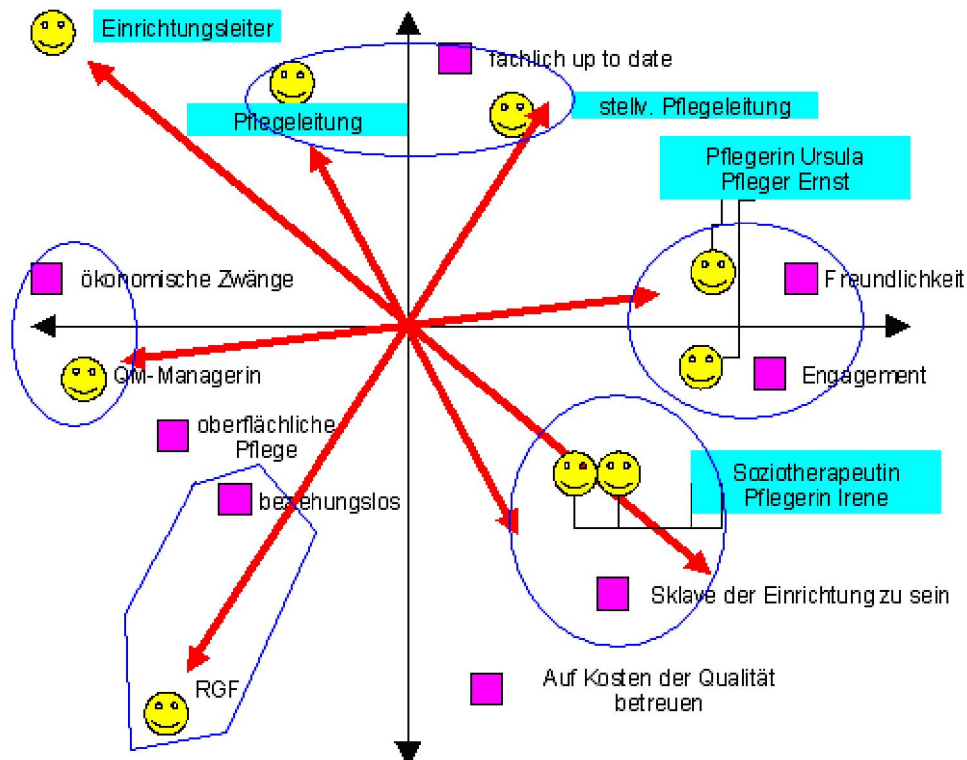
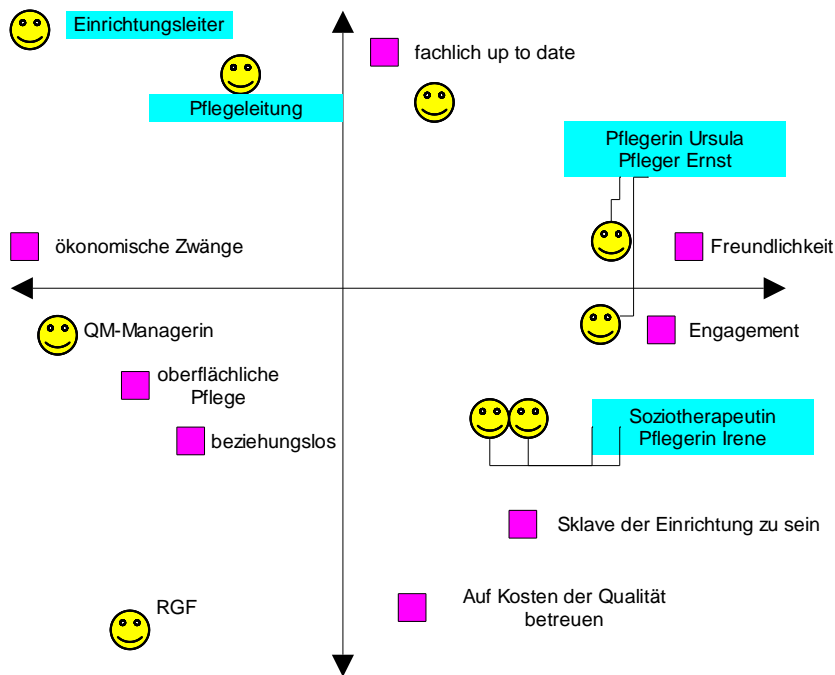


Hier sind die Konstrukte entsprechend angeordnet. Bestimmend sind einmal die Konstrukte ängstlich, fordernd, aggressiv, als Gegenpol die Konstrukte ungeeignet und „keine Vorstellung, unklar“.

8.3. Führungsteams aus der Perspektive der Wert- und Normenanalyse

Die Repertory-Grid-Technik kann dazu eingesetzt werden, um „Landkarten“ von Führungsteams zu erstellen, die wiedergeben, unter welchen Wert- und Normenaspekten sich die Führungskräfte gegenseitig wahrnehmen, um so Korrekturen, Veränderungen und synergetisches Vorgehen einzuüben und zu planen.

Die folgende Darstellung gibt ein fiktives Beispiel einer solchen Landkarte wieder. Die zweite Darstellung verdeutlicht Nähe und Distanzen, ja Polaritäten in den Werten und Normen, bezogen auf die jeweiligen Personen des Führungsteams-



<p>Konfliktebenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fachlich up to date versus auf Kosten der Qualität betreuen 	<p>Beziehungsebenen:</p> <p>E.Leiter + PflTg. Versus Soziotherapeutin u. Irene</p>
--	--

Sklave der Einrichtung sein Freundlichkeit und Engagement versus ökonomische Zwänge Freundlichkeit versus oberflächliche Pflege Tiefendimension: Beziehungslosigkeit	RGF versus stellv. Pflegeleitung QM-Managerin versus Ursula und Ernst
--	--

8.4. Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen der Wert- und Normenanalyse

Vorausgesetzt wird ein hohes Maß an Teamfähigkeit der Führungsebene. Der Repertory-Grid hinterfragt Einstellungen auf der Beziehungsebene, nicht auf einer normativen und unpersönlichen Ebene, über die man „plänkeln“ kann.

Sein Vorteil:

Evaluation des Wertesystems der Einrichtung

Alle Mitarbeitende gewinnen einen Überblick über faktische und handlungsleitende Werte und Normen, die ihren beruflichen Alltag bestimmen

Alle Mitarbeitende gewinnen einen Überblick über den Stellenwert, den Personen und Gruppen innerhalb des Wertesystems eines Hauses einnehmen.

Erstellung einrichtungsspezifischer Handreichungen

Es gibt eine von den Mitarbeitenden verabschiedete, grundsätzliche und allgemeinverständliche, an das Leitbild des ev. Johanneswerkes angefügte Handreichung, die den Wertekodex der Einrichtung zusammenfasst

Strategie (Ebene der Regionen)

Erstellung eines Dokumentations-Systems Ethikstandards

Erstellung von Kennzahlen und Faktorenanalysen (Benchmarking)

Wertesystem als ethisches „Marketing“ der Einrichtungen einer Region (Diakonische Kultur)

Controlling und Revision

Erstellung regionaler Revisionsbögen zur Einbehaltung ethischer Standards

Inanspruchnahme fachlicher Begleitung bei der Lösung ethischer Dilemmata

Grenzen: Das Instrument ist ein dynamisches Instrument. Von seinem Einsatz ist dort abzuraten, wo die operativen Tagesgeschäfte hierarchisch steil organisiert sind, da steile Hierarchien eine offene wertebezogene Diskussion kaum zulassen.

8.5. Das Selbstkonfrontationsinterview als Möglichkeit des Abgleichs von Wirklichkeiten

Was ist ein Selbstkonfrontationsinterview?

Hinter dem abschreckenden Begriff stehen zwei interessante Möglichkeiten, Wirklichkeiten miteinander abzugleichen.

Möglichkeit 1: Ein Mitarbeiter, z.B. mit der Durchführung einer Maßnahme beauftragt, legt für sich in einer fiktiven Stellungnahme eine Beurteilung über sich selbst ab aus zwei von ihm angenommenen Fremdperspektiven: Wie sein Kooperationspartner ihn fiktiv beurteilen könnte, dem er zu sich möglichst nahe konstruiert, und wie ihn ein Mitglied versteht, das er als völlig gegensätzlich einstuft. Im Führungsgespräch werden diese jeweiligen subjektiven Sichtweisen

diskutiert und miteinander abgeglichen. Oft kommt es zu wesentlichen Korrekturen, da angenommene Widerstände sich in der gemeinsamen Realität gar nicht so zeigen, oder es unterschiedliche Bewertungen gibt, die vorher so gar nicht wahrgenommen wurden.

Möglichkeit 2: Das Team bespricht beispielsweise die Präsentation einer Maßnahme und zeichnet diese per Video auf (30 Min.). Anschließend sieht es diesen Video und diskutiert diesen. Diese Diskussion wird wiederum gleichzeitig aufgezeichnet (30 Min.). In der Auswertung dieses zweiten Videos wird die Metaebene der Diskussion deutlich (Rücksichtnahmen, nicht gesehene Einwände, nicht gesehene Alternativen...). Nicht die eigentliche Maßnahmendiskussion schafft die Realität der Maßnahme, sondern die innere Diskussion um Kontroversen, die so externalisiert wird. Alle Schritte werden durch einen Moderator begleitet.

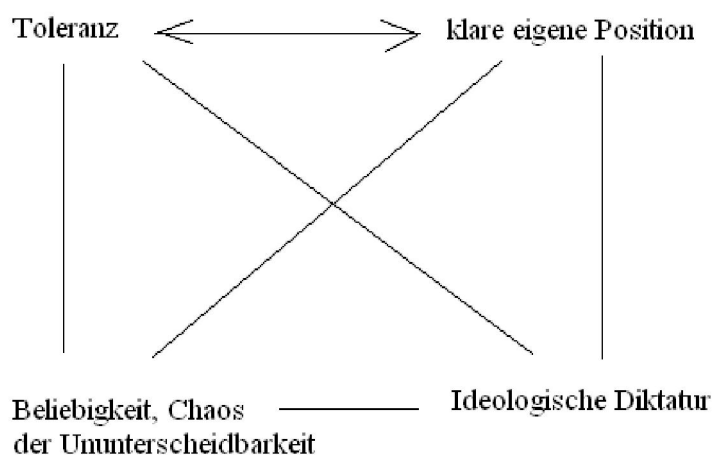
Diese Vorgehensweise eignet sich in Situationen, in denen es „hakt“ und bei den beteiligten Personen des Führungsteams unerschwellige Widerstände sich bemerkbar machen. Sie ist zeitintensiv, kann dafür aber eine langandauernde Wirksamkeit entfalten.

8.6. Wertequadrat

Eine Einrichtungsleitung schildert die Probleme mit einer neuen Mitarbeiterin. Diese ist muslimischen Glaubens, aber das eigentliche Problem bestehe darin, dass sie ein Kopftuch in muslimischer Tradition trage – also nicht nur einfach ein Kopftuch, sondern ein nach bestimmten Regeln gefaltetes Kopftuch. Das ruft Irritationen bei Bewohnern und Angehörigen der Einrichtung hervor.

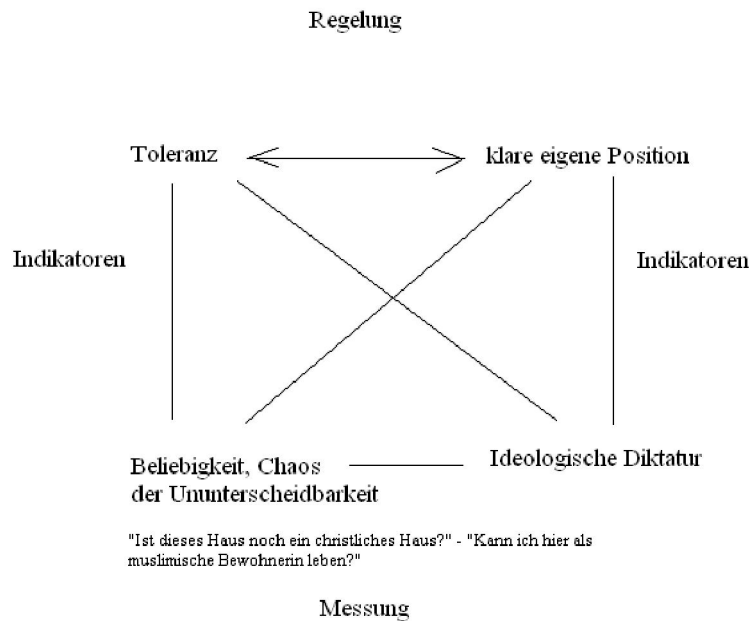
Als Wert- und Normenkonflikt benennt das Leitungsteam die Frage, wie in einer christlich-diakonischen Einrichtung mit fremden religiösen Einstellungen und Äußerungen umzugehen sei. Man selbst wolle natürlich diese Probleme in Toleranz begegnen und angehen, aber müsse auch die Äußerungen der Kunden berücksichtigen, die eine solche Toleranz nicht aufzubringen bereit sind. Das Problem wird mit der Methode des Wertequadrats angegangen. Das Wertequadrat versucht systematisch unerschwellige Konflikte, notwendige Polaritäten und auf jedem Fall zu vermeidende „Unwerte“ in Wert- und Normenfragen aufzugreifen.

Das Leitungsteam der Einrichtung entwickelte folgende Darstellung dieses Konflikts im Wertequadrat:



Unterschwellig wurde als Konflikt beim Gebrauch des Toleranzbegriffs die Vorstellung geäußert, in eine Beliebigkeit der Meinungs- und Glaubensäußerungen zu rutschen, die zu einem Chaos der Ununterscheidbarkeit führt. Letztere sind als Konflikte des Toleranzbegriffes zu werten, wenn dieser nicht ein notwendiges Korrelat aufweist. Das notwendige Korrelat wurde der Begriff der „klaren eigenen Positionierung“ gefunden. Soll Toleranz gelebt werden, so bedarf es der Artikulierung einer eigenen klaren Position. Der Begriff der eigenen klaren Position steht aber auch seinerseits in der Gefahr, in einen konträren Wert zu rutschen, nämlich in die Diktatur der Ideologie, in der die eigene Position als absolut gültig erklärt wird. Diese Gefahr ist aber auch gegeben, wenn Positionen als beliebig erklärt und ununterscheidbar werden. Die unteren Werte des Wertequadrats sind zu reflektieren, weil es sie zu vermeiden gilt; die Diagonale gibt die Spannung von zu lebendem Wert und seinem „Unwert“ wieder und die obere Ebene notwendige Korrelate von Werteinstellungen, wenn ein Abrutschen in die untere Etage vermieden werden soll.

Ein solches erarbeitetes Wertequadrat ist nun organisationsethisch zu implementieren. Implementierung bedeutet, es in eine kybernetische Modellbildung zu überführen. Gefragt wird



also nach Regler, nach Indikator, nach Messung.

Die Messung der Werte erfolgt durch die Kunden (also Angehörige und Bewohner). Diese zeigen sich

beispielsweise irritiert über Werte und Normen der Einrichtung (z.B. über die kopftuchtragende Mitarbeiterin). Das Kopftuch bildet den Indikator; an ihm entzündet sich bei-

spielsweise die Frage: „Haben wir es denn hier noch mit einem christlich-diakonischen Haus zu tun?“

Die Regelung erfolgt durch die Leitungsebene. Diese erlässt beispielsweise die Regel „Religiöse Zeichen und Objekte sind während der Arbeitszeit von Mitarbeitenden abzulegen“ (also Kopftücher, Kreuze etc.) und formuliert damit einen Toleranzbegriff nicht im Sinne der Zulassung aller Möglichkeiten, sondern im Sinne der Differenz von privat und professionell; es gehört also zur Professionalität, auf eigene Symboldarstellungen während der Arbeitszeit verzichten zu können, um zu Bewohnern und Angehörigen unbefangen einen Kontakt herstellen zu können (auch Pfarrerinnen und Pfarrer besuchen Bewohner nicht im Talar, sondern zivil,

um auf einer gleichen Ebene mit dem Gegenüber zu sein, und darin äußert sich ihre Professionalität bei gleichzeitiger Transparenz ihrer Rolle als SeelsorgerIn). Gleichzeitig wird die eigene Position klar formuliert: „Als christlich-diakonische Einrichtungen bieten wir über die Diakonische Kultur unseres Hauses Bewohnern und Angehörigen Begleitung an“ (damit sind Gottesdienste und Andachten, seelsorgerliche Begleitung, Glaubensgespräche etc. gemeint). Und weiter „Im Sinne der Toleranz helfen wir Bewohnern, ihren Glauben adäquat leben zu können“ (also auch kath. Gottesdienste, Begleitung zum Freitagsgebet in die Moschee, Verständigung des Iman usw.).

Damit erfolgt eine Regelung auf der Leitungsebene, die in ihrer Wirksamkeit beständig gemessen werden muss.

Aber es bedarf auch einer Regelung auf der Führungsebene, also nach außen in die Kommune mit ihren anderen Einrichtungen. Hier bedarf es besonders der klaren Positionierung, wenn beispielsweise ein Kontakt zur Moschee des Ortes aufgenommen wird. Die konstruktive Spannung von Toleranz und eigener klarer Positionierung muss nach außen kommuniziert werden. Diakonisch-christliche Einrichtungen erscheinen als Einrichtungen, die darum wissen, dass ein erfülltes Leben Religion und Glaube umschließen muss. Dieses Wissen speist sich aus der eigenen Glaubensgeschichte der Diakonie im Christentum und hat darin die Freiheit, Menschen zur Erfüllung in ihren Glaubenssystemen helfen zu können.

Die Darstellung verdeutlicht die Einbindung des Wertequadrats in die Organisationsethik einer Einrichtung.

8.7. Mitarbeitermodelle in der Diakonie entwickeln

Immer noch sind Mitarbeitermodelle durch Führungspersonen in der Diakonie stark von paternalistischen Vorstellungen geprägt. Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über gängige Mitarbeitermodelle. Führungsarbeit arbeitet explizit an der Entwicklung von Mitarbeitermodellen. Für die Zukunft der Diakonie müssen die Mitarbeitermodelle des „Individuums“ und des „Mitarbeiters als Geschäftspartner“ zunehmend entwickelt werden. Diakonie wird sich mit Konkurrenzen auf dem europäischen Markt konfrontiert sehen; deshalb wird sie dringend auf die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden angewiesen sein und kann es sich nicht mehr erlauben, diese auf funktionale Tätigkeiten (Maschine) oder paternalistische Muster (Kindesrolle) zurückzuwerfen.

8.7.1. Ein Überblick über gängige Mitarbeitermodelle

Im folgenden sind schematisch Mitarbeitermodelle aufgelistet, denen jeweils die Funktion eines Werte-Index zugeordnet ist.

Wenn Mitarbeitende als Maschinen aufgefasst werden, die nur zu funktionieren haben, so soll der Werte-Index helfen, die Arbeitsbedingungen zu analysieren und die Arbeit optimieren zu helfen. Das ist oft geheimes Führungsanliegen in der klassischen Mitarbeiterbefragung.

In der Diakonie werden Mitarbeitende oft in der Rolle des Kindes gesehen, dass den Vorgesetzten und Vertrauen und Respekt entgegenzubringen hat. Vom Werte-Index erhofft sich Führung dann ein besseres Klima der Zufriedenheit, und dass Mitarbeitende zufriedengestellt

werden. Es ist klar, dass ein solches Modell nicht mehr wegweisend sein kann. Paternalistische Modelle werden die Diakonie in den Ruin treiben.

In den siebziger Jahren wurden Mitarbeitende mit Robotern verglichen. Diese können selbst ihre Arbeitsbedingungen optimieren in dem begrenzten Segmenten ihres Wirkens. Ein Werte-Index soll dann Hemmnisse und Hindernisse aufdecken helfen und die Leistungserbringung operationalisieren (z.B. im Führungsinstrument der Zielvereinbarungen). Diese drei Modelle nehmen die Mitarbeitende als Individuen letztlich nicht ernst.

Moderne Mitarbeitermodelle gehen vom Individuumsbegriff aus und wissen, dass Mitarbeitende intrinsisch und extrinsisch motiviert sind und eigene Werte und Wünsche in ihre Arbeit einzubringen wünschen. Der Werte-Index soll dann helfen, dass Mitarbeitende sich artikulieren können und sich in die Unternehmung einbinden und eigene Ziele und Unternehmensziele miteinander abgleichen.

<i>Mitarbeitermodell</i>	<i>Inhalte eines Werte-Index</i>	<i>Zweck des Werte-Index</i>	<i>Rolle der Mitarbeitenden</i>	<i>Rolle des Managements /Vorstandes</i>
<i>Maschine</i>	Arbeitsbedingungen, Tätigkeit	Arbeit optimieren	Messwerte liefern	Organisieren, adjustieren, reparieren
<i>Kind</i>	Klima, Zufriedenheit, Identifikation mit dem Unternehmen	Zufriedenheit erhöhen und sichern	Sich anvertrauen	Interesse zeigen, zufrieden stellen
<i>Roboter</i>	Hemmnisse und Hindernisse	Leistungserbringung operationalisieren	Diagnostizieren	Ziele klären, Systeme verbessern
<i>Individuum</i>	Einbringung individueller Werte und Wünsche	Einbinden, Mitbestimmen, abgleichen	Sich artikulieren	Abstimmen, überzeugen, motivieren, Vorschläge aufgreifen
<i>Geschäftspartner</i>	Chancen, Risiken, Leistung	Unternehmerisches Handeln stärken	Mitdenken, Mitarbeiten	Einbinden in Strategie, Ermöglichung von Selbstständigkeit

Gegenwärtig werden Mitarbeitende vermehrt als Geschäftspartner aufgefasst. Ihr unternehmerischen Handeln soll gestärkt werden, und ihre Mitarbeit und ihr Mitdenken wird wertgeschätzt. Wenn es dabei nicht darum gehen soll, Mitarbeitende zu billigen Arbeitskräften zu degradieren, sondern sie als überlebenswichtiges Potential zu verstehen, so kann der Werte-Index hier seine beste Wirksamkeit entfalten: Er zeigt Chancen und Risiken der Unterneh-

mung auf – setzt freilich voraus, dass Führung ihre Führungsarbeit kritisch zu reflektieren versteht.

8.7.2. Mitarbeiter als Geschäftspartner und die Umsetzung über den Werte-Index

Für Unternehmenskulturen der Zukunft werden folgende Faktoren in der Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Führung wesentlich sein:

Individuelle Motivation, Wünsche, Idealvorstellungen werden mit der unternehmerischen Arbeit der Diakonie korrelierbar sein; ich finde mich als Individuum in der Gesamtsicht des Unternehmens wieder -> das ist eine Aufgabe des Werte-Index.

Individuelles unternehmerisches Handeln wird gestärkt; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als Geschäftspartner wahrgenommen -> das ist Zweck von Werte-Index und Werte-Kodex.

Die Rolle der Mitarbeitenden ist: diagnostizieren, wo Missstände gesehen werden, sich kritisch-konstruktiv artikulieren können, mitdenken und mitarbeiten (gestalten).

Eine Führungsaufgabe wird zunehmend sein, Mitarbeitende in die gemeinsame Strategien einzubinden und Selbstständigkeit zu ermöglichen.

Diese Modellschwerpunkte gilt es in organisationsethischer und systemischer Perspektive in Unternehmensabläufe zu integrieren. Als Beispiel kann die Konzeption des Pastoralen Dienstes für die Region Gütersloh genannt werden.

8.8. Resümee

Ausgehend von unserem eingangs geschilderten Kapitänsbeispiel wird mit dieser Skizzierung von Steuerungsinstrumenten Führungsarbeit nicht mehr in einem hierarchisch einseitig ausgerichteten Führungsstil gesehen. Führungsebene wie Mitarbeitenebene aus der Sichtweise der Kybernetik gleichermaßen als „Regler“ wie „Sollgrößenlieferant“ gesehen. Das Zusammenspiel aller dieser Ebenen benötigt Steuerungsinstrumente, die einerseits die Komplexität der Kommunikation der Führung abbilden und diese zu reduzieren helfen können. Aufgabe von Führung besteht wesentlich in der Einrichtung solcher Steuerungsinstrumente als einen Bestandteil der Unternehmenskultur. Führungsarbeit heißt, eine solche Unternehmenskultur sich entwickeln zu lassen.

9. Führungsethik (Norbert Ammermann)

Ethik und Führung sind in der Vergangenheit - wenn überhaupt - hauptsächlich im Rahmen der Erarbeitung eines Verwaltungsleitbildes thematisiert worden. Dabei hat Führung und das Wie des Führens gerade im Neuen Steuerungsmodell (NSM) eine zentrale Bedeutung, denn Steuerung impliziert zumindest in sozioökonomischen Systemen häufig auch Führung.

Die allgemeine gegenwärtige Diskussion dieses Themas ist vor allem beherrscht von der Frage nach der sinn- und identitätsstiftenden Wirkungen der Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur, denen gerade in Zeiten tiefgreifender (welt-)wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umbrüche und der Suche nach individuellen Orientierungsmaßstäben großes Interesse entgegengebracht wird - Und zwar in zunehmendem Maß auch von der öffentlichen Verwaltung, die sich sowohl im Innen- wie im Außenverhältnis entsprechenden Fragen stellen muss.

Führung ist, weil sie immer im Kontext zu einer Gruppe oder Gesellschaft stattfindet, gewöhnlich in diesen Rahmen eingebettet, wird von ihm beeinflusst und wirkt natürlich auch auf die spezifische Umwelt zurück. Hierbei reichen jedoch die normative Kraft des Faktischen, das vielzitierte "Unterwerfen unter Sachzwänge" einer steigenden Zahl von Führungskräften nicht mehr aus, ihr Führungsverhalten vor sich selbst und vor anderen zu legitimieren. Die Frage nach der Richtigkeit des Handelns stellt sich immer dringlicher. Doch Richtigkeit in Bezug auf was? - Hierauf versucht die Führungsethik eine mögliche Antwort zu geben.

Aber **was ist Führungsethik**? Ethische Prinzipien wurden von vielen bedeutenden Persönlichkeiten im Lauf der Menschheitsgeschichte aufgestellt:

„Alles, was ihr von anderen erwartet, das tut auch ihnen.“

Jesus

„Es ist nichts in und außerhalb der Welt zu denken möglich, was ohne Einschränkung für gut gehalten werden könnte, als allein ein guter Wille.“

Immanuel Kant

„Der Markt regelt alles.“

„In der Existenzweise des Habens zählt einzig und allein die Aneignung und das uneingeschränkte Recht, das Erworbene zu behalten.“

„Die Voraussetzungen für die Existenzweise des Seins sind Unabhängigkeit, Freiheit und das Vorhandensein kritischer Vernunft.“

Erich Fromm

„Die Menschen sollen nicht so viel nachdenken, was sie tun sollen, sie sollen vielmehr bedenken, was sie sind.“

Meister Eckhart

So fern diese Grundsätze auch im alltäglichen Wirtschaftsleben sein mögen, die Reflexion und Annahme verschiedener, mit dem eigenen Weltbild stimmiger Werthaltungen sowie deren Kommunikation und Umsetzung zeichnet Führungskraft als Führungskraft mit Grundsätzen, Prinzipien und Werthaltungen aus. Das Privileg der Führung wird nicht zuletzt wegen dieser –über alltägliches hinaus gehenden- Grundsätze zugesprochen.

Wie lautet **unsere Ethik**?

Ethik und freier Markt bedingen einander. Führungsethik sagt nicht, was Führungskräfte tun oder lassen sollen. Denn Ethik fordert eine freiheitliche Haltung. Diese persönliche Haltung wächst im Dialog und wird in konkreten Situationen geprüft.

Fragen, die in der Führungsethik zu stellen sind

die personale und funktionale Autorität des Managers

Kommunikations- und Konfliktkompetenz als Voraussetzungen ethischen Handelns

persönliches Gewissen und Unternehmens-Identifikation

verantwortetes Führen zwischen humanen und wirtschaftlichen Interessen

Klarheit gewinnen

in informellen Gesprächsrunden

mit Ethikern und Vertretern des öffentlichen Lebens

9.1.1. Beispiel: Ältere Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte: Unterschiede bezüglich der ethischen Leitprinzipien

Der 60jährige Abteilungsleiter Huber gerät mit seinem zwanzig Jahre jüngeren Stellvertreter, Dr. Freyling, schon einmal aneinander, vor allem, wenn es um die Lösung eines Problems geht, das auf der "ethischen Ebene" angesiedelt ist. "Mein Gott, der Freyling könne doch mein Sohn sein! Was will der überhaupt von mir?" Ob sich vielleicht gerade in diesem emotionalen Ausruf der "Knackpunkt" der ewigen Auseinandersetzungen verbirgt? Huber wuchs in den Kriegs- und Nachkriegsjahren auf, Kriegsschrecken und Mangel, aber auch ein enger, stabiler Familienverbund waren damals bestimmende Faktoren. Das prägte den Erfahrungshorizont und die Biographie. Freyling hingegen erlebte die Kindheit in einem Elternhaus, in dem es vor allem darum ging, durch die Arbeit beider Elternteile, durch harte Arbeit den Wohlstand zu mehren und sich hochzuarbeiten - auf Kosten der Freizeit, die mit den Kindern hätte verbracht werden können.

Ethische Leitprinzipien werden auch durch die Sozialisation bestimmt werden. Das kann zu Auseinandersetzungen zwischen älteren und jüngeren Führungskräften führen, die eben verschiedene Kindheitsprägungen erfuhren.

9.1.2. Führungsethik – epochal und zeitlich bestimmt

Allein die Kenntnis um die Hintergrundprägung einer jeden Persönlichkeit eröffnet ungeahnte neue Kommunikationschancen. Voraussetzung: Man hört sich bewusst zu, achtet auf sprachliche Hinweise oder geht auf die Biographie des Gegenübers ein. Ganz wie der Indianer zu sagen pflegt: „Wenn Du Dein Gegenüber verstehen willst, dann musst Du einige Zeit in seinen Mokassins gehen“.

Weite Teile der Führungsethik unterliegen den Moden und dem Wandel der Zeit. Führungswerte verändern im Abstand von zehn Jahren in ihrem Charakter, ihrer Richtung oder Gangart verändern. Einige entwickeln sich sehr oft als Gegenreaktion auf herrschende Wertevereinbarungen (dann: weg-von) oder als sich konsequent steigernde Werterichtungen (dann: hin-zu). Auch in den Lebensaltersgenerationen gibt es Leitwertveränderungen, wie zum Beispiel in der Jugend hin zum "Wert" Selbsterfüllung oder im Alter hin zum "Wert" Kompromisskultur. Der Amerikaner Tad James¹² hat diverse Wertewechsel in Amerika beschrieben, die zwar auf unsere Situation nicht ganz übertragbar sind, die jedoch aufzeigen, wie die unterschiedlichen Ereignisse in der Werteprägephase auf das Führungsverhalten Einfluss ausüben:

9.1.3. Wertegruppen, ihre Sozialisation und ihr Führungsstil

Eine amerikanische Untersuchung des Stanford Research Institutes ermittelte ähnliche Ergebnisse. Man untersuchte, wie hoch der Anteil der Menschen an fünf wesentlichen Wertegruppen war, wobei die Kenntnis der jeweiligen bestimmenden Werteströmungen gute Anhaltspunkte für die spätere Entwicklung des Führungsverhaltens der Führungskräfte abgaben:

- Die "Angepassten"

Etwa 40 Prozent gehören dieser Gruppe an. Zu ihnen gehören all diejenigen, die den Wechsel oder Veränderungen verabscheuen oder ablehnen. Sie sind patriotisch gesonnen und benötigen ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl. Zu dieser Gruppe könnte man auch die weltkriegsgeprägten Kinder (die älteren Führungskräfte) zählen.

- Die "Yuppies" oder "Kopierer"

Eine Gruppe von ca. 18 Prozent - ihre Mitglieder werden gerne als "Yuppies" oder "Kopierer" (ca. 20 - 30 Jahre alt) bezeichnet - setzt den Erfolg an die erste Stelle. Durchsetzungswille und das Erobern von Dingwelten mit all ihren Symbolen sind essentielle Triebfeder für ihr Schaffen. In der Werbung wird diese Gruppe bewusst damit gelockt, dass sie durch den Kauf bestimmter Konsumgüter gleichzeitig Statussymbole erwirbt.

In deren Prägezeit - Ende der siebziger, Anfang der achtziger Jahre - war der Wohlstand gesichert, audio-visuelle Medien wurden immer selbstverständlicher und auch erschwinglich, so dass für die Kinder dieser Zeit Technik und Fortschritt etwas Selbstverständliches darstellten. In den Medien mischten Serienhelden wie die Ewings oder der Denver Clan mit und verbreiteten allwöchentlich Abbilder eines Lebensstils, der vielleicht sogar als Orientierung für eigene Zukunftswünsche dienen konnte. Motto: Ellbogen, Intrigen und raffinierte Deals bringen den schnellen Erfolg, der Ehrliche zu sein, ist nicht immer unbedingt erstrebenswert. Ein neu-

¹² vgl. Tad James: Time Line, Junfermann Verlag, Paderborn 1991

es Helden-Image setzte ein und löste das gute, edle Vorbild ab. Besonders in der (Welt-) Politik wurden Großskandale publik und gehörten fortan zum "ethischen" Alltag.

Das Führungsverhalten dieser jungen Führungskräfte ist gekennzeichnet durch straffes Tempo und den Glauben an unbegrenzte Power, die sie sich und anderen abfordern. Der Fokus der Bewusstheit ist mehr oder weniger auf sich gerichtet, was sich besonders durch einen Hedonismus-Kult bemerkbar macht. Schönheitsideal ist man selbst, alles oder vieles ist machbar, wenn man nur diszipliniert an sich arbeitet.

Der Wert "Disziplin", der in der Nachkriegszeit oder in Zeiten des Wirtschaftswunders auf die Entwicklung und den Aufbau des größeren Ganzen ausgerichtet war, dient jetzt vor allem dazu, sich selbst voran zu bringen. Manchmal auch auf Kosten von Emotionalität und sozialer Verbindungen.

Es ist zu vermuten, dass Führungskräfte mit der "Yuppie"-Sozialisation zum großen Teil in eigenen Firmen sitzen und nicht einen Angestelltenstatus ausüben können oder dazu bereit sind. Mitarbeiter werden ähnlicher Natur sein (müssen) - und somit gibt es kaum ein Führungsstilgefälle in den Leitwerten.

- Die "stillen Erfolgreichen"

Das Stanford Research Institute ermittelte außerdem eine Gruppe, die ca. 15 Prozent der Bevölkerung umfasst, zu denen die sogenannten stillen Erfolgreichen gehören, die im Understatement ihren Erfolg ausleben und auf unspektakuläre Art und Weise Erhebliches leisten. Sie gehören altersmäßig der Gruppe der älteren Führungskräfte an, sind meist Unternehmer und verabscheuen insgeheim die jungen "Statusnachäffler", die glauben, mit teuer erkaufte Markensymbolik "dazuzugehören". Statt dessen zieht man sich in eigene Zirkel und Ressorts zurück (Gemeinsamkeitsverhalten bricht durch!).

Die Führungsethik dieser Führungskräfte orientiert sich stark am Wohl und Gedeih der Firma oder des Unternehmens. Unter Umständen herrschen hier noch starke hierarchische Strukturen - ganz selbstverständlich -. und man hält an bewährten, klassischen Führungsprinzipien fest. Auch wird die Firmenpolitik vermutlich leise Töne anschlagen, dabei agiert man möglichst außerhalb der Öffentlichkeit.

- Die "Sozialengagierten"

Eine große und wachsende Gruppe in der Bevölkerung gehört zu den "Sozialengagierten" oder den "Dazugehörenden". Sie sind durch ihre Ausbildung meist hochqualifiziert, stehen aktiv für die Umwelt, ihre Ideen und Weltanschauungen ein und kümmern sich gerne um Mitmenschen oder Ideen und Konzepte. Sie gehören Selbsthilfegruppierungen an oder treten aktiv für die Rechte von Randgruppen ein. Überrepräsentiert sind dabei die sogenannten "Immer-noch-68er".

Als Führungskräfte lieben sie den demokratischen Führungsstil und neigen oftmals zum Laissez-faire. Die Fokussierung auf den Menschen und seine Rechte bestimmen das ethische Leitprinzip in der Führung, wenn es denn so etwas wie Führung unbedingt geben muss. Die Teamentwicklung wird mit Vorliebe zum Führungsprinzip erhoben. Der Mensch steht als Metaprogramm-Orientierung an vorderster Stelle. Im Arbeitsverhalten genießen die Zusammenarbeit mit anderen und das gemeinsame Wachsen im Team Priorität.

Die Menschen dieser Gruppe sind extrem kritisch, wenn es um den Bereich der Werbung geht. Im Grunde genommen sind sie des Werbers Feind. Sie lassen sich keinesfalls Moden oder Trends vorschreiben, sie sind z.B. kaum zu überzeugen von der Notwendigkeit einer großen Markenvielfalt und erkennen nicht die Notwendigkeit technischer Innovationen an. In dieser Gruppe gibt es wenige Technikfreaks, in den Haushalten stehen sehr oft veraltete Haushaltsgeräte, denn, wie gesagt: der Mensch und die Emotionen stehen an erster Stelle, und es geht um die Schonung der Ressourcen.

Das Führungsverhalten dieser Menschen ist also stark am WIR orientiert, das jedoch sozusagen ein anderes WIR ist als das der Nachkriegsgenerationen. Das Grundprinzip der Übertragung von Verantwortung wird durch gezogen nach dem Motto: „Machen Sie doch einfach..., ich vertraue Ihnen.“

Einige Unternehmerpersönlichkeiten, wie die Britin Anne Roddick (Body Shop), die dieser Gruppe angehören, lassen diese Verantwortlichkeitsethik auch in ihren Produkten und Dienstleistungen aufscheinen, die immer auch in bezug auf die Möglichkeiten der Zukunftsverbesserung oder der Umweltverträglichkeit hinterfragt werden.

- Die "Punker"

Die Generation der jetzt ca. 25jährigen wurde in der Prägephase (ca. Mitte 1980) oft mit der Haltung des gesellschaftlichen Pessimismus konfrontiert. Arbeit und Studienplätze wurden knapp, der Werteverfall war allorten zu beobachten, die Aidsgefahr stellte den Sex unter das Primat der Lebensgefahr. Die Folge: Apathie griff um sich. Es entstand eine andere, schroffe Gegenkultur zu den Yuppies: die Punkbewegung. nach außen den subjektiven Realismus darstellend wie einst vor 25 Jahren die Hippies in ihrer "Flower-Power und Love & Peace"-Einstellung.

Als Mitarbeiterinnen verlangen die Mitglieder dieser Gruppe eine besondere Ansprache, ihr Sinn strebt nach Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit. Entsprechend akzeptieren und tolerieren sie auch nur einen Führungsstil und Vorgesetzte, der sich durch Glaubwürdigkeit auszeichnet.

- Zwischen Realität und Virtualität

Die kommende Gruppe von Führungskräften. die jetzt 15-20 jährigen, wird in ihrem Führungsverhalten und in ihrer Führungsethik wieder ganz anders strukturiert sein. Für diese Menschen läuft die Prägephase in einer Zeit ab, in der kaum klar unterschieden wird zwischen realer und real-virtueller Realität. Sie erleben die jetzige (Konsum-) Welt als eine Welt des absolut Möglichen. Korrekturen, auch hinsichtlich der Natur, sind selbstverständlich.

Auch wird diese Gruppe Schwierigkeiten haben in Bezug auf die Einzigartigkeit von Menschen, Dingen und Vorgängen. Sind einst die Älteren noch selbstverständlich mit "Einmaligkeiten" umgegangen, so wissen die ganz Jungen bereits jetzt, dass es Authentizität oder Originale nicht unbedingt geben muss; die Computertechnik macht es möglich. Alles kann kopiert und dupliziert werden.

Diese Vorannahme kann zu massiven und irreparablen Schäden im Alltagsleben führen: in der Kommunikation, in betrieblichen Anordnungen, in firmeninternen Entscheidungen, denn hier wird immer noch oder auch die eine 1:1-Realität bestehen bleiben. Bleibt abzuwarten, wie die Hirne der kommenden EntscheidungsträgerInnen mit diesem Zwiespalt umgehen

werden (können). Die Verkabelung der Kommunikationspartner wird sicherlich auch auf das Führungsverhalten Einfluss ausüben.

In der Sprache wird die Modalität des "Könnens" die Modalität der "Notwendigkeit" verdrängen oder ablösen. Zeichnen sich die älteren Generationen noch durch das sprachliche "muss", "soll" oder "hat zu" aus, werden statt dessen auch neurolinguistische Verhaltensunterschiede entstehen durch das häufigere "können", "werden wir".

Dieser Wechsel von der Notwendigkeitskultur hin zur Möglichkeitskultur zeigt bereits jetzt Konsequenzen für die ethischen Leitprinzipien der Alten und Jungen, die sich immer mehr voneinander abheben und unterscheiden. Hinzu kommt die unterschiedliche Motivationsausrichtung. Bei den Älteren vorwiegend "weg-von" Schaden, schlechten Zuständen, Arbeitslosigkeit, Ineffizienz. etc. und bei den Jüngeren - noch stark ausgeprägt - "hin-zu" Verbesserungen, Belohnungen, Chancen und kreativen Lösungen.

Sprachlich werden beide Generationen aufeinander prallen und sich ohne Hintergrundwissen bezüglich der unterschiedlichen Wertekulturen nicht ergänzen können: der eine verlangt ein "MUSS" oder ein "MAN macht das", wohingegen der andere von möglichem "KÖNNEN" und dem speziellen Einzelfall redet.

9.1.4. Werteprägephasen

Werteprägephase ca. 1945 - 1950:

Gemeinsamkeit, Außenreferenz, Obrigkeit. Hierarchien, Bestimmungen; Denken in Notwendigkeiten.

Werteprägephase 1960 - 1970:

Wirtschaftswunder; zunehmende Mobilität und Individualisierung; vieles wird möglich; Europagedanke wird erlebbar; beide Elternteile arbeiten für die Erhöhung des Lebensstandards.

Werteprägephase 1975 - 1985:

Rasanter Lebensstil wird als berauschend erlebt. Lifestyle um jeden Preis. Die Gesellschaft wird unwichtiger, da "unethischer". Verkapselung in eine Prestigewelt unter Gleichgesinnten. Gegentrend: Punkbewegung mit dargestellter Abscheu und Verachtung für Angepasste.

Werteprägephase 1980 - 1990:

Umweltorientiert, selbstinitiativ. Glaubt zunehmend an Recht und Ordnung und entwickelt zunehmend Familiengefühle. Hält stark an individuellen Stärken und Kompetenzen fest. Viele Kinder von "68ern", die entgegen deren Wertvorstellungen gegenteilige, eigene leben.

Werteprägephase 1990 - jetzt:

Unikate werden von echten Kopien abgelöst oder dupliziert, Machbarkeitsdenken, Vereinzelung in der emotionalen Entwicklung, man wird unabhängig von der Beglückung durch andere.

9.1.5. Resümee

Junge und alte, jüngere und ältere Kollegen, MitarbeiterInnen und Führungskräfte müssen im Umgang miteinander die jeweiligen persönlichen und historischen Werteprägungen berücksichtigen. Denn diese Werte beeinflussen das Verhalten in allen Bereichen - auch den Führungsstil, das kommunikative Verhalten und die Reaktionen im Umgang miteinander.

In diakonischen Unternehmungen werden sich alle führungsethischen „Typen“ finden lassen. Das wirft ein Problem und eine Möglichkeit auf.

Das Problem ist, dass Diakonie divergierende Führungsethiken reflektieren und in ihre unternehmerischen Absichten einbinden muss, wenn sie denn an einem Markt bestehen will, der in Zukunft der Diakonie keine besonderen Rechte mehr einräumen wird. Für den Kunden wird die Produktqualität entscheidendes Merkmal werden.

Die besondere Möglichkeit ist: Während sich in der freien Wirtschaft verschiedene führungsethische Typen sich ihre jeweilige Unternehmensumwelt geschaffen haben und gewissermaßen in diese erst einmal „eingeschlossen“ sind, kann die Diakonie hier von einer Vielfalt unterschiedlichster Einstellungen zehren. Wenn diese Vielfalt genützt wird, kann Diakonie ihr Überleben entscheidend sichern.

Autoren:

Dr. Martin Sauer

Dipl.Päd., M.A. (Sozialmanagement)

Geschäftsführer des Ev. Bildungszentrums für Gesundheitsberufe

Eckehard Herwig - Stenzel, MA (Sozialmanagement), Dipl. Sozialarbeiter und Supervisor (DGSv), Geschäftsführer des Geschäftsbereiches Soziale Arbeit und Gesundheit im Ev. Johanneswerk

Andreas Lüttig, Fachleiter Soziale Gerontologie im Ev. Johanneswerk, Bielefeld

apl. Prof. Dr. Norbert Ammermann

Ev. Pfarrer, Wiss. Projektleitungen im Ev. Johanneswerk

Kirchliche . Hochschule Bethel